

Joni Stobbs

Keskijohto muutoksessa

Johtaminen eilen, nyt ja huomenna

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2019

Tekijä Otsikko	Joni Stobbs Keskijohdo muutoksessa - Johtaminen eilen, nyt ja huomenna
Sivumäärä Aika	61 sivua + 8 sivua liitettä Huhtikuu 2019
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Päivi Saariaho
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää keskijohdon asemaa organisaatioissa ja kehittää HRM Partners Oy:lle ohjeita siihen, miten se voi muokata palveluittensa sisältöä ja millaisia palveluita keskijohdo tarvitsee. HRM Partnersin asiakasyritykset olivat huomanneet keskijohdolla olevan muutoksien keskellä, mutta organisaatioilla oli epäselvyyttä siitä, mitä keskijohdo tarvitsee onnistuakseen tulevaisuudessa.</p> <p>Opinnäytetyön viitekehityksessä hyödynnettiin tuoreimpia julkaisuja johtamisen ja keskijohdon asiantuntijoilta. Siinä selvitettiin, mistä keskijohdo syntyi, miten se on kehittynyt aikaisemmin ja millaiseksi keskijohdon tilanne nähdään asiantuntijoiden näkökulmasta. Viitekehityksessä käytiin läpi yleisempiä johtamiseen vaikuttavia teorioita ja näkemyksiä, jotka vaikuttavat keskijohdon toimintaan.</p> <p>Opinnäytetyössä käytettiin kvantitatiivista strukturoitua kyselyä, joka lähetettiin sähköisesti HRM Partnersin asiakasyrityksille. Kvantitatiivinen kysely mahdollisti tiedon keräämisen suurella määrällä ja sen helpomman tulkitsemisen. Vastajat olivat ihmisiä, jotka ovat työskennelleet pitkään keskijohdon kanssa tai ovat osa keskijohdo. Kysely toteutettiin anonyymisti.</p> <p>Vastaukset kertoivat, kuinka tärkeäksi keskijohdo nähdään vieläkin. Väitteet keskijohdon katoamisesta ovat olleet väärinymmärrettyjä. Keskijohdon työtehtävät kehittyvät osaksi kaikkien töitä, mutta keskijohdajat eivät tule katoamaan organisaatioista. Empatia ja emotionaalinen älykyys kasvavat tärkeydessään ihmisten halutessa työlleen merkitystä ja kokemuksen siitä, että heitä arvostetaan. Kommunikaatiossa nähdään paljon haasteita. Vastuksista nousi esille toiveet paremmasta avoimuudesta, helpommasta monisuuntaisesta vuorovaikutuksesta ja komentavan hierarkian vähentyminen.</p> <p>Opinnäytetyön perusteella huomaa, kuinka paljon muutoksia organisaatioissa on tapahtumassa nykyään. Tämä luo mahdollisuuksia valmentamiseen ja kouluttamiseen erikoistuneelle HRM Partnersille. Koulutukset, jotka sisältävät kommunikaatiota, läheisyyttä ja avoimuutta edistäviä työkaluja ovat hyödyllisiä johtajille, sillä nämä ovat tärkeitä arvoja uudelle sukupolvelle, joka on astunut työelämään toivoen johtajiltaan uutta perustelevaa ja avointa asennetta.</p>	
Avainsanat	Keskijohdo, johtaminen, muutos, kehittyminen.

Author Title	Joni Stobbs Middle management in the midst of change
Number of Pages Date	61 pages + 8 appendices May 2019
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organization Development
Instructor	Päivi Saariaho, Senior Lecturer
<p>The purpose of the thesis was to study the position of middle managers in different organizations and to develop guidelines for HRM Partners. The guidelines aim at helping HRM Partners how to develop the content of their services and what kind of services the middle management truly needs. HRM Partners' customers have noticed how their middle management is in the midst of change but organizations have difficulties in pinpointing what do middle managers actually need in the future.</p> <p>In the theoretical framework the latest publications on leadership and middle management experts were used. The thesis goes over where the middle management started, how it has developed in the past and how the middle managers are seen from the perspectives of experts. Some general management theories and insights that affect middle management were used.</p> <p>In the thesis a quantitative structured questionnaire was used as the research tool. It was sent electronically to HRM Partners' clients. Using quantitative research methods made it possible to collect information in large quantities and to facilitate its interpretation. The respondents are people who have been working a long time with middle managers or they themselves are middle managers. The study was conducted anonymously.</p> <p>The answers inform us how important middle managers are in organizations. The claims saying that middle management is vanishing have been overblown. Work normally done by the middle managers becomes part of the daily lives of everyone while the managers will not disappear. Empathy and emotional intelligence are growing in importance because people want their work to be meaningful and they want to have the experience of being valued. Communication faces many challenges. The answers reveal how people are hoping for greater openness, easier multidirectional interaction and for organizational hierarchy to be reduced.</p> <p>Based on the thesis one can notice how many changes organizations are facing today. This creates opportunities for HRM Partners, a company specializing in coaching and training. Training including tools for better communication, closeness and openness are useful to managers as they are important values for the new generation who has entered the work life and hope that their leaders are open for multidirectional interaction.</p>	
Keywords	Middle management, leadership, change, development.

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Keskijohto haasteiden keskellä	1
1.2	Opinnäytetyön lähtökohta	1
1.3	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelma	2
1.4	Opinnäytetyön toteutus, rakenne ja viitekehyyksen sisältö	3
1.5	Tutkimusmenetelmät	5
1.6	Käytettyjen käsitteiden määritelmät	6
2	Keskijohdosta	7
2.1	Johtamisesta ja esimiestyöstä yleisesti	7
2.2	Keskijohdon historiaa	8
2.3	Organisaatioiden sisäisiä näkökulmia keskijohtoon	12
2.4	Keskijohdon tehtäviä	16
2.5	Yleisimpiä keskijohtoon vaikuttavia teemoja	21
3	Sähköinen kysely	23
3.1	Kyselyn rakenne	23
3.2	Kysymyksistä	25
3.3	Toteutus ja prosessi	26
4	Kyselyn tulokset ja analyysia	27
4.1	Kyselyn ja Questback:n kooste	27
4.2	Vastauksien koonti	28
4.3	Vastausten analyysi	37
4.4	Keskijohdon tarpeita tulevaisuudessa	42
5	Opinnäytetyön arviointi	45
	Lähteet	49
	Liitteet	
	Liite 1. Sähköisen kyselyn sisältö	

1 Johdanto

1.1 Keskijohto haasteiden keskellä

Keskijohto elää erikoisessa, vaativassa, hankalassa ja tärkeässä asemassa. Julkisessa mediassa keskijohto nähdään esimerkkinä tavanomaisuudesta ja konservatiivisuudesta. Keskijohtaja ei ole julkisuuden ihannoima sankari, vaan osa persoonatonta massaa (Niemelä 2009.)

Keskijohto syntyi organisaatioiden tarpeesta jakaa tehtäviä. Ilman delegointia on yhden henkilön vaikea hallita kaikkia asioita ryhmätilanteissa. Isommissa ryhmissä tarvitaan enemmän valvontaa. Nykypäivänä tosin keskijohtoa syytetään hitaudesta, suurista kuluista ja henkilöstön ongelmista. Totuus kuitenkin on, että ilman keskijohtoa, ei monikaan yritys tai organisaatio olisi olemassa. ”Ilman toimivaa keskijohtoa yritys ajaa karille.” (Karjalainen 2014.)

Viime vuosina organisaatiot ovat alkaneet heräämään keskijohdon kohtaamiin haasteisiin. Niitä on alettu tunnistaa ja on ymmärretty, kuinka suuri vaikutus näillä on organisaatioiden toimintaan. Nyt halutaan toimenpiteitä ja ratkaisuita keskijohdon toimintaan vaikuttaviin haasteisiin. Organisaatiot kaipaavat apua ja tukea keskijohdolle. Sopivia työkaluja etsitään kouluttamiseen erikoistuvilta yrityksiltä. Tämän tilanteen luomiin mahdollisuuksiin tämä opinnäytetyö pureutuu.

1.2 Opinnäytetyön lähtökohta

Johtaminen on ollut jo pitkän aikaa muuttumassa, tosin tämä ei ole yllättävä asia. Luokiset teoriat, näkökannat ja arvot ovat aina vaikuttaneet johtamiseen. Tämän hetkistä muutosta tosin pidetään epäselvempänä kuin aikaisempia tilanteita. Johtaminen itsessään on erittäin laaja aihe, eikä ole mielekää tutkia laajaa ja abstraktia konseptia opinnäytetyössä. Työn kannalta on järkevämpää keskittyä osa-alueeseen, jonka organisaatiot ovat jo tunnistaneet tärkeäksi heidän toiminnoilleen. Organisaatiot ovat huo-

manneet kuinka haastavia keskijohdon kohtaamat muutokset voivat olla. Organisaatiot hakevat muutoksiin sopivia työkaluja, informaatiota ja osaajia. Näitä organisaatiot ostavat palveluina kouluttamiseen keskittyneiltä yrityksiltä, kuten HRM Partners Oy. HRM Partners on opinnäytteen tilaaja.

HRM Partners Oy:n liiketoiminta on ihmisten kouluttamista ja valmentamista muutostilanteissa, erityisesti irtisanomis- ja yhteistoimintatilanteissa. HRM Partners tarjoaa valmennusta ryhmä- ja yksilötasolla ja myös koulutusta yrityksille. HRM Partners auttaa ihmisiä löytämään oman erityisosaamisen, jolla kukin voi edetä työmarkkinoilla, ja kouluttaa johtoryhmiä ja esimiehiä johtamisessa. HRM Partners keskittyy erityisesti Top Executive-tason johtajiin. ”HRM Partners on auttanut yli 1 000:ta yritystä ja 30 000:ta ihmistä heidän uransa eri vaiheissa viimeisten 20 vuoden aikana.” (HRM Partners 2018b.) HRM Partners on osa kansainvälistä Arbora-allianssin globaalia verkostoa ja yritys vastaa asiakkaitensa tarpeisiin yksilöidyillä palveluilla. Arbora-allianssin verkoston jäsenyritykset toimivat samalla alalla kuin HRM Partners. (HRM Partners 2018b.) HRM Partnersin asiakkaat ovat tiedustelleet keinoja ja ymmärrystä siihen, miten keski-johtoa voisi tukea, ja tämän vuoksi HRM Partnersin kanssa päädyimme valitsemaan keskijohdon opinnäytetyön aiheeksi.

HRM Partners haluaa työn tuloksena analysoitua informaatiota ja johtopäätöksiä. Näiden pohjalta HRM Partners voi rakentaa omia koulutuksiaan vastaamaan asiakkaitensa tarpeita paremmin. HRM Partners haluaa ymmärtää, millainen tilanne keskijohdolla on nyt ja millaiselta sen kehitys näyttää tulevaisuudessa.

1.3 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön aiheena on keskijohdon rooli organisaatioiden toiminnassa ja se, mitä haasteita keskijohto kohtaa. Opinnäyte on kehittämishanke, jonka tavoitteena on tuottaa HRM Partnersille tietoa, johtopäätöksiä ja ohjeistusta, joiden pohjalta HRM Partners pystyy suunnittelemaan tarkemmin, millaisia palveluita sen pitäisi tarjota yritysasiakkailleen. Työ antaa lisää näkemystä ja ymmärrystä keskijohdon nykyaikaisista tarpeista. Opinnäytteen tutkimusongelmana on selvittää keskijohdon tarpeita muuttuvassa työelämässä. Tätä selvitän tutkimuskysymyksillä:

Millaiseksi keskijohdon rooli nähdään nyt?

Miten keskijohdon asema on kehittymässä tulevaisuudessa?

Miksi tilanne on tällainen?

Mitä tietoja, taitoja ja yleistä tukea keskijohto tarvitsee onnistuakseen tehtävissään?

Vastaamalla näihin tutkimuskysymyksiin työssä selvitetään keskijohdon roolia ja vastuuta. Työssä tarkastellaan mitä työkaluja keskijohdolla on käytössä ja mitä tarpeita ja ongelmia se kohtaa usein. Työssä kerätään tietoa, analysoidaan tutkimuskysymyksistä saatua informaatiota ja tehdään johtopäätöksiä kerätyn tiedon pohjalta. Tavoitteena on löytää asioita, jotka toistuvat keskijohdon tilanteessa säännöllisesti. Yleistykset ja säännönmukaisuudet ovat hyödyllisiä työkaluja, kun ennustetaan ja ymmärretään keskijohdon tulevaisuutta.

1.4 Opinnäytetyön toteutus, rakenne ja viitekehyksen sisältö

Opinnäyte koostuu johdannosta, viitekehystä, sähköisen kyselyn tulosten esittelystä sekä analysoinnista ja yhteenvedosta, jossa koostetaan ja tiivistetään johtopäätökset selkeään muotoon. Johdannossa taustoitetaan työtä, asetetaan tutkimusongelma ja käydään läpi sitä, miksi viitekehysesessä käytettyjä lähteitä hyödynnetään. Viitekehyses osuudessa käsitellään keskijohtoon vaikuttavaa teoriaa, esitellen mistä termi keskijohto syntyi ja miksi se syntyi, mikä rooli keskijohdolla on aikaisemmin ollut, miten aikaisemmin tehdyt tutkimukset ja luodut teoriat näkevät keskijohdon roolin ja kehityksen.

Työssä hyödynnetään mahdollisimman tuoreita tutkimuksia, artikkeleita ja asiantuntijoiden näkemyksiä johtamisesta, keskittyen keskijohtoon. Johtamista käsittelevien teorioiden, artikkeleiden ja tutkimusten laajuuden ja lukumäärän vuoksi työssä käytetty viitekehyses keskittyy keskijohdon ja kehittämishankkeen kannalta olennaisiin osuuksiin. Tässä opinnäytetyössä on tärkeää kerätä niin tieteellistä informaatiota kuin ajankohtaisia kirjoituksia ja analyysejä johtamisen ammattilaisilta, koska opinnäytetyö on tehty tilauksena HRM Partnersin tarpeeseen.

Työn lopputulos pohjautuu vahvasti kyselyn vastauksiin, näiden ymmärtämiseen ja analysointiin. Tätä varten tarvitaan tuoreimpia mielipiteitä ja artikkeleita, joita yhdistetään tieteellisiin lähteisiin. Vaikka tällaisilla artikkeleilla ei ole samanlaista taustaa kuin tieteellisillä tutkimuksilla, ne ovat työlle erittäin tärkeitä. HRM Partners on myös suositellut monia lähteistä, sillä sen edustajat kokevat artikkeleiden sisältävän kehittämishankkeelle hyödyllisiä näkökulmia ja mielipiteitä. Työn lähteet on etsitty johtamisen ammattilaisilta, tieteellisistä tietokannoista ja kirjastojen valikoimista. HRM Partnersin suositusten kautta tutustuin moniin asiantuntijoihin, kuten Mäki, Osterman sekä Martela ja Jarenko, ja etsin asiantuntijoiden teoksista työhön parhaiten sopivimmat julkaisut.

Lähteiden kokoamisen jälkeen voi huomata, että johtamisen ja keskijohdon nykyiseen kehitykseen kohdistunutta tutkimusta ei ole vielä tarjolla tarpeeksi. Annastiina Mäen väitöskirja kuvastaa uusinta kärkeä tutkimuksissa johtamisen nykyaikaisessa kehityksessä hierarkkisesta tyylistä valtasuhteilta tasavertaisempaan muotoon. Tätä kehitystä ollaan vasta näkemässä ja pyritään ymmärtämään. Tutkimuksia, kuten tämä opinnäyte-työ, ollaan vasta tekemässä. Suurten megatrendien pitempiaikaisia vaikutuksia ja lopputuloksia ollaan vasta pikkuhiljaa näkemässä. Kommunikaatio on aina ollut tärkeä kyky ja teema johtamista käsiteltäessä, mutta nykypäivänä sen rinnalle ja osaksi sitä on noussut uusia tärkeitä teemoja. Empatia ja yhteisöllisyys, ovat nousseet suurimmiksi tarpeiksi.

Viitekehys käsittelee sitä, millainen tilanne keskijohdolla on aikaisemmin ollut työtehtävissään, mitkä yleisimmät johtamisen teoriat ja näkemykset ovat keskijohtoon vaikuttaneet ja miksi, miten ja miksi keskijohto on muutoksen keskellä, miten tätä muutosta on aikaisemmin havaittu ja mitkä seikat ovat vaikuttaneet tähän kehitykseen ja uuteen muutokseen. Käsitellään, miten eri asiantuntijat näkevät keskijohdon nykytilanteessa ja millaista kehitystä he ennustavat. Keskijohdon historiaa peilaten, voidaan nähdä, miten se on muuttunut ja etsimään syitä sekä analysoimaan tätä muutosta. Aiheen asiantuntijoiden näkemysten avulla pystytään ymmärtämään ja analysoimaan kyselyn tuloksia tarkemmin. Työ selvittää, kuinka hyvin aikaisempi ymmärrys keskijohdosta pitää paikkansa HRM Partnersin asiakasyritysten tilanteissa.

Sähköisessä kyselyssä käytettävät kysymykset luotiin viitekehyksen pohjalta. Asiakasyritykset, joiden kautta työ tarkastelee keskijohtoa, pidetään anonymoina. Kysely luotiin Questback Essentials työkalulla, jonka käytön HRM Partners mahdollistaa. Questback Essentials on lisensoitu työkalu, jolla tehdään sähköisiä kyselyitä ja jolla voi analysoida vastausten tuloksia (Questback Essentials 2019). Kyselyn keräämät tulokset esitetään ja niiden tulokset analysoidaan. Vastauksia peilataan viitekehykseen, selvittäen löytyykö yhteisiä tekijöitä, mitkä ovat yleisimmät teemat ja trendit vastauksissa sekä miksi nämä ovat havaittu. Yhteenvedossa kootaan johtopäätökset kehittäen ja muodostan selkeää informaatiota, jonka pohjalta HRM Partners pystyy kehittämään omia koulutusohjelmiaan.

1.5 Tutkimusmenetelmät

Työn tärkein osuus on tiedonkeruu, jossa hyödynnetään HRM Partnersin asiakasyritykerekisteriä. HRM Partners on auttanut yhteydenotossa sen asiakkaisiin. Viitekehyksen pohjalta muodostettu sähköinen kysely, jolla selvitettiin keskijohdon nykyaikaista tilannetta ja sitä, millaiselta sen tulevaisuuden kehitys näyttää olevan. Kyselyssä kerättiin analyysia varten tietoa siitä, miten keskijohto toimii nykyään. Kyselyn menetelmänä käytettiin kvantitatiivista kyselyä, jossa on lisänä muutama kvalitatiivinen kysymys tarkentamassa vastauksia. Kyselyn luomiseen käytettiin KvaliMOTV:n, KvantiMOTV:n, Saundersin ja Brymanin ohjeita ja analyysia näistä tutkimusmenetelmistä.

Opinnäytetyön kysely on kvantitatiivisesti painottunut strukturoitu kysely. Kvantitatiivisia kysymyksiä hyödynnettiin, sillä tavoitteena oli kerätä paljon tietoa kvantitatiivisessa muodossa, koska sitä on helpompi tutkia kuin kvalitatiivista tietoa. Tiedon keräämistä tuettiin myös muutamilla avoimilla kvalitatiivisilla kysymyksillä, joissa kysyttiin lisäyksiä, jos kysymyksissä ei ollut juuri sopivaa vaihtoehtoa. Kyselyssä oli myös kohta, jossa vastaaja voi lyhyesti ja vapaasti kertoa kokemuksistaan keskijohdosta. Vankka viitekehys loi pohjan kysymyksille, joiden vaihtoehdoista vastaajat voivat valita heidän tilannettaan kuvaavimmat vastaukset. Vastaajista kerättiin myös demografisia seikkoja, kuten työsuhteen kesto, yrityksen koko ja heidän asemansa yrityksessä. Kyselyyn vastattiin anonymisti. Kyselyn tavoitteena oli saada yli 50 vastaajaa kyselyyni. Tässä onnistuttiin ja kysely sai yhteensä 62 vastausta.

1.6 Käytettyjen käsitteiden määritelmät

Työssä käytetään keskijohdosta Tuulia Halmesaran määritelmää, jossa keskijohto luetetaan toimijoiksi, jotka toimivat samanaikaisesti johtajina ja työntekijöinä. Heillä on siis esimiehen tai muun asiantuntijan asema, jossa he johtavat muita työntekijöitä ja panevat toimeen omien esimiestensä päätöksiä. (Halmesarka 2016.) Keskijohto toimii ylimmän johdon ja työntekijöiden välillä, tasapainotellen molempien odotusten kanssa. Keskijohdolla on, eri yrityksissä, erilainen määrä vaikutusvaltaa yrityksen päätöksentekoon. Usein keskijohto on se porras, joka valvoo päätöksien toimeenpanoa. (Juvonen 2018.) ”Keskijohdon päätehtävät ovat strategian tehokas implementointi, tehokkaan työympäristön kehittäminen, työnohjaus yhtiön vaatimusten mukaan, henkilökunnan johtaminen ja motivointi sekä raportointi ylimmälle johdolle.” (Anckar 2015.) Keskijohto on yleensä vastuussa osastosta, yksiköstä, projektista tai toiminnasta. Asiantuntijat toimivat usein samalla tasolla kuin keskijohto. Joissakin tapauksissa he ovat osa keskijohtoa, ja toisissa asiantuntijat toimivat keskijohdon alaisuudessa. Tämä vaihtelee yritysten ja asiantuntijoiden roolien mukaan.

Asiakasyritys tarkoittaa yritystä, joka on HRM Partnersin asiakas. Yritys maksaa valmennukseen tulevien ihmisten kulut. HRM Partnersin asiakkaisiin kuuluu monia erikoisia suomalaisia yrityksiä. Osa toimii vain kotimaan markkinoilla ja osa on mukana globaalilla tasolla.

Megatrendeistä käytetään Rubinin kirjoittamaa määritelmää. Megatrendit ovat kehityksen suuria aaltoja tai linjoja ja ilmiöiden tunnistettavia ja havaittavan historian omaavia yhtenäisiä kokonaisuuksia, joilla on selkeä kehityssuunta. Megatrendejä kutsutaan usein myös kriittisiksi trendeiksi. (Rubin 2015.)

Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus ovat kasvavia trendejä nykypäivässä. ”Ne tarkoittavat erityisesti kykyä johtaa itseään eli ajanhallinnan, tehtävien asetannan, resursien hallinnan ja priorisoinnin kaltaisten taitojen hallintaa, jotka perinteinen työntekijä on usein voinut ulkoistaa esimiehelleen.” (Martela & Jarenko 2017.) Itseohjautuvuuden toteuttamiseen tiimeissä tarvitaan kaikilta jäseniltä kykyä ohjata itseään näiden periaat-

teiden mukaan. Ilman jokaisen panosta itseohjautuvuutta on vaikea toteuttaa. (Martela & Jarenko 2017.)

Itsensä johtaminen on tavoitteiden asettamista, taitoa tehdä aikatauluja, pysyä niissä, osata uudistua sekä kehittyä ja omien resurssien ymmärtämistä ja hallintaa. Ihmisen täytyy osata huolehtia itsestään ja omasta jaksamisestaan. Itsensä johtaminen vaatii itsetuntemusta ja itsekuria. (Salmimies & Ruutu 2014; Eilakaisla 2014.)

Johtamiskulttuurista käytetään Annastiina Mäen ytimekästä määritelmää. ”Johtajuuskulttuurissa on kyse ilmiöstä, jossa johtajuuteen liittyvät toiveet, teot ja niistä tehtävät tulkinnat kohtaavat organisaatiokontekstissa toisensa.” (Mäki 2017.)

2 Keskijohdosta

2.1 Johtamisesta ja esimiestyöstä yleisesti

”Hyvä johtaminen tuottaa tulosta ja työhyvinvointia. Kun henkilöstön työhyvinvointi ja sen kehittäminen liitetään osaksi työpaikan strategiaa, työhyvinvointityön tavoitteet ja suunnitelmallisuus selkiytyvät.” Esimiestyön roolin, tehtävien ja vastuiden selkeä määrittely ja sopiva jakaminen johtajien kesken auttavat esimiehiä kohdistamaan työpanoksensa organisaation kannalta tärkeisiin asioihin. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

Eri organisaatiot ja yritykset tarvitsevat erilaista johtamistyyliä. Johtajan täytyy osata huolehtia ihmisistä niin ryhminä kuin yksilötasolla tarjoten samalla yrityksensä asiakkaille mahdollisimman hyvän kokemuksen. Johtaminen onkin monien erilaisten, usein ristiriitaisten, osuuksien hallintaa ja niiden yhteen sovittamista. (Narvo-Akkola 2012.)

Parhaiden johtamistilanteiden lisäksi johtaminen on haastavimmassa testissä silloin, kun johtajien täytyy kohdata haastavia tilanteita ja tekemään ratkaisuita. Yleisen taloudellisen tilanteen, väestörakenteen muutosten ja kansalaisten monimuotoistuvien tarpeiden vuoksi joudutaan hakemaan täysin uusia ratkaisuja työskentelyn tehon kehittä-

miseksi. Tämä haastaa johtamisen ja johtajat vaatien näitä olemaan laaja-alaisia moniosaajia. (Sitra 2012.)

Modernit johtajuusopit ovat lähtökohtaisesti yhtä mieltä siitä, että johtajuus on ainakin jossain määrin sidoksissa kontekstiinsa ja tilanteisiin. Monet eri asiantuntijat vahvistavat tämän huomion. (Mäki 2017; Uusivirta 2016; Karjalainen 2014; Niemelä 2009). Johtamisen laajuuden vuoksi on luotu monia erilaisia teorioita, kuten taylorismi ja organisaatiokulttuuriteoriat. Osa on palvellut organisaatioita parhaiten tiettyinä aikakausina, osa on noussut antamaan vastauksia uusiin tarpeisiin. Johtaminen on oma kulttuurinsa, mutta samanaikaisesti se on osa toisia kulttuureita. Mäki kuvaa artikkelissaan, kuinka johtaminen on myös usein paradoksaalista. Hän kuvaa, kuinka ihmiset, johdettavat, haluavat tulla kuulluksi ja ymmärretyksi. Samanaikaisesti johtajilta odotetaan selkeää käytöstä ja ohjeita siihen, miten toimia. Halutaan vapautta, mutta samanaikaisesti toivotaan johtajien luovan sellaiset selkeät linjat, joiden sisällä voi toimia. (Mäki 2017.)

2.2 Keskijohdon historiaa

Keskijohto kehittyi johtajien huomatessa, kuinka haastavaa on kontrolloida kaikkea yksin. Mitä enemmän liikkuvia osia toiminnassa oli, sitä enemmän aikaa pelkkä kontrollointi ja henkilöstön oheistus veivät strategian luomiselta ja suunnannäyttämiseltä. Delegointi ja uudelleen organisointi loivat keskijohdon välikädeksi auttamaan korkeammalla portaalla olevia johtajia organisaation jokapäiväisessä johtamisessa. (Osterman 2008, 18–19.)

Johtamisen historia ja sen teorioiden ja tutkimisen historia ovat rakentuneet organisaatioiden itselleen luomien mallien leviämiseen ja omaksumiseen. Johtajuus on ollut ihmisten kiinnostuksen kohteena aikojen alusta lähtien. Johtajuuden tutkiminen otettiin vakavasti vasta 1900-luvulta alkaen. (Coggins 2016.)

1900-luku oli keskijohdon kulta-aikaa. Keskijohtoa oli ennen palkattu tarpeen mukaan, houkuttelemalla parhaimpia osaajia kilpailijoilta pois. General Electric aloitti uuden trendin, jossa keskijohtoa koulutettiin, oman yrityksen sisällä, vastaamaan juuri niitä

tarpeita joita yrityksellä oli. Tämä oli menestys ja useat muut organisaatiot kopioivat metodin. Kilpailu näistä johtoasemista oli kovaa ja keskijohdon kulttuuriin syntyi näkemys voittajista ja häviäjistä. Voittajat rikastuivat ja pääsivät parhaimpiin asemiin. (Osterman 2008, 18–22, 25–26.)

Managereiden, esimiesten ja muiden päälliköiden määrä kasvoi räjähdysmäisesti yritysten kasvaessa. Jokaiseen asiaan ja yksityiskohtaan valittiin johtaja seuraamaan. Byrokratian liiallinen kasvu alkoi hidastaa yrityksiä ja syödä resursseja turhan työn vuoksi. Organisaatiot eivät enää halunneet kestää byrokratiasta syntynyttä hitautta ja hukkaa, vaan päättivät ryhtyä toimiin. (Osterman 2008, 27–29.)

Organisaatiot alkoivat uudelleen organisoida rakenteitaan reaktionä huomattuun tehotomuuteen. Vaikka keskijohdon asema yrityksissä on epävarmempi kuin aikaisemmin, he ovat edelleen tärkeitä pelaajia yrityksen toiminnassa. Usein juuri keskijohto on se porras, joka johtaa ja huolehtii yrityksen jokapäiväisestä toiminnasta. Rakennemuutokset ovat vaikuttaneet keskijohdon valtaan ja tehtävien tyyppiin. Teknologian kehitys on muokannut valvonnan muotoa. Enää ei tarvita turhia viestejä töiden tekemiseen tai kirjanpito ei tarvitse melkein loputonta armeijaa ihmisiä laskemaan rahasummia yhteen. Tämä on siten johtanut moniin irtisanomisiin ja pakottanut ihmisiä etsimään uusia tapoja työllistää itsensä. Joissain tapauksissa, ihmisten moraalit ja lojaalisuus on vähentynyt, mutta samanaikaisesti on huomattu kuinka keskijohtajat olivat erittäin motivoituneita onnistumaan töissään erittäin hyvin. (Osterman 2008 29–35.)

Keskijohdon työ tuntuu monille paradoksaaliselta. Syy tähän on se, että keskijohto tekee työtään ristiriitojen ja jännitteiden risteyskohdassa, ongelmien ja ratkaisujen avainpaikalla – mutta silti usein kaukana organisaatiotason keskustelujen ytimestä (Mäki 2016).

Keskijohtajat voivat olla avaintekijöitä monissa muutostilanteissa. Ilman aktiivista ja työnsä osaavaa keskijohtoa ylimmän johdon tekemät päätökset ja halut muutoksista epäonnistuvat usein. Usein syynä on se, ettei keskijohtoa ole osattu ottaa mukaan muutoksia luovaan ja kehittävään projektiin. (Tabrizi 2014.)

”Muutosjohtaminen on systemaattinen tapa johtaa työpaikan osajärjestelmiä, niin että ne tukevat toinen toisiaan ja muuttuvat synkronoidusti.” (Huuskonen 2016.) Vuorinen listaa väitöskirjassaan muutosjohtajuuden kaksi pääluokkaa: transaktionaalinen johtaminen ja transformationaalinen johtaminen. Transaktionaalisessa johtamisessa keskustellaan yrityksen sisäisten toimijoiden kesken. Näiden keskustelujen pohjalta luodaan päätökset sopimalla tuloksesta osapuolten kesken. Transformationaalinen johtaminen on laajempi tyyli. Tässä tyyliässä johtaja pyrkii saamaan henkilöstönsä jäsenet näkemään heidän omat työtehtävänsä uudella tavalla ja saamaan omasta potentiaalistaan enemmän irti. Johtaja toimii esimerkkinä tässä käyttäen kannustimia ja inspiroimalla työyhteisön yhteisöllisyyttä. (Vuorinen 2008.)

Muutos on usein haastava prosessi, jossa ihmisten ja yrityksen erilaiset edut törmäävät toisiinsa vaatien tukea ja ymmärrystä kaikilta osapuolilta. (Vuorinen 2008.) Nämä prosessit etenevät sellaisten onnistumisien kautta, joista rakennetaan yhteisölle menestyksen tunnetta. Näiden onnistumisten kautta pyritään rakentamaan uusia arvoja ja kehittämään kulttuuria. Johtajien tehtävä on olla se taho, joka antaa muotoa ja suuntaa näille uusille arvoille. Arvojen hyväksyminen tapahtuu, kun organisaation yhteisö kokee niiden tuottavan tarpeeksi usein positiivisia kokemuksia. (Mäki 2017.)

Muutoksen kohteena olevat ihmiset usein tarvitsevat tiettyjä kannustimia ja tukikeinoja ryhtyäkseen muutokseen ja tässä onnistuakseen. He tarvitsevat oikeanlaiset tiedot ja taidot, tärkeiden ihmisten tukea, selityksen siitä miksi muutos tapahtuu ja selkeät ulkoiset prosessit, mittarit ja palkkiot. (Huuskonen 2016.)

Keskijohdon tilanteeseen, kuten erittäin moneen muuhunkin asiaan, vaikuttavat kehitystä kuvaavat megatrendit. ”Megatrendit ovat kehityksen suuria aaltoja tai linjoja ja ilmiöiden tunnistettavia ja havaittavan historian omaavia yhtenäisiä kokonaisuuksia, joilla on selkeä kehityssuunta.” (Rubin 2015.) Keskijohtoon vaikuttavat megatrendit ovat paljolti samoja trendejä, joiden rooli on huomattu yritysten yleisessä toiminnassa.

Talouden muutokset ja kilpailu alalla vaikuttavat organisaatioiden tulokseen, joka suoraan vaikuttaa organisaation henkilökuntaan. Organisaatiot ovat helposti etsimässä tuotantoon tehoa vähentämällä henkilöstöä talouden ollessa heikompi. Talouden kehittä-

tyessä positiivisesti organisaatio laajentaa tarviton lisää henkilöstöä. Kilpailevat organisaatiot taas voivat houkutelaa toisten organisaatioiden tärkeitä työntekijöitä työskentelemään uudelle työnantajalle. Toinen merkittävä megatrendi, väestönkehitys, vaikuttaa asiakaskantaan ja siihen millainen valikoima työnhakijoita yrityksellä voi olla. Eri ikäluokilla on erilainen ostoskäyttäytyminen ja huonolla tuurilla väestö voi muokkautua sellaiseen suuntaan, että sopivia työntekijöitä ei ehkä enää löydy. (Service Futures 2011.)

Globalisaatio, kolmas merkittävä trendi, vie yrityksiä yhä enemmän kontaktiin maailman ympäri. Globaaleilla toimijoilla tiimit voivat koostua eri maissa työskentelevistä ihmisistä, jolloin johtajien pitää osata ymmärtää eri kulttuureita ja osata ohjata työskentelyä silloinkin, kun ihmiset ovat videokonferenssien tai sähköpostin välityksellä mukana. Esimiesasemassa olevien ihmisten täytyy osata ymmärtää monia erilaisia kulttuureja ja osata selvittää niiden välisiä haasteita. Neljäs vaikuttava megatrendi on kestävä kehitys. Se vaatii kykyä seurata yrityksen saasteita ja osata vähentää niitä. Vihreys ja ekologisuus ovat vahvoja trendejä ja myyntivaltteja, niin myydessä yrityksen tuotteita asiakkaille kuin henkilöstön arvostuksen vuoksi. (Service Futures 2011.)

Viides, kuudes ja seitsemäs megatrendi vaikuttavat melkein kaikkiin muihin megatrendeihin. Nämä ovat teknologinen kehitys, digitalisaatio ja tietoyhteiskunnan kehitys. Nämä kolme megatrendiä kulkevat ja kehittyvät yhdessä vaikuttaen erittäin vahvasti muihin trendeihin. Älylaitteiden, automatisoinnin ja paremman teknologian hyödyntäminen työssä on eräs tärkeimmistä tämän päivän haasteista. Parhaimmillaan se voi helpottaa ja edistää työtä, kun taas huonoimmillaan se voi aiheuttaa hämmennystä ja epäselvyyttä. Työpaikkojen menetys, uudelleenkouluttautuminen ja uusien taitojen oppiminen ovat suuria teemoja. Sosiaalinen media ja AI-teknologia muokkaavat ihmisten kanssakymistä. Tiedon vapaa liikkuvuus ja läpinäkyvyys ovat teemoja kaikilla aloilla ja kaikissa tilanteissa. Yhä parempi datan analysointi ja hyödyntäminen ovat seuraavia askelia kehityksessä. Johtajien täytyy osata hyödyntää näitä oikein työtehtävissään. (Service Futures 2011.)

Kahdeksas merkittävä megatrendi on uudet työskentelytavat. Etätyöt yleistyvät kuten myös muut vaihtoehtoiset tavat tehdä töitä. Pitkäaikainen työllistyminen yhteen yrityk-

seen on harvinaistumassa, kun taas freelancer-tyylinen toiminta kasvaa. Yritykset voivat palkata eksperttejä projektiin, jotka projektin päätyttyä eivät jää yritykseen. Johtajien pitää osata ohjata tuntemattomiakin ihmisiä, jotka tuovat mukanaan omat erityistaitonsa ja tapansa. Tämän lisäksi ihmiset haluavat enemmän merkitystä työlleen. He kaipaavat myös individuaalisuutta ja mahdollisuutta vaikuttaa yhä enemmän omiin työoloihinsa. (Service Futures 2011.)

2.3 Organisaatioiden sisäisiä näkökulmia keskijohtoon

Yleisesti keskijohto nähdään tiimien ja muun henkilöstön toimintaa seuraavana ja valvovana tukijoukkona. He ohjaavat ja auttavat muuta henkilöstöä. Keskijohdon vastuulla on jalkauttaa ja toimeenpanna ylempien tasojen päätöksiä vaihtelevalla tuella. Keskijohto on avainasemissa muutoksien toteuttamisessa ja ilman ylimmän johdon aktiivista tukea nämä muutokset voivat helposti epäonnistua. (Halmesarka 2016.) Ylimmän johdon vaihteleva tuki, johtuu usein siitä, että heidän kosketus organisaation jokapäiväiseen toimintaan sekä asiakkaisiin on heikko. Läheisempi ja aktiivisempi yhteistyö sekä kommunikaatio keskijohdon kanssa voi auttaa merkittävästi muutoksien onnistumisessa. (Koene 2017.)

Tilanteissa, joissa muutos on johdettu, toteutettu ja otettu osaksi arkea onnistuneesti, keskijohto ja ylin johto ovat molemmat olleet voimakkaasti projektiin vaikuttaneita osapuolia. Onnistuneet johtajat olivat rohkeita, avoimia ja heillä oli selvä kuva lopputuloksesta. He eivät luoneet vain visiota, vaan realistisen idean, joka sopi yrityksen arkeen. He olivat avoimia ja kommunikoivat vapaasti henkilöstön kanssa ylitse organisaation roolien rajojen. (Tabrizi 2014.)

Keskijohdolla on paljon potentiaalia olla innovoiva ja toimintaan vaikuttava taho organisaatioissa. He kohtaavat organisaation kehityskohdat helpommin ja usein keskijohdolla on myös selkeämpi kuva miten niitä voisi kehittää. Keskijohto voi tehostaa organisaationsa palveluita, poistaa hukkatyötä tai kehittää uusia palveluita. Kehitysideoihin pitää uskaltaa sijoittaa, jotta tulevaisuudessa voidaan saavuttaa yhä suurempia tavoitteita. (Kanter 2004.)

Keskijohdon asema on jo pitkään ollut muutoksen alla sisäisten muutoksien kautta. Esimerkiksi rakenteissa, henkilöstössä, johtamistyyleissä tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet keskijohtajien elämään. Joidenkin organisaatioiden tilanne ja ala on sellainen, että keskijohtoa ei tarvita tai havaita olevan organisaatiossa. Tosin on voinut syntyä muita asiantuntijoita joiden tehtäviin kuuluu aikaisemmin keskijohdolle kuuluneet henkilöstön asioista huolehtiminen. Tämä voi edistää organisaation johdon halua kokeilla uusia ideoita mahdollistaen ketterämmän ja nopeamman ongelmanratkaisun. (Uusivirta 2016.)

Ylimmälle johdolle keskijohdon kuuluisi olla läheisin ja tärkein kumppani organisaation johtamisessa. Tosin usein tässä suhteessa on parantamisen varaa. Myös haasteita löytyy kontaktissa ruohonjuuritasoon. Tärkeää olisi ylläpitää selkeä kommunikaatiota eri tahojen välillä. Keskijohto tarvitsee tukea ja kontaktia ylimmältä johdolta. Johdon kuuluu varmistaa, että keskijohdolla on tarpeeksi oikeuksia päätöksentekoon. Ilman sopivaa auktoriteettia ja päätösvaltaa keskijohdon kyky ratkaista ongelmia ja työskennellä voi heikentyä liiallisen hierarkian tai byrokratian takia. (Berkowitz 2005.)

Ylin johto voi tukea keskijohtoa ja muuta henkilöstöä tuomalla keskijohdon mukaan strategia työskenntelyyn. Tämä myös mahdollistaa henkilöstön äänen kuulumisen organisaation suuntaa luodessa. Koska keskijohto on se tärkein osapuoli strategiaa jalkauttaessa, he pystyvät antamaan tärkeitä näkökulmia strategian luomiseen. (Lehay 2012.) Pahimmassa tapauksessa johtajuus ja johtajuuskulttuurin rakentaminen nähdään vain ylimmän johdon juttuna – ja keskijohto viestii yksisuuntaisina välittäjinä. Ilmiö korostuu asiantuntijaorganisaatioissa, joissa toimintaa johdetaan enenevässä määrin matriisirooleista käsin. Yrityksen hierarkian yksinkertaistaminen on ylimmälle johdolle tapa auttaa keskijohtoa pysymään liikkeessä mukana. (Mäki 2016.)

Onnistuneen johtajuuden ominaisuuksiin kuuluu ihmisten arvostaminen yksilö ja työntekijä tasoilla, matala organisaatio, joustavuus ja rohkeus kokeilla uusia ideoita (Mäki 2017).

Haastavimmissa tilanteissa ylin johto voi myös suoraan haitata keskijohdon työskentelyä. Ylimmän johdon jättäessä toimeenpanon ja lopullisen toiminta suunnitelman luomi-

sen keskijohdolla ilman tarpeeksi vahvaa tukea, kasvaa keskijohtajien työtaakan liian suureksi. Huonoimmissa tilanteissa ylin johto ei ymmärrä tekemiensä päätöksien vaikutuksia organisaation muiden jäsenten jokapäiväiseen elämään. (Berkowitz 2005.)

Eettiset ongelmat ovat yleisiä ongelmia, erityisesti organisaatioissa joissa kommunikaatio ei ole toimivaa tai ei uskalleta kohdata ongelmia. Johtajien itsekkyyks ja reilun asenteen puutos johtaa väärinkäyttöksiin. Tämä voi johtaa jopa rikolliseen toimintaan ja korruptioon heikentäen organisaatiota. Tilanteissa joissa valvontaa ei suoriteta johtaja voi hyväksikäyttää alaisiaan eikä valtasuhteelta heikompi osapuoli uskalla ilmiantaa väärinkäytöksiä. Tällaiset epäkohdat pitää uskaltaa kohdata, muuten voi syntyä useita uusia ongelmia. Organisaatioissa pitää olla olemassa selvät keinot, joilla voidaan valvoa, ettei tällaisia väärinkäytöksiä tapahdu ja miten ne voidaan ratkaista. Henkilöstölle pitää taata työkalut joilla tuoda esille johtajiensa väärinkäytökset. (Hiekkataipale 2018; Kettunen 2017.)

Keskijohdon ja suoritustason johdon välinen suhde rakentuu pitkälti yksilöiden välille. Tässä suhteessa keskijohto on hierarkkisesti ylempi taso ja heidän tehtävänä on antaa tukea eteenpäin. Tämä vaatii selvät roolien jaon ja selkeää kommunikaatiota. Keskijohto ei saa viedä suoritustason johdolta töitä tai auktoriteettia pois. Keskijohdon tarkkaavaisuus rajojen kanssa ja kyky delegoida töitä ovat tärkeitä taitoja. (McConville 2006.) Keskijohdolta tarvitaan pitkäjänteisyyttä onnistuakseen ratkaisemaan eteen tulevia haasteita. Ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa ratkaista ongelmia, vaan johtajan täytyy osata muokata lähestymistapaansa tilanteeseen sopivaksi. Avoimuus, lähestyttävyyys, läheisyys kommunikaatiossa ovat työkaluja, joilla keskijohtaja onnistuu. Kyky kuunnella ja nähdä asiat toisen näkökulmasta ovat myös tärkeitä. (White 2011.)

Empatia ja kyky ymmärtää toisia ihmisiä ovat tärkeitä työkaluja keskijohdolle heidän työskennellessä ruohonjuuritason henkilöstön sekä verkostojen kanssa. Keskijohto, ja johtaminen yleisesti, onnistuu parhaiten kun henkilöstön ryhmät osataan ottaa mukaan projektin kaikkiin osuuksiin. (Kanter 2004.)

Johtajien kannattaa näkyä henkilöstönsä arjessa jotta kaikki osapuolet tuntevat toisensa. Tämä kasvattaa moraalialia ja parantaa kommunikaatiota. Useissa epäonnistuvissa

johtamistilanteissa johtaja ei ole työpaikalla tavoitettavissa tai henkilöstö ei edes tiedä missä hänen työpiste on. Suuremmissa organisaatioissa massatapaamiset voivat olla tarpeellinen työkalu, mutta mikään ei korvaa oikeaa läheisyyttä ja mukanaoloa. (Berkowitz 2005.) ”On varmaa, että ilman esimiehen huomiota tavallisen ihmisen kiinnostus työhönsä laskee ja silloin joudutaan kontrolloinnin tielle. Ellei johtaja omaa taitoa tai kiinnostusta nimenomaan ihmisten johtamiseen, ei jäljelle jää muuta kuin käskykontrolli – yhdistelmä.” (Lauronen 2016.) Johtajien pitää välttää mikromanagerointia sillä se hidastaa toimintaa ja heikentää lopputulosta. Motivointi ja töihin innostaminen ovat onnistuvan johtajan tapoja johtaa. (Lauronen 2016.)

Keskijohto tuntee usein olevansa haastavassa ristiriitatilanteessa. He ovat tärkeässä osassa ratkaisuiden tekemisessä, mutta silti kaukana päätöksiä luovasta keskustelusta. Tämä luo epävarmuutta keskijohdolle, sillä he tuntevat olevansa ilman selkeää roolia organisaation sisällä. (Mäki 2016.) Tämä roolittomuuden takia keskijohto voi kohdata monia erilaisia oireita. Stressi, sairastelu, masennus ja jopa epäeettinen käyttäytyminen ovat yleisiä oireita. (Kettunen 2017.) Keskijohto voi helposti tuntea, että heidän työllään ei ole merkitystä. Keskijohdon tärkeys, niin ylempään johtoon kuin muuhun henkilöstöön, asettaa heidät hankalaan väliin. Tähän stressaavaan tilanteeseen vaikuttaa myös usein puhuttu keskijohdon katoaminen ja halu poistaa keskijohto organisaatiosta. (Anckar 2015.)

On pitkään puhuttu siitä, kuinka keskijohto katoaa eikä sitä enää tarvita ja kuinka uudet ajattelu- ja johtamistyyliä ovat saaneet tämän aikaiseksi. Tosin asiantuntijat myös kertovat kokemuksia organisaation jäsenistä, jotka ohjaavat ja tukevat muuta henkilöstöä. Nämä erikoisasiantuntijat tukevat ihmissuhteissa, töissä kehittämisessä ja onnistumisessa. Delegoinnin tärkeys myös tekee epätodennäköisemmäksi keskijohdon yhtäkkiä kadon. (Uusivirta 2016; Anckar 2015; Williams 2012.)

Keskijohto tasapainoilee monia haasteiden keskellä. Tämä tasapainoilu on fyysisesti ja henkisesti rankkaa. Keskijohdon alhainen omantunnon arvo sekä henkisten voimavarojen loppuminen altistavat monille haitoille, kuten terveydellisiin ongelmiin. (Zenger & Folkman 2014.) Tätä omantunnon arvoa pitäisi kasvattaa ja kehittää. Työkaluja keski-

johdon aseman vahvistukseen löytyy avoimuudesta, tuesta, kommunikaatiosta ja empatiasta. (Kaur & Kaur 2018.)

Keskijohtajien työssä, kuten johtamisessa yleensäkin, ihmissuhteet ovat erittäin tärkeässä roolissa. Johtajien täytyy osata ylläpitää ja käsitellä monimutkaisia ihmissuhdeverkostoja niin organisaation sisällä kuin ulkopuolella. Näiden suhteiden ylläpito vaatii usein erilaisia rooleja ja tämä roolien vaihtelu on henkisesti raskasta. Koulutus, selkeät ja yksinkertaiset kommunikaatio- ja raportointikanavat sekä avoimuus ovat ongelmia ehkäiseviä työkaluja. (Anicich & Hirsh 2017.)

Keskijohdon haasteita voi myös katsoa positiivisena mahdollisuutena. ”Ristiriidat ovat yhteistyön käyttövoimaa!” (Mäki 2017.) Näiden kautta voi kehittää jotain uutta ja tuoda esille omia taitojaan. Taitavimmat johtajat saavat luotua jotain hyödyllistä ja kehittävää organisaatiolleen. (Kanter 2004.) Tämä haastava työ voi olla erittäin antoisaa, mutta se vaatii keskijohtajalta itseltään oman työnsä arvojen uudelleen määrittelyä. Kiinnostuneisuus ja innostuneisuus yrityksen tulevaisuudesta, ylpeys johdettavien ihmisten onnistumisista ja hyvä suhde ylempää johtoon voi auttaa keskijohdtoa saamaan enemmän irti omista töistään. Nämä keinot eivät poista töiden haastavuutta, mutta antavat mahdollisuuksia viedä kehitystä positiiviseen suuntaan. (Miller 2018.)

2.4 Keskijohdon tehtäviä

Organisaation koko ja erityisesti sen rakenne määrittävät keskijohdon työtä paljon. Pienemmissä yrityksissä keskijohdtoa usein ei edes löydy, koska sitä ei tarvita. Johdon eroheidän alaviistossa työskenteleviin jäseniin on paljon pienempi näissä tilanteissa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, ettei organisaation rakenne ja kulttuurin pitäisi olla selvä kaikille siihen kuuluville jäsenille. Rakenne ja siihen kuuluvat ominaisuudet määrittävät johtajien työympäristöä ja työnmuotoa organisaatioissa. (Lotich 2013.)

Organisaatorakenteita on monia erilaisia ja niitä hyödynnetään eri tilanteissa organisaation tarpeiden mukaan. Jokainen näistä pyrkii maksimoimaan organisaation onnistumisen oman fokuksensa mukaan. Toimintoihin jaetussa organisaatiossa työtä valvotaan eri toiminta-alueiden mukaan. Ostot, asiakaspalvelu, markkinointi sekä henkilöstö-

resurssit ovat eri toimintoja, joten jokaisella näistä on oma tiimi. Tuotealueisiin jaetussa organisaatiossa eri tuoteryhmillä on omat sisäiset organisaationsa. Prosessirakenne on jaettu eri asiakasryhmien mukaan. Tässä rakenteessa onnistumista lähestytään asiakkaiden edun kautta. Maantieteellisessä jaossa yrityksen toiminta jaetaan maiden tai mantereiden mukaan. Yleensä globaalit yritykset hyödyntävät maantieteellistä jakoa helpottamaan työtään. Matriisiorganisaatiossa yksittäiset työntekijät voivat kuulua moneen eri tiimiin ja vastata monelle eri esimiehelle tilanteiden ja työtehtävien mukaan. Nämä viisi rakennetta ovat yleisimmät rakenteiden muodot joita organisaatiot hyödyntävät. (Lotich 2013.)

Jokaisessa organisaatorakenteessa on omat hyvät ja huonot puolensa. Oikean rakenteen hyödyntäminen ja sen käyttöönotto on johtamisen kannalta eräs suurimmista haasteista. Rakenteiden muuttuminen on yleinen tilanne, jonka onnistunut toteuttaminen vaatii hyvää kommunikaatiota, koulutusta ja avoimuutta. Keskijohto on tärkeässä roolissa rakennemuutoksien toteutuksessa toimeenpanevan asemansa ja koko organisaation ulottuvien yhteyksiensä avulla. (Vaara 2014.)

Kommunikaatio- ja vuorovaikutustaidot ovat kaikessa johtamisessa erittäin tärkeitä. Jokainen organisaation jäsen haluaa tuntea itsensä arvostetuksi, että omalla työllä on merkitys ja rooli yrityksen toiminnassa. Johtajalla on tästä vastuu, oli hän missä tasossa organisaatiossa. (Byham & White 2015.) Johtaja ei, kuitenkaan, ole yksin vuorovaikutustilanteissa. Toisellakin osapuolella on tärkeä rooli siinä. Valtaerot tosin tekevät suhteesta monimutkaisemman. Esimiehen täytyy olla aktiivisemmassa roolissa, sillä hänen vahvempi asemansa muokkaa vuorovaikutuksen muotoa positiivisempaan tai negatiivisempaan suuntaan. Haasteena on luoda onnistumisen tunteita kaikille osapuolille sellaisella tavalla, että johtajan valta-asema ja vallankäyttö eivät aiheuta negatiivisia kokemuksia. (Kuusela 2010.)

Esimiehen on oltava jatkuvassa valmiudessa vuorovaikuttamaan verkostojensa, alaisensa, omien esimiestensä kuin muidenkin ryhmien kanssa. Muutoksien ja kehityksen onnistuminen vaatii tätä. (Narvo-Akkola 2012.) Esimiehillä on myös velvollisuus varmistaa, että työt tulevat tehdyksi yrityksen etujen mukaan. Tähän työhön esimiehen täytyy luoda vankkaa luottamusta yhteisönsä kanssa. Se onnistuu parhaiten selvien suunnit-

telmien kautta ja vastaamalla henkilöstön jokapäiväisiin tarpeisiin. Esteiden poistaminen, lähestyttävyyys, avoimuus, kommunikaatio ja kuunteleminen ovat työvälineitä tähän tarpeeseen. (Byham & White 2015.)

Organisaation sisäisen kommunikaation ja vuorovaikutuksen lisäksi keskijohtajilla on myös elintärkeä rooli verkostojen kanssa viestimisessä. Verkostoituminen ja verkostot ovat osa kaikkea vuorovaikutusta nykypäivänä. Organisaatioiden toiminnan voidaan sanoa rakentuneen liiketoimintaverkostojen varaan. Termi verkosto ei tarkoita vain kanavia siirtää tietoa ja informaatiota. Se tarkoittaa abstrakteja rakenteita sisältäen ihmiset ja toiset organisaatiot, jotka henkilö tuntee, sekä kanavat, joilla näihin voi pitää yhteyttä. Organisaatioiden asiakkaat, yhteistyökumppanit ja jopa kilpailijat kuuluvat näihin kanaviin. He ovat osana erilaisia verkostoja, joiden kautta yritys vaikuttaa itseensä ja ympäristöönsä. (Hawes 2012.) Verokostoihin investoivat johtajat ovat töissä etulyöntiasemissa. Heillä on paljon enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa omiin sidosryhmiinsä eri verkostoissa. Tämän takia heillä on parempi todennäköisyys onnistua johtamisessa. (Tolvanen 2014.)

Organisaatioissa haetaan jatkuvasti tehokkuutta ja pyritään poistamaan turhia osuuksia. Lean- ja flat-johtamisfilosofiat ovat olleet vaikuttavia voimia organisaatioiden muutoksissa. Leanin tarkoituksena on tuottaa tehokkuutta organisaation toimintaprosessiin. Prosessissa on arvoa lisääviä toimintoja ja toimintoja, jotka vähentävät arvoa. Lean pyrkii minimoimaan arvoa vähentävät tilanteet, jolloin yritys ja asiakkaat hyötyvät eniten. (Six Sigma 2013.) Lean ajattelumallilla pyritään vähentämään vaihtelua, ylikuormitusta ja hukkaa organisaation kaikessa toiminnassa. Leania toteuttava johtaja etsii turhaa työskentelyä, turhia prosesseja ja turhaa tavaran tai palvelun varastointia pyrkien vähentää tai kokonaan poistamaan nämä. Uuden ajattelutyylin omaksumisen tapahtuu laadukkaan ja onnistuneen koulutuksen kautta. Pitkäjänteinen koulutus on tärkeää kaikissa uusissa tavoissa ja prosesseissa. (Torkkola 2015.)

Flat-organisaatio madaltaa hierarkiaa tuoden johtajat ja työntekijät lähemmäs toisiaan. Tarkoituksena on poistaa vanhojen rakenteiden hitautta ja kankeutta tehden organisaatioista ketterämpiä ja ihmiskeskeisempiä. Hierarkian madaltaminen on huomattu olevan haastava tehtävä organisaatioissa. Johtajilta tarvitaan uudelleen asennoitumista palve-

luammattilaisiksi tehtävissä, joissa heidän tarkoituksena on kannustaa ja tukea henkilöstöään. Kommunikaatio, vuorovaikutus, tasa-arvoisuus, avoimuus ja rehellisyys ovat tärkeitä keinoja flat-hierarkian toteuttamisessa. Johtajilta tarvitaan selkeitä tekoja. (Lauronen 2016; Nikama 2017.) Työntekijät tarvitsevat selkeitä työkaluja, kuinka vaikuttaa organisaationsa toimintaan ja kuinka tuoda esille omat näkemyksensä, että ne kuulaaan. Kuten johtajat, myös työntekijät tarvitsevat koulutusta siihen, miten toimia matalassa hierarkiassa. Työntekijät kaipaavat vapautta, mutta myös ohjausta ja tukea onnistuakseen töissään. (Blomstedt 2015.)

Näihin tarpeisiin on alettu vastaamaan monilla eri keinoilla, suosituimpina itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus. Uudet organisaation muutokset kannustavat itsenäisempään toimintaan, jossa esimies kannustaa ja tukee työskentelyä. Itsensä johtaminen tarvitsee vankkaa kykyä osata analysoida itseään ja rohkeutta toimia avoimissa rakenteissa, joissa ei ole selkeitä linjoja. Flat-hierarkia ja itsensä johtamisen menetelmät toimivat erittäin hyvin yhdessä. (Salmimies & Ruutu 2014.)

Jokaisella työntekijällä on enemmän vastuuta omasta työnteostaan ilman, että organisaation jäsen vahtisi ja kädestä pitäen käskyttäisi tekemään tiettyjä töitä. Heitä koordinaadaan yleisellä tasolla tiedottaen yrityksen tavoitteista, strategiasta ja tarjoamalla tukea, jos henkilö ei löydä seuraavaa askeltaan. Esimiesten rooli on tarjota tukea yksilöille ja työ esteiden poistaminen. Itseohjautuville tiimeille on ominaista, että ne tekevät oman työnsä kannalta keskeiset päätökset ja tiimien välillä työmenetelmät ja työnteon käytännöt voivat olla varsin erilaisia. (Luoto 2016; Uusivirta 2016.) Johtajien tuki ja mukana olo on edelleen tärkeää, vaikka he menettäisivät käskyttävää auktoriteettia. Tämä vaatii suurta asenteiden ja kulttuuriin muokkausta. Ihmiset pitää saada ottamaan välillä haastava itsensä johtaminen osaksi omaa arkeaan itseisarvona. (Salmimies & Ruutu 2014.)

Johtajien tuki, itsenäiselle henkilöstölle, syntyy käyttämällä valmentamista, coaching tekniikoita ja sparrausta. Näillä tekniikoilla valmentaja, eli johtaja, pyrkii auttamaan valmennettavaa onnistumaan heidän ja organisaation tavoitteissa. (Hirvihuhta 2006, 136.) Valmentaminen on tuttu termi urheilusta ja tätä ajatusmaailmaa ja toimintatapoja ollaan tuomassa osaksi organisaatioita (Aaltonen 2016). Valmennettava voi olla kuka tahansa

organisaation jäsen, joka tarvitsee apua kehittääkseen taitojaan ja töissään onnistuakseen. Esimiehillä valmentajan roolin tärkeys on kasvussa ja suositellaan, että se tulee osaksi jokapäiväistä työskentelyä. (Hirvihuhta 2006, 7.)

Vuorovaikutuskyky on tärkeä osuus valmentamista. Tarvitaan avointa keskustelua ja valmennettava haastetaan kokeilemaan uusia asioita ja ajattelemaan uusilla tavoilla. Johtajat jotka onnistuvat valmentamisessa saavat kokemusta ja taitoja joita voi hyödyntää myös monissa muissa tilanteissa. Verkostoissa toimiminen vaatii taitoja, joita valmentava johtaminen kehittää. (Tasanto 2018.)

Valmennus on myös houkutin millä organisaatio voi hakea osajia mukaan toimintaan. Ihmisten parempi liikkuvuus työelämässä kannustaa organisaatioita etsimään kilpailuetua monilla eri tavoilla. Monet ihmiset arvostavat mahdollisuuksia kehittyä töissään ja valmentava ote johtamiseen tarjoaa tätä kasvattaen henkilöstön sitoutuneisuutta. (Tasanto 2018; Hirvihuhta 2006, 130.)

Johtamiskeinot toteuttavat organisaation strategiaa. Yksinkertaisimmillaan strategia on suunnitelma, miten organisaatio pystyy erottumaan muista alalla toimivista kilpailijoistaan. Strategia kertoo organisaation tavoitteet ja miten organisaatio pääsee tavoitteisiinsa. Strategian onnistunut toteuttaminen on tosin haastavaa. Organisaatioilta tarvitaan selkeää strategiaa, jonka henkilöstö on ymmärtänyt. On tärkeää, että strategiaa toteuttavalla osapuolella, keskijohdolla, on rooli strategiaa luotaessa. Ylimmän johdon täytyy varmistaa, että keskijohdolla on selkeä kuva strategiasta ja työvälineet miten sitä tullaan toteuttamaan. Tosin monissa organisaatioissa strategia on liian epäselkeä ja täynnä pelkkiä iskulauseita. Strategia sotkeutuu usein visioon. Vision tarkoitus on kertoa organisaation päämäärää ja strategia kertoo kuinka päämäärään päästään. (Halmesarka 2016.)

Strategia kehittyy ja muokkautuu samalla kun sitä toteutetaan. Johtajilta tarvitaan ketteryyttä osata lukea ja ymmärtää monia erilaisia tilanteita. (Mantere & Suominen & Vaara 2012, 22–23.) Yleisimpiä haasteita onnistuvassa strategian johtamisessa ovat johtajien kokemattomuus, empatian puuttuminen ja liiallinen kiire toteuttaa ratkaisuita. Johtajat jotka ovat onnistuneet strategisessa johtamisessa osaavat perustella strategian ja sen

muutokset avoimesti, he vastaan ottavat palautetta ja ovat avoimia vuorovaikutukselle. Ylimmän johdon ja toimeenpanevan keskijohdon läheinen työskentely on ratkaisevat tekijä strategian onnistumiseen. (Leitch & Lancefield & Dawson 2016.)

Strategian toteuttamisessa on tärkeää katsoa kuinka paljon organisaation täytyy tehdä yksin. Strategiset kumppanuudet voivat antaa organisaatiolle enemmän resursseja, sillä sen ei tarvitse yksin osata kaikkea. Erottuminen kilpailijoista on tärkeä tekijä, tämän takia voi olla hyödyllistä etsiä ja luoda suhteita joiden kautta organisaatio löytää asiantuntijoita auttamaan tietyissä osa-alueissa. Markkinointi on hyvä esimerkki strategisesta kumppanuudesta. Mainostoimisto myy osaamistaan ja tämä voi olla edullisempi ja helpompi vaihtoehto monelle organisaatiolle. (Lavinsky 2013.) Keskijohto on usein organisaatioissa se taho, joka huolehtii yhteydenpidosta strategisen kumppanin kanssa.

Uusien ideoiden luominen, näiden kannustaminen ja tukeminen on keskijohdolle tärkeä vastuu. Innovaation ymmärtäminen ja innovaatiossa onnistuminen luetaan juuri taitavan keskijohdon ansioksi. (Kanter 2004.) Innovatiivisen johtamisen ytimessä ei ole pelkästään ideoiden keksiminen vaan idean henkiin tuominen ja kuinka idea saadaan osaksi jokapäiväistä toimintaa (Baumgartner 2011).

2.5 Yleisimpiä keskijohtoon vaikuttavia teemoja

Keskijohdon asemaan yrityksissä vaikuttaa voimakkaasti yleinen kehitys niin taloudessa, kuin teknologian ja sosiaalisen kanssakäymisen aloilla. Nämä tekijät, megatrendit, ovat voimakkaita globaaleita ja yleisiä vaikuttavia tekijöitä, jotka voidaan havaita melkein kaikissa yrityksissä ja tilanteissa. Käsitellyt megatrendit vaikuttavat vahvasti keskijohtoon tulevaisuudessakin. On haastavaa sanoa aikaisempien tutkimusten pohjalta mikä näistä trendeistä vaikuttaa voimakkaimmin, sillä jokaisella niistä on tärkeä rooli yhteiskunnan yleisessä kehityksessä. Näitä kehitystä ohjaavia megatrendejä, aikaisempia tutkimuksia ja muuta teoriaa tutkimalla huomaa neljä keskeistä teemaa, jotka toistuvat usein monissa eri lähteissä.

Kommunikaatiolla ja vuorovaikutuksella on suuri rooli keskijohdon työskentelyssä. Dialogi on aina ollut tärkeässä roolissa ja sen merkitys on kasvanut. Asenteiden muuttuminen, arvojen kehittyminen ja näkökantojen vaihtuminen on nostanut tasa-arvoisuuden suureen arvoon. Johtaminen ei ole onnistunut, jos johtajilla ei ole ollut kykyä olla organisaation henkilöstön kanssa yhteydessä ja tuoda henkilöstö mukaan tilanteisiin kumppanina. Erityisesti muutostilanteet ovat usein epäonnistuneet, jos johtajat eivät ole jalkauttaneet tietoa hyvin ja osanneet kuunnella palautetta niiltä ihmisiltä, jotka ovat kokeneet vaikutukset ensikätisesti.

Johtamisen tyylin muutokset nousevat usein esille. Johtajilta toivotaan enemmän empatiaa ja kykyä olla läsnä ja kuunnella henkilöstöä. Keskijohto on tärkeässä asemassa, sillä he toimivat ylimmän johtoportaan ja ruohonjuurta lähempänä olevien toimijoiden kanssa. Halutaan, että jokaisella on enemmän osuutta päätöksiin ja mahdollisuuksia vaikuttaa. Itsenäisyyttä ja vastuuta toivotaan omaan työhön kuten myös merkitystä työhön. Tähän koettuun tarpeeseen on vastattu itsensä johtamisella ja itseohjautuvuudella. Ne ovat usein suositeltuja työkaluja, joilla johtaja voi kehittää organisaationsa menestystä hierarkian kannalta. Näitä työkaluja hyödyntäessä voidaan kasvattaa henkilöstön itsenäisyyttä ja omantunnon arvoa.

Kolmas esille noussut yleinen trendi on teknologian roolin vaikutus keskijohtoon. On kehittymässä uusia tapoja hyödyntää sitä, teknologia monipuolistuu nopeasti ja näiden uusien innovaatioiden hyväksyminen ja oppiminen voi olla haastavaa. Uudet viestintäkanavat, jotka syntyvät sosiaalisen median kautta, ovat suuressa roolissa nykyaikaisessa kommunikaatiossa. Tämä on tuonut ihmisiä lähemmäksi toisiaan mm. globaalia yhteistyötä vaativissa tehtävissä ja se tarvitsee oman sopeutumisensa osallistujilta. Teknologia on nopeuttanut kaikkia osuuksia, jolloin muutoksiin täytyy reagoida nopeasti ja tehokkaasti. Muutokset tapahtuvat nykyisin erittäin nopealla tahdilla, osasyynä on teknologian nopea tahti muuttua ja nopeasti löydetään uusia tapoja hyödyntää teknologiaa. Teknologian muuttuminen vaikuttaa myös työtehtäviin ja töiden olemassa oloon.

Neljäntenä usein toistuvana teema on keskijohdon roolin muuttuminen tai jopa katoaminen. Keskijohto syntyi tarpeesta organisoida ja johtaa isoiksi kasvaneita organisaatioita. Viestintä oli aikaisemmin paljon rajoitetumpaa kuin nykyisin teknologian ottamien

harppauksien takia, jolloin keskijohtoa myös tarvittiin paljon enemmän välittämään tietoa, ohjeita ja käskyjä. Kommunikaatiokanavien kehittyessä ja johtamistyylien muuttuessa välikäsiä on tarvittu entistä vähemmän. Matalan hierarkian yleisempi hyödyntäminen ja yksittäisten henkilöstön jäsenten kasvava vastuu vähentävät keskijohdon tarvetta (Williams 2012). Tosin on myös noussut esille henkilöstön valmentamiseen ja tukemiseen erikoistuneita ”people ops specialist” asiantuntijoita (Uusivirta 2016.)

Nämä neljä yleistystä nousivat monta kertaa eri tutkimuksista, käsityksistä ja keskijohdon vaikuttavista teorioista. Yhden erittäin selvän asian pystyy siis päättelemään jo vain teorian pohjalta. Keskijohdon rooli on suuren muutoksen alla, mutta näkemys siitä mikä, millainen tai miten muutos on tapahtumassa, on epäselvää.

3 Sähköinen kysely

3.1 Kyselyn rakenne

Tämä opinnäyte toteutettiin strukturoidulla sähköisellä kyselyllä. Kyselyssä hyödynnettiin pääasiassa kvantitatiivisia kysymyksiä, joita vastaaja pystyi tarkentamaan tiettyjä kysymyksiä kvalitatiivisilla vastauksilla. Kyselyn vastaajat tavoitettiin HRM Partnersin asiakasrekisterin kautta. Kysely lähetettiin vastaajille sähköpostitse sekä osana HRM Partnersin kuukausittaista uutiskirjettä. Kysely tehtiin käyttäen Questback Essentials työkalua, joka sisältää myös tuloksien analysointiin tarvittavia työkaluja. Kyselyssä oli 25 kysymystä, joiden perusteella opinnäytetyön tutkimusongelmaa selvitettiin. Sähköisesti lähettämät kysymykset ovat työn -liitteessä 1.

Strukturoidussa kyselyssä eli lomakehaastattelussa, haastateltava vastaa valmiisiin kysymyksiin, joiden vastausvaihtoehdoista hän valitsee parhaiten sopivimman tai sopivimmat vaihtoehdot. Tällainen rakenne sopii parhaiten kvantitatiivisiin tutkimuksiin, koska strukturoitu kysely tuottaa aineistoa, jonka voi helposti ilmaista numeerisilla arvoilla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006m; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006n.)

Kvantitatiivisuus perustuu aineistoon, teoriaan, jonka pohjalta kerätään määrällistä tutkimusaineistoa. Tällainen tutkimus tuottaa numeerista dataa hyödyntäen tutkijan omaan kykyä päätellä ja löytää syy-seuraussuhteita teoriansa ja keräämänsä aineiston välillä. Tutkija analysoi tuloksia ja selvittää, miten aikaisempi teoria tai tutkimuksen hypoteesi pitää paikkaansa. Lopullinen yhteenveto kertoo, mitä tulokset tarkoittavat, ja tämän pohjalta tutkija luo uutta, tarkennettua näkemystä aiheesta. Kvantitatiivinen tutkimus tuottaa yleistettävää tietoa. (Bryman & Bell 2015, 160–161.)

Kvalitatiivinen tutkimus keskittyy laadullisen aineiston keräämiseen ja sen analysointiin. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää haastateltavien ihmisten näkökantaa ja heidän kokemuksiaan. (Bryman & Bell 2015, 162–163.) Tästä aineistosta pitää löytää tärkeimmät merkitykset. Kvalitatiiviset kysymykset sopivat hyvin tukemaan kvantitatiivisten kysymysten tuloksia. (Saunders, Lewis & Thornhill 2012, 196–197.) Tutkimukset voivat usein hyödyntää molempia tyylejä, mutta painottavat jompaakumpaa vaihtoehtoa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006o.)

Kyselylomakkeen kysymykset rakentuivat viitekehykseen ja siitä nousseiden, toistuvien, teemojen kautta työ keskittyi selvittämään tutkimuskysymyksiin vastauksia. Aineistonkeruuseen käytetty kyselylomake tehtiin Questback Essentials työkalulla. Questback Essentials on työkalu, jolla voi luoda sähköisiä kyselylomakkeita, jakaa niitä ja analysoida vastauksia. Sen avulla voi tuottaa diagrammeja sekä muita kaavioita, joilla paremmin nähdä vastauksien jakautumista.

Kyselyyn vastanneet HRM Partnersin asiakkaat toimivat monissa erilaisissa yrityksissä Suomen markkinoilla. Osa yrityksistä toimii myös kansainvälisillä markkinoilla. HRM Partnersin asiakasyritysten koko vaihtelee laajasti painottuen keskisuuriin ja isompiin yrityksiin. Asiakasyritykset toimivat myös monilla erilaisilla aloilla. Opinnäytetyön kysely toteutettiin anonyymisti, jotta vastaajien yksityisyyttä pystyttiin suojelemaan. Tarkoituksena on tarjota heille mahdollisuus tuoda esille mahdollisia vaikeita tai haastavia asioita turvallisessa ympäristössä.

3.2 Kysymyksistä

Kerätty viitekehys nosti esille neljä suurta ja jatkuvasti vaikuttavaa teemaa. Kommunikaatio, johtamistyyli, teknologian vaikutus sekä huomion, kuinka kaikki keskijohtoa tutkineet asiantuntijat olivat yhtä mieltä siitä, että keskijohdon rooli on muuttumassa. Tämän muutoksen suunnasta tosin asiantuntijat ovat montaa eri mieltä. Kyselyn kysymykset (liite 1) rakentuivat näiden teemojen ja tutkimusongelmien kautta.

Strukturoitua kvantitatiivista kyselyä hyödynnettiin sen takia, että tavoitteena oli selvittää, mikä on keskijohdon yleinen kehityssuunta. Työssä hyödynnettiin myös muutamia kvalitatiivisia vapaita kysymyksiä, joissa vastaaja voi kertoa lisää aiheesta. Nämä olivat kyselyssä, koska tietyissä kysymyksissä on analysointia varten hyödyksi saada yksityiskohtaisempia laadullisia vastauksia tukemaan tulkintaa. Opinnäytteen tilaaja HRM Partners toivoo selvitystä tästä yleisesti vallitsevasta kehityksestä. Yleisen näkökulman perusteella on helpompaa ymmärtää yksittäisten yritysten keskijohdon tarpeita. Kysely rakentui ilman hypoteeseja käyttäen mahdollisimman neutraaleja termejä, sillä kyselyssä pitää välttää johdattelemasta vastaajaa tiettyyn vastausvaihtoehtoon. Tällaisissa kyselyissä on vaarana, se että vastaajilla on erilainen käsitys käytetyistä termeistä. Kyselyssä oli viisi määritelmää, jotka minimoivat epäselvyyksiä käsitteistä. Määritelmät selittävät hierarkiaa, valmentavaa johtamista, itsensä johtamista, keskijohtoa ja strategiaa. Kysymyksissä vastaajaa pyydettiin valitsemaan parhaiten sopivan tai sopivimmat vaihtoehdot.

Löydetyt neljä toistuvaa teemaa ohjasivat kysymysten laatimista. Näiden kautta selvitettiin keskijohdon nykyistä tilannetta ja vastattiin tutkimusongelmaan. Keskittymällä katsomaan keskijohdon kehitystä suuremmassa mittakaavassa, tuotettua analyysia voi hyödyntää useissa eri tilanteissa löytämällä tärkeimmät yhteneväisyydet ja vaikuttavat tekijät, jotka ohjaavat muutosta ja millaisena muutos näkyy keskijohdon toiminnassa. Kysymykset pyrkivät siis luomaan kykyä ennustaa, miten keskijohto on muuttumassa, ymmärrystä siitä, miksi muutos on tapahtumassa ja miltä muutos näyttää keskijohdon jokapäiväisessä työssä. Kysymykset avaavat tilannetta tuottamallaan aineistolla, jota analysoimalla selvitetään, miksi tilanne on tällainen ja luoden ohjeistusta, miten vastata näihin tilanteisiin.

3.3 Toteutus ja prosessi

Kyselyn perusrakenteen ja -tavoitteiden valmistuminen tapahtui HRM Partnersin asiantuntijoiden tukemana. He antoivat hyviä näkökantoja sparraamalla minua ja tuoden esille uusia näkökulmia kyselyyn.

Kvantitatiivinen tutkimus on kohta kohdalta etenevä prosessi, joka tarvitsee viitekehysten ja kyvyn ymmärtää sitä. Tätä varten tutkija valitsee sopivat työkalut. Aineiston analysointi näyttää kuinka hyvin hypoteesit pitivät paikkaansa ja lopputulokset muokkaavat aikaisempaa teoriaa uusilla johtopäätöksillä. (Bryman & Bell 2015, 160–163.)

Kysely tehtiin yhdellä mittauksella poikkileikkauksena monesta havaintoyksiköstä. Keski johdon kehitys on opinnäytetyön keskiössä, joten poikkileikkausasetelman tarjoama mahdollisuus keskittyä tärkeimpiin tekijöihin sopi opinnäytetyöhön.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää pystyä mittaamaan kerättyjä tuloksia. Vaikka kysely on anonymi, on tulosten varmistuksen ja mittaamisen vuoksi tärkeää saada vastaajista tietynlainen profiili, miten heidän näkökanta on muodostunut. Rooli työpaikalla, työsuhteen kesto ja organisaation koko vaikuttavat tähän. Keski johdon toiminta ja vaatimukset muuttuvat organisaation koon mukaan. Keski johdon rooli vaikuttaa siihen miten keski johto havaitaan organisaatiossa. Antamalla vastauksille numeerisen arvon tulokset voi helposti sijoittaa kuvaaviin taulukoihin. (Bryman & Bell 2015, 164 & 167.)

Tutkimuksen ja kyselyn täytyy olla selkeä vastaajille, sillä kaikilla vastaajilla on oma näkemys asioista. Tutkijan pitää olla varovainen, ettei hänelle muodostu omaa näkemystä aiheesta, joka ei perustu aineistoon ja todisteisiin. Tieteellisissä tutkimuksissa objektiivisuus on tärkeää eikä kyselyssä vastaajia saa johdatella tiettyihin vastauksiin. Kuvaavia sanoja, kuten hyvin tai huonosti ei käytetä, vaan tekstin kuuluu olla neutraalia. Objektiivisuus ja selkeys kasvattavat tutkimuksen lopullista luotettavuutta. (Saunders, Lewis & Thornhill 2012, 419–423.)

Sähköinen kysely valittiin sen takia, että haastatteleamalla vain muutamaa vastaajaa otanta ei olisi ollut tarpeeksi laajaa. Tällöin se ei edustaisi keskijohdon tilannetta tarpeeksi hyvin. Sähköinen kysely on myös helpompi toteuttaa, kerätä ja analysoida Questback Essentials -ohjelman automaattisten toimintojen avulla. Sähköinen kysely soveltuu sekä otantaan perustuvan tutkimuksen tiedonkeruuseen että tutkimuksiin, jossa vastaajat saavat valikoitua vapaasti. Otantaan perustuvissa tutkimuksissa lomakkeelle kirjaututaan henkilökohtaisten vastaustunnusten avulla, kun taas avoimessa kyselyssä kaikki halukkaat pääsevät vastaamaan tutkimukseen. (Verne & Tampereen teknillinen yliopisto 2018.) Sähköinen kysely oli myös helpompi tapa lähestyä vastaajia. Lähettämällä sen HRM Partnersin kanssa yhteistyössä kyselyn sai lisää luotettavuutta ja vaikuttavuutta vastaanottajien mielessä. Sähköisessä kyselyssä usein on tarpeena, kyselyn jälkeen, saada tarkennusta vastauksista. Tähän tarpeeseen vastasin muutamilla avoimilla ”kerro lisää” kohdilla, joissa vastaaja pystyi tarkentamaan vastauksiaan.

4 Kyselyn tulokset ja analyysia

4.1 Kyselyn ja Questback:n kooste

Liite 1 sisältää kyselyn sisällön, kysymyksineen ja kyselyssä käyttämien termien määritelmät. Tärkeimpien termien ja käsitteiden määritelmät auttoivat vastaajia ymmärtämään kysymyksiä ja tarkentamaan vastauksiaan. Questbackissä kysymykset olivat ”valitse sopivin”- tai ”sopivimmat vaihtoehdot” -muodoissa, joissa tiettyjä kysymyksiä varten oli vapaita kenttiä, joihin vastaajat pystyivät vapaasti tarkentamaan vastaustaan.

Questback-kyselytyökalu tuottaa kuvioita ja taulukoita kyselyn vastauksista. Kuvio 1 on selkeä esimerkki työkalun tuottamista pylväsdiagrammista. Sopivimpia kuvioita käytetään kuvastamaan vastauksia, miten ne jakautuivat, ja mitä vastauksista voi sen perusteella ja suhteessa muihin vastauksiin kertoa.

Kyselyn kysymykset ryhmiteltiin kahdeksaan eri ryhmään: taustatietoihin, organisaatio-tietoihin, johtamiseen, keskijohtoon, strategiaan, muutokseen, vuorovaikutukseen tai

kommunikaatioon ja johdon arviointiin. Tällainen ryhmittely teki kyselystä selvemmän. Monissa kysymyksissä käytettiin viiden asteikon mittaria, josta esimerkki näkyy kuviossa 1. Vaihtoehto 5 oli positiivisin vaihtoehto ja vaihtoehto 1 oli negatiivisin. Vaihtoehto 3 eli neutraali vaihtoehto oli ääripäiden välissä, jonka vastaaja pystyi valitsemaan, kun tilanne ei ollut hyvä eikä huono. Muissa kysymyksissä vastaaja valitsi parhaiten sopivimman tai sopivimmat vaihtoehdot.

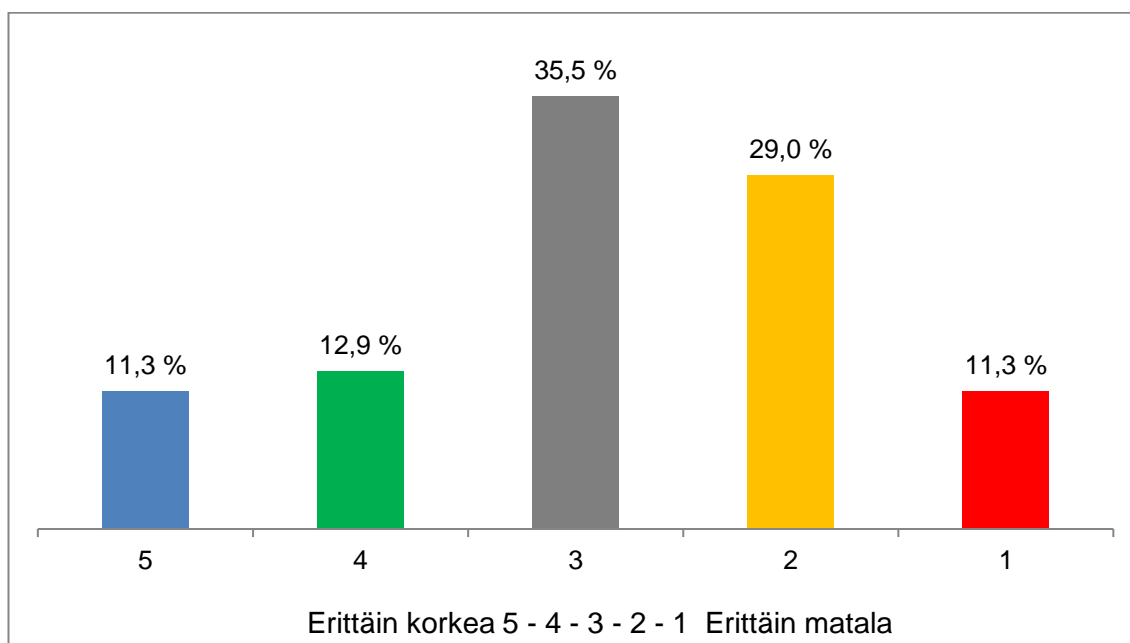
4.2 Vastauksien koonti

Kysymykset 1–3 keräsivät vastaajista taustatietoja, joiden avulla voi nähdä minkälaisissa asemissa, vastaajat ovat organisaatioissaan. Tämä auttaa ymmärtämään muiden vastauksien syitä ja vastaajien perusteita, miksi he ovat vastanneet näin.

Taustatiedoissa selvitettiin vastaajien työsuhteiden kestoa, organisaation kokoluokkaa ja missä asemassa vastaaja on organisaatioissaan. Työsuhteet organisaatioissa olivat enimmäkseen pitkiä. 22 prosenttia vastaajista oli työskennellyt kuudesta kymmeneen vuotta organisaatioissaan ja jopa 45 prosenttia kaikkien vastaajien työsuhteista oli kestänyt yli kymmenen vuotta. Tämä kertoo monien vastaajien kokeneen paljon organisaatioissaan ja antaa heille sopivaa näkökulmaa opinnäytetyötä varten. Organisaatiot, joita vastaajat edustavat, olivat pääasiassa suurikokoisia yrityksiä. 21 prosenttia vastaajista kuuluu 200–500 henkilöä työllistäviin yrityksiin, 29 prosenttia vastaajien organisaatioista työllistää 500–1000 henkilöä ja 21 prosenttia työllistää yli 1000 henkilöä.

Kysely tavoitti juuri ne tahot, joissa keskijohtoa on, ja jotka tarvitsevat sitä toimiakseen. Johtamisen haasteet tulevat erityisesti esille isoissa ja monimutkaisessa organisaatioissa, joten kysely sai vastaajiksi juuri oikeita henkilöitä. Kolmas taustoittava kysymys, joka selvitti vastaajan asemaa, näytti kuinka vastaajista 42 prosenttia on asiantuntijoita, 24 prosenttia esimiehiä ja 27 prosenttia ylintä johtoa. Näillä tahoilla on eniten kosketuspintaa keskijohtoon, joko toimimalla heidän yläpuolellaan, samalla tasolla tai ovat keskijohtoa. Työntekijöiden vähäinen määrä vastaajina johtunee siitä, että he eivät kokeneet kyselyn aiheita heille selvästi merkitykselliseksi tai kysely ei päässyt heidän saatavilleen. Tämä oli odotettavissa, sillä johtotehtävissä oleva henkilöstö on kiinnostuneempi mahdollisista johtamisen kehitysprojekteista.

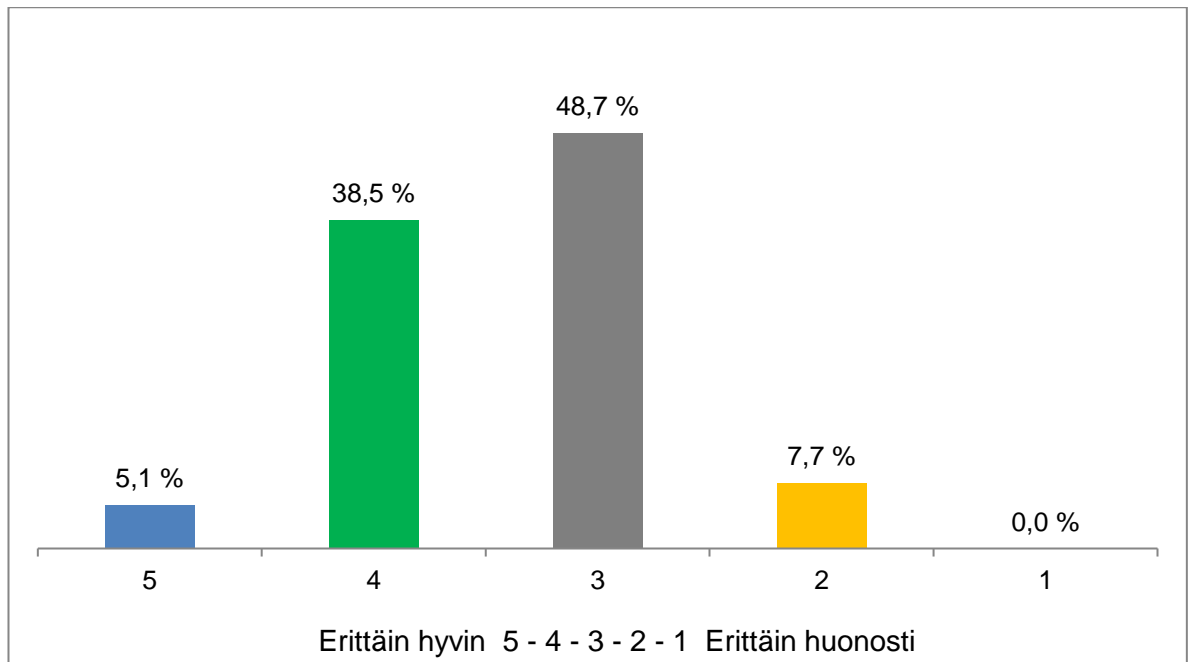
Kysymykset 4–5 selvittivät organisaatiosta tietoa, millainen asema ja taso hierarkialla on organisaatiossa, ja miten organisaation hallinnointi on jaettu rakenteeltaan. Vastajat arvioivat organisaatioidensa hierarkian olevan neutraalia hyvän ja huonon välissä tai matalaa jota kuvio 1 kuvaa. Vastajat arvioivat organisaatioittensa olevan matalaan hierarkiaan painottuvia. Vaihtoehto 3, neutraalisuus, oli tuloksien yleisin vastaus, vaikka yhdistettynä matalampi hierarkia on vastausten perusteella yleisempää. Tämän voi myös huomata muista tutkimuksista ja aikaisemmasta kirjallisuudesta, joissa kerrotaan madaltuvan organisaation olevan suuri trendi nykypäivän työyhteisöissä. Rakenteeltaan vastaajien organisaatiossa suositaan toimintoihin jaettua organisaatiota 54 prosenttia ja matriisi tyyliä 27 prosenttia. Myös tuotealue jakoa, prosessi jakoa ja manatioteollista jakoa käytetään. Kaikki vastaajat olivat pystyneet selvästi tunnistamaan oman yrityksensä rakenteen eikä yhdelläkään vastaajalla ollut epäselvyyttä tästä.



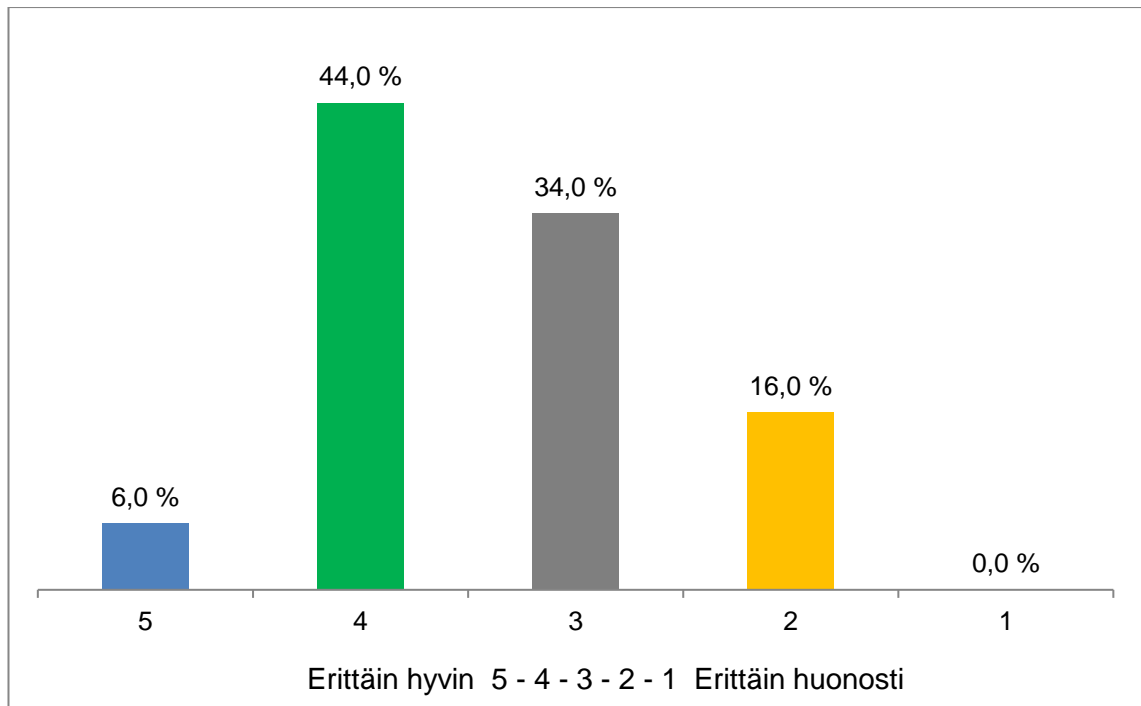
Kuvio 1. Kysymys 4: Millainen hierarkian rakenne organisaatiossanne on? (liite 1).

Kysymykset 6–10 keskittyivät valmentavaan johtamiseen ja itsensä johtamiseen. 64 prosenttia vastaajista tunnistivat, että heidän organisaatiossa hyödynnetään valmentavaa johtamista. 32 prosenttia kertoivat, että valmentavaa johtamista ei käytetä ja 3 prosenttia ei osannut sanoa. Valmentavassa johtamisessa on myös onnistuttu kohtuudel-

la, tosin parannettavaa löytyy. Mediaani 3.5 kertoo trendin olevan positiivinen vastauksien perusteella. 48 prosenttia katsoivat onnistumisen neutraaliksi, 38 prosenttia hyväksi ja 5 prosenttia erittäin hyväksi. Kuvio 2 kuvaa tätä. Vastaajien kesken 80 prosenttia kertoi, että heidän organisaatioissaan kannustetaan itsensä johtamiseen sekä itseohjautuvuuteen. 14 prosenttia kertoi, että tätä ei hyödynnetä. Tässäkin onnistuminen on koettu erittäin positiiviseksi. 6 prosenttia arvioivat onnistumisen erittäin hyväksi, 44 prosenttia hyväksi, 34 prosenttia neutraaliksi jonka kuvio 3 näyttää. Toisin kuin valmentamisessa 16 prosenttia katsoi itseohjautuvuuden epäonnistuneen. Tosin itseohjautuvuus kokonaisuutena näyttää positiivisempaa tulosta kuin valmentava johtaminen.



Kuvio 2. Kysymys 7: Kuinka valmentamisessa on onnistuttu? (liite 1).



Kuvio 3. Kysymys 9: Kuinka itsensä johtamisessa/itseohjautuvuudessa on onnistuttu? (liite 1).

Molempiin johtamisen tyyliin kuuluu oppiminen ja kehittyminen. 27 prosenttia kokivat mahdollisuutensa kehittyä töissään erittäin hyväksi ja 48 prosenttia kokivat hyväksi. Mediaani ja moodi kysymys 10:ssä ovat molemmat vahvasti 4. Tosin, monet kommentoivat kehittymiseen vaikuttavia osuuksia. Siihen kannustetaan ja tarjotaan mahdollisuuksia, mutta ongelmatilanteita syntyy, jos organisaatio ei kannusta, tarjoa mahdollisuuksia tai esimiehet eivät osaa, jaksa tai halua auttaa kehitymisessä. Kiireellä on myös osansa tässä. Monet mainitsivat myös kuinka kehittyminen on loppujen lopuksi itsestään kiinni ja omasta halusta kasvaa.

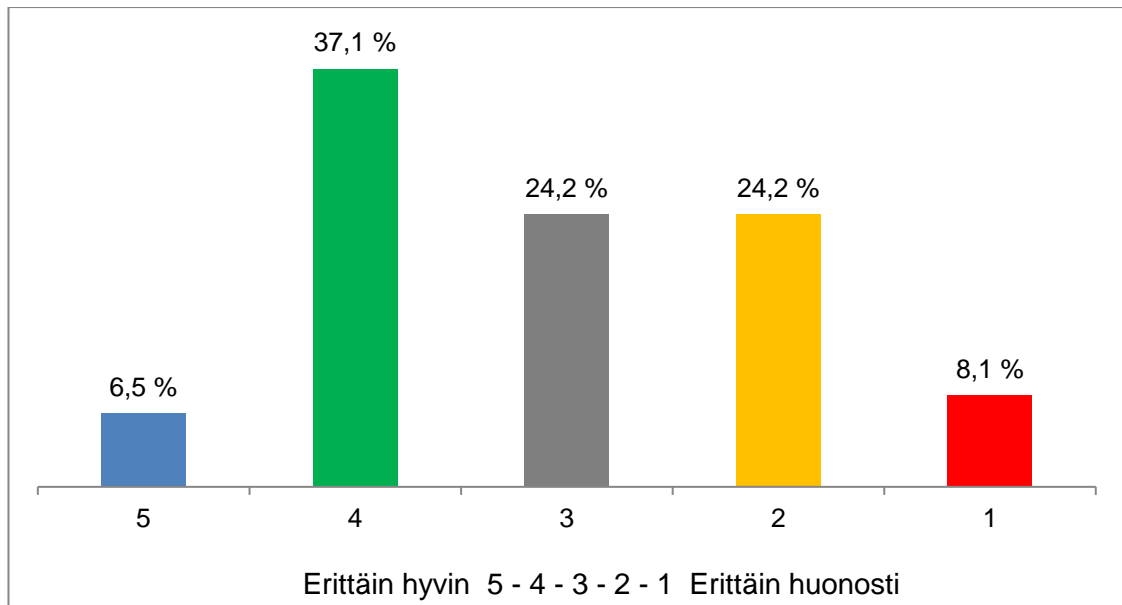
Kuten madaltuneen hierarkian trendin kanssa, myös valmentava johtaminen ja itseohjautuvuus ovat tulleet vahvasti mukaan jokapäiväiseen työkuulttuuriin. Prosessi näiden omaksumiseksi on tosin vielä kesken ja kehitettävää löytyy. Töissä uuden oppiminen on mahdollista, mutta siinäkin on omia haasteitaan.

Nykyään on erittäin suosittu käsitys, että keskijohto on katoamassa eikä sitä enää tarvita. Kysymykset 11–12 käsittelevät keskijohtoa vastanneiden kesken. Kyselyyn vastanneiden kesken 93 prosenttia tunnistivat Liite 1:ssä olevan määritelmän pohjalta, että

heidän organisaatiossa löytyy, joko keskijohto termillä tai työtehtäviensä vastualueiden perusteella olevaa, keskijohtoa. Täydentävissä kommentteissa vastaajat mainitsivat, kuinka yksiköiden päälliköt ja johtavat asiantuntijat toimivat keskijohdon tavoin. Lähiesimiehet ja hallinnolliset esimiehet mainitaan myös sopivan käyttämään määritelmään. Nämä kaikki ovat eri tittleillä olevia ihmisiä, joiden tehtävänä on kuitenkin hoitaa keskijohdolle kuuluvia työtehtäviä. Kysymyksessä 12 vastaajat olivat jakautuneet erittäin tasaisesti. Vastaajista 48 prosenttia kokivat kuuluvansa määritelmän mukaiseen keskijohdoon ja 51 prosenttia ei oman näkemyksensä mukaan kuulu keskijohdoon.

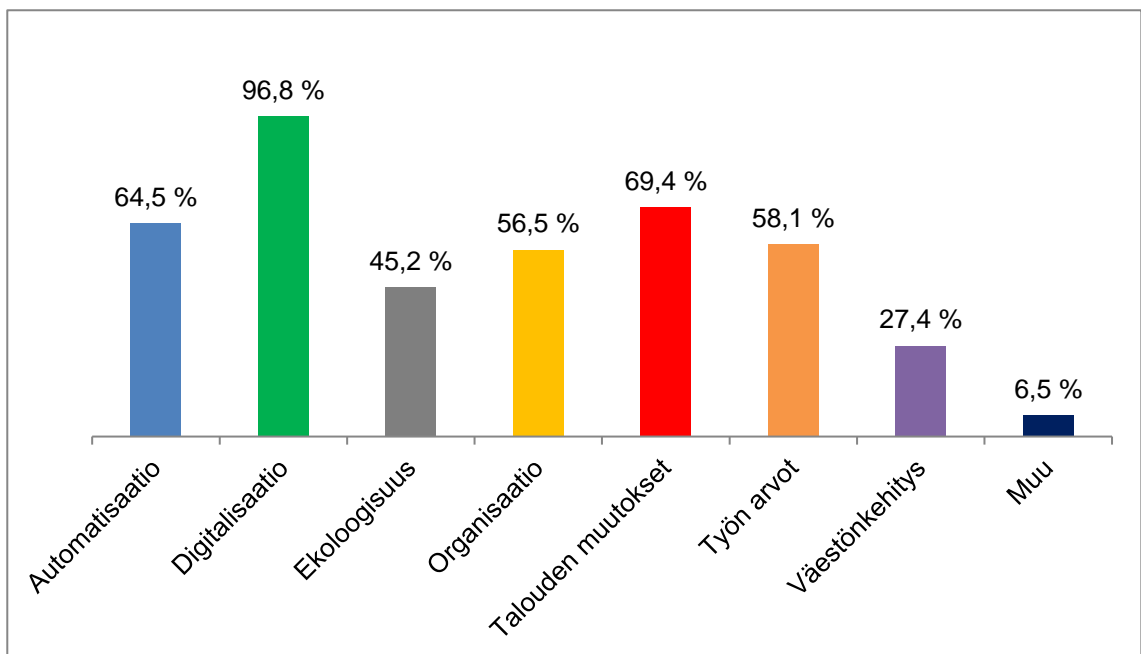
Strategia, sen selkeyttäminen ja toteuttaminen, on kaikessa johtamisessa tärkeää. Kysymykset 13–15 keskittyivät strategiaan. Vastanneista 69 prosenttia kokivat, että yrityksellään on selvä strategia, mistä käy ilmi, miten tavoitteisiin, visioon, päästään. 27 prosenttia kokivat, että strategia ei ole tarpeeksi selvä. Kommentteina vastaajat kertoivat, että strategiaa rakennetaan ja sen puute on tunnistettu. Kuinka jalkauttaminen koko organisaatioon on haastavaa. Eri organisaation toimijoiden vastuut, yhteiset alueet ja yhteinen toiminta on määrittelemättä ja kuinka strategia ja visio ovat usein ristiriidassa jokapäiväisen toiminnan kanssa. Resurssien puutteellisuus on ongelma. Vastaajat mainitsevat, kuinka strategiaa uudistetaan liian usein. Uudistukset tapahtuvat usein ennen kuin edellisen strategian tavoitteita ei ole vielä edes saavutettu.

Keskijohdon, tai sen työtehtäviä tekevien ihmisten, rooli nähdään strategian toteuttamisessa tärkeäksi. 11 prosenttia vastaajista näkevät roolin erittäin suureksi, 35 prosenttia suureksi ja 30 prosenttia neutraaliksi. 22 prosenttia ei kokenut keskijohdon roolia tärkeäksi strategiatyössä. Strategian jalkauttamisessa koetaan haastavuutta. 6 prosenttia näkivät jalkauttamisen onnistuneen erittäin hyvin, 37 prosenttia hyvin, 24 prosenttia neutraalisti, 24 prosenttia huonosti ja 8 prosenttia erittäin huonosti. Vaikka monet arvioivat jalkauttamisen onnistuneen hyvin, 4 ollessa moodi, mediaani on 2.5 paikkeilla. Edellisen vastauksen tarkentavat kommentit kuvastavat tätä vastaajien kokemaa haastetta. Kuvio 4 näyttää jakauman.



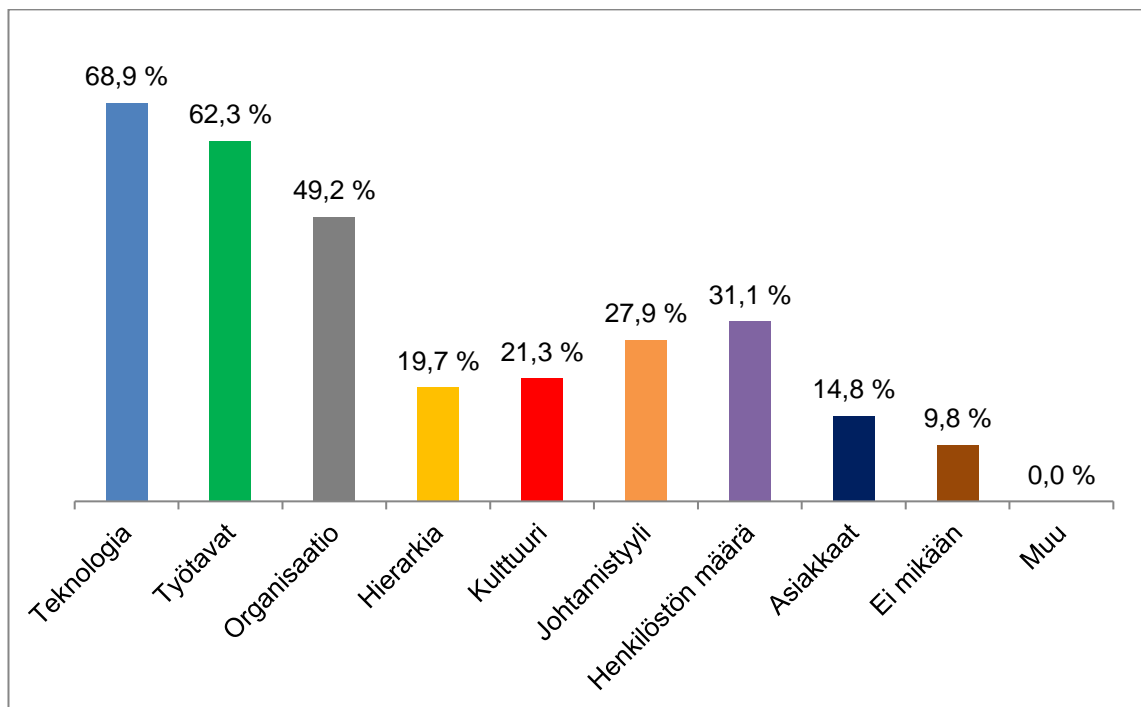
Kuvio 4. Kysymys 15: Kuinka strategian jalkauttamisessa, tutuksi tekemisessä, on onnistuttu? (liite 1).

Kysymyksissä 16–19 kysytään muutoksien ominaisuuksia. Vastauksista huomaa, kuinka monet megatrendit ovat suuressa asemassa organisaatioiden kehityksessä. Kysymyksissä 16 ja 17 vastaajat olivat valinneet kaikki heidän tilanteeseen sopivat vaihtoehdot. Kolmena suurimpana vaikuttajana ovat digitalisaatio 96 prosenttia, talouden muutokset 69 prosenttia ja automatisointi 64 prosenttia. Kuvio 5 näyttää miten vastaukset olivat jakaantuneet.



Kuvio 5. Kysymys 16: Mitkä megatrendit vaikuttavat organisaatiosi toimintaan? (liite 1).

Organisaatiossa muutoksia on huomattu monissa eri osa-alueissa. Suurimmat muutokset löytyivät teknologiassa 68 prosenttia, työtavoissa 62 prosenttia ja organisaation rakenteessa 49 prosenttia. Kuvio 6 perusteella huomaa, kuinka digitalisaation trendi on voimakas ja se on erittäin vahvasti vaikuttanut jokapäiväiseen työhön. Hierarkian, kulttuurin ja johtamisen muutokset seuraavat hitaasti, mutta varmasti perässä.



Kuvio 6. Kysymys 17: Mitkä seuraavista tekijöistä ovat muuttuneet organisaatiossasi merkittävästi viimeisen kahden vuoden aikana? Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot. (liite 1).

Keskijohdon osuus ja merkitys muutosten toteuttamisessa nähtiin tärkeäksi 41 prosenttia vastauksissa. 22 prosenttia tunsivat sen erittäin tärkeäksi ja 20 prosenttia oli ääripäiden välissä. 4.5 mediaanina ja 4 moodina, vastaajat olivat pääsääntöisesti keskijohdon puolella mainiten lisätietoja antavissa kommentteissaan, että keskijohto on muutoksissa se toteuttava voima. Ylin johto päättää asioista ja keskijohto toteuttaa ilman apua. Muutoksien hitaus ja vuorovaikutuksen puute myös mainitaan. Keskijohdon onnistuminen muutoksien toteuttamisessa oli arvioitu hyvän 43 prosenttia ja neutraalin 39 prosenttia välille. Tarkentavat kommentit näihin kertoivat, kuinka keskijohto on strategiaa toteuttava taho. Johdon muutokset ja strategian epäselvyydet ovat vaikeuttaneet tilan-

netta ja tehneet siitä epäselvää. Jalkautus on koettu epäselväksi tai keskijohto ei ole saanut tarpeeksi tukea. Puuttuu yhteisiä pelisääntöjä ja tapoja, miten tuoda strategia kaikille selväksi. Vastauksista löytyy myös kommentti, kuinka ”Esimiehet ovat saaneet hyvin luotua tiettyä vakautta ja rauhaa muutoksissa; mahdollistaneet keskittymisen oikeisiin asioihin.” Tämän perusteella on myös tilanteita, joissa ylin johto on tilanteessa mukana kunnolla, osallistuen idean realisoitumiseen.

Kysymykset 20–23 käsittelevät vuorovaikutusta ja kommunikaatiota. Vastaajat katsoivat mahdollisuutensa vaikuttaa yrityksen toimintaan helpoksi. 17 prosenttia tunsivat mahdollisuutensa erittäin hyväksi, 40 prosenttia hyväksi ja 24 prosenttia neutraaliksi. Tosin kommunikaatio ja vuorovaikutus koettiin hieman haastavampana. Vain 6 prosenttia tunsivat sen erittäin hyväksi, 32 prosenttia hyväksi ja 45 prosenttia ei lukenut sitä hyväksi tai huonoksi. Edelleen vastaukset painottuvat positiiviseen suuntaan, mutta haasteita koetaan. Keskijohdon rooli ylimmän johdon ja muun organisaation välisessä kommunikaatiossa koetaan tärkeäksi. 26 prosenttia kokivat erittäin tärkeäksi, 39 prosenttia tärkeäksi ja 21 prosenttia neutraaliksi.

Kommenteissa vuorovaikutuskysymyksistä mainitaan, kuinka eräs johtaja tuo osallistuvaa organisaatiota vahvasti esille yrityksessään, ja kuinka keskijohdon kosketus asiakkaisiin ja hallitukseen nähdään tärkeäksi voimaksi. Vastaajien kommenteissa mainitaan, kuinka johto helposti unohtaa ottaa työntekijät mukaan strategiaan. Vastauksissa huomautetaan kuinka vanhempia kollegoita kuunnellaan muita enemmän. Vaikutuskyky koetaan ulottuvan vain pieniin asioihin. Keskijohdon tasolla pyritään tasapainoilemaan juuri johdon ja työntekijöiden välillä. Vanha hierarkia ei muutu vaikka kaikki muut osuudet muuttuvat. Vastauksissa mainitaan, että johto toistaa itseään eikä usko muita organisaation jäseniä ja kuinka muutoksille on tarvetta. Tosin myös kerrotaan, kuinka uusiin ideoihin suhtaudutaan positiivisesti. Monet kommentit, joissa vastaaja on jonkinlaisessa keskijohtoon rinnastettavassa asemassa, mainitsevat, että kuuntelua on, asioita viedään eteenpäin ja kehittämiseen suhtaudutaan innolla.

Palautteen huomioon ottamisesta vastaajat olivat positiivisia. 27 prosenttia kokivat, että palaute otettiin erittäin hyvin huomioon, 41 prosenttia kokivat vastaanottamisen hyväksi ja 11 prosenttia vastasivat kokemuksensa olevan ääripäiden välissä. Vain 13 prosenttia

kokivat sen huonoksi ja 6 prosenttia kokivat sen erittäin huonoksi. Perusteluina vastaajat kertoivat, kuinka esimiehet kuuntelevat ja reagoivat hyvin. Esimiehet arvostavat toisten mielipiteitä. Keskusteluyhteydet ovat hyviä. Kritiikkiäkin voi antaa vapaasti. Haasteina koettiin uusien esimiesten kokemattomuus, keskustelujen paisuminen sekä päätöksien tekemisen hitaus. Vastaajat mainitsevat kuinka kiire haittaa työskentelyä. Tuotiin myös esille kuinka esimies ei aina jaksaa muistaa mistä puhuttiin. Ongelmien ratkaisuiden toteuttamisen hitaus ja näiden ratkaisuiden epäonnistuminen olivat vastauksissa yleisiä haasteita

Kysymyksissä 24–25 kysyttiin suoraan, miten vastaajat näkevät keskijohdon onnistuneen, ja mitä mieltä he ovat yleisesti johtajistaan. Vastaajat arvioivat keskijohdon onnistumisen hyväksi 45 prosentissa vastauksista. 37 prosenttia arvioivat onnistumisen neutraaliksi. Tarkentavat kommentit kertoivat keskijohdon tärkeydestä strategian toteuttamisessa ja kuinka monet keskijohtajat ovat sitoutuneita töihinsä. Keskijohdon haastava tilanne johdon ja työntekijöiden välissä tuotiin esille. Haasteina mainitaan kiirettä ja liian suurta työtaakkaa. Tuen puute, ratkaisuiden välttely, kuin jotain pelättäisiin, nousivat kritiikissä esille. Vastaajat moittivat joitakin johtajia liiallisesta varovaisuudesta. Ylin johto koettiin käskyttävän alempia tasoja ilman sopivaa tukea. Kommunikaatio, joka-päiväiset haasteet ja asiakkaiden unohtaminen koettiin yleisiksi ongelmiksi ylimmissä päättämässä tasoissa. Keskijohtajat saivat moitteita siitä, kuinka he tuntuvat olevan töissään suunnattomia.

Kommentit johtajista ja johtajuudesta, vastaajien organisaatioissa, tuovat esille vastaajien huomaamia ongelmakohteita. Ylimmän johdon kommunikaatio muiden portaiden kanssa on katkonaista ja sisältää haasteita. Ei ole selvää suuntaa eikä työkaluja tai aikaa saavuttaa tavoitteita. Osa laiskottelee, "lusmuja", jotka nauttivat työnsä eduista tekemättä tarpeeksi töitä. Organisaatioiden koko on haaste eivätkä kaikki johtajat ymmärrä, kuinka paljon aikaa jotkut projektit todellisuudessa vievät. Ylempi johto tuntuu olevan piilossa henkilöstöltä. Ylin johto ei näyttäyty tarpeeksi, eikä heitä ole helppoa tavoittaa keskustelua varten.

Eräs vastaaja kommentoi kuin joskus hänestä tuntuu, että keskijohto toimii itseään vastaan. Ylin johto tuntuu elävän omassa kuplassaan, jossa strategia on vain käskemistä

ilman suunnitelmaa. Henkilöstöä ei osata johtaa, jonka takia muutoksien läpivienti epäonnistuu. Huono johtajuuskulttuuri mainitaan kertoen, kuinka uusien johtajien tullessa valtaan edellisiä johtajia mollataan ja haukutaan. Esimiesasemissa olevat henkilöt unohtavat oma nöyryyden ja inhimillisyyden.

Myös positiivisia kommentteja löytyi. Osa johtajista koetaan olevan tärkeää ”tekijäporukkaa”, joka tekee töitä kaikkien eteen puhaltaen yhteen hiileen. Nämä johtajat kuuntelevat, antavat tilaa ja valtaa yksilöille toimia. Arvot, visio ja tarkoitus löytyvät tällaisilta johtajilta. Kehittyminen ja työhyvinvointi ovat tärkeitä ja näihin on budjetoitu aikaa ja rahaa. Parhaimmat johtajat ovat mukavia, reiluja ja inspiroivia.

4.3 Vastausten analyysi

Taustatietojen vastaukset kertoivat, kuinka hyvin kysely onnistuttiin kohdentamaan. Vastaajiksi saatiin henkilöitä, jotka työskentelevät suuremmissa yrityksissä, joissa keski johdon työtehtäviä hyödynnetään kokonsa vuoksi. Mitä suurempi organisaatio, sitä enemmän delegointia tarvitaan luoden enemmän välikäsiä. Suurin osa vastaajista on työskennellyt erittäin pitkään työnantajallaan. He ovat myös korkeissa asiantuntija-asemissa, esimiehinä tai muissa johtotehtävissä. Tämän perusteella voi katsoa, että he ovat erittäin sitoutuneita ja todennäköisesti välittävät paljon organisaatiostaan.

Kyselyn vastaajilta saadut vastaukset ovat laadultaan erittäin arvokkaita keski johdon tilannetta selvitetessä. Vastaajat haluavat luoda lisää arvoa työlleen ja organisaatiolleen, koska heidän oma aikaisempi panos on merkittävä. He haluavat varmistaa, että kaikki se, mitä he ovat tehneet, ei ole turhaa, vaan sillä on arvoa ja siitä jää tärkeä jälki tulevaisuutta varten. Työlle halutaan merkityksellisyyttä, jonka ansiosta vastaajat näkevät kyselyn tuottavan arvoa heille. Näiden taustojen perusteella voi analysoida miksi vastaajat ovat antaneet juuri tällaiset vastaukset.

Organisaation koko luo haasteita ihmisten toiminnalle. Kasvu on tärkeää yrityksen menestyksen vuoksi, mutta isommissa organisaatioissa on enemmän liikkuvia osia, ihmisiä. Haasteena on huomioida näitä kaikkia osallistujia. Tämä vaatii kykyä olla joustava ja muuttaa organisaation rakenteita. Perinteinen hierarkia on alkanut muuttua, mutta

muutos on hidasta. Tässäkin organisaation kokoluokka aiheuttaa haasteita. Vastausten perusteella hierarkian keskiössä, näyttää olevan vanhemman polven johtajia, jotka vielä yhdistävät johtamisen käskyttämiseen ja ylhäältä alaspäin eteneväksi prosessiksi. Muuta, ylimmän johdon ulkopuolella olevat organisaation jäsenet pitävät tällaista prosessia ongelmana, joka säteilee johtamistyyliin, kommunikaatioon, muutoksien onnistuneeseen toteuttamiseen kuin strategian luomiseen ja toteutukseen sekä yleiseen hyvinvointiin. Ihmiset haluavat ja tarvitsevat tuntea itsensä merkitykselliseksi ja tärkeäksi.

Työssä selvitettiin valmentavan johtamisen ja itsensä johtamisen hyödyntämistä ja onnistumista organisaatioissa. Molemmat ovat suosittuja ja kehuttuja tyylejä niin asiantuntijoiden kuin myös vastaajien kesken. Näiden johtamistyylien hyödyntämisessä on onnistuttu vaihtelevasti. Organisaation koko, rakenne ja ylimmän johdon hitaus johtamistyyliensä muuttamisessa hankaloittavat näiden oppien hyödyntämistä. Johtajat tarvitsevat koulutusta siihen, miten johtaa, ymmärrystä siihen miksi muuttua, ja työkaluja, joilla he voivat auttaa henkilöstöä kehittymään.

Keskijohdon niin kutsuttu katoaminen vaikuttaa itseohjautuvuuteen ja itsensä johtamiseen. Tätä muutosta, oman näkemykseni mukaan, ei tosin ymmärretä tarpeeksi hyvin. Keskijohto ei ole katoamassa, vaan nämä työtehtävät ovat sulautumassa osaksi muiden jokapäiväisiä töitä. Henkilöstön ottaessa vastuun itsestään tarvitaan vähemmän keskijohtoon kuuluvia ihmisiä ohjaamaan toisia. Vastausten perusteella on vaikea sanoa, onko itseohjautuvuus tullut mukaan organisaatioiden toimintaan ja osaksi niiden kulttuuria. Yksi vaihtoehto on, että henkilöstö on joutunut harjoittamaan itseohjautuvuutta ilman tukea, koska muuten työtehtävät eivät tule tehdyksi, eikä organisaatio toimi. Tämä mahdollisuus nousee esille katsottaessa vuorovaikutuksessa nousseita haasteita.

Kuitenkin suurin osa vastaajista näkee kehittymisen töissä mahdolliseksi ja osaksi työkokonaisuutta. Tämä on positiivinen tieto, sillä ihminen kaipaa haasteita ja mahdollisuuksia kehittymiseen. Tosin vastauksista pitää muistaa, että ruohonjuuritason työntekijöitä ei ollut vastaajina paljon. On vaikea sanoa, vastausten perusteella, onko vain organisaation johdolla tai asiantuntijoilla mahdollisuus koulutukseen ja kehittymiseen. Tämän tason henkilöstöltä tietysti vaaditaan enemmän, joten on selvää, että heille

myös tarjotaan enemmän etuja. Yleisen työhyvinvoinnin ja käsiteltyjen johtamistyylien pitäisi taata kaikille, henkilöstöön kuuluville, mahdollisuus kouluttaa itseään eteenpäin varmistaen, että tämä koulutus on helposti saatavilla. Mitä itsenäisimmäksi organisaatioissa toimiminen etenee, ja yksilöiden vastuun kasvaessa, on koulutusta tarjottava kaikille organisaation jäsenille tasapuolisesti.

Kuten tuloksista voi huomata, keskijohto ei ole katoamassa, vaan sen rooli ja paikka organisaatioissa on muuttumassa. Sen niin sanottu poistuminen tai katoaminen on ymmärretty väärin. Keskijohdon katoamista on juhlittu, mutta työtehtävät näyttävät vain sulautuvat osaksi muita työtehtäviä jokaiselle organisaation jäsenelle itselleen. Uusiviran artikkeli Nitorin Petri Tuomimaan ”people ops specialist” työtehtävistä on malliesimerkki, miten keskijohto on muuttumassa. Työtehtävät tulevat osaksi erikoistuneiden asiantuntijoiden vastuulle ja yksittäinen työntekijä kantaa vastuuta itsestään yrityksen tarjoamien työkalujen avulla. Nämä ekspertit, tarjoavat tukea haasteissa auttaen yksilöä eteenpäin. (Uusivirta 2016.) Isommassa, kymmenten- ja satojen tuhansien jäsenten organisaatioissa keskijohdon katoaminen on vielä epätodennäköisempää.

Delegointia ei voida välttää isoissa organisaatioissa, joissa täytyy jotenkin pystyä kontrolloimaan suuria määriä jäseniä. Ilman näitä delegoituja työtehtäviä tekeviä henkilöitä ei yritys toimi. Heillä on liian tärkeä rooli henkilöstön johtamisessa erityisesti, kun ylin johto ei enää muista, osaa tai halua katsoa asioita alempien portaiden tasolta. Keskijohdon tärkeys vaikuttaa, vastausten pohjalta, olevan unohtumassa ylimmältä johdolta. Tätä todistaa se kuinka puolet vastaajista osasi huomata keskijohdolle kuuluvia työtehtäviä vielä olevan olemassa. Mitä pidemmälle keskijohdon sulautuminen, muihin työtehtäviin etenee, sen vaikeampaa on huomata kenenkään tekevän näitä työtehtäviä, vaikka ne tulevat olemaan taustalla aina.

Vaikka suurin osa vastaajista sanookin, että organisaatiolla on strategia, se koetaan silti usein epäselvänä. Suurimpana haasteena koetaan yhteisten osuuksien epäselvyys. Kommunikaatio usein on heikkoa näissä tilanteissa, joka pahenee organisaatioissa, joissa ylin johto hyödyntää vielä erittäin korkeaa hierarkiaa käskien alemman tason henkilöstöä tekemään ilman selviä ohjeita. Kommunikaatio onkin melkein kaikkien eri osa-alueiden tarvitsema työkalu. Voikin katsoa, että se on kivijalka, jonka varaan kaikki

muun rakentuu. Organisaation täytyy, oli se internetissä tai intranetissä tehty julkaisu, esitys tai vihkonen, tai muulla keinolla tuoda esille strategia jäsenilleen. Ei riitä, että sanotaan kustannustehokkuuden olevan tärkeä asia ja tavoitteena oleva visio, vaan pitää selittää miten tähän tavoitteeseen päästään ja tuoda esille perusteltuja syitä, miksi tähän halutaan päästä. Johtajien täytyy esittää ja luoda ne askeleet, jotka ottamalla saavutetaan tavoitteena oleva visio. Organisaation jäsenet kaipaavat selviä aikatauluja, pelisääntöjä ja opastuksia, joiden avulla tavoitteisiin päästäisiin.

Uusista johtajista ja esimiehistä nousi mielenkiintoinen ulottuvuus esille. Uudet ja energiset, juuri valitut johtajat, puhuvat liian paljon intoa. He haukkuvat edeltäjiään alkaen luoda jotain täysin uutta. Tämä ei luo hyvää yhteishenkeä. Johtajan pitäisi välttää ongelmien ja syyllisen metsästystä. On helpompaa haukkua ja valittaa kuin rakentaa yhteistä hyvää. Tähän johtajat tarvitsevat sopivia työvälineitä kommunikaatioon, johtamisen ja vuorovaikutukseen. Oikea johtamistyyli täytyy sata löytää ja ottaa käyttöön.

Vaikka ongelmia löytyy, vastaajat nostivat esille keskijohdon tärkeän roolin strategian selventämisessä. Syy tähän on keskijohdon rooli toimeenpanijana monissa erilaisissa tilanteissa. Ylin johto päättää, että asia tapahtuu, mutta usein keskijohto on se ainoa osapuoli, joka huolehtii, että muutos tulee toimimaan jokapäiväisessä toiminnassa. Keskijohto on se osapuoli, joka on henkilöstöä lähellä näissä tilanteissa. He ovat tuki ja turva, kun henkilöstö ei koe saavansa tarpeeksi tukea strategiasta ja ylimmästä johdosta.

Megatrendit ryhmittivät viitekehyksen mukaisesti. Myös muutoksien alla olleet osat alueet olivat ennalta arvattavasti tuttuja. Digitalisaatio ja teknologian kehitys ovat kärjessä, työtapojen ja organisaation muutoksien seurattessa perässä. Kuitenkin muutoksiin reagoiminen tai onnistuminen vaikuttaa olevan heikompaa. Melkein kaikki ovat tunnistaneeet digitalisaation vaikutuksen, mutta teknologiassa muutoksia oli tapahtunut vain alle 70 %. Tällaiset isot muutokset pelottavat ja ovat haastavia kohdata, erityisesti jos kysymys on valtasuhteista. Hierarkia, kulttuuri ja johtaminen muuttuvat hitaasti, koska omia vakiintuneita tapoja on vaikea muuttaa. Johtoportaan on usein, erityisesti isoissa vanhoissa yrityksissä, ihmisiä, joilla voi olla suuriakin haasteita pysyä mukana nykyisessä muutoksen tahdissa tai mitä muutokset tarkoittavat. Monet muistavat vielä,

kun internet keksittiin ja sen kaupallistaminen ja hyödyntäminen alkoi. Erittäin monet suuret yritykset ja johtajat eivät tajunneet miten isoksi ja tärkeäksi internet tulee kasvamaan. Uuteen asiaan reagoiminen on haastava laji ja tässä epäonnistuminen voi usein tehdä suurta vahinkoa. Keskijohto, asemansa vuoksi, onkin ketterin muutoksessa selviytyvä osuus, eikä sitä edes aikaisempien tutkimusten ja kerätyn aineiston pohjalta edes aina tahdota huomata ylimmän johdon puolesta. Keskijohto tarvitsee lisää tukea, työkaluja ja resursseja ylimmältä johdolta, kuten myös tunnustusta työpanoksestaan.

Vaikka johdon tavoittamisessa ja ymmärtämisessä on haasteita, kyselyn mukaan kommunikaatio ja vuorovaikutus koetaan mahdollisena. Pääosin oikea mahdollisuus vaikuttaa isompiin asioihin, koetaan olevan esimiesasemassa tai muilla vallankäyttäjillä organisaatiossa. Muulla henkilöstöllä vaikutusmahdollisuudet ovat haastavampia. Keskijohdon rooli välikätenä korostuu taas. He ovat portti kaukaiseen ylimpään johtoon. Tosin keskijohto on minusta osa ongelmaa kommunikaatiossa ja vuorovaikutuksessa. Kuten on selvää, organisaation koko vaikuttaa kykyyn kommunikoida. Isoissa organisaatioissa tämä koko vaikuttaa negatiivisesti henkilöstön kokemukseen kommunikointiin ja vuorovaikutukseen. Syy tähän on se, että tällä reitillä on paljon ihmisiä, joiden kautta informaation pitää kulkea. Se hidastaa ja heikentää kokemusta. Tätä reittiä täytyy pitää avoimena tai mieluummin tehdä yksinkertaisemmaksi poistamalla välikädet.

Madaltuva hierarkia auttaa avaamaan kommunikaatiota. Kun ihmisellä on vähemmän pelkoa mennä johtajan luokse keskustelemaan, ja johtajan ottaessa tilaisuuden positii-visesti vastaan, työyhteisön henki paranee. Palaute kulkee tehokkaammin ja saadaan aikaiseksi nopeampia ratkaisuita pienempiin eteen tuleviin ongelmiin. Kaikissa asioissa ei ole tarvetta hakea hyväksyntää ylimmästä johdosta, mutta ilman aikaisempaa valtuutusta näiden päätöksien tekemiseen työn tahti voi hidastua.

Vastaajat kokivat omien organisaatioidensa keskijohdon onnistuneen vaikeissa tilanteissaan. Tämä näyttää, yhdessä muiden vastausten kanssa, kuinka keskijohdon kokemus tarve tuelle on huomattu ja siihen on alettu reagoida. Joissain tilanteissa tosin, keskijohto koetaan onnistujaksi vain keskijohdon omien ponnistelujen vuoksi. Työtä siis riittää vielä. Koska keskijohto koetaan osana työntekijöitä, omaa porukkaa, he saivat paljon kiitoksia ponnisteluistaan. Ylintä johtoa puidaan laiskuudesta ja poissa olemises-

ta. Organisaation jäsenet kokivat ylimmän johdon olevan liian kaukana muusta organisaatiosta. Tällainen syyttely ei tosin ratkaise mitään. Kaikki osapuolet tarvitsevat opetusta ja tukea. Jotkin tarvitsevat todistelua, että tapoja muuttamalla saadaan aikaiseksi positiivisia tuloksia pitemmällä aikavälillä. Toisille riittää työkalujen ja metodien opettaminen.

Ihmisille pitää näyttää toteen miksi sijoittaminen hierarkian, kommunikaation, työtehtävien, työtapojen ja käytöksen muuttamiseen kannattaa. Heille pitää antaa näyttöä siitä mikä toimii ja mikä ei. Erityisesti sukupolvien vaihtuessa organisaatiot tulevat muuttamaan radikaalisti. Kun nykyiset 20–30 -vuotiaat tulevat johtoon, heillä on aivan erilainen käsitys johtamisesta kuin nykyään pidetään tavallisena. Tämä muutos on alkanut ja olemme pian, mahdollisesti jo nyt, sen keskellä.

Kyselyssä kerättiin vastaajilta yleisiä kommentteja johtajista ja johtamisesta. Odotettujen ongelmien ja negatiivisten asioiden listaamisen lisäksi löysin muutaman erittäin inspiroivan kommentin. Ensimmäinen kommentti on eräältä yrityksen hallituksen puheenjohtajalta ”Olen yrityksemme hallituksen puheenjohtaja. Minun pitäisi pystyä vaikuttamaan. Olen osallistavan organisaation kannattaja – haluan tätä kautta saada henkilöt sitoutumaan yhteisesti hyväksytyihin tavoitteisiin, joiden määrittelyssä heillä on ollut vaikutusta.” Toinen kommentti oli johtoryhmäläiseltä, jolla on erinomainen asenne kirjoittaen kommentissaan kuinka ”Olen johtoryhmän jäsen ja voin vaikuttaa sitä kautta päätöksiin. Vastuunkanto myös korostuu sellaisissakin päätöksissä joita vastaan ehkä itse on ollut.” Ylin johto on siis selvästi kehittymässä, he tarvitsevat siihen apua, valmennusta ja tukea. Parhaimmissa tapauksissa johtajat koetaan mukavina, reiluin ja inspiroivina. Vaikka heillä on auktoriteetti käskää, he kuitenkin osaavat olla nöyriä ja kuunnella muita.

4.4 Keskijohdon tarpeita tulevaisuudessa

Keskijohdon tulevaisuus on täynnä haasteita, mutta opinnäytteen pohjalta kehitys on ollut positiivista ja se on jatkumassa positiivisessa muodossa. Koska tarkoituksena on selvittää keskijohdon kokemia haasteita, monissa kohdissa työssä jouduttiin tuomaan esille keskijohdon työn ja olemassaolon negatiivisia puolia, vaikka trendi on positiivisel-

la suunnalla. Katsomalla kyselyn vastauksia voi heti nähdä tämän. Suurin osa saamista täydentävistä ”voit halutessasi tarkentaa vastaustasi” kommentteista käsitteli vastaajan näkemiä haasteita ja negatiivisia seikkoja. Tämä oli harmillista, mutta ennakoitua. Työn aiheen vuoksi ongelmat, haasteet ja negatiiviset tunteet ovat fokuksen alla. Yleisesti on helpompaa kertoa huonoista kokemuksista kuin hyvistä. Jos asia toimii, ei siitä huomata mainita. Myös suomalaisen kulttuurin opettama kehujen vastaanottamien ja antamisen vaikeus vaikuttavat tähän.

Keskijohdon työ, paikka ja tehtävät organisaatiossa muuttuvat. Sitä ei voi estää eikä tätä tulisi edes yrittää. Opinnäytteessä olen selvittänyt, muutokseen tarvittavia osapuolia, jotta johtajat pystyvät tarkentamaan itselleen, miten tulevaisuudessa kuuluisi johtaa. Työn pohjalta nousee esille ajatus, onko näillä kaikilla mainituilla yksityiskohdilla ja osuuksilla jotain yhdistävää teemaa? Jos yhdistävä teema on, niin mikä se on? Oma tulkintani, näitä tekijöitä yhdistävästä teemasta, on yksinkertainen. Uudella sukupolvella on uudet arvot.

Uudet sukupolvet luovat ja tarvitsevat uusia arvoja. Empatia on tärkeä osuus näitä uusia näkökulmia. Johtajien tahdotaan olevan personal trainer tyylisiä valmentajia. Hän ei käske vaan perustelee, kertoen syyt, miksi asia tehdään ohjeistuksen mukaisesti. Hän ottaa vastaan palautetta ja antaa sitä. Nuorempi sukupolvi on opetettu kyseenalaistamaan ja haastamaan olemassa olevaa tietoa. Tätä tukee digitalisaatio, joka mahdollistaa tiedon metsästyksen. Enää ei tarvitse osata ulkoa kaikkea, vaan tiedon voi hakea tarpeen mukaan. (Ruokoski 2018.) Ruokosken artikkeli tukee omaa kerättyä aineistoa. Käskevien, auktoriteettisten johtajien aikakausi on päättymässä. Tosin, sukupolvi, joka on tottunut johtamaan auktoriteetilla, on vielä vahvasti työelämässä, mikä voi luoda haasteita. Ihminen voi ärtyä, kun hän tuntee olevansa kyseenalaistettu tai hän tuntee oman merkityksensä vähenevän. Aivan kuten uusi sukupolvi, uusine arvoineen, haluaa merkitystä ja arvostusta itselleen samaa kaipaavat myös vanhemman polven johtajat. Johtajuus on uuden ja vanhan yhteentörmäyksen keskellä. Kaikki muutos, on aina hankalaa ja haastavaa. Se tarvitsee tukea. Keskijohto, on tässä, nimensä mukaisesti, keskellä koko prosessia.

Koostan nyt listan kahdeksasta osuudesta, joita keskijohdon, ihmisten heidän ympärillä ja keskijohtoa auttavien ja kouluttavien osapuolien olisi hyvä pitää mielessä kohdatessaan ja ratkaistessaan nykypäivän johtamisen haasteita. Tämän listan sisältö on hyödyllinen myös muillekin kuin keskijohdolle. Loppujen lopuksi, keskijohdon haasteet ovat haasteita, joita kaikki vähänkin johtamisen kanssa toimivat ihmiset, kohtaavat. Seuraava lista perustuu kerättyihin tuloksiin:

1. Muutos on tapahtumassa. Sitä ei voi pysäyttää. Vastustus luo ongelmia, jotka pitää ratkaista tai organisaation toiminta voi olla uhattuna. Muutos lähtee usein arvojen tasolta, joiden ymmärtäminen voi olla haastavaa.
2. Pelon ymmärtäminen. Muutos ja uudet asiat voivat olla pelottavia. Usein ihminen ei halua myöntää, koska vaikutus on alitajunnan tasolla. Tämä pelko, epäymmärrys, voi luoda ristiriitoja uusien ja vanhojen tapojen kanssa.
3. Empatia on tärkeä kyky ongelmien ratkaisuun. Kaikki osapuolet haluavat tuntea olevansa arvostettuja. Kukaan ei halua tuntea olevansa väärässä. Johtajien täytyy osata nähdä asiat henkilöstönsä perspektiivistä. Heidän pitää ymmärtää millä ylin johto näyttää toisten asemasta. Johtajien täytyy osata laittaa itsensä toisen osapuolen asemaan. Henkilöstön tunne johtajiensa kaukaisuudesta on suuri haaste tässä.
4. Tuki, sen saaminen ja mahdollisuus etsiä sitä. Keskijohdon kohtaamat haasteet ja ongelmat ovat erittäin monipuolisia. Monissa tällaisissa ulkopuolinen apu on tarpeen. Pitää taata resurssit ja lupa hakea sellaista apua kuin tarvitaan.
5. Kommunikaatio on elintärkeä työkalu johtajille. Kuten kaikissa ihmisten välisissä tilanteissa, kyky keskustella osapuolen ja tilanteen ulkopuolisten kanssa on tärkeää. Tämä rakentuu vahvasti vuorovaikutuksen ja avoimuuden kanssa. Ilman kykyä ja lupaa antaa ja saada palautetta kommunikaatio ei onnistu.
6. Halu oppia, kyky nähdä ja myöntää omat epäonnistumiset, hakea palautetta ja oppia niistä. Nämä ovat erittäin vaikeita kykyjä, mutta tärkeitä kaikille, erityisesti johtajille. Kun uusi sukupolvi tulee paikalle, joka kysyy ”miksi asia tehdään näin” ja haastaa johtajia esittämällä ideoita millä asia voitaisiin tehdä uudella, mahdollisesti paremmalla tavalla, heitä ei pidä tyrmätä. Keskustelu pitää ottaa vastaan ja tutkia asiaa tältä uudelta näkökulmalta.

7. Ajan budjetointi toiminnalle. Muutoksille ja tekemiselle pitää antaa oma aikansa. Liian nopea tahti haittaa organisaation kykyä muuttua. Uuden johtajan noustessa esille, hän ei saa tuhota vanhaa, eikä saa moittia edellisiä päätöksiä. Erityisesti, jos prosessit edellisten päätöksien ja uudistuksien suorittamiseen ovat vielä menossa. Työlle pitää antaa oma aikansa.
8. Kultainen sääntö, kohtele toisia samoin kuin haluat, että sinua kohdellaan. Kaiken selvitetyn tiedon pohjalta paistaa jonkinasteinen välinpitämättömyys toista osapuolta kohtaan ongelmatilanteissa. Isadore Sharp, Four Seasons hotelliketjun perustaja, kertoo haastatteluissaan, kuinka hän rakensi Four Seasons ketjun kultainen sääntö periaatteen varaan. Sharp kokee, kuinka tärkeää on arvostaa omaa henkilöstöään ihmisinä, joilla on omat toiveet, halut, pelot, surut, arvot ja onnellisuuden aiheet. (Solomon 2015.) Ilman tätä helposti unohtuvaa sääntöä, on johtajilla vaikeaa onnistua tehtävissään ja suoriutua muutoksista nykypäivänä.

5 Opinnäytetyön arviointi

Kyselyissä on tärkeää varmistaa, että siihen vastataan. Kaikilla kyselyillä, toteutustavasta huolimatta, on haasteena vastauskato. Yleensä vain pieni osa kyselyn vastaanottajista käyttää aikaansa kyselyyn vastaamiseen. Kyselyitä tehtäessä onkin suuri haaste, miten saada vastaajat näkemään kyselyn tarpeellisuus ja luoda halua vastata siihen. Usein tällaisilla kyselyillä on haasteita saada vastaaja välittämään siitä ja voittaa ”ei se minua koske” asenne. (Verne ja Tampereen teknillinen yliopisto 2018; Hotulainen 2017.) Internet-kysely lähetettiin 6000 ihmiselle hyödyntäen HRM Partnersin asiakasrekisteriä ja kuukausittaista uutiskirjettä. Vastaajia kyselylle saatiin 62. Kato, kuten oli odotettavissa, oli erittäin suuri.

Opinnäytetyön kyselyn muodossa ja toteutuksessa on, kadosta huolimatta, paljon positiivisia seikkoja. Ensimmäiseksi on se, että kysely lähetettiin HRM Partnersin tukemana heidän asiakkailleen ja osana HRM Partnersin kuukausittaista uutiskirjettä nosti kyselyn arvoa ja vastaajien kiinnostusta aiheeseen. Kysely lähetettiin ihmisille, joiden rooli

työpaikoillaan koskettaa johtamista, erityisesti työtä keskijohdossa tai keskijohdon kanssa.

Kysely edustaa hyvin havainnoinnin alla olevaa ryhmää eli se on edustava otos. ”Edustavan otoksen saamiseksi täytyy varmistaa, että mitään havaintoyksikköjen ryhmää ei systemaattisesti suosita tai suljeta otoksen ulkopuolelle.” (KvantiMOTV 2003b.) Moniin erilaisiin yrityksiin ja monissa erilaisissa tehtävissä oleville lähetetty kysely antaa laaja-alaista kuvaa tutkimukseen. Anonyymisyys kyselyssä antoi vastaajille mahdollisuuden tuoda esille näkemyksiään ja kokemuksiaan keskijohdosta. Mahdollisuus antaa palautetta ilman pelkoa negatiivisista seurauksista madaltaa kynnystä vastata kyselyihin. Tuloksien mittaamisen toteutin numeerisilla arvoilla. Kvantitatiivinen tutkimus luo helpon pohjan, josta nähdä mitä vaihtoehtoja vastaajat ovat valinneet ja miksi.

Tutkimusten, kyselyiden ja selvitysten luotettavuutta ja pätevyyttä kuvataan kahdella termillä, validiteetti ja reliabiliteetti. Näiden termien avulla pystytään selvittämään tutkimuksen onnistuneisuutta ja todenmukaisuutta.

Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen mittarin pätevyyttä mitata juuri sitä, mitä sillä oli tarkoitus mitata. Sen pitää kuvata kohdetta tarpeeksi kattavasti ja mahdollisimman tehokkaasti. (KvantiMOTV 2008a.) Validiteetista voi käyttää myös toista termiä, luotettavuus. Kritiikkiä esitettäessä ihmiset arvioivat olivatko käytetyt työkalut ja mittarit sopivia tutkimukseen. (Bryman & Bell 2015, 170–172.) Kyselyn validiteetti pohjautuu laajaan otokseen, jolla tavoitettiin vastaajia jotka työskentelevät keskijohdon kanssa tai kuuluvat itse keskijohtoon. Vastaajien moninaiset taustat ja työympäristöt antoivat monipuolista kuvaa keskijohdon tilanteesta. Internet-kysely nosti kyselyn otoksen satunnaisuutta, poistaen riskiä, että vastaajat näkevät asiat vain yhdellä tavalla. Monipuolisten termien ja käsitteiden selittäminen auki minimoi mahdollisia väärinkäsityksiä kysymyksistä.

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen tuloksien toistettavuutta. ”Kvantitatiivisen tutkimuksen kielessä sillä tarkoitetaan mittarin johdonmukaisuutta; sitä, että se mittaa aina, kokonaisuudessaan samaa asiaa. Arkikielen ”luotettavuus” on tutkimuksen kielessä validiteetti.” Pienet satunnaisvirheet tai olosuhteet eivät vaikuta merkittävästi korkean reliabiliteetin töiden tuloksiin. (KvantiMOTV 2008b.)

Tutkimuksen saavuttaakseen hyvän reliabiliteetin on sen oltava stabiili ja johdonmukainen. Tutkimuksen mittareiden täytyy pysyä käsitellyssä asiassa. Jos tutkimus toistetaan, ja tulokset ovat samanlaisia kuin aikaisemmassa tutkimuksessa, se osoittaa hyvää reliabiliteettia. (Bryman & Bell 2015, 168–170.) Kysely keskittyi keskijohtoon sitä tuntevien vastaajien kautta. Vastaajien hyvän satunnaisotannan ansiosta kysely tulokset ovat samanlaisia, jos kysely toistettaisiin. Kysymysten objektiivisuus vaikuttaa niin reliabiliteettiin kuin validiteettiin. Ne eivät johdattele vastaajaa tiettyyn vaihtoehtoon vaan antavat hänelle mahdollisuuden valita parhaiten omaan tilanteeseen sopiva vaihtoehto.

Työ alkoi tavoitteesta selvittää, millainen tilanne keskijohdolla on ja miten sen nähdään kehittyvän. Tämän pohjalta HRM Partners, joka on opinnäytteen tilaaja, pystyy kohdentamaan sopivia palveluitaan asiakkaille, jotka haluavat antaa valmennusta ja tukea keskijohdolle näiden kohtaaviin haasteisiin. Heti ensimmäisistä kappaleista asti oli selvää, että tutkin myös johtamista enkä vain keskijohdon konseptia. Ilman tukea, taitoja, työkaluja ja tahtoa johtaa hyvin ei keskijohto voi onnistua töissään.

Viitekehyksessä käytiin läpi johtamiseen ja keskijohtajuuteen vaikuttavia teorioita ja näkemyksiä uudempien ja hieman vanhempien eksperttien julkaisuiden kautta kuten Annastiina Mäki ja Paul Osterman. Näiden julkaisujen kautta selvitettiin, mistä keskijohto muodostui, mikä heidän tilanne on ollut ja miltä aikaisemman tutkimuksen pohjalta nähdään keskijohdon tulevaisuudeksi. Sähköinen kysely rakentui käytetystä viitekehksestä.

Vastaajien pitkät työsuhteet ja se, että suurin osa heistä kuului isoihin yrityksiin, toi keräämään aineistoon tärkeää perspektiiviä. Osa vastauksista oli ennakoitavissa, kuten avoimien kirjoituskenttien monet kommentit, jotka kertoivat negatiivisista seikoista eivätkä tarjonneet paljon positiivisia kommentteja. Tosin yllätyksiäkin löytyi. Suurimpana se, että keskijohto ja johtamiseen vaikuttava muutoksen trendi koetaan olevan positiivisesti suuntautunut. Haasteita on, mutta yleinen trendi on positiivisen suunnalla. Valmentavan johtamisen verrannollinen yleisyys, 64 prosenttia, oli yllätys. Paljon on puhetta, kuinka johtamisen pitäisi muuttua. Kuinka johtajilta halutaan uutta läheisyyttä henki-

löstön kanssa. Se, että tämä toivomus, halu läheisyydestä, on tullut osaksi organisaatioiden toimintaa, on positiivinen yllätys. Tietysti se ei ole vielä levittäytynyt kaikkialle ja onnistuminen on vaihdellut tilanteesta toiseen.

Kommunikaation laatu kuten myös vastaajien kokemat mahdollisuudet vaikuttaa organisaation toimintaan yllättivät. Esimiehet myös koettiin halukkaiksi ottamaan vastaan palautetta ja kuinka palaute otetaan huomioon päätöksiä tehdessään. Kokemus keskijohdon tärkeydestä ei ollut yllätys. Keskijohto on koettu ja koetaan vieläkin erittäin tärkeäksi, ehkäpä tärkeimmäksi, esimiesryhmäksi organisaatioissa.

Keskijohdolla on suuri tarve saada apua, työkaluja, tukea omilta johtajiltaan ja keinoja vaikuttaa organisaationsa toimintaan. Keskijohto ja ylin johto molemmat tarvitsevat koulutusta, onnistuakseen muuttuvassa johtajuuskulttuurissa. Tätä koulutusta, valmennusta, HRM Partners pystyy tarjoamaan. Organisaatioiden suurin kokemus ongelma johtuu empatian ja kontaktin vähyydestä johtajiaan kohtaan. Erityisesti ylin johto näyttää liian usein unohtaneen millaista alimpiin portaisiin kuuluvalla henkilöstöllä elämä on. Keskijohdon onnistuneisuus tulevaisuudessa rakentuu siitä, miten kaikki johtajina olevat organisaation jäsenet oppivat avoimuutta, osaavat näyttää empatiaa ja ymmärtämään toisten osapuolten asemaa. Kaikki johtajat tulevat hyötymään erittäin paljon kommunikaatiotaitoihin ja -kanaviin keskittyvistä koulutuksista. Sukupolvien vaihtuminen ja uusien asenteiden sekä uusien näkökulmien syntyminen antavat useita uusia mahdollisuuksia organisaatioille. Kysymys on seuraavaksi, kuka uskaltaa tarttua uuteen ja haastavaan tulevaisuuteen luoden arvoa henkilöstölleen, työlleen, organisaatiolleen ja asiakkailleen.

Lähteet

Aaltonen, Tapio 2016. Valmentava johtaminen – onko sille edes kunnan vaihtoehtoa? Blogi 13.9.2016. <https://blogi.novetos.fi/blogi/valmentava-johtaminen-onko-sille-edes-kunnan-vaihtoehtoa>. Luettu 30.5.2018

Anckar, Patrick 2015. Keskijohdon sietämätön keveys. Smart Butlers. <https://www.smartbutlers.com/keskijohdon-sietamaton-keveys/>. Luettu 14.4.2018

Anicich Eric & Hirsh, Jacob 2017. Why being a middle manager is so exhausting. Harvard Business Review. Julkaistu 22.3.2017. <https://hbr.org/2017/03/why-being-a-middle-manager-is-so-exhausting>. Luettu 13.5.2018.

Asikainen, Jarmo 2011. Uusi johtajuus tarvitsee uudet rakenteet. Blogi 25.11.2011. <https://www.sitra.fi/blogit/uusi-johtajuus-tarvitsee-uudet-rakenteet/>. Luettu 14.4.2018.

Balentor 2018. Itsensä johtaminen. <http://www.balentor.fi/itsensa-johtaminen>. Luettu 14.4.2018.

Baumgartner, Jeffery 2011. What is Innovative Leadership? InnovationManagement.se. <http://www.innovationmanagement.se/imtool-articles/what-is-innovative-leadership/>. Luettu 9.5.2018.

Berkowitz, Sheldon 2005. Leadership Lessons Learned from Middle Management. Physician Executive. ProQuest. <https://search-proquest-com.ezproxy.metropolia.fi/business/docview/200002515/59D8ACEBC45C45CBPQ/1?accountid=11363>. Luettu 22.4.2018

Blomstedt, Edward 2015. Matalan hierarkian voittokulku. Blogi 20.7.2015. <https://blog.kauppalehti.fi/viivan-alla/matalan-hierarkian-voittokulku>. Luettu 14.4.2018.

Brady, Arlo 2015. The Modern Leader - Powerless, Flawed But Grounded. Blogi 2.5.2015. https://www.huffingtonpost.co.uk/dr-arlo-brady/the-modern-leader-_b_6782030.html. Luettu 14.4.2018.

Bryman, Alan & Bell Emma 2015. Business research methods. Fourth edition. Oxford University Press, Oxford.

Business Dictionary 2018. Middle Management. <http://www.businessdictionary.com/definition/middle-management.html>. Luettu 14.4.2018.

Byham, Tacy & Wellins, Richard 2015. The 8 most common leadership styles. Success Magazine. <https://www.success.com/article/the-8-most-common-leadership-interaction-styles>. Luettu 29.5.2018.

Cha, Ariana 2015. The perilous plight of middle managers: Exploitation, domination and depression. The Washington Post. <https://www.washingtonpost.com/news/to-your->

health/wp/2015/08/20/why-middle-managers-are-more-likely-to-be-depressed/?noredirect=on&utm_term=.1d9ef88ff172. Luettu 14.4.2018.

Coggins, Eric 2016. The History of Leadership Studies and Evolution of Leadership Theories. Blogi 14.6.2016. <https://toughnickel.com/business/The-History-of-Leadership-Studies-and-Evolution-of-Leadership-Theories>. Luettu 12.5.2018.

Ehrlichman, Matt 2014. 4 Tips to Go Further, Faster with Strategic Partnerships. Entrepreneur Europe. <https://www.entrepreneur.com/article/233450>. Luettu 27.5.2018.

Eilakaisla 2014. 8 tapaa parempaan itsensä johtamiseen. Blogi 15.12.2014. <https://www.eilakaisla.fi/blogi/8-tapaa-parempaan-itsensa-johtamiseen>. Luettu 14.4.2018.

Eskola, Hanna 2017. Lidl-pomo yllättää myymälässä – KL: "Ei pitäisi olla tilannetta, että keskijohto ei vuosiin ole käynyt ruohonjuuritasolla". Talouselämä 16.2.2017. <https://www.talouselama.fi/uutiset/lidl-pomo-yllattaa-myymalassa-kl-ei-pitaisi-olla-tilannetta-etta-keskijohto-ei-vuosiin-ole-kaynyt-ruohonjuuritasolla-/45bb5aa3-2e16-34e3-95bf-6b4dd4ea9407>. Luettu 24.5.2018.

Eskola, Hanna 2017. Lidlin toimitusjohtaja työskentelee säännöllisesti myymälässä – Tutkija: lattiatasolle meneminen voi myös pelottaa johtajaa. Kauppalehti 16.2.2017. https://m.kauppalehti.fi/uutiset/lidlin-toimitusjohtaja-tyoskentelee-saannollisesti-myymalassa--tutkija-lattiatasolle-meneminen-voi-myo-pelottaa-johtajaa/r4Vt3PVJ?_ga=2.175737890.1205731360.1527055542-988334102.1526542894 Luettu 24.5.2018.

Grohmann, Alexandra 2018. MEGA-TRENDS. Trendone. <https://www.trendone.com/en/trend-universe/mega-trends.html>. Luettu 17.6.2018.

Hakanen, Petri 2015. Asiakas ja asiakkuus – Digitalisaatio ja kehittäminen. Blogi 31.7.2015. <https://www.hakanen.eu/blog/2015/07/asiakas-ja-asiakkuus-digitalisaatio-ja-kehittaminen/>. Luettu 24.5.2018.

Halmesarka, Tuulia 2016. Yrityksen keskijohdon rooli strategiaprosessissa. Pro gradu -tutkielma. Kauppatieteiden laitos.. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2016121931611>. Luettu 15.4.2018.

Hawes, Larry 2012. Types of Business Networks. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/larryhawes/2012/03/06/types-of-business-networks/#4bc236626ebb>. Luettu 15.4.2018.

Hiekkataipale, Minna-Maaria 2018. Between a Rock and a Hard Place Middle Managers' Ethical Decision making and Behaviour in the Organisational Context. Väitöskirja. Kauppatieteiden laitos. Jyväskylän Yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7382-7>. Luettu 15.4.2018.

Hirvihuhta, Harri 2006. Coaching: Valmenna ja sparraa menestykseen. Tammi. Helsinki. Haaga-Helia kirjasto –verkkopalvelu. <https://haaga-helia.finna.fi/Record/haltia.79330> Luettu 14.4.2018.

Hohnen, Mike 2016. Powerful or powerless, what do you prefer? Blogi 13.8.2016.
[Http://mikehohnen.com/powerful-or-powerless-what-do-you-prefer/](http://mikehohnen.com/powerful-or-powerless-what-do-you-prefer/). Luettu 14.4.2018.

Hotulainen, Risto 2017. Aineistonkeruu kyselylomakkeella.
[Http://www.mv.helsinki.fi/home/hotulain/Tilasto/Kyselomakeohjeet.htm](http://www.mv.helsinki.fi/home/hotulain/Tilasto/Kyselomakeohjeet.htm). Luettu 11.4.2018.

HRM Partners 2018a. Business Coaching tiimien ja yksilöiden kehittämisessä. Blogi 2018. [Https://www.hrmpartners.fi/palvelut/business-coaching-tiimien-yksiloiden-kehittamisessa/](https://www.hrmpartners.fi/palvelut/business-coaching-tiimien-yksiloiden-kehittamisessa/). Luettu 30.5.2018.

HRM Partners 2018b. Palvelut. [Https://www.hrmpartners.fi/palvelut/](https://www.hrmpartners.fi/palvelut/). Luettu 14.4.2018.

Huuskonen, Visa 2016. Muutosjohtaminen ja johtaminen muutoksessa. Blogi 9.9.2016.
[Http://leaderment.fi/muutosjohtaminen/](http://leaderment.fi/muutosjohtaminen/). Luettu 12.5.2018.

Ilmarinen, Iina & Lauma, Emma & Pesonen, Ella. 2015. Hyvä johtaja tuntee innovaatioprosessin. Myynti & Markkinointi. [Http://lehti.mma.fi/hyvinvointi/hyva-johtaja-tuntee-innovaatioprosessin](http://lehti.mma.fi/hyvinvointi/hyva-johtaja-tuntee-innovaatioprosessin). Luettu 1.6.2018.

Ilmonen, Ilkka & Kallio, Jani & Koskinen, Jani & Rajamäki, Markku 2016. Johda riskejä: Käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. 2. painos. Finva. Helsinki. Haaga-Helia kirjasto -verkkopalvelu. [Https://haaga-helia.finna.fi/Record/haltia.107744](https://haaga-helia.finna.fi/Record/haltia.107744). Luettu 14.4.2018.

Juvonen, Anna 2018. Väitös: Keskijohdon esimiehet jäävät ilman tukea, kun ylin johto lakaisee ongelmia maton alle. Kauppalehti 14.4.2018.
[Https://www.kauppalehti.fi/uutiset/vaitos-keskijohdon-esimiehet-jaavat-ilman-tukea-kun-ylin-johto-lakaisee-ongelmia-maton-alle/GZPVrVLH](https://www.kauppalehti.fi/uutiset/vaitos-keskijohdon-esimiehet-jaavat-ilman-tukea-kun-ylin-johto-lakaisee-ongelmia-maton-alle/GZPVrVLH). Luettu 22.4.2018.

Jyväskylän Yliopisto 2018. Väitös: 13.4.2018 Keskijohto yrittää korjata eettisiä ongelmia tyhjällä työkalupakilla (Hiekkataipale).
[Https://www.jyu.fi/ajankohtaista/arkisto/2018/02/tapahtuma-2018-02-27-09-30-40-946955](https://www.jyu.fi/ajankohtaista/arkisto/2018/02/tapahtuma-2018-02-27-09-30-40-946955). Luettu 15.4.2018.

Kanter, Rosabeth 2004. The Middle Manager as Innovator. Harvard Business Review. [Https://hbr.org/2004/07/the-middle-manager-as-innovator](https://hbr.org/2004/07/the-middle-manager-as-innovator). Luettu 22.4.2018.

Karjalainen, Mari 2014. Keskijohtaja saa joukot liikkeelle. Talouselämä 23.2.2014.
[Https://www.talouselama.fi/uutiset/keskijohtaja-saa-joukot-liikkeelle/0f737f06-d0f5-3fc9-9494-146d5346b2d4](https://www.talouselama.fi/uutiset/keskijohtaja-saa-joukot-liikkeelle/0f737f06-d0f5-3fc9-9494-146d5346b2d4). Luettu 2.10.2018.

Kaur, Harprit & Kaur, Navjit 2018. Relationship between fear of success and self-esteem: A study on middle management. Indian Journal of Health & Wellbeing. Academic Search Elite, EBSCOhost.
[Http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/detail/detail?vid=2&sid=38cb59ea-968e-4ffd-a47d-3c23c3f7600d%40sessionmgr4010&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=128646363&db=afh](http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/detail/detail?vid=2&sid=38cb59ea-968e-4ffd-a47d-3c23c3f7600d%40sessionmgr4010&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=128646363&db=afh). Luettu 22.4.2018.

Kettunen, Niko 2017. Tutkija soluttautui yritykseen, jossa ylin johto oli asettanut liian kovat tavoitteet – ja havaitsi, miten keskijohto alkoi vehkeillä, vääristellä ja houkutella työntekijöitä kepulikonsteihin. Helsingin Sanomat 11.10.2017.
<https://www.hs.fi/tiede/art-2000005404095.html>. Luettu 14.4.2018.

Koene, Bas 2017. Why Middle Managers, Rather Than Senior Leaders, Should Initiate Organizational Change. Forbes. Julkaistu 27.11.2017.
<https://www.forbes.com/sites/rsmdiscovery/2017/11/27/why-middle-managers-rather-than-senior-leaders-should-initiate-organisational-change/#6f2d72552188>. Luettu 14.4.2018.

KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto verkkojulkaisu 2003a. Keskiluvut. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto, Tampere. Päivitetty 31.8.2003.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/keskiluvut/keskiluvut.html>. Luettu 20.5.2018.

KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto verkkojulkaisu 2003b. Otos ja otantamenetelmät. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto, Tampere. Päivitetty 2.9.2003.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/otos/otantamenetelmat.html>. Luettu 20.5.2018.

KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto verkkojulkaisu 2003c. Hypoteesien testaus. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto, Tampere. Päivitetty 2.9.2003.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/hypoteesi/testaus.html>. Luettu 20.5.2018.

KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto verkkojulkaisu 2003d. Mittaaminen: Tilastoyksikkö ja muuttajat. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto, Tampere. Päivitetty 27.10.2003. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/tilastoyksikko.html>. Luettu 20.5.2018.

KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto verkkojulkaisu 2004a. Tilastollinen päättely. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto, Tampere. Päivitetty 4.7.2004.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/paattely/paattely.html>. Luettu 20.5.2018.

KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto verkkojulkaisu 2004b. Tilastollinen päättely. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto, Tampere. Päivitetty 4.7.2004.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/paattely/paattely.html>. Luettu 20.5.2018.

KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto verkkojulkaisu 2004c. Graafinen esitys (kuviot). Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto, Tampere. Päivitetty 20.9.2004.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kuviot/kuviot.html>. Luettu 20.5.2018.

KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto verkkojulkaisu 2007a. Mittaaminen. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto, Tampere. Päivitetty 16.2.2007.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/mittaaminen.html>. Luettu 20.5.2018.

KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto verkkojulkaisu 2007b. Mittaaminen: Muuttajien ominaisuudet. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto, Tampere. Päivitetty 18.2.2007. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/ominaisuudet.html>. Luettu 20.5.2018.

KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto verkkojulkaisu 2007c. Sosiaalitutkimuksen sosiodemografiset taustamuuttajat. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere. Päivitetty 10.7.2007.
[Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/taustamuuttajat/taustamuuttajat.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/taustamuuttajat/taustamuuttajat.html). Luettu 20.5.2018.

KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto verkkojulkaisu 2007d. Sosiaalitutkimuksen sosiodemografiset taustamuuttajat: Tilastoluokitukset, ikä ja sukupuoli. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere. Päivitetty 10.7.2007.
[Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/taustamuuttajat/tilastoluokitukset.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/taustamuuttajat/tilastoluokitukset.html). Luettu 20.5.2018.

KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto verkkojulkaisu 2007e. Sosiaalitutkimuksen sosiodemografiset taustamuuttajat: Tilastoluokitukset, koulutus ja ammatti. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere. Päivitetty 10.7.2007.
[Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/taustamuuttajat/tilastoluokitukset_koulutus_ammatti.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/taustamuuttajat/tilastoluokitukset_koulutus_ammatti.html). Luettu 20.5.2018.

KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto verkkojulkaisu 2008a. Mittaaminen: Mittarin luotettavuus. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere. Päivitetty 2.7.2008.
[Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html). Luettu 20.5.2018

KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto verkkojulkaisu 2008b. Sosiaalitutkimuksen sosiodemografiset taustamuuttajat: Tilastoluokitukset, tulot, kieli ja alueet. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere. Päivitetty 11.3.2008.
[Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/taustamuuttajat/tilastoluokitukset_tulot_kieli_alue.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/taustamuuttajat/tilastoluokitukset_tulot_kieli_alue.html). Luettu 20.5.2018.

KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto verkkojulkaisu 2009a. Tutkimusprosessi. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere. Päivitetty 18.12.2009.
[Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/tutkimus/prosessi.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/tutkimus/prosessi.html). Luettu 20.5.2018.

KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto verkkojulkaisu 2009b. Tutkimusasetelma. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere. Päivitetty 21.12.2009.
[Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/tutkimus/asetelma.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/tutkimus/asetelma.html). Luettu 20.5.2018.

KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto verkkojulkaisu 2010a. Kyselylomakkeen laatiminen. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere. Päivitetty 26.8.2010.
[Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html). Luettu 20.5.2018.

KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto verkkojulkaisu 2010b. Kyselyaineiston dokumentointi ja raportointi. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere. Päivitetty 27.8.2010. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/raportointi/raportointi.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/raportointi/raportointi.html). Luettu 20.5.2018.

KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto verkkojulkaisu 2010c. Kyselyaineiston dokumentointi ja raportointi. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere. Päivitetty

27.8.2010. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/raportointi/raportointi.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/raportointi/raportointi.html). Luettu 20.5.2018.

KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto verkkojulkaisu 2011. Postikyselyaineiston kokoaminen. Yhteiskuntatieteellinen tietovaranto, Tampere. Päivitetty 2.9.2011. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/postikysely/postikysely.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/postikysely/postikysely.html). Luettu 20.5.2018.

KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto verkkojulkaisu 2012. Numerotulosten esittäminen ja taulukkojen laatiminen. Yhteiskuntatieteellinen tietovaranto, Tampere. Päivitetty 27.10.2012.

[Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/raportointi/numerotulokset.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/raportointi/numerotulokset.html). Luettu 20.5.2018.

KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto verkkojulkaisu 2013. Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietovaranto, Tampere. Päivitetty 14.5.2013 [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/intro.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/intro.html) Luettu 20.5.2018.

Kirjavainen, Paula & Laakso-Manninen, Ritva & Manka, Marja-Liisa & Troberg, Eliisa 2003. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu. Helsinki. Ellibs –verkkopalvelu. <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/952-5391-09-4>. Luettu 14.4.2018.

Kislik, Liz 2012. Don't Be a Leader Who Makes People Powerless. Blogi 3.1.2012. [Http://lizkislik.com/speaking-truth-to-power-part-iv-are-you-a-leader-who-instills-powerlessness/](http://lizkislik.com/speaking-truth-to-power-part-iv-are-you-a-leader-who-instills-powerlessness/). Luettu 14.4.2018.

Kosonen, Mikko 2015. Johtaminen muutoksen ajurina. Blogi 9.4.2015. [Https://www.sitra.fi/blogit/johtaminen-muutoksen-ajurina/](https://www.sitra.fi/blogit/johtaminen-muutoksen-ajurina/). Luettu 14.4.2018.

Kuusela, Sari 2010. Valta ja vuorovaikutus johtamisessa. Väitöskirja. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Tampereen yliopisto. [Http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8297-7](http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8297-7). Luettu 15.4.2018.

Kuusisto, Jyrki 2017. Lean-johtamisen perusteet. Blogi 3.18.2017. [Http://www.lean5.fi/lean-johtamisen-perusteet/](http://www.lean5.fi/lean-johtamisen-perusteet/). Luettu 15.4.2018.

Kärnä, Eija 2014. Middle-level practitioner's role and empowerment in strategy process and implementation. Opinnäyte. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. [Https://haaga-helia.finna.fi/Record/theseus_haagahelia.10024_97109](https://haaga-helia.finna.fi/Record/theseus_haagahelia.10024_97109). Luettu 14.4.2018.

Laatuakatemia 2010. TQM, Total Quality Management -laaja-alainen laatujohtaminen. [Http://www.kotiposti.net/tuurala/TQM.htm](http://www.kotiposti.net/tuurala/TQM.htm). Luettu 23.5.2018.

Laine, Kirsi 2015. Tulevaisuuden johtaja. Blogi 6.12.2015. [Https://eventolehti.fi/artikkelit/tulevaisuuden-johtaja/](https://eventolehti.fi/artikkelit/tulevaisuuden-johtaja/). Luettu 1.6.2018.

Lauronen, Heikki 2016. Matalan hierarkian organisaatio vaatii tasokkaat toimijat. Blogi 5.8.2016. [Https://www.johtamisenkehitys.fi/matalan-hierarkian-organisaatio-vaatii-tasokkaat-toimijat/](https://www.johtamisenkehitys.fi/matalan-hierarkian-organisaatio-vaatii-tasokkaat-toimijat/). Luettu 24.3.2018.

Lauronen, Heikki 2016. Ammattitaidottomuus johtamisessa altistaa mikromanagementtiin. Blogi 11.3.2016. <https://www.johtamisenkehitys.fi/ammattitaidottomuus-johtamisessa-altistaa-mikromanagementtiin/>. Luettu 24.5.2018.

Lavinsky, Dave 2013. Does Your Business Have Strategic Partners? Why Not? Forbes. Julkaistu 2.4.2013. <https://www.forbes.com/sites/davelavinsky/2013/04/02/does-your-business-have-strategic-partners-why-not/#2a7b45522731>. Luettu 27.5.2018.

Lehay, Jennifer 2012. Making the Most out of your Middle Managers. Blogi 1.3.2012. <https://www.mindjet.com/blog/2012/03/making-most-of-you-middle-managers/>. Luettu 23.5.2018.

Leitch, Jessica & Lancefield, David & Dawson, Mark 2016. 10 Principles of Strategic Leadership. Strategy+Business. Blogi 18.5.2016. <https://www.strategy-business.com/article/10-Principles-of-Strategic-Leadership?gko=25cec>. Luettu 31.5.2018.

Liikenteen tutkimuskeskus Verne & Tampereen teknillinen yliopisto 2018. <http://www.tut.fi/verne/tutkimusmenetelmat/kysely-ja-haastattelumenetelmat/>. Luettu 11.4.2018.

Lotich, Patricia 2013. Types of Business Organizational Structures. Blogi 24.7.2013. <https://pingboard.com/blog/types-business-organizational-structures/>. Luettu 14.4.2018.

Luoto, Lauri 2016. Itseohjautuva Tiimi 2.0. Blogi 16.9.2016. <https://www.psycon.com/blogi/itseohjautuva-tiimi-20>. Luettu 14.4.2018.

Mantere, S., Suominen, K. & Vaara, E. 2012. Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. 2. painos. Sanoma Pro. Helsinki.

Marr, Bernard 2017. 9 Technology Mega Trends That Will Change The World In 2018. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2017/12/04/9-technology-mega-trends-that-will-change-the-world-in-2018/#58f5f2285eed>. Luettu 17.6.2018.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2017. Itseohjautuvuus miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent. Helsinki. Alma Talent Pro Verkkokirjahylly. [Martela Frank 2016. Työn tulevaisuus: IT-järjestelmät korvaavat keskijohdon. Blogi 1.3.2016. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/tyon-tulevaisuus-it-jarjestelmat-korvaavat-keskijohdon>. Luettu 30.5.2018.](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAEBBXTBBAED#kohta:VIITTEET((20):(LUKU((20)6((20)). Luettu 30.5.2018.</p>
</div>
<div data-bbox=)

McConville, Teri 2006. Devolved HRM responsibilities, middle-managers and role dissonance. Emerald Insight. <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/00483480610702700>. Luettu 14.4.2018.

Mehiläinen 2015. Tasapainoinen itsensä johtaminen on hyvän johtajan tunnusmerkki. <https://www.mehilainen.fi/yrityksille/tasapainoinen-itsensa-johtaminen-hyvan-johtajan-tunnusmerkki>. Luettu 14.4.2018.

Miller, Jo 2018. 3 Ways to Stay Sane and Upbeat When You're a Middle Manager. The Muse. <https://www.themuse.com/advice/3-ways-to-stay-sane-and-upbeat-when-youre-a-middle-manager>. Luettu 13.4.2018.

Murray, Martin 2017. Total Quality Management (TQM) and Quality Improvement. <https://www.thebalancesmb.com/total-quality-management-tqm-2221200>. Luettu 30.5.2018.

Mäki, Annastiina 2016. Keskijohto avainpaikalla ja sivuraiteilla. Blogi 10.6.2016. <https://www.psycon.com/blogi/keskijohto-avainpaikalla-ja-sivuraiteilla>. Luettu 14.4.2018.

Mäki, Annastiina 2017. Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-730-9.pdf. Luettu 14.4.2018.

Mäki, Annastiina 2017. Törmäyttämisestä uutta huippuosaamista. Blogi 26.4.2017. <https://www.psycon.com/blogi/tormayttamisesta-uutta-huippuosaamista>. Luettu 14.4.2018.

Mäki, Annastiina 2017. Ristiriidat ovat yhteistyön käyttövoimaa! Telma. <https://telma-lehti.fi/ristiriidat-ovat-yhteistyon-kayttovoimaa>. Luettu 14.4.2018.

Mäki, Annastiina 2017. Monen äänen johtajuuskulttuuri. Blogi 6.10.2017. <https://www.psycon.com/blogi/monen-aaenen-johtajuuskulttuuri>. Luettu 14.4.2018.

Mäki, Annastiina 2018. Kompleksinen työ ei kehity kuplassa. Blogi 22.1.2018. <https://www.psycon.com/blogi/kompleksinen-tyo-ei-kehity-kuplassa>. Luettu 14.4.2018.

Mäki, Annastiina 2018. Johtamisen rakenteet – kehittämisen muna vai kana? Blogi 9.4.2018. <https://www.psycon.com/blogi/johtamisen-rakenteet-kehittamisen-muna-vai-kana>. Luettu 14.4.2018.

Narvo-Akkola, Merja 2012. Merja Narvo-Akkola: Johtaminen on vuorovaikutusta. Blogi 7.3.2012. <https://www.sitra.fi/blogit/merja-narvo-akkola-johtaminen-vuorovaikutusta/>. Luettu 14.4.2018.

Niemelä, Kyösti 2009. Keskijohdon puolustus. Julkaistu 14.8.2009. Luettu 2.10.2018. <https://www.talouselama.fi/uutiset/keskijohdon-puolustus/85ff3e19-59d2-3c10-ab00-e400f1d2604b>

Nikama, Oona 2017. Mihin luottamus perustuu? Blogi 16.3.2017. <https://projektitoimistoeffekti.fi/mihin-luottamus-perustuu/>. Luettu 24.3.2018.

Nyman, Kai 2014. Matriisiorganisaatio on oikein käytettynä vahva ja hyvä työkalu. Piksu. <https://www.piksu.net/artikkeli/matriisiorganisaatio-oikein-k%C3%A4ytettyn%C3%A4-vahva-ja-hyv%C3%A4-ty%C3%B6kalu>. Luettu 15.4.2018.

Osterman, Paul 2008. The truth about middle managers: Who they are, how they work, why they matter. Harvard Business Press. Boston, MA.

Paasovaara, Hannu 2017. Itsensä johtamisen merkitys työelämässä kasvaa kokoajan. Blogi 26.6.2017. <http://www.lmi.fi/blogi-artikkelit/itsensa-johtamisen-merkitys-tyoelamassa-kasvaa-koko-ajan>. Luettu 17.4.2018.

Pellinen, Jukka 2017. Talousjohtaminen. 2. painos. Alma Talent. Helsinki. Alma Talent Pro Verkkokirjahylly. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBAUCGCJ#kohta:TALOUSJOHTAMINEN\(\(20\).30.5.2018](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBAUCGCJ#kohta:TALOUSJOHTAMINEN((20).30.5.2018).

Peltoniemi, Jarmo 2018. Kaiken keskellä: keskijohto strategisen muutoksen tekijänä ja kokijana. Väitöskirja. Kauppatieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/59127>. Luettu 14.4.2018

Powerlinx 2018. Types of Strategic Partnerships. <https://www.powerlinx.com/resources/types-strategic-partnerships/>. Luettu 27.5.2018.

Pystynen, Johanna 2015. Työhyvinvointi Johtamisen 10 oivallusta, osa 1. Blogi 6.10.2015. <https://www.vincit.fi/blog/johtamisen-10-oivallusta-osa-1/>. Luettu 14.4.2018.

Questback Essentials 2019. Oivaltavia verkkokyselyitä. <https://www.questback.com/fi/ratkaisut/questback-essentials/>. Luettu 20.5.2018

Rubin, Anita 2015. Megatrendit. Otavan Opisto. http://opinnot.internetix.fi/fi/muikku2materiaalit/lukio/muut/tutu/4_muutoksen_ymmarten_ja_muuttuva_toimintaymparisto/06_megatrendit?C:D=1819199&m:selres=1819199. Luettu 14.4.2018.

Rubin, Anita 2004a. Käsitteitä A-H. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen Oppimateriaali. <https://tulevaisuus.fi/kasitteet/kasitteita-a-h/>. Luettu 14.4.2018.

Rubin, Anita 2004b. Käsitteitä I-R. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen Oppimateriaali. <https://tulevaisuus.fi/kasitteet/kasitteita-i-r/>. Luettu 14.4.2018.

Rubin, Anita 2004c. Käsitteitä S-Ö. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen Oppimateriaali. <https://tulevaisuus.fi/kasitteet/kasitteita-s-o/>. Luettu 14.4.2018.

Ruutu, Sirkku & Salmimies, Raija 2014. Itsensä johtaminen. Alma Talent. Helsinki. Alma Talent Pro verkkokirjahylly. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BACBBXUBGAJ#kohta:ITSENS\(\(c4\)\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\). Luettu 14.4.2018](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BACBBXUBGAJ#kohta:ITSENS((c4)((20)JOHTAMINEN((20). Luettu 14.4.2018).

- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006a. Laadullisen tutkimuksen elementit. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto, Tampere. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2_2.html). Luettu 20.5.2018.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006b. Teoria ja tutkimus. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto, Tampere. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_2.html). Luettu 20.5.2018.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006c. Tutkimusongelmat. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto, Tampere. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_1.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_1.html). Luettu 20.5.2018.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006d. Hypoteesittomuus. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto, Tampere. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_1.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_1.html). Luettu 20.5.2018.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006e. Eettiset kysymykset. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto, Tampere. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1.html). Luettu 20.5.2018.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006f. Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto, Tampere. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3.html). Luettu 20.5.2018.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006g. Validiteetti. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto, Tampere. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html). Luettu 20.5.2018.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006h. Reliabiliteetti. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto, Tampere. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html). Luettu 20.5.2018.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006i. Aineiston rajaaminen. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto, Tampere. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_1.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_1.html). Luettu 20.5.2018.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006j. Kylläntyminen. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto, Tampere. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_2.html). Luettu 20.5.2018.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006k. Yleistäminen. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto, Tampere. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_3.html). Luettu 20.5.2018.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006l. Edustavuus. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto, Tampere. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_4.html). Luettu 20.5.2018.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006m. Haastattelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3.html). Luettu 20.5.2018.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006n. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html). Luettu 20.5.2018.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006o. Mitä laadullinen tutkimus on: lyhyt oppimäärä. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere. [Https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html). Luettu 20.5.2018.

Saunders, Mark & Lewis, Philip & Thornhill, Adrian 2012. Research methods for business students. 6. painos. Pearson Education Limited, Harlow.

Schoonover, Anna 2016. Mitä on itsensä johtaminen? Blogi 9.11.2016. [Https://yhteisillatulilla.weebly.com/kypsauMRI/mita-on-itsensa-johtaminen](https://yhteisillatulilla.weebly.com/kypsauMRI/mita-on-itsensa-johtaminen). Luettu 14.4.2018.

Service Futures 2011. 9 megatrends that every FM provider should know. [Https://servicefutures.com/9-megatrends-facility-management/](https://servicefutures.com/9-megatrends-facility-management/). Luettu 24.5.2018.

Sitra 2012. Johtaminen ja johtajuus haasteiden edessä. [Https://www.sitra.fi/teemat/johtaminen/](https://www.sitra.fi/teemat/johtaminen/). Luettu 14.4.2018.

Six Sigma 2013. Tätä on Lean. Six Sigma. [Http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/lean/yleinen/](http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/lean/yleinen/). Luettu 15.4.2018.

Suomisanakirja 2018. Sparrata. [Https://www.suomisanakirja.fi/sparrata](https://www.suomisanakirja.fi/sparrata). Luettu 30.5.2018.

Tabrizi, Behnam 2014. The Key to Change is Middle Management. Harvard Business Review. [Https://hbr.org/2014/10/the-key-to-change-is-middle-management](https://hbr.org/2014/10/the-key-to-change-is-middle-management). Luettu 22.4.2018.

Johtaja on huono esimies. 2013. Talouselämä 31.5.2013. [Https://www.talouselama.fi/uutiset/johtaja-on-huono-esimies/4ec1243d-678d-3a1f-b6cf-5f34495ea717](https://www.talouselama.fi/uutiset/johtaja-on-huono-esimies/4ec1243d-678d-3a1f-b6cf-5f34495ea717). Luettu 10.5.2018.

Monella yrityksellä strategia hukassa. 2014. Talouselämä 14.10.2014. [Https://www.talouselama.fi/uutiset/monella-yrityksella-strategia-hukassa/cab0a003-366b-319c-922b-4690b19fb0b5](https://www.talouselama.fi/uutiset/monella-yrityksella-strategia-hukassa/cab0a003-366b-319c-922b-4690b19fb0b5). Luettu 31.5.2018.

Nyt se on tutkittu: Työ keskijohdossa voi järkyttää mielenterveyttä. 2015. Taloussanomien 22.9.2015. [Https://www.is.fi/taloussanomien/oma-raha/art-2000001888986.html](https://www.is.fi/taloussanomien/oma-raha/art-2000001888986.html). Luettu 24.5.2018.

- Tasanto, Mari 2018. Coaching jättää jäljen talenttiin. Blogi 9.5.2018.
<https://www.hrmpartners.fi/2018/05/coaching-jattaa-jaljen-talenttiin/>. Luettu 30.5.2018.
- Tolvanen, Ville 2014. Verkostojen johtaminen. Blogi 22.10.2014.
<http://www.villetolvanen.com/2014/10/22/verkostojen-johtaminen/>. Luettu 29.5.2018.
- Torkkola, Sari 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Talentum Media Oy. Helsinki. Alma Talent Pro Verkkokirjahylly.
[http://verkkokirjahylly.almatalent.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXAUIGHG#kohta:LEAN\(\(20\)ASIANANTUNTIJATY\(\(d6\)N\(\(20\)JOHTAMISESSA\(\(20](http://verkkokirjahylly.almatalent.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXAUIGHG#kohta:LEAN((20)ASIANANTUNTIJATY((d6)N((20)JOHTAMISESSA((20). Luettu 14.4.2018.
- Turner, Dawn-Marie 2017. Prepare Your Middle Managers to Lead and Manage Change. Blogi 18.4.2017.<https://thinktransition.com/prepare-your-middle-managers-to-lead-and-manage-change/>. Luettu 26.5.2018.
- Työturvallisuuskeskus 2018. Johtaminen ja esimiestyö.
https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo. Luettu 14.4.2018.
- Uusivirta, Mari 2016. Isokin yritys voi tulla toimeen ilman keskijohtoa. Kauppalehti 26.10.2016. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/isokin-yritys-voi-tulla-toimeen-ilman-keskijohtoa/CnBSwvcM>. Luettu 22.4.2018.
- Vaara, Olli-Pekka 2014. Matriisiorganisaation tienristeyksessä. Blogi 19.11.2014.
<http://mercuriurvalblogi.fi/matriisiorganisaation-tienristeyksessa/>. Luettu 14.4.2018.
- Vanas, Antti 2017. Kontrolli Paha, Johtaminen Hyvä. Blogi 23.8.2017.
<https://www.psycon.com/blogi/kontrolli-paha-johtaminen-hyva>. Luettu 14.4.2018.
- Vengeochea, Ximena 2018. Ways Managers Can Keep Their Top Performers From Quitting. <https://www.themuse.com/advice/4-tips-manage-top-performing-employees-retention-quitting>. Luettu 23.5.2018.
- Ruokoski, Vilma 2018. Nuoret aikuiset eivät tee töissä mitään siksi, että niin on ollut ennenkin tapana – Diginatiivi haluaa esimieheksi pomon sijasta valmentajan. Yle Uutiset. Julkaistu 17.9.2018. <https://yle.fi/uutiset/3-10376257>. Luettu 18.9.2018.
- Vuorela, Arvo 2018. Väitös: Organisaation keskijohto jää ilman tukea, kun ylempi johto lakaisee ongelmia maton alle. Yle Uutiset. Julkaistu 13.4.2018. <https://yle.fi/uutiset/3-10156625>. Luettu 15.4.2018.
- Vuorinen, Mari 2008. Organisaation kehittäminen muutoksessa. Case: Tampereen kaupungin energialiiketoiminnat. Pro gradu. Johtamistieteiden laitos. Tampereen yliopisto. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-19134>. Luettu 14.4.2018.
- White, Lori 2011. Case studies in middle management supervision. Academic Search Elite, EBSCO-host.<http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/detail/detail?vid=0&sid=3fd65682-b6ab-428c-861a->

b9a393fe8721%40sessionmgr4007&bdata=JnNpdGU9ZWVhc3Qtb-Gl2ZQ%3d%3d#db=afh&AN=69809002. Luettu 22.4.2018.

Williams, David (2012). The End of Middle Managers (And Why They'll Never Be Missed). Forbes. Julkaistu 10.7.2012.
<https://www.forbes.com/sites/davidkwilliams/2012/07/10/the-end-of-middle-managers-and-why-theyll-never-be-missed/#7148d87a774a>. Luettu 22.4.2018.

Yakowicz, Will 2018. The 4 Leadership Skills That Really Matter.
<https://www.themuse.com/advice/the-4-leadership-skills-that-really-matter>. Luettu 23.5.2018.

Yusof, Sha'Ri Mohd & Aspinwall, Elaine 2010. Total quality management implementation frameworks: Comparison and review.
https://scholar.google.fi/scholar?q=Total+quality+management+implementation+frameworks:+Comparison+and+review&hl=en&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart. Luettu 30.5.2018.

Zenger, Jack & Folkman Joseph 2014. Why middle managers are so unhappy. Harvard Business Review. Julkaistu 24.11.2014. <https://hbr.org/2014/11/why-middle-managers-are-so-unhappy>. Luettu 22.4.2018

Liite 1 Sähköisen kyselyn sisältö

Liitteen sisältö

Sähköisen kyselyn sisältö

Hyvää päivää ja kiitos, että olet vastaamassa kyselyyn. Tutkimuksen kohteena on keskihondon rooli organisaatioissa ja sen kehitys. Kyselyyn vastaaminen on täysin anonyymia. Vastaaminen kestää noin 15–20 minuuttia.

Taustatiedot

1. Kauanko olet työskennellyt nykyisen työnantajasi palveluksessa?
 - a. Alle 1 vuotta
 - b. 1–2 vuotta
 - c. 3–5 vuotta
 - d. 6–10 vuotta
 - e. Yli 10 vuotta

2. Organisaation koko
 - a. 1–50
 - b. 51–100
 - c. 101–200
 - d. 201–500
 - e. 501–1000
 - f. Yli 1000

3. Asemasi organisaatiossa
 - a. Ylin johto
 - b. Lähiesimies
 - c. Asiantuntija

- d. Työntekijä
- e. Muu mikä: 100–200 merkkiä

Organisaatiosta

Tässä kyselyssä hierarkialla tarkoitetaan esimiesten ja johtajien asemaa suhteessa muuhun henkilöstöön.

Korkeassa hierarkiassa johtajat antavat ohjeita ja käskyjä joita noudatetaan. Vuorovaikutus ja kommunikaatio ovat minimaalista.

Matalassa hierarkiassa johtajien ja henkilöstön välinen suhde perustuu vuorovaikutukseen ja kommunikaatioon.

4. Millainen hierarkian rakenne organisaatiossanne on?

5 Erittäin korkea – 4 – 3 – 2 – 1 Erittäin matala

5. Millainen rakenne organisaatiossanne on? Valitse parhaiten sopiva kuvaus.

- a. Toimintoihin jaettu organisaatio
- b. Tuotealueisiin jaettu organisaatio
- c. Prosesseihin jaettu organisaatio
- d. Maantieteellisesti jaettu (maa, kunta ym.) organisaatio
- e. Matriisiorganisaatio
- f. Muu organisaatio, mikä?
- g. En osaa sanoa

Johtamisesta

Tässä kyselyssä valmentavalla johtamisella tarkoitetaan sellaista johtamista, jossa esimies kannustaa alaisiaan ongelmien ratkaisuun. Auttaa heitä onnistumaan, mutta ei tarjoa suoria ratkaisuita. Auttaa alaisiaan löytämään ne. Vuorovaikutus ja kommunikatio ominaispiirteitä. Usein hyödynnetään itsensä johtamisen / itseohjautuvuuden kanssa.

6. Hyödynnetäänkö organisaatiossasi valmentavaa johtamista?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

7. (Jos kyllä) Kuinka valmentamisessa on onnistuttu?

5 Erittäin hyvin – 4 – 3 – 2 – 1 Erittäin huonosti

Tässä kyselyssä itsensä johtamisella ja itseohjautuvuudella tarkoitetaan itsetuntemusta ja kykyä johtaa itse itseään eli ajanhallinnan, tehtävien asetannan, resurssien hallinnan ja priorisoinnin kaltaisten taitojen hallintaa, jotka perinteinen työntekijä on usein voinut ulkoistaa esimiehelleen. Ihminen ottaa vastuun omasta työstään ja tuloksien syntymisestä.

8. Kannustetaanko organisaatiossasi hyödyntämään itsensä johtamista / itseohjautuvuutta?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa, miksi? Vapaa lyhyt teksti

9. (Jos kyllä,) Kuinka tässä on onnistuttu?

5 Erittäin hyvin – 4 – 3 – 2 – 1 Erittäin huonosti

10. Millaiseksi koet mahdollisuutesi oppia ja kehittyä työtehtävissäsi?

5 Erittäin hyväksi – 4 – 3 – 2 – 1 Erittäin huonoksi

Perustele halutessasi vastauksesi: Lyhyt vapaa teksti

Keskijohto

Tässä kyselyssä keskijohto luetaan toimijoiksi, jotka toimivat samanaikaisesti johtajina ja työntekijöinä. Heillä on siis esimiehen tai muun asiantuntijan asema jossa he johtavat muita työntekijöitä ja panevat toimeen johdon päätöksiä. Usein vastaavat esimerkiksi jostain prosessista, tuotealueesta tai liiketoiminta alueen kehittämisestä.

11. Onko organisaatiossanne selvää, käsitteeseen sopivaa, keskijohtoa tai henkilöitä jotka toimivat tällä tavoin?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa.

Halutessasi voit tarkentaa vastaustasi Tekstiä 300 merkkiä

12. Koetko itse kuuluvasi keskijohtoon?

Kyllä

Ei

Strategiasta

Tässä kyselyssä strategialla tarkoitetaan suunnitelmaa, jolla pyritään saavuttamaan tavoiteltu päämäärä. Strategian päämääränä kilpailumarkkinoilla on saavuttaa kilpailuetua suhteessa kilpailijoihin. Visio, tavoitteet pelkästään eivät ole strategiaa, ne ovat se, mihin strategialla pitäisi päästä.

13. Onko organisaatiolla selvä strategia, joka kertoo tarkalleen, miten visioon ja tavoitteisiin päästään?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

Halutessasi voit tarkentaa vastaustasi 200–300 merkkiä

14. Millainen rooli keskijohdolla on strategian luomisessa organisaatiossanne?

5 Erittäin suuri – 4 – 3 – 2 – 1 Erittäin pieni

15. Kuinka strategian jalkauttamisessa, tutuksi tekemisessä, arkeen tuomisessa on onnistuttu?

5 Erittäin hyvin – 4 – 3 – 2 – 1 Erittäin huonosti

Muutoksesta

16. Mitkä megatrendit vaikuttavat organisaatiosi toimintaan? Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

a. Automatisointi

b. Digitalisaatio

- c. Kestävä kehitys / ekologisuus
- d. Organisaatorakenteiden muutokset
- e. Talouden muutokset
- f. Työn arvojen muutokset
- g. Väestönkehitys
- h. Muu, mikä: Lyhyt vapaa teksti kenttä

17. Mitkä seuraavista tekijöistä ovat muuttuneet organisaatiossasi merkittävästi viimeisen kahden vuoden aikana? Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- a. Teknologia
- b. Työtavat
- c. Organisaatio
- d. Hierarkia
- e. Kulttuuri
- f. Johtamistyyli
- g. Henkilöstön määrä
- h. Asiakkaat
- i. Ei mikään
- j. Muu, mikä: Lyhyt vapaa teksti

(Jos muu kuin i niin 18 & 19 tulevat esille)

18. Millainen rooli keskijohdolla on ollut muutosten toteuttamisessa?

5 Erittäin tärkeä – 4 – 3 – 2 – 1 Ei lainkaan tärkeä

Voit halutessasi tarkentaa vastaustasi 200–300 merkkiä

19. Arvioi kuinka keskijohto on onnistunut toteuttamaan ja jalkauttamaan muutoksia.

5 Erittäin hyvin – 4 – 3 – 2 – 1 Erittäin huonosti

Miksi koet näin? lyhyt teksti 200 - 300

Vuorovaikutus/kommunikaatio

20. Millaiseksi koet kommunikaation ja vuorovaikuttamisen organisaatiossasi?

5 Erittäin hyvää – 4 – 3 – 2 – 1 Erittäin huonoa

21. Millaiseksi koet keskijohdon roolin työntekijöiden ja johdon välisen vuorovaikutuksen mahdollistamisessa?

5 Erittäin tärkeä – 4 – 3 – 2 – 1 Ei lainkaan tärkeä

22. Arvioi millaiseksi tunnet mahdollisuutesi vaikuttaa yrityksen toimintaan.

5 Erittäin hyväksi – 4 – 3 – 2 – 1 Erittäin huonoiksi

Miksi? 200 merkkiä

23. Ottaako esimiehesi/johtajasi palautteesi huomioon toiminnassaan?

5 Erittäin hyvin – 4 – 3 – 2 – 1 Erittäin huonosti

Miksi? 200 merkkiä

Johdon arviointi

24. Organisaationi keskijohto on onnistunut tehtävissään

5 Erittäin Hyvin – 4 – 3 – 2 – 1 Erittäin huonosti

Miksi koet keskijohdon toiminnan tällä tavoin? Vapaa kenttä

25. Haluatko kertoa jotain muuta johtoasemissa olevista ihmisistä? Niin keskijohdosta kuin ylemmistäkin johtajista.

Vapaasti tekstiä noin 1000–2000 merkkiä. Vapaaehtoinen.