



Nuorten yritysjohtajien kokemuksia menestymisestä johtajana

Jesse Takala

Ilari Hepola

Opinnäytetyö

Marraskuu 2022

Tradenomi (AMK), Liiketalouden ala, Tiimiakatemia

Takala, Jesse & Hepola, Ilari

Nuorten yritysjohtajien kokemuksia menestymisestä johtajana

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Marraskuu 2022, 44 sivua

Tradenomi. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: Kyllä

Tiivistelmä

Opinnäytetyössä tutkittiin nuorten yritysjohtajien kokemuksia menestymisestä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä menestyminen yritysjohtajana nuorten yritysjohtajien mielestä on ja mitä tekijöitä menestymisen taustalla on.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla ja haastattelut toteutettiin Zoom- ja Teams alustoilla syksyn 2022 aikana. Haastateltavat olivat toimineet yritysjohtajana vähintään 5 vuotta ja olivat iältään alle 40-vuotiaita. Yritykset, joissa he työskentelevät olivat kooltaan vähintään 15 henkilön organisaatioita. Haastateltavia valittiin yhteensä viisi näiden kriteereiden perusteella. Teoriaosuudessa käsiteltiin johtamista, yrityskulttuuria ja menestymistä johtajana. Teorian lähteissä käytettiin kirjallisuutta, sekä erilaisia artikkeleita suomen ja englannin kielellä.

Tutkimuksen päätuloksiksi todettiin, että yritysjohtajana menestymisen koettiin olevan tavoitteiden saavuttamista ja henkilöstön hyvin-vointia. Menestystekijöinä yritysjohtajalle pidettiin kykyä ja halua oppia. Asioihin piti olla myös halua vaikuttaa ja halu ottaa vastuuta johtajana. Haastateltavien johtamistyylit olivat valmentavia, mutta myös tuloskeskeisiä samalla. Haastateltavat halusivat pitää yllä avointa ja rentoa yrityskulttuuria, jossa kuitenkin asiat käsitellään ratkaisukeskeisesti. Ylivoimaisesti suurimpana haasteena koettiin olevan uskottavuuden ja kokemuksen puute nuorena yritysjohtajana toimiessa.

Avainsanat (asiasanat)

Johtaminen, nuori yritysjohtaja, johtajan menestystekijät

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Takala, Jesse & Hepola, Ilari

Young CEOs experiences on success

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, November 2022, 44 pages

Bachelor of Business Administration. Degree programme in Business Administration. Bachelor's Thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The thesis examined the experiences of young business managers about success. The aim of the study was to find out what success as a business manager is in the opinion of young CEOs and what factors are behind success.

Research was made by using qualitative research methods. The research material was collected through thematic interviews and the interviews were conducted on the Zoom and Teams platforms during the fall of 2022. The interviewees had worked as a chief executive officer for at least 5 years and were under 40 years old. The companies they work for were organizations of at least 15 people. A total of five interviewees were selected based on these criteria. The theory part dealt with management, company culture and success as a leader. The sources of the theory used literature, as well as various articles in Finnish and English.

The main results of the study were that success as a company leader was perceived as achieving goals and the well-being of the personnel. The ability and desire to learn were considered success factors for a business leader. There also had to be a desire to influence things and a desire to take responsibility as a leader. The management styles of the interviewees were coaching, but also result-oriented at the same time. The interviewees wanted to maintain an open and relaxed company culture, where, however, matters are dealt with in a solution-oriented manner. By far, the biggest challenge was felt to be the lack of credibility and experience when acting as a young CEO.

Keywords/tags (subjects)

Leadership, young CEOs, leaders' success indicators

Miscellaneous (Confidential information)

Sisältö

1. Johdanto	3
2. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimustehtävät	5
3. Johtaminen.....	10
3.1. Johtamistyyli	12
3.2. Yrityskulttuuri.....	16
4. Nuoret yritysjohtajat ja menestyminen	18
4.1. Johtajana menestyminen	20
5. Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset	24
5.1. Menestyksen tärkeimmät osa-alueet	26
5.2. Johtopäätökset.....	32
6. Pohdinta.....	35
6.1. Luotettavuus ja eettisyys	37
6.2. Oman asiantuntijuuden kehittyminen	37
6.3. Jatkotutkimusaiheet.....	37
Lähteet	39
Liitteet	41
Liite 1. Teemahaastattelurunko	41

Kuviot

Kuvio 1. Listaamattomien yhtiöiden toimitusjohtajat sukupuolen ja iän mukaan 2018 (Naiset ja miehet yritysten ylimmässä johdossa. Tilastaselvitys. Sosiaali- ja terveysministeriö. 2020.).... 19

Kuvio 2. Johtajana menestyminen

Taulukot

Taulukko 1. Haastateltavat	8
Taulukko 2. Liikkeenjohdon periaatteita (Hamel, G. 2007. 181.)	11
Taulukko 3. Golemanin johtajuustyyliä pähkinänkuoressa. (Goleman D. 2003, 70–71).....	13
Taulukko 4. Transformationaalisen ja transaktionaalisen johtajan ominaisuudet (Bass 1990, 22)	16
Taulukko 5. Tiivistelmä haastatteluiden tuloksista.....	24

1. Johdanto

Valitsimme aiheeksi johtamisen, vielä tarkemmin nuoret yritysjohtajat ja heidän taustallaan vaikuttavat tekijät. Aiheessa yhdistyy oma mielenkiintomme johtamista ja nuoren polven yritysjohtajia kohtaan. Opiskeluaikana hankittu ymmärrys johtamista kohtaan teoreettisella tasolla mahdollistaa myös haastavien teorioiden vertaamisen tutkimustuloksiin. Tutkimuksen on tarkoitus muodostaa viitekehys uuden sukupolven yritysjohtajien taustoista ja kokemuksista, jolloin työllä saavutetaan arvoa huolimatta liiketoiminta-alasta. Viimeinen teema, joka ohjasi aihevalinnan suuntaa oli, että nuoria yritysjohtajia käsittelevien tutkimusten vähyyden etenkin suomen kielellä.

Tänä päivänä johtajan tulee hallita teknologia ja ymmärtää digitalisaatiota. Digitalisaatiossa tietoa ja tietotekniikkaa hyödynnetään toiminnan kehittämiseen tai uuden mahdollistamiseen. Yrityksissä digitalisaatio on muun muassa toimintatapojen uudistamista, sisäisten prosessien digitalisointia, palveluiden sähköistämistä tai tiedon käsittelyä digitaalisessa muodossa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2019.) Z-sukupolvi on tottunut käyttämään erilaisia teknologisia apuvälineitä, jolloin niiden käytöstä työelämässä sekä johtamisessa on tullut arkipäivää.

Aihe valikoitui pitkällisen tiedonhaun jälkeen. Asiaa tutkiessa huomattiin alle 40-vuotiaiden yritysjohtajien vähäisyyden Suomessa perustuen aiempiin tutkimuksiin. Oma kiinnostuksemme johtamista ja johtajuutta kohtaan ohjasi tutkimuksen kohteeksi nuorten toimitusjohtajien menestyksen taustalla vaikuttavat tekijät. On ymmärrettävä digitalisaation ja globalisaation aiheuttamat haasteet elinkeinomaailmaan, jossa suurin osa johtotehtävissä työskentelevistä ovat kasvaneet erilaisessa ympäristössä kuin Z-sukupolvi.

Keskeiset käsitteet tutkimuksessa ovat menestyminen, taloudellisesti ja organisaation näkökulmasta sekä johtajana menestyminen. Tutkimuksen haastatteluun valikoitui menestyneiden yritysten nuoria toimitusjohtajia, jotka ovat olleet vähintään viisi vuotta toimitusjohtajana nykyisessä yrityksessä. Vaatimus, joka kasvattaa tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta. Johtajien työvuosien määrä luo uskottavuuden toimitusjohtajan mukanaolosta kasvun ja menestyksen aikana. Teot, ajatukset ja toimintamallit toimitusjohtajan työssä, jotka ovat mahdollistaneet yrityksen menestyksen sekä johtajana menestymisen nuorelle toimitusjohtajalle.

Tutkimus on ajankohtainen, koska nuorten yritysjohtajien määrä on vähäinen Suomessa. Tutkimuksen lopputuloksessa pystytään osoittamaan, että nuorten yritysjohtajien määrä tulee kasvamaan tulevaisuudessa oikeiden toimintamallien ja luottamuksen kasvamisen myötä. Kohtaamme jatkuvasti uusia johtamisen trendejä ja työntekijät vaativat yhä enemmän johtajiltaan. Itsevaltainen johtaminen ei enää sovi nykyaikana työntekijöille koska molemminpuolista arvostusta vaalitaan jo nuoresta iästä lähtien. Informaatio kulkee nopeammin ja monipuolisemmin digitalisaation seurauksena. Opinnot tutustuttivat useisiin johtamisen trendeihin ja loimme omat johtajuuden kulmakivet. Prosessin aikana pystyimme käyttämään olemassa olevaa tietoa johtajan hyvistä ja huonoista ominaisuuksia tulevaisuuden työelämää varten.

Opinnäytetyön päätavoite on kuvata nuorten yritysjohtajien kokemuksia menestymisestä johtajana. Tutkimuksessa nuorilla yritysjohtajilla tarkoitetaan alle 40-vuotiaita johtajia (Suomen Nuorkauppakamarit Ry, Vuoden nuori johtaja 2021.) He toimivat eri aloilla vähintään 20 hengen yrityksissä johtotehtävissä. Opinnäytetyöntekijöiden tavoitteena on lisätä ymmärrystä johtamisesta ja ensisijaisesti niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat johtajana menestymiseen.

“Suuret ikäluokat ovat ensimmäinen sukupolvi, joka kieltäytyi vanhentumasta” (Hamel, G. 2001. 134).

2. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimustehtävät

Tutkimuksessa tutkitaan alle 40-vuotiaiden yritysjohtajien kokemuksia menestyksestä. Mitkä tekijät ovat auttaneet haastateltavia menestymään nykyisessä yrityksessä, ja kuinka he kokevat menestyksen käsitteenä.

Tutkimuksemme toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus sopii parhaiten silloin, kun halutaan kysyä avoimia kysymyksiä ja saada yksilöllisiä vastauksia. Laadullinen tutkimus on myös hyvä tutkimusmenetelmä, kun halutaan luoda uutta teoriaa ja tietoa, jota ei vielä ole. Laadullisen tutkimuksen kysymykset ovat avoimia, sillä niissä haetaan vastauksia ilmiöön, josta ei ole vielä tietoa. (Kananen 2014, 16–17.) Meidän tutkimuksessamme nimenomaan pyrittiin saamaan vastaus ilmiöön, jota ei tunneta kovin hyvin ja, mistä ei ole teoretietoa juurikaan.

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvata, ymmärtää ja tulkita ilmiötä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan vastauksia avoimiin kysymyksiin, joista tuotoksena tulee sanoja ja lauseita. Määrällisessä tutkimuksessa tutkitaan taas lukuja ja niiden kautta analysoidaan aineistoa. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole määritelty tarkkaan, kuinka paljon aineistoa tulee kerätä. Määrittävä tekijä on se, missä vaiheessa vastaus tutkimusongelmaan saadaan. Esimerkiksi jokin tutkimusaihe voi vaatia vain 5 haastattelua, sillä haastattelujen vastaukset toistuvat ja vastaus tutkimusongelmaan on saatu. Jossain tutkimuksessa tutkimusongelman ratkaisemiseksi voidaan vaatia useita haastatteluita lisää. Laadullisessa tutkimuksessa tuleekin analysoida aineistoa jatkuvasti, jotta tiedetään kerätä oikea määrä aineistoa. (Kananen 2014, 18–19.)

Tutkimusongelma on koko tutkimuksen ydin, eli mitä tutkitaan. Tutkimusongelma on kysymys mihin tutkimuksella haetaan vastausta. Tutkimusongelma yleensä tarkentuu tutkimuksen edetessä ja voi myös vaihtua tai kehittyä vasta ihan tutkimuksen loppuvaiheessa. Tutkimusongelma ei voi olla liian laaja, vaan mitä tarkempi ja yksityiskohtaisempi se on, sitä helpompaa tutkimuksen eteneminen on. (Kananen 2014, 32–33.)

Tässä tutkimuksessa tutkimusongelma on; mitä nuorena johtajana menestyminen vaatii?

Tutkimusongelmasta johdetaan tutkimuskysymykset. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset määrittävät suunnan koko tutkimukselle, minkä takia ne on tärkeitä pitää mielessä koko prosessin ajan. Tutkimuskysymykset määrittävät sen, mitä tulevalla aineistolla haetaan ja kuinka aineiston keruu toteutetaan. Tutkimuskysymykset yleensä ovat ”mitä, miten, miksi ja paljonko”-sanoilla alkavia kysymyksiä. (Kananen 2014, 36–37.)

Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymykset ovat; mitkä ovat nuoren yritysjohtajan menestyksen taustalla vaikuttavat tekijät ja mikä koetaan menestymiseksi yritysjohtajana?

Aineistonkeruumenetelmä

Valitsimme aineistonkeruumenetelmäksi *teemahaastattelun*. Tarkoituksena oli saada selville kokemuksia toimitusjohtajana toimimisesta, puolistrukturoitu teemahaastattelu valikoitui sopivimmaksi menetelmäksi, jotta saisimme laajoja vastauksia, joista kokemukset tulevat selkeästi esille ilman tarkentavien tai tarkkojen kysymysten esittämistä.

Teemahaastattelu etenee usein vastaajan ehdoilla, teemat määrittävät keskusteltavat aiheet eikä spesifejä kysymyksiä tarvita koska usein vastauksista johdetaan jatkokysymyksiä, jotka vievät tutkijaa pidemmälle ilmiön ymmärtämistä teemojen kautta. Ennen haastattelua tutkijalla pitää olla ymmärrys ja teoreettinen viitekehys ilmiöstä olemassa, jotta hän pystyy luomaan haastatteluun teemat. (Kananen 2014, 76–77.)

Puolistrukturoitu haastattelu kuvastaa kysymyksiin vastattaessa ilmeneviä eroja, kysymysrunko pysyy samana läpi eri ihmisten haastattelujen mutta vastaaminen kysymyksiin on riippuvainen vastaajan halusta eikä valmiita vastausvaihtoehtoja ole asetettu. Tavoitteena on saada laajoja kokemukseräisiä vastauksia eikä suoraa vastausvaihtoehtoihin pohjautuvia vastauksia. (Eskola & Suoranta 2008, 86.)

Aloitimme aineistonkeruun tekemällä teemahaastattelun rungon. Teemahaastatteluiden kysymykset ja teemat nousivat tekemämme teoriaperustan pohjalta. Kysymykset liittyivät nuorena yritysjohdajana toimimiseen, johtamistyyleihin ja yrityskulttuuriin.

Analyysimenetelmä

Aineiston analyysillä pyritään luomaan aineistoon selkeyttä ja analysoimaan uutta tietoa kerätystä aineistosta. Aineiston analyysiä pidetään laadullisen tutkimuksen haastavimpana vaiheena, sillä aineisto voi olla erittäin hajanaista ja vaikeasti ymmärrettävää. (Eskola, J., Suoranta, J. 2008, 137.) Aineistoa tulee kerätä ja analysoida, jonka jälkeen aineiston keruuta voidaan kehittää ja kerätä parempaa aineistoa. Analysointia tulisi tehdä koko ajan tutkimuksen edetessä, jotta aineisto on parhain mahdollinen. (Kananen 2014, 99.)

Kun aineistoa on kerätty teemahaastatteluiden muodossa, aineistoa voidaan analysoida keskusteluanalyysimenetelmällä. Keskustelu analyysillä analysoidaan tehdyt haastattelut äänitteiden ja tekstien muodossa. Keskustelu analyysillä analysoidaan useamman kuin yhden henkilön keskustelua litteroidun tekstin kautta. (Eskola, J., Suoranta, J. 2008, 189.)

Teemahaastatteluiden toteutuksen jälkeen litteroimme haastattelut ja jaottelimme aineiston eri teemoihin, jotka nousivat haastatteluista esille.

Aineiston analyysin vaiheet, joita käytimme (Kananen 2014, 99–100):

1. Aineistonkeruu teemahaastatteluiden muodossa
2. Aineiston litterointi tekstimuotoon aineiston analysoinnin helpottamiseksi
3. Aineistosta etsitään tutkimuskysymysten kautta tekstit, jotka liittyvät tutkittavaan ilmiöön
4. Aineisto luokitellaan eri osa-alueisiin, joita analysoidaan erikseen
5. Aineistonkeruun kehittäminen analysoinnin kautta

2.1. Haastatteluiden toteutus ja kohderyhmä

Aineisto tutkimukseen kerättiin teemahaastatteluilla ja haastattelut toteutettiin syys-lokakuussa 2022. Haastattelut toteutettiin Zoom- ja Teams -alustoilla. Haastateltavat valittiin kohderyhmän kriteereiden perusteella, jokainen haastatteluun valittu pääsi osallistumaan tutkimukseen eikä varahenkilöiksi varattuja jouduttu käyttämään. Kokeilimme ensimmäisessä haastattelussa tekniikkaa, jossa toinen keskustelee kysymysrunгон läpi haastateltavan kanssa ja toinen kirjaa samalla muis-tiinpanoja, tyyli osoittautui toimivaksi, joten toteutimme kaikki haastattelut samalla tyyllillä, jatko-kysymyksiä kuitenkin esitti kumpikin tutkija.

Tutkimuksen kohderyhmä koostui viidestä alle 40-vuotiaasta yritysjohtajasta, jotka toimivat eri aloilla vähintään 15 hengen yrityksissä toimitusjohtajana. Kohderyhmässä oli yksi nainen ja neljä miestä. He olivat iältään 29–38-vuotiaita ja olivat toimineet johtotehtävissä 5–15 vuotta. Organi-saatioiden koko vaihteli noin kahdesta kymmenestä 140:een.

Taulukko 1. Haastateltavat

Haastateltava	Ikä, sukupuoli	Toimitusjohtaja-koke-mus	Organisaation koko
A	38, nainen	6,5 vuotta	70 henkilöä
B	36, mies	15 vuotta	20 henkilöä
C	29, mies	5 vuotta	16 henkilöä
D	31, mies	11 vuotta	140 henkilöä
E	36, mies	13 vuotta	40 henkilöä

Kohderyhmään sopivia haastateltavia etsittiin internetistä ja käytimme omia verkostojamme. Oma verkostomme antoi vinkkejä haastateltavista, jotka sopisivat kriteereihimme. Etsimme myös Googlesta hakusanalla ”nuori yritysjohtaja” mahdollisia haastateltavia. LinkedInista löysimme kohderyhmän tarkan kokemuksen yritysjohtajana ja saimme paremman käsityksen mahdollisista haastateltavista. Kohderyhmää kontaktoitiin LinkedInin lisäksi sähköpostilla ja puhelimitse.

3. Johtaminen

Johtaminen ja johtajuus sekoitetaan usein, ja niiden erottaminen toisistaan ei aina ole helppoa. Englannin kielellä on ehkä helpompi ymmärtää termien ero (leadership – management, johtajuus – johtaminen). Johtajuus voidaan käsittää enemmän synnynnäisenä ominaisuutena ja johtaminen taas tietoisena toimintamallina.

Mitä johtajuus sitten on? Johtajuus tarkoittaa ihmisten välistä yhteyttä ja sen pystyy jakamaan sekä hyvään että huonoon johtajuuteen (Aura 2017). Tässä opinnäytetyössä aihetta rajataan kuitenkin siten että tutkimus ei tutustu siihen minkälaista on hyvä tai huono johtajuus. Menestystä johtajana mitattaessa on kuitenkin huomioitava onnistuneiden ja epäonnistuneiden päätösten suhde matkalla menestykseen.

Aura (2017) jaottelee johtamista seuraavalla tavalla, tavoitteellisuus, osallistaminen, kannustaminen sekä välittäminen kuuluvat hyvään johtajuuteen ja käskeminen, välinpitämättömyys, epäkohteliaisuus sekä palautteen puuttuminen muodostavat huonoa johtajuutta.

Johtamisessa kaikki riippuu tuloksista, johtaja on tulosten aikaansaamisessa ammattilainen, joka on kouluttanut itsensä tulosten ja onnistumisten löytämistä varten. Väite ei tarkoita sitä, että jokaisen työntekijän yrityksessä pitäisi olla absoluuttisen kiinnostuneita tuloksista vaan johtajan työnkuva rakentuu tulosten ympärille. Kaikille on varmasti selvää mikä on myyjän tehtävä yrityksessä mutta onko kaikille selvää, mikä on johtajan tehtävä tai työnkuva? Johtajan menestystä on helpompi myös arvioida, kun hänen tehtävänsä on saavuttaa tuloksia. (Malik, F. 2000. 74–75.)

Yksi tärkeä tekijä konstitutionaalisessa johtamisessa on periaate, suuremmassa kuvassa ei yksittäinen huippusuoritus ole tärkeää vaan suorituksen ja suorituskyvyn jatkuvuus (Malik, F. 2000. 49). Tuon väitteen pohjalta on helppo lähteä luomaan kuvitelmia mitä menestyminen vaatii, ei yhtä sadan miljoonan euron kauppaa vaan useampia kauppoja huolimatta niiden kokoluokasta.

Hamel (2007, 181) kertoo kirjassaan liikkeenjohdon periaatteista, yrityksen toimitusjohtaja on liikkeenjohtamisen ammattilainen, joten periaatteita sovelletaan helposti läpi työpaikkarajojen. Taulukon lainalaisuudet pätevät edelleen nykyaikanakin, vaikka hierarkia on yksi osa-alue, joka on kokenut suuria muutoksia viimeisten vuosien aikana. Tavoitteet, erikoistuminen, palkkiot ja valvonta ovat tuttuja jokaiselle myyntityötä tehneelle mutta kaupallisella alalla jokaisen yrityksen kulmakiviä.

Taulukko 2. Liikkeenjohdon periaatteita (Hamel, G. 2007. 181.)

Periaate	Soveltamistapa	Päämäärä
Vakiointi	Minimoi poikkeamat raaka-aineiden, lopputuotteiden ja työtapojen vakioarvoista	Mittakaavaetu, tuotannollinen tehokkuus, tuottavuus ja laatu
Erikoistuminen (työtehtävien ja toimintojen osalta)	Samantapaiset työtehtävät ryhmitetään samoihin organisaatiomodulleihin	Työtehtävien oppimisen nopeuttaminen, työn yksinkertaistaminen
Tavoitteiden yhteensovittaminen	Määritä selkeät tavoitteet, käytä useita alitavoitteita ja mittaa tavoitteiden saavuttamista	Harmonia yksilöllisten työponnistelujen ja työpaikan yleistavoitteiden välillä
Hierarkia	Luo valtapyramidi, joka perustuu valvontaan ylhäältä alaspäin	Laajan operatiivisen toimintakokonaisuuden pitäminen hallinnassa.

Suunnittelu ja valvonta	Ennusta kysyntä, budjetoit resurssit, aikatauluta työtehtävät - kiinnitä sen jälkeen huomiota mahdollisiin poikkeamiin	Operatiivisen säännöllisyyden, suunnitelmallisuuden ja ennakoitavuuden luominen
Ulkoiset palkkiot	Anna rahapalkkioita työssään hyviä tuloksia saavuttaneille yksilöille ja tiimeille	Työnteon motivoiminen, sääntöjen ja standardien noudattamisen motivoiminen

3.1. Johtamistyyli

Goleman (2003, 70–71) jakaa kirjassaan johtamistyyliä kuuteen isompaan teemaan. Luokittelun lisäksi hän on ottanut kantaa, miten jokainen johtamistyyli vaikuttaa toimintaan sekä ilmapiiriin. Missä tilanteissa ne ovat kaikista tehokkaimpia käyttää? Suuntaa antava, valmentava, yhdistävä ja demokraattinen johtamistyyli ovat yleiseen ilmapiiriin positiivisesti vaikuttavia tyyliä. Arvovaltainen sekä kärkevä johtajuus ovat usein ilmapiiriä heikentäviä tyyliä. Taulukon jaottelun mukaan voisi ajatella, että arvovaltainen sekä kärkevä johtajuus olisivat virheellisiä johtamistyyliä. Niille on kuitenkin oma aikansa ja paikkansa, muuten niiden sisällyttäminen taulukkoon laskisi uskottavuutta.

Golemanin määrittelemien johtajuustyylien mukaan (taulukko 3) suuntaa antava johtajuustyyli sopii silloin, kun tarvitaan uutta visiota ja suuntaa organisaatioon. Tämä johtajuustyyli on visiokeskeinen ja sillä pyritään motivoimaan yhteisen tavoitteen kautta. Valmentava johtajuus keskittyy yksilön vahvuuksiin ja pyrkii kannustamaan yksilöitä organisaation yhteisiin tavoitteisiin heidän osaamisensa kautta. Valmentavalla johtajuudella pyritään kehittämään yksilöitä pitkäaikaisesti. Yhdistävä johtajuustyyli pyrkii saamaan organisaation jäsenien välille mahdollisimman vahvoja ihmissuhteita ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhdistävä johtajuustyyli keskittyy ihmisten välisiin

suhteisiin ja pyrkii parantamaan yleistä ilmapiiriä ja sitä kautta kannustamaan organisaation yhteiseen toimintaan. (Goleman 2003, 69–84.)

Demokraattinen johtajuustyyli pyrkii yhdistämään työntekijöitä ja sitouttamaan heitä organisaatioon. Demokraattisessa johtajuustyyllissä työntekijät osallistutetaan päätöksentekoon tasapuolisesti, mikä motivoi heitä yhteisiin tavoitteisiin. Demokraattinen johtajuustyyli sitouttaa työntekijät, koska he ovat itse olleet vaikuttamassa siihen mitä tehdään. Arvovaltaisella johtajuustyyllä haetaan haasteita, joilla motivoidaan henkilöstöä. Arvovaltainen johtajuustyyli sopii silloin, kun henkilöstö on jo valmiiksi motivoitunut ja kilpailuhenkinen ja halutaan saada kovia tuloksia tiiminä. Henkilöstön tulee olla valmis ottamaan haasteita ja toimimaan laadukkaasti, jotta arvovaltainen johtajuustyyli toimii. Käskevä johtajuustyyli antaa selkeän suunnan ja päätöksen toiminnalle. Käskevä johtajuustyyli toimii parhaimmillaan kriisitilanteissa, joissa tarvitaan selkeää ja auktoriteettista johtamista. Jatkuva käskevä johtajuus ei kuitenkaan ole kovin toimiva johtajuustyyli, vaan johtajan tulee osata käyttää sitä oikeissa tilanteissa sen toimivuuden kannalta. (Goleman 2003, 84–100.)

Taulukko 3. Golemanin johtajuustyyliä pähkinänkuoressa. (Goleman D. 2003, 70–71)

Johtajuustyyli	Vaikutus toimintaan	Vaikutus ilmapiiriin	Milloin toimii
Suuntaa antava johtajuus	Ohjaa ihmisiä kohti yhteisiä unelmia ja tavoitteita	Vahvasti positiivinen	Kun tarvitaan uutta visiota tai selkeää suuntaa
Valmentava johtajuus	Yhdistää työntekijän motivaation ja halut yhteisiin tavoitteisiin	Korkeasti positiivinen	Kun halutaan auttaa työntekijää pitkäaikaiseen kehitykseen

Yhdistävä johtajuus	Luo harmoniaa ihmisten välille luomalla heille hyviä ihmissuhteita	Positiivinen	Kun tiimiä pitää motiivoida stressaavina aikoina, parantaa "haavoja" tai vahvistaa työntekijöiden välisiä suhteita
Demokraattinen johtajuus	Arvostaa työntekijöiden panosta ja vahvistaa sitoutumista osallistamisen kautta	Positiivinen	Kun halutaan yhteisymmärrystä ja vahvaa panostusta työntekijöiltä
Arvovaltainen johtajuus	Kohdataan haastavia ja mielenkiintoisia haasteita	Liikaa käytettynä usein negatiivinen	Kun halutaan laadukkaita tuloksia motivoituneelta ja kilpailuhenkiseltä tiimiltä
Käskevä johtajuus	Rauhoittaa pelkoja hätätilanteessa antamalla selkeitä suuntia	Liikaa käytettynä negatiivinen	Kriisissä toimiva, kun pakko saada selkeä suunta. Toimii myös ongelmatyöntekijöiden kohdalla

Transformationaalinen johtaminen

Ahtilinna (2021) selvittää pro gradussaan, miten transformationaalisella johtamisella voidaan vaikuttaa organisaation sitoutumiseen. Transformationaalinen johtaminen tarkoittaa esimerkiksi kannustavaa, valmentavaa ja inspiroivaa johtajuutta. Transformationaalinen johtaja kannustaa eteenpäin ja kohti tavoitteita. Tulosten mukaan johtaminen on organisaation voimavara ja asia, jonka kehittämiseen kannattaa panostaa. Hyvä johtaja pitää työn tehokkaana ja pitää yrityksen kilpailukykyisenä jatkuvassa markkinatilanteessa. Tutkimuksissa myös havaittiin, että rekrytoinnissa on tärkeää luoda positiivinen työnantajakuva, jotta saadaan oikeanlaisia hakijoita työhön. Kun hyvä mielikuva työnantajana uudelle työntekijälle on annettu, täytyy myös johtajan jatkaa samalla oletetulla tasolla.

Hyvä johtaja pystyy johtamistyyllillään sitouttamaan työntekijät organisaatioon ja saada heidät menemään kohti yrityksen tavoitteita. Transformationaalisella johtamisella on havaittu positiivisia vaikutuksia sitoutumiseen ja motivaatioon. Transformationaalinen johtaja pystyy innostamaan henkilöstöä ja kannustamaan jatkuvaan kehitykseen. Tällaisella johtajalla on myös positiivinen vaikutus työilmapiiriin ja työtyytyväisyyteen. Hyvä johtaja saa toiminnallaan ihmiset sitoutumaan työhönsä tunneperäisesti. Tämän sitoutumismuodon on havaittu olevan voimakkain sitoutumisen keino. Ahtilinnan (2021) tekemän kirjallisuuskatsauksen perusteella transformationaalisella johtajuudella lisätään parhaiten sitoutumista työhön ja organisaatioon.

Taulukko 4. Transformationaalisen ja transaktionaalisen johtajan ominaisuudet (Bass 1990, 22)

Transformationaalinen johtaja		Transaktionaalinen johtaja	
Idealisoitu vaikuttaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Tarjoaa vision ja ymmärryksen missiosta - Saa ihmiset tuntemaan ylpeyttä - Nauttii kunnioitusta ja luottamusta 	Ulkoinen palkitseminen	<ul style="list-style-type: none"> - Saavutuksista, hyvistä suorituksista ja tuloksista palkitaan
Inspiroiva motivointi	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikoi korkeat odotukset - Käyttää vertauskuvia kertoessaan tavoitteista ja saavutuksista - Kertoo tarkoituksen yksinkertaisessa muodossa 	Aktiivinen management-by-exceptions	<ul style="list-style-type: none"> - Seuraa ja etsii poikkeamia säännöistä ja vaatimuksista - Tekee korjaavia toimenpiteitä
Älyllinen stimulointi	<ul style="list-style-type: none"> - Edistää älyllisyyttä, rationalisuutta ja ongelmanratkaisuun keskittymistä 	Passiivinen management-by-exceptions	<ul style="list-style-type: none"> - Puuttuu tilanteeseen vain jos vaatimuksia ei täytetä
Yksilöllinen huomiointi	<ul style="list-style-type: none"> - Antaa henkilökohtaista huomiota - Kohtelee ihmisiä yksilöinä, valmentaa ja neuvoa 	Laissez faire -johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Luopuu vastuusta - Välttää päätösten tekoa

3.2. Yrityskulttuuri

Yrityskulttuuri on keskeinen käsite nimenomaan yrityksen johtamisessa. Yrityskulttuuri heijastaa johtajan toiminnasta, eli millaista kulttuuria yritykseen luodaan. Yrityskulttuuri sisältää yrityksen tiedostetut ja tiedostamattomat arvot, rakenteen ja toimintatavat. Yrityskulttuuri ohjaa työntekijöiden toimintaa. Yrityskulttuurin on sanottu myös olevan sitä, millaista yrityksen toiminta on sil-

loin, kun itse johtaja ei ole paikalla. Yrityskulttuuriin vaikuttaa tietysti koko organisaatio, mutta ensisijaisesti sen on johtajan käsissä. Eri johtamistyyeillä luodaan erilaista yrityskulttuuria ja organisaatio on usein johtajansa näköinen. (Luukka 2019, 25.)

Sundqvist (2020) tutki pro gradussaan, miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa työhyvinvointiin. Organisaatiokulttuuri lähtee johtajasta ja jalkautuu sitä kautta muualle yritykseen. Organisaatiokulttuuri on erittäin tärkeä osa yrityksen toimintaa. Tutkimuksissa huomattiin, että työhyvinvointia ja henkilöstön ammatillista asiantuntijuutta lisäsi eniten organisaatiokulttuurit, joissa otettiin huomioon: ihmissuhteet, arvot, yhteiset päämäärät, työhön osallistuminen ja yhteishenki. Näitä arvoja kannattavaa kulttuuria kutsutaan klanikulttuuriksi. Tutkimuksissa huomattiin myös positiivisia vaikutuksia henkilöstön hyvinvointiin, mikäli organisaatiokulttuuri oli luova ja innovatiivinen.

Tulokset osoittivat, että hierarkkisissa organisaatiokulttuureissa työntekijöiden aitouden tunteet jäävät vähiin. Selkeä hierarkia siis vähentää aitoutta työntekijäsuhteiden välillä, eikä tällöin saada parhaita mahdollisia tuloksia työhyvinvoinnille. Työntekijät haluavat tuntea kuuluvansa yhteisöön ja haluavat, että heitä kuunnellaan sekä saavat olla omia aitoja itsejään. Kun organisaatiokulttuuri ei ole niin hierarkkinen, työntekijät kokevat organisaation aidompana, jolloin he myös ovat sitoutuneempia työhönsä ja organisaation tavoitteisiin. (Sundqvist 2020.)

Yrityskulttuuri muodostuu historian saatossa vallinneen sisäisen kulttuurin myötä, käytösmallit, tavat ja tapahtumat ovat jo automaattisesti edesauttaneet yrityskulttuurin muodostumista. Tärkeänä osana yrityskulttuuria on sen tiedostamaton aspekti, se vaikuttaa joka tapauksessa vallitsevaan ilmapiiriin riippumatta siitä onko se muodostettu keinotekoisesti vai orgaanisesti. Uskottavuus yrityksen toimintaa kohtaan sisäisesti on riippuvainen yrityskulttuurin toimivuudesta ja ihmisten ymmärryksestä, minkä vuoksi yrityksessä toimitaan tietyin tavoin. Kun organisaation kulttuurissa on kehitettävää, on suositeltavaa edetä lyhyin ja perustelluin askelin, jotta henkilöstön luottamus säilyy ja toiminnan tarkastelu pysyy yksinkertaisella pohjalla. (Aro, 2018, 116–118.)

Kun työntekijät tuntevat olonsa hyväksi, heillä on mahdollisuus saada itsestään paras irti. Hyvänolon tunne ruokkii tiedon ymmärtämistä, avaa enemmän ajatuksia koskien päätöksiä ja näkevät asiat sekä ihmiset paremmassa valossa. Optimistinen ajattelu lisääntyy, usko tavoitteiden saavuttamiseksi kasvaa ja päätöksentekokyky on huipussaan. (Goleman, D. 2003. 17.)

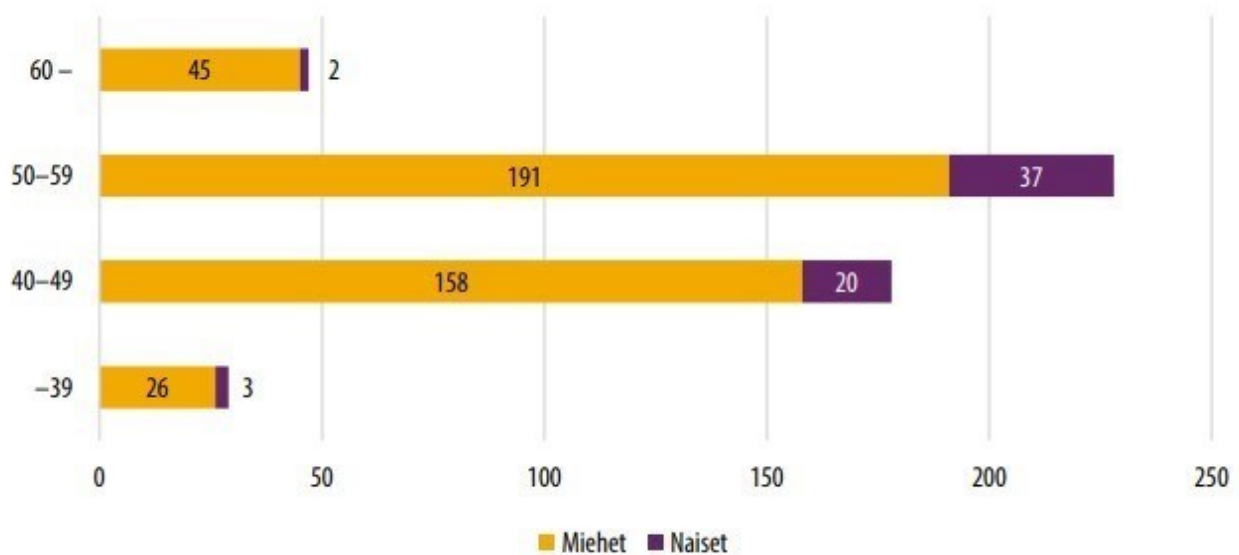
4. Nuoret yritysjohtajat ja menestyminen

Tässä luvussa käsitellään nuoren yritysjohtajan ja johtajana menestymisen määritelmää. Tutkimuksen kannalta on tärkeää määritellä, mitä nuorella yritysjohtajalla kyseisessä tutkimuksessa tarkoitetaan. Johtajana menestymisen määrittely antaa ennakkokäsityksen siitä, mitä aiheita menestymiseen liittyen teemahaastatteluissa voi ilmetä.

Nuori yritysjohtaja -käsitettä ei ole rajattu tiettyyn ikäluokkaan ja se riippuu täysin kontekstista. Suomen Liikemies-Yhdistys ry (2021) mukaan yritysjohtaja voi olla yrittäjä tai palkkajohtaja, joka toimii esimerkiksi suunnannäyttäjänä ja on kyvykäs uudistamaan liiketoimintaa. Suomen nuorkauppakamarit ry jakaa vuosittain vuoden nuori johtaja –palkinnon. Se määrittelee nuoren yritysjohtajan alle 40-vuotiaaksi. (Vuoden nuori johtaja 2021.)

Tässä tutkimuksessa nuorella yritysjohtajalla tarkoitetaan henkilöä (mies tai nainen), joka on toiminut vähintään viisi (5) vuotta johtotehtävissä, on alle 40-vuotias ja on työskennellyt vähintään 20 hengen organisaatiossa.

Tietoa etsittiin liittyen yritysjohtajien ikäjakaumaan. Sosiaali- ja terveysministeriön tilastaselvityksestä huomattiin, ettei alle 40-vuotiaita johtajia ole vielä kovin paljon (Naiset ja miehet yritysten ylimmässä johdossa. Tilastaselvitys. Sosiaali- ja terveysministeriö. 2020.) Tilastaselvityksessä käydään läpi naisten ja miesten asemaa yritysten johto- ja hallitustehtävissä.



Kuvio 1. Listaamattomien yhtiöiden toimitusjohtajat sukupuolen ja iän mukaan 2018 (Naiset ja miehet yritysten ylimmässä johdossa. Tilastaselvitys. Sosiaali- ja terveysministeriö. 2020.)

Sosiaali- ja terveysministeriön tilastaselvityksestä löytyi taulukko, jossa näytetään listaamattomien yhtiöiden toimitusjohtajien sukupuoli- ja ikäjakauma vuonna 2018. Alle 40-vuotiaita oli vain 29 kappaletta kaikista 482 toimitusjohtajasta, eli noin 6 %. Taulukosta tulee myös ilmi, että suurin ikäryhmä toimitusjohtajissa on 50–59-vuotiaat, joita on noin 47 %. Naisia on selkeästi vähemmän toimitusjohtajina, mutta sitä emme käsittele tässä tutkimuksessa. (Naiset ja miehet yritysten ylimmässä johdossa. Tilastaselvitys. Sosiaali- ja terveysministeriö. 2020.)

Vuonna 2018 pörssiyritysten toimitusjohtajista vain muutama oli alle 40-vuotiaita, kaikista 132 toimitusjohtajasta. Pörssiyritysten toimitusjohtajissa myös suurin ikäluokka oli 50–59-vuotiaat. (Naiset ja miehet yritysten ylimmässä johdossa. Tilastaselvitys. Sosiaali- ja terveysministeriö. 2020.)

Nuoret toimitusjohtajat ovat useimmiten tehokkaita tunnistamaan vääränlaiset tavat toimia tuoreiden ajatusmallien myötä. He ovat myös herkempiä puuttumaan vanhoihin kaavoihin ja kehittä-

mään uusia toimintamalleja. Seurauksena tästä on huomattu, että tuotantoon keskittyvissä yrityksissä, joiden toimitusjohtaja on nuori, myynti ja varallisuus kasvavat mutta kannattavuus pysyy samana. (Barba Navaretti, Castellani & Pieri 2021, 361–382.)

”Keskeistä on rajoittaa vähään, pieneen määrään huolellisesti valittuja painopisteitä, mikäli halutaan olla tehokkaita ja menestyä” (Malik, F. 2000. 96).

4.1. Johtajana menestyminen

Steven D. Hofener määrittelee menestystä seuraavalla tavalla; Menestys on erilaista jokaiselle, jotta pystyisit menestymään sinun pitää tunnistaa omat rajallisuutesi ja kehittää heikkouksiasi. Mielekkäiden ja vastenmielisten asioiden määrittelyn seurauksena pystyt hallitsemaan niitä paremmin matkalla kohti menestystä. (Hofener, 2000, 28–30.)



Kuvio 2. Johtajana menestyminen

Kuviossa määritellään viitekehys johtajan menestykselle. Koulutus, oppiminen ja tietäminen muodostavat viitekehysten sekä mahdollistavat johtajan jatkuvan kehityksen. Johtajan kehittymisen

konsepti, jonka organisaatio pystyy tarkoituksellisesti toteuttamaan koulutusaloitteiden avulla ottaa huomioon oppijan yksilöllisesti. Johtajat oppivat myös samaan aikaan enemmän itsestään, kun he kouluttavat tai ohjeistavat alaisiaan. Ymmärrys johtajuutta kohtaan ja sen tiedostaminen ovat vaikuttavia tekijöitä heidän menestymisessään organisaatiossa. (Barletta, K.A., McLain, T.C., 2021, 15–16.)

Tunneälyn luokittelu ja niihin liittyvät kompetenssit (Goleman, D. 2003. 47–48.)

Henkilökohtainen osaaminen: Ominaisuudet, jotka määräävät kuinka hallitsemme itseämme

Itsetietoisuus

- Emotionaalinen itsetietoisuus
- Tarkka itsetutkiskelu
- Itseluottamus

Itsensä johtaminen

- Emotionaalinen itsehillintä
- Läpinäkyvyys
- Sopeutumiskyky
- Saavutukset
- Aloitteet
- Optimismi

Sosiaalinen osaaminen: Ominaisuudet, jotka määräävät kuinka hallitsemme suhteita.

Sosiaalinen tietoisuus

- Empatia
- Organisaatietietoisuus
- Palvelu

Ihmissuhteiden hoito

- Inspiroiva johtajuus
- Vaikutus
- Muiden kehittäminen
- Muutoksen sytytin
- Konfliktien hallinta
- Suhteiden rakentaminen
- Tiimityö ja yhteistyö

Golemanin (2003, 49–66) määrittelyn mukaan tietyt ominaisuudet vaikuttavat kykyymme toimia muiden ihmisten kanssa sekä samalla saada itsestään paras irti. Otsikoinnit ovat suuremmassa roolissa kuin yksittäiset ominaisuudet koska niiden kohdalla on vaihtuvuutta yksilöiden kohdalla. Itsetietoisuus, yksilön ymmärrys omasta itsestään ja omista kyvyistä vaikuttaa onnistumiseen omilla vastuualueilla. Itsensä johtaminen on mahdollistava tekijä, joka onnistuessaan on hyvä työ-kaveri mutta haasteiden sattuessa myös vaarallinen vihollinen. Sosiaalinen tietoisuus mahdollistaa kanssakäymiset muiden ihmisten kanssa positiivisissa merkeissä, ja ihmissuhteiden hoito on usein unohdettu mutta hyvin tärkeä ominaisuus, etenkin kun tilanteita, joissa tarvitsee muiden ihmisten apua, tulee vastaan.

Johtajana menestymisen kulmakivet rakentuvat teorian tietoon, johon yhdistetään ajankohtaisesti hankittuja tietoja työelämästä. Hofener (2000, 28–30.) mainitsee reflektointikyvyn johtajalle tärkeäksi ominaisuudeksi. Omien heikkouksien tunnistaminen ja niiden kehittäminen muodostavat yhden teeman johtajana menestymiseen.

Kouluttautuminen, itsensä kehittäminen ja ihmisten kanssa erilaisissa tilanteissa onnistuneesti toimiminen on toinen teema. Viimeinen pohjateema aiheelle on elämäntilanteiden, työtilanteiden ja ihmisten hallitseminen oikealla tavalla. Kolme edellä mainittua teemaa muodostavat pohjateorian johtajana menestymiselle.

5. Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset

Toteutimme haastattelut noin kahden viikon kuluessa. Löysimme kahdeksan kriteereihin sopivaa johtajaa, joista otimme yhteyttä viiteen (5), yhteen (1) naiseen ja neljään (4) mieheen. Kun ensimmäinen erä haastatteluja valmistui ja litteroimme aineiston, huomasimme vastauksien samankaltaisuudet, jopa samoja vastauksia alkoi ilmestymään, jolloin huomasimme saavuttaneemme saturaatiopisteen haastattelujen kanssa.

Haastatteluissa ilmeni hyvin samankaltaisia tuloksia, mutta myös pieniä eroavaisuuksia tietyissä asioissa. Yritysjohtajana menestymisen koettiin olevan tavoitteiden saavuttamista ja henkilöstön hyvinvointia. Menestystekijöinä yritysjohtajalle pidettiin kykyä ja halua oppia. Asioihin piti olla myös halua vaikuttaa ja halu ottaa vastuuta johtajana. Haastateltavien johtamistyyliä olivat valmentavia, mutta myös tuloskeskeisiä samalla. Haastateltavat halusivat pitää yllä avointa ja rentoa yrityskulttuuria, jossa kuitenkin asiat käsitellään ratkaisukeskeisesti. Ylivoimaisesti suurimpana haasteena koettiin olevan uskottavuuden ja kokemuksen puute nuorena yritysjohtajana toimiessa.

Taulukko 5. Tiivistelmä haastatteluiden tuloksista.

	A	B	C	D	E
Määritelmä menestymisestä yritysjohtajana	Oman organisaation kunnioitus. Liikevoitto, kannattavuus, henkilöstön hyvinvointi ja työkyky.	Henkilökoh- taisten ta- voitteiden saavuttami- nen. Yrityk- sen kasvu ja henkilöstön kokemus yrityksestä.	Infrastruk- tuuri kun- nossa. Saa tehdä sellaisia asioita mitä kohtaan on intohimo.	Kun henki- löstö menes- tyy, menestyy yritys-kin. Oman työnte- keminen il- man turhaa stressiä. Saa tehdä asioita, mistä tykkää.	Tavoitteiden saavuttami- nen. Henki- löstön hyvin- vointi.

Miten menestynyt yritysjohtajana	Aitous ja ihmisläheisyys. Oppiminen muidenkin virheistä. Halu vaikuttaa ja ottaa vastuuta. Uraorientoitunut.	Rehellisyys itseä ja muita kohtaan. Reflektointikyky.	Henkilöstöjohtamistaidot. Sopimusjuridiikan ja lainsäädännön ymmärtäminen. Markkinointi- ja brändäysosaaminen.	Oikeat ihmiset ympärillä, sitoutuneet työntekijät. Ihmiset, joiden kanssa mennään pitkälle.	Oppien ja avun hakeminen viisaammilta. Oikeat ihmiset ympärillä. Halu oppia. Tuuri.
Millainen johtamistyyli	Valmentava johtaja. Empaattinen, mutta tarvittaessa jämpä.	Läpinäkyvä, tieto- ja tunnejohtaja. Ihmislähtöinen ja empaattinen.	Valmentava johtaja. Yksilöille vapautta tehdä. Hyvät lähtökohdat työntekijöille tekemiseen.	Analyttinen, vaativa ja palkitseva. Ihmiskohtainen johtaja. Johtajana "samalla tasolla" muiden kanssa.	Vaativa, mutta alaisiin luottava, vapaat kädet, kun homma toimii.
Millaista yrityskulttuuria ylläpitää	Avoin, keskusteleva ja ratkaisukeskeinen. Jokaisella mahdollisuus kehittää toimintaa.	Psykologinen turvallisuus kaikille. Kaikki yhtä arvokkaita yrityksessä.	Täysin arvoihin perustuva toiminta; vastuullisuus, laatu, luotettavuus ja ystävällisyys.	Hyvä ja rentofiilis. Enemmän kuin työpaikka, kokemusten antaminen työntekijöille ja kaikille joihin.	Korkea tekemisen taso, silti hauska ilmapiiri.
Nuoren yritysjohtajan haasteet	Uskottavuuden puute nuorena. Isot strategiset päätökset, hallitustyö ja juridiset asiat.	Uskottavuus nuorena. Oman jaksamisen huolehtiminen.	Uskottavuuden ja luotettavuuden puute ilman kokemusta.	Uskottavuuden ja kokemuksen puute alussa.	Ihmisten johtaminen ja heidän henkilökohtaisten ongelmien vaikutus työn tekemiseen.

5.1. Menestyksen tärkeimmät osa-alueet

Kokemus siitä, mitä menestyminen yritysjohtajana on

Yksi haastattelun teemoista oli selvittää haastatelluilta toimitusjohtajilta, miten he määrittelevät menestyksen yritysjohtajana. Jokaiselta haastateltavalta löytyi aiheeseen oma näkökulma eikä täysin samoja vastauksia tullut muiden haastattelujen kanssa mutta yhdistäviä tekijöitä löytyi useita. Yhdistävät tekijät haastatteluissa tarkoittavat samoja tai samankaltaisia asioita mutta ne ovat selitetty tai sanoitettu eri tavalla, keskustelussa huomasimme, että jokainen johtaja on opetellut oman tapansa kertoa asioista, vaikka kaikki puhuivat samoista aihepiireistä.

Tavoitteiden saavuttaminen oli selvästi käsiteltyin aihepiiri haastatteluissa, osa puhui taloudellisista tavoitteista ja toiset työntekijöiden henkilökohtaisista tavoitteista mutta yhdistävänä tekijänä tavoitteiden saavuttaminen oli selkein. Jokainen haastateltava oli yhtä mieltä tavoitteiden tärkeydestä, kun tavoitellaan menestystä, mutta kuitenkin omat näkökulmat paistoivat läpi puheesta. Henkilökohtaiset tavoitteet ja niiden täyttäminen vaikutta olevan osalle haastatelluista tärkein kriteeri matkalla menestykseen, huomioidaan että osalla myös omiin tavoitteisiin kuului työntekijöiden menestyminen ja tienaaminen mutta kaksi haastateltavaa lähti rakentamaan täysin menestystä työntekijöiden avulla ilman itsensä nostamista jalustalle, nk. ajatus menestyksen rakentaminen yhdessä ilman hierarkiaa.

Kun henkilöstö menestyy, menestyy yritysikin. -D

Henkilöstön hyvinvointi nousi puheissa esiin myös muiden teemojen kohdalla mutta tämä aihe on selkeästi noussut viime vuosien aikana enemmän pinnalle myös yritysten johtohenkilöiden ajatuksissa. Työntekijöiden on voitava hyvin, jotta he ovat halukkaita tekemään työnsä huolella ja auttamaan yritystä kehittymään sekä menestymään, tässä yhtälössä yrityksellä on vastuu työntekijöiden hyvinvoinnista. Työntekijöiden palkitseminen, ihmisten kohtaaminen empaattisella asenteella ja inhimilliset odotukset yksilöitä kohtaan muodostivat laajan kokonaisuuden haastatteluissa heränneistä ajatuksista koskien henkilöstön hyvinvointia. Jokainen haastatelluista otti hyvin vakavasti

alaistensa hyvinvoinnin ja toi hyvin selvästi ilmi, että jokainen euro tai työhyvinvointipäivä parantaa yrityksen mahdollisuutta menestyä tulevaisuudessa, kun työntekijöistä pidetään huolta tarpeeksi hyvin.

Hyvä mittari yrityksen menestymiselle on se, että halutaanko yritykseen töihin. -A

Muita useita kertoja haastatteluissa ilmi tulleita ajatuksia olivat: kasvu, yrityksen houkuttelevuus työmarkkinoilla ja kunnioitus oman organisaation sisällä. Jokainen haastateltava koki kysymyksen henkilöstön näkökulmasta, kasvu ja taloudellinen tulos jäivät selvästi pienemmälle huomiolle, kun enemmän käsiteltiin henkilöstöön vaikuttavia tekijöitä, jotka helpottavat onnistuessaan johdon työmäärää arkisten asioiden käsittelyssä.

Johtajana menestyminen on asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja sitä, että henkilöstö voi hyvin. -E

Yhteenveto teemasta on tavoitteet, työntekijöiden hyvinvointi ja henkilöstön kannalta arvokkaat aihepiirit kuten yrityksen houkuttelevuus työmarkkinoilla.

Yritysjohtajana menestymisen tekijät

Tärkeimpänä tekijänä yritysjohtajana menestymiselle koettiin selkeästi olevan halu ja kyky oppia. Oppia tulisi hakea kokeneemmilta rohkeasti ja oppia muidenkin virheistä. Samaa virhettä ei tulisi toista kertaa tehdä. Kun et pelkää tehdä virheitä ja sinulla on aito halu oppia, ei menestymiselle tulisi olla esteitä. Johtajana sinulla tulee olla halu vaikuttaa ja ottaa vastuuta. Haastatteluissa ilmeni myös, että sinun tulee olla rehellinen itseä ja muita kohtaan, jotta voit kehittyä. Reflektointikyky oli myös tärkeä osa oppimista. Johtajan tulee ymmärtää asioiden vaikutukset tulevaisuutta silmällä pitäen ja oppia jatkuvasti omasta ja muiden toiminnasta.

Kerran tehty ”virhe” on erhe, mutta jos sen tekee uudestaan siitä tulee virhe. -D

Oppia ja apuja tulee hakea viisaammilta. -E

Kaikki haastateltavat kertoivat jossain muodossa erittäin tärkeänä tekijänä menestymiselle ihmiset, keiden kanssa toimit. Yritystä perustaessa tai työporukkaa valitessa tulee olla tarkka, kenen kanssa voisit toimia pitkään ja menestyksekkäästi. Johtajana et koskaan toimi yksin, joten on tärkeää pystyä luottamaan työkavereihin. Tärkeänä pidettiin myös johtajan roolia sitouttaa työntekijät työntelemiseen. Sitoutuneita työntekijöitä pidettiin suuressa arvossa liiketoiminnan onnistumisen kannalta.

Yritysjohdajana täytyy osata myös sopimusjuridiikkaa ja tulee olla myös lainsäädäntö osaaminen hallussa. -C

Myös substanssiosaamistaitoja pidettiin tärkeänä. Yritysjohdajana sinun tulee osata juridisia ja byrokraattisia asioiden hoitaminen. Sinun tulee myös ymmärtää liiketoiminnan eri osa-alueita, koska johdat niitä kaikkia ollessasi yritysjohdaja. Haastateltavat painottivat myös henkilöstöjohtamisen taitoja ja ihan yksinkertaisesti sitä, että osaat tulla erilaisten ihmisten kanssa toimeen.

Haastatteluissa ilmeni, että yritysjohdajan pitää olla myös kunnian himoinen ja omistautunut työlensä. Sinun pitää haluta olla menestynyt tehtävässäsi, jotta voit menestyä. Yritysjohdajan tehtävä vaatii paljon, ja ilman intohimoa tekemistä kohtaan on vaikea pärjätä.

Johtamistyyli

Haastatteluissa haluttiin selvittää, miten nuoret yritysjohdajat johtavat ja millainen johtamistyyli heillä on. Johtamistyyliä löytyy erittäin paljon, mutta haastateltavillamme löytyi hyvin samankaltaisia johtamistyyliä.

Hyvä johtaja ymmärtää useita johtamistyyliä ja osaa käyttää niitä eri tilanteissa. -A

Olen valmentava johtaja ja tarjoan hyvät lähtimet työntelemiseen ja esimerkiksi koulutuksia työntekijöille. -C

Johtamistyylyissä tuli selkeästi ilmi valmentava johtajuus. Kaikki haastateltavat kertoivat, että on tärkeää luottaa alaisiin ja heidän toimintaansa. Kuitenkin tarvittaessa tulee puuttua toimintaan, mikäli jokin asia ei toimi. Luottamusta haluttiin rakentaa molempiin suuntiin. Kukaan haastateltavista ei halunnut olla selkeästi muiden yläpuolella tai olla käskevä johtaja. Johtamistyylyssä arvostettiin ihmislähtöisyyttä.

Luotan alaisiin ja annan vapaat kädet tehdä, kunhan homma toimii. -E

Olen johtajana vaativa, mutta samalla myös palkitseva. -D

Kaikki haastateltavat halusivat olla joko vaativia tai tarvittaessa vaativia. Johtamistyylyissä ilmeni selkeästi vaativuuden ja luottamuksen suhde. Kun alaisiin luotetaan ja alaiset luottavat johtajaan, pystyy myös työntekijöiltä vaatimaan tiettyjä asioita. Haastateltavat pitivät myös itseään empaattisina johtajina, vaikka vaatisivatkin paljon. Vaikeiden asioiden käsittelytaitoa pidettiin tärkeänä ja kykyä nostaa vaikea asia esille oikeaan aikaan.

Pyrin hyödyntämään johtamisessa myös metriikkaa ja lukuja. -B

Myös osa haastateltavista nosti esiin luvuilla johtamisen. Vaikka johtaminen on valmentavaa ja empaattista, pitää myös muistaa, että yrityksen on tehtävä tulosta. Luvuilla pyrittiin innostamaan työntekijöitä tuloksen tekemiseen, eikä toisin päin. Kun yritys toimii taloudellisesti, on paljon helpompaa kiinnittää huomiota henkilöstön hyvinvointiin ja ilmapiiriin. Haastateltavat painottivat työntekijöiden vapautta työntelemiseen, kunhan haluttuihin tuloksiin päästään.

Nuoren yritysjohtajan haasteet

Haastatteluiden yhtenä teemana oli haasteet nuorena yritysjohtajan toimiessa. Nuorella iällä johtajan toimiessa koettiin selkeästi olevan haasteita, sillä et välttämättä vielä ole kokenut johtaja. Myös ylipäättään vasta aloittavana johtajan koettiin erilaisia haasteita, mitkä eivät välttämättä ikään liittyneet.

Suurimpana haasteena neljä viidestä haastateltavasta mainitsi uskottavuuden puutteen. Kun aloitat nuorena johtamisen, ei sinulla ole välttämättä uskottavuutta. Uskottavuuden puutteen koettiin johtuvan iästä varsinkin silloin, kun olet tekemisissä itseäsi vanhempien henkilöiden kanssa. Uskottavuuden puutetta aiheutti myös kokemus. Vaikka olisit kuinka hyvä johtaja, mutta olet vasta aloittanut johtajana, sinun kyvykkyyttäsi voidaan kyseenalaistaa.

Toisena haasteena yritysjohtajana koettiin juridiset ja byrokraattiset asiat. Toimitusjohtajan työskennellessä sinun tulee ymmärtää lainsäädäntöä ja esimerkiksi hallitustyöhön liittyviä seikkoja. Myös osa haastateltavista piti isompia strategisia päätöksiä haastavina nuorena johtajana. Haasteellisena myös pidettiin johtamista ylipäätään. Ihmisten ymmärtäminen ja muiden kuin itsensä johtaminen voi alkuun olla haastavaa. Alaisten työntekoon vaikuttavien henkilökohtaisten ongelmien selvittäminen koettiin myös olevan haastavaa.

Vastauksissa haasteena myös ilmeni omasta hyvinvoinnista huolehtiminen. Kun siirryt yritysjohtajaksi, saatat keskittyä täysin työtehtävääsi ja henkilöstöösi, jolloin helposti unohtuu oma hyvinvointi. Johtajana sinun kuitenkin tulee säilyttää työkykysi, jotta yritys menestyy ja henkilöstö voi hyvin. On erittäin tärkeää huolehtia nimenomaan siitä, että itse jaksat tehdä työsi.

Yrityskulttuuri

Haastatteluissa yrityskulttuuri oli yksi tärkeä osa-alue ja keskustelujen aikana heräsi paljon siihen liittyviä aihekokonaisuuksia. Yrityskulttuurin johtamista pidettiin yleisesti erittäin tärkeänä, sillä se ohjaa kaikkea yrityksen tekemistä. Haastateltavilta kysyttiin millaista yrityskulttuuria he haluavat ylläpitää yrityksessä.

Kun ilmapiiri on avoin ja keskusteleva, pystytään toimimaan ratkaisukeskeisesti. -A

Pyrin ylläpitämään sellaista yrityskulttuuria, että on hauska, mutta silti tekevä meininki. -E

Isoimpana teemana yrityskulttuuria käsitellessä oli hauska ja avoin työilmapiiri. Koettiin, että tärkeää on, että kaikki voivat olla osallisia toimintaan ja uskaltavat sanoa asioista. Vastaavasti tekemisen tasoa pidettiin korkealla samaan aikaan. Yksi haastateltavista painotti erityisesti psykologista turvallisuutta työpaikalla. Kun työpaikalla on avoin ja turvallinen ilmapiiri, pystytään toimimaan ratkaisukeskeisesti. Ongelmat pystytään tuomaan helposti julki, jolloin niiden ratkaiseminen on helpompaa.

Toimintamme perustuu täysin määrittämiimme arvoihin. -C

Yrityskulttuuria haluttiin myös pohjata arvoihin, joista yrityskulttuuria muodostuu. Yrityskulttuurin ja arvojen selkeytystä työntekijöille pidettiin tärkeänä. Yksi haastateltavista halusi työpaikan tarjoavan muutakin kuin pelkän työpaikan. Hän koki tärkeänä työntekijöille tarjottuja kokemuksia, virkistyspäiviä, juhlia ja reissuja, joihin työntekijät eivät muuten koskaan lähtisi mukaan. Tämä lisää yhteisöllisyyttä ja sitoutuneisuutta työhön.

Menestyvän nuoren johtajan kolme kulmakiveä

Kysyimme haastatteluiden lopuksi haastateltavien mielestä kolme tärkeintä kulmakiveä menestyvälle nuorelle johtajalle.

Älä oletta, muista kiittää, muista antaa ja pyytää kehittävää palautetta. -A

Kyky kuulla, kyky observoida, kiinnostus ja intohimo asiaa kohtaan. -B

Olla vilpittömän ystävällinen ja kohtelias, oikeiden ihmisten tunteminen, vastuunotto – ei tekosyitä. -C

Pitkäjänteisyys, hyvät kaverit – harkintakyky – luottamus, oma hyvinvointi. -D

Halu oppia, rohkea tekemään, rohkea myöntämään virheet. -E

5.2. Johtopäätökset

Menestys yritysjohtajana on tutkimuksemme vallitseva teema ja lähdimme haastatteluiden avulla haarukoimaan tietoa, miten nuoren sukupolven yritysjohtajat määrittelevät yritysjohtajana menestymisen. Haastatteluiden aikana selvisi, että jokainen määrittelee menestystä eri tavoilla, joka ei tullut yllätyksenä koska Hofener (2000, 28–30) määritteli kirjassaan, että menestys on jokaiselle erilaista, mutta samalla vastauksista löydettiin huomattavan paljon samankaltaisuuksia tai aihepiirejä, jotka oli vain sanoitettu eri tavoin henkilöiden välillä.

Tutkimuksen teoriapohjaa rakennettaessa huomattiin, että yritysjohtajana menestyminen on hyvin haasteellinen käsite määritellä aukottomasti, joten materiaalia löytyi vähän. Tietyt ominaisuudet ja kyvyt helpottavat menestyksen saavuttamista aiempien tutkimusten mukaan, mutta haastatteluissa nousi esiin yksinkertaisia strategisia linjauksia, joiden avulla menestystä pystytään saavuttamaan. Tavoitteiden saavuttaminen on varmasti yleisesti tiedostettu teoria menestyksen rakentamisessa mutta henkilöstön hyvinvoinnin merkityksestä yrityksen menestykselle emme pystyneet löytämään yhtään aikaisempaa tutkimusta, joten oli mielenkiintoista huomata sen nousevan vahvasti esiin haastateltavien ajatuksissa.

Toinen kiehtova teema, joka nousi esiin haastatteluissa, oli yrityksen houkuttelevuus työmarkkinoilla, joka parhaassa tapauksessa auttaa huipputekijöiden löytämistä yritykseen työskentelemään ja mahdollistamaan menestystä pelkästään oman osaamisen avulla, pitkäaikaiset ja motivoituneet työntekijät ovat yrityksille nykyaikana suuri voimavara, jolloin yrityksen seksikkyys työnhakijoiden tai alanvaihtajien silmissä voi nousta suureen arvoon. On huomioitavaa, että tänä päivänä yritykset ovat usein halukkaita kouluttamaan työntekijöitä itse eteenpäin työuralla mutta huipputekijöiden saaminen mukaan voi samalla kasvattaa myös muiden työntekijöiden kouluttautumista, jolloin osaamisen määrä yrityksessä kasvaa orgaanisesti omien työntekijöiden tavoitteiden myötä.

Sundqvist (2020) analysoi tutkimuksessaan yrityskulttuurin vaikutusta työhyvinvointiin. Hierarkkisissa yrityskulttuureissa aitouden tunteet jäävät vähiin ja asioita tai tunteita joudutaan patomaan sisälle. Jos ihmiset eivät pysty olemaan oma itsensä, heidän suorituskykynsä ei voi olla parhaalla tasolla. Kun peilataan yllä mainittua tämän tutkimuksen haastattelutuloksiin, pystytään vetämään suora linja asioiden välille. Jokainen viidestä haastatellusta yritysjohtajasta kävi läpi haastattelun

aikana, kuinka he haluavat ylläpitää hyvää ja onnistumisiin suuntaavaa yrityskulttuuria. Rohkaiseva ja mahdollistava yrityskulttuuri yhdisti haastateltavia, he kaikki olivat nähneet uransa aikana yrityskulttuurin hyödyt. Onnistumisten juhliminen oli yksi tärkeä teema, jos yritys menestyy, niin jokaisen työntekijän on päästävä osaksi sitä.

Johtamistyylien vaikutus oli iso kokonaisuus tuloksissa. Goleman (2003) luokitteli jo lähes kaksikymmentä vuotta sitten johtamistyyliä kuuteen erilaiseen (taulukko 3). Luokittelun lisäksi kirjaan oli listattu tilanteen mukaan sopivin johtamistyyli ja sen vaikutus ilmapiiriin. Haastattelujen tuloksista selvisi suurimman osan käyttävän valmentavaa tai yhdistävää johtajuutta. Haastateltavat käyttivät erilaisia sanavalintoja mutta tarkentaessa jokaiselta saatiin suoraan Golemanin (2003, 70–71) johtamistyylien kanssa kohtaavat vastaukset. Kysymykset eivät olleet aiheeseen johdattelevia laisinkaan. Tutkimuksen kannalta oleellista oli, että pystyimme yhdistämään kaksikymmentä vuotta vanhan teorian suoraan haastateltavien vastauksiin. Johtamistyylien vaikutus ei ole kadonnut mihinkään, vaikka yrityskulttuuri on kehittynyt vuosikymmenten kuluessa.

Käskevä tai itsevaltainen johtajuus on menettänyt merkitystään haastateltujen henkilöiden perusteella vuosikymmenten aikana. Kaikki haastateltavat totesivat kuitenkin, että jotkin tilanteet vaativat johtajalta selkeää ja vakavaa puuttumista, kuten kriisitilanteet. Arkena työtä ei voida kuitenkaan johtaa norsunluutornista enää nykyaikana yleisellä tasolla.

Viimeinen merkittävä johtopäätös on nuorten yritysjohtajien tyypillisimmät haasteet. Neljä viidestä haastateltavasta sanoivat suoraan suurimmaksi ongelmaksi uskottavuuden puutteen. Viides kävi läpi muita haasteita mutta samalla tiedosti asian kuuluvan osaksi nuoren yritysjohtajan haasteita. Uskottavuuden puute näkyy alaisten kunnioituksessa, rahoituksen hankkimisessa ja uskottavuudessa yrityksen tasolla. Oikeiden asioiden tekeminen, luottamuksen rakentaminen ja onnistumiset tasoittavat takamatkaa nuorilla yritysjohtajilla asian kanssa. Sijoittajat pitää vakuuttaa monipuolisemmin ja vakuuttavammin kuin kokeneen yritysjohtajan. Alaisten kunnioitus ansaitaan ajan myötä, kuten kaikissa ihmissuhteissa tapahtuu. Yritys saa uskottavuutta hyvän tuloksen, suurempien kauppojen ja verkostojen avulla.

Kukaan ei ole heti valmis johtajaksi. Ikä, koulutus tai kokemukset eivät takaa oikotietä johtajaksi tai johtajana menestymiseen. Oikeat ihmiset ympärillä, kova työ ja ripaus tuuria mahdollistavat reitin

yritysjohtajaksi jo nuorella iällä mutta silti töitä on tehtävä paljon, jotta pystyy nousemaan menestyttyäksi.

6. Pohdinta

Tutkimuksen lähtökohdat olivat selkeät, kaksi liiketalouden opiskelijaa halusivat tutustua nuoriin yritysjohtajiin, selvittää yritysjohtajien ajatuksia ja hankkia vinkkejä omalle työuralle. Työn alkuvaiheessa kävi ilmi huomattava määrä virheellisiä ajatuksia koskien johtamista, nuoria johtajia ja opinnäytetyötä. Tutkimusta lähestyttiin tieteellisestä näkökulmasta, jotta tutkimus olisi mahdollisimman kattava sekä opettava. Omat ennakkoluulot ja oma empiria oli siirrettävä sivuun tutkimusta varten.

Työn yksi perimmäinen tarkoitus oli luoda eräänlainen viitekehys nuorten yritysjohtajien ajatuksista. Menestys, johtaminen ja urapolku toimivat teemoina rakennettaessa tutkimusta, jonka lopputuloksena olisi suuri määrä vinkkejä sekä oikeita toimintamalleja. Haastateltavat löytyivät kohtalaisen pienellä vaivalla ja osoittautuivat tutkimuksen tekijöille erittäin sopiviksi haastateltaviksi. Jo viiden haastateltavan jälkeen pystyttiin luotettavasti toteamaan, että aineisto on riittävä ja kattava tutkimuksen tarpeisiin.

Johtajana menestyminen oli omasta mielenkiinnosta tullut ensiajatus tutkimuksen teemaksi ja se muotoutui ajan myötä tieteelliseen tutkimuksen sopivaksi aihekokonaisuudeksi. Tuloksissa ja johtopäätöksissä aihepiiriä on jo analysoitu kattavasti, seuraavaksi sanoitetaan se lyhyesti ja arkikielisesti. Kun menestyy johtajana, on täytynyt tehnyt tarpeeksi oikeita päätöksiä. Johtaja on luonut organisaatiolle niin hyvän kulttuurin että työntekijät nauttivat työskentelystä ja kulttuuri parantaa työhyvinvointia. Organisaation menestyessä jokainen työntekijä saa osansa menestyksestä ja tuntee kuuluvansa yhteisöön. Johtajan ei aina tarvitse onnistua, koska luottamussuhde, joka on rakennettu työntekijöihin, kannattelee myös haastavimpien asioiden äärellä ja helpottaa ongelmista selviämistä.

Menestyminen, mitä se oikein edes tarkoittaa? Heti alusta lähtien kävi selväksi, että erittäin haastavaa tulisi olemaan menestymisen määrittely koska se tarkoittaa jokaiselle yksilölle erilaisia asioita. Aikaisempia tutkimuksia ja kirjallisuutta tutkittaessa kävi ilmi, että sen absoluuttinen määrittely on mahdotonta. On huomioitavaa, että kirjallisuudesta ja haastatteluista kuitenkin nousi

aiheita, jotka ihmiset kokevat tärkeänä, kun mitataan menestystä. Asetettujen tavoitteiden saavuttaminen, reflektointikyky ja alaisten hyvinvointi muodostuivat johtajana menestymisen tukipilareiksi.

Tutkimus onnistui mittaamaan ja avaamaan nuorten yritysjohtajien kokemuksia menestymisestä ja johtajuudesta. Suuri tarkoitus tutkimukselle oli päästä luomaan materiaalia, joka avaa uuden sukupolven johtajien mielenmaisemaa ja ajattelua. Kirjallisuudessa käsiteltyjen aiheiden, kuten nuorten johtajien vahvuudet ja heikkoudet osoittautuivat samoihin teemoihin sopivasti. Osa teorianäkökohdista oli englannin kielellä, joten on mahdollista, että useiden painosten myötä asiat ovat vain muokkaantuneet sen hetkiseen kieleen sopiviksi.

Tutkimuksesta saavutettiin paljon uusia opittuja asioita, luotiin täysin uutta tietoa ja vertailtiin olemassa olevan teorianäkökohdan suhdetta nykyisten nuoremman sukupolven yritysjohtajien ajatuksiin. Lopputulema on ajankohtainen katsaus tulevaisuuden johtajien ajatuksiin, peilattuna edellisen sukupolven ammattilaisten käsitykseen asiasta.

6.1. Luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyön kaikissa vaiheissa huomioitiin luotettavuutta ja eettisyyttä. Koko työssä noudatettiin JAMK:in eettisiä ohjeita. Käytettyjä lähteitä arvioitiin kriittisesti ja lähteinä käytettiin vain luotettavia lähteitä.

Teemahaastatteluissa mietittiin tarkasti tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Haastateltavien kokemuksen koettiin tuovan luotettavuutta tutkimukseen. Jokaiselta haastateltavalta kysyttiin lupa haastattelun nauhoittamiseen ja kerrottiin, että haastattelumateriaalit eli nauhoitteet ja litte-roinnit hävitetään työn valmistuttua. Haastateltaville kerrottiin myös, ettei heidän henkilötieto-jansa tule julki, eikä heitä voi tutkimuksesta tunnistaa. Kaikki heihin liittyvä aineisto on anonyymiä.

6.2. Oman asiantuntijuuden kehittyminen

Oma asiantuntijuutemme kehittyi usealla tavalla. Opimme tieteellisen tutkimuksen periaatteet ja noudattamalla niitä pystyimme muodostamaan selkeän kokonaisuuden. Tiedonhaun ja tiedonkäytön perustaidot olivat olemassa mutta kokonaisten ja alkuperäisten tekstien löytäminen oli erinomaista harjoitusta.

Opimme ymmärtämään johtajuutta uudella tavalla. Tutkimuksesta saamme talteen itsellemme hyviä vinkkejä työelämää varten ja samalla johtamisen tutkiminen tulevaisuudessa helpottui koska ymmärrämme myös monimutkaisia teorioita. Saatuja tietoja ja vinkkejä pystymme soveltamaan suoraan omalla työurallamme, kun sopiva tilanne tulee vastaan.

6.3. Jatkotutkimusaiheet

Johtamisesta voisi tehdä monenlaisia tutkimuksia eri näkökulmista. Nuoriin yritysjohtajiin liittyen tutkimuksia on tehty kuitenkin vähän. Mielestämme aiheitta ja ilmiötä voisi tutkia laajemmin.

Mielenkiintoista olisi tietää tilastollisesti yrityksen taloudellinen menestyminen suhteessa toimitusjohtajan ikään. Myös mielenkiintoista olisi tietää yrityksen kasvunopeus suhteessa toimitusjohtajan ikään.

Yritysjohtajan menestymisestä voisi tehdä laaja-alaisemmin tutkimusta kaikkien ikäluokkien osalta. Voisi esimerkiksi tutkia mitä yritysjohtajat ylipäätään pitävät menestyksenä.

Haastatteluissa ilmi noussut uskottavuuden puute nuorena yritysjohtajana olisi myös mielenkiintoinen aihe tutkia. Tästä jatkotutkimusaihe voisi olla: ”Miten kasvattaa uskottavuutta nuorena yritysjohtajana?”

Lähteet

Ahtilinna, Leo. 2021. Henkilöstön sitouttaminen transformationaalisen johtajuuden keinoin: Kirjallisuuskatsaus transformationaalisen johtajuuden vaikutuksista organisaatioon sitoutumisessa. Vaasa: Vaasan yliopisto. <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/13057>

Aro, A. (2018). Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent.

Aura, Ossi 2017. Management ja leadership – molempia tarvitaan. Viitattu 19.5.2022. <https://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi/management-ja-leadership-molempia-tarvitaan>

Barba Navaretti, G., Castellani, D., Pieri, F. 2021. CEO age, shareholder monitoring, and the organic growth of European firms. Small business economics. Vol.59, 361–382. Viitattu 7.9.2022. <https://www.proquest.com/docview/2672493072?pq-origsite=primo&parentSessionId=WfgeWYxwDJlYpG7MkGCUQhg1djKPJo10rRF9ZVIABMQ%3D>, ProQuest.

Barletta, K.A., McLain T.C. 2021. Enabling Manager Success Through Learning and Development. Viitattu 5.10.2022. https://ir.vanderbilt.edu/bitstream/handle/1803/16540/BarlettaK2021_Kimberly%20Barletta.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Bass, B. M. 1990. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational Dynamics, 18(3), 19–31.

Elinkeinoelämän keskusliitto, 2019. EK:n yritys­kyselyn tulokset digitalouden osaamistarpeista 2019. https://ek.fi/wp-content/uploads/Digikysely_infografiikka_2019_final.pdf. Viitattu 30.5.2022.

Eskola, J., Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hamel, G., Breen, B. 2007. Johtamisen tulevaisuus. Helsinki: Talentum.

Hofener, S. D. 2000. Recipe for success as a leader and manager. Institute of Transportation Engineers. ITE Journal: Washington. Vol. 70, Iss. 5, 28–30. Viitattu 7.9.2022.

<https://www.proquest.com/docview/224894822?parentSessionId=NadOB3MK%2FSbbOPi6X75QUUOykARmvtbh6ArZL3Ukkaw%3D&pq-origsite=primo&parentSessionId=D%2FvcWQisBqTYJHyztgUM-DOQ6J6YfnQU8NLX2%2BKxM6bo%3D>, ProQuest.

Luukka, Panu 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Helsinki. Alma Talent.

Naiset ja miehet yritysten ylimmässä johdossa. Tilastaselvitys. Sosiaali- ja terveysministeriö. 2020.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162163/STM_2020_12_rap.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Sundqvist, Laura. 2020. Organisaatiokulttuurin vaikutukset henkilöstön työhyvinvointiin. Vaasa: Vaasan yliopisto. <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/10993>

Vuoden Nuori Johtaja. Ketä haemme Vuoden Nuoreksi Johtajaksi 2021. Viitattu 19.5.2022.

<https://nuorijohtaja.fi/kilpailu/keta-haemme/>

Vuoden Yritysjohdaja. Vuoden Yritysjohdaja 2021. Viitattu 19.5.2022. <https://liikemiesyhdistys.fi/vuoden-yritysjohdaja/>

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

1. Miksi kiinnostuit johtamisesta?
2. Kerro esimerkkipäiväsi ja mihin käytät aikaa?
3. Minkälaisena johtajana näet itsesi?
4. Millainen johtamistyyli sopii sinulle parhaiten ja miten toteutat sitä?
5. Minkälaisia haasteita olet kohdannut nuorena yritysjohtajana? Nimeä pari kolme
6. Miten määrittelet yritysjohtajana menestymisen?
7. Mitkä tekijät koet vaikuttaneen siihen, että olet menestynyt yritysjohtajana?
8. Mitä virheitä koet tehneesi toimitusjohtajana?
9. Millaista yrityskulttuuria haluat ylläpitää nuorena yritysjohtajana?
10. Menestyvän nuoren johtajan kolme kulmakiveä?