

Roope Kiiala

# Valmiimpia esimiehiä

Esimiestyön opetuksen kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen

Opinnäytetyö

Marraskuu 2014

Tekijä Otsikko	Roope Kiiala Valmiimpia esimiehiä. Esimiestyön opetuksen kehittäminen
Sivumäärä Aika	43 sivua Marraskuu 2014
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Päivi Saariaho
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa esimiestyön opetuksen kehittämiseen. Tarkoitus oli löytää tärkeimpiä asioita, joita esimiestyötä opiskeleville tulisi opettaa. Tärkeimmiksi nousseista asioista oli tavoitteena muodostaa konkreettisia johtopäätöksiä, joihin esimiestyön opetuksen kehittämisessä tulisi kiinnittää huomiota.</p> <p>Työssä kuvailtiin esimiestyötä ja johtamista aihetta käsittelevän kirjallisuuden, eri asiantuntijajulkaisujen ja tallenteiden avulla. Lisäksi esiteltiin johtamisen historiaa, sen eri kehitysvaiheiden ilmenemismuotoja ja niiden näkymistä Suomessa. Lopuksi tarkasteltiin esimiestyön ja johtamisen tilaa Suomessa tällä hetkellä sekä niiden tulevaisuutta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin teemahaastatteluina. Haastatteluteemojen perustana toimi aihealueen kirjallisuudessa esitellyt näkemykset ja työn tutkimusongelmat. Haastateltavat edustivat neljää eri toimialaa, ja jokaiselta toimialalta valittiin yksi haastateltava. Työnantajien haastattelut toteutettiin syksyllä 2013.</p> <p>Työhön sisältyvässä tutkimuksessa keskityttiin selvittämään työnantajien näkemyksiä esimiestyöstä ja sen tulevaisuudesta sekä toivotuista esimiestyön opetuksen painopisteistä. Työnantajien näkemysten katsottiin olevan tärkeässä asemassa suunniteltaessa esimiestyön opetusta, sillä heitä varten esimiehiä koulutetaan. Haastateltujen työnantajien näkemysten luotettavuutta arvioitiin teoriaosuudessa esiteltyjen asiantuntijanäkemyksen avulla.</p> <p>Tutkimuksessa haastatellut työnantajat nimesivät ihmisten johtamisen esimiehen tärkeimmäksi taidoksi. Ihmisten johtamisen tärkeyttä tukivat myös esiteltyjen asiantuntijoiden näkemykset. Ihmisten johtamisen ja siihen liittyvien taitojen, kuten vuorovaikutus- ja viestintätaitojen, harjoittelu oli haastateltujen työnantajien mielestä erittäin tärkeää.</p> <p>Johtopäätöksenä todettiin, että esimiestyön opetuksessa tulee keskittyä kehittämään opiskelijan ihmisten johtamisen taitoa ja siihen liitettäviä muita taitoja. Lisäksi on tarjottava mahdollisuus näiden taitojen harjoitteluun.</p>	
Avainsanat	esimiestyö, esimiestyön kehittäminen, esimiehen ominaisuudet, ihmisten johtaminen, johtaminen, opetuksen kehittäminen

Author Title	Roope Kiiala Better-Prepared Managers - Developing Manager Training
Number of Pages Date	43 pages November 2014
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organization Development
Instructor	Päivi Saariaho, Senior Lecturer
<p>The objective of this thesis was to produce information about how to develop training for managers. The purpose of the thesis was to find out and indicate the most important competencies which should be taught for management and leadership students. Based on the identified competencies, concrete development proposals were formed.</p> <p>The theoretical part of the thesis is focused on professional literature and specialist publications regarding management and leadership. In addition, the history of leadership was presented to describe the different development stages of the manifestations of leadership in Finland. Finally, the theoretical part examined the level of Finnish management at the moment and its future.</p> <p>The empirical part of the thesis aimed at indicating the employers' opinions about the management work, its future and what they expected from the teaching of the managers. The employers' opinions were considered to play an important role in the design of managers' training. The employers' opinions were compared with the expert opinions presented in the theoretical part of the thesis.</p> <p>The study was carried out using qualitative research methods. The data was collected by focused interviews. The themes in the focused interviews were based on the themes identified in the theoretical part. The four respondents represent companies from four different industries. The interviews were carried out in autumn 2013.</p> <p>The respondents identified leadership skills as the most important competence for a manager. The importance of the leadership skills was also ranked very high in the theories. In addition, the interviewed employers' mentioned that the skills related to leadership, such as communication and performance skills, should be taught and practiced in schools.</p> <p>Based on the theory and the interviews, the focus in manager training should be on leadership skills and on skills which are related to it.</p>	
Keywords	Education, development, leadership, management, management skills

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Taustoitus	1
1.2	Työn tavoite ja tarkoitus	2
1.3	Tutkimusongelman määrittely	2
1.4	Työn rakenne	3
2	Esimiestyö ja johtaminen	4
2.1	Esimiestyön määritelmä	4
2.2	Johtamiskulttuurin kehitys Suomessa	7
2.3	Johtamiskulttuurin nykytila Suomessa	11
2.3.1	Yleisnäkökulma johtamisen tilaan	11
2.3.2	Kriittinen näkökulma johtamisen tilaan	12
2.3.3	Positiivinen näkökulma johtamisen tilaan	13
2.4	Johtamisen tulevaisuus ja tulevaisuuden työympäristöt	14
2.5	Yhteenveto teoriaosuudesta	16
3	Tutkimusmenetelmä	17
3.1	Tutkimusmenetelmän esittely	17
3.2	Tutkimuksen toteutus	19
4	Tutkimustulosten esittely ja tulkinta	21
4.1	Mitkä ovat esimiehen tärkeimmät taidot ja ominaisuudet?	22
4.2	Ovatko vaadittavat taidot ja ominaisuudet toimialakohtaisia?	24
4.3	Mitkä ovat esimiehen tärkeimmät taidot ja ominaisuudet tulevaisuudessa?	25
4.4	Miten esimiestyön opetusta pitäisi toteuttaa?	27
4.5	Tutkimustulosten tulkinta	29
5	Johtopäätökset	32
5.1	Keskeiset havainnot ja johtopäätökset	33
5.2	Työn tavoitteen saavuttaminen	35
6	Lopuksi	36
6.1	Luotettavuustarkastelu	36
6.1.1	Teoriaosuuden luotettavuus	36
6.1.2	Tutkimuksen luotettavuus	37
6.1.3	Johtopäätösten luotettavuus	39

6.2	Opinnäytetyöprosessi	40
6.3	Mahdolliset jatkotutkimukset	41
	Lähteet	42

# 1 Johdanto

## 1.1 Taustoitus

Esimiehet ovat organisaation selkäranka. Heidän tehtävänä on tukea ja varmistaa, että johdon määrittämät tavoitteet tulevat täytetyiksi. Esimiesten pitää myös tukea johdettavia, mahdollistaa työnteko, huolehtia osaamisen kehittämisestä ja auttaa luomaan tehtävälle työlle merkitys. Samalla esimiehet välittävät tietoa yksilöiden ja johdon välillä pitäen nämä tietoisina toistensa toimista. Ei ole yhdentekevää, kuinka toimintakykyinen, kestävä ja joustava selkäranka organisaatiolla on.

Esimiesten tehtävät ja merkitys muuttuvat jatkuvasti työelämän muutosten mukana. Tehtäviin ja merkitykseen vaikuttavat muun muassa ihmisten koulutustaso, käytössä oleva teknologia, lainsäädäntö ja organisaation senhetkiset tavoitteet. Esimiesten on mukautettava omaa toimintaansa valitsevaan ympäristöön: ihmisiin, ajankuvaan ja liiketoimintaan.

Edellä kuvattujen syiden vuoksi on tärkeää tarkastella, mitä odotuksia ja vaatimuksia esimiestyölle tällä hetkellä asetetaan ja mihin suuntaan ne ovat kehittymässä. Ajan tasalla pysyminen on merkittävää esimiestyön onnistumisessa, ja siksi on tärkeätä huolehtia, että myös esimiestyön opettaminen on ajan tasalla ja vastaa työelämän sekä yhteiskunnan tarpeita.

Erityisesti korkeakouluissa esimiestaitojen opettaminen voidaan katsoa tärkeäksi, sillä esimies- ja johtamistehtäviin palkataan useasti korkeasti koulutettuja henkilöitä. Lisäksi jokaisen työntekijän, asemasta riippumatta, on hyvä tuntee johtamisen ja esimiestyön perusteet.

Ammattikorkeakoululain mukaan ammattikorkeakoulujen tehtävänä on antaa työelämän ja sen kehittämisen tarpeisiin perustuvaan ammatillista korkeakouluopetusta. Ammattikorkeakoulujen tulee toiminnassaan ottaa huomioon ja toimia yhteistyössä erityisesti oman alueensa elinkeino- ja muun työelämän kanssa. Lisäksi koulujen tehtäviin kuuluu elinikäisen oppimisen edistäminen. (Ammattikorkeakoululaki 2003, 4 § & 5 §.) Lain määrittämiseksi on tärkeää, että annettavaa opetusta tarkastellaan

kriittisesti ja että sitä kehitetään jatkuvasti vastaamaan työmarkkinoiden tarpeita. Esimiestyön opetuksen kehittämisen avulla uskotaan olevan vaikutusta esimiestyön laadun kehittämiseen työmarkkinoilla.

Tätä opinnäytetyötä ei toteuteta minkään ulkopuolisen tahon pyynnöstä, vaan idea opinnäytetyön aiheeseen on lähtöisin kirjoittajalta itseltään. Kiinnostus opetustyötä ja esimiestyötä kohtaan ovat toimineet innostuksen ja motivaation lähteinä.

## 1.2 Työn tavoite ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa esimiestyön opetuksen kehittämiseen. Tarkoitus on saada selville ajankohtaista ja validia tietoa esimiehen tärkeimmistä taidoista ja ominaisuuksista, jotta niitä voitaisiin hyödyntää esimiestyön opetuksen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Lisäksi selvitetään, miten esimiestyön opetusta voitaisiin toteuttaa.

Työn tulokset on suunnattu ammattikorkeakouluille, mutta se ei rajaa pois niiden hyödyntämistä muillakin koulutustasoilla. Työssä ei oteta kantaa minkään yksittäisen koulun esimiestyön opetuksen toteutukseen.

Esimiestyön opetuksen kehittämiseksi tuotetun tiedon toivotaan lisäksi mahdollistavan jatkotutkimusten tekemisen samasta aiheesta ja tiedon hyödyntämisen saman aihepiirin muissa tutkimuksissa. Lisäksi pyrkimys on kehittää kirjoittajan taitoja tutkijana ja raportin kirjoittajana.

## 1.3 Tutkimusongelman määrittely

Tutkimuksen lähtökohtana voidaan pitää tutkimusongelman tai ongelmien määrittämistä, ja ne esitetään yleisesti kysymyksen muodossa. Tutkimusongelma määrittää osaltaan, millaista aineistoa tarvitaan ja millä menetelmillä sitä hankitaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ongelmasta voidaan puhua myös yleiselle tasolle asetettuna tutkimustehtävänä. Tutkimusongelmien yhteydessä selvennetään, miksi on päädytty näihin ongelmiin. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 13–15; Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 126–128.)

Tähän työhön määriteltyjen tutkimusongelmien avulla pyritään saavuttamaan opinnäytetyön tavoite siten, että lopputuloksena muodostettavat havainnot olisivat tutkimuksella saadun tiedon valossa valideja ja hyödynnettävissä esimiestyönopetuksessa. Tutkimuksella kerätään tietoa työnantajilta heidän näkemyksiensä kartoittamiseksi. Kerättyihin vastauksiin perustuen pyritään löytämään vastauksia esitettyihin tutkimusongelmiin.

Asetettujen tutkimusongelmien ratkaisemisella pyritään löytämään esimiehen tarvitsemat tärkeimmät taidot ja ominaisuudet. Lisäksi pyritään selvittämään, mihin esimiestyön opetuksessa tulisi keskittyä, jotta se vastaisi työmarkkinoiden tarpeita mahdollisimman hyvin. Tutkimusongelmat on määritelty melko laveiksi, jotteivät ne ohjaisi haastateltavien vastauksia, vaan mahdollistaisivat haastateltavien omien mielipiteiden esiin tuomisen.

Tämän opinnäytetyön ensimmäinen pääongelma on seuraava: mitkä ovat esimiehen tärkeimmät taidot ja ominaisuudet? Alaongelmat ovat seuraavat: ovatko vaadittavat taidot ja ominaisuudet toimialakohtaisia? Mitkä ovat esimiehen tärkeimmät taidot ja ominaisuudet tulevaisuudessa? Toinen pääongelma on seuraava: miten esimiestyön opetusta pitäisi toteuttaa?

#### 1.4 Työn rakenne

Opinnäytetyö muodostuu teoriasta, tutkimuksesta ja johtopäätöksistä. Teoriaosuudessa kuvataan esimiestyötä tiivistetyn kirjallisuuskatsauksen muodossa. Esimiestyötä käsittelevästä laajasta ja kirjavasta kirjallisuudesta nostetaan esille tämän työn kannalta merkittäviä teoksia ja esimiestyöhön liittyviä asioita. Johtamisen historian kuvauksella luodaan taustaa niille ilmiöille, jotka näkyvät tämän päivän esimiestyössä. Teoriaosuudessa nostetaan esille myös asiantuntijoiden näkemyksiä esimiestyön tasosta Suomessa tällä hetkellä ja arvioita esimiestyön haasteista tulevaisuudessa.

Työn tutkimusosa on jaettu kahteen lukuun, joista ensimmäisessä esitellään ja perustellaan tässä työssä käytetty tutkimusmenetelmä ja kuvaillaan tutkimuksen toteutus. Toisessa luvussa esitetään tutkimuksen tulokset ja tulkitaan tutkimustuloksia.

Johtopäätöksissä esitellään tutkimustuloksista tehdyt havainnot ja johtopäätökset, joita on vertailtu teoriaosuudessa esiin nostettuihin näkemyksiin ja arvioihin. Johtopäätöksissä esitetään tutkimusongelmiin löydetyt vastaukset.



Viimeisessä luvussa arvioidaan tutkimuksen ja tulosten reliabiliteettia ja validiteettia, sekä opinnäytetyöprosessia kokonaisuudessaan. Lopuksi esitellään mahdollisia jatko-tutkimusaiheita.

## 2 Esimiestyö ja johtaminen

Tämän luvun tarkoitus on määritellä esimiestyötä ja kuvata yleisesti esimiestyöhön liittyviä käsitteitä. Määritelmät perustuvat esimiestyötä käsitteleviin kirjallisiin teoksiin, artikkeleihin ja videotallenteisiin. Toisena tavoitteena on tuoda esille esimiesten, esimiestyön ja johtamisen merkitys organisaatioille ja niissä työskenteleville yksilöille. Luvussa tarkastellaan myös erilaisia johtamissuuntauksia eli -paradigmoja ja niiden leviämistä Suomeen. Lisäksi kuvataan johtamiskulttuurin nykytilaa Suomessa ja esitellään näkökulmia siihen, mihin suuntaan johtaminen mahdollisesti kehittyä.

### 2.1 Esimiestyön määritelmä

Henkilön voidaan sanoa olevan esimies, jos hänellä on yksikin alainen, joka raportoi hänelle. Esimiehen tehtävänä on vastata vastuualueellaan siitä, että tavoitteet tulevat täytetyiksi ja että hänen oma toimintansa, sekä alaistensa toiminta, tukee organisaation päämääriä. Esimiehen rooli on muuttunut ajan saatossa valvojana toimijasta, tukea antavaksi henkilöksi. Ihmisten koulutustason nousu ja tekniikan kehittyminen ovat muuttaneet rankasti perinteistä esimiesroolia. Tämä ei kuitenkaan ole vähentänyt esimiestyön merkitystä. (Viitala 2007, 271–272.)

Esimiestyö on ammattitaitoalue (Viitala 2007, 271), johon liittyy johtamista (Hyppänen 2007, 7). Johtamisen näkökulmasta nimitysten johtaja ja esimies voidaan katsoa tarkoittavan samaa. Suurin ero on mittakaavassa, joihin he organisaatiossa keskittyvät. Johtaja-nimikkeellä toimivat vastaavat isommista kokonaisuuksista kuin esimiehet. Esimiehen tehtävänä on huolehtia pienemmän mittakaavan kokonaisuudesta. Työtehtävien osalta esimiehen työn voidaan katsoa olevan lähempänä toteuttavaa tasoa. Johtajan tehtävä on näyttää suuntaa ja jakaa tehtäviä johdettavilleen. Esimies taas pilkkoo saadun tehtävät pienempiin osiin ja useimmiten hän osallistuu konkreettisesti niiden toteuttamiseen. (Aarnikoivu 2013, 10.) Ei olisi toiminnan tehokkuuden kannalta miele-

kästä, että johtaja esimerkiksi tarkastelisi työvuorolistoja tai esimies miettisi kansainvälistymisstrategiaa.

Yleistäen johtaminen voidaan jakaa kolmeen tasoon: strateginen eli ylin johto, taktinen eli keskijohto ja operatiivinen eli työnjohto. Kaikilla näillä tasoilla yhtenäistä on arjen esimiestyö ja yhteistyö johdettavien kanssa. Oleellista on muistaa, että edellä mainitun jaon on tarkoitus selkeyttää vastuualueita - ei rajoittaa niitä. Tarkoittaen, että minkään tason johtaja ei voi keskittyä vain omaan alueeseensa, vaan heidän on ymmärrettävä toistensa toimia ja näiden merkitystä kokonaisuuteen nähden. Tehtäväjakoa mietittäessä on tärkeää määritellä mitä kukakin keneltäkin haluaa ja odottaa. (Aarnikoivu 2013, 10–11.)

Johtamiseen oleellisesti liittyviä käsitteitä ovat johtaja ja johtajuus. Yleisesti johtajalla tarkoitetaan henkilöä, jolla on valtaa toisiin henkilöihin. Johtamisella tarkoitetaan tekemistä ja johtajuudella taas tarkoitetaan johtamiseen liittyvää ilmiötä, joka on sidoksissa henkilön taitoihin ja ominaisuuksiin. Kaikille näille kolmelle sanalle: johtaja, johtajuus ja johtaminen löytyy lukuisia sisältömääriytyksiä. Lisäksi englannin kielessä sana johtaminen on pilkottu kahteen osaan: management (*suom. asiajohtaminen*) ja leadership (*suom. ihmisten johtaminen*). Suomessa sana johtaminen pitää sisällään nämä molemmat. (Hyppänen 2007, 10; Sydänmaanlakka 2013.) Management ja leadership -sanojen ja myös niiden käsite-erojen käyttö on kuitenkin yleistä Suomessa, sillä johtamiskirjallisuus perustuu pitkälti amerikkalaiseen kirjallisuuteen ja johtamisoppiin (Seeck 2012, 295).

Johtaminen on toimintaa, jolla ihmisten työpanosta pyritään kohdentamaan ja hyödyntämään jokin tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamisen tarkoitus on saada jokainen yksilö organisaatiossa, asemaan tai työtehtävään katsomatta, työskentelemään yhteisen tavoitteen eteen. (Seeck 2012, 20.)

Sana johtajuus korostaa ihmisten johtamista (leadership) ja sen on luonteeltaan vuorovaikutusprosessi. Sydänmaanlakan (2012, 124) määritelmän mukaan kyseinen prosessi pitää sisällään muun muassa päätöksentekoa, ongelman ratkaisua ja vaikuttamista. Johtajuuden määrittelyssään Seeck (2012, 20) viittaa professori Pekka Ruohotien määritelmään, jossa johtajuus katsotaan tarkoittavan sosiaalista prosessia. Sosiaalista prosessia säätelemällä johtaja vaikuttaa organisaation tuotoksiin ja organisaatiossa työskenteleviin ihmisiin.

*”Alaiset ovat riippuvaisia esimiehestään, samoin kuin esimiehet alaisistaan.”*

(Sydänmaanlakka 2012, 122.)

Organisaation näkökulmasta esimiehen tehtävä on toteuttaa organisaation strategiaa. Esimiehen on ymmärrettävä organisaation liiketoimintamalli, sekä toimittava organisaation edustajana suhteessa johdettaviinsa. Esimiehen kuuluu tarkastella asioita isommassa mittakaavassa kuin johdettaviensa, ja pyrittävä ohjaamaan johdettaviaan haluttuun suuntaan, jotta tavoitteet saadaan täytetyiksi. Hän toimii myös ongelmien ratkaisijana ja resurssien jakajana. Samalla esimies on myös vastuussa johdettaviensa määrästä ja ammattitaidosta, sekä toiminnan taloudellisista näkökulmista. (Salminen 2006, 23; Hyppänen 2007, 21.)

Alaisten näkökulmasta esimiehen työnä on antaa heille työtehtäviä, joita he sitten toteuttavat parhaan taitonsa mukaan. Esimiehen tehtävä on myös kirkastaa suoritettavan työn merkitystä isommassa mittakaavassa, jotta työtä suorittava henkilö tietää miten ja miksi kulloistakin asiaa tehdään. Työntekijällä on myös oltava joku, jolta saada tarvittaessa tukea, niin henkistä kuin tiedollistakin. Esimiehellä on oltava erinomainen käsitys kokonaisuudesta, johon hän ja hänen alaisensa liittyvät. Esimiehen on tunnettava alaisensa henkiset ja tieto-aidolliset resurssit, jotta hän kykenee hyödyntämään alaisiaan tehokkaasti. Esimiehen ja johdettavien välinen luottamus on yksi johtamisen lähtökohdista. (Hyppänen 2007, 21; Järvinen 2012, 26–27.)

Johdettavien työn merkityksen kirkastaminen on yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä. Motivaation ja sitoutumiseen vaikuttava asia on muun muassa oman työn merkityksen ymmärtäminen. Oman työn arvostus muodostuu siitä, kun henkilö tietää miten se liittyy laajempaan kokonaisuuteen. Onnistuminen edellyttää esimieheltä selkeää ymmärrystä organisaation visiosta ja strategiasta, jotta hän kykenee asian johdettavilleen konkretisoimaan. (Aarnikoivu 2013, 26.)

Esimiehen tulee tulosten lisäksi kantaa vastuuta johdettaviensa suorituskyvystä. Suorituskyvyn ylläpitoon liittyviä asioita ovat johdettavien tukeminen niin työn suorittamisen kuin hyvinvoinnin näkökulmista, palkitseminen ja palautteen antaminen sekä riitojen ja ongelmatilanteiden ratkominen. Esimiehen toimenkuvaan liittyy oleellisesti kahdensuuntainen viestintä. Esimies selventää johdon antamia tehtäviä tai strategiaa johdet-

tavilleen ja toisaalta välittää johdettaviensa tuntemuksia omille esimiehilleen. (Hyppänen 2007, 21–22; Viitala 2007, 272, 278–280.)

Pystyäkseen toimimaan sekä organisaation että johdettaviensa edun mukaisesti, on esimiehen tunnettava hyvin työlainsäädäntöjä ja niiden keskinäistä hierarkiaa. Suhteessa johdettaviinsa, esimies toimii työnantajan edustajana ja suhteessa omaan esimieheensä, hän toimii työntekijänä. (Hyppänen 2007, 13–15.) Organisaation ja johdettaviensa etujen lisäksi, esimiehen on siis osattava huolehtia myös omista eduistaan.

Yhteenvedon voidaan todeta, että esimiestyö ja siihen liittyvät asiat ovat valtava kokonaisuus, joka ei ole kovin yksiselitteinen. Tässä luvussa oli tarkoitus kuvata sitä, mitä asioita esimiestyöhön ja esimiehenä olemiseen liittyy. Kuvauksessa ei tarkoituksella keskitytty syvemmin yksittäisiin työtehtäviin, eikä siinä esitelty tarkemmin erilaisia johtamistyyliä, vaan tarkasteltiin aihetta yleisellä tasolla. Esimiestyöhön liittyvien asioiden kuvaamisen tarkoitus on helpottaa ymmärtämään paremmin myös sen kehittymistä ja kehittämisen tarvetta.

## 2.2 Johtamiskulttuurin kehitys Suomessa

Tässä alaluvussa kuvataan johtamiskulttuurin kehitystä Suomessa. Kuvauksen tarkoituksena on tuoda esille niitä asioita, jotka ovat vaikuttaneet suomalaisen johtamiskulttuurin muodostumiseen. Johtamisen kehityshistoriaa kuvataan Hannele Seeckin teoksen, *Johtajuusopit Suomessa*, pohjalta. Teoksessa Seeck luo läpileikkauksen maailmalla vaikuttaneista johtamisparadigmoista, sekä tarkentaa niiden näkymistä ja vaikutuksia Suomeen. Paradigmalla tarkoitetaan ajattelutapaa tai suuntausta, tässä tapauksessa johtamisen viitekehityksessä.

Historian kulussa syntyneiden ja käytettyjen paradigmojen tiedostaminen auttaa hahmottamaan sitä, miksi tänä päivänä johdetaan, kuten johdetaan. (Seeck 2012, esipuhe.) Johtamissuuntaukset ovat kehittyneet pääosin Yhdysvalloissa ja levinneet sieltä ajan saatossa Suomeen. (Seeck 2012, 295.) Johtajuusoppeja Suomessa alkoivat levittää muun muassa korkeakoulut ja johtamisen kouluttamiseen erikoistuneet yksityiset konsultit (Seeck 2012, 328). Yksi merkittävä johtajuusoppien levittäjä Suomessa on ollut ja on edelleen puolustusvoimat (Seeck 2012, 20). Vuodesta 1998 eteenpäin puolustusvoimat ovat kouluttaneet työntekijöilleen ja varusmiesjohtajille Vesa Nissisen (KT, everstiluutnantti evp.) kehittämää syväjohtamisen mallia. (Hyppänen 2007, 258).

Paradigmat, joita seuraavaksi esitellään lyhyesti, ovat syntyneet oman aikansa ilmapiirissä vastaamaan kulloinkin tarvittavaa johtamisnäkökulmaa. Näkökulmiin ovat vaikuttaneet voimakkaasti niin ihmisten koulutustaso, kuin teollisuuden ja tekniikan kehitys. Esiteltävät paradigmat löytyvät kuvioista 1. Paradigmat esitysjärjestyksessä ovat: tieteellinen liikkeenjohto, ihmissuhdekoulukunta, rakenneteoreettinen, kulttuuriteoreettinen, innovaatioteoriat ja markkinarationalismi.



Kuvio 1. Johtamisparadigmat (Seeck 2012).

Tieteellisen liikkeenjohdon paradigman mukaan työn tehostaminen perustui siihen, että työtehtävät olivat yksinkertaisia ja niiden suoritusta tuli voida mitata. Johtaminen perustui käskyihin ja valvontaan. Motivaationa ihmisten työhaluille nähtiin vain raha. Mitä paremmin työtehtävistä suoriutui, sitä parempi palkka siitä maksettiin. Näin pyrittiin yhdistämään sekä työnantajan että työntekijän intressit. Aikana, jolloin kyseinen paradigma sai jalansijaa, työntekijät olivat kouluttautumattomia ja teollinen tuotanto oli kehitysvaiheessa. (Seeck 2012, 55–62.) Tieteellisen liikkeenjohdon opeista kiinnostuttiin Suomessa jo 1910-luvulla, mutta käyttöön niitä otettiin vasta toisen maailman sodan jälkeen. Opeja onkin hyödynnetty Suomessa aina 2000-luvulle asti. (Seeck 2012, 74–77.)

Vasta myöhemmin tullut johtamisen suuntaus alkoi huomioida työntekijöitä ihmisinä, eikä enää vain yksittäisinä resursseina – kuin koneen osina. Ihmissuhdekoulukunnan näkemyksen mukaan ihmisillä on tarve tulla hyväksytyiksi ja yhteenkuuluvuudella on suuri merkitys motivaatioon. Suuntaus oli tietyllä tapaa jatkoa tieteelliselle liikkeenjohdolle, sillä sekin pyrki tehostamaan työntekoa ja työn tuloksia. Paradigman kehittäjien mukaan raha ei ole tärkein motivaation lähde, vaan ihmisiä ohjaa sosiaaliset normit, tunteet ja tarpeet. Ihmissuhdekoulukunnan mielestä työn pilkkominen ja yksinkertaistaminen tylsistytti työntekijöitä, joka johti sairasteluun, motivaation hiipumiseen ja työntekijöiden suureen vaihtuvuuteen. Sosiaaliset suhteet ja hyvä työilmapiiri koettiin merki-

tyksellisiksi työntekijöiden motivaation kannalta. (Seeck 2012, 107–109.) Ihmissuhdekoulukunnan opit tulivat Suomeen 1930-luvulla, mutta vaikutus jäi lyhytaikaiseksi (Seeck 2012, 134). Tosin henkilöstöosastojen perustaminen suomalaisiin organisaatioihin 1950-luvulla, nähtiin liittyvän pitkälti juuri ihmissuhdekoulukunnan oppeihin (Seeck 2012, 155).

Rakenneteoreettinen paradigma pyrki ratkaisemaan ongelman, joka johtui isoiksi kasvaneista henkilöstömääristä organisaatioissa. Henkilöstömäärän kasvu oli lisännyt byrokratiaa ja johtaminen oli muuttunut haastavammaksi. Haastavuutta lisäsi omalta osaltaan organisaatioiden lisääntynyt kansainvälinen toiminta. Suuntauksen kehittymiseen vaikutti myös teknologian kehitys, erityisesti tietokoneiden käyttöönotto. Suuntaus tarkasteli ihmistä kuin mekaanisena rattaana valtavassa koneistossa, joka toimii juuri, kuten on käsketty. Täten konetta kykenisi johtamaan kuka tahansa, joka tunsu koneen toimintaperiaatteen. (Seeck 2012, 159–161.) Suomessa rakenneteoreettinen suuntauksen vaikutus oli kovimmillaan 1960-luvulta vuoteen 1990 asti. Rakenneteoreettisen paradigman osana kehittynyt strateginen johtaminen nousi rakenneteoriaa suosittumaksi 1980-luvun Suomessa. Rakenneteoreettinen paradigma ja strateginen johtaminen yhdessä ovat muodostavat suurimman kategorian johtamisopeissa Suomessa, 1980-luvulta nykyhetkeen. (Seeck 2012, 184–185.)

Kulttuuriteoreettisen paradigman lähtökohta oli, että jokaisella organisaatiolla on oma sisäinen kulttuuri. Vahvan organisaatiokulttuurin eli yhteisen kielen, symbolien ja tarinoiden, katsottiin sitouttavan parhaiten työntekijät organisaatioon. Suuntaus pyrki nujertamaan teollisen tehostamisajattelun tuomat ongelmat. Katsottiin, että työyhteisöjen pitäisi muuttua joustavimmiksi ja luovimmiksi, jotta ihmiset motivoituisivat paremmin. Katse kohdistettiin yhteisen kulttuurin luomiseen, pelkän rationaalisen tehostamisen sijaan. Sosiaalisesti organisaatioonsa sitoutuneet tekisivät parhaansa yhteisen hyvän eteen. Oletuksena oli, että sitoutuneisuus näkyisi erityisesti työn ja tulosten laadussa. (Seeck 2012, 207–212.) Kulttuuriteoreettinen ajattelu rantautui Suomeen 1980-luvulla. Suomessa johtamisen korkeakoulutuksessa organisaatiokulttuuriteoria ei ole ollut merkittävässä asemassa. (Seeck 2012, 227–230.)

Viimeisin todettu, 1980–1990-luvun taitteessa syntynyt, suuntaus on innovaatioparadigma. Paradigman ajatus lähtee siitä, että organisaatioiden toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Tilanne vaatii sen, että kaikkien työntekijöiden on oltava luovia ja innovatiivisia, sekä pyrittävä parantamaan ja kehittämään toimintaansa jatkuvasti.

Keskeistä on huomioida, ettei suuntaus pyri tarjoamaan yhtä oikeaa ratkaisua, kuten tieteellinen liikkeenjohto ja ihmissuhdekoulukunnat tekivät. Innovaatioparadigman mukaisesti kulloiseenkin vallitsevaan tilanteeseen pyritään löytämään sopivin ja toimivin ratkaisu. Suuntaus tarkastelee työntekijää yksilönä, jolla on tarve oppia ja kehittyä. Raha ja etuisuudet eivät ole ainoat motivointia lisäävät asiat, vaan motivaatioon vaikuttaa yksilön tarve käyttää asiantuntijuuttaan ja luovuuttaan. (Seeck 2012, 247–249.) Suomessakin innovaatiot olivat nousseet keskusteluihin jo aiemmin, mutta johtamisen korkeakouluopetukseen innovaatioteoriat tulivat kunnolla vasta 1990-luvulla. Tästä lähtien on Suomessa kehitetty kansallista innovaatiojärjestelmää. (Seeck 2012, 270–275.)

Tämän hetken yhdeksi vallitsevaksi johtamisparadigmaksi Seeck näkee markkinarationalismin. Markkinarationalismilla hän tarkoittaa sitä, että yritysten ja jossain määrin myös julkisten organisaatioiden ja erilaisten yhteisöjen on toimittava markkinoiden asettamilla ehdoilla. Keskeisiksi asioiksi nousevat työn ulkoistaminen, johtoportaiden karsiminen, organisaatorakenteiden madaltaminen ja keskittyminen organisaatioiden ydinosaamisalueisiin. Suuntaus suosii ajatusta määräaikaista työsuhteista, joissa työnantajan ei katsota tarjoavan pitkäaikaisia työsuhteita. Työntekijän on itse huolehdittava omasta osaamisestaan, jotta hänen palkkaamiselleen löytyy perusteita. (Seeck 2012, 302–304.)

Vaihtoehtoinen suuntaus markkinarationalismille saattaa olla työhyvinvoinnin ja terveyden paradigma. Se on yhdistelmä ihmiskeskeisistä organisaatio- ja johtamisopeista. Huomio keskittyy työntekijöiden ja johtajien hyvinvointiin ja siihen, miten sillä saavutetaan menestystä organisaatiolle. Tavoitteena on pidentää työuria, parantaa työn ja johtamisen laatua sekä huolehtia yleisestä hyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin ja terveyden paradigma huomio työn ja siihen liittyvän johtamisen vaikutuksia, myös yhteiskunnallisessa mittakaavassa. (Seeck 2012, 304–306.) Näkökulma on siis laajentunut huomiomaan organisaation sisäisten asioiden lisäksi myös ympäröivää yhteiskuntaa.

Seuraavaksi tarkastellaan suomalaisen johtamiskulttuurin nykytilaa. Tarkoituksena on mahdollistaa havainnointi siitä, mitkä edellä mainituista paradigmoista ovat edelleen nähtävissä tämän päivän organisaatiossa ja minkälaisia erityispiirteitä liittyy suomalaiseen johtamiskulttuuriin.

## 2.3 Johtamiskulttuurin nykytila Suomessa

Tämän alaluvun tavoitteena on esitellä erilaisia näkemyksiä siitä, millainen johtamiskulttuuri Suomessa tällä hetkellä vallitsee. Näkemyksiä esitetään aiheesta kirjoittaneiden asiantuntijoiden teoksiin ja aihetta käsitteleviin tallenteisiin perustuen.

### 2.3.1 Yleisnäkökulma johtamisen tilaan

Tilanne on sikäli mielenkiintoinen, että elämme parasta aikaa johtamisessa isoa murrosvaihetta (Juuti 2012). Työ ja työnteon tavat ovat muuttuneet niin radikaalisti, että se pakottaa myös johtamistavan muuttumaan. Historian valossa johtaminen on kohdannut useita murrosvaiheita, jotka ovat aina muuttuneet käytettävissä olevan teknologian ja ihmisten koulutustason myötä. 2000-luvulla teknologian nopea kehittyminen ja yleistyminen muokkaavat johtamiskulttuuria ehkä aiempia kertoja radikaalimmin (Sydänmaanlakka 2013.)

Yksi johtamiskulttuurin muutoksen tekijä on uusi y-sukupolvi, joka on siirtymässä työelämäänsä. Y-sukupolvella tarkoitetaan vuosien 1980–1995 aikana syntyneitä henkilöitä. (Vesterinen & Sutarinen 2011.) Sukupolvien välinen ero on monella tapaa suurempi kuin aikaisemmin, vaikka aina sukupolvet ovat olleet tietyllä tapaa erilaisia. Uuden sukupolven työnteon tavat ja asenteet työtä kohtaan ovat erilaisia, kuin edeltävillä sukupolvilla. He ovat syntyneet monella tapaa erilaiseen maailmaan. Kansainvälinen toiminta on saanut uusia muotoja, tiedon saanti ja siirtäminen on helpottunut valtavasti. Tämä aiheuttaa paineita johtamistapojen ja johtamiskulttuurin muutokseen. Erityisesti y-sukupolven tekninen osaaminen, sähköisten viestintälaitteiden ja verkottumissovellusten kanssa, korostaa heidän eroavaisuuttaan aiempiin sukupolviin. (Sydänmaanlakka 2013.)

Tieteellisen liikkeenjohdon teemat näkyvät meillä Suomessa erityisesti asioiden mittaamisessa. Suomalainen johtaminen keskittyy työn tulosten seuraamisessa ja ihmisten hyvinvoinnin seuraamisessa vahvasti mittarointiin. Mittaamisella on toki hyvätkin puolensa, mutta se jättää huomioimatta monia asioita, kuten esimerkiksi miksi ihminen tekee työtänsä tai mistä hän oikeasti motivoituu. (Halava & Pantzar 2010, 18–19.)



### 2.3.2 Kriittinen näkökulma johtamisen tilaan

Esimiesten johtamisen epäammattimaisuuden puolesta puhuu maan yleinen tapa, jossa esimiesasema on usein palkkio rautaisesta substanssi- eli asiaosaamisesta tai pitkästä työurasta. Jari Salminen kirjoittaa yleisestä johtamisen tasosta suomalaisessa työelämässä: *”Johtajat ja esimiehet saavat mellastaa vapaasti ilman, että heiltä edellytetään näyttöä edes johtamisen perustaidoista.”* (Salminen 2012.)

Salmisen mielestä tämä on esimiestyön merkityksen laajamittaista aliarvioimista. Esimieheksi nousee asiantuntijasuoritusten perusteella, ilman minkäänlaista näyttöä tiedoista tai taidoista toimia esimiehenä. Riittää, että tulosta syntyy tällä hetkellä – kehtään ei kiinnosta miten tulokseen on päästy ja kuinka pitkälle se vallitsevalla johtamistavalla jatkuu. Johtajien roolia pidetään yleisesti merkittävänä organisaatioiden toimivuuden kannalta. Salmisen mielestä on vastuutonta antaa esimiehen suorittaa työtään ilman, että hänen pätevyytensä on varmistettu. (Salminen 2012.)

Johtamiskulttuurimme vaikuttaa osaltaan se, etteivät esimiehet tiedä, mitä johtaminen oikeastaan itse asiassa tarkoittaa. Ja mitä kaikkea hänen johdettavansa häneltä odottavat. Onnistuvaan ja hyvään esimiestyöhön liittyviä seikkoja on valtava määrä; alkaen itsensä tuntemisesta, organisaation ja sen strategian tuntemiseen, sekä taloudellisiin ja juridisiin näkökulmiin asti – unohtamatta tietysti johdettaviensa ja heidän tarpeidensa tuntemista. (Järvinen 2012, 104–105.)

Esimiestyön epäonnistumiseen liittyy tyypillisesti se, että esimiestyötä pidetään sivuroolina, jota hoidetaan oman toimen ohella. Lisäksi esimiesasema saavutetaan tai siihen joudutaan asiantuntijaosaamisen, ei johtamisosaamisen avulla. Ongelmia aiheuttaa myös esimiestyön epätasalaatuisuus. Epätasalaatuisuus johtuu siitä, ettei esimiestyötä ole määritelty tarpeeksi tarkasti eikä organisaatiolla ole yhtenäistä johtamiskoodia. Esimiestyön laatu syntyy näin ollen jokaisen yksittäisen esimiehen osaamisen mukaan. (Aarnikoivu 2013, 15, 44.)

IF-vakuutusyhtiön tekemässä kyselyssä todetaan, että huono johtaminen on suurin työelämässä koettu haaste. Kyselyn tuloksia esittelevässä Helsingin Sanomien artikkelissa kerrotaan, että 39 prosenttia 1 008 vastaajasta mainitsi huonon johtamisen olevan syy työpaikan ongelmiin. (Pohjanpalo & Mäkinen, 2012.) Esimiehen johtamistyyliin ja tapaan toteuttaa johtamista vaikuttaa hänen ihmiskäsityksensä. Esimiehen käyttäyty-

minen vaikuttaa johdettavien käyttäytymiseen. "Niin metsä vastaa kuin sinne huutaa." Esimiehen omaksumalla ihmiskäsityksellä on siis vaikutusta hänen johtamisensa onnistumiseen. (Manninen & Lindgren 2001, 22.) Vielä nykyäänkin johtaminen muistuttaa vanhaa teollisen ajan käskyttävää johtamista. Työntekijöitä pidetään jopa alamaisina. (Ahlsten 2010.)

### 2.3.3 Positiivinen näkökulma johtamisen tilaan

Johtamistyyliin Suomessa on vaikuttanut puolustusvoimissa käyttöön otettu syväjohtamisen mallin. Sama malli on otettu käyttöön myös joissakin suomalaisissa yrityksissä. Syväjohtaminen perustuu vuorovaikutusjohtamiseen, jonka kulmakivinä ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Johtamismallissa korostuu visio ja merkityksen antaminen työlle. (Hyppänen 2007, 258; Neilimo, Aunela & Erkkilä. 2010, 15; Nissinen 2006, 40.)

Skandinaavinen johtamistyyli on noussut yhdysvaltalaisen johtamistyylien rinnalle. Se korostaa muutostilanteita, kehittymistä, oppimista ja motivointia. Johtamistyyli on avointa eikä Keski-Eurooppaan verrattuna yhtä byrokraattista. Oppia on tultu jopa hakemaan Suomesta maailmalle. (Hyppänen 2007, 258, Sydänmaanlakka 2007.)

Vahvimmat osa-alueet suomalaisilla esimiehillä ovat Hyppäsen (2007, 258) mukaan eettisyys, tahto ja sosiaalinen joustavuus. Vuonna 2006 tehdyn tutkimuksen mukaan suomalaisjohtajista on tullut avoimempia ja ulospäin suuntautuneempia. Tutkimuksen tuloksia oli verrattu samaiseen tutkimukseen joka oli tehty vuonna 1994. (Hyppänen 2007, 258.) Vuorovaikutusjohtaminen on yksi vahvasti näkyvä ilmenemismuoto suomalaisessa johtajuudessa ja johtamisessa (Neilimo & kumpp. 2010,15). Suomalainen johtaminen korostaa Seeckin (2012, 20) mukaan suorutta, rehellisyyttä ja tavoitteellisuutta.

On hyvä, että olemme alkaneet puhua myös alaistaidoista. Yksi oleellinen alaistaito on ymmärtää johtamisen haasteet ja asiat, jotka kaikki kuuluvat johtamiseen ja esimiestyöhön. (Sydänmaanlakka 2013.)

## 2.4 Johtamisen tulevaisuus ja tulevaisuuden työympäristöt

Tässä alaluvussa esitellään eri asiantuntijoiden näkemyksiä siitä, millaista johtaminen tulee mahdollisesti olemaan tulevaisuudessa ja minkälaisessa toimintaympäristössä tulevaisuuden esimiehet tulevat työskentelemään.

Nyt ja tulevaisuudessa johtajuus tulee olemaan johtamista merkityksellisempää. Tällä tarkoitetaan sitä, ettei pelkkä tehtävien jakaminen, työsuorituksissa neuvominen ja työnteon valvominen enää riitä. Esimies tai johtaja ei tule menestymään keskittymällä pelkästään numeroihin ja prosesseihin, vaan menestys saavutetaan kyvyllä toimia henkisenä johtajana. Aidon johtajan tulee kyetä johtamaan ensiksi itseään ja vasta tämän jälkeen hän on kyvykäs johtamaan muita. Oli kyse sitten alaisista, organisaatioista tai omasta esimiehestä. (Leppänen ja Rauhala 2012.) Johtaminen keskittyy enenemissä määrin yksilöiden ymmärtämiseen. Uusien sukupolvien johtamisen tulee olla yhä henkilökohtaisempaa. (Leppänen & Rauhala 2012, 13.)

Johtaa pitäisi niin, että johdettavat kokevat arjessaan heidän työllään olevan merkitystä. Ihmisille on tärkeitä, että he tietävät mitä heiltä odotetaan. He haluavat haastavia töitä, joissa voivat kehittyä. Oman roolin tiedostaminen on tärkeää ja työkuultuurin työpaikalla tulisi innostaa ihmisiä. Pitäisi keskittyä yksilöiden vahvuuksiin, heikkouksien sijaan. (Tuominen 2012 c.)

Tulevaisuuden johtamisen haaste on saada ihmiset haluamaan olemaan parempia ja kehittymään siinä mitä tekevät. Luovuutta on tehdä arkinenkin asia uudella tavalla. *”Jos ihminen haluaa olla parempi jossain, ihminen on automaattisesti luova. Se on meidän luontainen tarve”*, sanoo Tuominen. Luovuuden johtaminen lähtee merkityksen luomisesta siihen mitä tehdään. Luovuuden johtaminen on rohkeuden ja halun johtamista. (Tuominen 2012 b.) Luovuuden ja innovatiivisuuden perusta on ihmettelyssä, ihmettely tuottaa innostusta ja energiaa. *”Se on jatkuvaa kyseenalaistamista”*, toteaa Sydänmaanlakka. (2009 b.)

Työ isoissa organisaatioissa tulee muuttumaan yrittäjämäiseksi. Taylorilaisesta työn pilkkomisesta palataan takaisin työhön, jossa tuotetaan kokonaisuuksia. Yksilö toimii yrittäjämäisesti, tuottaen kokonaisuuksia palasten sijaan. Suosittelevä käytäntö tulee tekemään paluun ja työntekijän arvo määräytyy hänen saamiensa suositustensa mukaan. Maine tulee muodostumaan verkostojen antamista suosituksista, jolloin työnteki-

jän on panostettava työhönsä entistä enemmän. (Halava 2012 c.) Verkostojen käyttäminen on tärkeää. Tänä päivänä meidän luovuus, älykkyys ja osaaminen löytyvät verkostoista. Verkostojen johtaminen ei toimi samalla tavalla kuin perinteisten organisaatioiden johtaminen. (Sydänmaanlakka 2009 a.)

Johtajan tehtävä on huolehtia myös työhyvinvoinnista luomalla pohjan työssä jaksamiselle ja viihtymiselle, unohtamatta taloudellista menestymistä. Valjastamalla koko henkilökunnan mukaan kehitystyöhön, luodaan uusia innovaatioita. Suomessa on kasvamassa uusi työntekijöiden sukupolvi, joka ei enää rakenna identiteettiään vain työn varaan. Heillä on erilaiset toiveet ja tavoitteet työelämälle. He haluavat työltä mielekkyyttä ja merkitystä. Pitkät työsuhteet saman työnantajan palveluksessa ovat harvinaisuus ja vapaa-aika on työtä keskeisempää. Tähän muutokseen on johtajien sopeuduttava. (Juuti 2012.)

Strategisen johtamisen osaaminen tulee korostumaan tulevaisuudessa, kuten myös vuorovaikutusjohtamisen. Mikäli asija johtaminen (management) ja ihmisten johtaminen (leadership) halutaan eritellä toisistaan, tulee ensimmäinen edellä mainituista tarkoittamaan muun muassa oman liiketoiminta-alueensa ansaintalogiikan tuntemusta. (Neilimo ym. 2010, 14-15.)

*”Hyvä johtaja valitsee johtamismenetelmänsä sen mukaan kuinka osaavia ja motivoituneita johdettavat ovat.”* (Neilimo ym. 2010, 17.)

Leppäsen ja Rauhalan mukaan Suomessa johtamisen haaste kiteytyy siihen, miten kulttuurimme voisi luoda mahdollisuuksia edelläkävijöille – heille jotka haluavat edistää ja kehittää asioita eteenpäin (2012, 16). Edelläkävijöillä, menestyvillä yrityksillä ja johtajilla on valtaa. Heitä seurataan ja näin ollen heidän tekemisensä vaikuttaa myös koko yhteisön kulttuuriin. Ei ole yhdentekevää millaista kulttuuria nämä ympärilleen luovat. (Leppänen & Rauhala 2012, 313–314.)

Suomessa on panostettava yrityskulttuuriin jossa uskalletaan epäonnistua. Samaan tapaan kuin Piilaaksossa, jossa katsotaan epäonnistumisen olevan jopa edellytys onnistumiselle. (Sydänmaanlakka 2012, 99.) Tutkimus paljastaa, että tulevaisuuden uhkakuvat kiteytyvät vaatimukseen innovatiivisuudesta, jatkuvasta uudistumisesta ja monimutkaisuuden lisääntymisestä (Sydänmaanlakka 2012, 94–96).

## 2.5 Yhteenveto teoriaosuudesta

Teoriaosuuden alussa luotiin käsitys siitä, mitä sanoilla esimies ja esimiestyö tarkoitetaan. Esimiehellä tarkoitetaan henkilöä, jolla on vähintään yksi johdettava. Esimiehen on ymmärrettävä organisaation toiminta ja tavoitteet kokonaisuudessaan. On tiedettävä oma tehtävä ja paikka organisaatiossa. On osattava johtaa johdettavansa oikeaan suuntaan ja huolehdittava siitä, että johdettavat ovat kykeneviä saavuttamaan tavoitteet. Kaikki tämä hänen on osattava tehdä lakien ja asetusten määrittämällä rajoituksilla ja oikeuksilla.

Esimiehen tehtävä on huolehtia organisaation tavoitteiden saavuttamisesta oman vaikutusvaltansa piirissä. Esimies vastaa myös johdettaviensa hyvinvoinnista ja suoritus-  
tasosta. Haastavaksi esimiehen aseman tekee se, että hän on samanaikaisesti organisaation edustaja johdettavilleen ja johdettaviensa edustaja suhteessa organisaatioon. Tämän lisäksi hän on itse työntekijän asemassa suhteessa organisaatioon.

Johtajuuden saavuttaminen katsottiin tärkeäksi. Johtajuuden saavuttamiseksi esimiehen on osattava johtaa ihmisiä. Vuorovaikutus ja viestintä liitettiin kiinteästi ihmisten johtamiseen liittyviksi taidoiksi. Johtajuuden saavuttamiseksi esimiehen on uskallettava toimia roolimallina ja henkisenä johtajana.

Teoriaosuudessa esiteltiin myös johtamisen kehityshistoriaa. Keskeinen tavoite johtamisen kehityshistorian esittelyllä oli helpottaa tunnistamaan erilaisia johtamistapoja, joita on havaittavissa tämän päivän johtamisessa ja esimiestyössä. Tärkeää on huomioida tarkoitus ja ajankuva, jossa kukin johtamissuuntaus on aikanaan kehittynyt ennen kuin niitä hyödynnetään. Esitettyjen näkemysten mukaan vanhat johtamismallit eivät enää vastaa tämän päivän tarpeita.

Esiteltyjen kannanottojen perusteella voidaan todeta, että esimiestyö ja johtaminen elävät murrosvaihetta. Esimiehen tehtävät organisaatiossa ovat vaihtuneet konkreettisesti työhöjohtamisesta ja työnvalvomisesta enemmän työn merkityksen ja mahdollistamisen luomiseen. Kuten teoriaosuudessa todetaan, tulevaisuudessa esimiehen ihmisten johtamistaidon merkitys tulee korostumaan. Johdettavat vaativat *hyvää* esimiestyötä, eivätkä he siedä *huonoa* johtamista. Johdettavien kasvavat vaatimukset asettavat esimiehet entistä tiukempaan asemaan. Esimiehen on kyettävä vastaamaan entistä paremmin sekä organisaation asettamiin että johdettaviensa vaatimuksiin.

Teoriaosuudessa nousi lisäksi esille näkemyksiä esimiestyön kehittämisen tarpeesta Suomessa, mutta myös suomalaisen johtamisen korkeasta tasosta. Koettiin, että esimiestyön kehittämisen tarvetta lisää työelämän yhä nopeampi muuttuminen, joka johdetaan esimerkiksi lisääntyvästä kansainvälisyydestä ja uusista sukupolvista.

### 3 Tutkimusmenetelmä

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät ja perustellaan niiden hyödyntäminen opinnäytetyön tavoitteen näkökulmasta. Lisäksi kuvataan tutkimuksen valmistelu- ja toteutusprosessit.

#### 3.1 Tutkimusmenetelmän esittely

Sopivin tutkimusstrategia valikoituu yleensä tutkimuksen tavoitteen ja asetettujen tutkimusongelmien mukaan. Kolme perinteisintä tutkimusstrategiaa ovat kokeellinen, kysely- ja tapaustutkimus. Jokainen tutkimusstrategia sisältää erilaisia menetelmiä, joilla haluttu tieto pyritään saavuttamaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 132–134.)

Kokeellinen tutkimus sisältää yleensä jonkin hypoteesin, jossa selvitetään yhden muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaa ja muutoksia mitataan numeerisesti. Kyselytutkimuksella kerätään tietoa vakioidussa muodossa, isolta joukolta ihmisiä ja aineisto kerätään esimerkiksi käyttämällä kyselylomaketta, jossa vastausvaihtoehdot ovat ennalta määritellyt. Tässä opinnäytetyössä tutkimus noudattaa tapaustutkimusstrategiaa, jossa selvitetään ennalta määritellyn, tietyn tyyppisen ryhmän näkemyksiä. Tapaustutkimuksella tyypillisesti pyritään kuvaamaan tiettyä ilmiötä kokonaisvaltaisesti ja keräämään yksityiskohtaista tietoa, esimerkiksi haastatteluin. Aineisto kerätään tavallisesti pieneltä joukolta ihmisiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 134–15.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä on ymmärtää, mistä tutkittavassa ilmiössä on kyse ja näin mahdollistaa kyseisen ilmiön mielekäs tulkinta (Kananen 2012). Tässä työssä tutkittava ilmiö käsittää esimieheen kohdistuvat taito ja ominaisuusvaatimukset, sekä esimiestyön opetukseen kohdistuvat odotukset.

Kvalitatiivinen tutkimus suosii tutkittavien omien näkökulmien esille tuontia, ja siinä tutkittava kohderyhmä valitaan tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotantaa käyttäen, kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tapana. Kohderyhmän valinnalla pyritään varmistamaan, että tutkittavilla on tietoa tutkittavana olevasta ilmiöstä. Tähän työhön valittu kohderyhmä esitellään tarkemmin luvussa 3.2. Kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella pyritään tavallisesti osoittamaan yleistettäviä havaintoja, jotka voidaan esittää numeerisesti. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on keskeistä hyödyntää tutkittavasta aiheesta aiemmin tehtyjä tutkimuksia ja esittää jokin hypoteesi, jota uudella tutkimuksella testataan. (Hirsjärvi ym. 2009, 139–141, 161–164.) Tässä työssä ei ole tarkoitus testata ennalta määriteltyä hypoteesia, joten kvantitatiivista lähestymistapaa ei katsottu tarpeen mukaiseksi hyödyntää.

Aineiston keruumenetelmänä käytetään teemahaastattelua, joka toteutetaan laadullisen tutkimuksen menetelmin. Teemahaastattelumenetelmä valittiin koska sen katsottiin tuottavan työn tavoitteen kannalta merkityksellisempää tietoa kuin toiset menetelmät. Teemahaastattelu olisi mahdollista tehdä myös määrällisen tutkimuksen menetelmin (Hirsjärvi & Hurme 2010, 48), mutta sen hyödyntäminen ei tue tähän työhön valittua lähestymiskulmaa, jossa halutaan korostaa haastateltavien omia näkemyksiä ja kokemuksia.

Tutkimusmuotona haastattelu tarjoaa mahdollisuuden selventää ja syventää haastateltavan vastauksia, esimerkiksi vastausten perustelemisen kautta. Haastattelun hyödyntäminen tutkimuksessa on eduksi tutkimusaiheen ollessa sellainen, että sen tiedetään tuottavan monitahoisia vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 35.) Tähän työhön tehtävän tutkimuksen katsottiin olevan luonteeltaan hyvin monitahoinen ja siksi haastattelu-tutkimuksen katsottiin olevan siihen parhaiten sopiva.

Teemahaastattelu menetelmänä muodostuu nimensä mukaisesti teemoista. Teemat määrittävät haastattelun pääpainon, mutta tutkija voi tehdä tarkentavia kysymyksiä teemojen alla. Teemojen tulee olla sen verran väljiä, että tutkittavan on mahdollista tuoda oma näkemyksensä kyseisiin teemoihin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 66.) Teemahaastattelua voidaan nimittää myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi, mikä tarkoittaa, että kysymykset ovat ennalta määritelty, mutta vastauksia ole sidottu valmiisiin vastausvaihtoehtoihin. Kysymykset tulee kuitenkin esittää tutkittaville aina samanmuotoisina. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47.) Tähän työhön määritellyt teemahaastattelun teemat esitellään tarkemmin tutkimuksen toteutustapa luvussa 3.2.

Teemahaastattelun toteuttamiseen on käytettävissä monia erilaisia haastattelumuotoja. Tämän työn tutkimuksessa haastattelut suoritetaan yksilöhaastatteluina kasvotusten. Pyrkimyksenä on saavuttaa syvällisempi haastattelutilanne, joka mahdollistaa tarkentavien kysymysten tekemisen haastateltaville. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 62.) Haastateltavien määrää mietittäessä voidaan hyödyntää käsitettä saturaatio, eli kylläntyminen. Saturaatiolla tarkoitetaan tässä yhteydessä tilannetta, jossa haastateltavien vastaukset alkavat toistaa toisiaan, eli uutta tai toisenlaista tietoa ei enää ilmene. Tällöin voidaan todeta, ettei haastattelumäärän kasvattaminen tuota enempää uutta tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 59–60; Eskola & Suoranta 1998, 62–63.)

Saturaation toteutumisen tulkinta on tutkijan itse tehtävä. Tässä piilee oma vaaransa, sillä mistä tutkija voi olla varma, etteivät uudet haastateltavat enää tuota uutta tietoa. Tutkijan on luotettava omaan oppineisuuteensa ja tutkittavan ilmiön tuntemukseensa tehdessään päätöstä saturaation ilmenemisestä. Lisäksi saturaatio käsitteenä on ristiriidassa kvalitatiiviseen tutkimukseen liitetyn ajatuksen kanssa, joka korostaa nimenomaan sitä, että kaikki tapaukset ovat ainutlaatuisia. On siis tarkkaan harkittava milloin ainutlaatuisetkaan vastaajat eivät tuottaisi enää uutta tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 60.)

### 3.2 Tutkimuksen toteutus

Haastatteluteemat ja kysymykset muodostettiin teoriaosuudessa esiteltyihin aiheisiin perustuen siten, että ne tuottaisivat vastauksia tähän työhön asetettuihin tutkimusongelmiin. Jokainen teema vastasi siis yhtä pää- tai alatutkimusongelmaa. Kuten teoriaosuudessa havaittiin, on esimiestyön tarkka määrittely hankalaa sen laaja-alaisuuden vuoksi. Siksi teemat päätettiin muotoilla laajoiksi kokonaisuuksiksi. Teemojen ja niihin liittyvien kysymysten muotoilu pyrittiin pitämään mahdollisimman neutraalina, jotta välttyään ohjaamasta liiaksi tutkittavien mielipiteitä. Teemat pyrittiin määrittämään siten, että niihin saadut vastaukset antaisivat selkeän kuvan siitä, mitkä ovat hyvän esimiehen taidot ja ominaisuudet nyt ja tulevaisuudessa ja mihin haastateltavien mielestä esimiestyön opetuksessa tulisi keskittyä.

Haastattelurunkoa testaamalla mahdollistettiin teemojen ja kysymysten hienosäätäminen, sekä nostettiin kirjoittajan haastatteluvalmiuksia. Testihaastatteluihin osallistui liiketalouden lehtori ja yksi kirjoittajan aikuisopiskelijakollega. Kollega toimi itse esimie-



henä, joten hänelle teemat olivat hyvinkin tuttuja. Testihaastatteluista oli todella paljon hyötyä, sillä niiden perusteella tutkija muutti kahden teeman muotoilua tarkoituksenmukaisemmiksi. Samalla saatiin testattua myös haastatteluiden tallentamiseen varattua laitetta ja äänitiedostojen siirtämistä tietokoneelle jatkokäsittelyä varten.

Lopputuloksena syntyi neljä teemaa, joilla haetaan vastauksia asetettuihin tutkimusongelmiin. Teemoista kaksi käsittelee esimiestyön vaatimuksia, yksi esimiestyön tulevaisuuden haasteita ja yksi esimiestyön opetusta. Kolme ensimmäistä teemaa muodostivat toisilleen jatkumon, jonka ajatuksena oli ohjata haastateltavat käsittelemään esimieheltä vaadittavia taitoja ja ominaisuuksia ensiksi yleisesti, sitten organisaatiokohtaisesti, ja lopuksi ohjata pohtimaan millaisia taitoja ja ominaisuuksia esimies tarvitsee tulevaisuudessa. Neljäs teema käsittelee haastateltavien odotuksia esimiestyön opetusta kohtaan. Teemat on järjestetty haastattelurunkoon teoriaosuuden kulkua noudattaen, alkaen esimiehen kohdistuvista vaatimuksista ja päättyen esimiestyön tulevaisuuden näkymiin. Teemat pyrkivät myös mahdollistamaan teoriaosuudessa esitettyjen määrittysten ja näkemysten vertailun saatuihin haastatteluvastauksiin.

Tutkimukseen henkilöt valikoituivat seuraavin kriteerein: heidän edustamansa organisaation piti edustaa merkittävästi työllistävää toimialaa Suomessa, ja organisaatiolla piti olla oma esimiesten valmennusohjelma. Valmennusohjelmien olemassaolon katsottiin viestivän työnantajien tarpeesta esimiesten kouluttamiselle ja siitä, että aihe on heille tuttu ja merkittävä. Lisäksi voitiin olettaa heillä olevan hyvä käsitys siitä, mitä valmiuksia koulut yleisesti eivät esimiehille tällä hetkellä opeta. Näiden kriteerien täyttävien organisaatioiden tutkiminen katsottiin mielekkääksi ja perustelluksi opinnäytetyön tavoitteen kannalta.

Ehdot täyttävistä yrityksistä valittiin neljä yritystä, jotka edustivat eri toimialoja. Haastatteluihin valittujen henkilöiden edustamat toimialat olivat pankki, kauppa, viestintä ja markkinointi sekä majoitus- ja ravitsemus. Valitut toimialat olivat tarkoituksenmukaisesti toisistaan poikkeavia, sillä tavoitteena oli saada monipuolinen kuva yleisistä, tärkeimmiksi koetuista vaatimuksista ja odotuksista esimiehille. Haastateltavien kanssa käytiin etukäteen läpi tutkimusaihe ja haastattelun teemat. Lisäksi sovittiin aika ja paikka haastatteluille. Jokaisen haastateltavan kanssa sovittiin kasvotusten toteutettava haastattelu, heidän valitsemassaan paikassa.

Kolme neljästä haastateltavasta työskenteli tällä hetkellä suoraan organisaation esimiesten valmennusohjelmissa, yksi toimi toimipaikan johtajana. Kaikki neljä haastateltavaksi valittua henkilöä katsottiin soveltuvan haastateltaviksi. Haastateltavien sukupuolijakauma muodostui sattumanvaraisesti tasaiseksi, haastatelluista miehiä ja naisia oli molempia kaksi kappaletta.

Jokaiselle haastateltavalle toimitettiin sähköpostitse haastattelukysymykset, noin viikkoa ennen sovittua tapaamista, jolloin jokaisella oli aikaa tutustua niihin. Kolmen haastateltavan haastattelut tehtiin heidän organisaatioiden omissa tiloissa. Yksi haastattelu tehtiin hotellissa, jossa oli parhaillaan käynnissä heidän organisaation oman esimiesvalmennusohjelman valmennuspäivä. Haastatteluiden kestoksi oli arvioitu noin yksi tunti. Todellisuudessa haastattelut kestivät keskimäärin 45 minuuttia. Kaikki haastattelut nauhoitettiin puhelimella ja tallenteet siirrettiin siitä tietokoneelle, josta ne kirjattiin tekstimuotoon.

Haastattelujen purkaminen nauhoituksista tekstimuotoon suoritettiin heti haastattelujen jälkeen, jolla mahdollistettiin myös haastattelutilanteissa syntyneiden havaintojen kirjaaminen tuoreeltaan muistiin. Haastatteluilla kerätyt vastaukset järjesteltiin ja koottiin asetettujen tutkimusongelmien muodostamiin luokkiin, jotta niiden analysointi ja tulkinta olisi helpompaa. Vastausten luokittelu oli merkittävää sillä haastateltavat saattoivat vastauksissaan keskittyä ristikkäin eri teemoihin. Vastausten luokittelun jälkeen haastattelutuloksia analysoitiin ja niiden keskeisimmät ja merkittävimmät havainnot kirjattiin opinnäytetyön tutkimustulosten esittelyyn.

#### **4 Tutkimustulosten esittely ja tulkinta**

Opinnäytetyön empiirisessä tutkimusosassa selvitettiin, mitä taitoja ja ominaisuuksia työnantajat vaativat ja odottavat esimiehiltä, sekä millaisena työnantajat näkevät esimiestyön tulevaisuuden. Lisäksi selvitettiin mitä he odottavat esimiestyön opetukselta.

Seuraavaksi esitellään tutkimustulokset, jotka on luokiteltu asetettujen tutkimusongelmien mukaisesti. Alalukujen otsikot ovat samat kuin tutkimusongelmat. Tulosten esittely on jaettu neljään alalukuun, joissa jokaisessa esitellään haastatteluteemojen avulla jokaiseen tutkimusongelmaan kerättyjä vastauksia. Kerättyjä vastauksia tulkitaan omassa alaluvussa, jonka tarkoituksena on tarkastella kerättyjä vastauksia suhteessa asetettuihin tutkimusongelmiin.

#### 4.1 Mitkä ovat esimiehen tärkeimmät taidot ja ominaisuudet?

Haastattelun ensimmäinen teema koski hyvältä esimieheltä vaadittavia taitoja ja ominaisuuksia yleisellä tasolla. Tarkoituksena oli kerätä tietoa kysytystä aiheesta, jotta voitaisiin luoda yleiskuva haastateltavien näkemyksistä. Teeman tavoitteena oli saada vastaus ensimmäiseen pääongelmaan. Peilaamalla johtamisen kehittymishistoriaa ja saatuja vastauksia, voidaan lisäksi muodostaa käsitys siitä, mitä johtamisparadigmaa haastateltavat edustavat.

Esimiehen on ensisijassa osattava johtaa ihmisiä. Ihmisten johtaminen nousi kaikkien haastateltujen mielestä tärkeimmäksi esimiehen taidoksi, kuten haastateltu A totesi: *"Esimiestyössä ihmisten johtaminen nousee ehdottoman tärkeään rooliin."* Esimiehen tärkeisiin taitoihin haastatellut nimesivät lisäksi tunneälyn, ryhmädynamiikan ja ihmisten erilaisuuden ymmärtämisen. Haastateltu C lisäsi vielä, että ihmisten motivoinnin ja hyvän ilmapiirin luomisen taidon olevan tärkeitä esimiestaitoja.

Haastatellut nostivat esille myös viestintä- ja vuorovaikutustaidot, joita he pitivät tärkeinä ihmisten johtamisessa. Viestintätaitojen osalta haastatteluissa tuli esille muun muassa kuuntelemisen taito. Haastatellun D mielestä esimiehen on osattava kuunnella eikä olla itse äänessä. Vuorovaikutustaidoiltaan esimiehen tulisi olla innostava, kannustava ja ymmärtäväinen.

Haastateltujen vastauksissa ei asioiden johtaminen, kuten organisointi ja tehtävien jakaminen, noussut tärkeäksi esimiestaidoksi. Haastateltu B ilmaisi asian seuraavasti: *"Semmoset management jutut, että osaat hallinnoida paperit oikeeseen järjestykseen, muistat klilata oikeet ruudut järjestelmässä, niin ne on tavallaan sitä arjen tekemistä ja suorittamista ja niihin on prosessit ja ohjeet."* Asiajohtamiseen liittyvistä asioista mainittiin kuitenkin liiketaloudellinen osaaminen. Kaksi haastateltua mainitsi, että esimiehen tulee ymmärtää lukuja ja sitä, miten esimies voi niihin vaikuttaa. Lisäksi yksi haastatelluista mainitsi strategisen ymmärryksen olevan esimiehelle eduksi.

Esimiehen roolin ymmärtäminen nousi yhdeksi todella merkittäväksi asiaksi, joka ilmeni haastatteluissa. Esimiehen roolia haastateltu A kuvasi seuraavasti: *"Esimies on työntäjän edustaja. Hän on alaiselle se lähin esimerkki kuinka tämä yritys toimii."* Esimiehen rooliin katsottiin kuuluvan tahto ja uskallus nousta keulakuvaksi. Esimiehen tulisi johtaa

omalla esimerkillään ja häneltä odotetaan sitoutumista, joustavuutta ja ongelmanratkaisukykyä.

Yksi haastatteluissa esiin noussut asia oli itsensä johtamisen taito, jota erityisesti kaksi haastatelluista korosti. Itsensä johtamista kuvattiin muun muassa kyvyksi ymmärtää omaa identiteettiään ja omia tunteitaan. Haastateltu B totesi hyvän itsensä johtamisen taidon olevan sitä, että hallitsee itsensä impulleissa ja toimii systemaattisesti, organisoitusti ja luotettavasti. Itsensä johtamiseen liitettiin myös vastuuntuntoisuus ja oman ajankäytön hallinta. Haastateltu C ilmaisi asian seuraavasti: *"Äärimmäisen tärkeitä esimiehellä se itsensä johtaminen totta kai, koska sä joudut organisoimaan sen oman ajankäytön ja priorisoimaan niitä asioita siellä ja muutenhan se ei homma toimi tai saattaa olla, että sä palat loppuun hyvinkin äkkiä."* Itsensä johtaminen koettiin osaksi esimiehen roolia, esimerkkinä toimimista.

Haastatellut pohtivat myös esimiestyön haasteita joita hän roolissaan kokee. haasteista on haastatellun A:n mukaan esimiehen oman persoonan ja johtamistavan yhdistäminen työnantajan tahtotilaan. Esimies joutuu siis miettimään kuinka toimia samaan aikaan persoonallisesti ja työnantajan haluamalla tavalla. Esimies joutuu myös tasapainottelemaan tasapuolisuuden toteutumisen ja suosimisen välillä, kuten haastateltu A asian ilmaisi: *"Ihmiset ovat erilaisia ja toinen kaipaa enemmän tukea, toinen vähemmän tukea."* Lisäksi hän totesi ihmisten oppivan hyvin eri tavoin. Pärjätäkseen hyvin roolissaan, on esimiesten ymmärrettävä ihmisten olevan erilaisia ja hänen on osattava sopeuttaa johtamistaan sen mukaan.

Kuviossa 2 esitellään haastateltujen työnantajien nimeämät tärkeimmät esimiehen taidot ja ominaisuudet. Tärkeimpiä taitoja olivat ihmisten johtamistaito, viestintä- ja vuorovaikutustaito sekä itsensä johtamisen taito. Lisäksi esimerkkinä toimiminen nimettiin esimiehelle tärkeäksi ominaisuudeksi.

<p><b>Esimiehen tärkeimmät taidot ja ominaisuudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Ihmisten johtaminen</li><li>Viestintä</li><li>Vuorovaikutus</li><li>Itsensä johtaminen</li><li>Esimerkkinä toimiminen (roolimalli)</li></ul>
---

Kuvio 2. Esimiehen tärkeimmät taidot ja ominaisuudet.

#### 4.2 Ovatko vaadittavat taidot ja ominaisuudet toimialakohtaisia?

Toinen teema tarkensi esimieheltä vaadittavia taitoja ja osaamista liittyen haastateltavien omiin organisaatioihin. Tavoitteena oli muodostaa käsitys, kuinka erilaisia tai yhteneväisiä esimiestyön osaamisvaatimukset ovat eri toimialoilla ja näin saada vastaus ensimmäiseen alaongelmaan.

Haastatteluista nousi esille työnantajien arvostus esimiehen aitoa halua esimiehenä toimimista kohtaan. Haastateltu A korosti, että esimiehellä täytyy olla tahtoa nousta johtajaksi ja keulakuvaksi. Haastateltu B ilmaisi heidän tarvitsevan esimiehiä jotka haluavat olla esimiehiä. Esimiehen tulee ymmärtää ihmisten erilaisuutta ja osattava sopeuttaa johtamistaan. Esimiesmiestyötä kuvattiin myös palveluammattina, jossa esimiehen tehtävä on saada alaiset onnistumaan ja kukoistamaan työssään.

Ihmisten erilaisuuden ymmärtämisen toivat esille kaksi haastateltua. Haastateltu D kertoi heidän organisaatiossaan tiimien koostuva useita kansalaisuuksista. Eri kulttuurien välisten erojen ymmärtäminen ja ymmärryksen hyödyntäminen käytännön toiminnassa, kuten viestinnässä, kerrottiin korostuvan. Haastateltu C puolestaan totesi tärkeäksi, että esimies ymmärtää ihmisten erilaisuutta, sillä kaikkia ei voi johtaa samalla tavalla. Hänen mielestään hyvän ilmapiirin luominen työpaikalle on kaiken lähtökohta.

Toimialakohtainen osaaminen ei noussut yhdenkään haastatellun mielestä merkittävään rooliin. Haastateltavat katsoivat omaan alaansa liittyvän osaamisen olevan opittavissa kyseistä työtä tekemällä. Vaikkakin jokainen totesi, että heillä esimiestyöhön liittyy aina myös niin sanottua suorittavaa työtä – toisin sanoen esimiehet eivät keskity pelkkään johtamistyöhön, vaan tekevät samaa työtä kuin johdettavansa. Haastateltu B totesi, että hyvät johtamistaidot omaava henkilö pystyy toimimaan esimiehenä missä tahansa työpaikassa, hänen on vain opetettava uuden työn liiketoimintamalli. Tärkeää on omata ongelmanratkaisukykyä ja strategista ajattelua, haastateltu B lisäsi.

Esimiestyön suorittamisen näkökulmasta eri toimialojen merkittävimmät erot liittyvät työympäristöihin ja liiketoimintamalleihin. Kahden haastatellun toimialoilla liiketoimintaosaaminen keskittyi paikalliseen toimintaan, vakioidumpien toimijoiden kanssa. Kahden muun haastatellun yrityksessä taas verkostojen, yhteistyökumppaneiden ja alihankkijoiden kanssa toimiminen globaalisti oli arkipäivää. Haastateltu D kertoi seuraavasti:

*"Meillä on paljon semmosta etäjohtamista, esimies saattaa olla niinku joka päivä eri maassa. Tänään sä oot Suomessa, huomenna Norjassa ja sit Ruotsissa."*

Haastatteluissa ilmeni, että toimialojen väliltä löytyi poikkeavuutta esimiehiksi hakeutuvien määrän ja laadun suhteen. Kaksi haastatelluista kertoi, että esimiehiksi haluavia on niukasti. Toinen heistä kertoi: *"Luovassa maailmassa ihmiset ei yleensä halua olla esimiehiä tai tosi monet tykkää, että et se luovatyö tai se asiantuntijatyö on kiinnostavampaa kuin esimiesvastuu, eli meillä on haasteena löytää esimiehiksi haluavia"* ja haastateltu A totesi vastuunkantohalun puuttumista olevan havaittavissa. Toiset kaksi haastateltua taas kertoivat, että esimiesohjelmiin haluavia löytyvän runsaasti. Haastateltu C kertoi, että viittätoista koulutuspaikkaa hakee keskimäärin kaksisataa hakijaa, *"Ongelma on enemmänkin siinä, että löydetään ne oikeet, osaavat esimiehet."*

#### 4.3 Mitkä ovat esimiehen tärkeimmät taidot ja ominaisuudet tulevaisuudessa?

Kolmas teema keskittyi esimiestyön vaatimukseen tulevaisuudessa. Teeman tarkoituksena oli selvittää, mitä erityispiirteitä haastateltujen työnantajien mielestä esimiestyöhön liittyy tulevaisuudessa. Tavoitteena oli saada vastaus toiseen alaongelmaan eli selvittää mihin esimiestyön opetuksessa tulisi keskittyä, jotta se vastaisi työelämän tarpeita tulevaisuudessa. Tarkoitus oli myös selvittää kuinka yhteneviä tulevaisuuden näkemykset ovat haastateltujen ja teoriaosuudessa esiteltujen asiantuntija-arvioiden kanssa.

Haastateltavat nostivat esille y- ja z-sukupolvien tulemisen työmarkkinoille. Haastatteluissa nousi esille, että y- ja z-sukupolvien odotuksia työlle ja esimiehille pidetään erilaisina kuin vanhempien sukupolvien. Kaksi haastatelluista kertoi vanhempien työntekijöiden tottuneet siihen, toisin kuin nuoret työntekijät, että esimies tekee kaikki päätökset. Haastatellun D mukaan: *"Tässä on johtamiselle haaste, esimiesten pitää olla sillä tavalla välkkyjä, ettei tukahduta sitä intoa ja luovuutta mitä uusissa ihmisissä on."*

Haastatteluissa ilmeni arvio, ettei enää ei tule olemaan niin vahvaa pomo-alainen asetelmaa ja ettei huonoa johtamista enää suvaita. Esimiehen odotetaan perustelevan miksi mitään asiaa tehdään, esimiehen on osattava sparrata ja osattava katsoa yhdessä alaistensa kanssa kuinka työt tehdään. Haastateltu A arvio myös, että johtaminen muuttuu esimiehen monologista yhteisten dialogien käyntiin. Haastateltu D kuvasi esi-

miehen tehtävän olevan enemmänkin mahdollistaja, joka tukee alaisten suunnitelmia ja haaveita.

Haastatteluissa ilmeni esimiestyöhön kohdistuvia haasteita muuttuvien työskentelytapojen ja asenteiden johdosta. Haastateltu B kertoi, että nuorille ihmisille on jouduttu opettamaan työssäkäynnin perusasioita, kuten aikatauluja, työtuntien kirjaamista, pu-keutumista ja sitä ettei koko työpäivää voi viettää Facebookissa. Lisähaasteena johtamiselle B sanoo olevan työntekijöiden suuri vaihtuvuus, joka on heillä joillain osastoilla 30 prosentin luokkaa.

Kaksi haastatelluista painotti muutosjohtamisen olevan ykkösjuuttu tulevaisuudessa, jota esimieheltä vaaditaan. Muutosjohtamiseen he liittivät joustavuuden, uusien tapojen omaksumisen ja oman muuntautumiskyvyn. Haastateltava C mainitsi muutosten olevan haasteellisia erityisesti niille, jotka ovat työskennelleet pitkään yrityksissä. Muutoksessa pärjäämiseen liitettiin oman aktiivisuuden tärkeys, sekä halun ja kyvyn etsiä ja hyödyntää uutta tietoa. Haastateltu B nosti esille kehittymisen tarpeen olevan jatkuvaa myös diginatiiveilla, eli y- ja z-sukupolvilla.

Liike-elämän kansainvälistymisen tuoman muutoksen nostivat esiin kaksi haastateltua. Tätä muutosta he kuvasivat muun muassa työyhteisöjen monikansallistumisena, joka osaltaan tuo haasteita johtamiseen. Haastateltujen mielestä on osattava ottaa huomioon erilaiset ihmiset ja erilaiset kulttuurit. *"On muistettava, että jokainen on yksilö - laumaa ei voi johtaa, pitää johtaa jokaista erikseen"*, kuten haastateltu D totesi. Tärkeäksi asiaksi nousi monikansallisuuden ymmärtäminen ja siihen liittyvien asioiden huomioiminen johtamisessa. Haastatteluissa todettiin, että esimiestyössä korostuu eri kulttuurien välisten erojen ymmärtäminen ja sen ymmärryksen hyödyntäminen käytännön toiminnassa.

Haastateltujen näkemyksiä esimiestyön vaatimuksista tulevaisuudessa on koottu kuvioon 3, joka löytyy sivulta 27. Kuviossa esitetyissä asioissa näkyy työelämässä vaikuttava murroskausi johon liittyy, sekä nuorien y- ja z-sukupolvien siirtyminen työelämään, että kansainvälistymisestä johtuvien monikulttuuristen työyhteisöjen lisääntyminen. Nuoret sukupolvet ja monikulttuuriset työyhteisöt asettavat uudenlaisia vaatimuksia esimiestyölle, johon esimiehen on osattava vastata. Monikulttuurisuuden huomioiminen tulee esille myös lisääntyvänä kansainvälisenä liiketoimintana. Näiden muutosten johdosta on esimiehen tärkeää osata muutosjohtamista ja yksilöiden huomioimista

**Esimiestyön haasteet tulevaisuudessa:**

Uusien sukupolvien asettamat vaatimukset

Muutosjohtamisen osaaminen

Monikansalliset työyhteisöt

Monikulttuurisuus

Kansainvälinen liiketoiminta

Yksilöiden huomioiminen

Kuvio 3. Esimiestyön vaatimukset nyt ja tulevaisuudessa.

#### 4.4 Miten esimiestyön opetusta pitäisi toteuttaa?

Neljäs teema koski työnantajien näkemyksiä esimiestyön opetuksen toteutuksesta. Haastatellut työnantajat pohtivat, mihin asioihin esimiestyön opetuksessa tulisi keskittyä ja millaista opetuksen tulisi olla, jotta se vastaisi parhaiten heidän odotuksiaan. Teeman tavoitteena oli löytää vastaus toiseen pääongelmaan eli miten esimiestyön opetusta pitäisi toteuttaa.

Neljännän teeman kohdalla haastatellut alkoivat ensiksi pohtia toiveita, joita heillä on kouluissa annettavaa esimiestyön opetusta kohtaan. Haastatellun A mielestä olisi hyvä, että kouluista tulisi ihmisiä joilla olisi johtamisen perustaitoja, joita voitaisiin työpaikoilla syventää. Kaksi muuta haastateltavaa olivat sitä mieltä, että kouluissa pitäisi keskittyä opettamaan mitä johtaminen ja esimiehenä työskentely käytännössä tarkoittavat.

Kaikki neljä haastateltua olivat sitä mieltä, että kouluissa annettavan opetuksen tulisi olla käytännönläheisempää ja harjoittelun toiminnallisempaa. Esimiestyön ja siihen liittyvien taitojen harjoittelua pitäisi haastateltujen mukaan lisätä opetuksessa. Harjoittelun ja käytännönläheisemmän opetuksen lisäämistä haastatellut peräänkuuluttivat monessa yhteydessä haastatteluiden aikana.

Muutosjohtamisen harjoittelua voitaisiin haastatellun D pohdinnan mukaan toteuttaa esimerkiksi erilaisilla ryhmätyömalleilla, esimerkiksi erilaisia fasilitointimenetelmiä harjoittelemalla. Opetuksessa voitaisiin totuttaa ihmiset erilaisiin ryhmätyömalleihin ja asioiden ratkaisemiseen yhdessä. Haastateltu B korosti voimakkaasti tunneällyn ja ryhmädynamiikan perusteiden hallitsemista, sekä kykyä johtaa itseään. Hänen mukaansa näitä tulisi kouluissa opiskella ja harjoitella. Tunneällyn ja itsensä johtamisen kehittämi-



sen ydinasiana hän piti omien tunteidensa tunnistamista ja hallitsemista, joka edesauttaisi henkilöä ymmärtää myös muiden tunteita.

Kolme neljästä haastatellusta ilmaisi selvästi, etteivät koulut heidän käsityksensä mukaan valmenna oppilaita johtamiseen. Haastateltu D toteaaakin, että yleistäen kouluissa tullaan todella jälkijunassa koulutusmenetelmien ja sisältöjen kanssa. Haastateltu B oli sitä mieltä, että *"Suomessa ei oppilaitokset valmenna johtajuuteen oikeastaan ollenkaan."* Hän jatkaa, että olisi kiva jos johtamisen perusasiat tulisivat koulusta ja me voisimme syventää niitä. Haastateltu D muistutti, että arvioitaessa kouluja ja valmistuneita opiskelijoita on muistettava jokaisen olevan yksilö, eikä näin ollen liian suuria yleistyksiä voida tehdä.

Haastatellut kokivat, etteivät esimiehiksi hakeutuvat ole koulussa oppineet esimiestyötä työnantajien haluamalla tavalla. Haastateluissa ilmeni esimiehiksi hakeutuvilta puuttuvan enenemissä määrin halu nousta esikuvaksi ja olla esillä. Haastatellun C:n kokemusten mukaan korkeakouluissa opetetaan asennetta, jonka mukaan sieltä valmistuvat ovat valmiita esimiehiä. Hän korostaa sitä, että esimiehen on osattava johtaa, pelkkä asiaosaaminen ei riitä. Siksi he laittavatkin kaikki esimiehiksi hakeutuvat osallistumaan oma organisaationsa järjestämiin esimieskoulutuksiin.

Koulujen antamaa opetusta pitivät kaikki neljä haastateltua arvokkaana ja hyödyllisenä, mutta esimiestyön osaamisen osalta opetusta olisi kehitettävä. Haastateltava C totesi-kin heidän organisaation arvostavan ammattikorkeakoulutusta, mutta toivottavaa olisi, että opetuksen painopisteet olisivat heidän näkökulmasta oikeat. Kolme neljästä haastatellusta painotti, että opetuksen tulisi olla käytännönläheisempää. Yhden heistä mielestä esimiestyön opetus keskittyy tällä hetkellä liian isoihin asioihin ja käytännöntason osaamista ei synny.

Haastatelluista kolme neljästä koki koulujen ja työelämän välillä olevan selkeä kuilu, koulumaailmaa pidettiin irrallisena työelämästä. Kaikki neljästä haastatellusta mainitsi toimivien yhteistyömallien löytymisen olevan vaikeaa. Vain haastateltu C ehdotti yhteistyömalleja. Hän näkisi mahdollisena sen, että opiskelijat voisivat tulla heille harjoittelemaan johtamista ja toivotti samalla opettajat tervetulleeksi tutustumaan heidän esimiesvalmennuksiin.

Haastateltujen työnantajien esittämiä esimiestyön opetuksen osa-alueita on kerätty kuvioon 4. Osa-alueita olivat erilaiset johtamistavat, fasilitointimenetelmät, erilaiset ryhmätyömallit yt-toiminnan ymmärtäminen, tunneällyn kehittäminen ja väittelyiden käyminen. Lisäksi toivottiin kouluissa opetettavan palautteen antamista ja vastaanottamista, haasteellisten tilanteiden hallitsemista ja ryhmädynamiikan tuntemista.

<p><b>Esimiestyön opetuksen toivotut osa-alueet:</b></p> <p>Erilaiset johtamistavat</p> <p>Fasilitointimenetelmät</p> <p>Tunneällyn kehittäminen</p> <p>Väittelyiden käyminen</p> <p>Palautteen antaminen ja vastaanottaminen</p> <p>Ryhmädynamiikka ja ryhmätyömenetelmät</p>
--

Kuvio 4. Haastateltavien toiveet opetettavista aihealueista.

#### 4.5 Tutkimustulosten tulkinta

Tutkimuksella selvitettiin haastateltujen työnantajien näkemyksiä tämän opinnäytetyön tavoitteeseen liittyen. Seuraavaksi esitellään tulkinnat kerätyistä vastauksista ja pyritään löytämään ratkaisut asetettuihin tutkimusongelmiin.

Kaikki haastatellut työnantajat nimesivät ihmisten johtamistaidon esimiehen tärkeimmäksi taidoksi. Ihmisten johtamistaito nimettiin tärkeimmäksi taidoksi, sekä kysyttäessä yleisesti hyvän esimiehen taitoja tai ominaisuuksia, että kysyttäessä minkälaisia esimiehiä heidän organisaatioissaan tarvitaan. Haastatellun edustamalla toimialalla ei ollut merkitystä siihen, mitä taitoja ja ominaisuuksia hän piti esimiehellä tärkeänä. Kaikki haastatteluissa edustetut toimialat olivat toisistaan poikkeavia, ja silti vastaukset olivat täysin yhtenevät. Yhtenevät näkemykset luovat uskottavuutta toisilleen. Lisäksi haastateltujen näkemyksiä tuki teoriaosuudessa esitetyt näkemykset.

Haastatteluissa esiin nousseet yksittäiset taidot liittyivät pitkälti nimenomaan ihmisten johtamiseen. Yksittäisiä taitoja olivat esimerkiksi vuorovaikutus- ja viestintätaito, sekä yksilöiden huomioiminen monikulttuurisissa työyhteisöissä. Monikulttuurisissa yhteisöissä toimimisen katsottiin vaativan esimieheltä taitoa johtamistapojen soveltamiseen. Haastatellut nostivat esiin myös tunneällyn, itsensä johtamisen ja ryhmädynamiikan

tuntemisen merkitykselliseksi onnistuvalle esimiestyölle. Mainitut yksittäiset taidot liittyvät voimakkaasti ihmisten johtamiseen, joka osaltaan vakuuttaa ihmisten johtamisen tärkeyttä esimiestyössä.

Johtamisen perustaidot nousivat tärkeäksi asiaksi, joita haastatellut toivoivat kouluissa opetettavan. Perustaitoihin he lukivat muun muassa ymmärryksen siitä, mitä johtaminen ja esimiestyöskentely käytännössä tarkoittavat. Yksittäiset haastateltujen nimeävät taidot olivat pääosin samoja kuin, mitkä he nimesivät esimiehen tärkeimmiksi taidoiksi. Lisäksi kouluissa toivottiin opetettavan kuviossa 4 esitettyjä aiheita, kuten väittelyiden käymistä, tunneälyä ja fasilitointimenetelmiä.

Teoriaosuudessa esiin nostetut näkemykset esimiehen taidoista, olivat samoilla linjoilla haastateltujen kanssa. Luvussa 2.1. tuli esille, että aidon johtajan tulee kyetä johtamaan itseään. Esimiehen tehtäviin liitettiin olennaisesti myös johdettavien suorituskyvyn ja työhyvinvoinnin ylläpito, sekä esimiehen ja johdettavien kahdensuuntainen viestintä. Haastateltujen vastausten ja teoriaosuudessa esitettyjen näkemysten yhtenäisyys on selvä viesti siitä, että esille nostetut asiat ovat tärkeitä, ja ne tulisi huomioida esimiestyön opetusta suunniteltaessa.

Haastateltujen työnantajien vastausten voidaan tulkita korostavan eniten ihmisläheistä johtamistapaa, toisin sanoen johtajuutta. Johtajuuden merkitys nousi esille myös haastateltujen kertoessa arvostavan ja edellyttävänsä esimieheltä halua toimia johtajana. Esimiehen tulisi myös ymmärtää mitä esimiestyö käytännössä tarkoittaa ja mitä asioita siihen liittyy. Johtajuuden merkitys korostui myös teoriaosuuden luvuissa 2.1 ja 2.4, joissa sana johtajuus katsottiin liittyvän nimenomaan ihmisten johtamiseen. Edellä mainituissa luvuissa esimiehen menestyksen katsottiin edellyttävän kykyä nousta henkiseksi johtajaksi. Johtajuuden merkityksen koettiin nousevan tulevaisuudessa yhä merkittävämpään asemaan esimiestyössä. Lisäksi esimiestyön katsottiin olevan yhä enemmän vuorovaikuttamista. Haastattelussa esiin tulleiden asioiden, yksilöiden huomioiminen, kulttuurisuustuntemus, palautteenanto ja -vastaanotto, voidaan katsoa liittyvän juuri vuorovaikuttamiseen.

Haastateltujen vastauksista ei ollut löydettävissä viitteitä teoriaosuudessa (luku 2.3.1 kriittinen näkökulma johtamisen tilaan) esitettyihin väitteisiin, jonka mukaan esimiesten tärkein osaaminen liittyy asiaosaamiseen, eikä niinkään johtamisosaamiseen. Päinvastoin, haastatellut nimenomaan korostivat johtamisosaamisen merkitystä. Haastatteluis-

sa tuli kuitenkin esille, että esimieheltä vaaditaan myös ymmärrystä liiketoiminnasta. Liiketoimintaosaaminen ei kuitenkaan painottunut merkittävästi haastatteluvastauksissa. Voidaan pitää erittäin positiivisena asiana sitä, että haastateltujen antamat vastaukset poikkeavat esimiestyön tilaa kritisoivista näkemyksistä, sillä haastateltavien kaltaisten työnantajien näkemyksillä voidaan katsoa olevan suomalaista yleistä johtamistasoa kohottava vaikutus.

Johtamisparadigmojen kautta tarkasteltuna voidaan nähdä, millä tavoin haastateltujen vastaukset vastaavat tämän päivän ja tulevaisuuden odotuksia esimiestyölle. Esimiestyöhön yleisesti liitettyjä tehtäviä, kuten käskeminen, työnteonvalvominen ja organisointi eivät haastateltujen vastauksissa nousseet esille. Sen sijaan haastatellut korostivat ihmisläheisempää johtamista. Haastateltujen vastaukset myötäilevät ennemminkin työhyvinvoinnin ja terveyden, sekä innovaatioparadigman pyrkimyksiä, kuin tieteellisen liikkeenjohdon ja rakenneteoreettisen paradigmojen. Heidän näkemyksiään voidaan siis pitää kannatettavina, nimenomaan esimiestyön kehittämisen näkökulmasta.

Haastateltujen työnantajien näkemyksen mukaan esimiestyö ja johtaminen tulevat muuttumaan tulevaisuudessa. Erityisesti esimiehen rooli tulee muuttumaan. Yksi muutoksen tekijä on työelämään siirtyvät uudet y- ja z-sukupolvet, joiden tottumukset ja asenteet poikkeavat vanhemmista sukupolvista. Haastatellut arvelivat vahvan pomaalain suhteen poistuvan. Esimiehen tulee perustella miksi työtä tehdään ja toimia sparraajana johdettavilleen. Toisaalta haasteita esimiestyölle luo vanhemmat työssä olevat sukupolvet, jotka ovat tottuneet siihen, että esimies käskii ja päättää. Tulevaisuudessa esimiehen tulee osata tasapainoilla näiden ristiriitaisten odotusten kanssa.

Edellisessä kappaleessa mainitut haasteet nousivat esille myös teoriaosuuden luvuissa 2.3 ja 2.4, joissa asiantuntijat totesivat sukupolvien välisen eron olevan monella tapaa aiempaa suurempi. Eri sukupolvien asenne-erojen lisäksi työnteon muuttuvat tavat ja teknologian nopea kehitys aiheuttavat haasteita esimiestyölle. Työn arveltiin muuttuvan yrittäjämäisemmäksi ja luovuutta vaativammaksi. Käskyttävän johtamisen arveltiin muuttuvan enemmän vuorovaikutusjohtamiseksi.

Muutosten kohteissa ja niiden vaikutusten arvioinnissa haastateltavien näkemykset ovat samankaltaisia kuin teoriaosuudessa esitettyjen asiantuntijoiden arviot. Yhteneväisyyden vuoksi esimiestyön opetuksen suunnittelussa nämä asiat olisi hyvä huomioida, sillä niiden merkitys näyttää olevan todellista. Haastateltujen näkemyksiin

luottaminen on perusteltua, sillä on oletettavaa, että he ovat nähneet työssään edellä mainittuja haasteita esimerkiksi juuri eri sukupolvien asenteissa.

Haastateltujen arviot esimiestyön muutoksesta voidaan tulkita noudattavan innovaatioparadigmaa tai johtamisen ja työn laatuun keskittyvää työhyvinvoinnin ja terveyden paradigmaa. Näin ollen haastateltujen näkemysten voidaan katsoa edustavan tämän päivän trendejä johtamisen alueella.

Esimiestyön opetuksen toteuttamisen suhteen haastatellut olivat pitkälti samoilla linjoilla sekä opetettavista asioista että opetustavoista. Kaikki neljä olivat sitä mieltä, että opetuksen tulisi sisältää paljon harjoittelua. Harjoittelun tulisi olla toiminnallista ja käytännönläheistä. Harjoittelun ja käytännönläheisyyden painottaminen opetuksessa on hyvin perusteltua sillä opetettavat taidot, joita haastatellut toivoivat esimiehillä olevan, ovat sellaisia, että niiden oppiminen vaatii harjoittelua. Esimerkiksi ihmisten johtaminen, vuorovaikutustaidot ja palautteen antaminen ovat tällaisia taitoja.

Haastatellut nostivat esille näkemyksensä siitä, etteivät koulut yleisesti valmenna ollenkaan johtamista tai johtajuutta. He kokivat, että opetus painottuu liiaksi asiaosaamiseen ja teoriaan. Näihin asioihin haastatellut toivoivat muutosta. Haastatellut kokivat, että koulumaailma on irrallinen työelämästä ja opetuksen sisällöt ja menetelmät kulkevat jälkijunassa. Haastateltujen negatiiviset näkemykset koulujen tarjoamaan opetukseen voi osaltaan kertoa heidän omista koulukokemuksista ja kokemuksista heille esimiehiksi pyrkivien henkilöiden heikosta osaamisesta, joten näkemyksiin on syytä suhtautua tietyllä kriittisyydellä. Negatiiviset näkemykset on kuitenkin syytä huomioida sillä vaikka ne ovat subjektiivisia, ne heijastavat kuitenkin todellisia kokemuksia.

## **5 Johtopäätökset**

Tässä luvussa esitellään teoriaan ja tutkimuksella saatuihin vastauksiin perustuvat johtopäätökset. Johtopäätösten tarkoitus on esittää vastaukset asetettuihin tutkimusongelmiin. Lisäksi työn tavoitteen täyttymistä arvioidaan tämän luvun lopussa omassa alaluvussa.

## 5.1 Keskeiset havainnot ja johtopäätökset

Ensimmäinen ja toinen johtopäätös antavat vastauksen ensimmäiseen pääongelmaan eli siihen, mitkä ovat esimiehen tärkeimmät taidot ja ominaisuudet. Vastaukset esitetään havainto-johtopäätöspareina, joissa havainto kiteyttää löydöksen ja johtopäätös antaa vastauksen tutkimusongelmaan.

**Havainto 1:** Esimiehen on osattava johtaa ihmisiä, ja hänen tärkein tehtävä on toimia esikuvana johdettavilleen. Omalla toiminnallaan, osoittamalla johtajuutta, esimiehen on vietävä annettuja tehtäviä ja johdettaviaan oikeaan suuntaan. Esimiehen on mahdollistettava johdettaviensa suoriutuminen annetuista tehtävistä, ja hänen tulee innostaa, kannustaa ja tukea johdettaviaan.

**Johtopäätös 1:** Esimiestyön opetuksessa tulisi keskittyä opettamaan ihmisten johtamista. Tämä antaisi esimiehenä toimivalle paremmat valmiudet toimia tehtävässään riippumatta toimialasta, jolle hän suuntautuu. Ihmisten johtamisosaamisen tärkeys tulee yhä vain korostumaan tulevaisuudessa, kuten tässä työssä on tullut voimakkaasti esille. Opettamalla ihmisten johtamista koulut tukisivat esimieheksi opiskelevia ja työmarkkinoita, joille valmistuneet työllistyvät.

**Havainto 2:** Yksittäisiä ihmisten johtamiseen liitettävissä olevia asioita, joita esimiehen tulee osata, ovat vuorovaikutus- ja viestintätaidot sekä itsensä johtamisen taito. Nämä taidot nousivat esille sekä haastatteluissa että teoriaosuudessa.

**Johtopäätös 2:** Esimiestyön opetuksessa tulisi yksittäisistä taidoista keskittyä opettamaan vuorovaikutus- ja viestintätaitoja sekä harjoituttaa itsensä johtamista. Kaksi ensimmäistä taitoa voidaan katsoa liittyvän oleellisesti ihmisten johtamiseen, sillä esimiehen on osattava ilmaista itseään selkeästi ja vakuuttavasti, jotta hän kykenisi vaikuttamaan positiivisesti johdettaviinsa. Niiden opettamisen voidaan siis todeta olevan todella tärkeää. Opettamalla esimiestyön opiskelijoille itsensä johtamista, luodaan heille hyvä kasvupohja kehittää itseään ja mahdollistetaan parempi suoriutuminen tulevissa työtehtävissä.

Kolmas johtopäätös antaa vastauksen ensimmäiseen alaongelmaan eli siihen, ovatko vaadittavat taidot ja ominaisuudet toimialakohtaisia. Vastaus esitetään havainto-

johtopäätösparina, jossa havainto kiteyttää löydöksen ja johtopäätös antaa vastauksen tutkimusongelmaan.

**Havainto 3:** Henkilö, joka osaa johtaa ihmisiä, haluaa ja uskaltaa olla roolimallina ja esikuvana, sekä ymmärtää liiketoiminnan lainalaisuuksia, kykenee toimimaan esimiehenä eri toimialoilla. Toimialakohtainen osaaminen ei siis esimiestyön näkökulmasta ole yhtä tärkeää kuin johtamistaito. Erilaisten ihmisten ja kansallisuuksien ymmärtäminen ja huomioonottaminen ovat esimiestyössä yhä tärkeämpiä.

**Johtopäätös 3:** Olisi tärkeää luoda esimiehiksi aikoville mahdollisimman realistinen kuva niistä esimiestyön vaatimuksista ja valmiuksista, joita he esimiestyössä tarvitsevat. Tämän työn perusteella voidaan todeta, että osaava esimies kykenee toimimaan erilaisilla toimialoilla. Tärkeintä on halu ja uskallus toimia esikuvana, sekä ihmisten johtamisen hallinta.

Neljäs johtopäätös antaa vastauksen toiseen alaongelmaan eli siihen, mitkä ovat esimiehen tärkeimmät taidot ja ominaisuudet tulevaisuudessa. Vastaus esitetään havainto-johtopäätösparina, jossa havainto kiteyttää löydöksen ja johtopäätös antaa vastauksen tutkimusongelmaan.

**Havainto 4:** Tulevaisuudessa esimiestyön ja johtamisen merkitykset tulevat kasvamaan entisestään. Esimiestyössä on otettava huomioon työntekijöiden uudenlaiset näkemykset ja odotukset työelämälle ja johtamiselle. Eri sukupolvien välinen eroavaisuus tieto-aidossa ja asenteissa tulee haastamaan esimiestyön onnistumisen. Huomioitavaa on myös työn teon ja työympäristöjen muutokset, monikulttuuriset työyhteisöt, liike-elämän kansainvälistyminen ja teknologian kehittyminen.

**Johtopäätös 4:** Esimiestyön opetuksessa on huomioitava nopeasti muuttuvat työelämä ja työympäristöt, sekä työyhteisöjen monikulttuurisuus ja eri sukupolvien väliset ristiriitaiset odotukset esimiehille. Opetuksen keskiössä tulisi olla opiskelijan omien muuntautumiskykyjen kasvattaminen, muutoksen johtaminen, sekä kulttuurituntemuksen ja sen esimiestyölle asettamien vaatimusten tuntemisen kasvattaminen.

Viides johtopäätös antaa vastauksen toiseen pääongelmaan eli miten esimiestyön opetusta pitäisi toteuttaa. Vastaus esitetään havainto-johtopäätösparina, jossa havainto kiteyttää löydöksen ja johtopäätös antaa vastauksen tutkimusongelmaan.

**Havainto 5:** Haastateltujen näkemykset esimiestyön opetusta kohtaan sisälsivät sekä yksittäisiin taitoihin että opetusmenetelmiin liittyviä asioita. Useimmat taidot, joita haastatellut toivoivat koulujen opettavan, olivat sellaisia, jotka vaativat harjoittelua käytännössä. Lisäksi haastatellut kokivat, että tällä hetkellä koulut ja työelämä ovat liian kaukana toisistaan.

**Johtopäätös 5:** Esimiestyön opetusta pitäisi tuoda käytännönläheisemmäksi ja koulutuksen tulisi sisältää esimiestyön harjoittelua. Opetuksen tulisi harjoituttaa esimiestyössä tarvittavia taitoja ja kartuttaa kokemusta esimiestyöstä. Esimiestyön opetuksen ja sen harjoittelun lähentäminen työelämän realiteetteja vastaaviksi parantaisi esimiesten valmiuksia suoriutua työtehtävistään. Samalla yritykset ja organisaatiot saisivat valmiimpia esimiehiä, joiden osaamista voidaan syventää ja kehittää työpaikkakohtaisesti.

## 5.2 Työn tavoitteen saavuttaminen

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa esimiestyön opetuksen kehittämiseen. Tiedon oli tarkoitus olla validia ja sisältää esimiehen tärkeimmät taidot ja ominaisuudet, sekä se, miten esimiestyön opetusta pitäisi toteuttaa. Lisäksi tiedon toivottiin mahdollistavan jatkotutkimusten tekemisen samasta aiheesta.

Työn tavoitteen voidaan katsoa toteutuneen, sillä johtopäätökset antavat selkeän vastauksen asetettuihin tutkimusongelmiin. Johtopäätöksistä ilmenee esimieheltä vaadittavat taidot ja ominaisuudet, sekä se, miten esimiestyön opetusta pitäisi toteuttaa. Lopputuloksena syntyi konkreettisia ehdotuksia, joihin opetuksessa, tämän työn tutkimukseen perustuen, tulisi keskittyä. Johtopäätökset antavat myös ymmärrettävän kuvan esimiestyön tulevaisuuden haasteista, jotka esimiestyön opetuksessa tulisi huomioida.

Lisäksi muodostetut johtopäätökset mahdollistavat jatkotutkimusten tekemisen samasta aiheesta ja johtopäätöksiä voidaan pitää luotettavina. Opinnäytetyön ja johtopäätösten luotettavuutta tarkastellaan luvussa 6.1.



## 6 Lopuksi

Tässä luvussa tarkastellaan jäsennellysti opinnäytetyön luotettavuutta. Lisäksi kommentoidaan opinnäytetyöprosessia työn kirjoittajan näkökulmasta ja lopuksi pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

### 6.1 Luotettavuustarkastelu

Seuraavaksi tarkastellaan koko opinnäytetyön luotettavuutta. Tutkimuksen toteutuksen tarkka kuvaaminen kohentaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 2009, 232) ja siksi luotettavuustarkastelu on kohdennettu erikseen teoriaosuuteen, tutkimukseen ja johtopäätöksiin. Jokaisen osuuden luotettavuutta tarkastellaan omissa alaluvuissaan.

#### 6.1.1 Teoriaosuuden luotettavuus

Teorian kokoaminen ja rajaaminen oli valitun aiheen laajuuden vuoksi haastavaa. Aihe on luonteeltaan niin monitahoinen, että sen yksiselitteinen määrittäminen lienee mahdotonta. Esimiestyötä ja johtamista käsittelevä kirjallisuus on todella laaja ja aiheesta löytyy paljon tutkimuksia, kirjoituksia ja muita kannanottoja. Teoriaosuudessa esitetyn materiaalin määrä on rajoitettu, mutta sen katsottiin kuitenkin olevan riittävän laaja tämän työn vaatimuksiin.

Teoriaosuuden materiaalin kokoamisessa on käytetty kirjallisuutta, sähköisiä julkaisuja ja videotallenteita. Materiaalit pyrittiin keräämään mahdollisimman tuoreista julkaisuista, jotta niiden sisältöä voidaan pitää edelleen ajankohtaisena. Käytetyt lähteet olivat pääsääntöisesti suomalaisten tuottamia, vaikka aiheesta on saatavilla materiaalia useilla kielillä. Suomalaisten lähteiden pääasiallinen käyttäminen perustuu opinnäytetyön aiheeseen, jonka voidaan katsoa pyrkivän välillisesti kehittämään juuri suomalaista johtamisosaamista.

Teoriaosuudessa pyrittiin luomaan ymmärrettävä ja tarpeeksi kattava käsitys esimiestyöstä, jotta sen pohjalta voidaan suorittaa aihetta käsittelevä tutkimus. Teoriaosuudessa esiteltiin myös kannanottoja esimiestyön tasoon ja tulevaisuuden näkymiin Suomes-

sa ja kuvattiin lyhyesti johtamisen kehityshistoriaa. Teoriaosuuden katsottiin riittävän kattavaksi tutkimuksen tekemistä varten.

### 6.1.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimus toteutettiin laadullisena ja aineisto kerättiin teemahaastatteluina. Valitun tutkimusmenetelmän katsottiin parhaiten tukevan työn tavoitetta. Haastattelumenetelmän avulla uskottiin saavan sellaista tietoa, jota esimerkiksi määrällisellä strukturoidulla haastattelukyselyllä ei ehkä olisi saatu. Laadullinen haastattelututkimus mahdollisti valitun teeman syvällisemmän tarkastelun ja mahdollisti haastateltujen omien näkemysten esille tuonnin haastattelun teemoista, joten sen käyttäminen katsottiin perustelluksi.

Kasvokkain tapahtuneen haastattelun arvellaan vaikuttaneen positiivisesti vastausten laatuun, sillä sen katsottiin luovan rennomman ja vuorovaikutteisemmän ilmapiirin kuin mitä puhelin- tai sähköpostihaastattelut olisivat tehneet. Lisäksi tutkitun aiheen monisäikeisyyttä saattoi haastateltavien olla helpompi käsitellä puhumalla, kuin kirjoittamalla.

Haastatteluteemat, joita oli neljä, perustuivat teoriaosuudessa esiteltyihin aiheisiin ja asetettuihin tutkimusongelmiin. Teemoilla pyrittiin saamaan hyvä käsitys esimiehen yleisistä vaatimuksista ja esimiestyön opetuksen toteutustavoista. Teemat mahdollistivat myös haastateltujen antamien vastausten arvioinnin suhteutettuna johtamisen kehityshistoriaan.

Haastattelun rakennetta ja teemoja testattiin ennen virallisia haastatteluja. Testihaastattelujen pohjalta haastatteluteemoihin tehtiin pieniä parannuksia, jonka jälkeen ne todettiin toimivaksi ja työn tavoitteen kannalta oikeanlaisiksi. Haastateltavat saivat teemat viikkoa ennen haastattelua, jotta he ehtivät tutustua niihin etukäteen. Etukäteistutustumisen uskottiin vaikuttavan positiivisesti haastateltavien vastauksiin. Haastateltavilla oli valmiita muistiinpanoja haastattelutilaisuuden alkaessa, joten heidän voidaan todeta tutustuneen teemoihin, kuten oli toivottu.

Työnantajat tutkimuksen kohteena voidaan pitää työn aiheen kannalta oikeana valintana. Heillä voidaan olettaa olevan paras käsitys siitä, minkälaista osaamista työelämä esimiehiltä odottaa. Uskottavuutta vastauksille lisäsi haastateltujen läheinen suhde

heidän edustamien organisaatioiden omiin esimiesten valmennusohjelmiin. Kyseisten valmennusohjelmien voidaan katsoa paikkaavan sitä puutetta, joka esimiehiksi pyrkiviltä on kouluista jäänyt. Heidän näkemyksiään asioista, joita esimiehille tulisi kouluissa opettaa, voidaan pitää täten uskottavina. On myös huomioitava, että haastateltujen näkemyksiin voidaan olettaa vaikuttavan heidän valveutuneisuutensa tutkimuksen teemojen alueella. Tämä saattaa vaikuttaa siihen, että vastaukset ovat hyvin samankaltaisia kuin teoriaosuudessa esitetyt näkemykset. Vähemmän valveutuneet olisivat saattaneet vastata toisin.

Yksi tutkimuksen validointitapa on lähteiden luotettavuuden osoittaminen, esimerkiksi työuran selvittämisellä (Hirsjärvi & Hurme 2010, 189). Vastaajien validiteetti voidaan täten asettaa kyseenalaiseksi siltä osin, ettei heidän taustatietojaan selvitetty laajemmin. Haastatellut katsottiin kuitenkin riittävän valideiksi, perustuen heidän tämän hetkiin työtehtäviin ja asemaan organisaatioissa, huomioiden lisäksi heidän suhteensa omien organisaatioidensa esimiesvalmennusohjelmiin.

Laadullisen aineiston riittävyttä voidaan arvioida, esimerkiksi kylläntymisellä, joka tarkoittaa pistettä, jonka jälkeen uudet haastattelut eivät tuota uutta tietoa (Hirsjärvi ym. 2009, 182). Haastateltujen suhteellisen pienen määrän, neljä henkilöä, voidaan katsoa osittain heikentävän tulosten luotettavuutta. Haastateltujen näkemykset olivat kuitenkin niin yhteneviä keskenään, ettei haastattelujen määrää katsottu tarpeelliseksi kasvattaa. Lisäksi näkemykset vastasivat teoriaosuudessa esitettyjä näkemyksiä.

Luotettavuutta arvioitaessa on hyvä ottaa huomioon haastateltujen heterogeenisuus, haastateltaviksi valittujen organisaatioiden määrittelystä johtuen. Mikäli tutkimukseen olisi otettu mukaan organisaatioita, joilla ei ole esimiesten valmennusohjelmia, olisivat näkemykset saattaneet olla erilaisia. Esimiesten valmennusohjelmien olemassaolon katsottiin kertovan kiinnostuksesta esimiestyön kehittämiseen, joka oli ensiluokaisen tärkeää tämän opinnäytetyön kannalta. Haastateltujen toisistaan poikkeavat toimialat olisivat voineet vaikuttaa esimieheltä vaadittavien taitojen vaatimuksiin, näin ei kuitenkaan tapahtunut, vaan näkemykset olivat erittäin samanlaisia.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa yleisesti käytettyjä käsitteitä ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetilla tarkastellaan tulosten toistettavuutta, eli voidaanko saada sama tulos tutkittaessa samaa kohdetta uudelleen. Validiteetilla puolestaan tarkastellaan tutkimustulosten pätevyyttä, sitä antaako käytetty tutkimusmenetelmä vastauksia

juuri siihen, mitä oli tarkoitus tutkia ja miten tutkimus toteutettiin. Reliabiliteetti ja validiteetti on luotu määrällisen tutkimuksen tarpeisiin, eikä niiden käyttöä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa ole mielekäästä hyödyntää sellaisenaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232; Hirsjärvi & Hurme 2010, 186.) Tässä opinnäytetyössä käytetyn tutkimusmenetelmän laatua ja luettavuutta tarkastellaan soveltamalla edellä mainittuja käsitteitä.

Reliabiliteetti muodostuu, mikäli tutkittaessa samaa kohdetta saadaan kahdesti sama tulos tai jos, kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen (Hirsjärvi & Hurme 2010, 186). Tapaustutkimuksessa, jollaiseksi tässä työssä suoritettu tutkimus on luokiteltu, voidaan aiheellisesti olettaa, että haastattelut ovat ainutkertaisia, eivätkä ne toistu aina samantyyppisinä. Esimerkiksi kaikkia ihmisiä tai kulttuuria koskevia kuvauksia, voidaan pitää ainutkertaisina, eikä niitä voida arvioida perinteisin menetelmin (Hirsjärvi ym. 2009, 232). Tämän työn kohdalla on huomioitava, että haastateltujen antamat vastaukset heijastavat heidän viimeaikaisia kokemuksia ja vastaukset saattavat muuttua ajankohdasta riippuen. Voitaneen kuitenkin olettaa, että mikäli haastattelut toteutettaisiin uudelleen kohtuullisen ajan sisällä, olisivat vastaukset samantyyppisiä ja näin ollen tutkimustulosten reliabiliteetti toteutuu.

Laadullisen tutkimuksen validiteetin toteuttamisen yksi keino on triangulaation käyttäminen. Yksi triangulaation menetelmistä on haastatteluilla kerätyn tiedon vertailu muista lähteistä saatuihin tietoihin. Mikäli saavutetaan tietty yksimielisyys, saadaan haastateltujen näkemyksille vahvistus (Hirsjärvi & Hurme 2010, 189.) Tässä yhteydessä, haastateltujen tuloksia verrattiin teoriaosuudessa esitettyihin näkemyksiin. Haastateltujen näkemykset olivat hyvin yhteneviä teoriaosuudessa esitettyihin näkemyksiin. Yhtäläisyyttä löytyi esimieheltä vaadittavien taitojen ja ominaisuuksien, sekä esimiestyön tulevaisuuden näkymien osalta. Tältä osin tutkimustuloksia voidaan pitää valideina.

Toteutustavasta ja haastateltujen pienestä määrästä johtuen tutkimuksen tuloksia ei voida pitää yleistettävänä. Tulosten katsotaan olevan kuitenkin hyödynnettävissä suoraan esimiestyön opetuksen kehittämisessä aiemmin tässä luvussa mainituin perustein.

### 6.1.3 Johtopäätösten luotettavuus

Johtopäätösten reliabiliteettia arvioitaessa on otettava huomioon muun muassa se, onko kaikkea käytettävissä ollutta materiaalia huomioitu ja kuinka hyvin johtopäätökset

heijastavat tutkittujen ajatusmaailmaa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 189.) Johtopäätösten muodostuksessa oli huomioitu teoriaosuudessa esitetyt näkemykset ja haastateltujen näkemykset. Teoriaosuudessa esitetyt näkemykset ja haastateltujen näkemykset olivat erittäin yhtenevät, joten haastateltujen näkemykset tulivat vahvistetuiksi. Pääpaino johtopäätösten muodostuksessa oli haastateltujen antamissa vastauksissa. Johtopäätöksiä voidaan pitää tältä osin uskottavina. Tähän työhön tehdyn tutkimuksen pohjalta ei kuitenkaan voida yleistää, että kaikki työnantajat vastaisivat samoin kuin tähän työhön haastatellut työnantajat.

Johtopäätösten validiutta voidaan arvioida tarkastelemalla koko tutkimuksen rakennevalidiutta. Tiivistettynä rakennevalidius tarkastelee sitä, onko tutkimuksessa tutkittu juuri sitä mitä piti. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 187.) Määritellyn tavoitteen mukaisesti tutkimustulosten tarkoitus on löytää esimiehen tärkeimmät taidot ja ominaisuudet. Johtopäätöksissä oli huomioitu teoriaosuudessa esitettyjen asiantuntijoiden ja painotetusti haastateltujen näkemykset esimiehen tärkeimmistä taidoista ja ominaisuuksista, lisäksi tutkimuksen toteutus on selostettu riittävällä tarkkuudella, joten johtopäätöksiä voidaan tältä osin pitää valideina.

## 6.2 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyön prosessi oli hyvin opettavainen, erityisesti juuri asioiden tieteellisen tutkimisen näkökulmasta. Erilaisiin lähdeaineistoihin ja tutkimusmenetelmiin tutustuminen on kehittänyt minua tutkijana ja asiantuntijana. Lähdeaineistoon tutustuminen laajensi omia näkemyksiäni esimiestyöstä ja sen tärkeydestä organisaatioiden toimivuuteen. Tutkimusmenetelmiin tutustuminen herätti kiinnostukseni tutkimusten erilaisiin hyödyntämistapoihin työelämässä.

Tutkimuksen toteuttaminen oli mielenkiintoista ja haastavaa. Tutkimusaineiston kerääminen ja aineiston käsittely eivät lopulta olleetkaan yhtä helppoja kuin alun perin oletin. Järjestelmällisyyden merkityksen huomaaminen tutkimustyöskentelyssä oli yksi isoin saamani oppi. Erilaisten aineiston käsittelymenetelmien opiskelusta oli lopulta paljon hyötyä. Voin sanoa olevani tyytyväinen saavuttamaani lopputulokseen ja kertyneeseen kokemukseen.

Opinnäytetyön antoisin vaihe oli ehdottomasti johtopäätösten muodostaminen, alkaen tutkimustulosten ja teoriaosuudessa esiteltyjen näkemysten yhdistämisestä, päättyen

niiden luotettavuustarkasteluun. Opinnäytetyön teoriaosuuden ja tutkimusosuuden ki-teyttäminen ytimekkäiksi ja selkeiksi vastauksiksi tutkimusongelmiin oli mielenkiintoisen haastavaa.

Työn ja tutkimustulosten luotettavuuden pohdinta opetti minulle oman toiminnan kriittistä arviointia. Kriittinen arvioiminen kehitti minun tutkijana toimimisen valmiuksia ja nosti kykyäni arvioida lukemiani tutkimuksia. Kriittisen arvioinnin avulla ymmärsin paremmin tutkimuksen suunnittelun vaikutusta ja merkitystä tutkimuksen lopputuloksiin.

Kokonaisuutena opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoinen prosessi. Innostus aiheeseen ja tutkimuksen tekemiseen säilyivät koko prosessin ajan korkeina. Tämän opinnäytetyön tutkimusta tehdessäni tietämykseni ja kokemukseni lisääntyivät merkittävästi, ja uskon sen antavan minulle hyvät valmiudet jatko-opintoja varten.

### 6.3 Mahdolliset jatkotutkimukset

Kuten luotettavuustarkastelussa tuli esille, tutkimuksen tulokset eivät ole sellaisenaan yleistettävissä. tehdyn tutkimuksen voidaan katsoa olevan esitutkimus, jonka pohjalta voidaan suorittaa lisätutkimuksia.

Mahdollisia jatkotutkimusaiheita voisivat olla esimerkiksi syventävä laadullinen tutkimus siitä, minkälaista ihmisten johtamisopetuksen tulisi olla tai laajempi määrällinen tutkimus työnantajille, joka selvittäisi tämän opinnäytetyön tutkimustulosten paikkansapitävyyttä.

Esimiestyön opetuksen suunnittelemisen näkökulmasta voisi olla mielekäästä tutkia, miten esimerkiksi ihmisten johtamista voitaisiin kouluissa opettaa ja miten esimiestyön käytännönopiskelu olisi mahdollista toteuttaa. Lisäksi esimiestyön opetuksen ja työelämän yhdistämisestä voisi olla mielekäästä tehdä tutkimus.

## Lähteet

Aarnikoivu, Henrietta 2013. Keskity olennaiseen esimies. Talentum, Helsinki.

Ahlsten, Liisa 2010. Artikkelit Tasapainoinen itsensä johtaminen on hyvän johtajan tunnusmerkki. Mehiläinen. [Http://www.mehilainen.fi/tasapainoinen-itsens%C3%A4-johtaminen-hyv%C3%A4n-johtajan-tunnusmerkki?loc=703](http://www.mehilainen.fi/tasapainoinen-itsens%C3%A4-johtaminen-hyv%C3%A4n-johtajan-tunnusmerkki?loc=703). Luettu 24.9.2013.

Ammattikorkeakoululaki 9.5.2003/351. Finlex. [Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030351?search\[type\]=pika&search\[pika\]=ammattikorkeakoulu](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030351?search[type]=pika&search[pika]=ammattikorkeakoulu). Luettu 13.10.2013.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.

Halava, Ilkka & Mika, Pantzar 2010. Kuluttajakansalaiset tulevat. Miksi työnjohtaminen muuttuu. Taloustieto, Helsinki.

Halava, Ilkka 2012 c. Luento Aalto Leaders' Insight 2012 -tilaisuudessa. Aalto-yliopisto. [Http://www.youtube.com/watch?v=LodO\\_s43\\_9Q](http://www.youtube.com/watch?v=LodO_s43_9Q). Katsottu 21.9.2013.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008. Tutkimushaastattelu. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2010. Tutkimushaastattelu. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Tammi, Helsinki.

Hyppänen, Riitta 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita, Helsinki.

Juuti, Pauli 2012. Esimiestyö on palvelemista. Artikkelit julkaistu Veritas Eläkevakuutusyhtiön verkkosivuilla 7.5.2012. [Https://www.veritas.fi/tietoa-veritaksesta/ajankohtaista/2012/johtamistaidon-professori-pauli-juuti-esimiestyo-palvelemis-0](https://www.veritas.fi/tietoa-veritaksesta/ajankohtaista/2012/johtamistaidon-professori-pauli-juuti-esimiestyo-palvelemis-0). Luettu 10.11.2013.

Järvinen, Pekka 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Sanoma Pro, Helsinki.

Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Leppänen, Makke & Rauhala, Ilona 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Talentum, Helsinki.

Manninen, Kirsi & Lindgren, Göran 2001. Tulikoe. Ihmisten johtaminen sodan ja rauhan aikana. Suomen reserviupseeriliitto, Helsinki.

Neilimo, Kari & Aunela, Ahto & Erkkilä, Tuire ym. Erkkilä 2010. Suomalainen johtaja - huoju, heilu, ole terästä. Traff Finland, Tampere.

Nissinen, Vesa 2006. Deep Leadership. Talentum, Helsinki.

Pohjanpalo, Olli & Esa, Mäkinen 2012. Kysely: Huono johtaminen työelämän suurin ongelma. Helsingin Sanomat. Teemat/Työelämä. Verkkosivut. 14.9.2012. [Http://www.hs.fi/tyoelama/a1305599120420](http://www.hs.fi/tyoelama/a1305599120420). Luettu 2.10.2013.

Salminen, Jari 2006. Uuden esimiehen kirja. Talentum, Helsinki.

Salminen, Jari 2012. Työ tulevaisuudessa. Lupa johtaa – Licence to lead. Hidasta elämää. [Http://hidastaelamaa.fi/2012/09/tyo-tulevaisuudessa-lupa-johtaa-%E2%80%93licence-to-lead/](http://hidastaelamaa.fi/2012/09/tyo-tulevaisuudessa-lupa-johtaa-%E2%80%93licence-to-lead/). Luettu 13.9.2013.

Seeck, Hannele 2012. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Kolmas, uudistettu painos. Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HHY Yhtymä, Helsinki.

Sydänmaanlakka, Pentti 2007. Alistavasta valistajaksi. Haastattelut Maarit Kauniskangas. Markkinointi & Mainonta. [Http://www.pertec.fi/@Bin/572534/M%26M+2007.pdf](http://www.pertec.fi/@Bin/572534/M%26M+2007.pdf). Luettu 24.9.2013.

Sydänmaanlakka, Pentti 2009 a. Haastattelu, osa 1. Mcreads. [Http://mcreads.com/library/haastattelu-pentti-sydanmaalakka-part-1/](http://mcreads.com/library/haastattelu-pentti-sydanmaalakka-part-1/). Katsottu 24.9.2013.

Sydänmaanlakka, Pentti 2009 b. Haastattelu, osa 2. Mcreads. [Http://mcreads.com/library/haastattelu-pentti-sydanmaalakka-part-2/](http://mcreads.com/library/haastattelu-pentti-sydanmaalakka-part-2/). Katsottu 24.9.2013.

Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Talentum, Helsinki.

Sydänmaanlakka, Pentti 2013. Asiantuntija. Finlandia-talo. Helsinki. Haastattelu 25.9.

Tuominen, Saku 2012 a. Luento Aalto Leaders' Insight 2012 -tilaisuudessa. Aalto-yliopisto. [Http://www.youtube.com/watch?v=Gh7kfMGzGB0](http://www.youtube.com/watch?v=Gh7kfMGzGB0). Katsottu 21.9.2013.

Tuominen, Saku 2012 b. Luova yrityskulttuuri - avain innovaatioihin. Solita Meeting Point -tilaisuudessa 14.9.2012. [Http://www.youtube.com/watch?v=wzOefnmbcfo](http://www.youtube.com/watch?v=wzOefnmbcfo). Katsottu 21.9.2013.

Tuominen, Saku 2012 c. Parempaa johtajuutta 925 Timantti-mallilla. Luento julkaistu 5.12.2012. [Http://www.youtube.com/watch?v=QwSUuHwVcdk](http://www.youtube.com/watch?v=QwSUuHwVcdk). Katsottu 22.9.2013.

Vesterinen, Pirkko-Liisa & Suutarinen, Marjaana 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. JTO-Palvelut, Helsinki.

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita, Helsinki.