

# **Minkälaista johtamisosaamista esihenkilöiltä odotetaan tulevaisuudessa**

**Kuvaileva kirjallisuuskatsaus**

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK)

2025

Tytti Suomalainen

## Selvitys tekoälyn käytöstä

Tämän opinnäytetyön kirjoittaja, Tytti Suomalainen vastaa koko opinnäytetyön sisällön oikeellisuudesta, myös tekoälyllä tuotetun sisällön oikeellisuudesta. Tässä työssä on käytetty tekoälyä tietokannoissa toteutettavan hakulausekkeen laajentamiseen ja mahdollisten synonyymien löytämiseen sekä myöhemmin kielenhuoltoon.

Hakulausekkeen laajentamiseksi käytettiin Copilotia (Microsoft Copilot: Your everyday AI companion)

Seuraava kehote syötettiin 18.8.2025:

- Teen kuvailevaa kirjallisuuskatsausta ja aiheenani on tulevaisuuden esihenkilötaidot. Tutkimuskysymykseni on, minkälaisia taitoja esihenkilöiltä odotetaan työn ja johtamisen rakenteiden muuttuessa tulevaisuudessa. Tein seuraavanlaisen hakulausekkeen: (future leadership skills OR leadership skills needed) AND (future of work OR workforce of the future OR future workplace) AND ("leader" OR "manager" OR "supervisor") AND "skill\*". Miten voisin laajentaa sitä?

Generatiivisen tekoälyn luomaa hakulauseketta muokattiin vielä tekijän toimesta toimivaksi hakukantoihin. Alkuperäiset materiaalit on tallennettu ja tarvittaessa saatavilla nähtäväksi.

Kielenhuollossa käytettiin DeepL (DeepL Translate: The world's most accurate translator) varmistamaan kielellisen ilmaisun oikeellisuutta. Käyttö on satunnaista läpi työn.

Tämän opinnäytetyön aitous on tarkastettu Turnitin samankaltaisuuden tarkastusohjelmalla.

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Suomalainen, Tytti	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika 2025
	Sivumäärä 45	
Työn nimi <b>Minkälaista johtamisosaamista esihenkilöiltä odotetaan tulevaisuudessa</b> Kuvaileva kirjallisuuskatsaus		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, minkälaista johtamisosaamista esihenkilöiltä odotetaan tulevaisuudessa, kun työelämä ja maailma ympärillämme muuttuvat nopeasti. Tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä osaamisesta ja taidoista, joita esihenkilöiltä vaaditaan sekä siitä minkälaiset johtamistyyli ovat tulevaisuudessa toimivia. Tutkimuksessa selvitettiin, miten nopeasti muuttuva maailma vaikuttaa johtajuuteen ja minkälaiset taidot korostuvat tulevaisuudessa.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin narratiivisena eli kuvailevana kirjallisuuskatsauksena, jonka avulla pyrittiin luomaan kokonaisnäkemys tulevaisuuden johtajuutta käsittelevistä tutkimuksista. Aineistohaku kirjallisuuskatsaukseen toteutettiin elokuussa 2025 ja aineistot analysoitiin sisällönanalyysin menetelmin. Analyysiin valittiin tutkimuskysymysten ja sisäänotto- ja ulossulkemiskriteerien perusteella yhteensä 10 tieteellistä lähdetä, joiden julkaisuvuosi oli 2020–2025 välillä.</p> <p>Tulokset osoittivat, että tärkeintä johtamisosaamista tulevaisuudessa ovat vuorovaikutustaidot. Muita esihenkilöltä odotettavia taitoja olivat empatia, tunneäly, ihmislähtöisyys ja muutosjohtaminen. Tuloksissa korostuivat ihmislähtöiset valmentava ja palveleva johtamistyyli. Johtamista muuttaviksi tekijöiksi koettiin hybridityön ja teknologian lisääntyminen ja sitä kautta jatkuvan oppimisen tarve.</p> <p>Voidaan päätellä, että tulevaisuuden esihenkilöiltä edellytetään vahvoja vuorovaikutustaitoja, ja jatkuvan oppimisen sekä muutosjohtamisen merkitys korostuu nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä. Jotta johtaminen on tehokasta tulevaisuudessa, tarvitaan ihmislähtöisempää ja osallistavampaa otetta johtajuuteen. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää perustana johtamisen kehittämisen jatkotutkimuksissa.</p>		
Asiasanat johtaminen, ihmislähtöinen johtaminen, vuorovaikutustaidot, muutosjohtaminen, jatkuva oppiminen, työn murros, tulevaisuus		

## Abstract

Author(s) Suomalainen, Tytti	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2025
	Number of Pages 45	
Title of Publication <b>What kind of leadership competencies are expected from managers in the future</b> Narrative literature review		
Name of Degree Bachelor of Business Administration (UAS)		
Name, title and organization of the client		
Abstract <p>The purpose of this thesis was to examine what kind of leadership skills will be expected of managers in the future as working life and the world around us are changing rapidly. The aim was to increase understanding of the skills and competencies required for managers and what type of leadership styles will be effective in the future. The study examined how rapidly changing the world affects leadership and what skills will be emphasized in the future.</p> <p>The thesis was conducted as a narrative, descriptive literature review, which aimed to create a comprehensive overview of existing studies of future leadership. The literature search for the literature review was executed in August 2025, and the data was analyzed using a content analysis method. Based on the research questions and inclusion and exclusion data, a total of 10 scientific sources published between 2020 and 2025 were selected for the analysis.</p> <p>The results indicated that the most essential leadership skill for the manager will be interaction skills. Other expected competencies for managers were empathy, emotional intelligence, people-centered approach, and change management. The findings emphasized human-centered leadership styles, particularly coaching and servant leadership. Key drivers of change in leadership were hybrid work and the increase in technology, and the need for continuous learning.</p> <p>In conclusion, strong interaction skills are essential for future leaders. Continuous learning and changing management skills will become increasingly important in rapidly changing environments. To ensure effective leadership in the future, a more people-oriented and participatory approach to leadership is needed. The results of this thesis can be used as a foundation for further research on leadership development.</p>		
Keywords leadership, people-oriented leadership, communication skills, change management, continuous learning, transformation of work, future		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tausta .....	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaus .....	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne .....	3
2	Muuttuva työelämä .....	5
2.1	Teknologia.....	5
2.2	Hybridityö .....	7
2.3	Jatkuva oppiminen .....	8
2.4	Merkityksellinen työelämä .....	9
3	Esihenkilön johtamisosaaminen.....	11
3.1	Taidot .....	11
3.1.1	Tunneäly ja empatia .....	11
3.1.2	Vuorovaikutus.....	12
3.1.3	Muutosjohtaminen .....	13
3.2	Johtamistyyli.....	14
3.2.1	Ihmislähtöinen johtaminen .....	16
3.2.2	Valmentava johtaminen .....	17
3.2.3	Palveleva johtaminen.....	18
4	Menetelmät ja toteutus.....	20
4.1	Kirjallisuuskatsaus ja narratiivinen kirjallisuuskatsaus.....	20
4.2	Kirjallisuuskatsauksen aineiston haun prosessi .....	22
4.3	Aineiston haku, valintakriteerit ja rajaukset .....	23
5	Tulokset.....	28
5.1	Muutokset työelämään ja johtajuuteen .....	28
5.2	Tarvittavat taidot tulevaisuudessa.....	30
5.3	Korostuvat johtamistyyli tulevaisuudessa.....	34
6	Johtopäätökset .....	36
6.1	Tulosten pohdinta ja yhteenveto .....	36
6.2	Kirjallisuuskatsauksen luotettavuus ja eettisyys.....	40
6.3	Jatkotutkimusehdotukset .....	41
	Lähteet .....	42

# 1 Johdanto

## 1.1 Tausta

Elämme tällä hetkellä kaksoismurroksen keskellä, johon kuuluu sekä ekologinen että teknologinen murros. Maailma muuttuu vauhdikkaasti ja me ihmiset yritämme pysyä mukana maailman tahdissa. Ilmaston lämpeneminen koettelee kaikkialla ja vaatii jokaiselta toimintatapojen muutoksia lämpenemisen hidastamiseksi. Ekologisen murroksen lisäksi teknologinen kehitys etenee nopeammin kuin koskaan. Teknologia mahdollistaa uudenlaisten ja tehokkaampien toimintatapojen kehittämisen ja lisää uusia mahdollisuuksia. Väistämättä mahdollisuuksien kasvaessa, myös uhkakuvat lisääntyvät. (Vaulos 2024, 34–36.)

Kaksoismurroksen lisäksi geopoliittinen epävarmuus, talouden globalisaatio ja pandemian kaltaiset globaalit uhat muokkaavat maailmaa ja työelämää. Voidaan puhua tällä hetkellä elämisestä VUCA-maailmassa (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), jossa elämä on epävakaa, epävarmaa, monimutkaista ja epäselvää. Tämä tarkoittaa, että muuttuvassa maailmassa kehitys ei olekaan enää lineaarista ja ennalta arvattavaa vaan täysin arvaamatonta ja yllätyksellistä. Voidaan puhua myös kompleksisestä maailmasta. Jatkuva epävarmuus luo vaikeuksia niin ihmisille, yhteiskunnalle kuin organisaatioille ja pakottaa jokaisen muuttamaan ja kehittämään toimintatapojaan. Muutoksessa mukana pysyminen ei ole kuitenkaan helppoa, sillä kilpailijoita nousee markkinoille jatkuvasti, epävarmuus työpaikoista lisääntyy ja työvoimatarpeet muuttuvat. (Vaulos 2024, 36–38.)

Perinteisen johtajuuden ja organisoinnin tavat eivät enää toimi kompleksisessä niin sanotussa VUCA-maailmassa ja ovat haitaksi innovatiiviselle ja luovalle toiminnalle. Nykyään tavoiteltuja ja ihannoituja johtamistapoja ovat ihmislähtöiset ja itseohjautuvuutta korostavat tavat. Kiinnostus ja tarve ketterälle ja nopeasti erilaisiin tilanteisiin muovautuvalle johtamiselle on kasvanut. (Viitala & Jylhä 2019.) Johtaminen tulee tapahtumaan jatkossa ihmisläheisesti ja kestävä menestys rakennetaan yhdessä ihmisten kanssa. Kuuntelun, osallistamisen ja yhteistyön arvo tulee korostumaan entisestään. Vastuu hyvinvoivan ja kestävä maailman luomisesta lisääntyy organisaatioilla ja johtajilla. (Vaulos 2024, 21–23.) Esihenkilöiden tulee pyrkiä jakamaan ja antamaan valtaa enemmän yksilöille ja ryhmille, jotta saadaan itseohjautuvia tiimejä. Yhteiskunnan kehittyessä ja isojen murrosten tapahtuessa esiin nousee tarkasteltavaksi uudenlaisia asioita sekä tarpeita johtajuudelle. (Viitala & Jylhä 2019.) On hyvin todennäköistä, että ympärillä oleva maailmamme ja työympäristömme tulevat olemaan jatkossakin ennalta arvaamattomia ja siten epävarmempia, joten johtajuutta ja johtamistaitoja tulisi katsoa uudesta näkökulmasta.

Kiinnostukseni tulevaisuuden johtajuuteen heräsi, kun tutustuin vuoden 2024 johtajuusbarometrin tuloksiin. Niissä huomioni kiinnittyi erityisesti johtamisen houkuttelevuuden vähäisyyteen. Jopa 57 % barometriin vastanneista piti johtavassa asemassa työskentelyä melko tai erittäin epähoukuttelevana. Vastajat pitivät esimerkiksi liiallisen vastuun oton ja suorituspainoiden lisäksi omaa osaamistaan ja taitojaan puutteellisina esihenkilötyöhön. (Johtajuusbarometri 2024.) Tämä herätti kiinnostuksen lähteä selvittämään, miten tulevaisuuden esihenkilötyöhön ja johtamiseen tarvittavia taitoja on tutkittu ja minkälaisia taitoja tutkimuksista nousee esiin, jotta kukaan ei sulkisi esihenkilötyötä ulkopuolelle ainakaan omien puutteellisten taitojen takia, sillä kaikenlaista osaamista on mahdollista opetella.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaus

Opinnäytetyössä on tavoitteena tutkia, minkälaista johtamisosaamista esihenkilöiltä odotetaan tulevaisuudessa, kun työelämän ja johtamisen rakenteet muuttuvat nopeasti. Työssä keskitytään erityisesti esihenkilön taitoihin ja johtamistyyliin, jotka nousevat esiin muuttuvassa maailmassa. Lisäksi selvitetään miten työn murros ja tulevaisuuden näkymät muokkaavat johtajuuden osaamisvaatimuksia. Tutkimuksen tarkoitus on kartoittaa ja kuvailla, minkälaista johtamisosaamista tulevaisuudessa esihenkilöiltä vaaditaan. Samalla tavoitteena on syventää ymmärrystä niistä taidoista ja osaamisalueista, joita esihenkilöt tarvitsevat nopeasti muuttuvissa, digitaalisissa, hybridi- ja teknologiapainotteisissa toimintaympäristöissä.

Tutkimus tehdään narratiivisena eli kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Salminen (2011, 7) toteaa, että kirjallisuuskatsaus muodosta kevyin on kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Se voidaan tehdä toimituksellisena, kommentoivana tai yleiskatsauksena. Yleiskatsauksessa tiivistetään aiempia tutkimuksia, joiden perusteella muodostetaan ytimekäs ja johdonmukainen yhteenveto. Tässä opinnäytetyössä muodostetaan yleiskatsaus, joka antaa mahdollisuuden tarkastella valittua aihetta syvällisemmin ja selvittää, mitä aiheesta tiedetään jo entuudestaan ja aiheen mahdolliset tutkimusaukot. Tutkimuskysymys on Kangasniemen (2013, 294–295) mukaan oleellinen ja koko tutkimusta johtaja tekijä. Onnistunut tutkimuskysymys on tarkka ja selkeästi rajattu, mutta tutkimuskysymys voidaan pitää väljänä, jolloin ilmiötä voidaan tarkastella useammista näkökulmista.

Tutkimuksen tarkoituksena on jäsenellä tietoa yhtenäiseksi ja johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi sekä lisätä ymmärrystä aiheesta. Kirjallisuuskatsaus pohjautuu asetettuun tutkimuskysymykseen. Opinnäytetyön tutkimuskysymykseksi muodostui: Minkälaista johtamisosaamista esihenkilöiltä odotetaan työn ja johtamisen rakenteiden muuttuessa tulevaisuudessa?

Opinnäytetyön alakysymyksiksi muodostuivat:

- Miten työelämän muutokset vaikuttavat johtamisen vaatimuksiin?
- Minkälaisia johtamistyyliä korostetaan tulevaisuuden johtajuuden tutkimuksissa?

Opinnäytetyössä käsitellään johtajuutta yleisesti, eikä tarkastelua ole rajattu esimerkiksi tiettyyn toimialaan tai maahan. Näin saadaan hyvin selkeä ja yleistettävä kokonaiskuva siitä, minkälaisia taitoja esihenkilöiltä odotetaan ja vaaditaan tulevaisuudessa. Tämän avulla pystytään keskittymään enemmän yleisiin taitoihin, joita esihenkilöllä tulisi olla riippumatta työskenneltävän organisaation toimialasta, koosta tai sijainnista. On selvää, että jokaisella toimialalla ja organisaatiolla on erilaisia vaatimuksia esihenkilöiden osaamiselle. Opinnäytetyö käsittelee johtajuusosaamista ja esihenkilöntaitoja yleisellä tavalla, jotta tulokset olisivat mahdollisimman monelle johtajalle ja organisaatiolle hyödynnettävissä. Tässä työssä ei käsitellä johtamisen historiaa tai verrata historiaa nykyisyyteen vaan tavoitellaan suuntaa antavaa tietoa siitä, minkälaista johtamisosaamista tulevaisuudessa esihenkilöiltä odotetaan ja vaaditaan.

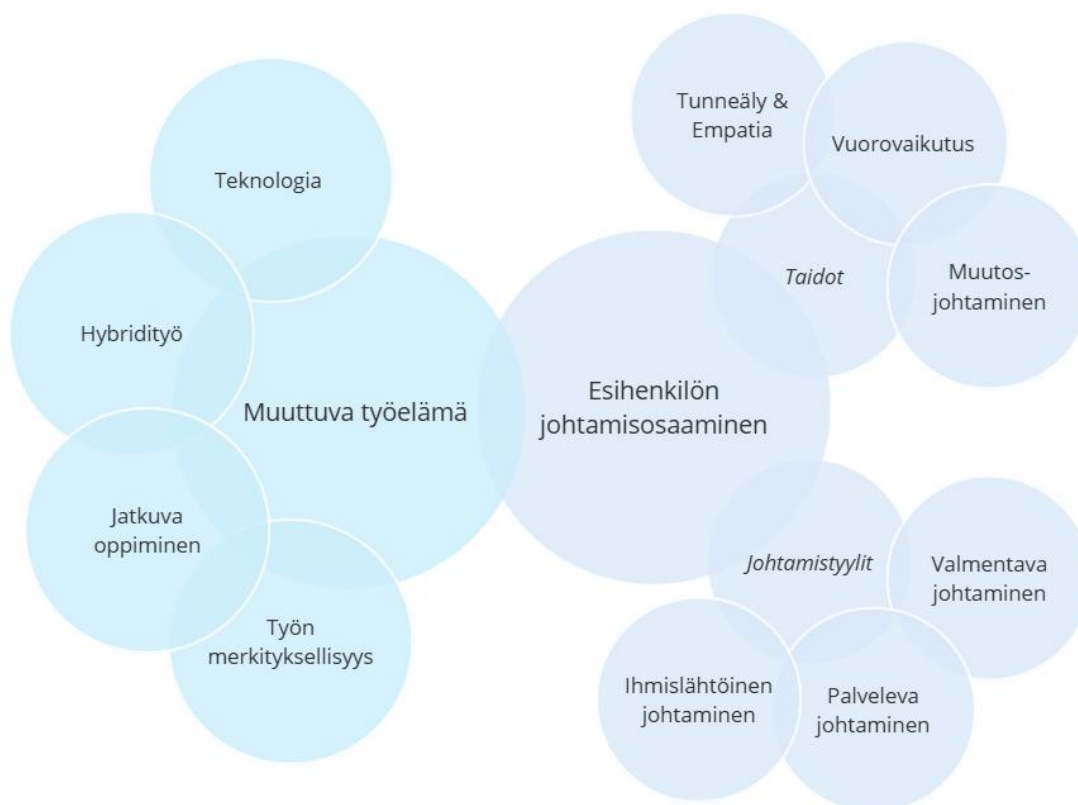
Opinnäytetyö tarjoaa organisaatioille ja johtamisesta kiinnostuneille merkityksellistä tietoa vaadittavasta osaamisesta esihenkilöille ja johtajille tulevaisuudessa. Tutkimuksesta on hyötyä esimerkiksi organisaatiolle, joilla on haasteita johtajuuden kanssa tai haluavat kehittää johtamista. Lisäksi se tarjoaa olennaista tietoa tulevaisuudessa odotettavista esihenkilötaidoista ja johtamistyyleistä.

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö rakentuu kuudesta pääluvusta, jossa ensimmäinen luku johdanto käsittelee opinnäytetyön aiheen, taustan tutkimukselle, tutkimuksen tavoitteen, tutkimuskysymykset ja työn rakenteen. Johdannon jälkeen työn toisessa ja kolmannessa luvussa käydään läpi teoreettinen viitekehys. Neljännessä ja viidennessä luvussa käsitellään työn tutkimusosaa, kirjallisuuskatsausta metodina ja kuinka sitä on hyödynnetty tässä työssä tutkimusmenetelmänä ja tutkimuksen tuloksia. Lopuksi esitellään johtopäätökset, pohdinta ja yhteenveto työstä. Viimeinen luku sisältää opinnäytetyössä käytetyt lähteet.

Teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta luvusta, joissa käydään läpi keskeisimmät käsitteet sekä tarkastellaan niiden välistä yhteyttä (kuvio 1). Teoreettisen viitekehysten ensimmäinen luku käsittelee työelämää ja sen muutoksia. Toisessa luvussa käsitellään johtamisosaamista ja esihenkilöntaitoja. Lisäksi luku käsittelee eri johtamistyyliä, jotka korostuvat tulevaisuuden esihenkilötyössä. Teoreettisessa viitekehyksessä painottuu

tulevaisuuden näkökulma. Viitekehysten luomisessa on hyödynnetty monipuolisesti tieteellistä kirjallisuutta ja artikkeleita, jotka luovat pohjan tutkimusosuudelle.



Kuvio 1. Teoreettista viitekehystä havainnollistava kuva

Opinnäytetyön neljännessä luvussa esitellään kirjallisuuskatsausta menetelmänä ja sen toteutusta. Luvussa käsitellään niin kirjallisuuskatsausta yleisesti kuin kuvailevaa kirjallisuuskatsausta sekä käydään läpi kirjallisuuskatsauksen rakennetta, tiedonhakuprosessin etenemistä sekä toteutusta yleisesti. Neljännen luvun viimeisessä osassa käydään läpi, miten aineistojen hakuprosessi eteni, mitä tietokantoja käytettiin ja miten hakulausekkeita hyödynnettiin. Lisäksi luvussa esitellään sisäänotto- ja poissulkemisen kriteerit ja niiden perusteella valitut tutkimukset kirjallisuuskatsaukseen. Tämän luvun tarkoituksena on tuoda esiin tutkimuksessa käytetty menetelmä ja miten aineisto päädyttiin valitsemaan. Se toimii pohjustuksena viidennelle luvulle, jossa tuodaan esiin tuloksia kirjallisuuskatsauksesta ja keskeisimmät löydökset tutkimuskysymykseen. Luvussa kuusi käsitellään johtopäätökset ja pohdinta. Tarkoituksena on kerrata vielä työn tavoite ja tarkastellaan keskeiset johtopäätökset aiemmin esitetyjen tulosten perusteella ja tehdään yhteenveto. Siinä arvioidaan kirjallisuuskatsauksen luotettavuus ja eettisyys sekä esitellään lopuksi mahdolliset jatkotutkimusideat opinnäytetyölle. Viimeisestä luvusta löytyy lähdeluettelo, josta näkee kaikki opinnäytetyössä käytetyt lähteet ja valitut tutkimukset.

## 2 Muuttuva työelämä

Tulevaisuudessa organisaatioiden ei pidä kiinnittyä vain tiettyyn työskentelytapaan ja pitää sitä ainoana oikeana tapana. Työntekijöiden roolit ja työtehtävät tulevat muuttumaan huomaamattamme ja osa niistä saattaa muuttua todella nopeasti. Muutosten keskellä työntekijöiden ja yhteisöjen tulisi tunnistaa olemassa olevat taidot ja pyrkiä johtamaan osaamisen kehittämistä jatkuvasti. Jatkuva tulevaisuusajattelu ei ole ratkaisu, vaan osaamisen ylläpito ja viilaaminen aina aika ajoin, jotta muutoksessa pysytään mukana. (Ylinen 2025, 32.) Jatkuva osaamisen kehittämisen tarpeen takia työn muodot ja sen organisointi tulevat muuttumaan paljonkin.

Koivunen ym. (2023, luku 2) korostavat, että työelämämme on jatkuvasti liikkeessä ja muutoksia tapahtuu koko ajan. Koronapandemia osoitti meille, että työn teko voi muuttua äkillisesti, joten muutoksiin tulee aina olla valmiina. Työ tulee tulevaisuudessa pysymään pohjimmiltaan samanlaisena, mutta sen rakenteisiin tulee tulevaisuudessa muutoksia. Työn merkitys on muuttunut huomattavasti ja nykyään monille työ ei ole pelkästään keino ansaita elantoa, vaan se nähdään yhä useammin olemassaolon tarkoituksena ja oman identiteetin perustana. Tulevaisuuden työelämässä keskittyminen ihmisten hyvinvointiin on tärkeässä roolissa. Samalla uudet digitaaliset ratkaisut, kuten kehittyvä tekoäly ja robotiikka vaativat uudelleenorganisointia ja toimintatapojen jatkuvaa kehittämistä. Tässä luvussa käydään läpi muuttuvaa työelämää ja sen vaikutuksia johtajuuteen.

### 2.1 Teknologia

Elämämme, arkemme ja palvelumme ovat pyörineet teknologian ympärillä jo pitkään, sillä digitalisaatio on edennyt hurjaa vauhtia. Tämä on muuttanut rutiinejamme, kommunikaatiotamme ja niin ikään aivojamme. Teknologian ansiosta arkemme helpottuu jatkuvasti, mutta samalla hälinä ympärillämme on kasvanut. Meillä on pääsy koko maailmaan ympäri vuorokautisesti omasta taskustamme. On sanomattakin selvää, että tämä on muuttanut ihmisiä paljon. (Vaulos 2024, 52–54.) Tekoälyn käyttö lisääntyy yhä useamman työarjessa. Alasoini ym. (2025, 7) toteavat tekoälyn hyödyntämisen olennaisena osana työssä olleen vielä kuitenkin vähäistä. Tekoälyn nopea kehitys näkyy sen kyvyssä käsitellä monimutkaisia tehtäviä, kuten oppiminen, ongelmanratkaisu ja ympäristön havainnointi. Tämä on johtanut siihen, että tekoälyä hyödynnetään yhä useammin ohjelmistoissa, ja siitä on muodostunut keskeinen osa usean meidän päivittäistä työtämme sekä arkea. Tekoälyn kasvanut käyttö kiihdyttää kehityssuuntia monenlaisten tehtävien automatisointiin ja sen integroitumista osaksi työtä, päätöksentekoa ja luovien tehtävien tekoa sekä tulee muuttamaan lähes kaikkia ammatteja ja työtehtäviä eri tavoin. Työtehtävät,

jotka voidaan toteuttaa teknologian avulla tehokkaammin kuin ihmisvoimin, korvautuvat todennäköisesti ajan mittaan. Tulevaisuudessa tehtävät, joissa tekoäly tarjoaa tehokkaamman ratkaisun, toteutetaan tehtävät sen avulla. Vaulos (2024, 60) uskoo teknologian huomioinnin yhdessä ihmislähtöisyyden kanssa olemaan välttämättömyys, jos haluamme rakentaa parempaa tulevaisuutta. Samalla kun kehitämme teknologiaa, tulisi meidän pyrkiä kehittämään ihmisiä eikä nähdä heitä ainoastaan teknologian loppukäyttäjinä.

Alasoini ym. (2025, 8–10) näkevät tekoälyn tuovan tulevaisuuteen niin mahdollisuuksia kuin uhkia. Mahdollisuutena nähdään tekoälyn tekevän tavallisia rutiinitehtäviä tai kognitiivisesti tai fyysisesti hankalia tehtäviä, jolloin työntekijä pääsee itse keskittymään merkityksellisempiin tehtäviin. Kuormittavien ja rutiininomaisten tehtävien vähentyminen lisää työnhallintaa, parantaa työhyvinvointia ja vähentää työperäisiä terveyshaittoja. Tekoäly tukee työn laadullista kehittämistä erityisesti silloin, kun sen käyttö tähtää työn tuottavuuden tehostamiseen ja työntekijän roolin vahvistamiseen eikä ihmistyön syrjäyttämiseen. Uhkana tekoälyssä Alasoini ym. kokevat sen kehittymisen nopeasti ilman, että sen hallinta ja sääntely pysyisi perässä. Vaikka tekoäly tarjoaa merkittäviä tuottavuushyötyjä, ne eivät jakaudu tasapuolisesti ihmisille ja organisaatioille, mikä lisää eriarvoisuutta. Monissa ammateissa tekoäly korvaa työtä enemmän eikä niinkään tue sitä. Lisäksi tekoälyteknologian keskittyminen harvojen globaalien toimijoiden haltuun heikentää järjestelmien hallittavuutta ja rajoittaa organisaatioiden mahdollisuuksia niiden räätälöintiin. Liiallinen riippuvuus tekoälyjärjestelmien käytöstä voi ajan kanssa heikentää työntekijän mahdollisuutta itsenäiseen ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon. Seurauksena tällä on osaamisen ja ammatillisen identiteetin heikkeneminen. Tekoälyn hyödyntäminen tuleekin näkymään tulevaisuudessa joko positiivisena tuottavuutta lisäävänä tekijänä tai luovuutta heikentävänä ja töitä korvaavana tekijänä.

Koivunen ym. (2023, luku 12) toteavat tekniikan muuttavan työtä ja toimialoja jatkuvasti. Tämän ajan teknologinen muutos ja digitalisaatio tuo uusia tietojärjestelmiä esiin vanhojen tilalle säännöllisin väliajoin, mahdollistaa älykkäämpiä automatisaatioita ja robotiikkaa. Näiden takia monet työt ovat alkaneet sekä muovautua että tehostua. Teknologiset muutokset tulevat vähentämään työpaikkoja usealla alalla, mutta samalla taas osalla aloista työpaikat tulevat lisääntymään. Useissa ammateissa työn sisällöt tulevat muuttumaan työmenetelmien ja -vaiheiden muuttuessa teknologian vaikutuksesta. Koneet edellyttävät vielä ihmistyötä, sillä ne vaativat teknistä osaamista. Osaamisentarve vain muuttuu tulevaisuudessa, sillä ihmisiä tarvitaan teknologian kehittämiseksi ja ohjaamiseksi. Digilukutaito ja jatkuva oppiminen tulee korostumaan tulevaisuuden teknologian täyteisessä työelämässä. Tämä vaatii organisaatioilta resursseja kehittää jokaisen työntekijän taitoja ja

osaamista. Digitalisaatio ja automaatiot muuttavat ja järjestelivät työtä uudelleen, minkä vuoksi digilukutaito kasvaa tärkeäksi taidoksi niin esihenkilöillä kuin työntekijöilläkin. Työnantajilla on tärkeä rooli tekniikan edistämisessä työpaikoilla ja työn digitalisoimisessa. Organisaatioiden ja esihenkilöiden täytyy olla työn- ja uranohjauksessa vahvasti tukena ja tarjota koulutusta aina tarvittaessa henkilöstölle. Näin saadaan kavennettua henkilöstön osaamiseroja. Uusi digitaalinen työympäristö vaatii jatkuvasti uusien toimintatapojen kehittämistä, jossa tekniikasta hyödynnetään kaikkia ominaisuuksia (Koivunen ym. 2023, luku 13). Teknologian jatkuva kehittäminen vaatii esihenkilöiltä jatkuvaa osaamisen kehittämistä organisaatioissa.

## 2.2 Hybridityö

Digitaalisen tieto- ja viestintäteknologian kehitys on purkanut perinteisiä sijaintiriippuvuuksia työssä, mahdollistaen työnteon jo pitkään eri paikoista käsin. Koronapandemia lisäsi kotona tehtävän etätöiden määrää ja samalla kiihdytti työn digitalisoitumista. Etä- ja lähityön yhdistelmämalli hybridityö on korona pandemian seurauksena muuttunut joustavaksi työntekotavaksi monissa tehtävissä, joissa työ ei sido tiettyyn paikkaan. Monella organisaatiolla on kuitenkin omat säännöt siihen, kuinka paljon töitä saa tehdä etänä, sillä täysin etänä tehty työ rajoittaa paljon yhteisöllisyyden ja yhteistyön tarpeita sekä hiljaisen tiedon muodostumista ja siirtymistä. Monipaikkaisuus mahdollistaa työntekijöille mielekkyyden ja joustavuuden lisäämistä työhön. Hybridityö tarjoaa monia hyötyjä, sillä mahdollisuus muokata työtä ja sen tekopaikkoja lisää työhyvinvointia, työn imua sekä helpottaa työn ja muun elämän yhteensovittamista. Hybridityön uhkiin liittyy vahvasti sen johtaminen ja organisoiminen huonosti. Huonon johtamisen seurauksena voi olla työajan hallinnan heikkeneminen, kuormituksen kasvu sekä fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin lasku, mukaan lukien tuki- ja liikuntaelinoireiden yleistyminen. Hybridityö voi lisäksi kasvattaa riskiä työuupumukseen, työyksinäisyyteen tai eristäytymiseen omasta työyhteisöstä. (Alasoini ym. 2025, 16–18.)

Hybridityö on ideaali työntekotapa monelle, sillä se antaa työntekijälle lisää vapautta oman työnteon säätelyyn ja samalla parantaa koko organisaation toimintakykyä. Hyötyjä ei saada kuitenkaan hyödynnettyä ilman toimivaa johtajuutta, sillä etäympäristöissä tarvittavat johtamistavat ovat erilaisia. Onnistuneen hybridityön johtamisen avain on avoin vuorovaikutus. Kommunikoinnin täytyy olla jatkuvaa ja uutta tietoa tulisi jakaa aina mahdollisimman nopeasti. Yhteisöllisyyden ylläpitäminen hankaloituu etäympäristöissä, sillä tiimin jäsenet eivät pysty näkemään toisiaan joka päivä. Yhteisöllisyys ja yhteys muihin ihmisiin vähentää stressiä, lisää merkitystä sekä edistää innovointia ja luovaa toimintaa. Esihenkilön tulee luoda vaihtoehtoja yhteydenpidon helpottamiseksi ja kaikkien

osallistamiseksi. Luottamus, selkeät toiminta- ja kommunikointitavat sekä säännöt ovat pohja onnistuneelle hybridijohtamiselle. (Paulise 2022, 25–45.)

Hybridityö on tulevaisuutta ja onnistuneella johtajuudella pystytään siitä tekemään organisaatiolle voimavara tulevaisuudessa. Hybridityö voi aiheuttaa monenlaisia ongelmia ja siksi se edellyttää taitavaa johtamista (Koivunen ym. 2023, luku 13). Luottamus tulee olemaan välttämätöntä hybridityön tulevaisuutta ajatellen. Jotta kaikki hybridityön tarjoamat hyödyt henkilöstölle voidaan saavuttaa, täytyy työyhteisöön juurruttaa luottamusta antavaa kulttuuria. Edistämällä itsemääräämisoikeutta, voimaannuttavaa ja vastuullista kulttuuria voidaan hybridityölle luoda vankempaa pohjaa. Organisaatiot, joilla luottamustaso on alhainen, ajautuvat helposti liiallisen kontrollin kulttuuriin. Tämä poistaa joustavuuden ja itsemääräämisoikeuden, joita hybridityö parhaimmillaan työntekijöille tarjoaa. Hybridityön onnistumiseen tulevaisuudessa tarvitaan kulttuuria, jossa työntekijät nähdään arvostettuina osallisina organisaation menestyksen kannalta. Organisaation tulisi tarjota henkilöstölleen laadukkaita ja tehokkaita työkaluja etätyöskentelyyn ja kehitysmahdollisuuksia uusiin työskentelytapoihin edistämään sopeutumista. (Mawson 2024.)

### 2.3 Jatkuva oppiminen

Teknologian nopea kehittyminen ja työtehtävien automatisoituminen on luonut tarpeen jatkuvalle ja elinikäiselle oppimiselle. Työn tuottavuus on historiallisesti kasvanut ja tulee kasvamaan tulevaisuudessakin teknologian kehittymisen myötä. Tämä muutos tulee vaatimaan jatkuvasti kasvavaa osaamistasoa ja osaajien määrää. Teknologian kehittyessä nopeammin osaamista tulee pyrkiä kasvattamaan samassa tahdissa. Useat työtehtävät, jotka voidaan hoitaa automatisoituna, ovat saattaneet jo automatisoitua tai tulevat viimeistään tulevaisuudessa automatisoitumaan. Näissä jäljelle jääneissä ja uusissa työtehtävissä, joita automaatiot, koneet tai tekoäly eivät pysty hoitamaan itsenäisesti, korostuvat usein mm. luovuus, ihmisten välinen kohtaaminen ja auttaminen. Tämä luo tarpeen kehittää osaamista tuotteiden ja palveluiden kehittämiseksi entistä paremmiksi, mutta samalla nousee tarve kehittää inhimillisiä kyvykkyksiä. Osaamisen jatkuvan kehittämisen ei tule kuitenkaan tarkoittaa uuden tutkinnon tai sen osan opiskelemista aina, kun osaaminen vaatii kehittämistä. Oppimisesta tulisi rakentaa kokonaisuus, jota kehitetään jatkuvasti sekä kouluttautumisella, työnteolla että vapaa-ajalla. Tavoitteena olisi luoda yhteiskunta, jossa osaamisen kehittäminen läpi elämän koskisi jokaista ja olisi mahdollista jokaiselle. (Sitra 2019, 4–12.) Tulevaisuudessa työntekijöillä tulee oltava voimavaroja ja motivaatiota jatkuvaan oppimiseen, sillä elinikäisen oppiminen tulee olemaan oleellista jokaisessa iässä, uravaiheessa sekä ammatissa (Koivunen ym. 2023, luku 12).

Korkea osaamistaso tulee tulevaisuudessa mahdollistamaan työn tuottavuuden ja korkean työllisyysasteen ja menestys tulee tulevaisuudessa rakentumaan osaamiselle. Työnantajat ovat suuressa roolissa osaamisen jatkuvasta kehittämisestä, sillä työelämä tulee uudistumaan paljon esim. teknologian, ekologisen kestävyyskriisin ja globaalien muutostekijöiden myötä. Osaamisen kehittämisen tulee olla mahdollista kaikille organisaatioille ja sen jäsenille. Tällöin osaaminen saadaan pysymään ajan tasalla nopeasti muuttuvissa ympäristöissä ja pystytään samalla pidentämään työuria ja huolehtimaan henkilöstön työkyvystä. Työn jatkuva muutos ja teknologian kehitys edellyttää koko väestön koulutus- ja osaamistason kasvattamista. Se voi vaatia uusien toimintakulttuurien ja -tapojen luomista ja vanhojen käytäntöjen pois jättämistä. (Sitra 2019, 11–29.)

Jatkuva osaamisen kehittäminen organisaatioissa vaatii johtamista. Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan osaamisen johtaminen kattaa kaiken sellaisen toiminnan, jonka tavoitteena on kehittää ja hyödyntää osaamista organisaatioissa. Tehokas oppiminen ja osaamisen tehokas hyödyntäminen edellyttää tukevia rakenteita, järjestelmiä, johtamista ja ilmapiirejä. Niillä on suuri vaikutus siihen, kuinka uutta tietoa hankitaan, luodaan, hyödynnetään ja levitetään. Oppimisen ja osaamisen johtamisessa on pohjimmiltaan kyse ihmisten taidon ja osaamisen ylläpidosta sekä lisäämisestä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Osaamista tulee kanavoida merkitykselliseksi liiketoiminnaksi, sillä se tulee pystyä siirtämään tuotteisiin, palveluihin ja muihin lopputuloksiin. Osaaminen, sen kehittäminen, hankkiminen ja hyödyntäminen tehokkaasti tulee olemaan kilpailukeino markkinoilla ja elinikäisestä oppimisesta tulee jokaiselle välttämättömyys.

## 2.4 Merkityksellinen työelämä

Työn merkityksellisyydestä tulee tulevaisuudessa työelämän menestystekijä. Kiinnostus merkityksellisyyttä ja merkityksellistä työelämää kohtaan on kasvussa ja se on ajankohtainen teema, joka kohdistuu meihin kaikkiin. Nykyään ja tulevaisuudessa halutaan tehdä työtä, joka tuntuu itselle mielekkäältä ja koetaan tärkeäksi. Toivomme edistävämme tavoitteita, jotka ovat oikeasti edistämisen arvoisia. (Aaltonen ym. 2020, 55–56.) Merkityksellisyyden trendi työelämässä on kasvanut ja tulee kasvamaan tulevaisuudessa. Organisaatioissa merkitys yhdistetään yleensä missioon, visioon tai tavoitteisiin ja merkityksellisyys on yleensä ideana näiden taustalla. Yksilön henkilökohtainen tarkoitus ja merkityksellisyys nähtiin ennen automaattisesti yhtyvän organisaation omaan tarkoitukseen ja päämäärään. Maailman epävarmuuden ja epävakauden vuoksi työntekijät eivät löydä välttämättä merkitystä organisaation määrittämien tavoitteiden kautta, vaan haluavat muodostaa oman henkilökohtaisen tarkoituksensa. (Carlos 2019, 4–7.)

Työarkea ajatellen työntekijöille keskeisin asia on työn mielekkyys. Vasta sen jälkeen tulee esiin, onko työ isossa kuvassa merkityksellistä. (Aaltonen ym. 2020, 186.) Merkityksellisyyden tarpeen kasvu tulee olemaan merkki syvemmästä muutoksesta. Työntekijät eivät enää odota, että työnantajat kertovat heille työnsä merkityksen vaan selvittävät sen itse. Tämä edellyttää uudenlaista johtamisosaamista, jossa johtajien on opittava puhumaan työn merkityksestä ja tukemaan työntekijöitä oman merkityksen löytämisessä. Merkityksellisyys ja sen kokeminen on jokaiselle henkilökohtaista ja sen saneleminen ulkopuolelta on usein manipuloivaa, sillä merkitys ei ole mitään, mitä työnantaja voi myöntää, määrätä tai pyytää. Työntekijät määrittelevät työnsä tarkoituksen itse ja ainoastaan he voivat todella ymmärtää sen laajuuden ja merkityksellisyyden. Tämä voidaan saavuttaa itsensä johtamisella ja itsenäisesti omaa merkitystä ja tarkoitusta ajattelemalla. Liika kontrollointi estää usein kokemusta työn merkityksellisyydestä ja tarkoituksesta. Esihenkilöiden tulee pystyä tukemaan itseohjautuvuutta ja vapauttaan tiimeissään, jotta jokainen voi löytää oman merkityksellisyytensä. (Carlos ym. 2019, 7–9.)

Aaltosen (2020, 245–247) mielestä keskeisiä asioita merkityksen kokemisesta tiimeissä on yhteenkuuluvuuden tunne, tiimin olemassaolon syyn tiedostaminen, yhteiset tavoitteet ja päämäärät, selkeät roolit ja kokemus jaetusta vastuusta. Yhtenäisen tiimin merkityksellisyyttä johtaa ajatus siitä, että he kokevat tarvitsevansa toisiaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi ja kokevat tavoitteen myös itselleen merkitykselliseksi. Kun tiimeillä on yhtenäinen päämäärä ja he jakavat yhteisen merkityksen, syntyy tiimin välille yhteisöllisyyttä (Carlos 2019, 9). Merkitystä johtava esihenkilö tuntee tekevänsä jotain merkityksellistä työllään ja pyrkii luomaan tiimilleen samanlaisen tunteen. Johtaminen on lähtökohtaisesti aina merkityksellisyyden luomista ja hyvä esihenkilö pyrkii innostamaan, kannustamaan ja motivoimaan työntekijöitä. Hyvä johtaminen on kuitenkin harvoin ainoa tekijä, jonka ansioista merkityksellisyys muodostuu työntekijöille vaan siihen liittyy muitakin tekijöitä, mutta merkitys voidaan myös löytää onnistuneen johtajuuden seurauksena. (Aaltonen ym. 2020, 115–130.) Hyvä esihenkilö pyrkii aina johtamaan merkitystä keskittymällä niin yksilön kuin tiimien tavoitteisiin ja merkityksiin. Organisaatioille tulee olemaan tärkeää tulevaisuudessa, että he pystyvät tarjoamaan merkityksellistä työtä sitä etsiville. Sillä työnsä merkitykselliseksi kokeva työntekijä toimii useimmiten tehokkaammin ja innovatiivisemmin sekä on sitoutunut työhönsä ja kokee itsensä hyvinvoivaksi ja onnelliseksi (Aaltonen ym. 2020, 56).

### 3 Esihenkilön johtamisosaaminen

#### 3.1 Taidot

Työelämämme tulee muuttumaan tulevaisuudessa ja samalla syntyy tarve uusille taidoille. Tulevaisuutta ajatellen tarvitaan sosiaalista osaamista, ymmärrystä kompleksisuudesta, epävarmuuden sietokykyä, kriittistä ja luovaa ajattelua sekä ennakointia Ylisen (2025, 32–33) mukaan. Hybridityö, teknologian kehittyminen ja epävarmuus ympärillämme luo tarpeen uudentlaisille taidoille ja muuttaa esihenkilön roolia. Nykyään ja tulevaisuudessa esihenkilöiltä kaivataan enemmän valmentajan ja mentorin otetta, jolla pyritään auttamaan ja kehittämään työntekijöitä ja heidän toimintatapojaan. Yksi tärkeimmäksi johtajan taidoksi nousee vuorovaikutusosaaminen. Johtajan tulee pitää huolta, että työntekijät tekevät töitään samassa linjassa ja kommunikoivat toistensa kanssa. Pelkkä johtajan oma vuorovaikutusosaaminen ei riitä, vaan johtajan tulisi pyrkiä kehittämään koko tiimin vuorovaikutusosaamista. (Paulise 2022, 16–18.)

Esihenkilön johtamisosaamisen perustana toimii tieto, taito ja tahto. Esihenkilöllä täytyy olla tahto ja halu toimia johtamistehtävissä. Tunneäly ja empatia sekä joustavuus ovat myös tärkeitä taitoja. Esihenkilö tarvitsee tietoa omaan rooliinsa liittyvistä velvoitteista ja vastuusta, ymmärrystä työlainsäädännöstä sekä organisaation yleisestä strategiasta ja omien johdettavien ja tiimin tavoitteista. Esihenkilöosaaminen muodostuu tiedon, taidon ja tahdon yhdistelmästä, sillä pelkkä tietoperäinen osaaminen ei auta, jos asioista ei osata viestiä oikein. (Hyppänen 2013.) Organisaatioiden, jotka haluavat tulevaisuudessa menestyä, tulee investoida huipputeknologian lisäksi omaan henkilöstöönsä. Tämä edellyttää uudelleen ajattelua, sillä tarvitsemme vähemmän kontrollia ja kommentia sekä enemmän yhteistyötä ja uteliaisuutta kokeilla uutta. Saavuttaaksemme älykkäämmän ja innovatiivisemmän työyhteisön tehokkaimmaksi johtamisen työkaluksi ei tule algoritmit vaan empatia. (Lewis 2025, 24.)

##### 3.1.1 Tunneäly ja empatia

Tunneälykyky on taitoa tunnistaa ja tulkita sekä omia, että muiden tunteita ja hyödyntää tätä omassa ajattelussaan, toiminnassaan sekä vuorovaikutuksessaan. Tunneälykykydellä on suuri vaikutus siihen, kuinka edistymme ihmissuhteissamme niin vapaa-ajalla kuin työurallamme ja siksi se on tärkeä taito esihenkilöille. Tietoisuus tunteiden roolista on kasvanut työpaikoilla viime vuosikymmeninä ja nykyään puhutaan jo tunnejohtajuudesta. Tunnejohtamisella tarkoitetaan johtajan kykyä tunnistaa omia ja muiden tunteita sekä ohjaamaan niitä ja rakentamaan niiden avulla positiivista mielialaa. Tunteet ovat energiaa, joilla johtaja pääsee ohjaamaan systemaattisesti organisaatiota haluttuihin tavoitteisiin.

Ihmisten kokemat tunteet ovat vahvasti yhteydessä heidän suorituskykyynsä, joten on tärkeää, että johtaja pystyy luomaan positiivista ja kannustavaa ilmapiiriä työympäristöihin. (Sydänmaanlakka 2022, 69–73.)

Cherniss ja Roche (2020) toteavat, että tunneälykäs johtaja osaa tunnistaa ympärillä olevien ihmisten tunteet ja mukauttaa johtamista heidän tunnetilojensa mukaan. Tämä vaatii johtajalta jatkuvaa tarkkaavaisuutta ja seuranta. Johtaminen on helpompaa, kun johtaja on tietoinen ympärillä tapahtuvista asioista. Tunneälykäs johtaja on rohkea ja näyttää pelottomasti omia tunteitaan ja uskaltaa pyytää apua omien tunteidensa käsittelyyn. Tällä hän rohkaisee johdettaviaan näyttämään omia tunteitaan, lisää luottamusta ja positiivisia suhteita työympäristöissä. Tunteiden näyttämisen lisäksi tunneälykkään johtajan tulee ymmärtää oman käytöksensä vaikutus muiden tunteisiin ja pystyä asettamaan itsensä johdettaviensa asemaan. Tunneälykäs johtaja pyrkii ymmärtämään johdettaviensa tunteita, sopeuttamaan omat tunteensa tilanteeseen, luomaan ilmapiiriä, jossa tunteiden ilmaiseminen on sallittua ja tukemaan tunteiden hallinnassa. Tunneälykyyttä voidaan pitää yhtenä merkittävämpänä elementtinä nykyaikaisessa johtajuudessa (Salonen 2017, 239).

Empatia on kykyä eläytyä toisen ihmisen asemaan niin älyllisesti kuin tunnetasolla ja sen avulla voimme aistia, mitä muut ajattelevat ja tuntevat ja pystymme huomiomaan tilanteet toisen ihmisen asemasta. Lisäksi empatiaan liittyy vahvasti myötätunto, joka tarkoittaa tietoisuutta toisen ihmisen vaivasta ja halua toimia helpottaakseen sitä. Empatia ja myötätunto on edellytys ihmisten väliselle kanssakäymiselle ja samalla taitavalle johtajalle. Myötätuntoinen ja empaattinen johtaja kuuntelee sekä ottaa muiden näkökulmat huomioon. Esihenkilöt, jotka omaavat empatian ja myötätunnon taidon, pystyvät näkemään tilanteen johdettavien kannalta ja samalla tuomaan vaikeammatkin asiat esiin ymmärrettävästi. Myötätuntoinen ja empaattinen johtaja johtaa ihmislähtöisesti ja ottaen kaikki huomioon, ja luo itseohjautuvaa, luottavaista, yhteisöllistä ja positiivista työilmapiiriä. (Salonen 2017, 171–176.) Tunteet ovat ja tulevat olemaan väistämättä osa työelämää ja tunneälykyys sekä empatia nousevat tärkeiksi taidoiksi tuomaan johtajuudelle pehmeämpää puolta. Yleinen syy työntekijöiden irtisanoutumiseen on huono johtaminen ja esihenkilön puutteellinen tunneälykyys ja myötätunto. Tulevaisuudessa tarvitsemekin vahvoja ja karismaattisia johtajia, jotka toimivat samalla myös empaattisesti, välittävästi ja myötätuntoisesti. (Cherniss & Roche 2020.)

### 3.1.2 Vuorovaikutus

Vuorovaikutus on osa esihenkilön työtä monilla tavoilla. Liiketoiminta edellyttää sujuvaa ja avointa tiedonkulkua, yhteisiä pelisääntöjä ja yhteen hiileen puhaltamista. Toimivan työyhteisön perustana voidaan pitää vuorovaikutusta ja luottamusta. Jatkuva oppiminen ja

kehittyminen ilman vuorovaikutusta ei ole mahdollista, joten siksi esihenkilön vuorovaikutusosaamista tarvitaan. (Hyppänen 2013.) Vuorovaikutus osaaminen on aina ollut ja tulee aina olemaan yksi johtajan tärkeimmistä taidoista. Sen merkitys korostuu muuttuvissa ympäristöissä yhä enemmän ja lisää tarvetta avoimelle ja toimivalle kommunikoinnille. Vuorovaikutukseen liittyy vahvasti sosiaalinen älykkyys, joka tarkoittaa taitoa toimia sosiaalisissa tilanteissa, kykyä eläytyä toisen tunteisiin ja tilannetajua. Tähän kuuluu toisten aktiivinen kuuntelu, empatia, myötätunto, ystävällisyys ja joustavuus. Sosiaalisesti älykäs johtaja pystyy ymmärtämään toisten tunteita, tarkoituksia, tarpeita ja motivaatiota. Johtaminen on vuorovaikutusta sekä viestimistä tehokkaasti ja taitavasti. Se tarkoittaa kommunikointia selkeästi, täsmällisesti, vaikuttavasti ja johdonmukaisesti, jämäkkyyttä sanoa asioista suoraan ja rehellisesti, empaattisuutta, avoimuutta sekä verkostojen rakentamista. Johtajan tärkeimpiä vuorovaikutustaitoja on hallita erilaisia keskusteluja, niin helppoja kuin vaikeita. Johtajan täytyy käydä useita erilaisia työelämäkeskusteluja kuten, kehitys-, rekrytointi- ja palkkakeskusteluja, joten sosiaaliselle- sekä tunneälykkyydelle on tarvetta. (Sydänmaanlakka 2022, 96–102.)

Esihenkilön ja johtajan vuorovaikutusosaamiseen liittyy vahvasti vuorovaikutuksen rehellisyys, joka toimii perustana tiimin ja esihenkilön väliselle luottamukselle ja avoimuudelle. Työn kontekstissa rehellisyydellä on omat rajansa, sillä kaikkea ei ole sopivaa esihenkilönäkään kertoa ja asioiden ilmaisutapaan pitäisi kiinnittää huomiota. Hyvä johtajuus pohjautuu arvostukselle ja rehellisyydelle. Esihenkilön täytyy etsiä oikeat tavat ilmaista asiat rehellisesti, sillä työyhteisö, jossa huonoja ja ei toivottuja asioita ei pystytä ilmaisemaan, työnteon laatu ja tulokset heikentyvät. Rehellisellä vuorovaikutuksella ja toiminnalla esihenkilö pystyy luomaan luottamuksellista ilmapiiriä, jossa asioita uskalletaan tuoda esiin ja vuorovaikutus avointa sekä rohkeaa. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 189–192.)

### 3.1.3 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisella tarkoitetaan systemaattista toimintaa, jolla pyritään toteuttamaan halutut ja tavoitellut muutokset (Viitala & Jylhä 2019). Muutos on jatkuva ja pysyvä olotila organisaatioissa. Tämä vaatii esihenkilöiltä taitoa johtaa muutoksia johdonmukaisesti ja mukaansatempaavasti. Se edellyttää henkilöstön tarpeiden tuntemista ja tilannejohtajuutta, jossa johtaminen mukautetaan aina johdettavan tarpeen mukaan. Esihenkilöillä on suuri rooli siinä, miten muutosprojektit etenevät ja saadaanko niistä kaikki hyöty irti. (Pirinen 2023, 17.)

Organisaatioiden tulee jatkuvasti kehittyä, uudistua ja muuttua menestyäkseen ja säilyttääkseen kilpailukykyänsä. Muutosten onnistunut läpivienti vaatii monenlaisia taitoja,

osaamista ja tietoa sekä selkeää suunnitelmaa, määrätietoista toteutustapaa ja taitavaa muutosjohtamista. (Hyppänen 2013.) Muutokset aiheuttavat työn hallinnan heikkenemistä ja epävarmuutta työntekijöille. Se vaatii jatkuvaa uuden opettelemista ja uudenlaisten toimintatapojen omaksumista. Muutosjohtajuudessa esihenkilön rooli on auttaa ja tukea jokaista työntekijää muutoksien keskellä ja pitää huolta, että jokaisen taidot ja osaaminen pysyvät ajan tasalla. Esihenkilön tehtävä on tehdä muutostilanteet tarpeeksi mutkattomiksi ja inhimillisiksi työntekijöille, jotta ylimääräiseltä huolelta, pelolta ja hämmennykseltä voidaan välttyä. Muutosten aiheuttama epävarmuutta esihenkilö voi vähentää taitavalla tilanteiden ennakkoinnilla ja muutoksiin liittyvien tavoitteiden selkeyttämisellä. Esihenkilön olisi hyvä käydä läpi odotukset muutokselle, jotta ymmärrys muutoksen syystä ja hyödyistä on kaikille selkeää. Muutos-tilanteissa on tärkeää käydä avointa keskustelua. Tunneälykyys nousee esiin muutosjohtamisessa, sillä muutokset voivat aiheuttaa monenlaisia tunteita, joten esihenkilön tunneäly ja tilannetaju nousevat tärkeiksi taidoiksi asioiden esiin tuomisessa oikealla tavalla. (Pirinen 2023, 20–24.) Taitava muutosjohtaja osaa ennakoida, asettaa realistisia tavoitteita ja odotuksia muutoksille, hahmottaa muutosten kokonaiskuvat ja viestiä muutoksesta rehellisesti, rohkeasti ja tunneälykkäästi.

Huovinmaan (2024, 169–173) teoksen mukaan taitava muutosjohtaja ymmärtää ihmiset yksilöinä, omaa hyvät kommunikointi- ja vuorovaikutustaidot, visioi uutta ja osaa motivoida yhteiseen päämäärään. Visionäärisyys on muutosjohtajalle tärkeää, sillä siihen liittyy kyky hahmotella ja luoda selkeä tavoittelemisen arvoinen tulevaisuuden suunta. Muutosjohtajan tulisi osata visioida uusia ideoita, jotka innostavat, motivoivat ja ovat ymmärrettäviä sekä selkeitä. Muutosjohtajalta odotetaan paljon sopeumista ja joustavuutta nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja muutosten etenemistä tulisi aina seurata tarkasti ja reagoida erilaisiin tilanteisiin tarvittaessa nopeasti, sillä näin epäkohtiin pysytään puuttumaan nopeammin. Tärkeäksi ominaisuudeksi muodostuu muutosvalmius, sillä esihenkilön tulee myös olla avoin muutokselle ja valmis uudistumaan (Huovinmaa 2024, 212).

### 3.2 Johtamistyyli

Johtajuuteen liittyy useita erilaisia teorioita ja johtajuutta voidaan määritellä tilanteiden, luonteenpiirteiden tai käyttäytymisen perusteella erilaisiin johtamistapoihin. Ralph Stogdillin (1948) teorian perusteella johtajille tärkeitä luonteenpiirteitä on älykyys, valppaus, itseluottamus, näkemyksellisyys, aloitekyky, sinnikkyys ja sosiaalisuus. Näitä tarkoituksenmukaisesti käyttävät johtajat erottuvat joukosta. Kurt Lewis (1939) taas esittelee kolme käyttäytymiseen liittyvää johtamistyyliä. Nämä ovat demokraattinen läpinäkyvä, rohkaiseva ja osallistava johtaja sekä autoritäärinen (auktoritaarinen) määräälevä, kylmä ja kontrolloiva johtaja. Lisäksi Lewis nostaa esiin sallivan antaa mennä

johtajan, joka korostaa alaisten itsenäisyyttä ja itseohjautuvuutta. Edellä olevien lisäksi Daniel Goleman (2000) esittää johtajuuden määrittelyn tilannesidonnaisesti, joita tulisi johtajan vaihdella tilanteiden mukaan. Ne ovat pakottava, arvovaltainen, yhdistävä, demokraattinen, suuntaa näyttävä ja valmentava johtamistyyli. (Pinskupakki.)

Nopeasti muuttuva maailma tarvitsee uudenlaista johtamisotetta ja tyylejä johtaa. Perinteisessä johtamisajattelussa työntekijät toimivat pelkästään johdon toiveiden palvelemiseen ja työtä tehdään ajatuksella, jossa johtajat ovat työntekijöitä varten eikä toisin päin. Johtajuuden tulisi jatkossa keskittyä enemmän valmentamiseen ja asioiden mahdollistamiseen ja painopiste tulisi siirtyä pois liiallisesta ohjeistamisesta ja hallinnoimisesta avun antamiseen ja itseohjautuvuuden korostamiseen. Uuden ajan johtajuuden keskiössä on siirtyminen pois tiukan vallan, vastuun ja päätöksenteon muodoista kohti enemmän jaetun vallan, vastuun ja päätöksenteon omaavaa johtajuutta. (Soback 2021.)

Vanhanaikaisella johtajuudella on paljon haasteita, sillä johtajat ovat usein ylityöllistettyjä johdettavien ongelmilla. Tällöin päätöksenteosta tulee helposti jäykkää ja toiminta on pitkälti riippuvaista esihenkilön läsnäolosta ja osaamisesta, sillä vanhanaikaisessa johtajuudessa esihenkilö ratkaisee johdettaviensa ongelmat. Tämä ei anna henkilöstölle tilaa kehittyä ja uudistua, joka haavoittaa taas koko organisaatiota. Uudenlaiset itseohjautuvuutta korostavat johtamistyyli mahdollistavat työntekijöille itsenäisen ongelmanratkaisun ja oman työn johtamisen. Tällöin osaaminen ei ole pelkästään johtajalla vaan jokaisen työntekijän osaamista ja potentiaalia hyödynnetään. Päätöksenteosta tulee ketterämpää ja nopeampaa, kun ongelmat ratkotaan siellä, missä ne ovat syntyneet eikä ne kasaannu pelkästään esihenkilön työpöydälle. (Soback 2021.)

Uudenlaiset johtamistyyli korostavat itseohjautuvuutta ja jatkuvaa oppimista. Pirisen (2023, 138) mukaan on tavallista, että esihenkilöt tahtovat johtaa hyvin samalla tyyllillä ja valitsevat johtamistyylin riippumatta johdettavasta tai tilanteesta. Taitava johtaja osaa käyttää erilaisia johtamistyyliä tehokkaasti nopeasti muuttuvissa ympäristöissä ja tilanteissa. Bayiatesin ym. (2025) mukaan perinteisesti johtajan rooliin kuului kertoa työntekijöille, mitä he tekevät ja seurata tarkasti heidän suorituksiaan. Rooli on kuitenkin muuttumassa ja johtajista tuleekin enemmän ihmisten johtajia, jotka kehittävät, valmentavat, motivoivat ja auttavat kasvamaan. He pyrkivät uudistamaan työtä, optimoimaan ihmisten ja koneiden välisen vuorovaikutuksen toimivaksi sekä mahdollistamaan ketteryyden, innovoinnin ja itsenäisen ongelmanratkaisun. He siirtyvät orkesterin johtajista, jotka johtavat edestä päin valmentaviksi johtajiksi, jotka suorittavat työtä tiimin kanssa yhdessä.

### 3.2.1 Ihmislähtöinen johtaminen

Ihmislähtöinen johtaminen ei ole uuden ajan johtamistyyli, vaan se on tunnustettu jo pitkään. Robert Blake ja Jane Mouton (1978) esittävät johtajuuteen liittyvän ihmiskeskeisen ja tehtäväkeskeisen ulottuvuuden, joiden perusteella voidaan määritellä viisi erilaista roolia. Tehtäväkeskeisessä ulottuvuudessa keskitytään tehtävien suorittamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Ihmiskeskeisessä ulottuvuudessa keskitytään ihmissuhteisiin ja johdettavien tarpeisiin. Näiden perusteella voidaan määritellä viisi johtajaroolia:

- Vastuun välttelijä, joka johtaa välinpitämättömästi ja sitouttamatta.
- Huolenpitäjä, joka korostaa yhteishenkeä ilman tavoitteellisuutta.
- Keskitienkulkija, joka huomioi kummatkin ulottuvuudet johtajuudessa.
- Käskijä, joka ei huomioi ihmisten tarpeita ja tärkeintä on tulosten saavuttaminen.
- Tiimin vetäjä, joka huomio niin ihmiset kuin tavoitteet. (Pinskupakki.)

Nykyaikana ja tulevaisuudessa tarvitaan jotain tehtäväkeskeisen ja ihmiskeskeisen johtamisen ulottuvuuden väliltä, jossa tavoitteiden saavuttamisen lisäksi huomioidaan myös henkilöstö. Huovinmaan (2024, 207–209) mukaan ihmislähtöisen johtamisen keskiössä on ihmisläheisyys ja inhimillisyys. Ihmislähtöinen johtaja osaa ottaa huomioon ja ymmärtää johdettaviensa toiveet sekä tarpeet eikä ainoastaan kuuntele niitä vaan haluaa aidosti ymmärtää niitä ja toimia niiden saavuttamiseksi. Tämän avulla yksittäisten työntekijöiden roolien sekä erilaisista ihmisistä koostuvan ryhmän johtaminen helpottuu. Ihmislähtöinen johtaja kannustaa jokaista olemaan aito ja paras mahdollinen itsensä. Hän toimii positiivisesti, kannustavasti, oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti ihmislähtöisellä asenteellaan sekä luo inklusiivista työympäristöä, missä jokainen tuntee olonsa arvostetuksi ja kunnioitetuksi. Ihmislähtöinen johtajuus vaikuttaa myönteisesti niin työpaikan ilmapiiriin kuin suorituskykyyn. Työntekijät kokevat itsensä tärkeäksi osaksi työyhteisöä. Ihmisläheiset arvot ohjaavat johtajaa päätöksenteossa ja johtamisessa, jolloin ihmislähtöinen johtamisote mahdollistaa vapautta ja jaettua vastuuta.

Lewisin (2025, 22–24) teoksesta ilmenee, että ihmislähtöinen johtajuus on luottamuksen luontia, työntekijöiden hyvinvointiin keskittymistä ja jatkuvan kehittymisen sekä oppimisen edistämistä. Ihmislähtöinen johtajuus edellyttää ymmärrystä siitä, etteivät työntekijät ole vain rattaita koneistossa vaan he ovat moniulotteisia ihmisiä, joilla on erilaisia pyrkimyksiä, haasteita ja arvoja. Ihmislähtöiset johtajat kuuntelevat useimmiten enemmän kuin puhuvat. Heidän tavoitteenaan on luoda psykologisesti turvallista ympäristöä ja yhdenmukaistaa yksilöiden tavoitteet ja vahvuudet osaksi organisaation omaa tavoitetta. Ihmislähtöinen

johtaja on taipuvainen mentorointiin ja valmennukseen ja heidän johtajuudessaan korostuu tunneäly, aktiivinen kuuntelu ja läpinäkyvä viestintä. Ihmislähtöisellä johtajuudella on suuri vaikutus työntekijöiden kasvuun ja kehittymiseen. Esihenkilöt pyrkivät luomaan tällä arvostavaa ja tukevaa ympäristöä, millä saavat työntekijät paremmin sitoutumaan työhönsä. Kun työntekijät ovat sitoutuneita ja tuntevat olonsa nähdyksi, heidän energiansa ja jaksamisensa kasvaa huomattavasti.

Huovinmaa (2024, 43–87) korostaa ihmislähtöisen johtamisen rakentavana perustana olevaa toimiva organisaatiokulttuuri, joka muodostuu organisaation arvoista, uskomuksista ja toiminnasta ihmisten välillä. Taitava ihmislähtöinen johtaja pystyy selkeyttämään organisaation identiteettiä ja kulttuuria. Hän toimii kulttuurin mukaisesti ja luo sillä ohjenuoran, jolla ohjataan päätöksen tekoa ja toimintaa organisaatiossa. Tällä luodaan merkityksellinen paikka työntekijöille ja lujitetaan yhteisöllisyyttä. Ihmislähtöinen johtaja tukee työn merkityksellisyyttä ja auttaa työntekijöitä löytämään sen omasta työstään sekä visioi ennakkoluulottomasti ja pyrkii parantamaan strategiaa yhdessä muiden ihmisten kanssa. Jotta työntekijät saadaan sitoutumaan erilaisiin muutoksiin, tarvitaan taitavaa ihmislähtöistä johtajaa visioiden luomisessa ja toteutuksessa. Ihmislähtöinen johtaminen on avointa viestintää ja vuorovaikutusta (Huovinmaa 2024, 127). Tarve tulla kuulluksi, nähdyksi ja ymmärretyksi on ihmisyyden vahva perusta ja siksi ihmislähtöinen johtaja pyrkii olemaan läsnä, kuuntelemaan ja kommunikoidaan. Empatia ja aktiivinen kuuntelu ovat tärkeitä osia ihmislähtöiselle johtajuudelle. (Huovinmaa 2024, 127–142.)

### 3.2.2 Valmentava johtaminen

Valmentavassa johtajuudessa esihenkilö keskittyy aktiivisesti tukemaan johdettaviaan yksilöinä ja tiiminä, jotta he suoriutuisivat työtehtävistään mahdollisimman hyvin, toimisivat itseohjautuvasti ja innovatiivisesti, kehittyisivät työssään ja oppisivat jatkuvasti uutta. Valmentavan johtajuuden tarkoitus on kasvattaa ryhmää joukkueeksi, jossa kaikki tukevat toisiaan ja toimivat hyvin yhdessä. Esihenkilö toimii tällöin valmentajana omalle tiimilleen ja pyrkii jatkuvasti kehittämään tiimin osaamista. Valmentava johtaminen on nykyään yksi tavoiteltuja ja ihannoituja johtamistyyplejä. (Viitala & Jylhä 2019.)

Valmentava johtaja korostaa jatkuvaa oppimista ja luo oppimismyönteistä kulttuuria organisaatioon. Tällaista kulttuuria pohdittiin jo antiikin ajalla, kun Platon ja Sokrates toivat esiin, että oppiminen tapahtuu parhaiten ympärillä kukoistavassa vuorovaikutuksessa, jossa valmentaja auttaa valmennettavaansa löytämään oman sytykkeensä ja innostuksensa. Yhdessä tekeminen on valmentavan johtajuuden ydin, sillä suurin osa kehittymismahdollisuuksista jää kokonaan käyttämättä, jos asioita pyritään ratkomaan yksin eikä työyhteisössä ideoida yhdessä. Tällöin kenenkään osaaminen tiimissä tai

organisaatiossa koko ei kasva. Uusien asioiden tekeminen jää olemattomaksi, sillä epäonnistumista ja virheitä saatetaan pelätä. Valmentavan johtamiskulttuurin hyötyjä ovat jatkuvan oppimisen ja yhteisöllisyyden korostamisen ansioista tiimien välinen luottamus, luovuus, spontaanius, arvostus ja kokeilunhaluisuus. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 266–267.) Valmentavassa johtamisessa ydin on aito ihmisten välinen vuorovaikutus ja sen kautta syntyvä yhteistyö. Esihenkilö määrittelee selkeät ja konkreettiset tavoitteet yhdessä johdettaviensa kanssa sekä keskittyy jokaisen henkilökohtaisiin vahvuuksiin ja antaa rakentavaa palautetta. Valmentavan johtajan tehtävänä on johdattaa joukkue kaikkien vahvuuksien avulla voittoon sekä varmistaa työyhteisön menestys yksilöihin luottamalla ja heitä tukemalla. (Huovinmaa 2024, 175–179.)

Valmentava johtajuus on tämän takia keino onnistua johtajuudessa kompleksisessa maailmassa. Se vastaa tarpeisiin, joita toimintaympäristöjen ja työn luonteen muutokset tuovat. Jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä työntekijöiltä vaaditaan kykyä itsenäiseen päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun, jota valmentavalla johtajuudella pyritään rakentamaan. Valmentava johtajuus on hyvä esimerkki uuden ajan johtajuudesta, jonka keskiössä on siirtyä pois tiukoista vallan, vastuun ja päätöksenteon järjestelmistä kohti itseohjautuvuutta sekä jaettava johtajuutta, vastuuta ja päätöksentekoa korostavaa toimintaa. (Soback 2021.)

### 3.2.3 Palveleva johtaminen

Palvelevassa johtajuudessa ajatuksena on toimia palvelen alaisiaan eikä päinvastoin. Se haastaa ajatuksen auktoritaarisesta ja hierakisesta organisaatiokulttuurista ja johtamisesta, sillä johtajuus keskittyy työntekijöiden heikkouksien sijaan vahvuuksiin ja esihenkilö ymmärtää, etteivät ihmiset ole pelkästään tulosta tuottavia koneita. (Oksanen 2024.) Myös Huovinmaan (2024, 186–191) mukaan johtamista voidaan ajatella palveluammattina, jossa johtajan perusluontoisena tehtävänä on auttaa poistamaan esteet johdettavien onnistumisien edestä. Tämä on yksi palvelevan johtamistyylin perusideoista. Palvelevalla johtajuudella on paljon samaa valmentavan johtajuuden kanssa. Esihenkilö tekee töitään johdettaviensa maksimaalisen potentiaalinsa esiin tuomiseksi ja tekee työtään heille. Tämä ei tällöin ole kuitenkaan johdettavien miellyttämistä tai tarkoita, että esihenkilö tekisi työt heidän puolestaan. Vahvuuksina palvelevalla johtajalla on kyky tunnistaa johdettavien tarpeet, tunteet ja vahvuudet. Hän osaa astua sivuun ja antaa muille mahdollisuuden onnistua. Lisäksi vahvuuksiin kuuluu tukeminen ja auttaminen, joustavuus ja vastuunotto. Palveleva johtaja pystyy sopeutumaan nopeisiin muutoksiin, osaa ratkaista joustavasti eteen tulevia ongelmia ja kantaa vastuuta johdettavien hyvinvoinnista ja onnistumista. Tämän avulla hän pyrkii luomaan luottamuksellista ilmapiiriä. Useat yritykset pitävät silti

edelleen asiakkaitaan etusijalla, vaikka korkea asiakastyytyväisyys heijastuu pitkälti työntekijöiden hyvinvointiin (Hakanen 2016).

Palveleva johtaminen on suositaan koko ajan kasvattava johtamistyyli ja yksi ainoista johtamistyyleistä, joka pitää työntekijöiden hyvinvointia lähtökohtana. Toisten tarpeiden etusijalle laittamisen lisäksi palveleva johtajuus pohjautuu esihenkilön nöyryydelle, sillä siinä pyritään jatkuvasti keskittymään siihen, että työntekijät voivat hyvin työyhteisössä. Tutkimukset osoittavatkin, että palvelevan johtajuuden luoma hyvinvoiva ja inspiroiva ilmapiiri saavat ihmiset tekemään aloitteita oman työnsä kehittämiseen, joka on taas elintärkeää organisaatioiden toiminnalle nopeasti muuttuvissa ympäristöissä. Palveleva johtajuus lisää sosiaalista rohkeutta työyhteisöihin, minkä takia mahdolliset epäkohdat uskalletaan tuoda esiin, sillä kaikilla on tällöin halu edistää yhteistä hyvää työyhteisössä. Palveleva johtaja ei millään tavalla kuitenkaan ole huonompi johtaja, kun jotain muuta johtamistyyliä käyttävä johtaja. Hän käyttää valtaa muiden hyväksi ja pyrkii jakamaan sitä. (Oksanen 2024.)

Hakasen (2016) mielestä johtajiksi pitäisi rekrytoida henkilöitä, joiden päätavoitteena on tukea muiden kasvua ja onnistumista. Tällaisen johtajan motiivina toimii palvelemisen halu, ei pelkästään eteneminen omalla uralla. Palvelevassa johtajuudessa pyritään huolehtimaan kokonaisuudesta ja koko tiiminsä menestyksestä. Tämä vaatii työntekijöiden aktiivista kuuntelua, voimaannuttamista ja kunnioittamista. Palvelevalla johtajuudella on selvä yhteys Hakasen mukaan työn imuun. Työn imulla tarkoitetaan tarmokkuutta, omistautumista ja viihtymistä omaan työssä, se lisää hyvinvointia ja tuottavuutta työyhteisöön. Palvelevan johtajuuden tarkoituksena on luoda työyhteisöjä, jotka energisoivat ja ehkäisevät työssä uupumista, ja jossa työntekijät ovat etusijalla. Nykyaikainen esihenkilö onkin palveleva johtaja, joka osoittaa aitoa kiinnostusta työntekijöitään ja heidän hyvinvointiaan kohti ja kannustaa heitä menestykseen (Salonen 2017, 238).

## 4 Menetelmät ja toteutus

### 4.1 Kirjallisuuskatsaus ja narratiivinen kirjallisuuskatsaus

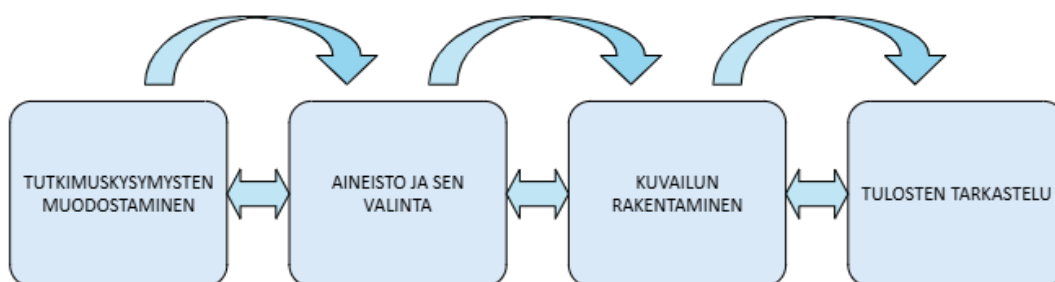
Opinnäytetyössä on käytetty tutkimusmenetelmänä kirjallisuuskatsausta. Kirjallisuuskatsauksella tarkoitetaan tutkimustapaa, jossa hyödynnetään alkuperäistutkimuksia tiedon arvioimiseksi, jäsentämiseksi ja tulkitsemiseksi. Menetelmän keskeisin tehtävä on tiivistää aihepiirin olennainen tutkimustieto ja tuottaa sen perusteella keskeiset johtopäätökset suhteessa valittuun tutkimuskysymykseen. (Vilka 2023, 11–12 mukaan.)

Kirjallisuuskatsaus on olemukseltaan monimenetelmällinen ja hyvin analyttinen tutkimustapa. Sen luonteeseen kuuluu ennalta suunniteltu ja järjestelmällinen tutkimustenhakuprosessi, jossa haetaan ja valitaan tutkimuksia, arvioidaan niiden sisältöä kriittisesti, tehdään muistiinpanoja, vertaillaan löydöksiä ja yhdistellään olemassa olevaa tietoa uuden tiedon muodostamiseksi. Päämääränä kirjallisuuskatsauksessa on selvittää, mitä aiheen tutkimuksista on saatu selville ja niiden avulla selvittää mahdolliset tutkimusaukot aiheesta tai tavoitella uusia tutkimuskysymyksiä, näkökulmia ja menetelmällisiä lähestymistapoja jonkin ilmiön laajemmaksi ymmärrykseksi. Kirjallisuuskatsaus ei ole kuitenkaan pelkästään eri ohjeiden ja sääntöjen suorittamista eikä prosessista saatujen tietojen yhdistelyä. Kirjallisuuskatsaus voidaan luokitella kokonaisuudeksi, jossa yhdistyy sekä tieteellinen että luova prosessi. Tällä tarkoitetaan sitä, että prosessin aikana voidaan käyttää omaa luovuutta annetuissa raameissa, jos sen tekee läpinäkyvästi eli hyvällä ennakkosuunnitellulla ja prosessin perusteellisella dokumentoinnilla. (Vilka 2023, 12–13 mukaan.)

Kirjallisuuskatsaukset tutkimusmenetelminä voidaan luokitella neljään eri päämenetelmään: narratiivinen (kuvaileva), integratiivinen, systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja meta-analyysi. Menetelmän valinta määräytyy pitkälti tarkastellun aiheen luonteen, asetetun tutkimuskysymyksen, katsauksen tavoitteen, kohderyhmän ja katsauksen tarkoituksen kohderyhmille mukaan. (Vilka 2023, 19.) Kirjallisuuskatsauksista yleisin käytetty on kuvaileva katsaus. Sitä voidaan kutsua yleiskatsaukseksi ilman sen tiukempia ja tarkempia sääntöjä. Katsauksessa käytetyt aineistot ovat laajoja eivätkä valitut aineistot tarvitse rajaamista metodisilla säännöillä, ja samaan aikaan ilmiö on silti mahdollista kuvata laajasti. Tutkimuskysymykset ovat kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa huomattavasti väljempiä verrattuna esim. systemaattiseen katsaukseen tai meta-analyysiin. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus auttaa tuomaan esiin ajantasaista tietoa, mutta ei tarjoa kaikista analyttisintä tulosta. (Salminen 2011, 6–7.)

Opinnäytetyö on toteutettu kuvailevana eli narratiivisena kirjallisuuskatsauksena. Kangasniemen ym. (2013, 294) perusteella kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on muodostaa kokonaiskuva ilmiöstä. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan analysoida aiemmissa tutkimuksissa sovellettuja metodologisia lähestymistapoja ja teoreettisia malleja sekä pystytään hahmottamaan ilmiön historiallista taustaa ja tulevaisuuden kehityssuuntaa. Tällä menetelmällä saadaan luotua laaja yleiskuva aiheesta ja sen tämänhetkisestä tilasta sekä tunnistamaan tarve lisätutkimuksille.

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen prosessin vaiheet on tehty mukaillen Kangasniemen ym. (2013, 294–295) artikkelia (kuvio 2). Kangasniemen ym. mukaan prosessi jakautuu neljään eri vaiheeseen, joista keskeisin osa on tutkimusta ohjaavan tutkimuskysymyksen muodostaminen. Hyvän tutkimuskysymyksen muodostaminen edellyttää tarkkaa rajausta, mutta kuitenkin niin, että kysymys on tarpeeksi väljä. Tämä antaa mahdollisuuden tarkastella ilmiötä sekä syvällisesti että monista näkökulmista.



Kuvio 2. Narratiivisen kirjallisuuskatsauksen vaiheet (mukailltu Kangasniemi ym. 2013, 294)

Tutkimusprosessiin kuuluu vielä kolme vaihetta, joita ovat aineiston valinta, kuvailun rakentaminen aineistojen perusteella ja viimeiseksi tutkimustulosten tarkastelu. Aineistot valitaan kuvailevaan kirjallisuuskatsaukseen tutkimuskysymyksen perusteella ja tavoitteena on löytää mahdollisimman asiantuulua aineisto vastaamaan kysymykseen. Aineiston valinta voidaan tehdä implisiittisellä tai eksplisiittisellä valinnalla. Nämä kuvaavat kummatkin aineiston valinta prosessia, mutta hieman eri tavoilla. Kummassakin aineistot haetaan tieteellisesti relevanteista lähteistä, mutta erona on aineistojen haun raportointi. Implisiittisessä valinnassa hakuprosessista ei raportoida, mistä tietokannasta aineistot on hankittu tai mitkä ovat aineiston valintaan vaikuttavat sisäänotto- ja arviointikriteerit, kun taas eksplisiittisessä valinnassa haku tehdään systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tavoin tarkasti ja koko hakuprosessi raportoiden. (Kangasniemi ym. 2013, 295–296.) Tämän tutkimuksen raportointi tehdään eksplisiittisellä tavalla luotettavuuden takaamiseksi.

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen kolmannessa vaiheessa rakennetaan tutkittavan ilmiön laadullinen kuvaus, jonka tavoitteena on vastata tutkimuskysymykseen aineistoon perustuvien johtopäätösten avulla. Kuvailussa pyritään yhdistelemään ja analysoimaan sisältöä kriittisesti sekä etsitään yhteisiä piirteitä, ristiriitoja ja johtopäätöksiä eri tutkimuksista. Prosessin viimeisessä vaiheessa tarkastellaan kirjallisuuskatsauksen tuloksia. Tämä pitää sisällään sekä sisällöllisen että menetelmällisen pohdinnan, ja käsittelee tutkimuksen eettisiä ulottuvuuksia sekä luotettavuuden arviointia. Sen keskeisenä tehtävänä on koota ja tiivistää tutkimuksen tuottamat olennaiset tulokset. Tarkastelun kohteena ovat tulosten suhteet laajempaan käsitteelliseen, teoreettiseen ja yhteiskunnalliseen kontekstiin, minkä lisäksi hahmotellaan tulevaisuuden haasteita, esitetään jatkotutkimustarpeita ja tehdään yleisiä johtopäätöksiä. (Kangasniemi ym. 2013, 296–297.)

#### 4.2 Kirjallisuuskatsauksen aineiston haun prosessi

Kirjallisuuskatsauksen aineistohaun prosessi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, joita ovat tunnistamis- ja seulontavaihe sekä tuloksien ylös kirjoittaminen. Vaiheissa edetään systemaattisesti jatkuvasti muistiinpanoja tehden. Vaiheissa 1 ja 2 määrittelevät rajaukset suoraan, kuinka paljon tutkimuksia tulee läpikäytäväksi. Vaiheessa 3 kirjatut rajaukset auttavat arvioimaan hauista seulottelujen aineiston suhdetta ja kattavuutta tutkimuskysymykseen. (Vilkkä 2023, 38–39.)

Kirjallisuuskatsauksen tunnistamisvaiheessa tärkeintä on löytää mahdollisimman paljon tutkimuksia aiheesta, jotta sen kokonaisvaltainen ymmärtäminen helpottuu. Tunnistamisvaihe alkaa kehystämällä katsausta sisäänotto- ja ulossulkemiskriteereillä. Nämä ovat tärkeitä tuoda esiin, sillä ne kertovat, millä perusteella tutkimuksia on valittu ja millä perusteella tutkimuksia on ei ole otettu mukaan katsaukseen. Sisäänotto- ja ulossulkemiskriteerien tulee olla tarkoituksenmukaisia verrattuna tutkimuskysymykseen, katsauksen kohderyhmään sekä kirjallisuuskatsauksen tarkoitukseen ja tavoitteeseen. Tutkimukseen valittavan aineiston voi rajata esimerkiksi tutkimuksen julkaisuvuoden tai aineistonkokoamisen ajankohdan mukaan. Tunnistamisvaiheessa karsintaa tutkimuksista tehdään otsikoiden ja abstraktien perusteella. Tunnistamisvaiheessa valittujen tutkimusten määrälle ei ole määritelty ennestään sopivaa määrää, sillä olennaisempaa on tutkimusten kyky vastata tutkimuskysymyksiin sekä taulukko tai luettelo eli katsausmatriisi sekä selostus, missä lukijalle kerrotaan, millä perusteella tutkimukset on otettu mukaan katsaukseen ja millä perusteella ne ovat jääneet katsauksen ulkopuolelle. (Vilkkä 2023, 69–71.)

Tutkimuksen hakuprosessin toisessa vaiheessa eli seulontavaiheessa analysoitavat tutkimukset siivilöidään tutkimuskysymykseen vastaamiseksi eli valitaan tutkimuksen kannalta sopivat tutkimukset lukemalla ne läpi. Vaiheessa keskitytään alkuperäistutkimusten sisältöön ja selvitetään vastaako ne ennalta asetettuun tutkimuskysymykseen. Muistiinpanojen tekeminen seulontavaiheessa on ehdottoman tärkeää, jotta katsauksen luotettavuus ja läpinäkyvyys säilyy. Lopputuloksena seulonta vaiheella on kattava ja sisällöltään laadukas tutkimusaineisto. (Vilkkä 2023, sivujen 55 & 74 mukaan.)

Hakuprosessin kolmannessa vaiheessa käydään tutkimuksista tehdyt muistiinpanot läpi ja muodostetaan niiden perusteella muistiinpanot tutkimuksista. Muistiinpanojen perusteella muodostetaan ja raportoidaan kirjallisuuskatsauksen tulokset ja niiden analyysi. Tulokset ja analyysi havainnollistetaan ja varmistetaan, että prosessi toistettavissa lukijan toimesta. Vaiheessa 3 käydään läpi lähdekirjallisuutta ja muodostetaan tutkimukselle teoreettinen viitekehys. (Vilkkä 2023, 38–42.)

#### 4.3 Aineiston haku, valintakriteerit ja rajaukset

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen aineiston hakuprosessi etenee vaihe vaiheelta syvenevänä ja tarkentuvana prosessina. Prosessia ohjaa tutkimuskysymykset ja sen avulla muodostetaan hakukriteerit ja valitaan kattavat aineistot katsaukseen. Siksi tutkimuskysymysten muotoilu prosessin alussa on oleellista. Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa valittuna aineistona voi olla muita kuin tieteellisiä artikkeleita, jos se on katsauksen kysymyksen asettelun kannalta perusteltua. (Kangasniemi ym. 2013, 296; Vilkkä 2023, 54–55.)

Ensimmäisessä vaiheessa pyritään tunnistamaan tutkimuskysymyksen kannalta olennaisin kirjallisuus ja alkuperäistutkimukset sekä sulkemaan pois merkityksettömät hakutulokset. Tämä edellyttää tarkkaa hakufraasien, hakutermien ja avainsanojen jäsentelyä sekä erilaisten hakutekniikoiden hyödyntämistä. Katsauksen hakutermit tulisi perustua sanoihin ja käsitteisiin, jotka löytyvät jo asetusta tutkimuskysymyksestä. (Vilkkä 2023, 55.) Tämän kuvailevan kirjallisuuskatsauksen hakutermeissä on huomioitu asetettu tutkimuskysymys. Tunnistamisvaiheeseen kuuluu hakutermien ja hakufraasien määrittelyn lisäksi hyödynnettävien hakukantojen valitseminen (Vilkkä 2023, 55). Jotta katsaukseen löytyisi mahdollisimman monta ajankohtaista ja katsaukseen sopivaa aineistoa, tietokannoiksi valitsin neljä tietokantaa, joissa haku suoritettiin. Nämä olivat LUT-tiedekirjaston hakupalvelu LAB Primo, Scopus, EBSCO Business Source Elite ja Google Scholar. Näistä käytettiin lopulta vain kolmea, sillä Scopus tietokannasta ei löytynyt katsaukseen relevantteja aineistoja.

Hakuprosessissa käytettiin Boolean logiikkaa, jossa hakutermejä yhdistellään toisiinsa niin, että haku samaan aikaan laajenee ja kapenee tarkoituksellisesti sekä systemaattisesti. Boolean logiikka auttaa haun rajaamista sekä vastaamista paremmin määriteltyyn tutkimuskysymykseen. Logiikassa voidaan käyttää hakusanojen välillä AND- ja OR-operaattoreita. OR-operaattori yhdistää samankaltaiset termit ja AND-operaattorilla saadaan tulokseksi molemmat sanat sisältävät tutkimukset. (Vilkkä 2023, 58–59.)

Ennen lopullisen kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tiedonhaun tekemistä eri tietokannoissa, toteutettiin muutamia kokeiluhakuja ja tutustuttiin muiden tekemiin kirjallisuuskatsauksiin. Kokeiluhakujen tulokset olivat määrältään niin suuret, että niitä olisi ollut mahdoton opinnäytetyön aikatauluun nähden käydä niitä läpi ja siksi hakulauseketta muokattiin koehakujen yhteydessä Microsoftin Copilotin avulla. Tekoälyä pyydettiin auttamaan oikeiden ja täsmällisten hakusanojen laatimisessa, jotta haku saataisiin määrällisesti tarpeeksi laajaksi, mutta supistamatta hakutuloksia liikaa.

Hakulauseke tehtiin Boolean-logiikan avulla ensiksi LAB Primoon, jonka jälkeen sitä muokattiin sopivaksi muihin tietokantoihin. Tekoälyä pyydettiin laajentamaan ensimmäistä hakulauseketta sanojen synonyymeillä ja toisenlaisilla ilmauksilla, jotta haku kattaisi mahdollisimman monia tutkimuksia, joissa käytetyt sanat ja termit olisivat vain erilaisia. Synonyymeistä ja ilmauksista muokattiin vielä omanlainen hakulauseke englanninkielisiin hakuihin. Suomenkielinen hakulauseke tehtiin englanninkielisen hakulausekkeen pohjalta hieman yksinkertaisemmalla lausekkeella, mutta niin, että se kattaisi mahdollisimman monta ilmaisua ja sanaa parhaiden tuloksien saavuttamiseksi. Taulukko 1 kuvaa tietokannoissa käytetyt lopulliset hakulausekkeet ja havainnollistaa tiedonhaun seulontavaiheen etenemisen. Taulukosta nähdään, montako tutkimusta valittiin kokonaan luettavaksi otsikon, abstraktin ja koko aineiston perusteella sekä montako kokonaan luettavista aineistoista loppujen lopuksi päätyi katsaukseen. Taulukko sisältää myös tietokannat ja niissä käytetyt rajaukset.

Tietokanta	Hakusanat ja -lausekkeet	Rajaukset	Tulosten määrä	Tarkasteltu määrä (otsikon/abstraktin/koko aineiston perusteella)	Mukaan otettavat aineistot
LAB Primo	Any field contains (future leadership skills OR leadership skills needed OR future managerial competencies OR emerging leadership capabilities) AND Any field contains (future of work OR workforce of the future OR future workplace OR hybrid work OR digital transformation) AND Any field contains ("leader" OR "manager" OR "supervisor" OR "executive" OR "team leader" OR "middle manager") AND Any field contains ("skill*" OR "competenc*" OR "capabilit*")	Julkaistu: 2020-2025, Kieli: Englanti Vertaisarvioidut lehdet, saatavilla verkosta	446	19	5
Scopus	(future leadership skills OR leadership skills needed OR future managerial competencies OR emerging leadership capabilities) AND (future of work OR workforce of the future OR future workplace OR hybrid work OR digital transformation) AND ( "leader" OR "manager" OR "supervisor" OR "executive" OR "team leader" OR "middle manager" ) AND ( "skill*" OR "compentenc*" OR "capabilit*" )	Julkaistu: 2020-2025 Kieli: Englanti Avoin saatavuus, Artikkelit	300	8	0
Google Scholar	esihenkilön rooli OR esihenkilötaidot OR johtamisosaaminen OR johtamistaidot OR johtajuusosaaminen OR johtajuustaidot OR esihenkilöosaaminen OR johtamiskyvykyys AND tulevaisuus AND työn murros	Julkaistu: 2020-2025 Kieli: Suomi	709	20	4
EBSCO Business Source Elite	(leadership skills OR leadership skills needed OR managerial competencies OR emerging leadership capabilities) AND (future of work OR workforce of the future OR future workplace OR hybrid work OR digital transformation) AND ("skill*" OR "compentenc*" OR "capabilit*")	Julkaistu: 2020-2025, Vain vertaisarvioidut artikkelit	53	2	1

Taulukko 1. Katsausmatriisi aineistohaun etenemisestä

Hakulausekkeet suunniteltiin tarkasti, mutta halutulokset sisälsivät silti paljon tutkimuksia, jotka eivät olleet tämän tutkimuksen kannalta relevantteja. Sisäänotto- ja poissulkukriteerien avulla saatiin valittua sopivat tutkimukset katsaukseen. Tutkimukset valittiin tarkemmin luettavaksi ensisijaisesti otsikon perusteella, mutta osasta tutkimuksista luettiin lisäksi abstrakti tai vähän tutkimuksen tekstiä, jos otsikon perusteella ei pystytty päättämään, onko tutkimus sopiva aineistoksi. Tutkimuksia valikoitui tarkemmin luettavaksi LAB Primosta 19 kappaletta, Scopuksesta 8 kappaletta, Google Scholarista 20 kappaletta ja EBSCO Business Source Elitestä 2 kappaletta.

Sisäänottokriteereinä olivat vuosina 2020–2025 julkaistut tieteelliset artikkelit ja -julkaisut, opinnäytetyöt sekä vertaisarvioidut tutkimukset, jotka olivat joko suomen- tai englanninkielisiä ja saatavilla niin, että teksti oli kokonaan luettavissa verkosta. Tutkimusta ei kuitenkaan rajattu maantieteellisesti, sillä haluttiin selvittää samalla, löytyykö tulevaisuuden johtamistaitoja koskevien tutkimuksien tuloksissa eroja maiden välillä. Toimialaa tai organisaation kokoa ei rajattu myöskään sen tarkemmin, sillä kokeiluhakujen yhteydessä sen huomattiin supistavan hakua liian paljon. Kokeiluhaussa huomattiin suomenkielisten tieteellisten artikkeleiden vähäisyys aiheesta, joten tutkimusten aineistoihin otettiin mukaan opinnäytetyöt aiheesta. Taulukossa 2 on esitelty sisäänotto- ja poissulkemisenkriteerit, jonka perusteella aineistot valittiin kirjallisuuskatsaukseen.

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
Tutkimuksen kielenä on suomi tai englanti	Tutkimuksen kieli muu kuin suomi tai englanti
Julkaistu 2020–2025 aikavälillä	Julkaistu aikavälin 2020–2025 ulkopuolella
Koko teksti saatavilla	Ei koko tekstiä saatavilla
Saatavilla verkosta	Ei saatavilla verkosta
Vastaa tutkimuskysymykseen	Ei vastaa tutkimuskysymykseen
Tutkimus käsittelee johtajuusosaamista ja esihenkilötaitoja tulevaisuudessa	Tutkimus ei käsittele johtajuusosaamista ja esihenkilötaitoja tulevaisuudessa
Tieteellinen artikkeli, tieteellinen julkaisu, opinnäytetyö ja vertaisarvioitu tutkimus	Jokin muu kuin tieteellinen artikkeli, tieteellinen julkaisu, opinnäytetyö ja vertaisarvioitu tutkimus

Taulukko 2. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Tiedonhaun perusteella tarkemmin luetuista tutkimuksista valikoitui lopulta osaksi kirjallisuuskatsausta yhteensä 10 tutkimusta ja ne muodostavat aineistopohjan katsaukseen. Valikoituneissa tutkimuksissa oli kuusi tieteellistä artikkelia, joista yhdessä tutkimus oli tehty systemaattisena kirjallisuuskatsauksena sekä 3 opinnäytetyötä ja yksi Pro gradu -tutkielma. Aineistot on valittu tukemaan opinnäytetyön aihetta ja tavoitetta. Valinnassa on otettu huomioon, että ne vastaavat tutkimuskysymyksiin. Taulukossa 3 on esitelty katsaukseen valitut tutkimusaineistot, tietokannat, tutkimuksen tekijät, julkaisuvuodet, aineiston tyyppi ja aineistossa käytetty tutkimusmenetelmä.

Tietokanta	Tutkimuksen tekijä	Tutkimuksen nimi	Julkaisu- vuosi	Menetelmä	Aineiston tyyppi
LAB primo	Ötting, S. K., Masjutin, L. & Maier, G. W.	The future of leadership—How is leadership in small and medium-sized enterprises going to change?	2021	Laadullinen tutkimus	Tieteellinen artikkeli
LAB primo	Gilli, K., Lettner, N. & Guettel, W.	The future of leadership: new digital skills or old analog virtues?	2024	Laadullinen tutkimus	Tieteellinen artikkeli
LAB primo	Henderikx, M. & Stoffers, J.	Digital transformation and middle managers' leadership skills and behavior: a group concept mapping approach	2023	Laadullinen ja määrällinen tutkimus	Tieteellinen artikkeli
LAB primo	Philip, J., Gilli, K. & Knapstein, M.	Identifying key leadership competencies for digital transformation: evidence from a cross-sectoral Delphi study of global managers	2023	Laadullinen ja määrällinen tutkimus	Tieteellinen artikkeli
LAB primo	Bock, T. & von der Oelsnitz, D.	Leadership-competences in the era of artificial intelligence – a structured review	2025	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus	Tieteellinen artikkeli
Google Scholar	Paro, D.	Ihmislähtöisen johtamisen kasvava merkitys tulevaisuuden työelämässä	2023	Laadullinen tutkimus	Opinnäytetyö (AMK)
Google Scholar	Määttä, T.	"Mitkä asiat valvottavat päättäjää öisin?": liiketoimintapäätäjien näkemyksiä tulevaisuuden työelämästä	2020	Laadullinen tutkimus	Pro gradu -tutkielma
Google Scholar	Ronkainen, M.-M.	Mitä tulevaisuuden esihenkilöltä odotetaan	2025	Laadullinen ja määrällinen tutkimus	Opinnäytetyö (AMK)
Google Scholar	Hartikainen, M.	Työnjohtaminen esihenkilön toimesta vai itseohjautuvuuden vapaudella ja vastuulla	2023	Laadullinen tutkimus	Opinnäytetyö (YAMK)
EBSCO Business Source Elite	Mayer, C-H.	Leaders' views on leadership and skills development in the Fourth Industrial Revolution	2024	Laadullinen tutkimus	Tieteellinen artikkeli

Taulukko 3. Katsaukseen mukaan otettavat tutkimusaineistot

Sisällönanalyysi mahdollisti tulevaisuuden johtamisosaamisen syvällisen tarkastelun yhtenäisenä ja suurena kokonaisuutena. Kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimuslähteiden tulokset on tuotu esille luvussa viisi ja ne on jaettu kolmeen kappaleeseen. Kappaleiden jako perustuu asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja aiheen teemoihin, jotka yhdistyvät toisiinsa. Tulokset muodostavat kokonaiskuvan tarvittavasta johtamisosaamisesta ja taidoista tulevaisuuden esihenkilöille.

## 5 Tulokset

### 5.1 Muutokset työelämään ja johtajuuteen

Paron (2023, 36) tutkimuksesta selviää, että hierarkista ja perinteistä auktoritaarista johtajuutta ei nähdä osana tulevaisuutta. Mikrojohtamisen sekä liian kontrollin pitäisi poistua. Pelolla johtaminen, jossa esihenkilön johtaminen perustuu siihen, että työntekijät pelkäävät esihenkilöä nähdään poistuvana johtamistyylinä. Kun luovutaan tällaisista johtamisentavoista, pystytään organisaatioissa keskittymään paremmin jatkuvaan oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen. Ötting ym. (2021) toteavat, että yritykset tulevat olemaan tulevaisuudessa entistä ketterämpiä sekä monimuotoisempia ja hierarkioiden rooli tulee heikentymään. Hierarkioiden roolin heikentymisellä tarkoitetaan painopisteen siirtymistä linjajohtamisesta, hierarkioista ja vallasta pois, jolloin vastuuta pyritään siirtämään tiimeille ja yksilöille. Myös Hartikaisen (2023, 37–38) tutkimustuloksista nousee esiin, että hierarkista johtajuutta ei tulevaisuudessa koeta toimivaksi. Tulevaisuuden työelämässä hänen mukaansa korostuu itseohjautuvuus ja jaettujohtajuus, jossa tiimeillä on vastuu omasta työstään ja sen toteutuksesta tavoitteiden mukaisesti. Esihenkilön korvaaminen nähdään tulevaisuutena, jossa asiantuntijaryhmä voisi toimia tukien toisiaan ja esihenkilö olisi korvattu toimivalla ja selkeällä strategialla. Tiimit vastaisivat tällä tavoin suoraan ylimmälle johdolle ilman välissä toimivaa esihenkilöä. Määtän (2020, 83) tutkimus osoittaa myös tulevaisuuden johtamisen yhdeksi menestystekijäksi olevan yksilön itseohjautuvuus ja mahdollisesti myös jaettujohtajuus.

Ronkaisen (2025, 31–32) tutkimukseen vastaajista valtaosa pitää digitalisaation jatkuvaa kehittämistä erittäin tärkeänä. Digitaalisuuden lisääntyminen nähdään haasteena, mutta mahdollisuutena ja siksi esihenkilön tulisi kehittää teknologista osaamistaan jatkuvasti. Ötting ym. (2021) toteavat teknologian vähentävän rutiinityötä niin työntekijöiltä kuin esihenkilöiltä. Rutiininomaiset hallinnolliset tehtävät, kuten työvuorosunnittelu tai tehtäviä jakavat järjestelmät tarjoavat apua esihenkilöille työntekoon. Teknologian sisällyttäminen työhön tarkoittaa robotiikan ja avustusjärjestelmien hyödyntämistä arkisessa työssä digitalisoinnin ja automaatioiden kautta. Esihenkilön tulisi tulevaisuudessa osata hyödyntää teknologiaa osana omana työtään yhä tehokkaammin. Gillin ym. (2024) tutkimuksesta käy ilmi, että johtajien ei tulisi keskittyä myöskään liikaa teknologiseen osaamiseen digitaalisen transformaation yhteydessä, vaan teknologinen osaaminen kuuluisi jättää asiantuntijoille. Sen sijaan johtajien ja esihenkilöiden tulisi keskittyä enemmän kokonaisuuteen ja kokonaisvaltaiseen ajatteluun, jolloin korrelaatioita voidaan tunnistaa helpommin ja tehdä sen mukaan oikeita päätöksiä. Samoin Mayerin (2024) tutkimuksesta selviää, että neljännen teollisen vallankumouksen johtamisessa tarvitaan kokonaisvaltaista ja syvällistä

ymmärrystä maailmasta, uusista trendeistä ja liiketoiminnasta. Esihenkilöiden on pysyttävä kehityksen kärjessä, jotta he voivat ohjata teknologian käyttöä sen sijaan, että teknologia ohjaisi heitä. Johtajien pitäisi pyrkiä integroimaan teknologia osaksi omaa työtään.

Paro (2023, 38–39) nostaa tutkimuksestaan esiin, että johtaminen tulevaisuudessa tulee vaatimaan suurempaa kontekstin ja kokonaisuuksien ymmärtämistä. Esihenkilöiden tulisi ymmärtää muutoksia ja asioita kokonaisuuksina, ja olla tietoisia osaamisesta, joita mahdolliset muutokset vaativat. Organisaation toimintaa ja osaamista voidaan kehittää ja ylläpitää tehokkaammin, kun esihenkilö pystyy hahmottamaan asiat kokonaisvaltaisesti. Kokonaisvaltaisen ymmärryksen lisäksi uusien teknologioiden hahmottaminen ja hyödyntäminen ovat esihenkilölle tärkeitä taitoja Paron mukaan. Johtajan tulisi olla itse kiinnostunut teknologiasta ja tunnistettava tekoälytoimintaan ja teknologiaan liittyvät riskit sekä mahdollisuudet. Uusia teknologioita tulisi pyrkiä pohtimaan strategian kannalta ja ymmärtää niiden käytön tärkeyttä, jotta teknologiaa voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Määttä (2020, 67–71) toteaa teknologian olevan suurimpia ajureita työn muutokseen. Digitalisaation ja teknologioiden hyödyntämisen arvioitiin tekevän organisaatioista joko häviäjiä tai voittajia. Teknologian uskotaan mukautuvan kaikkeen työhön ja tekemiseen tavalla tai toisella, jolta kukaan ei voi välttyä. Esihenkilöiden tulisi oppia käyttämään ja hyödyntämään teknologiaa, jotta organisaation osaamista ja kyvykkyyttä voidaan kehittää. Teknologia tulee muuttamaan esihenkilön roolia sekä johtamisen- ja työskentelyä tulevaisuudessa (Hartikainen 2023, 59–60).

Digitalisaatiota tulisi jatkuvasti kehittää, sillä siihen liittyy edelleen mahdollisuuksien lisäksi paljon uhkia. Osaamista tulee vahvistaa niin, että digitalisaatiota ja sen tarjoamia mahdollisuuksia voidaan hyödyntää parhaiten. (Ronkainen 2025, 31–32.) Työnteosta muodostuu teknologian ansioista entistä paikasta riippumatonta, eikä työntekijöillä tai esihenkilöillä ole enää tulevaisuudessa välttämättä yhteen paikkaan sidottua työpaikkaa ja tämä tulee muuttamaan johtamista. Etäympäristöissä johtamiseen vaaditaan esihenkilöiltä taitavaa koordinoitua ja vaikuttavaa johtamista. (Ötting ym. 2021.) Koska etäolosuhteet haittaavat usein innovointia ja estävät henkilökohtaista kontaktia, vaaditaan johtajilta vaikutusvaltaa ja tehokkaita johtamistaitoja. Työntekijöitä tulisi kannustaa itseohjautuvuuteen ja itsenäiseen työskentelyyn. Yhteistyö tiimin välillä pitäisi saada toimivaksi ja heille tulisi tarjota tarvittavat resurssit etäolosuhteisiin. Jotta itseohjautuvuus saadaan toimimaan tiimien välillä, tarvitaan kaikilta organisaatioissa läpinäkyvyyttä sekä nopeaa tiedon kulkua. (Gilli ym. 2024.) Pandemian jälkeen digitaalisten työkalujen käyttö on lisääntynyt, mutta ne vaativat vielä jatkuvaa kehittämistä vuorovaikutuksen ja työn sujumuuden takaamiseksi. Keskinäisen luottamuksen luominen hybridi- ja etätyöhön nousee tärkeäksi, jos johtamisessa halutaan onnistua tulevaisuudessa. Luomalla avointa ja

rehellistä ilmapiiriä etäympäristöihin saadaan viestinnästä ja yhteistyöstä sujuvampaa. (Ronkainen 2025, 26–27.)

Nopeasti kehittyvät teknologiat vaativat tehokkaan muutosjohtamisen lisäksi organisaatioilta panostusta jatkuvaan oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen. Valtaosa Ronkaisen (2025, 31) tutkimukseen vastaajat pitivät jatkuvaa kehittämistä työyhteisöissä erittäin tärkeänä. Mayer (2024) toteaa, että johtajien tulisi pyrkiä kouluttamaan ja valmentamaan johdettaviaan luomalla yhteyden heihin ja tarjoamaan mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseksi. Määttä (2020, 77–88) kertoo elinikäisen ja jatkuvan oppimisen korostuneen tulevaisuuden työelämän edellyttävistä asioista tutkimuksestaan eniten, toimialasta ja vastaajasta riippumatta. Jatkuva oppiminen on tavallinen ilmiö jo tällä hetkellä, mutta sen merkitys tulee korostumaan tulevaisuudessa nopeasti kehittyvissä ja muuttuvissa ympäristöissä entisestään. Esihenkilöiltä vaaditaan osaamisvajaiden ja -tarpeiden tunnistamista, jotta jatkuvaa oppimista voidaan toteuttaa organisaatioissa. Ötting ym. (2021) nostavat esiin johtajan tarpeen ymmärtää johdettaviaan yksilöllisesti ja huomiomaan heidän vahvuutensa sekä heikkoutensa, jotta heidän osaamistaan voidaan kehittää. He näkevät johtajalle tärkeäksi ominaisuudeksi avoimuuden jatkuvalla oppimiselle.

Gilli ym. (2024) korostavat, että johtajien täytyy tulevaisuudessa luoda ja rakentaa kestäviä työsuhteita. Selkeällä viestinnällä luodaan tarkoitusta ja merkitystä työntekijöille. Määttä (2020, 74) nostaa esiin, että merkityksellisyyden luonnilla tehdään pehmeämpi puoli nopeasti etenevän teknologian ja digitalisaation ympärille. Täytyy luoda syvempi merkitys työntekijöille, miksi työtä tehdään ja mitä hyvää työnteosta seuraa. Maailmassa, missä kaikki pyritään jatkuvasti tekemään nopeammin, kovemmin, älykkäämmin ja tehokkaammin tarvitaan merkitystä työhön yhä enemmän. Merkityksellisyyden koetaan muuttavan työtä ja sen rakenteita tulevaisuudessa. Myös Philip ym. (2023) tekemästä tutkimuksesta tärkeimmäksi tulevaisuuden johtajuuden kannalta valittiin johtamisen klusteri, johon sisältyi mm. luottamuksen ja merkityksen luominen työhön. Nämä koettiin tärkeäksi tulevaisuudessa digitalisaation johtamiseen.

## 5.2 Tarvittavat taidot tulevaisuudessa

Kirjallisuuskatsaukseen valikoituneissa tutkimuksissa kaikissa mainitaan avoimen sekä rehellisen vuorovaikutuksen ja viestinnän tärkeys tulevaisuuden esihenkilöille. Öttingin ym. (2021) tekemästä tutkimuksesta nousee esiin vuorovaikutustaidot. Varhainen, selkeä ja avoin viestintä erityisesti digitaalisten työkalujen avulla tulee nousemaan tärkeäksi osaamiseksi esihenkilöille. Paro (2023, 37) tuo tutkimuksessaan esiin avoimen sekä läpinäkyvän viestinnän ja kommunikaation tärkeyden tulevaisuudessa. Teknologia ja virtuaalitiimit luovat suuremman tarpeen ihmisten väliselle vuorovaikutukselle ja se tulee

korostumaan koko ajan enemmän. Johtajien tulisi pyrkiä tukemaan avointa vuorovaikutusta organisaatioissa parhaansa mukaan ja keskeiseksi taidoksi tulevaisuudessa tulee olemaan ihmisten välisen sekä ihmisten ja koneiden välisen kommunikoinnin sujuvoittaminen (Bock & von der Oelsnitz 2025). Myös Gilli ym. (2024) havaitsevat, että johtajilta odotetaan yhä enemmän aktiivista suhteiden hallintaa ja johtajilta odotetaan tunnesiteiden luomista johdettaviinsa osoittamalla aitoa kiinnostusta, empatiaa ja aitoutta heitä kohtaan. Henkilökohtaisten tapaamisten väheneminen ja virtuaalitapaamisten lisääntyminen vaikeuttaa luottamuksellisten ympäristöjen luomista ja esihenkilöiden tulisi luoda teknologien kylmyyden rinnalle sosiaalinen ulottuvuus, joka tukee luottamusta ja vuorovaikutusta.

Ronkaisen (2025, 26–33) tutkimuksesta selviää, että etä- ja hybridityö saattaa tuottaa esihenkilöille tulevaisuudessa haasteita vuorovaikutuksen kautta, sillä etätyöskentelyn myötä tiimityöskentely ja yhteishengen ylläpito hankaloituu. Digitaaliset työkalut luovat haasteita vuorovaikutukselle, sillä ongelmat eivät tule yhtä helposti esille. Siitä syystä esihenkilön pitäisi pystyä viestimään ja kommunikoimaan selkeästi, rakentavasti ja empaattisesti etä- ja hybridiympäristöissä. Tätä tukee Henderiksin ja Stoffersin (2023) ryhmäkonseptikartoituksesta ilmenevät tulokset. Sillä keskijohdon esihenkilöiden tärkeimmiksi taidoiksi meneillään olevaan digitaaliseen murrokseen koettiin olevan muutosjohtamisen lisäksi pehmeät taidot, kuten vuorovaikutus- ja ihmistenjohtamistaidot eikä esimerkiksi teknologiaan liittyvät taidot. Tekoälyn ja teknologian lisääntyminen nostaa tarpeen esihenkilöiden pehmeille taidoille (Bock & von der Oelsnitz 2025) mukaan. Määttä (2020, 80–83) tarkastelee tutkimuksessaan tulevaisuuden työelämätaitoja ja nostaa esiin inhimilliset valmiudet. Vuorovaikutus, tunneäly ja empatia nousevat esiin taitoina, jotka ovat välttämättömiä ja koskettavat kaikkia työtehtävistä riippumatta. Vuorovaikutuksellinen johtajuus tulee olemaan tulevaisuuden työelämässä valtava menestystekijä. Tulevaisuuden esihenkilön tulee olla kuunteleva, arvostava, kunnioittava sekä vuorovaikutteinen (Hartikainen 2023, 61).

Tekoälyn koetaan vaikuttavan merkittävästi johtajiin niin uudentlaisilla teknisillä osa-alueilla, mutta samalla se vaatii esihenkilöiltä yhteistyötä empatiaa korostaen, verkostoitumiskykyä sekä valmentavaa otetta työntekijöiden voimaannuttamiseksi (Bock & von der Oelsnitz 2025) mukaan. Esihenkilöiltä tulevaisuudessa odotetaan vuorovaikutustaitojen lisäksi tunneälykkyyttä ja empatiaa. Paro (2023, 36) toteaa empatiakyvyn ja tunneälykkyuden olevan merkityksellisiä ja tärkeitä ominaisuuksia johtamisessa niin nykyään kuin tulevaisuudessa. Kun suurempi osa kommunikaatiosta ja vuorovaikutuksesta tapahtuu digitaalisesti, tunnereaktioiden, ilmeiden ja eleiden tulkitseminen on entistä haastavampaa. Tunnejohtaminen ja empatia on kuitenkin aina ollut ja tulee olemaan jatkossakin hyvien

esihenkilöiden ja johtajien ominaisuuksia, mutta etäympäristöissä empatian ja tunneälyn tarve korostuu. Mayer (2024) käsittelee neljännen teollisen vallankumouksen taitoja tutkimuksessaan ja nostaa esiin, että ilman pehmeitä taitoja, kuten empatiaa ja yhteistyötä ei voida organisaatioissa kehittyä samalla tavalla. Empatia koetaan välttämättömäksi osa alueeksi neljännessä teollisessa vallankumouksessa. Määttä (2020, 80–81) tuo esiin, että tunnetaidot ja empatia ovat keskeisessä roolissa tulevaisuuden työelämää. Tunteet ovat osana meitä sekä työelämää ja meidän kaikkien tulisi pyrkiä hyväksymään ja tunnistamaan ne onnistuaksemme. Paro (2023, 37) toteaa, että tulevilla sukupolvilla on erilaisia toiveita johtajuudelle. He toivovat saavansa palautetta tietyllä tavalla ja haluavat tulla nähdyksi. Johtajien tulisi siksi olla entistä tunneälykkäämpiä ja empaattisempia, jotta työntekijöitä saadaan sitoutettua työhön ja pysymään organisaatioissa pidempään. Philip ym. (2023) tutkimuksesta korostui digitaalisen transformaation johtamiseen tärkeiksi taidoiksi empatia ja tunneäly. Empatia on usein unohdettu kokonaan, kun toiminnassa keskitytään pelkästään tuloksiin, uusiin teknologioihin ja prosesseihin. Tunneälystä tulee keskeinen työkalu johtamisessa, sillä sen avulla voidaan ymmärtää paremmin muutoksista huolestuneita työntekijöitä, tunnistaa pelkoja ja esteitä sekä rakentaa luottamusta ja turvallisuuden tunnetta. Tämä vahvistaa sitoutumista ja helpottaa muutosten läpivientä.

Gilli ym. (2024) totesivat virtuaalitiimien lisääntymisen aiheuttavan vaikeuksia luoda luottamusta työyhteisöihin. Luottamus on tärkeä perusta kaikelle viestinnällä. Jotta esihenkilöt voivat luoda luottamuksellista työyhteisöä, tarvitaan esihenkilöltä aktiivista kuuntelua, empatiaa ja aitoa kiinnostusta johdettavistaan (Hartikainen 2023, 34). Luottamus on avainasemassa etä- ja hybriditiimeissä. Esihenkilöllä on tärkeä rooli luottamuksen mahdollistajana. Johdettavilla tulee olla tunne, että esihenkilölle pystyy puhumaan avoimesti ja hänen tulisi olla aktiivinen osapuoli yhteydenpidossa. Kun esihenkilö on helposti lähestyttävä ja on aito oma itsensä, pystyy hän luomaan luottavampaa ilmapiiriä työyhteisöön. (Ronkainen 2025, 28.) Esihenkilöltä kaivataan avointa viestintää sekä luottamusta, jotta etäympäristöissä voidaan menestyä. Henderikxin ja Stoffersin (2023) tutkimukseen osallistujat pitivät esihenkilön rehellisyyttä, luottamuksellisen ympäristön luomista ja ihmisten voimaannuttamista tärkeinä taitoina esihenkilöille.

Tekoälyn aiheuttamien muutosten hallitsemiseksi tarvitaan tehokasta muutosjohtamista ja muutoksen hallintaa esihenkilöiltä (Bock & von der Oelsnitz 2025). Ötting ym. (2021) tuovat esiin muutoksen johtamisella olevan uusi merkitys tulevaisuuden johtajille. Siihen liittyy vahvasti muutoksen tukeminen, joustava sekä ketterä toiminta ja avoin sekä läpinäkyvä viestintä. Menestyksekkääseen johtamiseen kaivataan esihenkilöiltä tulevaisuudessa muutosavoimuutta ja epäonnistumisien sallimista. Muutosjohtamiseen liittyy vahvasti jatkuvan oppimisen tärkeys. Gillin ym. (2024) mukaan johtajilta odotetaan avointa asennetta

muutosta ja innovaatiota kohtaan. Heidän tulee olla tietoisia uusista trendeistä ja teknologioista, jotta päätöksien tekeminen ja johtaminen helpottuisi. Muutoksia tulisi toteuttaa johdonmukaisesti sekä innoittamalla ja osallistamalla koko tiimiä muutokseen. Muutoksien onnistumiseen vaaditaan johdettavien yksilöllisten tarpeiden huomioimista, pelkojen vähentämistä ja muutoksen tarpeellisuuden sekä merkityksellisyyden löytämistä. Kun muutos koetaan merkitykselliseksi, se onnistuu suuremmalla todennäköisyydellä.

Paro (2023, 38–41) painottaa muutosjohtamisen ja jatkuvan oppimisen merkitystä tulevaisuuden kannalta. Johtajilta ja esihenkilöiltä odotetaan vastuun ottamista omasta oppimisestaan ja teknologian ymmärtämisestä. Muutosjohtamiseen liittyy vahvasti johdettavien kannustaminen avoimuuteen, uskallukseen, kokeiluun ja muutosmyönteisyyteen, mutta samalla johtajan tulee itse pyrkiä näihin. Hänen tulee olla muutoskykyinen ja uskaltaa kokeilla uusia asioita. Myös Ronkaisen (2025, 25) tutkimuksessa tärkeimmäksi taidoksi tulevaisuuden esihenkilölle koetaan olevan joustavuus ja muutoskykyisyys. Philip ym. (2023) nostavat esiin tutkimuksesta muutosjohtamisen vaativan useita näkökulmia johtajalta. Ymmärrystä pitää pystyä laajentamaan organisaation ulkopuolelle ja ymmärtää ympäröivän maailman muutos. Johtajien ja esihenkilöiden pitäisi ennakoita tulevaisuutta ja sen trendejä, jotta organisaatiot pystyvät kehittymään (Mayer 2024).

Ketteryys on merkityksellinen taito esihenkilöille tulevaisuudessa, sillä sen avulla muutoksiin voidaan reagoida nopeammin (Bock & von der Oelsnitz 2025). Muutosjohtamisen kanssa tutkimuksista tuotiin usein esiin esihenkilön ketteryys, joustavuus ja ennakointi sekä positiivisen virhekultuurin luominen ja kokeiluhenkisyyteen kannustaminen. Kokeiluhenkisyydellä ja epäonnistumisia sallivalla ilmapiirillä, voidaan osaamista kehittää virheiden ja epäonnistumisten kautta tehokkaammin. Määtän (2020, 75–76) havaintojen perusteella muuttuvassa työelämässä joustavuus ja kokeilukulttuuri nähdään merkittävinä asioina. Kokeilemalla uusia asioita luodaan yhteistä tekemistä, päästään kehittymään ja työnteosta tulee joustavampaa. Tulevaisuudessa tulisi keskittyä enemmän virheiden sallimiseen ja niistä oppimiseen. Näin voidaan toimintaa kehittää, kun on kokeiltu ja etsitty rohkeasti uusia tapoja toimia. Ötting ym. (2021) näkevät positiivisen virhekultuurin luomisen tärkeänä. Tulevaisuutta on organisaatiokulttuuri, jossa työntekijöillä on autonomiaa ja virheitä käytetään oppimiseen. Vaikutusvaltaiset johtajat edistävät tulevaisuudessa kokeilukulttuuria organisaatioissa (Bock & von der Oelsnitzin 2025) mukaan. He pyrkivät luomaan kulttuurin, jossa edistetään autonomiaa ja tiimeillä on vastuuta.

### 5.3 Korostuvat johtamistyyli tulevaisuudessa

Esihenkilön rooli on muuttunut auktoritaarisesta enemmän keskusteleväksi ja neuvottelevaksi. Esihenkilöiltä vaaditaan enemmän johtajuutta, kykyä ohjata työntekijöitä ja kohdata heitä vuorovaikutteisesti. Johtamistyyli on pitkälti riippuvainen johdettavien tarpeesta. (Hartikainen 2023, 35.) Nykyaikaiset ihmislähtöiset johtamisen tavat korostuivat useammasta tutkimuksesta. Paron (2023, 36–37) tutkimukseen osallistujat kokevat ihmislähtöisten johtamistapojen olevan tärkeitä tulevaisuuden kannalta ja teknologisen kehityksen myötä ne korostuvat entisestään. Ennen nostettiin johtajiksi teknisesti lahjakkaita asiantuntijoita, mutta tulevaisuudessa johtajilta odotetaan kykyä muokata omaa johtamistyyliään, tunne- ja vuorovaikutustaitoja sekä taitoa johtaa ihmisiä yksilöinä. Ihmislähtöisellä johtajuudella koetaan olevan suuri vaikutus yrityksen tulokseen sekä työntekijöiden viihtyvyyteen ja hyvinvointiin. Tutkimukseen osallistujat kokivat, ettei ihmislähtöisellä johtajuudella ole haittoja, sillä johtaja pystyy olemaan samalla todella tavoitteellinen ja ihmislähtöinen. Johtamiseen kuuluu tietynlainen kontrolli ja päättäväsäisyys, mutta se on mahdollista tehdä ihmislähtöisesti. Määtän (2020, 82–84) tutkimukseen vastaaja toteaa, että esihenkilönä tulisi nähdä jokaisen johdettavan yksilölliset tarpeet ja mukauttaa johtamista sen mukaan. Johtaminen vaatii Määtän tutkimuksen perusteella inhimillisyyttä, joka ei ole ollut esimerkiksi suomalaisessa työelämässä vahvuus. Johtajuus on menossa pehmeämpään suuntaan, jossa ihmiset kohdataan ihmisinä eikä heitä vain käskytetä ja johtajilta odotetaankin enemmän inhimillisiä taitoja kuin perinteisiksi johtamisen taidoiksi koettuja taitoja, kuten talouteen liittyvää osaamista.

Hartikaisen (2023, 36–43) tutkimus tuo esiin, että esihenkilötyö tulee muuttumaan tulevaisuudessa. Johtajan rooli muuttuu enemmän valmentajaksi ja sparraajaksi. Esihenkilön tulisi olla toiminnanohjaaja ja suunnan näyttäjä johdettavilleen sekä valmentaa ja saa tiiminsä toimimaan positiivisen yhteishengen mukaan. Esihenkilö vie asioita eteenpäin, tukee ja kannustaa. Ötting ym. (2021) toteavat tutkimuksessaan, että johtajan merkitys tulee kasvamaan valmentajana, joka auttaa johdettaviaan kehittymään. Valmentava johtaja ottaa johdettaviensa näkökulmat huomioon, jotta hän pystyy kohdella heitä yksilöllisesti, tunnistaa heidän vahvuutensa ja heikkoutensa sekä ollakseen ymmärtäväinen. Valmentava johtajuus on tulevaisuuden työelämässä johtamisen menestystekijä (Määttä 2020, 83). Tarve valmentavalle ja palvelevalle johtajuudelle, jossa esihenkilö toimii suunnannäyttäjänä ja valmentajana johdettavilleen, näkyy tutkimusten tuloksista, vaikka valmentavaa johtajuutta ei erikseen mainita kaikissa. Esimerkiksi Ronkaisen (2025, 25–28) opinnäytetyössä todetaan, että taito johtaa monimuotoisia tiimejä ja huomioida työntekijöiden yksilöllisiä tarpeita ovat tärkeitä taitoja tulevaisuuden esihenkilölle. Ymmärtämällä jokaisen omat tarpeet ja tuntemalla johdettavansa vahvuudet,

voidaan työyhteisössä kohdata haasteita tehokkaammin. Näin esihenkilö pystyy johtamaan ihmisiä kehittämällä heitä ja olemalla aidosti läsnä, jolla hän luo luottamusta ja samalla tukee avointa viestintää sekä tulosten seurantaa. Esihenkilön tulisi pyrkiä toimimaan vuorovaikutteisesti ja tukea johdettaviaan. Nämä Ronkaisen esiin tuomat tulokset viittaavat palvelemaan johtamiseen, jossa keskitytään syvällisesti johdettavien tarpeisiin ja vahvuuksiin sekä pyritään kehittämään heitä ja luomaan avointa sekä luottamuksellista ympäristöä. Gilli ym. (2024) painottavat osallistavan johtajuuden merkitystä digitaalisessa muutoksessa. Johtajilta odotetaan johdettavien aktiivista kuuntelua ja osallistamista päätöksen tekoon. Esihenkilön tulisi pyrkiä luomaan selkeät tavoitteet ja tarjota tarvittavat resurssit johdettavilleen niissä onnistumiseen. Työntekijöitä tulisi pyrkiä kannustamaan ja kehittämään itsenäiseen päätöksentekoon. Nämä Gillin ym. tuloksista selviävät johtajuuden taidot digitaaliseen murrokseen viittaavat valmentavaan johtajuuteen, sillä osallistaminen, aktiivinen kuuntelu ja vastuun antaminen ovat valmentavan johtamistyyliin viittaavia tapoja. Esihenkilöiden tulisi tulevaisuudessa pystyä voimaannuttamaan tiimiänsä kannustamalla heitä olemaan aktiivisempia ja itsenäisempiä ja ottamalla enemmän valmentajan ja kouluttajan roolia (Bock & von der Oelsnitz 2025) mukaan.

Paron (2023, 38) tutkimuksesta käy ilmi, että hierakisesta johtamisen ajattelumallista siirryttäisiin palvelujohtamisen ajattelumalliin. Siinä esihenkilö pyrkii pohtimaan jatkuvasti, miten voisi omassa työssään tukea, auttaa ja mahdollistaa. Määttä (2020, 73–74) huomauttaa, ettei perinteinen, käskyihin perustuva johtaminen riitä tulevaisuuden työelämän kontekstissa, jossa korostuvat luovuus ja mahdollisuuksien luominen. Tällöin tarvitaan palvelevaa johtajuutta, joka rakentuu johdettavien tukemiseen ja heidän potentiaalinsa vahvistamiseen. Palveleva ja valmentava johtajuus tulee korostumaan tulevaisuudessa. Johtaminen muuttuu liiallisesta neuvomisesta kohti valmentavampaa ja osallistavampaa otetta sekä käskyttävästä tyylistä kohti mahdollistavaa ja palvelevaa johtajuutta. Hartikainen (2023, 61) nostaa esiin myös johtajan roolin muuttuvan palvelevaksi yksilön tarpeet huomioivaksi johtajuudeksi.

## 6 Johtopäätökset

### 6.1 Tulosten pohdinta ja yhteenveto

Opinnäytetyössä toteutetun kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli selvittää vastaus tutkimuskysymykseen, minkälaista johtamisosaamista esihenkilöiltä odotetaan työelämän johtamisen rakenteiden muuttuessa tulevaisuudessa. Tutkimuksen alakysymyksillä pyrittiin tukemaan päätutkimuskysymystä ja luomaan kokonaisuus vastaamaan pääkysymykseen. Tutkimuksessa painotettiin tulevaisuuden näkökulmaa johtajuuteen. Kirjallisuuskatsauksessa aineistot olivat kansainvälisiä ja kotimaisia. Vaikka aineistot ovat eri maista ja toimialoilta, ovat tutkimustulokset hyvin yhteneväisiä. Tämä tukee valittua aihetta ja rajauksen laajuutta.

Kirjallisuuskatsauksen tuloksista selvisi, että johtajuus tulee muuttumaan tulevaisuudessa. Hierarkinen ja auktoritaarinen johtaminen eivät enää ole tulevaisuutta. Esihenkilön rooli muuttuu käskyttävästä ja kontrolloivasta johtajuudesta enemmän keskustelevaksi ja neuvottelevaksi johtajuudeksi (Hartikainen 2023, 60). Liiallinen kontrolli, käskytyks ja vallan keskittyminen vain yhdelle ihmiselle todetaan toimimattomaksi. Tiimeissä tulisi korostua itseohjautuvuus ja jaettu vallankäyttö sekä autonomia. Hartikaisen (2023, 60) tutkimuksen perusteella esihenkilön rooli olisi kevennettävissä tai kokonaan korvattavissa tiimien itseohjautuvuudella. Työn tulisi olisi sellaista, että työntekijät pystyvät ohjaamaan ja päättämään omasta työstään (Hartikainen 2024, 43). Tiimien itseohjautuvuus nähdään tulevaisuutena ja on mahdollista, että joissain organisaatioissa jaettu johtajuus voi tulevaisuudessa olla toimiva ratkaisu. Johtajia ja heidän auktoriteettiaan silti tarvitaan, mutta heiltä odotetaan enemmän valmentavaa ja palvelevaa otetta johtamiseen sekä osallistavaa ja vaikuttavaa johtajuutta. Muutokset lisäävät tarvetta vaikeiden päätösten tekemiselle ja siksi esihenkilöitä ja heidän auktoriteettiaan varmasti tarvitaan tulevaisuudessakin. Tätä tukee Paron (2023, 37) tutkimuksessa haastateltavan toteamus siitä, että johtamiseen edelleen ja tulevaisuudessa kuuluu tietynlainen kontrolli ja päättäväisyys, mutta hän toteaa näiden olevan mahdollista ihmislähtöisellä otteella.

Kirjallisuuskatsauksen tuloksista tulevaisuudessa korostuivat valmentava ja palveleva johtamistyyli. Tätä tukee myös työn teoreettinen viitekehys, sillä Bayiates ym. (2025) totesivat tärkeimmiksi kyvyiksi johtajille olevan kehittäminen, valmentaminen, motivoiminen ja tukeminen. Työntekijöiden valmentaminen ja kehittäminen ovat kaikista tärkeimpiä tehtäviä, joita esihenkilölle tulee tulevaisuudessa kuulumaan. Heidän tekemän tutkimuksen perusteella tehokkaan työvoiman säilyttämiseksi suurin vaikuttava tekijä tulevaisuudessa tulee olemaan esihenkilön kyky johtaa, inspiroida ja osallistaa. Teknologia tulee

helpottamaan esihenkilöitä näiden toteuttamisessa, sillä tekoälyn ominaisuuksia suoritusten arviointiin tai kehittämismahdollisuuksiin on mahdollista hyödyntää apuna. Tekoälyä ei kuitenkaan koeta korvaavan esihenkilön roolia kokonaan, sillä empatia, tuki, yhteisöllisyys, psykologinen turvallisuus ja sitoutuneisuus organisaatioon ovat vielä asioita, joita vain esihenkilö voi saada toteutumaan (Bayiates ym. 2025) mukaan.

Tutkimuksista esiin nouseviin johtamistyyliin liittyy myös haittoja, sillä kaikki haluavat esihenkilöltään erilaista johtamista. Huovinmaa (2024, 181–190) esittelee kirjassaan valmentavan ja palvelevan johtamisen haasteita. Hän toteaa valmentavan johtajan riskeiksi liiallisen ohjaamisen, vaikeissa tilanteissa johtamisen, kriittisen palautteen annon vaikeiden ja ajanhallinnan. Valmentava johtaja toimii ohjaamalla johdettavia ja ajankäyttö voi olla hankalaa, jos esihenkilö ohjaa liikaa johdettavia. Palvelevalla johtajuudella haasteena liiallinen palveleminen, tukeminen sekä liian joustava lähestymistapa (Huovinmaa 2024, 190). Vaikka johtamistyyleissä on omat haasteensa, ovat palveleva ja valmentava johtamistyyli tulevaisuutta, mutta taitava esihenkilö osaa hyödyntää useita johtamistyyliä, kuten teoreettisesta viitekehuksesta käy ilmi. Tulevaisuudessa toimivia johtamistyyliä on myös muita, mutta opinnäytetyön alakysymyksenä oli, minkälaiset johtamistyyliä korostuvat tulevaisuudessa ja vastaukseksi löytyi ihmislähtöiset johtamistyyliä, palveleva ja valmentava johtaminen. Tuloksissa ei puhuttu suoraan sallivasta antaa mennä johtajasta, joka mainittiin teoreettisessa viitekehyksessä, mutta johdettavien itseohjautuvuuden ja itsenäisyyden korostaminen johtajuudessa viittaavat tähän johtamistyyliin. Kirjallisuuskatsauksesta nousi esiin myös tilannejohtaminen, jossa esihenkilön pitäisi pystyä mukauttamaan oma johtamistyyli tilanteeseen sopivaksi, sillä on tilanteita, missä esimerkiksi auktoritaarinen ja kontrolloiva johtaminen voi tulla tarpeeseen.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehysten perusteella voidaan havaita teknologialla olevan suuri vaikutus tulevaisuuden työelämään ja tätä kautta johtajuuteen. Teoreettisen viitekehysten lisäksi tätä tuki kirjallisuuskatsaukseen valittu Henderiksin ja Stoffersin (2023) tutkimus, jossa esiin nousi havainto siitä, että pehmeiden taitojen korostuminen tulevaisuuden johtajuudessa johtuu teknologian kyvyttömyydestä inhimillisiin tunteisiin. Lisääntyneen teknologian rinnalle esihenkilöiltä kaivataan enemmän vuorovaikutuksellisia ja sosiaalisia taitoja eikä välttämättä pelkästään teknologia osaamista myös (Gilli ym. 2024) tutkimuksen mukaan. Teknologia vaikuttaa esihenkilöiden osaamisvaatimuksiin ja virtuaaliset ympäristöt sekä hybridityö vaatii taitavan teknologian hyödyntämisen lisäksi hyviä vuorovaikutustaitoja. Kirjallisuuskatsauksen tuloksien perusteella hybridityö nähdään edelleen tulevaisuuden työmallina. Siksi tärkeä osa tulevaisuuden johtamisosaamista on hybridityön tehokas johtaminen niillä aloilla ja organisaatioilla, joilla paikkariippumaton työ on mahdollista.

Kirjallisuuskatsauksen tulokset osoittavat, että nopeasti muuttuvat ympäristöt vaativat yhä enemmän ketteryyttä sekä ennakointi ja muutosjohtamisen taitoa esihenkilöiltä. Tätä tukee teoreettisen viitekehyksen lisäksi Ötting ym. (2021) tutkimus, jossa asiantuntijat kokevat muutoksenhallinnan tehtäväalueena, jolla on uudenlainen merkitys tulevaisuuden esihenkilöille sekä Paron (2023, 38) tutkimus, jossa yksi haastateltavista nostaa avain taidoksi tulevaisuuden esihenkilöille muutoksien omaksumisen ja muutosjohtamisen. Tärkein ominaisuus tulevaisuuden esihenkilölle on joustavuus ja muutoskykyisyys myös (Ronkainen 2025, 25) tutkimuksen perusteella. Muuttuvassa maailmassa esihenkilöltä tarvitaan tulevaisuudessa muutosavoimuutta ja muutosjohtamisen taitoa ihmislähtöisellä otteella.

Tuloksissa korostui elinikäinen ja jatkuva oppiminen, joiden merkitys tulee korostumaan tulevaisuudessa entisestään. Uudenlaisia taitoja tarvitaan jatkuvasti ja esihenkilöiden tulisi tukea oppimista työyhteisöissä ja varmistaa, että osaaminen pysyy kaikilla ajan tasalla. Jatkuvan oppimisen vastuu koettiin Määtä (2020, 85) tutkimuksen mukaan kuuluvan yksilöille, mutta esihenkilön, organisaation ja yhteiskunnan rooli tulisi olla oppimisen tukena sekä mahdollistajana. Samalla korostettiin esihenkilöiden jatkuvaa oppimista. Mayerin (2024) tutkimuksen haastateltava nostaa esiin, että esihenkilöiden täytyy pysyä teknologisen kehityksen kärjessä ja pyrkiä hallitsemaan kehitystä sekä pitämään oma osaaminen ajan tasalla. Jatkuva oppiminen on yhdistettävissä jokaiselle alalle ja esihenkilölle, sillä kaikki työpaikat tulevat muuttumaan tulevaisuudessa jotenkin. Organisaatioille tulee olemaan suuri kilpailuetu, jos jatkuva oppiminen on huomioitu.

Kasvava vuorovaikutuksen, empatian ja tunneälyn tarve on selitettävissä jatkuvasti lisääntyvällä teknologialla. Teknologia luo kylmyyttä ja epävarmuutta, jota voidaan ratkaista ymmärtämällä ja jakamalla tunteita. Empatian avulla voidaan tunnistaa sekä ratkaista ahdistusta, jota uudet teknologiat voivat aiheuttaa (Bock & von der Oelsnitz 2025) mukaan. Yllättävää kirjallisuuskatsauksen tuloksissa oli, että esihenkilön vuorovaikutustaidot mainittiin jokaisessa aineistossa tärkeäksi tulevaisuuden esihenkilötyön kannalta, sillä sen olettaisi olevan jo itsestään selvä asia johtajuutta ajatellessa. Muita kirjallisuuskatsauksesta esiin nousevia taitoja olivat positiivisen virhekulttuurin luominen, osallistaminen, visiointi ja johdettavien innostaminen sekä merkityksen luominen työhön. Koska pelolla johtaminen tai auktoritaariset johtamistyyli eivät ole enää tulevaisuutta, myöskään pienistä virheistä rankaiseminen ei ole. Visiointi ja innostaminen on tulevaisuutta, jos halutaan kehittää liiketoimintaa. Pelko virheiden tekemisestä estää luovuuden ja visioinnin organisaatioissa. Kaikki esihenkilöltä odotettavat taidot pohjautuvat vuorovaikutusosaamiseen ja kirjallisuuskatsauksessa esiin nousseet taidot kytkeytyvät toisiinsa. Vuorovaikutustaidot ovat välttämättömiä tulevaisuuden esihenkilöille, sillä ilman vuorovaikutustaitoja ei

hybridityön- tai muutoksen johtaminen, luottamuksen luominen tai jatkuva oppimiseen keskittyminen olisi mahdollista. Ilman luottamuksellista ilmapiiriä ei pystytä luomaan positiivista virhekulttuuria ja kokeiluhenkisyyttä organisaatioon ja taas ilman näitä ei jatkuva oppiminen tai luovuus ja visiointi ole organisaatioissa mahdollista.

Kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimuksien vastaajat olivat useista eri maista, toimialoilta ja kokoisista organisaatioista ja siksi tulosten yhteneväisyys yllättää, sillä voisi kuvitella eroja löytyvän ainakin maantieteellisesti. Mutta on selvää, että tarpeet johtajuudelle voivat olla maantieteellisesti, kulttuurillisesti ja toimialallisesti hyvin erilaisia, vaikka tutkimustulokset olivat yhtenäisiä. Tarpeet johtajuudelle riippuvat myös johdettavien iästä ja sukupolviakohtaisia eroja johtajuudelle on varmasti. Lisäksi organisaation koko sekä esihenkilön taso organisaatiossa vaikuttaa siihen, minkälaista johtajuutta tarvitaan. Esimerkiksi keskijohdolle tärkeintä voisi olla keskittyä ihmislähtöisyyteen ja ylemmälle johdolle taas strategiaan. Myöskään esimerkiksi hybridityö ei ole mahdollista kaikilla aloilla ja siten sen johtamisen taito mitenkään yleistettävä taito johtajille. Tulosten yhteneväisyys osoittaa, että tulevaisuuden johtajuus tulee olemaan pääasiassa samankaltaista riippumatta organisaation sijainnista, toimialasta tai koosta.

Kirjallisuuskatsauksen käyttö menetelmänä onnistui ja tuloksien perusteella pystyttiin tuottamaan vastaus kaikkiin asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyö antaa ajankohtaista tietoa siitä, minkälaisia odotuksia tulevaisuuden esihenkilölle on ja minkälaisia taitoja johtajilta odotetaan nopeasti muuttuvissa ympäristöissä. Vuorovaikutustaidot, empatia ja tunneäly ovat taitoja, joita esihenkilöiltä vaaditaan varmasti tulevaisuudessa riippumatta siitä, missä päin maailmaa tai minkälaisessa organisaatiossa esihenkilö toimii. Tulevaisuutta on mahdotonta ennustaa täysin ja nopeasti muuttuvissa ympäristöissä johtamisosaaminen vaatimukset muuttuvat yhtä nopeasti.

Yhteenvetona tuloksista voidaan todeta, että tulevaisuudessa taitava esihenkilö toimii johdettavilleen valmentajana ja on tunneälykäs, empaattinen sekä omaa hyvät vuorovaikutustaidot. Hän on perillä muuttuvasta maailmasta ja kehittyvästä teknologiasta ja osaa ennakoida sekä reagoida nopeasti muuttuvissa ympäristöissä. Hän on taitava muutosjohtaja, keskittyy aidosti johdettaviinsa ja tuntee johdettaviensa vahvuudet, heikkoudet ja tarpeet. Näin hän pitää huolta niin johdettaviensa osaamisen kehittämisestä ja varmistaa, että organisaatiossa oppiminen on jatkuvaa. Taitava tulevaisuuden esihenkilö pitää samalla oman osaamisensa ajan tasalla. Hän johtaa ihmislähtöisellä otteella ja tekee työtä johdettavillensa palvellen heidän hyvinvointiaan ja työssä pärjäämistä. Hän antaa vastuuta, luottaa johdettaviinsa ja luo työyhteisöä, jossa virheet ovat sallittuja ja työstä saadaan merkitystä.

## 6.2 Kirjallisuuskatsauksen luotettavuus ja eettisyys

Tulosten tarkastelu on viimeinen kirjallisuuskatsauksen vaihe, johon sisältyy tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden arviointi. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen menetelmällinen joustavuus ja väljyys edellyttää tutkijalta erityistä huomiota aineisto raportoinnin eettisyyteen kaikissa katsauksen vaiheissa. Eettisyys ja luotettavuus kytkeytyvät tiiviisti toisiinsa. Jotta prosessi pysyy eettisenä ja luotettavana, tulee prosessissa edetä johdonmukaisesti ja läpinäkyvästi. (Kangasniemi ym. 2013, 297.) Kirjallisuuskatsauksen luotettavuus on varmistettu ajankohtaisten ja luotettavien aineistojen valinnalla. Aineistot vastaavat tutkimuskysymyksiin ja tutkittavaan aiheeseen. Aineiston valinnan tapa on tärkeä osa kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta (Kangasniemi ym. 2013, 298). Siksi tässä tutkimuksessa käytettiin eksplisiittistä aineiston valintatapaa luotettavuuden takaamiseksi. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet raportoitiin selkeästi ja havainnollistavasti. Tulokset ryhmiteltiin tutkimuskysymysten avulla.

Katsauksen tuloksissa on rajoitteita, sillä aihe on laaja ja sitä ei ole rajattu enempää yleistettävyyden säilyttämiseksi. Tutkimus keskittyy johtajuuteen tulevaisuudessa riippumatta esihenkilön toimialasta, organisaation koosta tai sijainnista. Vaikka aihe on laaja, tutkimustulosten yhteneväisyyden takia kirjallisuuskatsaus tarjoaa luotettavaa tietoa tulevaisuuden johtajuudesta. Tutkimusanalyysissä havaittiin, että aineistojen välillä oli eroavaisuuksia, sillä aineistoissa korostettiin erilaisia asioita ja havaintoja johtajuudesta tärkeiksi, mutta pääasiassa tulevaisuuden johtajuus nähtiin samankaltaisena kaikissa aineistoissa eikä mitään merkittäviä eroja aineistoissa havaittu. Tämä osoittaa, että aineistot tukevat toisiaan hyvin.

Kokonaisuudessa tutkimus osoittautui luotettavaksi ja teoreettinen viitekehys toimi hyvänä pohjana tutkimustuloksille. Eettisyys huomioitiin läpi kirjallisuuskatsaus prosessin. Aineistohaut toteutettiin useassa kanavassa tulosten todenmukaisuuden saavuttamiseksi ja analyysi toteutettiin jokaiseen aineistoon samalla tavalla tutkimuskysymystä mukaillen. Eettisyyden ja luotettavuuden takaamiseksi katsauksessa käytettiin Copilot tekoälyä ainoastaan hakulausekkeen muokkaamiseen ja synonyymien löytämiseen sekä ideoinnin tukena. Tekoälyä ei ole käytetty tieteellisenä lähteenä. Opinnäytetyön tekijä toteutti kirjallisuuskatsauksen ensimmäistä kertaa, joka voi tuoda haasteita ja katsauksen luotettavuus samalla kärsiä. Ensikertalaisuuden tuomia haasteita tutkija purki ehkäisemään tutustumalla tarkasti kirjallisuuskatsaukseen ja sen toteutukseen aineistokirjallisuudella ja käyttämällä tutustumiseen riittävästi aikaa. Ennen varsinaista aineistojen hakuprosessia tutkija tutustui hakulausekkeen muodostamiseen ja teki useita kokeiluhakuja perehtyäkseen hakukantojen käyttöön. Tämän katsauksen on tehnyt vain yksi tutkija, joka

voi vaikuttaa katsauksen luotettavuuteen. Aineistoanalyysit on tehty kuitenkin huolellisesti ja systemaattisesti, jotta tutkimustulokset olisivat luotettavat ja todenmukaiset.

### 6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Työelämä muuttuu jatkuvasti ja samalla uudenlaiset johtamistyyliin nousevat esiin ja johtamisosaamisen vaatimukset muuttuvat. Tämä opinnäytetyö osoittaa johtamisen kehittymisen merkityksellisyyden ja ajankohtaisuuden. Opinnäytetyön aihe tulevaisuudessa esihenkilöiltä odotettava johtamisosaaminen edellyttää jatkuvaa tarkastelua ja tutkimista työelämän muuttuessa nopeaa vauhtia. Opinnäytetyö tarjoaa lähitulevaisuuteen merkityksellistä ja hyödyllistä tietoa johtamistaidoista esihenkilöille ja toimii samalla pohjana jatkotutkimuksille aiheesta. Tämä opinnäytetyö keskittyi tulevaisuuden esihenkilötyöhön ja siihen tarvittavaan johtamisosaamiseen. Erityisesti nostettiin esiin odotettavat taidot esihenkilöille ja minkälaisia muutoksia johtamiseen odotetaan. Tutkimustulokset antoivat tärkeää tietoa tulevaisuuden esihenkilötyöstä, mutta aiheesta löytyy vielä syventäviä jatkotutkimusmahdollisuuksia, sillä tämä kirjallisuuskatsaus antoi hyvin yleisen kuvan tulevaisuudessa tarvittavista taidoista ja osaamisesta.

Tälle opinnäytetyölle on useita erilaisia jatkotutkimus mahdollisuuksia yleisyyden vuoksi. Tässä on tuotu kolme erilaista jatkotutkimusehdotusta, joiden avulla aiheesta saataisiin enemmän irti ja sen tuloksia voitaisiin laajentaa. Jatkotutkimuksissa voitaisiin syventyä toimialakohtaisiin eroihin esihenkilötyössä. Esimerkiksi olisi hyödyllistä selvittää, eroavatko teknologiaosaamisen ja tunneälyn merkitykset teollisuuden aloilla verrattuna palvelualoihin. Kaikki kirjallisuuskatsauksesta esiin nousseet taidot ovat oleellisia nykyajan kuin tulevaisuuden johtajuudessa, mutta toimialakohtaisia eroja on varmasti ja niitä voitaisiin tutkia syventävästi. Näissä tutkimuksissa voitaisiin vertailla eroja tässä kirjallisuuskatsauksessa esiin nousseisiin taitoihin ja selvittää samalla, mitä muita taitoja esihenkilöiltä odotetaan.

Kirjallisuuskatsaukseen valituissa tutkimuksissa kaikissa vastaajat olivat johtajaroolissa työskenteleviä. Jatkotutkimuksena voitaisiin selvittää johdettavien näkökulmia johtajuuteen, sillä työntekijä roolissa työskentelevien toiveet ja odotukset johtajuudelle voivat erota esihenkilöroolissa työskentelevien ajatuksista. Sukupolvi kohtaisia eroja johtajuuteen voitaisiin myös miettiä jatkotutkimuksissa. Työyhteisössä odotukset johtajuudelle riippuvat paljon työntekijän iästä ja työkokemuksesta. Vanhemmat ja kokeneemmat työntekijät voivat kokea esimerkiksi palvelevan johtajuuden tarpeellisemmaksi ja taas nuoremmat sekä työuraansa vasta aloittavat työntekijät voivat kokea valmentavalle otteelle enemmän tarvetta. Jatkotutkimusmahdollisuuksia aiheeseen on useita, mutta nämä tarjoaisivat eniten syvyyttä ja uutta arvokasta tietoa aiheeseen.

## Lähteet

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.

Viitattu 26.9.2025. Saatavissa

[https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/b5aq28/alma991891933906254](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5aq28/alma991891933906254)

Alasoini, T., Immonen, J., Kalakoski, V., Käsälä, M., Lukander, K., Ruohomäki, V. & Seppänen, L. 2025. Työelämänsuunta: Teknologinen muutos. Työterveyslaitos. Viitattu 8.9.2025. Saatavissa

<https://www.ttl.fi/sites/default/files/2025-06/teknologinen-muutos-tyoelaman-suunta-ttl.pdf>

Bayiates, A., Cantrell, S., Goodwin, J., Kirby, L. & Scoble-Williams, N. 2025. Is there still value in the role of managers?. Deloitte Insights. Viitattu 19.9.2025. Saatavissa

<https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html#role-of-managers>

Bock, T. & von der Oelsnitz, D. 2025. Leadership competences in the era of artificial intelligence — a structured review. Strategy & leadership. Vol. 53 (3), 235–255. Viitattu 11.10.2025. Saatavissa

<https://doi-org.ezproxy.saimia.fi/10.1108/SL-09-2024-0100>

Carlos, R., Bastons, M. & Sotok, P. 2019. Purpose-driven organizations: Management ideas for better world. Cham: Springer International Publishing. Viitattu 26.9.2025. Saatavissa

<https://doi.org/10.1007/978-3-030-17674-7>

Cherniss, C. & Roche, C, W. 2020. Leading with feeling: nine strategies of emotionally intelligent leadership. E-kirja. New York: Oxford University Press. Viitattu 16.9.2025. Saatavissa

Saatavissa

[https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/b5aq28/alma991982972006254](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5aq28/alma991982972006254)

Gilli, K., Lettner, N. & Guettel, W. 2024. The future of leadership: new digital skills or old analog virtues?. Journal of Business strategy. Vol. 45 (1), 10-16. Viitattu 7.10.2025. Saatavissa

<https://doi-org.ezproxy.saimia.fi/10.1108/JBS-06-2022-0093>

Hakanen, J. 2016. Palveleva johtaja keskittyy ihmisten vahvuuksiin. Verkkolehti työpiste. Viitattu 18.9.2025. Saatavissa

<https://www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin>

Hartikainen, M. 2023. Työn johtaminen esihenkilön toimesta vai itseohjautuvuuden vapaudella ja vastuulla. YAMK -opinnäytetyö. Hämeen ammattikorkeakoulu, liiketoiminnan

kehittäminen. Hämeenlinna. Viitattu 6.10.2025. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023060217467>

Henderikx, M. & Stoffers, J. 2023. Digital transformation and middle managers' leadership skills and behavior: a group concept mapping approach. *Frontiers in psychology*. Vol. 14. Viitattu 6.10.2025. Saatavissa <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1147002>

Huovinmaa, K. 2024. *Ihmisojohtaja*. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 16.9.2025. Saatavissa

[https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/b5aq28/alma992157125006254](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5aq28/alma992157125006254)

Hyppänen, R. 2013. *Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä*. E-Kirja. Helsinki: Edita. Viitattu 18.9.2025. Saatavissa [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/b5aq28/alma991520723906254](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5aq28/alma991520723906254)

Johtajuusbarometri. 2024. Viitattu 17.9.2025. Saatavissa <https://nuorkauppakamarit.fi/app/uploads/2024/10/Johtajuusbarometri-2024-3.pdf>

Kangasniemi, M., Utriainen, K. Ahonen, S-M., Pietilä A-M., Jääskeläinen, P. & Liikanen, E. 2013. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. *Hoitotiede*. Vol. 25 (4), 291–301. Viitattu 2.9.2025. Saatavissa <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128286/77409>

Koivunen, T., Sippola, M. & Melin, H. 2023. *Työ elää: murroksia, trendejä ja muutoksen suuntia suomessa*. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 10.9.2025. Saatavissa [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/b5aq28/alma992092225306254](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5aq28/alma992092225306254)

Lewis, B. 2025. Humanity is powering the future of work. *Talent development*. Vol. 79 (8), 22–24. Viitattu 25.9.2025. Saatavissa [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/1n6in9k/cdi\\_proquest\\_reports\\_3239158320](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1n6in9k/cdi_proquest_reports_3239158320)

Mawson, A. 2024. Trust is imperative to the future of hybrid work. *The HRDirector*. Viitattu 30.9.2025. Saatavissa <https://www.thehrdirector.com/features/hybrid-working/trust-imperative-future-hybrid-work/>

Mayer, C-H. 2024. Leaders' views leadership and skills development in the fourth industrial revolution. *SA Journal of Industrial Psychology*. Vol.50 (1), 1–11. Viitattu 7.10.2025. Saatavissa <https://doi.org/10.4102/sajip.v50i0.2172>

Määttä, T. 2020. Mitkä asiat valvottavat päättäjää öisin?: liiketoimintapäättäjien näkemyksiä tulevaisuuden työelämästä. Pro gradu -tutkielma. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT, tietojohdaminen ja johtajuus. Lappeenranta. Viitattu 6.10.2025. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202001233172>

Oksanen, A. 2024. From boss to servant leader – why putting people first pays off. Aalto Leaders' Insight. Viitattu 18.9.2025. Saatavissa <https://www.aaltoee.fi/en/aalto-leaders-insight/2024/from-boss-to-servant-leader-why-putting-people-first-pays-off>

Paro, D. 2023. Ihmislähtöisen johtamisen kasvava merkitys tulevaisuuden työelämässä. AMK -opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, liiketalouden ala. Helsinki. Viitattu 6.10.2025. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023101727668>

Paulise, L. 2022. We culture: 12 skills for growing teams in the future of work. E-kirja. Milwaukee, Wisconsin: Quality Press. Viitattu 22.9.2025. Saatavissa [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/b5aq28/alma992055318806254](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5aq28/alma992055318806254)

Philip, J., Gilli, K. & Knapstein, M. 2023. Identifying key leadership competencies for digital transformation: evidence from a cross-sectoral Delphi study of global managers. Leadership & Organization Development Journal. Vol. 44 (3), 392–406. Viitattu 7.10.2025. Saatavissa <https://doi-org.ezproxy.saimia.fi/10.1108/LODJ-02-2022-0063>

Pinskupakki. Johtajuuden erilaiset teorit. Viitattu 25.11.2025. Saatavissa <https://pinskupakki.fi/vuorovaikutus/ohjaamisen-menetelmat/tiiminvetajan-ja-tiimipelaajan-taidot/johtajuuden-erilaiset>

Pirinen, H. 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 15.9.2025. Saatavissa [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/b5aq28/alma992103324706254](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5aq28/alma992103324706254)

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. E-kirja. Helsinki: Talentum. Viitattu 18.9.2025. Saatavissa [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/b5aq28/alma991645193906254](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5aq28/alma991645193906254)

Ronkainen, M.-M. 2025. Mitä tulevaisuuden esihenkilöltä odotetaan. AMK -opinnäytetyö. Oulun ammattikorkeakoulu, liiketalouden tutkinto-ohjelma. Oulu. Viitattu 6.10.2025. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202504237430>

Salminen, A. 2011. Mikä on kirjallisuuskatsaus?: johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. E-kirja. Vaasa: Vaasan yliopisto. Viitattu 9.9.2025. Saatavissa

[https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/b5aq28/alma99143794006254](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5aq28/alma99143794006254)

Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 16.9.2025. Saatavissa

[https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/b5aq28/alma991890473906254](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5aq28/alma991890473906254)

Sitra. 2019. Kohti elinikäistä oppimista. Sitran selvityksiä 150. Viitattu 9.9.2025. Saatavissa <https://www.sitra.fi/julkaisut/kohti-elinikaista-oppimista/>

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus: opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. E-kirja. Helsinki: Basam Books. Viitattu 23.9.2025. Saatavissa [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/b5aq28/alma992035319606254](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5aq28/alma992035319606254)

[4](#)

Sydänmaanlakka, P. 2022. Johtajan kokonaiskuntoisuus: haasteena jatkuva uudistuminen. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 16.9.2025. Saatavissa

[https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/b5aq28/alma992039215806254](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5aq28/alma992039215806254)

[4](#)

Vaulos, T. 2024. Ihminen 2030: ihmislähtöisyyden uusi aika. E-kirja. Helsinki: Alma Insights. Viitattu 2.9.2025. Saatavissa

[https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/b5aq28/alma992168025206254](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5aq28/alma992168025206254)

[4](#)

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teorat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita. Viitattu 15.9.2025. Saatavissa

[https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/b5aq28/alma992104320006254](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5aq28/alma992104320006254)

[4](#)

Vilkkä, H. 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. 2.painos. Helsinki: Art House

Ylinen, I. 2025. Vaihtoehtoisia tulevaisuuksia etsimässä. Asia jäsenlehti. 3, 31–33.

Ötting, S. K., Masjutin, L. & Maier, G. W. 2021. The future of leadership – How is leadership in small and medium-sized enterprises going to change?. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie. Vol. 52 (4), 639–647. Viitattu 6.10.2025. Saatavissa <https://doi.org/10.1007/s11612-021-00610-9>