



<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Johtaminen ja organisointi	Päivämäärä	10.5.2021
Tekijä	Emilia Haapaniemi	Sivumäärä	87+liite
Otsikko	Hyvä johtaja nuoren aikuisen näkökulmasta		
Ohjaaja	FT Markku Jokisaari		

### Tiivistelmä

Y-sukupolven edustajia on jo puolet työikäisestä väestöstä. Tämä tekee nuorten aikuisten työelämätarpeiden ymmärtämisestä tärkeää. Nuorten aikuisten sanotaan kaipaavan uudenlaista johtamista, mutta johtamiskäytännöt yrityksissä eivät kuitenkaan ole muuttuneet samaan tahtiin. On myös sanottu, että nuorten aikuisten ensimmäiset vuodet työelämässä ja ensimmäiset esimiehet vaikuttavat merkittävästi siihen, miten nuori pärjää myöhemmin työurallaan. Tästä syystä on mielenkiintoista tutkia nuorten aikuisten ajatuksia hyvästä johtajuudesta ensimmäisinä työvuosinaan. Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, millainen on hyvä esimies ja johtaja nuoren aikuisen näkökulmasta implisiittisiä johtamisteorioita hyödyntäen. Teorian perusajatuksena on, että määrittelme johtajuutta aiempien havaintojemme perusteella luotujen johtajaprototyyppien avulla.

Tein laadullisen tutkimuksen, jota varten haastattelin aiheesta seitsemää, nuorta aikuista. Analyysityökaluna hyödynsin grounded theory -menetelmää, jonka kuitenkin sidoin vahvasti aiempiin teoriaviitekehyksiin. Tutkimusaineistoni perusteella lajittelin hyvän johtajan ominaisuudet kahteen yläkategoriaan, ihmis- ja asiajohtamiseen sekä kuuteen alakategoriaan, joita olivat: helposti lähestyttävä, inhimillinen, vuorovaikuttaja, mentori, suunnannäyttävä sekä päätöksentekijä. Kolme näistä kategorioista tunnistin aiemmista implisiittisten johtamisteorioiden tutkimuksista (Offermann ym. 1994; Epitropaki & Martin 2004), kolme olivat selkeämmin uusia prototyyppejä. Tämän lisäksi aineistoni osoitti, että odotukset esimiestä kohtaan olivat muuttuneet työuran alkuvuosina ainakin jossain määrin.

Tulokset osoittivat, että painotus hyvässä johtamisessa on siirtynyt asiajohtamisesta ihmisjohtamiseen. Tätä tukee myös yhteiskunnallinen keskustelu pehmeiden arvojen tärkeydestä johtamisessa. Jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista selvittää, onko eri prototyyppien välillä suuria painotuseroja eli ovatko toiset prototyyppit tärkeämpiä kuin toiset.

Avainsanat	nuoret aikuiset, alaiset, työntekijät, johtajuus, esimiestaidot
------------	---







**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **HYVÄ JOHTAJA NUOREN AIKUISEN NÄKÖKULMASTA**

Johtamisen ja organisoinnin  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Emilia Haapaniemi

Ohjaaja:  
FT Markku Jokisaari

10.5.2021  
Helsinki

Turun yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

# SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Tutkimuksen taustaa .....	5
1.2	Tutkimuskysymykset ja rajaukset.....	7
2	NUORTEN AIKUISTEN SIIRTYMINEN TYÖELÄMÄÄN.....	10
2.1	Identiteetti uran alkuvaiheessa.....	11
2.2	Esimiehen tärkeys uran alkuvaiheessa.....	13
3	JOHTAMISEN TÄRKEYS LMX-TEORIAN AVULLA .....	15
3.1	Esimies-alaisuuden tärkeys uran alkuvaiheessa .....	16
3.2	LMX-teorian ja implisiittisten johtamisteorioiden yhdistyminen .....	17
4	IMPLISIITTISET JOHTAMISTEORIAT .....	20
4.1	Implisiittisten johtamisteorioiden synty.....	21
4.1.1	Kategorisointiteoria.....	22
4.1.2	Johtamisen kategorisointi.....	24
4.2	Johtajuuden prototyypit ja näiden mittaaminen.....	25
4.3	Implisiittisten johtamisteorioiden esiintulo ja yleistettävyys.....	28
4.4	Yhteenveto teorialuvusta .....	31
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	33
5.1	Tutkimusmenetelmä ja perustelut.....	33
5.2	Aineiston keruu.....	33
5.3	Haastatteluprosessi ja kohderyhmä.....	35
5.4	Analyysiprosessi .....	37
5.5	Tutkimuksen luotettavuus.....	41
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	43
6.1	Odotukset hyvälle esimiehelle ja johtajalle .....	43
6.1.1	Helposti lähestyttävä .....	44
6.1.2	Inhimillinen .....	46
6.1.3	Vuorovaikuttaja.....	49

6.1.4	Mentori .....	51
6.1.5	Suunnannäyttäjä .....	53
6.1.6	Päätöksentekijä.....	55
6.2	Miten kokemukset ensimmäisistä esimiehistä ovat muokanneet odotuksia (hyvästä) johtajasta .....	56
6.2.1	Kasvaneet odotukset.....	57
6.2.2	Realistisemmat odotukset.....	59
6.2.3	Kohdentuneet odotukset.....	60
6.2.4	Ennallaan pysyneet odotukset .....	62
6.3	Yhteenveto .....	63
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	65
7.1	Jatkotutkimus.....	68
7.2	Tutkimuksen arviointi.....	69
	LÄHTEET.....	72
	LIITE.....	88
	Liite 1 Aineiston keräämiseen käytetty haastattelurunko.....	88

## KUVIOT

Kuvio 1	Johtajuuden tasot .....	15
Kuvio 2	Kattavuuden tasot .....	23
Kuvio 3	Johtamiskategorioiden hierarkia.....	24
Kuvio 4	Koodausprosessi .....	39
Kuvio 5	Yhteenveto ydinkategoriasta "odotukset hyvälle esimiehelle ja johtajalle" .....	64

## TAULUKOT

Taulukko 1	Implisiittisten johtamisteorioiden faktorit ja näitä kuvaavat ominaisuudet Offermannin ym. (1994) mukaan.....	26
Taulukko 2	Implisiittisten johtamisteorioiden faktorit ja näitä kuvaavat ominaisuudet Epitropakin ja Martinin (2004) mukaan.....	27
Taulukko 3	Haastateltavien taustatiedot .....	37
Taulukko 4	Odotukset hyvälle esimiehelle ja johtajalle .....	43

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Tänä päivänä nuorten aikuisten eli Y-sukupolven ymmärtäminen yritysmaailmassa on avainasemassa, sillä heitä on jo puolet työikäisestä väestöstä (Vesterinen & Suutarinen, 2011; Fry 2018). Weinbaumin ym. (2016) mukaan, Y-sukupolven edustajat muodostavat historian koulutetuimman, tietorikkaimman ja verkostoituneimman sukupolven, joka tekee heistä hyvin haluttavia työntekijöitä, ja siksi on tärkeää osata huomioida heidän tarpeensa myös esimiestyössä. Yksi suurimmista fundamentaalisista muutoksista työelämässä onkin se, etteivät aiemmat sukupolvet ole kyseenalaistaneet työnantajaa ja tämän asemaa samalla tavalla kuin mitä nuoret aikuiset tekevät tänä päivänä. He eivät tyydy mihin tahansa, vaan pyrkivät löytämään työnantajan, joka ymmärtää heitä (Hobart & Sendek 2014; Vesterinen & Suutarinen 2011). Tällaiset ajattelumallit luovat pohjaa aivan uudelle tarpeelle ymmärtää tätä nuorta työvoimaa. Kilpailu parhaista tekijöistä kiristyy koko ajan ja kohdistuu yhä useammin juuri nuoriin aikuisiin. Jos työnantaja haluaa pysyä heidän perässä, on erityisen tärkeää pystyä tarjoamaan työntekijöilleen hyvää ja nykyaikaista johtamista. Mahdollisuuksien rakentaminen muuttuvalle työelämälle onkin monien organisaatioiden keskeisimpiä tavoitteita tänä päivänä.

Media on pullollaan kirjoituksia työelämän nuorista aikuisista, Y-sukupolven edustajista. Siitä, kuinka paljon heillä on odotuksia ja vaatimuksia työelämän suhteen (mm. Hershatter & Epstein 2010) ja siitä, kuinka he kaipaavat uudenlaista työelämää (Vesterinen & Suutarinen 2011). Niin tutkimukset kuin kirjoituksetkin tuovat esiin sen, miten tärkeässä roolissa esimies on edelleen näille nuorille aikuisille (Martin 2005) yhdessä joustavan työn ja jaetun arvomaailman lisäksi (Ahonen ym. 2010). Myös tapa tehdä töitä on muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana radikaalisti ja on siirrytty varsinkin tietotyössä korkeista hierarkioista matalampiin hierarkioihin. Tämä on tarkoittanut myös johtamisen ja esimiestyön muutosta. Siinä missä aiemmin johtaja kertoi alaisille mitä tehdään, tänä päivänä yhä suurempi osa työntekijöistä vastaa omasta työstään ja sen johtamisesta itse ja tästä syystä myös esimieheltä kaivataan erilaista johtamista kuin ennen. Monissa yrityksissä johtamiskäytännöt ovat kuitenkin pysyneet jo vuosia samankaltaisina, joten on tarpeen tutkia tarkemmin, kaipaako työelämän uusin

sukupolvi tosiaan erilaista johtamista kuin edeltäjänsä, ja mistä ajatukset johtajuudesta kumpuavat.

Työelämään siirtävistä nuorista on tehty jonkin verran tutkimusta, ja tätä kautta on huomattu, että työuran identiteetin kannalta ensimmäiset vuodet työelämässä ovat erityisen tärkeitä nuorille aikuisille koko uran kannalta (Fouad & Bynner 2008). Tästä samaisesta syystä myös ensimmäisten esimiesten vaikutukset nuoren aikuisen alkavaan työuraan ovat hyvin merkittäviä. Se, miten ensimmäiset vuodet työelämässä sujuvat, voi hyvinkin kertoa myös myöhemmistä työuran onnistumisen mahdollisuuksista. Koska kokemukset peilaavat pitkälle tulevaisuuteen, ensimmäisten vuosien vaikutusten tutkiminen on erityisen oleellista ja kiinnostavaa. Toisaalta työuran alkuvaiheen työntekijöillä on merkittävä rooli yrityksen elinvoiman säilyttämisessä ja vakaan kasvun luomisessa, joten on myös yrityksen kannalta erityisen tärkeää panostaa juuri näihin työntekijöihin (Lee ym. 2017).

Monet johtajuuteen liittyvät tutkimukset ja jopa johtajuudesta kertovat bestsellerit keskittyvät liian usein hyvän johtajan persoonallisuuspiirteisiin, eivätkä ota huomioon lainkaan johdettavia (Haslam ym. 2011) eli sitä, mitä työntekijät esimieheltään toivovat. Kun johtajia tarkastellaan vain heidän ominaisuuksiensa pohjalta, unohtuu johtajien tärkein rooli – kuunnella johdettavia ja saada heidät motivoituneiksi työstään. Tästä syystä halusin tutkimuksessani valtavirrasta poiketen ottaa tutkimuskohteekseni juuri johdettavat, joilla on luultua suurempi merkitys itse johtamisessa. Uuden Y-sukupolven mukaantulo työmarkkinoille sekä tämän aiheuttaman työelämän muutoksen näkökulmasta oli luontevinta lähteä tutkimaan erityisesti nuoria aikuisia ja johdettavia, toisin sanoen, työntekijöitä työelämässä. Tutkimuksessani halusin pyrkiä selvittämään näkemyksiä hyvästä johtajuudesta ja hyvästä esimiestyöstä juuri alaisten silmin ja implisiittisiin johtamisteorioihin tukeutuen (mm. Lord ym. 1984). Tällä tarkoitan henkilön aiemmista kokemuksista kumpuavia, pään sisällä luotuja mielikuvia johtajista ja heidän ominaisuuksistaan, joiden avulla voidaan arvottaa nykyjohtajia ja heidän ominaisuuksia. Näitä johtajille tyypillisiä, stereotyyppisiä, ominaisuuksista on tutkijoiden toimesta mitattu erilaisin mittarein, joiden pohjalta on tehty yleistyksiä universaaleista hyvän johtajan tai tyypillisen johtajan ominaisuuksista ja näitä teorioita kutsutaan implisiittisiksi johtamisteorioiksi.

Vaikka johtajuutta johdettavien näkökulmasta on tutkittu maailmalla jo kohta puolivuosisataa, aiemmat tutkimukset eivät juurikaan ole ottaneet kantaa johdettavien ikään, sukupolveen tai työuran keston tai tutkimusten aineistot ovat olleet liian kapeita



(Giancola 2006; Krahn & Galambos 2014). Näin tässä oivan mahdollisuuden uudelle näkökulmalle ja tutkimukselle, sillä ottaen huomioon työelämän muutoksen, uuden sukupolven tulon sekä työuran alkuvaiheen merkityksen, on mielenkiintoista selvittää, miten nämä vaikuttavat johdettavien odotuksiin hyvästä johtajuudesta ja millaisena nuoret aikuiset näkevät hyvän esimiehen ja johtajan.

Toinen erityishuomio aiempiin tutkimuksiin liittyi tutkimusten toteutukseen. Aiemmissa tutkimuksissa painotus on ollut vahvasti määrällisessä tutkimuksessa yleisesti ottaen nuorten työelämää tutkittaessa (Arthur ym. 2005; Heslin 2005), mutta myös tutkimuksissa, jotka kohdistuivat hyvän esimiehen ominaisuuksiin johdettavan näkökulmasta ja aiemmin mainitsemini implisiittisiin johtamisteorioihin. Koen kuitenkin, että laadullinen tutkimus on tärkeää aiheen paremmalle ymmärtämiselle, sillä se avaa ennestään syitä sille, miksi hyvän esimiehen ominaisuudet koetaan hyviksi ja miten nämä odotukset ovat syntyneet, toisin sanoen pystytään paremmin ja kokonaisvaltaisemmin ymmärtämään niitä juurisyitä, jotka vaikuttavat alaisten näkökulmiin ja odotuksiin.

Huomioni kohdistui myös siihen, ettei johdettavien odotuksiin suuntautuvaa tutkimusta johtajista ole juurikaan tehty aiemmin Suomessa, joka entisestään lisäsi kiinnostustani aiheen tutkimista kohtaan. Vaikka maasidonnaisuuden puuttuminen ei suoraan edellytä aiheen lisätutkimuksia, Gersternerin ja Dayn (1994) tutkimuksen mukaan johtamiseen liittyvät stereotypiat eroavat ainakin jossain määrin eri maiden välillä. Tästä syystä on mielenkiintoista tutkia aihetta suomalaisen työelämän osalta.

## 1.2 Tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkimuksessani keskityin nuorten aikuisten näkemyksiin hyvästä esimiestyöstä ja johtajuudesta. Halusin erityisesti selvittää, millainen on hyvä esimies ja johtaja nuoren aikuisen näkökulmasta. Tätä kysymystä lähdin tutkimaan odotusten ja kokemusten kautta. Halusin kartoittaa, millaisia odotuksia nuorilla aikuisilla on esimestä ja johtajaa kohtaan, millaisia kokemuksia nuorille aikuisille on jo kertynyt ensimmäisistä esimiehistä ja miten nämä kokemukset ovat muokanneet heidän näkemyksiään hyvästä esimiestyöstä ja johtajuudesta.

Päätutkimuskysymykseni oli: **Millainen on hyvä johtaja nuoren aikuisen näkökulmasta?** Lisäksi laadin kolme alakysymystä:

- Mitä odotuksia nuorilla aikuisilla on hyvälle esimiehelle ja johtajalle?
- Millaisia kokemuksia nuorilla aikuisilla on ensimmäisistä esimiehistä?
- Miten kokemukset ovat muokanneet odotuksia hyvästä johtajasta?

Päätutkimuskysymys muodostui aiemman teorian pohjalta. Hyvän johtajan ominaisuuksia on usein käytetty operationalisoinnissa tutkittaessa implisiittisiä johtamisteorioita, joten halusin hyödyntää tätä ajattelumallia myös omassa tutkimuksessani, jolloin myös tulosteni vertailtavuus aiempiin tutkimuksiin olisi helpompaa. Lisäksi käytin tutkimuksessani esimies ja johtaja -sanoja synonyymeinä, rinnastaen ne vahvasti toisiinsa. Myös tämän valinnan tein pitkälti aiemman teorian näkökulmasta; selkeää erottelua esimiehen ja johtajan välillä ei ole myöskään tehty aiemmissa implisiittisten johtamisteorioiden tutkimuksissa.

Jotta sain mahdollisimman todenmukaisen kuvan siitä, millaisia odotuksia ja kokemuksia **nuorilla aikuisilla** on työelämän johtajuudesta, kohdistin tutkimukseni alle 35-vuotiaisiin nuoriin aikuisiin, jotka olivat olleet **alle viisi vuotta** täysipainoisesti työelämässä opiskeluidensa jälkeen. Tällä karsin pois niitä työntekijöitä, joiden pitkä työkokemus oli saattanut turruttaa aiempia odotuksia hyvästä esimiehestä ja johtajuudesta, ja joiden voi olla siksi vaikea muistella ensimmäisiä esimieskokemuksiaan. Lisäksi valitsin tutkimukseeni vain sellaisia nuoria aikuisia, jotka olivat jo valmistuneet opinnoistaan ja olivat täysipainoisesti mukana työelämässä. Tällä halusin rajata hieman kohderyhmää sekä karsia opiskeluiden vaikutusta tutkimustuloksiin. Kaikki tutkimukseen valitut henkilöt työskentelivät tutkimusentekoaikaan asiantuntijatehtävissä, eivätkä siis olleet itse esimiesasemassa. Tällä pystyin varmistamaan, että haastateltavat keskittyivät kertomaan näkemyksiään juuri alaisen näkökulmasta, joka oli tutkimukseni keskiössä.

Pro gradu -tutkielmani koostuu kuudesta luvusta; johdanto, teoriaosuus, tutkimuksen toteutus, tutkimuksen tulokset, tulosten ja teorian yhdistäminen sekä johtopäätökset. Johdannossa kuvaan aihealueen taustaa ja niitä lähtökohtia, joista lähdin tutkimustani tekemään eli mistä syystä aihealueeksi valikoitui hyvän esimiehen ja johtajan ominaisuudet alaisen näkökulmasta ja kohderyhmäksi nuoret aikuiset. Kerron myös tutkimukseni tavoitteista ja esitän päätutkimuskysymyksen sekä kolme tätä tukevaa alakysymystä. Teorialuvuissa referoin aiempaa kirjallisuutta sekä kertaan aiemmista tutkimuksista saatuja tuloksia kolmesta eri näkökulmasta. Ensimmäiseksi käsittelem nuoren aikuisen ja Y-sukupolven edustajan työelämään siirtymistä ja työidentiteetin

syntyä sekä esimiehen ja johtamisen tärkeyttä nuoren aikuisen näkökulmasta. Toinen teorialuku painottuu johtamisen ja esimiestyön merkitykseen LMX-teorian kautta; miten esimies-alaissuhde vaikuttaa alaiseen ja tämän työtyytyväisyyteen sekä työuraan nuorilla aikuisilla. Viimeisessä teorialuvussa käsitelen implisiittisiä johtamisteorioita; miten johdettavien aiemmat vakiintuneet havainnot johtamisesta eli ns. johtamisstereotyyppioista vaikuttavat heidän käsitykseensä hyvästä johtajasta. Näitä vaikutuksia tarkastellaan uran alkuvaiheissa sekä ja käsitellään myös maasidonnaisuutta.

Menetelmäluvussa avaan menetelmävalintaani, kuvaan mahdollisimman tarkasti analyysiprosessia, johon olen hyödyntänyt grounded theory -menetelmää, kerron tutkimuksen työvaiheista sekä arvioin tutkimuksen luotettavuutta. Tulosluvussa kerron tutkimukseni tuloksista ja luokittelen löydökset kategorioihin. Johtopäätöksissä kiteytän tutkimukseni tulokset ja sidon ne aiempaan teoriakirjallisuuteen. Lopuksi ehdotan jatkotutkimusaiheita.

## 2 NUORTEN AIKUISTEN SIIRTYMINEN TYÖELÄMÄÄN

Tämän päivän työelämän nuoret aikuiset kuuluvat suurimmilta osin Y-sukupolveen eli sukupolveen, jotka ovat syntyneet 1980–1990 välillä (Hershatter & Epstein 2010; Kowske ym. 2010; Krahn & Galambos 2014). Tästä ryhmästä käytetään usein myös kansanomaisempaa nimitystä milleniaalit viitaten siihen, että nämä ovat eläneet nuoruuttaan vuosituhaten vaihteessa. Y-sukupolven edustajia kuvaillaan tietoyhteiskunnan hedelmiksi (Abrams & von Frank 2014; Järvensivu ym. 2014) diginatiiveiksi, jotka ovat kasvaneet tarjonnan ja runsauden aikakaudella. Lisäksi he ovat hyviä solmimaan verkostoja, heillä on kansainvälisiä suhteita ja he ajattelevat globaalisti.

Milleniaalien sukupolvesta on tullut työelämän suurin ikäluokka (Vesterinen & Suutarinen, 2011, 104), ja tämä näkyy selkeästi myös työelämässä, jossa Y-sukupolvi rakentaa uudenlaista, sitouttavaa työelämää, jossa työn pitää olla mielenkiintoista ja mielekästä, tarpeeksi itsenäistä ja joustaa muun elämän kanssa ja myös hyvät työkaverit ovat tärkeä osa (Tuohinen 2010; Ahonen ym. 2010; Vesterinen & Suutarinen 2011). Samalla myös työhön ja johtamiseen liittyvät odotukset muuttuvat suhteessa aiempiin sukupolviin, sillä Y-sukupolvi haastaa vanhan johtamishierarkian ja vaatii, että johtajuus ansaitaan. Johtajalta toivotaan läsnäoloa ja vuorovaikutteisuutta (Vesterinen & Suutarinen 2011, 119). Toisaalta johtamiselta halutaan myös yksilöllistä otetta sekä erilaisten elämäntilanteiden huomioimista. Mahdollisuus vaikuttaa johtamiseen ja työkuultuuriin organisaation sisällä koetaan myös hyvin tärkeänä (Ahonen ym. 2010; Terjesen ym. 2007). Y-sukupolven edustajat toteuttavat työelämää omilla ehdoillaan, jossa psykologinen sopimus on kokenut suuren muutoksen (Vesterinen & Suutarinen 2011, 53–54). Tästä huolimatta spekulatio siitä, että työ itsessään ei oli yhtä tärkeää Y-sukupolven edustajalle kuin aiemmille ikäpolville, on turhaa, sillä vapaa-ajan korostuminen ei vähennä työn merkityksellisyyttä Y-sukupolven keskuudessa vaan työtä arvostetaan aiempien sukupolvien tapaan (Pyöriä & Ojala 2016).

Työllä on hyvin keskeinen merkitys aikuisen elämässä sekä siinä, miten yksilön identiteetti muodostuu (Fouad & Bynner 2008). Lapsena meiltä kysytään jo varhain, miksi haluamme tulla isona ja työmme määrittelee pitkälti sen, minkälaisen statuksen saamme, kun tutustumme uusiin ihmisiin. Tyytyväisyys työhön on yhteydessä sekä henkiseen että fyysiseen hyvinvointiin (Murphy & Athanasou 1999), kun taas työttömyys vaikuttaa tähän negatiivisesti (McKee-Ryan ym. 2005). Itse asiassa Lucasin ym. (2004) tutkimuksen mukaan työttömyys vaikuttaa onnellisuuden tasoon jopa sen jälkeen, kun

työllistyminen on uudelleen saavutettu. Tästä voimme päätellä, että työllä ja henkisellä hyvinvoinnilla on selvä yhteys toisiinsa.

Työnteon murros on vaikuttanut lukuisiin työnteon muotoihin ja muutoksiin viimeisten vuosikymmenten aikana. Yksi näistä murroksista on opiskeluista työelämään siirtyminen, jonka pituus on merkittävästi kasvanut. Voidaan puhua uudesta elämänvaiheesta, orastavasta aikuisuudesta, joka voi ulottua koko kolmannelle vuosikymmenelle (Arnett 2000). Urateorioiden mukaan uran ensivaiheessa olevat työntekijät ovat iältään 18–35-vuotiaita (Lee ym. 2017). Uran alkuvaiheeseen perustuvia luokitteluja on tehty tutkijoiden osalta useammasta näkökulmasta. Greenhausin ym. (1987) urakehitykseen pohjautuvan teorian mukaan uran ensivaiheen työntekijät ovat iältään 25–40-vuotiaita ja Hallin ja Mansfieldin (1975) mukaan 20–34-vuotiaita. Aiemmat tutkijat ovat myös vahvasti luokitelleet uraa iän, position ja aseman kautta.

## 2.1 Identiteetti uran alkuvaiheessa

Eriksonin (1963) ja Marcian (1966) tutkimuksiin pohjautuva vaiheittaisen aikuisidentiteetin rakentuminen yhdistää työn muutokset identiteetin kehittymiseen. Eriksonin olettamus on, että työidentiteetin kehittymisen kriittinen vaihe alkaa nuoruusiässä, kun yksilö muodostaa oman identiteetin ja alkaa kuvitella mielessään ammatillisia haaveita. Jos tämä ei onnistu, kokee nuori hämmennystä roolistaan. Marcia vie teoriaa eteenpäin ja ehdottaa, että nuoren aikuisen on kohdattava kriisi, joka auttaa heitä uudelleentutkimaan omia arvojaan sekä sitoutumaan rooliin tai arvoihin. Aikuisen ammatillinen identiteetti pohjautuu selkiintymättömään (*engl. diffusion*), etsivään (*engl. moratorium*), omaksuttuun (*engl. foreclosure*) ja saavutettuun (*engl. achievement*) identiteettiin (mm. Blustein ym. 1989).

Fouadin ja Bynnerin (2008) mukaan ensimmäisessä vaiheessa nuorella aikuisella ei ole selkeää identiteettiä. Seuraavan etsivän vaiheen tarkoituksena on poissulkea ja estää joitakin valintoja. Kolmas vaihe on kokeilun ja kasvun jakso, ns. omaksumisvaihe. Tämän aikana tapahtuu hioutumista ja valmistautumista. Viimeisessä, saavutuksen vaiheessa identiteetti on syntynyt ja se säilyy lähes muuttumattomana koko loppuelämän. Tässä mielessä ”orastavasta aikuisuuden ajasta”, koko kolmannelta vuosikymmenestä, voidaan puhua ”keskeytyksen aikana” ja se vaikuttaa ratkaisevasti aikuisuuden saavuttamisen venymiseen (Arnett 2000). Nuori pystyy tunnistamaan aikuisuuden vasta

saavuttamisen tasolla ja tästä syystä aitoa identiteettiä voi olla vaikea saavuttaa ennen 30 ikävuotta (mm. Arnett 2004).

Koska nuorten aikuisten ammatillinen identiteetti on kolmannella kymmenyksellä vielä monin tavoin keskeneräinen, on ensimmäisellä esimiehellä entistäkin suurempi vaikutus siihen, miten nuoren aikuisen työelämä alkaa ja miten hyvin siirtyminen työelämään tapahtuu. Toki muillakin tekijöillä ympärillä on suuri vaikutus kuten perheellä, ystävillä ja opettajilla. Lisäksi sosioekonominen asema, kulttuurin tausta sekä elinympäristö ja aika missä eletään vaikuttavat suuresti siihen, millaiset edellytykset saamme työelämään siirtymiselle (Fouad & Bynner 2008). Fouadin ja Bynnerin (2008) mukaan ihmisten elämät muokkautuvat näiden vaikutusten seurauksena ja vaikutus on suurimmillaan juuri elämän suurimmissa siirtymävaiheissa kuten siirtymisessä koulusta työelämään.

Universaalien vaikutustekijöiden lisäksi, myös maakohtaisia eroja on siinä, miten työelämään siirrytään. Vaikka työmarkkinat määrittävät suurelta osin sen, millaisen valmiuden nuoret aikuiset tarvitsevat työelämään siirtymiseen, se missä määrin valmistautuminen linkittyy tiettyjen ammattien kysyntään, ja se miten siirtymävaihetta johdetaan, vaihtelee eri maiden välillä suuresti (mm. Bynner & Chisholm 1998). Euroopassa ammatilliset tutkinnot merkitsevät valmiutta ja ovat edellytys työelämään siirtymiselle, kun taas Yhdysvalloissa riittää, että on suorittanut yleiset perusopinnot (Hamilton & Hamilton 1999). Skandinaviassa pätevyys sen sijaan tulee ammatillisen koulutuksen ja työkokemuksen kautta (Fouad & Bynner 2008). Vaiheittaisen identiteetin kehittymisen (Savickas 2002) ja orastavan aikuisuuden (Arnett 2004) konsepteja ei voi tästä syystä mielekkäästi erottaa sosiaalisesta ja poliittisesta kontekstista maassa, jossa kehitys tapahtuu (Bynner 2006).

Monet tutkimukset osoittavat, että koska työn tärkeys heijastuu vahvasti identiteettiin, on työuransa alkuvaiheessa oleville työntekijöille tarpeellista luoda vakaa ura (Super 1990). Tähän oleellisesti liittyen myös esimiehen tuki on tärkeässä roolissa, sillä se auttaa nuoria työntekijöitä kasvamaan ja kehittymään ja samalla saavuttamaan haluttuja rooleja ja tehtäviä myöhemmin uralla. Lisäksi nuorilla työntekijöillä on myös vähemmän tukiverkkoja, joka lisää entisestään esimiehen tärkeyttä nuoren työuralle (Ebner ym. 2006).

## 2.2 Esimiehen tärkeys uran alkuvaiheessa

Jokainen työntekijä toivoo viihtyvänsä työssään. Työtyytyväisyyden käsitteen on alkujaan kehittänyt Hoppock (1935), joka määrittelee sen työntekijän omakohtaiseksi reaktioksi työympäristöä kohtaan. Tutkijoilla on kuitenkin erilaisia käsityksiä työtyytyväisyyden rakenteesta (Zaharee ym. 2018). Yksi yleisimpiä käytössä olevia metodeja on Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), joka luokittelee työtyytyväisyyden neljään osaan: työhön itsessään, ihmissuhteisiin töissä, palkitsemiseen ja kehitykseen (Weiss ym. 1967). Smithin ym. (1969) Job Descriptive Indexin (JDI) mukaan työtyytyväisyys taas koostuu työstä, palkasta, johtamisesta, ylennyksistä ja ylennysmahdollisuuksista sekä työkavereista. Alegren ym. (2016) mukaan työtyytyväisyys koostuu kolmesta polusta, joista yksi keskittyy tiimityöhön eikä huomioi työn ja vapaa-ajan tasapainoa, yksi keskittyy työn ja vapaa-ajan tasapainoon sekä autonomiaan ja yksi esimiehen tukeen. Toisin sanoen johtaminen, esimiestyö ja esimiehen tuki, esimiesten tarjoamat kehitysmahdollisuudet ja ylennykset sekä kaikki työssä ilmenevät ihmissuhteet (ml. esimies-alaisuhde) ovat suuressa arvossa, kun mietitään työtyytyväisyyttä. Kaikissa näissä on esimiehellä eli johtajalla hyvin merkittävä rooli. Näin voidaan ajatella, että esimiehen rooli työntekijän työtyytyväisyyden kannalta on hyvinkin merkittävä. Myös useiden tutkimusten mukaan esimies on tärkeässä roolissa milleniaalin työelämässä (mm. Smith 2010; Martin 2005).

Johtajuudella on suuri merkitys, kun mietitään uran ensivaiheilla olevan nuoren kyvykkyyden houkuttelemista ja pitämistä työssä. Erityisen arvokkaana on pidetty johtajuuden läpinäkyvyyttä, sillä johtajien tulisi pystyä kertomaan suoraan, miten yrityksellä menee ja mihin suuntaan ollaan menossa (Zaharee ym. 2018). Läpinäkyvyys pitää työntekijät myös sitoutuneena, sillä tällöin työntekijät ymmärtävät yrityksen päämäärät ja miten heidän työnsä istuu näiden päämäärien sisään. Tutkittaessa uran alkuvaiheilla olevia nuoria kyvykkyyksiä, työntekijät uskovat pysyvänsä pitkään samassa työpaikassa. Yksi suurimmista syistä työn jättämiselle oli kuitenkin huono esimiestyö. Zahareen ym. (2018) tutkimus summasikin löydökset näin: ihmiset eivät jätä töitä, vaan he jättävät huonot johtajat. Johtaminen ja hyvä esimiestyö ovat selkeästi tärkeitä nuorille työntekijöille, ja epäsuotuisa suhde esimieheen on usein yksi tärkeä syy lähtöön. Toisaalta esimies-alaisuhdetta harvemmin mainittiin syynä jäädä työhön.

Yksi osa esimiestyötä on myös palautteen antaminen. Jatkuva palautteen saaminen onkin tärkeää erityisesti nuorille työntekijöille. Organisaation panostaminen

työntekijöiden jatkuvaan ja laadukkaaseen palautteenantoon viestii nuorelle työntekijälle siitä, että häntä arvostetaan ja hänen kehittymiseensä panostetaan (Zaharee ym. 2018). Scottin (2017) mukaan palautteenannon ansiosta nuoret työntekijät pystyvät rakentamaan omien vahvuksiensa päälle ja samalla kehittämään heikkouksiaan. Lisäksi nuorilla työntekijöillä nopea työn kierto oli merkityksellisemmässä roolissa kuin vanhemmilla työntekijöillä.

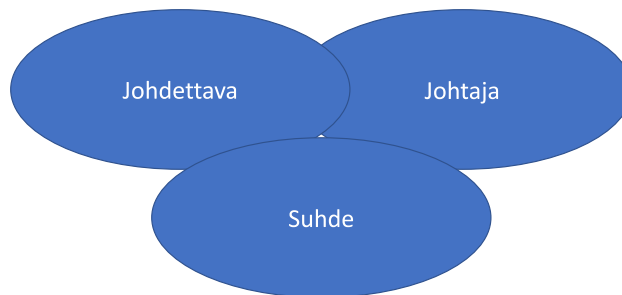
Johtaja pystyy vaikuttamaan myös muihin asioihin oman esimiestyönsä lisäksi kuten esimerkiksi kehittymismahdollisuuksiin, ja Y-sukupolven edustajat ovat motivoituneita omien kykyjensä kasvattamisesta. Deloitte (2016) tutkimuksen mukaan palkan ja muiden palkitsemisten jälkeen, kehittymismahdollisuudet olivat tärkein motivaattori työssä pysymiseen. Lähes kolmasosa niistä nuorista, jotka olivat todennäköisesti lähdössä pois seuraavien kahden vuoden sisällä, olivat tyytymättömiä johtamistaitojensa kehittymiseen.

Y-sukupolven edustajan suhde tämän vanhempiin on tutkittu vaikuttavan niihin ajatuksiin, mitä milleniaalilla on esimiestänsä kohtaan johtuen joko aikaisesta itsenäistymisestä (Jamrog 2002) tai vahvoista esikuvista kotona (Twenge 2009). Toisaalta Y-sukupolven kerrotaan myös vaativan työelämässä enemmän kuin aiemmat sukupolvet, joka heijastuu heidän suhteisiinsa esimiestensä kanssa (Hershatter & Epstein 2010). Jotta Y-sukupolven edustaja tietää pärjäävänsä hyvin töissä, tarvitsee hän jatkuvaa palautetta (Martin 2005). Tämä ei ole ihme, sillä Hershatterin ja Epsteinin (2010) mukaan milleniaaleille hyväksytyksi tuleminen on tärkeää, koska he kasvoivat lapsuutensa maailmassa, missä pienistäkin saavutuksista palkittiin. Tämä voi kuitenkin osoittautua vaivalloiseksi esimiehen näkökulmasta. Tästä huolimatta Hershatterin ja Epsteinin (2010) mukaan esimiehet, jotka jaksavat milleniaalin uran alkuvaiheessa panostaa perehdytykseen kunnolla, selviävät pitkällä tähtäimellä pienemmällä ajankäytöllä kuin ne esimiehet, jotka alussa vieroksuvat ajan käyttämistä perehdytykseen. Tutkimuksia Y-sukupolven edustajien työelämäkäyttäytymisestä on viime vuosina tehty jonkin verran, mutta edelleen on tärkeää lisätä ymmärrystä erityisesti empiiristen tutkimusten ja erilaisten teoreettisten näkökulmien osalta (McDonald & Hite 2008).



### 3 JOHTAMISEN TÄRKEYS LMX-TEORIAN AVULLA

Johtajuusteoriat ovat perinteisesti olleet vahvasti sidoksissa esimiehen ominaisuuksiin kuten luonteenpiirteisiin ja käyttäytymiseen. Nämä ominaisuudet eivät kuitenkaan kuvaa johtamista muuta kuin esimiehen osalta ja jättävät näin ollen johtamisen varsin yksipuoleiseksi. Graenin ja Uhl-Bienin (1995, 220–221) mukaan teoriat jättävätkin kokonaan huomiotta johtajuuden eri tasot kuten johdettavan sekä johtajan ja johdettavan välisen suhteen. Näiden tasojen yhdistäminen aiempiin johtajuusteorioihin on kuitenkin hankalaa, sillä ne eivät istu yhteen aiempien luokittelujen kanssa. Tätä puutetta korjaamaan onkin jatkokehitetty uudempiä luokittelujärjestelmiä, jotka ottavat huomioon myös johdettavat (mm. Hollander 1978) sekä johtajan ja johdettavan välisen suhteen (Hollander 1978; Graen & Uhl-Bien 1991), katso kuvio 1. Graenin ja Uhl-Bienin (1995) mukaan voidaankin ajatella, että johtajuutta on kolmea eri tasoa, joita voi teorian kautta lähestyä yksittäin (mm. johtajalähtöisten teorioiden käyttäytymisnäkökulma), mutta myös useamman luokan yhdistelmänä (tapauskohtainen näkökulma, joka ottaa huomioon johtajan, johdettavan sekä kahdenvälisen suhteen). Tässä tutkielmassa keskityn tarkastelemaan johtamista erityisesti johdettavan ja kahdenvälisen suhteen kautta. Ensimmäiseksi keskitys johtajan ja johdettavan väliseen suhteeseen, jota kutsutaan myös esimiesalaissuhteeksi.



Kuvio 1. Johtajuuden tasot (Graen & Uhl-Bien 1995).

Johtajan ja johdettavan välistä suhdetta tutkimalla voidaan selvittää suhteen laatua ja luonnetta esimerkiksi luottamuksen ja arvostuksen kautta. Teorian avulla voi myös tarkastella millainen vastavuoroinen vaikutus johtajalla ja johdettavalla on toisiinsa, miten suhteet korreloivat toivottuja lopputuloksia ja miten tehokas johtajuussuhde saadaan aikaan ja pidetään yllä (Graen & Uhl-Bien 1995, 223).

Leader-Member Exchange -teoria (myöhemmin LMX-teoria) kuuluu johtajuuden suhdeperusteisiin näkökulmiin. Sen perusajatuksena on tehokkaan johtajuusprosessin aikaansaaminen johtajan ja johdettavan kehittyneen johtajuussuhteen (kumppanuuden) avulla ja sen kautta saavutetuilla hyödyillä (Graen & Uhl-Bien 1991). Teoria perustuu esimiehen ja alaisen rakentamalle suhteelle, mutta se voi myös kehittyä tiimiläisten välille. Suhteet saavat alkunsa kasvaneista vaikutusmahdollisuuksista, jotka ovat tehokkaan johtamisen edellytys (Katz & Kahn 1978).

### 3.1 Esimies-alaissuhteen tärkeys uran alkuvaiheessa

Dunnetten (1971) mukaan johtamistaidoissa kehittymistä voidaan selittää ja ennustaa henkilökohtaisten taitojen perusteella. Se jättää kuitenkin kokonaan huomiotta kehittymisen mahdollisuudet uran alkuvuosina (Wakabayashi & Graen 1984). Tämä taas on ristiriidassa Berlewin ja Hallin (1966) tutkimuksen kanssa, joka osoitti, että yksi tärkeä ennusmerkki menestyksekkäälle uralle, on psykologinen onnistuminen työssä ensimmäisen vuoden aikana. Wakabayashin ja Graenin (1984) tutkimuksessa huomattiinkin, että vaikka Dunnetten tutkimuksen henkilökohtaiset taidot huomioitaisiin, ensimmäisen vuoden vaikutus säilyy vahvana signaalina urakehitykselle.

Useiden Graenin ym. LMX-teoriaan keskittyvien pitkittäistutkimusten tuloksena on saatu selville, että kahdenvälisen suhteen laatu (tehokas esimies-alaissuhde) pystyy ennustamaan uraan liittyviä saavutuksia, kun tutkitaan johtajan kehittymisen mahdollisuuksia. Tutkimuksen mukaan tehokkaalla ja toimivalla esimies-alaissuhteella oli positiivinen vaikutus johtamisen tuen määrään ja työhaasteiden tasoon (Dansereau ym. 1975), työtyytyväisyyden tasoon ja työntekijöiden työpanoksen määrään yksikön tavoitteiden saavuttamisessa (mm. Graen & Cashman 1975), esimiehen ja alaisen välisen sopimuksen asteeseen työhaasteiden osalta (Graen & Schiemann 1978) sekä työssä pysymiseen tai työstä lähtemiseen eli vaihtuvuuteen (mm. Graen & Ginsburgh 1977).

Wakabayashi ym. (1980) tutkivat esimies-alaissuhteen motivoinnin ja mentoroinnin tuloksia ja huomasivat tutkimuksessaan, että laadukkaat esimies-alaissuhteet auttoivat uran alkuvaiheessa olevaa juurtumaan organisaatioon (*engl. inclusion boundary*, Schein 1971) ja saavuttamaan pääsyn yksikön keskeisempiin toimintoihin ja voimavaroihin (Wakabayashi & Graen 1984, 611). Sisäpiirin kokemus saattoi auttaa uutta työntekijää kehittämään korostetun oman arvon tunteen, kasvattamaan itsevarmuutta johtajuustaidoissa sekä asettamaan korkeampia suoritustavoitteita. Wakabayashin ja

Graenin (1984) tutkimuksen mukaan, on myös todennäköistä, että korkealaatuinen kahdenvälinen suhde helpottaa monimutkaisia psykologisia prosesseja, joita tarvitaan urakehityksessä organisaatioissa.

Wakabayashi ja Graen huomasivat tutkimuksessaan (1984) positiivisen korrelaation kyvykkyyden ja urasaavutusten suhteen seitsemännen tutkimusvuoden kohdalla. Kun havaittiin joko kahdenvälinen korkealaatuinen suhde tai korkeampi lähtökyvykkyys, pystyttiin todentamaan korkeampia urasaavutuksia. Lisäksi matalampi potentiaali kyvykkyydessä pystyttiin kumoamaan ja kompensoimaan korkeammalla kahdenvälisellä suhteella. Näin ollen vain yhdistelmä huonolaatuista kahdenvälisestä suhdetta (VDL) matalan kyvykkyyden kanssa aiheutti pitkittäistutkimuksessa huonolaatuisia tuloksia, toisin sanoen huonoa urakehitystä. Tämä korrelaatio todettiin sekä ylenemisvauhdin että seitsemännen vuoden bonusten osalta, mutta sen sijaan seitsemännen vuoden palkkaan se ei vaikuttanut. Tämä nähtiin johtuvan siitä, että kahteen ensimmäiseen vaikutti enemmissä määrin meriittien huomioiminen, toisin kuin palkassa. Lisäksi Wakabayashi ja Graen (1984) viittasivat tutkimuksen lopussa entistä suurempiin vaikutuksiin johtajan urakehityksessä, jos tutkimusta pidennettäisiin 12 vuoteen.

Mitä paremmaksi kumppanuudeksi johtaja kokee suhteensa alaiseensa (Graen & Uhl-Bien 1995), sitä valmiimpia johtajat ovat tukemaan alaisensa työuraa organisaation sisällä (Sparrowe & Liden 2005). Johtaja tarjoaa ohjausta sekä kehitysmahdollisuuksia, jotka tukevat alaisen oppimista ja kasvua ja kasvattavat heidän houkuttelevuuttaan työmarkkinoilla. Huomionarvoista on, että työllistymismahdollisuudet kasvavat siitä huolimatta, ettei työntekijä itse pitäisi esimies-alaisuudesta hyvänä. Epitropakin ym. (2020) mukaan ennen kaikkea johtajan käsitys esimies-alaisuudesta vaikuttaa työllistymismahdollisuuksiin. Samalla on kuitenkin todettava, että tutkimusta siitä, miten esimiehen ja työntekijän suhde vaikuttaa työllistymiseen on tehty vain vähän (Epitropaki ym. 2020). Myös Mattan ym. (2015) tutkimuksen mukaan johtajan rooli on vahvempi ja tämä kontrolloi esimies-alaisuuden merkityksellisyyttä tehden alaisen roolista epäoleellisen.

### **3.2 LMX-teorian ja implisiittisten johtamisteorioiden yhdistyminen**

Suurin osa LMX-teoriaan liittyvistä tutkimuksista on keskittynyt kuvaamaan esimies-alaisuutta vakaana ja muuttumattomana. Todellisuudessa tämä ei kuitenkaan vastaa enää nykyistä työelämää, vaan se on muuttunut nopeatempoisemmaksi ja myös

työsuhteiden kestot lyhyemmiksi. Aiemmat koko työuran mittaiset työsuhteet ovat harvinaisia ja työntekijävaihtuvuus yrityksissä on eri luokkaa kuin ennen. Tästä syystä on tarpeen tutkia LMX-teorian kautta myös vaikutuksia seuraaviin työsuhteisiin, toisin sanoen, miten edellinen esimies-alaissuhde vaikuttaa seuraavaan esimies-alaisuuteeseen (Song ym. 2015).

Sosiaalisen konstruktionismin peruseriaatteiden mukaan, ihmiset arvostelevat uutta ihmistä käyttämällä heidän olemassa olevia sosiaalisia rakenteitaan, jos muuta tietoa ei ole saatavilla (Andersen & Berk 1998). Tutkimusten mukaan tärkeät ihmissuhteet menneisyydessä vaikuttavat siis suuresti siihen, miten he tulevat toimeen toisten ihmisten kanssa tulevaisuudessa (Sullivan 1953). Vanhojen ihmissuhteiden vaikutus säilyy muistoissamme, ja tulee esiin, kun uusi ihminen tulee elämäämme. Aiemman kokemuksen vaikutukset näkyvät siinä, miten uutta ihmissuhdetta ja henkilöä arvioi, erityisesti silloin, kun uusi henkilö muistuttaa aiemmasta ihmissuhteesta (Andersen & Baum 1994; Andersen & Cole 1990). Tämä johtuu siitä, että ihminen käyttää aiempaa, implisiittisesti keräämäänsä tietoa ja yhdistää sen havaintoihinsa muodostaen oman käsityksensä (Lord & Maher 1991). Toisin sanoen, tämä yrittää selittää uuden henkilön käytöstä aiempien käsitystensä ja havaintojensa pohjalta.

Lidenin ym. (1993) tutkimuksen mukaan työntekijän odotukset esimiestä kohtaan voivat vahingoittaa esimies-alaisuutta, sillä odotukset tulevan esimiehen pätevytydestä sekä esimies-alaisuuden laadusta voivat vaikuttaa suuresti tulevaisuuden esimies-alaisuuteisiin.

Song ym. (2015) jatkaa aiempaa tutkimusta eteenpäin ja osoittaa, että nykyisen ja edellisen esimies-alaisuuden välillä on yhteys, jonka merkitys kasvaa, kun esimiesten ominaisuudet eroavat vain vähän toisistaan. Toisin sanoen, aiempi esimies-alaisuus vaikuttaa edelleen sen päättymisen jälkeen ja vaikutus näkyy nykyisessä esimies-alaisuudessa. Tästä syystä, kun uusi esimies astuu tehtäväänsä, tulisi hänen tutustua alaisiinsa ja heidän historiaansa edellisen esimiehen kanssa sekä tämän johtamistapaan. Näin ollen uusi esimies pystyisi vahvistamaan edellisen esimiehen positiivisia vaikutuksia sekä heikentämään tämän negatiivisia vaikutuksia, jolloin esimiehen on myös helpompi menestyä tehtävässään (Song ym. 2015).

Tämän tyyppiset ajatusmallit ja vihjaukset aiempien esimiesten vaikutuksista nykyiseen ja tulevaan esimieheen ovat vahvasti sidoksissa implisiittisiin johtamisteorioihin (Lord ym. 1984). Lordin ym. (2001) tutkimuksen mukaan johdettavat käyttävät sen verran aikaa esimiestensä kanssa, että on todennäköistä, että he

muodostavat prototyypin esimiehestään esimies-alaisuuden seurauksena otollisissa olosuhteissa (Chang 2005; Lord & Brown 2004).

## 4 IMPLISIITTISET JOHTAMISTEORIAM

Kehittyneemmät olennot kuten ihmiset rakentavat symbolisia mielikuvia ympäristöstään oivallettujen tapahtumien pohjalta ja käyttävät näitä päänsisäisiä ajatusmalleja ohjatakseen käyttäytymistään (Johnson-Laird 1989). Käyttäessään näitä olemassa olevia kognitiivisia ajatusmalleja, tekee ihminen alitajuntaisia päätöksiä mielessään peilaten aikaisempiin kokemuksiinsa uusissa tilanteissa (Murphy & Cleveland 1995). Viimeisten 30 vuoden aikana johtajuustutkijat ovat tuoneet esille samanlaisia ajatuksia väittäen yksilöillä olevan implisiittisiä johtamisteorioita, jotka ohjaavat heidän ymmärtämisen prosessejaan havainnoidessaan ja reagoidessaan johtajiin (Lord 2005).

Havainnointiin perustuva teoria pohjautuu alkujaan Weberin (1978) ajatuksiin siitä, että johtajan tehokkuuteen vaikuttaa vahvasti myös johdettavien havainnot johtajan kyvykkyydestä johtaa tehokkaasti. Usein johtajaa esimerkiksi kuvaillaan karismaattiseksi. Karisma ei kuitenkaan ole henkilön itsensä ominaisuus itsessään, vaan se syntyy suhteessa muihin, johdettaviin. Toisin sanoen ”suuret teot” ovat suuria vasta, kun ne ovat tunnistettuja ja niitä pidetään johtamisen aikaansaannoksina. Karisman aikaansaama innoittaminen on siis peräisin johdettavilta johtajalle eikä päinvastoin (Haslam ym. 2011, 51). Weberin (1978) ajatuksista lähtöisin olevaa teoriaa on ajan saatossa viety pidemmälle ja johdettavien merkitystä on kasvatettu entisestään. Implisiittiset johtamisteoriat viittaavatkin tilanteeseen, jossa kaikki valta on siirtynyt johdettavalle. Johdettava tunnistaa johtajan tämän käyttäytymisen perusteella. Johdettavien havainnot taas perustuvat heidän omiin vakiintuneisiin johtamisstereotyyppioihin (mm. Lord ym. 1982). Johdettavat seuraavat johtajien käyttäytymistä ja tämän pohjalta he muodostavat hiljalleen prototyyppisiä johtajista (Lord ym. 1999). Toistuvista johtajien kohtaamisista rakentuneet mielikuvat johtajaprototyypeistä antavat yksilölle mahdollisuuden ryhmitellä johtajan (Lord 2005). Implisiittinen johtajakuva toimii yksilön sisäisenä rakenteena, joka viime kädessä erottelee hyvät johtajat huonoista johtajista (Lord & Maher 1991). Johdettavaan keskittyvä tutkimus antaa huomattavaa lisäarvoa johtajuuden ymmärtämiselle ja sille, mistä johtajuus rakentuu (Shamir 2007).

#### 4.1 Implisiittisten johtamisteorioiden synty

Implisiittiset johtamisteoriat ovat alkuaan syntyisin Edenin ja Leviatanin (1975) implisiittisen persoonallisuusteorian käsitteestä. Tutkimuksessaan Eden ja Leviatan pyysivät opiskelijoita arvostelemaan johtamiskäyttäytymistä kuvitteellisessa tilanteessa. Faktorianalyysin avulla syntyneet neljä faktoria osoittautuivat samoiksi neljäksi, jotka nousivat esiin myös Halpinin ja Winerin 1950-luvun loppupuolella tekemässä tutkimuksessa, jossa yksilöt arvioivat heidän oikeiden organisaatioidensa johtajia. Nämä neljä faktoria olivat työn tuki, työn tekemisen mahdollistaminen, vuorovaikutuksen mahdollistaminen sekä tavoitekeskeisyys. Tutkimustulokset osoittivat, että johtajuuden ominaispiirteet olivat jo entuudestaan rakentuneet osallistujien mieliin, riippumatta siitä, ketä he arvioivat. Huomionarvoista tutkimuksessa oli myös, että 19 % vastaajista, jotka eivät kokeneet vastanneensa kyselyyn aiempien tai nykyisten johtamiskokemustensa perusteella, nostattivat kuitenkin samat neljä faktoria esiin. Tämän havainto entisestään korostaisi implisiittisten johtamisteorioiden merkitystä, jos voidaan ajatella, että vastaajien omat kokemukset eivät olisi vaikuttaneet vastauksiin ja vastaustulokset voitaisiin todeta luotettaviksi (Eden & Leviatan 1975).

Löydöksen jälkeen Lord ym. (1984) jatkoivat implisiittisten johtamisteorioiden kehittämistä käyttäen hyödyksi Roschin (1978) kategorisointiteoriaa ja ehdottomalla johtajuudella olevan oma prototyyppinsä ihmisten mielessä. Roschin teorian mukaan prototyyppi on abstrakti yhdistelmä kategorian jäsenten tyypillisimpiä ominaisuuksia, ja johtajaprototyyppi on näin ollen kognitiivinen rakennelma, joka muodostuu johtajuuteen useimmiten liitetyistä ominaisuuksista (Epitropaki ym. 2013). Tätä löydöstä hyväksi käyttäen voidaan ajatella, että henkilöä pidetään johtajana, silloin kun hänen ominaisuutensa kohtaavat havainnoitsijan johtajaprototyypin kanssa (Epitropaki & Martin 2005). Teoriaa jatkokehitettiin luomalla johtajaprototyypille ominaisuuksia ja vuosikymmenten aikana tutkijat onnistuivatkin löytämään lukuisia johtajaprototyypille sopivia ominaisuuksia (Lord ym. 1984; Schyns & Schilling 2011).

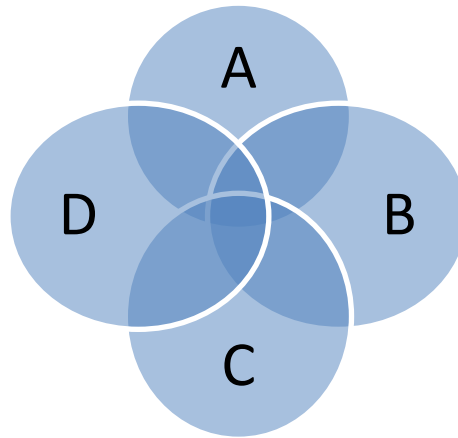
Implisiittisissä johtamisteorioissa tiedostetaan sosiaalisen kategorisoinnin vaikutus (Haslam ym. 2011, 53). Johdettavan näkökulma on yhtä tärkeä kuin itse johtaja – prosessin aikana sekä johdettava että johtaja tekevät havaintoja toisistaan ja nämä havainnot ovat keskiössä (Haslam ym. 2011, 52). Johtamisen kategorisointiteorian ydintä on ajatus siitä, että johdettavat näkevät yhden heistä johtohahmonaan ja alaisten havainnoima johtajan menestys riippuu siitä, miten hyvin johtajan ominaisuudet

täsmäävät johdettavien johtajuusstereotyyppioiden kanssa (Lord ym. 1982; Lord & Maher 1990). Tämä myös ohjaa johtajaa käyttäytymään sen mukaan, miten hän odottaa johdettaviensa toivovan tämän käyttäytyvän.

#### 4.1.1 Kategorisointiteoria

Roschin (1978) mukaan yksi kaikkien keskeisimmistä tehtävistä maailmassa on jaotella ympäristö osiin luokittelun avulla. Tämän avulla erilaisia ärsykeitä voidaan myös vertailla keskenään ja luoda kategorioita. Esimerkkinä Lord ym. (1984, 345) käyttävät autoja, pyöriä ja lentokoneita. Kaikki ovat erilaisia virikkeitä, mutta niitä voidaan yhteisesti luokitella kulkuneuvoiksi ja kohdella osittain vertaisinaan. Kategoriat muotoutuvat ympäristön luonnollisen katkonaisuuden seurauksena. Niiden tarkoitus on täydentää tiedon prosessointia kuten ympäröivän maailman yksinkertaistamista sekä mahdollistaa symboliset merkitykset nimeämisen kautta – näiden avulla voidaan rakentaa nimijärjestelmä luokitelluista kokonaisuuksista kommunikoimista varten (Cantor & Mischel 1979). Roschin (1978) teorian mukaan kategoriajärjestelmillä on sisäänrakennettu hierarkiarakenne, jossa on sekä horisontaalisia että vertikaalisia tasoja. Pystysuora, vertikaalinen ulottuvuus käsittelee kattavuuden tasoa, erilaisten virikkeiden määrää, jotka voidaan luokitella samaan kategoriaan. Ylin taso on laajin ja kattavin, sen alla on kategorisoinnin perustaso ja alimpana alisteinen taso, joka on kaikista kapea-alaisin. Lord ym. (1984) kuvaavat tasoja esimerkin kautta: Jos amerikkalaiset olisivat ylin taso, normaali taso voisi olla uusenglantilaiset ja alin taso bostonilaiset. Horisontaalinen ulottuvuus erottelee kategoriat samalla pystysuoralla kattavuudella. Tässä kuitenkin ulottuvuus itsessään määrittelee, miten eri tasot vaihtelevat. Esimerkkinä tälle Lord ym. (1984) käyttävät ylimmän tason kohdalla amerikkalaisten ja eurooppalaisten eroja ja alimmalla tasolla bostonilaisten ja newyorkilaisten eroja. Saman tason edustajat ovat yhteydessä toisiinsa päällekkäisten yhtäläisyyksien avulla, joita kutsutaan perheyhtäläisyyksiksi. Jokaisella horisontaalisen kategorian edustajalla on useita samankaltaisia ominaisuuksia yhden tai useamman edustajan kanssa, mutta vain muutama ominaisuus, jotka ovat yhtä kaikkien kategorian jäsenten kanssa. Tätä voidaan kuvastaa Vennin diagrammin avulla. Päällekkäisyys ilmentää kattavuuden tasoa, katso kuvio 2.





Kuvio 2. Kattavuuden tasot (Lord ym. 1984).

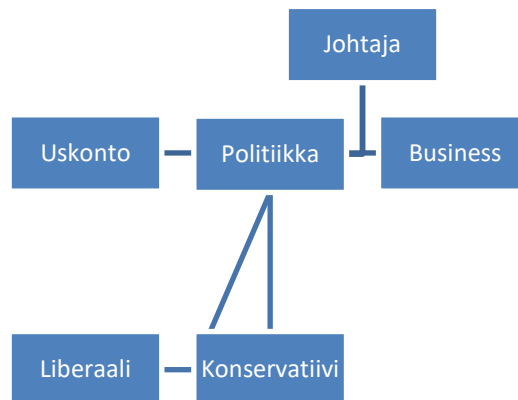
Rosch jatkaa tutkimuksessaan (1978), että luonnolliset aukot, joihin kategoriat muodostuvat, ovat korostaneet kategorioiden määrittelyn avulla ominaisuuksia, jotka ovat tyypillisimpiä kategorian edustajille. Roschin tutkimuksessa (1978) käytetään tästä sanaa prototyyppi kuvaamaan abstraktia yhdistelmää, joka koostuu kategorian edustajien tyypillisimmistä ominaisuuksista. Prototyyppi on toiminnallisesti määritelty ihmisten käsitysten perusteella siitä, kuinka hyvin ne istuvat kategorioihin. Huomattiin, että käsitysten perusteella kategorian edustajille tyypillisimmät ominaisuudet taipuivat olemaan samoja ominaisuuksia kuin ne, jotka olivat yleisiä läpi horisontaalisen ulottuvuuden saman kategorian sisällä (Lord ym. 1984).

Roschin (1978) teoriaan kuuluu vielä yksi konsepti, jota nimitetään merkkisitovuudeksi (*engl. cue validity*). Merkkisitovuus on todennäköisyyteen liittyvä konsepti, joka keskittyy ominaisuuden kyvykkyyteen syrjiä kategorian sisällä tietyllä pystysuoralla tasolla. Merkin sitovuus tietyn kategorian ennustajana kasvaa sillä tiheydellä, millä merkki yhdistetään kategoriaan ja laskee sillä tiheydellä, millä merkki yhdistetään muihin kategorioihin (Reed 1972). Kategorian merkkisitovuus riippuu yhteensopivista merkkisitovuuksista kategorian ominaisuuksille (Lord ym. 1984).

Kun ymmärrys kategorioista on luotu, havaitsija pystyy luomaan hyvin kompleksisen maailman, joka on abstraktimpi, mutta yksinkertaisempi, kognitiivinen jäljennös. Tämä voi toimia myös oppaana valitulle huomiolle, tiedon takaisinhaululle ja sosiaalisille käsityksille (Lord 1985).

#### 4.1.2 Johtamisen kategorisointi

Roschin kategorisointiteoriaa mukaillen, Lord ym. (1982) kuvaavat johtajuudelle samanlaisen viitekehysten. Perustasolle määritellään eri johtajuuskategorioita sen mukaan, missä kontekstissa johtajuus on tapahtunut. Tämä eroavaisuus löydettiin sisältöanalyysin avulla tutkimuksessa, jossa kuvattiin sanan ”johtajuus” käyttöä lehdistössä. Erilaisia johtajia kuvattiin usein vertaamalla johtaja-sanaa tietyn kontekstin kanssa, esimerkiksi yritysjohtajaa tai uskonnollista johtajaa. Yhdistämällä tällaiset erot Roschin kategorisointiteorian periaatteisiin, synnyttää johtajuus mallin, joka on rakenteeltaan hierarkkinen ja vaihtelee sekä vertikaalisella että hierarkkisella ulottuvuudella (Lord ym. 1984), aivan kuten kategorisointiteoriassa. Tätä mallia kuvaa kuvio 3.



Kuvio 3. Johtajuuskategorioiden hierarkia (mukaillen Lord ym. 1984).

Ylin johtajuuden kategoria on kattavuudeltaan laajin taso luokittelujärjestelmässä ja siksi vertikaalisen rakenteen yläpäässä. Perheläheisyysperiaatteen mukaan ominaisuuksia, jotka ovat yleisiä kaikille johtajille tulisi olla vain vähän. Parhaiten hyvän johtajan -kategoriaa kuvaavia ominaisuuksia tulisi olla vain vähän päällekkäin niiden ominaisuuksien kanssa, jotka ovat saman tason ”antijohtaja” -kategoriassa. Toisaalta ominaisuuksien tulisi olla suuresti merkkisitovia (Lord ym. 1984).

Tämän pohjatyön tuella Lord ym. (1984) kuvaavat tutkimusartikkelissaan kolmea eri tutkimusta. Heidän mallissaan perustason kategoriat ovat vähemmän kattavia kuin ylimmän tason kategoriat ja ne kuvastavat oikeasta maailmasta löytyviä erityyppisiä johtajia (uskonnollinen johtaja, poliittinen johtaja yms.). Roschin (1978) tutkimuksen pohjalta he ehdottavat, että kategoriat perustuvat niihin ominaisuuksiin, jotka parhaiten kuvastavat kategorian edustajia. Perustason johtajakategoriat erottuvat siis selvemmin

vastapuolen edustajista ja ovat yksityiskohtaisempia kuin ylimmän tason johtajakategoriat. Mallin avulla perustason johtajakategorioiden käyttö kasvattaisi havainnoitsijan kyvykkyyttä kuvailla ja ennustaa johtajuuskäyttäytymistä. Useimmissa tapauksissa selvästi erottuva, perustason prototyyppi olisi se, mitä havainnoitsijat käyttäisivät erottaakseen johtajan antijohtajasta (Lord ym. 1984). Alimmat kategorian tasot ovat vähiten kattavia vertikaalisessa rakenteessa. Kuviossa 4 alin taso on kuvattuna perustason kategorian alajaostona. Alimman tason kategorisoinnissa kategorian luonnetta on vaikeampi määritellä ja tästä syystä tasoa voidaan määritellä eri tavoilla. Vallallaan on kaksi erilaista luokittelutyyppiä; kategorian prototyyppisiin perustuva abstrakti esittelymuoto kuten erottelu konservatiiviseen tai liberaaliin poliittiseen johtajaan tai erottelu tiettyihin ihmisiin esimerkiksi Kennedyyn ja Reaganiin poliittisena johtajana. Alimman tasot luokittelut eivät kuitenkaan vielä Lordin ym. tutkimusten (1984) aikaan olleet valmiita laajempaan tutkiskeluun.

## **4.2 Johtajuuden prototyypit ja näiden mittaaminen**

Lordin ym. luoman johtajuuden kategorisointiteorian (1984) avulla pystyttiin viimein ymmärtämään implisiittisten johtamisteorioiden merkitys ihmisten johtajuushavainnoissa ja todettiin sen olevan kuvaava viitekehys organisatoriselle johtajuudelle. Todistaakseen kategorisointiin perustuvaa teoriakehystään, Lord ym. testasivat teoriaa käytännössä erilaisin kokein. Tutkimalla joukkoa ylipoisto-opiskelijoita he löysivät 59 johtamista kuvaavaa luonteenpiirrettä kuten älykäs, koulutettu sekä omistautunut. Ominaispiirteet vaihtelivat prototyyppitasojen osalta siinä suhteessa, minkälaisen johtajan osallistuja näki mielessään. Osa ominaisuuksista kuten älykkyys ja rehellisyys arvioitiin korkealle prototyyppisesti, toisin sanoen kyseessä oli positiivinen ominaisuus, kun taas toiset ominaisuudet kuten autoritäärisyys ja epärehellisyys saivat matalan arvion prototyyppiltään. Tällöin kyseessä oli negatiivinen ominaisuus.

Lordin ym. (1984) 59 ominaisuuden mittari ei kuitenkaan ole ainoa laatuaan, vaan implisiittisiä johtamisteorioita on pyritty mittaamaan myös monilla muillakin asteikoilla: the Schein Descriptive Index:illä (Schein 1973), the Campbell Leadership Indicator:illa (Campbell 1991), Offermannin ym. ILT asteikolla (1994) sekä Kenneyn ym. (1996) Leadership Described as Worthy of Influence ja Culturally Endersed Implicit Leadership Theries -asteikoilla (House ym. 1999).

Näistä tutkimuksista yksi mielenkiintoisimpia on Offermannin ym. tutkimus (1994), sillä siinä tutkittiin sekä ylioppilaita että työntekijöitä ja seurattiin laajaa ja täsmällistä validointiprosessia. Se on lisäksi yksi harvoja tutkimuksia, jossa tunnistettiin tiettyjä implisiittisten johtamisteorioiden vaikuttajia ja näin ollen siirryttiin yksilöllisten osatekijöiden maailmasta kollektiivisempaan havainnointiin (Epitropaki & Martin 2004, 294). Tutkiakseen implisiittisten johtamisteorioiden sisältöä ja vaikuttajarakennetta (*engl. factor structure*), tutkimus toteutettiin neljässä vaiheessa (Offermann ym. 1994). Sen seurauksena kehittyi 41 ominaisuuden lista, joista muodostui yhteensä kahdeksan faktoria; kuusi prototyyppistä (sensitiivisyys, omistautuminen, karisma, viehättävyys, älykkyys ja vahvuus) sekä kaksi antiprototyyppistä (alistaminen ja maskuliinisuus). Taulukko 1 kuvaa niitä ominaisuuksia, joista prototyypit muodostuivat. Vahvistetun faktorianalyysin avulla pystyttiin myös todentamaan, ettei merkittäviä eroja ylioppilaiden ja työntekijöiden välillä voitu havaita.

Taulukko 1. Implisiittisten johtamisteorioiden faktorit ja näitä kuvaavat ominaisuudet Offermannin ym. (1994) mukaan.

<b>Faktorit:</b>	<b>Ominaisuudet:</b>
Sensitiivisyys	sympaattinen, sensitiivinen, myötätuntoinen, ymmärtäväinen
Omistautuminen	omistautunut, kurinalainen, valmistautunut, aikaansaava
Karisma	karismaattinen, inspiroiva, osallistuva, dynaaminen
Viehättävyys	viehättävä, klassinen, hyvin pukeutunut, pitkä
Älykkyys	älykäs, fiksu, tietäväinen, viisas
Vahvuus	vahva, voimakas rohkea, vaikutusvaltainen
Alistaminen	dominoiva, vallannälkäinen, tunkeileva, manipuloiva
Maskuliinisuus	mies, maskuliininen

Epitropakin ja Martinin (2004) ovat omassa viitekehyksessään jatkaneet aiemman tutkimuksen jalanjäljissä keskittyen yksilön näkökulmien yleistämiseen käyttämällä sekalaisia työntekijäryhmiä vastaajina. Viitekehys perustuu Offermannin ym. (1994) kahdeksan alkuperäisen faktorin oletukseen, mutta Epitropakin ja Martinin (2004) viitekehyksessä on vain kuusi faktoria, joista neljä on liitetty johtajaprototyyppiin ja kaksi antiprototyyppiin eli päinvastaiseen käyttäytymiseen. Sensitiivisyys, omistautuminen, älykkyys sekä dynaamisuus olivat johtajaprototyypille ominaisia piirteitä, kun taas

alistaminen ja maskuliinisuus antiprototyypille ominaisia piirteitä. Taulukossa 2 kuvattuna Epitropakin ja Martinin (2004) löytämiä ominaisuuksia faktoreiden takaa.

Taulukko 2. Implisiittisten johtamisteorioiden faktorit ja näitä kuvaavat ominaisuudet Epitropakin ja Martinin (2004) mukaan.

<b>Faktorit:</b>	<b>Ominaisuudet:</b>
Sensitiivisyys	auttavainen, ymmärtäväinen, rehellinen
Omistautuminen	omistautunut, motivoitunut, aikaansaava
Älykkyys	älykäs, koulutettu, fiksu, tietäväinen
Dynaamisuus	energinen, vahva, dynaaminen
Alistaminen	dominoiva, tunkeileva, manipuloiva, äänekkäs, omahyväinen, itsekkäs
Maskuliinisuus	mies, maskuliininen

Implisiittisten johtamisteorioiden mittaamiseen on Epitropakin ja Martinin (2004) mukaan käytetty ajan kuluessa eri menetelmiä, mutta yhtä ylitse muiden, laajasti käytettyä mittaamistapaa ei ole. Eri tutkijat ovat tehneet erilaisia listauksia ominaisuuksista, joilla mitata implisiittisiä johtamisteorioita, mutta toisinteen tekeminen ja asteikon ristiinvalidointi on hyvin harvinaista. Osa mittauksista kohdistuu tyypilliseen johtajaan, kun taas isompi osa tutkii ihanteellisen johtajan ominaisuuksia (Junker & van Dick 2014). Tyypillisellä johtajalla viitataan keskivertojohtajaan, jolla on tutut käyttäytymistavat, sen sijaan ideaali johtaja edustaa kategorian ääripäätä, johtajaa, joka tekee kaiken parhaalla mahdollisella tavalla vastaajan silmissä (Barsalou 1985). Vaikka ihanteellisen johtajan ominaisuudet vaihtelevat jonkin verran, eri tutkimusten esiin nostamissa ominaisuuksissa on myös silmiinpistäviä samankaltaisuuksia kuten älykkyys, rehellisyys, dynaamisuus ja motivaatio, jotka tuntuvat löytyvän jokaiselta listalta. Lisäksi suurin osa tutkijoista erottaa positiiviset (prototyypiset) ja negatiiviset (antiprototyypiset) ominaisuudet sekä neutraalit ominaisuudet keskenään. Näistä positiiviset ominaisuudet on selkeästi suosituin tutkimuskohde (Hollander & Offermann 1990) Neutraalit ominaisuudet eroavat siinä mielessä kahdesta ensimmäisestä, etteivät ne tuo lisäarvoa kategorisointiin, toisin sanoen neutraaleilla ominaisuuksilla ei ole merkitystä johtajan luokittelussa (Junker & van Dick 2014). Kolmas yhteinen tekijä eri listojen välillä on se, että ne tapaavat olla pitkiä. Esimerkiksi Lordin ym. (1984) listaus koostuu 59 ominaisuudesta, Scheinin (1973) SDI listaus 92 ominaisuudesta sekä Offermannin ym. (1994) asteikko 41 ominaisuudesta. Haasteen mittaamiseen organisaatioympäristössä tuo kuitenkin juuri

käytännöllisyys. Yleensä lyhyet kyselyt ovat suositeltuja organisaatioissa, jotta vastaajien olisi mahdollisimman helppo vastata (Epitropaki & Martin 2004).

Mittaaminen on kuitenkin hyödyllistä, sillä positiiviset vaikutukset ulottuvat sekä johtajaan että johdettavaan. Positiiviseen johtajaprototyyppiin sopiva johtaja vaikuttaa positiivisesti työntekijän työtyytyväisyyteen (Epitropaki & Martin 2005), hän on myös suositumpi (Engle & Lord 1997) häntä pidetään parempana kollegana (Nye & Forsyth 1991) ja arvostetaan enemmän (van Quaquebeke ym. 2011). Tällaista johtajaa pidetään myös ammattitaitoisempina (Sy ym. 2010) sekä tehokkaampana (Bass & Avolio 1989), monin tavoin siis hyvänä johtajana.

### 4.3 Implisiittisten johtamisteorioiden esiintulo ja yleistettävyyys

Tiedetään, että implisiittiset johtamisteoriat kehittyvät jo varhaisessa iässä (Ayman-Nolley & Ayman 2005). Ayman-Nolleyen ja Aymanin (2005) tutkimuksessa selvisi, että jopa lapsi pystyy piirtämään johtajan ja selittämään, minkälaisena johtajaa pitivät. Onkin tutkittu, että aiemmilla sosiaalisilla suhteilla on merkittävä vaikutus johtajuuskategorioihin (Keller 1999). Esimerkiksi Kellerin (1999) mukaan aiemmat roolimallit kuten vanhemmat voivat olla merkittävä tekijä implisiittisten johtamisteorioiden syntymisessä. Tämä siitä syystä, että vanhemmat tarjoavat ihmiselle kehykset auktoriteetille sosiaalisen oppimisen kautta. Kokemusten ja kohtaamisten kautta, vanhempien ominaispiirteet muodostavat sisäisesti henkilölle kuvan hyvästä johtajasta.

On myös pystytty todentamaan, että johdettavat, jotka ovat kokeneet vanhempansa manipuloiviksi ja liian voimakkaiksi, hyväksyvät nämä ominaisuudet myös johtajaprototyypeissään, kun taas vanhemmilta puuttuneet ominaisuudet kuten hienotunteisuus, ei ollut mukana henkilön ideaalin johtajan ominaisuuksissa. Päinvastoin henkilöt, jotka kokivat vanhempansa omistautuneiksi ja inspiroiviksi, yhdistivät nämä samat ominaisuudet myös omaan johtajaprototyyppiinsä (Keller 1999).

Aikaisilla sosiaalisilla kohtaamisilla voi olla ratkaiseva rooli johtajaprototyyppien kehittymisessä, sillä ne tarjoavat henkilölle mallin, jolla määritellä ideaali johtaja. Ne eivät välttämättä kuitenkaan perustu aina ulkoiseen hahmoon, vaan voivat myös syntyä itsemme ymmärtämisestä (Keller 1999). Tutkimus ihmisten välisestä vetovoimasta ehdottaakin, että yksilöllä on tapana valikoida lähelleen toisia ihmisiä, jotka jakavat samat mielipiteet ja arvot (Berscheid 1984). Tästä syystä onkin ymmärrettävää, että henkilön

ideaalin johtajan mielikuvaan voi vaikuttaa minäkuvan lisäksi henkilökohtaiset mieltymykset (Schyns 2006; Keller 1999). Samankaltaisesti on todistettu, että implisiittiset johtamisteoriat istuvat lähelle henkilön persoonaa. Esimerkkinä avoimeksi ja sopeutuvaisiksi itseään kuvaavat henkilöt näkevät todennäköisesti heidän ideaalisen johtajansa myös myötätuntoisena dominoivan sijaan (Keller 1999).

Tyypillisesti johtajuuskategoriat ovatkin sekä oikeiden ominaisuuksien että meidän odotuksien tuote (Lord ym. 1982). Vaikka implisiittisistä johtamisteorioista puhutaan usein universaaleina, on kuitenkin tutkittu, että ne voivat vaihdella riippuen muun muassa ympäristöstä ja kulttuurista, kokemuksista sekä konteksteista.

Toisin kuin aiemmin ajateltiin, viime aikoina on tuotu esiin mahdollisuutta, että implisiittiset johtamisteoriat voisivat olla myös kontekstiin sidottuja, muuttuvia tiloja vakaiden ja staattisten ajatusmallien sijaan (Smith 1998). Kontekstisidonnaisuutta onkin korostettu ehdottamalla, että johtajaprototyyppi voisi vaihdella henkilöstä riippuen, mutta myös kontekstista riippuen saman henkilön mielessä (Hanges ym. 2000; Lord ym. 2001).

Yleistettävyyden osalta tutkimukset ovat erityisesti kohdistuneet miesten ja naisten välisten yhtäläisyyksien tutkimiseen (Nye & Forsyth 1991; Offermann ym. 1994), opiskelijoiden ja työntekijöiden välisten yhtäläisyyksien tutkimiseen (Singer 1990) sekä eri kulttuureiden yhtäläisyyksien tutkimiseen (Bryman 1987). Yleisesti ottaen kaikki näistä tutkimussuuntauksista tukee ajatusta implisiittisten johtamisteorioiden yleistettävyydestä. Kuitenkin myös eroavaisuuksia on löydetty joiden tutkimusten osalta. Oman tutkimukseni kannalta yllä olevista suunnista erityisesti eri kulttuurien yhtäläisyydet ja eroavaisuudet kiinnostavat. Gersternerin ja Dayn (1994) monikulttuurisiin eroihin keskittyvä tutkimus vertailikin Lordin ym. (1984) tekemää 59 johtajuusominaisuuden listaa kahdeksan eri maan osalta. Tutkimuksessaan he saivat selville, että tyypillisen johtajan ominaisuudet vaihtelivat jonkin verran kulttuurista riippuen; toiset ominaisuudet jaettiin kaikissa maissa, kun taas toiset ominaisuudet olivat selkeämmin kulttuurisidonnaisia.

Muiden suuntausten tutkiminen implisiittisten johtamisteorioiden osalta on jäänyt vähemmälle. Muun muassa se, onko eri työntekijäryhmien väliltä löydettävissä eroavaisuuksia johtajaprototyyppien osalta. Myös oman tutkimukseni kannalta tärkeä työsuhteen pituus on jäänyt varsin vähälle huomiolle. Dickson (1997) kuitenkin tutkimuksessaan esittää, että eri hierarkiatasoilla ja ammatillisen pätevyyden asteilla saattaa olla merkitystä johtajaprototyyppihin. Myös Epitropaki ja Martin (2004) toivat esille tarpeen tutkia tarkemmin iän ja ammatillisen pätevyyden vaikutuksia implisiittisten

johtamisteorioiden johtajaprototyyppeihin. Vaikuttaako ideaaliin johtajuuteen ympäristö, missä työntekijä työskentelee ja työ, mitä tämä tekee niin kuin viimeaikaiset tutkimukset ovat osoittaneet (Brown & Lord 2001) vai edustavatko implisiittiset johtamisteoriat pikemmin holistista näkökulmaa, missä ollaan ympäristöstä riippumattomia ja vakaita?

Iän ja ammatillisen pätevyyden voisi ajatella vaikuttavan johtajaprototyyppeihin perustuen aiempiin johtajakokemuksiin tai niiden puutteeseen (Epitropaki & Martin 2004). Rushin ja Russelin (1988) tutkimus ehdottaakin, että implisiittiset johtamisteoriat saattavatkin olla mukautuva konsepti, joka muuttuu ajan saatossa useiden esimieskokemusten johdosta. Myös Brown ja Lord (2001) ehdottivat yksilöiden eroavaisuuksien tutkimista kokemusten kautta. Epitropakin ja Martinin (2004) mukaan onkin syytä olettaa, että nuoremmat ja kokemattomammat työntekijät kuvaavat ideaalin johtajan ja näin ollen johtajaprototyypin työympäristössä erilaiseksi kuin ne työntekijät, joilla on jo pitkä työura takana. Heidän tutkimuksessaan tämä väite kuitenkin kumotaan, eivätkä he löydä eroavaisuuksia prototyypeissä iän, position tai ammatillisen pätevyyden suhteen. Tästä huolimatta Epitropaki ja Martin (2004) ehdottavat aiheen tutkimista lisää tulevaisuudessa. Erityisesti nuorten aikuisten tutkiminen uran alkuvaiheilla saattaisi heidän mukaansa vaikuttaa enemmän johtajaprototyyppiin ja sen muokkautumiseen. Koska uran alkuvaihe on erityisen kriittistä aikaa, voisi ajatella, että ensimmäiset esimieskokemukset olla erityisarvossa ja vaikuttavat vahvemmin henkilön implisiittisten johtamisteorioiden kehittymiseen ja johtajaprototyyppien syntyyn.

Koska implisiittiset johtamisteoriat perustuvat henkilökohtaisiin havaintoihin johtajuudesta omien esimieskokemusten kautta, voisi ajatella, että implisiittiset johtamisteoriat elävät ja muuttuvat henkilön johtamiskokemusten myötä ajan kuluessa (Dickson 1997; Rush & Russel 1998). Tätä ajatusta tukee myös Matthews ym. (1990) tutkimus, jonka mukaan nuoremmat lapset arvostelevat johtajaa tiettyjen toimien ja esimerkkien kuten vanhempien kautta, kun taas hieman vanhemmat lapset (yläkouluikäiset) perustavat havaintonsa yksityiskohtaisemmin johtajaprototyyppien kautta.

Kuitenkin tutkittaessa mallien transformaatioita, on todettu, että ne eivät juurikaan muutu rakentamisen jälkeen, vaan päinvastoin pysyvät ennallaan, eivätkä ole herkkiä muutoksille, siitäkään huolimatta, että esille tulisi epäsuotuisaa tietoa mallin kannalta (mm. Jelinek ym. 1983). Mallin muuttuminen ajan saatossa vaatii ainakin tietoympäristön valtavan muutoksen, joka yleensä puhkeaa esiin uuden, paremman mallin esiintulon yhteydessä, joka samalla saa kyseenalaistamaan vanhan mallin pätevyyden (Poole ym.



1989). Myös Epitropakin ja Martinin (2004) tutkimus tukee tätä väitettä. He tutkivat johtajaprototyyppien muutosta toteuttamalla jatkotutkimuksen vuoden ensimmäisen kyselyn jälkeen ja saivat selville, ettei eroavaisuuksia prototyyppien osalta ollut riippumatta siitä, oliko esimies sama vai eri kuin edellisellä vuonna. Toisin sanoen, uudella esimiehellä ei ollut vaikutusta henkilön implisiittisiin johtamisteorioihin. Ajan vaikutusta implisiittisiin johtamisteorioihin tutkittu kuitenkin varsin vähän ja tästä syystä tarvittaisiin lisää tutkimuksia, jotta voitaisiin paremmin varmistaa tulosten oikeellisuus (Junker & van Dick 2014).

#### 4.4 Yhteenveto teorialuvusta

Yhteenvetona voidaan sanoa, että milleniaalit ovat vahvasti vaikuttamassa tämän päivän työelämään ja siihen, millaista johtamisen tulisi olla tulevaisuudessa (Vesterinen & Suutarinen, 2011, 104). Työidentiteetin kannalta, erityisesti ensimmäiset vuodet työelämässä ovat nuorella aikuisella merkityksellisimpiä (Erikson 1963; Marcia 1966). Esimies on tärkeässä roolissa uran alkuvaiheessa alaisen tuen ja kehittymisen (Ebner ym. 2006), mutta myös työtyytyväisyyden (Alegren ym. 2016) ja työssä pysyvyyden (Zaharee ym. 2018) kannalta. Toisaalta Y-sukupolven edustajat vaativat myös esimieheltään enemmän kuin aiemmat sukupolvet (Hershatler & Epstein 2010), he tarvitsevat palautetta (Martin 2005), haluavat tulla hyväksytyiksi ja tahtovat tietää pärjäävänsä työssään (Hershatler & Epstein 2010).

Johtajuusteoriat ovat keskittyneet pitkälti itse johtajaan ja tämän ominaisuuksiin. On kuitenkin huomattu, että johtajuuden tasoja on muitakin ja pyritty huomioimaan myös johdettavaan ja johtajan ja johdettavan väliseen suhteeseen perustuvat johtajuudet tasot (Hollander 1978; Graen & Uhl-Bien 1991). Johtajan ja johdettavan suhteeseen perustuva LMX-teoria pohjautuu tehokkaan ja kehittyneen esimies-alaisuuden luomiseen (Graen & Uhl-Bien 1991). Myös LMX-teoriaan pohjautuvien tutkimusten avulla on pystytty todistamaan toimivan esimies-alaisuuden positiivinen merkitys muun muassa alaisen urakehitykseen, työtyytyväisyyteen ja työpanokseen (mm. Graen & Cashman 1975) sekä työssä pysymiseen (Graen & Ginsburgh 1977). Esimiehen rooli toimivan esimies-alaisuuden rakentamisessa on tutkimusten mukaan vahvempi ja merkityksellisempi (Matta ym. 2015) ja ennustaa näin ollen myös paremmin alaisen menestystä työuralla (Epitropaki ym. 2020), tehden alaisen roolista merkityksettömän (Matta ym. 2015).

Johtajuuteen vaikuttaa myös se, miten johdettavat kokevat johtajan kyvykkyyden johtaa (Weberin 1978). Implisiittisten johtamisteorioiden mukaan ajatukset hyvästä johtajasta perustuvat aiempiin, kokemusten kautta, mielessä rakentuneisiin johtajaprototyyppeihin (mm. Lord ym. 1982). Näiden prototyyppien avulla kategorisoimme johtajat hyviin ja huonoihin johtajiin. Implisiittisten johtamisteorioiden osalta on havaittu positiivinen korrelaatio hyvän esimiehen prototyypin ja esimiehen suosion (Engle & Lord 1997), arvostuksen (van Quaquebeke ym. 2011), ammattitaidon (Sy ym. 2010) ja tehokkuuden (Bass & Avolio 1989) välillä.

Hyvän johtajan ominaisuuksia pystytään mittaamaan erilaisilla implisiittisten johtamisteorioiden mittareilla (Lord ym. 1984), mutta lähtökohtaisesta prototyyppistä pidetään pitkälti universaaleina ja stabiileina (mm. Jelinek ym. 1983). Kuitenkin myös ristiriitaisia tutkimuksia tähän liittyen on olemassa (ks. Smith 1998). Yleistettävyyden osalta on tutkittu muun muassa maa- ja sukupuolisidonnaisuutta (Bryman 1987 ja Nye & Forsyth 1991), ja joitakin eroavaisuuksia prototyyppien suhteen onkin löydetty. Yleistettävyyttä kuitenkin tukee se, että yhtäläisyyksiä on enemmän kuin eroavaisuuksia. Sen sijaan ikään tai työuran vaiheeseen liittyviä tutkimuksia on tehty varsin vähän ja tästä syystä implisiittisiä johtamisteorioita tulisi tutkia tällä kentällä lisää, jotta voitaisiin selvittää näiden tekijöiden merkitys (ks. Junker & van Dick 2014; Epitropaki & Martin 2004).

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 5.1 Tutkimusmenetelmä ja perustelut

Tässä pro-gradu -tutkielmassa tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, sillä tavoitteena oli selvittää, millainen on hyvä johtaja nuorten aikuisen näkökulmasta kartoittamalla kohderyhmän kokemuksia sekä odotuksia hyvää esimiestä ja johtajaa kohtaan. Laadullisessa tutkimuksessa kerätään ei-numeerista dataa kuten ääntä tai tekstiä ja tämän pohjalta pyritään ymmärtämään mielipiteitä ja kokemuksia sekä niiden merkityksiä (Bhandari 2020). Tavoitteena on myös aiheen tai ongelman syvempi ymmärtäminen. Tutkielmassani on keskiössä nuorten aikuisten esimiesodotusten ymmärtäminen syvemmin seikkaperäisiä kokemuksia ja toiveita keräämällä. Koska hyvää esimiestyötä ja johtajuutta tutkitaan ensisijaisesti määrällisin tutkimuksin ja fokus on usein johtajan ominaisuuksissa eikä alaisen näkökulmassa, on tällaiselle tutkimukselle tilausta. Lisäksi tutkimukset keskittyvät usein yksittäisiin yrityksiin tai tietyille aloille, joka rajaa aihealuetta. Tässä tutkimuksessa onkin pyritty käsittelemään odotuksia ja niiden juurisyitä monipuolisesti juuri alaisten näkökulmasta (Hirsjärvi ym. 2001). Tutkielmassa ei kuitenkaan pyritä tekemään universaaleja yleistyksiä, vaan selittämään valittujen henkilöiden näkökulmia sekä tuomaan esille kohdejoukon odotuksia mahdollisimman avoimesti ja yksityiskohtaisesti ja tätä kautta avaamaan tutkittavaa aihetta kokonaisvaltaisemmin ja syvällisemmin.

### 5.2 Aineiston keruu

Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla (Koskinen ym. 2005). Teemahaastattelut tukivat parhaiten suunnitelmaani selvittää kattavammin nuorten aikuisten odotuksia hyvää esimiestä ja johtajaa kohtaan ja antavan mahdollisimman totuudenmukaisen kuvan kohdejoukon näkökulmasta verrattuna esimerkiksi kyselyyn, jossa vastausta harvoin perustellaan mitenkään. Teemahaastatteluiden avulla keskustelut etenivät suunnitelmallisesti jokseenkin samassa järjestyksessä eri aihealueiden ympärillä kuitenkin liikaa rajaamatta avointa keskustelua sen ympärillä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Se tarjosi mahdollisuuden haastattelijana viedä keskustelua tarvittaessa pidemmälle ja kysyä tarkentavia kysymyksiä sekä tarvittaessa palauttaa keskustelua takaisin aiheeseen,

mutta toisaalta myös haastateltavalle kertoa kokemuksiaan itselleen tyydyttävässä järjestyksessä sekä kysymysten ympäriltä. Tarkoituksenmukaisesti en haastattelijana myöskään pyrkinyt liikaa ohjaamaan keskustelua, vaan annoin enemmän haastateltavan viedä keskustelua haluamaansa suuntaan tarjoten aina omaa tapaa vastata kysymykseen. Joustavuuden vastapainona teemahaastattelun ansiosta pystyin myös varmistamaan, että jokainen aihealue käytiin läpi, joka oli tärkeää tutkimuskysymyksen ratkaisemisen kannalta.

Teemahaastattelun pääteemat koostettiin tutkimuksen alakysymysten ympärille niin, että jokainen keskittyi yhteen osa-alueeseen. Näistä suurin painoarvo oli toisella pääteemalla, odotuksilla hyvää esimiestä ja johtajaa kohtaan, jonka vastaukset myös tukivat eniten tutkimuskysymyksen ratkaisemista. En kuitenkaan hyödyntänyt aiempia implisiittisiin johtamisteorioihin liitettyjä johtajaprototyyppejä haastattelukysymyksissä, vaan pyrin lähtemään haastatteluihin mahdollisimman puhtaalta pöydältä. Teemakysymyksiä oli yhteensä 18 kappaletta, jonka lisäksi haastattelun alussa kysyttiin haastateltavan taustatietoja viiden kysymyksen verran. Haastattelurunko löytyy tutkielman lopusta liitteenä.

Pääteemat olivat:

- ensimmäiset esimieskokemukset
- odotukset hyvää esimiestä ja johtajaa kohtaan
- omien kokemusten vaikutus odotuksiin hyvästä johtajasta.

Haastattelukysymykset koottiin tietyssä järjestyksessä vastaamaan jokaiseen teemaan ja tätä kautta tukemaan tutkimuskysymyksen ratkaisua. Haastattelut eivät kuitenkaan edenneet aina samansuuntaisesti vaan haastateltava saattoi jatkaa vastaamistaan toiseen pääteemaan liittyen. Esimerkiksi kysyttäessä hyvästä esimiehestä, haastateltava saattoi ensiksi luetella hyviä ominaisuuksia ja tämän jälkeen ruveta vertaamaan näitä omiin kokemuksiinsa tai kertomaan jostain tietystä tilanteesta, missä nämä ominaisuudet olivat tulleet esille. Tästä syystä osa kysymyksistä voitiin myöhemmin karsia ja toisaalta välillä taas oli tarpeen palata takaisin aiheeseen, kun keskustelu meinasi karata sivuraiteille ja liian kauas tutkimuskysymyksestä.

Olin ajatellut, etten toimittaisi kysymyksiä haastateltaville etukäteen, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman rehellisiä ja spontaaneja. Huomasin kuitenkin heti ensimmäisen haastattelun aikana, että aiheesta oli vaikea puhua, kun sitä ei ollut aiemmin pukenut

sanoiksi ja lähetin jatkossa kaikille haastateltaville haastattelukysymykset jo etukäteen tutustuttaviksi. Koin, että, tämä tapa oli haastateltaville helpoin tapa tulla haastatelluiksi, sillä vaikka aihe sinällään oli kaikille tuttu ja kaikki olivat ainakin alitajuntaisesti pohtineet esimiestyön vaikutuksia, aiheesta puhuminen ei itse haastattelutilanteessa ollutkaan niin yksinkertaista ja mielipiteitä tuntui olevan toisinaan vaikeaa sanoittaa tai niiden syytä selittää. Tästä huolimatta koin, että suurin osa haastateltavista oli lähinnä silmäillyt kysymyksiä, eikä rehellisyys ainakaan tämän takia kärsinyt. Lisäksi tein pieniä modauksia kysymyksiin kahden ensimmäisen haastattelun jälkeen, kun halusin tehdä kysymyksistä selkeämpiä ja helpommin vastattavia. Yleisesti ottaen koin, että puolistrukturoitu teemahaastattelu tuki tutkimuskysymyksen ratkaisemista ja sain kerättyä tutkimusmateriaalia kiittävästi joustavan tutkimusmetodini avulla.

### 5.3 Haastatteluprosessi ja kohderyhmä

Tutkimusmateriaalin keruu aloitettiin kontaktoimalla potentiaalisia haastateltavia. Pääkriteereinä kohdehenkilöiden valinnassa oli ennen kaikkea ikä sekä työelämässä vietetyt vuodet valmistumisen jälkeen, jotka rajasin maksimissaan viiteen. Tämä siksi, että keskityin tutkimaan erityisesti työelämässä olevia nuoria aikuisia. Lisäksi rajasin pois esimiestehtävissä olevat henkilöt ja keskityin vain kokopäivätoisissa oleviin, asiantuntijatehtävissä työskenteleviin henkilöihin. Tämä siksi, että odotukset hyvää esimiestä kohtaan voisivat olla hieman erilaisia esimerkiksi palvelualojen asiakaspalvelutyössä. Kohderyhmän toimialaa en halunnut rajata, koska koin sen ennemmin tuovan lisää näkökulmia esille.

Kohderyhmän valinta oli siinä mielessä helppoa, ettei kohdehenkilöitä tarvinnut erikseen etsiä, vaan pystyin suoraan kontaktoimaan sellaisia henkilöitä, joiden tiesin kuuluvan kohderyhmään. Sen sijaan valintaa vaikeutti potentiaalisten kohdehenkilöiden runsaus. Päädyin lopulta harkitusti kontaktoimaan sellaisia henkilöitä, joiden tiesin olevan valmiita puhumaan avoimesti melko sensitiivisestä aiheesta ja jakamaan omia kokemuksiaan esimiestyöhön liittyen rehellisesti. Lisäksi tuttujen henkilöiden kanssa luottamuksen rakentaminen ei vaatinut aikaa, vaan pystyin haastattelun alkuvaiheessakin esittämään vaikeampia kysymyksiä. Kohderyhmä oli myös tutkimuskysymyksen ratkaisua ajatellen juuri sopiva.

Kontaktoin kahdeksan potentiaalista haastateltavaa puhelimitse sekä kasvotusten ja sain kaikki pyytämäni henkilöt lähtemään mukaan tutkimukseen kerrottuani

tutkimusaiheestani hieman tarkemmin. Päädyin haastattelemaan seitsemää heistä. Koska kyseessä oli pro gradu -tutkielma koin seitsemän henkilön haastattelun riittävänä aiheen tutkimiseen ja tutkimuskysymyksen ratkaisemiseen. Viimeisten haastattelun aikana, aloin myös huomaamaan kylläntymistä (saturaatio) eli vastaukset alkoivat muistuttamaan jo aiemmin saamiani vastauksia. Tällöin voidaan ajatella aineiston olevan riittävä (Eskola & Suoranta 1998, 62–63).

Haastattelut pidettiin yksittäin haastateltavan mukaan haastateltavan työpaikalla, kahvilan syrjäisessä nurkassa tai ulkona puistossa. Kaksi haastattelua pidettiin myös etänä Skypen välityksellä. Haastattelut pidettiin toukokuun 2019 ja syyskuun 2020 välillä. Haastatteluihin oli varattu aikaa noin tunti, joka riitti hyvin teemojen läpikäymiseen. Haastattelut kestivät 36–57 minuuttiin. Yksi haastattelu jouduttiin lopettamaan kesken, jolloin sain viimeisen pääteeman vastaukset kirjallisessa muodossa haastateltavalta. Ensimmäiset haastattelut tuntuivat hieman tahmeammilta osittain siksi, että haastatteluiden tekeminen oli uutta ja vierasta. Haastatteluiden edetessä jatkokysymykset kuitenkin lisääntyivät ja tilan antaminen haastateltaville onnistui helpommin. Yleisesti ottaen haastattelut sujuivat avoimen rennosti ja kaikki haastateltavat tuntuivat kertovan mielellään kokemuksistaan, vaikka osa kokemuksista aiheutti selkeästi tunnereaktioita. Kaikki kokivat aiheen hyvin tärkeäksi ja henkilökohtaiseksi ja näin ollen myös tutkimuksen hyödylliseksi.

Haastateltaville toimitettiin ennen haastattelua tieto siitä, että haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja luottamuksellista tutkimusmateriaalia käytetään vain kyseiseen pro gradu -tutkielmaan, kuitenkin niin, ettei haastateltavaa pysty tunnistamaan tutkielmasta. Kaikilta haastateltavilta pyydettiin myös etukäteen lupa saada nauhoittaa keskustelu puhelimella, ja kerrottiin, että nauhoitetta käytetään vain kyseisen tutkielman tekemiseen ja on siis vain tutkijan käytössä. Kaikki haastateltavat hyväksyivät nämä ehdot. Haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseksi haastateltavista julkaistaan vain ikä, sukupuoli, vuosien määrä työelämässä sekä asiantuntijuus. Analyysiosiossa haastateltavat on eroteltu alla olevan taulukon mukaisesti omiksi järjestysnumeroikseen lyhenteillä H1, H2, H3 ja niin edelleen.

Taulukko 3. Haastateltavien taustatiedot.

	<b>Sukupuoli:</b>	<b>Ikä:</b>	<b>Vuodet työelämässä:</b>	<b>Asiantuntijuus:</b>	<b>Haastattelun pvm:</b>	<b>Kesto:</b>
H1	Nainen	28	3	Digimarkkinointi	27.5.2019	47 min
H2	Nainen	31	2	Lakipalvelut	10.7.2019	37 min
H3	Nainen	27	3,5	HR	27.9.2019	58 min
H4	Mies	31	4,5	Myynti ja asiakkuudet	7.10.2019	45 min
H5	Nainen	35	4	Hallinto	12.6.2020	43 min + viimeinen osio kirjallisena
H6	Nainen	25	2,5	Kehitys ja järjestelmät	10.8.2020	39 min
H7	Nainen	32	5	Myynti ja asiakkuudet	8.9.2020	46 min

Haastateltavat olivat kaikki nuoria aikuisia, iältään 25–35-vuotiaita, ja työkokemusta oli takana kahdesta viiteen vuoteen, joten kaikki sopivat hyvin kohderyhmään tutkimuksen kannalta. Kuusi haastateltavista oli naisia ja yksi mies. Kaikki haastateltavat toimivat asiantuntijatehtävissä, mutta hyvin erilaisilla aloilla ja tehtävissä, joka lisäsi näkökulmien monipuolisuutta ja erilaisia kokemuksia. Haastateltavista yksi työskenteli julkisella puolella, yksi kolmannella sektorilla ja loput yksityiselle puolella ja myös tämä toi esiin erilaisia ulottuvuuksia. Osittain tarkoituksettomasti kaikki haastateltavat olivat myös valmistuneet korkeakoulusta, mutta tällä en nähnyt suurta painoarvoa.

Haastattelut nauhoitettiin puhelimella ja haastatteluiden jälkeen nauhoitteet litteroitiin suurimmilta osin tekstiksi, kuitenkin niin, että täytesanat, aiheen ohi menneet keskustelut sekä tutkijan kysymykset jätettiin litteroinnin ulkopuolelle. Litteroitu materiaali loi perustan analyysilleni tutkimuksessa.

#### 5.4 Analyysiprosessi

Tutkimusmateriaalin analysointiin olen hyödyntänyt grounded theory - tutkimusmenetelmää, sillä tutkimusaiheesta ei ole tehty juuri vastaavanlaisia tutkimuksia, jossa käytetään laadullista menetelmää ja keskitytään erityisesti nuoriin aikuisiin ja

näiden näkemykseen hyvästä esimiehestä ja johtajasta. Grounded theory - tutkimusmenetelmää käytetäänkin usein juuri silloin, kun aihetta on tutkittu aiemmin vain vähän (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tavoitteena grounded theory - tutkimustavalle on yleisesti ottaen muodostaa laadullista tutkimusmateriaalia analysoimalla ja empiriaa korostamalla jonkinlaista uutta teoriaa luokittelun avulla sen sijaan, että pyrittäisiin todistamaan tai kumoamaan vanhaa teoriaa (Dey 2004, 80).

Muista tutkimusmenetelmistä poiketen, grounded theory -lähestymisessä painotus on empiirisessä aineistossa, johon analyysi pitkälti pohjautuu. Aineistoa vertailemalla ja luokittelemalla teemoihin eli koodaamalla, voidaan aineistosta muodostaa teoriaa (Strauss & Corbin 1990). Grounded theory -menetelmää käytetään usein tutkittaessa kompleksisia prosesseja kuten sitä, miten kokemukset vaikuttajat toimijan tuottamiin merkityksiin. Tässä tutkimuksessa tutkitaan nimenomaan kokemusten vaikutuksia tämänhetkisiin odotuksiin hyvästä johtajasta, joten menetelmä tukee hyvin tutkimuskysymyksen ratkaisua. Menetelmän kannalta ei ole väliä, millä tavalla tutkimusaineisto on kerätty, mutta yleistä on, että menetelmää käytetään juuri haastatteluaineiston analysoimiseen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Aineiston analysoinnin kautta teoriamalli täydentyy ja saturaation avulla todetaan mallin työstäminen valmiiksi.

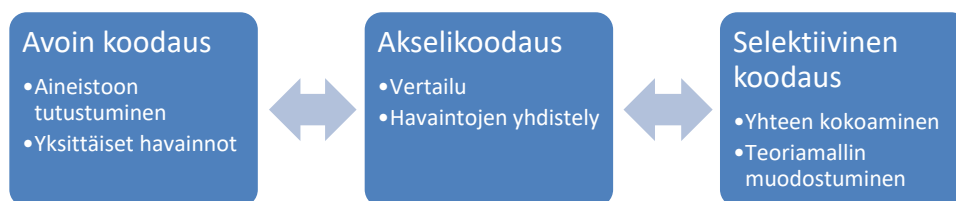
Vaikka grounded theory -lähestymistavan mukaan painotus on pitkälti aineistossa, ei aiempaa teoriaa voi täysin poissulkea, koska se vaikuttaa joka tapauksessa jonkun verran analyysiin tutkijan perehtyneisyyden kautta. Lisäksi täysin aineistoon perustuva analyysi jäisi liian irralliseksi muusta tieteellisestä tutkimuksesta, joten näin ollen myös tässä tutkimusmenetelmässä on hyvä tuoda vertailtavuuden kautta muuta teoriaa ilmi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Grounded theory -tutkimusmenetelmä antaa kuitenkin tutkijalle vallan tarkastella aihetta omien ajatusten kautta. Tutkijan ja aineiston suhde onkin varsin merkityksellisessä roolissa menetelmää hyödynnettäessä. Voidaan puhua abduktiosta, joka tarkoittaa sitä, että myönnetään tutkijan ajatteluun vaikuttaneen myös vanhat teoriat ja viitekehykset siitä huolimatta, että tutkija pyrkii analysoimaan aineistoa ilman odotuksia lopputuloksista ja siirtämällä sivuun ajatukset aiemmista tutkimustuloksista. Tutkimuksen kannalta on tärkeää ymmärtää, että tutkimustulokset ovat kontekstisidonnaisia ja niissä on aina läsnä myös subjektiivinen näkökulma (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Grounded theory -tutkimusmenetelmän mukaan tutkijan tulee nostaa esiin niitä asioita, jotka ovat jollakin tapaa olennaisia tutkimuksen kannalta ja selittää näiden



asioiden merkitystä. On myös hyvä tiedostaa, että merkitykset saattavat olla ymmärrettävissä eri tavalla tutkijan ja haastateltavan välillä (Strauss & Corbin 1990). Tässä tutkimuksessa tutkijaa kuitenkin helpotti se, että samaistuminen vastaavan ikäisen nuoren aikuisen rooliin asiantuntijatyössä oli helppoa, koska kuului itsekin kohderyhmään ja tämän lisäksi tutkijan ja haastateltavien välit olivat sen verran tuttavalliset, että asioista saattoi puhua hyvin avoimesti ja suoraan. Tämän lisäksi pyrin tutkijana myös vahvistamaan haastateltavien näkökantoja lisäkysymyksillä tarvittaessa.

Grounded theory -tutkimusmenetelmä korostaa aineiston koodausta eli aineiston pilkkomista ja kokoamista uudelleen jäsennehtynä (Strauss & Corbin 1990). Koodausta voi tehdä eri tavalla, mutta tutkimuksessani olen käyttänyt Straussin ja Corbinin (1990) mallia. Mallin mukaan koodausta tehdään kolmella tavalla, joita ovat avoin koodaus, akselikoodaus sekä selektiivinen koodaus, katso kuvio 4. Tässä tutkimuksessa analysointi lähti liikkeelle avoimella koodauksella, jossa tutustuttiin litteroituun aineistoon ja keskityttiin erityisesti sisältöön eli yksittäisten havaintojen löytämiseen ja pelkistämiseen. Tämän jälkeen siirryttiin vertailuun yksittäisten havaintojen välillä ja yhdisteltiin samankaltaisia löydöksiä keskenään omiksi kokonaisuuksikseen, alakategorioiksi. Nämä kategoriat nimettiin havaintoja parhaiten kuvaavilla sanoilla. Tämän jälkeen jaettiin alakategoriat vielä kahteen osaan, yläkategorioiksi. Tätä vaihetta kutsutaan akselikoodaukseksi. Kolmannessa vaiheessa kaikki osiot kootaan yhteen, jolloin muodostuu kokonaiskuva teoriamallista, ns. ydinkategoria (Dey 2004, 81). Omassa tutkimuksessani ydinkategoriaa edusti odotukset hyvälle esimiehelle ja johtajalle. Perinteisestä grounded theory -menetelmästä poiketen, jatkoin tulosteni vertailua aiempiin implisiittisten johtamisteorioiden tutkimustuloksiin saadakseni vertailtavuutta.



Kuvio 4. Koodausprosessi (Strauss & Corbin 1990).

Eteneminen ei kuitenkaan ole tätä lähestymistapaa käyttäessä suoraviivaista, sillä eri vaiheet kuvastavat lähinnä eri keinoja käsitellä aineistoa, eivätkä ne seuraa systemaattisesti toista, vaan vaihtelevat edestakaisin tarpeen mukaan (Flick 1998, 179).

Alku ja loppu kuitenkin pysyvät samoina; havainnoista olisi tarkoitus luoda kokonaisuus, joka kuvaa parhaiten aineistoa. Koko prosessiin liittyy vahvasti jatkuva vertailu, jota Glaser ja Strauss (1967) kutsuvat analyttiseksi vertailumetodiksi. Myös tässä tutkimuksessa vertailu oli jatkuvaa, ja sitä tehtiin koko prosessin ajan loppuun saakka, jonka seurauksena kategoriat muuttuivat jatkuvasti, ja näyttivät vielä loppusuoralla varsin eriltä, kunnes tutkimuksen kannalta saatiin tarpeeksi hyvä ratkaisu tutkimuskysymykselle.

Esimerkkinä analyysiprosessista kuvaan, miten yksi alakategorioista syntyi. Aineiston sitaattiesimerkeistä koostin vertailun ja luokittelun avulla samantyyllisiä johtajan ominaisuuksia (mm. ymmärtäväinen, välittävä) sisältävän kokonaisuuden, alakategorian, jonka nimesin parhaiten ominaisuuksia kuvaavalla termillä. Tässä esimerkkinä, millaisia ominaisuuksia alakategorian alle muodostui.

Inhimillinen -alakategorian ominaisuuksia:

- ymmärtäväinen
- tasapuolinen
- empaattinen
- välittävä.

Vertailun avulla jakautuivat myös alakategorian prototyypit keskenään luonnollisesti kahteen kastiin. Toiset alakategoriat viittasivat vahvasti asioiden ja prosien johtamiseen, kun taas toinen puoli ihmisten johtamiseen ja pehmeisiin arvioihin. Tämän avulla sainkin luotua kaksi yläkategoriaa; asiajohtaja sekä ihmisjohtaja -kategoriat. Alla lueteltuna ihmisjohtamisen alle menevät alakategorian prototyypit ja niiden alle määritellyjä esimerkkiominaisuuksia.

Ihmisjohtaja -yläkategorian prototyypit:

- helposti lähestyttävä (avoin, ystävällinen, rento)
- inhimillinen (ymmärtäväinen, tasapuolinen, empaattinen)
- vuorovaikuttaja (avoin, kuunteleva, läsnä oleva)
- mentori (kannustava, tukeva, sparraava).

## 5.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen kannalta on tärkeää pystyä arvioimaan sen luotettavuutta, sillä tutkijan on pyrittävä saavuttamaan tietyt standardit. Luotettavuuden arvioiminen laadullisessa tutkimuksessa ei kuitenkaan ole yhtä suoraviivaista kuin määrällisessä tutkimuksessa, jossa usein puhutaan reliabiliteetin ja validiteetin käsitteistä, koska laadullisen tutkimuksen tavoitteena on määrällisestä tutkimuksesta poiketen kuvata subjektiivista yksilön näkökulmaa jostain ilmiöstä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Tuomi & Sarajärvi 2009).

Yksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointitavoista on aineiston kattavuuden selvittäminen (Eskola & Suoranta 1998, 209–213). Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä saamaan suurta otantaa, vaan siinä määrin kattava aineisto, että se luo tutkimukselle uskottavuutta saturaation (kyllästymisen) avulla. Toisin sanoen uudet havainnot eivät tuota enää uutta lisäarvoa, vaan toistaa aiempia löydöksiä. Tutkimusta tehdessäni huomasin vastausten rupeavan toistamaan itseään viimeisten haastatteluiden kohdalla, ja koin, ettei uusia haastatteluita enää tarvittu asian tutkimiseksi lisää.

Luotettavuuden arviointiin liittyy myös tutkimuksen siirrettävyys. Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimustulosten samankaltaisuutta toistettaessa vastaavanlaisessa tilanteessa. Tässä keskiössä on kohderyhmän eli haastateltavien kuvaaminen mahdollisimman tarkasti, jotta siirrettävyyden luotettavuutta voidaan arvioida. Uskonkin, että tutkimustulokset ovat suuntaa antavia myös toisen, vastaavanlaisen otannan osalta, kun tarkastellaan suomalaisia, nuoria aikuisia, joilla on saman tyyppinen asiantuntijatyö sekä koulutustausta. Sen sijaan en näe lisäarvoa tutkimuksen kannalta tulosten tämän laajemmalla yleistettävyydellä, sillä tutkimuksen tavoitteena oli tutkia subjektiivisia kokemuksia ja odotuksia hyvästä esimiestyöstä ja johtajuudesta (Lincoln & Guba 1985).

Lisäksi laadullista tutkimuksen luotettavuutta voi arvioida totuudellisuuden ja vahvistettavuuden kautta. Lincolnin ja Guban (1985) Totuudellisuudella viitataan siihen, miten totuudenmukaisesti koko tutkimusprosessi on kirjoitettu auki alusta loppuun saakka. Oman tutkielman osalta olen pyrkinyt kertomaan muun muassa tutkimusmenetelmästäni, aineistonkeruustani sekä prosessin etenemisestä mahdollisimman avoimesti ja rehellisesti. Lisäksi tulosten osalta olen antanut paljon painoarvoa aineistositaateille, joiden avulla lukija voi muodostaa oman kuvansa tutkijan tulkinnoista.

Vahvistettavuudella tarkoitetaan sitä, ettei tutkija lähde mielivaltaisesti keksimään kuvitteellisia tuotoksia, vaan pyrkii mahdollisimman objektiivisesti käsittelemään aineistoa ja prosessoimaan sitä ilman ennalta suunniteltua lopputulosta. Olen pyrkinyt jättämään omat ajatukseni aiheeseen liittyen takaa-alalle ja keskittymään haastateltavien havaintoihin ja niiden kautta mahdollisimman todenmukaisesti rakentamaan totuutta aineistolähtöisesti ja siihen jatkuvasti tukeutuen. Toki tutkijan subjektiivisia havaintoja on mahdotonta täysin poistaa tutkimuksesta. Lisäksi aiempaa teoriaa on pyritty siinä mittakaavassa, kun se on mahdollista, liittämään tutkimustuloksiin, joka tukee edelleen tutkimuksen luotettavuutta.

Myös eettiset kysymykset nousevat moneen otteeseen esille tutkimuksen teon aikana, niin myös tässä tutkimuksessa. Suojasen (1982, 70–72) mukaan eettisiä haasteita ovat muun muassa seuraavat: tutkimuslupaan, tutkimusaineiston keräämiseen, tutkimuskohteen hyväksikäyttöön, osallistumiseen sekä tutkimuksesta tiedottamiseen liittyvät haasteet ja ongelmat. Tässä pro gradu -tutkielmassa olen saanut luvan haastatella kohderyhmän edustajia, ja olen tehnyt selväksi, että vastaaminen on vapaaehtoista ja ehdottoman luottamuksellista. Lisäksi olen etukäteen kertonut siitä, että tulen nauhoittamaan haastattelut ja käyttämään suoria sitaatteja tutkielmassani, kuitenkin niin, etteivät haastateltavat ole tunnistettavia ja anonymiteetti säilyy. Mitä tulee tutkimuskohteen hyväksikäyttöön, riski on varsin pieni, sillä en todennäköisesti ole tekemässä aiheesta jatkotutkimusta tai hyödyntämässä tuloksia mihinkään muuhun tutkimukseen. Positioni nuorena aikuisena ja asiantuntijatyöntekijänä sekä haastateltaville tuttua henkilöä saattoi ennen kaikkea auttaa positiivisesti tutkimusmateriaalin keräämisessä, sillä haastateltavan oli normaalia helpompaa puhua avoimesti asioista tutkijalle. Kun pro gradu -tutkielma on valmis, toimitan haastatelluille kopion tutkielmasta. Lisäksi muiden pro gradu -tutkielmien tapaan, tulee tämäkin tutkielma Turun yliopiston sähköiseen arkistoon kaikille luettavaksi.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 6.1 Odotukset hyvälle esimiehelle ja johtajalle

Tässä luvussa käyn läpi tutkimukseni tuloksia. Tulokset on jaettu päättutkimuskysymykseni sekä alakysymysten pohjalta kahteen osaan, joista ensimmäinen keskittyy odotuksiin hyvästä esimiehestä ja johtajasta ja toinen siihen, miten ensimmäiset esimieskokemukset ovat muokanneet odotuksia (hyvästä) johtajasta. Pääpaino tutkimuksessa on ensimmäisellä osalla, mutta tutkimuksen kokonaisuutta tukee myös vahvasti jälkimmäinen osa.

Taulukko 4 Odotukset hyvälle esimiehelle ja johtajalle

Yläkategoriat:	Alakategoriat:	Sitaattiesimerkki:
Ihmisohtaja	helposti lähestyttävä	<i>"Se huokuu sit aina ulospäin sillä energialla ja asenteella. Sit on sellanen ystävällinen, kaikki ihmiset huomioiva, avoin ja rehellinen ja sellanen ei turhan jäykkä, vaan rento."</i>
Ihmisohtaja	inhimillinen	<i>"Ja se antaa palautetta, on reilu, kohtelee tasapuolisesti kaikkia ja on myös joustava. Ylipäätään välittää työntekijöiden hyvinvoinnista ja jaksamisesta."</i>
Ihmisohtaja	vuorovaikuttaja	<i>"Semmonen et on niinku hyvät välit. Ja et siin on niinku ok esimies-alaissuhde kuitenkin et tietää niinku oman paikkansa, mut voi ihan avoimesti puhuu ja jutella muustakin, kun vaan siitä työasiasta. Käyttäytyy sillee kohteliaasti ja ystävällisesti ja ymmärtäväisesti, avoimesti."</i>
Ihmisohtaja	mentori	<i>"Esimiehen rooli tänä päivänä on haastaa, kannustaa, tukea. Kyl mä ainaki tarvin pientä pushii."</i>
Asiajohtaja	suunnannäyttävä	<i>"Just et osaa hahmottaa niitä kokonaisuuksia myös pidemmällä tähtäimellä. Ei vaan mieti mitä nyt tapahtuu, vaan mihin ollaan menossa ja mitä halutaan saavuttaa tällä. Semmost kyky just kattoo pidemmälle et sehän on hirveen tärkeitä. Tehdään jotain kestävä, jotain järkevää ja pitkäaikaista."</i>
Asiajohtaja	päätöksentekijä	<i>"No ehkä sellast niinku varmuutta omaan toimintaan. Sehän on ihan hirveetä, jos esimies ei tiedä mitä tekee, et sit tuntuu varsinki et on ihan hukassa. Et on sellanen niinku itsevarma omasta tekemisestään ainaki. Vakuuttava."</i>

Tutkimuksessa nousi esiin, että työelämä koetaan todella tärkeäksi, ja että esimiehellä ja johtajalla on iso merkitys varsinkin uran alkuvaiheessa. Esimies koetaankin työn kannalta yhdeksi merkityksellisimpiä henkilöitä. Odotusten osalta, hyvän esimiehen ja johtajan ominaisuudet ja taidot jakaantuivat kuuteen alakategoriaan; helposti lähestyttävä, inhimillinen, vuorovaikuttaja, mentori, suunnannäyttävä ja päätöksentekijä. Taulukossa 4

on kuvattuna kaikki kategoriat sekä sitaattiesimerkit, joiden avulla ala- ja yläkategoriat on muodostettu.

Koottuani yhteen alakategoriat, huomasin, että tietyt alakategoriat mielletään herkemmin ihmisjohtamisen alle, kun taas osa alakategorioista oli selkeästi enemmän asiajohtamista. Ihmisjohtamisella tässä tutkielmassa tarkoitan johtamista, joka korostaa pehmeitä arvoja ja perustuu ihmisten kuuntelemiseen, ymmärtämiseen ja kehittämiseen. Asiajohtamisella taas tarkoitan johtamista, missä korostetaan faktoja, suuntaviivoja, päätöksiä ja ollaan tavallaan enemmän mustavalkoisten asioiden kanssa tekemisissä.

Ihmisjohtamisen alle omista alakategorioistani näin ollen tunnistin helposti lähestyttävyyden, inhimillisyyden, vuorovaikutteisuuden ja mentoroinnin. Nämä alakategoriat valikoin ihmisjohtamisen alle siksi, että ne ovat ominaisuuksia, jotka vaativat johtajalta yksilölähtöistä lähestymistä ja kohdeyleisön ymmärtämistä – se tapa joka toisella toimii, ei välttämättä toimi toiselle. Aineiston perusteella suurempi painoarvo näytti olevan juuri ihmisjohtamisella.

Asiajohtamisen alle sijoitin alakategorioista suunnannäyttämisen ja päätöksenteon. Näiden ominaisuuksien osalta tärkeää ei niinkään ollut toisten huomioiminen, vaan keskittyminen olennaiseen eli yrityksen tavoitteiden esiintuomiseen ja vaikeiden päätösten tekemiseen. Molemmat näistä ominaisuuksista vaativat hyvältä johtajalta tietynlaista päättäväisyyttä, rohkeutta seistä suunnan tai päätöksen takana ja kykyä nähdä ja johtaa kokonaisuutta. Seuraavaksi kuvaan alakategorioita tarkemmin aineistositaattien avulla.

### 6.1.1 Helposti lähestyttävä

Hyvän johtajan tunnistaminen lähtee liikkeelle jo ulkoisista seikoista, koska ne ovat helpoimpia huomata jo ennen kuin sanaakaan on vaihdettu esimiehen tai johtajan kanssa. Ulospäin säteilevä helposti lähestyttävyyden tulikin esille moneen otteeseen, ja se koettiin hyvin tärkeänä, jo lähtien siitä, millaisessa asennossa ja millaisella ilmeellä esimies otti vastaan muita. Tähän liittyi pitkälti se, kuinka helppoa tai vaikeaa yhteistyön koettiin olevan esimiehen kanssa, sillä osalla haastatelluista oli kokemusta tilanteista, joissa esimies oli hyvin luotaantyyöntävä jo valmiiksi ja näin olleen omien töiden tekeminen vaikeutui huomattavasti, kun jo esimiestä lähestyminen oli tehty vaikeaksi ja epämiellyttäväksi alaiselle itselleen.

*”Et kehon asento ei oo sellanen sulkeutunut tai jäykkä et on rento ja helposti lähestyttävä on aika iso juttu, koska sitte joutuu kuitenkin keskustelea aika paljon töistä.” (H7)*

Helposti lähestyttävyyden yhteydessä mainittiin myös rentous, ystävällisyys, avoimuus ja rehellisyys, joiden kaikkien nähtiin helpottavan huomattavasti esimiehen kontaktointia ja yhteistyön sujuvuutta. Toki nämä ovat myös piirteitä, joita monet toivovat ihan kaikessa kanssakäymisessä, toiseen ihmiseen on helpompi ottaa yhteyttä, missä tahansa asiassa, jos henkilöstä paistaa ystävällisyys, avoimuus ja tietynlaisen rentous. Silloin myös vaikeampia asioita voi olla helpompi ottaa puheeksi, kun kynnys puhua ei kasva liian suureksi. Työelämässä kuten muussakin elämässä vastoinkäymiset ovat kuitenkin välillä väistämättömiä ja virheitä sattuu väkisinkin, joten on tärkeää, että puhuminen esimiehen kanssa onnistuu myös hankalampien asioiden osalta.

*”Se huokuu sit aina ulospäin sillä energialla ja asenteella. Sit on sellanen ystävällinen, kaikki ihmiset huomioiva, avoin ja rehellinen ja sellanen ei turhan jäykkä, vaan rento.” (H6)*

Hyvä esimies nähtiin myös reippaana henkilönä, jonka kasvoilta paistaa hymy. Reippaus koettiin osoituksena siitä, että esimies on täynnä energiaa ja intoa sekä motivoitunut työstään, siinä mielessä, että haluaa antaa parastaan myös alaisilleen ja saada heidät mukaan innostustumaan ja suoriutumaan parhaalla mahdollisella tavalla työstään. Hymy taas koettiin hyväntuulisuutena ja iloisuutena, tietynlaisena positiivisena elämän asenteen näyttäjänä, joka myös itsessään viesti siitä, että esimestä saa ja voi lähestyä.

*”Mulle tulee mieleen siis reipas, keski-ikäinen nainen, jolla on vielä puhtia ja intoa jäljellä ja sellanen reipas olemus, ei tarvii olla sporttinen, mutta sellanen reipas olemus ja hymy kasvoilla.” (H5)*

Kehon asennon ja muiden ystävällisyyttä ja avoimuutta viestivien piirteiden lisäksi, hyvät käytöstavat koettiin korreloivan sitä, miten suuressa arvossa esimestä ja johtajaa pidettiin. Haastattelussa kävi selvästi ilmi, kuinka suuri rooli normaaleilla käytöstavoilla

on, ja niiden arvostus tuntui vain kasvavan, mitä pidempi kokemus työelämästä oli, ja näin ollen ymmärrys esimiesten kirjosta.

*”Mun mielest kyl ystävällisyys et ihan perus käytöstavat et moikkaa ja et muutenki on ystävällinen ni kyl mä odottasin sitä ja sitte tota sellanen et se on tavoitettavissa helposti. Se tota antaa aina tukee oman työnsä tekemiseen et ei tunnu siltä et silt ei uskalla kysyy mitään.” (H2)*

Käytöstavoista erityistä huomiota kiinnitettiin juuri tervehtimiseen, joka koettiin olevan ominaisuus, jonka käytännössä kaikki hyvät esimiehet ja johtajat omaavat. Tervehtimistä koettiin olevan muun muassa tuttavallinen ”moikkaaminen” töihin tullessa, tavoitettavuuden ilmoittaminen alaisille jollain keinolla sekä yleinen muiden huomioiminen työpaikalla elein tai sanoin. Tämän myös koettiin olevan rennompaa ilmapiiriä rakentava tekijä erityisesti niissä tilanteissa, joissa korkeammassa arvossa oleva johtaja otti kontaktia huomattavasti alempana organisaatiohierarkiassa oleviin työntekijöihin ja loi merkityksen tunnetta näille työntekijöille ja heidän tekemiselleen.

Aiempien lisäksi myös konkreettinen tukena oleminen ja läsnäolo koettiin tärkeäksi hyvän esimiehen ominaisuudeksi juuri sen kannalta, että läsnä olevaa esimiestä oli helpompi lähestyä kuin sellaista, joka piti etäisyyttä alaisiinsa, eikä viestinyt alaistensa tarkeyttä tarpeeksi läsnäolon kautta.

### 6.1.2 Inhimillinen

Lähes kaikki haastateltavat toivat esiin, että yksi selkeä hyvän esimiehen ominaisuus on tahto ymmärtää toista eli kyky kuunnella aidosti työntekijää ja tämän puheesta välittyvää nonverbaalista sanomaa ja ajatuksia. Kyse ei kuitenkaan ollut niinkään psykologian nimeämien käyttäytymismallien tunnistamisesta, vaan arkipäivän tilanteiden lukemisesta, mitä voisi paremmin kuvata etanan tuntosarvilla. Tuntosarvet kannattaa pitää hereillä ja tarpeen mukaan kuunnella normaalia tarkemmin ja sitten reagoida, kun on sen aika. Tuntosarvia tuotiin esiin muun muassa tunneällyn kautta. Tällä tarkoitettiin hyvän esimiehen kyvykkyyttä tunnistaa työntekijöiden tunteiden ja ajatusten merkitystä erilaisissa tilanteissa ja tätä kautta reagoida tilanteisiin parhaalla mahdollisella tavalla. Tunneällyn avulla hyvä esimies pystyy haastavammassakin tilanteessa asettumaan työntekijän saappaisiin ja tukemaan tätä kuitenkin unohtamatta omaa asemaansa ja vastuutaan.



*”Varmaan sellasta niinku ihmisymmärrystä, tunneälyy.” (H1)*

Tunneälyyn liittyy läheisesti myös empatiataidot, jotka niin ikään tulisivat paljon esille puhuttaessa hyvästä esimiehestä. Koettiin, että on erittäin tärkeää pystyä toimimaan empaattisesti omia alaisiaan kohtaan, sillä tällöin koettiin, että esimies otti huomioon organisaationsa tärkeimmän resurssin, ihmisen eli alaisensa ja tämän kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin, eikä keskittynyt vain numeroihin ja lukuihin, tuloksiin. Empaattinen esimies myös ymmärtää, että kiinnittämällä huomiota alaisensa kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja jaksamiseen, tästä on eniten hyötyä organisaatiolle, itse työntekijälle sekä myös esimiehelle itselleen. Ei mikään ihme, että empatiakyky nimettiin yhdeksi tärkeimmistä esimiestaidoista.

*”Kyl mun mielest niinku empatia. Sen takia, ettei oo sellanen tunteeton orjapiiskuri et ymmärtää, välittää toisen jaksamisesta myös, ettei kasaa liikaa kenellekään.” (H2)*

Haastatteluissa tuli myös esiin, kuinka tärkeää on, että esimies itse reagoi tilanteisiin, joissa kokee työntekijän tarvitsevan tukea tai joissa olisi hyvä ainakin selvittää, mitä tilanteen taustalla on ja miksi se vaikuttaa työntekijään. Tässäkin tilanteessa hyvän esimiehen pitäisi tuntea työntekijänsä sen verran hyvin, että osaa erottaa normaalin ja epänormaalin käytöksen ja lukea tilannetta, olla tavallaan ”herkkä” sille, miten työntekijä käyttäytyy ja koska käytös poikkeaa normaalista. Viime kädessä vastuu tilanteesta on työntekijällä itsellään, mutta siinä vaiheessa, kun esimies huomaa normaalista poikkeavaa käytöstä, siirtyy osa vastuusta myös esimiehellä ja hyvän esimiehen tulisi reagoida tällaiseen tilanteeseen jotenkin.

*”Et jos käsitellään jotain tiettyä asiaa ja siinä sit se asia saadaan käsiteltyä, mut tää esimies huomaa, että jollain työntekijällä on ihan selkeesti jotain taustalla, mikä ois ehkä ihan hyvä selvittää et on herkkä sille, tarvitseeko joku jonkunlaista tukea tai jotain. Ehkä näin.” (H5)*

Hyvä esimies pyrkii ymmärtämään erilaisia ihmisiä kuin millainen itse on ja tiedostaa, että tiimin vahvuudet tulee juuri esille erilaisten persoonien kautta ja osaa hyödyntää tätä työssään. Yksi haastateltava kuvasi tätä ominaisuutta varsin ketterästi

“tarkkaavaiseksi katseeksi”, joka osuvasti kuvaa esimiehen kykyä tunnistaa erilaisia työyhteisön persoonallisuuksia ja heidän tarpeita, ja sen sijaan, että joutuisi erottamaan näitä toistensa kimpusta, saa heidät toimimaan yhteen koko tiimin hyväksi huomioiden jokaisen tavan toimia yksilönä.

*”Toki asiajohtaminen on tärkeitä tietyissä määrin, et ei nyt pelkästään voi johtaa ihmisiä, mut enemmän se et ottaa huomioon, miten niinku ihmiset on erilaisia, mitä eri tarpeita niil on ja eri tyylejä ja niinku auttaa sen ihmisen suoriutuu tehtävästään parhaalla mahdollisella tavalla. Vaikeit hommii, ei esimieshomma oo niin helppoo, kun ekaks ajattelis. Ja sit ku on ite erilainen ni ymmärtää sit niitä, jotka on omanlaisiaan.” (H3)*

Hyvän esimiehen tulisi ottaa huomioon myös työntekijän hyvinvointi ja jaksaminen, nähdä ihminen kokonaisuutena, eikä vain osana organisaation pyörää, resurssina, joita tulee ja menee. Kun esimies ottaa työntekijän hyvinvoinnin huomioon arjessa, koko organisaatio voi paremmin ja saa enemmän aikaa. Työntekijä on myös itse motivoituneempi työstään ja sitoutuu organisaation tavoitteisiin ja arvoihin paremmin.

Hyvä esimies-alaisuhde auttaa myös tunnistamaan herkemmin niitä merkkejä, jotka voivat kertoa alaisen kuormittuneisuudesta tai jaksamisongelmista. Tällöin tilanteeseen voi puuttua ajoissa, ja se ei välttämättä eskaloitu esimerkiksi poissaoloiksi myöhemmin, vaan työtaakkaa voidaan keventää jakamalla sitä muille. Samoin, kun esimies-alaisuhde on kunnossa, on huomattavasti helpompaa ottaa puheeksi vaikeampiakin asioita, kuten esimerkiksi haasteet itse työssä tai työkyvyssä. On siis koko organisaation etu, että esimies välittää alaistensa kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista.

*”Ja se antaa palautetta, on reilu, kohtelee tasapuolisesti kaikkia ja on myös joustava. Ylipäättään välittää työntekijöiden hyvinvoinnista ja jaksamisesta.” (H2)*

Hyvälle esimiehelle on myös tärkeää kyetä vaikeassa tilanteessa kohtelemaan työntekijää niin ettei tämän tarvitse pelätä esimiehensä reaktiota esimerkiksi omassa työssä sattuneen epäonnistumisen tai mokan takia. On selvää, ettei kukaan halua lähestyä tai kertoa omasta virheestään kenellekään, saati esimiehelle, erityisesti jos tietää, että siihen tullaan suhtautumaan ankarasti ja siitä koituu sanktioita, jopa mahdollisesti huutoa. On siis tärkeää, että epäonnistumisesta huolimatta hyvä esimies suhtautuu asiallisesti

tilanteeseen ja ymmärtää, että kaikki tekevät virheitä, väkisinkin. Tällöin myös oppimisprosessi toimii paremmin ja parhaassa tapauksessa epäonnistumiset saattavat kääntyä suuriksi voitoiksi pitkässä juoksussa.

*”Sit myös et jos on tehnyt virheen niin on helppo lähestyä, et ei oo sitä kynnystä et sielt tulis vaik huutoo tai jotain vaan et sit se käydään läpi jämpästi ja osaa niinku hoitaa kaikki sellaset tilanteet hyvin.” (H6)*

### 6.1.3 Vuorovaikuttaja

Yksi hyvän esimiehen tärkeimmistä taidoista on toimiva kommunikointi. Kommunikoinnin tärkeys korostuu erityisesti arjessa ja normaaleissa tilanteissa työpaikalla. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi vastaaminen työntekijän soittoon, reagoiminen kysymykseen tai viestin kuittaaminen sähköpostissa. Vaikka sinällään yhteen viestiin vastaamatta jättäminen voi tuntua vähäiseltä ja reagoimisen tärkeyttä on helppo vähätellä, tulee työstä nopeasti hankalaa, jos esimieheltä ei saa vastausta kysymyksiin ja arjen kommunikointi takkuu tai tuntuu vaikealta, puhumattakaan siitä, millaisen tunteen se jättää työntekijälle.

*”Arjessa hyviä kommunikaatiotaitoja, ihan vaan se et osaa vastata sähköpostiin, osaa sanoa kiitos. Osaa sanoa et kiva, että teet tän tai hyvä tai ok tai jollain tavalla reagoi.” (H5)*

Viestimisen osalta yksi oleellisimpia, konkreettisia tekoja, mitä hyvältä esimieheltä odotettiin, oli säännöllisyys. Säännöllinen viestiminen koettiin tärkeäksi, jotta sekä esimies että alainen pysyvät tilanteen tasalla ja tarvittaessa esimies voi antaa tukensa alaisen haasteeseen. Toisaalta myös esimiehen viestiminen alaisen suuntaan on tärkeää, jotta alainen tietää, mitä yrityksessä yleisesti tapahtuu ja mitä tavoitteita omalle työlle on asetettu. Yksi mainittu tapa, millä viestinnän säännöllisyydestä pystyttiin pitämään kiinni, oli tiimipalaverit. Näiden tarkoituksena oli käydä läpi ajankohtaisia asioita, jotta koko tiimi pysyisi kärryillä siitä, mitkä asiat ovat pöydällä ja missä kukakin menee omien asioidensa ja tehtäviensä kanssa.

*”Mä tykkäsin vaik siitä et oli niit tiimipalavereita kerran viikossa et keskusteltiin yhteisesti et missä mennään. Et se pysyy sillee vähän kartalla eikä vaan jätä oman*

*onnensa nojaan esimerkiksi. Varmaan niinku viestintä on mun mielest aika tärkeätä, ettei oo vaan sillee et hoida noi hommat, eikä niinku ikinä puhuta.” (H2)*

Esimiehen sekä fyysinen että henkinen läsnäolo koettiin tärkeäksi osaksi hyvän esimiehen työskentelytapoja ja kommunikointia. Vaikka esimies olisikin helposti tavoitettavissa fyysisesti tai puhelimen välityksellä, haastateltavien mukaan oli myös olennaista, että esimies aidosti kuunteli alaisiaan ja yritti ymmärtää heidän haasteitaan niin, että tämä välittyi myös alaisille itselleen. Aidon läsnäolon koettiin sisältävän sekä myös henkisen läsnäolon tunteen, joka ilmeni aktiivisen kuuntelun ja sen osoittamisen avulla. Näin alaiselle tuli tunne siitä, että hänen ajatuksiaan aidosti kuunnellaan, niillä on merkitystä ja niihin reagoidaan. Läsnäolon merkitys korostui erityisesti tilanteissa, joissa tarvittiin esimiehen tukea oman työn haasteisiin ja niissä eteenpäin pääsemiseen. Koettiin myös, että oma työ oli pitkälti riippuvaista siitä, että esimieheltä saa nopeaa tukea.

*”Esimies kuuntelee ja ymmärtää mitä sä sanot ja on oikeesti siinä ja osottaa sen myös verbaalisesti, että hän on ymmärtänyt ja sisäistänyt sen mitä sä sanot et et sä vaan puhu niinku jolleki tyhjälle seinälle.” (H6)*

Haastatteluissa korostettiin erityisesti esimiehen ja alaisen välejä. Hyvälle esimiehelle on helppo jutella, vaikka esimies-alaisroolijako olisi selkeä, eivätkä välit erityisen kaverilliset tai läheiset. Juttelun tulisi silti olla avointa ja keskustelevaa, kunnioittavaa ja kohteliasta suuntaan ja toiseen. Tarvittaessa esimiehen tulisi myös suhtautua alaiseen ymmärtäväisesti. Myös muusta kuin työstä puhuminen koettiin positiivisena asiana, joka auttoi esimies-alaisvälien rakentumista ja syventymistä sekä luottamuksen syntyä myös työasioiden osalta.

*”Semmonen et on niinku hyvät välit. Ja et siin on niinku ok esimies-alaissuhde kuitenkin et tietää niinku oman paikkansa, mut voi ihan avoimesti puhuu ja jutella muustakin, kun vaan siitä työasiasta. Käyttäytyy sillee kohteliaasti ja ystävällisesti ja ymmärtäväisesti, avoimesti.” (H3)*

Myös ryhmädynamiikan ylläpito hyvälle esimiehelle koettiin tärkeänä. Hyvä ryhmähenki onkin kaiken A ja O työilmapiirin ja työtyytyväisyyden kannalta. Siksi on tärkeää, että hyvä esimies pystyy luomaan tiiminsä ryhmähenkeä. Ryhmähenki auttaa tiimiä menestymään ja ruokkii itse itseään mitä enemmän sitä on. Ryhmähenki myös

auttaa nostattamaan yhteisöllisyyttä, joka myös sitouttaa työntekijöitä yritykseen paremmin.

*”...ja tärkeä on myös sellanen ryhmähengen luoja, ja sellanen et pitää niinku sen ryhmän dynaamisena ja toimivana ja yhteisöllisenä, semmosen niinku valmentaja. Ihmisjohtaja enemmänki. Mä tykkäisin ja mä ite johtajana olisin, toivoisin ainaki. (H3)*

#### 6.1.4 Mentori

Haastateltavia yhdisti ajatus siitä, että hyvän esimiehen tulisi kannustaa alaisiaan, jotta nämä voivat saavuttaa tavoitteita ja jopa ylittää heille työssä asetettuja odotuksia. Esimies nähtiin tietyllä tapaa samanlaisessa roolissa kuin opettaja. Siinä, missä opettajan tehtävä on koulia opiskelijoista parempia oppilaita, esimiehen tehtävä on koulia työntekijöistä parempia työntekijöitä. Koulimisen nähtiin ennen kaikkea tapahtuvan tsemppaamalla ja kannustamalla parempaan tekemiseen. Alaisten vastauksista välittyi myös opettajaa ja esimiestä yhdistävä auktoriteetti-rooli. Molemmat nähtiin asemassa, jossa kannustaminen on positiivista, toivottavaa ja tavallaan normaali tapa toimia, jos haluaa tehdä työnsä hyvin.

*”Ja se on varmaan vähän niinku opettajallakin pitää olla sellanen asenne oppilaaseen, et kyl sä pystyt ja sä pystyt parempaan jollain tavalla.” (H5)*

Kannustamisen lisäksi, esimiehen nähtiin olevan tärkeässä asemassa työntekijän kehittymisen ja kouluttautumisen kannalta. Osa haastatelluista koki, että on tärkeää, että esimies välittää alaisensa kehittymisestä seuraamalla tätä ja asettamalla kehitymiselle erilaisia tavoitteita sekä motivoimalla työntekijää saavuttamaan näitä asetettuja tavoitteita. Näin ollen haastateltavat kokivat, että esimies pyrkii pitämään alaisensa töissä motivoimalla tätä kehittymään ja tarjoamalla tähän erilaisia mahdollisuuksia työpaikalla. Tämä myös osaltaan oli hyvä osoitus siitä, että esimies arvostaa alaistaan ja tämän työpanosta.

*”Siin sit varmaan se tavoitteellisuus ja seurataan, miten on kehittynyt. Miten se haluu motivoida mua kehittyä mun työssä ja pysymään siellä. Antaa arvostusta tarpeeks.” (H2)*

Hyvä esimies saa myös haastaa alaistaan. Vaikka kannustaminen nähtiinkin suurilta osin hyvän esimiehen tehtävänä ja taitona, kannustaminen ei aina yksinään riitä. Jotta esimerkiksi odotuksia voi ylittää, työntekijä tarvitsee kannustuksen lisäksi haastamista, vaikeita kysymyksiä, kasvun paikkoja ja vastuuta. Näillä epämukavuusalueen paikoilla, on alaisilla suurin mahdollisuus oppia uutta ja kasvaa omassa roolissa ja siksi hyvältä esimieheltä toivottiin myös haastamista. Haastamisen koettiin olevan tarpeen juuri siksi, ettei sitä välttämättä muuten tule itse tehtyä itselleen, vaan siihen tarvitsee toinen, jolla on auktoriteettia ottaa asia esille, ja kannustaa näihin oppimistilanteisiin.

*”Esimiehen rooli tänä päivänä on haastaa, kannustaa, tukea. Kyl mä ainaki tarvin pientä pushii.” (H1)*

Haastateltavat kertoivat, että he kaipaavat ennen kaikkea mentoroivaa ja sparrailevaa johtamista. Sellaista, missä keskitytään työntekijän tukemiseen, mutta jätetään kuitenkin vastuu tälle itselleen tehdä oikeat päätökset ja viedä niitä eteenpäin. Yksi suurimmista muutoksista onkin tapahtunut siinä, että työnkuvat ovat pirstaloituneet ja monipuolistuneet niin paljon, että esimies ei enää ole se, jolla on paras osaaminen alaistensa työhön, vaan paras osaaminen on alaisella itsellään. Näin ollen esimiehen on vaikea ja ehkä tarpeetonkin kovin tarkasti puuttua siihen, miten alainen työnsä tekee, vaan rooli on muuttunut enemmän sparrailuun eli yleiseen ideoiden ja ajatusten vaihtoon spesifien vastausten sijaan, kuten yksi haastateltu tämän sanoitti:

*”Mun mielest tänä päivänä se on yhä enemmän sellast mentorointii. Tosi paljon mennään just siihen et madalletaan ja madalletaan organisaatioiden hierarkiaa, ja yritetään mennä siihen sparrailevaan tekemiseen, itseohjautuvaan, et varsinki asiantuntijatyössä ni just ite tietää parhaiten sen, varsinki ne yksityiskohdat mitä pitää tehdä.” (H3)*

Sparrailun lisäksi, hyvän esimiehen koettiin myös olevan valmentaja. Valmentaja kuten urheiluvalmentajakin miellettiin tukihenkilöksi, joka on ennen kaikkea aina läsnä. Lisäksi valmentamiseen liitettiin kannustaminen ja motivointi, jotka selkeästi tärkeässä asemassa myös hyvän esimiehen ominaisuuksissa.

*”No mä luulen et tällaisia valmentajia, coacheja. Tää yks esimies, joka oli mun mielest sosiaalisesti tosi lahjakas ja näin niin hän oli ehkä enemmän sellanen aktiivinen valmentaja ja sitte taas tää toinen esimies, jota mä oon täs tosi paljon kehununi hän oli vähän sellanen passiivisempi valmentaja, mut kuitenkin tavallaan aina olemassa siellä työntekijää varten mun kokemuksen mukaan. (H5)*

Vaikka tehdystä työstä maksetaan palkkaa, ei palkka suinkaan ole ainoa motivaatiotekijä työssä, eikä välttämättä edes se kaikista tärkein motivaattori. Sen sijaan positiivisen palautteen saaminen jo pelkästään omalta esimieheltä tai kollegoilta ja asiakkailta voidaan kokea hyvin tärkeänä ja se voi tehdä työstä ja omista saavutuksista merkityksellisempiä. Hyvän esimiehen rooliin kuuluukin ehdottomasti palautteen antaminen. Palautetta saa ja pitää antaa sekä hyvin tehdystä työstä että myös niistä töistä, joissa on vielä kehittymisen varaa. Palautteen avulla, oli se sitten positiivista tai rakentavaa, alainen pystyy tarvittaessa muuttamaan toimintaansa parempaan ja toisaalta kokemaan itsensä osaksi organisaatiota ja sen menestystä.

Yksi vaikeimmista esimiehen tehtävistä on antaa alaiselleen rakentavaa palautetta työstä. Monet alaiset saattavat loukkaantua negatiivisesta palautteesta ja ottavat sen helposti henkilökohtaisesti. Taitolaji on antaa rakentavaa palautetta niin, ettei se edes tunnu rakentavalta palautteelta, vaan ennemminkin mahdollisuudelta kehittää itseään ja kokeilla uudelleen jotain, missä ehkä ensimmäisellä kerralla ei ole onnistunut. Esimies, joka pystyy rakentavan palautteen muuttamaan motivoivaksi kehityspuheeksi, on todella taidokas ja harvinainen kuten haastateltava tilannetta osuvasti kuvaa.

*”Kaikki kuukausikeskustelut oli niinku tosi sellasii kehittävii et sielt oli aina ilo lähtee. Jotenki siit sai aina sellast uutta draivii, uutta energiaa siihen työhön. Hän osas sen sillee et aina lähti innolla kokeilee niit vinkkejä et vaik se olis ollu huonoo palautetta ni se oli motivoivaa. Se oli ensimmäinen esimies, ja täs on aika monta ollu, joka sai sellasen fiiliksen et okei, hitsi toi meni huonosti, mut nyt mä meen tekee paremmin.” (H7)*

#### 6.1.5 Suunnannäyttäjä

Aineiston perusteella koettiin vahvasti, että yksi hyvän esimiehen ja johtajan tehtäviä on toimia suunnannäyttäjänä alaisille, kertoa johdon näkemyksiä yrityksen tulevaisuudesta ja miten tähän päästään. Suunnan ja vision avulla hyvä esimies pystyy myös

konkretisoimaan alaisensa tavoitteiden kautta, mitä voidaan saavuttaa, kun tehdään yhdessä ja puhalletaan yhteen hiileen. Hyvä esimies pitää koko ajan yllä kokonaiskuvaa tilanteesta ja etenemisestä ja muistuttaa tarvittaessa alaisiaan heihin kohdistuvista odotuksista. Ilman alaisille asetettuja tavoitteita ja esimiehen suunnannäyttämistä, alaisten on helpompi jäädä paikoilleen, jolloin kehittyminen nopeasti lakkaa, eikä yhteisiä tavoitteita välttämättä pystytä saavuttamaan.

*”Kyl siihen perus työn draiviin [on] tärkeätä, että on esimies. Kyl se niinku auttaa palauttaa ne tavotteet ja näyttää vähän niinku suuntaa et mihin suuntaan ollaan menossa. Ehkä se esimies vois olla sellanen suunnannäyttjä et tietää koko ajan mis me mennään ja et mitä odotuksia, koska ilman sitä on aika vaikee tai voi jumittuu siihen samaan vanhaan et tarvii jotain semmosta niinku suuntaa.” (H7)*

Toisaalta koettiin, että suunnannäyttäminen on erityisen oleellista juuri pitkäjänteisen työn kannalta ja visioiden saavuttamiseksi. Jos hyvä johtaja ei pysty hahmottamaan kokonaisuutta pidemmällä tähtäimellä alaisilleen, saattaa tekeminen tietyssä hetkessä tuntua tehokkaalta ja hyödylliseltä, mutta isommassa kuvassa ei päästä lähemmäs tavoitteita ja pitkäjänteisen työn tuloksekkuus kärsii. Saatetaan siis tehdä tehokasta työtä, joka kuitenkin pitkässä juoksussa muuttuu tehottomaksi, jos liikaa tai liian usein vaihdetaan suuntaa ja mietitään asioita uusiksi ennen kuin on keretty saavuttamaan edellinen tavoite.

*”Just et osaa hahmottaa niitä kokonaisuuksia myös pidemmällä tähtäimellä. Ei vaan mieti mitä nyt tapahtuu, vaan mihin ollaan menossa ja mitä halutaan saavuttaa tällä. Semmost kykyy just kattoo pidemmälle et sehän on hirveen tärkeätä. Tehdään jotain kestäväää, jotain järkevää ja pitkäaikaista.” (H3)*

Hyvän johtajan suunnannäyttäminen näkyy myös innostavuutena ja innovatiivisuutena. Siinä missä esimiehen tehtävä on innostaa ja kannustaa alaisiaan omissa tehtävissään, usein sama innostus näkyy myös esimiehen itsensä tekemisessä ja olemisessa. Osa haastatelluista piti erityisen hyvänä ja myös tunnistettavana ominaisuutena juuri tätä intoa ja innovatiivisuutta, joka kumpusi esimiehestä itsestään. Esimies oli mukana kaikessa tekemisessä, jonka avulla sai myös kannustettua omia alaisiaan mukaan tekemiseen, erityisesti kehittämiseen ja uudistamiseen. Esimiehen



kyvykkyyttä lisäsi teknologiakeskeisyys, jonka ansiosta esimies tuntui olevan aallon harjalla ja pystyi tuomaan uusia ideoita pöytään säännöllisesti.

*”Oli se kyl, se oli tosi innostava ja tämmönen innovatiivinen ja halus kehittää ja uudistaa ja näin. Se oli hyvä. No siis molempia [antoi suuntaviivoja ja kannusti kehittymään], mut se tykkäs olla ite mukana uudistamassa ja näin se kannusti siihen. Jotenki se löys aina kaikki uusimmat jutut. Se oli teknologiakeskeinen [ja aallon harjalla].” (H4)*

Viime kädessä hyvän esimiehen tehtävä on varsin selkeä. Tarkoitus on saada alaiset tekemään töitä yhteisen vision eteen. Visiota toteutetaan tavoitteiden kautta ja kun kaikki saadaan tekemään töitä yhteisten tavoitteiden eteen positiivisella otteella ja mielellä, päästään pitkälle tavoitteissa.

*”Se on se näyttää suunta sille tiimille, kaikki tekee sen yhteisen tavoitteen eteen hyvällä mielellä niitä töitä.” (H6)*

#### 6.1.6 Päätöksentekijä

Päätöstentekokyky ja vaikeiden haasteiden ratkominen on ehdottomasti yksi hyvän johtajan keskeisimpiä vastuita ja velvollisuuksia, ja samalla myös rooli, jossa voi varmasti kehittyä loputtomiin, eikä siltikään voi löytää absoluuttista vastausta kaikkiin tilanteisiin. Johtaja joutuu poikkeuksetta tekemään yrityksen kannalta ne kaikista vaikeimmat ja vastuullisimmat päätökset, joita harva haluaa omaehtoisesti edes tehdä. Tästä syystä onkin tärkeää, että hyvällä johtajalla riittää näkemystä erilaisten, haastavien tilanteiden ja ongelmien ratkaisemisiin, ja osaa myös ymmärrettävästi selittää, miksi tiettyihin ratkaisuihin on päädytty, vaikka ne eivät olisikaan aina mieleisiä. Näyttää siis ulospäin siltä, että hänellä on ”homma hanskassa”.

*”Ei turhan jäykkä, vaan rento, mut sit et osaa myös niissä oikeissa kohdissa olla se, joka tekee niitä vaikeita ratkasuja nopeesti. Osaa selvittää ne ihmisille, mistä tää johtuu, eikä ala kiertelemään, vaan pysyy siinä asiassa ja pystyy tekemään vaikeitakin ratkaisuja.” (H6)*

Myös tietynlaiseen esimiehen luomaan vakuuttavuuden vaikutelmaan kiinnitettiin huomiota. Se koostuu tietynlaisesta suoraselkäisyydestä, ja viestittää työntekijöille ei

pelkästään omasta elämänhallinnastaan vaan myös omasta itsevarmuudesta ja siitä, että ymmärtää oman merkityksensä ja osansa organisaatiossa. Itsevarmuus luo myös turvaa työntekijöille ja ajatuksen siitä, että esimies on ajan tasalla ja ottaa vastuun niin omasta työstään kuin alaistensa johtamisesta, joka on ehdottomasti osoitus hyvän esimiehen ominaisuuksista.

*”No ehkä sellast niinku varmuutta omaan toimintaan. Sehän on ihan hirveetä, jos esimies ei tiedä mitä tekee, et sit tuntuu varsinki et on ihan hukassa. Et on sellanen niinku itsevarma omasta tekemisestään ainaki. Vakuuttava.” (H3)*

Itsevarmuus on yksi niistä tekijöistä, jotka kiinnittävät työntekijöiden huomion hyvässä esimiehessä. Koska esimiehen tehtäviin kuuluu päätösten tekeminen, on varmuus ja sen esilletuominen erityisen tärkeitä piirteitä alaisen näkökulmasta. Muutoin työntekijöille tulee helposti tunne sekavuudesta ja kaaoksesta, ja työn merkityksellisyys vähenee, kun ei tiedä mitä tulisi oikeastaan tehdä ja miksi, ja onko suunta edes oikea. Tästä syystä hyvän esimiehen itsevarmuus ja vakuuttavuus pitää olla sillä tasolla, että esimiehen tekemiseen voi luottaa ja olla varma siitä, että asiat menevät eteenpäin ja kokonaiskuva on koko ajan esimiehellä hallinnassa.

Hyvä johtaja on myös tarpeeksi jämäkkä, eikä anna mitä vain tapahtua omien silmiensä alla. Jämäkkä voi toki olla monella tapaa, mutta tietynlaista järjestystä voi pitää myös positiivisella ja rennolla asenteella. Tällaisella asenteella on myös helpompi motivoida työntekijöitä tekemään työtään, vaikka tavoitteet olisivatkin korkealla ja vaikeita päätöksiä pitäisi toisinaan tehdä. Usein porkkana toimiikin paljon paremmin kuin keppi. Tästä on useita esimerkkejä pelialalta, jossa ohjelmistokoodarit tekevät pitkää päivää osittain siksi, että viihtyvät niin hyvin töissä, joista on tehty kodinomaisia ympäristöjä.

*”No siis pitää tietyl taval osaa pitää jonkunlaista kuria, mut sit kuitenkin olla rento ja se, että sitte saadaan ihmiset innostuu ja tekemään niit asioita.” (H4)*

## **6.2 Miten kokemukset ensimmäisistä esimiehistä ovat muokanneet odotuksia (hyvästä) johtajasta**

Vaikka tutkimuksen painoarvo onkin hyvän esimiestyön ja johtamisen ominaisuuksissa, on hyödyllistä tutkia myös ensimmäisiä esimieskokemuksia, sillä ne piirtävät

kokonaiskuvaa siitä, miten odotukset hyvästä johtajasta ovat syntyneet ja mistä ne ovat peräisin. Ensimmäisissä esimieskokemuksissa korostuivat myös negatiiviset kokemukset, jotka taas toivat esiin vastakkaisen, huonon johtajan ominaisuuksia ja täydensivät sitä kautta kokonaiskuvan hahmottamista. Alakysymysteni avulla pystyin myös kattavammin selvittämään, onko aiemmilla johtamismielikuvilla ja -kokemuksilla merkitystä siihen, miten myöhemmin kokee hyvän esimiestyön ja johtamisen.

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että heidän ensimmäiset kokemuksensa esimiestyöstä olivat muokannut heidän käsitystään hyvästä esimiehestä ja johtajasta ainakin jossain määrin, vaikka kokemukset itsessään vaihtelivatkin hyvin paljon. Osalla kokemukset keskittyivät enemmän neutraaleihin ja hyviin kokemuksiin, kun taas osalla oli selkeästi enemmän huonoja kokemuksia ensimmäisistä esimiehistä, esimiestyöstä ja johtamisesta. Lisäksi positiivisten ja negatiivisten kokemusten ääriäidat jo itsessään vaihtelivat runsaasti. Tämän seurauksena myös se, miten ensimmäiset kokemukset olivat muokanneet odotuksia, vaihteli jonkun verran haastateltavien välillä ja ennen kaikkea painotus siitä, minkä haastateltavat kokivat ratkaisevimmaksi muutokseksi.

Aineiston perusteella pystyi myös arvioimaan, että omakohtaisilla esimieskokemuksilla on vaikutusta odotuksiin hyvästä esimiehestä ja johtajasta. Muuttuneisiin odotuksiin vaikutti eniten erityisen positiiviset tai negatiiviset kokemukset, kokemukset, joissa oli ollut paljon tunnetta mukana. Tällaiset kokemukset olivat jääneet parhaiten mieleen, ja toisaalta myös vaikuttaneet eniten nykyisiin odotuksiin hyvästä esimiehestä ja johtajasta.

Kokonaisuudesta erottui luokittelun avulla neljä selkää näkökulmaa:

- kasvaneet odotukset
- realistisemmat odotukset
- kohdentuneet odotukset
- ennallaan pysyneet odotukset.

### 6.2.1 Kasvaneet odotukset

Haastatteluiden perusteella pystyi tunnistamaan työntekijöiden positiivisten esimieskokemusten vaikutuksia odotuksiin hyvästä esimiehestä ja johtajasta. Positiivisten kokemusten vaikutus näkyi erityisesti kasvaneina odotuksina tulevaa esimiestä ja johtajaa kohtaan. Näitä positiivisesti vaikuttaneita tekijöitä, joita tuotiin esiin,

oli muun muassa esimiespolku sekä erilaiset koulutukset, millä esimiesten ammattitaitoa pidettiin yllä ja kehitettiin. Esimiestyöhön panostaminen vaikutti myös siihen, miten paljon esimiehiltä ja esimiestyöltä odotettiin. Kun panostus hyvään esimiestyöhön kasvoi yrityksessä, myös työntekijän odotukset hyvää esimiestä kohtaan kasvoivat.

*”Mä oon ollu niin sellases ympäristös mis tuetaan oppimista et esimiehet on hyvii ja niit koulutetaan ni se luonnollisesti asettaa mun standardit aika korkeelle.”*  
(H1)

Toisaalta kokemukset erilaisista esimiehistä ja erityisesti kokemukset hyvistä esimiehistä, ovat vaikuttaneet siihen, että odotukset esimiestä ja esimiestyötä kohtaan ovat ajan saatossa kasvaneet. Verrattaessa aikaan, jolloin haastateltavilla ei ylipäättään ollut vielä kokemuksia esimiehistä, oli vaikea asettaa odotuksia esimiehiä kohtaan. Sen sijaan kokemusten tuomien ajatusten myötä on huomannut selkeämmin, millaisesta johtamisesta on itse pitänyt ja tiedon myötä myös odotukset ovat korkeammalla ja toiveet esimiestä kohtaan kasvaneet.

*”Kyl niinku odotukset kovenee kokoajan, et ei mul oo ollu vaik 10 vuotta sitte mitään sellasii odotuksii sen kummemmin, mutta nyt ku on ollu hyvii, huonoi, perus esimiehiä ni ne odotukset on korkeemmat. Ku niit hyvii on ollu ni sit odottaa niinku enemmän.”* (H7)

Toisaalta odotukset ovat kasvaneet myös siitä syystä, että asiantuntijoiden johtaminen vaatii ihan erilaista johtamistapaa ja -tasoa kuin mitä nuorten, juuri työelämään siirtyneiden työntekijöiden johtaminen, joilla ei vielä ole kokemusta työelämästä ja sitä kautta myöskään suuria odotuksia esimieheltä. Vasta kokemusten myötä pystyy myös vaatimaan enemmän esimieheltään, kun taas nuorena työelämään siirtyvänä työntekijänä keskittyy enemmän vain omaan suoritukseensa ja siinä pärjäämiseen. Tässä mielessä myöskään esimiehellä ei ole samalla tavalla paineita omassa työskentelyssään kuin mitä alaisilla, joilla on enemmän kokemusta ja sitä kautta myös enemmän odotuksia esimiestyötä kohtaan. Toisaalta tiedetään, että esimiehelle on tärkeä rooli nuoren aikuisen koko työuralle (mm. Zaharee ym. 2018; Smith 2010; Martin 2005).

*”Mä sanoisin et odotukset on kasvanu, koska toi on paljon vaikeempaa, tällanen asiantuntijoiden johtaminen ku sellasten junnujen, jotka ei tiedä yhtään mitään mitä pitää tehdä. Et helppoohan se on kertoo et tee näin ku sit versus ratkasta niitä vähän haastavampii ongelmii. Luottaminen voi olla tosi vaikeeta et kyl se hoitaa hommansa ja nii.” (H3)*

Haastatteluista kävi myös suoraan ilmi, kuinka suuri merkitys ensimmäisellä esimiehellä on siihen, miten ylipäänsä kokee kokemusten muokkaantuneen ajan saatossa. Jos esimerkiksi koki ensimmäisen esimiehen parhaana esimiehenään, tämä oli ensiluokkaisella käytöksellään saattanut asettaa esimiestyölle ja johtamiselle todella korkean tason, mihin seuraavien esimiesten oli enää vaikea yltää. Odotukset olivat siis todella kasvaneet, ehkä jopa epärealistisen korkealle, ja toisaalta tällöin myös pettymys saattoi herkästi iskeä, kun seuraavat esimiehet eivät yltäneetkään aiemman tasolle.

*”Kaikki esimieheni eivät ole olleet niin täydellisiä kuin ensimmäinen esimieheni. Ja must tuntuu et mielikuva tällasest esimiehest, joka on pätevä, läsnä oleva, välittävä ja niinku just sopivassa määrin antaa sitä vapautta ja vastuuta ja sit toisaalta niinku pitää huolen siitä, että mä saan sen tuen, minkä tarvitsen niin se on kyl varmasti määrittäny myös sen jälkeen mun niinku mielikuvaa siit mitä esimiehen pitää olla.” (H5)*

## 6.2.2 Realistisemmat odotukset

Odotukset ylipäänsä esimiestä kohtaan varsinkin työelämän alkupuolella saattavat olla hieman naiiveja ja kaunisteltuja. Odotukset muistuttivat paljolti ajatusta siitä, miten koimme lapsena omat vanhempamme ja isovanhempamme viisaina ja kaikkietävinä. Samoin kuin koulussa saatoimme ajatella opettajistamme, että he osaavat ja tietävät paljon enemmän kuin mitä itse tietää. Tämä oletus näkyi myös haastateltavissa. Työelämän johtajia verrattiinkin osuvasti samaan asemaan kuin mihin lapsena asetimme omat vanhempamme, ja myöhemmin opettajamme. Esimiehen ajateltiin olevan esimerkiksi tarkka ja tietävän vastauksen kaikista vaikeimpiinkin kysymyksiin. Vasta vuosien ja kokemuksen tuoman opin kautta saattoi huomata, etteivät vanhemmat ja opettajat välttämättä tiedä kaikkea, samoin kuin ei esimieskään. Mutta samoin kuin lapsi, oppii työntekijäkin tämän vasta käytännön ja kokemuksen kautta työelämässä.

*”Sä olit skidi sä aina luulit et vanhemmat tietää kaiken, et aikuiset tietää kaiken ni sama pätee must työelämäs johtajiin. Et eihän ne nyt kaikkee tiedä tai et lääkäri, että kylhän se kaiken tietää, mut eihän se kaikkee oikeesti tiedä. Sehän on vaa ihminen, se voi erehtyä..” (H1)*

*”Mä ajattelin et ne on sellasii tosi tarkkoja ja tietää kaiken kaikesta ja sellasii kaikkietietäviä. Et niilt sit aina se oikee vastaus tulee tai sieltä.” (H6)*

Esimieheen on myös suhtauduttu hyvin varovaisesti työsuhteen alkuaikoina. Koska esimies on hierarkkisesti korkeammalle ja ainakin alussa myös pitkälti vastuussa alaisensa työnohjaamisesta, oma asema on tiedostettu hyvin selkeästi esimiehen alapuolelle. Ehkä osittain myös tästä syystä, tai siksi että työelämä ylipäättään on tuntunut uudelta ja vieraalta, on esimieheen haluttu pitää välimatkaa ja toisaalta on ehkä koettu, että välimatkaa tuleekin pitää, eikä esimiehellä ole tarpeen tai kuulu kertoa ihan kaikkea. Esimies on kuitenkin tuntunut ihan eri tavalla ammattilaiselta kuin mitä itse ja ollut mahdollisesti jopa jossain määrin pelottava hahmo lähestyä. Ajan saatossa odotukset esimiestä ja erityisesti hyvää esimiestä kohtaan ovat kuitenkin realisoituneet siinä mielessä, ettei esimiestä enää ajattele pelottavana tai erilaisena, eriarvoisena ihmisenä kuin itseään, vaikka aseman organisaation hierarkiassa tiedostaakin.

*”No vähän ennakkoluulonen ja auktoriteettiasenne tai et on nähny esimiehet tosi jämpteinä ja etäisinä sillon alussa. Mä oon pelänny, ne vaan sit sanoo mitä tehään.” (H7)*

### 6.2.3 Kohdentuneet odotukset

Yksi merkittävimpiä eroja odotuksissa hyvää esimiestä kohtaan, oli huomio siitä, mitkä ovat itselle merkittävimpiä piirteitä hyvässä esimieheessä. Ennen työuraa saattaa helpommin kuvailla hyvää johtajaa esimerkiksi ulkoisten ominaisuuksien mukaan tai ajatuksena se, mitä on tottunut esimerkiksi television välityksellä näkemään. Vasta omakohtaisten kokemusten myötä pystyy kuitenkin ymmärtämään, mitkä ovat niitä itselle tärkeimpiä piirteitä hyvässä johtajassa. Omien kokemusten kautta tunnistaa toisaalta myös niitä piirteitä, joita ei mielellään omalle esimiehelleen valitsisi, ja jotka eniten häiritsevät tai vaikuttavat omaan työpanokseen ja viihtyvyyteen.

*”No sillon tän golffaripomon aikaan mä tajusin millanen huono johtaja on. Mä tajusin et ei hitto, tällasta pomoo mä en ikinä haluu. Et kaipaa oikeesti sitä tsemppausta ja sellasta hyvää palautetta. Et vaik tietää ite et tekee hyvin niin totta kai sitä kaipaa et ”Hei ihan sika hyvää työtä” tai et ”Wow, tosi hyvin vedetty”. Mä saan siit hirveesti energiaa ja boostia siihen et kyl mä osaan ja piristyn siit. Ja muutenki sellast hyvää esimiesalaissuhdetta et niinku se ei oo niin etäinen. Kyl se on ehkä ollut se suurin.” (H3)*

Toisaalta myös oman työn ja oman työntekimisen tavan muuttuminen on vaikuttanut siihen, millaisia odotuksia on hyvää esimiestä ja johtajaa kohtaan. Siinä, missä aiemmin, kokemattomampana saattoi arvostaa ennen kaikkea suoria tehtävänantoja ja konkreettisia etenemismalleja sekä jatkuvaa varmistelua ja tukea niin kokeneemmalle työntekijälle samanlainen tuki esimieheltä saattaa tuntua ennemmin mikromanageroinnilta ja luottamuksen puuttumiselta, ei tuelta. Tästä syystä kokeneempi työntekijä kaipaakin ennemmin suurien linjaviivojen vetoa ja oikean suunnan näyttämisestä, mutta vapaampia käsiä siihen, miten tavoitella näitä maaleja. Tällaista, kokeneemman työntekijän arvostamaa esimiestyötä on esimerkiksi työntekijän mentoroiminen ja sparraaminen.

*”Kyl on muuttunu enemmän sellaseen sparrailevaan, mentoroivaan suuntaan, koska mä oon muuttunu ite työntekijänä et enää mä en tarvii varmistuksia niin paljon, mä tiedän et osaan itse ohjata itseäni, mut kun tarviin apua niin enemmän semmost sparrailuu, koska se aina helpottaa ku puhuu ääneen ni saa uusia ajatuksia. Nuorempana on tarvinnu semmost et ”Nyt tee näin”, koska ei oo viel ymmärtäny et mitä pitää tehdä ni sillee se on muuttunu.” (H3)*

Ennen kaikkea, muutos on tapahtunut siinä, että kokemusten kautta ihmisjohtamisen merkitys on kasvanut merkittävästi. Nuorelle työntekijälle koko työelämä on uutta ja ihmeellistä ja kokonaisuudessa kiinnittää herkästi huomion itse tekemiseen, siihen mitä saa aikaan, eikä muulla ole niin väliä tai siihen ei ainakaan alkuun osaa kiinnittää huomiota. Vasta kokemuksen kautta ymmärtää, miten suuri merkitys esimerkiksi esimiehellä ja tämän käytöksellä on itse työhön ja työntekemiseen, mutta myös työilmapiiriin ja yleiseen viihtyvyyteen työpaikalla, jolloin sen merkitys korostuu.

*”Ehkä se ihmisjohtaminen on tullu sieltä et arvostan nyt enemmän. Ku ennen ei osannu ajatella sitä yhtä lailla ku asiajohtaminen oli sillon tärkeempää, ja asiat*

*oli epäselviä itselle, mut nyt ku asiat on selvii itselle ni kaipaa enempi sitä ihmisjohtamista.” (H3)*

#### 6.2.4 Ennallaan pysyneet odotukset

Osa haastatelluista myös koki, ettei heillä ollut mitään erityisiä odotuksia hyvää esimiestä kohtaan työuransa alussa. He kokivat, että esimiehet ovat normaaleja ihmisiä siinä missä muutkin, eikä esimieheksi päästä tiettyjen ominaisuuksien ansiosta. Tästä näkökulmasta esimieheksi voi nousta kuka vain, millä taidoilla ja tiedoilla tahansa, jonka takia myös jokainen esimies on erilainen ja johtaa alaisiaan eri tavalla. Siispä samalla tavalla kuin ihmiset ovat erilaisia, myös esimiehet ovat, sillä “neki on vaan ihmisii”.

*”Mä jotenki aattelin et eihän ne nyt oo mitenkään erilaisii ihmisii ku ihan kuka tahansa et eihän ne nyt sinänsä oo mitenkää erityisii. Totta kai ihmisil on erilaisii kyvykkyysii, mutta ei oo mitään sellasii et kaikilla johtajilla on tietynlainen ominaisuus. Mä oon tavannu ja huomannu et neki on vaan ihmisii.” (H4)*

Lisäksi ajatus siitä, minkälaisia persoonallisuuksia johtajien tulisi olla ei ollut muuttunut ajan saatossa tai kokemusten kautta. Edelleen tärkeintä oli, että esimies suhtautui alaiseensa ystävällisesti ja oli tälle mukava. Tämä kuvastaa myös tarvetta hyvälle yhteistyölle esimiehen ja alaisen välille. Hyvän yhteistyön ja esimiesalaisuuden avulla työnteosta tulee huomattavasti sujuvampaa ja antoisampaa niin pitkässä juoksussa kuin arjessakin.

*Mut sellaset persoonalliset, et onko mukava ja ystävällinen ni ne ei oo muuttunu mihinkään et toki ne on pysyny samana, vaan se johtamistyyli.” (H3)*

Tämä esimerkki myös painottaa edellisessä osuudessa nousseen hyvän tyypin merkitystä. Edes työelämäkokemus ei muuta sitä, että esimieheltä toivotaan ystävällisyyttä ja mukavuutta. Tämä myös entisestään antaa painoarvoa ihmisjohtamisen tärkeydelle esimiestyössä.



### 6.3 Yhteenveto

Odotukset hyvälle esimiehelle olivat monipuolisia, mutta eniten odotuksissa korostui ihmisjohtamisen taidot. Aineiston perusteella, esimieheksi toivottiin helposti lähestyttävää ja ystävällistä henkilöä. Hyvältä esimieheltä odotettiin avoimuutta ja positiivista asennetta. Jossain määrin tuotiin myös esille itsevarmuutta ja johtajan karismaa, mutta nämä korostuivat ennen kaikkea kontekstissa, miten esimies kantaa itsensä ja toimii vakuuttavasti päätöksentekijänä, ei siinä, miten 1900-luvun alkupuoliskolla puhuttiin suurmiesteoriasta ja johtajan synnynnäisistä ominaisuuksista.

Sen lisäksi, että hyvän esimiehen odotettiin olevan helposti lähestyttävä, korostui puheissa inhimillisyys, ymmärrys sille, että työntekijät ovat erilaisia ja heitä pitää kohdella yksilöinä, kuunnella ja ymmärtää. Puhuttiin tuntosarvista, tunneälystä, empatiasta ja inhimillisyydestä. Myös tasapuolista ja reilua käytöstä korostettiin esimiehen osalta. Toisaalta myös vuorovaikutus ja esimiehen kyky kommunikoida luottamusta herättävästi ja pitää yllä ryhmähenkeä korostuivat haastatteluissa. Erityisen tärkeänä pidettiin läsnäolon taitoa, matalaa kynnystä ottaa asioita puheeksi sekä jatkuvaa, avointa vuoropuhelua.

Hyvän esimiehen koettiin myös olevan työntekijöiden tsemppari, sparraaja sekä mentori. Sen sijaan, että olisi peräänkuulutettu tiiviisti työtä seurailevaa esimiestä, puhuttiin kannustavasta ja tukevasta esimiestyöstä, jossa annetaan tarpeeksi vapauksia, mutta myös riittävästi palautetta ja pyrittiin ennen kaikkea positiivisen kautta haastamaan ja puskemaan alaista eteenpäin, jotta tämä kehittyy ja saavuttaa asetettuja tavoitteita, ja ylittää näitä.

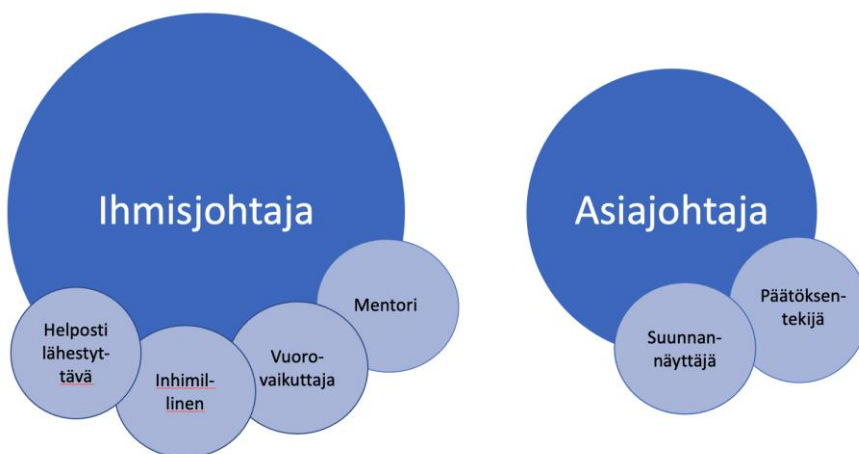
Ihmisjohtamistaitojen lisäksi, hyvältä esimieheltä vaadittiin kuitenkin myös asiajohtamisen taitoja kuten suunnannäyttämistä ja päätöksentekokykyä. Vision tuominen näkyväksi, innostuksen näyttäminen, vakuuttavien ja vaikuttavien päätöksien tekeminen sekä vastuunottaminen koettiin kaikki tärkeiksi taidoiksi.

Kun muuttuneita odotuksia hyvää esimiestä kohtaan tarkastellaan, voitiin huomata, että kokemusten kautta ennen kaikkea ajatusmaailma koko työelämää kohtaan oli muuttunut. Siinä missä työelämä uran ensihetkillä oli vierasta ja uutta, kokemusten kerryttyä työelämän ymmärrys oli kasvanut ja monet työelämään liittyvät oletukset eivät enää vastanneetkaan todellisuutta. Odotukset esimiestä kohtaan olivat siis muuttuneet realistisemmiksi kokemusten kautta.

Kokemukset olivat muuttaneet asennoitumista sekä painopistealueita johtamiseen liittyen. Ei välttämättä niinkään hyvän johtajan kriteerejä ja ominaisuuksia vaan enemmän sitä, miten alainen ylipäänsä näki johtajan roolin ja johtamisen. Tämä näkyi muun muassa kohdistuneempina odotuksina, sillä kokemusten avulla, alainen oli oppinut tunnistamaan niitä tapoja, mistä itse piti esimieheensä ja minkälaisen johtajan alaisuudessa sai eniten aikaan. Lisäksi hyvät johtamiskokemukset ja hyvät esimiehet olivat itsessään luoneet pohjaa sille, millaisen esimiehen toivoi omalle kohdalleen ja millaisia ominaisuuksia hyvällä johtajalla tulisi olla. Tämä taas oli kasvattanut odotuksia esimiestä kohtaan.

Yleisesti ottaen ensimmäisistä esimiehistä oli jäänyt mieleen erityisesti ne positiivisimmat ja negatiivisimmat muistot. Jos negatiivisia kokemuksia oli kertynyt, olivat ne myös selkeästi jääneet vahvimmin mieleen ja tavallaan luoneet tietynlaisen ääriesimerkin, jolloin myös suhtautuminen johtamiseen oli tietyllä tapaa voimakkaampaa ja johtamisen tärkeys työelämässä korostunut erityisesti. Tähän varmasti toki vaikutti myös tilanteissa koetut voimakkaat tunteet, jotka selvästi tulivat edelleen vahvasti pintaan, kun näistä ikävistä muistoista puhuttiin. Tällöin odotukset olivat saattaneet jopa hieman laskea aiemmista odotuksista, joita oli ennen siirtymistä työelämään. Tämä ei kuitenkaan näyttäytynyt kovin merkittävänä tekijänä.

Aineiston perusteella voitiin myös todeta, että johtajat olivat ihmisiä siinä missä kuka tahansa muukin ja esimerkiksi luonteeseen liittyvät hyvän esimiehen ominaisuudet eivät kokemusten myötä olleet juurikaan muuttunut, vaan enemmän juuri se hyvä tapa johtaa, oli selkeytynyt. Eräs haastatteluista toikin tätä hyvin esille toteamalla, että ”neki on vaan ihmisii”.



Kuvio 5. Yhteenveto ydinkategoriasta ”odotukset hyvälle esimiehelle ja johtajalle”.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Pro gradu -tutkielmani tutkimuskysymys oli, millainen on hyvä johtaja nuoren aikuisen näkökulmasta. Selvittääkseni vastauksen tähän kysymykseen, laadin kolme alakysymystä, jotka tukivat päätutkimuskysymykseni ratkaisua. Näitä alakysymyksiä olivat; mitä odotuksia nuorilla aikuisilla on hyvälle esimiehelle ja johtajalle, millaisia kokemuksia nuorilla aikuisilla on ensimmäisistä esimiehistään sekä miten kokemukset ovat muokanneet odotuksia hyvästä johtajasta. Tässä luvussa kokoan yhteen tutkimustulokseni, peilaan niitä aiempaan teoriaan ja vastaan päätutkimuskysymykseeni.

Nuoret aikuiset painottivat hyvässä johtamisessa erityisesti ihmisjohtamistaitoja. Ihmisjohtamisen taidoista esiin nousivat erityisesti helposti lähestyttävyys, inhimillisuus, vuorovaikutteisuus sekä mentorointi. Näistä muodostui tutkimukseni ihmisjohtamisen alakategoriat, prototyypit. Asiajohtamisen osalta kohderyhmä painotti suunnannäyttämisen ja päätöksenteon taitoja hyvässä johtajassa, nämä taas muodostivat asiajohtamisen alakategoriat. Vertailtaessa aiempiin implisiittisten johtamisteorioiden tutkimustuloksiin, on painotus selkeästi ollut enemmän asiajohtamisessa (mm. Offermann ym. 1994). Kuitenkaan mitään vastaavaa erottelua ihmisjohtajan ja asiajohtajan välillä ei ole aiemmin tehty, vaan tutkimukset ovat keskittyneet yksittäisiin prototyyppihin. Prototyyppien jakaminen ihmis- ja asiajohtamiseen tuo uutta näkökulmaa implisiittisten johtamisteorioiden tutkimiselle.

Kun vertaillaan ihmisjohtamisen prototyyppisiä aiempiin tutkimuksiin, huomattiin vain vähän yhtäläisyyksiä oman aineistoni kanssa. Offermannin ym. (1994) tutkimuksessa nousi esiin sensitiivisyyden prototyyppi, joka voidaan jossain määrin tulkita inhimillisyyden kaimaksi. Saman prototyyppi nousi myös myöhemmin Epitropakin ja Martinin (2004) tutkimuksessa esiin. Sen sijaan en löytänyt muiden ihmisjohtajaprototyyppien osalta samankaltaista vastaavuutta. Vaikka helposti lähestyttävän ja vuorovaikuttajan ominaisuuksia löytyi jonkun verran aiempien tutkimusten (vrt. Offermann ym. 1994; Epitropaki & Martin 2004) prototyypeistä (mm. karisma, viehättävyys) ei suoraa vastinetta löytynyt aiemmista tutkimuksista. Koen, että tähän vaikuttaa vahvasti kaksi tekijää.

Ensinnäkin ehdotan, että ajan henki vaikuttaa siihen, mitä johtamisessa ja hyvässä johtajassa painotetaan. Toisin sanoen, tänä päivänä on tärkeämpää olla helposti lähestyttävä ja ystävällinen kuin olla karismaattinen tai klassinen johtaja. Haastattelussa korostui, että esimiehen kanssa pitäisi olla helppoa tehdä yhteistyötä, mutta tulla myös

toimeen työajan jälkeen. Koska esimiehellä on suuri rooli työntekijän arjessa, vaikuttaa esimies myös paljon siihen, haluaako työpaikalla ylipäänsä olla töissä. Tämä vastaa myös aiempia tutkimustuloksia (Zaharee ym. 2018). Lisäksi hektinen työelämä sekä vastuullisuuden tavoittelu ovat saattaneet korostaa vuorovaikutuksen merkitystä esimiestyössä. Haastateltavien näkökulmasta oli tärkeää, että esimies viestii avoimesti ja on aidosti läsnä alaisilleen.

Toiseksi huomioksi nostan omassa tutkimuksessani kohderyhmäni, nuoret aikuiset. Koska nuoret aikuiset ovat työuransa alkuvaiheessa, voi olla, että omassa tutkimuksessani korostui tästä syystä vahvasti ajatus siitä, että esimiesten tulee toimia mentoreina ja sparraajina, työntekijöiden tukena. Haastateltavat toivatkin vahvasti esiin ajatusta siitä, miten tärkeää on, että esimies kannustaa uralla eteenpäin ja antaa paljon tukea. Tuen merkitys korostuu myös useissa aiemmassa tutkimuksessa (vrt. Alegre ym. 2016; Zaharee ym. 2018).

Asiajohtamisen prototyyppjä vertailtaessa aiempiin tutkimuksiin, havaitsin sekä Offermannin ym. (1994) että Epitropakin ja Martinin (2004) tutkimuksesta vastaavia prototyyppjä. Suunnannäyttäjän koin vastaavan jossain määrin Offermannin ym. (1994) karisman prototyyppiä, jota luonnehdittiin inspiroivaksi ja osallistuvaksi. Omassa tutkimuksessani tästä puhuttiin esimerkillä johtamisena sekä innostuksen esiintuomisena.

Haastateltavat toivat esiin myös tarpeen tehdä päätöksiä, olla vahva ja vakuuttava eli itsevarma omasta tekemisestään. Vastaavanlainen prototyyppi löytyi Offermannin ym. (1994) mittaristosta. Offermann ym. kutsui prototyyppiä vahvuudeksi. Sen sijaan Epitropakin ja Martinin (2004) tutkimuksessa kuvattu dynaamisuuden prototyyppi vastasi jossain määrin oman tutkimuksen suunnannäyttäjän ja päätöksentekijän - prototyyppjä, sillä siinä oli yhdistettynä sekä päätöksentekijän ”vahvuus” että suunnannäyttäjän ”energisyys”. Itse esitän, että nämä tulisi pitää toisistaan erillään, sillä näitä ominaisuuksia käytettiin tutkimuksessani kuvaamaan hyvin erityyppisiä tilanteita.

Toisin sanoen, tutkimuksestani esiin nousseet johtajaprototyypit vastasivat aiempia implisiittisten johtamisteorioiden johtajaprototyyppjä (Offermann ym. 1994; Epitropaki & Martin 2004) jossain määrin, mutta tunnistin myös selkeästi uusia johtajaprototyyppjä; **helposti lähestyttävä, vuorovaikuttaja ja mentori**. Keskeistä näille uusille johtajaprototyypeille oli niiden ihmisjohtajasidonnaisuus. Tämän löydöksen pohjalta halusin myös tehdä aiemmista implisiittisistä johtamisteorioista poiketen rajavedon asiajohtamisen ja ihmisjohtamisen prototyypeille. Erottelun avulla voidaan

käydä keskustelua siitä, minkälaisen painoarvon annamme eri johtajaprototyypeille ei vain yksittäisten prototyyppien osalta vaan myös prototyyppikategorioiden osalta.

Yhteenvetona voidaan todeta, että painopistealueet koko yhteiskunnallisessa ajattelussa ovat saattaneet muuttua johtamisen osalta viimeisten vuosikymmenten aikana. Aiemmin korostettiin enemmän asioiden johtamista sekä johtajan karismaa. Nykyään taas ollaan myös yhteiskunnallisesti menossa suuntaan, jossa painotus on enemmän pehmeissä arvoissa ja ihmisjohtamisessa, vuorovaikutuksessa sekä mentoroinnissa, joka välittyi vahvasti omassa tutkimuksessani. Tämä on voinut vaikuttaa myös siihen, etteivät aiemmat tutkimustulokset (Offermann ym. 1994; Epitropaki & Martin 2004) kohdanneet tämän paremmin omien tutkimustulosteni kanssa, siitäkkin huolimatta, että implisiittisiä johtamisteorioita pidetään pääsääntöisesti stabiileina, ei aikaan sidottuina (Lord ym. 1982; Epitropaki & Martin 2004). Toisaalta muutoksen suunnan huomaa jo vertailtaessa Offermannin ym. (1994) ja Epitropakin ja Martinin (2004) viitekehyksiä, jotka on tehty kymmenen vuoden aikaerolla. Jälkimmäisestä on pudotettu karisman, viehättävyyden ja vahvuuden prototyypit, jotka kuvastavat tietynlaista suurmiesajattelua. Sen sijaan tilalle oli noussut dynaamisuus, joka myös omissa tuloksissani tuli jossain määrin esille. Jo kymmenen vuoden ero tutkimusten välillä vaikutti ihmisjohtamistaitojen painottumiseen, joka hyvin myös tukee tutkimustulostani siitä, mihin suuntaan ollaan menossa ja miten arvostus erityisesti ihmisjohtamistaitoja kohtaan on kasvanut ja kasvaa edelleen.

Vaikka implisiittiset johtamisteoriat perustuvat lähtökohtaisesti ajatukselle siitä (vrt. Dickson 1997; Rush & Russel 1998), että hyvän johtajan ominaisuudet ovat muuttumattomia (Lord ym. 1982), oma tutkimukseni ei kuitenkaan tätä tue, vaan ehdotankin, että kertyneet kokemukset muokkaavat ainakin jossain määrin hyvän esimiehen ominaisuuksia. Aineistoni perusteella parhaimmat ja huonoimmat esimieskokemukset vaikuttivat eniten odotuksiin hyvästä esimiehestä ja johtajasta. Ylipäättään tunteita herättäneet tilanteet olivat jääneet parhaiten mieleen. Nuoret aikuiset kokivat, että omat kokemukset olivat ennen kaikkea vaikuttaneet realistisempien odotusten syntymiseen sekä myös hyvän esimiehen ominaisuuksien parempaan kohdentumiseen. He tiesivät nyt paremmin, mitä johtajalta odottavat ja millaisesta esimiehestä ja johtamistyylistä pitävät.

Nuoret aikuiset kokivat arvostavansa ainakin jossain määrin eri ominaisuuksia nyt kuin työuran alussa. Aineiston perusteella esitänkin, että uran alkuvaiheen esimieskokemuksilla on erityisiä vaikutuksia odotuksiin hyvästä esimiehestä. Kokemukset ennen työelämään siirtymistä ovatkin usein perustuneet pitkälti siihen, miten

esimerkiksi omat vanhemmat (vrt. Keller 1999) ja opettajat ovat käyttäytyneet, sillä heidät koetaan tietyllä tapaa samanlaiseen asemaan kuin missä esimiehet myöhemmällä iällä. Ayman-Nolleyn ja Aymanin (2005) tutkimuksen mukaan implisiittiset johtamisteoriat kehittyvätkin jo lapsuudessa. Nämä ajatusmallit ovat painottaneet enemmän älykkyyttä ja yleistietoutta, minkä johdosta on ajateltu, että asijahtaminen on tärkeämpää ja johtajalta vaaditaan ennen kaikkea päätöksentekokykyä, itsevarmuutta ja kovuutta. Omien kokemusten kautta odotukset hyvää esimiestä ja johtajaa kohtaan ovat kuitenkin siirtyneet lähemmäs ihmisjohtamista ja pehmeitä arvoja. Tätä ajatusmallia työuran alkuvaiheen suuremmasta painoarvosta implisiittisten johtamisteorioiden prototyyppeihin tuki myös Epitropakin ja Martinin (2004) tutkimus.

## 7.1 Jatkotutkimus

Tutkielmani antoi uutta näkökulmaa sille, minkälaisia odotuksia nuorilla aikuisilla on tänä päivänä hyvästä esimiehestä ja johtajasta peilaten aiempiin tutkimuksiin implisiittisistä johtamisteorioista. Haslam ym. (2011) mukaan kontingenssimalleissa, joihin implisiittiset johtamisteoriatkin kuuluvat, on kuitenkin se ongelma, että ne eivät juurikaan jousta. Johtajuus on sidottu tiettyihin ominaisuuksiin, joiden ei oleteta muuttuvan. Lord ym. (1984) perusajatus siitä, että tietynlainen johtaja pärjää hyvin tietynlaisessa tilanteessa rikkoutuu väistämättä, sillä ympäröivä maailma muuttuu koko ajan. Siinä missä tietynlaiset johtajat pärjäisivät 1900-luvun alussa, tämän päivän johtajilta vaaditaan erilaisia ominaisuuksia. Olennaista on tiedostaa, että johtajan ja johdettavien välinen suhde voi muuttua ja muuttuukin ajan kuluessa, eikä ennakolta voi tietää, minkälaista johtamista tulevaisuudessa vaaditaan ja mihin suuntaan se kehittyy (Pittinsky 2009; Platow ym. 2009). Tästä syystä olisikin mielenkiintoista tehdä päivitetty, määrällinen tutkimus hyvän johtajan ominaisuuksista ja verrata tätä aiempiin tutkimuksiin teoriakentässä. Lisäksi olisi kiinnostavaa nähdä, korostuisivatko ihmisjohtamiseen liittyvät prototyypit oman tutkimukseni tapaan enemmän tänä päivänä kuin aiemmissa tutkimuksissa.

Omassa tutkimuksessani en pyrkinyt arvottamaan prototyyppejä keskenään, vaikka huomasinkin vertailua tehdessäni tiettyjen prototyyppien korostuvan toisia useammin. Tätä olisikin mielenkiintoista jatkossa tutkia lisää. Onko niin, että tietyillä johtajaprototyypeillä on suurempi painoarvo hyvän esimiehen ja johtajan määrittelyssä kuin toisilla prototyypeillä, ja onko tällä merkitystä kokonaisuuden kannalta. Omassa

tutkimuksessani esitän, että ihmisjohtamisen johtajaprototyypit korostuivat muita enemmän, ja tähän pohjautuen veikkaan, että tietyillä johtajaprototyypeillä voisi tosiaan olla suurempi merkitys hyvän johtajuuden kannalta.

Tutkimuksessani keskityin tutkimaan pelkästään alaisen asemassa olevia nuoria aikuisia. Aiempien tutkimusten mukaan, esimiesroolissa olevat työntekijät arvottavat johtajaominaisuuksia kuten dynaamisuutta ja energisyyttä korkeammalle kuin pelkästään alaisena työskentelevät henkilöt (Epitropaki & Martin 2004). Tämän ajatellaan johtuvan roolin tuomasta näkökulmasta – kaksoisroolia tekevät saattavat huomata erityisen tarpeen energisyydelle ja virralle esimiehen arjessa. Aihetta olisikin mielenkiintoista tutkia lisää laadullisen tutkimuksen avulla. Miten tuplaroolissa olevat henkilöt kokevat hyvän esimiehen roolin alaisina, ja toisaalta miten he kokevat täyttävänsä tuon roolin itse. Kaiken kaikkiaan implisiittisiä johtamisteorioita kuten myös muitakin johtamisteorioita olisi antoisaa tarkastella myös jatkossa enemmän käyttäen laadullisia menetelmiä ja paneutuen sitä kautta vahvemmin taustalla vaikuttaviin juurisyihin.

## 7.2 Tutkimuksen arviointi

Tutkielmaani varten haastattelin asiantuntijatyössä olevia nuoria aikuisia heidän ajatuksistaan siitä, millainen on hyvä esimies ja johtaja. Tähän kysymykseen saatiin vastaus ja tätä perusteltiin kattavasti käyttäen hyödyksi aineistositaatteja sekä aiemmista implisiittisten johtamisteorioiden mittareista mukailtua, päivitettyä kategoriointitaulukkoa johtajaprototyypeistä. Vaikka aihetta on käsitelty vuosikymmeniä, ei vastaavanlaisia nuoriin aikuisiin kohdistuneita tutkimuksia ole juurikaan tehty. Tämä antaa tutkimuksen merkittävyydelle tiettyä painoarvoa ja tuoretta näkökulmaa. Lisäksi aiheen tutkiminen laadullisin menetelmin eroaa aiemmin totutusta ja tuo toisenlaista ulottuvuutta aiheeseen. Koen, että laadullisen tutkimuksen avulla sain haastateltavista enemmän irti kuin mitä perinteisellä kyselyllä olisin saanut. Kyselyssä saattaa helposti rastia niitä ominaisuuksia, joita kuvittelee arvostavansa hyvässä johtajassa, kun taas laadullinen tutkimus ja haastattelu pakottivat kohderyhmän pohtimaan normaalia monipuolisemmin aihetta ja erityisesti sitä, mitä todellisuudessa arvostaa hyvässä johtajassa. Vastauksissa korostuikin mieleenpainuvimmat ja tunteikkaimmat hetket ja näiden vaikutus, joka oli toisinaan vaikea pukea sanoiksi, mutta liittyi poikkeuksetta vahvasti ihmisjohtamisen taitoihin.

Myös maasidonnaisuus tulee ottaa huomioon tutkimustuloksessani sekä sen arvioimisessa. Kohderyhmäni koostui suomalaisista, nuorista aikuisista. Jos tutkimuksen olisi toteuttanut hyvin erilaisessa kulttuuriympäristössä, olisi se varmasti vaikuttanut jonkun verran tutkimustuloksiin, vaikka kohderyhmänä olisivatkin olleet nuoret aikuiset. Myös aiempien tutkimusten mukaan (Bryman 1987), maasidonnaisuudella on jonkin verran merkitystä implisiittisten johtamistutkimusten luomille prototyypeille. Koska mitään vastaavaa, aiempaa tutkimusta ei Suomessa ole toteutettu, ei maan sisäistä vertailua voinut tehdä tutkimustulosten osalta. Toisaalta maasidonnaisuuden on nähty olevan verrattain pientä (vrt. Gersterner & Day 1994).

Haastateltavia oli yhteensä seitsemän, joista kuusi oli naisia, yksi mies. Koska otanta oli hyvin pieni ja rajattu, tämä on syytä ottaa huomioon, kun mietitään tutkimukseni rajoitteita. Jos haastateltavien määrä olisi ollut isompi tai olisin haastatellut kohderyhmää, joka olisi koostunut tasaisemmin naisista ja miehistä, voi olla, että vastaukset olisivat antaneet kattavamman kuvan hyvän johtajan ominaisuuksista ja aikaansaanut lisää johtajaprototyyppejä tutkimukseeni. Toisaalta tavoitteeni ei myöskään ollut tutkia aihetta objektiivisesti ja esitellä mitattavia tuloksia, vaan pyrkiä tunnistamaan subjektiivisia havaintoja aiheeseen liittyen kohderyhmäni avulla. Lisäksi saturaation kautta huomasin jo kahden viimeisen haastateltavan kohdalla, että vastaukset alkoivat toistamaan itseään, eivätkä tuoneet enää merkittävästi uutta tietoa tutkimukseeni.

Huomionarvoista omassa tutkimuksessani oli myös se, että jätin tutkimatta implisiittisten johtamisteorioiden osalta antiprototyyppejä eli negatiivisia johtamisstereotyyppioita, vaikka näitä huomasin jossain määrin aineistossani esiintyvän. Tietoinen valintani perustui siihen, että tutkimuksessani halusin keskittyä erityisesti hyvän johtajan ominaisuuksiin nuoren aikuisen näkökulmasta ja tästä näkökulmasta, antiprototyyppien tutkiminen ei ollut mielestäni oleellista.

Yleisesti ottaen implisiittisten johtamisteorioiden arvioimisen haasteena on se, että ne ovat sananmukaisesti osa implisiittistä tietämystämme ja tästä syystä vaikeita arvioida (Schyns ym. 2011). Schynsin ym. (2011) mukaan onkin viime kädessä hyvä ymmärtää, että ei ole olemassa universaalia yhtä totuutta siitä, mitä hyvä tai tehokas johtaminen on. Se riippuu enemmän henkilöstä ja tämän sosiaalisesta ja kulttuurisesta ympäristöstä kuin itse johtajan ominaisuuksista ja käytöksestä. Implisiittiset johtamisteoriat antavan kuitenkin paljon uutta ajateltavaa johtajuuden ympärille sekä painottavat johdettavien merkityksellisyyttä uudella tavalla. Tästä syystä teorian voidaan ajatella sopivan omaan



aikaamme hyvin ja tuovan paljon lisää tutkimuskentälle (Haslam ym. 2011), joka tukee aihevalintaani.

## LÄHTEET

- Abrams, J. B. – Frank, V., von (2014) *The Multigenerational Workplace*. Thousand Oaks, Corwin.
- Ahonen, H. – Hussi, T. – Pirinen, H. (2010) Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä – syrjäytymisen kustannukset ja tulevaisuuden työelämään liittyvät mahdollisuudet. *Työpoliittinen aikakauskirja*, Vol. 53 (4), 23–32.
- Alegre, I. – Mas-Machuca, M. – Berbegal-Mirabent, J. (2016) Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter? *Journal of business research*, Vol. 69 (4), 1390-1395.
- Andersen, S. M. – Baum, A. (1994) Transference in interpersonal relations: Inferences and affect based on significant-other representations. *Journal of Personality*, Vol. 62 (4), 459–497.
- Andersen, S. – Berk, M. (1998) The social-cognitive model of transference: Experiencing past relationships in the present. *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 7 (4), 109–115.
- Andersen, S. M. – Cole, S. W. (1990) “Do I know you?”: The role of significant others in general social perception. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 59 (3), 384–399.
- Arnett, J. J. (2000) Emerging adulthood: A theory of development from the late teens through the twenties. *American Psychologist*, Vol. 55 (5), 469–480.
- Arnett, J. J. (2004) *Adolescence in the twenty-first century: A worldwide survey, childhood and adolescence: Cross-cultural perspectives and applications*. Westport, London.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 177-202

- Arthur, M. B. – Khapova, S. N. – Wilderom, C. P. M. (2005) Career success in abundanceless career world. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, 177-202.
- Ayman-Nolley, S. – Ayman, R. (2005) Children's implicit theories of leadership. Teoksessa: *The leadership horizon series: Implicit leadership theories – essays and explorations*, toim. B. Schyns – J. R. Meindl, 227–274. Information Age, Greenwich.
- Barsalou, L. W. (1985) Ideals, central tendency, and frequency of instantiation as determinants of graded structure in categories. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, Vol. 11, 629-654.
- Bass, B. M. – Avolio, B. J. (1989) Potential biases in leadership measures: How prototypes, leniency, and general satisfaction relate to ratings and rankings of transformational and transactional leadership constructs. *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 49 (3), 509–527.
- Berscheid, E. (1984) Interpersonal attraction. Teoksessa: *Handbook of social psychology*, toim. G. Lindzey – E. Aronson, 413-482. Addison-Wesley, Reading.
- Berlew, D. E. – Hall, D. T. (1966) The socialization of managers: Effects of expectations on performance. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 11 (2), 207–223.
- Bhandari, P. (2020) An introduction to qualitative research. Scribbr 19.6.2020. <<https://www.scribbr.com/methodology/qualitative-research/>>, haettu 23.4.2021.
- Blustein, D. L. – Devenis, L. E. – Kidney, B. A. (1989) Relationship between the identity formation process and career development. *Journal of counseling psychology*, Vol. 36 (2), 196-202.
- Brown, D. J. – Lord, R. G. (2001) Leadership and perceiver cognition: Moving beyond first order constructs. Teoksessa: *How people evaluate others in groups*, toim. M. London, 181–202. Erlbaum, London.

- Bryman, A. (1987) The generalizability of implicit leadership theory. *Journal of Social Psychology*, Vol. 127, 129–141.
- Burns, J. M. (1978) *Leadership*. Harper & Row, New York.
- Bynner, J. (2006) Re-thinking the youth phase of the life course: The case of emerging adulthood? *Journal of Youth Studies*, Vol. 8, 367–384.
- Bynner, J. – Chisholm, L. (1998) Comparative youth transition research: Methods, meanings, and research relations. *European Sociological Review*, Vol. 14 (2), 131–150.
- Cantor, N. – Mischel, W. (1979) Prototypes in person perception. Teoksessa: *Advances in experimental social psychology*, Vol. 12, toim. L. Berkowitz. Academic Press, New York.
- Chang, C. (2005) Effects of transformational leadership on followers' feedback seeking, feedback preference, and reactions to feedback through cognitive and motivational processes. University of Akron, Akron.
- Dansereau, F. – Graen, G. – Haga, W. J. (1975) A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 13 (1), 46–78.
- Deloitte (2016). The 2016 Deloitte Millennial Survey: Winning over the next generation of leaders. Deloitte Touche Tohmatsu Limited. <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf>>, haettu 4.5.2021.
- Dey, I. (2004) Grounded theory. Teoksessa: *Qualitative research practice*, toim. Clive Seale – Giampietro Gobo – Jaber F Gubrium – David Silverman, 80-93.
- Dickson, M. W. (1997) Universality and variation in organizationally shared cognitive prototypes of effective leadership. University of Maryland, Maryland.

- Drucker, P. F. (1992) *Managing the non-profit organization: Practices and principles*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Dunnette, M. D. (1971) Multiple assessment procedures in identifying and developing managerial talent. Teoksessa: *Advances in psychological assessment*, toim. P. McReynolds. Science and Behavior Books, Palo Alto.
- Ebner, N. C. – Freund, A. M. – Baltes, P. B. (2006) Developmental changes in personal goal orientation from young to late adulthood: From striving for gains to maintenance and prevention of losses. *Psychology and Aging*, Vol. 21, 664–678.
- Eden, D. – Leviatan, U. (1975) Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60 (6), 736-741.
- Engle, E. M. – Lord, R. G. (1997) Implicit theories, self-schemas, and leader-member exchange. *Academy of Management Journal*, Vol. 40, 988–1010.
- Epitropaki, O. – Martin, R. (2004) Implicit leadership theories in applied settings: Factor structure, generalizability, and stability over time. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89 (2), 293-310.
- Epitropaki, O. – Sy, T. – Martin, R. – Tram-Quon, S. – Topakas, A. (2013) Implicit leadership and followership theories “in the wild”: Taking stock of information-processing approaches to leadership and followership in organizational settings. *Leadership Quarterly*, Vol. 24, 858-881.
- Epitropaki, O. – Marstand, A. – Heijden, B., van der - Bozionelos, N. – Mylonopoulos, N. – van der Heijde, C. – Scholarios, D. – Mikkelsen, A. – Marzec, I. – Jędrzejowicz, P. (2020) What are the career implications of 'seeing eye to eye'? Examining the role of leader-member exchange (LMX) agreement on employability and career outcomes? *Personnel Psychology*.

Erikson, E. H. (1963) *Childhood and society*. 2. p. Norton, New York.

Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino. Tampere.

Flick, U. (1998) *An introduction to qualitative research*. Sage Publications, London.

Fouad, N. – Bynner, J. (2008) Work Transitions. *American Psychologist*, Vol. 63 (4), 241-251.

Foti, R. – Lord, R. (1987) Prototypes and scripts: The effects of alternative methods of processing information on rating accuracy. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 39 (3), 318–340.

Fry, R. (2018) Millennials are the largest generation in the U.S. labor force. Pew Research Center 11.4.2018. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/04/11/millennials-largest-generation-us-labor-force/>, haettu 21.4.2021.

Gerstner, C. R. – Day, D. V. (1994) Cross-cultural comparison of leadership prototypes. *Leadership Quarterly*, Vol. 5, 121–134.

Giancola, F. (2006) The generation gap: More myth than reality. *Human Resource Planning*, Vol. 29 (4), 32–37.

Glaser, B. – Strauss, A. (1967) *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine Publishing Company, Chicago.

Graen, G. – Cashman, J. F. (1975) A role making model in formal organizations: A developmental approach. Teoksessa: *Leadership Frontiers*, toim. J. G. Hung – L. L. Larson, 143–165. Kent State University Press, Kent.

- Graen, G. - Ginsburgh, S. (1977) Job resignation as a function of role orientation and leader acceptance: A longitudinal investigation of organizational assimilation. *Organizational Behavior & Human Performance*, Vol. 19 (1), 1–17.
- Graen, G. – Novak, M. – Sommerkamp, P. (1982) The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 30, 109–131.
- Graen, G. – Schiemann, W. (1978) Leader–member agreement: A vertical dyad linkage approach. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63 (2), 206–212.
- Graen, G. - Uhl-Bien, M. (1995) Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, Vol. 6 (2), 219-247.
- Graen, G. - Uhl-Bien, M. (1991) The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership-making. *Journal of Management Systems*, Vol. 3 (3), 25–39.
- Greenhaus, J. – Bedeian, A. – Mossholder, K. (1987) Work experiences, job performance, and feelings of personal and family well-being. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 31 (2), 200-215.
- Hall, D. T. – Mansfield, R. (1975) Relationships of age and seniority with career variables of engineers and scientists. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60 (2), 201–210.
- Halpin, A. W. – Winer, J. (1957) A factorial study of the leadership behavior description questionnaire. Teoksessa: *Leader behavior: Its description and measurement*, toim. R. M. Stogdill – A. E. Coons. Bureau of Business Research, Ohio State University, Columbus.
- Hamilton, S. F. – Hamilton, M. A. (1999) Creating new pathways to adulthood by adapting German apprenticeship in the United States. Teoksessa: *From education to*

work: Cross-national perspectives, toim. W. R. Heinz, 194-213. Cambridge University Press, Cambridge.

Hanges, P. J. – Lord, R. G. – Dickson, M. W. (2000) An information processing perspective on leadership and culture: A case for connectionist architecture. *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 49, 133–161.

Haslam, S. – Reicher, S. – Platow, M. (2012) Uusi johtamisen psykologia. (Alkuteos *The new psychology of leadership. Identity, influence and power* 2011, käänös Marja Ahokas.) Gaudeamus Helsinki University Press Oy, Helsinki.

Hershatler, A. – Epstein, M. (2010) Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 25 (2), 211–223.

Heslin, P. A. (2005) Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, 113–136.

Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2001) *Tutki ja kirjoita*. Tammi, Helsinki.

Hobart, B. – Sendek, H. (2014) *Gen Y Now: Millennials and the Evolution of Leadership*. John Wiley & Sons, Incorporated.

Hogan, R., Raskin, R., & Fazzini, D. (1990). The dark side of charisma. Teoksessa: *Measures of leadership*, suom. K. Clark – M. Clark, 343–354. Leadership Library of America, West Orange.

Hollander, E. P. (1978) *Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships*. Free Press, New York.

Hollander, E. P. – Offermann, L. R. (1990) Power and leadership in organizations – Relationships in transitions. *American Psychologist*, Vol. 45, 179-189.

Hoppock, R. (1935) *Job Satisfaction*. Harper, New York.



- House, R. J. – Hanges, P. J. – Ruiz-Quantilla, S. A. – Dorfman, P. W. – Javidan, M. – Dickson, M. ym. (1999) Cultural influences on leadership and organizations: Project globe. Teoksessa: *Advances in global leadership*, toim. W. H. Mobley, Vol. 1, 171–233. JAI Press, Stamford.
- Israel, J. – Tajfel, H. (1972) *The context of social psychology: A critical assessment*. Academic Press, London.
- Jamrog, J. J. (2002) The coming decade of the employee. *Human Resource Planning*, Vol. 25 (3), 5–11.
- Jelinek, M. – Smircich, L. – Hirsch, P. (1983) Introduction: A code of many colors. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, 331–338.
- Johnson-Laird, P. N. (1989) Mental models. Teoksessa: *Foundations of cognitive science*, toim. M. I. Posner, 469-499. MIT Press, Cambridge. Teoksessa: *Implicit leadership theories: essays and explorations*, toim. B. Schyns – J. Meindl (2005). Information Age Pub, Greenwich.
- Junker, N. M. – Dick, R., van (2014) Implicit theories in organizational settings: A systematic review and research agenda of implicit leadership and followership theories. *The Leadership Quarterly*, Vol. 25 (6), 1154–1173.
- Järvensivu, A. – Nikkanen, R. - Syrjä, S. (2014) *Työelämän sukupolvet ja muutoksessa pärjäämisen strategiat*. Tampere University Press, Tampere.
- Katz, D. – Kahn, R. L. (1978) *The social psychology of organizations*. Wiley, New York.
- Keller, T. (1999) Images of the familiar: Individual differences and implicit leadership theories. *The Leadership Quarterly*, Vol. 10 (4), 589–607.

- Kenney, R. A. – Schwartz-Kenney, B. M. – Blascovich, J. (1996) Implicit leadership theories: Defining leaders described as worthy of influence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 22, 1128–1143.
- Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Jyväskylä.
- Kowske, B. – Rasch, R. – Wiley, J. (2010) Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 25, 265-279.
- Krahn, H. J. – Galambos, N. L. (2014) Work values and beliefs of 'generation X' and 'generation Y'. *Journal of Youth Studies*, Vol. 17 (1), 92–112.
- Kraimer, M. L. – Seibert, S. E. – Wayne, S. J. – Liden, R. C. – Bravo, J. (2011) Antecedents and outcomes of organizational support for development: The critical role of career opportunities. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96 (3), 485–500.
- Lee, X. – Yang, B. – Li, W. (2017) The influence factors of job satisfaction and its relationship with turnover intention: Taking early-career employees as an example. *Anales de Psicologia, Murcia*, Vol. 33 (3), 697-707.
- Liden, R. C. – Wayne, S. J. – Stilwell, D. (1993) A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78 (4), 662–674.
- Lincoln, Y. – Guba, E. (1985) *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications, Newbury Park.
- Lord, R. G. (1985) An information processing approach to social perceptions, leadership perceptions and behavioral measurement in organizational settings. Teoksessa: *Research in organizational behavior*, toim. B. M. Staw - L. L. Cummings, Vol. 7. JAI Press, Greenwich.

- Lord, R. (2005) Preface: Implicit leadership theory. Teoksessa: *Implicit leadership theories: essays and explorations*, toim. B. Schyns – J. Meindl, ix-xiv. Information Age Publishing Inc, Greenwich.
- Lord, R. G. – Brown, D. J. (2004) *Leadership processes and follower self-identity*. Erlbaum, Mahwah.
- Lord, R. G. – Brown, D. J. – Freiberg, S. J. (1999) Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader/follower relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 78 (3), 167–203.
- Lord, R. G. – Brown, D. J. – Harvey, J. L. – Hall, R. J. (2001) Contextual constraints on prototype generation and their multilevel consequences for leadership perceptions. *The Leadership Quarterly*, Vol. 12 (3), 311–338.
- Lord, R. – Foti, R. – Vader, C., de (1984) A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 34 (3), 343-378.
- Lord, R. G. – Foti, R. J. – Phillips, J. S. (1982) A theory of leadership categorization. Teoksessa: *Leadership: Beyond established views*, toim. J.G. Hunt – V. Sekaran – C. Schriesheim. South Illinois University Press, Carbondale.
- Lord, R. G. – Maher, K. J. (1990) Perceptions of leadership and their implications in organizations. Teoksessa: *Applied social psychology and organizational settings*, toim. J. S. Carroll, 129-154. Lawrence Erlbaum, Hillsdale.
- Lord, R. G. – Maher, K. J. (1991) *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Unwin Hyman, Boston.
- Lucas, R. – Clark, A. – Georgellis, Y. – Diener, E. (2004) Unemployment alters the set point for life satisfaction. *Psychological Science*, Vol. 15 (1), 8-13.

- Marcia, J. E. (1966) Development and validation of ego-identity status. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 5, 551-558.
- Martin, C. A. (2005) From high maintenance to high productivity. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 37 (1), 39–44.
- Matta, F. K. – Scott, B. A. – Koopman, J. - Conlon, D. E. (2015) Does seeing “eye to eye” affect work engagement and organizational citizenship behavior? A role theory perspective on LMX agreement. *Academy of Management Journal*, Vol. 58 (6), 1686–1708.
- McDonald, K. – Hite, L. (2008) The next generation of career success: Implications for HRD. *Advances in developing human resources*, Vol. 10 (1), 86-103.
- McDonald, D. – Makin, P. J. (2000) The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 21 (1), 84–91.
- McKee-Ryan, F. – Song, Z. – Wanberg, C. R. – Kinicki, A. J. (2005) Psychological and physical well-being during unemployment: A meta-analytic study. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 (1), 53–76.
- Murphy, G. – Athanasou, J. (1999) The effect of unemployment on mental health. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72 (1), 83-99.
- Murphy, K. R. – Cleveland, J. N. (1995) *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Sage Publications, Inc.
- Nye, J. L. – Forsyth, D. R. (1991) The effects of prototype-based biases on leadership appraisals: A test of leadership categorization theory. *Small Group Research*, Vol. 22, 360–379.
- Offermann, L. R. – Kennedy, J. K. Jr. – Wirtz, P. W. (1994) Implicit leadership theories: Content, structure and generalizability. *Leadership Quarterly*, Vol. 5, 43–58.

- Phillips, J. – Lord, R. (1986) Notes on the practical and theoretical consequences of implicit leadership theories for the future of leadership measurement. *Journal of Management*, Vol. 12 (1), 31-41.
- Pittinsky, T. (2009) *Crossing the divide: Intergroup leadership in a world of difference*. Harvard Business School Press, Boston.
- Platow, M. J. – Reicher, S. D. – Haslam, S.A. (2009) On the social psychology of intergroup leadership: The importance of social identity and self-categorization processes. Teoksessa: *Crossing the divide: Intergroup leadership in a world of difference*, toim. T. Pittinsky, 31-42. Harvard Business School Press, Boston.
- Poole, P. P. – Gioia, D. A. – Gray, B. (1989) Influence modes, schema change, and organization transformation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 25, 271–289.
- Pyöriä, P. – Ojala, S. (2016) Nuorten työasenteet puntarissa – eroaako Y-sukupolvi edeltäjistään? *Yhteiskuntapolitiikka*, Vol. 81 (1).
- Quaquebeke, N., van – Knippenberg, D., van – Brodbeck, F. C. (2011) More than meets the eye: The role of subordinates' self-perceptions in leader categorization processes. *The Leadership Quarterly*, Vol. 22 (2), 367–382.
- Reed, S. K. (1972) Pattern recognition and categorization. *Cognitive Psychology*, Vol. 3, 382–407.
- Rosch, E. (1978) Principles of categorization. Teoksessa: *Cognition and categorization*, toim. E. Rosch – B. Lloyd, 27–48. Lawrence Erlbaum, Hillsdale.
- Rush, M. C. – Russell, J. E. A. (1988) Leader prototypes and prototype-contingent consensus in leader behavior descriptions. *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 24, 88–104.

- Saaranen-Kauppinen, A. – Puusniekka, A. (2006) Menetelmäopetuksen tietovaranto. KvaliMOTV, Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto, Tampere. <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>, haettu 25.2.2021.
- Savickas, M. L. (1985) Identity in vocational development. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 27, 329–337.
- Schein, V. E. (1973) The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 57, 95–100.
- Schyns, B. (2006) The role of implicit leadership theories in the performance appraisals and promotion recommendations of leaders, *Equal Opportunities International*, Vol. 25, 88–199.
- Schyns, B. – Schilling, J. (2011) Implicit leadership theories: Think leader, think effective? *Journal of Management Inquiry*, Vol. 20, 141–150.
- Schyns, B. – Kiefer, T. – Kerschreiter, R. – Tymon, A. (2011) Teaching implicit leadership theories to develop leaders and leadership: How and why it can make a difference. *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 10 (3), 397–408.
- Schein, E. H. (1971) The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 7 (4), 401–426.
- Scott, K. (2017) *Radical candor: Be a kick-ass boss without losing your humanity*. St. Martin's Press, New York.
- Shamir, B. (2007) From passive recipients to active co-producers: Followers' roles in the leadership process. Teoksessa: *Follower-centered perspectives on leadership. A tribute to the memory of James R. Meindl*, toim. B. Shamir – R. Pillai – MC Bligh. Information Age Publishing, Greenwich.
- Singer, M. (1990) Implicit leadership theory: Are results generalizable from student to professional samples? *The Journal of Social Psychology*, Vol. 130, 409–411.

- Smith, E. R. (1998) Mental representation and memory. Teoksessa: *The handbook of social psychology*, toim. D. T. Gilbert – S. T. Fiske – C. Lindzey, 391–445. McGraw-Hill, Boston.
- Smith, P. C. – Kendall, L. M. – Hulin, C. L. (1969) *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Rand McNally, Chicago.
- Song, L. – Wang, Y. – Zhong, M. – Meng, H. – Shi, J. (2015) The impact of previous LMX relationship on current LMX relationship: A social cognitive model of transference. *Frontiers of Business Research in China, Beijing*, Vol. 9 (1), 44–63.
- Sparrowe, R. T. – Liden, R. C. (2005) Two routes to influence: Integrating leader-member exchange and social network perspectives. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 50 (4), 505–535.
- Spencer, H. (1896) *The study of sociology*. Williams & Norgate, London.
- Strauss, A. – Corbin, J. (1990) *Basics of qualitative research*. Sage Publications, Newbury Park.
- Sullivan, H. S. (1953) *The interpersonal theory of psychiatry*. Norton, New York.
- Suojanen, P. 1982. *Kulttuurin tutkimuksen empiiriset menetelmät*. Tampereen yliopiston kansanperinteen laitos, Tampere.
- Super, D. E. (1990) A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 16, 282–298.
- Sy, T. – Shore, L. M. – Strauss, J. – Shore, T. H. – Tram, S. – Whiteley, P. – Ikeda-Muromachi, K. (2010) Leadership perceptions as a function of race–occupation fit: The case of Asian Americans. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95 (5), 902–919.

- Terjesen, S. – Vinnicombe, S. – Freeman, C. (2007) Attracting generation Y graduates: Organisational attributes, likelihood to apply and sex differences. *Career Development International*, Vol. 12 (6), 504–522.
- Tuohinen, T. (2010) Nuorten ”työeetos” – protestanttisesta etiikasta työyhteisön henkeen? *Työpoliittinen Aikakauskirja*, Vol. 53 (4), 33–42.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. uud. p. Tammi, Helsinki.
- Turner, J. – Haslam, S. (2001) Social identity, organizations and leadership. Teoksessa: *Groups at work: Advances in theory and research*, toim. M. Turner, 25–65. Erlbaum, Hillsdale.
- Turner, J. – Oakes, P. (1986) The significance of the social identity concept for social psychology with reference to individualism, interactionism, and social influence. *British Journal of Social Psychology*, Vol. 25, 237–252.
- Twenge, J. M. – Konrath, S. – Foster, J. D. – Campbell, W. K. – Bushman, B. J. (2008) Egos inflating over time: A cross-temporal meta-analysis of the narcissistic personality inventory. *Journal of Personality*, Vol. 76 (4), 875–901.
- Wakabayashi, M. – Graen, G. (1984) The Japanese career progress study: A 7-year follow up. *Journal of Applied Psychology*, Vol 69 (4), 603–614.
- Wakabayashi, M. – Minami, T. – Hashimoto, M. - Sano, K. – Graen, G. - Novak, M. (1980) Managerial career development: Japanese style. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 4, 391–420.
- Weber, M. (1978) *Economy and society*. University of California Press, Berkeley.
- Weinbaum, C. – Girven, R. S. – Oberholtzer, J. (2015) *The millennial generation: Implications for the intelligence and policy communities*. RAND Corporation.



- Weiss, D. J. – Dawis, R. V. – England, G. W. (1967) Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, Vol. 22, 120.
- Vesterinen, P-L. – Suutarinen, M. (2011) *Y-sukupolvi työ(elämä)ssä*. Johtamistaidon opisto, Helsinki.
- Zaharee, M. – Lipkie, T. – Mahlman, S. – Neylon, S. (2018) Recruitment and retention of early-career technical talent: What young employees want from employers. *Research Technology Management*, Vol. 61 (5), 51–61.
- Zalesny, M. D. – Graen, G. B. (1987) Exchange theory in leadership research. Teoksessa: *Handbook of Leadership*, toim. A. Kieser – G. Reber – R. Wanderer, 714–727. C.E. Paeschel, Stuttgart.

## LIITE

### Liite 1. Aineiston keräämiseen käytetty haastattelurunko.

#### *Taustakysymykset:*

1. Minkä ikäinen olet?
2. Millainen on koulutustaustasi?
3. Kuvaile työhistoriaasi ja nykyistä työtilannettasi lyhyesti. Missä asemassa olet (työntekijä, asiantuntija, mikä)?
4. Kuinka tärkeänä koet työelämän itsellesi?
5. Kauanko olet ollut kokopäiväisesti työelämässä?

#### *Ensimmäiset esimieskokemukset:*

1. Palataan takaisin ensimmäisiin muistikuviasi, kun siirryit työelämään. Millaisia odotuksia ja toiveita muistat, että sinulla oli johtamista, johtajia ja esimiehiä kohtaan?
2. Entä mitä henkilökohtaisia ominaisuuksia odotit johtajilla/esimiehillä olevan?
3. Osaatko sanoa, mistä mielikuvasi olivat syntyneet (esim. mediasta, kotoa, kavereilta, harrastuksista, opinnoista jne.) ja vastasivatko odotuksesi todellisuutta?
4. Voitko nimetä (esim. nimikirjaimella) tärkeitä esimiehiä/johtajia, jotka ovat vaikuttaneet työhösi, uraasi ja kokemuksiisi johtajana?
5. Miten XX on vaikuttanut ja ollut merkityksellinen? Millaisia ominaisuuksia hänellä oli? Entä millainen persoonallisuus? Missä vaiheessa omaa työuraasi työskentelit ko. esimiehen kanssa?
6. Ketkä ensimmäiset esimiehesi (nimikirjaimet) ovat jääneet parhaiten mieleesi ja ovat olleet sinulle jollain tapaa merkityksellisimpiä ja miksi?
7. Millaisia ominaisuuksia tai persoonallisuuksia muistat, että näillä ensimmäisillä esimiehilläsi oli?
8. Millainen suhde sinulla oli ensimmäisiin esimiehiisi? Toimivatko nämä enemmän esim. roolimalleina, valmentajina?
9. Mitä positiivisia mielikuvia sinulla on jäänyt mieleen ensimmäisistä esimiehistäsi? Entä negatiivisia? Ja miten?

#### *Odotukset hyvää esimiestä kohtaan:*

1. Kuvittele mielessäsi hyvä johtaja. Miltä hän näyttää, millaisia ominaisuuksia hänellä on ja miten hän käyttäytyy? Kerro esim. omista kokemuksistasi.
2. Millaisena näet esimiehen/johtajan roolin ja tehtävän tänä päivänä?

3. Missä määrin esimiehen rooli on mielestäsi tärkeä, tarvitaanko esim. hyviä johtajia, ja jos tarvitaan miksi?
4. Mikä on mielestäsi keskeistä hyvässä esimiestyössä/johtamisessa tänä päivänä?
5. Mitä taitoja hyvältä esimieheltä vaaditaan arjessa? Entä pitkässä juoksussa?
6. Nyt kuvittele mielessäsi huono johtaja. Millaisia ominaisuuksia hänellä on ja miten hän käyttäytyy? Kerro esim. omista kokemuksistasi.
7. Ovatko odotuksesi hyvää esimiestä kohtaan mielestäsi realistisia? Oletko ollut useammin tyytyväinen kuin tyytymätön esimieheesi, perustele.

*Kokemusten vaikutus odotuksiin:*

1. Osaatko sanoa, ovatko odotuksesi esimiestäsi kohtaan muuttuneet vuosien aikana, esim. valmistumisen jälkeen/viime vuosina, ja jos ovat mihin suuntaan tai miten?
2. Kuvaile kokemusta/kokemuksia ja tilanteita, jotka ovat muokanneet odotuksiasi hyvästä johtajuudesta omin sanoin.
3. Muistatko jotain tiettyä konfliktitilannetta, joka olisi muuttanut käsitystäsi hyvästä esimiehestä/johtajasta?
4. Mitä ominaisuuksia arvostit ennen enemmän hyvässä esimieheessä/johtajassa?
5. Mitä ominaisuuksia arvostat tänä päivänä eniten hyvässä esimieheessä/johtajassa?
6. Mitä uskot johtajan/esimiehen odottavan työntekijältä (esim. hyvä suoritus, motivaatio, mitä)?