

Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Kauppätieteellinen tiedekunta
Johtaminen ja organisaatiot

TÄYDELLINEN ESIMIES - CASE LOMALIITTO

Työn tarkastajat: Professori Iiro Jussila
 Professori Juha-Matti Saksa

Lappeenrannassa 21.5.2008

Pekka Nikulainen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Pekka Nikulainen
Tutkielman nimi:	Täydellinen esimies - Case Lomaliitto
Tiedekunta:	Kauppätieteiden tiedekunta
Pääaine:	Johtaminen ja organisaatiot
Vuosi:	2008
Pro gradu -tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 140 sivua, 11 kuviota, 2 taulukkoa ja 1 liite
Tarkastajat:	Professori Iiro Jussila Professori Juha-Matti Saksa
Hakusanat:	Esimiesten kehittäminen, esimiestyön kehittäminen, johtajien kehittäminen, johtamisen kehittäminen

Tämän tutkimuksen päätarkoituksena oli löytää esimiestyön kehitettävät osa-alueet Lomaliiton valituissa toimipaikoissa alaisen näkökulmasta. Osa päätarkoitusta oli myös tarjota Lomaliitolle työkalut esimiestyön kehittämistarpeiden tunnistamiseen tulevaisuudessa. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena oli osallistua akateemiseen keskusteluun, jossa pyritään selvittämään täydellistä johtamista. Tutkimuksen päätarkoitukseen päästiin erilaisten tavoitteiden kautta käyttäen apuna sähköistä kyselyä, jolla saatiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista aineistoa. Ensimmäinen tavoite oli selvittää mitä esimiehen ominaisuuksia alaiset arvostavat. Toinen tavoite oli selvittää mikä on alaisten mielestä hyvää ja huonoa esimiesten johtamisessa. Kolmas tavoite oli selvittää eroavatko alaisten

arviot esimiestensä johtamisesta osastoittain, hierarkiatasoittain, sukupuolittain ja ikäluokittain tarkasteltuna. Viimeisenä tavoitteena oli selvittää eroavatko esimiesten ja alaisten arviot esimiesten johtamisesta toisistaan.

Tutkimuksessa selvisi esimiehen tärkeimmät ominaisuudet, joita alaiset arvostavat. Keskimäärin alaiset arvioivat johtamisen tyydyttäväksi Lomaliiton tutkimukseen valituissa toimipaikoissa. Toimipaikkojen välillä esimiesten alaisiltaan saamat arviot ja kehitettävät ominaisuudet vaihtelivat jonkin verran. Se millaiseksi johtaminen arvioitiin, vaihteli jonkin verran myös osastoittain. Sen sijaan esimiesten saamat arviot alaisen hierarkiatason, sukupuolen ja ikäryhmän mukaan eivät kuitenkaan eronneet kovinkaan paljoa. Merkittävä ero löytyi kuitenkin vertaamalla esimiesten arvioita näiden alaisten arvioihin heidän johtamisestaan.

ABSTRACT

Author: Pekka Nikulainen

Title: Perfect manager - Case Lomaliitto

Faculty: Lappeenranta University of Technology, School of Business

Major: Management and Organizations

Year: 2008

Master's Thesis: Lappeenranta University of Technology
140 pages, 11 figures, 2 tables and 1 appendix

Examiners: Professor Iiro Jussila
Professor Juha-Matti Saksa

Keywords: Developing managers, developing management, developing leaders, developing leadership

The main task of this research was to find out what should be developed in the field of leadership from subordinates' perspective in Lomaliitto's selected places. Part of the main task was also to give tools to Lomaliitto to find out what should be developed in the field of leadership in the future. Additional task was to participate in academic conversation about perfect leadership. There were some goals to help to achieve the main task with electronic questionnaire which gave both quantitative and qualitative material. The first goal was to survey what are the qualities that subordinates value in their managers. The second goal was to survey what is good and bad in their managers leadership. The third goal was to survey if there is a difference how subordinates think about their

managers' leadership based on subordinates' department, hierarchy level, gender and age. The last goal was to survey if there is difference between managers' and their subordinates' estimations about managers' leadership.

In this research became clear what qualities subordinates value in their managers. On average subordinates estimate that leadership is satisfying in Lomaliitto's selected places. Managers' grades and qualities that should be developed varied some between places. There were also some differences how subordinates estimated leadership in different departments. Instead, the estimations that subordinates gave to their managers did not differ much depending on subordinates' hierarchy level, gender and age. Significant difference was however found between managers' and their subordinates' estimations about managers' leadership.

ALKUSANAT

Tämän tutkielman valmistumisesta kuuluu paljon kiitoksia tutkielmaa Lomaliiton puolelta ohjanneelle talousjohtajalle Petri Hyvöselle avusta ja ajasta, joita ilman tutkielma ei olisi valmistunut. Lappeenrannan teknillisen yliopiston puolella kiitokset kuuluvat tutkielmaa ohjanneelle ja tarkastaneelle professori Iiro Jussilalle. Ilman hänen asiantuntevaa ohjausta olisi tämän tutkielman tekeminen ollut paljon vaikeampaa. Kiitokset kuuluvat myös tutkielman toiselle tarkastajalle professori Juha-Matti Saksalle. Lisäksi kiitän avovaimoani kärsivällisyydestä ja ymmärryksestä tutkielmani tekoa kohtaan.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	1
1.2 Tutkimuksen suorittaminen	3
1.3 Tutkimuksen rajaukset	6
1.4 Tutkimuksen rakenne.....	7
2 TEORIA	8
2.1 Johtaminen yleisesti.....	8
2.2 Johtamisteorioiden kehittyminen.....	12
2.2.1 Johtajan piirteiden tarkastelu	13
2.2.2 Johtajan käyttäytymisen tarkastelu.....	16
2.2.3 Johtamistilanteen tarkastelu	23
2.2.4 Uudempia johtamisnäkökulmia.....	31
2.3 Hyvän esimiehen määritelmiä	41
2.4 Yhteenveto ja pohdintaa	53
3 KONTEKSTI JA MENETELMÄT	65
3.1 Kohdeorganisaatio	65
3.2 Tutkimusprosessi	69
3.3 Tutkimusaineisto	72
3.4 Analyysimenetelmät	76
3.5 Tutkimuksen luotettavuus	78
4 TULOKSET	83
4.1 Esimiehen tärkeimmät ominaisuudet	83
4.2 Tulokset kokonaisuudessaan.....	89
4.3 Tulokset toimipaikoittain.....	93
4.4 Tulokset osastoittain	104
4.5 Tulokset hierarkiatasoinnain	110
4.6 Tulokset sukupuolittain	113
4.7 Tulokset ikäluokittain.....	116
4.8 Tulokset esimiesten itsearvioiden mukaan	118
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	121
5.1 Suhteutus aikaisempiin tutkimuksiin	122

5.2 Kehitysideoita Lomaliitolle	125
5.3 Jatkotutkimusaiheet.....	140
LÄHTEET	141
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Mielenkiintoni täydellisen esimiehen ominaisuuksien tutkimiseen sai alun lukiessani pääsykoekirjoja ja jo silloin huomasin kiinnostukseni aikojen saatossa kehittyneisiin johtamisteorioihin ja -tutkimuksiin. Mielenkiintoni aiheeseen syveni entisestään valitessani pääaineekseni johtamisen ja organisaatiot, jossa aihetta käsitellään monella kurssilla. Viimeisen varmistuksen valitsemalleni tutkielman aiheelle antoi Lomaliitto, jolle olen viimeiset kaksi kesää työskennellyt. Heillä ei nimittäin ollut aikaisemmin järjestelmällisesti selvitetty esimiestyön laadukkuutta tai koulutettu esimiehiä esimiesaseman tuomiin vaatimuksiin ja he olivat siitä kiinnostuneita. Pari harjoitustyötä Lomaliiton toiminnasta aikaisemmin tehneenä halusin myös syventää tietämystäni heidän toiminnastaan. Tällöin Lomaliiton valinta Pro gradu -tutkielmani case-yhteisöksi oli luonteva.

”Lomaliitto ja sen tytär- ja osakkuusyhtiöt kehittävät, tuottavat ja myyvät kohtuuhintaisia ja laadukkaita, yksilön psyykkistä ja fyysistä terveydentilaa ylläpitäviä ja edistäviä, pääosin vapaa-aikaan ja kuntoutumiseen liittyviä tuotteita” (Lomaliiton toimintaperiaatteet 2008). Henkilövuorokausina mitattuna vuonna 2007 Lomaliitto-konsernin toimipaikoissa oli majoitusvuorokausia noin 586 000. Vuonna 2007 liikevaihtoa kertyi koko Lomaliitto-konsernille omistusyhteisyrietykset mukaan lukien yhteensä 38,2 miljoonaa euroa. (Lomaliiton vuosikertomus 2007)

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Tämän tutkimuksen päätarkoituksena on löytää esimiestyön kehitettävät osa-alueet Lomaliiton valituissa toimipaikoissa alaisen näkökulmasta. Osa tutkimuksen tarkoitusta on myös tarjota Lomaliitolle työkalut esimiestyön kehittämistarpeiden tunnistamiseen tulevaisuudessa. Tutkimus on

tarkoitukseltaan kuvaileva ja sen tavoitteena on saada vastaus pääkysymykseen:

Mitä esimiestyön osa-alueita tulisi kehittää Lomaliiton valituissa toimipaikoissa?

Tähän kysymykseen tulen löytämään vastauksen seuraavien alakysymysten perusteella:

- 1. Mitä esimiehen ominaisuuksia alaiset arvostavat?**
- 2. Mikä on alaisten mielestä hyvää ja huonoa esimiesten johtamisessa?**
- 3. Eroavatko alaisten arviot esimiestensä johtamisesta osastoittain, hierarkiatasoin, sukupuolittain ja ikäluokittain tarkasteltuna?**
- 4. Eroavatko esimiesten ja alaisten arviot esimiesten johtamisesta toisistaan?**

Hyvän johtamisen tärkeys on todettu useissa tutkimuksissa ja selvityksissä (Achua & Lussier 2004, 4; Tepper 2000, 178-187), joten aiheen tutkiminen on yleisesti ottaen tärkeää. Esimerkiksi Suomessa yli 90 prosenttia ”työelämän kansanäänestykseen” vastanneista 35 000 vastaajasta oli sitä mieltä, että heidän esimiehensä olisi käytävä työpaikan ihmishdekurssi (Sosiaali- ja terveysministeriö 2007). Myöhemmin tutkimuksessa tulemme huomaamaan, että ihmishdetaitojen hyvä osaaminen on esimiehen tärkeimpiä osaamisalueita. Tällöin voidaan sanoa, että suomalaisessa esimiestyössä on paljon parannettavaa.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on päätarkoituksen lisäksi osallistua akateemiseen keskusteluun, jossa pyritään selvittämään täydellistä johtamista. Eritoten siitä syystä, että koen aikaisemmin muodostetut teoriat ja hyvän esimiehen profiilit liian suppeiksi. Hyvän esimiehen profiilia on kyllä aikojen saatossa yritetty muodostaa erilaisissa teorioissa,

tutkimuksissa ja määritelmässä. Johtamistilanne on kuitenkin niin monimutkainen, että esimiehen muutaman tärkeän perustehtävän tai ominaisuuden määrittely eivät yksinään auta esimiestä selviytymään jatkuvasti vaihtuvista tilanteista. Viimeisten vuosikymmenien aikana ihmisten käsitykset työstä ovat kiihtyvällä tahdilla muuttuneet aikaisemmasta ja lisäksi eletään jatkuvassa muutoksessa. Tämä aiheuttaa esimiehille uusia ongelmia (Schein 1996, 235). Tästä johtuen esimies tarvitsee mielestäni aikaisempia tutkimuksia laajemman joukon ominaisuuksia, jotta hän pystyy selviytymään tehtävästään kunnialla.

1.2 Tutkimuksen suorittaminen

Tutkimuksen alussa tulen selvittämään laajalla teoreettisella tutkimuksella mitkä ovat täydellisen esimiehen ominaisuudet tärkeysjärjestyksessään. Tulen käymään monipuolisesti läpi erilaisia teorioita johtamisesta aina 1900-luvun alusta nykypäivään. Tällä tavoin saan mahdollisimman laajan käsityksen eri aikoina vallinneista johtamiskäsityksistä.

Aluksi tulen tutustumaan johtamistutkimuksessa aikoinaan vaikuttaneisiin johtajan piirteiden (mm. Kets De Vries 1991) ja käyttäytymisen tutkimiseen keskittyneisiin tutkimuksiin (mm. White & Lippitt 1960, 1-27). Myös johtamistilanteen vaikutusta johtamiseen (mm. Reddin 1970) tulen käsittelemään. Näiden lisäksi tulen käsittelemään erilaisia ulottuvuuksia johtamisessa, kuten transformatiivista (mm. Bass 1997, 21), transaktionaalista (Santora & Sarros 2001, 385-388), karismaattista (mm. Conger & Kanungo 1998) ja visionääristä johtamista (mm. Armand, Oppedisano & Sherman 2003, 1079). Tulen myös selvittämään kuinka organisaatiokulttuuria (mm. Schein 1996), muutosta (mm. Baron 1995), tiimejä (mm. Brown 1995) ja osaamista (mm. Isaac, Pitt & Zerbe 2001) tulisi johtaa. Näiden kaikkien johtamistutkimuksen osa-alueiden lisäksi aion myös käydä lävitse tutkimuksia, joissa on tutkittu ja määritelty millainen on hyvä esimies ja erityisesti millainen on tehokas esimies (mm. Drucker 1996, xii).

Teoria-aineistoa olen kerännyt laaja-alaisesti kirjastoista ja verkkotietokannoista. Ne sisältävät eri hierarkiatasoisien esimiesten tutkimuksia aina maailmanlaajuisten yritysten ylimmästä johdosta paikallisesti toimivien yritysten operatiiviseen johtoon saakka. Jotkin teoria- ja tutkimuslähteistä ovat sekundaarisia, sillä kaikkien alkuperäisten artikkeleiden ja kirjojen saaminen itselle ei ollut mahdollista. Sekundaarisen aineiston käytön voin perustella sillä, että tällöin saavutan mielestäni laajemman katsauksen kirjallisuuteen ja tätä kautta myös totuudenmukaisemman kuvan esimiehen tärkeimmistä ominaisuuksista.

Johtamisen teorialatutkimuksen pohjalta tulen muodostamaan laajan käsityksen siitä millainen on täydellinen esimies. Tähän tulen pääsemään siten, että aion listata kirjallisuudessa esiintyviä yksittäisiä esimiehen ominaisuuksia ja ryhmitellä samankaltaiset ominaisuudet pääominaisuuksiksi. Tämän jälkeen tulen rakentamaan näistä pääominaisuuksista listan esimiehen tärkeimmistä ominaisuuksista, siinä järjestyksessä kuinka usein ne aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa esiintyvät. Tällaista tekniikka käyttämällä tulen mielestäni löytämään kaikista tärkeimmät esimiehen ominaisuudet ja eritoten tärkeysjärjestyksessään.

Esimiehen tärkeimpien ominaisuuksien listan muodostamisen jälkeen tulen muodostamaan kyselylomakkeen, jonka avulla hankin empiiristä aineistoa Lomaliitosta. Kysely toteutetaan sähköisesti Webropolin avulla ja ohjeet kyselyyn vastaamiseen jaetaan toimipaikoissa henkilökohtaisen kirjeen muodossa. Kyselylomake käsittää 75 monivalintaväittämän lisäksi muutamia avoimia kysymyksiä ja taustakysymyksiä. Monivalintaväittämät muodostuvat teorian pohjalta muodostetun täydellisen esimiehen ominaisuuksien listan pääominaisuuksien sisällä olevista yksittäisistä alaominaisuuksista.

Empiirisen aineiston keräämistäväksi valitsin kyselylomakkeen, sillä halusimme Lomaliiton ohjaajani kanssa tehdä laajan tutkimuksen heidän

toimipaikoissaan. Aluksi harkitsin haastattelumenetelmää, mutta tutkittavien joukon alettua laajentua, päätimme että kyselylomakkeella tehty tutkimus olisi kaikista sopivin menetelmä tähän tutkimukseen. Lisäksi tutkittavat toimipaikat sijaitsevat maantieteellisesti ympäri Suomea, joten haastattelumenetelmän käyttö olisi vienyt enemmän aikaa ja vaivaa sekä olisi nostanut tutkimuksen kustannuksia.

Kyselyn neljän viikon vastaamisajan jälkeen tulen yhdistämään monivalintaväittämät takaisin pääominaisuuksiksi painotetuilla keskiarvoilla. Tämän jälkeen tarkastelen sekä pääominaisuuksien että alaominaisuuksien keskiarvoja sekä hajontoja. Tämän kvantitatiivisen analyysin teen hyödyntäen Webropolin analysointityökaluja sekä Exceliä.

Kvantitatiivisen analyysin lisäksi tulen analysoimaan tuloksia myös kvalitatiivisesti analysoidessani avoimien kysymysten vastauksia. Aluksi tulen muodostamaan kyselyyn vastanneiden mukaisen esimiehen tärkeimpien ominaisuuksien listan. Vastaajia pyydettiin kyselyssä laittamaan esimiehen viisi tärkeintä ominaisuutta järjestykseen, joten ensiksi mainittu saa viisi pistettä, toiseksi mainittu neljä ja niin edelleen. Näin saan muodostettua esimiehen tärkeimpien ominaisuuksien listan tärkeysjärjestyksessään. Tämän jälkeen tulen muodostamaan esimiesten kehitettävät osa-alueet toimipaikoittain. Kehitettäväksi osa-alueiksi nousevat ne, joihin alaiset toivovat lukumäärällisesti eniten kehitystä. Vastaavasti kehuja saavat ne osa-alueet, joita alaiset esimiehissään eniten lukumäärällisesti kehuvat. Jokaisessa analyysin vaiheessa tulen hakemaan yhtymäkohtia sekä muualle empiriaan että teoriaan.

Analysoidessani kyselyn vastauksia tulen löytämään kehitettäviä osa-alueita Lomaliiton johtamiskäytännöissä. Tällöin tulen antamaan heille kehitysideoita esimiestyöhön ja tarjoamaan lisäksi ”hyvän esimiestyön” -ohjeet, jotta he voisivat jatkossa käyttää niitä esimerkiksi kouluttaessaan esimiehiään. Toisaalta jo pelkkä kyselyyn osallistuminen kehittää esimiestyötä, sillä se saa esimiehet pohtimaan kyseisiä asioita

toiminnassaan. Samoin kyselyyn vastaaminen toimii alaisille ikään kuin terapeuttisena keskusteluareenana esimiestyössä vaivanneista asioista.

1.3 Tutkimuksen rajaukset

Johtaminen on todella laaja käsite, joten aihetta käsittelevän teorian rajaus on erittäin tärkeää. Suurpiirteisesti johtaminen voidaan jakaa kahteen eri osa-alueeseen: leadershipiin ja managementiin. Teoriaosassa keskityn enemmän leadershipiin ja jätän managementin vähemmälle. Johtamisen täydellisyyden tutkiminen voidaan myös jakaa tehokkaan ja menestyvän esimiehen tutkimiseen. Tehokas esimies on sellainen, joka on enemmän hyödyksi myös itse organisaatiolle, kun taas menestyvä esimies voi olla sitä pahimmassa tapauksessa vain itselleen. Tutkimuksen teoriaosassa keskityn lähinnä tehokkaan esimiehen profiilin etsimiseen ja jätän menestyvän esimiehen tutkimisen vähemmälle.

Tutkimuksen teoriaosa on myös rajattu ajallisesti siten, että siinä aloitetaan johtamisen tutkiminen 1900-luvun alusta ja jätetään tätä aikaisemmat tutkimukset tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Suurin osa aiheen teorioista on kuitenkin kehitelty vasta 1950-1980 -luvuilla ja hyvän esimiehen määritelmät 1980-2000 -luvuilla. Valta-osa käytetystä aineistosta lisäksi viittaa johtamiseen yritysmaailmassa, joten esimerkiksi politiikkaan ja urheiluun liittyvää johtamista ei tutkimuksen teoriaosassa käsitellä. Kulttuurillisesta näkökulmasta tutkimuksessa käytetyn teoria-aineiston voidaan sanoa olevan länsimaista ja aiheen teorioihin on vaikuttanut erityisesti amerikkalainen kulttuuri. Toisaalta teoria-aineistoa on mukana myös jonkin verran kulttuureista ympäri maailmaa.

Tähän tutkimukseen on Lomaliiton toimipaikoista valittu Fontana Hotel Korpilampi, Fontana Spahotel Casino, Fontana Spahotel Keurusselkä, Fontana Spahotel Ylläs Saaga ja Imatran kylpylä. Nämä viisi toimipaikkaa valittiin sillä perusteella, että ne ovat Lomaliiton toimipaikoista eniten samankaltaisia. Tutkimus on myös rajattu hierarkiatasoisesti siten, että

toimipaikkojen osastoesimiesten alaisuudessa olevat esimiehet eivät ole arvioinnin kohteena. Tämä rajaus tehtiin siitä syystä, että tämä arvioinnin ulkopuolella jätetty esimiestaso vaihtelee huomattavasti toimipaikoittain. Tällöin tutkimuksen vertailtavuus eri toimipaikkojen välillä olisi heikentynyt. Tutkimuksessa arviointinäkökulma on lisäksi rajattu siten, että arvoinnit suoritetaan alaisen näkökulmasta. Tutkimuksessa ei siis tutkita sitä kuinka esimiesten omat esimiehet arvioivat alaisiaan. Menetelmistä tilastollinen analysointi on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu johdannosta (luku 1), teoriaosasta (luku 2), kontekstista ja menetelmistä (luku 3), tutkimustuloksista (luku 4), johtopäätöksistä (luku 5), lähteistä ja liitteistä. Teoriaosa jakautuu selkeästi kolmeen osaan: johtamiseen yleisesti, johtamisteorioiden kehittymiseen ja näiden lisäksi tehtyihin johtamistutkimuksiin ja -määritelmiin. Lisäksi teoriaosan jälkeen on siitä yhteenveto ja pohdintaa. Konteksti ja menetelmä -luvussa kerrotaan kohdeorganisaatioista, tutkimusprosessista, tutkimusaineistosta, analyysimenetelmistä ja tutkimuksen luotettavuudesta. Tämän osion jälkeen analysoin tutkimuksen tuloksia monista eri näkökulmista. Tutkimuksen viimeisenä osana ovat johtopäätökset, joka sisältää tutkimuksen suhteuttamisen aikaisempiin tutkimuksiin, kehitysideat Lomaliiton esimiestoimintaan ja jatkotutkimusaiheet.

2 TEORIA

Tutkimuksen teoriaosan alussa, luvussa 2.1, esittelen johtamista yleisesti. Luvussa 2.2 tulen käymään lävitse eri aikoina vallinneita johtamistutkimuksen suuntauksia. Luvussa 2.3 esittelen puolestaan tutkimuksia, joissa on määritelty sitä millainen on hyvä esimies. Lopuksi luvussa 2.4 vedän yhteen ja pohdiskelen lukua 2 kokonaisuudessaan.

2.1 Johtaminen yleisesti

Johtaminen on tärkeä osa-alue organisaatioissa, sillä hyvin johdettujen organisaatioiden on havaittu omaavan korkean suorituskyvyn, kun taas huonosti johdettujen omaavan alhaisen suorituskyvyn (Achua & Lussier 2004, 4). Achua ja Lussier (2004, 4) havainnollistavat johtamisen tärkeyttä viittaamalla Williamsiin (2002), jonka mukaan Yhdysvalloissa 77 prosenttia työntekijöistä ei ole onnellisia työssään ja suurin syy ihmisten organisaatiosta irtisanoutumiseen on se, että heidän pomonsa kohtelevat heitä huonosti. Hän myös kertoo 60 prosentin työntekijöistä olevan sitä mieltä, että heidän yrityksensä ei ole hyvin johdettu. Lisäksi Tepper (2000, 178-187) muistuttaa huonosti johtajiensa puolesta kohdeltujen työntekijöiden omaavan alhaisen työtyytyväisyyden ja sitoutumisen, enemmän konflikteja työn ja perheen välillä sekä psykologista ahdistusta.

2007 loppuvuodesta suoritettu kysely suomalaisilla työpaikoilla antaa myös viitteitä johtamisen tärkeydestä. Sen mukaan jopa reilu 90 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että heidän esimiehellään on puutteita ihmissuhdeasioiden johtamisessa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2007)

Johtaminen-termiä on aikojen saatossa määritelty tuhansia kertoja. Popper (2005, 62) viittaa Bassiin (1990a), joka kiteyttää johtaminen-termin kolmeen osa-alueeseen: auktoriteettiin, valtaan ja vaikutukseen. Achua ja Lussier (2004, 5) puolestaan määrittelevät johtaminen-termin: ”vaikuttava

prosessi, jotta johtajat ja johdettavat saavuttaisivat organisaation päämäärät muutoksen kautta”. Jogulu ja Wood (2006, 237) viittaavat Dorfman, Gupta, Hanges, House ja Javidanin (2004) kautta GLOBEN:in johtaminen-termin määrittelyyn tähdänneeseen selvitykseen. Tässä selvityksessä johtaminen-termin määrittely muodostettiin 62 eri maan määrittelyn perusteella seuraavaksi: ”yksilön kyky vaikuttaa, motivoida ja avustaa muita auttamaan organisaatiota, jossa ovat jäseniä, kohti tehokkuutta ja menestystä”.

Johtaminen-termin määrittelyssä Drouillard ja Kleiner (1996, 30-31) puolestaan ottavat aikaisempia määrittelyjä enemmän huomioon hyvyyden ja moraalisen näkökulman. He kritisoivat muita määrittelyjä muun muassa siitä, että ne eivät ota huomioon sitä, miten tavoitteisiin tulisi päästä. Esimerkiksi Drouillard ja Kleiner (1996, 30-31) ottavat Adolf Hitlerin, joka johdatti Saksan Euroopan valtiaaksi täysin hyvyyden ja moraalin unohtaen. He määrittelevätkin johtaminen-termin: ”Muihin vaikuttamista saavuttaakseen organisaation tavoitteet, jotka ovat pitkällä aikavälillä kaikkien mukana olijoiden etujen mukaiset ja yhteiskunnan hyvinvointi on huomioitu”. Vastaavasti Druckerin (1996, xii) mukaan johtajuudessa ei ole kyseessä arvo, etuoikeus, titteli eikä raha. Hänen mukaansa se on yhtä kuin vastuu.

Johtaminen voidaan käsitteenä jakaa englanninkielisten termien mukaan leadershipiin ja managementiin. Leadershipillä viitataan johtajuuskeskusteluissa yleisesti ihmisten johtamiseen ja vastaavasti managementilla asioiden johtamiseen. Kotter (1990, 103-107) muistuttaa, että leadership ei ole korvaamassa managementia, vaan ne ovat toisiaan täydentäviä johtamisen osa-alueita ja kummatkin elintärkeitä organisaatioille. Hänen mukaansa management kontrolloi ja ohjaa ihmisiä oikeaan suuntaan, vastaavasti leadership motivoi heidät tyydyttämällä heidän perustarpeita. Managementin osa-alueiksi Kotter (1990, 103-107) lukee suunnittelun, budjetoinnin, organisoinnin, rekrytoinnin, kontrolloinnin ja ongelmanratkaisun. Leadershipin osa-alueiksi hän lukee puolestaan

suunnan asettamisen, ihmisten ohjaamisen, motivoinnin ja inspiroinnin. Lisäksi Lämsä ja Uusitalo (2002, 141) mainitsevat esimiehen tehtäviksi strategian konkretisoinnin ja viestinnän, sekä henkilöstön voimavarojen ja yhteistoiminnan virittämisen.

Armandi, Oppedisano ja Sherman (2003, 1076) muistuttavat englanninkielisten termien, manager ja leader, eroavuudesta. Heidän mukaansa nämä kaksi eri termiä sekoittuvat puhuttaessa johtamisesta. "Manager" on heidän mukaan nimetty organisaation puolesta, mutta "leader" voi tämän lisäksi olla myös noussut asemaansa ihmisten päätöksellä. Armandi ym. (2003, 1076) ovat myös sitä mieltä, että "leader" voi olla "manager", mutta toisinpäin tämä ei välttämättä toimi. Näin kuitenkin on, jos "manager" voi vaikuttaa ihmisiin ilman formaalia auktoriteettia siten, että se auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteitaan. Drouillard ja Kleiner (1996, 31) puolestaan viittaavat johtamisen guruun, Warren Bennisiin, jonka mukaan "manager" tekee asioita oikein ja "leader" puolestaan tekee oikeita asioita. Drucker (1996, xii) taas näkee johtajan määritelmän yksinkertaisesti siten, että johtaja on se, jolla on alaisia. Hänen mukaansa ilman alaisia ei ole johtajia. Druckerin Drucker (1996, xii) mielestä johtajat ovat myös erittäin näkyviä henkilöitä organisaatiossa, joten he ovat esimerkkejä muille.

Kirjallisuudessa johtajuudesta puhutaan yleensä johtaja-tasolla. Johtamistutkimuksia voidaan kuitenkin soveltaa myös esimiestasolla. Esimiehet toimivat suppeammalla alueella, mutta haasteet, jotka he kohtaavat erityisesti ihmisten johtamisen osa-alueella, ovat samat kuin ylimmällä johdolla. (Viitala 2004, 78) Organisaatiotasoa kuitenkin vaikuttaa esimieheltä vaadittaviin kykyihin. Mitä korkeammalla esimies on organisaatiossa, sitä enemmän hän tarvitsee käsitteellisiä kykyjä. Vastaavasti mitä alempana esimies on organisaatiossa, sitä enemmän teknisiä kykyjä hän tarvitsee. Sosiaalisuuteen ja vuorovaikutukseen liittyvät taidot ovat tärkeässä roolissa kaikilla hierarkiatasoilla. (Mullins 1999, 181)

Kysyttäessä johtajilta mitä he tekevät, vastaavat he todennäköisesti: suunnittelen, organisoin, koordinoin ja kontrolloin. Tämän tapahtumaketjun ensimmäinen puolestapuhuja oli Fayol 1916. Nykypäivänä johtajan tarvitsee kuitenkin tehdä paljon enemmän kuin vain nämä neljä funktiota. (Mintzberg 1990, 163) Kotter (1990) puolestaan esittää johtajan kohtaamiksi ongelmiksi hahmottamisen mitä tulee tehdä ja miten asiat saataisiin tehdyksi. Hänen mukaansa johtajan tulisi selvittää nämä ongelmat yhdistämällä suunnitelmat sekä tavoitteet ja toteuttamalla nämä opportunistisesti hyödyntämällä rakentamansa verkoston osajia. Johtajan keskeisimmän tehtävän eri vuosikymmeninä Huusko (2006, 94) tiivistää seuraavasti:

- 1960: alaisten läheinen valvonta
- 1970: alaisten motivointi
- 1980: alaisten rohkaisu ja hyvän ilmapiirin vaaliminen
- 1990: alaisten tukeminen ja tiimijohtaminen
- 2000: alaisten valmentaminen uusien kontrollijärjestelmien avulla.

Huusko (2006, 94) suoritti 2005 suurissa metsäyhtiöissä tutkimuksen, jossa kysyttiin tiimien jäseniltä, mitä näistä edellä mainituista johtajan tehtävistä he odottavat omalta johtajaltaan. Vastauksissa painottuivat alaisten läheinen valvonta ja motivointi.

Käsitys hyvästä johtajasta on aikojen saatossa muuttunut, samoin kuin ympäristö, jossa johtajuus elää. Viitala (2002, 105) muistuttaakin Myersiin (1970) viitaten, että yhteiskunnallinen kehitys on muuttanut johtamisen luonnetta autoritäärisestä demokraattiseen ja esimiehen tehtävää valvojasta resurssiksi. Horner (1997, 277-279) puolestaan kertoo Wilson, George, Wellinsiin (1994) viitaten, että on tärkeää miettiä johtamista uudelleen, sillä käsitys hyvästä johtajasta on muuttunut sitten 1970-luvun. Heidän mukaansa muutokset teknologioissa, ympäristössä ja sisäisissä prosesseissa vaativat joustavuutta, jatkuvaa oppimista ja kaikkien

resurssien käyttöönottoa johtamisessa. Tästä esimerkiksi Horner (1997, 277-279) nostaa tietoon painottuvan talouden nousun ja sen aiheuttaminen ympäristön muutosten huomioimisen johtamiskäsityksissä. Wilson ym. (1994) huomauttavat myös, että vaikka nykyään tiimit ohjautuvat pitkälti itsenäisesti ja johtajien tarpeellisuudesta kiistellään, johtajia tarvitaan siitä huolimatta tiimin optimaalisen tuloksen varmistamiseen. He myös uskovat, että tiimit vaativat itse asiassa enemmän valmentamista, opastusta ja huomiota kuin yksilöt perinteisissä organisaatioissa. Horner (1997, 279) kirjoittaa myös Lappasia (1996) lainaten, että johtajan täytyy nykyaikana ymmärtää, mitä tiimien mukaantulo työpaikoille tuo tullessaan. Horner (1997, 277) huomauttaa lisäksi Stalk ja Houtiin (1990) viitaten, että muutosvauhdin nopeutuminen organisaation sisä- ja ulkopuolella tuovat uusia haasteita johtamiselle.

Seuraavaksi tulen käymään lävitse eri aikoina vallinneita johtamistutkimuksen suuntauksia. Näitä ovat johtajan piirteiden ja käyttäytymisen tutkiminen sekä johtamistilanteen vaikutuksen tutkiminen. Näiden jälkeen käsittelen myös hieman uudempia johtamistutkimuksen suuntauksia.

2.2 Johtamisteorioiden kehittyminen

Johtamista Viitala (2002, 78-79) valottaa Bowersiin (1975) viitaten siten, että kyse on ilmiöstä, josta kirjallisuudessa muodostuu moniulotteinen ja paikoitellen ristiriitainen kuva. Heidän mukaansa johtamistutkimusten painotukset ovat vaihdelleet ajallisesti. Tähän on Bowersin (1975) mukaan vaikuttaneet tietyn ajan ihmiskäsitykset, yhteiskunnalliset arvot, organisaatioiden toiminnan taustalla olevat perusoletukset sekä liiketaloustieteiden ja johtamisen tutkimusta lähellä olevien tieteenalojen vallalla olleet trendit. Viitala (2002, 78-79) kirjoittaa lisäksi Stogdilliin (1974) viitaten, että johtamistutkimus lähti liikkeelle johtajan piirteitä tutkimalla. Tätä seurasi hänen mukaansa johtajan käyttäytymisen, tilanteen, vallan ja vaikuttamisen, johtajan tehtävien ja roolien, esimies-

alaisuuden ja naisjohtajuuden tutkimisen aikakaudet. Uusimpina suuntauksina Stogdill (1974) pitää transformatiivista ja visionääristä johtamista, vaikka niissä on piirteitä useammista aikaisemmista lähestymistavoista.

Johtamistutkimuksen kohteena ajanjaksolla 1920-1950 oli johtajien ominaisuuksien tarkastelu, joten tehon johtaja yritettiin selittää tiettyjen ominaisuuksien puuttumisena. 1950-1970 johtajuutta tarkasteltiin erityisesti käyttäytymisen pohjalta ja tällöin selitys johtajan tehottomuuteen pyrittiin hakemaan autoritaarisesta tai tehtäväkeskeisestä johtamistyylistä. Ajanjaksolla 1970-1980 tilannetekijöiden mietityttyäessä johtamistutkijoita, johtajien ongelmia pyrittiin taas selittämään johtajan tyylin ja tilannetekijöiden yhteensopimattomuudella. (Ropo 1984, 14) Viimeaikaisempia johtamistutkimuksia leimaa johtajien persoonallisuutta ja epäonnistumistekijöitä tarkasteleva lähestymistapa (Koskinen, Laukkanen & Vanhala 2002, 258).

2.2.1 Johtajan piirteiden tarkastelu

Horner (1997, 270) kirjoittaa, että jo Bernard (1926) oli sitä mieltä, että johtajuus olisi selitettävissä ihmisten synnynnäisillä piirteillä. Hänen mukaansa johtajat ja ei-johtajat olisi erotettavissa toisistaan heidän piirteidensä perusteella. Bernard (1929) tutki erityisesti johtajien persoonallisuutta sekä fyysisiä ja henkisiä ominaisuuksia. Laajoista tutkimuksista huolimatta hän ei kuitenkaan saanut selville piirteitä, joiden perusteella voitaisiin selkeästi erottaa johtajat ei-johtajista. Tutkimuksien epäonnistumiseen oli syynä muun muassa se, että tilanne ja ympäristön vaikutus jätettiin huomioimatta. Vasta myöhemmin piirreoriatutkimuksessa huomattiin, että johtajaksi voi oppia (Juuti 2006a, 15).

Viitala (2002, 80) toteaaakin, että käsitykset piirteistä, jotka liitetään johtajan menestymiseen, ovat sidoksissa yhteiskunnalliseen tilanteeseen. Tämä

käy hänen mukaansa ilmi Stogdillin (1974) tekemistä kahdesta meta-analyysistä vuosilta 1904-1947 ja 1948-1970. Tutkimuksissa hän huomasi, että johtajiin liitettävät piirteet olivat osittain muuttuneet. Stogdillin (1974) mukaan johtajapiirteiksi liitettiin edelleen vahva suoritustarve, pyrkimys aloitteentekoon sosiaalisissa tilanteissa, kyky vaikuttaa toisen käyttäytymiseen ja kapasiteetti luoda sosiaalisia rakenteita. Jälkimmäisessä tutkimuksessa esille nousivat hänen mukaansa myös päämäärätietoisuus, luova ongelmanratkaisukyky, itseluottamus, kehittynyt identiteetti, valmius kantaa vastuu päätöksen seurauksista, kyky suodattaa eri ryhmien välisiä paineita sekä kyky kestää pettymyksiä ja viiveitä.

Junnola ja Juuti (1993, 78-79) lisäävät vielä älykkyyden yhdeksi johtajan piirteeksi, joka nousi tärkeimpien johtajapiirteiden joukkoon kummassakin Stogdillin tekemässä tutkimuksessa. Uudemmassa 1948-1970 välillä tehdyssä tutkimuksessa nousi hänen mukaansa tärkeimpien joukkoon myös ihmissuhdetaidot, dominanssi, aktiivisuus ja energisyys, kyky ottaa vastuuta ja sosiaalinen asema. Junnola ja Juutin (1993, 78-79) mukaan Bass suoritti myös omat tutkimuksensa faktorianalyttisistä johtamistutkimuksista vuosien 1948 ja 1970 välillä. Hän nosti tärkeimpien johtajapiirteiden joukkoon alaan liittyvät ammatilliset taidot, ystävällisyyden, korkean motivaation, ryhmän työskentelyn tukemisen, sosiaaliset taidot, tunne-elämän tasapainoisuuden ja suoritussuuntautuneisuuden.

Viitala (2002, 83) kertoo myös Stogdillin (1974, 92-97) kokoamista johtajuuden menestyksellisistä elementeistä. Nämä elementit ovat: taidot (sosiaaliset taidot, vuorovaikutustaidot, tekniset taidot ja hallinnolliset taidot), ryhmänjohtajuus (ryhmän koheesion ylläpito, koordinointi ja tiimityö, suoritusstandardien määrittely ja huolenpito ryhmän henkisestä tilasta) ja henkilökohtaiset piirteet (henkinen tasapaino ja kypsyy). Viitala (2002, 82) toteaa lisäksi, että sosiaalinen kyvykkyys on käsite, jota on käsitelty sekä johtajan piirretutkimuksissa ja johtajan ammattitaitoa

koskevassa keskustelussa. Hänen mukaansa aikojen myötä ollaan oltu eri mieltä siitä, ovatko sosiaalisen kyvykkyyden taustalla olevat seikat synnynnäisiä vai kehitettävissä olevia. Nykyisestä käsityksestä Viitala (2002, 82) viittaa Massarik ja Wechsleriin (1979), joiden mukaan sosiaaliset kyvykkyydet olisivat itsetuntemuksen, itsereflektion ja aktiivisen kehittämisen kautta kehitettävissä.

Horner (1997, 275) kirjoittaa Hogan, Curphy ja Hoganin (1994) kehittämästä mallista nimeltä Big Five, jonka mukaan johtajan persoonallisuuden voidaan havaita korreloivan johtamisen tehokkuuden kanssa. Mallissa mitattavina muuttujina ovat ulospäin suuntautuneisuus, miellyttävyys, tunnollisuus, tunnetasapaino ja älykkyys. He myös huomauttavat, että hyvältä johtajalta vaaditaan tiettyjen negatiivisten piirteiden poissaoloa. Horner (1997, 276) viittaakin Benziin (1990), jonka mukaan tällaisia negatiivisia piirteitä olisivat ainakin ylimielisyys, epäluotettavuus, ailahtelevaisuus, pakkomielteisyys, välinpitämättömyys ja hyökkäävyys. Oman viisi suurta -mallinsa (Big Five Model) kehittivät myös Barrick ja Mount (1991, 12). He tarkastelivat aikaisempia johtajan persoonallisuutta käsitteleviä tutkimuksia ja kiteyttivät tarvittavat piirteet viiteen ulottuvuuteen. Nämä ulottuvuudet ovat heidän mukaansa ulospäin suuntautuneisuus, tunteiden tasapainoisuus, miellyttävyys, huolellisuus ja avoimuus kokeiluille.

Piirreteorioiden jatkajana voidaan nykyään pitää Kets De Vriesiä, jonka mukaan (1991) jotkin tietyn persoonallisuuden omaavat hakeutuvat johtajiksi. Menestyvällä johtajalla on hänen mukaan vahva visiointikyky ja näkemyksellisyys, kyky rakentaa verkostoja, erottaa olennainen epäolennaisesta, vaikuttaa ihmisiin ja saada heidät sitoutumaan, vahva tietämys oman alansa tiedoista ja kykenevyys erottaa toistuvia malleja. Kets De Vries (1991) painottaa myös sitä, että johtajalla tulee olla ryhmänsä hyväksyntä, ennen kuin hän voi johtaa tehokkaasti.

Kaikista johtajien piirteisiin kohdistuvista teorioista ja tutkimuksista huolimatta Honka ja Ruohotie (1999, 186-188) muistuttavat kuitenkin, että johtajan persoonallisuuden piirteiden ja johtamistehokkuuden ei ole todettu korreloivan, tai jos on, niin vain vähän. Johtamistaitoon liittyviä piirteitä ovat heidän mukaansa älykkyys, ulospäin suuntautuneisuus ja maskuliinisuus. Lisäksi Honka ja Ruohotie (1999, 186-188) lisäävät tarmokkuuden ja luovuuden tehokkaan johtajan piirteiksi. Samalla he mainitsevat, että empaattisuus, hallitsevuus, konservatiivisuus ja sovinnollisuus eivät näitä ole.

Piirreorioiden epäonnistuessa selittää johtamista, siirryttiin johtamistutkimuksessa seuraavaksi kohti käyttäytymisteorioita. Tämän siirtymän aiheutti se, että johtamista alettiin ajatella dynaamisena prosessina. Tämän seurauksena johtamistutkimuksen huomio suunnattiin johtamistyyliin ja -tehokkuuteen. (Koskinen, Laukkanen & Vanhala 2002, 262-264)

2.2.2 Johtajan käyttäytymisen tarkastelu

Tämän käyttäytymistutkimuksen tärkeimpinä ulottuvuuksina ovat tieteellisen liikkeenjohdon tehtäväkeskeisyys ja ihmissuhdekoulukunnan ihmiskeskeisyys. Tehtäväkeskeisen johtamistyylin voidaan sanoa sisältävän autoritaarisia piirteitä. Kärjistettynä tämä tarkoittaa sitä, että johtaja käskää ja alainen tottelee. Vastaavasti ihmiskeskeinen johtamistyyli on demokraattisempi ja antaa alaiselle mahdollisuuden tulla mukaan päätöksentekoon ja vastuunkantoon. Nämä kaksi johtamisen ulottuvuutta perustuvat McGregorin X- ja Y -teorioihin. Autoritaarinen johtamistyyli perustuu X-teoriaan, jossa ihminen nähdään laiskana ja epäluotettavana, joten häntä on johtajan toimesta valvottava tiukasti. Tämän teorian mukaan esimiehen valta on seurausta hänen asemastaan. Y-teoria puolestaan näkee ihmisen luovana ja oikein motivoituna itseohjautuvana. Tämän mukaan esimiehen valta tulee hänen johtamaltaan ryhmältä. (Koskinen, Laukkanen & Vanhala 2002, 262-264)

Juuti (2006a, 15-16) kirjoittaa johtamistutkimuksen suunnan siirtymisen piirretutkimuksesta käyttäytymistutkimukseen johtuneen lisäksi siitä, että lukuisat tutkimukset osoittivat, että johtajien ominaisuuksia tutkimalla ei pystytty erottamaan hyviä ja huonoja johtajia. Hänen mukaansa käyttäytymistieteellisessä tarkastelussa painottuivat johtajan roolit, arvot, asenteet ja heidän käyttämät viestintätavat.

Johtamisen käyttäytymisen tarkastelun Junnola ja Juuti (1993, 80) kirjoittavat lähteneen liikkeelle yksiuolotteisista johtamismalleista, kuten White ja Lippittin (1960, 1-27) suorittamista tutkimuksista. Näissä tutkimuksissa demokraattinen johtamistapa nostetaan johtamistapojen joukkoon. Demokraattisella johtamistavalla he tarkoittavat samanaikaisesti vapautta ja järjestystä. Demokraattisina ominaisuuksina White ja Lippitt (1960, 1-27) pitävät yhteistyötä, osallistumista, aloitteellisuutta, itsenäisyyttä, ahkeruutta, innostuneisuutta, luottamusta, arvonantoa ja ystävällisyyttä. Autoritaarisuuteen he liittävät hyökkäävyyden, vihamielisyyden, ristiriidat, kaunaisuuden, kateuden, jännittyneisyyden, häikäilemättömyyden, itsekkyyden ja sitoutumattomuuden. Antaa mennä -johtamistyyli on White ja Lippittin (1960, 1-27) mielestä kolmas johtamistyyli ja sen ominaisuuksiksi he lukevat epäjärjestyksen, epätäsmällisyyden, mielivallan, epävarmuuden, hohumisen ja vastuuttomuuden. Dewin (1995, 52) mukaan demokraattisen johtajan tulee osata kokousten johtaminen, muiden kuuntelu, konfliktien hoitaminen, arviointi, ryhmäkeskeinen päätöksenteko, opetus ja tiimin rakennus.

Schmidt ja Tannenbaum (1986, 131) muistuttavat, että johtaja ei delegoidessaan voi siirtää vastuuta epäonnistumisista alaisilleen, vaan loppupelissä hän itse vastaa tekemistään delegoinneista ja niistä aiheutuvista seurauksista. He myös varoittavat johtajia jättämästä epäselväksi vastuun ja vallankäytön jakautumisen. Schmidt ja Tannenbaumin (1986, 131) mukaan johtajan tulisi lisäksi selkeästi ilmaista kuinka nämä asiat jakautuvat, riippumatta johtamistyylistä.

Juutin (2006b, 168-172) mukaan Tannebaum kehitti 1960-luvulla mallin, joka käsittelee johtajan päätöstä ottaa alaiset mukaan päätöksentekoon. Hänen mukaansa malli käsittää seitsemän eri astetta täyden autokratian ja demokratian välillä:

1. täydellinen diktatuuri
2. johtaja päättää yksin, kuitenkin herättämällä perusteluillaan alaisensa mielenkiinnon
3. johtaja esittää kysymyksiä alaisilleen osallistumisen tunteen toivossa, mutta ei juuri muuta päätöstään
4. johtaja esittää suunnitelmat ja tavoitteet alaisilleen, menettelytavoista myös keskustellaan ja tämän pohjalta johtaja tekee päätökset
5. johtaja pyytää ratkaisuehdotuksia ongelmiin ja päätökset tehdään yhdessä
6. alaiset tekevät päätökset johtajan asettamissa rajoissa
7. alaiset määrittävät rajat ja tekevät päätökset.

Tannebaumin mallissa johtajan tulisi miettiä ainakin itseään, alaisiaan ja tilanteeseen liittyviä tekijöitä valitessaan millaista johtamistapaa kulloinkin käyttää. Asioita, jotka itse johtajassa vaikuttavat johtamiskäyttäytymiseen, ovat ainakin persoonallisuus, aikaisemmat kokemukset, ominaisuudet, tiedot ja arvojärjestelmät. Alaisissa positiivisesti demokraattisemman johtamistyylin käyttöön ohjaavia ominaisuuksia ovat alaisten kykenevyys ja toiveet työskennellä itsenäisesti, alaisten kykenevyys ottaa vastuu tehdyistä päätöksistä, alaisten ymmärrys ja sietokyky tilanteeseen liittyvään epävarmuuteen, alaisten kiinnostus asioihin ja halu ratkaista ongelmia, alaisten tiedot ja taidot käsiteltävistä asioista ja aiemmat kokemukset osallistavan johtamistyylin käytöstä. Lisäksi johtajan luottamus ja varmuus alaisiaan kohtaan ohjaavat johtajaa osallistamaan alaisiaan päätöksentekoon. Samoin johtajan halu antaa alaisilleen vaikutusmahdollisuuksia ja usko alaisilla olevaan merkittävään

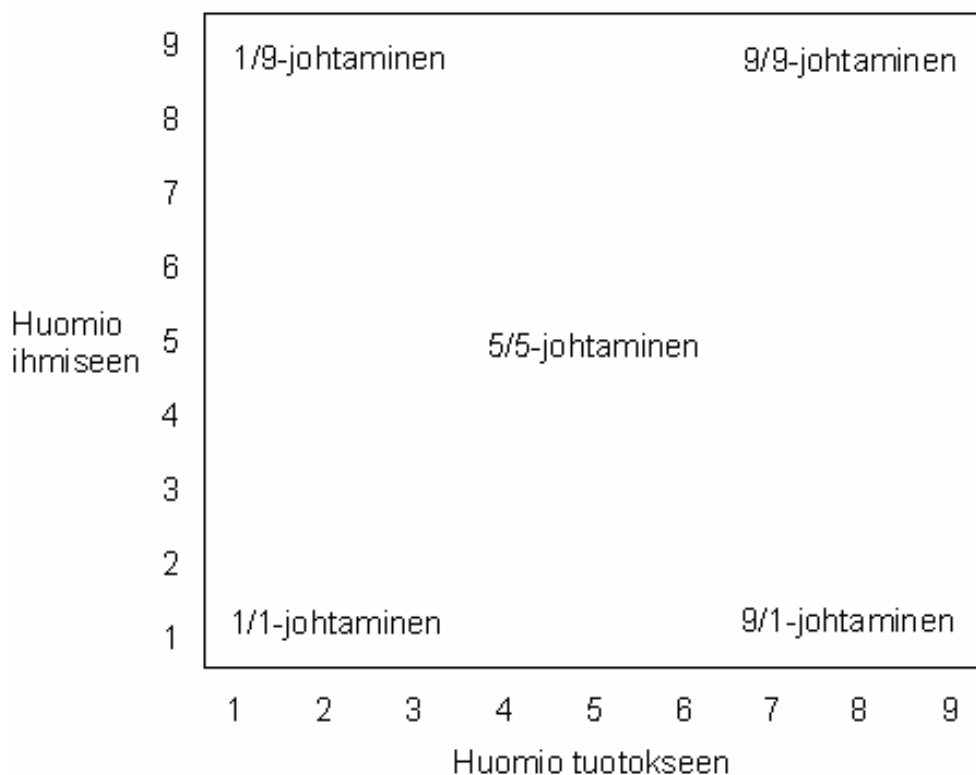
tilanteeseen liittyvään tietoon, ohjaavat johtajaa demokraattisemman johtamistyylin käyttöön. (Juuti 2006b, 168-172)

Tilannetekijät vaikuttavat myös johtamistyylin valinnassa. Organisaation yleisen ilmapiirin tuleekin olla osallistamista suosiva, jotta demokraattinen johtamistyyli toimisi. Lisäksi esimiehen arvostuksella organisaatiossa on vaikutusta demokraattisemman johtamistyylin suosimiseen. Esimies käyttää demokraattisempaa johtamistyyliä todennäköisemmin myös, jos hänen alaisuudessaan oleva ryhmä on kiinteä ja yhteistyöhön tottunut. Muita demokraattisemman johtamistyylin suosimiseen liittyviä tilannetekijöitä ovat ongelman monimutkaisuus, väärästä päätöksestä aiheutuvan ongelman suuruus ja ratkaisun kiireettömyys. (Juuti 2006b, 168-172)

Horner (1997, 270-271) kuitenkin kertoo, että Halpin ja Winerin (1957) tutkimuksissa havaittiin ihmiskeskeisyyden ja tehtäväkeskeisyyden olevan eri jatkumoilla. Hänen mukaansa Tannenbaumin yksiulotteinen johtamismalli antaa ymmärtää toisin. Hornerin (1997, 270-271) mukaan näissä tutkimuksissa koetettiin selvittää johtajien käyttäytymismalleja, jotka vaikuttaisivat yritysten tehokkuuteen. Hänen mukaan Michiganin ja Ohio State -johtamistutkimukset ottivat tämän näkökulman ja tutkimusten perusteella löydettiin kaksi tekijää, jotka johtajien toiminnassa vaikuttivat yritysten tehokkuuteen. Nämä olivat Hornerin (1997, 270-271) mukaan harkinta- ja aloitekyky. Tehtävä- ja ihmiskeskeisestä johtamistyylistä hän toteaa myös, että Saal ja Knightin (1988) mielestä näiden tutkimusten tulos oli se, että johtajaominaisuuksien voitiin ajatella olevan opetettavissa eikä vain synnynnäisiä. Heidän mukaansa johdon toiminta sisältää sekä ihmissuuntautuneita että tehtäväsuuntautuneita tehtäviä.

Koskinen (2005, 81) kertookin MBTI-indikaattorista, jonka mukaan asia- ja ihmisjohtajaluokittelussa tulisi tunnistaa neljä kognitiivista tyyliä: asiasuuntautunut asiajohtaja, asiasuuntautunut ihmisjohtaja, ihmissuuntautunut asiajohtaja ja ihmissuuntautunut ihmisjohtaja.

Yksiulotteisten mallien epäonnistuttua selittää johtamista, Blake ja Mouton kehittivät ehkä kuuluisamman kaksiulotteisen johtamismallin, johtamisruudukon (Managerial Grid). Mallin ulottuvuuksina ovat huomio tehtäviin ja ihmisiin, kuten kuvioista 1 nähdään. Kumpikin ulottuvuus pisteytetään välille 1-9 ja tällöin saadaan muodostettua viisi eri johtamistyyliä. 1/1-tyyli (impoverished management) tarkoittaa vähäistä huomiota sekä tehtäviin että ihmisiin. 9/1-tyyli (authority-compliance management) taas tehtäviin suuntautuvaa johtamista vähäisellä ihmissuuntautumisella. 1/9-tyyli (country club management) vastaavasti tarkoittaa ihmiskeskeistä suuntautumista jättäen tehtävät huomiotta. Ideaalisin tyyli johtamisruudukon mukaan olisi 9/9-tyyli (team management), eli korkea suuntautuminen sekä tehtäviin että ihmisiin. Kultaisena keskitienä voidaan pitää 5/5-tyyliä (middle-of-the-road management). (Mullins 1999, 211-216)



KUVIO 1. Johtamisruudukko / Managerial Grid (Juuti 2006b, 175).

Koskinen, Laukkanen ja Vanhala (2002, 266) muistuttavat kuitenkin, että johtamisruudukkoa on kritisoitu sen yksinkertaisuudesta, sillä se olettaa, että 9/9-tyyli on aina paras. Heidän mukaansa eri tilanteiden vaikutusta kun ei oteta huomioon.

Monet tutkijat suosivat ihmiskeskeistä johtamista. Perusteluina heillä on muun muassa se, että ihmiskeskeisyys lisää työviihtyvyyttä, vähentää henkilöstöryhmien välisiä ristiriitoja ja lisää aloitteellisuutta ja työmotivaatioita. On kuitenkin joitakin tilanteita, joissa autoritaarisempi johtamistyyli on paremmin sopiva, esimerkiksi hätätilanteissa. Tutkimuksissa on myös selvitetty, että on olemassa sellaisia työntekijöitä, jotka pitävät selkeätä ja määräävää johtamista parempana vaihtoehtona. Johtajan haasteena onkin sopeuttaa johtamistyyliä aina kyseiseen tilanteeseen. (Viitala 2004, 83)

Viitala (2002, 88) kertoo Stogdillia (1974) lainaten ihmiskeskeisen johtamistyylin tuottavan korkeamman työtyytyväisyyden ja suorituskyvyn kuin asiakeskeinen johtamistyyli. Viitala (2002, 88) kirjoittaa lisäksi Bassia (1970) lainaten, että alaisten osallistamisen on todettu lisäävän motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Junnola ja Juuti (1993, 81) puolestaan kertovat Likertin tekemistä tutkimuksista, joista käy ilmi, että johtajan tulisi johtaa enemmän yleisellä tasolla kuin liian tarkasti. Heidän mukaansa Likert teki myös useita ilmapiirikyselyitä organisaatioihin ja heikoimman arvosanan sai autoritaarinen, pelon ja pakon omaava johtamistyyli. Parhaimmaksi Likert näki Junnolan ja Juutin (1993, 81) mukaan osallistavan, avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin.

Eri ikäryhmien edustajien on todettu haluavan johtajaltaan erilaisia johtamistyyliä länsimaissa. Miller ja Yu (2005, 35-48) tutkivat tätä Taiwanissa ja päätyivät samanlaiseen tulokseen: sukupolvi X (1945-1964 syntyneet) ja sukupolvi Y (1980 jälkeen syntyneet) haluavat johtajiltaan erilaista johtamistyyliä. He myös huomasivat, että tämä pätee teollisuudessa, mutta ei koulutussektorilla. Tämä ero selittyy Miller ja Yun

mukaan (2005, 35-48) näiden kahden alan erilaisilla työn piirteillä. Heidän mukaansa Taiwanilaisessa teollisuudessa sukupolvi Y arvosti työssään osallistavaa päätöksentekoa, itsenäisyyttä ja autonomiaa. Miller ja Yun (2005, 35-48) mukaan sukupolvi Y piti parempana johtajan ihmiskeskeistä johtamistyyliä kuin tehtäväkeskeistä johtamistyyliä. Sukupolvi Y halusi heidän mukaansa myös, että työnantaja kohtelisi heitä partnerina, työntekijän sijaan. Vastaavasti sukupolvi X halusi Miller ja Yun (2005, 35-48) mukaan tiimityötä ja ohjaamista johtajiltaan. Sukupolvi X piti heidän mukaansa myös johtajan tehtäväkeskeistä johtamistyyliä parempana kuin ihmiskeskeistä johtamistyyliä. Miller ja Yu (2005, 35-48) havaitsivat lisäksi sukupolvi X:n olevan lojaalimpi kuin sukupolvi Y.

Gill ja Oshagbemi (2004, 93-104) tutkivat johtajien käyttäytymistä ja johtamistyyliä eri hierarkiatasoilla organisaatiossa. Tutkimuksissaan he tulivat siihen johtopäätökseen, että johtajan käyttäytymiseen ja johtamistyyliin vaikuttaa se, millä tasolla johtamista tapahtuu. Eniten eroa on heidän mukaansa verrattaessa ylintä johtoa operatiiviseen johtoon. Vähemmän eroa johtajien käyttäytymisessä ja johtamistyyllissä löytyi Gill ja Oshagbemin (2004, 93-104) mukaan verrattaessa ylintä johtoa keskijohtoon tai operatiivista johtoa keskijohtoon. Tämä selittyy heidän mukaan sillä, että käyttäytymis- ja johtamismallit ikään kuin sumentuvat läheisillä hierarkiatasoilla, mutta näkyvät selvemmin kaukaisemmillä tasoilla.

Gill ja Oshagbemin (2004, 93-104) mukaan johtajien käyttäytymismallit erosivat johtamistyylejä enemmän toisistaan. Heidän mukaansa johtamistyyleistä (ohjaava, konsultoiva, osallistava ja delegoiva) delegoivan johtamistyylin käyttö erosi eniten eri hierarkiatasoilla. Gill ja Oshagbemin (2004, 93-104) mukaan johtajien käyttäytymismalleista eniten erosivat jatkuva palkitseminen, älyllinen stimulointi ja inspiroiva motivointi. He kertovat lisäksi muista tutkimuksista, jotka ovat todistaneet, että eri hierarkiatasoilla johtamiskäyttäytyminen ja -tyylit eroavat. Toisaalta

Gill ja Oshagbemi (2004, 93-104) mainitsevat muutamia tutkimuksia, jotka puolestaan eivät ole löytäneet eroja.

Oshagbemi (2004, 24) tutki myös eri-ikäisten johtajien johtamistyylien eroavaisuuksia ja päätyi siihen, että nuoremmat johtajat käyttävät vanhempia johtajia vähemmän konsultoivaa ja osallistavaa johtamistyyliä. Hänen mukaansa nuoremmat johtajat tekevät päätöksiä itsenäisemmin kuin vanhemmat kollegansa.

Johtajan piirretutkimuksen tapaan myös johtajan käyttäytymisen tarkastelu epäonnistui selittämään johtamisen menestystekijöitä. Tutkimukset ovatkin tulleet siihen tulokseen, että nämä lähestymistavat olivat liian yksinkertaisia. (Juuti 2006a, 17) Käyttäytymisteorioiden jälkeen seuraava johtamistutkimuksen suunta oli johtamistilanteen tarkastelu. Horner (1997, 271) viittaaakin Saal ja Knightiin (1988), jotka toteavat, että yhtä ainoa parasta johtamistyyliä ei ole, vaan jokainen tilanne vaatii erilaista johtamista.

2.2.3 Johtamistilanteen tarkastelu

Johtamistilanteeseen vaikuttavista tekijöistä Viitala (2002, 78-79) kertoo Stogdilliin (1974) viitaten, että johtaminen ilmenee käytännössä kolmen tekijän yhteisvaikutuksena. Nämä tekijät ovat hänen mukaansa itse johtaja, johdettavat ja kyseinen tilanne. Viitala (2002, 78-79) viittaa myös Tsuihin (1984), joka muistuttaa, että toiset johtajat vaikuttavat alaisten lisäksi johtajan toimintaan. Hänen mukaansa esimies joutuu esimerkiksi tasapainoilemaan eri tahojen asettamien odotusten ja paineiden välissä. Viime vuosikymmeninä vaikuttavampana tilannetekijänä on ollut organisaation toimintakentän muutos ja erityisesti tällöin johtajuuden tarve korostuu (Kotter 1988, 9).

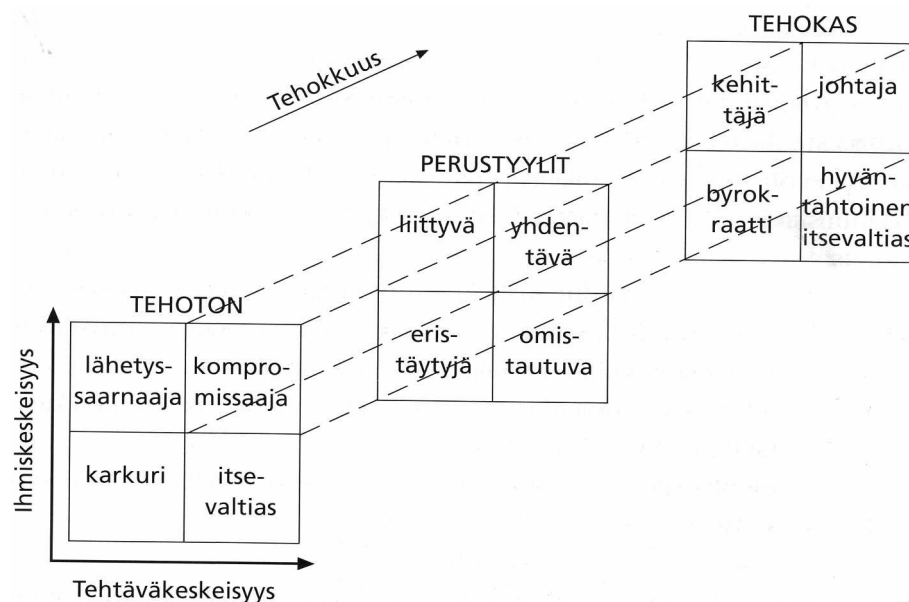
Tilannejohtamisjohtamisesta on kehitelty useampia teoreettisia malleja. Viitala (2004, 82-83) kirjoittaaakin Reddinin (1970) kehittämästä 3D-

mallista, joka lisäsi tehokkuusulottuvuuden käyttäytymisteoreettisten kaksiulotteisten tehtävä- ja ihmisulottuvuuksien rinnalle, kuten kuviosta 2 nähdään. Hänen mukaansa esimiehen tehokkuus on riippuvainen siitä, kuinka hänen johtamistyyliinsä sopii kyseiseen tilanteeseen. Reddinin (1970) mukaan tehokkuusulottuvuus sisältää kolmenlaista tehokkuuden lajia: näennäistä, henkilökohtaista ja todellista tehokkuutta. Kolme johtajan taitoa, jotka Viitala (2004, 82-83) määrittelee Reddinin (1970) mallin pohjalta, ovat tilanneherkkyys (kyky tajuta tilanne ja sen vaatimukset oikein), tilanteen johtamistaito (kyky muuttaa tilanteeseen vaikuttavia tekijöitä) ja tyylijousto (kyky muuttaa omaa johtamista tilanteen mukaan).

Koskisen, Laukkasen ja Vanhalan (2002, 266-268) mukaan Reddinin (1970) kehittämän mallin kolmesta eri ulottuvuudesta voidaan erottaa neljä perusjohtamistyyliä (eristäytyjä, liittyvä, omistautuva ja yhdentävä), jotka voivat tilanteesta riippuen olla joko tehokkaita tai tehottomia. Eristäytyvä johtaja suuntautuu heidän mukaansa heikosti ihmisiin ja tehtäviin ja hän on varovainen, täsmällinen ja korrekti. Liittyvä johtaja on Koskisen ym. (2002, 266-268) mielestä taas epävirallinen, ystävällinen ja salliva. Heidän mukaan hän on selvemmin ihmissuuntautunut kuin tehtäväsuuntautunut. Omistautuva johtaja on Koskisen ym. (2002, 266-268) mukaan puolestaan omistautunut enemmän tehtävilleen kuin ihmisille. Heidän mukaan hän on itsevarma, aloitteellinen, palkitseva, rankaiseva ja valvova. Yhdentävää johtajaa leimaa Koskisen ym. (2002, 266-268) mukaan puolestaan voimakas ihmis- ja tehtäväsuuntautuneisuus. Heidän mukaansa hänellä on päämääriä ja hän osaa samalla motivoida ihmisiä.

Reddinin (1970) 3D-mallin neljä tehokasta tyyliä ovat Koskisen ym. (2002, 266-268) mukaan byrokraatti, kehittäjä, hyväntahtoinen itsevaltiainen ja johtaja. Neljäksi tehottomaksi tyyliksi he luettelevat vastaavasti karkurin, lähetyssaarnaajan, itsevaltiaan ja kompromissiaan. Koskisen ym. (2002, 266-268) mielestä perustyyppiltään yhdentävä johtaja voi esimerkiksi olla tehokas saaden ryhmän jäsenet sitoutumaan tavoitteisiin, ollen tällöin tyyppiltään johtaja. Vastaavasti tehottomaksi perustyyppiltään yhdentävä

johtava voi heidän mukaan luisua suosimalla liiallista osallistumista ja demokraattisuutta, ollen tällöin tyypiltään kompromissaaja. Sama logiikka pätee Koskisen ym. (2002, 266-268) mukaan myös muihin kolmeen perustyyliin.



KUVIO 2. Reddinin 3D-malli (Viitala 2004, 83).

Fiedler (1964) kehitti myös oman tilannejohtamismallinsa. Hänen mallissaan johtamista määritellään muuttujilla, jotka ovat johtaja-alainen -suhde, tehtävä rakenne ja valta. Tutkimukset, jotka ovat tehty tähän malliin perustuen, ovat osoittaneet, että tehtäväorientoituneet johtajat pärjäävät parhaiten ympäristössä, jossa heillä on joko erittäin paljon tai erittäin vähän kontrollia ja vaikutusvaltaa. Vastaavasti ihmisiin suuntautuneille johtajille paras ympäristö on sellainen, jossa heillä on kohtalaisesti kontrollia ja vaikutusvaltaa. Fiedlerin tilannejohtamismalli antaa ymmärtää, että paras mahdollinen tulos saavutetaan joko muuttamalla johtajan persoonallisuutta tai kontrollia tilanteesta.

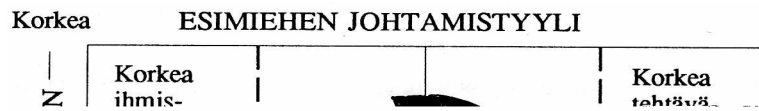
Fiedlerin tilannejohtamismalli (1964) myös olettaa, että johtajia on suhteellisen helppo opettaa muokkaamaan heidän kontrollia tilanteesta. (Borden, Fiedler & Leister 1977, 465-466) Fiedlerin tilannejohtamismallia on kuitenkin kritisoitu sen yksinkertaisuuden vuoksi (Juuti 2006b, 180).

House (1996) kehitti myös oman, varsin kehittyneen version tilannejohtamismallista. Tämä malli on nimeltään polku-päämäärä -teoria (Path-Goal Theory) ja se korostaa alaisen asemaa johtamisessa. Tämä teorian mukaan johtaja on vastuussa alaisen käyttäytymisen ohjaamisesta siten, että he pystyvät saavuttamaan haluamiaan tavoitteita ja tuloksia. Teorian mukaan johtamistilanteeseen vaikuttavia muuttujia ovat työtehtävien luonne, alaisen itsenäisyyden määrä ja motivaatio. Polku-päämäärä -teorian mukaan johtajalla on neljä mahdollista johtamistyyliä: ohjaava (selkeyttää odotukset alaisistaan, aikatauluttaa työt ja ohjaa tehtävien suorittamisessa), tukeva (on kiinnostunut alaisten tarpeista ja on ystävällinen), osallistava (ottaa alaisien ehdotuksia huomioon päätöksenteossa) ja tehtäväkeskeinen (asettaa haastavia tavoitteita ja odottaa alaisten tekevän parhaansa). Teoria myös olettaa, että johtaja pystyy muuttamaan käyttäytymistään tilanteen mukaan. (Juuti 2006b, 183-186)

Polku-päämäärä -teorian mukaan johtajan tulisi käyttää ihmiskeskeistä johtamistapaa, jos työhön liittyvät kognitiiviset rakenteet, päämäärät ja niihin johtavat vaihtoehtoiset reitit ovat selkeitä. Tehtäväkeskeistä lähestymistapaa tulisi vastaavasti käyttää, jos työhön liittyvät päämäärät ja reitit ovat epäselviä. (Junnola & Juuti 1993, 88) Mallia on vuosien varrella testattu käytännössä. Toiset tutkimukset ovat tukeneet mallia, mutta toiset eivät. (House 1996)

Yksi tunnetuimmista tilannejohtamismalleista on Hersey ja Blanchardin (1975) kehittämä malli. Tämä malli on kehitelty johtamisruudukon ja Reddinnin tehokkuuspainotteisen johtamisteorian pohjalta. Kuten kuviosta 3 nähdään, Hersey ja Blanchardin (1975) mallissa alaiset jaetaan neljään eri kategoriaan (K1-K4) riippuen alaisen kypsyystasosta. Kypsyyden ulottuvuuksina he näkivät kykeneväisyyden, halukkuuden, sitoutumisen, motivaation ja turvallisuuden. Jokaiselle neljälle alaisen kypsyystasolle määriteltiin johtajan käyttäytymismallit koskien tehtävien ja ihmissuhteiden hoitamista. Tehtävien hoitamisella tarkoitettiin tässä mallissa käskyjen

antamista, tavoitteiden asettamista ja roolien määrittämistä. Ihmissuhteiden hoidolla malli tarkoittaa kaksisuuntaista kommunikointia, alaisten kuuntelemista ja rohkaisemista sekä tuen tarjoamista. (Juuti 2006b, 180-183)



KUVIO 3. Hersey ja Blanchardin tilannejohtamismalli (Juuti 2006b, 182).

Kypsyystasoltaan alhaisia alaisia (K1) tulisi Hersey ja Blanchardin (1975) mallin (ks. kuvio 3) mukaan ohjata ja valvoa tehtävissään huolellisesti, mutta ihmiskeskeisiä menetelmiä tulisi käyttää rajoitetusti. Kypsyystasolta keskitasosta alhaisempiin alaisiin (K2) malli ohjaa käyttämään laajalti sekä tehtäväkeskeisiä että ihmiskeskeisiä menetelmiä. Tärkeimpiä johtajien toimia tällöin ovat esimerkiksi päätösten selittäminen. Kypsyystasolta keskitasoisista korkeimpiin alaisia (K3) tulisi tukea kaksisuuntaisella kommunikoinnilla, tukevalla suhdetoiminnalla, mutta kuitenkin alhaisella

tehtävähajauksella. Tärkeimpiä johtajan toimintoja ovat tässä muun muassa ideoiden jakaminen ja päätöksentekovastuun jakaminen. Kypsyystasolta korkeimpiin alaisiin (K4) malli ohjaa käyttämään vain vähä sekä tehtäväsuuntautunutta että ihmissuuntautunutta johtajakäyttäytymistä. Hersey ja Blanchardin (1975) mallia on kehitettyneisyydestään huolimatta arvosteltu siitä, että se ottaa tilanteena huomioon vain alaisen kypsyystason ja jättää muut tilannetekijät huomiotta. (Juuti 2006b, 180-183)

Eräs tilannejohtamismalli on Vroomin (2003) läpikäymä malli, jonka Vroom ja Yetton (1973) kehittivät auttamaan johtajaa päätöksenteossa. Hänen mukaansa mallissa käy ilmi johtajan viisi erilaista päätöksentekoratkaisua. Toisessa ääripäässä Vroomin (2003) mukaan johtaja tekee itse päätökset kokonaan ja toisessa ääripäässä johtaja taas vastaavasti antaa muiden tehdä päätöksen tietyissä ennalta määrätyissä rajoissa. Hänen mukaansa johtajan tulee päätöksentekotapaa valitessaan ottaa huomioon tilanne ja valinnasta seuraava päätöksenteon tehokkuus. Päätöksenteon tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä Vroomin (2003) mukaan ovat ainakin päätöksenteon laatu ja tapa, jolla päätös toteutetaan. Päätöksenteon tehokkuuteen vaikuttavaksi tekijäksi hän mainitsee myös ajan, sillä se pitenee useampien ihmisten osallistuessa päätöksentekoon. Viimeisenä tekijänä Vroom (2003) näkee päätöksentekoon osallistujien kehittymisen. Hänen mukaansa nämä päätöksentekoon vaikuttavat tekijät tulee suhteuttaa kyseiseen tilanteeseen ja tehdä päätös siltä pohjalta.

Johtamistilanteen on tutkimuksissa todettu vaikuttavan johtajilta vaadittaviin ominaisuuksiin. Johtajilta vaaditaan esimerkiksi eri sektoreilla (julkinen, yksityinen), tasoilla (ylin johto, keskijohto, operatiivinen johto) ja alueilla (markkinointi, valmistus, henkilöstö) erilaisia ominaisuuksia. Tutkimukset myös vahvistavat, että johtaja toimii tietyssä tilanteessa tietyllä tavalla ja toisessa tilanteessa taas eri tavalla. Tehokkuushakuisuus, proaktiivisuus, kyky ratkaista asioita, kyky vaikuttaa muihin, itseluottamus, suullinen ilmaisukyky, verkostoitumiskyky, ryhmäprosessien

hallitsemiskyky ja hyvä itsearvioimiskyky ovat hyvän johtajan ominaisuuksia riippumatta tilannetekijöistä. (Boyatzis 1982) Asioita jotka vaikuttavat tilanteen erilaisuuteen, ovat esimerkiksi henkilökunnan määrä, maantieteellinen sijainti ja sosioekonominen asema (Gardner & Martinko 1985). Kuitenkin voittoa tavoittelevien ja voittoa tavoittelemattomien / julkisten organisaatioiden johtajien tarvitsemien ominaisuuksien ei ole juuri todettu eroavan (Thach & Thompson 2007, 356-371).

Gibson (1995, 271) tutki johtajien käyttäytymisen eroavaisuuksia eri kulttuureissa ja sukupuolten välillä. Suurempaa eroa johtamistyyliä eri kulttuurien välillä hän ei löytänyt, mutta sukupuolten välillä hän totesi olevan kulttuurista riippumaton ero. Gibsonin (1995, 271) mielestä miehet nimittäin korostavat päämäärän asettamista ja naiset puolestaan ihmisten kanssakäymistä. Barker (2000, 291-303) tutki sukupuolten välisiä eroja toisesta näkökulmasta. Hän nimittäin selvitti eri sukupuolten odotuksia tehokkaalta johtajalta. Eri sukupuolten Barker (2000, 291-303) havaitsi näkevän tehokkaan johtajan erilaisena. Hänen mukaansa naiset näkevät tehokkaan johtajan miehiä enemmän poliittisena, ympäristöstään tietoisena, verkostoitumiskykyisenä, strategisena ajattelijana, visionäärisenä, karismaattisena, kehittäjänä, muita arvostavana ja tukevana, inspiroivana ja muut mukaan ottavana. Vastaavasti miehet näkevät tehokkaan johtajan Barkerin (2000, 291-303) mukaan naisia enemmän ammattilaisena, motivoituneena, itseluottavaisena ja organisointikykyisenä. Voidaankin sanoa, että naisjohtajat toimivat transformatiivisesti ja miesjohtajat puolestaan transaktionaalisesti. Nais- ja miesjohtajien eroista ei kuitenkaan ole yhtäpitävää näyttöä (Campbell 2007, 139).

Globaalien yritysten johtajien tarvittavia ominaisuuksia Ready ja Yeung (1995, 536-538) tutkivat laajamittaisella kyselytutkimuksella. He kysyivät 1200 johtajalta kahdeksasta eri maasta mitä ominaisuuksia he odottavat tehokkaalta johtajalta yleisesti. Ready ja Yeung (1995, 536-538) havaitsivat myös, että eri maiden johtajien välillä on huomattaviakin eroja

siinä, millaisena tehokas johtaja nähdään. Tutkimuksissaan he löysivät kuusi ominaisuutta, jotka kuvaavat tehokasta johtajaa. Tärkeysjärjestyksessä näitä Ready ja Yeungn (1995, 536-538) mukaan ovat arvojen, vision ja strategian selkeyttäminen, toimiminen strategisen muutoksen käynnistäjänä, tuloksenteekokyky, toimiminen organisaatiokulttuurin käynnistäjänä, asiakassuuntautuneisuus ja muiden valtuuttaminen parhaan tuloksen saamiseksi.

Suomalaisen johtamisen tilaa on myös tutkittu. Talouselämä ja Kolme Dee teettivät tutkimuksia suomalaisesta johtamisesta vuosina 1981, 1991 ja 2001. Tutkimukset perustuivat Reddinin 3D-malliin. Ensimmäisessä tutkimuksessa johtajan kuvaksi määriteltiin yhteistyöhaluton eristytjä, joka välttää vastuuta ja jolta puuttuu selvä kiinnostus sekä tehtäviin että ihmisiin. Toisessa tutkimuksessa suomalainen oli puolestaan miltei ylikorostuneesti suuntautunut ihmisiin. Kolmannessa tutkimuksessa oli taas jonkin verran menty ensimmäisen tutkimuksen suuntaan johtamisen osalta. (Koskinen, Laukkanen & Vanhala 2002, 268-269)

Palvelualan johtajille Heikkurainen ja Joutsenkunnas (1996, 232-236) asettavat erityisiä vaatimuksia verrattuna muihin aloihin. Palvelualalla heidän mukaansa kilpailukyky ja laatu riippuvat pääasiassa palveluja tuottavista henkilöistä, jonka vuoksi esimiehen on erityisen tärkeää saada nämä ihmiset toimimaan haluamallaan tavalla. Palvelun laatu korostuu Heikkurainen ja Joutsenkunnaan (1996, 232-236) mukaan myös voittoa tuottamattomissa yrityksissä. Palveluympäristössä heidän mukaan esimiehen tulee ymmärtää ja hyväksyä oman yksikön liikeideat syvällisesti, valita asiakaspalvelutehtäviin sopivimmat henkilöt, kouluttaa asiakaspalvelijat huolella ennen heidän ensimmäistä työtehtävää, antaa asiakaspalvelijan toimia itsenäisesti ja seurata laatua, olla esimerkillinen kaikessa toiminnassaan ja saada alaisensa ylpeiksi työstään. Edellä mainittuihin tehtävien toteuttaminen vaatii Heikkurainen ja Joutsenkunnaan (1996, 232-236) mukaan esimiehiltä innostusta esimiestehtävää kohtaan, istuvuuden yrityksen liikeideoihin, vankkaa

tietoa palveluiden tuottamisen eri osavaiheista, arviointikykyä, kykyä saada yksilöt toimimaan yhdessä ja henkistä kypsyyttä. He painottavat lisäksi sitä, että hyväksi esimieheksi ei synnytä, vaan jokainen pystyy kehittämään näitä taitoja itsessään.

Piirre- ja käyttäytymisteorioiden lisäksi myös tilanneteoriat epäonnistuivat selittämään johtamisen onnistumisia ja epäonnistumisia. Tämän jälkeen johtamista alettiin selittää niin sanotuilla integroivilla malleilla. Näiden mallien taustalla on ajatus siitä, että aikaisemmat selittämismallit eivät ota tarpeeksi huomioon tarvittavia näkökulmia. Integroivat johtamisteoriat yrittivät siis yhdistellä aikaisempia malleja ja rakentaa mallin, joka pystyisi selittämään johtamistilanteita entistä monipuolisemmin. (Juuti 2006a, 18)

Tällaisia uudempia johtamisnäkökulmia ovat muun muassa transformatiivinen, karismaattinen ja visionäärinen johtaminen sekä kulttuurin ja muutoksen johtaminen. Myös tiimijohtaminen ja osaamisen johtaminen ovat olleet viime vuosikymmeninä johtajuuskeskustelussa mukana. Näiden lisäksi tunneälyn merkitystä johtamisessa on korostettu. Kutsun näitä johtamisnäkökulmia uusiksi johtamisnäkökulmiksi, sillä niiden vaikutus johtamiseen on korostunut selkeästi vasta piirre-, käyttäytymis- ja tilanneaikakausien jälkeen alkaen 1980-luvun vaihteesta.

2.2.4 Uudempia johtamisnäkökulmia

Transformatiivinen johtaminen nousi ensimmäisenä pinnalle Burnsien 1978 julkaiseman kirjan, *Leadership*, jälkeen. Hänen mukaansa transformatiivinen johtaja on sellainen, joka pystyi kohottamaan ihmisiä moraalisisella tasolla. Transformationaalinen johtamisen voidaan myös erottaa neljään eri muotoon: intellektuaaliseen, uudistavaan, vallankumoukselliseen ja karismaattiseen johtajuuteen. (Juuti 2006b, 190-195) Transformationaalinen johtaja vetoaa alaisiinsa arvoilla kuten vapaus, oikeudenmukaisuus, rauha ja tasa-arvoisuus. (Santora & Sarros 2001, 385-388) Bass (1997, 21) kuvaa transformationaalista johtajaa

siten, että se muistuttaa alaisiaan tuotoksen tärkeydestä ja siitä kuinka se voidaan saavuttaa siten, että alaiset pyrkivät siihen omien pyrkimystensä sijaan. Transformationaaliset johtajat pystyvät toimimaan muutoksen kanssa ja samalla johtaja kehittyä henkilökohtaisesti sekä auttaa alaisia että organisaatiota kehittymään (Horner 1997, 274).

Transformatiivinen johtaja myös visioi, puhuu ja viestii hyvin, luo tunnesiteitä alaisiinsa, saa alaiset ylittämään itsensä, nostaa tietoisuuden tasoa johtamassaan yhteisössä, auttaa näkemään korkeampia tavoitteita, sitouttaa alaisiaan uusiin tavoitetasoihin, synnyttää luottamusta ja tarkoituksellisuutta toimintaan, valtuuttaa alaisiaan aidolla delegoinnilla, tukeutuu alaisten arvoihin ja haluun kokea syvempää tarkoitusta tekemisessään, valmentaa ja opastaa. Näitä ominaisuuksia voidaan yhdistää yhteen transformatiivisen johtajuuden piirteeseen, karismaattiseen johtajuuteen. (Bass 1990b; Avolio & Bass 1994) Johtajalta vaaditaan vaikutuskykyä ihmisten tunteisiin ja tällaisena Popper (2005, 25) näkee transformatiivisen johtajan. Tunnuspiirteitä transformatiiviselle johtajalle hän sanoo olevan optimismi, antamisen taito, muista huolehtiminen, motivaatio johtamiseen ja usko omiin johtamiskykyihin.

Transaktionaalisen johtajan ei transformatiivisen johtajan tapaan ole tarkoitus saavuttaa yhteistä korkeampaa tavoitetta, vaan tarkoitus saavuttaa etuja itselleen tai edustamalleen ryhmälle. (Juuti 2006b, 190-195) Transaktionaalista johtajaa kuvataan kustannustehokkuuden eli taloudellisen vaihdannan harjoittajana alaistensa kanssa. Alaisen materiaaliset ja psyykkiset tarpeet johtaja palkitsee suorituksen tuomilla tuloksilla. (Santora & Sarros 2001, 385-388)

Transformationalisesta johtamisesta on myös kehitetty teoreettisia malleja, yksi tällainen on Multifactor Leadership Questionnaire. Sen avulla kollegat pystyvät kuvailemaan johtajansa ominaisuuksia ja käyttäytymistä. Malli sisältää kuusi komponenttia. Nämä komponentit ovat karisma, älyllinen stimulointi, yksilöllinen alaisten huomioiminen, jatkuva

palkitseminen, poikkeushallinta ja passiivis-välittelevä johtaminen. Karismallaan johtaja levittää visiotaan, energisoi alaisiaan ja viestii eettisyyttä. Älyllisellä stimuloinnilla johtaja rohkaisee alaisiaan kokeilemaan erilaisia tapoja ratkaista ongelmia ja rohkaisee kyseenalaistamaan toimintatapoja. Yksilöllisellä alaisten huomioimisella johtaja osaa ottaa jokaisen alaisensa huomioon heille parhaalla tavalla ja auttaa heitä kehittymään. Jatkuvalle palkitsemiselle johtaja osoittaa alaisille heiltä odotetut tavoitteet ja mitä niiden saavuttamisesta seuraa. Aktiivisella poikkeushallinnalla johtaja keskittää voimavaransa valvomaan tehtävien suorittamista ja ongelman ilmetyä korjaa tilanteen. Passiivis-välittelevällä johtamisella johtaja reagoi ongelmiin vasta kun ne ovat vakavia ja usein jättää päätöksiä tekemättä. (Avolio, Bass & Dong 1999, 444)

Transformational Leadership Questionnaire, on myös yksi transformatiivisen johtamisen pohjalta kehitetty malli. Se sivuaa osittain samoja teemoja kuin Multifactor Leadership Questionnaire. Mallin mukaan hyvän johtajan tulisi olla aidosti kiinnostunut muista, poliittisesti herkkä ja kyvykäs, päättäväinen, itseluottavainen, moraalinen, luotettava, rehellinen, avoin, valtaa ja päätösvaltaa jakava, potentiaalia kehittävä, inspiroiva verkostoituja ja promoottori, lähestyttävä, rajoja määrittelevä ja kriittiseen sekä strategiseen ajatteluun kannustava. (Alban-Metcalfe & Alimo-Metcalfe 2001, 1-27)

Transformatiivisen ja transaktionaalisen johtamisen paremmuudesta Armand, Oppedisano ja Sherman (2003, 1079) kirjoittavat Hater ja Bassiin (1988) viitaten, että transformatiivisen johtajuuden on nähty korreloivan transaktionaalista johtajuutta enemmän alhaisempien liikevaihtojen, korkeimpien tuottavuuksien ja työntekijöiden tyytyväisyyksien kanssa. Toisaalta Hautala (2005, 20) viittaa Curphyn (1992) tutkimukseen, jossa hän toteaa, että kumpikaan näistä johtamistyyleistä ei korreloi liikevaihtojen kanssa. Hautala (2005, 20) kuitenkin mainitsee, että useissa tutkimuksissa transformatiivisen johtamisen on todistettu johtavan

korkeampaan tehokkuuteen ja lopputuloksiin. Samoin As-Sadeq ja Khoury (2006, 832-849) huomasivat, että transformationaalisen johtamistyylin käyttäminen korreloi transaktionaalista johtamistyyliä enemmän työntekijöiden korkeamman tyytyväisyyden, työsuorituksen ja tehokkuuden kanssa. Vigoda-Gadot (2007, 664) puolestaan viittaa Parryn (2003) julkisen sektorille tekemään tutkimukseen, jonka mukaan transformationaalisen johtaminen vaikuttaa positiivisesti myös innovatiivisuuteen.

Lisäksi Harland, Harrison, Jones ja Reiter-Palmon (2005, 2-14) huomasivat transformationaalisen johtamisen sekä transaktionaalisen johtamistyylin komponentin, jatkuvan palkitsemisen, olevan yhteydessä alaisten joustavuuden lisääntymiseen. Transformationaalisen johtamistyylin on myös tutkittu johtavan tiimien johtamistyylinä käytettynä alaisten korkeampaan luottamukseen, sitoutumisen ja tiimin tehokkuuteen (Arnold, Barling & Kelloway 2001, 315-319). Cooke ja Masi (2000, 39-40) havaitsivat puolestaan, että transformationaalinen johtamistyyli on yhteydessä alaisten parempaan motivaatioon ja toisaalta transaktionaalisen johtamistyylin korreloivan laatuun ja organisaation tuottavuuteen sitoutumattomuuden kanssa.

As-Sadeq ja Khoury (2006, 832-849) havaitsivat tutkimuksessaan, että Palestiinalaisilla johtajilla transaktionaalinen johtaminen oli yleisempää kuin transformationaalinen johtaminen. He myös huomasivat, että transaktionaalista johtamistyyliä käyttivät muun muassa alhaisen koulutustason ja vähäisen johtamiskokemuksen omaavat johtajat. Strang (2005, 68-98) puolestaan teki tutkiessaan päätelmän, että kansainväliset teollisuusyritykset harjoittavat transformatiivisen johtamisen oppeja enemmän kuin esimerkiksi antaa mennä -johtamisoppeja. Transformatiivisen tyylin hän huomasi korreloivan antaa mennä -johtamistyyliä enemmän organisaation tuotannon tehokkuuden ja sidosryhmien tyytyväisyyden kanssa. Antaa mennä -johtamistyylin Strang (2005, 68-98) taas näki korreloivan alhaisemman projektitehokkuuden ja

tiimin tyytyväisyyden kanssa. Hän huomasi tutkimuksessaan myös, että projektijohtaminen ei aina tarvitse vahvaa transformatiivista johtamista tehokkuutta hakiessa, mutta sen käyttäminen parantaa alaisten tyytyväisyyttä ja johtaja-alainen -suhdetta. Sukupuolten välillä on myös todettu olevan väliä johtajan johtamistyyliissä ja -käyttäytymisessä.

Burke ja Collins (2001, 244-255) havaitsivat tutkiessaan sukupuolten välisiä eroja johtamistyyliissä, että naiset käyttävät miehiä useammin transformatiivista johtamistyyliä. Tämän tyylin he huomasivat korreloivan useiden johtamistaitojen kanssa, jotka edesauttavat menestymistä. Burke ja Collins (2001, 244-255) olivat myös sitä mieltä, että naisjohtajat valmentavat, kehittävät ja kommunikoivat miesjohtajia enemmän.

Karismaattinen johtaminen on yksi transformationaalisen johtamisen osa-alueista. Karismaattisen johtajuus nähdään eräänlaisena johtajan ja johdettavan välisenä suhteena (House, Puranam, Ramirex & Waldman 2001). Se liitetään myös johtamispiirreteorian jatkajaksi. Karismaattisella johtajalla on hyvä itseluottamus, visiointikyky, kyky esittää visionsa, tavallisesta poikkeava käyttäytyminen ja herkkyys ympäristöä kohtaan. Tutkimukset ovat osoittaneet karismaattisen johtamisen olevan kytköksissä alaisten korkeaan suorituskyykyyn, tyytyväisyyteen ja tätä kautta motivoitumiseen. (Conger & Kanungo 1998) Kuitenkaan johtajan karismaattisuuden ja yrityksen taloudellisen menestyksen ei ole todettu olevan yhteydessä (House, Puranam, Ramirex & Waldman 2001). Johtajia voidaan kouluttaa karismaattisempaan suuntaan esimerkiksi ohjeistamalla rennompiin asentoihin ja elävämpiin ilmeisiin sekä lisäämään katsekontaktia. (Conger & Kanungo 1998) Viitalan (2002, 99) mukaan Schackleton (1995, 193) uskoi karismaattisen johtamisen syntyminen edellyttävän johtajalta voimakasta valtamotivaatiota, itseluottamusta ja uskoa omiin näkemyksiinsä. Alaiselta tällaisen johtamisen syntyminen vaatisi hänen mukaan tunnetason sitoutumista ja jopa kritiikitöntä hyväksyntää. Popper ja Zakkai (1994, 8) näkevät karismaattisen johtamisen sopivan erityisen hyvin tilanteeseen, jossa on voimakkaita

muutoksia tai kriisejä ja epävarmuus on korkealla. Vastaavasti transaktionalisen johtamisen he näkevät sopivan tilanteeseen, jossa voimakkaita muutoksia tai kriisejä ei ole.

Viitala (2002, 98) kertoo visionäärisestä johtamisesta Kouzes ja Posneriin (1987) viitaten, että se voidaan läheisesti liittää transformatiiviseen johtamiseen. Heidän mukaan visionäärinen johtaminen tukee oppimista ja uudistumista. Kouzes ja Posnerin (1987) mukaan johtajan tärkeimpinä tehtävinä ovat yhteistoiminnan ja yhteisen vision synnyttäminen. Heidän mukaansa positiivinen palaute on myös tärkeässä asemassa visionäärisen johtajan toimissa. Muita visionääriselle johtamiselle tunnusomaisia piirteitä ovat Kouzes ja Posnerin (1987) mukaan oletusten kyseenalaistaminen, kokeiluun ja riskinottoon haastaminen sekä ilmaistujen arvojen toteuttaminen.

Armand, Oppedisano ja Shermanin (2003, 1079) mielestä visionäärinen johtaminen menee visioinnin osalta askeleen karismaattista johtamista pidemmälle. Heidän mukaansa johtajan visioinnilla saadaan alaiset käyttämään kaikki tietonsa ja taitonsa, jotta visio saataisiin toteutumaan. Organisaation visio toimii Armand ym. (2003, 1079) mukaan yhteisöä ylläpitävänä ”liimana”. Vision tärkeimmät ominaisuudet heille ovat inspiroivuus ja arvokeskeisyys. Visionäärisen johtajan tärkeimmiksi tehtäviksi vision kannalta Armand ym. (2003, 1079) näkevät vision selkeyttämisen muille sekä verbaalisesti että käyttäytymisen kautta. Lisäksi kyky laajentaa ja soveltaa visiota erilaisissa tilanteissa ovat heidän mukaan visionäärisen johtajan tärkeimpiä tehtäviä.

Tunneäly on myös käsite joka liitetään transformatiiviseen johtamiseen. Tämän johtajan ominaisuuden on tulkittu olevan yksi tehokkaan johtamisen tukipilari (Burgess, Palmer, Stough & Walls 2001). Higgs (2003, 278-289) puoltaa myös tunneällyn tärkeyttä viitaten Higgs ja Dulewiczin (2002) tekemään tutkimukseen, jonka mukaan korkean tunneäly korreloi hierarkkisesti korkean aseman kanssa, enemmän kuin

esimerkiksi älykkyys. Lisäksi Goleman (1995) on sitä mieltä, että tunneäly on johtajan onnistumisen kannalta tärkeämmässä roolissa kuin esimerkiksi tekniset taidot tai älykkyys. Hän tarkoittaa tunneälyllä niin sanottuja johtajan ”pehmeitä” taitoja. Näitä ”pehmeitä” taitoja ovat muun muassa yhteistyö-, kommunikointi-, valmentamis-, suunnittelu-, organisointi- ja esiintymistaidot sekä aloite- ja johtamiskyvyt (Crosbie 2005, 47). Viitala (2002, 81) määrittelee tunneällyn Boyatziin (1982, 26) viittaamalla kyvyksi kantaa vastuuta läheisistä ihmissuhteista, kyvyksi johtaa ryhmäprosesseja, kyvyksi käyttää sosiaalista valtaa ja kyvyksi kehittää muita ihmisiä.

Higgs (2003, 278-289) luettelee Higgs ja Dulewiczin (2002) viitaten tunneälyisen johtajan ominaisuuksiksi lisäksi itsetietoisuuden, tunteiden hallinnan ja tavoitteisiin sitoutuminen vaikeissakin tilanteissa, motivaation tavoitteisiin pääsemiseksi, muiden tunteiden ja tarpeiden tunnistamisen sekä huomioimisen, kyvyn saada muut muuttamaan tarvittaessa mielipiteensä, intuitiivisuuden sekä eettisten seikkojen huomioimisen. Lisäksi Xavier (2005, 37-38) lisää tunneälykkään johtajan ominaisuuksiksi vielä itseluottamuksen, joustavuuden, aloitekyvyn, tulosorientoituneisuuden, luottamiskyvyn, optimistisuuden, inspiroivuuden, palvelu-, kehittämis-, yhteistyö-, tiimi- ja muutosorientoituneisuuden.

Organisaation kulttuurin johtaminen on myös yksi viime vuosikymmeninä johtamiskeskusteluissa pinnalle noussut johtamisen osa-alue. Schein (1996) muistuttaakin, että johtajien tulisi tunnistaa ja ymmärtää mikä organisaation kulttuuri on ja tietää miten sitä tulisi johtaa tavoitteisiin pääsemiseksi. Organisaatiossa tulisi hänen mukaan ylittää kulttuurisia rajoja, jotta organisaatio voisi oppia kulttuurin todellisen voiman. Schein (1996) kirjoittaaakin, että organisaatioissa on olemassa kolme eri joukkoa, joiden erilaiset kulttuurit tulisi ottaa huomioon johtamisessa. ”Operators” tarkoittaa hänelle sitä joukkoa, jonka kanssa yleisimmin työskentelemme, eli alempia johtajia ja työntekijöitä. ”Enginers” on joukko, jolla Schein (1996) tarkoittaa organisaation teknologian kanssa työskenteleviä.

Viimeisellä joukolla, ”Executives”, hän tarkoittaa yritysten ylimpiä johtajia. Muutos on osa kulttuurijohtamista ja Schein (1996, 235) toteaaakin, että nykyään organisaatioiden ympäristö muuttuu entistä nopeammin ja tämä aiheuttaa johtajille ongelmia.

Baron (1995) muistuttaakin, että ulkoisen ympäristön aiheuttaman muutoksen vastustamisen on tutkimuksessa todettu aiheuttavan organisaatiolle enemmän ongelmia, kuin jos sitä ei vastusteta. Hänen mukaansa kulttuurin muutoksen johtaminen vaatii myös johtajilta uusia taitoja. Baronin (1995) mielestä näitä uusia vaatimuksia ovat muun muassa joustavuuden sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien ja autonomian lisääminen. Hänen mukaansa onnistuminen kulttuurin johtamisessa vaatii johtajalta myös selkeän strategisen suunnan, jossa organisaatiokulttuuri nostetaan tärkeiden arvojen rinnalle. Viitala (2002, 81) lisää johtajan kehittämiskyvykkyyteen vaikuttaviksi ominaisuuksiksi Pymiin (1970) viitaten muutos- ja kasvuhalukkuuden, avoimuuden uusia ratkaisuja kohtaan, arvioivan otteen toiminnassa, tuloskeskeisyyden ja taitavuuden ihmissuhteissa.

Viitala (2002, 11; 95) kirjoittaa Ekvall ja Arvoseen (1991) viitaten, että muutoksen, kehityksen ja uudistumisen johtaminen on noussut ihmisten ja asioiden johtamisen ulottuvuuksien lisäksi kolmanneksi johtamisen ulottuvuudeksi. Tämä uusi ulottuvuus käsittää heidän mukaansa muutos- ja kasvuhakuisuuden, uusien ideoiden etsimisen, yhteistyöhön kannustamisen, riskinoton ja visionäärisyyden. Viitala (2002, 96-97) kirjoittaa lisäksi Lindell ja Rosenqvistin (1992) tekemästä johtajuuden ulottuvuuksien jaosta. Heidän mukaansa ihmisten johtamista ei enää luokitella omaksi ulottuvuudekseen, vaan johtamisulottuvuuksia olisivat muutoskeskeinen, kehittämiskeskeinen ja tehtäväkeskeinen ulottuvuus. Lindell ja Rosenqvistin (1992) mukaan ihmiskeskeinen johtamistyyli kuuluu tässä luokittelussa muutoskeskeisen johtamistyylin alalattuvuudeksi. Tästä Viitala (2002, 96-97) päättelee, että ihmisten huomioiminen ei enää kiinnosta johtajia, vaan se olisi vain keino saada muutos

tapahtumaan. Lindell ja Rosenqvist (1992) toteavat, että johtajan muutoshalukkuus vaatii ihmiskeskeistä johtamistyyliä avukseen, jotta hän pystyy toteuttamaan organisaatiossa muutoksia. Kehittämiskeskeisen johtamistyylin alaulottuvuuksina he pitävät yrittäjämäistä, visioivaa ja aktivoivaa sekä tavoite- ja palauteorientoitunutta johtamista. Tehtävälouottuvuudessa alaulottuvuuksina ovat Lindell ja Rosenqvistin (1992) mukaan puolestaan selkeä ohjeistus, huolellinen suunnittelu ja valvonta. Heidän mukaan tutkimustulokset osoittavat, että ne johtajat, jotka suoriutuvat hyvin kaikilla kolmella pääulottuvuudella, saavat alaisiltaan parhaat arvot muun muassa pätevyydestä ja siitä kuinka paljon alaiset pitävät esimiehestään.

Higgs (2003, 277) puolestaan viittaa Higgs ja Rowlandin (2001) tutkimuksiin, joiden mukaan hyvän muutosjohtajan tulee saada muut huomaamaan muutoksen tarve, varmistaa että muutokseen tarvittavat resurssit ovat käytettävissä, sitouttaa muut muutokseen, laatia hyvät suunnitelmat sekä valvontamenetelmät muutoksen toteuttamiselle ja kannustaa muita hakemaan itse vastauksensa ongelmiin.

Viime vuosikymmeninä erilaisten työryhmien ja tiimien käyttö organisaatioissa on myös noussut esille. Horner (1997, 284) kertookin Kozlowski, Gully, Salas ja Cannon-Bowersin (1995) tutkimuksista, joissa he listaavat johtajan käyttäytymismalleja, joita tarvitaan erityisesti tiimien johtamisessa. Näitä olivat heidän mukaansa tiedon jakaminen tiimin kesken, mentorina toimiminen, muiden opastaminen, ryhmäprosessien edistäminen, informaation tarjoaminen, suorituksen seuranta, avoimen kommunikoinnin edistäminen, päämäärien asettaminen ja resurssien tehokas käyttö. Horner (1997, 284) mainitsee myös Kolbin (1995) ohjeesta johtajille, että poliittiset asiat eivät saa muuttaa ryhmän tavoitteita. Tiimin johtajan tulisi pitää ylimmän johdon ja tiimin välit läheisinä, asettaa järkevä haaste tiimilleen, koordinoida työtä, hankkia työtä tukevia resursseja, neuvotella tiimin jäsenten ajasta ja saatavuudesta sekä antaa tiimin levähtää ennen uusien haasteiden asettamista (Frohman 1995). Brownin

(1995) mielestä riskinottoon kannustavan työympäristön luominen on myös tunnusomainen piirre hyvälle tiimijohtajalle. Lisäksi Wellins ja Wilson (1995, 7-8) ovat sitä mieltä, että nykyaikaisen tiimijohtajan tulee osata kommunikoida tehokkaasti, johtaa tiimin suorituskyykyä, analysoida ympäristöä, tehdä oikeita päätöksiä, valmentaa, kehittää jatkuvasti toimintaa, valtuuttaa, johtaa vision ja arvojen kautta, rakentaa luottamusta, kannustaa riskinottoon ja rakentaa suhteita organisaatiossa.

Osaamisen johtaminen on yksi 1990-luvulla pinnalle nousseista johtajuuden näkökulmista. Esimiehen esimerkki on havaittu merkittäväksi tekijäksi organisaation oppimisen kannalta. Tutkimusten perusteella esimiehet vaikuttavat organisaation oppimiseen pääasiassa kolmella eri tavalla: ohjaamalla aikaa oppimista edistäviin asioihin, kohdentamalla näihin huomiota sekä palkitsemalla ja antamalla palautetta. (Bostrom, Ellinger & Watkins 2000; Lipshitz & Popper 2000) Yksilötason oppimista organisaatioissa esimies voi edistää muun muassa huomioimalla alaistensa yksilöllisiä tarpeita, antamalla alaisilleen haastavia tehtäviä, ottamalla heitä mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon sekä tukemalla heidän taitojensa kehittämistä (London ja Smither 1999). Osaamisen kehittämisen tulee näkyä esimiehen omassa toiminnassa. Hänen tulee olla itse refleksiivinen omassa toiminnassaan, kehittää itseään ja viedä muutosprosesseja näkyvästi eteenpäin. Näin esimies välittää näiden asioiden tärkeydestä organisaatiossa. (Isaac, Pitt & Zerbe 2001) Osaamisen kehittämisen edistämällä on myös todettu olevan yhteyttä yrityksen suorituskyyvyn paranemiseen (Prabhu & Robson 2000).

Uudet johtamisnäkökulmat, transformatiivinen, karismaattinen ja visionäärinen johtaminen, ovat tuoneet uusia ideoita johtamiseen. Lisäksi organisaatiokulttuurin, muutoksen, tiimin ja osaamisen johtaminen ovat asettaneet uusia vaatimuksia nykypäivän esimiehille. Seuraavaksi kerron johtamistutkimuksista, joita en ole pystynyt lokeroimaan selvästi mihinkään aiemmin käsiteltyyn johtamistutkimuksen suuntaukseen.

2.3 Hyvän esimiehen määritelmiä

Suomalainen johtajuus on viimeisten vuosikymmenien aikana ollut tutkimuksen kohteena. Johtamistaidon 1980-luvulla suorittama tutkimus löysi neljä ulottuvuutta suomalaisessa johtamisessa, joita arvostettiin. Ensinnäkin, johtamisen etiikassa arvostettiin luotettavuutta, oikeudenmukaisuutta ja päättäväisyyttä. Toiseksi, tehtävien hoidossa nostettiin tärkeiksi rohkeus, päättäväisyys, aikaansaaminen, suunnitelmallisuus ja asiantuntemus. Kolmanneksi, ihmissuhteiden taidon osalla arvostusta saivat kuunteleminen, ymmärtäminen, kannustaminen, lähestyttävyyys ja huolenpito. Neljänneksi, henkinen jousto nostettiin myös johtajan tärkeimpien ulottuvuuksien joukkoon ja sillä tarkoitettiin ennakkoluulottomuutta, uusien asioiden hyväksymistä, arvostelun sietämistä ja taitoa pystyä muuttamaan mielipidettä. (Pirnes 1988)

Suurimmiksi puuteiksi suomalaisen johtajan johtamistyyllissä puolestaan nostettiin vähäinen palkitsemisen, sulkeutuneisuus, vähäinen innostavuus ja tuen sekä rohkaisun puute. Nämä puutealueet ovat jotakuinkin samat kuin tutkimukseen osallistuneet mainitsivat yleisesti olevan puutteina yritysten organisaatiokulttuureissa. (Juuti 1988, 236)

Ihmisten johtamisen osaamisen tärkeydestä muistattaa sosiaali- ja terveysministeriön 31 000 suomalaiselle teettämä ”työelämän kansanäänestys”, jonka mukaan reilu 90 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että esimiesten olisi käytävä työpaikan ihmissuhdekurssi. Olavi Parvikko sosiaali- ja terveysministeriöstä huomauttaakin, että esimiehet ovat ottaneet etäisyyttä alaisiinsa selvittääkseen työn uusista vaatimuksista. Hänen mukaansa esimiesten tulisi enemmän panostaa tulevaisuuden suunnitelmien julkittomiseen työyhteisössä ja avoimeen vuoropuheluun. Parvikko kärjistää esimiehen ajatuksen alaisistaan pelkäksi tuloksentekijäksi. Tutkimuksen mukaan paremman johtajan ominaisuuksia ovat johtamistaito, sosiaaliset taidot, kannustuksen ja tuen antaminen,

puuttuminen epäkohtiin, luottamus alaisiin, alaisiin tutustuminen, alaisten kuuntelu ja ei-käskevä tyyli. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2007)

Lipshitz ja Nevo (1992, 5-7) tutkivat hyvän johtajan kysymystä vertailemalla yritys- ja sotilasorganisaation johtajien vaatimuksia. Yhteisiksi johtajan ominaisuuksiksi näissä kahdessa eri kontekstissa he nimesivät lupauksen pitämisen, rehellisyyden, luotettavuuden, henkilökohtaiset ponnistelut projektien edistämiseksi, esimerkin näyttäminen, motivointikyky, tiimityöskentelykyky, delegointikyky, priorisointikyky ja tärkeiden ja ei-tärkeiden asioiden erottamiskyvyn. Spendlove (2007, 414-415) puolestaan selvitti tehokasta johtajuutta korkeakouluissa. Hän jakaa johtajalta tarvittavat pätevyydet kolmeen kategoriaan: asenteisiin, tietoihin ja käyttäytymiseen. Tehokkaan johtajan asenteita kuvastaa Spendloven (2007, 414-415) mukaan itsetietoisuus, joustavuus, avoimuus, rehellisyys, luottamuksellisuus, avomielisyys, virheiden myöntäminen ja neuvojen kuunteleminen. Hänen mukaansa tehokas johtaja tuntee yliopistoelämän, tietää miten yliopistojärjestelmä toimii ja ymmärtää akateemiset prosessit. Tehokkaan johtajan käyttäytymisessä Spendlove (2007, 414-415) näkee tärkeänä työn ylläpitää akateeminen arvostus, roolimallina toimimisen, laaja-alaisen ajattelumaailman, muiden ihmisten kanssa kanssakäymisen ja kuuntelemisen, neuvottelemisen, selkeän kommunikoinnin, delegoinnin, motivoinnin, mentoroinnin ja tiimien rakentamiskyvyn.

Ihmisten ihailmien johtajien ominaisuuksista Cacioppe (1997, 335-336) viittaa Kouzes ja Posnerin (1993) tutkimukseen, jonka mukaan ihailut johtajat ovat rehellisiä, tulevaisuussuuntautuneita, inspiroivia, kilpailunhaluisia, reiluja ja kannustavia. Scarnati (2002, 181-189) puolestaan esittää johtajille joukon käytännönläheisiä tekniikoita, käyttäytymismalleja ja neuvoja, joita tuottoisat johtajat harjoittavat toimiessaan roolimalleina. Hänen mukaansa tällaiset johtajat käyttäytyvät formaalisti, ovat positiivisia, osaavat käsitellä alaisten negatiivisia tunteita, eivät luo liian läheisiä siteitä työkavereihinsa, käyttäytyvät hyvin myös vapaa-ajallaan, nauttivat alkoholia harkiten, sopivat ulkoasultaan

organisaatioon, ovat hyvätapaisia, tuntevat etikettisäännöt, ovat aina luottavaisia, kannustavat riskinottoon, opettavat ja valmentavat jatkuvasti.

”Tehokas johtaja ei ole se jota rakastetaan tai ihaillaan. Hän on se joka saa alaiset tekemään oikeita asioita. Suosio ei ole johtajuutta. Tulokset ovat”, toteaa puolestaan Drucker (1996, xii). Tehokas johtaja on hänen mielestään myös sellainen, joka tekee asiat oikein. Ei niin, kuin on suosittua. Drucker (1996, xii) myös näkee tehokkaan johtajan sellaisena, joka sietää ihmisten erilaisuutta. Näiden lisäksi tehokas johtaja miettii hänen mukaansa jatkuvasti organisaation missiota, tavoitteita ja niitä asioita, joilla saadaan organisaatio suoritus- ja tuloskykyiseksi. Viitalan (2004, 76-77) mukaan johtaminen on puolestaan sen verran vuorovaikutteinen tapahtumaketju, että johtajan sanallinen lahjakkuus on yksi tärkeimmistä kyvyistä. Viitala (2004, 76-77) myös muistuttaa useista tutkimuksista, joiden mukaan menestyvät johtajat ovat keskimäärin muita älykkäämpiä. Hän lisäksi painottaa, että nykykäsityksen mukaan hyvään johtajuuteen tarvitaan muutakin kuin henkilökohtaisia kykyjä ja ominaisuuksia. Viitala (2004, 76-77) luettelee työkokemuksen, elämäkokemuksen, halun toimia johtajana, itsetuntemuksen, terveen itsetunnon, nöyryyden, jatkuvan itsensä kehittämisen ja johtamistaidollisen koulutuksen tällaisiksi.

Johtajan uskottavuus on Anthony ja Bornsteinin (1996, 281-292) mukaan se ominaisuus, joka tekee johtajasta hyvän. Uskottavuudessa he näkevät kuusi eri osa-aluetta: varmuuden, perusolemuksen, huolehtivaisuuden, rohkeuden, hätäilemättömyyden ja pätevyyyden. Varmuudella Anthony ja Bornstein (1996, 281-292) tarkoittavat intohimoa ja sitoumusta esittää oman visionsa. Perusolemuksella he taas tarkoittavat sitä, että johtaja on uskottava, rehellinen, arvostettava ja luotettava. Huolehtivaisuus on Anthony ja Bornsteinin (1996, 281-292) mukaan sitä, että johtaja on tarvittaessa huolissaan kanssakumppaneidensa henkilökohtaisesta ja ammatillisesta tilasta. Rohkeus taas tarkoittaa heille päätösten takana pysymistä, muiden haastamista, virheiden myöntämistä ja käyttäytymisen

muuttamista tilanteen mukaan. Hätäilemättömyys hyvässä johtajassa on Anthony ja Bornsteinin (1996, 281-292) mukaan tunteiden oikeata esittämistä varsinkin kriittisissä tilanteissa. Viimeisenä uskottavuuden näkökulmana he näkevät pätevyyden ja se kattaa ”kovien” johtamisalueiden osalta teknisen, toiminnallisen ja sisällöllisen asiantuntemuksen, sekä ”pehmeiden” johtamisalueiden osalta ihmissuhde-, kommunikointi-, tiimi- ja organisointitaidot.

Johtajan tärkeimpiä tehtäviä ovat vaikuttaminen ja suostuttelu. Näiden kahden tehtävän suorittamiseen optimaalisesti voivat johtajat vaikuttaa useilla keinoilla. Ensinnäkin, johtajien tulisi etsiä ja kehittää yhteisiä kiinnostuksen kohteita alaiensa kanssa, sillä yksilöä vetää puoleensa toiset, jotka ovat samanlaisia kuin he itse. Toiseksi, johtajien tulisi tehdä alaisilleen palveluksia, sillä tällöin yksilö tekee vastapalveluksen. Kolmanneksi, johtajien tulisi käyttää arvostettujen kollegoidensa apu oman asemansa parantamisessa, sillä yksilö seuraa arvostamiaan henkilöitä. Neljänneksi, johtajien tulisi motivoida alaisiaan saavuttamalla heidät julkisesti sitoutumaan realistiseen tavoitteeseen, sillä yksilö on motivoitunut julkisesti sitoutuneisiin tavoitteisiinsa. Viidenneksi, johtajien tulisi näyttää osaamisensa, sillä yksilö arvostaa osaamisen näyttämistä. Kuudenneksi, johtajien tulisi käyttää rajallisia resursseja ja informaatiota rehellisesti ja strategisesti, sillä yksilö haluaa sitä mikä on niukkaa. Seitsemänneksi, johtajien tulisi toimia luotettavasti, sillä yksilö seuraa sitä johon se luottaa. Kahdeksanneksi, johtajien tulisi olla reiluja, sillä yksilö haluaa reilua kohtelua. Yhdeksänneksi, johtajien tulisi uskoa itseensä, sillä silloin yksilökin alkaa uskoa. Kymmenenneksi, johtajien tulisi ajatella optimistisesti, sillä se parantaa menestystä. (Hoy & Smith 2007, 158-167)

Toisaalta johtajan tavoitteen ollessa alaisten saaminen yhteistyöhön, jakaa Eddy, Lorenzet ja Mastrangelo (2004, 437-447) johtamisen elementit ammatilliseen ja henkilökohtaiseen johtamiseen. Heidän mukaansa alaiset tarvitsevat kannusteen yhteistyöhön ja nämä kaksi elementtiä auttavat johtajaa tässä tehtävässä.

Ammatillisella johtamisella Eddy ym. (2004, 437-447) tarkoittavat vision ja mission asettamista, prosessien luomista organisaatioiden tavoitteisiin pääsemiseksi sekä prosessien, menetelmien, ihmisten ja infrastruktuurin ohjaamista kohti organisaation tavoitteita. Henkilökohtainen johtaminen puolestaan tarkoittaa heille ammattitaitoa, luottamusta, rehellisyyttä, vilpittömyyttä, empaattisuutta, kuuntelemista, kohteliaisuutta, valtuuttamista, tiedonjakoa, moraalisuutta, reilua ja oikeudenmukaisuutta. Tutkimuksissa on todettu, että tehokas johtaja harjoittaa ainakin keskinäisesti sekä ammatillisen että henkilökohtaisen johtamisen elementtejä (Yukl, 1998).

Tulevaisuuden johtajilta vaaditaan aina ajasta riippuen erilaisia ominaisuuksia, mutta tietyt ominaisuudet ovat pysyväluontoisia tehokkaan johtajan ominaisuuksia Wilhelmin (1996, 221-226) mukaan. Hänen mielestä tällaisia ovat älykkyys, selkeät ja vahvat arvot, korkea henkilökohtainen energiataso, kyky ja halu jatkuvaan kasvuun, visiointikyky, tarttuva uteliaisuus, hyvä muisti ja kyky saada muut tuntemaan itsensä hyviksi. Wilhelm (1996, 221-226) lisäksi lisää hyvän kommunikointi- ja suostuttelukyvyn tehokkaan johtajan ominaisuuksiksi. Higgs (2003, 278) puolestaan jakaa tulevaisuuden tehokkaalta johtajalta vaadittavat ulottuvuudet taitoihin ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Taitoina hän näkee selkeän vision, muiden saamisen visionsa taakse, alaisten potentiaalin vapauttamisen, avoimeen ilmapiiriin kannustamisen ja alaisten kehittämisen tukemisen. Tulevaisuudessa tehokkaan johtajan henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat Higgsin (2003, 278) mukaan omana itsenä oleminen, tekojen ja sanojen takana pysyminen sekä omien kykyjen ja ominaisuuksien tunnistaminen.

Johtajille yleisiä ominaisuuksia Khaleelee ja Woolfin (1996, 6-10) mielestä ovat aktiivisuus vaikuttaa muihin ja toimenpiteiden toteuttamiseen. He ovat myös sitä mieltä, että johtajat ovat näkemyksellisiä, käsitteellistäviä, joustavia ja hyviä sietämään ahdinkoa pitkään. Ahdinjon sietämisen kyvyn he sanovat olevan tärkeä, sillä johtajalta odotetaan vakaana pysymistä

kovankin stressin alaisena. Melendezin (1996, 293-302) mukaan johtajat ovat puolestaan yleensä ihmisiä, jotka visioivat, kommunikoivat ja tekevät päätöksiä tehokkaasti, ovat älykkäitä, palveluhalukkaita, nöyriä, rehellisiä, uskottavia, maltillisia, arvostavat yksilöitä ja näkevät itsensä opettajina. Horner (1997, 276) vielä lisää Bennisin (1989) viitaten, että johtajat tietävät mitä he haluavat ja miksi. Nämä johtajat pystyvät hänen mukaansa myös viestimään itseään muille siten, että saa muut puolelleen.

Palveleva johtaminen -teoria (Servant Leadership theory) puolestaan korostaa Russel ja Stonen (2002, 154) mukaan johtajan tehtävää palvelijana ja sellaisen johtajan ominaisuuksia ovat visiointikyky, rehellisyys, luottamus, palveluhalukkuus, esimerkkinä toimiminen, pioneerihenkisyys, muiden arvostaminen ja valtuuttaminen. Heidän mukaan palvelevan johtajan piirteitä ovat myös hyvä kommunikointi, uskottavuus, taidot, tunnollisuus, näkyvyys, vaikutusvalta, suostuttelutaito, kuuntelevaisuus, rohkaisukyky, opettamisen taito ja delegointi.

Drouillard ja Kleiner (1996, 31-33) näkevät hyvän johtajan kimpuksi hyviä ominaisuuksia. Näitä ovat heidän mukaansa selkeä kommunikointi, vastuun kantaminen, riskinsietokyky, visiointikyky, vision selkeyttäminen muille, rohkeus, rehellisyys, luotettavuus, reiluus, eettisyys, moraalisuus, inhimillisyys, palkitsevuus, tiimiorientoituneisuus, pitkäjänteisyys, luovuus, käsitteellistäminen, päättäväisyys, sekä muiden kuunteleminen, arvostus, kannustus, tukeminen ja kunnioittaminen. Pätevyys on Drouillard ja Kleinerin (1996, 31-33) lisäksi myös yksi hyvän johtajan ominaisuus ja tämä ei tarkoita heidän mielestään vain älykkyyttä, taitoja, koulutusta ja kokemusta. Drouillard ja Kleinerin (1996, 31-33) mukaan pätevyys ulottuu vielä näitä pidemmälle ja lisäksi kehittyä ajan myötä. He ovatkin Kotterin (1988, 33-34) ja monien muiden johtamisen asiantuntijoiden mukaan sitä mieltä, että johtajaksi ei synnytä vaan kehitytään.

Kirkpatrick ja Locke (1991, 49) viittaavat useisiin tehtyihin tutkimuksiin, joissa hyvän johtajan ominaisuuksia yritettiin selvittää. Heidän mukaansa

johtajat ja alaiset erottuvat vieteiltään, joita ovat suoritushalu, kunnianhimo, energia, sitkeys ja aloitekyky. Lisäksi Kirkpatrick ja Locke (1991, 49) mainitsevat johtajien eroavan alaisista johtamismotivaatioiltaan, rehellisyydeltään, moraaliltaan, itseluottamukseltaan, kognitiivisilta taidoiltaan, työhön liittyviltä tiedoiltaan ja heikommin myös karismaltaan, luovuudeltaan ja joustavuudeltaan.

Decrane (1996, 249-256) taas näkee hyvän johtajan sellaisena, jolla on laajat tiedot tehtävistään, kunnioitusta toiminnassaan ja tarpeeksi hyvä itseluottamus, jotta hän on myös valmis kohtaamaan epäonnistumisia. Hän myös pitää hyvänä johtajan ominaisuutena lähestyttävyyden, jotta alaiset uskaltaisivat tuoda ideoitaan rohkeasti esille. Johtajalle hyvänä kommunikointitapana Decrane (1996, 249-256) pitää sellaista, että johtaja kuuntelee paljon ja jättää suoran käskemisen vähemmälle. Johtajan positiivisuuden ja sitkeyden hän lukee myös johtajan hyväksi ominaisuuksiksi.

Manz ja Sims (1991, 33-35) puolestaan ehdottivat, että hyvä johtaja on sellainen, joka saa johtamisella aikaan sen, että muut alkavat johtaa itseään. Tällä he tarkoittavat, että johtaminen ei olisi vain nimettyjen johtajien tehtävä, sillä johtamista löytyy jokaisesta yksilöstä. Manz ja Simsin (1991, 33-35) mukaan johtajan tulisi vapauttaa alaisensa täysi potentiaali ja tällöin hänellä olisi vain omien tietojen ja taitojen lisäksi käytettävissä muidenkin voimavaroja. Heidän mukaansa johtajien tulisi rohkaista kaikkia alaisia itsensä johtamiseen ja päämäärien asettamiseen. Lun (2004, 125) taas näkee hyvän johtajan sellaiseksi, joka tietää mitä pitää tehdä itsensä sekä alaisensa kanssa, kuinka käyttää organisaation kommunikaatiokanavia ja omaa kokonaiskäsityksen siitä mitä tapahtuu organisaatiossa. Kanter (1996, 89-98) muistuttaa vielä johtajien visiointikyvyn tärkeydestä. Hän kuitenkin painottaa, että pelkkä visioiminen ei auta, vaan johtajan tulee myös omata kyky näyttää alaisilleen, että visiosta voidaan tehdä totta.

Morden (1997, 521) puolestaan kertoo Bennis ja Nanusin (1985) määrittelemistä johtajan tärkeimmistä ominaisuuksista. Näitä ovat heidän mukaansa itsetuntemus, omien ja muiden rajojen tunteminen, pitkäjänteisyys, sitoutuneisuus, halu oppia, kyky tunnistaa, oppia ja hyötyä epäonnistumisista sekä riskinottokyky. Morden (1997, 521) viittaa myös Murphyyn (1996), jonka mielestä johtaminen on opittavissa ja johtajan tulee ymmärtää ja oppia kyky hallita tehtävät ja konteksti sekä tunnistaa ja kehittää alaisten ja ryhmän potentiaalia. Hänen tutkimusten mukaan tehokas johtaja on tulos- ja palvelusuuntautunut, nöyrä, suuntautuu positiivisesti, avoimesti ja joustavasti asioihin sekä vastuunkantokykyinen. Morden (1997, 522) kirjoittaa lisäksi johtajan motivointitaitojen tärkeydestä ja tähän liittyviä piirteitä ovat hänen mukaansa aloite-, kannustus-, sitoutumis-, riskinotto- ja motivointikyky, innokkuus, itseluottamus, moraalisuus, pitkäjänteisyys ja halu oppia.

Tehokkaan johtajan persoonallisuuden ominaisuuksiksi Abebe, Elmuti ja Minnis (2005, 1020-1021) taas näkevät energisyyden, stressinsietokyvyn, itseluottamuksen, kehittyneen tunnemaailman ja rehellisyyden. He myös viittaavat Gibson, Donnelly, Ivancevich ja Konopaskeen (2003), jotka luettelevat globaaleilta johtajilta tarvittaviksi ominaisuuksiksi uteliaisuuden, tunnesitoutuneisuuden alaisiin ja sidosryhmiin, rehellisyyden, epävarmuudensietokyvyn sekä liiketoiminta- ja organisointikyvyn. Lisäksi Abebe ym. (2005, 1020-1021) viittaavat Kacenaan (2002), jonka mukaan tehokas johtaja ei välttele organisaation muutosta, vaan näkee sen mahdollisuutena kasvulle ja edistymiselle.

Tehokkaaksi esimieheksi puolestaan Heikkurainen ja Joutsenkunnas (1996, 230-231) näkevät sellaisen, joka elää täysillä ryhmänsä mukana, osaa iloita tuloksista, ei masennu vaikeuksista, on elämänmyönteinen, optimisti ja tavoitteellinen, asettaa tavoitteet konkreettisesti korkealle, mutta realistiselle tasolle ja tarvittaessa muuttaa omia ajatus- ja toimintatapojaan. He myös pitävät sellaista esimiestä tehokkaana, joka viihtyy ihmisten kanssa, luottaa työntekijöihinsä, ajattelee positiivisesti ja

realistisesti itsestään, on aito, intuitiivinen, spontaani ja kiinnostunut myös muista kuin työhön liittyvistä asioista, tietää mitä todella arvostaa, haluaa kehittyä, toimii systemaattisesti ja oppii kokemuksista.

Covey (1996, 149-159) listaa artikkelissaan seitsemää tapaa (Seven Habits), jotka kuvaavat tehokasta johtajaa. Hänen mukaansa tehokkaan johtajan tulisi olla proaktiivinen, nähdä tulevaisuuteen, osata priorisoida, ajatella "win-win", ensin itse ymmärtää ja sitten vasta tulla ymmärretyksi, käyttää synergiaa hyödyksi ja uudistua. Covey (1996, 149-159) myös mainitsee mielen muuttumattomuuden ja periaatteellisuuden asioiksi, jotka auttavat johtajaa saavuttamaan esimerkiksi alaisten luottamuksen. Tulevaisuuden johtajan ominaisuuksiksi hän mainitsee lisäksi nöyryyden, rohkeuden ja rehellisyyden. Higgs (2003, 277) vielä lisää Kouzes ja Posneriin (1998) viitaten, että tehokas johtaja kyseenalaistaa jatkuvasti asioita, jakaa visiotaan muille, saa muut haastamaan potentiaalinsa, toimii roolimallina ja ottaa erilaiset ihmiset sopeutuvasti huomioon.

Menestyvän johtajan mysteeriä yritettiin myös selvittää laajalla, noin 2000 amerikkalaisen johtajan kattavalla tutkimuksella. Tutkimuksen tulokset saatiin pelkistettyä viiteen pätevyysalueeseen: päämääräsuuntautuneisuus, johtamistaito, inhimillisten voimavarojen kehittäminen, muiden huomioon ottaminen ja ryhmätaitojen johtaminen. Päämääräsuuntautuneisuus pitää sisällään kyvyn johtaa ja vaikuttaa, tehokkuussuuntautuneisuuden, diagnostiset kyvyt ja toiminnallisuuden. Johtamistaito tarkoittaa puolestaan itseluottamusta, suullista esitystaitoa, loogisuutta ja kokonaisvaltaisuutta. Sosiaalisen vallan käyttö, myönteinen ihmiskäsitys, ryhmäprosessien johtaminen ja realistinen minäkuva taas viittaavat inhimillisten voimavarojen kehittämiseen. Muiden huomioon ottaminen jakautuu puolestaan muiden kehittämiseen, kykyyn käyttää valtaa spontaanisti ja samanarvoisesti sekä spontaanisuuteen. Lisäksi ryhmätaitojen johtaminen sisältää itsehillinnän, arviointien objektiivisuuden, kestävyuden ja sopeutuvuuden. Näillä pätevyysalueilla

on myös suuri merkitys alaisten motivoinnissa. (Honka & Ruohotie 1999, 184-186)

200 johtajan ja ammattilaisen kattavan tutkimuksen perusteella menestyvä johtaja omaa ja selkeyttää vision, inspiroi, motivoi, pysyy keskittyneenä, ottaa riskejä, kestää, selviää vaikeista tilanteista, huolehtii muista ihmisistä ja on oikea ihminen oikeassa paikassa ja oikeilla toimenpiteillä. (Cacioppe 1997, 337) Menestyvien johtajien tutkimuksissa annetaan Trinkan (2005, 155-156) mukaan liikaa huomiota useille eri johtajan ominaisuuksille. Hän tutki lähes tuhat 360-asteen arviointimenetelmällä suoritettua johtajien ominaisuuksien tutkimusta ja huomasi, että kaikista menestyksekkäimmät johtajat eivät saaneet huipputuloksia läheskään kaikilla arvioinnin osa-alueilla.

Trinka (2005, 155-156) toteaaakin, että parhailla johtajilla on vain pieni joukko ominaisuuksia, joilla he erottuvat muista johtajista. Hänen mukaansa johtaja voi parantaa tehokkuuttaan 50-60 prosenttia esimerkiksi kehittämällä ainoastaan ominaisuuksia, jotka liittyvät muiden kehittämiseen ja kommunikointiin. Muiden kehittämisellä hän tarkoittaa luomalla sellaisen ympäristön ja strategian joka kannustaa jatkuvaan työssäoppimiseen. Kommunikoinnin kehittämisellä Trinka (2005, 155-156) vastaavasti tarkoittaa avoimen ja kannustavan ilmapiirin luomista. Hän löysi myös toisen huomionarvoisen asian tutkimuksessaan, nimittäin perinteinen tyyli johtajan kehittämisessä ei olekaan se paras. Perinteisellä johtajan kehittämisellä Trinka (2005, 155-156) tarkoittaa sitä, että yleensä vain johtajan heikoimpia osa-alueita kehitetään arvioinnin jälkeen. Tällainen perinteinen johtajan kehittäminen lisäsi hänen mukaansa alaisten sitoutumista vain 2-3 prosenttia, kun taas johtajien vahvimpien osa-alueiden edelleen kehittämisellä saavutettiin 80 prosentin parannus. Trinkan (2005, 155-156) mielestä tämä voidaan selittää sillä, että nämä huippuunsa kehitetyt johtajan osa-alueet peittävät allensa heikoimmat osa-alueet.

Luthans (1988) tutki menestyvien ja tehokkaiden johtajien välisiä ominaisuuksia. Eroina näillä kahdella johtajatyypillä oli hänen mukaansa muun muassa se, että menestyneet johtajat olivat paljon parempia verkostoitumisessa ja hieman parempia kommunikoinnissa. Tehokkaan johtajan kuvaa korreloi Luthansin (1988) mukaan eniten henkilöstöjohtaminen ja vähiten taas perinteinen johtaminen ja verkostoituminen. Menestyneet johtajat olivat hänen mukaansa taas tehokkaita johtajia heikompia henkilöstöasioissa. Luthans (1988) lisäksi toteaa, että vain 10 prosenttia johtajista on sekä menestyviä että tehokkaita.

Menestyvän johtajan määrittelyssä Cacioppe (1997, 337) puolestaan yhdistää persoonallisia piirteitä, tilannetekijöitä sekä transaktionaalisen ja transformatiivisen johtamisen osa-alueita. Hänen mukaansa menestyvä johtaja on rehellinen, itseensä luottava, reilu, kannustava ja on aidosti halukas johtamaan. Cacioppen (1997, 337) mukaan menestyvä johtaja osaa myös huomioida tilanteen, alaisen osaamistason ja motivaation näyttäessään suuntaa ja antaessa tukea. Hänen mukaansa alaisen ymmärtäminen ja samanaikaisesti johtajan omien sekä organisaation päämäärien saavuttaminen ovat lisäksi menestyvän johtajan ominaisuuksia. Cacioppe (1997, 337) lisää vielä haastavan vision asettamisen, motivoinnin ja inspiroinnin menestyvän johtajan ominaisuuksiksi.

Uuden johtajan virheitä tutkiessa Green ja Knippen (1999, 208) huomasivat joukon johtajan epäonnistumiseen johtavia tekijöitä ja laativat uusille johtajille listan huomioitavista asioista. Heidän mukaansa johtajan tulisi varovaisesti huolehtia työnsä menettäneistä työntekijöistä, kohdella kaikkia työntekijöitä reilusti, päättäväisesti ja tasapuolisesti, edustaa johtoa työntekijöille, antaa kunniaa työntekijöille onnistuneista suorituksista, johtaa työntekijöitä läheltä, kertoa asioista muiden haluamalla tavalla, vähentää minä-sanana käyttöä, opettaa työntekijät ratkaisemaan ongelmat ja antaa jollekin aina vastuu kun poistuu osastolta. Lisäksi johtajan tulisi

Green ja Knippen (1999, 208) mukaan ajatella asioista positiivisesti, hallita ajankäyttöä, uskaltaa kieltäytyä esimiehen tarjoamista tehtävistä jos aika ei riitä, välttää neuvomista, ajatella positiivisesti omasta menestyksestään ja tehdä osansa ”likaisista töistä”.

Allio (2007, 13) puolestaan lähestyy epäonnistumiseen johtavia johtajan ominaisuuksia persoonallisuushäiriöiden suunnalta. Johtajien persoonallisuushäiriöitä kartoittaessa hän viittaa American Psychiatric Associationin (1994) tutkimukseen, jonka mukaan narsismi on yleinen piirre epäonnistuneilla johtajilla. Narsismi näyttäytyy Allion (2007, 13) mukaan muun muassa mahtailuna, ihailun tarpeena ja empatian puutteena. Hänen mukaansa narsistiset johtajat käyttävät muita hyväkseen oman edun tavoittelussa, kiertävät eettisiä sääntöjä, nauttivat vallasta ja haluavat sitä alati lisää. Allion (2007, 13) mukaan narsistiset johtajat haluavat myös kunniaa ja valta saa heidät korruptoitumaan.

Maccoby (2000, 69-77) kuitenkin muistuttaa, että narsismi ei aina ole pahasta. Hänen mukaansa esimerkiksi Henry Ford ja John D. Rockefeller olivat tehokkaita johtajia, mutta samalla narsistisia. Narsistisen johtajan hyvinä ominaisuuksina Maccoby (2000, 69-77) näkeekin hyvän visiointikyvyn ja seuraajien houkuttelemisen. Vastaavasti heikkouksiksi hän luettelee Allion lisäksi vielä kritiikin sietokyvyn, kuuntelemisen taidon, mentorointitaidon ja mentoroiduksi tulemisen ja intensiivisen halun suoriutua.

Campbell ja McCartney (2006, 190-200) tutkivat myös johtajien epäonnistumiseen ja onnistumiseen johtavia tekijöitä. He eivät kuitenkaan löytäneet ominaisuuksien yhdistelmää, joka takaisi johtajan menestymisen. Campbell ja McCartneyn (2006, 190-200) mukaan johtaja tarvitsee kuitenkin kummankin johtamisen osa-alueen, leadershipin ja managementin, hallintaa menestyäkseen. Viittaamalla lukuisiin tutkijoihin listaavat he ihmissuhdetaidot, idealismin vision muodostamisessa, prosessien kyseenalaistamisen, strategisen visioinnin, synergia-ajattelun,

tunteiden kehittyneisyyden ja kasvun sekä kehityksen edistämisen leadership-puoleen liittyviksi menestyvän johtajan ominaisuuksiksi. Vastaavasti epäonnistumiseen johtaviksi leadership-ominaisuuksiksi Campbell ja McCartney (2006, 190-200) luettelevat huonot ihmissuhde-, konfliktinratkaisu- ja tiiminrakennustaidot, hyökkäävyyden, kylmyyden, etäisyyden, ylimielisyyden, kyvyttömyyden sopeutua ja muuttua sekä reaktiivisuuden proaktiivisuuden sijaan. Management-puolelta johtajan onnistumistekijöiksi he luettelevat resurssiongelmien ratkaisukyvyyn, erikoistuneen tiedon, päämäärä- ja suoritussuuntautuneisuuden, alaisten ohjaamisen ja vision toteuttamisen. Vastaavasti epäonnistumiseen management-puolella Campbell ja McCartney (2006, 190-200) luettelevat johtavan johtajan tavoitteissa epäonnistuminen, liiallinen johtaminen sekä kyvyttömyys priorisoida.

Hyvän esimiehen määrittelyt erilaisissa konteksteissa luo entistä laajemman pohjan muodostaa täydellisen esimiehen profiilia. Seuraavaksi yhteenvedossa kokoon kaikki tärkeimmät asiat yhteen, mitkä olen tutkielman teoreettista osaa tehdessäni havainnut. Lisäksi koostan teorian pohjalta täydellisen esimiehen ominaisuuksien listan tärkeysjärjestyksessään.

2.4 Yhteenveto ja pohdintaa

Hyvä johtaminen on tärkeä osa-alue yritystoiminnassa. Huonosti hoidetun johtamisen on nimittäin tutkittu olevan yhteydessä muun muassa työntekijöiden alhaiseen suorituskyykyyn, työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen, konfliktiherkkyteen työn ja perheen välillä sekä psykologiseen ahdistukseen. Johtamisen tärkeydestä huolimatta jopa yli 90 prosenttia suomalaisista työssäkäyvistä on sitä mieltä, että heidän esimiehensä olisi käytävä työpaikan ihmissuhdekurssi. Ihmissuhdetaitojen ollessa esimiehen tärkeimpiä ominaisuuksia, ei voida siis sanoa, että suomalainen esimies suoriutuisi kovin mairittelevasti tehtävässään alaistensa mielestä.

Johtamistutkimus lähti liikkeelle 1900-luvun alusta ja sen suuntaukset ovat vaihdelleet ajallisesti huomattavasti. Niiden kehittymiseen ovat vaikuttaneet muun muassa vallitsevat ihmiskäsitykset, yhteiskunnalliset arvot, organisaatioiden toiminnan taustalla olevat perusoletukset ja liiketaloustieteiden sekä johtamisen tutkimusta lähellä olevien tieteenalojen vallalla olleet trendit.

Johtamistutkimusten kehittyminen lähti liikkeelle johtajan piirteiden tutkimuksista. Piirreteorioiden tarkoituksena oli löytää ihmisistä sellaisia piirteitä, jotka erottivat johtajat alaisista. Tuolloin ajateltiin myös, että johtajiksi synnyttään ja vasta myöhemmin huomattiin, että johtamisen taidon voi oppia. Piirreteoriatutkimukset eivät pystyneet erottamaan johtajia ei-johtajista ja syynä tähän oli muun muassa se, että tilanteen ja ympäristön vaikutus johtamistilanteeseen jätettiin huomioimatta. Myöskään johtajien piirteiden ei ole todettu korreloivan ollenkaan, tai korreloivan vain vähän johtamistehokkuuden kanssa.

Seuraava askel johtamistutkimuksessa oli siirtyminen johtajan käyttäytymisen tutkimiseen. Piirreteorioista siirryttiin tutkimaan johtajien käyttäytymistä, koska johtamista alettiin ajatella dynaamisena prosessina ja koska johtajien piirteitä tutkimalla ei pystytty erottamaan hyviä ja huonoja johtajia. Johtamistutkimuksen uuden suunnan tarkoituksena oli löytää johtajien johtamiskäyttäytymisestä ja -tyylistä viitteitä, jotka erottaisivat hyvät johtajat muista johtajista. Johtajan käyttäytymisen tarkastelussa nousi selkeästi esille ajatus siitä, että johtamisen ei tarvinnut olla vain yksisuuntainen prosessi, vaan että myös alaiset voitaisiin ottaa mukaan päätöksentekoon. Lisäksi alettiin ajatella johtamisessa olevan kaksi ulottuvuutta, ihmis- ja tehtävälottuvuudet.

Käyttäytymistieteellisestä tarkastelusta siirryttiin johtamistutkimuksessa seuraavaksi tutkimaan johtamistilanteen vaikutusta johtamiseen. Tämä siirtymä johtui puhtaasti siitä syystä, että piirreteoriat ja käyttäytymisteoriat olivat epäonnistuneet selittämään johtajien onnistumisia ja

epäonnistumisia. Lisäksi alettiin ajatella, että johtaminen ei tapahdu tyhjiössä, vaan että myös tilannetekijöillä on siihen vaikutusta. Johtamistilanteeseen vaikuttavia tekijöitä voidaan tiivistäen sanoa olevan ainakin itse johtaja, johdettavat ja kyseinen tilanne.

Erilaisilla tilannetekijöillä on todettu olevan erittäin paljon vaikutusta johtamiseen. Tutkiessani johtamiseen vaikuttavia tekijöitä huomasin tärkeiksi tekijöiksi ainakin ajanjakson, iän, sukupuolen, organisaation hierarkiatason ja tehtävän luonteen. Ensinnäkin, ajallisesti käsitys täydellisestä esimiehestä on muuttunut yleisten käsitysten ja ympäristön muuttumisen seurauksena. Aikaisemmin johtajien nimittäin odotettiin edustavan kärkevää auktoriteettia, mutta nykyään johtaja nähdään pikemminkin demokraattisena valmentajana. Toiseksi, nuoret johtajat suosivat johtajakeskeisempää päätöksentekoa, kun taas heidän vanhemmat kollegansa demokraattisempaa ja konsultoivampaa johtamistyyliä. Lisäksi nuoremmat sukupolvet haluavat johtajaltaan ihmiskeskeisempää johtamistyyliä, kun taas vanhemmat sukupolvet ennemmin tehtäväkeskeistä johtamista. Kolmanneksi, naisjohtajien on todettu käyttävän ihmisläheisempää transformatiivista johtamistyyliä, kun taas miesten tehtäväkeskeisempää transaktionaalista johtamistyyliä. Neljänneksi, mitä korkeammalla johtaja on organisaation hierarkiassa, sitä enemmän hän tarvitsee käsitteellisiä taitoja. Vastaavasti mitä alempana johtaja on organisaation hierarkiassa, sitä enemmän hän tarvitsee teknisiä taitoja.

Muita johtajan käyttäytymiseen vaikuttavia tilannetekijöitä ovat muun muassa henkilökunnan määrä, maantieteellinen sijainti, sosioekonominen asema ja osasto, jolla johtaja työskentelee. Lisäksi sopivimman johtamistyylin valinnassa tulee ottaa huomioon johtajan omat henkilökohtaiset sekä alaisten ominaisuudet. Voittoa tavoittelevien ja tavoittelemattomien tai julkisten organisaatioiden johtajien tarvitsemien ominaisuuksien ei ole todettu eroavan.

Tilanneteoriat epäonnistuivat piirre- ja käyttäytymisteorioiden tapaan johtajien onnistumisen ja epäonnistumisen selittämisessä. Mikään näistä kolmesta suuntauksesta ei nimittäin ottanut tarpeeksi huomioon tekijöitä, jotka vaikuttavat johtamiseen. Seuraavaksi alettiinkin yhdistellä aikaisempia teorioita ja malleja, luomalla niiden kautta entistä monipuolisempia johtamismalleja. Transformatiivisen johtamisen -malli on yksi näistä niin sanotuista uusista johtamismalleista, jonka vastakohtana on transaktionaalinen johtaminen. Transformationaalinen johtaja tavoittelee yhteistä korkeampaa tavoitetta, kun taas transaktionaalinen johtaja pyrkii vain saavuttamaan etuja joko itselleen tai edustamalleen ryhmälle. Läheisesti transformationaalisen johtamistyyliin liittyvät myös karismaattinen ja visionäärinen johtaminen sekä tunneälyn käsite. Viime vuosikymmeninä ovat myös organisaation kulttuurin, kehityksen ja muutoksen johtaminen tulleet tärkeiksi osa-alueiksi johtajan työnkuvaa. Lisäksi tiimien ja osaamisen johtaminen ovat tulleet entistä tärkeimmiksi osa-alueiksi johtamistyössä.

Nykyään transformatiivisen johtamistyylin uskotaan olevan paras tyyli johtaa ja sen onkin todettu olevan transaktionaalista johtamistyyliä enemmän yhteydessä ainakin työntekijöiden korkeamman lopputuloksen, tehokkuuden, innovatiivisuuden, joustavuuden, luottamuksen, sitoutumisen, tyytyväisyyden, motivaation ja organisaation menestyksen kanssa. Myös ihmiskeskeisen johtamistyylin on todettu johtavan tehtäväkeskeistä johtamistyyliä paremmin työntekijöiden korkeaan työtyytyväisyyteen ja suorituskykyyn. Lisäksi osallistavan johtamistyylin on tutkittu lisäävän työntekijän motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Naisten on todettu käyttävän transformatiivisempaa ja ihmiskeskeisempää johtamistyyliä kuin miesten.

Tutkimuksissa on huomattu, että menestyvät johtajat eivät saa huippuarvosanoja läheskään jokaisella johtamisen osa-alueella. He eroavat muista johtajista vain pienellä joukolla johtamisen osa-alueista. Kehittämällä näitä johtajan ennestään vahvoja osa-alueita vahvemmiksi,

saavutetaan tutkimusten mukaan alaisten sitoutumisessa huomattavasti suurempi parannus, kuin perinteisesti parantamalla johtajan heikoimpia osa-alueita. Erityisesti johtajan kommunikaatiotaitojen ja muiden kehittämiseen liittyvien taitojen parantamisella saavutetaan pelkästään jo 50-60 prosentin parannus johtajan tehokkuudessa. Nämä ovatkin johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia, kuten myöhemmin muodostamastani täydellisen esimiehen profiilista huomataan.

Olen laaja-alaisen teoria- ja tutkimuskatsauksen pohjalta onnistunut löytämään joukon selkeästi tärkeimpiä ominaisuuksia, joita täydelliseltä esimieheltä vaaditaan. Nostan nämä esimiehen ominaisuudet esille puhtaasti siinä järjestyksessä kuinka monesti ne läpikäymissäni tutkimuksissa esiintyvät. Täydelliseltä esimieheltä vaadittavat ominaisuudet ovat myös koottu taulukkoon 1. Selvästi tärkeimmäksi esimiehen ominaisuudeksi nousivat sosiaalisuuteen liittyvät taidot. Nämä käsittävät muun muassa kommunikaatiotaidot, muiden kuuntelun, kyvyn rakentaa verkostoja ja tiimejä, ulospäin suuntautuneisuuden sekä sosiaalisen vallan käytön. Sosiaalisuuteen liittyvien taitojen jälkeen seuraaviksi tärkeimmäksi ominaisuudeksi esimiehellä nousivat kehittämiseen liittyvät taidot. Nämä sisältävät muun muassa kehittämissuuntautuneisuuden, kyvyn toimia opettajana, valmentajana, opastajana, tukijana ja mentorina alaisilleen. Esimiehen tulisi myös antaa alaisilleen palautetta. Lisäksi esimiehen tulisi tunnistaa, oppia ja hyötyä kokemuksista sekä epäonnistumisista. Esimiehen kehittämistoimien tulisi kattaa itsensä lisäksi myös alaiset ja organisaatio kokonaisuutena.

Lähes yhtä tärkeäksi esimiehen ominaisuudeksi kehittämiseen liittyvien taitojen jälkeen nousi luottamukseen liittyvät ominaisuudet. Esimiehen tulisikin olla täysin rehellinen toiminnassaan, jotta luottamus esimiehen ja alaisten välillä pääsee kehittymään. Esimiehen tulisi lisäksi luottaa alaisiinsa ja ylipäättänsä rakentaa avointa, luottamuksellista ja kannustavaa ilmapiiriä organisaatiossa. Hieman luottamukseen liittyviä asioita vähemmän tärkeäksi esimiehen ominaisuudeksi nousivat visiointiin

liittyvät tehtävät. Esimiehen tulee asettaa organisaatiolle selkeä visio, jota hän tarpeen tullen muuttaa. Lisäksi vision selkeyttäminen alaisilleen ja heidän saaminen kulkemaan sitä kohti, ovat tärkeitä esimiehen tehtäviä. Visiolla ei myöskään ole arvoa, ellei esimies varmista sen toteutumista.

Selvästi visiointiin liittyviä asioita vähemmän tärkeämpänä esimiehen ominaisuutena tulevat päämääriin liittyvät ominaisuudet. Esimiehen tulee niiden mukaan olla sitoutunut organisaation päämääriin ja myös jatkuvasti kulkea niitä kohti. Melkein yhtä tärkeiksi kuin päämääriin liittyvät ominaisuudet nousivat demokraattisuuteen liittyvät asiat. Esimiehen tulee nimittäin jakaa vastuuta ja ottaa muita mukaan päätöksentekoon. Lisäksi esimiehen olisi hyvä opettaa alaisiaan ratkaisemaan itse ongelmia, asettamaan päämääriä ja lopulta johtamaan itse itseään.

Demokraattisuutta hieman vähemmän tärkeäksi esimiehen ominaisuudeksi nähtiin johtamistaitoihin liittyvät asiat. Näitä ovat muun muassa korkea johtamismotivaatio, sekä vastuunkanto-, organisointi- ja johtamiskyvyt. Hieman johtamistaitoja vähemmän tärkeiksi esimiehen ominaisuuksiksi nähtiin puolestaan vaikutus-, yhteistyö- ja kannustuskykyyn sekä ihmiskeskeisyyteen liittyvät asiat. Vaikutuskyky pitää sisällään motivointi-, suostuttelu- ja sitouttamiskyvyt. Yhteistyösuuntautunut esimies taas kannustaa yhteistyöhön, saa muut toimimaan yhteistyössä sekä hallitsee ja edistää yhteistyötä. Esimiehen tulisi myös kannustaa ja rohkaista alaisiaan, jotta alaiset tuntisivat itsenä ylpeiksi työstään. Lisäksi esimiehen tulisi osata iloita hyvistä tuloksista, antaa tunnustusta alaisilleen ja palkita heitä hyvistä tuloksista. Ihmiskeskeinen esimiehen taas huolehtii muista, on inhimillinen, empaattinen, lähestyttävä ja ei-käskevä sekä johtaa alaisiaan läheltä.

Esimehen työhön liittyvät taidot ja itseluottamus ovat puolestaan lähes yhtä tärkeitä esimiehen ominaisuuksia, kuin vaikutus-, yhteistyö- ja kannustuskyvyt sekä ihmiskeskeisyyteen liittyvät esimiehen ominaisuudet. Hieman työhön liittyviä taitoja ja itseluottamusta vähemmän tärkeitä ovat

puolestaan kyky kestää pettymyksiä, jatkuva eteenpäin meneminen, aloitekyky ja avoimuus. Esimiehen tulee olla sitkeä ja sietää arvostelua ja pettymyksiä. Esimiehen tulee myös olla jatkuvasti menossa kohti parempaa. Hänen tulee antaa alaisilleen haastavia tavoitteita ja tehtäviä sekä saada heidät ylittämään itsensä. Lisäksi esimiehen tulee tehdä monenlaisia aloitteita, muun muassa liittyen erilaisiin muutoksiin ja sosiaalisiin tilanteisiin. Avoin esimies puolestaan uskaltaa kokeilla uusia asioita ja hyväksyy erilaiset näkemykset sekä kulttuurit. Hän myös jatkuvasti kyseenalaistaa asioita.

Huomioonotettavia täydellisen esimiehen ominaisuuksia järjestyksessään ovat lisäksi riskinotto-kyky, tunteiden tasapainoisuus, oikeudenmukaisuus, omien ja muiden rajojen tietäminen, positiivisuus, energisyys, tilanteen huomioiminen toiminnassa, älykkyys, joustavuus, eettisyys, palveluksellisuus, kiinnostuneisuus alaisia kohtaan, päättäväisyys, esimerkillisyys ja luova ongelmanratkaisukyky.

Tärkeimmistä aloittaen täydellisen esimiehen voi siis tiivistetysti sanoa olevan:

sosiaalisesti kyvykäs	kommunikaatiotaidot, muiden kuunteleminen, kyky rakentaa verkostoja ja tiimejä, ulospäin suuntautuneisuus ja sosiaalisen vallan käyttö
kehittämissuuntautunut	Itsensä, alaisten ja organisaation kehittäminen, kyky toimia opettajana, valmentajana, opastajana, tukijana ja mentorina, palautteen anto ja kokemuksista sekä epäonnistumisista oppiminen ja hyötyminen
luottamusta levittävä	rehellisyys, luotettavuus, alaisiin luottaminen ja avoimen, luottamuksellisen sekä kannustavan ilmapiirin luominen
visioiva	selkeän vision asettaminen, selkeyttäminen, mukauttaminen,

	saavuttaminen ja alaisten saaminen vision taakse
päämäärähakeutunut	yrityksen päämääriin sitoutuminen ja niiden tavoittelu
demokraattinen	vastuun jakaminen, muiden ottaminen mukaan päätöksentekoon ja muiden opettaminen ratkaisemaan ongelmia, asettamaan päämääriä sekä johtamaan itse itseään
johtamiskykyinen	johtamismotivaatio ja vastuunkanto-, organisointi- sekä johtamiskyky
vaikutuskyykyinen	motivointi-, suostuttelu- ja sitouttamiskyky
yhteistyötaitoinen	yhteistyöhön kannustaminen, muiden saaminen toimimaan yhteistyössä ja yhteistyön hallitseminen sekä edistäminen
kannustava	muiden kannustaminen, rohkaiseminen sekä saaminen ylpeiksi työstään ja tuloksista iloitseminen palkitsemalla sekä antamalla tunnustusta
inhimillinen	muista huolehtiminen, inhimillisuus, empaattisuus, lähestyttävyyys, ei-käskevä ja läheltä johtaminen
hyvä työhön liittyviltä taidoilta	hyvät työhön liittyvät taidot
itseluottavainen	itseluottamus
sietokykyinen	sitkeys, pettymyksen ja arvostelun sietäminen
eteenpäin menevä	haastavien tavoitteiden ja tehtävien antaminen alaisille, alaisten saaminen ylittämään itsensä ja eteenpäin meneminen
aloitekykyinen	aloitteiden teko
avoin	uusien asioiden kokeileminen, erilaisten näkemysten sekä kulttuurien hyväksyminen ja asioiden kyseenalaistaminen
riskinottokykyinen	rohkeus, riskinottokyky ja riskinottoon kannustaminen
tunteiltaan tasapainoinen	tunnetasapainoisuus ja kypsyyys
oikeudenmukainen	reiluus ja oikeudenmukaisuus
omat ja muiden rajat tietävä	omien ja muiden rajojen tietäminen
positiivinen	positiivisuus ja optimismi

energinen	energisyys
tilannetajuinen	tilanteen huomioiminen
älykäs	älykkyys
joustava	joustavuus
eettinen	moraalisuus ja eettisten seikkojen huomioiminen
palveluksellinen	palvelusuuntautuneisuus
kiinnostunut alaisistaan	alaisista kiinnostuneisuus
päättäväinen	päätäväisyys
esimerkillinen	esimerkin näyttäminen ja esimerkillisyys
luova ongelmanratkaisija	luovuus ongelmanratkaisussa

TAULUKKO 1. Täydellisen esimiehen ominaisuudet teorian mukaan järjestyksessään.

Edellä mainittu täydellisen esimiehen tärkeimpien ominaisuuksien lista (ks. taulukko 1) ei sisällä kymmeniä ominaisuuksia, jotka esiintyivät tarkastelemissani teorioissa, tutkimuksissa ja määritelmässä. Rajasin nämä ominaisuudet listan ulkopuolelle vähäisen esiintymistiheydensä vuoksi.

Olen hieman yllätynyt tarkastellessaan teorian pohjalta muodostamaani täydellisen esimiehen profiilia (ks. taulukko 1). En olisi ensinnäkään uskonut, että sosiaalinen kyvykkyys nousee selkeästi tärkeimmäksi esimiehen ominaisuudeksi. Toki johtaminen on sen verran vuorovaikutteinen prosessi, että sen tärkeys on ymmärrettävää. Toiseksi, hieman erikoiselta kuulostaa myös se, että kyvykkyys johtaa on vasta seitsemänneksi tärkein esimiehen ominaisuus. Luulisi olevan päivänselvää, että esimiehen tärkein ominaisuus tulisi olla kyvykkyys johtaa, sillä ilman kykyä johtaa esimiehen teot voitaisiin ajatella olevan toteutettavissa kenen tahansa toimesta. Kolmanneksi, esimiehen työhön liittyvien taitojen tärkeyden jääminen vasta kolmanneksitoista tärkeimmäksi ominaisuudeksi yllätti minut hieman. Tämän ominaisuuden voidaan kuitenkin olettaa tulevan tärkeämmäksi mitä pienimmässä organisaatiossa esimies toimii. Tällöin väliportaita operatiiviseen tasoon ei ole yleensä, niin paljon kuin isoissa organisaatioissa. Silloin esimies on

myös itse enemmän tekemisissä asioiden kanssa, jotka vaativat enemmän työhön liittyviä taitoja.

Teorian pohjalta muodostamaani täydellisen esimiehen ominaisuuksien listaa tarkastellessani (ks. taulukko 1) minua ihmetyttää vielä muutama kohta. Ensinnäkin, hämmästyin myös esimiehen eteenpäin suuntautuneisuuden jäämisen tärkeimpien esimiehen ominaisuuksien joukosta. Mielestäni juuri esimiehen tulisi olla se henkilö organisaatiossa, joka vie toimintaa kunnianhimoisesti eteenpäin. Toiseksi, johtamistilanteen monimutkaisuus huomioituna olisin luullut, että tilanteen huomioiminen esimiehen toiminnassa olisi noussut tärkeämmäksi. Tämä esimiehen ominaisuus olisi listalla luultavasti hieman ylempänä, jos tutkimuksen aineistona olisi käytetty vain 2000-luvun tutkimuksia, sillä nykyään esimiehet joutuvat toimimaan entistä muuttuvammassa ympäristössä. Kolmanneksi, esimieheltä tarvittavan älykkyyden merkityksestä on käyty aikojen saatossa paljon keskustelua johtamisen tutkijoiden joukossa. Itselläni oli tutkimusta aloittaessa sellainen kuva, että älykkyys olisi tärkeimpien esimiesominaisuuksien joukossa. Tutkimusta tehdessäni huomasin kuitenkin nykyisen johtamistutkimuksen vähättelevän sävyn esimiehen älykkyyden kohdalla. Tästä johtuen älykkyyden sijoittuminen kauas esimiehen ominaisuuksien kärjestä ei minua enää yllättänyt.

Olen myös lisäksi hämmentynyt parin täydellisen esimiehen ominaisuuden sijoittumisesta listalla, jonka koostin teorian pohjalta (ks. taulukko 1). Ensinnäkin, huomionarvoinen seikka on se, että eettisyys juuri ja juuri pääsee esimiehen tärkeimpien ominaisuuksien listalle. Täten voidaankin pohtia, että ovatko esimiehen tehtävät eettisesti ajateltuna niin arveluttavia, että liiallinen moraalinen moraali esimiehellä ei olisi hyvästä. Tämän ominaisuuden luulisi korostuvan ainakin nykypäivänä, sillä olemmehan saaneet huomata esimerkiksi Enronin tapauksessa, mitä moraalittomuus saa aikaan yrityksen johdossa. Toiseksi, samoin yllättävää on mielestäni myös se, että esimiehen esimerkillisyys on melkein ulkona listalta. Mielestäni esimiehet ovat sen verran näkyviä hahmoja organisaatiossa,

että luulisi esimiesten näyttämän esimerkin olevan paljon tärkeämmässä roolissa esimiehen tärkeimpien ominaisuuksien listalla. Esimiehet ovat mielestäni juuri niitä henkilöitä, jotka vievät esimerkillään organisaatiota eteenpäin.

Teorian pohjalta luomaltani täydellisen esimiehen ominaisuuksien listalta (ks. taulukko 1) puuttuu mielestäni pari ominaisuutta, jotka nousivat tutkimusta tehdessäni esille, mutta eivät tarpeeksi usein yltääkseen listalle. Nämä ovat suorituksen seuranta, pitkäjänteisyys ja tuloksenteekokyky. Ensinnäkin, alaisten johtaminen ilman suorituksen seuraamista ei takaa suorituksen laadukkuutta. Toisaalta nykyään kannustetaan antamaan alaisille aiempaa enemmän vapautta ja tällöin heidän suorituksen tarkka seuranta ei ainakaan edistä sitä. Toiseksi, johtamisen tulisi olla pitkäjänteistä toimintaa, lyhytnäköisen kvartaalitalouden sijaan. Nykyään esimiehet joutuvatkin monesti tekemään tulosta lyhyellä aikavälillä, piittaamatta pitkänajan suorituksesta ja toiminnan vakaudesta, koska erityisesti sijoittajat sitä vaativat. Kolmanneksi, liiketoiminnan perusteisiin kuuluu se, että liiketoiminnan tulee tuottaa tulosta. Esimiesten ollessa loppupelissä vastuussa sidosryhmille tuloksenteosta, onkin mielestäni hieman erikoista, että tämä ominaisuus esimiehessä nousi läpikäymissäni tutkimuksissa esille vain pari kertaa. Lisäksi läpikäymäni tutkimukset osoittivat myös sen, että esimiehen koulutuksella ei ole juuri lainkaan merkitystä, mikä hieman ihmetytti minua. Nämä neljä ominaisuutta voidaankin lukea kuuluvan enemmän management-puolelle, kuin leadeship-puolella. Vaikka tutkimukseni teoriaosa keskittyi enemmän leadership-ominaisuuksien tutkimiseen, olisin tästä huolimatta luullut, että nämä neljä esimiehen ominaisuutta olisivat esiintyneet useammin läpikäymissäni teorioissa, tutkimuksissa ja määritelmässä.

Edellä mainittujen esimiehen ominaisuuksien lisäksi minua ihmetytti muutama johtamisesta tehty aikaisempi tutkimus. Ensinnäkin, olisin luullut, että voittoa tavoittelevien organisaatioiden esimiehiin vaikuttaisivat sen

verran erilaiset vaatimukset ja paineet, kuin voittoa tavoittelemattomien ja julkisten organisaatioiden esimiehiin, että se myös näkyisi esimiehiltä vaadittavissa ominaisuuksissa. Näin ei kuitenkaan ole. Yllätyin myös tutkimustuloksista, joiden mukaan menestyvät esimiehet eivät saa huippuarvosanoja läheskään jokaisella johtamisen osa-alueella. Lisäksi minulle tuli hienoisena yllätyksenä myös tutkimustulos, että vain 10 prosenttia esimiehistä on samanaikaisesti sekä tehokkaita että menestyviä. Tästä voidaankin päätellä, että menestyvä esimies tarvitsee erilaisia ominaisuuksia onnistuakseen verrattaessa organisaation kannalta tehokkaaseen esimieheen.

3 KONTEKSTI JA MENETELMÄT

Tämän osion luvussa 3.1 tulen esittelemään ensin case-yhteisö Lomaliittoa yleisesti ja sitten tutkimuksessa mukana olevia toimipaikkoja tarkemmin. Luvussa 3.2 esittelen tutkimusprosessia, 3.3 tutkimusaineistoa ja 3.4 analyysimenetelmiä. Viimeisenä luvussa 3.5 tulen pohtimaan tutkimuksen luotettavuutta.

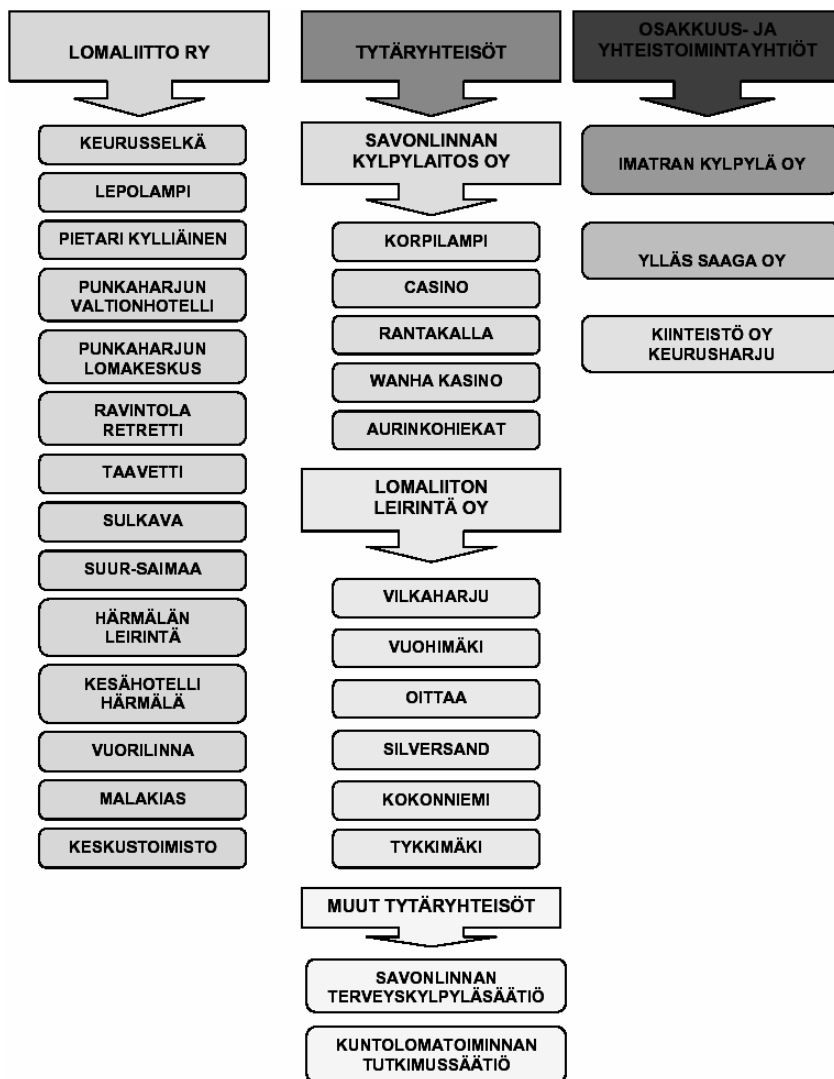
3.1 Kohdeorganisaatio

Valitsin tutkimukseni case-yhteisöksi Lomaliiton, sillä heillä ei ollut aikaisemmin järjestelmällisesti selvitetty esimiestyön laadukkuutta tai koulutettu esimiehiä esimiesaseman tuomiin vaatimuksiin ja he olivat siitä kiinnostuneita. Lisäksi olen työskennellyt heidän palveluksessaan kaksi viime kesää. Tästä johtuen halusin syventää ennestään tietämystäni yhteisöstä, jolloin Lomaliiton valinta Pro graduni case-yhteisöksi oli luonteva.

Lomaliitto ry aloitti toimintansa 18.2.1941 Lomankäytön Keskusliitto -nimisenä järjestönä, jonka nimi muutettiin vuonna 1944 Lomaliitoksi. Perustajina oli matkailujärjestöjä ja julkinen valta, joiden lisäksi pian jäseniksi liittyivät sekä työntekijäin että työnantajain keskusjärjestöt. Lomaliiton perustamista vauhditti eduskunnan hyväksymä vuosilomalaki, joka tuli voimaan vuonna 1939. Tarvittiin kohtuuhintaisia ja laadukkaita lomakohteita, joissa myös palkansaajat voisivat viettää lomansa. (Krohn 1991, 144-181)

Nykyään Lomaliitto-konserni koostuu kuvion 4 mukaisesti Lomaliitto ry:stä, tytä- ja osakkuusyhtiöistä sekä yhteistoimintayhtiöistä. Lomaliitto-konserniin kuuluu 10 hotellia, 3 kesähotellia, 4 lomakeskusta, 6 leirintäaluetta ja 2 erillistä ravintolaa. Viiden hotellin yhteydessä on kylpyläosasto ja neljän toimipaikan yhteydessä leirintäalue. Lomaliitto-

konserni hoitaa Kiinteistö Oy Keurusharjun toimintoja sekä Imatran Kylpylä Oy:n ja Ylläs Saaga Oy:n toimintoja liikkeenhoitosopimuksella. Helsingissä sijaitsee konsernin keskustoimisto. (Lomaliiton vuosikertomus 2007)



KUVIO 4. Lomaliitto-konsernin rakenne (Lomaliiton vuosikertomus 2007).

”Lomaliitto ja sen tytä- ja osakkuusyhtiöt kehittävät, tuottavat ja myyvät kohtuuhintaisia ja laadukkaita, yksilön psyykkistä ja fyysistä terveydentilaa ylläpitäviä ja edistäviä, pääosin vapaa-aikaan ja kuntoutumiseen liittyviä tuotteita” (Lomaliiton toimintaperiaatteet 2008). Henkilövuorokausina mitattuna vuonna 2007 Lomaliitto-konsernin toimipaikoissa oli majoitusvuorokausia noin 586 000. Vuonna 2007 liikevaihtoa kertyi koko

Lomaliitto-konsernille omistusyhteisytykset mukaan lukien yhteensä 38,2 miljoonaa euroa. Henkilöstöä Lomaliitto-konsernissa oli vuonna 2007 keskimäärin 441. (Lomaliiton vuosikertomus 2007)

Valitsin Lomaliiton ohjaajani kanssa tutkimukseni kohteeksi viisi heidän toimipaikkaansa, jotka ovat Fontana Hotel Korpilampi, Fontana Spahotel Casino, Fontana Spahotel Keurusselkä, Fontana Spahotel Ylläs Saaga ja Imatran kylpylä. Tällöin kyselyn vastaajajoukko on lukumäärällisesti yhteensä 402. Lomaliiton kaikista toimipaikoista juuri nämä toimipaikat valittiin tutkimuksen kohteeksi, koska ne erottuvat muista toimipaikoista esimerkiksi työntekijöiden lukumäärän mukaan.

Fontana Hotel Korpilampi sijaitsee Espoossa. Majoitustilaa on 150 huonetta ja ravintolassa on 210 asiakaspaikkaa. Viereisessä kabinetissa on tilat vielä 90 hengelle. Illanvietto keskittyy hotellin ravintolaan. Kokouspalveluista vastaavat useat kokoustilat aina 305-paikkaiseen tilaan saakka. Fontana Hotel Korpilammen asiakkailta on mahdollisuus erilaisiin aktiviteetteihin sekä sisällä että ulkona. Monipuolisten terveystilavien lisäksi asiakkailta on mahdollisuus käydä viereisessä Serenan vesipuistossa. (Fontana Hotel Korpilampi 2008) Työntekijöitä Fontana Hotel Korpilammessa on yhteensä 67. Paikan omistaa 99 prosenttisesti Lomaliitto-konserniin kuuluva Savonlinnan Kylpylälaitos Oy ja toimintaa harjoitetaan liikkeenhoitosopimuksella. Kiinteistö on vuokrattu ulkopuoliselta sijoitusyhtiöltä.

Fontana Spahotel Casino sijaitsee aivan Savonlinnan keskustassa omalla saarellaan. Majoitustilaa on kylpylähotellin 80 huoneen lisäksi myös kesällä 220 huonetta ja kesäajan ulkopuolella 21 huoneen verran. Asiakkaiden ravitsemuksesta huolehtii 32-paikkaisen ravintolan lisäksi 250-paikkainen tilausravintola. Kokousten pitäminen onnistuu kylpylähotellin kolmessa kabinetissa aina 80 henkeen saakka. Kylpylän lisäksi asiakkaat voivat rentoutua kuntoutumiskeskuksessa erilaisten terveystilavien muodossa. (Fontana Spahotel Casino 2008)

Työntekijöitä Fontana Spahotel Casinossa on yhteensä 76. Paikan omistaa 99 prosenttisesti Lomaliitto-konserniin kuuluva Savonlinnan Kylpylälaitos Oy ja sen toimintaa harjoitetaan liikkeenhoitosopimuksella. Kiinteistö on vuokrattu konserniin kuuluvalta säätiöltä.

Fontana Spahotel Keurusselkä sijaitsee Keuruulla. Majoituskapasiteettia löytyy päähotellista 63 huonetta, lomahotellista 32 huonetta ja lisäksi 30 loma-asuntoa. Ravintolatarjonnasta vastaa 350-paikkainen maisemaravintola. Asiakkailta on lisäksi käytössä 200-paikkainen paviljonki, 150-paikkainen näköalaterassi ja 120-paikkainen kesäterassi. Maisemaravintolaan keskittyy kylpylähotellin iltaelämä. Kokouksia varten Fontana Spahotel Keurusselkä tarjoaa useita kokoustiloja 8-200 hengelle. Tekemistä asiakkailta riittää, sillä kylpylän lisäksi tarjolla on monipuolisia terveyspalveluita ja harrastemahdollisuuksia sekä sisällä että ulkona. (Fontana Spahotel Keurusselkä 2008) Työntekijöitä Fontana Spahotel Keurusselässä on yhteensä 56. Paikan omistaa Lomaliitto ry ja kiinteistö on myös sen oma.

Fontana Spahotel Ylläs Saaga sijaitsee Kolarissa. Majoituskapasiteettia löytyy 84 hotellihuoneen ja 90 huoneiston verran. Ravintolapalvelut koostuvat kahdesta ruokaravintolasta, tanssiravintolasta, kahvilasta ja allasosaston baarista. Illanvietto keskittyy tanssiravintolaan. Kokouksia voidaan järjestää kylpylähotellin neljässä kokoustilassa aina 150 hengelle. Asiakkaiden rentoutumisesta vastaa kylpylän lisäksi erilaiset hoitopalvelut ja ulkoalueet laskettelurinteineen. (Fontana Spahotel Ylläs Saaga 2008) Työntekijöitä Fontana Spahotel Ylläs Saagassa on yhteensä 43. Savonlinnan Kylpylälaitos Oy:llä on paikasta 6 prosentin omistus ja liikkeenhoitosopimus osakkuusyhtiön, Ylläs Saaga Oy:n, kautta. Kiinteistön omistaa Ylläs Saaga Oy.

Imatran kylpylä sijaitsee Imatralla. Majoitustilaa on 87 kylpylähotellin huoneen lisäksi myös 48 huonetta promenadihotellissa. Majoituskapasiteettia lisäävät 28 loma-asuntoa ja 8 lomasviittiä.

Asiakkaiden ravitsemisesta huolehtivat viihde- ja buffetravintola ja aulabaari. Illanvietto tapahtuu viihderavintolassa. Kokousten järjestäminen onnistuu kokoustiloissa aina 500 henkeen saakka. Kylpylän lisäksi asiakkailla on mahdollisuus rentoutua monipuolisissa hoidoissa ja muissa palveluissa. Kylpylähotelli sijaitsee myös sellaisella paikalla, että ulkona harrastamiseen on hyvät mahdollisuudet. (Imatran Kylpylä 2008) Työntekijöitä Imatran Kylpylässä on yhteensä 160. Paikka on 40 prosentin omistuksella ja liikkeenhoitosopimuksen myötä Lomaliiton osakkuusyhtiön, Imatran Kylpylä Oy:n, toimipaikka. Kiinteistö on vuokrattu pääomistajana olevalta säätiöltä.

Fontana Spahotel Ylläs Saaga ja Imatran Kylpylä ovat osakkuusyhtiöitä ja liikkeenhoitosopimukset mahdollistavat sen, että yhtiöt voivat jättäytyä pois esimerkiksi markkinointiyhteistyöstä, jos sen ei katsota hyödyttävän yhtiötä. Tästä johtuen näillä toimipaikoilla on muihin tutkimukseen osallistuneita toimipaikkoja suurempi vapaus. Erilaisilla omistussuhteilla ei kuitenkaan ole vaikutusta johtamiskäytäntöihin. Omistussuhteilla voi kuitenkin olla merkitystä esimerkiksi investointeja mietittäessä, sillä mahdollisella vuokranantajalla voi olla erilaiset intressit kuin Lomaliiton.

3.2 Tutkimusprosessi

Empiirisen aineiston keräämistavaksi valitsin kyselylomakkeen, sillä halusin Lomaliiton ohjaajan kanssa tehdä laajan tutkimuksen heidän toimipaikoissaan. Aluksi harkitsin haastattelumenetelmää, mutta tutkittavien joukon alettua laajentua, päätimme että kyselylomakkeella tehty tutkimus olisi kaikista sopivin menetelmä tähän tutkimukseen. Lisäksi tutkittavat toimipaikat sijaitsevat maantieteellisesti ympäri Suomea, joten haastattelumenetelmän käyttö olisi vienyt enemmän aikaa ja vaivaa sekä olisi nostanut tutkimuksen kustannuksia.

Aloin muodostamaan Webropolilla sähköistä kyselylomaketta teoriaosassa muodostamani täydellisen esimiehen tärkeimpien ominaisuuksien

pohjalta. Kyselyn kysymykset ovat johdettu järjestyksessään taulukon 1 oikeassa reunassa olevien alaominaisuuksien pohjalta. Monivalintaväittämiä muodostui lopulta 75 ja niihin vastaajien tuli vastata asteikolla:

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- en samaa, enkä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä.

Monivalintaväittämien jälkeen vastaajien tuli vastata seuraaviin avoimiin kysymyksiin:

- Mikä esimiehesi toiminnassa on erityisen hyvää?
- Missä on eniten kehitettävää esimiehesi toiminnassa?
- Mitkä ovat yleisesti ottaen järjestyksessään esimiehen viisi tärkeintä ominaisuutta?
- Onko sinulla vielä jotain mitä haluaisit kertoa työpaikkasi johtamiskäytännöistä?

Lisäksi kyselyn lopussa vastaajien tuli vastata seuraaviin taustakysymyksiin:

- Missä toimipaikassa työskentelet?
- Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä toimipaikassasi?
- Ketä arvioit tässä kyselyssä?
- Kuinka kauan olet työskennellyt arvioitavasi alaisuudessa?
- Millä osastolla työskentelet?
- Mikä on asemasi?
- Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä tehtävässäsi?
- Mikä on sukupuolesi?
- Minkä ikäinen olet?

Monivalintaväittämiä edelsi lyhyt opastus kyselyyn vastaamiseen ja taustakysymysten jälkeen seurasi kiitossivu. Kysymyksiä oli kullakin sivulla viisi. Kysely on tiivistettynä liitteenä 1. Vastaajat arvioivat kyselyssä lähintä esimiestään, eli joko osaston vastaavaa (keittiö, kylpylä, ravintola, siivous, vastaanotto tai muu) tai toimipaikan johtajaa. Muu-kohta sisältää muun muassa toimistonhoitajat, huoltomiehet ja lomaohjaajat. Osastojen vastaavat arvioivat tämän lisäksi myös itseään ja toimipaikan johtajat vain itseään.

Kyselylomakkeen muodostaminen on erittäin tärkeä vaihe tällaista tutkimusta tehdessä, joten testautin sitä muutamilla tutuillani ja pyysin myös kommentteja yliopiston henkilökunnalta. Tämän jälkeen kyselyn kohteena oleviin toimipaikkoihin lähetettiin ohjeet kyselyyn vastaamiseen ja ne jaettiin toimipaikoissa jokaiselle työntekijälle henkilökohtaisesti paperimuodossa. Lisäksi ohjeet laitettiin esille työntekijöiden yleisiin tiloihin, kuten taukhuoneisiin.

Vastaajille annettiin ensin kahden viikon vastausaika, jota jouduttiin kaksi kertaa pidentämään. Ensimmäisen kahden viikon vastausajan jälkeen vastausprosentti ei vielä tyydyttänyt, joten vastausaikaa pidennettiin viikolla. Tämä tapahtui siten, että soitin henkilökohtaisesti toimipaikkoihin ja pyysin levittämään sanaa, että vastausaikaa on pidennetty viikolla. Vastausprosentin alhaisuuteen tässä vaiheessa vaikutti muun muassa se, että Fontana Spahotel Ylläs Saagassa ohjeet kyselyyn vastaamiseen eivät olleet vielä menneet vastaajille saakka. Lisäksi menossa olevan hiihtoloman takia osa vastaajista ei joko ollut saanut vielä ohjeita kyselyyn tai sitten ei vain halunnut tai kyennyt lomallaan vastaamaan kyselyyn. Tämän lisäviikon jälkeen vastausprosentti nousi noin 20 prosenttiin, johon pystyi jo olemaan tyytyväinen. Annoimme kuitenkin vastaajille vielä yhden viikon lisäaikaa, sillä Lomaliiton vuosittaisessa neuvoston kokoontumisessa oli tullut ilmi, että toimipaikat toivoivat vielä hieman lisäaikaa vastaamiseen. Tällöin toimipaikkojen johtajia pyydettiin päivitetyllä infokirjeellä Lomaliiton keskustuomiston kautta rohkaisemaan

alaisiaan vielä vastaamaan kyselyyn. Toinen lisäviikko kyselyyn vastaamiseen ei tuonut kuitenkaan kuin pari vastausta lisää.

Empiirisen aineiston keräämistävän ollessa ainoastaan sähköinen kysely voidaan miettiä, että olisiko vastauksia tullut enemmän, jos vastaajilla olisi ollut mahdollisuus vastata myös perinteisessä paperimuodossa. Tätä asiaa pohdimme ennen kyselyn laittamista vastattavaksi ja päädyimme siihen, että paperimuotoinen kysely sähköisen lisäksi ei olisi tarpeellinen. Lomaliiton vuosittaisessa neuvoston kokouksessa ei myöskään ilmennyt tarvetta paperimuotoiselle kyselylle.

3.3 Tutkimusaineisto

Kyselyyn tuli yhteensä 87 vastausta neljän viikon vastausajalla. Muokkasin muutamien vastauksien taustatietoja niin, että pystyin helpommin ja totuudenmukaisimmin hakemaan tietoja erilaisilla rajauksilla Webropolin analysointityökaluilla. Ensimmäkin, kaksi vastauksista oli täysin tyhjiä joten poistin ne vastanneiden joukosta. Toiseksi, lisäsin neljään vastauksen kohtaan 83, että niissä arvioitiin itseä. Tällöin kysymyksiin 82 ja 83 tuli saman verran vastauksia itsensä arviointiin. Kolmanneksi, lisäsin yhden vastauksen kysymykseen 85 asemaksi ”muu”, sillä se oli jätetty vastaamatta, mutta kyseisen vastaajan yhdestä avoimesta kysymyksestä pystyi näin selvästi päättämään. Neljänneksi, kaksi vastaajista oli arvioinut toimipaikan johtajaa, vaikka asemansa ollessa kysymyksen 85 mukaisesti ”muu”, heidän olisi tullut arvioida osastonsa vastaavaa. Poistin heidän vastauksistaan kysymyksestä 84 osaston ”kylpylä” ja muutin asemaksi kysymykseen 85 ”osaston vastaava”. Viidenneksi, yksi vastaajista oli puolestaan arvioinut avoimen kysymyksen vastauksen perusteella kahta eri henkilöä. Tällöin jouduin poistamaan vastauksen ”keittiö” kysymyksestä 84 ja vastauksen ”muu” kysymyksestä 85.

Hyväksyttäviä vastauksia tuli kaiken kaikkiaan 85. Tutkimuksen toimipaikoissa oli kyselyn aikaan töissä 402 henkilöä ja kun 30 osaston

vastaavaa pyydettiin arvioimaan myös itseään, oli suurin mahdollinen vastausmäärä 432. Tällöin vastausprosentiksi muodostui $85 / 432 = 19,7$.

Toimipaikan, jossa työskentelee, ilmoitti 98,7 prosenttia (78 vastausta) esimiehiään arvioineista vastaajista. Eniten vastauksia tuli Imatran Kylpylästä, 32,1 prosenttia (25 vastausta). Järjestyksessään seuraavaksi eniten vastauksia tuli Fontana Spahotel Casinosta 28,2 prosenttia (22 vastausta), Fontana Spahotel Keurusselästä 17,9 prosenttia (14 vastausta), Fontana Hotel Korpilammesta 11,5 prosenttia (9 vastausta) ja Fontana Spahotel Ylläs Saagasta 10,3 prosenttia (8 vastausta). Toimipaikkojen sisällä vastausprosentti muodostui suurimmaksi Fontana Spahotel Casinossa, 29,3 prosenttia. Järjestyksessään seuraavaksi korkeimmaksi vastausprosentti nousi toimipaikkojen sisällä Fontana Spahotel Keurusselässä 25,5 prosenttiin, Fontana Spahotel Ylläs Saagassa 19,0 prosenttiin, Imatran Kylpylässä 15,7 prosenttiin ja Fontana Hotel Korpilammessa 13,6 prosenttiin.

Tutkimuksen kohteena olevat toimipaikat pitävät sisällään erilaisia osastoja. Se miltä osastolta vastaajat ovat, ilmoitti 88,6 prosenttia (70 vastaajaa) esimiehiään arvioineista vastaajista. Eniten vastauksia tuli osastolta "muu", 31,4 prosenttia (22 vastausta). Seuraavaksi eniten vastauksia tuli keittiöstä 20,0 prosenttia (14 vastausta), ravintolasta 18,6 prosenttia (13 vastausta), vastaanotosta 14,3 prosenttia (10 vastausta), siivouksesta 8,6 prosenttia (6 vastausta) ja kylpylästä 7,1 prosenttia (5 vastausta).

Kyselyyn vastanneet voidaan jakaa hierarkiatasoisin toimipaikkojen johtajiin, osastojen vastaaviin ja muihin. Osastojen vastaavat arvioivat kyselyssä toimipaikan johtajia ja muut osastojen vastaavia. Toimipaikan johtajat arvioivat puolestaan vain itseään. Oman asemansa ilmoitti 94,9 prosenttia (75 vastausta) esimiehiään arvioineista vastaajista. Asematasoisin tarkasteltuna vastauksia tuli eniten vastaajilta, jotka olivat asemassa "muu", 88,0 prosenttia (66 vastausta). Tämä asema sisältää

kaikki muut poisluettuna toimipaikan johtajat ja osastojen vastaavat. Osastojen vastaavilta tuli vastauksia 12,0 prosenttia (9 vastausta).

Sukupuolensa ilmoitti 86,1 prosenttia (68 vastausta) kaikista esimiehiään arvioineista vastaajista. Näistä vastaajista oli naisia 76,5 prosenttia (52 vastausta) ja miehiä 23,5 prosenttia (16 vastausta). Kyselyyn vastanneet olivat 18-62 -vuotiaita. Oman ikänsä ilmoitti 84,8 prosenttia (67 vastausta) esimiehiään arvioineista vastaajista. Järjestyksessään eniten vastauksia tuli 43-47 -vuotialta 22,4 prosenttia (15 vastausta), 38-42 -vuotialta 20,9 prosenttia (14 vastausta), 48-52 -vuotialta, 53-57 -vuotialta ja 23-27 -vuotialta 10,4 prosenttia (7 vastausta) kultakin, 18-22 -vuotialta ja 28-32 -vuotialta 7,5 prosenttia (5 vastausta) molemmilta, 58-62 -vuotialta 6,0 prosenttia (4 vastausta) ja 33-37 -vuotialta 4,5 prosenttia (3 vastausta). Vastaajien keski-ikä asettui ikäryhmään 38-42 -vuotiaat.

Vastaajan arvioinnin kohdetta koskevaan kysymykseen vastasi 98,8 prosenttia (84 vastausta) kaikista vastaajista. Näistä vastaajista 92,9 prosenttia (78 vastausta) kohdisti arviointinsa lähimpään esimieheensä. Itsearviointeja oli tällöin 7,1 prosenttia (6 vastausta). Itseään arvioineiden esimiesten alaisista 25 arvioi esimiestään. Yhtä itseään arvioinutta ei ollut kukaan alainen arvioinut ja yhden itsearvioijan kohdalla alaisarvioita ei pysty tarkalleen määrittämään, sillä tämä kyseinen arvioija oli vastannut osastokseen ”muu”, mutta ei kuitenkaan ole toimipaikan johtaja. Toimipaikkojen johtajia ja osastojen vastaavia pyydettiin kyselyssä arviomaan itseään samojen väittämien perusteella kun alaisia pyydettiin arvioimaan esimiehiään.

Kyselyyn vastanneet olivat työskennelleet 0-35 vuotta nykyisessä toimipaikassaan. Eniten vastauksia tuli 1-5 vuotta nykyisessä työpaikassaan työskenneiltä, 17,9 prosenttia. Seuraavaksi eniten vastauksia tuli järjestyksessään 16-20 vuotta työskenneiltä 16,7 prosenttia, alle vuoden, 6-10 ja 11-15 vuotta työskenneiltä 14,1 prosenttia, 26-30 vuotta työskenneiltä 12,8 prosenttia, 21-25 vuotta työskenneiltä 6,4

prosenttia ja 31-35 vuotta työskenneiltä 3,8 prosenttia. Keskimäärin kyselyyn vastanneet olivat työskennelleet 11-15 vuotta nykyisessä toimipaikassaan. Vastaajan nykyisessä työpaikassa työskenneltyä aikaa koskevaan kysymykseen vastasi 91,8 prosenttia kaikista vastaajista.

Kyselyyn vastanneet olivat työskennelleet 0-35 vuotta nykyisessä tehtävässään. Eniten vastauksia tuli 1-5 vuotta nykyisessä tehtävässä työskenneiltä, 22,7 prosenttia. Seuraavaksi eniten vastauksia tuli järjestyksessään 6-10 vuotta työskenneiltä 16,0 prosenttia, alle vuoden, 11-15 ja 16-20 vuotta työskenneiltä 14,7 prosenttia, 21-25 ja 26-30 vuotta työskenneiltä 6,7 prosenttia ja 31-35 vuotta työskenneiltä 4,0 prosenttia. Keskimäärin kyselyyn vastanneet olivat työskennelleet 11-15 vuotta nykyisessä tehtävässään. Vastaajan nykyisessä tehtävässä työskenneltyä aikaa koskevaan kysymykseen vastasi 88,2 prosenttia kaikista vastaajista.

Kyselyn vastanneet olivat työskennelleet 0-35 vuotta arvioitavansa alaisuudessa. Eniten vastauksia tuli alle vuoden arvioitavansa alaisuudessa työskenneiltä, 32,1 prosenttia. Seuraavaksi eniten vastauksia tuli järjestyksessään 1-5 vuotta työskenneiltä 24,4 prosenttia, 6-10 vuotta työskenneiltä 14,1 prosenttia, 11-15 vuotta työskenneiltä 10,3 prosenttia, 16-20 ja 26-30 vuotta työskenneiltä 3,8 prosenttia, 21-25 vuotta työskenneiltä 2,6 prosenttia ja 31-35 vuotta työskenneiltä 1,3 prosenttia. Keskimäärin kyselyyn vastanneet olivat työskennelleet 6-10 vuotta arvioitavan esimiehensä alaisuudessa. Vastaajan nykyisen arvioitavan alaisuudessa työskenneltyä aikaa koskevaan kysymykseen vastasi 91,8 prosenttia kaikista vastaajista.

Vastaajien taustatietoja tarkasteltaessa toimipaikoittain huomataan selvästi, että Fontana Spahotel Ylläs Saagassa vastaajat ovat työskennelleet selvästi vähemmän aikaa kyseisessä toimipaikassa, kyseisessä tehtävässä ja arvioitavan esimiehen alaisuudessa kuin kaikissa toimipaikoissa keskimäärin. Fontana Spahotel Ylläs Saagasta selvästi muista poikkeavat työskentelyajat voidaan ajatella olevan

seurausta siitä, että se on tutkimuksen toimipaikoista selvästi sesonkiluontoisin ja tällöin myös henkilökunnan vaihtuvuus on suurempaa. Lisäksi tässä toimipaikassa työskentelevät ovat selvästi nuorempia kuin keskimäärin kaikissa toimipaikoissa.

Kyselyn perusteella sain kerättyä sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusaineistoa. Kvantitatiivista aineistoa sain monivalintaväittämien sekä taustakysymysten pohjalta vastausten keskiarvojen ja hajontojen muodossa. Kvalitatiivista aineistoa sain puolestaan avoimilla kysymyksillä.

3.4 Analyysimenetelmät

Luvussa 4.1 tulen analysoimaan avoimien kysymysten perusteella saatuja mielipiteitä siitä mitkä ovat yleisesti esimiehen viisi tärkeintä ominaisuutta. Kyselyn kaikkia vastaajia pyydettiin kertomaan esimiehen viisi tärkeintä ominaisuutta yleisesti ottaen. Tähän kysymykseen vastasi 66 vastaajaa kaikista toimipaikoista yhteensä. Tarkoitukseni oli muodostaa esimiesten tärkeimmät ominaisuudet mahdollisimman laajassa tutkimusjoukossa, jotta se olisi mahdollisimman hyvin yleistettävissä. Tällöin kaikkien kysymykseen vastanneiden vastaukset oli luonnollista ottaa tarkasteluun samanaikaisesti.

Järjestelin alaominaisuuksia samaan tapaan pääominaisuuksiksi kuin teoriaosuuden lopussa koostamassani täydellisen esimiehen ominaisuuksien listassa (ks. taulukko 1). Kyselyn pohjalta koostaessa eri alaominaisuudet saivat kuitenkin ”pisteitä” sen mukaan missä järjestyksessä ne vastauksissa oli mainittu. Vastaajia kun pyydettiin kertomaan esimiehen viisi tärkeintä ominaisuutta tärkeysjärjestyksessään. Tällöin ensin mainittu ominaisuus sai viisi pistettä, toisena mainittu neljä pistettä ja niin edelleen. Jos vastauksessa oli enemmän kuin viisi ominaisuutta listattuna, saivat viidentenä mainittu ja siitä myöhemmin mainitut jokainen yhden pisteen. Tällä tavalla pystyin selvittämään jokaisen alaominaisuuksista koostetun pääominaisuuden tärkeyden

pistejärjestyksessään. Esimiehen tärkeimmät ominaisuudet yleisesti ottaen kyselyn perusteella on koottu taulukkoon 2. Siinä näkyvät vasemmalla pääominaisuudet, jotka koostuvat oikealla olevista alaominaisuuksista.

Esimiesten tärkeimpien ominaisuuksien analysoinnin jälkeen analysoin kyselyn monivalintaväittämien tuloksia monista eri näkökulmista, jotta sain mahdollisimman laajan näkökulman kyselyn tuloksiin ja tätä kautta johtopäätöksiin. Ennen tätä vaihetta yhdistelin monivalintaväittämät, eli täydellisen esimiehen alaominaisuudet, takaisin 1-6 kohdan sisältäviksi pääominaisuuksiksi. Tämän yhdistämisen taustalla on se, että tällöin tarkasteltavien kohtien määrä saatiin laskettua määrään, joita pystyin tarkastelemaan samaan aikaan yhdessä selkeästi havainnollistavassa taulukossa. Alaominaisuuksia analysoin myös erikseen. Väittämien yhdistämisen pääominaisuuksiksi tein siten, että laskin näille jokaiselle painotetut keskiarvot ja käänsin asteikon päinvastoin. Tämän kääntämisen tein sen takia, että muutoin tulokset olisivat olleet sitä paremmat mitä pienemmän keskiarvon se olisi saanut. Asteikon kääntämisen jälkeen taulukoita on myös helpompi lukea, kun hyvän keskiarvon saanut kohta näkyy pitkänä tolppana lyhyen sijaan.

Arvoasteikon ollessa 1-5, voidaan se muuntaa sanalliseen muotoon siten, että 1,0-1,7 on huono, 1,8-2,5 on välttävä, 2,6-3,4 on tyydyttävä, 3,5-4,2 on hyvä ja 4,3-5,0 on kiitettävä. Tämä arvosana-asteikko on mielestäni sopiva sillä vastaajan vastatessa ”en samaa, enkä eri mieltä” esimerkiksi monivalintaväittämään ”esimieheni viestii hyvin”, antaa se silloin arvoasteikon keskimmäisen arvosanan, 3,0 (tyydyttävä). Tämä arvosana on myös kaikkien kyselyssä esimiehiään arvioineiden kaikkien vastausten keskiarvo. Kyselyn tuloksia keskiarvallisesti tarkasteltaessa yhden sanallisen arvosanan ero (0,8) on sellainen raja, jota voidaan pitää merkittävänä. 0,6 eroa keskiarvoissa voidaan pitää jo huomionarvoisena. Luvuissa 4.2-4.8 kyselyn monivalintaväittämiä analysoidessani tulen analysoimaan pääasiassa näitä merkittäviä ja huomionarvoisia eroja keskiarvoissa.

Luvussa 4.2 toimipaikoittain kyselyn monivalintaväittämiä analysoidessani huomioin myös avointen kysymysten vastaukset siitä missä esimiehet ovat erityisen hyviä ja huonoja. Nostan tuolloin esille lukumäärällisesti eniten esiintyneet esimiesten parhaat ja eniten kehittämistä tarvitsevat osa-alueet. Tällä tavoin löydän mielestäni juuri ne kaikista parhaimmat ja huonoimmat osa-alueet esimiesten toiminnassa. Näiden ulkopuolelle jää kuitenkin useita vastauksia, jotka esiintyivät koko vastausjoukossa vähäisesti. Toimipaikoittain tehty esitys on mielestäni paras, sillä siten voidaan ohjata alaisten mielipiteistä johdettuja toimenpide-ehdotuksia suoraan toimipaikkoihin. Esitän myös joitakin suoria lainauksia, jotka kertovat kuinka hyvin tai huonosti esimiestoiminta nähdään alaisten silmin.

Tarkastelemalla kyselyn avulla kerättyä aineistoa monipuolisesti hakien jokaiselle osa-alueelle yhtymäkohtia muualta empiriasta ja teoriasta tulen mielestäni parhaiten analysoimaan tutkimuksen aineistoa. Tulen hakemaan teoreettisia yhtymäkohtia erityisesti Suomessa tehtyihin tutkimuksiin, sillä tällöin johtamiseen vaikuttava ympäröivä kulttuuri on mahdollisimman samankaltainen. Muuten jätän yksittäisten tutkimusten vertaamisen tämän tutkimuksen tuloksiin vähemmälle. Verratessani tuloksia teorian pohjalta muodostamaani täydellisen esimiehen ominaisuuksien listaan (ks. taulukko 1) teen tätä kuitenkin huomioiden aikaisemmat yksittäiset tutkimukset samanaikaisesti.

3.5 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavan tutkimuksen tulisi olla toistettavissa myöhemmin toisen tutkijan toimesta. Tällöin tutkijan tulee antaa lukijalle riittävästi tietoa, joka edesauttaa havaintojen tuottamisen arvioimista ja niiden muokkaamista tulkinnoiksi. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 258) Itse pyrin mahdollisimman tarkkaan raportoimaan tutkimukseni eri vaiheet ja täten edesauttamaan tutkimuksen luotettavuuden parantamista.

Tämän tutkimuksen luotettavuuden pohja on laaja-alainen teoriaosa, sillä sen pohjalta olen empiirisen aineiston hankkimiseen käytetyn kyselylomakkeen rakentanut. Osa teorialähteistä on sekundaarisia ja näiden käyttöä ei yleisesti pidetä hyvänä sillä tutkija ei ole itse nähnyt alkuperäistä lähdettä. Sekundaaristen lähteiden käytön perustelen kuitenkin sillä, että luotan viittaamiini lähteisiin ja tällöin saavutan mielestäni lisäksi laajemman katsauksen kirjallisuuteen ja tätä kautta luotettavamman kuvan täydellisen esimiehen ominaisuuksista, jonka pohjalta kyselylomakkeen rakensin.

Kyselyn vastausvaihtoehdot pyrin rakentamaan niin, että ne olisivat yksiselitteisiä. Tämä lisää tulosten luotettavuutta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 213). Tärkeänä pidin myös, että vaihtoehtona on ”en samaa, enkä eri mieltä”. Ilman tätä vastaajat olisi pakotettu kallistumaan vastauksessaan jompaankumpaan suuntaan, vaikka eivät todellisuudessa olisikaan halunneet. Tällaista jompaankumpaan suuntaan kallistumista käytetään yleisesti kyselyissä, mutta ilman tätä vastausvaihtoehtoa tulokset olisivat mielestäni olleet vähemmän luotettavia. Itse kävin lisäksi miettimään väittämää 48, ”esimieheni ei anna helposti periksi”, sillä se voidaan ymmärtää mielestäni kahdella tavalla. Negatiivisesti niin, että esimies ei anna esimerkiksi alaisilleen periksi omissa mielipiteissään, vaikka näin tulisi mahdollisesti tehdä. Positiivisesti niin, että esimies ei anna periksi esimerkiksi kohdatessaan vastoinkäymisiä. Tällaiset monitulkintaiset väittämät voidaan tulkita tutkimuksen luotettavuutta heikentäviksi asioiksi.

Tutkimuksen luotettavuuden voidaan yleisesti ajatella madaltuneen silloin, kun muodostin pääominaisuudet siten, että yhdistin niissä 1-6 monivalintaväittämää yhteen. Yleisesti kun on ajateltu, että jokaisen tarkasteltavan kohdan tulisi sisältää vähintään kaksi alakohtaa yhdessä. Itseni lisäksi myös jotkin tutkijat ovat sitä mieltä, että totuudenmukaisempi ja luotettava tulos saadaan aikaiseksi yhdellä hyvällä väittämällä, sen sijaan että yhdistettäisiin kaksi huonoa väittämää toisiinsa. Lisäksi joihinkin

kyselyn väittämiin ei olisi löytynyt mitään muuta järkevää väitettä pariksi kuin väittää samaa asiaa käänteisesti. Tämä olisi mielestäni vain lisännyt kyselyn pituutta ja täten mahdollisesti madaltanut vastausprosenttia. Tällä tavoin tutkimuksen luotettavuus olisi heikentynyt.

Mittareiden luotettavuuden tutkimiseen on kvantitatiivisessa tutkimuksessa kehitetty erilaisia tilastollisia menetelmiä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 213). Tämän tutkimuksen tuloksia ei ole kuitenkaan tilastollisin menetelmin testattu. Tämä siis tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulosten ei voida sanoa olevan tilastollisesti pitäviä ja yleistettäviä. Vastausprosentit jäivät myös joissakin tarkasteltavissa ryhmissä alhaisiksi, joten sillä on myös merkitystä tutkimuksen tulosten paikkaansa pitävyyteen isommassa joukossa. Tutkimuksen tulokset antavat kuitenkin suuntaa esimiestoiminnan tasosta Lomaliitossa ja ohjaavat kehitystoimenpiteitä oikeisiin suuntiin.

Suorilla lainauksilla tulkintoihin johtavat perusteet ovat paremmin lukijan nähtävillä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 215). Itse pyrin tällä tavoin havainnollistamaan lukijalle paremmin ne syyt joiden perusteella tein tulkintoja tarkastellessani avointen kysymysten vastauksia esimiesten hyvistä ja huonoista osa-alueista. Osaa suorista lainauksia jouduin hieman muokkaamaan, jotta niistä ei pystyisi suoraan päättelemään kenestä esimiehestä niissä on kyse. Tunnistettavuuden hämärtämisen jouduin tekemään sen takia, koska päätimme Lomaliiton ohjaajan kanssa tutkimusta aloittaessa, että ketään esimiestä ei tulisi voida tunnistaa yksittäin. Tarkastelutaso on siis useiden esimiesten tasolla kerralla.

Tutkimukseen osallistuneissa toimipaikoissa on vaihtunut muutamia esimiehiä jonkin aikaa ennen kyselyn suorittamista. Tällöin voidaankin pohtia, että ovatko alaiset osanneet vielä tarpeeksi totuudenmukaisesti arvioida esimiestään. Näin ollessa voidaan sanoa tutkimuksen luotettavuuden heikentyneen. Fontana Spahotel Ylläs Saagassa vaihtui ravintolasta ja keittiöstä vastannut osastoesimies maaliskuussa 2008.

Avointen kysymysten vastauksista selvisi myös, että Fontana Spahotel Casinossa on vaihtunut joku ”muu” esimies / johtaja sekä kylpylän osastoesimies helmikuussa 2008. Lisäksi Fontana Spahotel Casinossa on vaihtunut vastaanotossa osastoesimies. Imatran Kylpylässä puolestaan vaihtuivat ravintolasta ja keittiöstä vastanneet osastoesimiehet kesällä 2007.

Toimipaikoista lähes jokaisessa on lisäksi vaihtunut johtaja parin vuoden sisällä. Fontana Spahotel Ylläs Saagassa tämä tapahtui joulukuussa 2007, Fontana Spahotel Keurusselässä kesäkuussa 2007, Fontana Hotel Korpilammessa lokakuussa 2006 ja Fontana Spahotel Casinossa helmikuussa 2006. Viimeiseksi mainitussa toimipaikassa johtaja oli tosin ollut yli 20 vuotta kyseisen toimipaikan johtajana, jonka jälkeen oli kaksi vuotta muualla ja sen jälkeen palasi takaisin. Imatran Kylpylässä on puolestaan ollut sama johtaja jo pitkään.

Fontana Spahotel Casinossa ja Imatran kylpylässä oli kyselyä suorittaessa meneillään samaan aikaan yt-neuvottelut, joilla on varmasti ollut vaikutusta kyselyyn vastaamiseen ja tätä kautta tuloksien luotettavuuteen. Nämä neuvottelut olivat alkaneet joulukuussa 2007 ja jatkuivat aina maaliskuun 2008 loppuun saakka. Imatran Kylpylästä otettiin esimerkiksi minuun henkilökohtaisesti yhteyttä kyselyn aikana. Sieltä kyseltiin, että voiko kyselyn taustakysymyksiin jättää vastaamatta. Kerroin tärkeimmät taustakysymykset ja loppuihin sanoin, että vastaavat jos haluavat. Tarkoituksena kun oli kuitenkin saada mahdollisimman paljon vastauksia ja jos vastaajat epäilevät anonymiteettinsa menettämistä liian tarkentavilla kysymyksillä, saivat he minulta luvan jättää vastaamatta liian tarkentaviin kysymyksiin. Halukkuutta Imatran kylpylän työntekijöillä oli kuulemma kovasti vastata kyselyyn. Yt-neuvottelut ovat siis varmasti saaneet ihmiset halukkaiksi vastaamaan, mutta samalla epäilemään voisiko tuloksilla negatiivisia vaikutuksia toimintaan tulevaisuudessa.

Vastausten ja samalla tutkimuksen tulosten luotettavuuteen voidaan yleisesti sanoa kaikissa toimipaikoissa vaikuttavan tuo pelko ja epäily siitä, että tutkimuksen tuloksista aiheutuisi negatiivisia asioita tulevaisuudessa. Tutkimuksen aihe on kuitenkin sen verran arka sekä henkilökohtainen aihe ja tarkoituksena on arvioida omaa esimiestään, että epäilyt ja pelot ovat ymmärrettäviä. Näihin asioihin pyrin vaikuttamaan sillä, että painotin kyselyn infokirjeessä, alkutekstissä ja henkilökohtaisesti puhuen vastaajien anonymiteettia. Kyselyn henkilökohtaisuus näkyi myös muutamien ihmisten yhteydenottoina Lomaliiton keskustoimistoa kohtaan. Kyselyn väittämä 68, ”esimieheni on hyvin älykäs”, oli yksi näistä väittämistä, jonka eräät vastaajat olivat mieltäneet liian henkilökohtaiseksi. Myös väittämä 57, ”esimieheni hyväksyy erilaiset kulttuurit”, oli saanut palautetta, koska se voidaan mieltää rasistiseksi väittämäksi.

4 TULOKSET

Tässä luvussa tulen analysoimaan kyselyn tuloksia. Luvussa 4.1 tarkastelen kyselyn vastaajien mielipiteiden pohjalta muodostettua esimiehen tärkeimpien ominaisuuksien listaa. Sen jälkeen tarkastelen luvuissa 4.2-4.8 tutkimuksen tuloksia monivalintaväittämien osalta kokonaisuudessaan, toimipaikoittain, osastoittain, hierarkiatasoittain, sukupuolittain, ikäluokittain ja lopuksi tarkastelen kuinka esimiehet ovat itse arvioineet itseään verrattuna heidän alaistensa antamiin arvioihin. Analysoin tuloksia ensin pääominaisuuksien kautta, jotka näkyvät muodostamissani kuvioissa. Sen jälkeen menen pääominaisuuksien sisälle ja tarkastelen sen sisältämiä alaominaisuuksia, eli yksittäisiä väittämiä. Toimipaikkakohtaisesti monivalintaväittäminen tuloksia tarkastellessani huomioin myös avointen kysymysten vastaukset esimiestoiminnan hyvistä ja huonoista puolista.

4.1 Esimiehen tärkeimmät ominaisuudet

Esimiehen tärkeimmät ominaisuudet yleisesti ottaen kyselyyn osallistuneiden mukaan on tärkeysjärjestyksessään listattuna taulukossa 2. Kyselyn vastaajat pitivät esimiehen tärkeimpänä ominaisuutena luottamuksen levittämistä. Tämä ominaisuus sisältää luotettavuuden, rehellisyyden, alaisiin luottamisen ja lupauksen pitämisen. Lähes yhtä tärkeäksi esimiehen ominaisuudeksi kuin luottamuksen levittämisen vastaajat näkivät oikeudenmukaisuuden. Oikeudenmukaisuus käsittää tasapuolisuuden, oikeudenmukaisuuden ja reilouden. Selvästi vähemmän tärkeämpänä esimiehen ominaisuutena vastaajat pitivät johtamiskykyä. Johtamiskyky tarkoittaa organisointi-, johtamis-, vastuunkanto-, päätöksenteko- ja ratkaisukeskeisyyskykyjä sekä innostusta työstään.

Jonkin verran johtamiskykyä vähemmän tärkeämmäksi esimiehen ominaisuudeksi näkivät kyselyn vastaajat hyvät työhön liittyvät taidot.

Nämä taidot käsittävät ammattitaidon, koulutuksen, kielitaidon, atk-taidot ja lakiosaamisen. Huomattavasti työhön liittyviä taitoja vähemmän tärkeämpänä esimiehen ominaisuutena vastaajat pitivät sosiaalista kyvykkyyttä. Tällä ominaisuudella tarkoitetaan kuuntelemista, puhumista, erilaisten ihmisten kanssa toimeen tulemista, sosiaalisuutta, suorapuheisuutta, tiedonvälitystä ja ulospäin suuntautuneisuutta. Jonkin verran sosiaalista kyvykkyyttä vähemmän tärkeämmäksi esimiehen ominaisuudeksi kyselyn vastaajat näkivät kehittämissuuntautuneisuuden. Tämä ominaisuus pitää sisällään opastajana, valmentajana sekä tukena ja turvana toimimisen, itsensä, alaisensa ja työtapojen kehittämisen sekä palautteen antamisen.

Kyselyn vastaajat pitivät kannustamista jonkin verran sosiaalista kyvykkyyttä vähemmän tärkeämpänä ominaisuutena. Tämä ominaisuus tarkoittaa alaisten kannustamista, innostamista, rohkaisemista, kiittämistä, arvostamista ja palkitsemista. Hieman kannustamista vähemmän tärkeäksi esimiehen ominaisuudeksi vastaajat näkivät inhimillisyyden. Inhimillisuus tarkoittaa lähestyttävyyttä, empaattisuutta, välittämistä, alaisen asemaan asettumista, ymmärtäväisyyttä, työn ulkopuolisen elämän ymmärtämistä, inhimillisyyttä ja työilmapiiristä sekä alaisista huolehtimista.

Jonkin verran inhimillisyyttä vähemmän tärkeänä esimiehen ominaisuutena kyselyn vastaajat pitivät jämäkkyyttä. Tätä aavistuksen vähemmän tärkeämpänä esimiehen ominaisuutena pidettiin tuloshakuisuutta. Tämä ominaisuus koostuu tuloshakuisuudesta ja kustannustietoisuudesta. Luovuus nähtiin puolestaan aavistuksen vähemmän tärkeämpänä esimiehen ominaisuutena kuin tuloshakuisuus. Luovuus pääominaisuutena koostuu luovuudesta, innovatiivisuudesta ja idearikkaudesta. Luovuutta yhtä tärkeänä esimiehen ominaisuutena kyselyn vastaajat pitivät yhteistyötaitoja. Nämä koostuvat yhteistyö- ja tiimityöskentelykyvyistä. Esimiehen demokraattisuutta ja joustavuutta pidettiin vastaajien mukaan lähes yhtä tärkeänä kuin luovuutta ja yhteistyötaitoja. Demokraattisuus käsittää alaisten huomioonottamisen ja

työtehtävien suunnitteluun mukaan ottamisen sekä delegoinnin. Esimiehen joustavuus tarkoittaa puolestaan joustavuutta ja valmiutta työhön tarpeen vaatiessa.

Esimiehen tulisi olla kyselyn perusteella tärkeimmistä aloittaen:

luottamusta levittävä	luotettavuus, rehellisyys, alaisiin luottaminen ja lupauksen pitäminen
oikeudenmukainen	tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus ja reiluus
johtamiskykyinen	organisointi-, johtamis-, vastuunkanto-, päätöksenteko- ja ratkaisukeskeisyyskyky sekä innostus työstään
hyvä työhön liittyviltä taidoilta	ammattitaito, koulutus, kielitaito, atk-taidot ja lakiosaaminen
sosiaalisesti kyvykäs	kuunteleminen, puhuminen, erilaisten ihmisten kanssa toimeentuleminen, sosiaalisuus, suorapuheisuus, tiedonvälitys ja ulospäin suuntautuneisuus
kehittämissuuntautunut	opastajana, valmentajana sekä tukena ja turvana toimiminen, itsensä, alaisten ja työtapojen kehittäminen sekä palautteen anto
kannustava	alaisten kannustaminen, innostaminen, rohkaiseminen, kiittäminen, arvostaminen ja palkitseminen

inhimillinen	lähestyttävyyys, empaattisuus, välittäminen, alaisen asemaan asettuminen, ymmärtäväisyys, työn ulkopuolisen elämän ymmärtäminen, inhimillisyys ja työilmapiiristä sekä alaisista huolehtiminen
jämäkkä	jämäkkyys
tuloshakuinen	tuloshakuisuus ja kustannustietoisuus
luova	luovuus, innovatiivisuus ja idearikkaus
yhteistyötaitoinen	yhteistyö- ja tiimityöskentelykyky
demokraattinen	alaisten huomioonottaminen ja työtehtävien suunnitteluun mukaan ottaminen sekä delegointi
joustava	joustavuus ja valmius työhön tarpeen vaatiessa

TAULUKKO 2. Esimiehen tärkeimmät ominaisuudet järjestyksessään kyselyyn vastanneiden mukaan.

Edellä esitettyjen esimiehen tärkeimpien ominaisuuksien lista ei sisällä useita ominaisuuksia, jotka tulivat kyselyssä ilmi. Nämä ominaisuudet ovat rajattu taulukon ulkopuolelle vähäisen esiintymistiheydensä vuoksi. Osa ulkopuolelle jätetyistä ominaisuuksista esiintyvät teorian pohjalta muodostamassani esimiehen tärkeimpien ominaisuuksien joukossa (ks. taulukko 1). Tärkeimpiä tällaisia ovat visiointi, päämäärähakuisuus ja vaikutuskyky.

Visioinnin puuttuminen listalta ihmetyttää eniten, sillä se kuitenkin esiintyi tärkeimpien esimiehen ominaisuuksien joukossa teorian mukaan (ks. taulukko 1) ja kyselyn mukaan (ks. taulukko 2) se jäi selvästi tärkeimpien

ominaisuuksien listalta. Listalta puuttumisen voidaan ajatella johtuvan siitä, että kyselyn vastaajat ovat pääosin tekemisissä ylimmän johdon sijaan operatiivisen johdon kanssa. Tällöin operatiivista työtä tekevät henkilöt eivät nostaneet esimiehen visiointia tärkeimpien ominaisuuksien joukkoon. Toisaalta voidaan ajatella, että toki operatiivisellakin tasolla tarvitaan esimieheltä tulevaisuudenkuvaa jota kohti edetä. Kiinnostava seikka on kuitenkin se, että osaston vastaavat arvioivat esimiehensä visiointitaidot vain niukasti (keskiarvo +0,2) paremmaksi kuin osaston vastaavien alaiset (ks. kuvio 8). Tämä tarkoittaa sitä, että hierarkiatasolla ei näyttäisi olevan väliä kuinka hyvin esimiehet visioivat.

Kyselyyn vastanneet eivät myöskään arvostaneet esimiehen päämäärähakuisuutta niin kuin se teorian pohjalta koostamassani täydellisen esimiehen ominaisuuksien listalla (ks. taulukko 1) on järjestynyt. Siellä se on tärkeimpien ominaisuuksien joukossa ja puolestaan kyselyyn vastanneet eivät arvostaneet sitä ollenkaan. Visioinnin lisäksi tämä ominaisuus voidaan mieltää kuuluvan enemmän ylimmälle johdolle, kuin operatiiviselle johdolle. Kuvioista 8 käy kuitenkin ilmi, että päämäärähakuisuus arvioitiin hieman paremmaksi (keskiarvo +0,2) osastojen vastaavien kohdalla kuin toimipaikkojen johtajien. Päämäärähakuisuus on myös itseään arvioivien esimiesten mukaan yksi heidän heikoimmista ominaisuuksista (ks. kuvio 11).

Seuraavaksi eniten puuttuvissa ominaisuuksissa ihmetyttää se, että esimiehen vaikutuskyky esiintyi kyselyn vastauksissa esimiehen tärkeimpien ominaisuuksien joukossa (ks. taulukko 2) vain todella harvoin. Tämä ominaisuus on kuitenkin teorian pohjalta rakennetun esimiehen tärkeimpien ominaisuuksien (ks. taulukko 1) mukaan yksi tärkeistä ominaisuuksista.

Kyselyn perusteella muodostetulta esimiehen tärkeimpien ominaisuuksien listalta (ks. taulukko 2) puuttuvat teorian pohjalta muodostetulta esimiehen tärkeimpien ominaisuuksien listalla (ks. taulukko 1) olevista lisäksi

itseluottamus, eteenpäin menevyys, aloitekyky, avoimuus, riskinotto-kyky, tunnetasapainoisuus, rajatietoisuus, positiivisuus, energisyys, tilannetajuisuus, älykkyys, eettisyys, palveluksellisuus, alaiskiinnostus, päättäväisyys, esimerkillisyys, ja luovuus ongelmanratkaisussa. Nämä ominaisuudet sijoittuvat listan loppupuolelle, joten niiden puuttuminen ei ihmetytä niin paljoa kuin aikaisemmin mainitsemiä visioinnin, päämäärähakuisuuden ja vaikutuskyvyn puuttumista.

Kyselyn vastaajat olivat arvioineet (ks. taulukko 2) esimiehen tärkeimmiksi ominaisuuksiksi tuloshakuisuuden sekä jämäkkyuden ja teorian pohjalta muodostamassani listalla (ks. taulukko 1) niitä ei ole. Tuloshakuisuuden puuttumista teorian pohjalta muodostamalta listalta mietin jo teorian yhteenvedon ja pohdintojen kohdalla. Mielestäni se on yksi tärkeimmistä ominaisuuksista, koska yrityksen tulee tuottaa tulosta omistajilleen.

Kyselyn pohjalta muodostetun esimiehen tärkeimpien ominaisuuksien listan (ks. taulukko 2) järjestystä tarkastellessa voidaan huomata myös joitakin arvostuseroja verrattaessa teorian pohjalta muodostettuun listaan (ks. taulukko 1). Selvin ero löytyy oikeudenmukaisuuden kohdalla siten, että kyselyyn vastanneet ovat arvioineet sen huomattavasti tärkeämmäksi esimiehen ominaisuudeksi kuin miten se on teorian pohjalta muodostetulla listalla arvostettu. Tästä voidaankin miettiä, että vaikuttaako tämän ominaisuuden arvostamiseen se, että elämme tasa-arvoisessa ja oikeudenmukaisessa yhteiskunnassa. Teorian pohjalta muodostettu ominaisuuksien lista kun on pääosin muodostettu Suomen ulkopuolella tehdyistä tutkimuksista koostettuna. Työhön liittyviä taitoja arvostettiin esimiehessä myös selvästi enemmän kuin teorian pohjalta muodostamani lista antaa ymmärtää. Tämä voi selittyä sillä, että kyselyn vastaajat toimivat suurimmilta osin käytännön töiden ympärillä ja tällöin myös esimiehen ammattitaitoa arvostetaan enemmän. Demokraattisuuden alhainen sijoittuminen kyselyn vastaajien esimiehen tärkeimpien ominaisuuksien joukossa verrattuna teorian pohjalta muodostetun listan sijoittumiseen ihmetyttää myös. Luulisi, että demokraattisuuden

mallimaana pidetyssä Suomessa demokraattisuutta arvostettaisiin enemmän tai ainakin luulisi sitä arvostettavan enemmän esimiehen ominaisuutena kuin valtaosin Suomen ulkopuolella tehtyjen tutkimusten perusteella muodostetulla listalla.

Verrattaessa kyselyn perusteella muodostettua esimiesten tärkeimpien ominaisuuksien listaa (ks. taulukko 2) suomalaisessa työelämässä tehtyyn laajaan selvitykseen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2007), voidaan huomata selvää yhteneväisyyttä. Tämän selvityksen mukaan paremman esimiehen ominaisuuksia ovat johtamistaito, sosiaaliset taidot, kannustuksen ja tuen antaminen, puuttuminen epäkohtiin, luottamus alaisiin, alaisiin tutustuminen, alaisten kuuntelu ja ei-käskevä tyyli. Näistä lähes kaikki löytyvät kyselyn pohjalta muodostamaltani tärkeimpien ominaisuuksien listalta. Hieman pienempää yhteyttä löydetään taulukon 2 ja 1980-luvulla tehdyn tutkimuksen (Pirnes 1988) välillä, jossa tutkittiin ominaisuuksia, joita arvostettiin suomalaisessa johtamisessa. Yhteneväisiä ominaisuuksia ovat luotettavuus, oikeudenmukaisuus, asiantuntemus, kuunteleminen, kannustaminen ja huolenpito. Puolet 1980-luvulla tehdyssä tutkimuksessa arvostetuista ominaisuuksista ei kuitenkaan löydy tämän tutkimuksen kyselyn vastaajien mielipiteiden pohjalta muodostetusta esimiesten tärkeimpien ominaisuuksien listalta.

4.2 Tulokset kokonaisuudessaan

Kuviosta 5 näkee kaikkien esimiehiään arvioineiden tulokset pääominaisuksittain. Siitä näkee, että merkittäviä eroja eri pääominaisuuksien välillä kaikkien vastausten keskiarvoon (3,0) ei ole. Ainoa huomionarvoinen ero löytyy itseluottamuksesta (keskiarvo +0,6). Esimiesten palveluksellisuutta arvostettiin itseluottamuksen jälkeen parhaimmaksi pääominaisuudeksi (+0,5). Palveluksellisuuden hyvä taso esimiesten toiminnassa voidaan ajatella johtuvat siitä, että esimiehet toimivat palvelualalla ja tällöin asiakkaan ja samalla alaisen palveleminen on heille luontaista.

Tarkasteltaessa arvosanoja pääominaisuuksien sisältämien alaominaisuuksien kautta, eli yksittäisten monivalintaväittämien, löydetään muutamia huomionarvoisia ja merkittäviä eroja lisää. Positiivisia tällaisia ovat sietokyky-pääominaisuuden sisältämä periksiantamattomuus (keskiarvo +1,0), demokraattisuus-pääominaisuuden sisältämä vastuun jakaminen alaisille (+0,9) ja avoimuus-pääominaisuuden sisältämä erilaisten kulttuurien hyväksyminen (+0,7). Esimiesten tulee kuitenkin muistaa, että vastuun ja vallankäytön jakautuminen tulee aina tehdä selväksi alaisille ja että loppupelissä esimiehet ovat vastuussa delegoinneistaan (Schmidt & Tannenbaum 1986, 131).

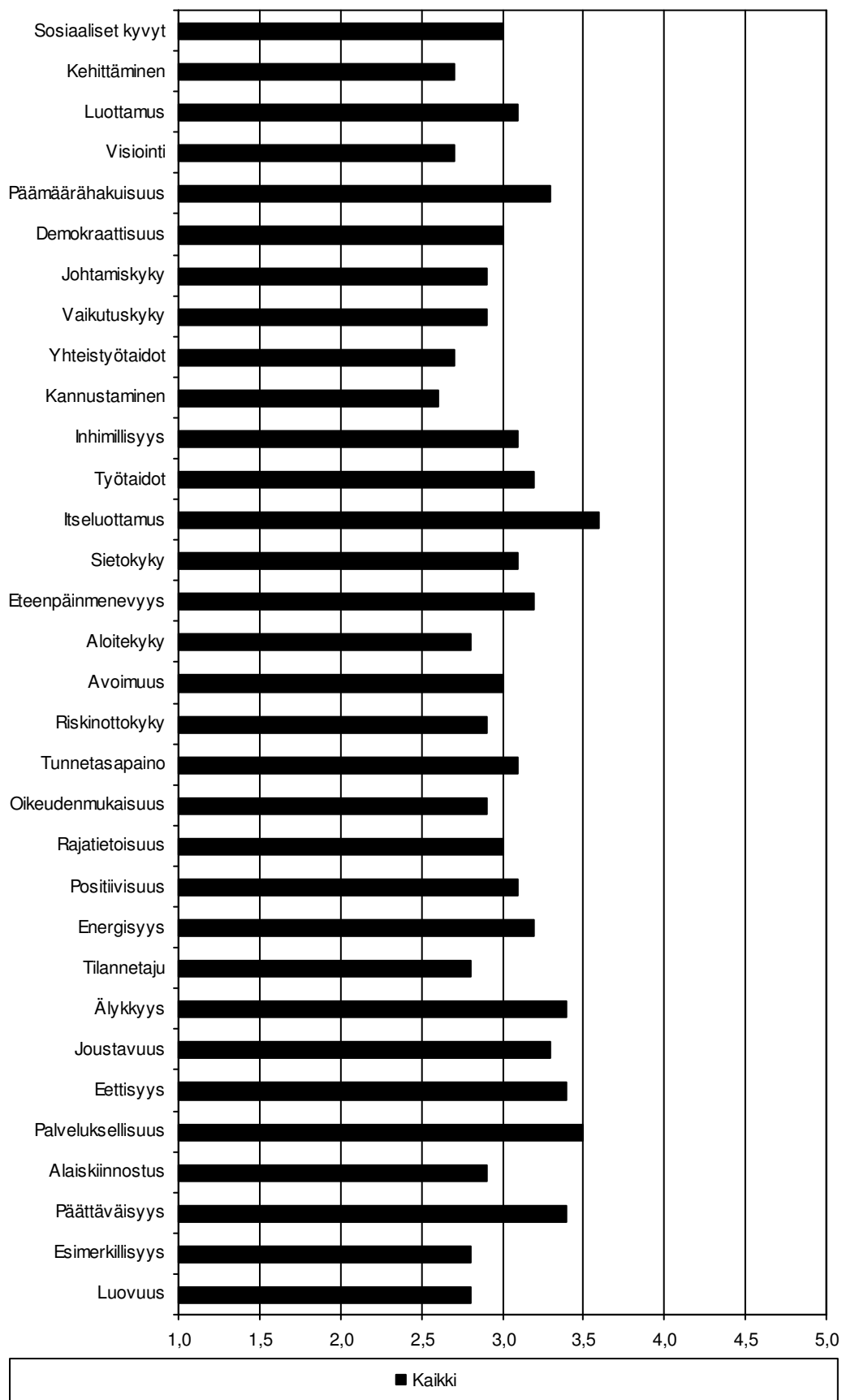
Vastaavasti negatiivisia eroja alaominaisuuksittain tarkastellessa kaikkien vastausten keskiarvoon (3,0) ovat kannustaminen-pääominaisuuden sisältämät alaisten palkitseminen hyvistä tuloksista (-0,7), saaminen ylpeiksi työstään ja kannustaminen (-0,6) sekä visiointi-pääominaisuuden sisältämä alaisten saaminen etenemään kohti esitettyä tulevaisuudenkuvaa (-0,6). Lisäksi kyselyn vastaajat olivat arvioineet esimiestensä alaisten kehittämisen sekä avoimen ja kannustavan ilmapiirin luomisen välttäväksi (-0,5). Erityisesti näiden kahden viimeisen ominaisuuden kehittämiseen esimiehissä tulisi panostaa, sillä erään tutkimuksen (Trinka 2005, 155-156) mukaan näiden osa-alueiden kehittämisellä saadaan aikaan merkittävimpiä parannuksia esimiehen tehokkuudessa.

Erään suomalaisen tutkimuksen (Juuti 1988, 236) mukaan suurimmiksi puuteiksi suomalaisen esimiehen johtamistyyllissä nostettiin vähäinen palkitsemisen, sulkeutuneisuus, vähäinen innostavuus ja tuen sekä rohkaisun puute. Nämä puutealueet ovat jotakuinkin samat kuin tutkimukseen osallistuneet mainitsivat yleisesti olevan puutteina yritysten organisaatiokulttuureissa. Kun tarkastelee näitä asioita kyselyn tuloksien kautta, huomataan selvää yhtäläisyyttä näiden välillä. Kukin näistä alaominaisuuksista nimittäin poikkeaa sulkeutuneisuutta lukuun ottamatta

huomionarvoisesti tai lähes huomionarvoisesti (keskiarvo -0,5 tai -0,6) kaikkien pääominaisuuksien keskiarvosta (3,0).

Tarkasteltaessa kyselyn vastaajien mielipiteiden mukaan muodostettua esimiehen tärkeimpien ominaisuuksien listaa (ks. taulukko 2) kaikkien vastaajien antamien pääominaisuuksien keskiarvojen kanssa (ks. kuvio 5) huomataan mielenkiintoinen seikka. Parhaat keskiarvot ovat nimittäin saaneet itseluottamus (keskiarvo 3,6), palveluksellisuus (3,5), älykkyys, eettisyys ja päättäväisyys (3,4) eivätkä ne löydy kyselyn perusteella muodostetulta esimiehen tärkeimpien ominaisuuksien listalta (ks. taulukko 2) mikään. Vastaavasti huonoimmat arvosanat saaneet kannustaminen (2,6), kehittäminen, yhteistyötaidot ja visiointi (2,7) löytyvät visiointia lukuun ottamatta tärkeimpien ominaisuuksien listalta (ks. taulukko 2). Tämä siis kertoo siitä, että se missä kyselyn kohteena olevat esimiehet ovat parhaimmillaan, eivät heidän alaisensa niitä ominaisuuksia arvosta. Vastaavasti ne ominaisuudet, joissa kyselyn kohteena olevat esimiehet ovat huonoimmillaan, heidän alaisensa arvostavat niitä.

Kuviosta 5 näkee myös sen, että aloittaen esimiehen tärkeimmästä ominaisuudesta teorian mukaan, eli taulukon ylhäältä, huomataan että aina kannustaminen-ominaisuuteen saakka ovat kyselyn vastaajat arvioineet esimiehensä paria poikkeusta lukuun ottamatta kaikkien vastausten keskiarvoa (3,0) huonommaksi. Vastaavasti näiden jälkeiset ominaisuudet ovat paria lukuun ottamatta arvioitu kaikkien ominaisuuksien keskiarvoa paremmaksi. Tämä siis tarkoittaa sitä, että kyselyn kohteena olevat esimiehet ovat arvioitu keskimääräistä heikoimmiksi niissä ominaisuuksissa, jotka laajan teorialueen pohjalta ovat tärkeimpiä. Vastaavasti he ovat saaneet keskiarvoa paremmat arviot niissä ominaisuuksissa, jotka ovat yleisesti ottaen vähemmän tärkeitä. Tämä asetelma oli samansuuntainen myös verrattaessa kyselyn vastaajien mukaisia tärkeimpiä ominaisuuksia (ks. taulukko 2) edellä. Nämä asetelmat ovat mielestäni huolestuttavia ja niihin tulisikin kiinnittää huomiota mietittäessä kuinka esimiehiä tulisi kehittää.



KUVIO 5. Tulokset kokonaisuudessaan.

4.3 Tulokset toimipaikoittain

Monivalintaväittämien tulokset toimipaikoittain on koostettuna kuviossa 6. Kuvioista havaitsee selvästi, että Fontana Spahotel Korpilammessa esimiehet ovat saaneet parhaimmat arviot alaisiltaan lähes jokaisessa pääominaisuudessa. Siellä kaikkien pääominaisuuksien yhteenlaskettu keskiarvo on 3,7 (hyvä). Seuraavaksi parhaimmat arviot saivat esimiehet Fontana Spahotel Ylläs Saagassa 3,2 (tyydyttävä), Fontana Spahotel Casinossa 3,1 (tyydyttävä), Imatran Kylpylässä 2,9 (tyydyttävä) ja Fontana Spahotel Keurusselässä 2,7 (tyydyttävä). Kaikkien toimipaikkojen kaikkien pääominaisuuksien keskiarvoksi muodostui 3,0 (tyydyttävä).

Kuten huomataan, Fontana Spahotel Korpilammen arvosanaa lukuun ottamatta loput toimipaikat saivat arvosanakseen tyydyttävän. Tämän toimipaikan arvosanaa voidaan pitää keskiarvoon nähden jo huomionarvoisen hyvänä (keskiarvo +0,7). Fontana Spahotel Korpilammessa asiat ovat hyvin myös taloudellisesti ajateltuna, sillä siellä tehtiin paras toimipaikkakohtainen tulosparannus vuonna 2007 koko Lomaliitto-konsernissa (Lomaliiton vuosikertomus 2007). Tästä johtuen esimiestyön hyvä taso saattaa olla osatekijänä toimipaikan hyvässä tuloskehityksessä.

Verrattaessa esimiesten saamia pääominaisuuksien arvioita toimipaikoittain (ks. kuvio 6) kaikkien kyselyyn vastanneiden keskiarvoon (3,0) löydetään useita merkittäviä ja lukuisia huomionarvoisia eroja. Tässä näkökulmassa tarkastelen lähinnä merkittäviä eroja, sillä huomionarvoisia eroja on paljon. Fontana Hotel Korpilammen esimiehet ovat arvioitu merkittävästi paremmiksi palveluksellisuudessa (keskiarvo +1,3), energisyydessä (+1,2), itseluottamuksessa, eettisyydessä (+1,1), älykkyydessä, joustavuudessa, päättäväisyydessä (+1,0), päämäärähakuisuudessa, johtamiskyvyssä, positiivisuudessa (+0,9), vaikutuskyvyssä, inhimillisyydessä, työtaidoissa, sietokyvyssä, eteenpäinmenevyydessä ja tilannetajussa (+0,8). Sietokyky-

pääominaisuuden ero ei olisi merkittävä, ellei sen sisältämä periksiantamattomuus olisi arvosteltu niin hyväksi (+1,3). Eteenpäinmenevyys-pääominaisuus poikkeaisi puolestaan vielä merkittävämmiin, jos esimiehet saisivat alaisensa ylittämään itsensä paremmin (+0,1).

Edellä mainituista ominaisuuksista joustavuus, johtamiskyky, inhimillisyys ja työtaidot löytyvät kyselyn vastaajien muodostamalta esimiehen tärkeimpien ominaisuuksien listalta (ks. taulukko 2). Teorian pohjalta muodostamani esimiehen tärkeimpien ominaisuuksien listan (ks. taulukko 1) tärkeysjärjestyttä tarkasteltaessa Fontana Hotel Korpilammen esimiesten päämäärähakuisuus, johtamiskyky ja vaikutuskyky löytyvät lisäksi tärkeimpien ominaisuuksien joukosta. Tällöin voidaan perustellusti sanoa, että esimiesten johtamiskyvyn hyvää tasoa olisi tärkeää ylläpitää, sillä kyselyyn vastanneet arvostavat sitä ja se on myös tärkeä ominaisuus teorian mukaan. Esimiesten vahvojen osa-alueiden on myös todettu (Trinkan 2005, 155-156) peittävän alleen heikompia osa-alueita.

Fontana Hotel Korpilammesta löytyy useiden merkittävästi kaikkien vastausten keskiarvosta (3,0) positiivisesti poikenneiden pääominaisuuksien lisäksi myös merkittävästi poikkeavia alaominaisuuksia. Näitä ovat kannustaminen-pääominaisuuden sisältämä saavutetuista tuloksista iloitseminen, demokraattisuus-pääominaisuuden sisältämä vastuun jakaminen alaisille (keskiarvo +1,3), luottamus-pääominaisuuden sisältämä alaisiin luottamisen osoittaminen, avoimuus-pääominaisuuden sisältämä erilaisten kulttuurien hyväksyminen, sosiaalinen kyvykkyys -pääominaisuuden sisältämä ulospäin suuntautuneisuus (+1,2), sosiaalinen kyvykkyys -pääominaisuuden sisältämä alaisten toiveiden huomioonottaminen, rajatietoisuus-pääominaisuuden sisältämä omien rajojen tietäminen (+1,0), riskinottokyky-pääominaisuuden sisältämä riskien ottaminen (+0,9) ja luottamus-pääominaisuuden sisältämä rehellisyys (+0,8).

Fontana Hotel Korpilammessa esimiesten saavutetuista tuloksista iloitsemista ja vastuun jakamista alaisilleen voidaan pitää jo kiitettävän hyvänä. Kyseisessä toimipaikassa esimiesten omien ja alaisten rajojen tiedostamisessa on lisäksi merkittävä ero, sillä alaiset arvioivat esimiestensä tiedostavan heidän rajansa merkittävästi huonommin (keskiarvo -0,8) kuin omat rajansa. Toisaalta on ymmärrettävää, että esimies tietää omat rajansa paremmin kuin alaisensa rajat. Lisäksi esimiesten riskien ottaminen saa alaisilta huomionarvoisesti paremman (+0,7) arvosanan kuin se, kuinka he puolestaan kannustavat alaisiaan riskinottoon.

Avointen kysymysten vastausten perusteella Fontana Hotel Korpilammessa esimiehien parhaita puolia olivat positiivisuus ja vastuun jakaminen. Kysyttäessä esimiehensä parhaita puolia yksi vastaajista kertoikin: "Positiivisuus ja elämän myönteisyys." Vastaavasti eniten kehitettävää esimiehissä löytyi alaisten tasapuolisessa kohtelussa ja heidän huomioon ottamisessa. Eräs vastaaja kiteyttääkin tämän: "Kaikille samat mahdollisuudet ja kohtelu = Ei suosikkeja."

Fontana Spahotel Ylläs Saagassa esimiehet arvioitiin merkittävästi kaikkien vastausten keskiarvoon (3,0) nähden paremmiksi itseluottamuksessa (keskiarvo +1,2), päättäväisyydessä, työtaidoissa (+0,9) ja luottamuksessa (+0,8). Luottamus-pääomaisuuden sisältämää avoimen ja kannustavan ilmapiirin luomista (+0,1) parantamalla luottamus-pääomaisuutena olisi erottunut vielä entistä merkittävimmin. Edellä mainituista ominaisuuksista työtaidot ja luottamus löytyy kyselyn vastaajien muodostamalta esimiehen tärkeimpien ominaisuuksien listalta (ks. taulukko 2). Luottamus-pääomaisuus löytyy myös teorian pohjalta muodostetun listan (ks. taulukko 1) tärkeimpien ominaisuuksien joukosta, joten sen arvostusta esimiesten toiminnassa voidaan pitää erinomaisena asiana.

Fontana Spahotel Ylläs Saagasta löytyy pääominaisuuksien lisäksi myös merkittävästi kaikkien vastausten keskiarvosta (3,0) poikkeavia alaominaisuuksia esimiesten toiminnassa. Positiivisia tällaisia ovat sietokyky-pääominaisuuden sisältämä periksiantamattomuus (keskiarvo +1,1) ja avoimuus-pääominaisuuden sisältämä erilaisten kulttuurien hyväksyminen (+0,9).

Negatiivisesti merkittävästi erottuvia alaominaisuuksia Fontana Spahotel Ylläs Saagan esimiesten arvioissa ovat puolestaan visiointi-pääominaisuuden sisältämä tulevaisuudenkuvan alaisille selväksi tekeminen, demokraattisuus-pääominaisuuden sisältämä vastuun jakaminen alaisille (-1,2), eteenpäinmenevyys-pääominaisuuden sisältämä haastavien tehtävien antaminen alaisille (-0,9), yhteistyötaitot-pääominaisuuden sisältämä alaisten saaminen työskentelemään yhteistyössä ja kannustaminen-pääominaisuuden sisältämät alaisten palkitseminen hyvistä tuloksista, saaminen ylpeiksi työstään sekä kannustaminen (-0,8).

Sinänsä mielenkiintoista, että esimiesten tulevaisuudenkuvan tekeminen selväksi alaisille Fontana Spahotel Ylläs Saagassa on arvosteltu lähes huonoksi, kun taas muut visiointi-pääominaisuuden sisällä olevat alaominaisuudet ovat arvostettu keskinkertaisiksi. Tämä ei voi tarkoittaa muuta kun, että alaisilla on tunne esimiehellään olevasta tulevaisuudenkuvasta, mutta heille sitä ei ole kerrottu. Tämä ominaisuus nousi esille myös esimiestyön kehitettäviä asioita käsittelevässä selvityksessä suomalaisessa työelämässä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2007).

Avointen kysymysten vastausten perusteella Fontana Spahotel Ylläs Saagassa esimiesten arvioitiin suoriutuvan parhaiten suunnannäyttäjänä, mutta tässä myös moitittiin. Tätä yksi vastaajista kommentoikin hieman muokattuna: "...Useat asiat roikkuvat ilmassa eikä ole selkeätä suuntaa mihin toimintaa viedään." Tähän löytynee varmasti ainakin osasyynä se,

että toimipaikan johtaja ja pari osaston vastaavaa on vaihtunut vain vähän aikaa sitten eivätkä ole ehkä vielä löytänyt sitä oikeaa tapaa viedä toimintaa kohti tulevaisuutta. Toinen mahdollinen selittävä tekijä tähän suunnan puuttumiseen on se, että työntekijöiden vaihtuvuus on suurinta kaikkiin tutkimuksen kohteena oleviin toimipaikkoihin suhteutettuna. Tämä saattaa johtaa siihen, että työntekijälle ei ehkä kerkeä selventyä minkälaista tulevaisuutta kohti ollaan menossa. Tämä ongelma näyttäisi olevan ongelmana esimiesten toiminnassa myös laajemmin Suomessa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2007)

Fontana Spahotel Casinossa esimiehet saivat alaominaisuuksittain tarkisteltaessa muutamia positiivisesti merkittävästi eroavia arvioita alaisiltaan verrattuna kaikkien vastausten keskiarvoon (3,0). Tällaisia ovat avoimuus-pääominaisuuden sisältämä erilaisten kulttuurien hyväksyminen (keskiarvo +1,2), demokraattisuus-pääominaisuuden sisältämä vastuun jakaminen alaisille, sietokyky-pääominaisuuden sisältämä periksiantamattomuus (+1,0) ja inhimillisyys-pääominaisuuden sisältämä inhimillisyys alaisia kohtaan (+0,8).

Puolestaan merkittäviä negatiivisia alaominaisuuksien eroja Fontana Spahotel Casinon esimiesten arvioissa kaikkien vastusten keskiarvoon (3,0) nähden ovat kehittäminen-pääominaisuuden sisältämä alaisten kehittäminen (keskiarvo -0,9), kannustaminen-pääominaisuuden sisältämä alaisten saaminen ylpeiksi työstään ja sietokyky-pääominaisuuden sisältämä arvostelun sietäminen (-0,8). Kuten huomataan, sietokyky ominaisuuden sisältä löytyy sekä positiivisesti että negatiivisesti merkittävästi erottuva alaominaisuus. Näin selkeää hajontaa voidaan selittää ainakin osittain aikaisemmin mainitsemallani periksiantamattomuus-alaominaisuudella, joka sisältyy sietokyky-pääominaisuuteen. Nimittäin monivalintaväittämä, ”esimieheni ei anna helpoksi periksi”, kun voidaan ymmärtää kahdella tavalla. Positiivisesti siten, että esimies ei anna periksi kohdatessaan vaikeuksia ja negatiivisesti siten, että esimies ei anna periksi omissa mielipiteissään,

vaikka näin tulisi mahdollisesti tehdä. Alaisten kehittämisen parantaminen esimiestyössä on lisäksi erityisen tärkeää, sillä sitä parantamalla on todettu olevan eniten merkitystä esimiehen tehokkuuden parantamisessa (Trinka 2005, 155-156).

Avointen kysymysten vastausten perusteella Fontana Spahotel Casinossa esimiehet saivat alaisiltaan kiitosta ammattitaidosta. Tätä yksi vastaajista kommentoikin: ”vahva alan ammattitaito.” Eniten kehitettävää esimiehissä on taas siinä, että johtamiskäytännöt ovat jämähtäneet ja tällöin vaihtuvuus voisi tuoda uusia tuulia ja kehitystä toimintaan. Tästä esimerkkinä yhden vastaajan kommentti hieman muokattuna: ”Esimiehien tulehtuneet välit heijastuvat koko työyhteisöön. Useat liian pitkään työssään olleet esimiehet toimivat tehokkaasti toimipaikan kokonaiskehityksen jarruna.” Alaisten arvostamalle ammattitaidolle ja johtamiskäytäntöjen jämähtämiselle löytyy selittävä seikka siitä, että Fontana Spahotel Casinossa vastaajat ovat työskennelleet pisimmän aikaa tarkastellessa kaikkia tutkimukseen osallistuneita toimipaikkoja. Tämä pitkään työskenteleminen on kehittänyt esimiehille hyvän ammattitaidon, mutta toisaalta aiheuttaa sitä, että johtamiskäytännöt ovat vanhentuneet. Työntekijöiden vaihtuvuuteen lienee tulossa parannusta, sillä toimipaikassa oli tutkimushetkellä meneillään yt-neuvottelut.

Viestintä ja tiedonkulku koettiin avointen kysymysten vastausten perusteella lisäksi ongelmaksi Fontana Spahotel Casinossa ja tähän toivottiinkin parannusta esimerkiksi palaverikiellon poistamisella. Lisäksi vastaajat toivoivat selkeämpiä ja yhtenäisempiä toimintamalleja työpaikalle. Jonkinlaiseksi ongelmaksi koettiin myös tasapuolisuuden puuttuminen alaisten kohtelussa. Samoin luottamusta alaisten suuntaan toivottiin enemmän. Lisäksi alaiset toivoivat esimiehiänsä osallistumaan enemmän suorittavaan työhön.

Avointen kysymysten vastausten perusteella Imatran kylpylässä esimiehet saivat positiivista palautetta alaisiltaan heidän kuuntelussa ja mielipiteiden

huomionotossa. Tämän yksi vastanneista kiteyttääkin: ”Kuuntelee minua ja omia mielipiteitäni”. Lisäksi esimiesten joustavuutta keuhuttiin. Alaisten tasapuolinen kohtelu sai puolestaan sekä positiivista että negatiivista palautetta. Alaisten tasapuoliseen kohteluun tulisi panostaa, sillä se on esimiehen tärkeimpien ominaisuuksien joukossa, joita alaiset kyselyn (ks. taulukko 2) mukaan arvostavat.

Imatran Kylpylässä esimiehet arvioitiin suoriutuvan merkittävästi heikommin kaikkien vastausten keskiarvoon (3,0) verrattaessa parin alaominaisuuden kohdalla. Tällaisia ovat kannustaminen-pääominaisuuden sisältämä alaisten palkitseminen hyvistä tuloksista (keskiarvo -1,2), visiointi-pääominaisuuden sisältämä alaisten saaminen etenemään kohti esitettyä tulevaisuudenkuvaa (-1,0) sekä kehittäminen-pääominaisuuden sisältämä opastajana ja tukijana alaisille toimiminen (-0,9).

Avointen kysymysten vastausten perusteella Imatran kylpylässä esimiestoiminnassa nuhteita saivat lisäksi se, että esimiehiä koettiin olevan liikaa. Johtaminen ja vastualueet koettiin epäselviksi. Yksi vastaajista kirjoittikin hieman muokattuna: ”...esimiehillämme ei ole valtaa / uskallusta päättää mistään ja kukaan ei tiedä koskaan mitään ennen kuin hallitus tai johtokunta jotain sanoo...” Tähän esimiesten liialliseen määrään ja vastualueiden epäselvyyteen lienee kuitenkin tulossa muutosta, sillä toimipaikassa oli tutkimushetkellä menossa yt-neuvottelut. Negatiivista palautetta esimiestoiminnassa saivat myös töiden organisointi ja aikaresurssien hallinta. Lisäksi tiedonkulku koettiin ongelmaksi. Näiden lisäksi esimiehiltä toivottiin lisää osallistumista käytännön töihin ja panostamista lupausten pitämiseen.

Fontana Spahotel Keurusselässä esimiehet arvioitiin merkittävästi kaikkien vastausten keskiarvoa (3,0) huonommiksi alaiskiinnostuksessa (keskiarvo -1,1) ja vaikutuskyvyssä (-0,8). Vaikutuskyky-pääominaisuuden sisältämä alaisten innostaminen sai alaisilta arvosanaksi lähes huonon (keskiarvo

1,8). Kumpikaan näistä ominaisuuksista ei löydy kyselyn vastaajien muodostamalta esimiehen tärkeimpien ominaisuuksien listalta (ks. taulukko 2). Tämä on toisaalta hyvä asia, sillä pahempi olisi tilanne ollut jos huonoiten arvioidut ominaisuudet olisivat olleet kyselyn vastaajien mukaan esimiehen tärkeimpiä ominaisuuksia. Teorian pohjalta muodostetun tärkeimpien ominaisuuksien listalla (ks. taulukko 1) vaikutuskyky on keskiarvoa tärkeämpi ominaisuus, mutta kiinnostus alaisia kohtaan löytyy vasta listan loppupäästä.

Fontana Spahotel Keurusselässä löytyi parin merkittävän pääominaisuuden eron lisäksi myös jonkin verran merkittävästi kaikkien vastausten (3,0) keskiarvosta poikkeavia arvioita esimiesten toiminnasta alaominaisuuksittain tarkastellessa. Tällaisia positiivisia eroja löytyy sietokyky-pääominaisuuden sisältämästä periksiantamattomuudesta (keskiarvo +1,2), demokraattisuus-pääominaisuuden sisältämistä vastuun jakamisesta alaisille (+1,1) ja alaisten ottamisesta mukaan päätöksentekoon (+0,8).

Puolestaan merkittäviä negatiivisia eroja kaikkien vastausten keskiarvoon verrattaessa (3,0) Fontana Spahotel Keurusselän esimiehien arvioissa ovat kehittäminen-pääominaisuuden sisältämä opastajana ja tukijana toimiminen, visiointi-pääominaisuuden sisältämä alaisten saaminen etenemään kohti esitettyä tulevaisuudenkuvaa, kannustaminen-pääominaisuuden sisältämät alaisten rohkaiseminen, työstä ylpeiksi saaminen (-0,9), kannustaminen, palkitseminen ja luottamus-pääominaisuuden sisältämä avoimen ja kannustavan ilmapiirin luominen (-0,8). Avoimen ja kannustavan ilmapiirin luomisen parantamiseen esimiehissä olisi tärkeää panostaa, sillä tutkimuksen (Trinka 2005, 155-156) mukaan sitä osa-aluetta parantamalla saadaan eniten kehitettyä esimiehen tehokkuutta.

Avointen kysymysten vastausten perusteella Fontana Spahotel Keurusselässä esimiesten erityisen hyväksi puoliksi vastaajat arvioivat

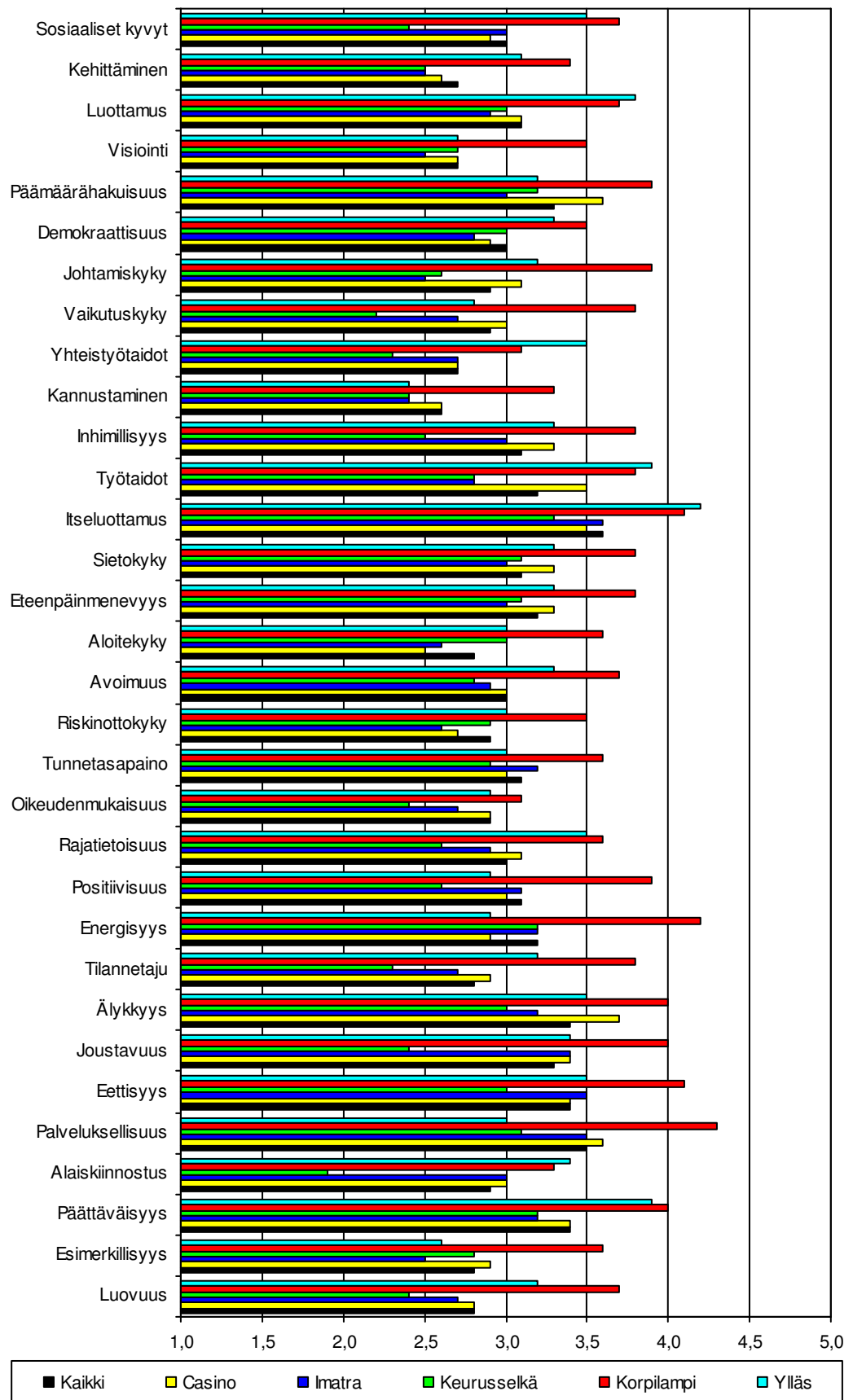
innokkuuden, energisyyden ja positiivisuuden. Eräs vastaajista kommentoi tätä hieman muokatusti: ”Uusi, ihana, energinen, iloinen, mutta napakka, sanojensa takana seisova, työntekijät huomioonottava esimies on omalla paikallaan! Kiitos!!” Vastaavasti kehitettäviksi osa-alueiksi esimiestyössä vastaajat arvioivat tiedonkulun ja vuorovaikutuksen. Yksi vastaajista kirjoittikin tästä: ”Keskustelua enemmän, palaveri vähintään joka kuukausi, Pohdintaa ja panostusta ongelma-asioihin yhteistyössä, ei yksipuolisia päätöksiä ilman työntekijöiden mielipiteiden kysymistä.” Alaiset olivat myös sitä mieltä, että esimiesten tulisi osallistua enemmän käytännön työhön. Lisäksi esimiehiltä toivottiin enemmän yhteistyötä. Vastuullisuus ja tasapuolisuus olivat myös esimiehissä kehitettäviä ominaisuuksia.

Verratessa avoimien kysymysten vastauksia esimiestoiminnan hyvistä ja huonoista puolista toimipaikoissa huomataan, että osa parhaista ominaisuuksista löytyy kuvion 6 parhaiten arvioitujen ominaisuuksien joukosta. Avoimien kysymysten vastauksissa tärkeimmiksi kehitettäviksi ominaisuuksiksi nousi myös joitakin ominaisuuksia, jotka kuviossa 6 näyttävät saaneen heikoimmat arvosanat. Erikoista on kuitenkin se, että moni näistä avoimien kysymysten vastauksissa eniten kehuja ja haukkuja saaneista ominaisuuksista saa päinvastaisen arvosanan kuviossa 6.

Edellä mainittujen erojen voidaan ajatella johtuvan muun muassa siitä, että avoimiin kysymyksiin oli vastattu vähemmän kuin monivalintaväittämiin, joista kuvio 6 on muodostettu. Toinen mahdollinen syy näiden eroavaisuuksiin on se, että vaikka vastaajat olisivatkin arvioineet esimiehensä jonkin ominaisuuden kohdalta heikoksi, ei se välttämättä tarkoita, että hänen mukaansa juuri sitä ominaisuutta tulisi kehittää. Kolmas syy saattaa löytyä siitä, että monivalintaväittämät eivät ole toisiinsa nähden yhtä ”neutraaleja”. Tällöin vastaajat ovat mahdollisesti voineet arvioida esimiehensä suoriutumaan jollakin osa-alueella paremmin kuin toisella, vaikka todellisuudessa jos näihin viittaavat väittämät olisivat olleet yhtä ”neutraaleja”, ei toista osa-aluetta olisi arvostettu paremmaksi.

Tätä vertailtavuusongelmaa pyrin ehkäisemään miettimällä tarkoin väittämien sanamuodot kyselylomaketta muodostaessani.

Vertaamalla avointen kysymysten vastauksia esimiestoiminnan positiivisia ja negatiivisia osa-alueita toimipaikkojen esimiestoiminnassa siihen millaisia tuloksia Suomessa tehdyissä tutkimuksissa on käynyt ilmi, huomataan että joitakin yhteneväisyyksiä löytyy. Yhteneväisyyksiä Pirneksen (1988) tekemään tutkimukseen löytyi positiivisessa mielessä asiantuntemuksen, kuuntelemisen ja jouston osalta. Juutin (1998, 236) tutkimista puutteista esimiestoiminnassa ei kuitenkaan löytynyt yhteneväisyyksiä. Viimeaikaiseen tutkimukseen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2007) verrattaessa yhteneväisyyksiä löytyy jo enemmän. Esimerkiksi esimiesten etääntymisen voidaan nähdä vastaavan tämän tutkimuksen kyselyyn vastanneiden toiveita siitä, että heidän esimiehensä tekisi useammin käytännön töitä. Tulevaisuuden suunnitelmien julkituonti on toinen yhdistävä tekijä näille kahdelle tutkimukselle. Samoin avoimelle vuoropuhelulle oli myös tarvetta sekä tässä tutkimuksessa avointen kysymysten perusteella että Sosiaali- ja terveysministeriön teettämässä tutkimuksessa.



KUVIO 6. Tulokset toimipaikoittain.

4.4 Tulokset osastoittain

Kuviosta 7 näkyy esimiesten saamat pääominaisuuksien arvosanat osastoittain. Kun lasketaan kaikki pääominaisuudet yhteen, saivat parhaimmat keskiarvot vastaanottojen ja kylpylöiden esimiehet, 3,3 (tyytyttävä) kummatkin. Pyöristöeroista johtuen kumpikin sai saman keskiarvon, mutta todellisuudessa vastaanottojen esimiehet arvioitiin hivenen paremmaksi kuin kylpylöiden esimiehet. Järjestyksessään seuraavaksi parhaimmat arviot saivat ravintoloiden ja muut-osastojen esimiehet, 3,1 (tyytyttävä). Muut-osasto sisältää kaikki muut esimiehet pois lukien kuviossa esitettyjen osastojen (keittiö, kylpylä, ravintola, siivous ja vastaanotto) esimiehet. Tämä osasto sisältää muun muassa toimipaikan johtajat, toimistonhoitajat, huoltomiehet ja lomaohjaajat. Näiden jälkeen seuraavaksi parhaimmat arviot saivat keittiöiden esimiehet, 2,7 (tyytyttävä). Osastoista ainoa osasto, joiden esimiehet eivät saaneet arvosanakseen tyydyttävää, olivat siivous-osastot. Heidän kaikkien pääominaisuuksien keskiarvo oli 2,5 (välttävä).

Kuten eri osastojen esimiesten saamia keskiarvoja tarkastellessa huomataan, voidaan parhaimpien osastojen (vastaanotto ja kylpylä) esimiesten saaman keskiarvon (3,3) huomata eroavan merkittävästi siivous-osastojen esimiesten saamista arvioista (2,5). Huomionarvoisia eroja löytyy myös verratessa vastaanottojen ja kylpylöiden esimiesten arvosanoja keittiön esimiesten (2,7) arvioihin. Lisäksi huomionarvoinen ero löytyy myös verratessa osastoja ravintolat ja muut (3,1) siivousosastoihin.

Tarkasteltaessa eri osastojen esimiesten saamia arvosanoja löydetään useita merkittäviä ja lukuisia huomionarvoisia eroja verrattaessa kyseisen pääominaisuuden kaikkien osastojen keskiarvoon. Tässä näkökulmassa en mainitse huomionarvoisia eroja, sillä niitä löytyy runsaasti. Keskityn siis vain merkittävien erojen analysointiin. Yhtä lukuun ottamatta kaikki merkittävät erot pääominaisuksittain tarkasteltaessa löytyvät siivous-osastoilta. Kylpylöiden esimiesten energisyys arvioitiin olevan merkittävästi

(keskiarvo +1,0) parempi. Tämän eron voidaan ajatella johtuvat osittain siitä, että kylpylöissä yhdistyy huvi ja urheilu ja tällöin energisyys on ominaisuus, jota siellä varmasti tarvitaan.

Loput erot pääominaisuuksissa poikkeavat merkittävästi kyseisen ominaisuuden yhteisestä keskiarvosta negatiivisesti ja ne löytyvät siivous-osastoilta. Nämä ovat aloitekyky (keskiarvo -1,3), sosiaaliset kyvyt, oikeudenmukaisuus (-1,2), itseluottamus (-1,1), johtamiskyky (-1,0), kehittäminen, kannustaminen, positiivisuus (-0,9) ja inhimillisyys (-0,8). Johtamiskyky-pääominaisuuden sisältä löytyvä motivaatio johtamiseen on saanut arvosanaksi 1,2 mikä on erittäin huolestuttava. Tämä siis tarkoittaa käytännössä sitä, että siivous-osastojen esimiehet eivät alaistensa mielestä ole lähes ollenkaan motivoituneita johtamaan osastoaan. Kannustaminen-pääominaisuuden sisältämä saavutetuista tuloksista iloitseminen poikkeaa muista kyseisen pääominaisuuden alaominaisuuksista merkittävästi (+1,0). Ilman tätä positiivista poikkeamaa olisi kannustaminen-pääominaisuuden arvosana entistä huonompi. Toisaalta alaisten kannustaminen ja rohkaiseminen alaominaisuuksina saivat arvosanaksi 1,3 mikä on erittäin huono.

Edellä mainituista merkittävästi kyseisen pääominaisuuden yleisestä keskiarvosta poikkeavista pääominaisuuksista vain aloitekyky, itseluottamus ja positiivisuus eivät löydy kyselyn kaikkien vastanneiden mielipiteiden pohjalta muodostamaltani esimiehen tärkeimpien ominaisuuksien listalta (ks. taulukko 2). Tällöin voidaan sanoa, että suurin osa niistä pääominaisuuksista, jotka poikkeavat eniten siivous-osastoilla verratessa kyseisten pääominaisuuksien keskiarvoon kaikissa osastoissa yhteensä, ovat vastaajien mielestä esimiesten tärkeimpiä ominaisuuksia. Tällöin olisikin erittäin tärkeää, että kyseisten ominaisuuksien parantamiseen siivous-osastoilla suhtauduttaisiin tosissaan. Kun tarkastellaan siivous-osastojen esimiesten heikoimpia pääominaisuuksia teorian pohjalta muodostamani esimiehen tärkeimpien ominaisuuksien listan (ks. taulukko 1) kautta, löydetään pari ominaisuutta, joiden

kehittäminen on erityisen tärkeää. Nämä ovat sosiaaliset kyvyt ja kehittämiseen liittyvät taidot. Nämä ovat nimittäin kaksi esimiehen tärkeintä ominaisuutta. Lisäksi kehittämistaitojen parantamisella on todettu olevan eniten vaikutusta esimiehen tehokkuuden parantumiseen (Trinka 2005, 155-156).

Tarkastellessa eri osastojen esimiesten saamia arvioita pääominaisuuksien sisältämien alaominaisuuksien kautta, löydetään näissä vielä useita merkittäviä eroja verrattaessa tietyn alaominaisuuden yhteiseen keskiarvoon kaikilla osastoilla. Positiivisia tällaisia eroja ovat kylpylä-osastoilla kehittäminen-pääominaisuuden sisältämä itsensä kehittäminen (keskiarvo +1,0), alaisten kehittäminen (+0,9), sosiaalinen kyvykkyys-pääominaisuuden sisältämä ulospäin suuntautuneisuus (+0,9), demokraattisuus-pääominaisuuden sisältämä kannustaminen johtamaan itse itseään (keskiarvo +0,9), kehittäminen-pääominaisuuden sisältämä opastajana ja tukijana toimiminen (+0,8), yhteistyötaidot sisältämä alaisten saaminen toimimaan yhteistyössä (+0,8) ja alaisten yhteistyön edistäminen (+0,8). Erityisesti kehittämiseen liittyvien taitojen hyvää tasoa kylpylä-osastojen esimiehillä olisi hyvä vaalia, sillä sen on todettu olevan esimiehen tärkeimpien osa-alueiden joukossa mietittäessä esimiehen tehokkuuden parantamista. Se löytyy lisäksi sekä teorian (ks. taulukko 1) että kyselyn (ks. taulukko 2) perusteella muodostetuilta esimiehen tärkeimpien ominaisuuksien listalta tärkeimpien ominaisuuksien joukosta. Vastaanotto-osastojen esimiehissä merkittävä ero löytyi puolestaan luottamus-pääominaisuuden sisältämässä rehellisyydessä (+0,8).

Negatiivisesti kaikkien osastojen keskiarvosta merkittävästi poikkeavia alaominaisuuksia löytyi keittiö-osastoilla demokraattisuus-pääominaisuuden sisältämästä vastuun jakamisesta (keskiarvo -1,1). Lisäksi siivous-osastoilla merkittäviä eroja löytyi visiointi-pääominaisuuden sisältämässä tulevaisuudenkuvan tekemisessä selväksi alaisille (-1,1), sietokyky-pääominaisuuden sisältämässä arvostelun sietämisessä (-1,1), luottamus-pääominaisuuden sisältämässä rehellisyydessä (-1,0),

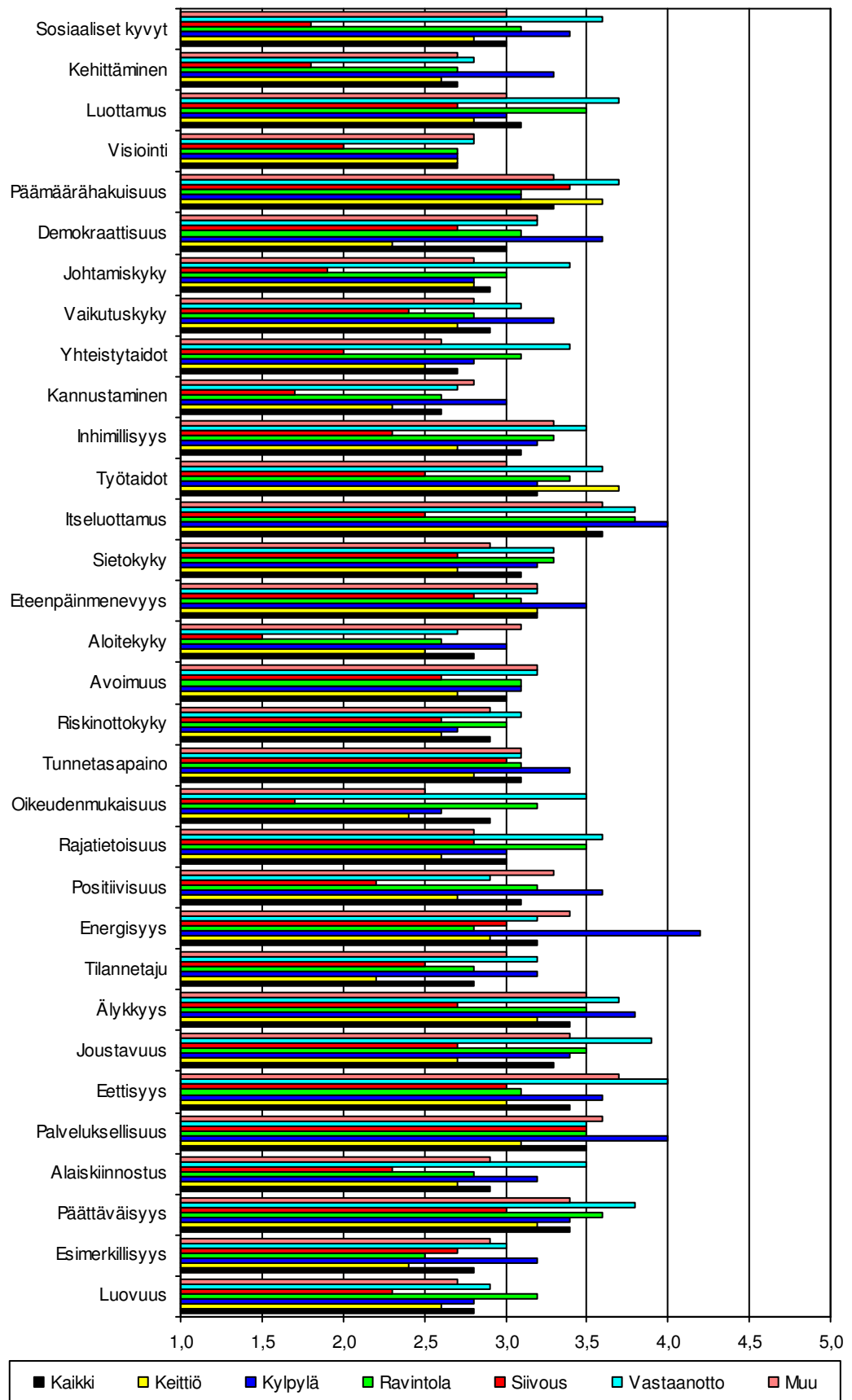
avoimuus-pääomaisuuden sisältämässä uusien asioiden kokeilemisessa (-1,0), vaikutuskyky-pääomaisuuden sisältämässä alaisten innostamisessa työskentelemään (-0,9), avoimuus-pääomaisuuden sisältämässä avoimen ja kannustavan ilmapiirin luomisessa (-0,8) sekä yhteistyötaitot-pääomaisuuden sisältämässä alaisten saamisessa työskentelemään yhteistyössä (-0,8).

Tarkastellessa osastojen esimiesten saamia arvioita kokonaisuutena voidaan sanoa, että siivous-osastojen esimiesten saamaa arvosanaa voidaan pitää jo huolestuttavana. Tämän osaston esimiesten arvioijien taustatietoja tarkastellessa huomaa sen, että tällä osastolla on oltu pisimpään töissä kyseisessä toimipaikassa, tehtävässä ja arvion kohteena olevan esimiehen alaisuudessa. Keskimäärin jopa 11-15 vuotta. Näin pitkällä ajalla on voinut tapahtua pitkäaikaista välien tulehtumista ja tällä voidaan osittain varmasti selittää siivous-osastojen esimiesten saamaa välttävää arvosanaa. Näillä osastoilla työntekijät ovat myös muiden osastojen työntekijöitä iäkkäimpiä, keskimäärin 43-47 -vuotiaita.

Lisäksi siivous työnä ei nykyään Suomessa innosta yleisesti ottaen ja ala kärsii jopa työvoimapulasta. Tällä on varmasti merkitystä siihen kuinka esimiehet siivousalalla suhtautuvat työhönsä ja tätä kautta myös siihen kuinka heidän alaisensa arvioivat heitä. Siivous-osastoilla olisi siis erityisen tärkeää panostaa esimiestyön laadukkuuteen, sillä pahimmassa tapauksessa huonosti hoidettu esimiestyö saattaa johtaa alaisten irtisanoutumisiin. Tästä saattaisi aiheutua ongelmia uuden ammattitaitoisen työvoiman palkkaamiseen, koska kuten edellä mainitsin, alalla on yleisesti pulaa työntekijöistä. Lieneekö pätevän työvoiman heikon saatavuuden tulosta, mutta siivous-osastojen esimiesten työtaidot arvostettiin huomionarvoisesti huonommaksi kuin työtaidot muilla osastoilla (keskiarvo -0,7). Palveluja tuottavien siivoojien työllä on myös suora merkitys asiakkaan kokemaan palvelun laadukkuuteen (Heikkurainen & Joutsenkunnas 1996, 232-236), joten siivous-osastojen esimiesten kehittäminen on entistä tärkeämpää.

Merkitystä siivous-osastojen esimiesten saamiin huonoihin arvioihin saattaa olla myös sillä, että siivous-osastoilla työskentelevät saattavat kokea itsensä jotenkin ulkopuoliseksi toimipaikan muiden osastojen työntekijöihin verrattuna. Tällainen työyhteisöstä ulkopuolelle jääminen saattaa nimittäin aiheuttaa yleistä negatiivisuutta työskentelyyn ja tätä kautta sillä voi olla merkitystä esimiehille annettaviin arvioihin. Tämä ajatus perustuu omakohtaisesti huomaamaan toimintamalliin työskennellessäni kaksi kesää Lomaliiton toimipaikassa, joka ei ole mikään näistä tutkimuksen toimipaikoista.

Siivous-osastojen esimiesten alaominaisuuksien arviointeja tarkastellessa löydetään mielenkiintoinen yhteys Juutin (1988, 236) tutkimuksiin suomalaisen esimiehen suurimmista puutteista. Nimittäin hänen esille nostamansa suurimmat puutteet ovat samoja, joissa siivous-osastojen esimiehet saavat alaisiltaan huonoimpia arvosanoja. Nämä ovat palkitseminen (keskiarvo 1,5), ulospäin suuntautuneisuus (1,3) ja rohkaiseminen (1,3). Tällöin voidaankin sanoa, että siivous-osastojen esimiesten suurimmat puutteet ovat samat kuin Juuti (1988, 236) havaitsi tutkimuksissaan suomalaisessa työelämässä.



KUVIO 7. Tulokset osastoittain.

4.5 Tulokset hierarkiatasoittain

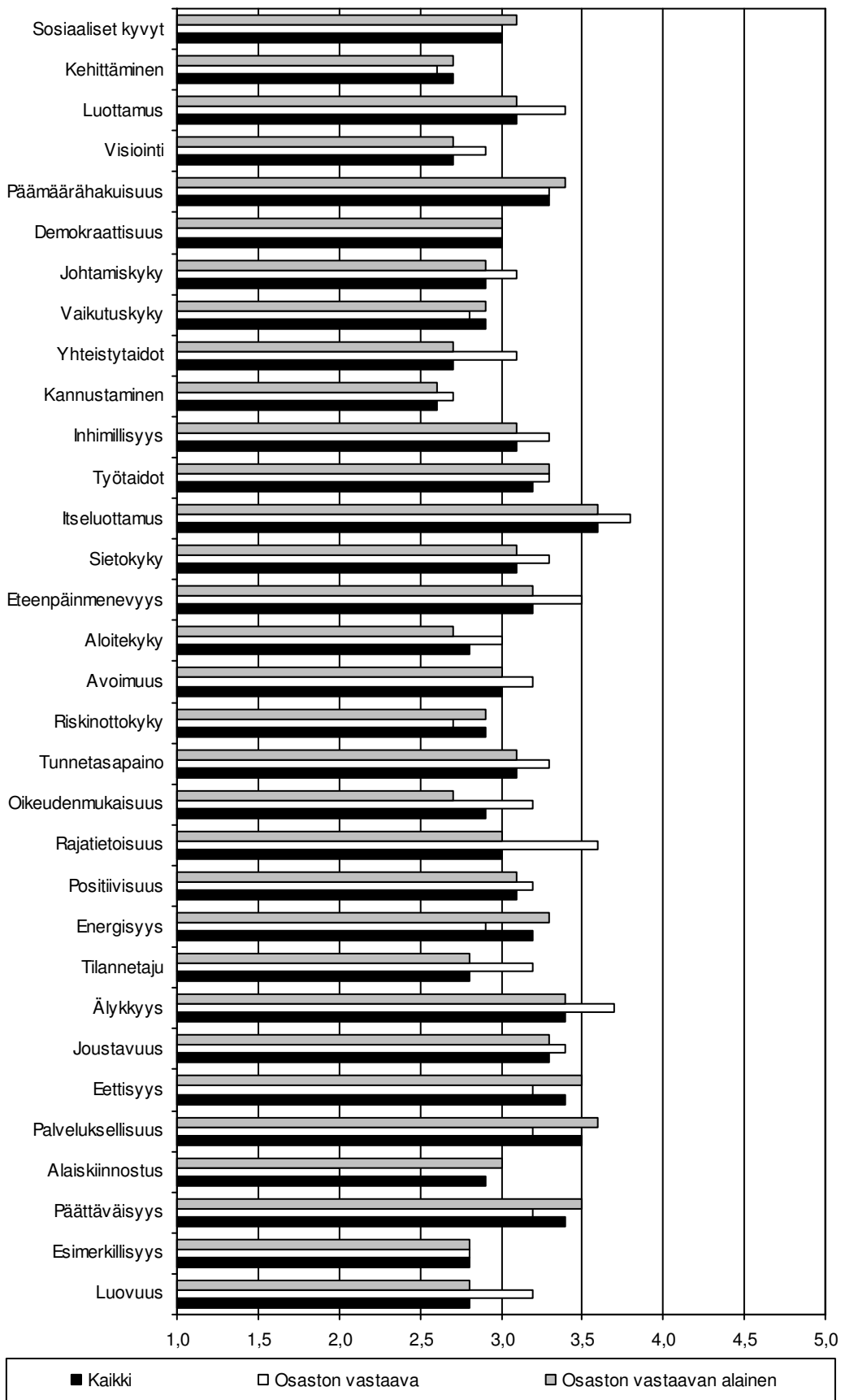
Kyselyn tulokset eri hierarkiatasoittain nähdään kuviossa 8. Kuviosta näkee, että osastojen vastaavat arvioivat esimiehensä useammassa pääominaisuudessa paremmaksi kuin osastojen vastaavien alaiset. Kaikkien ominaisuuksien keskiarvot olivat osastojen vastaavien ja heidän alaisensa arvioimina 3,1 (tyytyttävä) kummallakin. Pyöristämisestä johtuen nämä keskiarvot ovat samat, mutta tosiasiasa niissä on eroa siten, että osaston vastaavat olivat arvioineet esimiehensä juuri ja juuri paremmaksi kuin heidän alaisena. Toisaalta tämä ero on lähes mitätön. Tutkimuksissa (Gill & Oshagbemi 2004, 93-104) on aikaisemmin huomattu, että esimiehen käyttäytymiseen ja johtamistyyliin vaikuttavat se millä tasolla johdetaan. Lomaliitossa suoritetun tutkimuksen alaisten arviot esimiestensä kyvyistä eivät kuitenkaan tue tätä tutkimustulosta.

Pääominaisuuksittain näiden kahden arvioijajoukon arvioita esimiehestään tarkasteltaessa löytyy yksi merkittävä ero. Osastojen vastaavat arvioivat nimittäin heidän esimiestensä kiinnostuksen alaisiaan kohtaan keskiarvolla mitattuna -1,0 huonommaksi kuin heidän alaisensa. Tämän eron voidaan kuvitella johtuvan esimerkiksi siitä, että toimipaikan johtaja toimii varmasti etäisempänä osastojen vastaaville kuin osastojen vastaavat heidän alaisilleen. Tällöin osastojen vastaavista saattaa tuntua siltä, että heidän esimiehensä eivät ole niin kiinnostuneita heistä kuin mitä osastojen vastaavien alaiset tuntevat omista esimiehistään. Toisaalta johtajien ei tulisikaan luoda liian läheisiä suhteita työtovereihinsa (Scarnati 2002, 181-189). Johtajien olisi kuitenkin hyvä kehittää yhteisiä kiinnostuksen kohteita alaisensa kanssa (Hoy & Smith 2007, 158-167).

Osastojen vastaavat arvioivat puolestaan esimiestensä olevan huomionarvoisesti tietoisempia rajoista (keskiarvo +0,6) kuin osastojen vastaavien alaiset. Tämä ero johtuu siitä, että toimipaikan johtajat tunnistavat alaisensa rajat selvästi paremmin kuin osastojen vastaavat alaisensa rajat. Esimiesten omien rajojen tiedostamisessa ei ollut

kummankaan arvioijaryhmän mukaan eroa. Alaisten rajojen huonomman tiedostamisen osastojen vastaavien kohdalla voidaan ajatella johtuvan esimerkiksi siitä, että toimipaikkojen johtajilla on alaisia huomattavasti vähemmän kuin osastojen vastaavilla ja tällöin heidän on helpompi tunnistaa alaistensa rajat.

Pääominaisuuksien sisältä löytyvien alaominaisuuksien kautta tarkastellessa löytyy lisäksi vielä yksi merkittävä ja samoin yksi huomionarvoinen ero eri hierarkiatasojen esimiesten arvioinneissa. Kannustaminen-pääominaisuuden sisältämä alaisten palkitseminen hyvistä tuloksista koettiin osastojen vastaavien arvioidessa merkittävästi (keskiarvo +1,0) paremmaksi kuin osastojen vastaavien alaisten arvioidessa. Näin selvää eroa saattaa selittää se, että palkitsemista tapahtuu yleensä sitä useammin mitä ylempänä ollaan hierarkkisesti. Luottamus-pääominaisuuden alta löytyvä rehellisyys koettiin osaston vastaavien arvioidessa huomionarvoisesti (+0,6) paremmaksi kuin heidän alaistensa arvioidessa.



KUVIO 8. Tulokset hierarkiatasoin.

4.6 Tulokset sukupuolittain

Kyselyn tulosten tarkastelu sukupuolittain nähdään kuviossa 9. Siinä on vertailtu sitä kuinka naiset ja miehet näkivät esimiestensä kyvyt tärkeimpien ominaisuuksien kautta. Kuviota tarkastellessa huomaa sen, että miehet ovat arvioineet esimiehensä muutamia pääominaisuuksia lukuun ottamatta paremmaksi kuin naiset. Kaikkien pääominaisuuksien yhteiset keskiarvot ovat miehillä 3,2 (tydyttävä) ja naisilla 3,0 (tydyttävä). Ero ei siis ole kuin vähäinen.

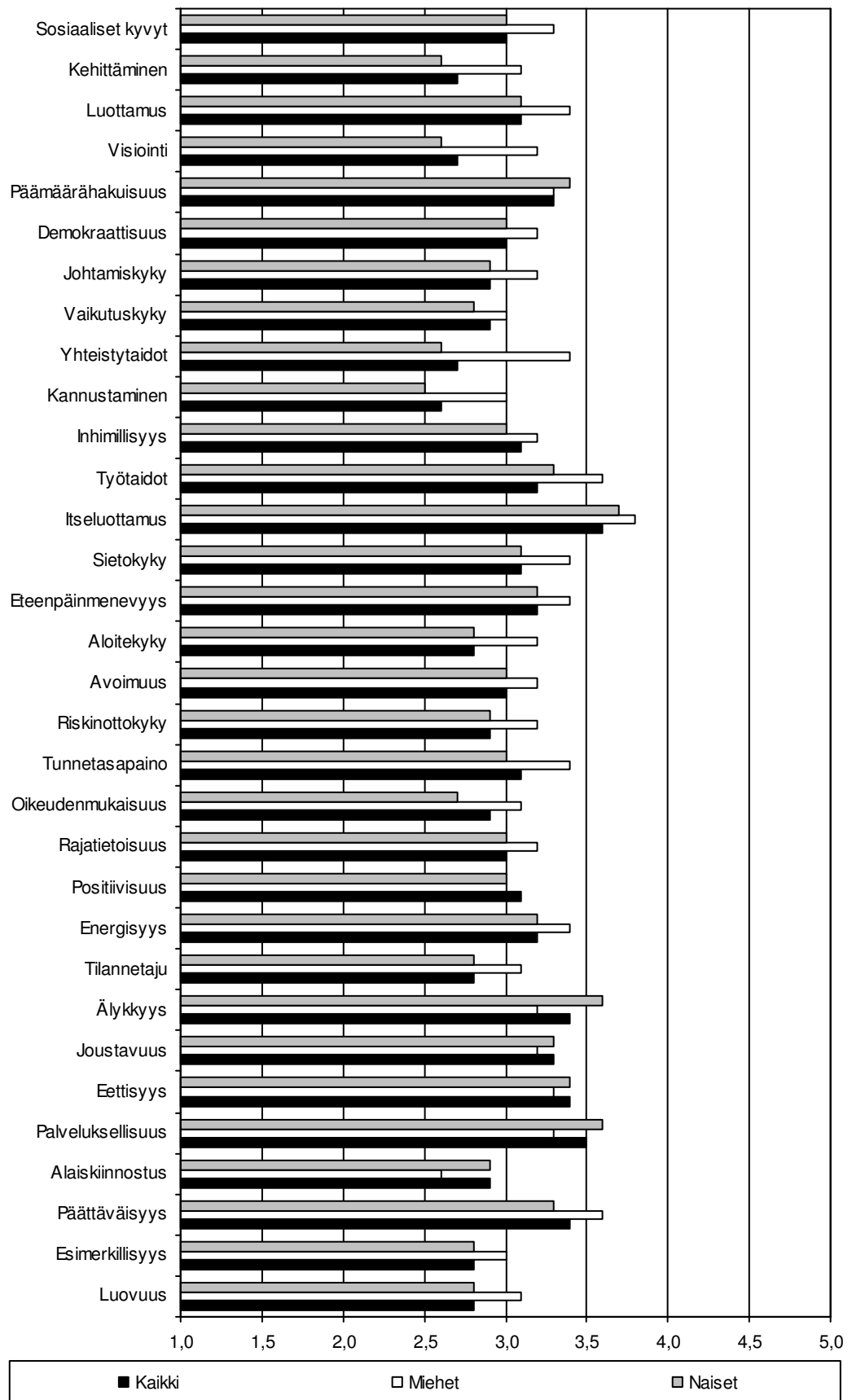
Verratessa esimiestensä pääominaisuuksien arvioita sukupuolten välillä huomataan, että miehet ovat arvioineet esimiestensä yhteistyötaidot merkittävästi (keskiarvo +0,8) ja visiointitaidot huomionarvoisesti (+0,6) paremmiksi kuin naiset. Suurin selittäjä visiointi-pääominaisuuden sisältä löytyy tuolle erolle siitä kuinka alaiset kokevat, että onko heidän esimiehellään selkeä kuva tulevaisuudesta. Voisi ajatella, että kun miehien arvioinneista 25,0 prosenttia kohdistui toimipaikan johtajiin ja naisten vain 11,1 prosenttia, että hierarkkisesti korkeammalle tehdyt arviot selittäisivät tuota visioinnin parempaa tasoa. Kuitenkin toimipaikan johtajien visioimiskyvyissä ei näyttäisi ainakaan kuvion 8 mukaan olevan kuin pieni ero (+0,3) osastojen vastaaviin. Naiset eivät arvioineet esimiehiään huomionarvoisesti miehiä paremmaksi missään pääominaisuudessa. Suurin ero löytyi älykkyydessä (+0,4).

Pääominaisuuksien sisällä olevien alaominaisuuksien perusteella eri sukupuolien esimiehilleen antamia arvioita tarkasteltaessa, huomataan joitakin maininnan arvoisia poikkeamia. Ainoa merkittävä ero löytyy kannustaminen-pääominaisuuden sisältä. Miehet arvioivat nimittäin naisia merkittävästi paremmin esimiestensä palkitsemisen hyvistä tuloksista (keskiarvo +0,8). Lisäksi saman pääominaisuuden sisältämät alaisten työstä ylpeäksi saaminen (+0,7), kannustaminen ja rohkaiseminen (+0,6) eroavat huomionarvoisesti miesten hyväksi. Näiden lisäksi miehet arvioivat kehittäminen-pääominaisuuden sisällä olevan alaisten kehittämisen,

inhimillisyyttä-pääomaisuuden sisältämien alaisista huolehtimisen ja avoimuus-pääomaisuuden sisältämien uusien asioiden kokeilun naisia huomionarvoisesti (+0,7) paremmaksi. Miesten arvioita esimiestensä merkittävästi paremmasta hyvistä tuloksista palkitsemista voidaan selittää osin siten, että miesten osuus hierarkkisesti ylempänä on selvästi suurempi kuin naisten. Hierarkkisuudellahan huomattiin aikaisemmin olevan merkittävää vaikutusta hyvistä tuloksista palkitsemiseen (ks. luku 4.5).

Demokraattisuus-pääomaisuuden sisältämien kannustamisen asettamaan itse päämääriä miehet näkevät esimiehissään huomionarvoisesti (keskiarvo +0,6) paremmaksi kuin naiset. Tähän saattaisi luulla olevan syynä se, että miehistä selvästi suurempi osuus on osastojen vastaavia, joten toimipaikan johtaja saattaa antaa heille enemmän mahdollisuuksia kuin osastojen vastaavat, joita valtaosa naisista arvioi. Ero päämäärien asettamiseen kannustamisessa toimipaikan johtajien ja osastojen vastaavien arvioissa ei kuitenkaan selitä tätä, sillä ero on vain 0,1 toimipaikkojen johtajien hyväksi.

Miehet arvioivat lisäksi esimiestensä johtamiskyky-pääomaisuuden alla olevan johtamismotivaation naisia huomionarvoisesti (keskiarvo +0,6) paremmaksi. Tätä eroa voidaan niin ikään ajatella selitettävän toimipaikan johtajien suurempana osuutena miesten arvioinneissa. Tämä sen takia, että voidaan olettaa toimipaikan johtajilta löytyvän enemmän motivaatioita johtaa koko toimipaikkaa kuin osaston vastaavilta osastojaan. Tarkasteltaessa toimipaikan johtajien ja osastojen vastaavien saamia arvosanoja johtamismotivaation osalta, voidaan kuitenkin sanoa, että sillä ei tätä eroa pystytä selittämään. Ero on vain 0,1 toimipaikkojen johtajien hyväksi.



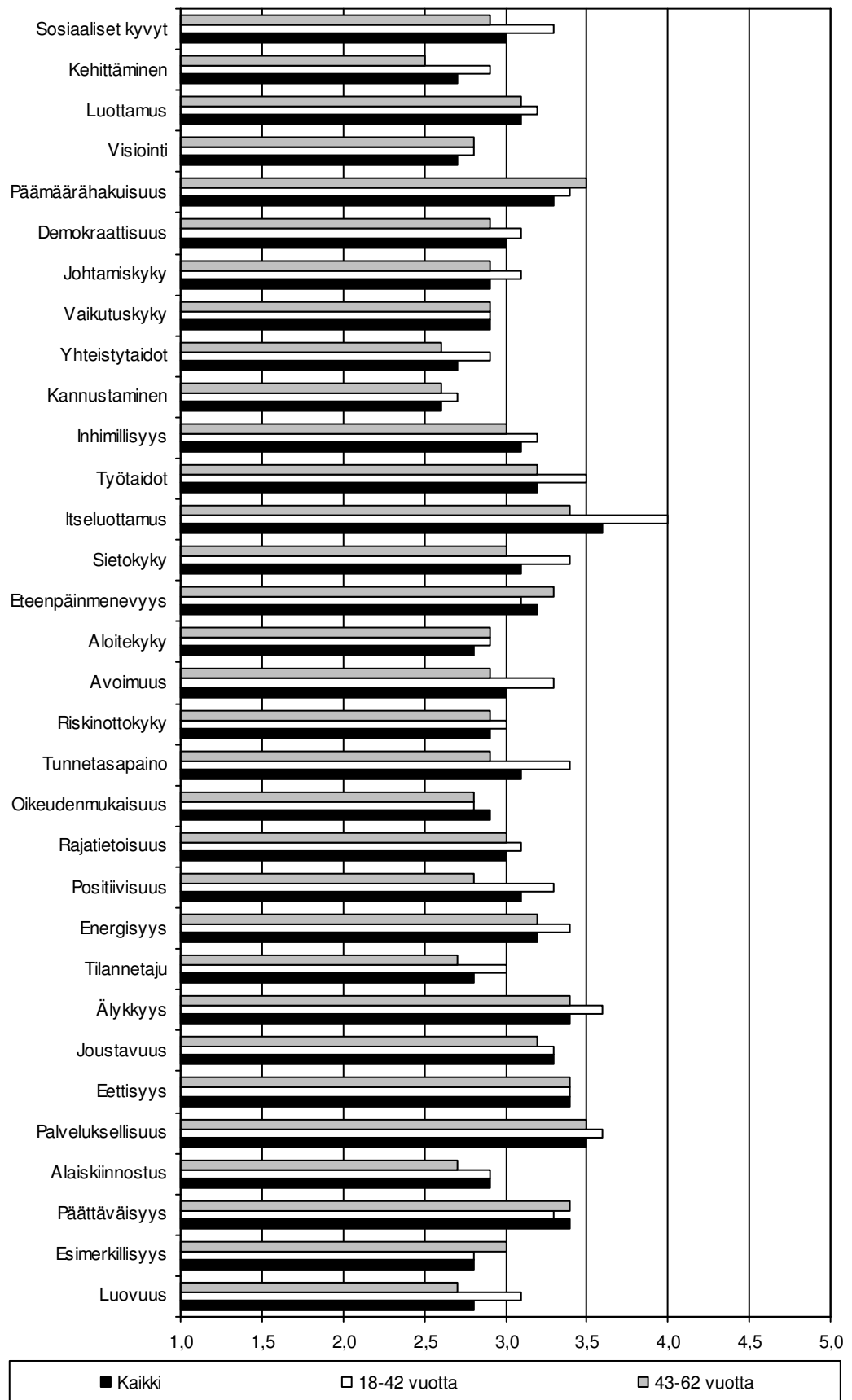
KUVIO 9. Tulokset sukupuolittain.

4.7 Tulokset ikäluokittain

Eri-ikäisten vastaajien arvioinnit esimiestensä toiminnasta nähdään kuvioista 10. Siinä vastaajien arvioinnit on jaettu kahteen ikäluokkaan: 18-42 -vuotiaat ja 43-62 -vuotiaat. Vastauksia tuli 18-42 -vuotialta 50,7 prosenttia (34 vastausta) ja 43-62 -vuotialta 49,3 prosenttia (33 vastausta). 18-42 -vuotiaat arvioivat esimiehensä hivenen paremmilla arvosanoilla ja keskiarvoksi muodostui 3,2 (tyydyttävä). Vastaavasti 43-62 -vuotiaiden keskiarvoksi muodostui 3,0 (tyydyttävä). Nämä kummatkin ikäryhmät pitävät siis esimiehiään lähes yhtä hyvinä.

Merkittäviä eroja verratessa eri ikäluokkien välisiä esimiestensä pääominaisuuksien arviointeja ei löytynyt. Suurimmat erot eri ikäluokkien arvioinneissa esimiehiensä pääominaisuuksissa näkyvät itseluottamuksessa. 18-42 -vuotiaat arvioivat nimittäin esimiehensä huomionarvoisesti (keskiarvo +0,6) itseensä enemmän luottavaksi kuin 43-62 -vuotiaat. Tämän eron voi kuvitella osittain johtuvan siitä, että nuoremmilla arvioijilla on todennäköisemmin heitä vanhempi esimies kuin vanhemmilla arvioijilla taas esimies saattaa olla heitä usein nuorempi. Tällöin nuorempi arvioija voi kokea itseään vanhemman esimiehensä itseensä enemmän luottavaisempana jo pelkän elämäkokemuksen perusteella.

Tarkastellessa pääominaisuuksien sisällä olevien monivalintaväittämien keskiarvojen eroja nähdään pääominaisuuksien lisäksi vielä joitakin huomionarvoisia eroja, siinä kuinka 18-42 -vuotiaat näkivät esimiehensä parempana kuin 43-62 -vuotiaat. Avoimuus-pääominaisuuden sisältämä käytettyjen toimintatapojen parantaminen eroaa keskiarvollisesti 0,7. Sosiaaliset kyvyt -pääominaisuuden sisältämä viestiminen, demokraattisuus-pääominaisuuden sisältämä alaisten ottaminen mukaan päätöksentekoon ja johtamiskyky-pääominaisuuden sisältämä johtamismotivaatio eroavat kukin 0,6.



KUVIO 10. Tulokset ikäluokittain.

4.8 Tulokset esimiesten itsearvioiden mukaan

Kuviossa 11 on vertailtu sitä kuinka esimiehet näkevät itsensä tärkeimpien pääominaisuuksien mukaan ja vertailtu näitä heidän alaisensa arvioihin. Kuvioista näkee selvästi sen, että itseään arvioineet esimiehet ovat arvioineet omat kykynsä huomattavasti paremmiksi kuin heitä arvioineet alaiset. Itseään arvioineiden kaikkien pääominaisuuksien keskiarvo on 4,1 eli saa arvosanaksi hyvän, lähes kiitettävän. Heidän alaisensa arvioiden keskiarvo on puolestaan 2,8 eli arvosanana jonkin verran yli tyydyttävän rajan.

Näin suurta arvioimiseroa ei voida selittää muuten kuin, että niissä on todella suuri ero. Tämä saattaa johtaa siihen, että esimiehet eivät oikeasti tiedosta sitä, että heidän alaisensa mielestä esimiehissä olisi kehitettävää. Tulosten perusteella voidaankin sanoa, että esimiesten olisi hyvä tiedostaa alaisensa mielipiteet heidän esimiestyöskentelystään. Tällöin he osaisivat kehittää itseään enemmän alaisia miellyttävään suuntaan ja tätä kautta parantaa toimintaa työpaikalla. Tämä perustuu siihen, että huonosti hoidetun johtamisen on tutkittu olevan yhteydessä muun muassa työntekijöiden alhaiseen suorituskyykyyn (Achua & Lussier 2004, 4), työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen, konfliktiherkkyteen työn ja perheen välillä sekä psykologiseen ahdistukseen (Tepper 2000, 178-187).

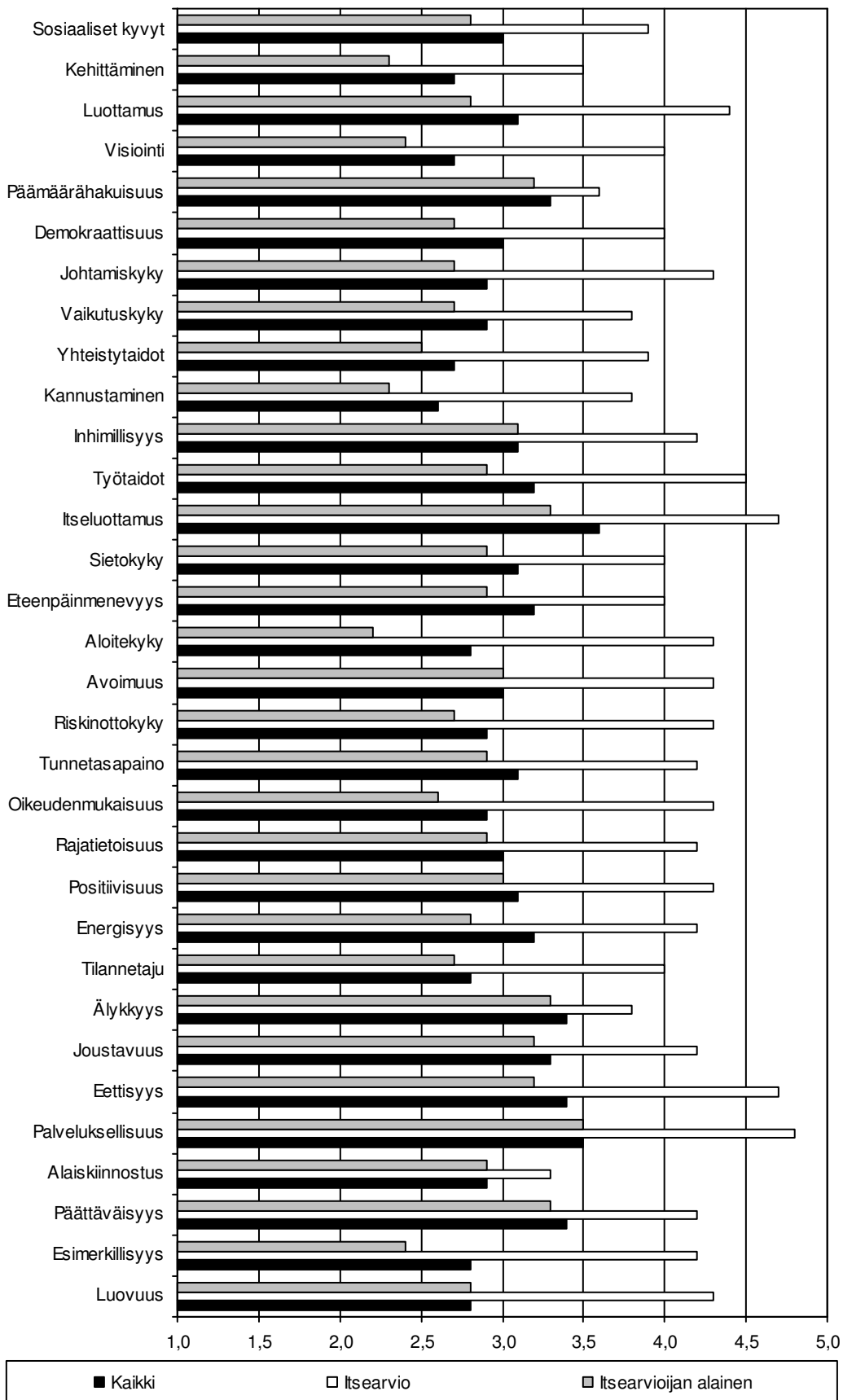
Esimiehet ovat arvioineet omat kykynsä parhaimmaksi kaikkien pääominaisuuksien joukossa palveluksellisuudessa (keskiarvo 4,8), itseluottamuksessa, eettisyydessä (4,7) ja työtaidoissa (4,5). Näissä ominaisuuksissa ovat myös heidän alaisensa arvioineet esimiestensä kyvyt parhaiten. Esimiesten työtaitoja arvostettiin kyselyn vastaajien mukaan (ks. taulukko 2) ja tämän takia esimiesten työtaidot ovat ominaisuus, joiden hyvää tasoa tulisi erityisesti ylläpitää.

Heikoimmat osa-alueet itseään arvioineiden esimiehien mukaan ovat heidän kiinnostus alaisiaan kohtaan (keskiarvo 3,3), kehittäminen (3,5) ja

päämäärähakuisuus (3,6). Tarkastellessa kehittämis-kohdan sisältämien yksittäisten väittäminen keskiarvoja huomataan se, että esimiehet kokevat kehittävänsä itseään hyvin, lähes kiitettävästi (4,2), mutta alaisiaan vain tyydyttävästi. Kehittämisen osalla heidän alaisensa ovat arvioineet esimiestensä kyvyt heikoimpien ominaisuuksien joukkoon, mutta alaiskiinnostuksen ja päämäärähakuisuuden osalta keskinkertaisiksi.

Alaiset arvioivat kehittämisen olevan myös avointen kysymysten vastausten mukaan yksi esimiesten kehitettävistä ominaisuuksista. Tämä ominaisuus on lisäksi tärkeimpien esimiesten ominaisuuksien joukossa kyselyn perusteella (ks. taulukko 2) ja teorian pohjalta koostamalla ominaisuuksien listalla (ks. taulukko 1). Näiden lisäksi eräässä tutkimuksessa (Trinka 2005, 155-156) huomattiin, että esimiehen kehittämiseen liittyvät asiat ovat yksi tärkeimmistä kehitettävistä esimiehen osa-alueista esimiehen tehokutta parantaessa. Esimiesten kehittämiseen liittyviin kykyihin tulisi siis suunnata huomiota kun mietitään kehitettäviä asioita.

Esimiesten ja heidän alaistensa arviointeja keskenään verratessa lähes kaikkien pääominaisuuksien arvioinnit eroavat toisistaan merkittävästi. Pari ominaisuutta eroaa kuitenkin erittäin merkittävästi. Näitä ovat esimerkiksi aloitekyky (keskiarvo -2,1), esimerkillisyys (-1,8) ja oikeudenmukaisuus (-1,7). Oikeudenmukaisuuden ollessa kyselyn vastanneiden mukaan esimiehen tärkeimpiä ominaisuuksia (ks. taulukko 2), olisi hyvä että näin suurta arviointiero ei olisi. Tämä kun saattaa aiheuttaa sen, että esimies kuvittelee olevansa hyvin oikeudenmukainen, mutta heidän alaisensa näkevät tämän aivan toisin. Kun kyse on alaisten eniten arvostamasta ominaisuudesta voi tästä aiheutua paljon ongelmia, vaikka alaiset eivät arvioineetkaan esimiehensä oikeudenmukaisuutta huonoimpien ominaisuuksien joukkoon. Ainoat pääominaisuudet, joissa esimiehet eivät arvioineet omia kykyjään vähintään huomionarvoisesti paremmiksi kuin heidän alaisensa ovat päämäärähakuisuus, alaiskiinnostus (-0,4) ja älykkyys (-0,5).



KUVIO 11. Tulokset itsearvioinnin mukaan.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen päätarkoituksena oli löytää esimiestyön kehitettävät osa-alueet Lomaliiton valituissa toimipaikoissa alaisen näkökulmasta. Osa päätarkoitusta oli myös tarjota Lomaliitolle työkalut esimiestyön kehittämistarpeiden tunnistamiseen tulevaisuudessa. Päätarkoituksen lisäksi tutkimuksen tarkoituksena oli osallistua akateemiseen keskusteluun, jossa pyritään selvittämään täydellistä johtamista. Luvussa 5.1 nostan esille asioita, jotka kävivät ilmi suhteuttaessani tätä tutkimusta aikaisempiin aihetta käsitteleviin tutkimuksiin.

Tutkimuksen päätarkoitukseen pyrin erilaisten tavoitteiden kautta. Ensiksi lähdin hakemaan vastausta siihen mitä esimiehen ominaisuuksien alaiset arvostavat. Nämä ominaisuudet ovat koostettu tärkeysjärjestyksessään taulukossa 2. Otin ne huomioon tarkastellessani esimiestoiminnan hyviä ja huonoja puolia sekä antaessani Lomaliitolle kehitysideoita esimiestoimintaan luvussa 5.2. Seuraavaksi tutkin vaikuttavatko alaisten osasto, hierarkiataso, sukupuoli tai ikäluokka siihen kuinka he arvioivat esimiestään. Merkittäviä eroja löytyi tarkasteltaessa osastoittain. Muilla tekijöillä ei näyttäisi olevan juuri ollenkaan tai vain vähän merkitystä siihen kuinka alaiset arvioivat esimiestään. Näistä kerron tarkemmin luvussa 5.2. Viimeisimpänä tavoitteena oli selvittää eroavatko esimiesten ja alaisten arviot esimiesten johtamisesta toisistaan. Tämä tarkastelunäkökulma paljasti sen, että esimiehet arvioivat omat kykynsä huomattavasti paremmiksi kuin heidän alaisensa. Tästä lisää luvussa 5.2.

Johtopäätösten viimeisessä luvussa 5.3 ehdotan jatkotutkimusaiheita, jotka nousivat esille tätä tutkimusta tehdessäni ja koen tutkimisen arvoiseksi tulevaisuudessa.

5.1 Suhteutus aikaisempiin tutkimuksiin

Teorian pohjalta muodostamaani täydellisen esimiehen ominaisuuksien listaa (ks. taulukko 1) tarkastellessa voidaan huomata, että sen sisältämät ominaisuudet kuuluvat valta-osin johtamisen niin sanottuun leadership-puoleen. Tästä voidaan siis päätellä, että aikaisempi teoreettinen keskustelu hyvästä johtamisesta korostaa enemmän leadership-puolta ja jättää management-puolen vähemmälle. Tämä saattaa johtua siitä, että leadership-puolta johtamisessa on alettu korostaa tärkeämpänä osa-alueena esimiehen toiminnassa. Toisaalta kummatkin ovat elintärkeitä organisaatioille, eikä kumpaakaan johtamisen osa-aluetta tule unohtaa (Kotter 1990, 103-107).

Listaa (ks. taulukko 1) tarkastellessa ja huomioidessa johtamistilanteeseen vaikuttavat lukuisat tilannetekijät, voidaan myös todeta, että piirre- (mm. Hogan, Curphy & Hogan 1994), käyttäytymis- (mm. Mullins 1999, 211-216) ja tilanneteoriat (mm. Hersey & Blanchard 1975) sekä täydellisen esimiehen profiilit (mm. Drucker 1996, xii), joita on aikojen saatossa muodostettu, ovat liian yksinkertaisia selittämään johtamisen täydellisyyttä. Tämä tarkoittaa siis sitä, että johtamista on aikoinaan yritetty selittää liian yksinkertaisesti. Muodostamaani täydellisen esimiehen ominaisuuksien listaa silmäillessä voidaan lisäksi sanoa, että valtaosa näistä on opittavissa. Tästä johtuen ajatus, että johtajaksi synnyttään ja johtamisen taitoa ei voida oppia (mm. Bernard 1926), voidaan kumota lopullisesti.

Kyselyn vastaajien vastausten perusteella muodostettu esimiehen tärkeimpien ominaisuuksien lista (ks. taulukko 2) vastaa jokseenkin sitä, millaisena suomalaiset työssäkävijät näkivät paremman esimiehen 2007 (Sosiaali- ja terveysministeriö 2007). Tämä yhteneväisyys kertoo siitä, että kyselyyn vastanneet arvostavat jokseenkin samoja asioita, kuin viime aikoina laajamittaisesti toteutetussa kyselyssä suomalaisessa työelämässä. Vähemmän samankaltaisuutta on puolestaan havaittavissa

jo 1980-luvulla tehdyssä tutkimuksessa (Pirnes 1988) suomalaisen johtamisen arvostuksessa. Aikakaudella on siis merkitystä esimiehen ominaisuuksien arvostamisessa.

Entistä mielenkiintoisammaksi menevät eroavuudet verrattaessa kyselyn vastausten perusteella muodostamaani täydellisen esimiehen ominaisuuksien listaa (ks. taulukko 2) teorian pohjalta muodostamani täydellisen esimiehen ominaisuuksien listaan (ks. taulukko 1). Nämä kaksi taulukkoa eroavat huomattavasti siten, että toiselta listalta puuttuu ominaisuuksia, joita toisessa listassa on. Samoin jotkin ominaisuudet ovat selvästi erilaisilla sijoittuneena listoilla. Syy tällaisiin eroihin löydetään melko varmasti siitä, että teorian pohjalta muodostettu lista pohjautuu mitä erilaisimmissa ympäristöissä tehtyihin tutkimuksiin ja kyselyn perusteella muodostettu lista puolestaan vain tiettyyn ympäristöön. Tämä siis todistaa sen, että tilanteella on merkitystä esimiehen ominaisuuksien arvostamiseen. Tämä päätelmä tukee myös aikaisempia tutkimuksia (Ready & Yeung 1995, 536-538). Tästä johtuen esimiehen haasteena onkin sopeuttaa oma toimintansa tilanteen mukaan (Viitala 2004, 83).

Laajan tutkimuksen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2007) mukaan vuonna 2007 suomalaisista työssäkäyvistä yli 90 prosenttia oli sitä mieltä, että heidän esimiehellään olisi kehitettävää ihmissuhdetaidoissaan. Suomalaisen esimiehen ei siis voida sanoa suoriutuvan tehtävästään hyvin, sillä ihmissuhdetaidot ovat esimiesten tärkeimpien ominaisuuksien joukossa. Tekemäni kyselyn tulosten perusteella voin myös sanoa, että tutkimukseen osallistuneiden toimipaikkojen esimiehet eivät keskimäärin myöskään suoriudu tehtävästään kovin mairittelevasti (ks. luku 4.2). Tästä voidaan siis päätellä se, että Lomaliitossa esimiesten kehittämistarve ei eroa yleisesti Suomessa vallitsevasta tilanteesta.

Mielenkiintoinen eroavuus löytyi tarkasteltaessa esimiesten saamia arvioita (ks. kuvio 5) teorian pohjalta muodostetun täydellisen esimiehen ominaisuuksien listan (ks. taulukko 1) kautta. Näin huomataan se, että

esimiehet ovat saaneet keskimäärin heikoimmat arvosanat niissä ominaisuuksissa, jotka ovat tärkeimpien ominaisuuksien joukossa kyseisellä listalla. Vastaavasti parhaimmat arviot saaneet ominaisuudet löytyivät keskimäärin vähemmän tärkeimpien ominaisuuksien joukosta. Samanlaista yhtäläisyyttä on nähtävissä verrattaessa tuloksia kyselyn pohjalta muodostettuun täydellisen esimiehen ominaisuuksien listaan (ks. taulukko 2). Tämä siis tarkoittaa sitä, että tutkimukseen osallistuneet esimiehet ovat keskimäärin hyviä niissä osa-alueissa, jotka ovat vähemmän tärkeitä ja toisaalta huonoja niissä osa-alueissa, jotka ovat tärkeimpiä. Tarkoittaako tämä siis sitä, että esimiehen on helpompi suoriutua hyvin vähemmän tärkeimmissä asioissa vai siitä, että alaiset arvioivat ankarammin heille tärkeimpiä ominaisuuksia?

Kyselyssä esimiesten saamat huonoimmat arvioinnit (ks. kuvio 5) osuivat samoihin osa-alueisiin, joissa erään Suomessa 1980-luvulla tehdyn tutkimuksen (Juuti 1988, 236) mukaan oli kehitettävää suomalaisessa johtamiskäyttäytymisessä. Tämän voi siis laajemmin ajatella tarkoittavan sitä, että esimiesten toiminnassa havaittavat merkittävimmät puutteet suomalaisessa työelämässä ovat pysyneet samoina melkein neljännesvuosisadan ajan. Tarkoittaako tämä siis sitä, että eräitä osa-alueita suomalaisessa esimiestoiminnassa on vaikea kehittää sillä niiden heikkous on syvemmin juurtunut suomalaiseen johtamiskulttuuriin?

Gill ja Oshagbemin tutkimustulos (2004, 93-104) siitä, että esimiehen käyttäytymiseen ja johtamistyyliin vaikuttavat se, millä tasolla johdetaan, ei saa tukea tämän tutkimuksen perusteella. Alaiset olivat arvioineet esimiehensä suoriutumaan yhtä hyvin kummallakin tutkimuksen esimiestasolla ja huomionarvoisia eroja arvioissa löytyi vain vähän. Toisaalta toisin voisi olla, jos tutkimuksessa olisi verrattu maailmanlaajuisen konsernin pääjohtoa saman konsernin operatiivisen tason esimiehiin.

Tutkimustuloksia analysoidessa huomattiin, että miehiä on suhteellisesti enemmän hierarkkisesti korkeammassa asemassa tutkimukseen osallistuneissa toimipaikoissa. Miesten on tutkittu (Burke & Collins 2001, 244-255) käyttävän transaktionaalista eli tehtäväkeskeisempää johtamistyyliä, kun taas naisten on tutkittu käyttävän transformatiivista eli ihmisläheisempää johtamistyyliä. Transformatiivisen johtamistyylin on tutkittu korreloivan transaktionaalista johtamistyyliä enemmän korkeamman tuottavuuden, työntekijöiden tyytyväisyyden (As-Sadeq & Khoury 2006, 832-849; Hater & Bass 1988), tehokkuuden (Hautala 2005, 20), innovatiivisuuden (Parry 2003), motivaation (Cooke & Masi 2000, 39-40), joustavuuden (Harland, Harrison, Jones & Reiter-Palmon 2005, 2-14), luottamuksen, sitoutumisen ja tiimin tehokkuuden (Arnold, Barling & Kelloway 2001, 315-319) kanssa. Kun edellä mainitut asiat yhdistetään, herää kysymys olisiko johtaminen yleisesti ottaen parempaa, jos naisia saataisiin nykyistä enemmän esimieheksi niin Lomaliitossa, kuin myös muualla työelämässä?

5.2 Kehitysideoita Lomaliitolle

Esimiesten kehittämistä mietittäessä on hyvä muistaa, että tutkimusten (Trinka 2005, 155-156) mukaan esimiesten kehittämistä ei kannata suunnata välttämättä heikoimpia arvosanoja saaneisiin ominaisuuksiin, sillä ne saattavat olla vähempiarvoisia verrattaessa hieman parempia arvosanoja saaneisiin ominaisuuksiin. Tällöin voidaankin ajatella, että perinteinen tyyli kehittää esimiehiä ei suosi esimiesten kehittymistä huippuesimieheksi, vaan se suosii tasaisen keskinkertaiseksi kehittymistä.

Esimiehen hyvien osa-alueiden kehittäminen entistä vahvemmiksi ja huonojen osa-alueiden jättäminen kehittämättä kuulostaa ainakin minulle hieman oudolta, mutta tämä saattaa johtua siitä, että suomalainen yhteiskunta ei muillakaan osa-alueilla kehitä hyviä huipuksi, vaan pikemmin suosii tasapuolista keskinkertaiseksi kehittämistä. Toisaalta kehittämistoimia ei varmaan kannata suunnata vähemmän tärkeisiin

ominaisuuksiin, vaikka ne olisivatkin saaneet alaisilta heikommat arvosanat. **Esimiesten kehittämistä mietittäessä tulisi siis ottaa huomioon esimiesten saamien arvioiden lisäksi se millaisena kyselyyn vastanneet näkevät täydellisen esimiehen (ks. taulukko 2) ja millainen täydellinen esimies on teorian pohjalta muodostetun listan (ks. taulukko 1) perusteella.**

Tutkimuksen kohteena olevien toimipaikkojen esimiehet suoriutuvat työstään kaikkien kyselyssä esimiestään arvioineiden mukaan tyydyttävästi (ks. luku 4.2). Keskiarvoksi kaikki esimiehet saivat asteikolla 1-5 kaikissa osa-alueissa 3,0. Kehitettävää Lomaliiton esimiehissä siis on. Erityisen tärkeäksi esimiestoiminnan kehittämisen tekee se, että sekä teorian pohjalta muodostetut esimiehen tärkeimmät ominaisuudet (ks. taulukko 1) että kyselyn vastaajien mielestä tärkeimmät esimiehen ominaisuudet (ks. taulukko 2) ovat juuri niitä, joissa tutkimuksen kohteena olevien toimipaikkojen esimiehet olivat heikoimmillaan. He suoriutuivat vastaavasti parhaiten niillä osa-alueilla, joita ei niin paljon arvostettu. Tämän asetelman olisi hyvä olla päinvastoin, mutta toisaalta olisi kuitenkin parasta, että mikään johtamisen osa-alue ei olisi huonosti arvioitu alaisten näkökulmasta.

Täytyy lisäksi muistaa, että huonosti hoidetun johtamisen on tutkittu olevan yhteydessä muun muassa työntekijöiden alhaiseen suorituskyykyyn (Achua & Lussier 2004, 4), työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen, konfliktiherkkyteen työn ja perheen välillä sekä psykologiseen ahdistukseen (Tepper 2000, 178-187). Hyvän johtamisen vaikutusta tuloksetekokykyyn voidaan myös pohtia. Tämä siitä syystä, että tutkimuksessa parhaimmat esimiesten arviot alaisilta saatiin toimipaikassa, jossa tehtiin paras tulosparannus koko Lomaliitto-konsernissa vuonna 2007 (Lomaliiton vuosikertomus 2007). Tällöin voidaankin miettiä onko esimiestoiminnan hyvällä tasolla ollut merkitystä tähän asiaan. Varmaa on ainakin se, että esimiestyön laadukkuus ei ainakaan huononna toimipaikan tuloksetekokykyä. **Suosittelen siis panostamaan**

esimiestyön laadukkuuteen ja kehittämään esimiestoimintaa kokonaisuudessaan.

Tutkimuksen kohteena olevat esimiehet saivat alaisiltaan vaihtelevia arviointeja tarkastellessa tuloksia toimipaikoittain (ks. luku 4.3). Huomionarvoisen hyvänä verrattaessa kaikkien toimipaikkojen keskiarvoon (3,0) näkivät alaiset esimiehensä Fontana Hotel Korpilammessa (keskiarvo 3,7). Arvosanana tämä on hyvä, mutta se ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei esimiehiä tulisi siellä kehittää. Esimiestoiminnan hyvän tason jatkuvalla ylläpidolla vältetään siltä, että ajan kuluessa esimiestaidot pääsisivät heikkenemään.

Esimiehet Fontana Spahotel Korpilammessa voivat olla tyytyväisiä itseensä (ks. luku 4.3) palveluksellisuudessa, saavutetuista tuloksista iloitsemisessä, vastuun jakamisessa alaisille (4,3), energisyydessä, alaisiin luottamisen osoittamisessa, erilaisten kulttuurien hyväksymisessä, ulospäin suuntautuneisuudessa (4,2), itseluottamuksessa, eettisyydessä (4,1), älykkyydessä, joustavuudessa, päättäväisyydessä, alaisten toiveiden huomioonottamisessa, omien rajojen tiedostamisessa (4,0), päämäärähakuisuudessa, johtamiskyvyssä, positiivisuudessa, riskien ottamisessa (3,9), vaikutuskyvyssä, inhimillisyydessä, työtaidoissa, sietokyvyssä, eteenpäinmenevytydessä, tilannetajussa ja rehellisyydessä (3,8).

Edellä mainituista ominaisuuksista joustavuus, johtamiskyky, inhimillisyys ja työtaidot löytyvät kyselyn vastaajien muodostamalta esimiehen tärkeimpien ominaisuuksien listalta (ks. taulukko 2). Erityisesti näiden osa-alueiden hyvä taso tulisi Fontana Hotel Korpilammen esimiestoiminnassa pitää, sillä alaiset arvostavat niitä. Tällöin saattaisi käydä toteen erään tutkimuksen (Trinka 2005, 155-156) tulos siitä, että hyvin hoidetut tärkeät osa-alueet peittävät alleen esimiesten heikoimpia osa-alueita. Lisäksi teorian pohjalta muodostamani tärkeimpien ominaisuuksien listan (ks. taulukko 1) tärkeysjärjestystä tarkasteltaessa hyvät arviot alaisilta saaneet

päämäärähakuisuus, johtamiskyky ja vaikutuskyky löytyvät tärkeimpien ominaisuuksien joukosta. Tällöin näiden osa-alueiden hyvän tason ylläpito esimiestoiminnassa on myös perusteltua, sillä niiden tärkeys on teoreettisesti todistettu. Johtamiskyvyn merkitystä voidaan pitää näistä ominaisuuksista tärkeimpänä, sillä se löytyy kummaltakin edellä mainitulta listalta.

Avointen kysymysten vastausten perusteella (ks. luku 4.3) alaiset kehuivat Fontana Hotel Korpilammessa esimiesten positiivisuutta ja vastuun jakamista alaisille. Vastuun jakaminen arvioitiin myös monivalintaväittämien osalla esimiesten parhaimmiksi ominaisuuksiksi. Esimiesten tulee kuitenkin muistaa, että vastuun ja vallankäytön jakautuminen tulee aina tehdä selväksi alaisille ja että loppupelissä esimiehet ovat vastuussa delegoinneistaan (Schmidt & Tannenbaum 1986, 131).

Vastaavasti eniten esimiesten toiminnassa olisi parannettavaa Fontana Hotel Korpilammessa (ks. luku 4.3) alaisten tasapuolisessa kohtelussa ja heidän huomioon ottamisessa. Sinänsä mielenkiintoista, mutta alaisten huomioon ottaminen sai monivalintaväittäminen perusteella hyvän arvosanan (4,0). Alaisten tasapuolinen kohtelu on näistä kehitettävistä esimiestoiminnan osa-alueista ehdottomasti tärkein, sillä se löytyy kyselyyn vastanneiden perusteella muodostetulta esimiehen tärkeimpien ominaisuuksien listalta (ks. taulukko 2) tärkeimpien ominaisuuksien joukosta. Tämä ominaisuus löytyy myös teorian pohjalta muodostetulla esimiehen tärkeimpien ominaisuuksien listalta (ks. taulukko 1). Lisäksi Fontana Spahotel Casinossa ja Fontana Spahotel Keurusselässä alaiset ovat myös toivoneet tähän esimiesten osa-alueeseen kehitystä. Tämän perusteella voidaankin sanoa, että alaisten tasapuoliseen kohteluun tulisi panostaa huomattavasti enemmän myös laajemmin Lomaliitossa. Mielenkiintoista tässä on se, että elämme maailman tasa-arvoisimpana pidetyssä maassa ja siitä huolimatta alaiset vaativat esimiehiltään enemmän tasapuolisuutta. Johtaako tämä sitten siihen, että alaiset

vaativat kulttuurimme mukaista korkeaa tasa-arvoisuutta, mutta tämä ei kuitenkaan työpaikoilla todellisuudessa toteudu?

Suosittelen, että Fontana Hotel Korpilammen erityisesti esimiesten johtamiskyky, työtaidot, joustavuus, inhimillisyys, päämäärähakuisuus ja vaikutuskyky pidettäisiin hyvällä tasolla. Kehittämistä suosittelen puolestaan suunnattavan ainakin alaisten tasapuoliseen kohteluun niin Fontana Hotel Korpilammessa kuin myös muualla Lomaliitossa.

Fontana Spahotel Ylläs Saagassa esimiehet saivat alaisilta Fontana Hotel Korpilammen jälkeen toiminnastaan parhaimman keskiarvon (ks. luku 4.3), 3,2 (tyytyttävä). Siellä esimiehet voivat olla tyytyväisiä itseluottamukseensa (keskiarvo 4,2), periksiantamattomuuteensa (4,1), erilaisten kulttuurien hyväksymiseen, päättäväisyyteen, työtaitoihin (3,9) ja luottamuksen levittämiseen (3,8). Näistä ominaisuuksista työtaidot ja luottamus ovat kyselyn vastausten perusteella muodostetun täydellisen esimiehen ominaisuuksien listalla (ks. taulukko 2). Luottamus löytyy lisäksi tärkeimpien ominaisuuksien joukosta teorian pohjalta muodostetulla esimiehen tärkeimpien ominaisuuksien listalla (ks. taulukko 1). Täten erityisesti luottamuksen levittämiseen liittyvien taitojen hyvän tason vaaliminen esimiehissä on perusteltua. Toisaalta työtaitojen hyvän tason pitämistä esimiehillä ei voida unohtaa.

Fontana Spahotel Ylläs Saagan esimiehistä löytyi myös kehitettävää (ks. luku 4.3). Esimiehiä tulisi ainakin kehittää tulevaisuudenkuvan tekemisessä selväksi, vastuun jakamisessa alaisille (keskiarvo 1,8), haastavien tehtävien antamisessa alaisille (2,1), alaisten saamisessa työskentelemään yhteistyössä, palkitsemisessa, saamisessa ylpeiksi työstään ja kannustamisessa (2,2). Toisaalta avointen kysymysten perusteella alaiset kehuivat kyllä esimiestensä suunnannäyttäjän kykyjä. Tästä voidaankin päätellä, että esimiehet tuntuvat näyttävät alaisilleen suuntaa, mutta he eivät ole selkeyttäneet tätä suuntaa tarpeeksi

ymmärrettävästi alaisille. Tämä on nähty ongelmaksi myös laajemmin suomalaisessa esimiestoiminnassa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2007).

Suosittelen, että Fontana Spahotel Ylläs Saagassa erityisesti esimiesten luottamuksen levittämisen ja taitojen hyvän tason ylläpitämiseen tulisi panostaa. Suosittelen puolestaan, että esimiehiä kehitetään ainakin tulevaisuudenkuvan tekemisessä selväksi, vastuun jakamisessa ja haastavien tehtävien antamisessa alaisille, alaisten saamisessa työskentelemään yhteistyössä, saamisessa ylpeiksi työstään, palkitsemisessa ja kannustamisessa.

Seuraavaksi parhaimman arvion saivat esimiehet alaisiltaan toimipaikkoja vertailtaessa Fontana Spahotel Casinossa (ks. luku 4.3). Esimiesten toiminta arvioitiin siellä tyydyttäväksi (keskiarvo 3,1). Eniten kehuja esimiehet saivat erilaisten kulttuurien hyväksymisestä (4,2), vastuun jakamisesta alaisille, periksiantamattomuudesta (4,0) ja inhimillisyydestä (3,8). Avoimien kysymysten vastausten perusteella Fontana Spahotel Casinon esimiehet voivat olla ylpeitä lisäksi ammattitaidostaan. Tämän osa-alueen hyvällä tasolla ylläpitämiseen tulisi panostaa, sillä kyselyyn vastanneet arvostavat sitä (ks. taulukko 2) ja se on myös tärkeimpien esimiehen ominaisuuksien listalla (ks. taulukko 1). Tämän ominaisuuden tärkeyden ja alaisten arvostamisen huomioiden voidaan sen ajatella olevan mahdollisesti sellainen ominaisuus, jonka vahvuus peittää alleen esimiehen heikompia osa-alueita, kuten on todettu (Trinka 2005, 155-156) tapahtuvan.

Eniten esimiesten tulisi puolestaan kehittyä Fontana Spahotel Casinossa (ks. luku 4.3) alaisten kehittämisessä (keskiarvo 2,1), alaisten saamisessa ylpeiksi työstään ja arvostelun sietämisessä (2,2). Näistä erityisen tärkeää olisi kehittää esimiehiä alaistensa kehittämisessä, sillä pelkästään sen osa-alueen kehittämisen esimiestyössä on todettu (Trinka 2005, 155-156) parantavan esimiehen tehokkuutta huomattavasti. Tämän osa-alueen kehittämiseen esimiesten toiminnassa tulisi siis panostaa erityisen paljon.

Avointen kysymysten perusteella (ks. luku 4.3) puolestaan valiteltiin Fontana Spahotel Casinossa johtamiskäytäntöjen jäämähtäneisyyttä menneisyyteen. Tähän ongelmaan löytyy kaksi selkeää ratkaisua. Esimiehiä tulee joko kouluttaa, jotta he osaisivat vastata esimiestyön nykyisiin vaatimuksiin tai sitten tulisi harkita pitkään esimiesasemassa olevien avainhenkilöiden vaihtamista. Sisäinen viestintä ja tiedonkulku koettiin myös ongelma-alueiksi ja näihin ongelmiin ehdotettiin palaverikiellon purkua selkeänä vastauksena. Olisikin mielenkiintoista tietää minkä takia esimiesten yhteiset palaverit ovat alun perin kielletty, vai ovatko he keksineet jonkin paremman tiedonvaihtokanavan esimiesten väliseen toimintaan. Tätä samaa ongelmaa valiteltiin alaisten toimesta myös Fontana Spahotel Keurusselässä, joten tästä lähtien olisi varmaan hyvä alkaa järjestämään esimiesten kesken palavereita reilusti nykyistä enemmän myös laajemmin Lomaliitossa.

Lisäksi alaiset toivoivat Fontana Spahotel Casinossa (ks. luku 4.3) selkeämpiä ja yhtenäisempiä toimintamalleja, tasapuolisuutta alaisten kohtelussa, luottamusta alaisiin ja esimiehien osallistumista enemmän suorittavaan työhön. Näistä erityisesti alaisten tasapuoliseen kohteluun ja luottamukseen alaisia kohtaan esimiesten toiminnassa tulisi panostaa, sillä ne ovat tärkeimpiä asioita, joita kyselyyn vastanneet arvostavat esimiehissään (ks. taulukko 2). Näiden osa-alueiden tärkeyttä korostaa lisäksi se, että ne ovat kumpikin teorian pohjalta koostamallani esimiehen tärkeimpien ominaisuuksien listalla (ks. taulukko 1).

Suosittelen, että Fontana Spahotel Casinossa erityisesti esimiesten ammattitaito tulisi pitää hyvällä tasolla. Suosittelen puolestaan, että esimiehiä kehitetään ainakin alaisten kehittämisessä, tasapuolisessa kohtelussa ja luottamuksessa alaisia kohtaan. Suosittelen myös, että esimiehiä kehitetään alaisten saamisessa ylpeiksi työstään, arvostelun sietämisessä ja siinä että he osallistuisivat enemmän suorittavaan työhön. Lisäksi suosittelen, että sisäistä viestintää ja tiedonkulkua parannetaan esimerkiksi palaverikiellon purkamisella

sekä toimintamalleista tehtäisiin selkeämpiä ja yhtenäisempiä. Jos näillä toimenpiteillä ei saada poistettua johtamiskäytäntöjen jämähtäneisyyttä, suosittelen esimiestasolla henkilövaihdoksia.

Fontana Sphotel Casinon jälkeen seuraavaksi parhaimman arvion saivat esimiehet Imatran Kylpylässä (ks. luku 4.3). Siellä esimiehet arvioitiin suoriutuvan kokonaisuudessaan tyydyttävästi (keskiarvo 2,9). Positiivisia asioita esimiesten toiminnassa avointen kysymysten vastausten mukaan ovat alaisten kuuntelu ja mielipiteiden huomionotto. Nämä johtamisen osa-alueet tulisikin pitää hyvällä tasolla, sillä ne löytyvät sekä teorian (ks. taulukko 1) että kyselyn pohjalta (ks. taulukko 2) rakennetuilta esimiehen tärkeimpien ominaisuuksien listoilta tärkeimpien joukosta. Tärkeät esimiehen ominaisuudet kun saattavat peittää alleen joitakin huonompia ominaisuuksia, kuten on todettu (Trinka 2005, 155-156).

Esimiestoiminnan osa-alueita, joita tulisi Imatran Kylpylässä kehittää (ks. luku 4.3), ovat puolestaan alaisten palkitseminen hyvistä tuloksista (keskiarvo 1,8), alaisten saaminen etenemään kohti esitettyä tulevaisuudenkuvaa (2,0) sekä opastajana ja tukijana toimiminen alaisille. Alaisten palkitsemisen hyvistä tuloksista on nähty jo lähes huonona. Tätä ominaisuutta esimiehissä kyselyyn vastanneet myös arvostavat (ks. taulukko 2). Se on lisäksi tärkeimpien kehitettävien osa-alueiden joukossa esimiestoiminnassa myös Fontana Spahotel Ylläs Saagassa ja Fontana Spahotel Keurusselässä. Näiden asioiden perusteella voidaan sanoa, että alaisten palkitsemisessa on kehitettävää laajemminkin Lomaliitossa.

Mielenkiintoinen seikka on kuitenkin se, että osastojen vastaavat kokivat esimiehensä palkitsevan heitä merkittävästi (keskiarvo +1,0) paremmin kuin osaston vastaavien alaiset (ks. luku 4.5). Toisaalta yleensä yrityksissä palkitaan enemmän tuloksien mukaan juuri hierarkkisesti korkeammassa asemassa olevia. Paikallaan olisi kuitenkin miettiä, olisiko tätä hyvistä tuloksista palkitsemista tarpeellista laajentaa myös suorittavaa työtä tekeväälle työntekijätasolle. Asiahan on kuitenkin viime kädessä niin, että

juuri nämä suorittavaa työtä tekevät työntekijät tuovat tulokset toimipaikalle. Toinen mielenkiintoinen tulos hyvistä tuloksista palkitsemisessa on se, että miehet kokivat (ks. luku 4.6) esimiestensä palkitsevan heitä naisia merkittävästi paremmin (+0,8). Tätä voidaan osittain selittää miesten suuremmalla osuudella hierarkkisesti korkeammalla tasolla toimipaikoissa. Tärkeää on kuitenkin pohtia, että johtuuko tällainen palkitsemisero sukupuolten välillä hierarkiatasosta, vai saavatko miehet kenties jopa enemmän palkkaa samantasoisesta työstä kuin naiset. Palkitsemisero samantasoisessa työssä sukupuolten välillä voi hyvinkin pitää paikkaansa, sillä tosiasiaan kuitenkin on se, että Suomessa naiset tienaa nyt selvästi vähemmän kuin miehet, jopa samasta työstä.

Imatran Kylpylän esimiestoimintaa tulisi parantaa avointen kysymysten vastausten perusteella (ks. luku 4.3) lisäksi vähentämällä esimiesten määrää, jotta vastualueet ja johtaminen ylipäättänsä hahmotettaisiin selvemmin. Esimiesten vastualueet tulisikin selvittää tarkasti ja vähentää sitten mahdollisesti heidän lukumäärää. Kenties tutkimushetkellä meneillään olevat yt-neuvottelut tuovat tähän ongelmaan ratkaisuja. Esimiestoiminnan kehitettäviä alueita ovat myös töiden organisointi, aikaresurssien hallinta, tiedonkulku, käytännön töihin osallistuminen ja lupauksen pitäminen. Nämä alaisten kehitystoiveet tulisi jokaisen ottaa vakavasti, sillä ne ovat arvostetuimpien ominaisuuksien joukossa kyselyyn vastanneiden mukaan (ks. taulukko 2). Suurin osa löytyy myös teorian pohjalta muodostetulta täydellisen esimiehen ominaisuuksien listalta (ks. taulukko 1).

Suosittelen, että Imatran Kylpylässä erityisesti esimiesten alaisten kuunteleminen ja mielipiteiden huomioonotto pidettäisiin korkealla tasolla. Suosittelen puolestaan, että esimiehiä kehitetään ainakin alaisten palkitsemisessa hyvistä tuloksista, saamisessa etenemään kohti esitettyä tulevaisuudenkuvaa sekä opastajana ja tukijana toimimisessa alaisille. Suosittelen myös, että esimiehiä kehitetään

töiden organisoinnissa, aikaresurssien hallinnassa, käytännön töihin osallistumisessa ja lupauksen pitämisessä. Suosittelen lisäksi, että esimiesten vastuualueet selvennetään ja tiedonkulkua parannetaan. Alaisten palkitsemisessa hyvistä tuloksista suorittavalla tasolla olisi parannettavaa niin Imatran Kylpylässä kuin myös muualla Lomaliitossa. Tästä johtuen suosittelenkin miettimään mahdollisten palkitsemisjärjestelmien ulottamista myös suorittavaa työtä tekeväälle työntekijätasolle koko Lomaliitossa.

Heikoimman arvosanan toimipaikoista kokonaisuudessaan saivat esimiehet Fontana Spahotel Keurusselässä (ks. luku 4.3). Esimiesten kokonaisarvosanaksi muodostui siellä 2,7 (tyydyttävä). Siellä esimiehet voivat olla tyytyväisiä periksiantamattomuuteensa (keskiarvo 4,2), vastuun jakamiseen alaisille (4,1) ja alaisten ottamisessa mukaan päätöksentekoon (3,8). Avoimien kysymysten vastausten perusteella esimiehet saivat kiitosta alaisiltaan myös innokkuudesta, energisyydestä ja positiivisuudesta.

Fontana Spahotel Keurusselässä esimiehiä tulisi puolestaan kehittää (ks. luku 4.3) ainakin kiinnostuksessa alaisia kohtaan (keskiarvo 1,9), opastajana ja tukijana toimimisessa, alaisten saamisessa etenemään kohti esitettyä tulevaisuudenkuvaa, rohkaisemisessa, työstä ylpeiksi saamisessa (2,1), kannustamisessa ja palkitsemisessa, vaikutuskyvyssä sekä avoimen ja kannustavan ilmapiirin luomisessa (2,2). Näistä tärkeimpänä kehitettävänä osa-alueena voidaan pitää perustellusti avoimen ja kannustavan ilmapiirin luomista, sillä sen on todettu (Trinka 2005, 155-156) olevan yksi tärkeimpiä kehitettäviä osa-alueita esimiehen tehokkuuden parantamiseksi. Esimiesten kiinnostusta alaisiaan kohtaan hierarkiatasoittain tutkien huomataan mielenkiintoinen tosiasia (ks. luku 4.5). Nimittäin toimipaikkojen johtajat ovat merkittävästi (keskiarvo -1,0) vähemmän kiinnostuneita alaisistaan kuin osastojen vastaavat alaisistaan. Tämä voidaan toki selittää sillä, että yleensä johtajat nähdään hieman irrallisina henkilöinä yrityksessä ja näin heille ei muodostu niin läheistä

esimies-alaissuhdetta kuin alemmilla hierarkiatasoilla. Johtajien ei tulisi tutkimustenkaan (Scarnati 2002, 181-189) mukaan luoda liian läheisiä suhteita työtovereihinsa. Toisaalta johtajien olisi kuitenkin hyvä kehittää yhteisiä kiinnostuksen kohteita alaisensa kanssa (Hoy & Smith 2007, 158-167). Kuinka johtajien siis tulisi olla kiinnostuneita alaisistaan, jos he eivät voi luoda liian läheisiä suhteita alaisiinsa, mutta heidän tulisi kuitenkin kehittää yhteisiä kiinnostuksen kohteita heidän kanssaan?

Avointen kysymysten vastausten perusteella (ks. luku 4.3) Fontana Spahotel Keurusselässä on esimiehissä kehitettävää myös tiedonkulussa, vuorovaikutuksessa, käytännön töihin osallistumisessa, yhteistyötaidoissa, vastuullisuudessa ja tasapuolisuudessa alaisia kohtaan. Toive esimiehien osallistumisesta enemmän käytännön töihin toistui tämän toimipaikan lisäksi Imatran Kylpylässä alaisten toiveissa, joten voidaankin sanoa, että tähän osa-alueeseen esimiesten tulisi panostaa myös laajemmin Lomaliitossa. Syyt tähän voivat olla siinä, että esimiehillä on liikaa niin sanottuja paperitöitä, jotka pitävät käytännön töihin osallistumisen vähäisenä. Toinen mahdollinen syy tähän on se, että esimiehet eivät halua tehdä käytännön töitä niin että alaiset olisivat siihen tyytyväisiä. Mielestäni syyt tällaiseen tulisi selvittää. Tasapuolisuuden kehittämiseen esimiestoiminnassa tulisi myös panostaa erityisen paljon, sillä sitä kyselyyn vastanneet arvostavat tärkeimpien esimiesten ominaisuuksien joukossa (ks. taulukko 2) ja se sisältyy myös teorian pohjalta muodostamaani täydellisen esimiehen ominaisuuksien listaan (ks. taulukko 1).

Suosittelen, että esimiehiä kehitetään Fontana Spahotel Keurusselässä ainakin avoimen ja kannustavan ilmapiirin luomisessa, tasapuolisuudessa, kiinnostuksessa alaisia kohtaan, opastajana ja tukijana toimimisessa, alaisten saamisessa etenemään kohti esitettyä tulevaisuudenkuvaa, rohkaisemisessa, palkitsemisessa, kannustamisessa ja työstä ylpeiksi saamisessa, vaikutuskyvyssä, tiedonkulussa, vuorovaikutuksessa,

yhteistyötaidoissa sekä vastuullisuudessa. Suosittelen myös, että esimiehet osallistuisivat käytännön töihin enemmän niin Fontana Spahotel Keurusselässä kuin muualla Lomaliitossa.

Eri osastojen välisiä esimiesten saamia eri osa-alueiden yhteenlaskettuja keskiarvoja tarkastellessa voidaan sanoa, että niissä on merkittäviä eroja (ks. luku 4.4). Tällä tavoin tarkasteltaessa eniten esimiestoiminnan kehittämistoimenpiteitä tulisi suunnata siivous-osastoille. Näiden osastojen esimiesten saamaa välttävä-arvosanaa (keskiarvo 2,5) voidaan pitää jo huolestuttavana. Siivous-osastojen esimiesten saamaan huolestuttavaan kokonaisarvosanaan löytyy ehkä syy siitä, että heidän motivaationsa johtaa sai arvosanaksi 1,2, mikä on erittäin huono. Motivaation puute johtaa alaisiaan ei varmaankaan mahdollista hyviä arvioita myöskään muilla johtamisen osa-alueilla. Esimiesten alaisten kannustaminen ja rohkaiseminen on tästä hyvä esimerkki (1,3). Tämä saattaa johtaa alaisten tyytymättömyyteen esimieheensä ja pahimmassa tapauksessa irtisanoutumisiin. Tällainen tilanne voidaan nähdä pahana, sillä Suomessa siivous-ala ei houkuta osaavia työntekijöitä ja alalla on yleisesti nähtävissä selvää työvoimapulaa Suomessa. Lisäksi asiakkaan kokemaan palvelun laadukkuuteen vaikuttaa siivoojien onnistuminen työssään (Heikkurainen & Joutsenkunnas 1996, 232-236). Näistä syistä johtuen olisi erittäin tärkeää saada siivous-osaston esimiehet motivoitumaan johtamaan alaisiaan ja tätä kautta myös parantamaan muita johtamisen osa-alueita työssään. Toisaalta aina motivaatiota ei saada löydettyä ja tällöin olisi syytä harkita esimiesten vaihtamisia uusiin. **Suosittelen siis, että siivous-osastojen esimiesten kehittämiseen suunnataan osastoista eniten voimavaroja.**

Loput osastoista saivat kokonaisarvosanaksi tyydyttävät (ks. luku 4.4), joten muidenkaan osastojen esimiesten kehittämistä ei tulisi unohtaa. Siivous-osastojen jälkeen eniten kehittämistä esimiestoiminnasta löytyy järjestyksessään keittiöistä (2,7), ravintoloista, muut-osastoilta (3,1), kylpylöistä ja vastaanotoista (3,3). Kylpylöiden ja vastaanottojen

esimiesten saamia kokonaisarvioita voidaan pitää lähes hyvinä. **Tästä huolimatta minkään osastojen esimiesten kehittämistä ei tule unohtaa.**

Verrattaessa esimiesten arviointeja hierarkiatasoittain voidaan sanoa (ks. luku 4.5), että ero siinä kuinka osastojen vastaavat ja osastojen vastaavien alaiset arvioivat esimiehiään on mitätön (keskiarvot 3,1). **Tämä siis tarkoittaa sitä, että esimiestoimintaa tulee kehittää tasapuolisesti hierarkiatasosta riippumatta.**

Tarkastellessa alaisten antamia arvioita esimiehistään sukupuolen mukaan huomataan (ks. luku 4.6), että miehet ovat arvioineet esimiehensä hieman paremmin (keskiarvo 3,2) suoriutuvaksi kuin naiset (3,0). Tämä ero on kuitenkin pieni, joten sillä ei ole juurikaan merkitystä. **Tästä voidaankin päätellä, että esimiestoiminnan kehittämistä tulee suunnata yhtäläillä sekä miehiä että naisia johtavien esimiesten toimintaan.**

Verrattaessa eri-ikäisten kyselyn vastaajien arvioita esimiehistään (ks. luku 4.7) voidaan sanoa, että ne eivät eroa kuin vähän. Nuoremmat arvioijat (18-42 -vuotiaat) näkivät esimiehensä hieman paremmin (keskiarvo 3,2) suoriutuvaksi kuin vanhemmat (43-62 -vuotiaat) arvioijat (3,0). Tämä ero on kuitenkin niin pieni, että sillä ei ole merkitystä. **Tästä tuloksesta voidaan päätellä se, että esimiestoiminnan kehittämistä tulee tehdä yhtäläillä riippumatta esimiesten alaisten iästä.**

Kyselyssä itseään arvioineet esimiehet olivat arvioineet omat kykynsä paljon paremmiksi kuin heidän alaisensa (ks. luku 4.8). Lähes jokaisessa pääominaisuudessa huomataan vähintään huomionarvoinen (ero 0,6) tai merkittävä (0,8) ero arvioiden välillä. Esimiehet luulevat suoriutuvansa lähes kiitettävästi työstään (keskiarvo 4,1), kun taas heidän alaisensa arvioivat heidän suoriutuvan vain tyydyttävästi (2,8). Esimiehet eivät siis nyt osaa tunnistaa itsessään puutteita, kun taas heidän alaisensa toivovat

esimieheltään parempaa johtamista. Oikeudenmukaisuus on kaikista tärkein esimiehen ominaisuus, jonka suuri arviointiero (1,7) tulee ottaa vakavasti huomioon. Tämä sen takia, että se löytyy tärkeimpien esimiehen ominaisuuksien joukosta kyselyn vastanneiden mukaan (ks. taulukko 2). Kun on kyseessä hyvin tärkeä ominaisuus alaisten näkökulmasta, voidaan työpaikalle saada vakavia ongelmia aikaiseksi näin suurella arviointierolla.

Esimiesten tulisi siis tiedostaa se, että heidän alaisensa arvioivat esimiestensä kyvyt paljon huonommiksi kuin esimiehet itse.

Järjestelmällistä esimiesten kouluttamista esimiestehtävän vaativiin taitoihin ei ole Lomaliitossa aikaisemmin tehty. Yksittäiset esimiehet ovat kuitenkin itsenäisesti hakeutuneet esimieskoulutuksiin. Esimiesten ammattitaitoa on toki pidetty yllä koulutuksilla, mutta tällainen kouluttaminen ei yksinään riitä siihen, että esimiehet osaisivat toimia ammattimaisesti esimiesaseman tuomien odotusten ja vaatimusten keskellä. Tämä ei tarkoita välttämättä sitä, että esimiehien tulisi käydä aikaa ja rahaa vievissä esimieskoulutuksissa Lomaliiton ulkopuolella. Mielestäni esimiestyön laadukkuutta voidaan parantaa vastaamaan paremmin alaisten työn tukemista esimerkiksi suorittamalla tämän tutkimuksen kaltainen selvitys esimiestyön tilasta. Näin nähdään suoraan ne osa-alueet esimiestyössä, joita tulisi kehittää. Tällainen selvitys voitaisiin tehdä kerran vuodessa, jolloin pystyttäisiin jatkuvasti tiedostamaan mitä osa-alueita johtamisessa tulisi kehittää. Toisaalta jo pelkkä kyselyyn osallistuminen kehittää esimiestyötä, sillä se saa esimiehet pohtimaan kyseisiä asioita omassa toiminnassaan. Samoin kyselyyn vastaaminen toimii alaisille ikään kuin terapeuttisena keskusteluareenana esimiestyössä vaivanneista asioista. **Suosittelen siis ehdottomasti, että esimiehien kouluttamiseen panostettaisiin jatkossa myös muuten kuin ammatillisella kouluttamisella.**

Tulevaisuudessa kyselyn tulosten pohjalta muodostettua täydellisen esimiehen ominaisuuksien listaa (ks. taulukko 2) ja teorian pohjalta muodostettua täydellisen esimiehen ominaisuuksien listaa (ks. taulukko 1)

voidaan alkaa käyttämään hyödyksi Lomaliiton esimiesten koulutuksissa. Taulukko 2 siis kertoo tärkeysjärjestyksessään ne esimiehen ominaisuudet, joita alaiset Lomaliitossa arvostavat. Taulukko 1 kertoo puolestaan laajaan teoreettiseen tutkimukseen perustuen esimiehen tärkeimmät ominaisuudet järjestyksessään. Ideaalinen tilanne olisi, jos esimies suoriutuisi hyvin taulukon 2 ominaisuuksissa, sillä tällöin hän pystyisi parhaiten palvelemaan alaisiaan Lomaliitossa. Toisaalta suoriutumalla hyvin taulukon 1 ominaisuuksissa voidaan sanoa, että tällöin esimies suoriutuu hyvin työstään myös Lomaliiton ulkopuolella työskennellessään.

Esimiehiä kouluttaessa tulee muistaa, että kaikessa ei tarvitse olla hyvä ja siksi taulukot 1 ja 2 ovat muodostettu ominaisuuksittain tärkeysjärjestyksessä. Näitä taulukoita voidaan soveltaa Lomaliiton sekä nykyisille että tuleville esimiehille. Jokaisen nykyisen esimiehen olisikin hyvä tiedostaa nämä taulukot, jotta he pystyisivät mahdollisimman nopeasti havaitsemaan ne osa-alueet työssään, joilla on eniten merkitystä ja missä olisi kehitettävää. Taulukoita voidaan myös käyttää edellä mainituin tavoin hyödyksi, kun koulutetaan uusia esimiehiä tehtäviinsä. Esimiehiä kehitettäessä on erityisen tärkeää muistaa, että prosessi ei ole kertaluonteinen, vaan sen tulee olla jatkuvaa. Tällä tavoin esimiestyö pidetään jatkuvasti hyvätasoisena ja vältetään johtamiskäytäntöjen jääminen ajastaan jälkeen. **Suosittelen siis ehdottomasti, että jokainen nykyinen esimies tutustutetaan taulukoihin 1 ja 2 ja että niitä käytetään hyödyksi koulutettaessa uusia esimiehiä ja vanhoja vuosittain.**

Tutkimuksen tarkastelutaso valittiin Lomaliiton pyynnöstä alussa siten, että en tulisi tarkastelemaan kenenkään tietyn esimiehen toimintaa yksinään. Valitsimme tasot siis siten, että niistä ei erottuisi kukaan esimies yksinään, vaan tarkastelin esimiehiä tietyistä näkökulmista ryhmänä. Tarkastellessani näiden ryhmien sisäisiä vastausten hajontoja yksittäisten monivalintaväittämien sisällä, huomasin kuitenkin selviä hajontoja

jokaisessa näkökulmassa. Tämä tarkoittaa siis sitä, että vaikka esimerkiksi toimipaikan saadessa hyvän arvosanan, löytyy sen sisältä sekä huonoja arvioita saaneita esimiehiä että hyviä arvioita saaneita esimiehiä. Tästä johtuen olisi hyvä tarkastella kyselyn tuloksia hieman tarkemmalla tarkastelutasolla. Tällainen tarkastelu on teknisesti mahdollista. Tällä tavoin esimiestoiminnan kehitystoimet saataisiin kohdennettua mahdollisimman tehokkaasti ja oikein. Alaiset olivat lisäksi arvioineet samaa esimiestä usein toisistaan huomattavan poikkeavasti. Tämä alaisten toisistaan poikkeava arviointi on mielenkiintoista, sillä tällöin voitaisiin ajatella, että jotkin alaisista ovat tyytyväisiä saman esimiehen toimintaan ja toiset taas eivät. Se mistä tällainen eroavuus johtuu, tulisi selvittää. **Suosittelen siis ehdottomasti, että tutkimuksen tuloksia analysoitaisiin myöhemmin tarkemmalla tarkastelutasolla.**

5.3 Jatkotutkimusaiheet

Tätä tutkimusta tehdessäni mielenkiintoiseksi jatkotutkimusaiheeksi nousi esimiehen tehottomuuteen ja epäonnistumiseen johtavien ominaisuuksien tutkiminen. Toisaalta voidaan ajatella, että nämä ominaisuudet olisivat aikaisemmin mainitsemani täydellisen esimiehen ominaisuudet (ks. taulukko 1) käänteisenä. Teoriaosaa tehdessäni huomasin asian olevan osittain näin, mutta huomasin myös muita esimiehen epäonnistumiseen ja tehottomuuteen johtavia ominaisuuksia. Näiden ominaisuuksien tarkempi tutkimien olisi mielestäni paikallaan. Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi selvittää esimiestyön täydellisyyttä vastakkaisesta suunnasta, kuin tässä tutkimuksessa. Tällä tarkoitan sitä, että hierarkkisesti korkeammassa asemassa olevat esimiehet arvioisivat alaisiaan, jotka olisivat kuitenkin esimiesasemassa. Kolmas jatkotutkimusaiheeni olisi aikaisemmin mainitsemani tutkimustulosten analysointi siten, että tarkastelutasona olisi esimies yksilönä kollektiivisen analysoinnin sijaan.

LÄHTEET

Abebe, M., Elmuti, D. & Minnis, W. 2005. Does education have a role in developing leadership skills? *Management Decision*. Vol. 45, No. 7/8.

Achua, C. & Lussier, R. 2004. *Leadership: Theory, Application, Skill Development*. Thomson Corporation.

Alban-Metcalfe, R. & Alimo-Metcalfe, B. 2001. The development of a new Transformational Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Mar 2001. 74.

Allio, R. 2007. Bad leaders: how they get that way and what to do about them. *Strategy & Leadership*. Vol. 35, No. 3.

American Psychiatric Association. 1994. *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders*.

Anthony, S. & Bornstein, S. 1996. *The puzzles of leadership*. Teoksessa: Hesselbeim, F., Goldsmith, M. & Beckhard, R. (toim.) *The leader of the future*. San Francisco: Jossey-Bass.

Armandi, B., Oppedisano, J. & Sherman, H. 2003. Leadership theory and practice: a "case" in point. *Management Decision* 41/10.

Arnold, K., Barling, J. & Kelloway, K. 2001. Transformational leadership or the iron cage which predicts trust, commitment and team efficacy? *Leadership & Organization Development Journal*. 22/7.

As-Sadeq, H. & Khoury, G. 2006. Leadership styles in the Palestinian large-scale industrial enterprises. *Journal of Management Development*. Vol. 25, No. 9.

Avolio, B. & Bass, B. 1994. Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. Thousand Oaks: Sage Publications

Avolio, B., Bass, B. & Dong, J. 1999. Re-examing the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. Journal of Occupational and Organizational Psychology, Dec 1999. 72.

Barker, L. 2000. Effective leadership within hospice and Specialist Palliative Care Units. Journal of Management in Medicine. Vol. 14, No. 5/6.

Baron, A. 1995. Going public with studies on culture management. People Management. Vol. 1, Issue 19.

Barrick, M. & Mount, M. 1991. The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. Personnel Psychology, Spring 1991. 44, 1.

Bass, B. 1970. When Planning for Others. Teoksessa: Current Perspectives for Managing Organizations. (toim.) Bass, B. & Deep, S. New Jersey: Prentice-Hall.

Bass, B. 1990a. Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Management Applications. New York: Free Press.

Bass, B. 1990b. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. Organizational Dynamics, Winter 1990.

Bass, B. 1997. Personal selling and transactional/transformational leadership. The Journal of Personal Selling & Sales Management, Summer 1997. 17, 3.

Bennis, W. 1989. On becoming a leader. New York: Addison-Wesley.

Bennis, W. & Nanus, B. 1985. Leaders: The Strategies for Taking Charge. New York: Harper & Row.

Bentz, V. 1990. Contextual issues in predicting high-level leadership performance: Contextual richness as criterion consideration in personality research with executives. Teoksessa: Clark, K. & Clark, M. (toim.) Measures of leadership. West Orange, NJ: Leadership Library of America.

Bernard, L. 1926. An introduction to social psychology. New York: Holt.

Borden, D., Fiedler, F. & Leister, A. 1977. Validation of contingency model leadership training: Leader match. Academy of Management Journal, Sep 1977. 20.

Bostrom, R., Ellinger, A. & Watkins, K. 2000. Managers as Facilitators of Learning in Learning Organizations: A Rejoinder to Dirx's Invited Reaction. Human Resource Development Quarterly, Winter 2000. 11, 4.

Bowers, D. 1975. Hierarchy, function and the generalizability of leadership practices. Teoksessa: Leadership Frontiers. (toim.) Hunt, J. & Larson, L. Kent: University Press.

Boyatzis, R. 1982. The Competent Manager. New York: Wiley.

Brown, T. 1995. Great leaders need great followers. Industry Week. Vol. 244, Iss. 16.

Burge, S. & Collins, C. 2001. Gender differences in leadership styles and management skills. Women in Management Review. Volume 16, Number 5.

Burgess, Z., Palmer, B., Stough, C. & Walls, M. 2001. Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 2001. Vol. 22, Iss. 1.

Cacioppe, R. 1997. Leadership moment by moment! *Leadership & Organization Development Journal*. 18/7.

Campbell, C. 2007. On the journey toward wholeness in leader theories. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 28, No. 2.

Campbell, C. & McCartney, W. 2006. Leadership, management and derailment; A model of individual success and failure. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 27, No. 3.

Conger, J. & Kanungo, R. 1998. *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Cooke, R. & Masi, R. 2000. Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity. *International Journal of Organizational analysis*. Vol. 8, No. 1.

Covey, S. 1996. Three roles of the leader in the new paradigm. Teoksessa: Hesselbeim, F., Goldsmith, M. & Beckhard, R. (toim.) *The leader of the future*. San Francisco: Jossey-Bass.

Crosbie, R. 2005. Learning the soft skills of leadership. *Industrial And Commercial Training*, 2005. Vol. 35, No. 1.

Curphy, G. 1992. An empirical investigation of the effects of transformational and transactional leadership on organizational climate, attrition, and performance. Teoksessa: *Impact of Leadership*. (toim.)

Clark, K., Clark, M. & Campbell, D. Greensboro: Center for Creative Leadership.

Decrane, A. Jr. 1996. A constitutional model of leadership. Teoksessa: Hesselbeim, F., Goldsmith, M. & Beckhard, R. (toim.) The leader of the future. San Francisco: Jossey-Bass.

Dew, J. 1995. Creating team leaders. Journal for Quality and Participation. 18(6).

Drouillard, S. & Kleiner, B. 1996. "Good" leadership. Management Development Review. Volume 9, Number 5.

Drucker, P. 1996. Teoksessa: Hesselbeim, F., Goldsmith, M. & Beckhard, R. (toim.) The leader of the future. San Francisco: Jossey-Bass.

Eddy, E., Lorenzet, S. & Mastrangelo, A. 2004. The importance of personal and professional leadership. The Leadership & Organization Development Journal. Vol. 25, No. 5.

Ekvall, G. & Arvonen, J. 1991. Change-centred leadership: an extension of the two-dimensional model. Scandinavian Journal of Management. 7:1.

Fiedler, F. A Contingency Model of Leadership Effectiveness. Teoksessa: Berkowitz, L. (toim.) Advances in Experimental Social Psychology. Vol. 1. New York: Academic Press.

Fontana Hotel Korpilampi 2008. [Viitattu 10.3.2008]. Saatavilla: http://www.korpilampi.fi/tmp_korpilampi_site_0.asp?lang=1&sua=8&s=36.

Fontana Spahotel Casino 2008. [Viitattu 10.3.2008]. Saatavilla: http://www.spahotelcasino.fi/tmp_casino_site_0.asp?lang=1&sua=6&s=28.

Fontana Spahotel Keurusselkä 2008. [Viitattu 10.3.2008]. Saatavilla: http://www.fontana.fi/tmp_keurusselka_site_0.asp?lang=1&sua=3&s=19.

Fontana Spahotel Ylläs Saaga 2008. [Viitattu 10.3.2008]. Saatavilla: http://www.yllassaaga.fi/tmp_saaga_site_0.asp?lang=1&sua=11&s=47.

Frohman, M. 1995. Nothing kills teams like ill-prepared leaders. *Industry Week*, 1995 Oct 2. 244, 18.

Gardner, W. & Martinko, M. 1985. Beyond Structured Observation: Methodological Issues and New Directions. *Academy of Management Review*. Vol. 10.

Gibson, C. 1995. An investigation of gender differences in leadership across four countries. *Journal of International Business Studies*. Second Quarter.

Gibson, J., Donnelly, J. jr., Ivancevich, J. & Konopaske, R. 2003. *Organizations: Behavior, Structure and Processes*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Gill, R. & Oshagbemi, T. 2004. Differences in leadership styles and behaviour across hierarchical levels in UK organizations. *The Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 25, No. 1.

Goleman, D. 1995. *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.

Green, T. & Knippen, J. 1999. Most common errors of new managers. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 1999. Volume 11, Number 6.

Halpin, A. & Winer, B. 1957. A factorial study of leader behavior description. Teoksessa: Stogdill, R. & Coons, A. (toim.) *Leader behavior:*

Its description and measurement. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.

Harland, L., Harrison, W., Jones, J. & Reiter-Palmon, R. 2005. Leadership Behaviours and Subordinate Resilience. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Vol. 11, No. 2.

Hater, J. & Bass, B. 1988. Supervisors' evaluations of subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*. November.

Hautala, T. 2005. Personality and Transformational Leadership. *Acta Wasaensia* No. 145. Vaasan Yliopisto.

Heikkurainen, P. & Joutsenkunnas, T. 1996. *Esimiehenä palveluyrityksessä*. Porvoo: WSOY.

Hersey, P. & Blanchard, K. 1975. *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Tapiola.

Higgs, M. 2003. How can we make sense of leadership in the 21st century? *Leadership & Organization Development Journal*. 24/5.

Higgs, M. & Dulewicz, S. 2002. *Making Sense of Emotional Intelligence*. Windsor: NFER-Nelson.

Higgs, M. & Rowland, D. 2001. Developing change leadership capability. The impact of a development intervention. *Henley Working Paper Series*, HWP 2001/004.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Hogan, R., Curphy, G. & Hogan, J. 1994. What we know about leadership. *American Psychologist*. 49.

Honka, J. & Ruohotie, P. 1999. *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Helsinki: Edita.

Horner, M. 1997. Leadership theory: past, present and future. *Team Performance Management*. Vol. 3, No. 4.

House, R. 1996. Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, Fall 96. Vol. 7, Issue 3.

House, R., Puranam, P., Ramirez, G. & Waldman, D. 2001. Does leadership matter? ceo leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*. 44:1.

Hoy, W. & Smith, P. 2007. Influence: a key to successful leadership. *International Journal of Education Management*. Vol. 21, No. 2.

Huusko, L. 2006. What is expected from supervisors? *Team Performance Management*. Vol. 12, No. 3/4.

Imatran Kylpylä 2008. [Viitattu 10.3.2008]. Saatavilla: <http://www.imatrankylpyla.fi/index.asp?resid=4>.

Isaac, R., Pitt, D. & Zerbe, W. 2001. Leadership And Motivation: The Effective Application Of Expectancy Theory. *Journal of Managerial Issues*, Summer 2001. 13, 2.

Jogulu, U. & Wood, G. 2006. The role of leadership theory in raising the profile of women in management. *Equal Opportunities International*. Vol. 25, No. 4.

Junnola, R. & Juuti, P. 1993. Arvot ja johtaminen. Tampere: Tammer-Paino.

Juuti, P. 1988. Työilmapiiri ja työolot. Kokemäki: JTO.

Juuti, P. 2006a. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Juuti, P. 2006b. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Kacena, T. 2002. Addressing the crisis in confidence in corporations: root causes, victims, and strategies for reform. *Academy of Management Executive*. Vol. 16, No. 3.

Kanter, R. 1996. World-class leaders: The power of partnering. Teoksessa: Hesselbein, F., Goldsmith, M. & Beckhard, R. (toim.) *The leader of the future*. San-Francisco: Jossay-Bass.

Kets De Vries, M. 1991. Yritysmailman sankarit ja häviäjät: miksi yksi johtaja onnistuu ja toinen ei? Espoo: Weiling+Göös.

Khaleelee, O. & Woolf, R. 1996. Personality, life experience and leadership capability. *Leadership & Organization Development Journal*. 17/6.

Kirkpatrick, A. & Locke, E. 1991. Leadership: do traits matter? *Academy of Management Executive*. Vol. 5, No. 2.

Kolb, J. 1995. Leader behaviours affecting team performance: Similarities and differences between leader/member assessments. *Journal of Business Communication*. 32.

Koskinen, A., Laukkanen, M. & Vanhala, S. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Koskinen, O. 2005. Asia- ja ihmisjohtajien eroavuudet. Acta Wasaensia No 134. Vaasan yliopisto.

Kotter, J. 1988. The Leadership Factor. New York: The Free Press.

Kotter, J. 1990. What leaders really do? Harvard Business Review. May/June.

Kouzes, J. & Posner, B. 1987. The Leadership Challenge. How to Get Extraordinary Things Done in Organizations. San Francisco: Jossey-Bass.

Kouzes & Posner. 1998. Encouraging the Heart. San Francisco: Jossey-Bass.

Kouzes, O. & Posner, B. 1993. Credibility. San Francisco: Jossey-Bass.

Kozlowski, S., Gully, S., Salas, E. & Cannon-Bowers. 1995. Team leadership and development: Theory, principles, and guidelines for training leaders and teams. Paper presented at the Third University of North Texas Symposium on Work Teams, Dallas, TX.

Krohn, Aarni. 1991. Elämän Lomassa. Suomalaisen loman historiaa. Helsinki: Lomaliitto.

Lappas, G. 1996. A comparison of the transformational attributes of community college presidents with selected American corporate chief

executive officers. Unpublished doctoral dissertation, University of Texas, Austin.

Lindell, M. & Rosenqvist, G. 1992. Is there a third management style? The Finnish Journal of Business Economics. 41:3.

Lipshitz, R. & Nevo, B. 1992. Who is a 'good manager'? Leadership & Organization Development Journal. 13, 6.

Lipshitz, R. & Popper, M. 2000. Installing mechanisms and instilling values: the role of leaders in organizational learning. The Learning Organization. Vol. 7, Iss. 3.

Lomaliiton toimintaperiaatteet 2008. [Viitattu 15.5.2008]. Saatavilla: http://www.fontana.fi/tpl_site_01.asp?lang=1&s=12&sua=1.

Lomaliiton vuosikertomus 2007.

London, M. & Smither, J. 1999. Empowered self-development and continuous learning. Human Resource Management, Spring 1999. Vol. 38, Iss. 1.

Lu, A. 2004. Surveying the Topic of "Effective Leadership". Journal of American Academy of Business, Sep 2004. 5 ½.

Luthans, F. 1988. Successful Vs. Effective Real Managers. The Academy of Management Executive, May 1988. Vol. 2, Iss. 2.

Lämsä, A. & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima.

Maccoby, M. 2000. Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons. Harvard Business Review, Jan/Feb 2006. Vol. 78, Iss. 1.

Manz, C. & Sims, H. 1991. SuperLeadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*. 19.

Massarik, F. & Wechsler, I. 1979. Empathy revisited: the process of understanding people. *Teoksessa: Organizational Psychology. A book of readings.* (toim.) Kolb, D., Rubin, I. & McIntyre, J. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Melendez, S. 1996. An “outsider’s” view of leadership. *Teoksessa: Hesselbein, F., Goldsmith, M. & Beckhard, R.* (toim.) *The leader of the future.* San-Francisco: Jossay-Bass.

Miller, P. & Yu, H. 2005. Leadership style: The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 26, No. 1.

Mintzberg, H. 1990. *Harvard Business Review*, March-April 1990.

Morden, T. 1997. Leadership as competence. *Management Decision*. 35/7.

Mullins, L. 1999. *Management and Organizational Behaviour*. Prentice Hall.

Murphy, E. 1996. *Leadership IQ*. New York: Wiley.

Myers, M. 1970. Every employee a manager. *Teoksessa: Current Perspectives for Managing Organizations.* (toim.) Bass, B. & Deep, S. New Jersey: Prentice-Hall.

Oshagbemi, T. 2004. Age influences on the leadership styles and behaviour of managers. *Employee Relations*. Vol. 26, No. 1.

Parry, K. 2003. Leadership, culture and performance: the case of New Zealand public sector. *Journal of Change Management*. Vol. 4.

Pirnes, U. 1988. *Kehittyvä johtajuus*. Keuruu: Otava.

Popper, M. 2005. Main principles and practices in leader development. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 26, No. 1.

Popper, M. & Zakkai, E. 1994. Transactional, Charismatic and Transformational Leadership: Conditions Conducive to Their Predominance. *Leadership & Organization Development Journal*. 15, 6.

Prabhu, V. & Robson, A. 2000. Impact of leadership and senior management commitment on business excellence: An empirical study in the North East of England. *Total Quality Management*, Jul 2000. Vol. 11, Iss. 4-6.

Pym, D. 1970. *Effective managerial performance in organizational change*. Teoksessa: *Current Perspectives for Managing Organizations*. (toim.) Bass, B. & Deep, S. New Jersey: Prentice-Hall.

Ready, A. & Yeung, A. 1995. Developing Leadership Capabilities of Global Corporations: A Comparative Study in Eight Nations. *Human Resource Management*, Winter 1995. Vol. 34, Number 4.

Reddin, W. 1970. *Managerial Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Ropo, A. 1984. *Alaisten johtaminen yrityksessä: empiirinen tutkimus eräiden johtamisongelmien selvittämiseksi*. Tampereen yliopiston julkaisu, sarja A1:27.

Russel, R. & Stone, G. 2002. A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*. 23/3.

Saal, F. & Knight, P. 1988. *Industrial/organizational psychology: Science and practice*. Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing.

Santora, J. & Sarros, J. 2001. The transformational-transactional leadership model in practice. *Leadership & Organization Development Journal*. 22, 7/8.

Scarnati, J. 2002. Leaders as role models: 12 rules. *Career Development International*. 7/3.

Schein, E. 1996. Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, Jun 1996. 41, 2.

Schmidt, W. & Tannenbaum, R. 1986. HBR Highlights: Excerpts from How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, Jul/Aug 1986. Vol. 64, Iss. 4.

Shackleton, V. 1995. *Business Leadership*. London: Routledge.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2007. Työelämän kansanäänestys. [Viitattu 5.12.2007]. Saatavilla:
<http://www.stm.fi/Resource.phx/publishing/documents/13385/index.htx>.

Spendlove, M. 2007. Competencies for effective leadership in higher education. *International Journal of Educational Management*. Vol. 21, No. 5.

Stalk, G, jr. & Hout, T. 1990. *Competing against time*. New York: Free Press.

Stogdill, R. 1974. Handbook of Leadership. A Survey of Theory and Research. New York: The Free Press.

Strang, K. 2005. Examining effective and ineffective transformational project leadership. Team Performance Leadership. Vol. 11, No. 3/4.

Tepper, B. 2000. Consequences of abusive supervision. Academy of Management Journal. Vol. 43, No. 2.

Thach, E. & Thompson, K. 2007. Examining leadership competencies between for-profit vs. public and non-profit leaders. Leadership & Organization Development Journal. Vol. 28, No. 4.

Trinka, A. 2005. What's a manager to do? Industrial and Commercial Training. Vol. 37, No. 3.

Tsui, A. 1984. A multiple-constituency framework of managerial reputational framework. Teoksessa: Leaders and Managers. International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership. (toim.) Hunt, J., Hoskings, D-M., Schriesheim, C. & Stewart, R. New York: Pergamon Press.

Vigoda-Gadot, E. 2007. Leadership style, organizational politics, and employees' performance. Personnel Review. Vol. 36, No. 5.

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia No 109. Vaasan yliopisto.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima.

Vroom, V. 2003. Educating managers for decision making and leadership. Management Decision. 41/10.

Vroom, V. & Yetton, P. 1973. Leadership and decision Making. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Wellins, R. & Wilson, J. 1995. Leading teams. Executive Excellence. 12(6).

White, R. & Lippitt, R. 1960. Autocracy and Democracy. New York.

Wilhelm, W. 1996. Learning from Past Leaders. Teoksessa: Hesselbein, F., Goldsmith, M. & Beckhard, R. (toim.) The leader of the future. San-Francisco: Jossay-Bass.

Williams, G. 2002. Whale Watching. Entrepreneur, June 2000. 32.

Wilson, J., George, J. & Wellins, R. 1994. Leadership trapeze: Strategies for leadership in team-based organizations. San Francisco: Jossey-Bass.

Xavier, S. 2005. Are you at top of your game? Checklist for effective leaders. Journal of Business Strategy. Vol. 26, No. 3.

Yukl, G. 1998. Leadership in organizations. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

LIITTEET

Liite 1: Tutkimuksen kysely vastausvaihtoehtoineen.

Täysin samaa mieltä / jokseenkin samaa mieltä / en samaa, enkä eri mieltä / jokseenkin eri mieltä / täysin eri mieltä:

01. Esimieheni viestii hyvin
02. Esimieheni ottaa hyvin huomioon alaisensa toiveet
03. Esimieheni on hyvä rakentamaan työryhmiä
04. Esimieheni on hyvin ulospäin suuntautunut
05. Esimieheni kehittää jatkuvasti itseään
06. Esimieheni kehittää jatkuvasti alaisiaan
07. Esimieheni toimii aktiivisesti opastajana ja tukijana alaisilleen
08. Esimieheni antaa jatkuvasti palautetta alaisilleen
09. Esimieheni käyttää aktiivisesti kokemuksia hyödyksi ja oppii epäonnistumisista
10. Esimieheni on hyvin rehellinen
11. Esimieheni on hyvin luotettava
12. Esimieheni osoittaa luottavansa alaisiinsa
13. Esimieheni luo aktiivisesti avointa ja kannustavaa ilmapiiriä
14. Esimiehelläni on selkeä kuva tulevaisuudestamme
15. Esimieheni on tehnyt tulevaisuudenkuvansa hyvin selväksi myös alaisilleen
16. Esimieheni muokkaa tulevaisuudenkuvaansa tarvittaessa
17. Esimiehelläni on tapana saavuttaa esittämänsä kuva tulevaisuudestamme
18. Esimieheni on taitava saamaan alaisensa etenemään kohti esittämäänsä tulevaisuudenkuvaa
19. Esimieheni on hyvin sitoutunut Lomaliiton päämääriin
20. Esimieheni pyrkii aktiivisesti kohti Lomaliiton tavoitteita
21. Esimieheni jakaa vastuuta myös alaisilleen
22. Esimieheni ottaa myös alaisensa mukaan päätöksentekoon

23. Esimieheni valmentaa aktiivisesti alaisiaan ratkaisemaan itse ongelmansa
24. Esimieheni kannustaa jatkuvasti alaisiaan asettamaan itse päämääriä
25. Esimieheni kannustaa jatkuvasti alaisiaan johtamaan itse itseään
26. Esimieheni on hyvin motivoitunut johtamaan
27. Esimieheni kantaa aina vastuunsa
28. Esimieheni on hyvä organisoimaan asioita
29. Esimieheni on kyvykäs johtamaan alaisiaan
30. Esimieheni saa helposti alaisensa innostumaan työstä
31. Esimieheni on hyvä suostuttelemaan alaisiaan
32. Esimieheni saa helposti alaisensa sitoutumaan asioihin
33. Esimieheni saa helposti alaiset työskentelemään yhteistyössä
34. Esimieheni toiminta edistää alaistensa yhteistyötä
35. Esimieheni kannustaa jatkuvasti alaisiaan
36. Esimieheni rohkaisee jatkuvasti alaisiaan
37. Esimieheni saa jatkuvasti alaisensa ylpeiksi työstä
38. Esimieheni iloitsee saavutetuista tuloksista
39. Esimieheni palkitsee alaisiaan hyvistä tuloksista
40. Esimieheni huolehtii alaisistaan hyvin
41. Esimieheni on hyvin inhimillinen
42. Esimieheni eläytyy hyvin alaistensa tunteisiin
43. Esimieheni on helposti lähestyttävä
44. Esimieheni saa alaisensa toimimaan haluamallaan tavalla ilman käskemistä
45. Esimieheni ei tunnu etäiseltä
46. Esimiehelläni on hyvät alan töihin liittyvät taidot
47. Esimiehelläni on hyvä itseluottamus
48. Esimieheni ei anna helposti periksi
49. Esimieheni sietää hyvin pettymyksiä ja epäonnistumisia
50. Esimieheni sietää hyvin häneen kohdistuvaa arvostelua
51. Esimieheni antaa haastavia tehtäviä alaisilleen
52. Esimieheni saa alaisensa jatkuvasti ylittämään itsensä
53. Esimieheni pyrkii jatkuvasti kohti parempia tuloksia

54. Esimieheni tekee aktiivisesti aloitteita
55. Esimieheni kokeilee jatkuvasti uusia asioita
56. Esimieheni hyväksyy erilaiset mielipiteet
57. Esimieheni hyväksyy erilaiset kulttuurit
58. Esimieheni miettii jatkuvasti kuinka käytettyjä toimintatapoja voitaisiin parantaa
59. Esimieheni ei pelkää ottaa riskejä
60. Esimieheni kannustaa alaisiaan aktiivisesti riskinottoon
61. Esimieheni on tunteiltaan hyvin tasapainoinen
62. Esimieheni on hyvin oikeudenmukainen
63. Esimieheni tietää hyvin omat rajansa
64. Esimieheni tietää hyvin alaiensa rajat
65. Esimieheni on hyvin positiivinen
66. Esimieheni on hyvin energinen
67. Esimieheni ottaa jatkuvasti tilanteen huomioon toimissaan
68. Esimieheni on hyvin älykäs
69. Esimieheni on hyvin joustava
70. Esimieheni toimii eettisesti oikealla tavalla
71. Esimieheni on hyvin palvelusuuntautunut
72. Esimieheni on kiinnostunut alaisistaan myös muissa kuin työasioissa
73. Esimieheni päätökset ovat hyvin pitäviä
74. Esimieheni näyttää jatkuvasti hyvää esimerkkiä alaisilleen
75. Esimieheni on hyvin luova ongelmanratkaisussaan

76. Mikä esimiehesi toiminnassa on erityisen hyvää?
77. Missä on eniten kehitettävää esimiehesi toiminnassa?
78. Mitkä ovat yleisesti ottaen järjestyksessään esimiehen viisi tärkeintä ominaisuutta?
79. Onko sinulla vielä jotain mitä haluaisit kertoa työpaikkasi johtamiskäytännöistä?

80. Missä toimipaikassa työskentelet? (Fontana Hotel Korpilampi / Fontana Spahotel Casino / Fontana Spahotel Keuruselkä / Fontana Spahotel Ylläs Saaga / Imatran Kylpylä)
81. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä toimipaikassasi? (alle 1 vuotta / 1-5 vuotta / 6-10 vuotta / 11-15 vuotta / 16-20 vuotta / 21-25 vuotta / 26-30 vuotta / 31-35 vuotta / 36-40 vuotta / 41-45 vuotta / yli 45 vuotta)
82. Ketä arvioit tässä kyselyssä? (lähintä esimiestäni eli osaston vastaava tai toimipaikan johtajaa / Itseäni)
83. Kuinka kauan olet työskennellyt arvioitavasi alaisuudessa? (alle 1 vuotta / 1-5 vuotta / 6-10 vuotta / 11-15 vuotta / 16-20 vuotta / 21-25 vuotta / 26-30 vuotta / 31-35 vuotta / 36-40 vuotta / 41-45 vuotta / yli 45 vuotta / arvioin itseäni)
84. Millä osastolla työskentelet? (keittiö / kylpylä / ravintola / siivous / vastaanotto / muu)
85. Mikä on asemasi? (toimipaikan johtaja / osaston vastaava / muu)
86. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä tehtävässäsi? (alle 1 vuotta / 1-5 vuotta / 6-10 vuotta / 11-15 vuotta / 16-20 vuotta / 21-25 vuotta / 26-30 vuotta / 31-35 vuotta / 36-40 vuotta / 41-45 vuotta / yli 45 vuotta)
87. Mikä on sukupuolesi? (mies / nainen)
88. Minkä ikäinen olet? (alle 18 vuotta / 18-22 vuotta / 23-27 vuotta / 28-32 vuotta / 33-37 vuotta / 38-42 vuotta / 43-47 vuotta / 48-52 vuotta / 53-57 vuotta / 58-62 vuotta / yli 62 vuotta)