

PAREMPI JOHTAA HYVIN

Hyvä johtajuus Keski-Suomen johtajien kokemana

Joonas Jokinen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2014

Liiketalouden koulutusohjelma
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) Jokinen, Joonas	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 12.05.2014
	Sivumäärä 52	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi PAREMPI JOHTAA HYVIN – Hyvä johtajuus Keski-Suomen johtajien kokemana		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Kalliomaa, Sami		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän ammattikorkeakoulu		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia hyvää johtajuutta Keski-Suomen johtajien näkökulmasta. Tutkimus perustui vuonna 2012 sanomalehti Keskisuomalaisessa julkaistuihin Parempi johtaa hyvin -artikkeleihin, joissa keskisuomalaisia yritysjohtajia haastateltiin siitä, mitä heidän mielestään on hyvä johtaminen.</p> <p>Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen esittely aloitettiin johtajuuden määrittelyllä. Tutkimuksessa kerätyn aineiston analysoinnin perustaksi valittiin vuorovaikutukseen perustuvia johtamisen teorioita, joita olivat transformationaalinen johtaminen (Bass), syväjohtaminen (Nissinen) sekä esimerkillisen johtamisen malli (Kouzes & Posner). Tutkimuksessa käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusotetta. Tutkimus toteutettiin analysoimalla sanomalehtihaastatteluissa esiin nousseita johtajien näkemyksiä hyvän johtajuuden ominaisuuksista.</p> <p>Tutkimuksen perusteella keskisuomalaisten yritysjohtajien vastauksissa korostui kolme hyvään johtajuuteen yhdistynyttä ominaispiirrettä. Ensinnäkin, valtaosa haastatelluista johtajista oli sitä mieltä, että suhdeosaaminen ja viestinnälliset taidot korostuvat nykyajan johtajuudessa. Toinen esille noussut hyvän johtajan ominaisuus liittyy johtajan kykyyn toimia nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, eli toisin sanoen nykyajan johtajilta edellytetään muutosjohtajuuden osaamista. Viimeinen haastatteluissa esille noussut ominaispiirre korostaa johtajan esimerkillisyyttä alaisten esikuvana – hyvä johtaminen perustuu näin ollen arvomaailmaan, jossa korostuvat muun muassa tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus ja vastuullisuus.</p> <p>Tämä opinnäytetyö liittyy keskeisesti meneillään olevaan Parempi johtaa hyvin -kampanjaan, jonka tarkoituksena on kehittää Keski-Suomea yritysystävällisemmäksi maakunnaksi. Tuloksien avulla voidaan kehittää edelleen organisaatioiden johtamista, joista hyötyy koko työyhteisö ja koko maakunta.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Johtajuus, johtajan ominaisuudet, vuorovaikutteinen johtajuus		
Muut tiedot Liitteenä johtajuusominaisuuksia kuvaileva taulukko (2 sivua)		



Author(s) Jokinen, Joonas	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 12.5.2014
	Pages 52	Language Finnish
		Permission for web publication (X)
Title Quality leadership from the perspective of Central Finland's managers		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) Kalliomaa, Sami		
Assigned by Jyväskylä University of Applied Sciences		
Abstract <p>The purpose of this thesis is to study good leadership from the perspective of business leaders from the Central Finland. The analysis is based on media interviews of business managers, in which managers were characterizing the attributes of good leadership. The interviews were published in newspaper Keskisuomalainen in 2012.</p> <p>The introduction of the study's theoretical background starts with the definition of leadership. The analysis of the collected data is based on three interaction-based theories of leadership, namely, transformational leadership (Bass), deep leadership (Nissinen), and exemplary leadership (Kouzes & Posner). The analysis of this study utilizes qualitative research methods, and is based on interview answers of business managers regarding their perceptions of characteristics of good leadership.</p> <p>Based on the results, business managers emphasized three essential characteristics of good leadership. First, majority of the managers mentioned that relationship skills and communicational skills are important features of modern leadership. Second, managers highlighted the leader's ability to operate in rapidly changing business environment. Finally, interviewed managers underlined exemplary actions of leaders – according to the managers' answers, good leadership is based on such values as fairness, rightness, and responsibility.</p> <p>This thesis is closely related to the ongoing campaign (entitled "Parempi johtaa hyvin"), which aims to enable Central Finland to become a more business friendly region. The results of this thesis can help to improve the leadership of organizations, and thus be beneficial for work communities and for the entire region of Central Finland.</p>		
Keywords Leadership, leader attributes, interactive leadership		
Miscellaneous Table of leader attributes as an attachment (2 pages)		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	3
1.1	Johtajuuden haasteet.....	3
1.2	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	4
2	JOHTAJUUS	7
2.1	Johtamisen käsitteet	7
2.2	Transformationaalinen johtaminen	11
2.3	Syväjohtaminen.....	12
2.4	Esimerkillisen johtamisen malli: Kouzes ja Posner	17
2.5	Teorioiden yhteenveto.....	21
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	24
3.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat.....	24
3.2	Tutkimusmenetelmä	24
3.3	Tutkimuksen luotettavuus	28
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	30
4.1	Johtajien vastaukset hyvästä johtajuudesta	30
4.2	Hyvän johtajuuden ominaisuuksien analyysiä	40
4.3	Tutkimustulokset teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta.....	42
5	POHDINTA	47
	LÄHTEET.....	51

LIITTEET	53
-----------------------	-----------

KUVIOT

KUVIO 1. SWOT-analyysi.....	10
KUVIO 2. Esimerkillisen johtamisen malli.....	18
KUVIO 3. Vuorovaikutukseen perustuvat johtamisteoriat vertailussa.....	21
KUVIO 4. Hyvän johtajan ominaispiirteet.....	31
KUVIO 5. Tutkimustulokset.....	42

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Erinomaisen johtamiskäyttäytymisen tärkeimmät piirteet.....	13
--	-----------

1 JOHDANTO

1.1 Johtajuuden haasteet

”Johtaminen on läsnä kaikessa inhimillisessä toiminnassa jossakin muodossaan, halusimme tai emme. Johdamme itseämme, toisiamme, organisaatiotamme. Vaikka kritisoidemme johtamista, sen tarvetta, emme kuitenkaan pysty järjestelmälliseen yhteistoimintaan ilman johtamista.” (Nissinen 2004, 21)

Johtajan rooli on muuttunut paljon vuosien saatossa. Vanhanaikainen hierarkkinen johtamismuoto, jossa vallankäytöllä oli suuri merkitys päätösten teossa, on väistymässä vuorovaikutteisemmän johtamisen tieltä. Enää ei riitä, että johtajalla on auktoriteettia tehdä päätöksiä ja johtaa organisaatiota itsenäisesti, vaan johtajan tulee kyetä jakamaan johtamisvastuuta myös muille työntekijöille. Tätä kutsutaan *jaetuksi johtajuudeksi*, jonka ensisijaisena edellytyksenä on johtajan ja alaisten molemminpuolinen kestävä luottamussuhde. Sydänmaanlakka (2006, 213) kuvailee seuraavilla adjektiiveilla nykypäivän johtajuudelta vaadittavia ominaisuuksia: kuunteleva, herkkä, tunneälykäs ja syvälinen. Lisäksi hän korostaa itsetuntemuksen eli itsensä johtamisen tärkeyttä. Kaikki edellä mainitut piirteet liittyvät vuorovaikutteiseen johtamistyyliin, jossa pyritään lähentämään johtajan ja alaisten välistä suhdetta ja saavuttamaan sitä kautta tiiviimmän yhteistyön avulla parempia tuloksia. Alaisten yksilöllinen tunteminen antaa johtajalle mahdollisuuksia ohjata ihmisiä juuri niihin työtehtäviin, jotka parhaiten vastaavat kunkin henkilön osaamista.

Teknologian nopea kehitys ja nopeasti muuttuva toimintaympäristö ovat tuoneet johtajuudelle lisää haasteita. Morganin (2013) mielestä nykypäivän johtajan ei tarvitse olla IT-alan asiantuntija, mutta hän korostaa johtajan ymmärrystä teknologian kehityksestä ja sen vaikutuksesta oman organisaation toimintaympäristöön. Johtajan kyky toimia nopeasti muuttuvassa ympäristössä kulminoituu erityisesti siinä, että hän

kykenee ennakoimaan talouden muutoksia ja reagoi niihin nopeasti ennen kilpailijoita. Johtajan tulee olla samaan aikaan nopea, joustava, uudistumishaluinen, innovatiivinen ja tehokas. (Sydänmaanlakka 2006, 212–213)

1.2 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia Keski-Suomen maakunnan merkittävimpien johtajien käsityksiä hyvästä johtamisesta. Sanomalehti Keskisuomalaisessa julkaistiin vuonna 2012 artikkelisarja, jossa haastateltiin viikoittain yhtä maakunnassa toimivaa johtajaa. Artikkelisarja on osa meneillään olevaa Parempi johtaa hyvin -kampanjaa, jonka tarkoituksena on edistää ja kehittää johtamista Keski-Suomessa. Keski-Suomen yrittäjien puheenjohtajan Jari-Pekka Koposen (2012) mukaan kampanjan tavoitteena on tehdä Keski-Suomesta maailman yrittäjäystävällisin maakunta, ja tätä tavoitetta on kampanjassa lähdetty lähestymään johtamisen keinoin. Hänen toivomuksenaan on, että jonakin päivänä Keski-Suomi voisi olla malliesimerkkinä muille yrittäjäystävällisyytensä suhteen.

Tutkimus perustuu Keskisuomalaisessa julkaistuihin 44 artikkeliin, joissa johtajat kertoivat mielipiteensä siitä, mitä on hyvä johtaminen käytännössä. Tutkimuksen analyysissä käytettävä aineisto koostuu näissä lehtiartikkeleissa esiin nousseista hyvää johtajuutta kuvaavista ominaisuuksista. Artikkeleissa haastateltujen johtajien taustat poikkesivat osin suurestikin toisistaan, erityisesti siinä että haastatellut johtajat toimivat useimmiten eri toimialoilla ja kuuluivat eri ikäluokkiin. Lisäksi heillä oli usein erilainen koulutustausta ja he edustivat kumpaakin sukupuolta. Tutkimuksen tueksi on valittu tunnettuja ja maailmanlaajuisesti tutkittuja vuorovaikutukseen perustuvia johtamisen teorioita havainnollistamaan tutkitusta aineistosta havaittuja tuloksia. Tutkimuksessa vertaillaan teorioiden ja aineistosta tehtyjen havaintojen yhtenevyyttä eli arvioidaan sitä, kuinka hyvin artikkeleissa haastateltujen johtajien käsitykset hyvästä johtamisesta kohtaavat valitut teoriat. Tutkimuksessa käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusotetta. Tiedonkeruumenetelmien osalta tutkimuksen

tekemistä helpottaa se, että kyseessä on valmiiksi saatavilla oleva aineisto. Toisaalta entuudestaan täysin tuntemattomaan aineistoon tutustuminen vie paljon aikaa, minkä lisäksi oman aikansa ottaa aineiston muuttaminen tutkimuksen kannalta otolliseen muotoon.

Tässä tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mitä on hyvä johtajuus vuorovaikutukseen perustuvien johtamisen teorioiden näkökulmasta?
- Millaisia ominaisuuksia keskisuomalaiset johtajat liittävät hyvään johtajuuteen?

Johtamista on tutkittu aiemmin erittäin laajasti useista erilaisista näkökulmista, minkä seurauksena oppialan tutkimuskirjallisuus on paisunut hyvin laajaksi. Tässä tutkimuksessa aihetta tarkastellaan erityisesti vuorovaikutteisen johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehityksessä esitellään tarkemmin vuorovaikutteisen johtamisen aiempia kansainvälisiä tutkimuksia ja teorioita. Kyseiset teoriat valittiin empiirisen osuuden tulosten analysoinnin tueksi erityisesti kahdesta syystä: ne ovat ensinäkin vielä suhteellisen tuoreita teorioita johtamisen alalla, ja toiseksi ne lähestyvät johtamista nykypäivän organisaatioiden näkökulmasta hyvin arkisista lähtökohdista.

Tutkimuksessa saatujen tulosten tarkoituksena on antaa lukijalle tietoa siitä, miten johtajat käsittävät hyvän johtajuuden ja millaisia ominaisuuksia hyvään johtajuuteen yleisesti liitetään. Tutkimusaineiston analyysissä edetään kaksivaiheisesti. Aluksi aineiston pohjana oleviin lehtihaastatteluihin osallistuneiden johtajien vastaukset listataan yksityiskohtaisesti, ja näin kootuista pelkistetyistä ilmauksista muodostetaan omat alaluokkansa. Tämän jälkeen keskenään yhteensopivista alaluokista muodostetaan laajemmista käsitekokonaisuuksista koostuvia yläluokkia. Nämä yläluokat ovat tutkimuksen analyysin tuottamia tuloksia, joiden perusteella tehdään johtopäätöksiä.

Empiiristä osaa edeltävässä teoriaosuudessa tutustutaan yleisesti johtamiseen ja sen eri käsitteisiin. Tämän jälkeen esitellään tutkimustulosten havainnollistamisen helpottamiseksi valittuja johtamisen teorioita, jotka ovat syntyneet ja kehittyneet vuosia kestäneen kansainvälisen tutkimustyön tuloksena. Teoriaosuuden loppuosassa tehdään yhteenveto esitellyistä teorioista, jonka tarkoituksena on vastata ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: mitä on hyvä johtajuus vuorovaikutukseen perustuvien johtamisen teorioiden näkökulmasta? Nämä tutkimuksen tukena käytettävät vuorovaikutukseen perustuvat johtamisen teorit ovat transformationaalinen johtamisen teoria, syväjohtamisen teoria sekä Kouzesin ja Posnerin esimerkillisen johtamisen malli (The five practices of exemplary leadership model).

2 JOHTAJUUS

2.1 Johtamisen käsitteet

Johtaminen

Johtaminen voidaan nähdä toimintana, jonka avulla ihmisten voimavaroja ja työpanosta pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamisen tavoitteena on saada erilaiset, eri asemissa olevat ja eri tavoin vaikutusvaltaiset henkilöt toimimaan organisaation arjessa yhteistyössä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Johtajan käsikirja 2012, 12. Puolustusvoimat.)

Vallan näkökulmasta katsottuna johtajien tulee ohjata ja kontrolloida alaisiaan niin, että suunnitellut tavoitteet saavutetaan. Johtajat asettavat toiminnalleen tavoitteita ja visioita, minkä jälkeen he alaisiaan motivoimalla pyrkivät saavuttamaan nämä tavoitteet. Päämäärien saavuttaminen riippuu suuresti johtajan kyvyistä valita oikea visio ja strategia toiminnalle. Onnistumisen edellytyksenä on myös johtajan kyky motiivoida alaisiaan niin, että he tunnistavat asetetut tavoitteet yhteisiksi ja alkavat toimia yhdessä niiden saavuttamiseksi. (Humphrey 2014, 6–7.)

Johtajan on motivoinnin lisäksi saatava alaiset vakuuttuneeksi omista ideoistaan. Mikäli johtaja epäonnistuu tässä, hänen on yksinkertaisesti käskettävä alaisiaan toimimaan valittujen toimintastrategioiden mukaisesti. Johtajuus ei ole kuitenkaan yksinpuhelua, vaan johtajan tulee yhteisten päämäärien saavuttamiseksi keskustella alaisensa kanssa ja saada näin tarvittava tieto strategian suunnitteluun. Toiminnan tehokkuuteen ja henkilöstön motivaatioon vaikuttaa olennaisesti alaisten tarpeiden huomioiminen ja heidän kuuntelemisensa. (Humphrey 2014, 6–7.)

Johtajalle ei luonnollisestikaan ole olemassa mitään yleistä oppikirjaa siitä, kuinka hänen tulisi menetellä mitä erilaisemmissa tilanteissa. Johtamista ei opita hetkessä, vaan se on läpi elämän kestävä oppimisprosessi. Opiskeltu tieto ja työelämän kokemukset yhdessä muokkaavat ihmistä vähitellen kypsemmäksi johtajaksi. Tämä vaatii

nöyryyttä, itsekuria, määrätietoisuutta sekä avoimuutta uusia asioita kohtaan. Yhteiskunta elää nopeasti kehittyvää muutosten aikaa, joten johtajan on kyettävä muun-
tautumaan mukana kulloinkin vallitsevaan ympäristöön (Pirnes 2003, 12–13).

Johtajuuden määritelmä

Peter Northousen (2009, 1–3) mukaan johtajuus koostuu viidestä kriteeristä, jotka ohjaavat johtajan toimintaa eri tilanteissa. Ne ovat: johtajan luonteenpiirteet (*trait*), lahjakkuus (*ability*), ammattitaito (*skill*), käyttäytyminen (*behavior*) ja ihmissuhteet (*relationship*). Kaikilla johtajilla on omat yksilölliset luonteenpiirteensä, jotka vaikuttavat johtajan käyttäytymiseen päätöksiä tehtäessä. Usein kuullaan sanottavan, että ”johtajaksi synnyttään”. Tätä väitettä puoltaa se, että joillakin ihmisillä saattaa olla hyvin karismaattinen luonne, ja heille esimerkiksi esiintyminen suurten ihmisjoukkojen edessä voi olla hyvinkin luonnollista. Tällaiset yksilölliset ominaisuudet eivät kuitenkaan vielä itsessään tee kenestäkään hyvää johtajaa, sillä kuten edellä mainittiin, johtaminen opitaan vähitellen kokemusten ja niistä saadun palautteen kautta.

Johtajuus on eittämättä osaltaan myös lahjakkuutta – tästä esimerkkinä käy se, että toisille ihmisille esiintyminen ja puheiden pitäminen on luonnollisempaa kuin toisille. Toisaalta esiintymisen ja puhumisen kaltaiset kyvyt ovat (tiettyyn pisteeseen asti) opittavissa ihmisestä riippumatta; toiset vain joutuvat tekemään enemmän työtä oppiakseen kuin toiset. Kolmas Northousen esille nostama ominaisuus johtajuudessa on ammattitaito, jota johtaja tarvitsee kyetäkseen ohjaamaan organisaatiota tavoitteiden saavuttamiseen ja tuloksentekoon. Yksinkertaistaen tämä tarkoittaa sitä, että ammattitaitoiset johtajat tiedostavat mitä ja miten pitää tehdä, jotta tavoitteisiin päästään. Nämä taidot ovat kaikkien opittavissa kovalla harjoittelulla, etenkin silloin kun harjoittelu yhdistyy ohjeistuksen ja palautteen saamiseen.

Seuraava johtajuudelle tärkeä kriteeri on se, kuinka johtaja käyttäytyy muita kohtaan eri tilanteissa. Käyttäytyminen määrittyy suoraan ulospäin näkyvänä toimintana ja eleinä. Northousen (2009, 2–3) mukaan voidaan määritellä kahdenlaista käyttäytymistä, joita molempia tarvitaan asioiden hoitamiseksi. Niistä ensimmäinen pohjautuu

työtehtävien suorittamiseen liittyvään käyttäytymiseen (*task behavior*), josta eräänä esimerkkinä on esityslistan valmistelu kokousta varten. Toisella käyttäytymismuodolla taas tarkoitetaan johtajan toimintaa työyhteisön tukena ja työhyvinvoinnin edistäjänä (*process behavior*). Johtajan tulee omalla käyttäytymisellään luoda yhteishenkeä, poistaa ja ratkaista ongelmatilanteita sekä tehdä työntekoon liittyvät olosuhteet mahdollisimman helpoiksi, jotta alaiset voivat keskittyä työn tekemiseen ja tehdä hyvää tulosta.

Viimeisenä ominaisuutena Northousen johtajuuden määritelmässä on vuorovaikutus; johtaminen on siis pohjimmiltaan johtajan ja alaisten välistä vuorovaikutusta. Vuorovaikutteisessa johtamisessa valta ja vastuu on jaettu koko organisaation kesken. Toiminta perustuu tiimityöskentelylle, jossa jokaisella henkilöllä on oma tehtävänsä. Johtajan tulee tiedostaa alaistensa intressit, mikä vaatii jatkuvaa vuorovaikutusta ihmisten välillä. (Northouse 2009, 1–3)

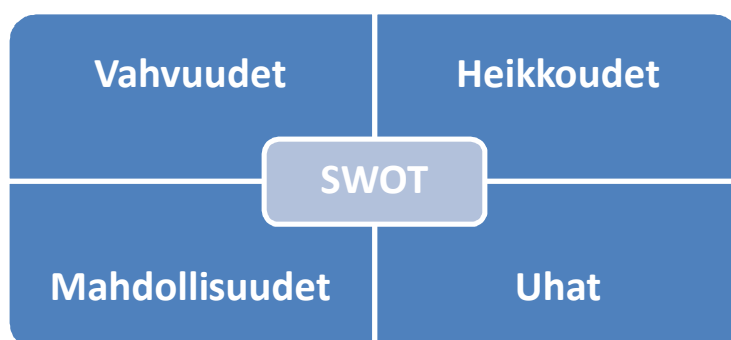
Visio

Yrityksen visio kertoo sen, millaisessa tilassa yritys halutaan nähdä tulevaisuudessa. Visiot ovat yleensä usean vuoden tähtäimellä suunniteltuja (tyypillisesti noin 3–5 vuotta). Vaikka tulevaisuuden ennustaminen onkin lähes mahdotonta, voidaan todennäköisyyksien pohjalta ja eri vaihtoehtoja punnitsemalla tehdä ratkaisuja yrityksen tulevaisuuden suhteen. Tämä vaatii yritykseltä markkinoiden kehityksen tutkimista ja alan perusteellista tietämystä. Visiot ohjaavat yrityksen kaikkea toimintaa, joten on tärkeää tunnistaa tarkoin siihen mahdollisesti liittyvät riskit. Vision tulee olla realistinen näkemys tulevaisuudesta, joka perustuu huolelliseen tutkimustyöhön ja laskelmiin. Vision määrittämisen jälkeen tulee miettiä sen tavoitteisiin pääsemistä, eli toisin sanoen luoda strateginen suunnitelma vision toteuttamiseksi.

Strategia

Johtajien tärkeimpiä tehtäviä on antaa suunta yrityksen toiminnalle ja sen henkilöstölle. Johtajan on laadittava yritykselle toimintasuunnitelma, asetettava tarkoin laskelmoidut tavoitteet sekä luotava organisaatiolle rakenne, jolla tavoitteet voidaan toteuttaa. Tällöin puhutaan yrityksen strategian muodostamisesta. Strategia-käsite juontaa juurensa alun perin sodan johtamiseen, missä se on tarkoittanut sotajoukkojen hallinnointia ja sodankäynnin suunnitelmaa. Yhtä lailla yritykset ja organisaatiot tarvitsevat toiminnalleen suunnitelmaa, jotta tiedetään mitä tehdään ja missä mennään. Yrityksen strategia on pitkälle aikavälille tehty suunnitelma ja kehityssuunta tulevaisuuteen, jolla pyritään saavuttamaan tavoiteltu markkina-asema ja tavoittamaan sidosryhmien odotukset. (Peltonen 2007, 65.)

Peltonen (2007, 65–66) jakaa strategisen johtamisen lähestymistavat kilpailuedun saavuttamiseksi kahteen osaan (kuvio 1.). Ensimmäisenä on tunnistettava kilpailijat ja markkinat sekä tutkittava yrityksen ulkopuolisia asioita, kuten uhkia ja mahdollisuuksia, jotta löydetään yritykselle sopiva asema markkinoilla. Näin muodostuu yrityksen strateginen profiili.



KUVIO 1. SWOT-analyysi (mukaillen Opetushallitusta)

Yrityksen ulkopuolisten tekijöiden tunnistamisen lisäksi on myös tiedostettava yrityksen sisäiset resurssit – eli vahvuudet ja heikkoudet – kilpailuedun rakentamista varten. Sisäisten resurssien tunnistamisen ja ulkoisten tekijöiden tiedostamisen varmistamiseksi on kehitetty SWOT-analyysi (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). SWOT-analyysia käytetään paljon esimerkiksi yrityksen perustamisvaiheessa ja liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa, jotta tiedostetaan kyseisen alan markkina- ja kilpailutilanne sekä siihen liittyvät uhkatekijät ja mahdollisuudet. (Peltonen 2007, 65.)

2.2 Transformationaalinen johtaminen

Transformationaalisen johtamisen tunnetuimpia tutkijoita ovat Burns (1978), Bennis ja Nanus (1985) sekä Tichy ja DeVanna (1990). Merkittävin heistä on Burns, jota pidetään transformationaalisen johtamisen perustajana. Hän jakoi johtamistavat kahteen kategoriaan: *transaktionaaliseen johtamiseen ja transformationaaliseen johtamiseen*. Näistä ensimmäiseksi mainittu transaktionaalinen johtaminen perustuu johtajan ja alaisten käymiin keskusteluihin ja siihen, että vaaditut tavoitteet saavutetaan välittämättä niinkään yksilöiden tarpeista tai tavoitteista. Tämä on tyyppisimpiä johtajuuden ilmenemismuotoja. Puhutaan ns. vastavuoroisuuden periaatteesta, jossa työntekijä tekee vaaditut asiat ja saa tästä korvauksena palkan. (Nissinen 2004, 128.)

Transformationaalinen johtaminen perustuu sitä vastoin ihmisten välisiin suhteisiin, ja sen tarkoituksena on luoda yhteys johtajien ja työntekijöiden välille. Transformationaalinen johtaminen on näin ollen paljon syvällisempää johtamista kuin transaktionaalinen johtaminen. Nimensä mukaisesti tämä johtamisen malli korostaa muutosprosessia ja sen luomaa yhteenkuuluvuutta. Työntekijöistä saadaan paras tehokkuus irti rakentamalla yhteisöllisyyttä, joka perustuu yhteisiin tavoitteisiin ja arvoihin. Transformationaalisisessa johtamisessa tasavertaisuuden periaatteella pyritään kohottamaan työntekijöiden motivaatiota ja työmoraaalia. Transformationaalinen johtamistyyli sitouttaa työntekijät yritykseen paremmin kuin transaktionaalinen johtaminen juuri tasavertaisuutensa johdosta. (Sydänmaanlakka 2006, 42.)

2.3 Syväjohtaminen

Transformationalista johtamista on Suomessa tutkinut everstiluutnantti ja kasvatustieteiden tohtori Vesa Nissinen. Hän kehitteli niin sanotut syväjohtamisen opit, joiden alkuperäiskohteena olivat puolustusvoimat ja sotilasjohtaminen. Nissinen kirjoitti aiheesta väitöskirjan, ja on myöhemmin jakanut oppejaan niin puolustusvoimissa kuin siviilijohtamisen puolellakin. Hänen kehittelemänsä mallin tarkoituksena on toimia suunnannäyttäjänä, ja luoda perusta johtajana kehittymiselle ja kasvamiselle. Sen ei ole siis määrä antaa kattavia vastauksia kulloinkin kohdattaviin erilaisiin johtamistilanteisiin.

Nissisen oppien rakentuminen lähtee liikkeelle johtamisen käsitteen määrittelyn vaikeudesta; johtamista on tutkittu pitkään, ja se on tuottanut valtavan määrän kirjallisuutta sisältäen erilaisia teorioita, määritelmiä ja malleja. Toisaalta aihepiirin kirjallisuutta syntyy koko ajan lisää, muun muassa siksi että johtamiskäsitykset muuttuvat koko ajan yhteiskunnan muuttuessa. (Nissinen 2004, 21.) Syväjohtamisen perimmäiset ajatukset syntyivätkin siitä, että löydettäisiin oleellinen tieto kaiken jo ennestään tutkitun tiedon seasta ja osattaisiin hyödyntää sitä omien johtamistaitojen kehittämässä. Pelkkä koulutus – teorioiden ja mallien opiskelu – ei kuitenkaan tee kenestäkään vielä hyvää johtajaa. Johtajaksi kasvaminen lähtee liikkeelle omien asenteiden muokkaamisesta, ja sen olennaisena tekijänä on halu oppia koko ajan uutta. Oppiminen on koko työuran kestävä prosessi, jonka aikana kokemukset kehittävät ihmistä paremmaksi johtajaksi. Nissinen (2004, 10) kuvailee syväjohtamisen hyötyjä organisaatiossa seuraavasti: *”Parhaillaan syväjohtaminen voi muodostaa perustan koko organisaation yhteiselle toimintakulttuurille, jossa jatkuva oppiminen nousee johtavaksi perusteemaksi.”* Oppiminen tapahtuu paljolti kokemusten ja palautteen kautta, joten johtajana kehittyminen vaatii myös nöyryyttä. Palautteen vastaanottamisen taito onkin johtajana kehittymisen tärkeä edellytys. (Mts. 19–24.)

Syväjohtamisen opit keskittyvät transformationaalisen johtamisen tavoin ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Ne käsittelevät ihmisten arvoja, tunteita, asenteita ja

motiiveja. Syväjohtamisen oppien mukaan tärkeimpiä erinomaisen johtamiskäyttäytymisen piirteitä ovat *luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen*. Näitä piirteitä kutsutaan syväjohtamisen kulmakiviksi. Syväjohtamisessa on siis kyse tavoittelemisen arvoisesta johtamisesta, jossa edellä mainitut neljä kulmakiveä ohjaavat johtamiskäyttäytymistä suuntaan, jossa on saavutettu ylivoimaisia tuloksia johtajuuden saralla. Tämän suunnan etsimisessä nojaututaan johtajuutta käsitelleeseen kansainväliseen empiiriseen tutkimuskirjallisuuteen. (Mts. 32–33.) Taulukossa 1 on esitetty erinomaisen johtamiskäyttäytymisen tärkeimmät piirteet. Siihen kuuluvat olennaisena osana syväjohtamisen neljä kulmakiveä, jotka esitellään seuraavaksi yksityiskohtaisemmin.

TAULUKKO 1. Erinomaisen johtamiskäyttäytymisen tärkeimmät piirteet. (Nissinen 2004, 33)

AMMATTITAITO	
LUOTTAMUS	INNOSTUS
Tasapuolisuus	Kokonaiskuva
Oikeudenmukaisuus	Tavoitteiden selkeys/haasteellisuus
Rehellisyys	Toimii esimerkkinä
Pitää sanansa	Kannustaminen
Ei turhia lupauksia	Palkitseminen
Päätöksenteko	Huumorintaju
Johdonmukaisuus	Löytää positiiviset seikat
Vastuullisuus	
Rohkeus	
OMA ESIMERKKI	
OPPIMINEN	ARVOSTUS
Vastuun jakaminen	Kiinnostus muista ihmisistä
Vallan jakaminen	Osa kuunnella
Antaa tilaa	Helposti lähestyttävä
Sparraa	Pitää huolen alaisistaan
Palautteen antaminen	Sosiaaliset taidot
Palautteen vastaanotto	Alaisten tuntemus
Rohkaisee ideoimaan	Hyväksyy erilaisuuden
Myöntää virheensä	
Oppii virheistä	

Syväjohtamisen kulmakivet

Luottamuksen rakentaminen

Syväjohtamisen malli perustuu keskeisesti vuorovaikutukseen. Ihmisten välisten vuorovaikutussuhteiden tärkein edellytys on luottamus. Saavuttaakseen alaitensa luottamuksen ja kunnioituksen johtajan tulee itse toimia rehellisesti, oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti muita kohtaan. Johtajan on oltava esimerkillinen, toimittava johdonmukaisesti sekä oltava kykenevä päätösten tekemiseen. Alaisten huomioiminen ja heidän tarpeisiinsa vastaaminen luo yhteisöllisyyttä ja vankistaa luottamussuhdetta. (Mts. 42.)

Inspiroiva tapa motivoida

Johtajan kyky motivoida alaisiaan riippuu suuresti siitä, kuinka hyvin hän onnistuu tuomaan oman sitoutuneisuutensa ja innostuksensa esiin sekä siitä, kuinka hyvin hän kykenee sitouttamaan muut yhteisiin tavoitteisiin. Toivola (2010, 169) toteaa, että johtaja muodostaa omalla käyttäytymisellään esimerkin, ja mikäli hän ei itse pysty toimimaan ajatustensa mukaisesti, on hänen turha puhua tehokkuudesta muille. Johtajan täytyy hahmottaa toiminnan kokonaiskuva ja kannustamalla saada muut toimimaan yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Yhteisten päämäärien saavuttaminen luo yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tuo samalla arvokasta kokemusta koko organisaatiolle. Juutin ja Vuorelan (2004, 53) mukaan työtä tekemällä ihminen pystyy jäsentämään kokemuksiaan vähitellen sellaiseen muotoon, jolla parhaiten suoriutuu työntöistä, ja näin ollen kokemukset kartuttavat oppimista vähitellen.

Älyllinen stimulointi

Muuttamalla arkirutiineja ja tuomalla uusia käytänteitä ja toimintatapoja johtaja saa alaisensa löytämään uusia näkökulmia asioihin, jolloin voi syntyä uutta sisältöä vanhan tilalle. Johtajan on siis kannustettava alaisiaan innovatiivisuuteen, jotta uusia ideoita syntyy.

”Jatkuvasti nopeutuva muutos on varmastikin aikamme suurimpia megatrendejä. Yritysten on pystyttävä muuttumaan vähintään yhtä nopeasti kuin niiden toimintoympäristö ja mielellään vähän nopeamminkin.”

(Sydänmaanlakka 2009, 58.)

Uusien asioiden kokeileminen sisältää aina epäonnistumisen riskin. Virheitä pyritäänkin käyttämään oppimisen välineinä sen sijaan, että niistä rangaistaisiin; virheet ovat osa oppimista ja organisaation kehitystä. Johtajat antavat alaisilleen valtuuksia toimia itsenäisemmin ja kokeilla uutta ilman, että aina tarvitsee kysyä lupaa tai mielipidettä. Tämä kuvastaa hyvin molemminpuolista luottamussuhdetta organisaatiossa. Luottamus ja tiimihenki perustuvat siihen, että voidaan olla avoimia toisille, mikä tarkoittaa käytännössä palautteen antamista ja vastaanottamista. Kuten aikaisemmin on mainittu, johtajan pitää olla tarpeeksi nöyrä ottaakseen rakentavaa palautetta vastaan alaisiltaan.

Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen

Johtajan tulee tuntea yksilöllisemmin alaisensa – tämä auttaa johtajaa tunnistamaan kunkin ihmisen vahvuudet ja heikkoudet, jolloin hän pystyy sijoittamaan työntekijät juuri niihin tehtäviin, missä kukin on parhaimmillaan. Suuremmissa organisaatioissa tämä saattaa olla haastavaa suuren henkilöstömäärän vuoksi. Organisaatiossa saattaa olla hyvin erilaisia ihmisiä töissä, ja johtajan on hyväksyttävä heidät sellaisina kuin he ovat. Romppaisen ja Kallasvuon (2011, 136) mielestä johtajan tulisi nähdä ihmisten erilaisuus mieluummin rikkautena, joka tuo monipuolisia näkökulmia ja erilaista osaamista organisaatiolle. Sen lisäksi, että alaisten lähempi tuntemus auttaa töiden jakamisessa, se myös vahvistaa organisaation sisäisiä ihmissuhteita. Nissinen (2004,

44) korostaa, että johtajan täytyy kohdella työntekijöitään tasavertaisuuden periaatetta noudattaen eikä ainoastaan työntekijöinä ja alaisina. Kuunteleminen ja keskustelu ovat tärkeitä tekijöitä vuorovaikutteisessa työympäristössä, ja johtajan on oltava helposti lähestyttävä. (Nissinen 2004, 42–44.)

Kontrolloiva ja passiivinen johtaminen

Edellä esiteltyjen syväjohtamisen kulmakivien lisäksi syväjohtamisen malli sisältää kaksi lisäulottuvuutta, joita pidetään vähemmän tehokkaina johtamisen muotoina. *Kontrolloiva ja passiivinen johtaminen* kuuluvat olennaisena osana syväjohtamisen oppeihin, vaikka niiden esiintyminen pyritään pitämään mahdollisimman vähäisenä. Kontrolloivaa johtamista pidetään hyvin epäluottamusta osoittavana johtajuutena. Se perustuu erittäin valvovaan johtamiskäytäntöön, jossa seurannalla ja vallankäytöllä on suuri merkitys. Tällainen johtamiskäytäntö on omiaan lisäämään epäluottamusta organisaation sisällä, kun ihmisten tekemiseen ei luoteta tarpeeksi. Liiallinen kontrollointi voi pahimmassa tapauksessa latistaa koko työyhteisön passiiviseksi yhteisöksi joka ei uskalla toimia oma-aloitteisesti, jolloin uusien asioiden kokeileminen hiipuu. Passiivinen johtaja pysyttelee mielellään taka-alalla, ei ota asioihin kantaa ja osallistuu yhteisiin asioihin vasta pakon vaatiessa. Passiivinen johtaminen voi olla tiettyyn rajaan asti tarkoituksenmukaista, mutta pahimmillaan se näkyy johtajan vastuunpakoiluna ja päätöksenteon takkuiluna. Passiivinen johtaminen voidaan katsoa tarkoituksenmukaiseksi silloin kun johtaja antaa tarkoituksella työntekijöilleen tilaa ja vapautta tehdä itsenäisesti töitä, mutta osallistuu toimintaan mahdollistamalla työntekemisen ja ratkaisemalla ongelmatilanteita. (Nissinen 2004, 44–45.)

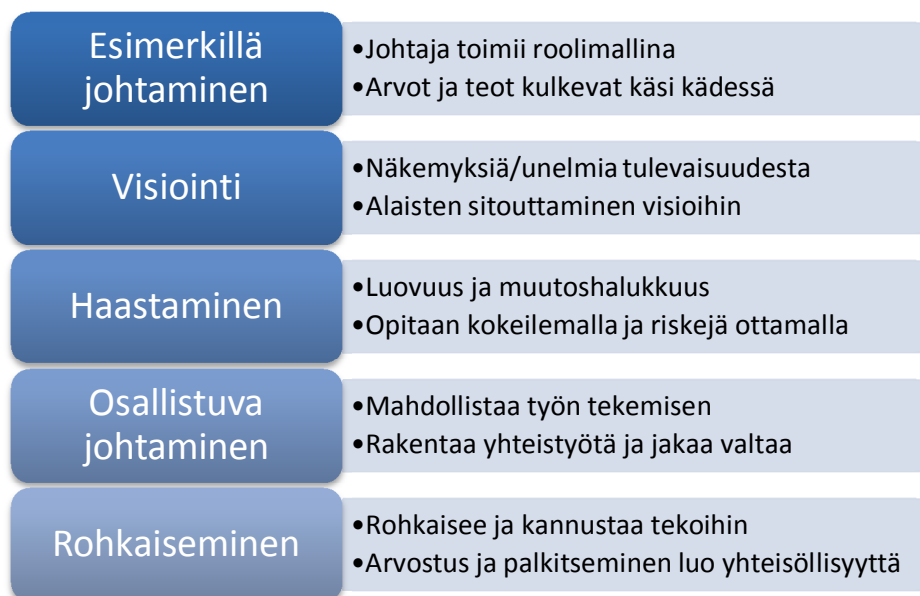
2.4 Esimerkillisen johtamisen malli: Kouzes ja Posner

Yhdysvaltalaiset tutkijat Jim Kouzes ja Barry Posner ovat yhdessä tutkineet johtamista jo yli 30 vuoden ajan. Jim Kouzes on Bestseller-kirjailija, palkittu puhuja ja yksi alan eturivin kouluttajista Yhdysvalloissa. Tällä hetkellä hän toimii Santa Claran yliopistossa johtamisen asiantuntijana ja käy luennoimassa erilaisissa tilaisuuksissa ympäri maailmaa. Barry Posner on menestynyt tiedemies ja tutkija, Bestseller-kirjailija sekä palkittu opettaja ja kouluttaja johtamisen alalla. Hän työskentelee professorina samassa yliopistossa Kouzesin kanssa.

Kouzesin ja Posnerin tutkimuksen lähtökohtana oli selvittää, miten johtajat toimivat ollessaan parhaimmillaan. Tuhannet johtajat kertoivat kokemuksiaan siitä, miten he olivat saavuttaneet onnistumisia ja suoriutuneet haasteellisista tehtävistä. Huolimatta haastatteluihin vastanneiden johtajien kulttuuri-, sukupuoli- ja ikäeroista heidän tarinoissaan ilmeni huomattavia yhteneviä käyttäytymismalleja. Yli 30 vuoden tutkimus ja analysointi nosti esiin viisi pääkohtaa, jotka ilmenivät suurimassa osassa tarinoista lähes yhtenevästi. Nämä viisi pääkohtaa ovat (Leadership challenge n.d.):

1. Esimerkillä johtaminen (Model the way)
2. Visiointi (Inspired shared vision)
3. Haastaminen (Challenge the process)
4. Osallistuva johtaminen (Enable others to act)
5. Rohkaiseminen (Encourage the heart)

Kouzesin ja Posnerin (2012, 3) mukaan näitä viittä mallia hyödyntämällä johtajien toiminta on tehokkaampaa. Tutkimukset osoittavat, että niillä johtajilla jotka käyttävät edellä mainittuja malleja useammin, on paremmat mahdollisuudet tehdä erinomaisia tuloksia verrattuna malleja harvemmin käyttäviin.



KUVIO 2. Esimerkillisen johtamisen malli (Leadership Challenge n.d.)

Esimerkillä johtaminen

Johtajiksi yletään, mutta teot ja käyttäytyminen ovat niitä, millä kunnioitus ansaitaan. Esimerkillä johtamisen periaatteena on, että johtaja toimii myös itse siten kuin odottaa alaistensa toimivan. Hänen tulee sisäistää arvot ja uskomukset ensiksi itse ennen kuin voi alkaa opettaa niitä muille. Pelkkä arvomaailman sisäistäminen ja vakuuttavat puheet eivät riitä alaisten vakuuttamiseen. Teoilla osoitetaan vakaumusta omille aatteille ja ideoille. Johtajan on toimittava aatteidensa mukaisesti niin, että teot ja puheet kulkevat käsi kädessä. Kouzes ja Posner toteavat, että *”Ihmisten täytyy uskoa viestintuojaan, tai he eivät kiinnitä huomiota viestiin.”* (Kouzes & Posner 2012, 12–13.)

Visiointi

Johtajilla on näkemyksiä ja unelmia tulevaisuudesta johon he uskovat. Tavoitteelliset päämäärät eli visiot muodostavat suunnan yrityksen tulevaisuudelle. Omiin kykyihin

luottaminen ja halu saavuttaa jotain ennen kokematon antavat johtajille uskoa paremmasta huomisesta. Pelkkä johtajan näkemys asiasta ei kuitenkaan riitä yksinään synnyttämään merkittäviä muutosten tuulia organisaatiossa, vaan tähän tarvitaan alaisten luottamus. Ihmiset eivät seuraa näkemyksiä ennen kuin he hyväksyvät ne omakseen. Johtaja voi vaikuttaa tähän perustelemalla näkemyksiään ja innoittamalla muita samaistumaan niihin. Ketään ei voi kärkeä sitoutumaan näkemykseen. Saadaksesen alaisten keskuudessa kannatusta näkemyksilleen johtajan täytyy tuntee ja tiedostaa heidän tarpeensa. Johtajan pitää pystyä näyttämään kannattajilleen, että hänen näkemyksensä ja uskomuksensa ovat hyväksi organisaation tulevaisuuden kannalta. Hänellä pitää olla intohimoa ja innokkuutta aatteitaan kohtaan ansaitakseen uskottavuutta ja luottamusta alaistensa keskuudessa. (Mts. 13–14.)

Haastaminen

Kouzesin ja Posnerin (2012) tutkimukset osoittivat, että aikoina jolloin johtajat suoriutuivat parhaiten, esiintyi aina erilaisia haasteita. Johtajat toimivat suunnannäyttäjinä, jotka ovat valmiita ottamaan askeleen kohti tuntematonta. Heillä on aloitekykyä, ulospäinsuuntautuneisuutta ja halua muutokseen. Jotta organisaatiossa ei jäätäisi toiminnan suhteen paikoilleen polkemaan, hyvät ideat tulee tunnistaa ja niitä pitää tukea. Luovuus ja muutos vaativat kokeiluja ja riskinottamista, jolloin myös epäonnistumisten mahdollisuus kasvaa. Virheet kuuluvat kuitenkin kehitykseen sillä riskinottaminen, uusien menetelmien ja toimintatapojen omaksuminen, vaatii aina aikaa. Onnistumiset ja epäonnistumiset antavat arvokasta kokemusta koko organisaatiolle. Uusia asioita opeteltaessa tavoitteet tulee asettaa realistisiksi, jotta ne saadaan toteutetuksi. Johtajien tulee antaa välitavoitteita, joita saavuttamalla rakennetaan luottamusta suurempiinkin haasteisiin. Välitavoitteiden saavuttaminen luo onnistumisen tunteita, mikä lisää alaisten sitoutumista ja motivaatiota uudistuksiin. (Mts. 14–15.)

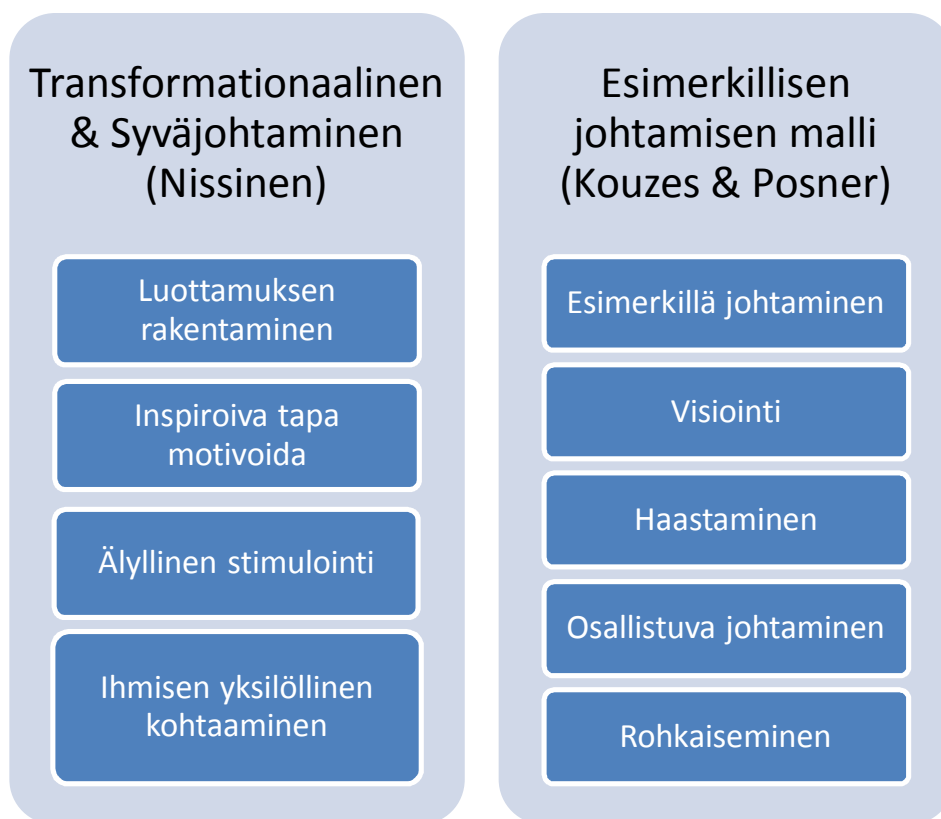
Osallistuva johtaminen

Organisaation toiminnassa yhden ihmisen teot eivät useimmiten synnytä itsessään merkittäviä asioita, vaan yhdessä toimiminen on menestymisen edellytyksenä. Johtajien tehtävänä on mahdollistaa työn tekeminen poistamalla ja ratkaisemalla ongelmatilanteita. Johtajat edistävät yhteisöllisyyttä ja luottamusta luomalla ryhmiä ja jakamalla toimivaltaa niiden kesken. Henkilöstön täytyy tuntea oma tekeminen tärkeäksi, jotta motivaatio pysyy korkealla – kukaan ei ole parhaimmillaan silloin, jos tuntee itsensä kyvyttömäksi tai etääntyneeksi. Siksi johtajat tukevat ja sparraavat heitä onnistumisiin. (Mts. 15–16.)

Rohkaiseminen

Usein tavoitteet ja visiot on suunniteltu pitkälle tulevaisuuteen. Niiden saavuttaminen vaatii suurta ponnistelua, ja ihmiset saattavat tuntea matkan varrella uupumusta ja turhautumista. Tällöin johtajien tehtävänä on kannustaa ja rohkaista jatkamaan antamalla arvostusta tehdystä työstä. Onnistumisista pitää antaa kehuja tai työntekijälle voidaan antaa lahja hyvästä suorituksesta. Päämääriä saavutettaessa voidaan yhdessä koko organisaation henkilöstön kesken juhlia onnistumisia, mikä on omiaan luomaan yhteisöllisyyttä. (Mts. 16–17.)

2.5 Teorioiden yhteenveto



KUVIO 3. Vuorovaikutukseen perustuvat johtamisteoriat vertailussa

Tutkimuksen edellä olevassa teoriaosuudessa on käsitelty kolmea vuorovaikutukseen perustuvaa johtamisen teoriaa, eli transformationaalista johtamista, syväjohtamista ja Kouzesin ja Posnerin esimerkillisen johtamisen mallia. Vertailemalla teorioita keskenään voidaan havaita selkeitä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Yllä olevaan kuvioon on koottu edellä mainittujen teorioiden pääpiirteet. Kuten edellä mainittiin, molemmat teoriat perustuvat ihmisten välisiin suhteisiin ja vuorovaikutukseen. Niiden päämääränä on ”kaivautua” ihmissuhteissa pintaa syvemmälle käsittelemällä ihmisten arvoja, tunteita, asenteita ja motiiveja. Vuorovaikutteisen johtamisen avainsana onkin luottamuksen rakentaminen.

Kouzesin ja Posnerin mallin lähtökohtana on alaisten luottamuksen saavuttaminen teoilla ja käyttäytymisellä, eli johtajan tulee myös itse toimia siten kuin odottaa alaisensa toimivan. Jotta alaiset omaksuvat johtajan ideat ja toimintamallit, tulee hänen hankkia heidän luottamuksensa. Tämä vaatii perusteluja, keskusteluja ja oman intohimon osoittamista työllä. Transformationaalinen johtaminen ja syväjohtaminen lähtevät liikkeelle siitä, että ansaitakseen alaisensa luottamuksen johtajan tulee olla rehellinen, oikeudenmukainen, tasapuolinen ja huomioonottava. Edellä mainitut ominaisuudet liittyvät toisalta vain siihen, miten johtaja ansaitsee alaisensa luottamuksen – vuorovaikutteisessa johtamisessa on kuitenkin kyse molemminpuolisesta luottamussuhteesta. Johtajan ja alaisten välinen molemminpuolinen luottamussuhde rakentuu ennen kaikkea vastuun ja vallanjakamisen myötä.

Kuviossa esitetyille teorioille yhteistä on luovuuden ja innovatiivisuuden tukeminen organisaatiossa, eli puhutaan muutoshalukkuudesta. Johtaja haluaa edistää uusien asioiden ideoimista jakamalla vastuuta ja valtaa alaisilleen. Syväjohtaminen korostaa johtajan asemaa suunnannäyttäjänä, joka omalla aloittekyvyllään ja ulospäinsuuntautuneisuudellaan antaa alaisilleen tilaa uusien ideoiden synnyttämiseksi. Esimerkillisen johtamisen mallin mukaan johtaja muuttaa arkirutiineja ja toimintatapoja, jotta saataisiin aikaiseksi uusia näkökulmia asioihin. Valtaa ja vastuuta jakamalla työyhteisö uskaltaa kokeilla uusia asioita. Uusien asioiden kokeileminen sisältää aina myös epäonnistumisen riskin. Teorioille yhteistä onkin, että virheet koetaan osana oppimisprosessia eikä niistä rangaista.

Luottamuksen ja luovuuden lisäksi teorioille yhteisiä piirteitä löytyy, kun tarkastellaan johtajan sosiaalista käyttäytymistä työympäristössä. Molemmissa malleissa tärkeänä asiana pidetään johtajan kykyä toimia työyhteisön kehittäjänä ja työn tekemisen mahdollistajana. Johtaja kasvattaa yhteisöllisyyttä luomalla ihmissuhteita, tiimejä ja verkostoja organisaation sisällä. Johtajan tulee käsitellä ihmisiä yksilöinä ja tunnistaa heidän tarpeensa, jotta hän tiedostaa kunkin työntekijän vahvuudet ja heikkoudet. Tämä helpottaa töiden jakamista ja verkostojen hyväksikäyttöä, kun tiedetään

kunkin työntekijän osaamisen vahvuusalueet. Johtajan tulee olla helposti lähestyttävä, ja hänen kanssaan tulee voida keskustella asioista. Johtajan pitää pystyä sekä antamaan että ottamaan palautetta vastaan, sillä ammattitaidon oppiminen kehittyy palautteen kautta. Lisäksi johtajan tulee mahdollistaa työn tekeminen alaisilleen ratkaisemalla ongelmatekijöitä ja ristiriitatilanteita.

Läpikäytyjen teorioiden vertailu osoittaa, että niiden yhteneväisyys on merkittävän suuri. Tiettyjä yksityiskohtaisia eroja teorioiden perusajatuksissa esiintyy, mutta kyse on ehkä enemmänkin eri asioiden painotuksista kuin toisistaan poikkeavista ajattelutavoista. Kouzesin ja Posnerin esimerkillisen johtamisen mallin eräs pääkohdista, rohkaiseminen, ei korostu samalla tavalla transformationaalisen tai syväjohtamisen teorioissa. Kouzesin ja Posnerin mallissa rohkaiseminen korostaa johtajan merkitystä alaisten tsemppaajana ja sparraajana. Johtajan eräs rooli on siis kannustaa alaisia jaksamaan vaikeinakin aikoina. Yhteisten tavoitteiden saavuttamisen johdosta alaisille tulee antaa tunnustusta hyvästä työstä esimerkiksi palkitsemisen tai juhlistamisen muodossa. Tällöinkin perimmäisenä ajatuksena on luoda yhteisöllisyyttä ja kasvattaa motivaatiota.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Vuonna 2012 sanomalehti Keskisuomalainen julkaisi artikkelisarjan osana samana vuonna alkanutta Parempi johtaa hyvin -kampanjaa. Kampanjan ideana on kehittää Keski-Suomea yrittäjäystävällisemmäksi maakunnaksi. Artikkelisarjassa maakunnan johtajat kertovat mielipiteensä siitä, mitä on hyvä johtaminen.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuoda esille lehtihaastatteluihin osallistuneiden johtajien näkemyksiä hyvän johtajuuden keskeisimmistä piirteistä tarkastelemalla erilaisten esiin nousseiden johtajaominaisuuksien esiintymistiheyttä. Samaan tutkimusongelmaan on pyritty hakemaan vastauksia jo edellä teoriaosuudessa vuorovai-
kutukseen perustuvien johtamisen teorioiden kautta. Vaikka tutkimuksen keskiössä ovatkin keskisuomalaisten johtajien mielipiteet, ollaan analyysissä yhtäältä kiinnostuneita myös saatujen tulosten yleistymisestä laajemminkin ”johtajapopulaatioon”.

3.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen lähtökohtana on aina jokin ongelma, johon haetaan vastauksia. Se, millä menetelmillä tutkimuskysymyksiin haetaan vastauksia, riippuu täysin siitä, mitä halutaan tietää. Yleisesti käytetyt tutkimusmenetelmät jaetaan kahteen kategoriaan: kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimusmenetelmään sekä kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimusmenetelmään. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavaa kohdetta pyritään tulkitsemaan tilastojen ja mittaamisten avulla. Tuloksien luotettavuuden edellytyksenä on, että tutkittavia kohteita eli havaintoyksiköitä on riittävä määrä. Määrällinen tutkimus pyrkii tuottamaan perusteltua, luotettavaa ja yleistettävää tietoa. Tietoa hankitaan esimerkiksi kyselemällä kysymyksiä kohderyhmään

kuuluvalta pienemmältä joukolta eli otokselta. Otos koostuu useimmiten vain pienestä osasta koko kohderyhmää eli perusjoukkoa. (Kananen 2008a, 10.)

Siinä missä kvantitatiivinen tutkimus perustuu enemmän numeroihin ja tilastoihin, pyrkii kvalitatiivinen tutkimusote puolestaan kuvailemaan ja ymmärtämään tarkemmin asioiden merkityksiä. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä havaintojen perusteella tekemään yleistyksiä, vaan päämääränä on ennemminkin tutkittavan kohteen syvälinen ymmärtäminen. Toisin kuin määrällinen tutkimus, laadullinen tutkimus pyrkii tutkimaan yksittäisiä tapauksia. Siinä pyritään saaman tutkittavasta kohteesta mahdollisimman paljon uutta tietoa, havaitsemaan uusia näkökulmia ja löytämään niille merkityksiä. Tämän takia laadullisen tutkimuksen tiedon kerääminen tapahtuu havainnoinnin lisäksi usein suoraan kasvotusten haastattelemalla, kun taas määrällisessä tutkimuksessa tietoa kerätään usein esimerkiksi kyselylomakkeilla. Näiden kahden edellä mainitun tutkimusmenetelmän ei ole tarkoitus toimia toistensa vastakohina tai toisiaan poissulkevinä menetelminä, vaikka usein näin ymmärretäänkin – samassa tutkimuksessa voidaan käyttää molempia tutkimusmenetelmiä. Tällöin puhutaan monistrategisesta tutkimuksesta. (Kananen 2008b, 24–25; Hirsjärvi & Hurme 2000, 28.)

Tässä opinnäytetyössä on käytetty kvalitatiivista tutkimusotetta. Kvalitatiivinen tutkimusote soveltui tähän tutkimukseen hyvin, sillä tutkimuksen tavoitteena oli löytää aineistosta ne ominaisuudet, jotka vastaavat hyvää johtajuutta. Tutkimuksessa ei käytetty tilastollisia menetelmiä tai muita kvantitatiivisen tutkimuksen keinoja, vaan pyrkimyksenä oli ilmiön kuvaaminen ja ymmärtäminen ja näiden pohjalta tutkimustulosten muodostaminen.

Aineistonkeruun suhteen tutkimuksen tekemistä helpotti osaltaan se, että tutkimus suoritettiin valmiin aineiston pohjalta. Toisaalta kuten aikaisemmin mainittiin, valmiin aineiston käsittely tutkimuksen kannalta otolliseksi vei paljon aikaa. Lisäksi en-tuudesta täysin tuntemattomaan aineistoon tutustuminen oli hidasta. Kuten mainittiin, tutkimus perustuu sanomalehti Keskisuomalaisen artikkelisarjaan ”Parempi johtaa hyvin”. Aineiston saatavuutta oli rajoitettu siten, että vain Keskisuomalaisen

asiakkaat pääsivät sähköisen arkiston kautta lukemaan sitä. Vuoden 2012 aikana julkaistiin lähes joka viikko artikkeli, jossa haastateltiin yhtä keskisuomalaista johtajaa siitä, mitä on hyvä johtaminen hänen mielestään. Tämän kaltaista valmista aineistoa kutsutaan sekundaariaineistoksi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 175). Artikkeleita kertyi koko vuoden aikana yhteensä 44. Haastatteluihin osallistuneita johtajia oli monilta eri toimialoilta, sekä pienistä että suurista yrityksistä ja eri ikäluokista. Heillä oli usein erilainen koulutustausta ja he edustivat molempia sukupuolia. Vastaajista miehiä oli 64 prosenttia ja naisia 36 prosenttia. Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ollut kuitenkaan verrata hyvän johtajan ominaisuuksia edellä mainittujen taustatietojen valossa, vaan nostaa esille niitä ominaispiirteitä, joita haastatteluihin osallistuneet johtajat pitivät tärkeinä hyvässä johtajuudessa.

Taustoiltaan monipuolinen otos takasi vastausten monipuolisuuden, ja otos vastasi kokonaisuudessaan melko laajasti todellista kohderyhmää eli perusjoukkoa. Nämä otosta koskevat seikat ovat omiaan lisäämään saatujen tulosten tarkkuutta ja minimoimaan virhemahdollisuuksia. Kananen (2008b, 13) toteaa, että tutkimukseen valitun joukon tulisi vastata ominaisuuksiltaan pienoiskuvaa tai peilikuvaa koko perusjoukosta. Vaikka tutkittavan otoksen voidaan katsoa olevan lähellä todellista perusjoukkoa, tulee luotettavuuteen suhtautua hieman kriittisesti sen takia, että artikkelit on julkaistu sanomalehdessä. Tämä voi vaikuttaa jossain määrin kyselyn vastauksiin, sillä johtajat haluavat oletettavasti antaa mahdollisimman myönteisen julkisen kuvan oman yrityksensä johtamisesta. Näin ollen epäkohtien esiin tuominen jää luultavasti vähemmälle huomiolle, ja lukijalle halutaan luoda mahdollisimman hyvä mielikuva yrityksestä. Toisaalta haastatteluiden tavoitteena onkin saada tietoon nimenomaan hyvän johtajuuden elementit.

Aineistosta eli artikkeleiden sisällöstä aloitettiin tutkimuksen kannalta olennaisen aineiston kerääminen ja erottelu muusta aineistosta. Alasuutari (2011, 40) nimittää tätä analyysin vaihetta havaintojen pelkistämiseksi. Pelkistämisen toisessa vaiheessa pyritään edelleen karsimaan havaintomäärää yhdistelemällä havaintoja joukoiksi esimerkiksi niitä koskevia yhteisiä piirteitä ja nimittäjiä tai muodostamalla koko aineistoon soveltuva sääntö. Kaikki artikkelit noudattivat sisällöllisesti melko samanlaista

runkoa. Artikkeleissa tuli ilmi johtajan taustatiedot, johtajan mielipiteitä hyvästä johtajuudesta sekä mieleenpainuvia muistoja työuralta. Lopuksi johtajat antoivat vinkkejä siitä, miten irtaantua työstä vapaa-ajalla.

Artikkelit olivat noin A4-paperikoon mittaisia, joten aineiston suuruus oli kokonaisuudessaan noin 44 sivua. Tutkimuksen kannalta merkityksellinen aineisto eroteltiin muusta aineistosta maalaamalla teksti Word-tekstinkäsittelyohjelmalla, sekä tutkimuksen aivan alkuvaiheessa alleviivaamalla aineiston tulostettuja paperiversioita. Lopulta tärkeä tieto saatiin tekijän toimesta tiivistettyä selkeään ja helposti tutkittavaan muotoon.

Kun aineiston suhteen on rajattu tutkimuksen kannalta tärkeäksi koettu aineisto ja on saatu eroteltua se muusta aineistosta halutulla tavalla, seuraa analyysin seuraava vaihe eli luokittelu. Luokittelulla tarkoitetaan yksinkertaisuudessaan aineiston analyysin tuottamien luokkien lukumäärää, eli sitä kuinka usein luokat esiintyvät aineistossa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 94.) Valmiit aineistot vaativat yleensä vielä muokkausta ja käsittelyä niin, että ne vastaavat tutkijan omia tutkimusintressejä ja soveltuvat hänen omiin toimintametteihinsa (Hirsjärvi ym. 2004, 175). Tämän takia artikkelit järjestettiin numerojärjestykseen siten, että viimeiseksi julkaistu (joulukuu 2012) artikkeli sai numeron 1. ja ensimmäisenä julkaistu (tammikuu 2012) artikkeli sai numeron 44. Tämä toimenpide helpotti huomattavasti aineiston analysointia, kun esimerkiksi artikkeleiden tulostetuista paperiversioista pystyi helposti katsomaan artikkelinumeron ja vastaava numero löytyi myös Excel-taulukko-ohjelman tiedostosta, johon vastauksia kerättiin aineistosta. Tuloksien kirjoittamisvaiheessa suorien lainausten poimiminen artikkeleista oli myös helpompaa, kun artikkelit oli numeroitu järjestykseen.

Luokitteluvaihe toteutettiin siten, että tiedot kerättiin järjestelmällisesti Excel-taulukko-ohjelmaan. Artikkelit listattiin Exceliin aikaisemmin mainitun numerojärjestyksen mukaisesti niin, että artikkelit tulivat pystysuorana luettelona vasemmalle sivulle ja hyvän johtajan ominaisuudet eli muuttujat vaakasuoraan artikkeleiden yläpuolelle siinä järjestyksessä, kuin ne tulivat esille aineistosta (liite 1). Aineisto luettiin läpi niin moneen kertaan, että uusia tietoja ei enää noussut esille. Aineiston riittävyttä

osoitti se, että aivan viimeisiä artikkeleita läpikäytessä ei syntynyt enää uusia luokkia. Näin ollen aineisto oli saavuttanut kylläntymisensä eli saturaatiopisteensä. Kun uudet tapaukset eivät enää tuo tutkimusongelman kannalta uutta tietoa ja aineisto alkaa niin sanotusti toistamaan itseään, voidaan aineiston katsoa olevan riittävän kattava tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta (Eskola & Suoranta 1998, 62–63).

3.3 Tutkimuksen luotettavuus

Kanasen (2010, 68) sanoo, että tieteellisen tutkimuksen luotettavuus ja laatu pitää aina varmistaa. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden varmistaminen ei ole yhtä helppoa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, koska luonnontieteiden tutkimiseen alun perin kehitetyt luotettavuusmittarit eivät ole aina päteviä kun tutkimuskohde on ihminen tai joukko ihmisiä. Ihmiset käyttäytyvät, tuntevat ja ajattelevat erilailla, jolloin sattumalla on vaikutusta ilmiön tutkimisessa. On tärkeää, että luotettavuuskysymykset otetaan esille jo tutkimuksen alkuvaiheessa, sillä aineistonkeruun ja analyysin luotettavuuteen ei voi enää vaikuttaa. (Kananen 2010, 68–69.)

Tieteellisellä tutkimuksella pyritään objektiivisuuteen, eli ilmiötä pyritään aina tarkastelemaan tasapuolisesti monelta kannalta. Ilmiön tutkimisessa käytetyt käsitteet, menetelmät, tutkimusasetelmat ja metodologinen osaaminen vaihtelevat tutkijoittain. Tutkimustuloksiin vaikuttavat tutkijan ennakkoluulot, arvostukset ja uskomukset tutkittavaa ilmiötä kohtaan. (Kananen 2008a, 121.)

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa käytetään termejä validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetilla tarkoitetaan oikeiden asioiden tutkimista. Reliabiliteetilla pyritään tutkimuksen pysyvyyteen, eli saadaanko samat tulokset, jos tutkimus toteutetaan uudestaan (Kananen 2010, 69). Käsillä olevaan tutkimuskysymykseen ei käytännössä liity validiteettiongelmia, sillä kysymyksenasettelu on asetettu niin selkeään muotoon, että se ei jätä tulkinnanvaraa. Pohdittaessa tutkimuksen reliabiliteettia on

oletettavaa, että jos samanlaiseen tutkimuksen aseteluun perustuva analyysi toteutettaisiin eri aineistolla (jonka keruutapa olisi kuitenkin yhtäläinen), saataisiin pääkohdiltaan vastaavanlaisia tuloksia, joskin tutkimuksen ”toissijaiset” tulokset voisivat vaihdella huomattavastikin.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä myös monella yksinkertaisella tavalla. Luotettavuutta lisää esimerkiksi tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Kaikki ratkaisut tulisi perustella aina huolellisesti, esimerkiksi perustelemalla tarkasti aineiston analyysin luokkien syntyminen. Lisäksi tutkimusmenetelmien valinta on syytä perustella huolella, jotta tutkija tutustuisi eri menetelmiin ja tiedostaisi niiden soveltuvuuden eri tutkimusilmiöihin. (Hirsjärvi ym. 2004, 217–218.; Kananen 2010, 69–70.) Tässä tutkimuksessa luotettavuus on pyritty varmistamaan dokumentoimalla tarkasti kaikki tutkimusvaiheet ja perustelemalla eri vaiheissa tehdyt valinnat. Dokumentoimalla kaikki tuoreessa muistissa olleet asiat ylös muistiinpanoihin varmistettiin, että tiedon katoaminen (unohtaminen) ei vaikuttanut tutkimuksen keskeisiin lopputulemiin.

Kun puhutaan laadullisen tutkimuksen havaintoyksiköiden riittävydestä, tulosten luotettavuuden takaamiseksi voidaan käyttää hyväksi aineiston kylläntymispistettä eli saturaatiota. Kun aineistosta ei nouse enää esille tutkimuksen kannalta uusia asioita, on saavutettu kylläntymispiste. (Kananen 2010, 70.) Tutkittava aineisto käytiin läpi niin moneen kertaan, että uusia tietoja ei enää noussut esille. Aineiston riittävyteen viittasi myös se, että viimeisiä artikkeleita läpikäytäessä ei syntynyt enää uusia luokkia – toisin sanoen, aineisto oli saavuttanut kylläntymisensä.

Tässä tutkimuksessa saatujen tulosten luotettavuutta ja yleistettävyyttä kuvastaa myös se, että tulokset ovat sopusoinnussa aihepiirin teoreettisen kirjallisuuden kanssa: aineistosta nousseet hyvän johtajuuden ominaisuudet ovat keskiössä myös vuorovaikutukseen perustuvissa johtamisen teorioissa.

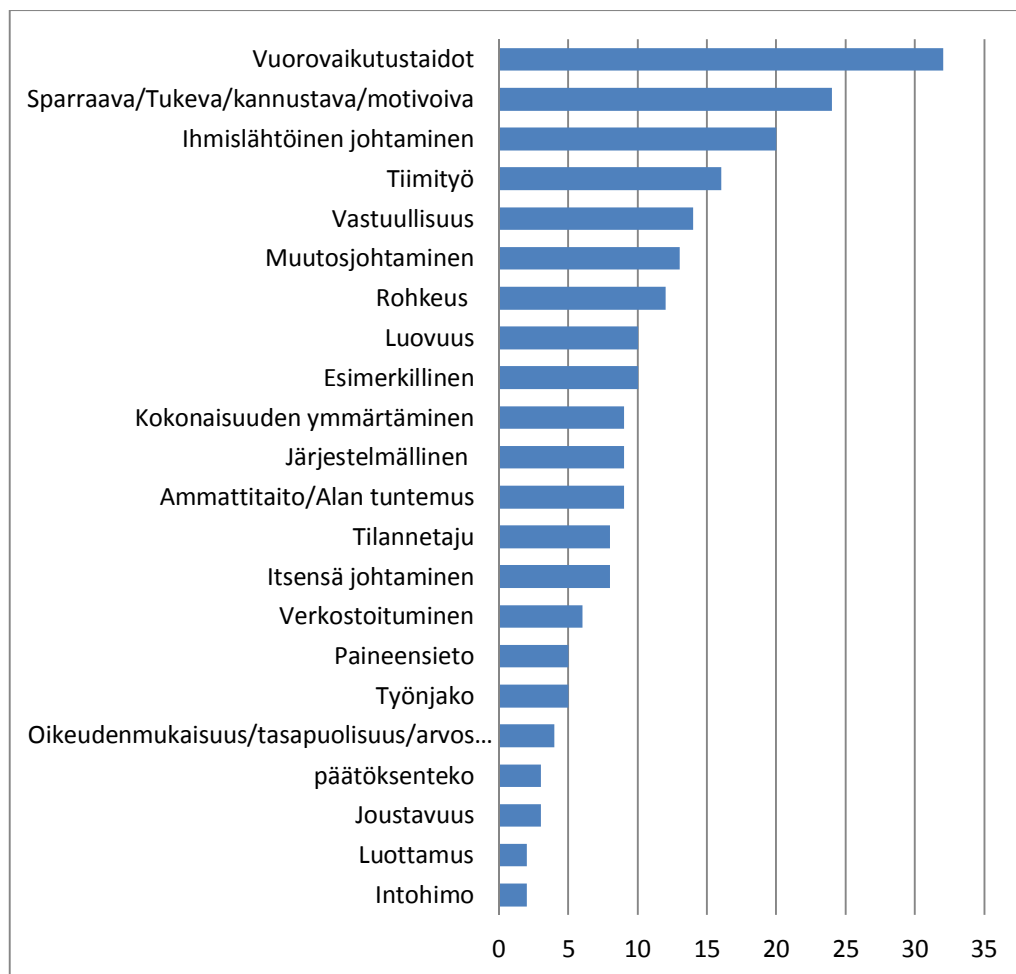
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Edellisessä luvussa esiteltiin tutkimuksen toteutusta, aineiston analysointimenetelmiä ja sitä, miten aineistosta löydettiin tutkimuksen kannalta olennainen tieto. Tässä luvussa esitellään yhteenveto tutkimuksen tuloksista.

4.1 Johtajien vastaukset hyvästä johtajuudesta

Aineiston analyysi tuotti hyvin monimuotoisen vastausten kirjon. Kyselytutkimukseen osallistuneiden johtajien vastaukset poikkesivat paljon toisistaan. Tässä luvussa esitellään tutkimuksesta saatuja tuloksia ja verrataan niitä teoriaosuudessa esitettyihin johtamisen teorioihin. Taulukossa 2 on esitelty kaikkien tutkimukseen osallistuneiden johtajien vastaukset. Aineiston analyysin pohjalta nousi esille yhteensä 224 hyvän johtajan ominaispiirrettä, jotka on esitelty taulukossa yleisimmin esiintyneistä harvemmin esiintyneisiin. Koska vastaukset perustavat 44 keskisuomalaisen johtajan haastatteluihin, johtajat määrittivät keskimäärin noin viisi hyvää johtamista kuvaavaa ominaisuutta. Johtajuutta koskevien ominaisuuksien lukumäärä kuitenkin vaihteli johtajien välillä: siinä missä jotkut johtajat määrittivät hyvän johtamisen vain muutamilla ominaisuuksilla, toiset tuottivat yli kymmenen ominaisuutta. Jotta lukija saisi selkeän käsityksen siitä, mitä kuviossa esitetyt ominaisuudet pitävät sisällään, esitellään seuraavaksi jokaisen ominaispiirteen sisällölliset perusteet. Johtajien mielipiteiden esiin tuomiseksi artikkeleista on otettu suoria lainauksia tukemaan esitettyjä asioita. Analyysi toi esille seuraavia ominaispiirteitä.

KUVIO 4. Hyvän johtajan ominaispiirteet



Vuorovaikutustaidot: Johtaja osaa kuunnella ja keskustella alaistensa kanssa asioista ja on aidosti kiinnostunut heidän mielipiteistään. Hän tulee toimeen hyvin erilaisten ihmisten kanssa ja toimii samalla työilmapiirin luojana, joka ymmärtää palautteen antamisen ja vastaanottamisen tärkeyden organisaation toiminnassa.

”Erittäin tärkeä johtamisen väline on hyvät viestintätaidot.” Kari Tyni, toimitusjohtaja JYP Jyväskylä Oy

”Ihmiset kaipaavat enemmän perusteluja ja pohdintoja, jotta he sitoutuvat ja motivoituvat työhönsä.” Jari Kuosmanen, aluejohtaja Kesko

Sparraava/tukeva/kannustava/motivoiva: Johtajan tulee motivoida ja tukea alaisiaan kaikin mahdollisin tavoin. Valmentava johtaja toimii opastajana, joka kannustaa ihmisiä eteenpäin. Hänen täytyy ymmärtää, mistä ihmiset innostuvat ja mikä on heille tärkeää, jotta heidän parhaat puolensa tulisivat esille.

”Johtajuudessa tärkeintä on saada ihmiset motivoitumaan ja tekemään parhaansa” Tatu Könönen, toimitusjohtaja mainostoimisto Mediataivas

”Valmentava johtaminen on asia, jossa pyrimme paremmaksi joka päivä ja tätä myös opetellaan jatkuvasti.” Jarkko Käki, Jyväskylä konttorinjohtaja Handelsbanken

Ihmislähtöinen johtaminen: Johtajan tulee kohdata ihmiset yksilöinä, ja hänen on tunnistettava erilaisten ihmisten valmiudet, jotta jokaiselle löydetään oma rooli organisaation toimintaympäristössä. Tämä vaatii johtajalta hyvää ihmistuntemusta ja sosiaalisia taitoja. Ihmislähtöistä johtajaa on helppo lähestyä ja hänelle on helppo puhua.

”Haluan olla lähellä työyhteisöä ja viestittää, että jokainen työntekijä on yhtä arvokas.” Johanna Tuukkanen, yksikönjohtaja Jyväskylän Terveystalo

”En koe olevani suurten joukkojen edessä seisova tai jalustalle nouseva johtaja vaan haluan kohdata ihmiset yksilöinä.” Pertti Almqvist, toimitusjohtaja, mediatoimisto Almond

Tiimityö: Johtaja toimii yhteishengen luoja, joka jakaa vastuuta työporukan kesken. Hänen tulee ansaita yhteisön kunnioitus osallistumalla itse toimintaan ja tulla osaksi tiimiä. Tiimissä tekeminen auttaa organisaatiota saavuttamaan yhteisiä tavoitteita. Tavoitteisiin pääseminen kohottaa tiimihenkeä ja lisää motivaatiota.

”Voin rehellisesti sanoa, että yrityksemme hyvä ilmapiiri ja yhteishenki ovat olleet suurimmalta osalta menestyksemme salaisuus.” Lauri Ojanperä, kauppias K-Supermarket Länsiväylä

”Teemme töitä tiimissä. Arkipäivän onnistumisia ovat hetket, kun saa koko porukalle aikaan hyvän flown eli fiiliksen, josta syntyy positiivinen kierre.” Katri Paakkari, hotellinjohtaja Hotelli Alba

”Yksikään johtaja ei yksin pysty tekemään tulosta ja luomaan menestystä yritystä vaan sen tekee sitoutunut ja motivoitunut työyhteisö yhdessä” Tiia Suutari, toimitusjohtaja Laajis Oy

Vastuullisuus: Johtajan tulee olla vastuullinen, ja hänen pitää pystyä seisomaan päätöksiensä takana. Johtaja toimii myös esimerkkinä muille eikä anna katteettomia lupauksia, joita hän ei pysty toteuttamaan. Vastuun ja vallan jakaminen ovat luottamuksen osoituksia työntekijöitä kohtaan.

”Laajan mielestä johtajan tulee johtaa omalla esimerkillään ja kantaa johtajan velvollisuudet ja vastuut suoraselkäisesti.” Kai Laaja, yrittäjä Metsä-Multia Oy

”On hyvä tiedostaa, että viime kädessä johtaja kantaa vastuun onnistumisista ja epäonnistumisista.” Jarkko Käki, Jyväskylä konttorinjohtaja Handelsbanken

Muutosjohtaminen: Hyvä johtaja pystyy ennakoimaan muuttuvien olosuhteiden vaikutukset yritykseensä. Johtajan pitää pystyä ennakoimaan tulevaisuuden eri haasteita ja tekemään päätöksiä nopeasti. Vaikka yritys tekee hyvää tulosta tietyllä hetkellä, täytyy katsetta kohdistaa koko ajan tulevaisuuteen ja olla kilpailijoitaan edellä innovatiivisuudessa. Tämä edellyttää, että johtaja tunnistaa oman alan markkinatilanteet ja niiden muutokset.

”Tekninen kehitys on nykyisin valtavan nopeaa. Johtajan tulee olla entistä enemmän näkijä, joka uskaltaa tehdä oikeita ratkaisuja.” Risto Harvia, toimitusjohtaja Harvia Oy

”Vaaditaan ennakkoluuttomuutta, joustavuutta ja kykyä sopeutua.” Johanna Tuukkanen, yksikönjohtaja Jyväskylän Terveystalo

Rohkeus: Hyvän johtajan tuntomerkkejä on rohkeus. Se korostuu erityisesti kun puhutaan organisaatiossa tehtävistä uudistuksista ja muutoksista. Johtaja tulee olla rohkea ja tarttua haasteisiin, sillä nykypäivänä organisaatiot ovat koko ajan muutoksessa ja uusien asioiden kehittäminen on menestymisen edellytyksiä.

*”Kaksi muuta johtajuutta ohjaava tärkeää adjektiivia ovat idearikkaus ja rohkeus. Johtajien täytyy tehdä uusia avauksia ja tuoda niitä esille.”
Tuija Muhonen, toimitusjohtaja Witas Oy*

”Johtajaksi ei kasveta kädet taskussa kulkemalla. Johtajan täytyy olla aloitteellinen ja utelias tarttumaan haasteisiin ja tilaisuuksiin.” Perttu Hietanen, toimitusjohtaja Vitreo Oy

Luovuus: Kuten edellä mainittiin, johtajan tulee olla rohkea päätöksenteossa ja uusien asioiden kokeilemisessa. Johtajan tulee ennakoida tulevaisuuden muutoksia ja keksiä uusia ideoita ongelmien ratkaisemiseksi. Johtajan pitää myös antaa alaisilleen mahdollisuus luovaan työskentelyyn. Uusien asioiden kokeileminen sisältää aina myös epäonnistumisen riskin. Virheet tulee hyväksyä, ja ne ovat osa oppimisprosessia.

”Yleisellä tasolla johtajakulttuuri kaipaa visionäärejä, jotka tunnistavat huomisen trendejä jo tänään.” Jarkko Käki, Jyväskylän konttorinjohtaja Handelsbanken

”Rutiinit ja pelisäännöt tuovat työhön turvallisen raamin, mutta luovuudelle täytyy jättää tilaa.” Suvi Widgrén, yrittäjä vaatemyymälä Vila

Esimerkillinen: Johtajan pitää olla esimerkillinen ja toimia suunnannäyttäjänä alaisilleen. Hänen tulee osoittaa oma intohimo ja polte tekemiseen vakuuttaakseen muut työntekijät uusista ideoistaan. Johtajan pitää itse olla aktiivisesti mukana kaikessa toiminnassa ja ottaa asioihin kantaa. Esimerkkinä toimiminen saa alaisten kiinnostuksen heräämään ja sitouttaa yhteisiin tavoitteisiin.

*”Positiivinen ja ratkaisukeskeinen johtaja haluaa olla henkilöstölleen roolimalli, mutta korostaa erilaisten persoonien täydentävän toisiaan.”
Johanna Tuukkanen, yksikönjohtaja Jyväskylän Terveystalo*

”Toimitusjohtana Jyllilä haluaa olla esimerkillä johtava. Pelkästään sivusta seuraamalla ja neuvomalla, hommat eivät etene.” Relicomp Oy, toimitusjohtaja Marko Jyllilä

Kokonaisuuden ymmärtäminen: Hyvä johtaja osaa suhteuttaa omat tekemisensä ja johtamansa organisaation asiat suurempaan kokonaisuuteen ja ymmärtää miten eri päätökset vaikuttavat koko organisaation toimintaan. Tarkka oman alan tuntemus ja kokemusten kautta opittu ammattitaito antavat hyvät edellytykset ”ison kuvan” ymmärtämiselle.

”On tiedettävä, mistä tullaan ja minne mennään ja nähtävä asioiden yhteydet. Puhuisin historia- ja yhteiskuntatietoisuudesta.” Vesa Saarikoski, johtaja Jyväskylän koulutuskuntayhtymä

”Hyvä johtaja osaa myös kokemuksensa kautta laittaa asioita oikeaan perspektiiviin ja asettaa asiat osaksi laajempaa kuvaa.” Kari Tyni, toimitusjohtaja JYP Jyväskylä Oy

Järjestelmällinen: Johtajan keskeisimpiä tehtäviä on saada toiminta pyörimään sujuvasti. Järjestelmällinen johtaja huolehtii, suunnittelee ja on valmistautunut etukäteen kokouksia ja tapaamisia varten. Hän osaa priorisoida tehtävänsä niin, että tehtävät tulee hoidettua ajallaan. Johtajan pitää pystyä rajaamaan selkeät tavoitteet organisaatiolle niin, että jokainen tiedostaa oman asemansa työyhteisössä.

”Tärkeä merkitys on myös huolellisella valmistautumisella ja ennakkotyöllä” Kari Tyni, toimitusjohtaja JYP Jyväskylä Oy

”Ajanhallinnan osaaminen korostuu, on osattava priorisoida asiat oikein.” Kari Lappalainen, toimitusjohtaja Finn radiator Oy

Ammattitaito/alan tuntemus: Johtaakseen organisaatiota menestyneesti johtajan tulee olla ammattitaitoinen. Yksinkertaisuudessaan tämä tarkoittaa sitä, että johtajan tulee tiedostaa, mitä pitää tehdä ja miten pitää tehdä, jotta tavoitteisiin päästään. Ammattitaito on asia, joka kertyy vähitellen työuran aikana. Kokemukset kartuttavat osaamista. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on oppimisen kannalta myös

oleellisessa osassa johtajana kehittymistä. Työuran kokemuksista omaksuttu tieto, palautteen kautta saatu oppi sekä oman alan perusteellinen tuntemus luovat johtajalle hyvän pohjan ammattitaidolle.

”Hyvään johtajuuteen kuuluu omasta osaamisesta huolehtiminen.” Jari Kinnula, rehtori Voionmaan lukio

”Johtajan täytyy myös hallita olosuhteet eli annetut tekijät, kuten markkinat, kilpailutilanteet, alan lait, suhdanteet ja mahdolliset ketjukonseptit. Johtajan täytyy hallita omassa hallinnassa olevat resurssit, kuten pääomat ja henkilöstöresurssit, osaamisen ja ajankäytön.” Lauri Ojanperä, kauppias K-Supermarket Länsiväylä

Tilannetaju: Johtajalla pitää olla tilannetajua toimia erilaisissa tilanteissa, ja hänen pitää pystyä toimimaan päättäväisesti ongelmallisissakin tilanteissa. Kyky tarttua uusiin haasteisiin vaatii tilannetajua ja uskallusta. Uusien investointien tekeminen ja markkinatilanteiden muutoksiin reagoiminen vaatii tilannetajua, jotta päätökset ovat onnistuneita.

”Eri tilanteissa ja eri aikoina tarvitaan erilaista johtajuutta. Tilannetaju on johtajalle keskeinen ominaisuus.” Vesa Saarikoski, johtaja Jyväskylän koulutuskuntayhtymä

Itsensä johtaminen: Jokaisen johtajan velvollisuus on huolehtia oman osaamisensa kehittämisestä. Itsetuntemus ja minätietoisuuden kehittyminen ovat suoraan yhteydessä kaikkeen tavoitteelliseen ihmissuhdejohtamiseen. Johtajana ja persoonana kehittyminen lisää työn mielekkyyttä ja motivaatiota.

”Jokaisella ihmisellä, olipa sitten johtaja tai alainen, on omat kehittämisen haasteensa, ja jokaisen tulee ottaa vastuu itsensä johtamisesta.” Maarit Heikkinen, toimitusjohtaja Vehniän koivukodit Oy

”Olen pyrkinyt tietoisesti arvioimaan omaa johtajuuttani kriittisesti ja kehittämään itseäni johtajana.” Kai Laaja, yrittäjä Metsä-Multia Oy

Verkostoituminen: Yrityksillä on nykyään paljon yhteistyökumppaneita ja erilaisia verkostoja toiminnan pyörittämisen apuna. Vanhojen ja uusien kontaktien ylläpitäminen on yksi johtajan tärkeistä tehtävistä. Verkostot eli liikesuhteet mahdollistavat sen, että voidaan keskittyä oman organisaation tekemiseen täydellä teholla. Kun tarvitaan ulkoisia palveluita, voidaan käyttää verkostoja ja kontakteja hyödyksi ja delegoida työt niille, jotka sen parhaiten osaavat.

”Johtajien pitää osata toimia verkostossa yhteiskunnan muiden toimijoiden kanssa.” Arto Viitala, Jyväskylän seurakunnan kirkkoherra

”Tämän päivän johtamiskulttuurissa elää vahvana tarve kehittyä verkostojohtamisessa. Tiiviin organisaation malli on murenemassa. Tilalle ovat tulleet erilaiset kumppanuussuhteet ja verkostoissa toimiminen.” Pertti Almqvist, toimitusjohtaja mediatoimisto Almond

Paineensieto: Johtajalta odotetaan kylmäpäisyyttä haastavissakin olosuhteissa. Kuten edellä on todettu, johtajilta odotetaan paljon. Paineet ja odotukset kohdistuvat usein johtajiin, koska johtaja vastaa viime kädessä tuloksista – Olivatpa ne sitten hyviä tai huonoja. Paineensietokyky on hyvin henkilökohtainen ominaisuus ja erilainen eri ihmisillä. Kuitenkin hyvin suunnitteleamalla ja ennakoimalla asioita voidaan paineiden alla toimia luontevammin. Esimerkiksi puheiden pitäminen suurille joukoille on helpompaa, kun puhe on ennalta suunniteltu ja harjoiteltu ennen virallista tilaisuutta.

”Työ kasvattaa paineensietokykyä ja opettaa tekemään nopeitakin ratkaisuja vaativissa tilanteissa.” Johanna Tuukkanen, yksikönjohtaja Jyväskylän Terveystalo

Työnjako: Johtajan tulee jakaa vastuuta alaisten kesken. Kun johtaja tuntee alaisensa hyvin, hän tunnistaa eri ihmisten vahvuudet ja pystyy tämän perusteella delegoimaan töitä eri ihmisille. Johtajan on järjestettävä työtehtävät niin, että jokaisen työntekijän rooli on tärkeä ja että heidän työtään arvostetaan tasapuolisesti.

”Pyrin löytämään ihmisistä heidän parhaansa. Kun huomaa, mille asioille ihmiset palavat, kokonaisuutta voi säädellä sen mukaan. Oikea työnjako on oleellinen asia.” Peer Haataja, aluepäällikkö Elinkeinoelämän keskusliitto

Oikeudenmukaisuus/tasapuolisuus/arvostus: Nämä ovat ominaisuuksia, joita jokaisen johtajan ja työntekijän tulee noudattaa kaikessa toiminnassaan. Hyvä johtaja noudattaa tasa-arvoisuutta yrityksessä ja antaa arvostusta alaisilleen onnistumisista tasapuolisesti. Hän tekee myös alaisilleen selväksi, että jokainen työntekijä on arvokas ja että heidän työpanoksensa on tärkeä tavoitteiden saavuttamiseksi.

”Kun johtaja muistaa kuunnella sydäntään, tuloksena on tasapuolinen ja rehti johtaja.” Tuija Poutiainen, yrittäjä Hutunki Oy

Päätöksenteko: Johtajalta odotetaan kykyä tehdä nopeita päätöksiä. Päätösten perustelemisen on tärkeää, jotta niiden tarkoitus ymmärretään. Johtajan tulee jakaa vastuuta ja antaa alaisilleen itsenäistä päätöksentekovaltaa. Hänen tulee myös omissa päätöksissään ottaa huomioon alaistensa mielipiteet. Vastuullinen johtaja seisoo aina päätöksensä takana ja virheet hyväksytään osana oppimisprosessia (samoja virheitä ei tehdä uudestaan).

”Taito kuunnella henkilöstöä ja uskallusta tehdä sen jälkeen päätöksiä.” Jari Kinnula, rehtori Voionmaan lukio

”Johtajilta tarvitaan myös jäämäkkyyttä ja kykyä päätöksentekoon. Kuosmanen pyrkii itse vastuuttamaan ja luottamaan alaisiinsa. Kun oma ajatus on kypsynyt asian viemiseksi eteenpäin, hän kokoaa tekijät yhteen. Kaikilla osapuolilla tulee olla sama ymmärrys, kuka tekee ja missä aika-aulussa.” Jari Kuosmanen, aluejohtaja Kesko

Joustavuus: Joustavuudella tarkoitetaan sitä, että johtaja keskustelee alaistensa kanssa asioista ja tekee päätöksensä alaiset huomioon ottaen. Hän ratkoo myös ns. sosiaalisia solmuja, pyrkii pitämään hyvän työilmapiirin ja mahdollistamaan työnteon.

Asioihin vaikuttamisen ei tule olla ainoastaan johtajan autoritaarista päätöksentekoa, vaan ennemminkin työyhteisön vuorovaikutuksen tulosta.

”Johtajien tuleekin tulevaisuudessa löytää entistä enemmän joustavuutta esimies- ja työntekijäsuhteisiin.” Tuija Muhonen, toimitusjohtaja Witas Oy

Luottamus: Luottamus on koko työyhteisössä toimimisen edellytys. Johtajan pitää pystyä luottamaan alaisiinsa ja siihen, että heidän vastuullaan olevat asiat hoituvat ajallaan ja huolellisesti. Luottamuksen puute näkyy työyhteisössä johtajan kontrolloivana valvontana. Liiallinen valvonta voi aiheuttaa työntekijöissä passiivisuutta, jolloin ei uskalleta toimia oma-aloitteisesti. Johtajan yksi tärkeistä tehtävistä on luoda organisaation sisäistä luottamusta ja yhteishenkeä. Kun työyhteisössä vallitsee vahva luottamus, jokainen voi keskittyä omaan tekemiseensä ja käytettävissä olevat resurssit voidaan kohdistaa juuri halutulla tavalla.

”Saarikoski tuntee onnistuneensa, kun joutuessaan tekemään välillä vaikeita ratkaisuja kokee saavansa silti työyhteisön luottamuksen.” Vesa Saarikoski, johtaja Jyväskylän koulutuskuntayhtymä

Intohimo: Kun johtajalla on polte omaan tekemiseen, hän on aktiivinen ja osallistuva johtaja. Kun johtaja tekee työtään intohimoisesti ja uskoo omaan tekemiseensä, se näkyy ulospäin motivaatiota lisäävänä toimintana. Kun yrityksessä tapahtuu muutoksia, johtajan tulee omalla esimerkillään toimia suunnannäyttäjänä ja ohjata alaisiaan kohti muutoksia.

”Alaisilta ja johtajilta vaaditaan tulevaisuudessa yhä enemmän myös intohimoa, luovuutta ja aloitekykyä.” Seija Leppänen, rahoituspäällikkö Keski-Suomen Osuuspankki

”Erja Mäkelä myöntää olleensa aina työorientoitunut ja rakastavansa työtään yli kaiken. Onnistumiset työssä antavat virtaa” Erja Mäkelä, toimitusjohtaja Viherlandia Oy

4.2 Hyvän johtajuuden ominaisuuksien analyysiä

Edellä esiteltyt 22 luokkaa ovat aineiston analyysin tuottamaa tulosta siitä, mitä mieltä Keski-Suomen johtajat ovat hyvästä johtajuudesta. Tulokset osoittavat selkeästi kuinka sosiaaliset suhteet korostuvat johtamisessa nykypäivänä, sillä haastattelun osallistuneista johtajista 73 % piti vuorovaikutustaitoja johtajan tärkeinä ominaisuuksina. Johtajien sosiaalisten taitojen tärkeyttä korostaa myös se, että haastattelussa neljä yleisimmin mainittua hyvän johtajan ominaisuutta liittyvät selvästi ihmisten välisiin suhteisiin. Niitä olivat: vuorovaikutustaidot, sparraava/tukeva/motiivoiva/kannustava, ihmislähtöinen johtaminen ja tiimityö. Johtajista vähän yli puolet (55 %) olivat sitä mieltä, että johtajan pitää olla alaisiaan sparraava/tukeva/motiivoiva/kannustava.

Ihmislähtöistä johtamista pidettiin johtajien keskuudessa myös tärkeänä, sillä hieman alle puolet (45 %) olivat sitä mieltä, että johtajan tulee kohdata ihmiset yksilöinä, ja hänen on tunnistettava erilaisten ihmisten valmiudet, jotta jokaiselle löytyy oma rooli organisaatiossa. Tämä edellyttää johtajalta hyvää ihmistuntemusta ja sosiaalisia taitoja. Myös tiimityön tärkeys korostui johtajien vastauksissa. 36 % kyselyyn vastanneista johtajista pitivät tiimityötä tärkeänä hyvän johtajuuden ominaisuutena. Tällä tarkoitetaan johtajan kykyä luoda yhteishenkeä työyhteisön keskuudessa, sekä vastuun jakamista tiimien kesken. Johtajan pitää siis osallistua yhteisiin asioihin ja olla osana tiimiä. Edellä mainitut neljä yleisimmin vastauksissa esiintynyttä, sosiaalisiin suhteisiin viittaavaa hyvän johtajan ominaisuutta käsittivät 41 % kaikista saaduista vastauksista (90/224).

Yhdeksän kertaa tai useammin johtajien vastauksissa esiintyneitä hyvän johtajan ominaisuuksia olivat vastuullisuus (14), muutosjohtaminen (13), rohkeus (12), luovuus (10), esimerkillinen johtaminen (10), kokonaisuuden ymmärtäminen (9), järjestelmällinen (9) ja ammattitaito/alan tuntemus (9). Nämä ominaisuudet esiintyivät vähintään joka viidennessä (20 %) johtajien vastauksista. Edellä mainituista vastuullisuus, esimerkillä johtaminen ja järjestelmällinen ovat toisiaan täydentäviä ominaisuuksia. Kuten teoriaosuudessa esitettiin, johtajan tulee toimia samalla tavalla, kuin

odottaa alaistensakin toimivan. Hän on vastuullinen, oikeudenmukainen ja tasapuolinen, sekä arvostaa ihmisiä yksilöinä. Yhtä lailla muutosjohtajuuden edellytyksenä on luova ajattelu ja uusien asioiden kokeileminen vaatii rohkeutta ja oman alan markkinoiden tuntemusta (ammattitaitoa/alan tuntemusta).

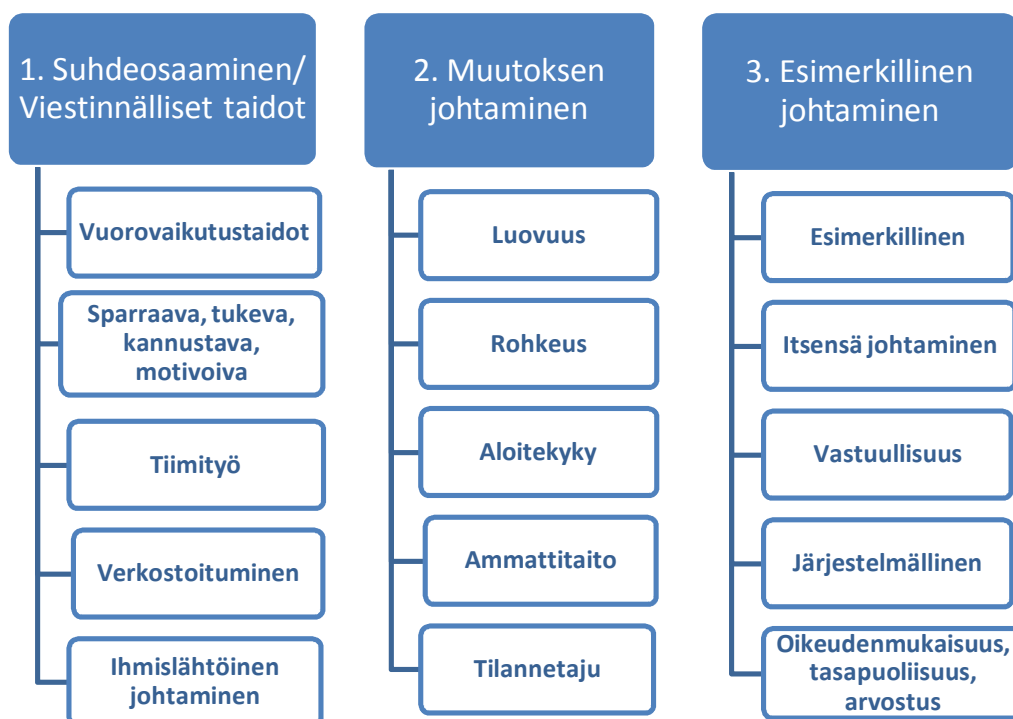
Seuraavat hyvän johtajan ominaisuudet esiintyivät johtajien vastauksissa vähintään viisi kertaa: tilannetaju (8), itsensä johtaminen (8), verkostoituminen (6), paineensieto (5) ja työnjako (5). Nämä ominaisuudet esiintyivät 10 % vastauksista. Alle 10 % jäivät: oikeudenmukaisuus/tasapuolisuus/arvostus (4), päätöksenteko (3), joustavuus (3), luottamus (2) ja intohimo (2).

Kun tarkastellaan tuloksia teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta, voidaan havaita yllättäviä asioita hyvän johtajan ominaisuuksien esiintymismäärissä. Miksi luottamus jäi esimerkiksi niin vähäiselle painotukselle johtajien keskuudessa. Vain kaksi johtajista oli sitä mieltä, että luottamus on hyvän johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia. Tämä ei tarkoita kuitenkaan sitä, etteivätkö keskisuomalaiset johtajat arvostaisivat luottamuksellisuutta työympäristössään. Luottamuksen vähäinen esiintyminen tutkimustuloksissa selittyy ennemminkin sillä, että luottamus sisältyy itsessään melko suureen osaan kaikista 22 hyvän johtajan ominaisuudesta. Otetaan esimerkiksi vuorovaikutustaidot. Kuten teoriaosuudessa esiteltiin, vuorovaikutukseen perustuvien johtamistyylien keskeisimpiä asioita on organisaatiossa vallitseva, johtajan ja alaisten välinen luottamus. Näin ollen luottamus sisältyy jo itsessään vuorovaikutustaitoihin, eikä sitä ole erikseen mainittu johtajien vastauksissa. Tutkija haluaa osoittaa tällä, että monissa tapauksissa luokat ovat toisiaan rinnastavia ja täydentäviä, ja että niillä on selviä riippuvuussuhteita toisiinsa nähden.

4.3 Tutkimustulokset teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta

Tarkastelemalla johtajien haastatteluissa esiin nousseita hyvän johtajan ominaisuuksia teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta voidaan havaita merkittäviä yhtäläisyyksiä vastausten ja toisen luvun teoriaosuudessa esiteltyjen mallien välillä (syväjohtaminen ja esimerkillisen johtamisen malli). Tarkastellaan seuraavaksi tutkimustulosten ja teorian synteesin tuottamat, suurempaa kokonaisuutta käsittelevät tulokset, jotka jakautuvat kolmeen pääryhmään: *suhdeosaaminen ja viestinnälliset taidot, muutoksen johtaminen ja esimerkillinen johtaminen*.

KUVIO 5. Tutkimustulokset



Suhdeosaaminen ja viestinnälliset taidot

Aineiston analyysi nosti esille viisi selkeää hyvän johtajan ominaisuutta, jotka viittaavat suoranaisesti johtajien suhdeosaamiseen ja viestinnällisiin taitoihin. Nämä viisi ominaisuutta olivat: *vuorovaikutustaidot, sparraava/tukeva/motivoiva/kannustava, tiimityö, verkostoituminen ja ihmislähtöinen johtaminen*. Kuten edellisessä luvussa esiteltiin, neljä yleisimmin aineistosta esille nousseista hyvän johtajan ominaisuutta olivat johtajan sosiaalsiin taitoihin viittaavia ominaisuuksia.

Johtajan sosiaalisten taitojen merkitys on noussut vahvasti esille myös tutkimuksen teoriaosuudessa. Northousen (2009, 1–3) mukaan johtajuus koostui viidestä kriteeristä - näistä viimeisimpänä vuorovaikutustaidot. Hänen mukaansa johtaminen on johtajan ja alaisten välistä vuorovaikutusta. Yrityksen toiminta perustuu tiimityöskentelylle, jossa valta ja vastuu on jaettu tiimien kesken. Tiedostaakseen alaistensa intressit, johtajan tulee keskustella heidän kanssaan ja kuunnella heitä.

Myös Humphrey (2014, 6–7) korostaa johtajan ja alaisten välisen vuorovaikutuksen merkitystä johtajuudessa. Hänen sanoo, että johtajuus ei ole yksinpuhetta, vaan yhteisten päämäärien saavuttamiseksi johtajan tulee keskustella alaistensa kanssa. Hän pitää tätä myös motivaatiota lisäävänä tekijänä, kun alaisten tarpeet otetaan huomioon ja heitä kuunnellaan.

Kouzesin ja Posnerin (2012, 15–16) mukaan yhden ihmisen teot organisaatiossa eivät itsessään synnytä merkittäviä asioita, vaan yhdessä toimiminen on menestymisen edellytys. Johtajat edistävät yhteisöllisyyttä ja luottamusta luomalla ryhmiä ja jakamalla toimivaltaa niiden kesken. Heidän mukaansa johtajien tulee osallistua työnteeseen tukemalla, kannustamalla ja sparraamalla työntekijöitään onnistumisiin, ja lisäksi antamaan arvostusta tehdystä työstä.

Yrityksillä on nykyään paljon yhteistyökumppaneita ja erilaisia verkostoja toiminnan apuna. Vanhojen ja uusien kontaktien ylläpitäminen on yksi johtajan tärkeistä tehtä-

vistä. Verkostot eli liikesuhteet mahdollistavat sen, että voidaan keskittyä oman organisaation tekemiseen täysillä. Kun tarvitaan ulkoisia palveluita, voidaan käyttää verkostoja ja kontakteja hyödyksi ja delegoida työt niille, jotka sen parhaiten osaavat.

Johtajan tulee tuntea yksilöllisemmin alaisensa. Tämä auttaa johtajaa tunnistamaan työntekijöiden vahvuudet ja heikkoudet. Näin ollen hän pystyy sijoittamaan työntekijät juuri niihin tehtäviin, missä he ovat parhaimmillaan. Sen lisäksi, että alaistensa lähempi tuntemus auttaa töiden jakamisessa, se myös vahvistaa organisaation sisäisiä ihmissuhteita. Johtajan tulee kohdella työntekijöitään tasavertaisuuden periaatetta noudattaen, eikä ainoastaan työntekijöinä ja alaisinaan. Kuunteleminen ja keskustelu ovat tärkeitä tekijöitä vuorovaikutteisessa. (Nissinen 2004, 42–44.)

Muutoksen johtaminen

Toinen tutkimuksen päätuloksista oli muutoksen johtaminen. Parempi johtaa hyvin – artikkeleissa haastateltujen johtajien vastaukset hyvästä johtamisesta korostivat muutosjohtamisen tärkeyttä yrityksen toiminnassa. Muutosjohtaminen korostui selvästi myös tutkimuksen teoriaosuudessa. Aineistosta nousseet muutosjohtajuuden ominaisuudet olivat: *luovuus, rohkeus, aloitekyky, ammattitaito/alan tuntemus ja tilannetaju.*

Sydänmaanlakka (2009, 58): ”Jatkuvasti nopeutuva muutos on varmastikin aikamme suurimpia megatrendejä. Yritysten on pystyttävä muuttamaan vähintään yhtä nopeasti kuin niiden toimintoympäristö ja mielellään vähän nopeamminkin.”

Johtajalla tulee olla ammattitaitoa, jotta hän voi johtaa organisaatiota tavoitteiden saavuttamiseen ja tuloksentekoon. Yksinkertaisuudessaan tämä tarkoittaa sitä, että ammattitaitoiset johtajat tiedostavat, mitä pitää tehdä ja miten pitää tehdä, jotta tavoitteisiin päästään (Northouse 2009, 1–3). Lisäksi johtajalta edellytetään kykyä ja

rohkeutta toimia nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Talouden muutoksia pitää pystyä ennakoimaan, ja niihin tulee reagoida nopeasti ennen kilpailijoita. Johtajan tulee olla samaan aikaan nopea, joustava, uudistumishaluinen, innovatiivinen ja tehokas. (Sydänmaanlakka 2006, 212–213) Teknologian nopea kehitys ja nopeasti muuttuva maailma ovat tuoneet johtajuudelle lisää haasteita. Morgan (2013) on sitä mieltä, että nykypäivän johtajan ei tarvitse olla IT-alan asiantuntija, mutta hän korostaa sitä, että johtajan tulee kuitenkin ymmärtää teknologian kehitystä ja sen vaikutusta oman organisaation toimintaympäristöön.

Transformationalinen johtaminen korostaa nimensä mukaisesti organisaatiossa tapahtuvaa muutosta. Nissisen (2004, 43) syväjohtamisessa muutoksiin pyritään arkiruutiineja ja käytänteitä muuttamalla. Johtaja saa alaiset katsomaan asioita uudesta näkökulmasta, ja näin voi syntyä jotain uutta. Syväjohtaminen korostaa johtajan asemaa suunnannäyttäjänä, joka omalla aloitekyvyllään ja ulospäinsuuntautuneisuudellaan antaa alaisilleen tilaa uusien ideoiden synnyttämiseksi. Luovuuden edistämiseksi johtajat jakavat valtaa ja valtuuksia alaisilleen. Itsenäinen työ mahdollistaa esim. vapauden kokeilla uusia asioita ilman, että täytyy aina kysyä johtajan mielipidettä. Liian kontrolloiva johtaminen taas lisää epäluottamusta organisaatiossa, joka voi pahimmillaan passivoida koko työyhteisön niin, että ei uskalleta toimia enää oma-aloitteisesti, ja uusien asioiden kokeileminen tyrehtyy. (Nissinen 2004, 43–45.)

Johtajat toimivat suunnannäyttäjinä, jotka ovat valmiita ottamaan askeleen kohti tuntematonta. Heillä on aloitekykyä, ulospäinsuuntautuneisuutta ja halua muutokseen. Jotta organisaatiossa ei jäätäisi toiminnan suhteen paikoilleen jurraamaan, hyvät ideat tulee tunnistaa ja niitä pitää tukea. Uusia asioita opeteltaessa tavoitteet tulee asettaa realistisiksi, jotta ne saadaan toteutetuksi. Johtajat antavat välitavoitteita, joita saavuttamalla saadaan luottamusta suurempiinkin haasteisiin. (Kouzes & Posner 2012, 14–15.)

Sekä Nissisen (2004, 43) syväjohtaminen että Kouzesin ja Posnerin (2012, 14–15) esimerkillisen johtamisen malli korostavat virheiden sallimista innovatiivisessa työympäristössä. Luovuus ja muutos vaativat kokeiluja ja riskien ottamista. Näin ollen myös epäonnistumisien mahdollisuus kasvaa. Virheet kuuluvat kuitenkin kehitykseen, sillä

riskien ottaminen, uusien menetelmien ja toimintatapojen omaksuminen vaatii aina aikaa. Onnistumiset ja epäonnistumiset antavat arvokasta kokemusta koko organisaatiolle.

Esimerkillinen johtaminen

Esimerkillinen johtaminen nousi kolmanneksi päätulokseksi tutkimuksessa. Keski-suomalaiset johtajat kokivat tärkeäksi johtajan esimerkillisyyden. Esimerkillinen johtaja on vastuullinen, järjestelmällinen ja oikeudenmukainen/tasapuolinen/muita arvostava. Lisäksi hänen tulee sisäistää arvot ja uskomukset ensiksi itselle ennen kuin voi opettaa niitä muille (itsensä johtaminen).

Kouzesin ja Posnerin (2012, 12–13) mukaan johtajan tulee toimia roolimallina ja suunnannäyttäjänä alaisilleen. Esimerkillä johtamisen periaatteena on, että johtaja toimii myös itse niin kuin odottaa alaistensa toimivan. Teot, käyttäytyminen ja intohimo työtä kohtaan ovat se, millä ansaitaan alaisten kunnioitus. Johtajan on toimittava aatteidensa mukaisesti niin, että teot ja puheet kulkevat käsi kädessä.

Syväjohtamisen malli perustuu vuorovaikutukseen. Ihmisten välisten vuorovaikutussuhteiden tärkein edellytys on luottamus. Saadakseen luottamusta ja kunnioitusta alaisiltaan tulee johtajan toimia rehellisesti, oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti heitä kohtaan. Johtajan on oltava vastuullinen, toimittava johdonmukaisesti sekä oltava kykenevä päätösten tekemiseen. (Nissinen 2004, 42.)

Johtajan keskeisimpiä tehtäviä on saada toiminta pyörimään sujuvasti. Järjestelmällinen johtaja huolehtii, suunnittelee ja on valmistautunut etukäteen kokouksia ja tapamisia varten. Hän osaa priorisoida tehtävänsä niin, että tehtävät tulee hoidettua ajallaan. Johtajan pitää pystyä rajaamaan selkeät tavoitteet organisaatiolle niin, että jokainen tiedostaa oman asemansa työyhteisössä.

5 POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin keskisuomalaisten johtajien näkemyksiä hyvästä johtajuudesta pohjautuen sanomalehti Keskisuomalaisessa vuonna 2012 julkaistuun haastattelusarjaan. Tutkimuksen kiinnostavuutta lisäsi se, että artikkeleissa haastateltavat johtajat olivat paikallisia johtajia, joiden johtamat yritykset ovat tutkijalle ennestään tuttuja. Lisäksi opinnäytetyö liittyy keskeisesti meneillään olevaan Parempi johtaa hyvin -kampanjaan, jonka tarkoituksena on kehittää Keski-Suomea yritysystävällisemmäksi maakunnaksi. Tutkimuksella haluttiin saada vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mitä on hyvä johtajuus vuorovaikutukseen perustuvien johtamisen teorioiden näkökulmasta?
- Millaisia ominaisuuksia keskisuomalaiset johtajat liittävät hyvään johtajuuteen?

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen esittely aloitettiin johtajuuden määrittelyllä. Tutkimuksessa kerätyn aineiston analysoinnin tueksi valittiin vuorovaikutukseen perustuvia johtamisen teorioita, joita olivat transformationaalinen johtaminen (Bass), syväjohtaminen (Nissinen) sekä esimerkillisen johtamisen malli (Kouzes & Posner). Tutkimukseen valittiin tarkoituksella sekä kotimaista että ulkomaista teoriasisältöä, jotta saataisiin mahdollisimman laaja näkökanta tutkittavaan ilmiöön. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen haettiin vastauksia jo teoriaosuudessa edellä mainittujen vuorovaikutukseen perustuvien johtamisen teorioiden näkökulmasta. Teoreettisen viitekehyksen loppuun kirjoitettiin yhteenveto edellä mainituista teorioista. Yhteenvetossa esiteltiin teorit pääpiirteittäin vertailemalla teorioiden välisiä yhtäläisyyksistä ja eroavuuksista. Tutkimuksen pääpaino oli kuitenkin empiirisessä analyysissä, jolloin tutkimuksessa keskityttiin erityisesti jälkimmäiseen tutkimuskysymykseen.

Tutkimuksen toteutuksen arviointi

Tässä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista tutkimusotetta. Kvalitatiivinen tutkimusote soveltui tutkimukseen hyvin, sillä tutkimuksen tavoitteena oli löytää aineistosta ne ominaisuudet, jotka vastasivat hyvää johtajuutta. Tutkimuksessa ei käytetty tilastollisia menetelmiä tai muita kvantitatiivisen tutkimuksen keinoja, vaan pyrkimyksenä oli ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja sen pohjalta muodostaa tutkimustulokset. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä havaintojen perusteella tekemään yleistyksiä, vaan päämääränä on ennemminkin tutkittavan kohteen syvälinen ymmärtäminen. Toisin kuin määrällinen tutkimus, laadullinen tutkimus pyrkii tutkimaan yksittäisiä tapauksia. Siinä pyritään saaman tutkittavasta kohteesta mahdollisimman paljon uutta tietoa, uusia näkökulmia ja löytää merkityksiä niille.

Tutkimusprosessia nopeutti hieman se, että tutkimus suoritettiin valmiin aineiston pohjalta. Tutkijan ei siis täytynyt itse suorittaa haastatteluja johtajille. Toisaalta valmis aineisto toi omia haasteita tutkimuksen toteuttamiselle. Ennen analyysivaihetta aineisto piti muokata tutkimuksen kannalta otolliseen muotoon. Lisäksi entuudestaan täysin tuntemattomaan aineistoon tutustuminen vei oman aikansa. Valmiin aineiston analysoiminen toi myös haasteita, koska aineiston laajuus oli melko suuri. Haastetta aineiston analyysille toi erityisesti tutkimuksen kannalta tärkeän tiedon löytäminen aineistosta. Jos esimerkiksi aineisto olisi kerätty itse johtajia haastatteleamalla, olisi kysymykset voitu suunnitella valmiiksi tutkimusongelman kannalta otolliseen muotoon.

Aineiston saatavuutta oli rajoitettu siten, että artikkeleita pääsi lukemaan Keski-suomalaisen sähköisestä arkistosta vain verkkotunnuksilla (kyseinen palvelu on maksullinen). Artikkeleita julkaistiin yhteensä 44 kappaletta ja ne olivat pituudeltaan noin yhden sivun mittaisia. Koko aineiston pituudeksi tuli siis noin 44 sivua. Haastatteluihin osallistuneet johtajat olivat taustoiltaan hyvin erilaisia, mikä takasi vastausten monipuolisuuden. Toisaalta otos vastasi kokonaisuudessaan melko laajasti todellista kohderyhmää eli perusjoukkoa. Luotettavuuteen tulee kuitenkin suhtautua hieman kriittisesti siitä syystä, että artikkelit on julkaistu sanomalehdessä. Tämä voi vaikuttaa jos-

sain määrin kyselyn vastauksiin, sillä johtajat haluavat oletettavasti antaa mahdollisimman myönteisen julkisen kuvan oman yrityksensä johtamiskäytännöistä. Näin ollen epäkohtien esille tuominen jää mitä luultavammin vähäisemmälle huomiolle, ja lukijalle halutaan luoda mahdollisimman hyvä mielikuva yrityksestä. Olisikin mielenkiintoista saada tietää, esiintyisikö johtajien vastauksissa eroavaisuuksia, mikäli tutkimushaastattelut suoritettaisiin nimettömänä; tällöinhän johtajien ei tarvitsisi pohtia yrityksensä maineeseen liittyviä seikkoja. Toisaalta tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta lisää se, että haastateltavien johtajien nimet ja taustat ovat julkisesti esillä.

Aineiston analyysivaiheessa aineistosta eroteltiin tutkimuksen kannalta oleellinen tieto muusta aineistosta perinteisesti alleviivaamalla ja Word -tekstinkäsittelyohjelmaa apuna käyttäen. Tämän jälkeen vuorossa oli luokitteluvaihe, jossa muodostettiin hyvän johtajan ominaisuuksia sisältävät luokat. Apuna luokittelussa käytettiin Excel -taulukko-ohjelmaa, jonne listattiin kaikki aineistosta esille nousseet hyvän johtajan ominaisuudet (Liite 1). Aineisto läpikäytiin useaan otteeseen, koska aina uuden luokan esille noustua piti varmistaa, löytyykö aikaisemmista artikkeleista kyseisiä hyvän johtajan ominaisuuksia.

Keskeisimmät tutkimustulokset

Keskeisimmät tutkimustulokset jakaantuivat kolmeen pääluokkaan: suhdeosaamiseen ja viestinnällisiin taitoihin, muutoksen johtamiseen ja esimerkilliseen johtamiseen. Tulokset osoittavat selkeästi, kuinka johtajan sosiaaliset taidot korostuvat johtamisessa nykypäivänä: haastatteluun osallistuneista johtajista peräti 73 prosenttia nosti esille vuorovaikutustaidot johtajan yhtenä tärkeimmistä ominaisuuksista.

Toinen tutkimuksen päätuloksista oli muutoksen johtaminen, joka piti sisällään seuraavat esille nousseet hyvän johtajan ominaisuudet: luovuus, rohkeus, aloitekyky, ammattitaito/alan tuntemus ja tilannetaju. Haastateltujen johtajien vastaukset hyvästä johtajuudesta korostivat muutosjohtajuuden tärkeyttä – hyvä johtaja pystyy

ennakoimaan muuttuvien olosuhteiden vaikutukset yrityksessään. Johtajan pitää pystyä ennakoimaan erityisesti tulevaisuuden haasteita ja tekemään rohkeita päätöksiä tarvittaessa hyvin nopeasti. Vaikka yritys tekee hyvää tulosta tietyllä hetkellä, täytyy katsetta kohdistaa koko ajan tulevaisuuteen ja olla kilpailijoiden edellä kehityksessä. Tämä edellyttää, että johtaja tunnistaa oman alan markkinatilanteet ja niiden muutokset, jotta osataan toimia kun on sen aika.

Esimerkillinen johtaminen nousi kolmanneksi päätulokseksi tutkimuksessa. Keskisuomalaiset johtajat kokivat tärkeäksi johtajan esimerkillisyyden. Esimerkillinen johtajuus koostui seuraavista aineistosta nousseista hyvän johtajan ominaisuuksista: vastuullisuus, järjestelmällisyys, itsensä johtaminen ja oikeudenmukaisuus/tasapuolisuus ja muiden arvostus.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uud. p. Tampere: Vastapaino

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. uud. p. Helsinki: Tammi.

Humphrey, R.H. 2014. Effective leadership. Virginia Commonwealth University: SAGE Publications, Inc.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 2 uud. p. Juva: PS-Kustannus.

Kallasvuo, A. & Romppainen, B. 2011. Johtajuuden rakentuminen. Eväitä lähijohtamiseen. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Kananen, J. 2008. KVALI. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2008. KVANTTI. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Tervoja, P. 2012. Parempi johtaa hyvin -artikkelisarja. Keski-suomalaisen tekstiarkisto. Viitattu 20.2.2014. <http://www.ksml.fi/arkisto/>

Kinnunen, J. ym. 2012. Puolustusvoimat. Johtajan käsikirja. Tampere: Juvenes Print. Viitattu 24.3.2014. http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/634e26804ddde509a1b3bfd86fad152c/Johtajan_kasikirja_nettil.pdf?MOD=AJPERES

Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. 2012. Leadership challenge Workbook. 3 uud. p. Somerset, NJ, USA: Wiley.

Kouzes, J.M., Posner, B.Z. N.d. The five practices of exemplary leadership model. The leadership challenge. Viitattu 11.2.2014. <http://www.leadershipchallenge.com/about-section-our-approach.aspx>

Morgan, J. 2013. Artikkelit talouslehti Forbesin sivustolla. Leadership: 5 must-have qualities of the modern manager. Viitattu 7.4.2014. <http://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2013/07/23/5-must-have-qualities-of-the-modern-manager/>

Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Hämeenlinna: Karisto.

Northouse, P. G. 2009. Introduction to leadership: Concepts and practice. USA: SAGE Publications.

SWOT-analyysi. Opetushallitus. n.d. Viitattu 20.3.2014. <http://www.oph.fi/>, Säädökset ja ohjeet, Laadullinen tuki, WBL-TOI Manual, Menetelmiä ja työvälineitä, SWOT-analyysi.

Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Keuruu: KY-Palvelu.

Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus: Johtamisen dynamiikka. 7. uud. p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Repo, A. 2012. Luovuutta ja erilaisuutta ei tarvitse pelätä. Keskisuomalaisen tekstiarkisto. Viitattu 10.4.2014. <http://www.ksml.fi/arkisto/>

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. 2 uud. p. Jyväskylä: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Hämeenlinna: Talentum.

Toivola, O. 2010. Johtajan ilo ja tuska. Hämeenlinna: Talentum.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-3. uud. p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

LIITTEET

Liite 1. Hyvän johtajan ominaisuudet -taulukko

	Vastuullisuus	Ammattitaito	Itsensä johtaminen	Verkostoituminen	Sparraava/Tukeva/	Vuorovaikutustaidot	Esimerkillinen	Järjestelmällinen	Muutosjohtaminen	Tiimityö	Tilanneajuri
1. Jki kirkkoherra Arto Vitjala	X										
2. KPMG Oy johtaja Johanna Grästen		X			X		X		X		
3. Ykes Oy: tji Ari Hiltunen											
4. Jki koulutuskuuntayht. Vesa Saarikoski											
5. Ekn aluepäällikkö Peer Haataja					X		X				X
6. K.S OP rahotuspäällikkö Seija Leppänen			X		X		X		X		
7. Hotelli Alba hotellijohtaja Katri Paakkari			X		X		X		X		X
8. K-Supermarket kauppias Lauri Ojanperä									X		X
9. Smartum Oy, JH Today Oy:n tji Jorma Hyökyvaara					X		X				
10. Mediativas tji Tatu Könönen											
11. Witas Oy tji Tuula Muhonen					X		X		X		
12. Jki kaupunginteatteri johtaja Kari Artman					X		X		X		
13. Siparilla Oy tji Juha Sojakka					X		X		X		
14. JYP Jyväskylä Oy tji Kari Tyni					X		X		X		X
15. Voitoimaan lukion rehtori Jari Kinnula					X		X		X		
16. Finnradiaator Oy tji Kari Lappalainen											
17. Tietokaseli tji Mikko Akseli	X				X		X		X		X
18. Hutunki Oy yrittäjä Tuula Poutainen			X		X		X		X		
19. Hotelli yöpuu Oy yrittäjä Katriona Piippula	X				X		X		X		X
20. Handelsbanken Jki konttorijohtaja Jarkko Käki					X		X		X		
21. Vihertalanda Oy tji Eija Mäkelä							X				
22. Meisä-Multia Oy yrittäjä Kai Laaja	X		X		X		X				
23. Monkey Business tiinvalmentaja Janne Roiha					X		X				X
24. Partus Oy tji Mika Partanen					X		X				X
25. Reltcomp Oy tji Marko Yllilä			X				X				
26. Lähtiapila aluejohtaja Tuula Rikonen	X		X		X		X				X
27. Laajis Oy tji Tiia Soutari					X		X		X		
28. Tenesystalo Jki yksikköjoht. Johanna Tuukkanen					X		X		X		X
29. Lomakeskus Revontulit tji Tiia Valkama			X		X		X		X		X
30. Vilia yrittäjä Sivi Widgrén					X		X		X		
31. Mediatomisto Almond tji Pertti Almqvist	X				X		X		X		
32. Pisia Oy tji Pekka Kuivalainen					X		X		X		
33. Päiväkoti Mesikämmen Sari Saarinen					X		X		X		
34. Vitreo Oy tji Perttu Hietanen			X				X				X
35. Elonen Oy tji Jari Elonen	X		X				X				
36. Vehniän kotivirkköt Oy tji Maarit Heikkinen	X			X			X				
37. ZestMark Oy tji Anu Manner	X				X		X				X
38. Reaktor Innovations Oy Hermann Hyytiälä	X				X		X				
39. Kesko aluejohtaja Jari Kuosmanen	X				X		X				
40. Karstulan kunnanjohtaja Jukka Hiltunen	X				X		X				
41. Harvia Oy tji Risto Harvia			X				X				X
42. Kopijyvä Oy tji Helmo Viinanen					X		X				
43. Mildare Oy tji Riikka Peuha	X				X		X				
44. Aava & Bang Oy tji Pete Okkonen	X			X			X		X		

