



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
TEKNIIKAN JA LIIKENTEEN ALA

MENESTYKSEKÄS JOHTAMINEN JA JOHTAJUUS

ORGANISAATIOTUTKIMUS

TEKIJÄ/T: Pasi Riikonen

Koulutusala Tekniikan ja liikenteen ala			
Koulutusohjelma Kone- ja tuotantotekniikan koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Pasi Riikonen			
Työn nimi MENESTYKSEKÄS JOHTAMINEN JA JOHTAJUUS – Organisaatio tutkimus			
Päiväys	07.05.2017	Sivumäärä/Liitteet	58 + 14
Ohjaaja(t) Yliopettaja Veli-Matti Tolppi, Yrityspalvelupäällikkö Pentti Halonen			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Savonia - AMK			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Johtamisesta ja menestymisestä on kirjoitettu satoja kirjoja, ja sana johtaminen ja johtajuus herättävät ihmisissä suuria tunteita. Johtaminen on yksi vaikeimpia tehtäviä, joita jatkuvasti monipuolistuva työelämä tarjoaa. Ei sovi unohtaa, että johtaminen on helppoa niin kauan, kun menee hyvin. Johtajana ja esimiehenä toimiminen edellyttää poikkeuksellisia kykyjä, mm. vahvaa itsetuntemusta, sosiaalisia taitoja, tunneälyä, asiantuntemusta, kykyä lukea organisaatiossa näkymättömiä signaaleja ja lisäksi moninaisten johtamistaidon työkalujen hallintaa.</p> <p>Tämän työn aiheena oli tutkia johtamisen ja johtajuuden laajaa kenttää empiirisen tutkimuksen keinoin. Tutkimuksessa käsitellään sitä, miten johtaminen ja johtajuus vaikuttavat organisaatioiden menestykseen ja mitä yhteisiä nimittäjiä menestyvien organisaatioiden johtamiskäyttäytymisestä ja johtajuudesta löytyy.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu perinteisestä johtamisopista, organisoinnista sekä johtamisen ja johtajuuden menestystekijöistä. Eryyisesti tutkimuksessa ja teoriaosiossa on painotettu <i>leadershipiä</i> eli ihmisten johtamista ja organisaatioiden hyvinvointia osana organisaation menestystä.</p> <p>Empiirinen tutkimus tehtiin haastattelemalla valittujen kohdeorganisaatioiden johtajia. Haastattelut suoritettiin syksyn 2016 ja kevään 2017 aikana. Tutkimus tehtiin toimialariippumattomasti ja haastateltavat valittiin erilaisista organisaatioista. Haastateltaviksi valikoitui 12 johtajaa niin yritysmaailmasta kuin järjestöistä ja yhtymistä. Haastattelun päätavoitteena oli löytää vastaus kysymykseen ”Mitä menestyksekkäs johtaminen ja johtajuus on?”. Haastattelujen perusteella tehtiin kvalitatiivinen tutkimusanalyysi, jonka perusteella haastatteluihin pohjautuvaa tutkimustulosta verrattiin teoriasta haettuun olemassa olevaan tietoon. Työssä pohditaan, kuinka tutkimustulos korreloi teorialtietoon, mitkä ovat johtamisen ja johtajuuden tärkeimmät tukipilarit ja kuinka niitä voi kehittää.</p>			
Avainsanat johtaminen, johtajuus, organisaatio, menestys, organisointi			

Field of Study Technology, Communication and Transport			
Degree Programme Degree Programme in Industrial Engineering and Management			
Author(s) Pasi Riikonen			
Title of Thesis SUCCESFUL MANAGEMENT AND LEADERSHIP – An organization research			
Date	07.05.2017	Pages/Appendices	58 + 14
Supervisor(s) Mr. Veli-Matti Tolppi, Senior Lecturer and Mr. Pentti Halonen, Business Services Manager			
Client Organisation /Partners Savonia University of Applied Sciences			
<p>Abstract</p> <p>Management is one of the most difficult tasks that working life can provide. We must not forget that management is easy as long as everything goes well. Working as a leader or a supervisor requires exceptional skills. These are for example, strong self-knowledge, social skills, emotional intelligence, expertise, ability to read invisible signals in organization and understanding diverse management tools.</p> <p>The purpose of this thesis was to research this broad field of management and leadership through empirical research. The research discusses how management and leadership contribute to the success of organizations and what are the common nominators of management behavior and leadership in succesful organizations that can be found. The theoretical framework consists of traditional leadership doctrine, organization and management and leadership success factors. Especially, the study and the theory emphasize leadership that is people management and organizational well-being as a part of the success of the organization.</p> <p>The empirical research was conducted by interviewing the selected leaders from target organizations. The interviews were conducted during Autumn 2016 and Spring 2017. The research was conducted field independently and interviewees were chosen from different organizations. The interviewees were 12 leaders from the business world as well as from associations and unions. The main aim of the interview was to find an answer to the question "What are a successful management and leadership like?" Based on the interviews a qualitative analysis was made and its results were compared with the existing theoretical knowledge. The thesis also examined how the research results are correlated with respect to the theory of knowledge, and what are the main pillars of management and leadership and how they can be develop.</p>			
Keywords management, leadership, organization, success, organizing			

SISÄLTÖ

1	JOHDATUS OPINNÄYTETYÖHÖN	6
1.1	Tutkimuksen aihe ja tausta.....	6
1.2	Työn tavoite ja tutkimussisältö.....	6
1.3	Tutkimuksen rakenne.....	8
2	JOHTAMINEN JA JOHTAJUUS	9
2.1	Johtaminen ja sen osa-alueet	9
2.1.1	Ihmisten johtaminen (Leadership).....	10
2.1.2	Asioiden johtaminen (Management)	11
2.1.3	Tietämyksen ja tiedon johtaminen.....	12
2.2	Johtajaksi kasvaminen.....	14
2.3	Johtajuus nyt ja tulevaisuudessa.....	15
2.3.1	Tulevaisuuden johtamisen haasteet Suomessa	17
2.4	Johtajuus lisäarvona.....	19
2.4.1	Menestykseäs johtajuus	20
2.4.2	Menestyksen timantti	21
2.5	Työyhteisön terveys ja hyvinvointi menestystekijänä	22
2.6	Organisointi.....	24
2.7	Tavoitteena onnellinen, oppiva organisaatio	25
2.7.1	Oppiva organisaatio	26
2.7.2	Miksi organisaation tulisi olla onnellinen?	27
3	TUTKIMUS JOHTAMISESTA JA ORGANISAATIOISTA.....	28
3.1	Tutkimuskysymykset.....	28
3.2	Tutkimusmenetelmät	28
3.3	Tutkimusprosessi	29
3.4	Tutkimusaineisto.....	31
3.5	Kirjallinen aineisto.....	32
3.6	Aineiston analyysi	33
4	TULOSTEN ANALYSOINTI.....	35
4.1	Organisoinnin vaikutus organisaation menestykseen	35
4.1.1	Miten organisaatiota voisi kehittää?.....	36
4.2	Johtajan tärkein tehtävä.....	38

4.3	Johtajan tärkeimmät ominaisuudet.....	41
4.3.1	Miten näitä ominaisuuksia voisi kehittää?.....	44
4.4	Mitä on menestyksekkäs johtaminen ja johtajuus?.....	46
4.5	Tutkimuksen luotettavuus ja uskottavuus	49
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	51
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	56
	LIITE 1: HAASTATTELUN SAATEKIRJE	59
	LIITE 2: HAASTATTELUN ENNAKKOKYSYMYSLOMAKE	60
	LIITE 3: HAASTATTELUJEN YHTEENVEDOT	61

1 JOHDATUS OPINNÄYTETYÖHÖN

1.1 Tutkimuksen aihe ja tausta

Yritysten ja organisaatioiden toiminta on käynyt monimutkaisemmaksi globalisoituneessa maailmassa. Johtajien on pystyttävä sovittamaan yhä enemmän yhteen erilaisia ristikkäisiä tavoitteita. Näitä ovat esimerkiksi työyhteisön ohjattavuus ja joustavuus, strateginen kilpailu, yhteistoiminta sekä henkilöstön innostaminen ja työvoiman mahdollisimman monimuotoinen käyttö.

Johtamisen ja organisoinnin keskeisenä tehtävänä on tarkastella yritysten ohjaamisen järjestelmiä ja niihin sisältyvää inhimillistä ulottuvuutta. Ihmisten ja ryhmien kanssakäyminen tuo yritysten arkiseen toimintaan epärationaalisuutta, ennakoimattomuutta ja muuttuvuutta. Johtaminen ja organisointi pyrkivät ymmärtämään, kuvaamaan ja selittämään näitä organisaatioiden muotoutumiseen liittyviä ilmiöitä. (Turun kauppakorkeakoulu.)

Aiheen valintaan johti henkilökohtainen suuri mielenkiinto johtamista kohtaan sekä halu oppia ymmärtämään, mitkä ovat hyvän johtamisen salat ja miten niitä voi kehittää ja hyödyntää. Tutkimus painottuu ihmisten johtamiseen, joka erityisesti kiinnosti minua henkilökohtaisesti.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan johtamisesta ja organisoinnista olemassa olevaa teoretietoon, jota verrataan pohtitien, tutkimuksessa saatuun tietoon erilaisten organisaatioiden johtamiskäytännöistä ja tavoista. Tutkimustulosta ja teorioita voidaan hyödyntää osana organisaatioiden johtamista ja johtamisstrategiaa. Tutkimustuloksen on lisäksi tarkoitus saada ihmiset ja eritoten tulevat ja nykyiset johtajat pohtimaan omaa johtajuuttaan ja johtamistapaansa.

1.2 Työn tavoite ja tutkimussisältö

Tämän tutkimuksen tarkoitus on tarkastella johtamista ja johtajuutta toimialariippumattomasti yritys- tai organisaatiojohtajien näkökulmasta, ja verrata saatua tutkimustulosta olemassa olevaan teoretietoon.

Työn tavoitteena on saada käsitys siitä, mitä menestyksenkäs johtaminen ja johtajuus tarkoittavat ja mikä merkitys näillä asioilla on organisaatioiden menestymiseen.

Johtamista käsitellään yleisellä teoriatasolla, painottuen kuitenkin paljon ihmisten johtamiseen eli leadershipiin.

Teoreettinen viitekehys muodostuu johtamisen yleisestä teoriasta, organisaatioista ja organisaatiohyvinvoinnista sekä johtamisen menestystekijöistä (Kuvio 1).

Teoreettinen viitekehys



KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys (Riikonen 2017)

Teoreettisen viitekehysten tavoitteena oli luoda pohja tutkimusaiheen tarkastelulle sekä auttaa saamaan parempaa ymmärrystä aiheesta. Teoreettinen viitekehys antaa käsityksen johtamisesta ja johtajuudesta erityisesti ihmisten johtamisen näkökulmasta. Toisin sanoen viitekehys toimii työkaluna, jonka avulla empiirisen osion tutkimustuloksia voidaan analysoida.

Tutkimuksen tavoitteena oli saada vastaus päätutkimuskysymykseen: "Mitä menestyksekkäs johtajuus ja johtaminen ovat?" Tutkimuksen kannalta oleellimmat tutkimuskysymykset pääkysymyksen lisäksi olivat:

- 1) Mitkä ovat johtajan tärkeimmät ominaisuudet?
- 2) Mikä on johtajan tärkein tehtävä?
- 3) Miten organisaatio ja organisointi vaikuttavat yrityksen menestykseen?

Näihin kysymyksiin pyritään löytämään vastaus perehtymällä asiaa käsittelevään kirjallisuuteen, aiempaan tutkimusaineistoon ja aihetta käsitteleviin tieteellisiin artikkeleihin. Myöhemmin tätä teoria-tietoa verrataan tutkimuksen aikana tutkimusaineistosta saatuun kokemusperäiseen tietoon ja osaamiseen.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimusraportti muodostuu viidestä eri luvusta, jotka ovat: Johdanto, teoria, metodi- ja materiaali, analyysi, pohdinta ja johtopäätökset.

Johdannossa esitellään tutkimuksen tavoitteita ja tutkimusta ohjaavat tutkimuskysymykset. Lisäksi esitellään tutkimusraportin rakenne.

Teorialuvussa kuvataan johtamisen ja johtajuuden viitekehys. Osiossa käsitellään olemassa olevaa tietoa johtamisopista, johtamistavoista, johtamisen eri osa-alueista ja organisaatioista. Teoriaosuudesta on tarkoitus löytää jo olemassa olevan tiedon perusteella käsitys menestyksekkästä johtamisesta ja organisoinnista.

Metodi- ja materiaaliluvussa luodaan katsaus tutkimusmenetelmiin ja tutkimusaineistoon. Osiossa käydään läpi sitä, millä tutkimusmenetelmällä aineisto on kerätty, luokiteltu ja analysoitu. Luvussa selvitetään lisäksi mitä ja miten analyysimenetelmiä aineistoon on sovellettu, ja millä perusteella menetelmät on valittu.

Analyysiluvussa tutkimusmenetelmiä sovelletaan koko aineistoon. Luvussa käydään läpi, miten analyysi on tehty ja millaisia vastauksia analyysi antaa tutkimuskysymyksiin. Aineistosta pyritään löytämään yhteneväisyyksiä verraten tutkimusvastauksia toisiinsa.

Pohdintaluvussa tutkimustuloksia arvioidaan kriittisesti peilaten niitä aiemmin koostettuun teoriaosiin. Osiossa pohditaan, mitä uutta asiaa johtamisesta tutkimus paljastaa ja miten tulokset ovat vertailukelpoisia aiempiin tutkimuksiin ja tietoon.

Johtopäätöksissä arvioidaan työn onnistumista. Työn tavoitteet kerrataan lyhyesti ja selvitetään, mitä johtopäätöksiä tutkimuksesta voi tehdä. Johtopäätöksissä arvioidaan myös tulosten merkittävyyttä ja sitä, voisiko tutkimusta jatkaa.

2 JOHTAMINEN JA JOHTAJUUS

2.1 Johtaminen ja sen osa-alueet

Suuri johtajuus mitataan kriisitilanteissa. Ilman kriisiä ei ole mahdollista tietää, venyykö johtaja muutostilanteen edellyttämiin äärimittoihin (Valpola 2015, 15).

Johtamisen tarkoitus on pyrkiä asettamaan organisaatiolle niin tavoitteita kuin saavuttamaan niitä, varmistamaan organisaation jatkuvuus ja tarvittaessa uudistamaan sitä. Haastavuus johtamisessa muodostuu siitä, että samanaikaisesti täytyy omata kyky huomioida kaikki muuttuviin tilanteisiin vaikuttavat seikat ja kuitenkin pystyä konkreettisiin toimiin. (Hokkanen, Mäkelä, Taatila 2008, 15.) Johtamiskirjallisuuteen perehdyttäessä voi todeta, että johtaminen erotetaan klassisesti johtajuuteen (leadership) ja managerointiin (management).

Klassinen jako asia- ja prosessijohtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen tai henkilöstöjohtamiseen (leadership) on hyödyllistä, kun muistaa, että kummatkin kuuluvat yhteen. Molemmat tavat lähestyvät hieman erilaisilla johtamista omasta näkökulmastaan, mutta molemmat sisältävät vaikuttamisen, ihmisten kanssa työskentelemisen ja tehokkaan tavoitteen saavuttamisen. Toisin sanoen molemmat lähestymistavat vaativat toimiakseen toisiaan, samassa persoonassa, johtajassa ja esimieheissä. (Sydänmaanlakka 2004, 16–23; Ristikangas ja Aaltonen ja Pitkänen 2008, 104–105.)

Johtajan toiminta voidaan jakaa myös toiminnan johtamiseen, ihmisten johtamiseen ja tiedon johtamiseen. Johtaja voi joko johtaa toimintaa suoraan itse tai johtaa ihmisiä kannustamalla heitä tarvittaviin toimiin tai hän voi johtaa tietoa vaikuttaakseen ihmisiin, jotta nämä puolestaan ryhtyisivät tarvittaviin toimiin. Johtajan suosima taso antaa hänen johtamistyyliilleen oman leimansa erotellen toisistaan suoraa toimintaa suosivat johtajat, mieluiten ihmisten kautta toimivat joukonvetäjät tai tiedon välityksellä työskentelevät hallinnoijat. (Viitala 2004, 87.)

Johtamista on tutkittu paljon. Otin alle esimerkin Googlen tekemästä (Bryant 2011) johtamisen tutkimuksesta, jonka tarkoitus on toimia tässä kappaleessa ajatusten herättäjänä. Tutkimuksen tuloksista on tunnistettavissa niin ihmisten johtamista, asioiden johtamista kuin tietämyksen johtamista, joita käydään läpi hieman enemmän myöhemmin teoriaosiossa.

Hakukonejätti Google on tehnyt hankkeen (Bryant 2011), jossa se on analysoinut henkilökuntaansa ja johtajiaan koskevaa aineistoa yrittäessään löytää hyvän johtamisen salaisuutta. Google oli vertailut työntekijöiden arviointeja, työntekijöiltä saatuja palautteita ja hyvien johtajien saamia palkintoja. Tutkimuksessa oli haettu yhteyksiä sanoista, fraaseista, erilaisista valituksista ja kehuista.

Alla lista Googlen tutkimuksen tuloksista:

- 1) Ole hyvä valmentaja - keskustele jatkuvasti kasvokkain alaisiesi kanssa ja tarjoa alaisillesi heidän vahvuuksiin pohjautuvia ratkaisuja.
- 2) Delegoi valtaa tiimillesi äläkä puutu yksityiskohtiin. Ole kuitenkin saatavilla, jos ryhmä tarvitsee neuvoja.
- 3) Osoita mielenkiintoa tiimisi jäsenten menestykseen ja henkilökohtaiseen hyvinvointiin. Opettele tuntemaan alaisiesi myös työajan ulkopuolella.
- 4) Älä ole pelkuri: ole tuottava ja tuloskeskeinen. Auta alaisiasi priorisoimaan töitään ja käytä valtaasi poistaaksesi esteitä heidän tieltään.
- 5) Ole hyvä viestijä ja kuuntele tiimiäsi. Rohkaise alaisiasi avoimeen, kaksisuuntaiseen keskusteluun.
- 6) Auta alaisiasi urasuunnittelussa.
- 7) Tuo tiimille selkeä visio ja strategia. Pidä tiimi mukana strategian luomisessa ja auta ryhmää keskittymään siihen.
- 8) Pidä huolta teknisistä taidoistasi, jotta voit neuvoa alaisiasi. Ole valmis käärimään hihasi ja tekemään töitä tiimisi rinnalla, jos tarpeen.

2.1.1 Ihmisten johtaminen (Leadership)

Ihmisten johtamisella tarkoitetaan prosessia, jossa organisoidun ryhmän toimintaan pyritään vaikuttamaan sen päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajuus on siis toisten ihmisten käyttäytymiseen vaikuttamista niin, että pyritään saamaan muut ihmiset toimimaan ja hyväksymään, mitä ja miten on tehtävä, jotta organisaatiotoiminta saadaan toimimaan tavoitteiden mukaisesti. Johtajuudessa keskeistä on osaaminen ja sen kehittäminen, ihmisten innostaminen, suunnan näyttäminen, yhteisten tavoitteiden asettaminen ja sitouttaminen.

Johtajuus (leadership) on johtamisen ja esimiestyön yksi keskeisimmistä alueista. Se on johtamisen inhimillinen ulottuvuus. Toisin sanoen johtajuudella asiat saadaan toteutumaan muiden ihmisten välityksellä halutulla tavalla. Johtajat ja esimiehet johtavat ihmisiä kasvokkain, yksilötasolla. Johtajuuden tarkoitus on rohkaista ja kannustaa organisaatioidensa työntekijöitä, motivoida, innostaa, ohjata, arvioida, kehittää, neuvoa, tukea eteenpäin ja määrittää tavoitteita toiminnalle. Johtajat ja esimiehet voivat johtaa myös ryhmätasolla, muun muassa kokoamalla ja johtamalla tiimejä. Tämän lisäksi johtajat johtavat yksikkönsä tasolla ennen kaikkea ylläpitämällä ja luomalla yrityskulttuuria ja ohjaamalla työntekijöitä kohti yrityksen strategista visiota. (Viitala 2004, 14–20.)

Johtajuuteen liittyvä vuorovaikuttaminen näkyy tavoitteiden ja visioiden asettamisena, tavoitteiden saavuttamisena ja seuraamisena, yhteisten kokousten pitämisenä, kehityskeskusteluina, motivointina, monitasoisena viestintänä, palautteen antamisena ja vastaanottamisena, ihmisten välisten ongelmakohtien selvittämisenä, tunteiden käsittelynä, näkyvillä olemisena ja esimerkkijohtamisena. Johtajuuden keskeisenä tehtävänä ihmisten johtamisessa on tiimien kehittäminen, osaamisen joh-

taminen sekä delegointi ja tarvittaessa tilannekohtainen opastus. Esimiestyö on jatkuvaa ihmisten kohtaamista, ongelmien ja vaihtelevien tilanteiden kohtaamista. Edellytyksenä tälle on, että esimiestyölle annetaan aikaa ja mahdollisuuksia. (Ristikangas ym. 2008, 118–119.)

Hyvä ihmisten johtaminen perustuu yksilöiden kunnioittamiseen ja sen tulisi tiedostaa ihmisten erilaiset puolet ja tukea heidän kokonaisvaltaista kasvuaan. (Sydänmaanlakka 2004, 234.)

Leadership-tyylin johtajat ovat läheisesti tekemisissä ihmisten kanssa heidän saavuttaessaan organisaation tavoitteita ja heidän voikin sanoa johtavan ihmisiä asioiden sijaan. Johtajuus vie organisaatiota eteenpäin muutoksen läpi ja uusiin haasteisiin. Tämän takia johtajuuden voidaan sanoa johtavan organisaatiota muutokseen ja kasvuun. Sen avulla organisaatio viedään vanhoista ja vanhentuneista käytännöistä uudempiin ja modernimpiin ratkaisuihin. Sillä valmistetaan organisaatio tulevaisuuden haasteisiin. (Daft 2008, 590–598.)

Leadership-johtajuudessa johtaja johtaa oman persoonansa voimalla. Hän pyrkii olemaan lähellä alaisiaan ja mahdollisimman läheisesti ottaa osaa heidän toimintaansa organisaatiossa. Leadership-tyyppinen johtaja on luova visionääri, joka kykenee innoittamaan seuraajiaan uudenslaisiin koitoksiin. Hän on luova ja innovatiivinen henkilö ja pyrkii muuttamaan organisaatiotaan jatkuvasti parempaan suuntaan. Tämän tyylin johtajat ovat joustavia ja kokeilunhaluisia. He antavat seuraajilleen vapaimmat kädet toimia organisaation puitteissa ja kannustavat heitä toimimaan mahdollisimman tehokkaasti. (Daft 2008, 594.)

2.1.2 Asioiden johtaminen (Management)

Asioiden johtamisella tarkoitetaan organisaation toiminnan ja toimintaprosessien hallintaa, suunnittelua, organisointia, kontrollointia sekä niihin liittyvää päätöksentekoa. (Juuti ja Vuorela 2002, 11–12). Asioiden johtamisessa keskeisessä asemassa ovat strategiat, rakenteet ja järjestelmät. Asioiden johtamiselle luonteenomaista on pyrkimys organisaation toiminnan vakauteen ja ennustettavuuteen. Asioiden johtamista luonnehditaan toisinaan ylhäältä alas johtamiseksi, jota kuvaa esimies-alainen suhde. (Seeck 2013, 357–358.)

Käytännössä asioiden johtaminen tarkoittaa yrityksissä muun muassa asioiden hallintaa, kuten resurssien käyttötapoja, työmenetelmiä ja organisaatioteknologiaa sekä strategian, markkinoiden ja toimintaympäristön hallintaa. (Yritysjohdaminen, 2010.)

Asioiden johtamisessa aikaa joutuu käyttämään erilaisten taustatöiden tekemiseen, esimiesrutiineihin, hallintoon ja toimintaedellytysten luomiseen. Asioiden johtamiseen sisältyy toiminnan suunnittelu, raportointi, yleinen viestintä, raporttien lukeminen, talousasioiden hoito, työtehtävien jako, tarjoustoimintaan osallistuminen, yhteydenpito yhteistyöverkostoon ja -organisaatioihin sekä erilaisten ongelmien ratkominen. (Ristikangas ym. 2008, 118–119; Salminen 2008, 86.)

Käytännön liiketoiminnassa asioiden johtaminen liittyy kaikkein keskeisimmin yrityksen strategiseen päätöksentekoon eli liiketoiminnan kehittämiseen.

Management-tyylin johtajuudessa organisaation henkilöstö on vain yksi organisaation käytössä olevista resursseista. Tämän takia asioiden johtamista voidaan pitää kylmänä ja laskelmoivana tapana johtaa organisaatiota, vaikka se on välttämätön organisaation selviytymisen kannalta. Asioiden johtaminen on välttämätöntä organisaatiolle. Jokaisen organisaation on hallinnoitava omia resurssejaan pystyäkseen toimimaan. Tehokas hallinto varmistaa organisaation olevan valmis vastaamaan kaikkiin sille tähän asti asetettuihin vaatimuksiin. (Daft 2008, 589–594.)

Tehokkuus asioiden johtamisessa vaatii johtajalta rationaalista, harkitsevaa ja analyyttistä ajattelutapaa. Hän kykenee konsultoimaan muita ja omaa sinnikkään ja vahvan tahdon pystyäkseen tekemään organisaatiolle tärkeitä päätöksiä riippumatta niiden vaikutuksista ihmisiin. Hänen vaikutusvaltansa tulee hänen asemastaan organisaatiossa. Asioiden johtamisella voidaan sanoa olevan tasapainottava vaikutus. Se ei ole sidoksissa henkilön omaan persoonaan, jolloin johtaja voi toimia vapaammin organisaationsa rajoissa. (Daft 2008, 594.)

Viitala (2004) sanoo, että mitään asiaa ei voi johtaa muutoin kuin ihmisten avulla. Johtamisessa huomio voi kiinnittyä puolestaan eri tilanteissa erilailla asioiden sisältöihin ja ihmisiin (Viitala 2004, 69).

Sydänmaanlakka (2004) puolestaan tulkitsee, että johtaessa johdetaan sekä ihmisiä että asioita, eli ollaan yhtäaikaaisesti niin ihmisjohtaja kuin asiajohtaja. Loppujen lopuksi ei ole kysymys siitä johdetaanko ihmisiä vai asioita, vaan on kysymys siitä tiedostetaanko ero em. johtamisien välillä. Nykyaikajan johtamisympäristö on hyvin monimutkainen, eikä kahden johtamistavan erottelu ole tarpeen. Asioiden ja ihmisten johtaminen tulisi yhdistää ja nähdä se yhtenä ja samana kokonaisuutena. (Sydänmaanlakka 2004, 16–23.)

2.1.3 Tietämyksen ja tiedon johtaminen

Virtainlahti (2012-02-01) kertoo blogissaan, että tietämyksen johtaminen on tällä hetkellä ajankohdaisempaa kuin koskaan. Aihe koskettaa lähivuosina yhä useampia organisaatioita, kun eläköityminen ja irtisanomiset vähentävät väkeä. Hiljaisen tietämyksen johtamista tarvitaan, kun halutaan parantaa organisaation kilpailukykyä henkilöstön osaamista ja tietämystä jakamalla ja kehittämällä.

Henkilötasolla hiljainen tietämys on lopputulos pitkältä oppimispolulta. Hiljaista tietämystä käytetään usein synonyymina osaamiselle ja ammattitaidolle. Hiljainen tieto sujuvoittaa työntekoa. Se parantaa tehtävistä suoriutumista, laatua ja tehostaa päätöksentekoa. Hiljaisen tiedon yksilösidonnaisuus ja persoonallisuus tekevät tiedon jakamisesta eteenpäin vaikeaa.

Tietoon liittyy aina kokemus. Ammatilainen tuntee sormissaan tai kehossaan, mitä on tapahtumassa ja tietää, mitä pitää tehdä. Tämä näkyy myös aistien hyödyntämisenä työssä. Maistaminen, kosketaminen, kuuleminen ja näkeminen ovat tiedon hiljaisia ulottuvuuksia, joita ammatilainen käyttää työssään apuna. (Virtainlahti 2009)

Tieto on nykyisin organisaatioiden yksi tärkeimmistä menestystekijöistä. Tiedon johtaminen on tästä syystä noussut organisaatiossa yhä enemmän tavoitteelluksi asiaksi. Tietojohdamisesta on esitetty useita erilaisia määritelmiä. Kaikille yhteistä on kuitenkin tiedon löytyminen, varastointi, jakaminen ja hyödyksi käyttö. Tietojohdaminen jaotellaan usein kahteen eri ulottuvuuteen; tiedon tehokkaaseen johtamiseen tietojärjestelmiä apuna käyttäen ja prosesseihin, joissa tietoa kehitetään oppimisen kautta ja jaetaan sitä kautta organisaation jäsenten kesken. (Virtainlahti 2009, 70-71.)

Virtainlahti (2009, 75) jakaa hiljaisen tietämyksen johtamisen osa-alueet (Kuvio 2.) seuraavalla tavalla:

- Hiljaisen tietämyksen tunnustaminen
- Hiljaisen tietämyksen tunnistaminen ja esille tuonti
- Hiljaisen tietämyksen jakaminen
- Hiljaisen tietämyksen kehittäminen
- Hiljaisen tiedon luominen
- Hiljaisen tiedon hyödyntäminen
- Resursointi
- Arviointi ja mittaaminen



KUVIO 2. Hiljaisen tietämyksen elementtejä (Virtainlahti 2009)

Näiden osa-alueiden taustalla vaikuttavat hiljaisen tietämyksen elementtien toteutuminen ja oppimisen mahdollistaminen (Virtainlahti 2009, 75).

Hiljainen tietämys on tärkeä osa tietojohdamista, ja sen rooli nousee merkittävästi esille tietojohdamisen kehittymisvaiheessa. Tietämyksen rooli on noussut yhä enemmän esille tietojohdamiseen ja osaamisenjohtamiseen liittyvissä keskusteluluissa.

Hiljainen tietämys on kiistämättä yksi organisaatioiden menestyksen avaimista. Tietämyksessä ja tiedossa piilee valtava potentiaali, jonka avulla organisaatioissa voidaan kehittää osaamista ja sen kautta koko liiketoimintaa. Hiljaista tietämystä ei käsitetä usein organisaation normaaliksi toiminnaksi. Se nähdään pelkästään käsitteenä, jota pyritellään hienoina ”ismeinä” paperilla vastaamaan kaikkiin organisaation ongelmiin. Ilman osaavia ja hyvän tietämyksen omaavia ihmisiä organisaatiot eivät voi toimia. (Virtainlahti, 2009, 9.)

Tietämys ja tieto voidaan ajatella yritykselle objektina sekä välineenä. Tieto voidaan määritellä myös dynaamiseksi prosessiksi. Tietoa etsitään, kerätään, varastoidaan, levitetään ja hyödynnetään yrityksessä. Yritysten ongelmaksi nousee usein se, että ei tehdä selkeää määritelmää siitä, millaista tietoa tarvitaan sekä käytetään. Yritykset ovat monimutkaisia, jolloin tiedon kuvaaminen hankaloituu. (Jylhä 2006, 290–291.)

2.2 Johtajaksi kasvaminen

Sanotaan, että johtajuus on helppo tunnistaa jälkikäteen, mutta mahdoton ennustaa etukäteen. On helppoa nimetä tunnettuja, vaikuttavia johtajia, jotka ovat vaikuttaneet koko maailman ja esimerkiksi erilaisten aatteiden kehitykseen. Ihmisistä voidaan havaita jo hyvin varhaisessa vaiheessa johtajuuden ominaispiirteitä ja halua vaikuttaa asioihin, mutta tie johtajuuteen edellyttää tiettyjä resursseja, joita ovat muunmuassa tilaa kasvaa johtajana ja ympäristöä, jossa oikeaa johtajuutta tarvitaan. Kun johtajuudelle avautuu optimaaliset olosuhteet, usein johtajaksi noussut henkilö muistetaan merkittävänä vaikuttajana. (Valpola 2015, 9.)

Johtajaksi kasvetaan päivä kerrallaan kokemuksen kautta. Johtajaksi ei synnytä tai opita yhdessä yössä, sillä johtajaksi ryhtyminen on tietoinen valinta, joka vaatii henkilöltä suuria panostuksia ajallisesti. Hänen on oltava valmis oppimaan ja kasvamaan joka päivä johtamisuransa aikana ja sitä ennen sekä sen jälkeen. Johtajaksi haluavan on kehitettävä itseään päivittäin niin työnsä parissa kuin vapaa-ajallaankin. Hänen on valmistauduttava jokaiseen päivään ja harjoiteltava johtajuuttaan pysyväkseen kasvattamaan vaikutusvaltaansa ja kehittämään itseään paremmaksi johtajaksi. (Maxwell 2008, 24–33.)

Ihmisen kokemukset jo nuoruusaikana voivat vaikuttaa hänen päätökseensä pyrkiä johtajaksi. Päätöksen taustalla voi olla ambitioita, toimintamalleja tai varhaisessa kehitysvaiheessa saatuja vastuuta jotka on saatu kotoa. Ensimmäisinä vuosina saadut työkokemukset tai harrastukset voivat antaa

valmiuksia pyrkiä johtajaksi ja ne voivat kehittää johtajuudessa tarvittavia ominaisuuksia ja piirteitä. Työuran alussa suoritettavat työtehtävät kasvattavat johtajan. Jos nuorella henkilöllä on mahdollisuus tai joissain tapauksissa pakko vaikuttaa organisaation kokoon, laajentaa toimintaa uusille alueille, luoda toimintatapoja, saada monipuolinen tai -kulttuurinen tiimi, ratkaista ongelmia tai kantaa suurta vastuuta, hän pääsee kokemaan hyvin erilaisia johtamistilanteita ja pystyy näin ollen löytämään oman johtamistapansa. Näin hän pystyy vaikuttamaan ja saavuttamaan hyviä tuloksia. Kaikkein oleellisinta on kuitenkin, että johtajaksi pyrkivällä henkilöllä on mahdollisuus harjoitella johtamista, motivointia, vastuunkantoa, organisaation yhteistoimintaa ja mikä tärkeintä mahdollisuus päättää, mitä itse haluaa tehdä. Urallaan alussa olevaa johtajaa tulisikin rohkaista tekemään kokeiluja, sillä ne ohjaavat ratkaisun tekemisessä ja viestivät siitä tehokkaasti. (Valpola 2015, 33–40.)

2.3 Johtajuus nyt ja tulevaisuudessa

Millainen on moderni johtaja nykyaikana? Tällä hetkellä Suomessa on menossa työmarkkinajärjestöjen ja työelämäntutkimuslaitoksen perustama Työelämä 2020 -hanke, jonka toimijat ovat asettaneet erittäin kunnianhimoisen tavoitteen nostaa Suomen työelämän parhaaksi koko Euroopassa vuoteen 2020 mennessä. Hankkeen tavoitteena on työllisyysasteen, työelämän laadun, työhyvinvoinnin ja tuottavuuden parantaminen. Hankkeen työelämästrategian mukaan nämä tavoitteet saavutetaan hyvällä johtamisella ja osaavalla henkilöstöllä yhdessä rakentavan yhteistyön kanssa.

Lehtisen (2014) mukaan Suomessa suurimmat haasteet johtamisen saralla ovat suuret työelämän muutokset. Perinteisen teollisuuden hiipuminen on muuttamassa Suomen perinteisestä vientimallia pikkuhiljaa heikompaan suuntaan. Tämä tarkoittaa sitä, että on löydettävä jatkuvasti uusia innovaatioita, mikä korostaa vahvasti innovaatiojohtamisen merkitystä. Innovaatiojohtamisen perusajatukseksi on, että työntekijät nähtäisiin yksilöinä, jotka oppivat, kehittyvät ja haluavat kehittää omaa osaamistaan ja asiantuntijuuttaan. Johtamisen keinoilla, organisaation strategialla, oikeanlaisella motivoinnilla voidaan vaikuttaa innovatiivisuuteen positiivisesti.

Toisena haasteena johtamisen saralla on osaamisen ja henkilöstön johtaminen ja teknologian kehittyminen. Nykyään työelämän muodostaa pääosan X- ja Y-sukupolvet, eli vuosina 1964–79 ja 1980–95 syntyneet henkilöt. Uusi Z-sukupolvi, eli vuonna 1996- vuonna syntyneet ovat samoin aloittamassa tai osa jo aloittanut työuraansa. Yleisesti voidaan sanoa, että *’X-sukupolvi halusi rakentaa toimivan yhteiskunnan, Y-sukupolvi pelastaa maailman ajatuksen voimalla Z-sukupolven ollessa passiivisia individualisteja’*.

Yhteistä uusille Y- ja Z-sukupolville on kuitenkin se, että suhtautuminen johtamiseen ja työhön on muuttunut merkittävästi verrattuna vanhempaan x-sukupolveen. Nuoret eivät enää pelkää vanhoja auktoriteetteja, eikä heille vanhanmallin auktoriteetti ole sama asia kuin työelämän hierurgia. Esi- miesten ja johtajien on ansaittava asemansa osaamisen, johtamistaitojen ja asiantuntijuuden kautta. Nykyaikaisia menestyviä organisaatioita yhdistääkin vahva luottamus johdon ja työntekijöiden välillä. Niinpä nykyaikaisen johtajan yksi tärkeimpiä tehtäviä onkin luoda luottamuksen sidettä omintyönte-

kijöihinsä. Luottamuksen synnyttäminen luodaankin ainoastaan ihmisten välisellä kanssakäymisellä, yhteistyöllä ja vuorovaikutuksella. Nykyaikainen johtaja huolehtiikin, että edellytykset luottamukselle ovat organisaatiossa kunnossa.

Luottamuksen saavuttamiseksi organisaatiossa on vallittava avoin keskustelu- ja tiedotuskulttuuri, arvojen on oltava yhteneväiset, kaikkia kohdellaan samojen pelisääntöjen mukaan, ihmisistä välitetään, heidän työtään ja osaamistaan arvostetaan sekä heihin luotetaan.

Nykyaikainen moderni johtaja ymmärtää, että organisaation ja ihmisten omat henkilökohtaiset arvot ja tavoitteet ovat samansuuntaisia ja tasapainoisia keskenään. Näiden yhteisten arvojen merkitys tulee yhä enemmän korostumaan tulevaisuudessa. (Lehtinen, 2014.)

Entä tulevaisuudessa? Miten johtaminen kehittyy entisestään tulevaisuudessa? Davenportin mukaan (Warren, Speitzer ja Cummings 2001, 41–58):

- Siirrytään työn valvomisesta yhä enemmän sen tekemiseen itse
- Organisaatiohierargiat kevenevät työyhteisöiksi
- Työmallien määrittämisestä siirrytään itse tehdyn työn ymmärtämiseen
- Palkkaus, rekrytointi, työvoiman erottaminen ja ylläpito ovat koko ajan meneillään oleva prosessi
- Itseilmaisu, joka sisältää myös kirjallisen ilmaisun, on johtamisen työväline, koska organisaation virtuaalisuutta tulee pystyä hallitsemaan
- Oppimishalukkuus on tärkeä menestystekijä sekä yritykselle että sen työntekijöille, mutta sille on haettava toimintakulttuurin tuki
- Käsityötaitojen vähetessä siirrytään tietotaitoon
- Työsuorituksen suorasta arvioinnista siirrytään näkymättömään työnarviointiin
- Kulttuurin vähättelystä siirrytään tietoystävälliseen kulttuuriin
- Työmotivaation merkitys kasvaa
- Yhteisöllisyyden merkitys kasvaa. On uskottava yhteisiin päämääriin
- Itsejohtamiseen luotetaan enemmän
- Byrokratian tukemisesta siirrytään siitä luopumiseen

Vaikka yllä oleva tieto on vuodelta 2001, se on edelleen täysin validia ja ajankohtaista.

Steward (Warren, Speitzer ja Cummings 2001, 67–77) on arvioinut johtajuuden kehittyvän tulevaisuudessa seuraavasti:

- Johtaminen kuuluu kaikille, ei vain harvoille.
- Johtaminen on itsensä kehittämistä jatkuvasti.
- Johtaminen perustuu prosessiin, ei paikkaan.
- Johtajuus on vuorovaikutussuhde.
- Johtaminen alkaa toiminnasta. Pienet voitot ovat tärkeitä myös symbolisesti.
- Itsensä johtaminen on tärkeää.

Koska tulevaisuudessa organisaatioissa johtajien tiimitaidot korostuvat, on mahdollista, että johtajat valitaan parlamentaarisesti alaisten toimesta. Myös organisaatiomuodot kuten osuuskunnat ja työntekijäomisteiset organisaatiot voivat yleistyä. (Troberg, 2000.) Erityisesti näissä tarvitaan johtajuutta, jota mukailee matalaa hierargiaa ja johtamisroolien vähäistä eriytymistä muusta organisaatiosta.

Viitalan (2006) mukaan tulevaisuuden vaateet esimiehille ja johtajille kasvavat entisestään. Johtajien tulisi olla mahdollisimman sopeutuvaisia ja osata hoitaa kaikenlaista viestintää. Menestyvän johtajan on pystyttävä kokoamaan tarvittaessa uusi työtiimi nopeasti ja kyettävä viestimään tarkasti ja tehokkaasti. Kyky aitoon vuoropuheluun kasvokkain on tärkeää. Tulevaisuuden johtajaan liitetään visionäärisyys, tavoitteellisuus, itsenäisyys, innostuneisuus sekä ominaisuus tuen antamiseksi ja työn arvostamiseksi. Hiljattain väistymässä olevia piirteitä ovat puolestaan tarkka yksityiskohtainen ohjeistaminen, rangaistukset, käskyt ja työn valvonta. Toinen kehityssuunta on yksilöiden kasvava riippuvuus toisistaan. Projektitoiminta ja verkostoituminen laajenevat ja monimutkaistuvat, jolloin ne vaativat entistä enemmän koordinoitua ja eri alojen ammattilaisten välistä konsultointia. Kolmantena kehityssuuntana pidetään osallistuvan johtamisen korostumista organisaatioissa. Osallistuvalla johtamisella tuodaan päätöksentekoprosessiin tietoa sekä asiantuntemusta ja se parantaa onnistuneen päätöksen todennäköisyyttä. (Viitala ja Jylhä 2006, 100.)

Myös itsensä johtaminen korostuu tulevaisuudessa. Tarvitsemme jatkossa johtajia, joilla on vahva itseluottamus ja itsetuntemus. Sydänmaanlakka (2004) sanoo, että toisia johtaakseen täytyy oppia tuntemaan itsensä ja johtamaan itseään. Itsensäjohtamisen merkitys on kasvanut yritysmaailmassa viime vuosikymmenen aikana. Jatkuvasti muuttuvat toimintaympäristöt edellyttävät, että johtajien täytyy olla joustavia, nopeita oppimaan ja heidän tulee selvittää täysin odottamattomissa tilanteissa. (Sydänmaanlakka 2004, 60–64.)

2.3.1 Tulevaisuuden johtamisen haasteet Suomessa

Tulevaisuuden johtamisessa haasteita tulee olemaan jatkuvan muutoksen tukeminen. Pääsyyinä tälle on osaamisen merkitys kilpailutekijänä. Tässäkin asiassa osaamisen johtaminen korostuu. Työhyvinvointi ja ikärakenteen hallinta ovat avainkysymyksiä organisaatioissa. (Sydänmaanlakka 2007, 239–240.)

Isona haasteena tulevaisuudessa Salminen (2008) pitää osaavan ja sitoutuneen henkilöstön hankintaa. Työelämässä syntyvät uudet tehtävät edellyttävät uudenlaista osaamista ja uusia ratkaisuja johtamisjärjestelmien ja toimintamallien sijaan. Lisääntyvä kansainvälistyminen vaatii kansainvälisen osaamisen lisäksi yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja. (Salminen 2008, 97.)

Sydänmaanlakka (2012) esittelee *älykkään johtamisen 7.0* kirjassaan Pertecin valmennusten yhteydessä kerättyjä näkemyksiä tulevaisuuden johtamisen haasteista. (Kuvio 3, 19.)

Kuvioon 3 kerätyn aineiston vastaajina ovat olleet erilaisten organisaatioiden ylin- ja keskijohto. Kaikkiaan vastauksia on 187 kpl. Vastaajat ovat niin yksityiseltä kuin julkiselta sektorilta.

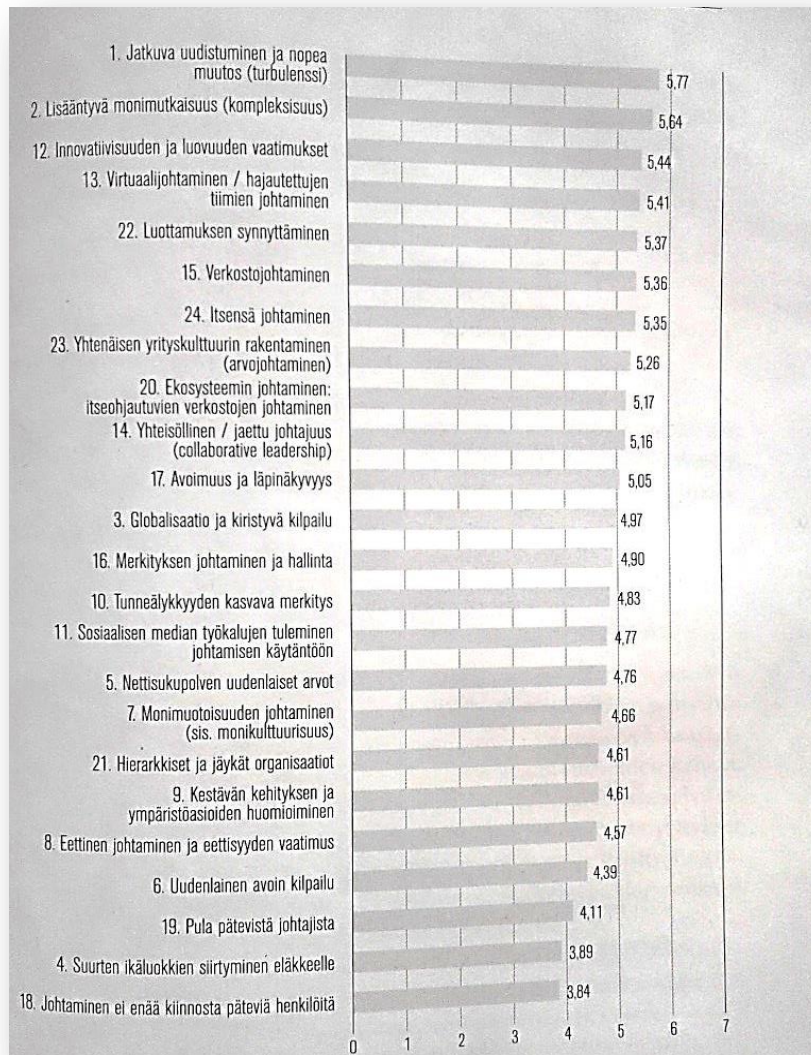
Suomen kahdeksan tärkeimmäksi koettua haastetta ovat (Sydänmaanlakka 2012):

- Jatkuva uudistuminen ja nopea muutos
- Lisääntyvä monimutkaisuus
- Innovatiivisuuden ja luovuuden vaatimukset
- Virtuaalijohtaminen / hajautettujen tiimien johtaminen
- Luottamuksen synnyttäminen
- Verkostojohtaminen
- Itsensä johtaminen
- Yhtenäisen yrityskulttuurin rakentaminen

Sydänmaanlakan (2012) mukaan jatkuva uudistuminen, lisääntyvä monimutkaisuus ja innovatiivisuuden vaatimukset liittyvät kiinteästi yhteen. Itsensä johtaminen tällaisessa suuressa muutoksessa on noussut yhä tärkeämmäksi. Listalla uusimpia asioita ovat virtuaalijohtaminen, verkostojohtaminen ja ekosysteemien johtaminen.

Kaikkein vähäisimmiksi haasteiksi on koettu uudenlainen avoin kilpailu, pula pätevistä johtajista, suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle sekä se, ettei johtaminen enää kiinnosta päteviä nuoria.

Usein puhutaan siitä, ettei johtaminen enää kiinnostaisi nuoria, vaan he haluaisivat työskennellä enemmän asiantuntijatehtävissä. Perttecin tutkimuksen mukaan näin ei kuitenkaan ole. Johtamista pidetään edelleen kiinnostavana urapolkuna. (Sydänmaanlakka 2012, 129–131.)



KUVIO 3. Johtamisen suurimmat haasteet Suomessa (N=187) (Sydänmaanlakka 2012, 129.)

2.4 Johtajuus lisäarvona

Alun perin termi lisäarvo tarkoitti marxilaista tapaa kuvata työnantajan itselleen pidättämää osuutta työn tuottamasta arvosta. Termi ei siis ole sama kuin arvonlisä, mutta termejä sotketaan koko ajan. Sanotaan, että hyvän johtajan joukkueessa on vain voittajia. Tämä sanonta ei ole täysin tuulesta temmattu. Ihmisen perusluontoon kuuluu pyrkimys pärjätä. Kukaan ei halua olla häviäjä. Mitä hyvä johtaja siis tekee? Hyvä johtaja huomioi sen, että hyvin pärjäävät ja työssään menestyvät ihmiset uskovat olevansa lähes kaikissa keskeisissä roolisuuorituksissaan keskimäärin muita parempia. Hyvin menestyvissä yrityksissä työ on johdettua niin, että se vahvistaa jatkuvasti organisaation kokemusta voittajana. Tällä tavoin organisaatio onnistuu tavoitteissaan, koska tavoitteet ovat jatkuvasti saavutettavissa. (Lauronen, 2016).

Todellinen menestyksen avain piilee 60 prosenttia käsittävän keskijoukon nostamisessa tasoa ylemmäs. Tästä tuloksena saavutetaan keskitason ihmisen suhteellisesti parempi suorituskyky ja merkittävästi korkeampi osallistumisaste. Erinomaisesti johdetut ja menestyvät organisaatiot ovat erittäin

poikkeuksellisia saadessaan aikaan tavanomaista parempia tuloksia tavanomaisten ihmisten avulla. Hyvä johtaja nostaa ja muuntaa keskimääräisen henkilön voittajaksi. Hyvä johtaja antaa ihmisten kurkottaa korkealle ja myös vaativat sitä. Tällä tavoin voidaan korostaa ihmisten vahvuuksia ja erikoisosaamista. Tällaisissa organisaatioissa luodaan kulttuuri, jossa yksilöt voivat kukoistaa ja kehittyä ihmisenä. Tähän perustuukin vanha sanonta: *”Mikään ei menesty niin kuin menestys”*. (Tiensuu, Partanen ja Aaltonen 2004.)

2.4.1 Menestyksenkäs johtajuus

Menestyvä johtaja -käsite on hyvin lähellä tehokkaan johtamisen käsitettä ja se ainakin osittain määrittelee sen, millaista on tehokas johtaminen. Menestyksenkästä johtajuutta on lähes mahdoton määritellä täysin yksiselitteisesti pelkästään tiettyjen ominaisuuksien tai taitojen perusteella, koska menestyksenkäitä johtajia voi olla erilaisia. Jos menestyksenkästä johtajuutta halutaan määritellä, on huomioitava, että se on suoraan verrannollinen siihen, mitä pidetään menestyksenkäänä. Toisin sanoen sillä, kuinka menestyksenkyyttä mitataan, on suuri vaikutus siihen, miten menestystä käsitellään.

Goldmanin (2002) mukaan menestyvältä johtajalta vaaditaan joustavuutta ja erityisesti kykyä muuttaa johtamisensa lähestymistapaa ja tyyliä pysyäkseen tehokkaana muuttuvissa tilanteissa, joissa myös johdettavien henkilöiden tarpeet mahdollisesti muuttuvat.

Alahuhta (2015, 121) kertoo omaan kokemukseensa perustuen viisi johtamisen avainperiaatetta, jotka ovat:

- 1) Kirkas suunta ja selkeät tavoitteet
- 2) Avoimuus ja suoruus
- 3) Fokus
- 4) Yksinkertaisuus
- 5) Oikea-aikaisuus

Alahuhdan (2015) mukaan nämä viisi periaatetta ovat olleet voimassa pitkään ja tulevat olemaan voimassa pitkään vielä tästä eteenpäinkin, koska ihmisten välinen toiminta muuttuu hitaasti, jos ollenkaan.

Tässä on avainperiaatteet kiteytettynä lyhyesti ja ytimekkäästi. Ei ole mitään syytä kyseenalaistaa Alahuhdan oppeja.

Kun kirkas suunta ja tavoitteet on määritetty selvästi, on todennäköistä, että asiat on ajateltu silloin perusteellisesti läpi. Näin koko organisaatiolla on mahdollisuus tehdä täydellä energialla töitä yhteisten tavoitteiden hyväksi ja yritys pystyy toimimaan johdonmukaisesti, vaikka suhdanteet ovat vaikeat, mikä ehkäisee vaihtelevia päätöksiä ja hätäisiä reaktioita.

Avoimuus ja suoruus ovat erinomaisia ohjenuoria kaikkeen ihmisten väliseen kanssakäymiseen. Niiden avulla suuressakin organisaatiossa on mahdollista katkaista kaikentyypinen politikointi. Ylimmän johdon on näytettävä omalla esimerkillään, että avoimuus ja suoruus eivät ole pelkkää sanahelinää.

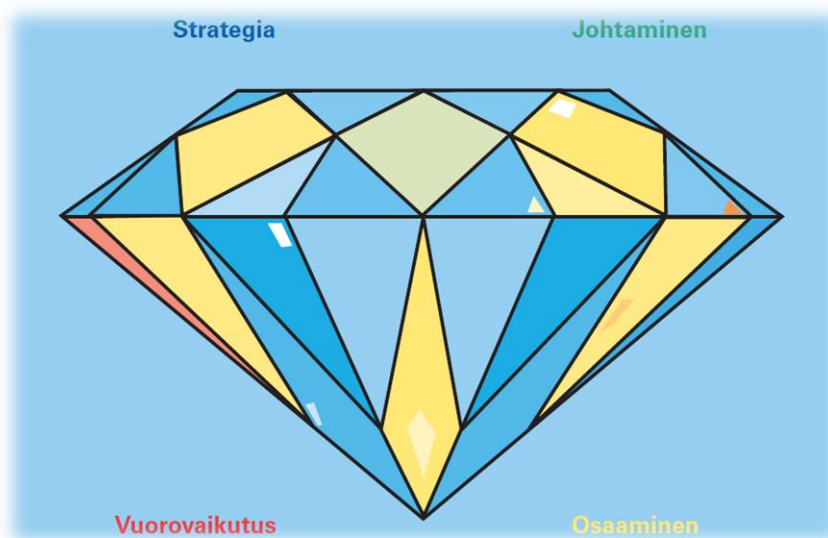
Focuksessa olennaista on se, että valitaan toiminta-alue, jossa yrityksellä on mahdollisuus rakentaa kilpailuetua. Se mitä teet, tee hyvin.

Yksinkertaisuus ja selkeys ovat kaiken toiminnan ohjenuoria. Ne ovat valttia kaikissa asioissa.

Oikea-aikaisuus erottaa voittajat muista.

2.4.2 Menestyksen timantti

Johtamisen aatteissa usein korostetaan niitä tekijöitä, jotka löytyvät johtamis-sanasta. Niin myös strategisessa vuorovaikutusjohtamisessa: *vuorovaikutus ja strategia*. Kuten kaikkien johtamiseen liittyvien asioiden kohdalla, takana on osaaminen. Näin on myös vuorovaikutuksen ja strategian kohdalla. Tämä tarkoittaa Kamenskyn (2008, 29) mukaan sitä, että liiketoiminnan kehittämisen ja johtamisen tärkeimmät asiat voi esittää viitekehyksellä, jota Kamensky nimittää menestyksen timantiksi. (Kuvio 4.)



KUVIO 4. Menestyksen timantti

Menestyksen timantissa (Kamensky, 2008.):

- Strategia** → ratkaisee pitkällä tähtäimellä yrityksen menestyksen
- Johtaminen** → ratkaisee pitkällä tähtäimellä yrityksen menestyksen
- Osaaminen** → ratkaisee pitkällä tähtäimellä yrityksen menestyksen
- Vuorovaikutus** → ratkaisee pitkällä tähtäimellä yrityksen menestyksen

Kaikille edellä mainituille väittämille on löydettävissä vankat perustelut. Kamenskyn (2008) mukaan näistä tekijöistä mikään ei kuitenkaan itsessään riitä, sillä kaikki ovat vahvasti riippuvaisia toisistaan. On siis hyvinkin perusteltua ottaa koko menestyksen timantti liiketoiminnan kehittämisen ja johtamisen perustaksi.

Johtamistieteissä suosikkitermeinä ovat pitkään olleet strategia, johtaminen ja osaaminen. Vuorovaikutus on vasta tekemässä tuloaan muiden tärkeiden ominaisuuksien joukkoon. Kamenskyn (2008) mukaan yhä useamman yrityksen tulisi nähdä vuorovaikutus jopa tärkeimpänä toiminnan liikkeelle panevana voimana. Vuorovaikutus on kuitenkin vähintään yhtä tärkeä menestyvän liiketoiminnan edellytys kuin johtaminen, osaaminen ja strategia. Tärkeimpänä olisi kuitenkin saada rakennettua kokonaisuymmärrys ja -näkemys timantin pääsärmien välisistä vuorovaikutuksista. (Kamensky 2008, 29–30.)

2.5 Työyhteisön terveys ja hyvinvointi menestystekijänä

Työyhteisön hyvinvointi on kiistatta yksi yrityksen tärkeimmistä menestystekijöistä. Toimivalla ja oikeanlaisella johtamisella yrityksen johtoporras kykenee vaikuttamaan henkilöstön hyvinvointiin. Mittaamalla hyvinvoinnin tasoa voidaan nähdä, onko siinä mahdollisesti epäkohtia ja näihin epäkohtiin voidaan puuttua.

Työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisessä sovelletaan kehitystapaa, jonka tavoitteena on terveys, hyvinvointi ja osaaminen. Muun muassa Työterveyslaitos soveltaa tätä mallia työpaikoilla (Lindström 1994).

Theseuksessa julkaistussa opinnäytetyössä Vasankari (2011) toteaa, että hyvä henkilöstöjohtaminen organisaatiossa edesauttaa merkittävästi työyhteisön hyvinvointia. Työhyvinvointi on moninainen käsite ja se sisältää paljon erilaisia tekijöitä. Työterveyslaitoksen julkaisemassa artikkelissa työhyvinvoinnissa on kyse siitä, että työ on yhtäaikaisesti a) turvallista b) terveellistä ja c) tuottavaa. On todistettu, että hyvinvoivilta työntekijöiltä löytyy ammattitaitoa, ja organisaatiota, jossa he työskentelevät, johdetaan hyvin. Hyvin tehty työ koetaan palkitsevaksi ja mielekkääksi, mikä myös tukee elämänhallintaa.

Vain sellainen ihminen, joka on terve ja hyvinvoiva, pystyy tekemään työssään tuloksia, joista on hyötyä organisaatiolle. Henkilön tulee voida hyvin niin henkisesti, fyysisesti kuin sosiaalisestikin. Eri hyvinvoinnin osa-alueita kehittävät aktiviteetit täydentävät toisiaan, ja positiiviset muutokset millä tahansa edellä mainituista työhyvinvoinnin alueista heijastuu koko ihmisen hyväksi. (Juuti ja Vuorela 2002, 64–65.)

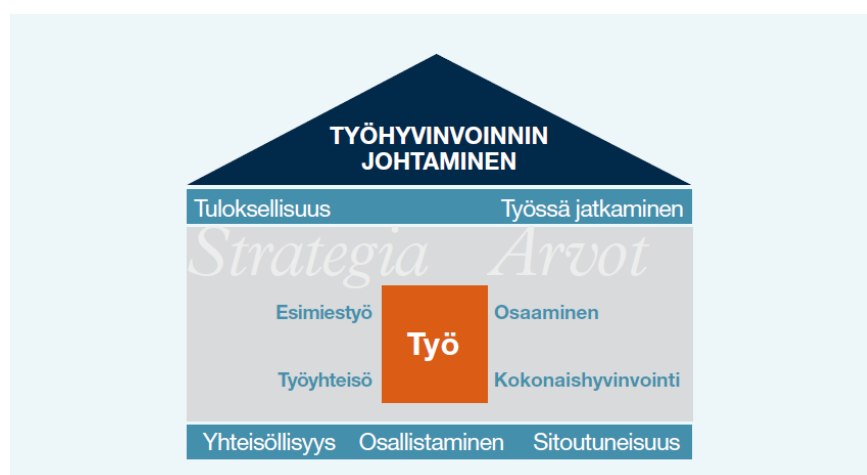
Kuten jo aiemmin mainitaan, työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on siis paljon. Keskeisimpiä tekijöitä fyysisten ja terveydellisten asioiden lisäksi ovat työn sisältö ja se, että työ olisi mielekäs osa koko muun elämän kokonaisuutta. Jos työ koetaan sopivaksi, se lisää työntekijöiden motivaatiota. Onnis-

tuminen työssä sekä päämäärien saavuttaminen ovat myös isoja tekijöitä työssä viihtymiselle. Työhyvinvoinnin nykykäsitteessä onkin korostunut erityisesti ei-konkrettisten asioiden merkitys. Eikonkreettisia asioita ovat muun muassa työmotivaatio ja työpaikan ilmapiiri. (Heinonen ja Järvinen 1997, 52; Vasankari 2011, 3.)

Toimiakseen hyvin tuloksellisuus ja hyvinvointi vaativat työyhteisön jatkuvaa kehittämistä. On esimiehen vastuulla nähdä, miten ja millaisia kehittämistarpeita henkilöstö tarvitsee ja kaipaa. Esimiehen vastuulla on myös käynnistää kehittämishankkeet niiden toteuttamiseksi. On tärkeää, että tuloksellisuutta parantavissa kehittämishankkeissa mukana olevat ihmiset pääsevät itse vaikuttamaan ja osallistumaan hankkeisiin avoimesti ja vuorovaikutteisesti muiden kanssa. Osallistuvien henkilöiden on saatava myös palautetta omasta toiminnastaan. Kehittämishankkeiden tavoitteena on saada koko henkilöstön jäsenten voimavarat täysimääräisesti käyttöön. Kehittäessä työyhteisöä henkilöstön kautta on huomioitava se seikka, ettei vika tai syy ole välttämättä ihmisissä, jos kaikki ei sujukaan suunnitellulla tavalla. Syy tälle voi johtua esimerkiksi ihmisten näkemyseroista tai siitä, ettei heille ole annettu mahdollisuutta toimia vuorovaikutuksessa keskenään ja he eivät tämän vuoksi ole päässeet yhteisymmärryksen asioista. Tämän vuoksi on äärimmäisen tärkeä muistaa, ettei kenestäkään tehdä syntipukkia vaan kehittämisen lähtökohtana toimii yhteisöllinen muutos (Juuti ja Vuorela 2000, 60–61).

Johtamisella on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin. Organisaatioiden kuuluu puhua koko henkilöstön hyvinvoinnista ja olla tietoisia hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, kuten työn organisoinnista, riittävästä osaamisesta ja työnhallinnasta. Työelämän eri tahoilla on alettu pohtia yhä enemmän työhyvinvoinnin edistämistä ja ylläpitoa, jotta työntekijät jaksaisivat työssään paremmin ja pidempään. Tutkimusten mukaan hyvällä johtamisella edistetään työntekijöiden työhyvinvointia merkittävästi. (Ristikangas ym. 2008, 24.)

Työyhteisön hyvinvoinnin edistämisestä löytyy paljon hyviä käytäntöjä, tietoa ja esimerkkejä. Organisaatioiden tulisi kaikesta huolimatta työstää oma työhyvinvointityönsä tunnistettujen hyvien käytäntöjen tukemana itselleen sopivaksi. Työhyvinvoinnin kokonaisuutta voi kuvata esimerkiksi Ilmarisen tapaan Työhyvinvoinnin talolla. (Kuvio 5.)



KUVIO 5. Työhyvinvoinnin talo (Ilmarinen)

Ilmarisen työhyvinvoinnin talossa kattona on työhyvinvoinnin johtaminen, joka ohjaa työhyvinvointitoimenpiteiden suuntaa yhdenmukaiseksi kaiken muun liiketoiminnan johtamisen kanssa.

Talon katon keskeisiä tavoitteita ovat muun muassa organisaation tuloksellinen toiminta ja työntekijöiden työssä jatkaminen. Keskiössä työhyvinvointitoiminnassa on työ; lähtökohtana pidetään työn tekemisen sujuvuutta. Työn tekemisen sujuvuus liittyy kaikkiin työhyvinvoinnin osa-alueisiin eli esimiestyöhön, työyhteisöön, osaamiseen ja kokonaisuhyvinvointiin. Kuten kaikkeen organisaation toimintaan, työhyvinvointiin vaikuttavat oleellisesti organisaation strategia ja arvot. Työhyvinvoinnin ja johtamisen tukipilareina on yhteisöllisyys, osallistuminen ja sitoutuminen. (Ilmarinen 2017, 3–6)

Kuviossa 6 on lueteltu työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sekä selkeästi työhyvinvointia edistäviä käytäntöjä. Lista muodostuu niin reagoivista kuin ennakoivistakin toimenpiteistä. Organisaatioissa tätä listaa voi käyttää apuna, kun asetetaan työhyvinvointi liiketoiminnallisiin tavoitteisiin ja määritetään oman organisaation toimenpiteiden nykytila ja kehittämiskohteita.

• kirjalliset toimenkuvaukset	• organisaation roolit ja vastuut määriteltä	• henkilöstöruokailu
• henkilöstöjohtaminen	• osaamisen kehittäminen	• liikuntaan aktivoiminen ja työpaikkaliikunta
• sairauspoissaolojen seuranta	• varhainen välittäminen	• tavoiteasetanta
• työhön paluun tuki	• toimiva työterveyshuolto-yhteistyö	• suorituksen johtaminen
• johtoryhmätyöskentely	• johdon ja esimiesten koulutukset	• puheeksi ottamisen kulttuuri
• palkitsemiskäytännöt	• tulokorttimalli	• esimiestyön tuki ja ohjaus
• toimiva palautteenanto-kulttuuri	• esimiestyöhön perehdytys	• henkilöstökoulutukset
• kehityskeskustelut	• työyhteisön kehittämis-palaverit	• ikäjohtamisohjelmat
• esimiestyö	• työaikojen ja -järjestelyjen joustavuus	• uusien henkilöiden/työtehtävien perehdyttämiskäytännöt
• sisäinen viestintä	• ulkoinen viestintä	• palaverikäytännöt
• häirintään ja epäasialliseen kohteluun puuttumisen toimintaohje	• ristiriitatilanteiden ratkaisemis-käytännöt	• työn sisällöllinen kehittäminen
• työyhteisöpelisäännöt	• työntekoa tukeva ilmapiiri	• henkilöstö- ja ilmapiiritutkimukset
• päihdeohjelma		• tasa-arvo-ohjelma
• terveyden edistäminen		• työyhteisötaidot
		• kulttuuri- ja virkistystoiminta

KUVIO 6. Työhyvinvointia edistäviä käytäntöjä (Ilmarinen)

2.6 Organisointi

Työelämä kehittyy ja muuntuu jatkuvasti. Yhtäaikaisesti myös arjen työtehtävät vaativat uudenlaista organisointia. Töiden organisointi on yksi esimiehenä toimivien henkilöiden suurimmista haasteista, kun peilataan asiaa organisaation toimivuuteen. Mikäli töiden organisoinnissa epäonnistutaan, on asetettujen tavoitteiden saavuttaminen lähes mahdotonta.

Esimiehen tulee osata jakaa omasta kuormastaan sekä delegoida töitä niin, ettei oman työn hoitamisesta tule ylitsepääsemätöntä. On muistettava kuitenkin, että töiden jakamisessa ja delegoinnissa on tärkeintä tasapuolinen kohtelu, avoimuus ja sovitusta säännöistä kiinnipitäminen (Etera 2016).

Teesi: Henkilöstö onnistuu sitä paremmin työssään, mitä paremmin työ on organisoitu.

Mitä hyvä organisointi on? Sitä voidaan kuvata esimerkiksi alla olevan mukaisin kuvauksin (Etera 2016):

- Tehtävät on resursoitu oikein ja tarkoituksenmukaisesti, jotta jokaisella on mahdollisuus kehittää omaa ammattitaitoaan ja osallistua työyhteisönsä kehittämiseen.
- Työyhteisö hyödyntää kaikkien jäsentensä osaamista ja antaa näille mahdollisuuden vaikuttaa oman työnsä sisältöön.
- Uusille ideoille ja eriäville mielipiteille annetaan tilaa ja hyvälle käytännölle mahdollisuus leviää.
- Työajat joustavat niin, että työ- ja perhe-elämän vaatimukset voidaan yhteen sovittaa.
- Eri elämänvaiheessa olevien työntekijöiden yksilölliset tarpeet otetaan huomioon kuten hoitovapaat ja omaisen hoitaminen sekä niistä johtuvat poissaolot ja osa-aikatyöt.
- Henkilöstösuunnittelussa ennakoidaan sijaisjärjestelyjen tarpeet.
- Uuden työntekijän perehdytys on järjestelmällistä ja sitouttavaa.

2.7 Tavoitteena onnellinen, oppiva organisaatio

Onnellinen-sanaa käytetään erilaisissa merkityksissä, kuten onnea tunteva, iloinen, tyytyväinen, onnen täyttämä, suotuista, otollinen ja onnekas. Suomen sanakirjoissa esitetään sanasta *onnellisuus* tulkinta; onnellisuus on ominaisuus kuten onnellinen, onnellisuusate, onnellisuusongelma, onnellisuusoppi. Onnellisuus voi tarkoittaa myös eettistä ajatussuuntaa, jonka mukaisesti onnellisuus on ”korkein hyvä” eli eettisen toiminnan äärimmäinen tarkoituserä. Etiikka puolestaan määrittää käytäytymissäännöt, jotka erottelevat oikean ja väärän toiminnan.

Onnellisuus organisaatiossa on organisaation, ryhmien tai ihmisten luoma kokonaisuus. Organisaatioiden toimintaa ohjaavat organisaation historia, päämäärät, strategia sekä päivittäiset toiminnot ja tapahtumat. Johtaminen ja ohjaus painottuvat voimakkaasti numeroilla ohjaamiseen, jonka vuoksi ihminen ja hänen tarpeensa ovat unohtuneet sivuun. (Tiensuu ym. 2004, 140–141.)

Elämme aikaa, jolloin ajattelutapamme organisaatioista, johtamisesta ja työstä on muuttumassa. Onnellinen organisaatio käsitteenä tarkoittaa sitä, että on työntekijän ja koko organisaation etu, jos yritys menestyy ja yrityksen työntekijät voivat yleisesti hyvin. Organisaatioiden tulisi pyrkiä luomaan puitteet, jossa yhdistyisi sekä työnantajan että työntekijöiden etu. Tavoitteena voisi siis pitää pääsyä ”lose-win” tilanteesta ”win-win” tilanteeseen. (Tiensuu ym. 2004, 21.)

Sanotaan, että menestys ei tuo onnea, mutta onni tuo menestystä. Onnellisuus ja työhyvinvointi johtavat oppivaan, jatkuvasti kehittyvään flow-ilmioon. Flow eli ajanriento on tila, jonka aikana aika menettää merkityksensä tehtävän tai työn kiinnostavuuden takia. Flow-ilmioista voidaan puhua optimaalisena kokemuksena, jossa tehtävän tai asian tekeminen tuottaa hyvää oloa. (Tiensuu ym. 2004, 31.)

2.7.1 Oppiva organisaatio

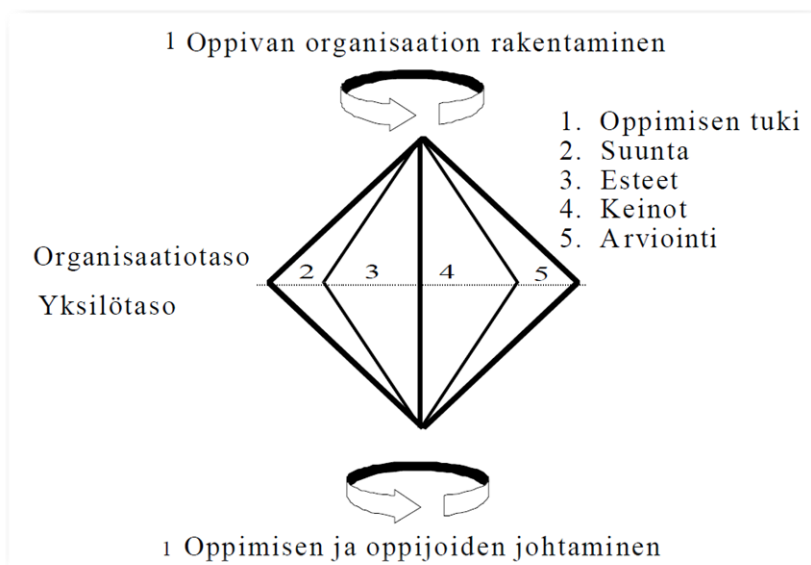
Oppiva organisaatio käsitystä käytetään yleisnimityksenä monista eri asioista, muun muassa laatujohtamisesta ja jatkuvan toiminnan kehittämisestä. Jotta oppiminen saataisiin onnistumaan, on kehittämistoiminta sisällytettävä koko organisaation toimintaan. Eräessä kuvauksessa oppivaa organisaatiota kuvaillaan prosessiksi, joka käyttää uusia välineitä, menetelmiä ja tietoa kehityksensä avaimena. Organisaatiossa oppiminen tapahtuu kaikilla tasoilla, ei pelkästään yksilöillä. Tämän vuoksi tavoitteet ja päämäärä on asetettava jokaiselle tavoiteltavan arvoiseksi. (Rissanen, Sääsä & Voronanen 1996, 134–136.)

Oppivaa organisaatiota tarvitaan nyt entistä enemmän, koska työn tekemiseen on jatkuvasti vähemmän ihmisiä ja työn laadun vaatimukset ovat kasvaneet työntekijämäärästä riippumatta. Myös kiristynyt kilpailutilanne vaatii jatkuvaa kehittymistä, jotta organisaatiot eivät jää muiden tehokkaiden organisaatioiden jalkoihin. (Moilanen 2001.)

Oppivan organisaation tunnuksina voidaan pitää matalaa organisaatiota, oman työn kriittisyyttä sekä jatkuvan oppimisen yhdistämistä organisaation päämääriin. Myös kyseenalaistaminen ja toiminnan ajatteleminen osaamisen näkökulmasta on hyvin ominaista oppivassa organisaatiossa työskenteleville henkilöille. (Työterveyslaitos 2006.)

Organisaation oppimisen kulmakivinä voidaan pitää ongelman ratkaisua, sisäisen tiedon yhdistämistä, teknologian kehittymistä, innovaatiota, kokeilua ja ulkoisen tiedon valvontaa. Kaikki edellä mainitut osa-alueet ovat elintärkeitä oppivan organisaation toiminnan kannalta. (Rastogi 1998.)

Oppiva organisaatio on kokonaisuus, joka muodostuu organisaatio- ja yksilötasosta. Näinpä oppiva organisaatio sisältää sekä organisaation kuuluvat mallit ja järjestelmät, että yksilön henkilökohtaiset piirteet ja niiden vaikutukset kokonaisuutena organisaatioon. Molemmat sekä yksilö- että organisaatiotasot on jaettu viiteen eri osa-alueeseen helpottamaan niiden ymmärtämistä. (Kuvio 7.)



KUVIO 7. Oppivan organisaation eri osa-alueet (Tiensuu ym. 2004)

Organisaatiotasolla osa-alueista ensimmäisenä on rakenteiden ja systeemien tietoinen johtaminen, jolla tässä tapauksessa tarkoitetaan organisaatioiden osatekijöiden kykenemättömyyttä muuttua ilman tukea. Tämä toimii pohjana kaikille muille osa-alueille, jotka ovat: yhteinen suunta, oppimisen esteet, keinojen rakentaminen sekä arviointi ja palkitseminen. (Tiensuu ym. 2004).

Yksilötaso pitää sisällään käytännössä samat osa-alueet kuin organisaatiotasolla, mutta sopeutettuna yksilötason toimintaan. Yksilötason pohjana on oppijoiden ja oppimisen johtaminen. Tärkein osa yksilötasolla on yksilöiden tavoitteet ja motiivit, koska yksilöiden on haluttava oppia uutta, jotta organisaatiosta voisi tulla oppiva. Esteiden tunnistaminen ja oppimisen keinot ovat yksilötason oppimista hyödyttäviä osa-alueita; ne auttavat yksilöitä kehittymään paremmin. Kehittymisen ja oppimisen itsearviointi on tärkeää joka ikisessä oppimistilanteessa ja eritoten kun opitaan organisaatiopohjalta. (Moilanen 2001, 74–77.)

2.7.2 Miksi organisaation tulisi olla onnellinen?

Onnellisen organisaation merkitystä yrityksen kannattavuuteen ei aina ymmärretä riittävällä tasolla. Tehokkuuden tavoittelussa ihmisellä ja yksilön jaksamisella ei ole juuri ollut sijaa. Usein ajatusmaailma on vääristynyt niin, että ajatellaan tulosta tulevan sitä enemmän, mitä enemmän ihmisestä on saatu puristettua. Lisäarvoa ei kuitenkaan pystytä tuottamaan uupuneiden ja kyllästyneiden ihmisten avulla.

Tuottavuutta ei pystytä saavuttamaan valvomalla, käskemällä tai pelottelulla. On muistettava, että tuottavuuden kasvun edellytys on työntekijä, ihminen, joka voi hyvin ja innostuu tekemisestään. Niinpä työntekijöitä ei pitäisi nähdä pelkkänä kuluna vaan päinvastoin lisäarvon ja tuottavuuden tekijöinä, joille tulisi luoda edellytykset toimia mahdollisimman luovalla ja tuottavalla tavalla. Pelkällä kovalla työllä pärjää nykyään enää harva yritys. Nykyaikana pitää pystyä ajattelemaan, ratkaisemaan ongelmia ja luomaan jatkuvasti uutta. Tällöin myös organisaatiossa vallitsevan kulttuurin täytyy olla toista kuin liukuhihnatyössä. (Tiensuu ym. 2004, 21–24.)

Organisaation voidaan ajatella olevan onnellinen kun se kykenee kohtaamaan menestyksellisesti ulkoiset vaatimukset. Näillä vaatimuksilla voidaan tarkoittoa; viranomais määräyksiä, kilpailua, asiakas tarpeita.

Jos ajatellaan pitkällä aikavälillä organisaation onnellisuutta, niin pelkkä positiivinen ajattelu tai mukava yhdessä tekemisentunne ei tuota tulosta. Onnellisuus edellyttää myös yksilö- ja koko organisaatiotasolla onnistumista liiketoiminnassa. Tämä taas varmistaa työpaikkojen säilyvyyden ja tuottaa tätä kautta yksilöille luottamusta omiin kykyihinsä. (Tiensuu ym. 2004, 21–24.)

3 TUTKIMUS JOHTAMISESTA JA ORGANISAATIOISTA

3.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää: ”Mitä menestyksekkäs johtaminen ja johtajuus on?”

Tämän selvittämiseksi esitettiin kaikille haastateltaville seuraavat kysymykset:

- Mitkä ovat johtajan tärkeimmät ominaisuudet?
- Mikä on johtajan tärkein tehtävä?
- Miten organisaatio ja organisointi vaikuttavat yrityksen menestykseen?

Näiden kysymysten lisäksi jokaiselta haastateltavalta kysyttiin, kuinka kehittää organisaatiota sekä johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia. Haastattelun lopuksi jokaiselle esitettiin tutkimuksen pääkysymys: Mitä menestyksekkäs johtaminen ja johtajuus on?

3.2 Tutkimusmenetelmät

Tässä tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen menetelmää. Johtamis- ja johtajuuskäyttäytymisestä tehdyt havainnot yhdessä haastattelun kanssa tukevat toisiaan ja tuottavat luotettavuutta tutkimusraporttiin.

Menetelmänä haastattelu nähdään kvalitatiivisen tutkimuksen piirteenä ja havainnointi toiminnallisen tutkimuksen piirteenä. Havainnointia on tehty koko YAMK-koulutuksen ajan vuosina 2014–2017 ja haastattelut toteutettiin syksyllä 2016-keväällä 2017. Johtamis- ja johtajuuskäyttäytymisen tarkasteluun hyödynnettiin YAMK-koulutuksen aikana kursseilta saatua teorialttoa ja aiemmin työelämässä kertynyttä kokemustietoa. Haastattelun kysymykset muodostuivat tutkimuksen pääkysymyksen ympärille. Teoriaosuudessa perehdyin johtamisen yleisiin osa-alueisiin, johtamisen kehittämiseen, johtamistapoihin ja organisaation merkitykseen osana yritysten toimintaa. Erityisesti teoriassa on perehdytty johtajuuteen eli leadershipiin ja tämän kautta saavutettaviin oppiviin- onnellisiin organisaatioihin.

Johtamista ja johtamiskäytänteitä havainnoin koko opiskelujeni ajan. Erityisesti kiinnitin huomiota menestyvien yritysten johtajien johtamiskäyttäytymiseen ja -malleihin. Tutkimuksen pääaineistona toimivat tekemäni johtajien haastattelut. Haastattelut toteutin vapaamuotoisesti niin, ettei haastattelu seurannut tiettyä kaavaa. Haastattelutilanteen ja -rakenteen tavoitteena oli saavuttaa rento, luotamusta herättävä, avoin ja keskusteleva ilmapiiri. Luotettavan tuloksen saamiseksi haastattelun aikana jokaiselle haastateltavalle esitettiin kuitenkin tutkimuksessa esiintyvät olennaisimmat kysymykset. Jotta voisin tuottaa tutkimuksessani uutta tietoa, määrittelin tutkimukseni tavoitteet tarkemmin työni johdanto- osiossa. Työni päätavoitteena oli kuitenkin saada käsitys siitä, mitä menestyksekkäs johtaminen ja johtajuus tarkoittavat, ja mikä merkitys näillä asioilla on organisaatioiden menestymiseen.

Menetelmällisesti tämän opinnäytetyön tekeminen oli erittäin haastavaa. Haastattelututkimuksesta minulla ei ollut aiempaa kokemustaustaa. Tutkimuksesta sekä haastattelujen suorittamisesta löytynyt laaja kirjallisuus auttoi pääsemään alkuun työn toteuttamisen kanssa. Toinen haasteelliseksi osoittautunut asia oli itse haastattelutilanne. Olin päättänyt tehdä puolistrukturoidun haastattelun, jossa varsinaisia kysymyksiä ei ollut kuin kuusi. Tämä osoittautui oikeaksi menetelmäksi, vaikka välillä oli hankala olla ohjaamatta haastattelua haluttuun suuntaan. Selkeänä tavoitteena minulla oli saada kaikilta haastateltavilta omakohtaiseen kokemukseen perustuvaa tietoa johtamisesta. Erittäin positiivisena onnistumisena voi pitää haastatteluun mukaan lähteneiden määrää prosentuaalisesti. 14 haastattelupyynnöstä 12 toteutui, mikä tarkoittaa 86 prosenttia. Näin ollen haastateltaviuena määrä oli optimaalinen työtäni varten. Aihe ja saatekirje olivat haastateltavien mukaan onnistuneet ja herättivät mielenkiintoa.

3.3 Tutkimusprosessi

Tämä tutkimus sai alkunsa syksyllä 2016, suorittaessani kurssia Menestyvä organisaatio, jonka harjoitustyönä tein kapean tutkimuksen organisaatioista. Tuon harjoitustyön jälkeen minulle jäi halu jatkaa tutkimusta ja laajentaa se johtamisen osa-alueelle. Myöhemmin käynnistäessäni tätä opinnäytetyö-prosessia, määritimme yhdessä Savonia-ammattikorkeakoulun kanssa tutkimuksen tavoitteen.

Tutkimuksen kohdeorganisaatioiksi valittiin hyvin laaja otanta erilaisten yritysten ja organisaatioiden johtajia. Tavoitteena oli saada mukaan johtajia julkishallinnon puolelta, yksityiseltä puolelta, yritysmaailmasta ja erilaisista yhdistyksistä. Haastateltaviksi valittiin niin nais- kuin miesjohtajia. Lopulta haastatteluun osallistui 12 täysin erilaisten organisaatioiden johtajaa Itä-Suomen alueella. Laajan ja hyvin erilaisista organisaatioista muodostuvan haastatteluryhmän oli tarkoitus tuottaa mahdollisimman laaja ja toimialariippumaton käsitys johtamisen käytänteistä, johtajien ominaisuuksista, johtamisen päätehtävistä ja organisaatioiden menestystekijöistä.

Varsinaisen tutkielman tekemisen aloitin syksyllä 2016, jolloin määritin ensin itselleni tutkimuksen päätavoitteet. Myöhemmin esittelin tutkimusaiheeni ja päätavoitteeni työn toimeksiantajalle Savonia-ammattikorkeakoululle, jonka ohjevaopettajani (Veli-Matti Tolppi) hyväksyi ne. Hyväksytyin aihevalinnan jälkeen loin tutkimussuunnitelman, jossa kävin läpi tutkimuksen pääpiirteet sekä tutkimuksen suorittamismenetelmät.

Tutkimuksen teoria-aineiston keräämisen ja viitekehysten rakentamisen aloitin heti tutkimussuunnitelman hyväksymisen jälkeen. Pääosin keräsin aineistoa kirjastoista ja Finna-tietokannasta, joka korvasi aiemmin toimineen Nelli-portaalin. Finnasta pyrin löytämään tutkimukseni kannalta oleellisia tieteellisiä artikkeleita ja kirjallista materiaalia. Luin työtäni varten aihetta sivuavia aiempia tutkimuksia, joissa käytettyjen lähdeviittausten avulla löysin hyvin työtäni viitekehystä tukevia tieteellisiä artikkeleita.

Teoriaosuuden koostamisen aloitin marraskuussa 2016, kun olin saanut riittävän määrän kirjallista aineistoa ja luettuani teoratietoa työni aloittamiseksi. Pääosin teoriaosuuden kirjoitin alkuvuodesta 2017, jona aikana tein myös viimeisiä haastatteluja ja koostin tutkimusaineistoa.

Päätimme työn toimeksiantajan kanssa, että tämän tutkimuksen luonne tulee olemaan kvalitatiivinen eli laadullinen ja päätutkimusmenetelmä on empiirinen. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on pyrkiä kuvaamaan todellista elämää. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tutkia tutkittavaa kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimus pyrkii kuvaamaan jotain tapahtumaa, ymmärtämään jotain tietynlaista toimintaa tai antamaan teoreettisen tulkinnan tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara 1997, 160–161, 204–205.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole oleellista laatia valmiita tutkimushypoteeseja, ennen aineiston keräämistä, vaan hypoteesit tuotetaan tutkimuksen edetessä ja analysoitaessa tutkimustuloksia (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 31–32).

Edellä mainittujen seikkojen perusteella aihetta voidaan lähestyä hyvin avoimesti, jolloin pystytään varmistumaan siitä, ettei tutkimuksen kannalta oleellista tietoa jää tutkimusaiheen ulkopuolelle. Laadullista tutkimusmenetelmää valittaessa on huomioitu se, että vastaavasta aiheesta ei ole aiempaa tutkimusta, joten tässä tapauksessa kvalitatiivinen tutkimus menetelmänä on luontevin valinta.

Kuten aiemmin johdanto-osioissa kerroin, tämän tutkimuksen havainnointi perustuu pitkäaikaiseen havainnointiin työelämässä ja opiskelujeni aikana. Tutkimuksen päähavainnointi tehtiin kuitenkin haastattelujen aikana. Avoin haastattelu on kaikista luonnollisin tapa saada työn aiheeseen liittyviä vastauksia, kun huomioidaan työn tavoitteet.

Haastattelututkimuksen avulla tehtyjen havaintojen teko perustuu fakthanäkökulmaan, jolloin voidaan yhtyä siihen, että myös tutkimuksen luonne perustuu fakthanäkökulmaan (Koskinen ym. 2005, 104). Kun puhutaan fakthanäkökulmasta, tapahtuu puhujan tai kirjoittajan informaation välittäminen vastaanottajalle kielen avulla. Tutkittaessa jotain asiaa tai ilmiötä, perehdytään aiheeseen tietämykseen perustuvan tutkimuskirjallisuuden avulla. Perehtymisen lisäksi voidaan hyödyntää tutkimuskohteesta kertovia tekstejä tai vaihtoehtoisesti haastatella asiasta tietäviä ihmisiä. Tällaista näkökulmaa kieleen voidaan nimittää fakthanäkökulmaksi. Fakthanäkökulmassa kiinnostuksen kohde on niissä tiedoissa ja asioissa eli faktoissa, joita käytettävät lähteet väittävät asiasta. Niinpä haastattelupuhetta tai -tekstiä tarkastellaan faktojen näkökulmasta. (Koskinen ym. 2005, 62.)

3.4 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineiston keräämisen aloitin haastatteluilla syyskuussa 2016. Tässä tutkimuksessa päätin käyttää aineistonkeruumenetelmänä puolistrukturoitua haastattelua, jota kutsutaan myös nimellä teemahaastattelu.

Teemahaastattelun tarkat, ennalta määrättyjen kysymysten muoto ja järjestys voivat vaihdella, mutta teema-alue pysyy aina samana (Hirsijärvi ym. 1997, 160–161, 204–205).

Haastattelututkimus on kaikista luontevin valinta kerätä aineistoa, koska se on usein ainoa mahdollinen keino kerätä ihmisten asioille ja ilmiöille antamia tulkintoja ja merkityksiä (Koskinen ym. 2005, 106).

Tutkimusaineiston keräämisen aloitin miettimällä ja muodostamalla tutkimuksen kannalta oleelliset tutkimuskysymykset. Tavoitteena oli saada vastaus oleellisimpiin tutkimuskysymyksiin (liite 1.), mutta pitää haastattelu mahdollisimman luottamusta herättävänä ja pohtivana. Haastattelukysymyksiksi valitsin kuitenkin sellaiset kysymykset, joilla saisin vastauksen tutkimukseni päätavoitteeseen ja jotka tukisivat teoreettista viitekehystä. Tutkimuskysymysten avulla pyrin myös selkeyttämään tutkimusongelmaa paremmin. Haastattelukysymykset käsittelevät menestyneiden organisaatioiden johtajien käsityksiä hyvästä johtamisesta ja johtajuudesta sekä siitä, miten edellä mainitut ominaisuudet vaikuttavat organisaation menestykseen.

Haastattelupyynnöjen tulisi aina sisältää saatekirje. Kirjeessä on annettava aina riittävästi tietoa tutkimuksen sisällöstä, koska saatekirjeen perusteella henkilö voi tehdä päätöksen tutkimukseen osallistumisestaan. Saatekirjeen sisältö tulee esittää selkeällä tyylillä ja yleiskielellä. (Vilka 2007, 65.)

Kun olin saanut haastattelurungon muodostettua ja hyväksyttyä sen toimeksiantajalla, aloin miettiä ja etsiä haastateltavia tutkimukseeni. Heti alkuvaiheessa päätin, että haastateltavien tulee olla hyvin erilaisista organisaatioista ja ympäristöistä, jotta tutkimusongelmasta saadaan mahdollisimman laaja ja luotettava näkemys. Yksi haastateltavien valintaan vaikuttava seikka oli myös halu saada faktanäkökulmaa johtamisen ilmiölle toimiala- tai organisaatioriippumattomasti. Haastateltavien valinnassa minua auttoivat työn toimeksiantaja ja työn aiheesta kiinnostuneet muut yhteistyötahot. Lähestyin tarkkaan harkittua haastatteluryhmää sähköpostitse harkitun saatekirjeen kanssa. Kyseessä olevassa tutkimuksessa haastattelupyynnön ja kyselylomakkeen yhteydessä lähetettiin sähköpostitse saatekirje. Saatekirjeessä avattiin tutkimuksen tarkoitus ja kerrottiin haastattelujen luottamuksellisuudesta. Saatekirjeen mukana lähetettiin lisäksi ennakkokysymyslomake (Liite 2.), jonka tarkoituksena oli mahdollistaa haastateltavien valmistautuminen haastattelutilanteeseen. Ennakkokysymyslomakkeessa esitettiin tutkimuksen kannalta olennaiset tutkimuskysymykset. Lähestyt-
täviä organisaatiojohtajia oli 14 kpl, joista 12 vastasi ja hyväksyi haastattelupyynnön.

Haastattelujoukko muodostui yritysjohtajista, järjestöjen ja yhtymien johtajista sekä julkiselta sektorilta että yksityiseltä puolelta. Haastateltavien joukosta 17 prosenttia oli naisjohtajia ja 83 prosenttia

oli miesjohtajia. Toisin sanoen haastateltavien ikään tai kokemukseen ei tarkoituksella kiinnitetty huomioita tai haastateltavien valintoja tehty sen perusteella.

Kaikki haastattelut tehtiin Itä-Suomen alueella ja täysin toimialariippumattomasti. Kaikki haastateltavat olivat koulutukseltaan korkeakoulun suorittaneita ja osalla oli taustalla vahvaa kansainvälistä kokemusta.

Haastatteluista kymmenen tein haastateltavan oman organisaation tiloissa ja haastattelut olivat puhtaasti yksilöhaastatteluja. Kaksi haastatteluista tein puhelimitse hankalasti yhteensovittavien aika-tilojen vuoksi. Ennen haastattelua haastateltaville lähetettiin haastattelukysymykset ja saatekirjeessä korostettiin kysymysten toimivan pelkästään haastattelurunkona. Saatekirjeen tavoitteena oli antaa haastateltaville käsitys haastattelun luonteesta ja rakenteesta. Lisäksi saatekirjeen tarkoitus oli mahdollistaa haastatteluun valmistautuminen. Haastattelu oli vapaamuotoinen ja haastattelukysymyksiä tarkennettiin tarvittaessa. Haastattelun kesto vaihteli 45 minuutista 1,5 tuntiin. Osa haastateltavista ei halunnut haastatteluja nauhoitettavan, joten tein päätöksen ettei kenenkään haastattelu nauhoiteta tutkimuksen luotettavuuden vuoksi. Haastattelumateriaalin keräämiseksi tein mahdollisimman kattavat muistiinpanot haastattelutilanteista. Litteröin haastatteluiden tärkeimmät ”sanomat” ja niitä esitetään myöhemmin analyysiosassa suorina lainauksina. Tämän työn lopussa haastattelut on esitetty puhtaaksi kirjoitettuna ja litteroituna. (Liite 3.) Liitteessä olevat haastatteluhyväntevedot ovat tarkoituksella hyvin yksinkertaiset ja pelkistetyt haastateltavien yksityisyyden suojaamiseksi. Liitteenä olevat haastattelut eivät myöskään tuo esille kaikkea, mitä haastatteluista sain muistiinkirjattua.

3.5 Kirjallinen aineisto

Tämän tutkimuksen kirjallinen aineisto on muodostunut pääosin kahdentyyppisestä kirjallisuudesta

- 1) Tieteellisestä kirjallisuudesta, jota ovat aiheesta julkaistut tieteelliset artikkelit ja julkaisut
- 2) Metodologiakirjallisuudesta

Tieteellisen kirjallisuuden tavoitteena on luoda pohja koko tutkimusongelman ja -tavoitteen tarkastelulle. Työn teoriaosuus koostuu tieteellisestä kirjallisuudesta eli aihetta koskevista julkaisuista ja artikkeleista sekä aihetta ja johtamisen ilmiötä käsittelevästä kirjallisuudesta. Kirjallisuudesta ja ajankohtaisista artikkeleista pyrin löytämään kaiken tarpeellisen tiedon, joka on tutkimuksen kannalta oleellista.

Metodologiakirjallisuuden tarkoituksena on puolestaan varmistaa se, että tutkimus on suoritettu tieteellisesti ja eettisesti asetettujen ja hyväksytyjen tapojen ja menetelmien mukaisesti. Lisäksi tavoitteena tällä on, että tutkimus ja sen aihe ovat perusteltuja ja tarkoituksen mukaisia.

3.6 Aineiston analyysi

Aineistoanalyysi on tehty kolmessa vaiheessa Alasuutarin (2011) käyttämän menetelmän mukaan:

- 1) Aineistoon tutustuminen
- 2) Havaintojen pelkistäminen
- 3) Arvoituksen ratkaiseminen.

Analyysin aloitin tutustumalla tutkimusaineistoon. Aivan ensimmäinen tutkimusaineistoon luotu kontakti syntyi heti haastatteluvaiheessa, jonka aikana luotiin ensivaikutelma ja käsitys aineistoon. Haastattelujen päätteeksi tutustuin koko aineistoon lukemalla sen useaan kertaan läpi ja palaamalla siitä haastattelutilanteeseen. Lukemisen ja tutustumisen aikana tein paljon lisämuistiinpanoja, joiden avulla pyrin löytämään aineiston todellisen sanoman. Aineistoon tutustumisen jälkeen tein ensimmäisen teemoittelun aineiston perusteella.

Ensiteemoittelun jälkeen loin aineiston havaintojen pelkistämiseen ja teemoitin aineiston tavoitteen mukaisten teemojen mukaisesti:

- 1) Organisaatio ja organisaation vaikutus menestykseen
- 2) Johtajan tärkein tehtävä
- 3) Johtajan tärkeimmät ominaisuudet
- 4) Menestyksenkäs johtaminen ja johtajuus

Teemoittelun tein niin, että etsin kootusta aineistosta asioita, joita voi yhdistää eri johtajien antamista haastatteluista. Tarkoitukseni oli siis löytää tärkeimpiä merkityksiä teemojen pohjalle. Aiemmin suoritettu teemoittelu osoittautui toimivan hyvin niin, että pystyin hahmottamaan aineistosta paremmin sen, mitä aineisto kertoi tutkittavasta ilmiöstä ja erityisesti tutkittavasta teemasta. Kun teemoittelu oli kokonaan tehty, mietin tarkasti, mitkä asiat ovat kaikista oleellisimmat asiat asettamiani tutkimustavoitteita ja tutkimuskysymyksiä ajatellen. Työn tässä vaiheessa hahmottui myös se, mitkä asiat aineistostani olivat tutkimuksen kannalta merkityksettämiä ja mitkä asiat puolestaan ovat luottettavan tutkimustuloksen kannalta tärkeimpiä ja oleellisimpia.

Teemoittelun ja punaisen langan löytymisen jälkeen analyysin kolmannessa vaiheessa (arvoituksen ratkaiseminen) tulkitsin aineiston niin, että se vastaa ja kuvaa tutkimusta mahdollisimman hyvin. Tällä tarkoitan sitä, että tulkitsin aineistosta esille tulleita merkityksiä teoreettista viitekehitystä vastaavaksi.

Tässä vaiheessa kävin vielä kertaalleen aineistoa läpi ja pyrin varmistamaan sen, ettei mitään oleellista jäänyt huomioimatta ja että tekemäni analyysi kuvaisi mahdollisimman hyvin aineistosta saatavaa kuvaa johtamisesta ja johtajuuden käytänteistä.

Lopuksi tein tutkimustuloksista analyysin ja yhteenvedon, jossa kävin vielä kertaalleen läpi tutkimusaineiston. Jaottelin analyysissä tutkimustulokset teemojen mukaan neljään eri osaan, joissa pohdin jokaista teemaa erikseen ja pyrin antamaan mahdollisimman kattavan kuvan tutkittavasta ilmiöstä ja tutkimuksen antamista tuloksista. Analyysin pohjalta kirjoitin johtopäätökset ja pohdin, kuinka tutkimusta voisi jatkaa ja mitä hyötyä tästä tutkimuksesta on.

4 TULOSTEN ANALYSOINTI

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja ymmärtää menestyksekkään johtamisen ja johtajuuden johtamiskäytänteitä osana organisaatioiden menestystä. Tarkoitus on perehtyä erilaisilla toimialoilla ja erilaisissa organisaatioissa toimivien johtajien johtamistapoihin ja ominaisuuksiin heidän omaan kokemukseensa perustuen. Haastattelujen tavoitteena on saada ymmärrys siitä, millaisia ominaisuuksia ja oletusarvoja organisaation menestys vaatii johtajalta ja johtajuudelta. Tutkimuksesta saa myös kuvan siitä, mitkä asiat ja arvot vaikuttavat johtajien omaan tapaan toimia. Näiden tulosten perusteella on tavoitteena luoda mielikuva tutkimuksen pääkysymykseen:

Mitä menestyksekkäs johtaminen ja johtajuus on?

Tuloksia lukiessa täytyy huomioida se tosiasia, että yhtä ja oikeaa johtamistapaa ei ole olemassa. Tutkimuksen näkökulmasta johtajuus on jatkuvasti kehittyvää ja kehitettävissä. Johtajuuden tutkimuksissa esiin tuleva viesti on selvä; johtajuus on tilannesidonnaista ja jos joku löytää johtajuuden viisasten kiven, niin se elää joka tapauksessa reaaliajassa. Jossain tilanteissa yhdenlainen johtajuus on parempaa kuin toisissa tilanteissa. (Aaltio, 2008.)

4.1 Organisoinnin vaikutus organisaation menestykseen

Kysyttäessä miten organisaatio ja organisointi vaikuttavat yrityksen menestykseen, saatiin kaikilta hyvin samantyyppinen vastaus, joka voidaan vetää yhteen: "Organisaatio on niin heikko, kuin on sen heikoin lenkki." Hyvin muodostettua organisaatiota, jossa on oikeat henkilöt, pidetään tärkeimpänä asiana yrityksen menestyksen näkökannalta. Strategian toteuttamisen kannalta organisaation on myös oltava strategian mukainen.

"Luotettavalla organisaatiolla yritys menestyy."

"Pienessä organisaatiossa jokainen henkilö on avainasemassa ja vaikuttaa suoraan yrityksen menestykseen."

"Oikeanlainen organisaatio on täysin ratkaiseva tekijä koko bisneksessä."

"Ilman hyvää organisaatiota, ei olisi yritystä."

Tutkimustuloksena voidaan todeta, että organisaatorakenteen (matriisi-, linja-, hybridi-, proessor-organisaatio) merkitys jää varjoon, kun muodostetaan organisaatiota palvelemaan yrityksen strategiaa. Tällä tarkoitan sitä, että organisaatorakennetta ei pidetä yhtä merkityksellisenä kuin sitä, että organisaatiossa ovat oikeat henkilöt oikeissa tehtävissä.

"Organisaatio on työkalu strategian kehittämiseen."

"Toimittaessa tiimeissä on jokaisessa tiimissä oltava oikea henkilö vetäjänä."

"Oikeat ihmiset on oltava oikeilla paikoilla."

Haastatellut johtajat pitivät tärkeänä tekijänä myös kokemusta ja ajan tuomaa varmuutta organisaatiossa. Toisin sanoen organisaatio on ajautunut ajan saatossa optimaaliseksi palvelemaan yrityksen strategiaa.

"Aika on muokannut organisaation menestyväksi, virheistä on opittu."

"Organisaation on oltava johtajansa näköinen toimiakseen tavoitellulla tavalla."

Tulosten perusteella voi todeta, että yrityksen onnistuminen ja menestyminen on suoraan verrannollinen toimivaan, hyvin onnistuneeseen organisaatioon, jossa työskentelee tavoitteellisia ja sitoutuneita ihmisiä.

4.1.1 Miten organisaatiota voisi kehittää?

Organisaation kehittämisestä kysyttäessä eniten painottui vahva usko ihmisiin ja heidän kehittämiseensä. Se näkyi yli puolessa vastauksista. Haastateltavista seitsämän henkilöä 12:sta oli sitä mieltä, että ihmisiä on kehitettävä organisaation kehittämiseksi. Ihmisten kouluttamista ja moniosaamisen vahvistamista pidettiin hyvin tärkeänä tekijänä organisaation kehittämiseksi.

"Ihmisiä on koulutettava ja moniosaamista vahvistettava."

"On saavutettava kokeileva ja kehittävä ilmapiiri."

"Ihmisten johtamiseen on panostettava."

"Motivoimalla ihmisiä."

"Organisaatiota on koulutettava jatkuvasti."

*"Ihmiset on sitoutettava ja on annettava kova panos pitkäjänteiselle kouluttamiselle ja uralla etene-
misen mahdollisuuksille."*

"Henkilöitä on koulutettava ja heille on annettava mahdollisuus päättää asioista."

"Ihmisillä täytyy olla mahdollisuus edetä urallaan ja tavoitella uusia haasteita."

"Toimintoja on yhdistettävä ja keskitettyjä toimintoja on johdettava hyvin."

Organisaation tai yrityksen kasvutilanteessa pidettiin erittäin tärkeänä organisaation etupainoista rakentamista ja valmistautumisesta kasvua varten. Etupainoisen valmistautumisen tavoitteena on, että organisaatio on valmis, osaava ja kykenevä kasvuvaiheessa. Samoin eläköityvän henkilöstön ja hiljaisen tietämyksen poistumisen korvaaminen on tutkimuksen mukaan huomioitava mahdollisimman ajoissa. Tämä eroaa kuitenkin aiemmin esitellyssä Pertecin tutkimuksessa saatuun tulokseen, jossa suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle oli koettu yhdeksi vähiten tärkeimmäksi haasteeksi tulevaisuudessa. Pertecin tutkimus puolestaan poikkeaa Virtainlahden (2009) kirjallisuudesta, jossa hiljaisen tietämyksen merkitystä kuvataan yhtenä tärkeimpänä organisaatioiden menestystekijöistä.

"Mikäli yrityksellä on kasvua, on organisaatio rakennettava etupainoisesti hallitun kasvun turvaamiseksi."

"Eläköityminen on huomiotava ajoissa ja on onnistuttava korvaamaan osaajat uusilla hyvillä kavereilla."

"Niin sanottu hiljainen tieto on saatava jäämään taloon korvaamalla eläköityvät ihmiset ajoissa uusilla osaajilla."

Yllätyksenä puolestaan haastatteluista kävi ilmi, että jokainen haastateltava johtaja kertoi organisaatioissa olevan jatkuva myllerrys ja kehittäminen, mikä ei kuitenkaan saisi olla itsetarkoitus. Organisaatioihin siis pyritään jatkuvasti löytämään uusia kykyjä ja uusia näkemyksiä.

"Organisaatiota arvioidaan puolen vuoden välein, joten organisaation tietoinen kehittäminen on jatkuvaa."

"Organisaatio on laitettava lukkoon ajoissa strategian mukaisesti, mutta sitä on kehitettävä jatkuvasti kausittain."

"Jatkuva kehittäminen on pidettävä päällä."

"Organisaatiota on kehitettävä jatkuvasti yrityksen optimaalisen toiminnan saavuttamiseksi."

"Organisaatiota on pöyhittävä säännöllisesti. Löydettyessä uusia henkilöitä uusiin tehtäviin voi organisaatio kehittyä entisestään."

"Hetki kun havaitaan, että joku organisaatiosta ei toimi, on sitä muutettava."

"Organisaatiotasoja on poistettava ja on löydettävä oikeat ihmiset oikeisiin paikkoihin."

Haastatteluista tuli myös ilmi se, että asiakaslähtöisyys on palveluyrityksien organisaatioita vahvasti ohjaava asia. Yritykset ovat selvästi muuttuneet enemmän ja enemmän asiakaslähtöisiksi myös organisaatioiden osalta. Niinpä monen haastateltavan mielestä organisaation tulee elää asiakaslähtöisesti.

"Asiakaskunnan muuttuessa on myös organisaatiota muutettava."

"Organisaation on muututtava asiakastarpeen mukaan."

"Organisaation on oltava asiakastarpeen mukainen toimiakseen optimaalisella tavalla."

"On mentävä jatkuvasti asiakkuutta kohti ja oltava ketterämpi."

Tutkimuksesta selviää lisäksi, että yhä enemmän määrin muodostetaan asiantuntijaorganisaatioita, joissa vastuuta jaetaan vahvasti eri organisaatiotasolle. Tämä näkyy varsinkin julkisen sektorin puolella.

"Organisaatio ajautuu koko ajan enemmän asiantuntijatyöhön, jossa ohjautuvuus tulee ilman raskasta hierargista organisaatorakennetta."

"Asiantuntijoille täytyy antaa valtaa päättää asioista."

Tutkimuksen perusteella on varsin tavallista, että organisaatioiden sisällä luodaan projektikohtaisesti asiantuntijatiimejä, joissa vastuuta ja päätösten tekoa jaetaan tasaisesti ja vertaistukea käytetään vahvasti hyödyksi osana päivittäisiä haasteita.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että organisaation kehittämiseksi täytyy löytää oikeat ihmiset oikeaan paikkaan ja saada heidät toimimaan halutulla tavalla tavoitteellisesti. Lisäksi organisaatiota on kehitettävä jatkuvasti, ja ihmisille on annettava mahdollisuuksia kasvaa ja kehittyä. Tavoittelavana voidaan ja halutaan pitää oppivaa organisaatiota, jossa työskentelee onnellisia ja tavoitteellisia ihmisiä.

4.2 Johtajan tärkein tehtävä

Kun haastateltavia pyydettiin kuvaamaan mikä on johtajan tärkein tehtävä, nousi esiin hyvin paljon erilaisia piirteitä ja ominaisuuksia. Kaksi ominaisuutta nousi kuitenkin ylitse muiden esiintyen lähes jokaisessa haastattelussa. Nuo tehtävät olivat saada organisaatio toimimaan strategian mukaisesti ja antaa ihmisille resurssit suoriutua tehtävistä. Nämä tehtävät tai toinen näistä oli sellaisia, jotka esiintyivät jossain muodossa jokaisessa haastattelussa. Johtajan tärkeintä tehtävää kysyttäessä oli vastuissa sekä ihmisten että asioiden johtamista kuvaavia asioita.

Ohessa suoria lainauksia kysymykseen, mikä on johtajan tärkein tehtävä:

"Luoda koko organisaatiolle edellytykset suoritua mahdollisimman hyvin."

"Antaa resurssit ihmisille tehdä parhaansa."

"Viedä asioita päämäärätietoisesti eteenpäin."

Myös muita johtajan tärkeimpiä tehtäviä nostettiin esille. Näitä olivat muun muassa:

"Toimialatuntemus."

"Tavoitteiden asettaminen."

"Motivoiminen."

"Oma sitoutuminen."

"Olla kiinnostunut kaikesta."

"Saada kaikki organisaation jäsenet tukemaan toisiaan."

"Onnistua saamaan oikeat henkilöt oikeaan paikkaan."

"Päämäärätietoinen asioiden eteenpäin vieminen."

"Verkostojen johtaminen."

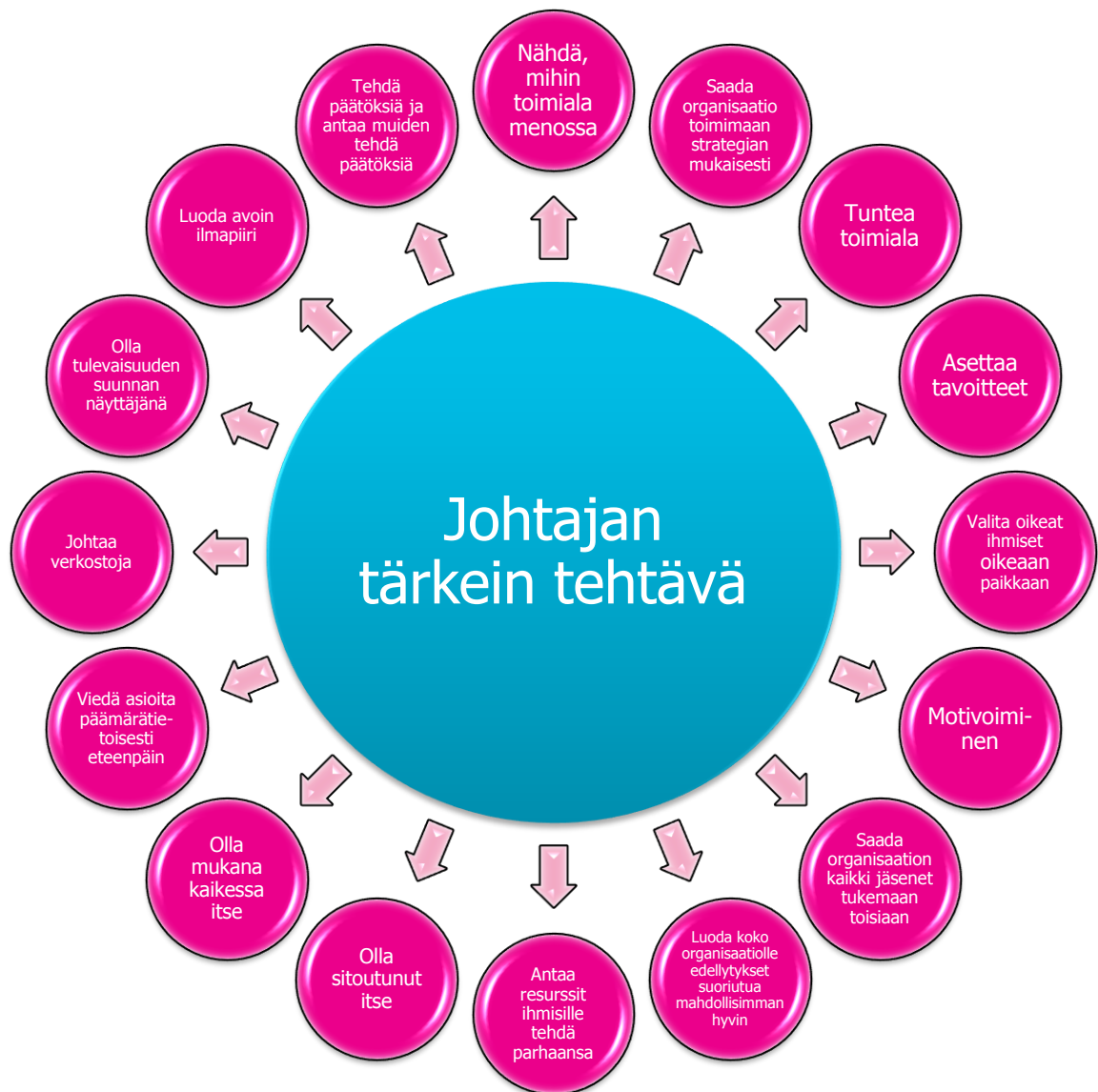
"Avoimen kokeilevan ilmapiirin luonti."

"Tehdä päätöksiä ja antaa muiden tehdä päätöksiä."

Näiden vastausten perusteella voidaan todeta, että:

- a) Johtajilla on paljon tehtäviä.
- b) Jokainen johtaja arvostaa itse oman tärkeimmän tehtävänsä.
- c) Jotta organisaatio voisi menestyä, johtajan on saatava koko muu organisaatio onnistumaan omilla tehtävissään. → Kukaan ei voi itse luoda menestystä.

Viimeinen mainittu kohta c on asia, joka jokaisen johtajan ja johtajaksi tavoittelevan on syytä tiedostaa ja muistaa.

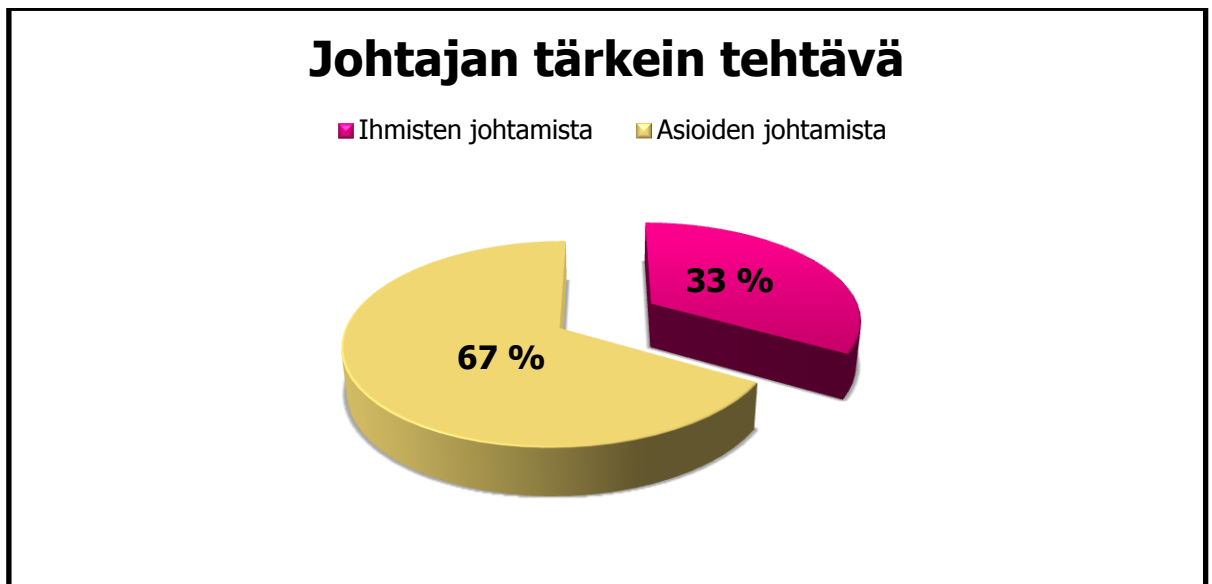


KUVIO 8. Johtajan tärkein tehtävä, monimuotoisuuden kehä (Riikonen 2017)

Kuviossa 8 havainnollistan johtajien tärkeimmän tehtävän monimuotoisuutta. On selvää, että tehtävät ja toimet ovat jonkin verran riippuvaisia toimialasta. Kaikilla johtajilla on kuitenkin tietyt tehtävät ja velvoitteet, jotka ohjaavat päivittäistä toimintaa. Päivittäistoimien ympärille muodostuvat niin sanotut tukitehtävät, joilla organisaatio saadaan toimimaan halutulla tavalla. Nämä tukitehtävät jokainen johtaja määrittää ja arvostaa tärkeysjärjestykseen itse.

Otan esimerkkinä Tiedon toimitusjohtaja Kimmo Alkion haastattelun (Saksi 2015). Alkion mielestä johtajan tärkein tehtävä on ennakoida tulevaa ja viedä yhtiö ryhdikkäästi kohti parempaa tulevaisuutta. Tulevan ennakointi korostuu nopeasti muuttuvassa maailmassa. *"Pitää olla henkisesti globaali kansalainen ja mielenkiintoa ymmärtää isoimmat muuttajat maailmassa, kuten digitalisaatio ja sen seuraukset. Makrotrendejä pitää osata tulkita"*.

Tämä Alkion lausunto puoltaa vahvasti tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia.



KUVIO 9. Johtajan tärkeimmän tehtävän jakautuminen klassisen jaon mukaan (Riikonen 2017)

Lisäksi tein luokittelun perusteella vastauksista jaon, jossa jaoin tutkimusvastaukset klassisesti ihmisten- ja asioidenjohtamisen kategorioihin.

Jaon perusteella nuo johtajan tärkeimmät tehtävät painottuvat enemmän asioiden johtamisen puolelle, joka puoltaa olemassa olevaa tutkimustietoa. (Kuvio 9.) Tämä on luonnollinen asia, koska johtajien tehtävät ovat pääsääntöisesti enemmän konkreettisia tehtäviä kuin vuorovaikutusta. Ihmistenjohtamista ei kuitenkaan sovi vähätellä tai unohtaa johtajan monimuotoisessa tehtäväkentässä.

4.3 Johtajan tärkeimmät ominaisuudet

Listoja hyvän johtajan ominaisuuksista on paljon. Huomionarvoisia ovat esimerkiksi Minzbergin (1973) esimiesroolit, Handyn (1999) johtajaominaisuudet ja Collinsin (2001) viidennen tason johtajan ominaisuudet.

Esimerkiksi **Minzbergin** esimiesrooleissa tärkeimpiä ominaisuuksia ovat: ihmisten johtaminen (esikuva, liideri, välittäjä), tiedon käsittely (seuraaja tai mittaaaja, tulkitsija, puhemies) ja päätöksen toimeenpano (yrittäjä, ongelman ratkoja, resurssien jakaja, neuvottelija).

Handyn johtajaominaisuuksia ovat: älykkyys, aloitteellisuus, itseluottamus ja taito nousta haasteiden yläpuolelle.

Collinsin mukaan johtaja haluaa ja kykenee saamaan asiat sujumaan korostamatta omaa rooliaan. Johtajalla on samalla rautainen tahtotila ja vaatimattomuus.

Kun näihin listoihin perehtyy, alkaa tuntua, että johtajat ovat superihmisiä, ja sellaiseksi tuleminen on täysin mahdotonta. Näin asia ei kuitenkaan onneksemme ole. Suurin osa menestyvistä johtajista toimii huomattavasti yksinkertaisemmin. Toisilla vahvuuksia ovat ihmisten johtaminen ja toisilla päätöksentekokyky. Johtajaksi huipulle voi päästä, vaikka jotkin tärkeät ominaisuudet puuttuisivat ko-

konaan. (Hokkanen ym. 2008, 146–147.) Johtajan ominaisuuksia voisi listata loputtomiin. Monet tutkijat ovat viime vuosikymmenen aikana selvittäneet uteliaina menestyneiden johtajien salaisuutta.

Käytän tässä luvussa Valpolan (2015) kirjoittamaa kirjaa *Johtajuuden salat*. Valpola on kirjoittanut yhteenvedon, jossa Michael M. Mumfordin, Alabaman yliopisto professorin tutkimusryhmä on analysoinut menestynyttä johtajuutta yli 500 elämäkerran pohjalta. Tutkimustulosten avulla on mahdollista hahmottaa, millaista hyvä johtajuus on ja miten johtajat ovat kasvaneet tunnetuiksi, poikkeukselliseksi johtajiksi. Tutkimukset kiteyttävät viisi johtajan ominaisuutta (Valpola 2015, 15–16.):

- **Vahva päätöksentekokyky:** *”Johtaja hahmottaa nopeasti monimutkaiset tilanteet ja kykenee ehdottamaan suuria riskejä sisältäviä valintoja.”*
- **Luova ongelmanratkaisukyky:** *”Johtaja hahmottaa uudenlaiset monitulkintaiset tilanteet ja pystyy arvioimaan niiden sosiaalisen dynamiikan luonteen sekä yhdistämään nämä niin, että niistä on mahdollista muodostaa toteutettavia ratkaisumahdollisuuksia.”*
- **Kyky laatia proaktiivinen suunnitelma:** *”Johtajan oma päivittäinen työ perustuu suunnitelmaan, ja suunnitelmat ohjaavat koko organisaation toimintaa tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamiseksi. Suunnitelman avulla sekä ennustetaan potentiaalisia ratkaisuja, että valmistaudutaan niihin ja huomioidaan niiden vaikutukset.”*
- **Nopea oppimiskyky:** *”Johtaja kykenee sekä oppimaan uutta, että soveltamaan oppimaansa tehokkaasti. Hänellä on myös kyky oppia tuntemaan itsensä; itsetuntemus on yksi tärkeimmistä onnistumista tukevista piirteistä. Johtaja on taitava hankkimaan organisaation omia vahvuuksia täydentävää osaamista.”*
- **Kyky toteuttaa inspiroivaa viestintää:** *”Johtajan taidot ja halu käydä vuoropuhelua läheisten työtoverien kanssa edustavat huipputasoa ja hänen esiintymisvarmuutensa vastaa näyttelijätason suoritusta. Sen ansiosta hän kykenee motivoimaan isoja joukkoja tunnetta herättävien ja voimakkaiden kannanottojen välillä.”*

Pidän tätä Valpolan (2015) yhteenvedoa erittäin luotettavana lähteenä perustuen sen poikkeuksellisen laajaan tausta-aineistoon. Tutkimuksessani on tunnistettavissa hyvin paljon samoja piirteitä.

Tutkimustulos on samansuuntainen ja siitä löytyy samat elementit kuin Valpolan (2015) yhteenvedosta, mutta poikkeavuuksiakin siitä löytyy. Haastattelujen perusteella kaikkein tärkeimmiksi ominaisuuksiksi nousi kaksi asiaa, jotka olivat:

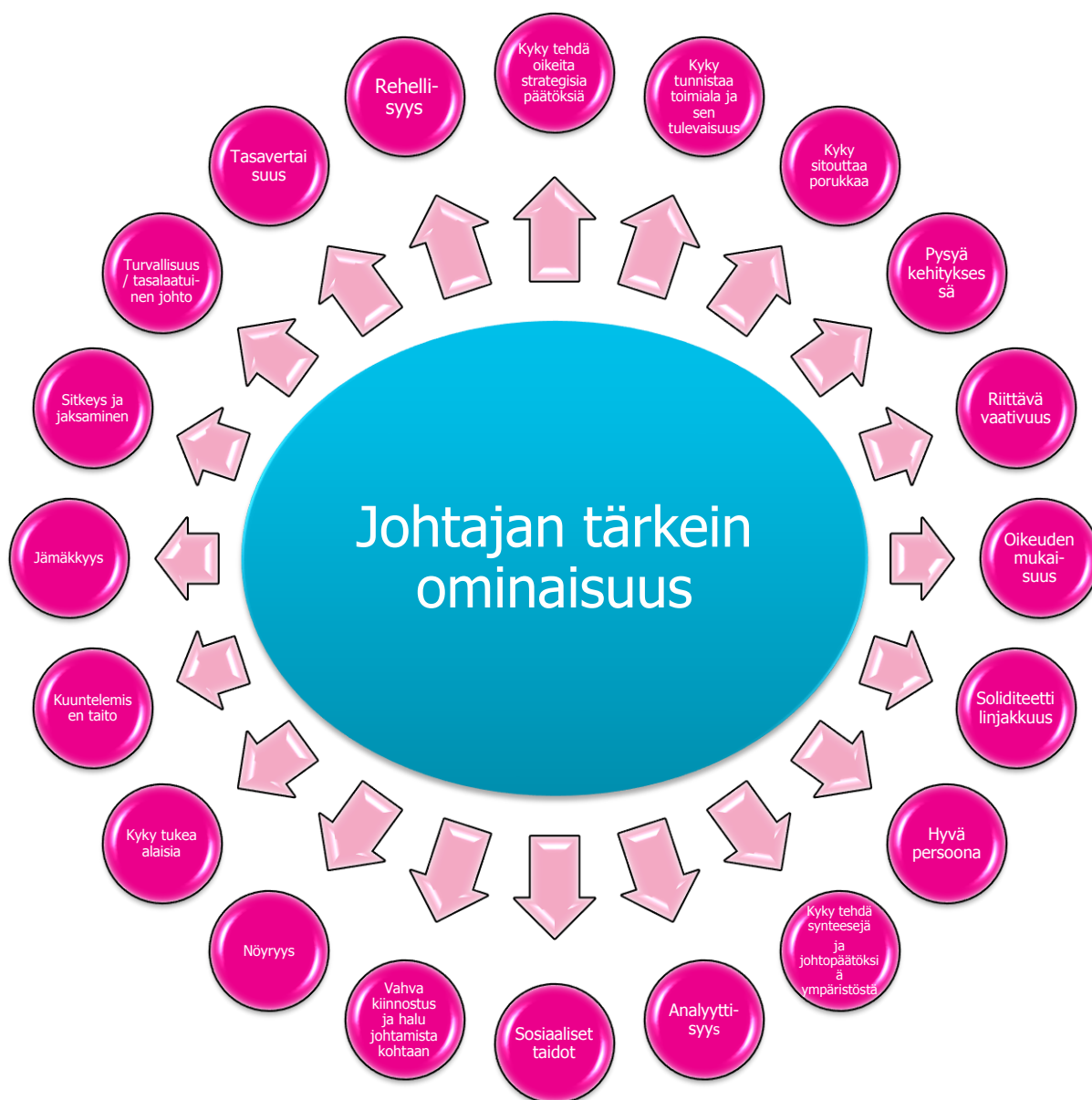
- Kuunteleminen ja sosiaaliset taidot
- Toimialatuntemus

50 prosenttia haastateltavista mainitsi nämä molemmat asiat kolmen tärkeimmän ominaisuuden joukkoon.

Nämä ominaisuudet tukevat suoraan Suomessa tehtyjä Future CEO-tutkimuksia, joissa kahden viime vuoden aikana vuoden toimitusjohtajaksi valitun henkilön ominaisuuksia on kuvattu vahvasti samaisilla adjektiiveilla.

Seuraavaksi tärkeimpänä pidettyjä ominaisuuksia olivat:

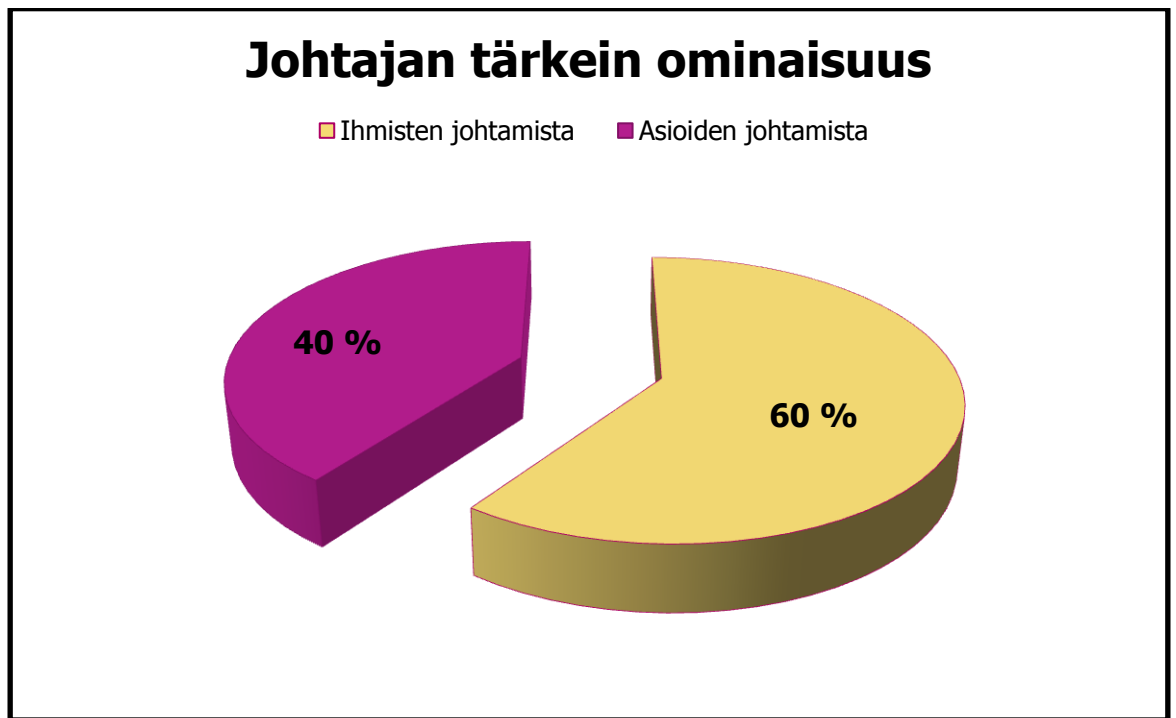
- Riittävä vaativuus
- Oikeudenmukaisuus
- Sitkeys ja jaksaminen
- Alaisten tukeminen.



KUVIO 10. Johtajan tärkein ominaisuus, monimuotoisuuden kehä (Riikonen 2017)

Tästä voimme tehdä johtopäätöksen, että kaikista tärkeimpinä ominaisuutena johtajalla pidetään kykyä toimia ihmisten kanssa sekä tuntemusta siitä, mihin toimiala on menossa ja mitä toimialalla tapahtuu.

Jos vastaukset jaetaan klassisten johtamistapojen mukaan (Kuvio 11.) niin 40 prosenttia vastauksista oli jollain tapaa asioidenjohtamista ja loput 60 prosenttia ihmistenjohtamista kuvaavia ominaisuuksia.



KUVIO 11. Johtajan tärkeimmän ominaisuuden jakautuminen klassisen jaon mukaan (Riikonen 2017)

Ylipäätään kaikista haastatteluista on tulkittavissa se, että tärkeänä pidetään hyviä esimies-alais-taitoja.

Tutkimuksessani saadut tulokset menestyvän johtajan tärkeimmistä ominaisuuksista tukevat vahvas-ti aiempaa olemassa olevaa tutkimustietoa ja teoriaoppia.

4.3.1 Miten näitä ominaisuuksia voisi kehittää?

Johtamistaitojen ja ominaisuuksien kehittämisestä haastateltavilla oli hyvin laaja näkemys ja koke-mus. Tässä haastattelujen perusteella saatuja kehittämiskeinoja:

"Vertaistuki."

"Johtoryhmätyöskentely."

"Ympärillä olevien ihmisten kuuntelu."

"Lukeminen laaja-alaisesti."

"Hallitustyöskentely."

"Sparraus ja itsensä jatkuva haastaminen."

"Jatkuva kouluttautuminen."

"Jatkuva parantamisen halu."

"Erilaiset mittarit."

"Kehityskeskustelut."

Kaikista tärkeimpänä kehityskkeinona pidettiin vertaistukea. Seitsemän haastateltavaa 12:sta mainitsi vertaistuen tärkeimpänä kehityskkeinona. Seuraavaksi tärkeimpänä pidettiin kouluttautumista ja ihmisten kuuntelua.

Kaiken kaikkiaan hyvällä johtajalla tai esimiehellä voi olla useita eri menetelmiä ja keinoja, jotka mahdollistavat edellä esiteltyjen johtamisominaisuuksien kehittämisen.

Forbesin mukaan kymmenen tärkeintä kehitettävää ominaisuutta johtajalla ovat (Brive 2012):

1. rehellisyys
2. taito delegoida
3. vuorovaikutus
4. huumorintaju
5. itseluottamus
6. sitoutuminen
7. myönteinen asenne
8. luovuus
9. intuitio
10. kyky innostaa.

Forbesin listaamat ominaisuudet ovat täysin samoja, joita muutkin tutkimukset mainitsevat tärkeimmiksi kehitettäviksi ominaisuuksiksi. Samalla ne ovat ominaisuuksia, joihin myös tässä tutkimuksessa päädyttiin.

Johtajuuden salat kirjassa Anneli Valpola (2015, 175) pohtii, että on helppo luottaa näkemykseen. Uimaan oppii uimalla, ratsastamaan oppii hevosen selässä. Valpolan mielestä sama pätee johtami-

seen. Johtamista oppii johtamalla. Miksi johtamista kuitenkin harjoitellaan niin vähän johdon kehittämissohjelmien ja valmennuksien yhteydessä? Valpolan mukaan suositus olisi, että johtamisharjoittelun tulisi muodostua seuraavasti: 70 prosenttia haastavia tehtäviä, 20 prosenttia kehittäviä kontakteja ja 10 prosenttia kurssitoita ja valmennusta. (Valpola 2015, 175–176.)

Tutkimusten mukaan opinnot tukevat kehittymistä ja niiden ansiosta saa hyödyllistä teoretietoa, mutta erityisesti kollegoiden kanssa käydyt keskustelut ja hyvät kontaktit auttavat ylläpitämään johtamisosaamista.

Tämän tutkimuksen tulokset tukevat aiempaa tutkimustietoa johtajien ominaisuuksien kehittämisestä. Vertaistukea ja kontakteja pidettiin tärkeimpinä tukikeinona kehittää omaa johtajuutta.

4.4 Mitä on menestyksekkäs johtaminen ja johtajuus?

Mitä on johtajuus? ”Johtajuus on...”, tätä lausetta voi jatkaa hyvin monella eri tavalla. Yksi tapa luokitella johtajuus perustuu kokemuksiin; jokainen tietää omalla tavallaan mitä johtajuus on. Nämä ihmisten tekemät määritelmät lisäävät entisestään johtajuuden määrittelyn kirjoa. Kaikkeen työhön sisältyy jollain tapaa johtajuutta. Johtajilla on myös usein omakohtaista, aitoa kokemusta ja usein ansaittua mainetta johtajana. Tämän mukaan he määrittelevät johtajuutta. (Aaltio 2008, 41–42.)

Johtamisessa keskeisessä asemassa ovat organisaation päämäärät. Puhutaan usein asioiden johtamisesta. Johtajien työn tuloksellisuus on puolestaan suoraan yhteydessä näiden päämäärien saavuttamiseen. Johtaminen koostuu siis prosesseista, joilla hyvin monimutkainen ihmisten ja tekniikan muodostama yhteisjärjestelmä pidetään yllä ja käynnissä. (Aaltio 2008, 43.)

Kuten työssäni jo useaan kertaan todetaan, on menestyksekkään johtamisen ja johtajuuden määrittely yksiselitteisesti joidenkin tiettyjen ominaisuuksien perusteella mahdotonta. Kuitenkin on olemassa tiettyjä piirteitä, jotka esiintyvät jatkuvasti puhuttaessa menestyvistä johtajista:

- karisma
- itseluottamus
- suostuttelutaito
- kuuntelutaito
- tunnustuksen antaminen
- rehellisyys
- ongelmanratkaisukyky
- oikeudenmukaisuus
- rohkeus.

(Andrews 2009, 22; Cohen 2002, 12–13.)

Näistä edellämainituista adjektiiveista kaikki esiintyivät jossain muodossa haastattelujen aikana. Pyy-
sin haastateltavia kuvaamaan omin sanoin tai lausein kysymystä: *Mitä on menestyksenkäs johtaminen
ja johtajuus?* Haastateltaville korostettiin, että vastata saa täysin omin sanoin. Ei ollut väliä vastaako
yhdellä sanalla vai monella lauseella.

Alla suoria lainauksia vastauksista:

"Kuuntelemista ja rohkeutta tehdä päätöksiä."

"Luottamusta, rohkeutta ja kunnianhimoa."

"Saada toiset ihmiset toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla."

"Poistaa työntekemisen esteet."

"Kyky parantaa motivaatiota opastamalla ja ohjaamalla."

"Yhdessä asetettujen tavoitteiden saavuttamista."

"Hyvän ilmapiirin ylläpitoa asetetuista korkeista tavoitteista huolimatta."

"Olemista sanojensa mittainen."

"Hyvällä johtamisella ja johtajuudella saadaan vähemmillä panoksilla aikaiseksi parempia tuloksia."

"Hyvä johtaminen on hyvää tuloksen tekoa."

"Hyvä johtajuus on sitä kun henkilöstö on tyytyväinen."

"Herkkyyttä, vuorovaikutusta ja hyvää toimialatuntemusta."

"Ongelmien tunnistamista heikoista signaaleista."

Vaikka haastateltavilla oli mahdollisuus vastata hyvin vapaasti, niin vastauksista välittyi yksi erittäin
tärkeä sanoma ja asia, joka on johtajuus – ihmisten johtaminen. Tämän perusteella voidaankin to-
deta, että johtaminen on nykyään hyvin vahvasti painottunut ihmisten johtamiseen ja hierarginen
asioiden johtaminen on enenevässä määrin häviämässä pois organisaatioista.



KUVIO 12. Menestyksenkäs johtaminen ja johtajuus (Riikonen 2017)

Kuten Alahuhta (2015, 17) kirjassaan *Johtajuus* toteaa:

"Hyvä johtajuus on samanlaista kaikilla elämänalueilla. Jokainen voi osoittaa johtajuutta riippumatta siitä, mikä on hänen roolinsa työyhteisössä. Johtajuudessa on paljon kyse tavasta toimia muiden ihmisten kanssa"

On helppo yhtyä Alahuhtan (2015) toteamiseen, kun sama asia on tulkittavissa myös tämän tutkimuksen tuloksissa.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus ja uskottavuus

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, ja sekä sen ymmärtäminen, että tutkija on oman tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline (Eskola ja Suoranta 2000, 210). Tämän seurauksena voidaan ajatella, että tutkimuksen keskeisin luotettavuutta tarkasteleva tekijä on tutkija itse. Näin ollen tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida koko tutkimusprosessia tarkastellen.

Kyseessä ollessa empiirinen tutkimus puhutaan usein realibiliteetistä ja validiteetistä arvioitaessa sitä, voidaanko tutkimuksen tuloksiin luottaa. Kvalitatiivisesti toteutettuun tutkimukseen reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet sopivat monilta osin kuitenkin heikosti niiden vaikean arvioitavuuden vuoksi. Laadullisen tutkimuksen kirjallisuudessa näiden käsitteiden sopivuutta onkin usein epäilty. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana arvioitavuudelle voidaan parhaiten pitää havaintojen toistettavuutta. Toistettavuus tarkoittaa tässä tapauksessa sitä, että joku toinen tutkija voisi saavuttaa samat tulokset samaa teoreettista viitekehystä hyväksi käyttäen. (Koskinen ym. 2005, 253–258.)

Validiteetillä tarkoitetaan tutkimuksessa, mittaako tutkimus sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata (Hirsijärvi ym. 1997, 222).

Tämän tutkimuksen validiteetin osalta voidaan olla varmoja, että tutkimus on validi, sillä tutkimuksella on saatu vastauksia tutkimusaiheeseen.

Reliabiliteetilla eli mittarin tai menetelmän luotettavuudella tarkoitetaan puolestaan perinteisesti käytetyn tutkimusmenetelmän kykyyn antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Toisin sanoen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän ja tutkimuksessa käytettyjen mittareiden kykyä saavuttaa haluttuja tuloksia. (Anttila 2006, 515–517.)

Tutkimuksen tekijän on annettava lukijalle riittävä määrä tietoa, jonka perusteella lukija voi arvioida kuinka havainnot on tuotettu ja miten ne on tulkittu (Koskinen ym. 2005, 210).

Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt kuvaamaan tutkimusprosessin mahdollisimmanyksityiskohtaisesti, jotta tutkimuksen lukijat voisivat hahmottaa, millaisia valintoja tutkimusprosessissa on tehty ja miksi näitä valintoja on tehty.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on hyvä arvioida myös tutkimuksessa käytettävän aineiston laajuutta sekä tutkimustulosten johdonmukaisuutta. Tutkimuksessa haastattelin 12:sta henkilöä erilaisilta toimialoilta. Heistä jokainen toimii omassa organisaatiossaan johtajana. Haastattelujen vastauksista oli löydettävissä selkeitä yhtäläisyyksiä vaikka haastateltavien näkemykset poikkesivatkin osittain toisistaan.

Kirjassa *Tutki ja kirjoita* (Hirsijärvi ym. 1997) todetaan, että tutkimuksessa käytetty aineiston määrä (12 haastattelua) tuo teoreettisesti merkittävän tuloksen. Näin ollen voidaan todeta, että tutkimuksessa on saavutettu aineiston osalta riittävä saturaatio. Saturaatiolla tarkoitetaan tutkimuksesta puhuttaessa aineiston riittävyttä ja kylläisyyttä.

Edellä mainitun perusteella voin sanoa, että tutkimuksessa käytetty haastateltavien määrä on ollut riittävän laaja tutkimusaihetta varten. Koska haastateltaviksi valikoitui henkilöitä toimialariippumattomasti, johtamisesta ja johtajuudesta saatava kuva on hyvin monipuolinen, eikä korreloi tietyn toimialan tunnuspiirteisiin.

On kuitenkin hyvä muistaa, että haastattelututkimuksessa luotettavuutta voi heikentää se, että haastateltavilla voi olla taipumuksia antaa sosiaalisesti ja julkisesti sopivia vastauksia (Hirsijärvi ym. 1997, 202). Tässä tutkimuksessa haastateltavien kanssa oli sovittu, ettei kenenkään nimeä tai organisaatiota mainita suoraan tässä tutkimuksessa. Tämä auttoi osaltaan saamaan entistä luotettavamman tutkimustuloksen.

Tutkimuksen yleistettävyydestä voin todeta, että tapausmäärät laadullisessa tutkimuksessa ovat usein niin pieniä, että klassisen tilastotieteen näkökulmasta tulosten yleistettävyys on kyseenalainen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena onkin yleensä tarkoitus kerätä pienestä tapausjoukosta paljon tietoa. (Koskinen ym. 2005, 265.)

Johtaminen ja johtajuus nousevat jatkuvasti enemmän keskusteluihin nykypäivänä, kun puhutaan yritysten ja organisaatioiden menestyksestä. Johtamista on tutkittu pitkään jo 1900-luvun alusta. Asioiden johtamisen tutkiminen on aloitettu myöhemmin 1950–60-luvulla. Ihmisten johtaminen puolestaan on paljon tuoreempi tutkimisen aihe, ja sitä on alettu tutkia suuremmissa määrin vasta 2000-luvun alkupuolelta lähtien. Selkeä näyttö ihmisten johtamisen hyödyistä ja vaikutuksista on vasta muodostumassa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia johtamista ja johtajuutta sekä sitä, miten ne vaikuttavat organisaatioiden menestymiseen. Tässä työssä pyrin selvittämään puolistrukturoitujen haastattelujen perusteella, mitä asioita hyvältä johtamiselta vaaditaan ja mitkä ovat johtajuuden ja johtajan tärkeimmät tehtävät johtamisen laajassa pelikentässä. Toivon, että pystyn antamaan lukijalle hyvän mielikuvan siitä, mitä haastateltavat itse ajattelevat johtajuudesta. Työ painottuu vahvasti johtajuuteen, eli ihmisten johtamisen puolelle.

On oleellista muistaa, että menestyksekkään johtamisen tai johtajuuden määrittämiseksi ei ole yhtä oikeaa vastausta, vaan johtaminen ovat hyvin paljon riippuvaisia organisaation luonteesta ja koko organisaation henkilöstöstä. Jokainen erilainen tilanne vaatii omanlaistaan johtamista ja johtajuutta. Niinpä haastatteluissa samaan kysymykseen on voitu vastata täysin eri tavoin, eikä vastaus siitä huolimatta ole väärin.

Työni päätutkimuskysymyksenä oli ”Mitä menestyksekkäs johtajuus ja johtaminen on?” Tähän pyrin löytämään vastauksen asettamalla tutkimukselle kysymyksiksi:

- Mitkä ovat johtajan tärkeimmät ominaisuudet?
- Mikä on johtajan tärkein tehtävä?
- Miten organisaatio ja organisointi vaikuttavat yrityksen menestykseen?

Tutkimuksessani kiinnitin huomiota erityisesti siihen, mitä menestyvät johtajat arvostavat ja mitä he pitävät tärkeänä johtajan työssään. Haastattelujen pohjalta sain selville, että haastateltujen johtajien käsitykset menestyksekkäästä johtamisesta ja johtajuudesta ovat valtaosin yhteneväisiä työn teoriaosuudessa esiintulleiden tärkeiden elementtien ja olemassa olevan tutkimustiedon kanssa. Haastattelujen perusteella oli hyvin helppo tulkita, onko haastateltava johtaja enemmän asia- vai ihmisjohtaja. Fyysisesti haastattelujen aikana, tämä selkesi itselleni hyvin varhaisessa vaiheessa haastattelua. Tätä tulkintaa on hieman hankala tuoda kirjallisesti esille, mutta se on selvitettävissä haastattelujen yhteenvedosta (Liite 3.) ja tulosten analysointiosiesta

Työn teoreettisessa viitekehyksessä painotan ihmisten johtamista (leadership) ja onnellisen organisaation merkitystä menestystekijänä. Nämä nousevat esiin vahvasti myös haastatteluista. Henkilökohtaisesti tärkeimpänä elementtinä pidän päätutkimuskysymyksen kohdalla ehdottomasti juuri ih-

misten johtamista ja kaikkia vastauksia, jotka siihen viittaavat. Lainaan alla suoraan erään haastattelun johtajan sanontaa. Tämä tiivistää mielestäni hyvin sen, millaisen kuvan johtajuudesta haastattelujen perusteella sain:

"Ei kannata yrittää olla toinen ihminen kuin kuka todellisuudessa on. Kunnioita työkavereita ja kollegoita, kuten haluaisit itseäsi kunnioitettavan."

Yhtenä tärkeänä tutkimustuloksena voi pitää myös sitä faktaa, että jokainen haastateltava, joka halusi kehittää johtamistaan erilaisin keinoin, kuten lukemalla ja vertaistuen avulla, ja joka suhtautui johtamiseen intohimolla, oli vahvasti ihmisten johtaja.

Tämän työn perusteella voin sanoa, että hyvä johtaminen ja johtajuus ovat mittaamattoman arvokkaita elementtejä arvioitaessa organisaation menestystä. Hyvä johtaja ja johtajuus lisäävät organisaation osaamista, parantavat työn laatua ja tuottavuutta sekä pitävät yllä henkilöstön hyvinvointia ja sitoutuneisuutta.

Tämän työn tekeminen oli äärimmäisen mielenkiintoista ja antavaa. YAMK- tutkinnon aikana saadut verkostot ja johtamisen opinnot yhdessä tämän opinnäytetyön kanssa avasivat omaa käsitystäni johtamisesta merkittävästi. Uskon, että ymmärrän nyt johtamisen kokonaisuutta ja sitä, miten paljon erilaisia haasteita ja asioita siihen liittyy. Vaikka olen lukenut paljon johtamisen kirjallisuutta ja artikkeleita, ei teoksista ole välittynyt samaa käsitystä ja vaikutelmaa, jonka sain haastattelujen aikana. Yhdellä sanalla kuvattuna se käsitys voisi olla inhimillisyys. Johtaminen inhimillistyi silmissäni merkittävästi. Uskon, että meillä kaikilla on tietynlainen kuva menestyvistä johtajista, ja tuo kuva on juuri sellainen kuin millaisen kuvan teoria, kokemukset ja media meille antavat. Todellisuudessa jokainen johtaja on inhimillinen ihminen siinä missä kuka tahansa meistä. Kuten teoriaosuudesta selviää, hyvä ja menestyvä johtaja on aina esiintyessään vakuuttava ja hänen esiintymisvarmuutensa on lähellä näyttelijätason suoritusta. En tarkoita tällä sitä, että hyvät johtajat olisivat näyttelijöitä tai todellisuudessa epävarmoja. Haluan vain pyrkiä korostamaan sitä, mistä aiemmin mainitsin, että johtajat ovat inhimillisiä ja myös he voivat olla epävarmoja. Arvostan henkilökohtaisesti hyvin suuresti jokaisesta haastattelemistani johtajaa ja opin heiltä paljon. Kiitos.

Opiskelu työn ja perheen ohella on kieltämättä haastavaa ja ajoittain hyvin työlästä. Aikataulujen sovittaminen ja ajan löytyminen työntekoa varten osoittautui välillä lähes mahdottomaksi yhtälöksi.

Kirjoitan lopuksi oman käsitykseni siitä, mitä menestyksekkäs johtaminen ja johtajuus ovat, ja mitä johtajalta vaaditaan onnistuakseen johtajan tärkeässä tehtävässään. Haluan korostaa tässäkin osiossa, että kirjoitukseni perustuu täysin työn aikana muodostamaani kuvaan ja näkemykseen aiheesta, eikä se ole faktaperusteista tietoa.

Hyvä johtaja. Sanotaan, että hyvä johtaja lisää arvoa alaisiinsa. Olen vahvasti sitä mieltä, että tämä pitää paikkansa. Vuoden 2016 Future CEO 2016-tutkimuksessa vuoden toimitusjohtajaksi valittiin Ponsen Juho Nummela. Valinta tehtiin 123 muun huippujohtajan keskuudesta. Tutkimuksessa Juho

Nummela vastasi parhaiten suomalaisten yritysten hallitusten, johtoryhmien sekä tulevaisuuden työntekijöiden kriteerejä tulevaisuuden huipputoimitusjohtajasta. Tämän tutkimuksen arvostelupe-
rusteissa Nummelan arvioitiin *ihmissuhdejohtajaksi*, jolla on vahva globaali ja strateginen näkemys. Nummela painottaa johtajuudessa tuloshakuisuuden lisäksi tuotekehitystä, uusia tuotteita ja toimin-
tamalleja sekä matalaa yli yksikkörajojen toimivaa organisation positiivista ilmapiiriä. Lisäksi arviossa
sanottiin Nummelalla olevan *avoin ja keskusteleva* johtamistyyli, ja hänen sanottiin olevan idearikas
ja energinen yritysjohtaja. Nämä ovat täysin samoja ominaisuuksia ja arvoja, joita olen saanut vas-
taukseksi oman tutkimukseni haastatteluissa ja ne vastaavat sitä, millaisen kuvan olen saanut vuo-
rovaikutteisissa tutkimushaastattelutilanteissa..

Future CEO 2016-tutkimuksessa kartoitettiin suomalaisen toimitusjohtajan työtä, ajankäyttöä, hyvin-
vointia ja motivaatiota sekä johtajan roolia organisaation arvoketjussa. Tutkimuksen luotettavuuden
puolesta puhuu sen laajuus. Tutkimus käsitti 450 johtajan sekä hallitus- ja johtoryhmän jäsenen
osallistumista tutkimukseen.

Nummela itse kommentoi: *"Olen vakuuttunut siitä, että ihmiset viihtyvät työssään, kun heihin usko-
ja antaa vastuuta ja kun heillä on riittävän korkea vaatimustaso työssään. Myös jatkuva kehittämi-
nen on tärkeää. Firma ei kehity, jos siinä työskentelevät ihmiset eivät kehity. Meillä on sitoutuneet ja
osaavat ihmiset. Uskon myös yrityksemme hyvään fiilikseen ja siihen, että fiiliksellä on iso rooli yri-
tyksen menestyksessä."* (Future CEO 2016-tutkimus, 2016)

Future CEO-tutkimus uusiittiin vuonna 2017, kun silloin vuoden toimitusjohtajaksi valittiin 266 muun
huippujohtajan joukosta Suomen Hoivatilat Oyj:n Jussi Karjula. Tätä valintaa perusteltiin muun mu-
assa seuraavalla tavalla:

"Rohkeita ja uudenlaisia ratkaisuja tekevä kaveri."

*"Pörssilistautuminen 2016, innostava myyntihenkinen johtaja, visionääri, pitkän linjan tekijä ja toi-
meenpanija, kasvuntekijä."*

(Future CEO of the year, 2017)

Karjula on toiminut seitsemän vuotta toimitusjohtajana Suomen Hoivatilat Oyj:ssä ja kiteyttää aja-
tukset johtamisesta neljään oppiin, jotka ovat:

1. Vision voima.

*"Loimme ensimmäisen vuoden aikana Hoivatiloille "hullun kasvuvision", joka innosti meitä. Päätim-
me, että teemme Hoivatiloista hoiva-alan johtavan kiinteistöosaajan, joka kasvaa nopeasti pörssikel-
poiseksi. Tunnistimme nopeasti, että markkinoita on, kun konseptimme on kunnossa ja jalostamme
sitä asiakaslähtöisesti."*

2. Tunteita ravisteleva missio.

"Allekirjoitan Henry Fordin kiteytyksen:

"A business that makes nothing but money is a poor kind of business."

Tarvitaan merkittävämpi, ihmisen mieltä ja tunteita ravisteleva missio. Hoivatiilojen toiminnassa puhumme "paremman yhteiskunnan luomisesta". Tuottamamme ratkaisut tuovat yhteiskunnalle säästöjä ja samalla parempia palveluita ihmisten arkeen."

3. Ihmiset ratkaisijoina.

"Yrityksen kasvun ja kehityksen onnistuminen vaatii oikeat ihmiset. Terve asenne, kasvuhalu ja -kyky ovat organisaatiossa avainasioita. Johtajan rooli on luoda mahdollisuudet, kuvata selkeät tavoitteet ja antaa tukea niiden saavuttamiseen. Näen tärkeänä myös tarjota mahdollisuuden omistajuuteen niille, joita se innostaa."

4. Aitous ja terve nöyryys.

"Sekä bisneksessä että elämässä jokainen hiihtää oman hiihdon. Toisten kopiointi tai näytteleminen tuskin johtaa hyvään lopputulokseen. Rohkeus olla oma itsensä sekä terve nöyryys ihmisten ja asioiden äärellä luovat asenteen, joka kantaa eteenpäin."

Ei ole sattumaa, että myös vuonna 2017 vuoden toimitusjohtajan valinnassa ja Karjulan antamissa johtamisen opeissa painottuu ihmisten johtaminen ja samat arvot kuin vuoden 2016 toimitusjohtajan valinnassa.

Luulen, että jokaisella johtajalla ja johtajaksi haluavalla ihmisellä on muodostunut kuva heidän omien kokemustensa perusteella siitä, mitä hyvä johtaja tekee ja miten hän toimii. Olen kuitenkin täysin varma, että jokaisella hyvällä ja menestyvällä johtajalla on hyvät ihmissuhdetaidot ja hän pystyy omalla esimerkillään lisäämään koko organisaation tehokkuutta ja motivaatiota. Jos nämä ominaisuudet asetetaan kaikkein tärkeimmäksi, ei kuitenkaan sovi unohtaa sitä, että menestyvän johtajan on myös hallittava toimiala ja hänellä on oltava vahva käsitys ja osaaminen omalta toiminta-alueeltaan. Lisäksi johtajalta vaaditaan hyvää itsetuntemusta ja itsevarmuutta.

Lainaan tähän haastattelujen aikana kirjaamiani sanontoja, jotka pyrkivät välittämään kuvaa haastateltavien johtamisaatteista.

"Pahinta on tehdä helvetin hyvin sitä, mitä ei pitäisi tehdä ollenkaan."

"Parhaita bisnespäätöksiä on päätökset asiakkaiden parhaaksi."

"Suurten johtajien vastuulla on, että syntyy päätöksiä, mutta päätöksenteko ei ole täysin johtajan vastuulla."

"Jatkuvan parantamisen halu on kuin Graalin malja; siitä voimaantumisen ei lopu koskaan."

"Hyvin johdettu yhtiö menestyy paljon paremmin kuin huonosti johdettu yhtiö."

Mielestäni nämä sanonnat kuvaavat hyvin tutkimuksessani saatuja tuloksia. Lainauksista välittyy jo aiemmin mainitsemani asioita hyvin tiivistetysti. *inhimillisuus, intohimo, vuorovaikutus, sitoutuneisuus, asiakaslähtöisyys.*

Työn tulosten purkaminen kirjalliseksi tuotokseksi osoittautui erittäin hankalaksi. Tämä johtui puhtaasti siitä, että haastateltavat henkilöt pidettiin anonyymeinä. Uskon kuitenkin, että onnistuin siinä riittävän hyvin niin, että tulokset välittyvät lukijalle.

Toivon suuresti, että tämä tutkimus herättää mielenkiintoa ja ajatuksia lukijassaan. Pysin avaamaan haastattelutilanteita mahdollisimman yksiselitteisesti ja luomaan kuvan vuorovaikutteisesta, inhimillisestä tutkimusmenetelmästä. En myöskään pahastu, mikäli joku haluaa tarkennuksia työhön tai vaihtoehtoisesti keskustella kokemuksestani työn läpiviennistä.

Tämä työ herätti entisestään henkilökohtaista mielenkiintoani johtamista kohtaan.

Jatkotutkimusaiheeksi tälle työlle voisi olla tutkimuksen syventäminen vielä enemmän ihmisten johtamiseen. Painotin työssäni ihmisten johtamista, josta verrattain uutena tutkimuksen alana ei ole vielä merkittävästi konkreettista tietoa. Syvemmällä ja laajemmalla tutkimuksella olisi löydettävissä vielä enemmän tietoa ihmisten johtamisen merkittävydestä osana organisaatioiden menestystä.

Toisena hyvänä mahdollisuutena olisi tutkimuksen maantieteellinen laajentaminen. Tämä tutkimus tehtiin Itä-Suomen alueella, joten olisi mielenkiintoista löytää näkökulmavaihtoehtoja esimerkiksi pohjoisemmasta Suomesta. Vielä paremman vertailukohteen saisi toteuttamalla tutkimuksen kansainvälisesti, jolloin johtamisen erot suomalaisen ja ulkomaalaisten johtamisen välillä näkyisi vahvemmin.

Kiinnostavaa olisi myös tutkia johtamisosaamisen kehittämistä ja ylläpitoa. Uskon, että vastaavalla haastattelututkimuksella saisi selville vielä paremmin, kuinka johtajat ylläpitävät johtamisosaamistaan ja kuinka he kehittävät sitä. Miten virheistä voi oppia? Miten paljon riskejä täytyy ottaa? Miten paljon riskejä kannattaa ottaa?

Lopuksi Ernest Shackleton: "Älä koskaan anna periksi. Älä pelkää johtaa, kuuntele vaistoasi – ja muista, että aina viime kädessä kysymys on ihmisistä."

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- AALTIO, Iris 2008. Johtajuus lisäarvona. Helsinki: WSOY Oy.
- ALAHUHTA, Matti 2015. Johtajuus – Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docento Oy
- ALASUUTARI, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- ANDREWS, Holly ja FURNISS, Paul 2009. A Successful Leader or a Psychopathic Individual? Management Services, Vol. 53, No. 4, sivut 22–24.
- ANTTILA, Pirkko 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu. Hamina: Akatiimi.
- BRIVE, Tanya 2012. Top 10 Qualities That Make A Great Leader. [Viitattu 2017-04-12]. Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/tanyaprive/2012/12/19/top-10-qualities-that-make-a-great-leader/#16ad6d0a7754>.
- BRYANT, Adam 2011. Google`s Quest to Build a Better Boss. The New Yourk Times. [Viitattu 2017-03-09]. Saatavissa: <http://www.nytimes.com/2011/03/13/business/13hire.html?pagewanted=all>.
- COHEN, William A. 2002. The Art of the Successful Leader. Financial Services Advisor, Vol. 145, No. 4, sivut 12–13.
- DAFT, Rickhard 2008. New Era of Management. 2. painos. Mason. Thomson South-Western.
- ESKOLA, Jari ja SUORANTA, Juha 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- ETERA 2016. Ohje töiden suunnitteluun ja organisointiin. Eteran kompassi [verkkojulkaisu]. Eteran henkilöstön työkalupakki. [Viitattu 2017-03-23.] Saatavissa: https://www.etera.fi/SiteCollectionImages/Landing-sivut/Kompassi-lite/docs/johtaminen/Toiden%20suunnittelu%20ja%20organisointi_ohje.pdf.
- FUTURE CEO 2016. Juho Nummela valittiin Vuoden toimitusjohtajaksi. Ponsse.com [verkkojulkaisu]. Ponssen tiedotteet. [Viitattu 2017-03-28.] Saatavissa: <http://www.ponsse.com/fi/media-arkisto/tiedotteet/juho-nummela-valittiin-vuoden-toimitusjohtajaksi>.
- Future CEO 2017. Future CEO of the year valinta. Seedi.fi [verkkojulkaisu]. [Viitattu 2017-03-28.] Saatavissa: <http://seedi.fi/futureceo/master/future-ceo-of-the-year-valinta/>.
- HEINONEN, Jaakko ja JÄRVINEN, Asko 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Otava.
- HIRSIJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 1997. Tutki ja kirjoita. 2. painos. Helsinki: Kirjayhtymä.
- HOKKANEN, Simo, MÄKELÄ, Tapio ja TAATILA, Vesa 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY.
- ILMARINEN 2017. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti [verkkojulkaisu]. Ilmarisen opas työhyvinvoinnin johtamiselle. [Viitattu 2017-04-06.] Saatavissa: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-johda-tyohyvinvointia-tuloksellisesti.pdf>.
- JUUTI, Pauli ja VUORELA, Antti 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- KAMENSKY, Mika 2008. Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- KOSKINEN, Ilpo, ALASUUTARI, Pertti ja PELTONEN, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- LAURONEN, Heikki. Johtamisen kehitys. Mikä on työsi tuottama todellinen lisäarvo? [Viitattu 2017-03-15]. Saatavissa: <http://www.johtamisenkehitys.fi/mika-on-tyosi-tuottama-todellinen-lisaarvo/>.

LEHTINEN, Esa 2014. Modernin suomalaisen johtajan muotokuva vuonna 2020 – itsepäinen ja jurottava käskyautomaatti vai ihmisiä arvostava johtamisen ammattilainen? Hämeen Sanomat. [Viitattu 2017-03-14]. Saatavissa: <http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2014/06/02/modernin-suomalaisen-johtajan-muotokuva-vuonna-2020-itsepainen-ja-jurottava-kaskyautomaatti-vai-ihmisia-arvostava-johtamisen-ammattilainen/>.

LINDSTRÖM, Kari 1994. Terve työyhteisö – Kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos.

MAXWELL, John C. 2008. Johtajuus: mitä jokaisen johtajan pitää tietää. Hämeenlinna: Gummerus.

MOILANEN, Raili 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Suomi: Tammi.

PARTANEN, Johannes 2012. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Julkaisussa: VIRTAINLAHTI, Sanna. Tiimiakatemia. Helsinki: Talentum.

RASTOGI, P. N. 1998. Building a Learning Organization. New Delhi: A H Wheeler Publishing Co Ltd.

RISSANEN, Riitta, SÄÄSKI, Kaija ja VORNANEN, Jouni 1996. Uudistuvat Organisaatiot: Käsikirja Organisaatioista Ja Henkilöstöjohtamisesta. Kuopio: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.

RISTIKANGAS, Vesa, AALTONEN, Tapio ja PITKÄNEN, Eeva 2008. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki: WSOY.

SAKSI, Jukka 2015. Kimmo Alkio - johtajan tärkein tehtävä on ennakoida tulevaa. [Viitattu 2017-04-12]. Saatavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/kimmo-alkio-johtajan-t%C3%A4rkein-teht%C3%A4v%C3%A4-ennakoida-tulevaa-jukka-saksi>.

SALMINEN, Ari 2008. Julkisen toiminnan johtaminen: hallintotieteen perusteet. 2., painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

SEECK, Hannele 2013. Johtamisopit Suomessa. 3. painos. Helsinki: Gaudeamus Oy.

SYDÄNMAANLAKKA, Pentti 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum Media Oy.

SYDÄNMAANLAKKA, Pentti. 2007. Älykäs organisaatio. *Economica* -kirjasarjan julkaisu nro 17. Helsinki: Talentum Media Oy.

TIENSUU, Vesa, PARTANEN, Väinö ja AALTONEN, Jarno 2004. Onnellinen organisaatio. Helsinki: Edita.

TROBERG, Eliisa 2000. The Relevant Of Transaction COST and Agency Theoretical Concepts to the Management of Knowledge Intensive Co-operatives. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu. A: 2000-2.

VALPOLA, Anneli 2015. Johtajuuden salat. Helsinki: Kauppakamari.

VASANKARI, Hanne 2011. Kehittämisen kautta tiedosta hyvinvointiin – työhyvinvointimittarin käyttöönotto ja tulokset Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirissä. Hämeen ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 2017-03-21.] Saatavissa: http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/31282/Vasankari_Hanne.pdf?sequence=1.

VIITALA, Riitta 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4., tarkistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

VIITALA, Riitta JA JYLHÄ, Eila 2006. Liiketoimintaosaaminen- menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

VILKKA, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

VIRTAINLAHTI, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

YRITYSJOHTAMINEN. Wikipedia. [Viitattu 2017-02-04.]. Saatavissa:
<https://fi.wikipedia.org/wiki/Yritysjohtaminen>.

LIITE 1: HAASTATTELUN SAATEKIRJE

Hei,

olen Pasi Riikonen ja työskentelen Savon Sellulla mekaanisessa kunnossapidossa aluemestarina.

Suuritan työn ohella Tekniikan YAMK-tutkintoa Savonia-ammattikorkeakoulussa, koulutusalan Teknologiaosaamisen johtaminen. Opintoni alkavat olla loppusuoralla ja nyt viimeisenä teen lopputyötä, jonka tavoitteena on tutkia johtamista ja organisoimista, toimialasta riippumatta. Tutkimuksen pää-tavoitteena on löytää vastaus kysymykseen "Mitä menestyksekkäs johtaminen ja johtajuus on?"

Olisiko teillä aikaa ja mahdollisuutta osallistua tähän kyselytutkimukseen, joka on tarkoitus suorittaa haastattelun muodossa? Minulle olisi erittäin tärkeää päästä tekemään keskusteleva, vuorovaikutteinen haastattelu, pelkän sähköpostikyselyn sijaan.

Mikäli teiltä löytyisi aikaa lyhyelle haastattelulle, niin arvostaisin sitä kovasti. Aikataulu voidaan sopia teille sopivaksi, arvioin haastattelun kestävän noin tunnin. Parhaiten haastattelu aika sopii minulle il-tapäivisin klo: 15.00 → mutta muutkin ajat ovat järjestettävissä.

Liitteenä kysymykset, jotka toimivat haastattelurunkona.

Toivon teiltä paluupostia asiaan liittyen.

Kiitoksia paljon jo etukäteen

Ystävällisin terveisin

Pasi Riikonen
Mekaaninen aluemestari (kartonki)

Savon Sellu Oy
PL 57, 70101 Kuopio

Puh. 010 660 6465
Matkap. 050 374 4106
Faksi 010 660 6357
S-posti pasi.riikonen@powerflute.com
www.powerflute.com

Organisointi ja johtaminen menestystekijänä

Johtamisesta ja menestymisestä on kirjoitettu satoja kirjoja. Oikeaa johtamisen tapaa ei ole olemassa, vaan yrityksen menestys on sidoksissa toimialan kehitykseen. Kun toimialalla on imua, yrityksen on myös helpompi toimia. Silti lopulta menestyksen ratkaisevat teknologia, organisaatio ja sovellettavat johtamisen menetelmät.

Alla on hieman ennakkoon kysymyksiä, jotka tulevat toimimaan haastattelun runkona.

Arvostan paljon tähän käyttämäänne aikaa ja uskon oppivani tästä pienimuotoisesta tutkimuksesta erittäin paljon.

OSIO 1 ORGANISOINTI

- a) Miten organisaatio vaikuttaa yrityksen menestymiseen?
- b) Miten organisaatiota voisi kehittää?

OSIO 2 JOHTAMINEN

- a) Mitä menestyksekkäs johtaminen ja johtavuus on?
- b) Mikä on johtajan tärkein tehtävä? (työelämässä)
- c) Mitkä ovat mielestäsi johtajan tärkeimmät ominaisuudet, yrityksen menestyksen näkökulmasta?
- d) Miten näitä/tätä ominaisuutta voisi kehittää?

LIITE 3: HAASTATTELUJEN YHTEENVEDOT

HAASTATTELU 1, HENKILÖ A 22.11.2016

OSIO 1 ORGANISOINTI

- a) Miten organisaatio vaikuttaa yrityksen menestymiseen?
- Organisaatio ja sen onnistuminen on suoraan verrannollinen organisaation menestykseen.
- b) Miten organisaatiota voisi kehittää?
- Organisaatiota tulee kehittää jatkuvasti, mutta se ei saa olla itse tarkoitus.
 - Organisaatiotasoja on poistettava ja oikeat ihmiset on löydettävä oikeisiin tehtäviin.
 - Toimintoja on yhdistettävä ja keskitettyjä toimintoja on johdettava hyvin.

OSIO 2 JOHTAMINEN

- a) Mitä menestyksenkäs johtaminen ja johtavuus on?
- Herkkyyttä, vuorovaikutusta, toimialan tuntemista.
- b) Mikä on johtajan tärkein tehtävä? (työelämässä)
- Pitää nähdä, mihin organisaatio ja koko toimiala on menossa.
 - Saada organisaatio toimimaan strategian mukaisesti.
- c) Mitkä ovat mielestäsi johtajan tärkeimmät ominaisuudet, yrityksen menestyksen näkökulmasta?
- Pitää osata tehdä oikeita strategisia päätöksiä.
 - Pitää tunnistaa toimialan tulevaisuus ja saada sitoutettua porukka.
 - Pysyä kehityksessä.
- d) Miten näitä/tätä ominaisuutta voisi kehittää?
- Vahvalla vuorovaikutuksella.
 - Ottamalla selvää asioista.
 - Kuuntelemalla ja olemalla kiinnostunut kaikesta.

OSIO 1 ORGANISOINTI

- a) Miten organisaatio vaikuttaa yrityksen menestymiseen?
- Organisaation on oltava oikeanlainen yrityksen tehtävään nähden ja yrityksen onnistuminen on riippuvainen siitä.
- b) Miten organisaatiota voisi kehittää?
- Organisaation on oltava asiakastarpeen mukainen toimiakseen optimaalisella tavalla ja sitä on muutettava asiakaslähtöisesti.
 - Asiakaskunnan muuttuessa on myös organisaatiota muutettava.

OSIO 2 JOHTAMINEN

- a) Mitä menestyksenkäs johtaminen ja johtavuus on?
- Ongelmien tunnistamista heikoista signaaleista.
 - Puuttumista epäkohtiin.
 - Tasavertaisuutta.
- b) Mikä on johtajan tärkein tehtävä? (työelämässä)
- Tuntee bisnes ja valita oikeat vastuussa olevat henkilöt sen mukaan.
 - Asettaa riittävän korkeat tavoitteet.
 - Antaa palautetta.
- c) Mitkä ovat mielestäsi johtajan tärkeimmät ominaisuudet, yrityksen menestyksen näkökulmasta?
- Vaativuus ja oikeudenmukaisuus.
 - Soliditeetti linjakkuus.
- d) Miten näitä/tätä ominaisuutta voisi kehittää?
- Palaute, kysely ja kuuntelu.
 - Pitkän kokemuksen tuoma varmuus → Terve käsitys omasta toiminnasta.
 - Kouluttautumalla.

OSIO 1 ORGANISOINTI

- a) Miten organisaatio vaikuttaa yrityksen menestymiseen?
- Organisaatio on muuttunut enemmän asiantuntijatyöksi ja yhä enemmän tilaajaosaamiseen → Luotettavalla organisaatiolla yritys menestyy.
- b) Miten organisaatiota voisi kehittää?
- On mentävä asiakkuutta kohti ja oltava ketterämpi.
 - Toimintaympäristön muuttuessa on reagoitava yhä nopeammin tilanteisiin organisaatiota muuttamalla.
 - Tiimejä on kehitettävä jatkuvasti saavuttaakseen optimaalinen toiminta.

OSIO 2 JOHTAMINEN

- a) Mitä menestyksenkäs johtaminen ja johtavuus on?
- Sitä kun tuntee strategian ja saa koko organisaation toimimaan strategian mukaisesti.
- b) Mikä on johtajan tärkein tehtävä? (työelämässä)
- Motivoiminen.
 - Tavoitteiden asettaminen.
 - Saatava tiimien jäsenet tukemaan toisiaan.
- c) Mitkä ovat mielestäsi johtajan tärkeimmät ominaisuudet, yrityksen menestyksen näkökulmasta?
- Persoonan oltava hyvä.
 - Ihmisystävällisyys.
 - Kyky tehdä synteesejä ja johtopäätöksiä ympäristöstä.
 - Toimialatuntemus ja businessosaaminen.
- d) Miten näitä/tätä ominaisuutta voisi kehittää?
- Vertaistuki.
 - Alaan tutustuminen.
 - Mittarointi ja erilaiset kyselyt.

OSIO 1 ORGANISOINTI

- a) Miten organisaatio vaikuttaa yrityksen menestymiseen?
- Aika on muokannut organisaation menestyväksi.
 - Virheistä on opittu ja on saavutettu toimiva organisaatio, joka on menestyksen avain-
kijä.
- b) Miten organisaatiota voisi kehittää?
- Organisaatiota on pöyhittävä säännöllisesti. Löydettyä uusia henkilöitä uusiin tehtä-
viin voi organisaatio kehittyä entisestään.
 - Organisaatiota on koulutettava ja moniosaamista vahvistettava.

OSIO 2 JOHTAMINEN

- a) Mitä menestyksenkäs johtaminen ja johtavuus on?
- Sitä kun onnistutaan tavoitteissa ja pidetään kiinni siitä, mitä on sovittu.
- b) Mikä on johtajan tärkein tehtävä? (työelämässä)
- Näyttää suunta ja toimia esimerkkinä.
 - Antaa resurssit suoriutua haastavista työtehtävistä.
- c) Mitkä ovat mielestäsi johtajan tärkeimmät ominaisuudet, yrityksen menestyksen näkökul-
masta?
- Tukea alaisia.
 - Osata antaa vastauksia ja tehdä päätöksiä.
 - Olla oikeudenmukainen.
- d) Miten näitä/tätä ominaisuutta voisi kehittää?
- Opiskelemalla alaa.
 - Kuuntelemalla ihmisiä.
 - Sparraamalla omaa toimintaa kollegoiden kanssa.

OSIO 1 ORGANISOINTI

- a) Miten organisaatio vaikuttaa yrityksen menestymiseen?
- Pienessä organisaatiossa jokainen henkilö on avainasemassa ja vaikuttaa suoraan yhtiön menestykseen.
- b) Miten organisaatiota voisi kehittää?
- Jokaiseen tehtävään on valittava oikea henkilö ja annettava oikeat vastuut.
 - Jos joku kohta organisaatiosta ei toimi, on sitä muutettava.
 - Organisaatiota on kehitettävä jatkuvasti yrityksen optimaalisen toiminnan saavuttamiseksi.
 - On saavutettava kokeileva ilmapiiri.
 - Eläköityminen on huomioitava ajoissa ja on onnistuttava korvaamaan osaajat hyvillä kavereilla.

OSIO 2 JOHTAMINEN

- a) Mitä menestyksenkäs johtaminen ja johtavuus on?
- Hyvällä johtamisella ja johtajuudella saadaan vähemmillä panoksilla aikaiseksi parempia tuloksia.
 - Hyvin johdettu yhtiö menestyy paljon paremmin kuin huonosti johdettu yhtiö.
- b) Mikä on johtajan tärkein tehtävä? (työelämässä)
- Saada oma porukka onnistumaan ja saavuttamaan yrityksen strategiset tavoitteet.
- c) Mitkä ovat mielestäsi johtajan tärkeimmät ominaisuudet, yrityksen menestyksen näkökulmasta?
- Analyttisyys ja systemaattinen ajattelu.
 - Vaativuus.
 - Oikeudenmukaisuus.
 - Sinnikkyys.
- d) Miten näitä/tätä ominaisuutta voisi kehittää?
- Jatkuva kouluttautuminen.
 - Sparraus ja itsensä haastaminen.
 - Oman yhteisön seuraaminen.

OSIO 1 ORGANISOINTI

- a) Miten organisaatio vaikuttaa yrityksen menestymiseen?
- Väärin rakennettu organisaatio ei voi olla tuottava.
 - Tiimimäisesti toimittaessa, on tiimien vetäjinä oltava oikeat henkilöt.
- b) Miten organisaatiota voisi kehittää?
- Organisaatio on rakennettava etupainoisesti, mikäli halutaan kasvaa.
 - Ihmisten johtamiseen on panostettava.

OSIO 2 JOHTAMINEN

- a) Mitä menestyksenkäs johtaminen ja johtavuus on?
- Sitä kun henkilöstö on motivoitunut ja tekee parhaansa pyyteettömästi.
- b) Mikä on johtajan tärkein tehtävä? (työelämässä)
- Luoda tiimeille edellytykset suoriutua mahdollisimman hyvin.
 - Antaa ihmisille resurssit tehdä parhaansa.
- c) Mitkä ovat mielestäsi johtajan tärkeimmät ominaisuudet, yrityksen menestyksen näkökulmasta?
- Sosiaaliset taidot.
 - Toimialatuntemus.
 - Kova kiinnostus ja halu johtamista kohtaan.
- d) Miten näitä/tätä ominaisuutta voisi kehittää?
- Kollegoiden kanssa juttelu ja sparraus.
 - Lukeminen.
 - Alaisten palaute.
 - 360 johtaminen.
 - Jatkuvan parantamisen halu.

OSIO 1 ORGANISOINTI

- a) Miten organisaatio vaikuttaa yrityksen menestymiseen?
- Organisaatio tehokkuus vaikuttaa suoraan yrityksen tuloksiin.
 - Suuressa organisaatiossa on aina menestymistä vaikeuttavia organisaatiotekijöitä.
- b) Miten organisaatiota voisi kehittää?
- Organisaatiota arvioidaan ½ vuoden välein, joten organisaation tietoinen kehittäminen on jatkuvaa.
 - Organisaatiota kehitetään strategian mukaisesti.

OSIO 2 JOHTAMINEN

- a) Mitä menestyksenkäs johtaminen ja johtavuus on?
- Porukan kanssa asetettujen tavoitteiden saavuttamista.
 - Hyvän meiningin ylläpitämistä korkeista tavoitteista huolimatta.
 - Olemista sanojensa mittainen.
- b) Mikä on johtajan tärkein tehtävä? (työelämässä)
- Johtajan on oltava mukana kaikessa ja sitoutunut asioihin.
 - On löydettävä suunta strategialle ja viedä asioita päämäärätietoisesti eteenpäin.
 - Alaisten tukeminen.
- c) Mitkä ovat mielestäsi johtajan tärkeimmät ominaisuudet, yrityksen menestyksen näkökulmasta?
- On oltava sitkeä ja uskoa tekemiseen.
 - Nöyryys ja herkkyys kuunnella vaimeita signaaleja.
 - On oltava hyvä kuuntelija.
 - Jämäkkyys.
- d) Miten näitä/tätä ominaisuutta voisi kehittää?
- Vahva alan koulutus pohjan tuoma teoretieto.
 - Kollegoiden kuuntelu ja benchmarkkaus.
 - Kehityskeskustelut.
 - Palaute ja johtoryhmätoiminta.

OSIO 1 ORGANISOINTI

- a) Miten organisaatio vaikuttaa yrityksen menestymiseen?
- Oikeanlainen organisaatio on täysin ratkaiseva tekijä koko bisneksessä.
 - Joka aamu lähdettävä nollasta.
 - Oikeat ihmiset oltava oikeilla paikoilla.
- b) Miten organisaatiota voisi kehittää?
- Jatkuva kehittäminen päällä.
 - Virheistä opitaan.

OSIO 2 JOHTAMINEN

- a) Mitä menestyksenkäs johtaminen ja johtavuus on?
- Kun saa parannettua motivaatiota pelikentällä opastamalla/ohjaamalla (Johtaja ei voi täysin olla ainut motivaattori).
- b) Mikä on johtajan tärkein tehtävä? (työelämässä)
- Strategian luominen ja sen osoittaminen.
 - Auttaa priorisoimaan ja jäsentelemään tärkeitä asioita.
- c) Mitkä ovat mielestäsi johtajan tärkeimmät ominaisuudet, yrityksen menestyksen näkökulmasta?
- On oltava ymmärrystä ja näkemystä asioista.
 - Hyvät kommunikaatiotaidot.
 - On oltava sitkeä ja kärsivällinen.
 - Kyky asettua asiakkaan asemaan.
- d) Miten näitä/tätä ominaisuutta voisi kehittää?
- Kuuntelemalla ympärillä olevia ihmisiä.
 - Vertaistuki ja keskusteluryhmät.
 - Lukeminen laaja-alaisesti.
 - Hallitustyöskentely.

OSIO 1 ORGANISOINTI

- a) Miten organisaatio vaikuttaa yrityksen menestymiseen?
- Organisaatio on lakisääteinen.
- b) Miten organisaatiota voisi kehittää?
- Motivoimalla ihmisiä.

OSIO 2 JOHTAMINEN

- a) Mitä menestyksekkäs johtaminen ja johtavuus on?
- Kun saa toiset ihmiset toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla (kukoistamaan ja onnistumaan työssään).
 - Johtajan on poistettava työntekemisen esteet.
- b) Mikä on johtajan tärkein tehtävä? (työelämässä)
- Saada suhteet toimimaan.
 - Johtaa verkostoja.
 - Toimia edusmiehenä.
- c) Mitkä ovat mielestäsi johtajan tärkeimmät ominaisuudet, yrityksen menestyksen näkökulmasta?
- Kommunikointikyky ja ihmissuhdetaidot.
 - Empatia.
 - Kykyä luoda positiivista tulevaisuuden ilmapiiriä.
 - Epävarmuuden sietokyky.
- d) Miten näitä/tätä ominaisuutta voisi kehittää?
- Kuuntelemalla.
 - Palaute.
 - Hyvällä valmistautumisella palaveriinkin.
 - Vertaistuki.

OSIO 1 ORGANISOINTI

- a) Miten organisaatio vaikuttaa yrityksen menestymiseen?
- Ulkopuolinen hallitus varmistaa, että organisaatio on menestyvä ja puuttuu tarvittaessa.
 - Organisaation avaintekijä menestyksen kannalta.
- b) Miten organisaatiota voisi kehittää?
- Organisaatio laitettava ajoissa lukkoon strategian mukaisesti, mutta sitä on kehitettävä jatkuvasti kausittain.

OSIO 2 JOHTAMINEN

- a) Mitä menestyksenkäs johtaminen ja johtavuus on?
- Luottamusta.
 - Rohkeutta.
 - Kunnianhimoa.
- b) Mikä on johtajan tärkein tehtävä? (työelämässä)
- Olla esimerkkinä ja motivoida.
 - Näyttää tulevaisuuden tietä.
- c) Mitkä ovat mielestäsi johtajan tärkeimmät ominaisuudet, yrityksen menestyksen näkökulmasta?
- On oltava turvallinen johtamismalli → johtaa tasalaatuisesti.
 - Tasavertaisuus ja rehellisyys.
- d) Miten näitä/tätä ominaisuutta voisi kehittää?
- Vertaistuki.
 - Johtoryhmätyöskentely.

OSIO 1 ORGANISOINTI

- a) Miten organisaatio vaikuttaa yrityksen menestymiseen?
- Jos organisaatio ei toimi, niin bisnes ei toimi ollenkaan.
 - Toiminnan ollessa projektimaista → koko linjan on toimittava.
 - Organisaation on oltava johtajan näköinen.
- b) Miten organisaatiota voisi kehittää?
- Organisaatiota on koulutettava jatkuvasti.
 - On syytä luoda oppimisakatemia yrityksen sisälle.
 - Porukka on sitoutettava ja on annettava kova panos pitkälle koulutukselle ja uralla etenemisen mahdollisuudelle.

OSIO 2 JOHTAMINEN

- a) Mitä menestyksenkäs johtaminen ja johtavuus on?
- Hyvää tuloksen tekoa.
 - Sitä kun henkilöstö on tyytyväinen.
- b) Mikä on johtajan tärkein tehtävä? (työelämässä)
- Auttaa organisaatiota menestymään.
 - Luoda puitteet ja antaa tukea.
 - Osoittaa suunta strategialle.
- c) Mitkä ovat mielestäsi johtajan tärkeimmät ominaisuudet, yrityksen menestyksen näkökulmasta?
- Omata niin hyvä tietämys, että voi antaa vastauksia, kun niitä tarvitaan.
 - Kommunikointi ja vuorovaikutuskyky.
 - Pitää olla kiinnostunut ja elää yrityksen elämää.
- d) Miten näitä/tätä ominaisuutta voisi kehittää?
- Palaute alaisilta niistä asioista, joita itse pitää tärkeänä.
 - Mittarit (työtyytyväisyys, palaute).
 - Kehityskeskustelut.
 - Lukeminen.

OSIO 1 ORGANISOINTI

- a) Miten organisaatio vaikuttaa yrityksen menestymiseen?
- Ilman hyvää organisaatiota ei olisi yritystä.
- b) Miten organisaatiota voisi kehittää?
- Henkilöitä on koulutettava ja heille on annettava mahdollisuus päättää asioista.
 - Ihmisillä täytyy olla mahdollisuus edetä urallaan ja tavoitella uusia haasteita.

OSIO 2 JOHTAMINEN

- a) Mitä menestyksenkäs johtaminen ja johtavuus on?
- Kun työ on kivaa ja aamulla ei ole kynnystä lähteä töihin.
 - Tavoitteiden saavuttamista yhdessä.
- b) Mikä on johtajan tärkein tehtävä? (työelämässä)
- Antaa edellytykset toimia parhaalla mahdollisella tavalla.
 - Tehdä päätöksiä ja antaa muiden tehdä päätöksiä.
- c) Mitkä ovat mielestäsi johtajan tärkeimmät ominaisuudet, yrityksen menestyksen näkökulmasta?
- Luottamus ja kunnioitus.
 - Asioista kiinnostuminen.
 - Vuorovaikutustaidot.
- d) Miten näitä/tätä ominaisuutta voisi kehittää?
- Seuraamalla ympäristöä.
 - Keskustelu ja palaute alaisilta.
 - Kouluttautuminen.