

Johannes Pohjus

## **Huippujohtaminen 2010-luvulla**

Opinnäytetyö

Kevät 2012

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Liiketalouden koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Koulutusohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Johannes Pohjus

Työn nimi: Huippujohtaminen 2010-luvulla

Ohjaaja: Ulla Autio

Vuosi: 2012 Sivumäärä: 98 Liitteiden lukumäärä: 1

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia huippujohtamista. Erityisen tarkastelun kohteena oli selvittää, mitä ominaisuuksia on oltava henkilöllä, joka työskentelee huippujohtajana ja mitä johtaminen on käytännössä. Työn tavoitteena oli luoda malli siitä, millä ominaisuuksilla varustettu henkilö voi nousta huipputason johtotehtäviin ja siitä, kuinka hän käytännössä hoitaa jokapäiväistä johtamistaan.

Tutkimus oli kvalitatiivinen. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin yksilöhaastattelua. Kaikki haastateltavat olivat tai olivat olleet liike-elämän suuria vaikuttajia. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia.

Tutkimus osoitti, että huippujohtajana menestymiseen vaikuttivat luontaiset, hankitut ja sosiaaliset ominaisuudet. Henkilön luontaisilla, persoonallisuuteen liittyvillä ominaisuuksilla on suurin merkitys johtajana onnistumiseen, mutta kaikki kolme ovat osiensa summia. Ne kaikki vaikuttavat johtajana menestymisen onnistumiseen.

Tutkimuksen tulosten mukaan johtaminen on jatkuva prosessi. Se käsittää yksinkertaista neljä johtamisen käytännön työn vaihetta. Ensimmäisenä on tämän hetkisen tilanteen ymmärtäminen ja analysointi, toisena tavoitteiden asettaminen, kolmantena koko organisaation mukana olosta huolehtiminen ja neljäntenä tehdyistä päätöksistä huolehtiminen.

Tutkimuksen tulokset, huippujohtajan ominaisuudet ja johtamisen käytännön työn vaiheet, yhdistyvät johtamistyöskentelyn mallissa. Tutkimuksesta saatuja tuloksia voi hyödyntää esimerkiksi valintakoe- ja rekrytointitilanteissa sekä analysoitaessa johtamisprosessin onnistumista.

Avainsanat: johtajuus, johtaminen, karismaattisuus

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Faculty: Business school

Degree programme: Business management

Author/s: Johannes Pohjus

Title of thesis: Top management in the 2010s

Supervisor(s): Ulla Autio

Year: 2012      Number of pages: 98      Number of appendices: 1

---

The aim of the thesis was to study top leadership. The specific target was to investigate what characteristics the person who is working as a top manager has to possess and what such leadership is in practice. The goal of the study was to create a model to determine what characteristics a person should be equipped with to be able to move upwards to the top level of leadership and a model of how he or she is actually taking care of the everyday managing process.

The thesis was a qualitative study. Individual interviews were used to collect the data. Every interviewee was or had been a very important person of the business world. The method of analysis was content analysis.

The study indicated that natural, acquired and social characteristics have an effect on how you succeed as a top leader. The most valuable factor of success in top leadership is the natural characteristics of a person, but the study indicates that each of the three characteristics is a sum of its parts. All of them influence of the success of the management process.

The results of the thesis show that management is a continuing process. In practice, the managing process consists of four different stages of practical work. First, there is an understanding and an analysis of the present situation. The second stage consists of setting the goals. The third stage is about assuring that everybody in the whole organization pulls together. The last stage of the managing process is to implement the decisions made.

The results of the thesis, the characteristics of the top manager and the practical stages of the managing process, are combined in the model of leadership work. The results of the study can utilized e.g. in entrance examination and recruiting situations, as well as when analyzing the success of a management process.

Keywords: leadership, management, charismatic

## ESIPUHE

Tutkittaessa huipputason johtamista voidaan luotettavia tutkimustuloksia saavuttaa ainoastaan tutkimalla henkilöitä, joita voidaan yleisesti pitää huipputason johtajina. Ainoastaan henkilöt, jotka ovat tai ovat olleet suurten yritysten johtotehtävissä sekä hallitustyöskentelyssä vuosikymmenten ajan, kykenevät antamaan kokemuksensa pohjalta riittävän kattavaa ja monipuolista materiaalia tutkimuksen kannalta.

Tutkittaessa huippujohtajan ominaisuuksia ja selvittäessä, mitä johtaminen on käytännössä, ei pelkkään teoretietoon perustuva tutkimus voi antaa uusia tai huomionarvoisia tuloksia. Kaikelle tutkimukselle on hyvin oleellista, että tutkimuksen päätteeksi voidaan esittää tutkimuksen tuomat tulokset. Tämän tutkimuksen keskeiseksi aineistoksi nousee henkilökohtaisten haastatteluiden tuoma monipuolinen ja kattava materiaali.

Tämän tutkimuksen onnistumisen ja ylipäättään sen toteuttamisen mahdollistivat monipuolinen ryhmä hyvin vaikutusvaltaisia, tunnettuja huipputason johtajia monilta eri aloilta. Heidän positiivinen ja innostunut asenne tätä tutkimusta kohtaan lisäsivät ennestään mielenkiintoa käytännön johtamistyöskentelyyn ja sen tutkimiseen.

Nykyajan vauhdikkaassa ja globaalissa maailmassa erityisesti aika tuntuu olevan katoava luonnonvara. Niin sanotut tavalliset kahdeksasta neljään työntekijät kertovat, että heillä on liian vähän aikaa. Saati sitten henkilöllä, joka johtaa tuhansien työntekijöiden suuruista yritystä. Olen hyvin otettu, että nämä sekä entiset että nykyiset suuryritysten johtajat olivat valmiita luopumaan rajallisesta ajastaan ja osallistumaan ja mahdollistamaan tutkimukseni huipputason johtamisesta.

Tämän tutkimuksen ovat mahdollistaneet seuraavat henkilöt, joita tätä tutkimusta varten haastateltiin henkilökohtaisesti.

Maarit Toivanen-Koivisto, vuorineuvos

Georg Ehrnrooth, vuorineuvos

Seppo Paatelainen, vuorineuvos

Ilpo Kokkila, vuorineuvos

Jukka Härmälä, vuorineuvos

Tauno Matomäki, vuorineuvos

Kyösti Kakkonen, yrittäjä

Gustav Hägglund, kenraali

Eriyisen suuri kiitos Teille kaikille tutkimukseen haastatelluille henkilöille, että suostuitte mukaan tähän tutkimukseen sekä uhrasitte aikaanne haastatteluiden suorittamiseen. Te teitte tämän tutkimuksen mahdolliseksi.

Kauhajoella 22.4.2012

Johannes Pohjus

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
ESIPUHE .....	4
SISÄLTÖ.....	6
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	8
<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>9</b>
1.1 Tutkimusongelma ja tutkimustavoitteet .....	10
1.2 Opinnäytetyön rakenne .....	11
<b>2 JOHTAMINEN.....</b>	<b>13</b>
2.1 Management .....	14
2.2 Johtamisteorioiden kehitys.....	15
2.3 Leadership .....	18
2.3.1 Piirreteoriat.....	20
2.3.2 Johtamistyyli: autoritaarinen, demokraattinen ja hälläväliä .....	21
2.3.3 Tilannejohtaminen.....	22
2.4 Uudempia johtamisnäköyksiä.....	24
2.4.1 Transformationaalinen johtaminen.....	25
2.4.2 Karismaattinen johtaminen.....	26
2.4.3 Yhteisöllinen johtaminen .....	28
<b>3 ITSENSÄ JOHTAMINEN JA JOHTAJAKSI KEHITTYMINEN.....</b>	<b>30</b>
3.1 Itsensä johtaminen .....	30
3.1.1 Työssä jaksaminen .....	32
3.1.2 Ajankäytön hallinta.....	33
3.1.3 Osaamisen ja toiminnan jatkuva kehittäminen .....	35
3.2 Johtajatyypit .....	36
3.3 Huippujohtaminen .....	36
<b>4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....</b>	<b>38</b>
4.1 Tutkimusongelma ja tutkimusongelman valinta.....	38
4.2 Tiedonhankintamenetelmät .....	39
4.3 Haastateltavat .....	41

4.4	Aineiston kerääminen.....	44
4.5	Aineiston analyysi .....	47
4.6	Luotettavuus .....	49
5	TUTKIMUSTULOKSET .....	53
5.1	Huipputason johtajalta vaadittavat ominaisuudet haastateltavien näkökulmasta.....	53
5.1.1	Luontaiset ominaisuudet .....	55
5.1.2	Hankitut ominaisuudet .....	62
5.1.3	Sosiaaliset ominaisuudet .....	67
5.2	Haastateltavien näkemyksiä johtamisesta työnä.....	71
5.2.1	Nykyhetkisen tilanteen ymmärtäminen .....	72
5.2.2	Tavoitteiden asettaminen.....	74
5.2.3	Organisaatioista huolehtiminen.....	77
5.2.4	Tehdyistä päätöksistä huolehtiminen .....	80
5.3	Johtamistyöskentelyn malli .....	81
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	84
6.1	Huippujohtajan ominaisuudet.....	84
6.2	Johtaminen käytännössä .....	86
6.3	Tutkimuksen anti käytäntöön .....	88
6.4	Jatkotutkimushaasteet .....	90
	LÄHTEET .....	91
	LIITTEET.....	98

## Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne .....	12
Kuvio 2. Huippujohtajan ominaisuuksien jakaantuminen aineistossa .....	55
Kuvio 3. Huippujohtajan luontaiset ominaisuudet.....	62
Kuvio 4. Huippujohtajan hankitut ominaisuudet .....	67
Kuvio 5. Huippujohtajan sosiaaliset ominaisuudet .....	71
Kuvio 6. Johtamisen nelikenttä .....	72
Kuvio 7. Johtamistyöskentelyn malli .....	83
Taulukko 1. Huippujohtajan ominaisuudet.....	54



# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on huippujohtaminen 2010-luvulla. Tutkimuskohteena johtaminen on yksi tutkituimpia aiheita ja aihealueita. Tutkimustulokset johtajuudesta kiinnostavat huipputason johtajia, johtajaksi pyrkiviä ja johtamisen alaa opiskelevia. Vaikka johtamista ja johtajuutta on tutkittu paljon, niin tutkimusaiheena se on ehtymätön ja aina ajankohtainen. Yhtä ja oikeaa johtamismallia tai tyyliä ei ole olemassa.

Käsitteenä johtaminen on päivittäin käytetty. Ääripäissään johtaminen voi olla yhteisöllistä tai diktatorista. Johtamisen olennaisena osana on päätöksenteko, mutta on kuitenkin huomioitava, että johtaminen ei ole pelkkää päätöksentekoa. Kyseessä on monimutkaisten ja laajojen kokonaisuuksien hallinta. (Jalava & Matilainen 2010, 60.)

Johtamiskirjallisuutta ja tutkimustuloksia johtamisesta on saatavilla hyvin runsaasti sekä kotimaisella että kansainvälisellä tasolla. Lähes poikkeuksetta eri teokset esittelevät, millainen on hyvä johtaja tai millainen on huono johtaja. Todellista johtajuuden määritelmää ei ole useinkaan kuvattuna. Kuka tahansa pystyy sanomaan, millainen on hyvä tai huono johtaja. Mutta kuinka moni kykenee todella määrittelemään, mitä johtaminen on?

Ilkka-lehdessä (18.3.2012) oli artikkeli otsikolla: *Tunnetta peliin hyvä johtaja!* Artikkelissa tuotiin esille muun muassa hyvästä johtajuudesta tehneen Pia Lappalaisen väitöskirja sekä lukuisten eri asioiden lista siitä, millainen on hyvä johtaja ja millainen on huono johtaja. Merkillepantavaa tässäkin artikkelissa oli se, että tekstistä tai hyvän ja huonon johtajan listoista ei käynyt mistään ilmi, mitä johtaminen edes on. Pidetään itsestään selvyytenä, että jokainen tietää, mitä johtaminen on, eikä sitä pohdita lehtiartikkelin yhteydessä sen syvällisemmin, vaikka todellisuudessa vain harva kykenisi määrittelemään johtajuuden käsitettä.

Taantuman aikana tutkitaan, kuinka johtajat kykenevät työskentelemään suurien sisäisten ja ulkoisten paineiden alaisuudessa. Kuinka he pystyvät käsittelemään raskaita asioita, kuten irtisanomisia sekä, mistä johtajat ammentavat voimansa ja kuinka yritys saadaan kasvamaan ja kehittymään. Nousukaudella tutkitaan, miten

yrittäjien kehitys ja kasvu on eri johtamistyyliä saatu aikaan. Oli aika tai taloudellinen tilanne mikä tahansa, on tutkimusten valossa johtaminen ja johtajat aiheena aina ajankohtaisia.

## 1.1 Tutkimusongelma ja tutkimustavoitteet

Tämä tutkimus on liiketalouden koulutusohjelman opinnäytetyö. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia huippujohtajuutta Suomessa. Tutkimuksen tutkimusongelmana on selvittää, mitä on huippujohtaminen 2010-luvulla. Tutkimusongelma jakautuu kahteen alaongelmaan; 1) *mitä ominaisuuksia on oltava henkilöllä, joka työskentelee huippujohtajana* ja 2) *mitä johtaminen on käytännössä*. Näitä tutkimusongelmia selvitetään huippujohtajien omasta näkökulmasta.

Tutkimus pyrkii selvittämään haastateltaville suoritettujen haastatteluiden sekä teoreettisen tiedon perusteella, mitä johtaminen on käytännössä, eli mitä se tarkoittaa, sekä mitä se on jokapäiväisessä työelämässä. Tutkimuksessa selvitetään myös niitä ominaisuuksia, joita huipputason johtajat kokevat tärkeiksi, jotta menestyminen johtajan uralla on mahdollista. Tarkoituksena on saada malli siitä, millä ominaisuuksilla varustettu henkilö voi nousta huipputason johtotehtäviin ja siitä, kuinka hän käytännössä hoitaa jokapäiväistä johtamista.

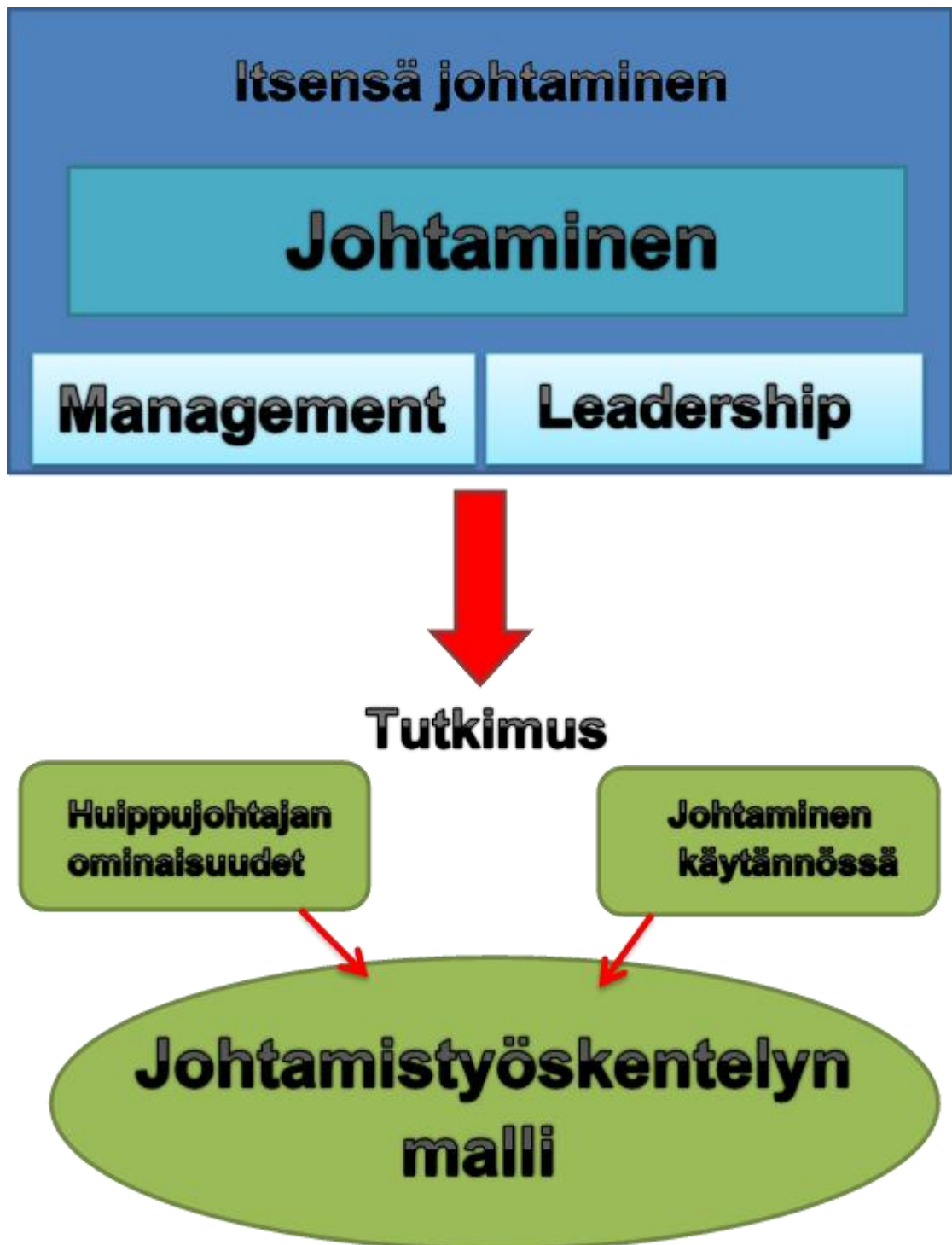
Tutkimukseen haastateltavista henkilöistä käytetään kirjallisuudessa hyvin usein myös muotoa tutkimushenkilö. Tässä tutkimuksessa käytetään tutkimuksen luonteen huomioon ottamalla tutkimushenkilön sijaan nimitystä haastateltava. Tarkoituksena ei ole tutkia tutkimukseen osallistuneita henkilöitä, vaan saada heiltä tutkimusongelmaan liittyviä omia mielipiteitä ja kokemuksia.

Tutkimuksen tuomat tulokset ja johtopäätökset ovat hyödynnettävissä esimerkiksi koulutuksissa sekä koulutuksiin valittavien valinnoissa ja erilaisissa rekrytointitilanteissa, joissa rekrytoidaan ihmisiä esimies- ja johtotehtäviin. Erilaisissa rekrytointitilanteissa tutkimustulosten hyödyntämistä voidaan käyttää esimerkiksi pyrittäessä selvittämään hakijaehdokkaiden luontaisia ominaisuuksia. Pitäisi pyrkiä keskittymään olennaisiin ominaisuuksiin, joiden on todettu edesauttavan ja olevan jopa välttämättömiä johtamistyöskentelyn menestyksekkääseen hoitamiseen. Valinta-

koetilanteissa tutkimustulosten hyödyntämistä voidaan toteuttaa samalla kaavalla kuin rekryointitilaisuuksissa. Koulutuksiin hakijoista pyritään jo hakuvaiheessa löytämään sellaiset henkilöt, jotka ominaisuuksiensa pohjalta olisivat potentiaalisimmat henkilöt johtajakoulutukseen ja näin ollen myös toimimaan tulevaisuudessa esimies- ja johtotehtävissä.

## 1.2 Opinnäytetyön rakenne

*Ensimmäisessä luvussa* esitellään opinnäytetyön aihe, tutkimusongelmat sekä ne asiat, joihin tämän tutkimuksen avulla pyritään saamaan vastauksia. *Toisessa luvussa* kerrotaan, mitä johtaminen on. Luvussa käydään läpi johtamisteorioiden kehitys, paneudutaan management- ja leadership-johtamiseen. Tässä luvussa paneudutaan myös hieman uudempiin johtamisnäkemysiin ja niissä syvennytään transformationaaliseen ja karismaattiseen johtamiseen. *Kolmannessa luvussa* tarkastellaan itsensä johtamista, joka on pohjana kaikelle johtamiselle. Lisäksi tässä luvussa perehdytään huippujohtamiseen sekä esitellään erilaiset johtajatyypit. *Neljännessä luvussa* esitellään tutkimusmenetelmät, tutkimukseen haastatellut henkilöt sekä kerrotaan aineiston analyysimenetelmistä ja luotettavuudesta. *Viidennessä luvussa* perehdytään tutkimustuloksiin aineiston analyysin pohjalta. Viimeisessä eli *kuudennessa luvussa* esitetään tutkimuksen johtopäätökset ja yhteenveto. Viimeisessä luvussa esitellään myös esimerkkejä tutkimuksen tulosten soveltamisesta käytäntöön sekä pohditaan jatkotutkimushaasteita. Opinnäytetyön rakenne on kuvattuna kuviossa 1.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

## 2 JOHTAMINEN

Seeck (2008, 18) määrittelee johtamisen toiminnaksi, jonka avulla pystytään hankkimaan ihmisten fyysisiä voimavaroja ja heidän työpanostaan sekä hyödyntämään ja kohdentamaan ne hyvin tehokkaasti sovitun tavoitteen saavuttamiseksi. Johtaminen on yleisesti auktoriteettien oikeuttamista. Auktoriteetit perustuvat joko rationaalsiin, karismaattisiin tai traditionaalsiin perusteisiin.

Johtaminen käsitteenä on monimutkainen. Ei ole olemassa yhtä ja oikeaa tutkimusta tai teoriaa, joka voisi antaa vastauksen kaikkiin johtamiseen liittyviin peruskysymyksiin (Nissinen 2004, 21). Ei ole oppikirjaa, joka kertoisi, kuinka johtajana tulisi toimia. Tie huippujohtajaksi ei käy hetkessä. Se vaatii määrätietoisuutta, itsekuria sekä avoimuutta uusia asioita kohtaan. Kehittyminen johtajana on koko elinikään kattava prosessi. Globaalien muutosten keskellä myös johtajan on kyettävä muuttumaan ja muuntautumaan vallitsevan ympäristön mukaisesti (Pirnes 2003, 12-13).

Kulloinenkin toimintaympäristö määrittelee vallan ja vastuun. Johtajalla on valtaa työntekijöihinsä nähden. Valta tuo vastuun työntekijöistä sekä heidän työnsä tuloksista. Johtaminen on vuorovaikutusta, ihmisten välistä toimintaa. (Nissinen 2004, 21.) Hyvän johtajan ominaisuudet eivät nouse esille vain yhdestä henkilöstä. Keskeisimmiksi nousevat ihmisten kautta ja heidän kanssaan toimiminen sekä suunnan näyttäminen. (Hirvikorpi & Swanljung 2006, 119.)

Peter Drucker (2002, 20-21) toteaa johtamisen olevan sitä, että pystyy tekemään ihmisten vahvuuksista tuloksellista ja muuttamaan heidän heikkoutensa merkityksettömiksi. Juuri tästä organisoinnissa on kyse ja tästä syystä johtaminen on hyvin keskeinen sekä ratkaiseva tekijä. Nykyään voidaan todeta, että jokainen työskentelee jollakin tavalla johdetussa organisaatiossa. Näin ollen toimeentulo on riippuvainen johtamisesta.

Johtamisen kokonaisuus syntyy käytännössä asioiden johtamisesta, ihmisten johtamisesta sekä jokapäiväisten arkisten toimintojen tasapainoisesta hoitamisesta. Yhtä ja oikeata johtamistapaa ei ole olemassa. Joustavuus ja monipuolinen tapa toimia antavat hyvät johtamisvalmiudet. Vaikka johtamistaitoja voi kehittää, on

muistettava, että jokainen johtamistilanne on ainutlaatuinen. Johtajan on oltava itsensä näköinen ja tuotava organisaatiolle poikkeuksetta lisäarvoa. (Lönnqvist 2002, 13.) Hyvä johtaminen ei ole oman vaikutusvallan ja aseman pönkittämistä, vaan toisten ihmisten valtuuttamista. On luotava tilanne, jossa ihmiset voivat aidosti käyttää kykyjään. (Maxwell 2009, 193.)

Hiltunen (2012, 33, 65) toteaa kaiken johtamisen olevan muutosjohtamista. Johtamisen on tähdättävä siihen, että johdettava jollain tavalla muuttaa toimintaansa. Näin ollen kaiken aikaiseen johtamiseen sisältyy muutosulottuvuus. Hiltunen määrittelee, että johtaminen on ihmisten ohjaamista siihen suuntaan, joka pohjautuu johtajan tahdon mukaan.

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään management-johtamista, johtamisteorioiden kehitystä ja esitellään keskeisimmät teoreetikot sekä perehdytään leadership-johtamiseen. Luvun lopussa perehdytään myös uudempiin johtamisnäkömyksiin. Pelkistettynä voidaan ajatella, että management-johtaminen on asioiden johtamista ja leadership-johtaminen on ihmisten johtamista. Käytännössä tämä jako ei ole niin yksiselitteinen ja hyvä johtajuus muodostuu näistä molemmista. Management-johtaminen tarvitsee rinnalleen leadership-johtamista ja päinvastoin. Kumpikaan johtamistapa ei yksinään tuo haluttua onnistumista johtamistyöskentelyssä. Ne on kyettävä sulauttamaan keskenään niin, että niistä muodostuu toisiaan täydentävät osat.

## **2.1 Management**

Management on asioiden johtamista (Sydänmaanlakka 2004,22). Käytännössä asia ei kuitenkaan ole näin yksiselitteinen. Ihmiset ovat organisaation tärkein voimavara, mikä tarkoittaa, että tehokkaan management-johtajan on oltava myös tehokas leader-johtaja. (Williams 2006, 95.) Perinteisesti asioiden johtamista on huomioitu enemmän kuin ihmisten johtamista. Asioiden johtamisessa johdetaan konkreettisempia asioita kuin ihmisten johtamisessa. (Markkula 2011, 63.)

Asiakeskeisen johtamisen ytimeen kuuluu suunnittelu ja organisointi sekä henkilöstön palkkaaminen ja heidän kontrolloimisensa. Organisaatioiden järjestyksen

sekä johdonmukaisuuden varmistaminen on tärkein päämäärä. Asiakeskeisen johtamistavan tavoiteltavana asiana on järjestys ja vakaus. (Sydänmaanlakka 2004, 22.) Management-johtamista pidetään myös auktoriteettisuhteena johtajan ja johdettavien välillä (Markkula 2011, 11).

Management-johtaminen on päätöksentekoa, suunnittelua, budjetointia, kontrollointia sekä organisointia. Management-prosessissa organisaatiolle asetetaan tavoitteet, budjetoidaan toiminnot, suunnitellaan organisaation toiminta, koordinoidaan eri toiminnot, jaetaan resurssit sekä valvotaan organisaation toimintaa. Management-prosessia pidetäänkin yleisesti organisaation toiminnan alullepanijana. Manager-johtaja johtaa määrittelemällä organisaation strategiat ja tavoitteet, hän asettaa standardit sekä johtaa organisaation toimintaa. (Markkula 2011, 48, 57-58.)

Management-johtamisessa fokus keskittyy toimintaan lyhyellä aikavälillä, riskien eliminoimiseen ja yksityiskohtiin. Pelkkään management-johtajuuteen perustuva johtamistyyli johtaa ajan kuluessa siihen, että se alkaa heikentää organisaation tehokkuutta. (Suominen 2011, 17-18.) Tästä syystä onnistuneen johtamisen on oltava sekoitus sekä management- että leader-johtamista (Carnal 1999, 138).

## 2.2 Johtamisteorioiden kehitys

Jules Henri Fayol nosti ensimmäisenä 1900-luvun alussa esille erillisen johtamistieteen sekä loi kirjoituksillaan pohjaa teorian tarpeelle. Fayol havaitsi, että johtamistaidot vaikuttavat olennaisesti yrityksen menestymiseen. Näin ollen johtaminen erotettiin omaksi osa-alueekseen. Vähäiselle huomiolle omana aikanaan jääneet Fayolin ajatukset sekä käsitteet ovat tänä päivänä tärkeä osa nykyaikaista johtamisajattelua. *Kokemus rakennetaan koulutuksen pohjalta ja johtajien koulutus on täten välttämätöntä.* (Seeck 2008, 167-168.)

Oman johtajakokemuksensa perusteella Fayol esitti neljätoista yleistä johtamisperiaatetta. Johtamisperiaatteissa on kuitenkin huomioitava ympäröivät olot, tilanne sekä muut muuttuvat tekijät. Fayolin mukaan johtamisen yleiset periaatteet ovat valta ja vastuu, työnjako, määräysvallan ja ohjauksen ykseys, kuri, henkilöstön

palkkaus, yleisen edun asettaminen yksityisen edun edelle, käskyketju, keskittäminen, oikeudenmukaisuus, järjestys, aloitekyky, henkilöstön pätevyys sekä yhteishenki. Fayol oli ensimmäinen suuryrityksen pääjohtaja, joka loi johtamisfilosofiastaan systemaattisen teoksen. (Seeck 2008, 168-169.)

Frederick Winslow Taylor on keskeisimpiä tieteellisen liikkeenjohdon alullepanijoita 1900-luvun alkupuolella. Ajatuksena oli työn rationalisoimisesta tehokkuuden ja tuottavuuden parantamiseksi. Taylorin mukaan tieteelliset liikkeenjohdon periaatteet muodostuvat seuraavista kolmesta keskeisestä ajatuksesta. Ensimmäisenä on ajatus että, tiede kykenee korvaamaan työntekijän henkilökohtaiset käsitykset. Toisessa kohdassa työntekijöiden valinnan jälkeen heitä koulutetaan ja opetetaan tieteeseen perustuvalla tiedolla. Työntekijöiden ei annettu kehittyä niin sanotusti sattumanvaraisesti ja päättää omista asioistaan. Kolmantena ajatuksena on, että sekä työntekijät että johto toimivat tiiviissä yhteistyössä vain tutkimustietoon pohjautuvien tieteellisten lakien mukaan. (Seeck 2008, 51-53.)

Alfred P. Sloan Jr. valittiin General Motors:n johtajaksi vuonna 1923. Seuraavien vuosikymmenten aikana hän keskittyi erityisesti yritystoiminnan kehittämiseen. (Alfred P. Sloan Foundation 2008.) Hän kehitti toimintaperiaatteen, jossa *arviointi ja hallinta olivat keskitettyjä ja operaatiot sekä hallinto hajautettuja*. Hän keskittyi myös yrityksen hallintoon ja organisoimisiin ongelmiin. Siinä yrityksen hallinto pilkottiin kolmeen osaan, jotka jakautuivat johtoryhmään, henkilöstöosastoon ja yleisiin toimihenkilöihin sekä osastoihin. Kaikki osastot olivat sovittuun rajaan asti itsenäisiä, kuitenkin niin, että tärkeimmät päätökset tehtiin vain ylimmässä johdossa. (Seeck 2008, 170.)

Amitai Etzioni perehtyi erityisesti valtaan ja vallankäyttöön organisaatioissa. Hän toi esille *vallankäytön kolme erilaista luokitusta*: fyysisen, symbolisen ja materiaalisen. Vallankäytön kohteille fyysinen vallankäyttö on kaikista vieraannuttavinta, kun taas symbolinen on vähiten vieraannuttavinta. Etzioni totesi myös, että valta perustuu asemaan tai henkilöllä olevaan suostuttelutaitoon. Virallinen johtaja perustaa vallankäyttönsä asemaan, kun taas epävirallisen johtajan vallankäyttö tukeutuu henkilöön. (Seeck 2008, 171-172.)



1900-luvun puolivälissä James March ja Herbert Simon tutkivat ihmisten päätöksentekoprosesseja (The Nobel Foundation 2012). Heidän mukaansa on välttämätöntä tutkia *päätöksentekoprosesseja*, jotka vaikuttavat ihmisten valintoihin ja käytökseen, jos haluaa ymmärtää organisaatiota. March yhdessä Richard Cyertin kanssa taas tarkasteli yritystä järjestelmänä, joka sopeutuu ympäristöönsä. Organisaation jäsenet etsivät uusia ratkaisuja ja oppivat. Tämä johtaa rutiinien muutoksiin. March ja Cyert korostivat innovatiivisuutta ja oppimiskykyä, jotka ovat edelleenkin mukana tutkittaessa organisaatioita ja johtamista. (Seeck 2008, 175-176.)

Peter F. Drucker korosti 1900-luvun puolivälissä johtamisessa *suuntautumista tulevaisuuteen*. Hän painotti strategista johtamista ja sen merkitystä aikana, jolloin sitä ei ollut vielä edes keksitty. Hänen mukaansa kaikki merkitykselliset päätökset ovat strategisia. Drucker kehitti myös tavoitejohtamisen käsitteen eli johtajan tehtävänä on toimia niin, että tavoitteet toteutuvat. Vaatimukset ja tavoitteet sekä niiden toteutuminen riittävät johtajan työn valvonnan kriteereiksi eli johtaminen pohjaa Druckerin mukaan itsekontrolliin. Hän toteaa myös, että johtajan auktoriteetin tulisi olla laaja ja työpanos näkyvä sekä mittava. Johtajan tulisi kuitenkin ymmärtää, että strategian valintaan vaikuttavat priorisointitarpeet ja työn tavoitteet, jotka jokainen työntekijä käsittää eri lailla. Niistä tulisi keskustella eli työn tavoitteita ei pidettäisi enää yhteisesti jaettuina faktoina. Tavoitteet, toimintatapa ja strategia tulisi aina määrittää yhdessä tehtävän suorittamisen alkaessa. (Seeck 2008, 177-178.) Strategiatyössä on kyse johtamisesta. Näin ollen strateginen johtaminen koki suuren muutoksen sitä kohdennettaessa, kun havahduttiin toteutuksen ja suunnitelmien väliseen suureen eroon. Suurin osa päivittäisistä taisteluista on nykyään liiketoiminnan tasolla, joten painopiste on siirtynyt pois aiemmalta yhtiötasolta. (Kamensky 2008, 28.)

Yhdeksi merkittäväksi johtamisen tutkijaksi voidaan nimetä myös Daniel A. Wren. Hänestä tuli 1970-luvun alussa Oklahoman yliopiston johtamisen professori. Hän on julkaissut uransa aikana useita johtamisen alan kirjoja ja hänet on palkittu lukuisilla kunnianosoituksilla sekä palkinnoilla johtamisen alalta. (Oklahoma Higher Education Heritage Society). Wren tutki aiemmin historian saatossa esille tulleita johtamisen funktioita. Teoksessaan *The Evolution of Management Thought* hän kokoaa nämä funktiot yhteen ja selventää niiden merkityksiä. Johtamisen funktioi-

hin Wren listaa suunnittelun, organisoinnin, johtajuuden, henkilöstöjohtamisen ja kontrolloinnin. (Wren 1994, 428-434.)

### 2.3 Leadership

David Pardey (2007, 9) kuvailee, että leadership-johtaminen on kuin hyvää taidetta. Sitä on vaikea löytää, mutta kun sen löytää, niin sen tietää. Se on jotain, jonka ihmiset voivat kokea tai nähdä henkilökohtaisesti. Tämä johtaa siihen, että johtajan on itse luotava se yhteishenki, joka saa alaiset seuraamaan häntä.

Leadership on ihmisten johtamista. Leader-johtajan ote on riskejä kaihtamaton ja innovatiivinen. Hänen johtamistyyllinsä on persoonallinen ja suoruus korostuu ihmisten kohtaamisessa. Leader-johtaja on hyvin usein myös itsenäinen ja hänellä on kyky innovoida. (Peltonen 2008, 123.) Kauppisen (2006, 18) mukaan muuttuvissa olosuhteissa leader-johtajat auttavat organisaatioita menestymään ja täten luovat niille lisäarvoa. Toiminnassa korostuu visioiden luominen ja erilaisten strategioiden kehittäminen niiden saavuttamiseksi. Tavoitteisiin pyritään käyttäen apukeinoina innostamista ja motivointia. Menestys nousee innovaatiosta ja jatkuvasta kehittämisestä. (Lönqvist 2002, 60-61.)

Hyvän leader-johtamisen aikaansaannos on työntekijöiden sitoutuminen. Pyrkimyksenä on saada työntekijät ponnistelemaan asetettujen tavoitteiden eteen entistä enemmän. Leader-johtaja on kiinnostunut alaisistaan ja huolehtii heistä. Johtamisen painopiste on ennakoivassa ja nopeassa johtamisessa. (Lönqvist 2002, 61.) Leader-johtajien kiinnostus on vahvasti tulevaisuudessa, visioiden luomisessa ja ihmisten sitoutumisessa. He pyrkivät luomaan uuden tulevaisuuden ja heidän tehtävänsä on myös auttaa organisaatioita sen saavuttamisessa. (Kauppinen 2006, 18.)

Ihmisten johtamisessa kaikkein keskeisin asia on aidon tahtotilan luominen sekä sen kautta vaikuttaminen toiseen ihmiseen. Henkilöiden välinen vuorovaikutustilanne luo dynaamisen pohjan oikeanlaiseen vaikuttamiseen. Pakolla tapahtuva ihmisiin vaikuttaminen saa usein aikaan vastustusta. Ihmisten sitoutumista lisää esimiehen tai johtajan oma asiantuntemus sekä hänen työskentelynsä. Hänen on

johdettava oman esimerkkinsä kautta. Ihmisten johtamisessa leadership-johtaja on todella innostava ja motivoiva. Hän onnistuu sitouttamaan ihmiset yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. (Koskinen 2005, 17-18.)

Visionäärisyys ja visiointi ovat erittäin tärkeitä ominaisuuksia ja ne korostuvat etenkin leadership-johtajan ominaispiirteissä. Leadership-johtaja keskittyy hyvin paljon tulevaisuuteen ja visioiden luomiseen. Leadership-johtajista puhuttaessa ei voida sivuuttaa vision ja visionäärisyyden merkitystä.

### *Visionäärisyys ja visio*

Visionäärisyys on yksi johtajuuden määritelmistä (Trump & Kiyosaki 2007, 13). Johtaminen voi saada huomattavasti lisävoimaa, jos johtoporras kykenee muodostamaan tulevaisuuden tavoitetilan eli vision, jonka toteuttaminen on ponnisteleminen arvoista ja se on yhteisen edun mukaista. Visioiden käyttö ja niiden luominen johtamistyöskentelyssä saattavat myös osaltaan synnyttää pettymyksiä, jos johtoporras ei kykene toteuttamaan sovittuja lupauksia tai suuria unelmia. Tällöin visiojohtaminen kääntyy käyttäjänsä vastaan. Äärimmäisiin ponnistuksiin tarvitaan riittävästi uskottavuutta ja on oltava konkreettisia todisteita projektin kulusta, mikä kertoo, että laadittu muutos etenee suunnitelmallisesti ja aikataulussa. (Lönngqvist 2002, 27.)

Visio on innostettava koskemaan koko organisaatiota. Kukaan ei seuraa johtajaa, joka ei kykene määrittelemään tulevaa kuvaa siitä, missä yritys on tulevaisuudessa. Tämän merkitys ilmenee erittäin hyvin muun muassa transformationaalisessa johtajuudessa. (Dolan, Garsia & Richley 2006, 159.)

Visio pitää sisällään paljon muutakin kuin pelkästään sen laatimisen. Welch (2005, 71-73) korostaa, että johtajan on kyettävä tekemään visiosta totta. Vision onnistumisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että johtaja viestittää ja kertoo visiosta toistuvasti sekä vahvistaa viestiään palkkioilla. Jos työntekijöiden todella halutaan elävän kohti suunniteltua visiota, niin heillä on oltava tiedossa, mikä palkkio tai bonus heitä odottaa, jos ja kun tavoitteet saavutetaan.

Visioiden voima syntyy niiden motivoivasta vaikutuksesta. Ne auttavat turvallisuuden ja perusmoraalin ylläpitämisessä erityisesti kuohuvissa muutostilanteissa. Jat-

kuvat organisaatiossa tapahtuvat muutokset ovat paremmin kestävässä, kun näiden taustalta heijastuu pysyviä arvoja sekä merkityksiä, jotka osaltaan luovat turvallisuuden tunnetta. (Lönqvist 2002, 27-28.) Visiojohtamisen taustalla onkin ajatus siitä, että jokainen organisaatio ja jokainen yksittäinen ihminen tarvitsee unelmia (Sydänmaanlakka 2004, 120).

Hyvä visio on lisäarvon tuoja, joka koskettaa sekä työntekijöitä että asiakkaita (Heinonen 2006, 172). Viitala (2006, 77) toteaa, että numeroilla ei ole merkitystä vision määrittelyssä. Hyvä visio voi muodostua myös laadullisesta kuvauksesta tai kuvasta. Jos visio siirtyy toimijoiden sisäiseksi kuvaksi, voidaan tällöin puhua tehokkaasta visiosta. Strategian ohella visio luo kehyksen kaikelle toiminnalle sekä osaamisen kehittämiseksi.

Tarkasti formuloitu visio sekä strategia muodostavat visiojohtajan keskeiset työkalut (Heinonen 2006, 172). Myös intuitiolla on todettu olevan huomattava merkitys vision laadinnassa. Tästä syystä onkin erityisen tärkeää, että johtajan ympärillä on ihmisiä, joilla on kykyä luovaan ajatteluun visionäärisessä työssä. Hyvin laadittuna ja toteutettuna visio voi olla hyvin tehokas toiminnan kehittäjä ja motivoija. (Karlöf & Lövingsson 2004, 356-357.)

Vuorineuvos Kari Neilimo toteaa, että tulevaisuudessa visionäärisyyden merkitys tulee kasvamaan entisestään. Suuret tavoitteet kasvattavat motivaatiota ja johtaminen on yhä enenevässä määrin johtamista sekä vision että informaation tukevana. Tämän päivän taloudessa on kyettävä uudistumaan ja se vaatii innovointikykyä. (Ruuskanen-Himma 2011.)

Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan lähemmin leadership-teorioiden kehitystä. Luvussa 2.3.1 käsitellään piirreteorioita. Erilaiset johtamistyyliä esitellään luvussa 2.3.2 sekä tilannejohtaminen luvussa 2.3.3.

### **2.3.1 Piirreteoriat**

Johtajuusominaisuuksien ja luonteenpiirteiden uskottiin olevan synnynnäisiä ja periytyviä ominaisuuksia piirreteorioiden alkuaikoina eli 1900-luvun alussa (Sydänmaanlakka 2004, 30). Valta vaihtui sekä omistaja- että kuninkaallisissa suvuis-

sa jälkeläiseltä toiselle. Piirteiden oletettiin ennustavan johtajaksi tulemista. Yhteiskunnalliset olot eivät kuitenkaan silloin mahdollistaneet tavallisten kansalaisten nousemista esimerkiksi taloudellisiksi tai poliittisiksi johtajiksi. (Aaltio 2008,77.) 1900-luvun puolivälissä kritiikki kohtasikin piirreteoriat, koska yrityksistä huolimatta ei kyetty määrittelemään kaikissa tilanteissa päteviä johtamiseen liittyviä piirteitä. Painopiste siirtyi silloin kohti johtajan ja alaisten välisen suhteen tutkimista. (Sydänmaanlakka 2004, 30.)

1900-luvun viimeisinä vuosikymmeninä alkoi luonteenpiirteiden vaikutus johtamiseen kiinnostaa uudelleen. Tämä ilmenee esimerkiksi karismaattisessa ja visionäärisessä johtamisteoriassa. Tehokkaan ja menestyksellisen johtamisen osana nähdään jälleen oleellinen rooli luonteenpiirteillä. Alkuajan perusteet ovat siis edelleenkin voimissaan. Johtaminen koetaan myös olemisena, eikä vain pelkkänä tekemisenä. (Sydänmaanlakka 2004, 30.)

Johtajien ominaispiirteissä on noussut esiin muun muassa älykkyys, itseluottamus, päättäväisyys, uskottavuus ja sosiaalisuus. Heille ominaisien piirteiden oletetaan olevan sekä synnynnäisiä että myös opittuja. Johtajana onnistumiseen on todettu vaikuttavan esimerkiksi vastuuhalukkuuden, peräänantamattomuuden, sosiaalisen aloitekyvyn ja kyvyn muokata sosiaalista vuorovaikutusta tilannekohtaisesti. Vaikka eräät piirteet näyttäisivät lisäävän onnistumista johtajana, eivät ne automaattisesti takaa sitä. Nykyaikana johtajuuden piirreteorioissa on kuitenkin sosiaalinen kyvykkyys ja joustavuus lisääntynyt dominoinnin ja kontrolloinnin korostamisen sijaan. (Aaltio 2008, 79-81.)

### **2.3.2 Johtamistyyli: autoritaarinen, demokraattinen ja hälläväliä**

Autoritaarinen ja demokraattinen johtamistapa ovat ääripäät johtajan käyttäytymisessä (Sydänmaalakka 2004, 27). Demokraattinen johtajuus ilmenee ihmisiin keskittyvänä johtamisena. Autoritaarinen johtaja keskittyy lähinnä työtehtävien asiakysymyksiin. Johtamistyyliessä johtamista tarkastellaan toimintana pelkän yksilön sijaan tietyssä ympäristössä. Huomio vaihtuu johtajan omista ominaisuuksista toisiin käyttäytymistyyliin. Käyttäytymistyyliet eivät ole sitoutuneita johtajan henkilö-

kohtaisiin luonteenpiirteisiin. Johtajuutta etsitään niistä käyttäytymistavoista, jotka ilmenevät työelämän erilaisissa tilanteissa. (Peltonen 2008, 125.)

Autoritaarisessa johtamistavassa työilmapiiri on usein hyökkäävä. Siinä ilmenee riitoja suosituista työtehtävistä. Valta ja vaikutusmahdollisuudet ovat yksin tai lähes yksinomaan johtajalla. Viestintä on siinä vähäistä ja se on yksisuuntaista, johtajalta johdettaville. Johtamistapaan kuuluu, että johtaja määrää kaiken, jolloin johdettaville ei muodostu kokonaiskuvaa. Työn jakaminen on hyvin yksipuolista, jolloin johtaja määrää autoritaarisesti työt ja tehtävät. Työn laatu on tässä johtamistavassa kiitettävää, mutta kun johtaja on poissa, työpanos laskee. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 112.)

Demokraattisessa johtamistavassa työilmasto on yhteistyötä ja keskinäistä luottamusta kannustava ja siinä on vähän hyökkäviä asenteita (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 112). Valta ja vaikutusmahdollisuudet ovat jakaantuneet sekä johtajalle että johdettaville. Viestintä demokraattisessa johtamistavassa on runsasta ja molemminpuolista. Ryhmäkeskustelut ovat olennainen työmuoto. Johtaja viitoittaa päälinjat, joiden puitteissa ryhmä voi tehdä omia päätöksiään. Tässä johtamistavassa myös johdettavat jakavat osittain itse keskenään työt, jolloin työpanos on hyvä silloinkin, kun johtajan silmä välttää.

Hälläväliä-tyylisessä johtamistavassa ilmenee usein riitaisuuksia ja yleistä hulinaa (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 112). Valta on sillä, joka sen itselleen kahmaisee. Viestintää on tässä johtamistavassa vähän tai ei lainkaan ja kaikki pyrkivät johtamaan kaikkia, mutta kukaan ei tottele ketään. Hälläväliä-tyylin johtamistavassa ei ole työn jakamisessa johtajapanosta ja työpanos sekä -halu ja työnlaatu ovat usein heikkoja.

### **2.3.3 Tilannejohtaminen**

1960-luvulla johtajuuden tutkimuksessa tuotiin esille, että ei ole olemassa vain yhtä yleisesti pätevää johtamistyyliä, sillä johtamiseen vaikuttavat aina tilannetekijät. Tietty johtamiskäyttäytyminen tai -tyyli on tehokasta ainoastaan tietynlaisissa olo-

suhteissa. Aikakauden ja tilanteen tarpeita ja arvostuksia heijastaa usein myös johtajavalinta. (Lönqvist 2002, 51.)

Viime vuosikymmeninä tilannejohtamista on pidetty johtamistyyleistä ehkä kaikista suurimmassa arvossa. Hersey ja Blanchard kehittivät alun perin tilannejohtamisen mallin, jossa keskitytään kuvaamaan johtamista eri tilanteissa. Erilaiset tilanteet tarvitsevat erilaista johtajuutta, on heidän teoriansa perusnäkemys. Johtaja voi olla tehokas työssään ainoastaan, jos hän kykenee sovittamaan johtamistyyliä eri tilanteiden vaatimilla tavoilla. (Sydänmaanlakka 2004, 35.) Hersey ja Blanchardin tilannejohtamisen malli perehtyy tarkastelemaan johtamista erityisesti alaisen ja johtajan välisenä henkilökohtaisena suhteena (Raasumaa 2010, 209).

Finch kuvasi neljä erilaista johtamistyyliä sen perusteella, kuinka paljon johtaja huomioi jäsentensä tarpeita ja kuinka tehtävien suorittaminen on määritelty. Tämän tarkastelun lähtökohta on melko lähellä Ohion yliopistossa keksittyä kahden perusulottuvuuden mallia. Tässä mallissa autoritaarinen päätöksenteko on rakenteeltaan selkeä, joka toisaalta ottaa huomioon ryhmään kuuluvien jäsenten tarpeita melko vähän. Neuvottelevassa päätöksenteossa johtaja käsittelee ongelman työryhmänsä kanssa sekä pyytää heiltä ehdotuksia ja ideoita, näin huomioimalla myös ryhmän tarpeet. Tässä tilanteessa johtaja tekee kuitenkin päätökset viime kädessä itse. Valtuuttavassa päätöksenteossa ongelmanratkaisu delegoidaan työryhmälle, jonka päätöstä johtaja on valmis tukemaan. Valtuuttavassa tyyliässä johtajalla on kuitenkin valta päättää, mitä asioita milloinkin valtuutetaan. Varsinaisesta ryhmäpäätöksestä puhutaan vasta, kun ongelma jaetaan työryhmän kanssa ja johtaja on muiden mukana työskentelemässä oikean ratkaisun aikaansaamiseksi. Tämän lisäksi johtajan on oltava valmis tukemaan ja hyväksymään päätöksiä, joilla on ryhmän tuki takanaan. (Lönqvist 2002, 51-52.)

Ensimmäisenä henkilönä William J. Reddin lisäsi tehokkuusulottuvuuden aikaisempien mallien kahden perusulottuvuuden, ihmissuhde- ja tehtävälottuvuuden, lisäksi. Hän ajatteli, että käytännön teoreettisten mallien on hyväksyttävä, että useat tyyliä voivat olla kustakin tilanteesta riippuen joko tehokkaita tai tehottomia. Tämä koettiin hyvin merkittävänä läpimurtona johtamiseen liittyvässä ajattelussa. (Sydänmaanlakka 2004, 36.) Tilannejohtamisen voidaan siis sanoa perustuvan traditionaaliseen johtamisajatteluun, koviin arvoihin, asioiden johtamiseen, ajatte-

luun suljettujen systemaattisten mallien mukaan sekä tehokkuuden lisäämiseen (Markkula 2011, 72).

### *Tilannejohtamisen vahvuudet ja heikkoudet*

Tilannejohtamisen ehdottomiksi vahvuuksiksi määritellään etenkin seuraavat asiat. Se on hyvin usein käytetty ja tunnettu, vankkaan teoriaan perustuva, mutta hyvin käytännöllinen. Se on ohjaileva eli kertoo, mitä milloinkin on tehtävä tai jätettävä tekemättä ja korostaa etenkin johtajan joustavuutta. Tilannejohtaminen tuo esille, että jokaista alaista on tehtävän mukaan kohdeltava eri tavoin sekä muistuttaa, että johtajan on kyettävä etsimään tilaisuuksia alaistensa kehittämiseen. (Sydänmaanlakka 2004, 38.)

Tilannejohtamisen heikkouksiin lukeutuu muun muassa se, että on ollut vain muutamia tutkimuksia, jotka ovat yrittäneet testata niitä perusolemuksia, mitä normaalin lähestymistavan takaa löytyy. Alaisten valmiustasosta oleva käsite on hieman epäselvä. Malli on saanut kritiikkiä myös siitä, kuinka sitoutuminen on siinä niin käsitteellistetty. Kyseenalaiseksi on asetettu myös seuraajan valmiustason ja johtajan tyylin yhteensopivuus. Organisaatioille jää epäselväksi, onko kyseessä ryhmän johtaminen vai alaisten henkilökohtainen ohjaus. Lisäksi malliin kuuluvat johtajuuskyselyt ovat olleet arvostelun kohteena. Vahvuuksistaan ja heikkouksistaan huolimatta tilannejohtamisen mallia käytetään hyvin laajalti. Osin siitä syystä, että sitä on helppo soveltaa ja käsitteellistää. Sen selkeys ja yksinkertaisuus tekevät siitä käyttökelpoisen työkalun johtajille. Sitä voidaan myös soveltaa lähes kaikissa organisaatioissa, kaikenlaisissa tehtävissä sekä millä tasolla tahansa. (Sydänmaanlakka 2004, 38.)

## **2.4 Uudempia johtamisnäkömymiä**

Luvussa 2.4 käydään läpi uudempia johtajuuden tyyliuuntia ja johtamistapoja. Ensimmäisessä alaluvussa 2.4.1 käydään läpi transformationaalinen johtaminen, joka on tällä hetkellä yksi uusimmista suuntauksista johtamisen saralla. Luvussa tuodaan esille myös transformationaalisen- ja transaktionaalisen johtamisen eroavaisuudet. Toisessa alaluvussa 2.4.2 paneudutaan karismaattisuuteen, karismaat-



tiseen johtajaan sekä karismaattisen johtajan merkitykseen organisaatiolle. Kolmannessa eli viimeisessä alaluvussa 2.4.3 käydään läpi yhteisöllinen johtajuus ja yhteisöllinen johtaja. Luvussa käsitellään yhteisöllisen johtajan peruspilarit sekä konkreettiset seikat, joista yhteisöllinen johtajuus muodostuu.

### **2.4.1 Transformationaalinen johtaminen**

Transformationaalinen johtaminen on yksi tuoreimmista johtamisen suuntauksista (Mäkilouko 2003, 77). Transformationaalinen johtaja ymmärtää seuraajiensa motiivit ja tarpeet sekä sopeuttaa toimintansa näiden mukaan (Sydänmaanlakka 2004, 42). Burns julkaisi vuonna 1978 teoksen ”Leadership”, jota konkreettisesti pidetään uuden johtamisen paradigman syntyä. Teoksessaan hän lähestyy johtamista vaikuttamisen ja vallan näkökulmasta. Burns toteaa, että jokainen johtaja voi olla aktiivinen tai potentiaalinen vallankäyttäjäksi. Kuitenkaan jokainen vallankäyttäjäksi ei ole johtaja. (Nissinen 2004, 127.)

Burnsin keskeinen ajatus oli erottaa toisistaan transformationaalinen ja transaktionaalinen johtaminen. Tyypillisimpänä johtajuuden ilmentymismuotona pidetään transaktionaalista johtamista, joka perustuu vastavuoroiseen toimintaan. Transaktionaalisessa johtamisessa johtaja pyrkii saavuttamaan asetetut tavoitteet huomioiden alaisensa tavoitteita ja tarpeita. Transaktionaalinen johtamiskäyttäytyminen ei kehitä alaisia, koska se pyrkii ainoastaan vaihtamaan jotakin johonkin, kuten palkkaa työhön. (Nissinen 2004, 128-129.)

Transformationaalinen johtaminen on transaktionaalista johtamista haastavampaa sekä monimutkaisempaa. Transformationaalisessa johtajuudessa tuetaan kasvamista, mikä edellyttää tarpeiden tunnistamista sekä niiden täyttämistä. (Nissinen 2004, 128.) Se on prosessi, joka muuttaa sekä johtajaa ja johdettavaa. Transformationaalisella johtamistavalla syntyy yhteys ihmisten väliseen suhteeseen, mikä taas vaikuttaa positiivisesti motivaation ja moraalien kasvuun. Transformationaalinen johtaja auttaa alaisiaan saavuttamaan heidän maksimaalisen potentiaalinsa. He pystyvät innostamaan alaisiaan voittamaan suuriakin haasteita. Transformationaalisen johtamisen on sanottu olevan ihmisten energisointia. (Sydänmaanlakka 2004, 42-43.) Transformationaalisella johtajalla on takanaan alaisensa usko, he

ovat lojaaleja sekä kunnioittavat johtajaansa. Transformationaalisen johtajan alaiset ovat hyvin motivoituneita ja kykenevät tekemään enemmän kuin heiltä normaalisti odotetaan. (Yukl 2005, 262.)

Transformatiivisia johtajia kuvataankin usein rohkeiksi johtajiksi, jotka uskaltavat ottaa harkittuja riskejä. He kokevat usein olevansa muutoksen agentteja, joita ohjaavat selkeät arvot kohti päämäärää. Transformatiiviset johtajat ottavat muut ihmiset huomioon ja uskovat heihin sekä ovat herkkiä sekä visionäärisiä. He pystyvät toimimaan haastavissa olosuhteissa ja kykenevät sietämään epävarmuutta. Transformationaalisia johtajia kuvaa myös elinikäisen oppijan käsite. He oppivat omista virheistään ja kykenevät myös puhumaan niistä. (Nissinen 2004, 135-136.)

Transformationaalista johtajuutta voi opiskella. Se on hyvin raskasta sekä henkisesti että ruumiillisesti. Keskeisempänä ajatuksena on, että johtaja asettaa tietyt standardit, joiden puitteissa toimitaan. Jos suuren paineen alla työskentelyssä huomataan pieniäkin heikkouksia, niin johtajan on välittömästi puututtava niihin. Hänen on valmennettava ja valettava uskoa alaisiinsa, jotta kyseinen tilanne saadaan hoidettua. (Dolan, Garsia & Richley 2006, 122.)

#### **2.4.2 Karismaattinen johtaminen**

Karismaattisuutta on tutkittu paljon, mikä ilmenee muun muassa johtajuuden alan tieteellisissä julkaisuissa. Karismaattisesta johtajuudesta on esitetty useita teorioita, joita ovat Housen teoria, attribuutioteoria, minäkäsitysteoria, psykodynaaminen teoria ja sosiaalisen leviämisen teoria. Näissä teorioissa painotukset kuitenkin vaihtelevat sen mukaan, mitä on tutkittu. (Aaltio 2008, 166, 172-179.) Oleellista karismaattiselle johtamiselle on, että karismaattisen johtajan vaikutus on hyvin keskeinen esimerkiksi ympäristön luoman epävakaa tilanteen aikana (Lappalainen 2012, 59).

Karismaattisuuden voi sanoa olevan lahja, jonka avulla karismaattinen henkilö pystyy vaikuttamaan ympärillään oleviin ihmisiin. Karisma syntyy ja elää johtajan ympärillä olevien ihmisten käsityksissä. (Nissinen 2004, 136-137.) Heinonen (2006, 167) toteaa karisman olevan ominaisuus, jota ei ole kaikilla johtajilla, vaan

se on jotain, joka vetää puoleensa. Johtaja ei voi olla karismaattinen johtaja vain istuessaan toimistossaan. On oltava ihmisten parissa ja annettava heille mahdollisuus muodostaa oma mielipide. (Kilduff 2011.)

Karismaattisen johtajuuden keskiössä ovat henkilön *persoonalliset ominaisuudet* sen sijaan, että itse johtajuus perustuisi vain muodolliseen auktoriteettiin. Edellisen lisäksi karismaattiseen johtajuuteen vaikuttavat alaisten odotukset ja tilannetekijät. (Aaltio 2008, 165-166.) On myös huomioitava, että itse auktoriteetti ei taas muodostu yksilön henkilökohtaisesta karismasta (Tienari & Meriläinen 2009, 79).

Työntekijöiden työhön sitoutuminen ja innostuneisuus ovat avainasioita yrityksen menestymiseen. Karismaattiset johtajat omaavat hyvät vuorovaikutustaidot ja pysyvät inspiroimaan työntekijöitä, joilla olisi runsas määrä potentiaalia, mutta juuri sillä hetkellä vain vähän yritystä. (Aaltio 2008, 165-166.) Karismaattinen johtaja on ansainnut alaistensa täydellisen luottamuksen (Mäkilouko 2003, 77). Häneltä vaaditaan paljon keskimääräistä suurempaa moraalikäsitystä ja arvosidonnaisuutta, koska karisman mukana tulee valtava määrä valtaa, jolloin kritiikkittömyyden puute saattaa helposti johtaa vallan väärinkäyttöön (Nissinen 2004, 137.) Kuten Wahlroos (2012, 351) korostaa, että valtaan liittyy yksi ongelmallinen seikka, valta turmelee. Tästä syystä yritysten johdossa eivät aina ole ne kaikista lahjakkaimmat ja kaukonäköisimmät ihmiset.

Karismaattisen johtajuuden määrittelyssä keskitytään kolmeen keskeiseen asiaan eli viestinnän, alaisten sekä ympäristön näkökulmaan. *Viestinnän näkökulmaa* tutkittaessa nousee esille, että karismaattiset johtajat ovat poikkeuksetta taitavia kommunikoijia. Heillä on hyvin merkittävä kyky ilmaista monimutkaiset ideat yksinkertaisesti. Karismaattinen johtaja osoittaa puhuessaan tunteita ja laittaa itsensä likoon vuorovaikutustilanteissa sekä työskennellessään käyttää älyä ja sydäntä. Kyky asettua toisen asemaan ja empaattisuus saavat karismaattiset johtajat onnistumaan työssään. Huomaavaisuus, avoimuus ja ystävällisyys ovat karismaattisuutta ennustavia tekijöitä. Tärkeiksi seikoiksi karismaattisessa johtajuudessa on koettu edellisten lisäksi myös henkilön vetovoima ja viehätys. Huumori ja iloisuus taas edesauttavat myönteisen johtamisympäristön syntymistä sekä auttavat työntekijöitä tuntemaan olonsa paremmaksi mahdollisista vaikeuksista huolimatta. (Aaltio 2008, 167, 169-170.)

Tarkasteltaessa karismaattista johtajuutta *alaisten näkökulmasta* korostuu, että alaiset ovat valmiita uhrauksiin ja sitoutuvat hyvin voimakkaasti karismaattisen johtajan missioon. Uskotaan, että johtajan motiivit palvelevat sekä organisaatiota että yleistä hyvää. Poikkeuksellista johtajuutta ja karismaa nähdään usein esimerkiksi muutosten ja kriisien johtamisen taustatekijänä. Karismaattinen johtaja pystyy muuntamaan yksilölliset intressit kollektiivisiksi, yhteisiksi intresseiksi. (Aaltio 2008, 167.) Erityisesti epävakaina aikoina on karismaattisista johtajista ollut kysyntää. He luovat uskoa parempaan huomiseen ja luovat ongelmalliseen tilanteeseen uutta ymmärrystä. (Lönqvist 2002, 57.)

*Ympäristön merkityksessä* karisman ilmenemiseen vaikuttaa itse johtamisympäristö. Pohjaa johtamisympäristölle luovat sekä sosiaaliset että yhteiskunnalliset kriisit. Johtaja voidaan kokea esimerkiksi pelastajana, joka tarjoaa olemassa olevaan kriisiin ratkaisua. Edellä mainitussa tilanteessa johtajan karisma syntyy siis alaisien silmissä. Karisman luomisessa ovat osallisena sekä ympäristö että myös mediajulkisuus. (Aaltio 2008, 170.) Esimerkiksi julkishenkilöiden karismaattisuus on pitkälti median aikaansaannosta, johon on vaadittu tarkkaa ja suunnitelmallista strategiaa sekä huolellista esiintymisvalmennusta (Nissinen 2004, 136).

### **2.4.3 Yhteisöllinen johtaminen**

Yhteisöllisen johtamisen tavoitteena on saavuttaa erinomaiset tulokset innostumisen, innostamisen ja kehittymisen kautta. Kun tiimiä johdetaan yhteisöllisesti, niin tiimin jäsenten erilaisuudet käännetään vahvuuksiksi. Yhteisöllisen johtamisen onnistumisen edellytyksenä on, että organisaatiossa on käytössä yhteisöllinen palkitsemisjärjestelmä. Muutoin se menettää uskottavuutensa hyvin nopeasti. (Kärkkäinen 2005, 76.)

Yhteisöllinen johtaminen muodostuu oikeudenmukaisuudesta ja luottamuksesta. Kärkkäinen (2005, 77) toteaa, että johtaminen on ihmisten toiminnan ohjaamista, päätöksentekoa, tavoitteiden asettamista ja ristiriitojen sovittelua. Yhteisöllinen johtaminen ei muodostu yksittäisistä ajatuksista siitä, mitä johtaminen on tai, mitä sen pitäisi olla. Se muodostuu yhteisöllisistä arvoista kuten oikeudenmukaisuus, kuuntelu ja luottamus. On olennaista, että johtaja tiedostaa, kuinka hänen käytök-

sensä vaikuttaa siihen, miten yhteisö asiat kokee. Myös epämieluisat ja vaikeat päätökset onnistuvat huomattavasti paremmin, jos johtaja kohtelee työntekijöitään kunnioittavasti ja luottamuksen periaatteiden mukaan. Yhteisöllisellä johtajalla on myös kyky ymmärtää ihmisten välinen vuorovaikutus sekä sen merkityksen johtamisen haluttujen tulosten aikaansaamiseksi.

Kärkkäisen (2005, 77-78) mukaan yhteisöllisen johtamisen yksi tärkeimmistä peruspilareista on kurinalaisuus, joka perustuu vastuuseen ja vapauteen tiettyjen raamien pohjalta. Kurinalaisuus tulkitaan siten, että ihmiset voivat keskittyä täysillä omaan työhönsä ilman, että heidän tulee kantaa huoli omasta asemastaan. Kun tämä on saavutettu, voidaan perehtyä yhteisöllisen johtamisen keskeiseen tehtävään, jossa huolehditaan työyhteisön toiminnan edellytyksistä sekä sen johtamisesta kohti yrityksen asettamia tavoitteita.

Tänä päivänä oman haasteensa asettavat myös työntekijöiden liikkuvuus työmarkkinoilla. Vielä esimerkiksi 1950-luvulla ei tällaista ongelmaa ollut. Ensimmäinen hankittu työpaikka oli usein myös se, josta työuran lopulla jäätiin eläkkeelle ja niin sanottu hyppiminen yrityksestä ja työstä toiseen oli jopa tuomittavaa. Osaavan ja lahjakkaan henkilön palkkaaminen firman ulkopuolelta oli hyvin vaikeaa. Nykyään tilanne on aivan toinen kuin 1950-luvulla. (Hatum 2010, 4.)

### 3 ITSENSÄ JOHTAMINEN JA JOHTAJAKSI KEHITTYMINEN

Pääluvussa 3 tuodaan esille itsensä johtaminen ja pohditaan johtajaksi kehittymistä. Ensimmäinen alaluku 3.1 pitää sisällään itsensä johtamisen. Luvussa esitellään, mitä itsensä johtaminen on ja miksi itsensä johtamista pidetään kaiken johtamisen perustana. Luvun lopussa tarkastellaan johtajana kehittymistä ja esitellään johtajan kehittymisen portaat. Luvun 3.1 ensimmäisessä alaluvussa 3.1.1 käydään läpi työssä jaksaminen, joka on keskeinen asia hyvää itsensä johtamista. Luku 3.1.2 keskittyy ajan käytön hallintaan. Tähän siirrytään luontevasti työssä jaksamisesta kohti ajan käyttöä ja sen hallintaa johtamistyöskentelyssä. Viimeinen alaluku 3.1.3 keskittyy osaamisen ja toiminnan jatkuvaan kehittämiseen ja pyrkii selventämään sen tarkoitusperiä organisaation kannalta. Luku 3.2 käsittelee erilaiset johtajatyypit ja luvussa 3.3 paneudutaan huippujohtamiseen.

#### 3.1 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen on vielä suhteellisen tuore sekä tutkimaton tieteenalue. Sen englanninkieliset termit self-leadership ja self-management on otettu käyttöön vasta 1980-luvulla. Nykyaikaiset johtamisteoriat painottavat, että itsensä johtaminen on kaiken johtamisen perusta. Lähtökohdat itsensä johtamiselle muodostavat omat visioit ja tavoitteet. (Sydänmaanlakka 2006, 27, 29.)

Olellaisena osana hyvää itsensä johtamista on, että kykenee jälkikäteen analysoimaan omia tekemisiään ja motiiveitaan samalla tavalla kuin muidenkin. On myös aina pidettävä mielessä se, että johtajan on vaadittava itseltään vähintäänkin yhtä kovatasoisia suorituksia kuin alaisiltaan. (Hiltunen 2012, 282.) Itsensä johtaminen johtaa parempaan motivaatioon. Haluaa todella tehdä parhaansa eikä tyytyä vain juuri ja juuri riman ylittävään suoritukseen. Tämä johtaa suoritustavoitteiden kasvattamiseen sekä laajempaan visiointiin. (Drucker 2002, 102.) Johtajan on otettava vastuu omasta elämästä. Jos ei hallitse itseään, niin hyvin pian joku muu ottaa ohjat käsiin. Taylor (2004, 64) toteaa, että täytyy olla myös sitkeä etenkin silloin, kuin asiat eivät mene niin kuin haluaisi niiden menevän.

Silloin, kun henkilö ei vielä ole johtaja, vaatii menestys ainoastaan sitä, että henkilö itse kehittyy. Sitten, kun hänestä on tullut johtaja, niin edellytys menestykselle on, että saa muut kehittymään. (Welch 2005, 65.) Johtaminen on vaikuttamista. Tarvitaan itsetuntemusta sekä itseluottamusta, kun puhutaan itsejohtajuudesta. Se on prosessi, joka vaikuttaa omaan itseensä. Ympäristön vaikutus ihmisiin on hyvin vahva kaiken aikaa ja itsejohtamisen avulla voidaan saavuttaa tunne työn ja elämänhallinnasta. Itsejohtamisen pohjan työssä luovat sen tarkoituksellisuuden ja merkityksen tunne. Tässä auttavat muun muassa ammatilliset verkostot, itsensä palkitsemiset, keskittymiskyvyn parantaminen sekä positiivinen ajattelu. (Aaltio 2008, 256.) Johtajan on löydettävä omat vahvuutensa. Jos ei itse tunnista omia vahvuuksiaan, niin tehokas johtaminen on lähes mahdotonta. (Rath & Conchie 2008, 10.)

Etenkin länsimaissa kokonaisvaltainen itsensä johtaminen on melko uusi lähestymistapa, eikä tällä alueella ole tehty juuri tieteellisiä tutkimuksia. Chicagon yliopistolla psykologian professorina työskentelevä Mihaly Csikszentmihalyi on yksi harvoja todella tunnettuja tutkijoita, joka on tutkinut muun muassa flow-ilmiötä ja onnellisuutta. Itsensä johtaminen määritellään usein itseen kohdistuvaksi vaikuttamisprosessiksi. Siinä muodostuvat suoriutumiseen tarvittavat itseohjautuvuus sekä itsemotivaatio. Erilaiset lähestymistavat eroavat siinä, kuinka laaja-alaisesti "itse" on määritelty. (Sydänmaanlakka 2006, 34-35.)

Itsensä johtamista tarkastellaan yleensä kahdelta eri näkökulmalta. Ensimmäinen sitä, kuinka työntekijä voi johtaa itseään työorganisaatiossa sekä toiseksi, kuinka yksilö hallitsee tai ohjaa omaa elämäänsä. Ensimmäinen näkökulmista liittyy itseohjautuvuuden kasvuun ja organisaatioiden madaltumiseen. Viime aikoina on huomioitu, että itsensä johtamisella on tärkeä osa johtamisjärjestelmässä koko organisaation tasolla. Itsensä johtamiseen on alettu soveltaa myös yleisiä johtamisen työkaluja. Itsensä johtaminen on osana koko organisaation johtamisjärjestelmää. Tutkimukset ovat osoittaneet, että hyvä itsensä johtamisen taito vaikuttaa myönteisesti sekä henkilökohtaiseen että ammatilliseen tehokkuuteen. (Sydänmaanlakka 2006, 43-44.) Itsensä johtamisen keskeisempänä ideana onkin löytää oikeat ideat ja työkalut, joilla kontrolloida ja motivoida työntekijöiden ajattelua ja käytöstä (Mielonen 2011, 64).

Johtajan on kyettävä kehittymään ja sen lähtökohtana voidaan pitää johtajan omaan käyttäytymiseen liittyvän palautteen saamista sekä itsetuntemuksen lisääntymistä (Pirnes 2003, 153). Johtajana kehittymistä ei voida verrata vain nousujohtaisen käyrän tarkasteluun. Kehittyminen ja kehityssyklit tulevat ajoittain ja välillä voi olla hyvinkin stabiileja vaiheita. Johtajana kasvamista ja kehittymistä voidaan tarkastella niin kutsutuiden kehittymisen portaiden avulla.

Johtajana kehittymisen portaiden lähtötilannetta kuvaa tilanne, jossa johtaja saa omaa käyttäytymistään koskevaa palautetta. Osaltaan myös itsetuntemuksen lisääntyminen tässä vaiheessa on hyvin yleistä. Portaiden ensimmäisellä askelmalta johtajan on sekä hyväksyttävä että sisäistettävä saamansa palaute. Toisella portaalla johtaja asettaa kehittymistavoitteet ja muuttumispäätökset. Kolmannelle portaalle tullessa on kyettävä poistamaan vanhat toimintamallit ja ottamaan uudet käytännöt toimintaan. Viimeisellä eli neljännellä portaalla johtajan on pystyttävä oppimaan aiemmista kokemuksistaan ja omasta kehityksestään. Keskeistä on ymmärtää, että johtajana kasvamisen ja kehittyminen eivät ole kilpailua muiden kanssa. Kilpailulla voi olla tuhoiset vaikutukset organisaation kannalta, koska se on tuhoisa käyttäytymispiirre yhteistyölle, joka on yksi keskeisimpiä tekijöitä johtajana menestymisessä. (Pirnes 2003, 153-154.)

### **3.1.1 Työssä jaksaminen**

Johtajan työ on henkisesti vaativaa ja stressaavaa. Väsynyt johtaja ei ole hyvä johtaja, koska hän päätyy aiempaa enemmän huonompiin ratkaisuihin eikä levitä entiseen tapaan työntekijöilleen voimaantumisen tuntemuksia (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 142-143). Työntekijöille saattaa tulla helpommin luottamuspulaa johtajaansa kohtaan ja he eivät enää usko omiin kykyihinsä. Fyysinen ja psyykinen toimintakyky ovat keskeisiä vaikuttimia työssä jaksamiseen. Fyysinen toimintakyky ja hyvä fyysinen hyvinvointi auttavat tukemaan henkistä hyvinvointia. Henkisen hyvinvoinnin edistämiseksi on tarkasteltava henkilökohtaisia työskentelytapoja, opiskeltava asioiden laittamista tärkeysjärjestykseen ja osattava asettaa realistisia tavoitteita sekä muistettava kyseenalaistaa toimintatapoja.



Kaikkien tehtävien hoitoon liittyy luonnollisesti rasitus, joka on seurausta intensiivisesti tehdystä työstä. Työstä johtuvan psyykkisen kuormituksen tulisi olla hallittua sekä oikein jaksotettua. Kun työ jaksotetaan oikein, rytmitetään lepo ja työ oikeassa suhteessa, niin saadaan palautuminen sekä kokemuksista oppiminen mahdolliseksi. (Lönngqvist 2002, 110.)

Käytettävissä olevien voimavarojen riittämättömyys suhteessa työhaasteiden hallintaan muodostaa keskeisimmän syyn psyykkisen kuormituksen kasvuun työelämässä. Perustana työtehtävien hallinnalle on priorisointi sekä kyky sanoa ”ei” asioille, joiden priorisointiaste on vähäinen. Vahva tuki löytyy myös oman perustehtävän ymmärtämisestä sekä sen tinkimättömästä toteuttamisesta. (Lönngqvist 2002, 111.)

Lönngqvist (2002, 112-113) toteaa, vaikka psyykkinen kuormitus muodostuisikin pääosin työstä, niin vaikutuksiltaan se ulottuu myös yksityiselämään. Esimiestehtävien menestyksekkäs hoitaminen vaatii kypsyyden ja psyykkisen toimintakyvyn tueksi myös kokonaisvaltaista elämänhallintaa. Ketjureaktio alkaa muodostua ongelmien kasaantuessa ja sen vaikutus koetaan väistämättä myös työelämän ulkopuolella. Työpaineet vaikuttavat sekä sosiaaliseen verkostoon että ihmissuhteisiin ja ennen pitkään niiden vaikutus alkaa heijastua myös fyysisessä terveydessä. Ainainen ja jatkuva stressi syövät biologista, psyykkistä ja sosiaalista pääomaa ja tämän seuraukset voivat olla hyvinkin arvaamattomia. Työn kuormittavuuden mukanaan tulleet oireet vaikuttavat esimerkiksi ärtymyksenä, väsymyksenä, unen häiriöinä, kontrolloimattomuutena sekä usein psykosomaattisina oireina. Pitkittyessään ne voivat muodostaa syvää ahdistuneisuutta. Henkisen hyvinvoinnin keskeisimpiä tunnusmerkkejä on oman itsensä hyväksyminen (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 143).

### **3.1.2 Ajankäytön hallinta**

Todellista ajankäyttöä on seurattava. Tehokas johtaja seuraa ajankäyttöään säännöllisesti ja ajankäyttö paranee ainoastaan harjoituksen tuloksena. (Drucker 2002, 185-186.) Sydänmaanlakka (2006, 288) toteaa ajankäytön hallinnan olevan priorisointia ja keskittymistä. Yksi tärkeimpiä elämänhallintaan liittyviä asioita on tänä

päivänä ajankäytön hallinta. Jaksamisen ja tehokkaan toiminnan tukemiseksi ajankäyttöä on suunniteltava. Se luo hallinnan tunteen sekä jokapäiväiseen elämään että lähitulevaisuuteen. Kun tietää, missä milloinkin pitää olla, pysyy työskentely tehokkaana sekä vapaa-aikaan jäävä aika usein myös kasvaa. Ajankäytön hallintaan liittyvät haasteet muodostuvat ympäröivän maailman muodostamista aikasyöpöistä. Esimerkiksi, kun keskittyy johonkin tärkeään työhön ja yhtäkkiä joutuukin vastaamaan puhelimeen, voi kulua suhteellisen pitkä aika ennen kuin pääsee jälleen vauhtiin, kun ajatus on kerran katkennut. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 144.)

Johtajat puhuvat ajasta ja sen puutteesta. Todellisuudessa aika on vain näennäisesti heidän aikaansa. On todettu, että noin 70 – 80 prosenttia johtajien ajankäytöstä määräytyy muiden mukaan. (Malik 2002, 101.) Malik toteaaakin, että se ei siis ole johtajan omaa aikaa, joka kuuluu heille, vaan se kuuluu muille, kuten omalle esimiehelle, asiakkaille, kollegoille ja alaisille, talousanalytikoille, sihteereille sekä yhä enenemässä määrin myös medialle. Näin ollen johtajalle jää vain hyvin pieni, noin 20 – 30 prosentin osuus ajastaan käytettäväksi niille asioille, jotka hän itse kokee tehtävänsä kannalta oikeaksi ja tärkeäksi.

Peter Drucker toteaa artikkelissaan ”Tehokas johtaja”, että tehokkailla ja hyvillä johtajilla on yhteisiä tapoja muun muassa ajan käytön suhteen. He käyttävät sen vähäisen aikansa, mitä he voivat itse hallita, vain todella tärkeiden asioiden tekemiseen. Harvojen johtajien salaisuus, jotka kykenevät saavuttamaan hyvin paljon vähällä näkyvällä vaivalla on, että heillä on kyky priorisoida oikein. (Menestyksen salaisuudet 2009, 196-197.)

Malikin (2002, 281-282) mukaan johtajan ajankäytön hallinnan olennaisena osana ovat henkilökohtaiset työmenetelmät. Työskentelyn on oltava todella tehokasta, jotta käytössä oleva aika käytetään mahdollisimman tehokkaasti. Johtajat ovat ainaisen ja valtavan asioiden virran kohteena. Asiavirrat kasvavat sekä bitti- että paperimuodossa ja näin ollen johtajalla on oltava jokin tapa tai työkalu asioiden virran käsittelemiseksi. On fokuoitava, mitä on itse hoidettava ja mitä täytyy hoitattaa muilla, mitkä ovat hoidettava heti sekä minkä voi hoitaa myöhemmin. Jokapäiväiset perusasiat on hoidettava niin, että niihin ei tuhraudu yhtään enempää aikaa, kun on tarpeen.

Jos johtaja ajautuu tilanteeseen, jossa hän antaa eri tapahtumavirtojen määrätä tekemisiään ja kohdistuvaa työpanostaan, niin yritystä hoitaessaan hän kuluttaa itseään pala palalta (Drucker 2002, 160). Tästä huolimatta johtaja voi henkilönä olla edelleenkin hyvin loistava, mutta tuhoaa taitonsa ja tietonsa sekä heittää hukkaan kaiken tehokkuuden, johon hän on ehkä päässyt. Johtajalla on oltava arviointiperusteet, joiden avulla hän kykenee työskentelemään vain keskeisimpien asioiden eli tulosten ja työpanosten kimpussa.

### **3.1.3 Osaamisen ja toiminnan jatkuva kehittäminen**

Keskeisin asia johtamisosaamisessa ja etenkin sen kehittämisessä on siinä, että löytää tasapainon omien heikkouksien minimoimisen ja vahvuuksien kehittämisen välillä. Jos johtaja pyrkii vain kehittämään omia heikkouksiaan, niin hän ei nouse missään asiassa aivan huipputasolle. Johtaja, joka keskittyy vain oman huippuosaamisen kehittämiseen, jää usein vain oman roolinsa vangiksi. Tehokkain keino on pyrkiä koko ajan parantamaan omia vahvuusalueita sekä samalla kehittämään motivaatiota ja osaamista myös heikoimmilla alueilla. Esimerkiksi, jos johtaja on hyvä ihmisten johtaja ja loistava motivoija, mutta toisaalta taas heikko päätöksentekijä, niin paras ratkaisu tällaisessa tilanteessa on antaa paljon valtaa alaisille päätösten tekemisessä, ja näin johtaja voi omalla vahvuudellaan kannustaa heitä valitsemassaan päätöksessä. Johtamisosaamista kehitetään aivan kuten kaikenlaista muutakin osaamista eli itse työskentelyllä ja opiskelulla. Opiskelun tuomat tulokset perustuvat vahvasti omaan motivaatioon. Jos johtamisopiskelu tuntuu pakolta, niin sen positiiviset vaikutukset jäävät lähes olemattomiin. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 147.)

Johtamisen kehittäminen on haastavaa, mikäli organisaatio ei omaa riittävää kokemusta erilaisesta johtamisesta tai kehittämiseen ei ole välitöntä pakkoa. Esimerkki toimii parhaana opettajana silloin, kun on jo vertailuun kokemuspohjaa. Edellytykset kehityksen onnistumiselle muodostuvat erilaisista kokemuksista johtajuustilanteista, tiimeistä sekä yhteistyömalleista. Ilman näitä johtamisen kehittäminen ja siinä kehittyminen on todella haasteellista ja jopa mahdotonta. (Isoaho 2007, 26.)

### 3.2 Johtajatyypit

Pirnes (2003, 86-87) toteaa, että kokonaisvaltaisuus kuvastaa hyvin johtamiskäyttäytymistä. Monesti hyvät johtajat ovat hyviä jokaisella osa-alueella. Toki jonkin osa-alueen käyttäytyminen voi korostua hieman enemmän kuin jonkin toisen. Pääsääntöisesti hyvän johtajan on kuitenkin hallittava kaikki osa-alueet. Puhutaan seitsemästä johtajatyypistä.

*Esimerkkijohtaja* on esimerkillinen, luotettava ja oikeudenmukainen. *Tahtujohtajaa* vie eteenpäin hänen määrätietoisuutensa sekä tavoitteisiin sitoutuneisuutensa. Hän saavuttaa hyvin usein asetetut tavoitteet ja valta on usein se, joka motivoi tahtujohtajia. *Toimeenpanijajohtaja* hallitsee ajankäytön. Ripeys ja aikaansaava toiminta ovat toimeenpanijajohtajan vahvuudet. *Ymmärtäjäjohtajaa* on helppo lähestyä ja hän sopiikin parhaimmillaan tilanteisiin, joissa vaaditaan niin sanottua psykologista silmää sekä myötäelämisen taitoa. Yhteisöllisyys ja inhimillisyys nousevat esiin ymmärtäjäjohtajan arvomaailmassa. *Kehittäjäjohtaja* tukee, palkitsee ja innostaa. Kehittäjäjohtaja on todellinen tiimijohtaja, joka pyrkii johtamaan ihmisten avulla. *Yhteistyöjohtaja* hallitsee sosiaalisen joustavuuden. Yhteistyöjohtajan ominaisuutena korostuu myös yhteisymmärryshakuisuus eli hän on todellinen joukkuepelaaja. *Uudistajajohtajalla* on kyky visioida ja ennakoida tulevaa. Uudistajajohtaja soveltaa opittua käytäntöön ja uskaltaa ottaa riskejä. Hän sietää epävarmuutta, mutta ei pysähtyneisyyttä. Muutos, dynamiikka ja liike luovat uudistajajohtajan motivaation saavuttamisen osa-alueet. (Pirnes 2003, 87-89.)

### 3.3 Huippujohtaminen

Huippujohtaminen kuuluu johtamiseen. Mutta on myös huomioitava, että huippujohtaminen on vain yksi osa johtamista. (Malik 2002, 41.) Talouselämän haastattelussa yrityskouluttaja Jari Sarasvuo toteaa, että johtajan ja huippujohtajan ero muodostuu siitä tavasta, kuinka he oman tiiminsä kokoavat. Tavallinen johtaja kokoaa tiimin omien tarpeidensa mukaan. Huippujohtaja valitsee tiimin sen hetkisen tilanteen mukaan. Oleellinen ero muodostuu siitä, että johtaja ei valitse ympärilleen tiimiä, joka paikkaa hänen omia puutteitaan tai heikkouksiaan, vaan valitsee tiimin sen hetkisen tehtävän ja tarpeen mukaan. (Pippuri 2011.) On myös mainitta-

va, että kaikista johtajista ei ole huippujohtajaksi tai edes hyväksi johtajaksi (Kämäri 2010, 341).

Robert W. Eichinger esitteli tutkimuksen vuonna 2001 pidetyssä management-konferenssissa Arizonassa. Tutkimuksessa oli mukana 140 yritystä eri aloilta, järjestöistä sekä julkisesta hallinnosta ja kaiken kaikkiaan se kosketti yli 1 700 huippujohtajaa. Tärkeiksi johdon menestykselle saatiin 67 kykyä, joista koottiin kymmenen huippujohdon vahvuutta: luottamus, etiikka ja arvot, älykkyys, toimintasuuntautuminen, asiakassuuntautuneisuus, kestävyys, itsenäisyys, tuloshakuisuus, ammattioppimiskyky sekä toimeentuleminen erilaisuuden kanssa. Tutkimuksessa valittiin kyvyistä myös kymmenen ominaisuutta, joissa toimitusjohtajien puutteet ovat suurimmat: oma oppiminen, avoimuus, kärsivällisyys, työntekijöiden kehittäminen, toisten ymmärtäminen, suunnan näyttäminen, toisten motivointi, konfliktien ratkaisu, visioiden ja tavoitteiden hallinta sekä työntekijöiden kanssa toimiminen. (Kerttula, 2001.)

General Electricin ex-pääjohtaja Jack Welch kiteyttää, että johtajan yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on aitous ja suoruus. Ihmiset voivat luottaa johtajaan, vain jos he tuntevat hänet. (Johtajan pitää nähdä kauas, 2007.) Kuten Eichingerin tekemä tutkimus osoittaa, ovat johtajilla ilmenneet suurimmat puutteet todellisuudessa niitä ensiarvoisen tärkeitä ominaisuuksia, jotka edesauttavat johtajana onnistumista.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa esitellään ja perustellaan tutkimuksen menetelmälliset valinnat sekä kuvataan itse tutkimuksen toteuttaminen. Luvuissa 4.1 ja 4.2 tarkastellaan tutkimuksen tarkoitusta ja tutkimusongelmia sekä tiedonhankintamenetelmän valintaa. Luvussa 4.3 esitellään tutkimukseen haastatellut henkilöt. Luvussa 4.4 kerrotaan aineiston keräämisestä. Luvussa 4.5 selostetaan aineiston analyysin menetelmät ja käytännön toteuttaminen. Viimeisessä luvussa 4.6 pohditaan tutkimuksen luotettavuutta.

### 4.1 Tutkimusongelma ja tutkimusongelman valinta

Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksena ymmärtää jokin tietty ilmiö syvällisellä tasolla. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään tutkimuslöydöksiin ilman määrällisiä keinoja tai muita tilastollisia menetelmiä. Laadullinen tutkimus toteutetaan sanoin ja lausein, lukujen ollessa määrällisen tutkimuksen perusta. Kvalitatiiviseen tutkimukseen ja sen toteuttamiseen ei ole olemassa tarkkoja viitekehyksiä, kuten kvantitatiivisessä tutkimuksessa käytetään. (Kananen 2008, 24.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa teorian merkitys on ilmeinen ja siksi myös välttämätön. Laadullinen tutkimus ei omaksu teoriaa yksin itselleen, mutta sitä ei voida myöskään hylätä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 17,19.) Metsämuuronen (2000, 14) toteaa, että kvalitatiivinen tutkimus perustuu eksistentiaalis-fenomenologis-hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan.

Lähtökohta kvalitatiivisessa tutkimuksessa on niin sanotun todellisen elämän kuvaaminen. Tähän kiteytyy ajatus siitä, että todellisuus on aina moninainen. Tutkimuksessa on täten huomioitava, että todellisuutta ei voida lähteä mielivaltaisesti pirstomaan osiin. Kohdetta pyritään kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.)

Tutkimus oli tutkimusotteeltaan kvalitatiivinen, koska tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää huippujohtamista 2010-luvulla. Tutkimuksen tarkoituksen vuoksi tutkimusotteen valinta oli ilmeinen, tutkimuskysymykset vaativat tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden omia mielipiteitä, näkemyksiä ja kokemuksia asiasta. En-

simmäisenä tutkimuskysymyksenä oli selvittää, *mitä ominaisuuksia on oltava henkilöllä, joka työskentelee huippujohtajana* ja toisena, *mitä johtaminen on käytännössä huippujohtajien omasta näkökulmasta*.

## 4.2 Tiedonhankintamenetelmät

Haastattelu on tiedonhankintaa, jossa tutkija keskustelee yhdessä tutkittavan kanssa. Tällöin tietolähteen asemassa on *itse* tutkittava. Haastattelua voidaan kuvata kahden henkilön vuorovaikutustilanteena, jossa tutkija pyrkii omalla toiminnallaan edistämään keskustelun kulkua. Kritiikkinä on kuitenkin huomioitava, että haastateltava voi antaa tarkoituksenmukaisia vastauksia tutkimukseen liittyen tai tutkija huomioi vain sellaisia vastauksia, jotka ovat tutkimuksessa oleellisia. (Järvinen & Järvinen 2004, 146.)

Puutteistaan huolimatta haastattelu on tärkeä ja tehokas tiedonhankintamenetelmä. Tutkijalla on välittömästi mahdollisuus tarkentaa saamaansa uutta tietoa. Tutustuessa kirjalliseen materiaaliin tai toteuttaessa postikyselyä, ei tällaista mahdollisuutta ole olemassa. Uuden tiedon välitön tarkentaminen on haastattelun ehdoton vahvuus. (Järvinen & Järvinen 2004, 146.) Myös mahdolliset lisäkysymykset jälkeinpäin tai seurantatutkimukseen liittyvät täydennykset ovat helposti saatavilla (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 195). Tämä voidaan myös lukea haastatteluilla hankitun tiedon eduksi.

Haastatteluiden toteutuksessa käytetään yleensä neljään luokkaan jaottelua, jotka ovat strukturoidut haastattelut, puolistrukturoidut haastattelut, teemahaastattelut sekä avoimet haastattelut. Strukturoidut haastattelut ovat ennakkoon hyvin tiukasti määriteltäviä. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat lomakekysymyksiä, ilman vastausvaihtoehtoja. Teemahaastattelussa aihealueet eli teemat ovat määriteltäviä ennakkoon haastateltavan kanssa. Teemahaastatteluissa koko ilmiön osa-alueiden mukanaolo pyritään varmistamaan ennakkovalmisteluiden avulla. Avoimessa haastattelussa on kyse lähinnä keskustelusta, joka käsittää valitun aihealueen. (Kananen 2008, 73.)

Tutkimuksen tiedonhankintamenetelmäksi, haastattelutyypiksi, valittiin teemahaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Oletuksena oli, että tutkittavana oleva aihe synnyttää haastateltavissa vastauksia, jotka ovat monitahoisia ja vaativat monisanaista, vapaata tarkennusta. Haastattelukysymykset (liite 1) toimivat väljinä, suuntaa antavina teemoina ja haastattelun etenemisen tukena, mutta ne eivät rajoittaneet liikaa itse haastattelun etenemistä. Haastateltaville annettiin mahdollisuus rönsyillä puheessaan omien ajatustensa tahtiin, koska tutkimushaastatteluiden avulla pyrittiin saamaan mahdollisimman kattava kuva suurten johtajien omista ja aidoista mielipiteistä ja näkemyksistä koskien johtajuutta.

Haastattelujen muodot jaetaan syvä-, yksilö- ja ryhmähaastatteluihin. Haastattelun erikoismuotona pidetään syvähaastattelua, jolloin haastateltavalta pyritään saamaan mahdollisimman syvällistä tietoa valitusta aiheesta tai aihealueesta. Menetelmä vaatii useita tapaamiskertoja, useimmiten se on käytössä vain psykologiasa ja mielenterveyden hoitokeinona. Ryhmähaastattelut taas tehdään yhdellä kerralla. Ryhmän jäsenten vaikutus muihin ryhmäläisiin saattaa olla joko tietoa lisäävä tai vastaavasti vähentävä. Ryhmähaastattelulla saadaan erilaista tietoa kuin yksilöhaastattelulla, joten ryhmähaastattelua ei voida suoraan pitää vaihtoehtona usealle yksilöhaastattelulle. (Kananen 2008, 74.)

Tämän tutkimuksen tutkimusongelman huomioon ottaen sopi haastattelumuodoksi parhaan tutkimustuloksen aikaansaamiseksi yksilöhaastattelu. Perusteluna yksilöhaastattelun valintaan oli se, että syvähaastattelun muotoa ei juurikaan käytetä liiketaloudessa, eikä tämän tyyllisissä tutkimuksissa ylipäänsä. Ryhmähaastattelu suljettiin taas pois tutkimuksen luotettavuuden takaamiseksi. Tutkimuksen lopputuloksen kannalta pidettiin tärkeänä, että kaikilta haastateltavilta saataisiin mahdollisimman ”aito” ja oma mielipide. Ryhmähaastattelussa riskinä olisi ollut se, että toisten haastateltavien mielipide olisi vaikuttanut vahvasti myös muiden haastateltavien mielipiteisiin ja näin ollen olisi saattanut muodostua epätodellinen ja vääristynyt kuva. Myös haastateltavien kiireisen aikataulun vuoksi olisi ollut mahdottoisuus saada sama aika ja paikka sopimaan kaikille, tai edes muutamalle haastateltavalle. Tutkimuksessa koettiin tärkeäksi, että haastateltavalla oli mahdollisuus tuoda omat mielipiteensä, kokemuksensa ja näkemyksen tutkittavasta asiasta mahdollisimman vapaasti esille.



### 4.3 Haastateltavat

Tutkimuksessa tutkittiin huipputason johtamista, joten haastateltavat oli valittava tarkkojen kriteerien perusteella. Heidän oli jo tutkimuksen uskottavuuden kannalta oltava tunnettuja, arvostettuja ja vaikutusvaltaisia liike-elämän vaikuttajia. Kaikki valitut olivat tai ovat olleet Suomen mittakaavassa suuryritysten johdossa ja hallituksissa tai ovat muutoin johtamisen alan asiantuntijoita. Suuri osa heistä oli vuorineuvoksen arvonimen saaneita henkilöitä. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt ovat esiteltyinä täysin sattumanvaraisessa järjestyksessä, eikä tällä järjestyksellä ole mitään tekemistä myöhemmin aineiston analysoinnin yhteydessä käytettävien haastattelunumeroiden kanssa.

#### *Georg Ehrnrooth*

*Vuorineuvos, entinen Metra Oyj:n konserninjohtaja sekä Oy Lohja Ab:n toimitusjohtaja. Hän on vaikuttanut useiden yritysten hallituksissa sekä jäsenenä että puheenjohtajana, mm. Oy Karl Fazer Ab, MTV Oy, Oy Aga Ab, Rautaruukki Oy, Ovako Ab, ABB Oy, Assa Abloy Ab, Sandvik Ab, Sanitec Oyj, Wärtsilä Oyj, Nokia Oyj, Sampo Oyj sekä ollut uransa aikana hyvin merkittävässä asemassa lukuisissa elinkeinoelämän järjestöissä. (Skippari, 2008.)*

#### *Maarit Toivanen-Koivisto*

*Vuorineuvos, Onvest Oy:n toimitusjohtaja. Hän on yksi Suomen vaikutusvaltaisimmista naisista ja on vasta toinen naispuolinen henkilö, jolle on Suomen historian aikana myönnetty vuorineuvoksen arvonimi. Toivanen-Koivisto on keskeinen vaikuttaja myös liike-elämän ulkopuolisissa luottamus- ja kunniatehtävissä. Hän on ja on ollut useiden yritysten hallituksissa, mm. Rautaruukki Oyj, Are Oy, Neste Oil Oyj, Pohjola-Yhtymä Oyj, Tulikivi Oyj, Itella Oyj, Onninen-sijoitus Oy. (Valtonen, 2008.)*

### *Seppo Paatelainen*

*Vuorineuvos, entinen Atria Oyj:n toimitusjohtaja. Paatelainen on keskeinen elintarviketeollisuuden vaikuttaja. Hän on istunut ja istuu lukuisissa eri yritysten hallituksissa, mm. Ilkka-Yhtymä Oy, Atria Lithells Ab, Svensk Snabbmat Ab, Raisio Oyj, Liha- ja Säilyke Oy, Atria Oyj, Kesko Oyj, Lujabetoni Oy. (Mäkinen, 2008.)*

### *Ilpo Kokkila*

*Vuorineuvos, hallituksen puheenjohtaja SRV Yhtiöt Oyj sekä entinen toimitusjohtaja. Hän on elinkeinoelämän vaikuttaja sekä idän kaupan ekspertti. Hallitustyöskentelyä monissa eri yrityksissä, mm. SRV Yhtiöt Oyj, Pontos Oy, Somerotalo Oy, Russian Capital Management Oy, Kesko Oyj, JTO-Palvelut Oy, Kampin Kehitys Oy, Afortus Oy. (Vesikansa, 2008a.)*

### *Jukka Härmälä*

*Vuorineuvos, entinen Stora Enso Oyj:n toimitusjohtaja. Hän on merkittävä vaikuttaja elinkeinoelämän keskeisten järjestöjen johtotehtävissä. Härmälä on istunut myös monien yritysten hallituksissa mm. Sampo Oyj, Silja Oy, Oy Finnlines Ltd, Outokumpu Oyj, Rautaruukki Oyj. Hän on toiminut myös kulttuuri-, koulutus- ja maanpuolustusyhteisöissä. (Vesikansa, 2008b.)*

### *Tauno Matomäki*

*Vuorineuvos, entinen Rauma-Repola/Repola Oy:n pääjohtaja. Tauno Matomäki on istunut hyvin useiden yritysten hallituksissa sekä jäsenenä että puheenjohtajana. Muun muassa Oy Silja Ab, Rauma Oy, Pohjolan Voima Oy, Merita Pankki Oy, UPM-Kymmene Oyj, Pohjola-Yhtymä vakuutus Oyj, Oy Finlux Ab, FY-Composites Oy, Otava-Kuvalehdet Oy. Matomäki toimi uransa aikana myös lukuisten eri liittojen hallituksissa, kuten Metalliteollisuuden Työnantajaliitto, Metalliteollisuuden Keskusliitto, Suomen Metsäteollisuuden Keskusliitto, Teollisuuden Keskusliitto. (Uola, 2008.)*

### *Kyösti Kakkonen*

*Kauppaketju Tokmannin perustaja ja entinen toimitusjohtaja sekä Unkarin kunniakonsuli. Hän on myös näkyvästi esillä yrittäjäjärjestöjen toiminnassa sekä on tiukka yrittäjyyden puolustaja. Kakkonen on omistajana kymmenissä eri yrityksissä sekä oli sijoittajana mukana myös Leijonan Kita ohjelmassa. Hän on aktiivinen sponsori myös urheilun puolella. (Jääskeläinen & Kauppinen 2011, 144-145, 147-149.)*

### *Gustav Hägglund*

*Kenraali, entinen puolustusvoimain komentaja, YK-kenraali, EU:n sotilaskomitean puheenjohtaja. Hän on toiminut myös useiden YK:n valvontajoukkojen ja rauhanturvaoperaatioiden komentajana Siinailla, Golanilla ja Libanonissa. Kenraali Hägglundin sotilasura on ainutlaatuinen. Sitä pidetään poikkeuksetta yhtenä menestyksekkäimmistä, ellei jopa menestyneimpänä sotilasurana rauhanajan Suomessa. (STT 2006.)*

Tutkimukseen valikoituneet haastateltavat eivät olleet sattumalta valittuja ja mukaan pyydettyjä. He valikoituivat monien suomalaisten johtajien joukosta, jolloin valinnan perusteena olivat heidän uransa kokonaisuutena. Haastateltavia ei valittu esimerkiksi Talouselämän tai Kauppalehti Option johtaja- rankinglistoilta. Kyseiset haastateltavat pyydettiin mukaan osallistumaan tutkimukseen tarkan harkinnan pohjalta.

Maarit Toivanen-Koivisto on Suomen historiassa vasta toinen nainen, jolla on myönnetty vuorineuvoksen arvonimi. Hän oli tutkimuksen alusta alkaen mukana alustavissa suunnitelmissa yhtenä tutkimukseen mukaan pyydettyistä haastateltavista. Georg Ehnrooth on taas tehnyt todella merkittävän uran suomalaisen teollisuuden parissa ja oli selvää, että hän olisi yksi mukaan pyydettyistä haastateltavista. Seppo Paatelainen on merkittävä henkilö sekä valtakunnallisesti että etenkin paikallisesti Etelä-Pohjanmaan alueella ja hän valikoitui haastateltavaksi juuri tästä syystä. Ilpo Kokkila taas loi suuren rakennusyhtiön ja hän on etenkin rakennusala la huomattava vaikuttaja. Jukka Härmälä ja Tauno Matomäki ovat entisiä suuryritysten toimitusjohtajia sekä hallitusvaikuttajia. Kyösti Kakkonen on luonut itse valtakunnallisen kauppaketjun ja on tunnettu todella vahvasta yrittäjyydestään. Gus-

tav Hägglund toi tutkimukseen näkemystään johtajuudesta ja johtamisesta puolustusvoimien puolelta. Tutkimukseen pyydettyjen haastateltavien valinnan avulla pyrittiin saamaan tutkimuksen tulosten kannalta mahdollisimman laaja ja kokonaisvaltainen kuva huippujohtajuudesta pyytämällä mukaan haastateltaviksi sekä molempia sukupuolia että huippujohtajia eri liike-elämän aloilta.

#### 4.4 Aineiston kerääminen

Tutkimukseen valikoitui kaikkiaan kahdeksan haastateltavaa. Heistä seitsemän oli miehiä ja yksi nainen. Haastatteluista kaksi suoritettiin haastateltavien kotona ja yksi kummastakaan osapuolesta riippumattomassa kokoustilassa. Loput haastattelut tehtiin haastateltavan työpaikalla tai vastaavissa toimisto- tai neuvottelutiloissa.

Ensimmäinen yhteydenotto haastateltaviin tapahtui soittamalla. Haastateltavista viiden kanssa olin yhteydessä heti alusta lähtien henkilökohtaisesti. Kahden henkilön osalta ensimmäinen kontakti tapahtui heidän sihteereidensä välityksellä. Ensimmäisessä puhelinkeskustelussa kerroin, että kyseessä on opinnäytetyö liittyen liiketalouden opintoihini, joita suoritan Seinäjoen ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikössä. Kerroin, että opinnäytetyöni koskee huipputason johtamista ja työssäni pyrin selvittämään niitä ominaisuuksia, joita suuren luokan johtajat kokevat tärkeiksi johtajan työssä menestymisessä. Tarkoituksena oli siis selvittää, *mitä ominaisuuksia on oltava henkilöllä, joka työskentelee huippujohtajana* ja toisena, *mitä johtaminen on käytännössä huippujohtajien omasta näkökulmasta*.

Ensimmäisen haastateltavan kohdalla kerroin, keitä muita suuria liike-elämän vaikuttajia olin ajatellut työtäni varten haastatella, koska ensimmäisen kohdalla ei voinut vielä mainita ketään, joka jo olisi suostunut haastatteluun. Seuraavien kohdalla olin saanut jo enemmän uskottavuutta työlleni, kun pystyin sanomaan, että henkilö x on jo suostunut haastateltavaksi. Loppua kohden työni uskottavuus vankistui entisestään, koska pystyin sanomaan, että työhöni oli jo lupautunut haastateltavaksi henkilöt x, y, z ja v. Henkilökohtaisesti koin, että merkitys oli sitä suurempi, mitä suurempi määrä minulla oli jo sovittuja henkilöitä haastatteluun.

Kaikki kahdeksan yhteydenottoa tapahtuivat siis puhelimen välityksellä ensimmäisellä kerralla. Puhelut päätettiin kuitenkin poikkeuksetta niin, että seuraava yhteydenotto oli käytännössä jo sovittu. Puhelun lopussa sovimme kyseisen haastateltavan kanssa, että laittaisin hänelle sähköpostia, jossa kertoisin hieman tarkemmin itsestäni, opinnäytetyöstäni sekä muista haastateltavista, jotka olivat jo mukana tai joita olin suunnitellut mukaan pyydettäviksi. Kahdeksan hengen haastateltavajoukosta kuudelle lähetin sähköpostin heille suoraan itselleen ja kahden haastateltavan kohdalla laitoin sähköpostin heidän sihteereilleen. Jatkossa yhteydenotot tapahtuivat sekä puhelimen että sähköpostin välityksellä, kun sovittiin muun muassa tarkasta haastatteluajankohdasta ja paikasta. Myös tässä yhteydessä kahden haastateltavan osalta yhteydenotot tapahtuivat heidän sihteereidensä välityksellä ja muiden kuuden haastateltavien kanssa olin yhteydessä henkilökohtaisesti.

Haastateltavat olivat haastattelutilanteessa pääsääntöisesti melko vapautuneita, mutta asiaan keskittyviä. Haastattelutilanteita voisi parhaiten kuvailla rennoiksi, mutta silti asiapitoisiksi. Korostettavana asiana kaikissa haastattelutilanteissa oli haastateltavien mukaansatempaavuus eri asiayhteyksien ja esimerkkien yhteydessä. Haastattelutilanteet tuntuivat varsin nopeasti siltä, kuin olisi tuntenut haastateltavan jo vuosien ajan. Jälkeenpäin on merkittävää todeta, että haastattelutilanteet olivat hämmästyttävän tuttavallisia.

Jokainen haastattelutilanne oli yksilöllinen. Oletuksena ei ollut, että parin tunnin pituisesta haastattelusta tulisi täysin samanlainen jonkun toisen haastateltavan kanssa. Haastattelun runko noudatti karkeasti ennalta laadittuja haastattelukysymyksiä (Liite 1). Haastattelutilannetta ei voinut tiukasti rajata haastattelurungon mukaan noudatettavaksi, eikä se olisi ollut haastatteluista saadun annin osalta edes suotavaa. Joissain tapauksissa haastattelu eteni kuin itsestään karkeasti ennalta laaditun kysymyslistan mukaan. Toisessa haastattelussa saattoi yhden kysymyksen vastauksen aikana tulla vastauksia useampiinkin kysymyksiin ja tällaisissa tilanteissa jo ilmi tulleisiin vastauksiin palattiin uudelleen ainoastaan, jos kyseisestä asiasta vastaus jäi puutteelliseksi tai haluttiin siihen liittyviä täydentäviä tietoja.

Kaikissa haastattelutilanteissa merkillepantavaa oli, että kaikki haastateltavat olivat todella varanneet aikaa haastattelun suorittamiselle. Haastattelutilanne ei tuntunut

kiireiseltä ja haastattelutilanteet olivat kaikki poikkeuksetta hyvin vapautuneita. Tätä tukee hyvin se, että haastattelupaikat olivat yhtä poikkeusta lukuun ottamatta haastateltaville jo ennestään hyvin tuttuja, kuten oma työpaikka tai koti. Muutamassa haastattelussa jokunen puhelinsoitto katkaisi hetkeksi haastattelun, mutta on todettava suurella kunnialla, että hyvin kiireiset haastateltavat olivat varanneet aikaa haastattelun suorittamiselle vajaasta tunnista aina noin kahteen tuntiin. Merkillepantavaa oli myös se, että haastateltavat olivat aidosti kiinnostuneita asiasta ja tutkimuksesta. Tämä tukee osaltaan hyvin laajaa ja rikasta haastatteluaineistoa. He tiesivät, mistä puhuvat ja puhuivat siitä hyvin mielellään.

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti. Nauhoitukseen päädyttiin, jotta se helpottaisi aineiston käsittelyä jäljempänä sekä antaisi haastattelijalle mahdollisuuden keskittyä paremmin itse haastattelutilanteeseen ilman, että pitäisi keskittyä haastateltavien antamien vastausten kirjaamiseen. Ennen kunkin haastattelun alkua haastateltavalta pyydettiin haastattelulupa ja lupa haastattelun nauhoittamiseen sekä nimenkäyttölupa siltä osin, että haastateltavan nimi voitaisiin tuoda työssä esiin kohdassa, jossa esitellään kaikki tutkimukseen haastatellut henkilöt.

Tallennetta kahdeksan haastattelun suorittamiseen kului yhteensä reilut yhdeksän tuntia. Aika käsittää vain itse työhön ja kysymyksiin käytetyn ajan haastattelutilanteessa. Se ei sisällä niin sanottua yleistä keskustelua, jota haastattelija kävi haastateltavien kanssa. Haastattelut olivat kestoltaan 40 minuutista kahteen tuntiin. Mainittakoon, että yksi haastatteluista suoritettiin erään haastateltavan osalta niin, että hän oli juuri pitänyt noin kahden tunnin mittaisen puheen liittyen johtamiseen ja eritoten hänen omaan johtamiseensa. Tästä syystä yksi haastatteluista oli hie- man muita lyhyempi, koska haastattelussa viitattiin useaan kertaan jo haastateltavan puheen aikana ilmi tulleisiin asioihin ja kyseessä oleviin seikkoihin.

Ensimmäiset seitsemän haastattelua suoritettiin syksyn 2011 aikana ja viimeinen haastattelu huhtikuussa 2012. Haastattelut on suoritettu melko pitkän aikavälin kuluessa. Tämä johtui osaksi siitä, että aikataulujen yhteensovittaminen kiireisten haastateltavien kanssa ei tapahdu hetkessä. Lisäksi mainittakoon, että kaikki haastattelut sovittiin haastateltavien aikataulujen mukaisesti suoritettavaksi silloin, kun se parhaiten heille sopii. Haastatteluaineiston litterointi kirjoitettiin puhtaaksi marraskuun 2011 ja huhtikuun 2012 välisenä aikana. Puhtaaksikirjoitettujen haas-

tatteluiden ryhmittäminen, ”pilkkominen” ja liittäminen tutkimukseen tapahtui helmihuhtikuun 2012 aikana.

Haastatteluista kertyneen materiaalin määrä oli suuri. Käytettävää aineistoa kertyi kaikkiaan lähes 135 sivun verran. Aineiston rikkaudesta huolimatta tässä tutkimuksessa perehdyttiin vain kahteen osa-alueeseen. Eli pyrittiin selvittämään, *mitä ominaisuuksia vaaditaan henkilöltä, joka työskentelee huippujohtajana sekä, mitä johtaminen on käytännössä huippujohtajien omasta näkökulmasta*. Tästä johtuen tässä opinnäytteessä ei ole käsiteltyä kaikkea haastatteluista kerättyä materiaalia, vaan ainoastaan tämän tutkimuksen kannalta keskeisimmät asiat.

#### 4.5 Aineiston analyysi

Tässä tutkimuksessa abduktiivinen päättely valittiin päättelyn logiikaksi, koska siinä yhdistyy sekä induktio että deduktio. Induktio tarkoittaa etenemistä yksittäisestä kohti yleistä. Pyritään yleistykseen yksittäisten tapausten avulla. Induktiivisessä päättelyssä etenemissuunta on aineistosta. Deduktiolla tarkoitetaan taas siirtymistä yleisestä yksittäiseen eli yksittäisistä tapauksista pyritään tekemään johtopäätöksiä teorian pohjalta. Deduktio edellyttää taustalleen teorioita sekä tutkittua tietoa, joihin uutta havaintoyksikköä tai ilmiötä pyritään liittämään. Deduktiivisen päättelyn käytön edellytyksenä on ilmiön tuntemus sekä aikaisempi tutkimus. Deduktiiviseen tutkimukseen liittyy oleellisesti kolme käsitettä: teoria, empiria ja hypoteesi. Hypoteesien avulla pyritään tarkastelemaan jonkin tietyn muuttujan vaikutusta koeryhmään. (Kananen 2008, 20, 22-23.)

Abduktiivisen päättelyn logiikassa teorian muodostaminen on mahdollista, jos jokin johtoajatus tai johtolanka liittyy havaintojen tekoon. Johtolangalla tarkoitetaan, että myös jokin muu teoria voi selittää ilmiötä. Kun huomioidaan ilmiön tunteminen sekä saatavilla oleva tieto, on käytetty teoria paras mahdollinen. Teoria ja käytäntö vuorottelevat abduktiivisessä menetelmässä. Abduktiivisessä päättelyssä lähdetään etenemään aineistosta eli ilmiöstä. Aineiston käyttäminen ei kuitenkaan sulje pois tai estä teorian käyttöä. (Kananen 2008, 23.)

Tutkimuksen aineiston analyysitavaksi valittiin sekä selittämiseen että ymmärtämiseen pyrkivät lähestymistavat. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2004, 212) toteavat, että lähestymistavassa, joka pyrkii aineiston selittämiseen, käytetään monesti tilastollista analyysia sekä päätelmien tekoa, kun taas ymmärtämiseen pyrkivässä käytetään laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. Tutkimuksessa selittämiseen pyrkivää lähestymistapaa käytettiin osana ensimmäisen tutkimusongelman analysointia. Siinä analysoitiin suurten johtajien näkemyksiä huipputason johtajien ominaisuuksista sekä tilastollisen analyysin keinoin eli taulukoin että myös kvalitatiivisen analyysin keinoin. Tutkimuksen pääasiallinen aineiston analyysin lähestymistapa oli kuitenkin ehdottomasti ymmärtämiseen pyrkivä, kvalitatiivinen lähestymistapa.

Tutkimuksen aineiston analyysimenetelmäksi valittiin sisällönanalyysi, koska sen koettiin tuovan parhaiten vastauksen tutkimuksen tutkimusongelmiin. Tuomi ja Sarajärvi (2002, 105, 107, 110) toteavat, että sen avulla on tarkoituksena saada tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty ja yleinen kuvaus. Sisällönanalyysillä on pyrkimys kuvata sanallisesti dokumenttien sisältöä. Analyysin avulla pyritään järjestämään kerätty aineisto sekä tiiviiseen että selkeään muotoon ilman, että sen sisältämä informaatio katoaisi matkalla. Analyysin avulla luodaan aineistoon selkeyttä, jotta voidaan tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta asiasta. Aineisto hajotetaan sisällönanalyysissa ensin osiksi ja käsitteellistetään, minkä jälkeen se kootaan uudelleen uudeksi loogiseksi kokonaisuudeksi.

Aineiston analyysi aloitettiin tutustumalla perusteellisesti litteroituun haastatteluai-  
neistoon. Litteroitu aineisto pelkistettiin eli aineistosta karsittiin tutkimusongelmia  
silmällä pitäen kaikki epäoleellinen materiaali pois. Pelkistetyt ilmaukset etsittiin  
koko aineistosta ja alleviivattiin kumpaankin tutkimusongelmaan liittyvät kohdat  
erivärisillä huomiokynillä. Pelkistetyistä aineistosta tehtiin kaksi erillistä word-  
tiedostoa, jotka nimettiin tutkimusongelmien mukaan. Tiedostoihin kerättiin koko  
litteroidusta aineistosta tutkimuskysymyksiin liittyvät kohdat. (vrt. Tuomi & Sarajär-  
vi 2002, 111.)

Tämän jälkeen pelkistetty aineisto ryhmiteltiin, mikä vaati aineiston läpi käymistä  
useaan otteeseen tarkasti lukien. Sieltä etsittiin tutkimusongelmia kuvaavia käsit-  
teitä. Löydetyt käsitteet luokiteltiin, jolloin saatiin aineisto tiivistymään entisestään.  
Luokituksia yhdistettiin mahdollisuuksien mukaan yläkäsitteisiin. Luokitelluista kä-



sitteistä muodostettiin teoreettisia käsitteitä, joista saatiin tutkimuksen kannalta olennainen tieto tutkimustuloksissa esitettyihin taulukkoon ja kuvioihin. (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2002, 112-114.)

Tutkimustuloksia luettaessa ja niiden yhteydessä olevista haastateltavien suorista lainauksista ei voida haastattelunumeron perusteella päätellä, kuka haastateltavista on mitään sanonut. Haastattelunumerot on valittu haastateltaville täysin sattumanvaraisessa järjestyksessä, eikä niillä ole mitään tekemistä aiemmin esitetyn tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden esittelyn yhteydessä tai esipuheessa olevalla haastateltavien järjestyksellä. Tutkimustulosten yhteydessä esiintyvien lainausten kohdalla ovat merkintänä vain H eli haastateltava ja sen perässä haastateltavalle sattumanvaraisesti valittu numero. Merkinnät ovat väliltä H1 – H8.

#### **4.6 Luotettavuus**

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan pohtia reliabiliteetin ja validiteetin keinoin. Reliabiliteetti kuvastaa, kuinka hyvin tutkimustulosten toistettavuus ilmenee ja validiteetti tarkastelee, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä on luvattu tutkia. On kuitenkin huomioitava, että laadullisessa tutkimuksessa edellä kuvatut käsitteet ovat saaneet osakseen myös kritiikkiä suurelta osin siitä syystä, että käsitteet ovat muodostuneet määrälliseen tutkimukseen liittyen. Ne myös vastaavat lähinnä määrällisen tutkimuksen tarpeisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133.) Vaikka perinteiset validiteetin ja reliabiliteetin määrittämistavat eivät suoraan sopisikaan kvalitatiiviseen tutkimukseen, on tutkimuksen tarkoituksena edelleen, että se paljastaisi mahdollisimman hyvin haastateltavien käsityksiä ja heidän maailmaansa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 188-189).

##### *Validiteetti*

Yleiset validiteettikriteerit eivät siis sellaisenaan ole soveltuvia laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin, koska aineiston tulkintaan vaikuttaa jokaisen tutkijan omat kokemukset ja näkemykset tutkittavasta asiasta (Kananen 2008, 124.) Tutkimuksen aineistonkeruuvaiheessa pyrittiin siihen, että haastateltavat saivat puhua vapaasti kysymyksen esittämisen jälkeen. Ohjailevia kysymyksiä ja

toteamuksia vältettiin sekä mahdollisia hiljaisia hetkiä siedettiin, jotta haastateltavilla oli mahdollisuus tuoda julki omat mielipiteensä. Tuomi ja Sarajärvi (2002, 133) toteavatkin, että aineistonkeruun luotettavuuden ohella tulee miettiä myös sen puolueettomuutta. Puolueettomuus nousee esille esimerkiksi siinä, onko tutkija pyrkinyt ymmärtämään ja kuulemaan itse haastateltavaa vai vaikuttaako esimerkiksi tutkijan asenne tai uskonto siihen, mitä tulee kuultua ja havainnoitua.

Tutkimuksessa pyrittiin korostamaan aineistonkeruun laaduntarkkailua, koska laatu vaikuttaa merkittävästi haastatteluaineiston luotettavuuteen ja näin koko tutkimuksen luotettavuuteen. Tavoitteena oli alun alkaen tehdä haastattelurunko, jossa pääteemoja oli syvennetty ja siten mietitty jo etukäteen mahdollisia lisäkysymyksiä itse haastattelutilanteeseen. Näin mahdollistui kattavampi haastatteluaineisto tutkimusta varten. Aineistonkeruun laatua ja luotettavuutta lisäsi osaltaan myös se, että yksi ja sama haastattelija suoritti kaikki haastattelut. Näin ei ollut vaarana, että haastattelijoiden erilaiset ymmärrykset asiasta vaikuttaisivat aineistonkeruuseen. Aineistonkeruun laatua lisääviin tekijöihin lukeutuivat myös se, että saatu aineisto litteroitiin aina mahdollisimman nopeasti haastattelun suorittamisen jälkeen ja tekninen laitteisto oli asianmukainen ja sitä huollettiin tarvittaessa, jotta voitiin varmistaa haastatteluiden laadukas tallennus. (vrt Hirsjärvi & Hurme 2008, 184-185.)

Tutkimuksen uskottavuutta voidaan pitää hyvänä, koska tutkimukseen osallistuneet henkilöt olivat itse todellisia, arvostettuja ja uskottavia huipputasoin johtajia. Oli oletettavaa, että heidän tietotaitonsa ja kokemuksensa avulla tutkimukseen saataisiin tuloksia, joita voitaisiin yleistää koskemaan yleisemmälläkin tasolla. Myös tutkimuksen uskottavuus tuli esille itse tutkimushenkilöiden avulla, mutta sen lisäksi sekä tutkimuksessa esitetyn teorian että aiempien tutkimuksien kautta.

Hirsjärvi & Hurme (2008, 189) esittävät, että triangulaatiossa haastattelun avulla saatuja tietoja verrataan keskenään toisesta lähteestä saatuun tietoon. Haastateltavien luotettavuuden osoittaminen on yksi tähän liittyvä validointitapa. Tutkimukseen valitut haastateltavat edustivat huippujohtajuutta Suomen mittakaavassa. Tutkimushenkilöiden valinta perusteltiin tutkimuksen kuluessa ja heidän työuransa selvitettiin eri lähteistä. Voidaan siis perustellusti katsoa, että haastateltavien antamat tiedot ja käsitykset haastattelutilanteessa olivat saaneet vahvistuksen ja näin oli saavutettu tietty yksimielisyys lähteiden luotettavuudesta.

Merkittävä osa tutkimuksen luotettavuutta muodostui siitä, oliko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä oli luvattu tutkia. Tutkimuksessa seurattiin punaisena lankana alussa asetettuja tutkimusongelmia. Teoreettinen osuus rakennettiin luoden pohjaa tutkimusongelmille. Menetelmälliset ratkaisut valittiin ja perusteltiin silmällä pitäen asetettuja tutkimusongelmia. Tutkimuksesta saadut tulokset antoivat vastauksia niihin kysymyksiin, joita tutkimuksen alussa pohdittiin tutkimuskysymyksinä. Myös pohdinta jakaantui tutkimuskysymyksittäin. (vrt. Varto 1992, 103.)

Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi oleellisesti myös se, että tutkijalla oli varattuna tutkimuksen teolle tarpeeksi aikaa. Tutkimuksen aikataulullinen toteutus kuvattiin tutkimusselosteessa, jotta tutkimukseen käytetty aika havainnollistuu. Riittävä aika on olennainen perusvaatimus laadullisen tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi. (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2002, 139)

### *Reliabiliteetti*

Kvalitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetin käsitteen voidaan ajatella olevan tulkinnan samanlaisuutta riippumatta tulkitsijasta. Sitä ei voi siis täysin sinällään rinnastaa kvantitatiivisen tutkimuksen reliabiliteettiin. Tässä tutkimuksessa reliabiliteettia päädyttiin arvioimaan kolmelta kannalta: ensimmäiseksi arvioimalla aineiston riittävyyttä, toiseksi kattavuutta ja kolmanneksi arvioimalla arvioitavuutta ja toistettavuutta. (Kananen 2008, 124.)

Tutkimukseen saadun aineiston voi todeta olleen riittävää ja saavuttaneen saturaatiopisteensä. Seitsemän ensimmäistä haastattelua suoritettiin suhteellisen tiiviissä tahdissa ja viimeinen aivan tutkimuksen loppumetreillä. Viimeisen haastattelun perusteella pystyi vahvistamaan olettamuksen, että aineisto oli kylläntynyt. Viimeisestä haastattelusta sai samoja tuloksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin kuin jo aiemmin analysoiduista haastatteluista. Otokokoa voitiin pitää riittävän suurena, kun tutkimuksen tulokset alkoivat toistaa itseään. Voitiin todeta, että aineisto oli täten riittävän kylläinen.

Aineiston kattavuus pyrittiin varmistamaan huolellisella paneutumisella saatuun aineistoon. Jokaisesta haastattelusta poimittiin tarkasti asetettuihin tutkimuskysymyksiin liittyvät vastaukset, joista tehtiin erilliset tiedostot. Tarkoituksena oli, että tutkimuksen tulokset ja tulkinnat eivät perustu sattumanvaraisiin aineiston osiin.

Aineiston arvioitavuus taattiin haastattelumateriaalin nauhoituksella ja tarkalla dokumentoinnilla. Aineistonkeruussa ei luotettu pelkkään tutkijan muistiin ja muistiinpanoihin haastattelutilanteissa. Tutkimuksen arvioitavuutta pyrittiin lisäämään myös tutkimuksen eri vaiheiden tarkalla selittämisellä. Tutkimuksen eri tutkimusvaiheet kuvattiinkin tarkasti. Tutkimukseen suoritettujen haastatteluiden toteutus kerrottiin yksityiskohtaisesti sekä itse haastateltavien hankinta, haastattelutilanne että haastatteluaineiston purkaminen ja liittäminen työhön. Tutkimuksen toteutus pyrittiin kertomaan kokonaisuudessaan niin tarkasti ja yksiselitteisesti, jotta tutkimuksen toistettavuus olisi mahdollista. Tutkimuksen luotettavuus ja uskottavuus tulivat esiin myös menetelmällisissä valinnoissa, niiden perustelussa ja raportoinnissa.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käsitellään haastatteluista nousseita tuloksia sisällön analyysin avulla. Tutkimustulokset on jaettu kahteen lukuun tutkimusongelmittain. Ensimmäistä tutkimusongelmaa, *mitä ominaisuuksia on oltava henkilöllä, joka työskentelee huippujohtaja*, tarkastellaan luvussa 5.1 ja sen alaluvuissa. Toista tutkimusongelmaa, *mitä johtaminen on käytännössä*, tarkastellaan pääluvussa 5.2 sekä sen alaluvuissa. Viimeisessä luvussa 5.3 esitellään johtamistyöskentelyn malli, joka pohjautuu tutkimuksen kahteen tutkimuskysymykseen ja niistä esitettyihin tuloksiin.

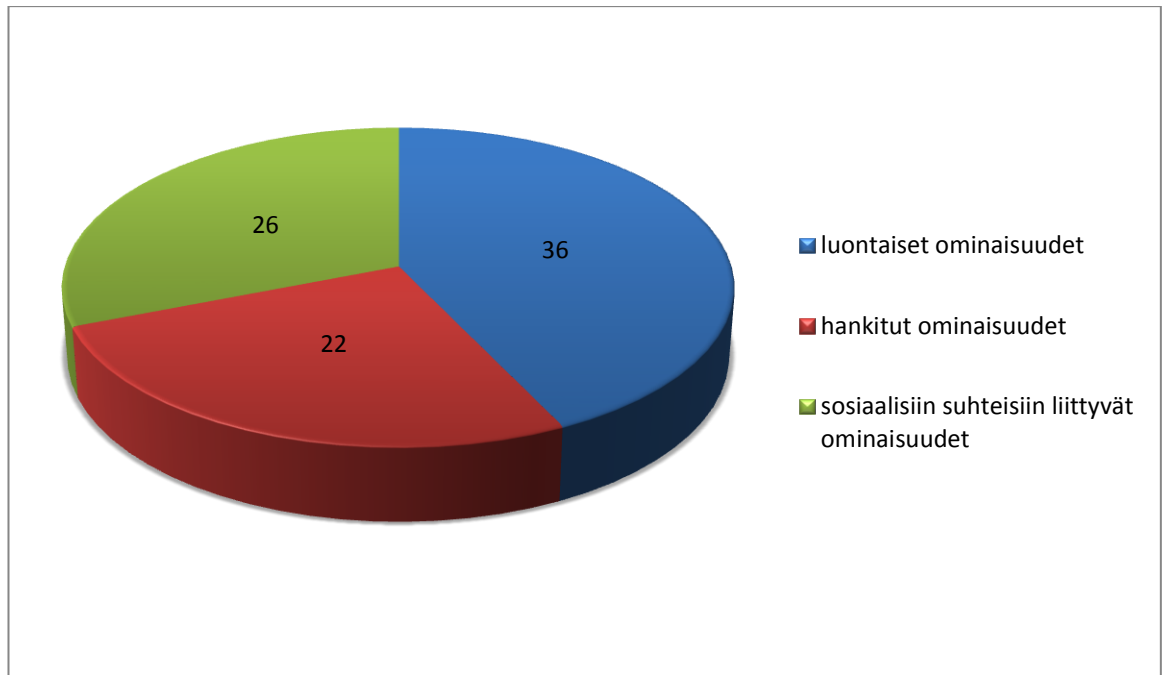
### 5.1 Huipputaso johtajalta vaadittavat ominaisuudet haastateltavien näkökulmasta

Haastateltavat nostivat haastatteluissa esille useita ominaisuuksia, joita he itse mielsivät huippujohtajalta vaadittaviin ominaisuuksiin (Taulukko 1). Nämä ominaisuudet jakaantuvat aineiston analyysin myötä kolmeen kategoriaan. Ensimmäinen niistä kuvaa johtajan luontaisia ominaisuuksia, toinen hankittuja ominaisuuksia ja viimeinen kuvaa ominaisuuksia, jotka liittyvät ihmisten väliseen kanssakäymiseen. Vaikka kolmanteen kategoriaan liittyy ominaisuuksia, jotka voisivat olla joko osin henkilölle luontaisia tai hankittuja, vaikkapa kokemuksen myötä, on kolmas kategoria merkittävä johtajuuden ominaisuuksia tarkastellessa, koska johtajuus on onnistuakseen myös ihmissuhdetaitoja vaativa työ ja siksi se on nostettu omaksi alueeksi.

Taulukko 1. Huippujohtajan ominaisuudet

Luontaiset ominaisuudet	Hankitut ominaisuudet	Sosiaalisiin suhteisiin liittyvät ominaisuudet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• karismaattisuus (8)</li> <li>• visionäärisyys (7)</li> <li>• päätöksentekokyky (6)</li> <li>• rohkeus, nöyryys (4)</li> <li>• tahto johtaa (4)</li> <li>• analyyttisyys (3)</li> <li>• kunnianhimo (1)</li> <li>• stressinsietokyky (1)</li> <li>• itseluottamus (1)</li> <li>• avoimuus (1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kokemus (8)</li> <li>• koulutus (7)</li> <li>• selkeät tavoitteet (3)</li> <li>• fyysinen kunto (2)</li> <li>• businesslogiikka (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• motivointi (8)</li> <li>• alaisten valinta (6)</li> <li>• oikeudenmukaisuus (5)</li> <li>• sosiaalisuus (5)</li> <li>• ihmisten kunnioitus (2)</li> </ul>

Ympyrädiagrammissa (Kuvio 2) tarkastellaan huippujohtajan ominaisuuksien jakaantumista aineistossa. Diagrammista näkee, että jokainen kolmannes on osoittautunut tärkeäksi tutkimusaineiston mukaan. Millään kolmanneksella ei ole merkittävää eroa suhteessa toiseensa, vaan kaikilla on oma merkityksensä huippujohtajan ominaisuuksia tutkittaessa. Luontaiset ominaisuudet saivat aineistossa 36 mainintaa, joka tarkoittaa 43 prosenttia mainittujen ominaisuuksien kokonaismäärästä kaikkien haastateltavien kesken. Hankitut ominaisuudet saivat 22 mainintaa eli 26 prosenttia kokonaismäärästä. Sosiaalisiin suhteisiin liittyvät ominaisuudet saivat 26 mainintaa, joka on 31 prosenttia haastateltavien mainitsemista huippujohtajan ominaisuuksista.



Kuvio 2. Huippujohtajan ominaisuuksien jakaantuminen aineistossa

Aineiston analyysin mukaan huippujohtajan ominaisuuksiin kuuluvat olennaisena osana kaikki kolme osa-aluetta. Yksikään osa-alue ei merkittävästi erotu eduksen, kuitenkin eroavaisuuksiakin on havaittavissa. Aineiston mukaan luontaiset ominaisuudet nousevat johtavaksi osa-alueeksi. Toisena osa-alueena huippujohtajan ominaisuuksista on ihmisten väliseen kanssakäymiseen liittyvät ominaisuudet. Kolmanneksi sijoittuu johtajan hankitut ominaisuudet.

### 5.1.1 Luontaiset ominaisuudet

Luontaisilla ominaisuuksilla tarkoitetaan niitä ominaisuuksia, joita ei käytännössä voi juurikaan saavuttaa opiskelemalla tai työn tuomalla kokemuksella. Karkeasti luokiteltuna voidaan ajatella, että ihminen, johtaja, joko omaa niitä tai sitten ei. Aineiston analyysin perusteella nousee esille, että luontaisia ominaisuuksia on huippujohtajalla paljon ja ne ilmenevät eri ihmisissä eri tavoin. Yhtäläisyyttä kaikkien haastateltavien osalta oli se, että luontaisten ominaisuuksien merkitystä korostettiin ja tuotiin esille monissa eri tilanteissa ja asiayhteyksissä.

Luontaisista ominaisuuksista haastateltavat nostivat esiin *karismaattisuuden*, *visionäärisyyden* sekä *päätöksentekokyvyn*, joiden voi sanoa olevan merkittäviä

huippujohtajuuden ominaisuuksia haastatteluaineiston analyysin perusteella. Myös *rohkeus ja nöyryys* sekä henkilön *oma tahto johtaa* että *analytyttöisyys* nousivat useamman haastateltavan osalta esille. Yksittäisiä huomioita keräsivät lisäksi *kunnianhimo, stressinsietokyky ja itseluottamus sekä avoimuus*.

Karismaattisuus on aineiston analyysin perusteella merkittävä ominaisuus huippujohtajalla, koska kaikki haastateltavat nostivat sen esiin luontaisena huippujohtajan ominaisuutena. Karismaattisuutta pidetään poikkeuksetta hyvänä ominaisuutena. Hyvin karismaattisen henkilön ei tarvitse mahtaila. Käytös, ulkoinen habitus ja puhe ovat kuin kenellä tahansa. Karismaattinen johtaja ikään kuin huokuu olemassa oloaan jo pelkällä omalla olemuksellaan ja läsnäolollaan.

Muutamissa haastatteluissa nousi kuitenkin esille se, kuinka selittää, mitä karismaattisuus on. Karismaattisen henkilön tunnistaminen on helppoa, mutta sen ominaisuuden selittäminen, mistä karismaattisuus tulee ja kuinka se ilmenee, on usein vaikeaa.

*”Mikä on karismaattinen? Se on vaikee ainakin, kun sitä koittaa niin kun analysoida. Se on hirveen vaikee, semmonen ihminen, kun tulee huoneeseen, ni se täyttää sen huoneen ilman, että siinä tapahtuu mitään. (H7)”*

Haastatteluissa tuotiin myös esille, että huipputaso johtajan ei välttämättä tarvitse olla karismaattinen henkilö. Aineiston analyysin pohjalta on kuitenkin selvästi havaittavissa, että johtajan karismaattisuudesta on merkittävästi hyötyä etenkin, kun motivoidaan työntekijöitä ja kollegoita sekä pyritään saavuttamaan koko organisaatiota kattava innostus päälle. Karismaattisuuden merkitys tiedostetaan varsin hyvin huippujohtajan ominaisuutena sekä sen positiiviset vaikutukset johtamisessa.

*”Ison johtajan ei välttämättä tarvitse olla karismaattinen, mutta muuttaa paljon asiaa jos karismaa löytyy. Ja kuitenkin on niin kamalan vaikee sanoo, että mitä se karisma ihan tarkalleen ottaen on. (H7)”*



*”Johtajan pitäisi johtajalta tuntua ihmisten mielissä. Ei sitä muuten tunnusteta organisaatiossa et se on pomo. Sitä kait se käytännön karismaattisuus on. (H8)”*

Karismaattisuuden negatiivisena puolena nousi esiin mahdollisuus liian suureen itsekeskeisyyteen. Hyvin karismaattisella henkilöllä on vaarana, että hän ei enää alistu kuuntelemaan alaisiaan. Tällöin noustaan ja tuudittaudutaan uskoon omasta ylivertauudesta ja uskotaan, että itse tiedetään parhaiten kaikesta kaikki.

*”Kuvittelee itsestään sitte, että hän on, niin kun joistakin, joistakin joskus sanottiin, että tota se kuvittelee olevansa jumalasta seuraava, muttei ihan varma kummalla puolella. Että tota näin, että se on silloin se negatiivisin, mitä voi tapahtua. Että asianomainen vähän höyrähtää siinä hommassa, jos näin voi sanoo. (H7)”*

*”Kyllä karismaattisuus on tärkeä ominaisuus, puhutaan hengen luomisesta ja tuota innostamisesta ja muusta sellaisesta. Mutta karismaattisuus, miten mä sanoisin, se ei saa tosiaan johtaa siihen, että tuota, että sä et kuuntele alaisia. Se, siis vanhanajan patruunajohtaminen ei sovi tän päivän maailmaan. (H4)”*

Esimerkiksi entisaikoina patruunat olivat hyvin karismaattisia johtajia ja heidän sanoilleen ei väitetty vastaan. Johtaminen oli suoranaista käskyttämistä. Tästä syystä patruunasta muodostui karismaattisen ja vahvan johtajan vaikutelma. Tämä mahdollistui ainoastaan siitä syystä, että patruunoilla oli silloin riittävästi tietoa. Nykyään tämän tyyppinen karisman luominen olisi lähes mahdotonta, koska tiedon määrä ja asioiden muutosvauhti on niin valtava, että kukaan ei pysty hallitsemaan sitä kaikkea.

Visionäärisyyden merkitys luontaisten ominaisuuksien osalta on myös hyvin merkittävä. Sen merkitystä korosti kaikkiaan seitsemän haastateltavaa kahdeksasta. Visionäärisyyteen sisältyy myös haastatteluissa esiin noussut vahva muutoskyky. Visionäärisyys nouseekin esille etenkin silloin, kun luodaan yrityksen strategiaa. Johtajan on kyettävä näkemään tulevaan ja visioitava mahdollisia tulevia tilanteita.

Todellinen huippujohtajuus vaatiikin kykyä olla visionäärinen. Rutiininomaisuus on yrityksen tulevaisuuden kannalta hälyttävä tilanne. Visio on kyettävä muodostamaan ja parhaassa tapauksessa se tapahtuu yhdessä koko organisaation kanssa.

*”Jos ei sul oo niin kun visiota tai sä et oo visionäärinen, ni on aika harvoja organisaatioita jossa, harvoja organisaatioita, joissa johtaja niin ku voi pärjätä” ..... ”ehkä ei sitte oo tämmöstä johtajuuttakaan jos sul ei oo selkeetä mielikuvaa sitä, mihin mennään sit vaan niin ku toimit rutiiniomaisesti ni firma ei helposti kasva vaan se suorittaa jotain samaa tehtävää jatkuvasti että, et kyl se visio on tärkeä ja johtajalla täytyy olla oma visio joko muodostaa se itte tai sen organisaation kanssa yhdessä. (H2)”*

Päätöksentekokykyyn vaikuttaa sekä oma päättäväisyys että kyky nähdä asioita laaja-alaisesti. Päätöksentekokyky on osa johtajan jokapäiväistä toimintaa, mutta on myös yksi huippujohtajan ominaisuuksista, joka nousi esiin aineiston analyysin pohjalta. Päätöksentekokyky kumpuaa johtajan omista ominaisuuksista. Haastattelussa tuli ilmi, että huippujohtajan tulee tarvittaessa pystyä tekemään nopeita päätöksiä.

*”Selvitellään ja pyöritellään ja pyöritellään ja se oleellinen menee sillon ohi. Siis päätöksentekokyky, ja totta kai toivoo, että suurin osa päätöksistä osuu oikein. Mutta, mutta tuota eihän sitä, koskaan se ei oo 100 % varma. Se on ihan, vaikka kuin selvitetään ja sen takii usein on et nopeet syö hitaat. Eli pitää tehdä päätöksiä ja sitte korjataan matkanvarrella jos se ei mennyt ihan niin kun luultiin, päätöksentekokyky. (H7)”*

*”Uskaltaa tehdä päätöksiä, että niitä ei tutkita ja tutkita vuosikautia. Asiat on päätettävä, kun kriittinen määrä tietoa on saatu. (H8)”*

Luontaisista huippujohtajan ominaisuuksista korostettiin myös rohkeutta ja nöyryyttä. Rohkeuden merkitystä korostettiin etenkin päätöksenteon yhteydessä, että on valmis tekemään rohkeasti vaadittuja päätöksiä, vaikka tietoisuus tulevasta ei olisikaan täysin tiedossa. Nöyryys huomioitiin siinä vaiheessa, kun haastateltavat pohtivat avoimuutta. Johtajan on oltava avoin koko organisaatiota kohtaan ja tässä on muistettava kolikon vastapuolena oleva nöyryys. Yrityksen menestys ei ole vain

johtajasta kiinni, vaan siihen osallistuu hyvin tiiviisti koko organisaatio. On oltava itseluottamusta sanoa, että myös muut ovat osaavia ja jotkut jopa viisaampia kuin itse johtaja.

*”Pitää olla rohkeus myös niin, kun uskaltaa muuttaa omaa mielipidettä. Tavallaan niin kun rohkeus, mutta samalla myös nöyryys, nöyryys siinä, että ymmärtää, et muutkin jotain osaavat. (H4)”*

Muutamat haastateltavista korostivat luontaisista ominaisuuksista erityisesti henkilön omaa tahtoa johtaa ja olla johtajana. Tahto johtaa kumpuaa vain henkilöstä itsestään. Sen täytyy olla henkilön, johtajan itsensä intohimo. Henkilöstä tuskin tulee huipputason johtajaa, jos hänellä itsellään ei ole siihen lujaa tahtoa.

*”Se oma tahto on se tärkein asia, että sä haluat tuota, haluat päästä eteenpäin ja haluat hoitaa työs sillä tavalla, että niin kun niitä portaita nousee eteenpäin. (H2)”*

Tahtoon johtaa liittyy kiinteästi myös halukkuus ja vastuuaulius. Halukkuuden on myös noustava henkilöstä itsestään. Se voidaan käsittää hyvin samankaltaisesti kuin tahto, mutta on eritelty omaksi ominaisuudekseen, koska näin se ilmeni myös haastatteluiden yhteydessä.

Suurella johtajalla on suuri vastuu. Yksi haastateltavista korosti paljon johtajan vastuuauliuden merkitystä. Tällä tarkoitetaan halua ja valmiutta ottaa sekä kantaa vastuu, minkä johtajan työ tuo mukanaan. Tämä nousi yhdeksi merkittäväksi syyksi siihen, miksi osa ihmisistä ei ole valmis siirtymään johto- tai esimiestehtäviin. Se johtuu juurikin vastuun kasvamisesta ja siitä, että on jatkossa vastuussa omista alaisistaan. Tästä syystä huippujohtajasta puhuttaessa vastuuauliuden merkitystä ei voitane sivuuttaa.

*”Vastuuaulius, se on musta aika tärkeä, tärkeä johtajan ominaisuus et, et sä oot valmis ottamaan sen vastuun. (H6)”*

Haastateltavista kolme nosti esille analyttisyyden merkityksen johtajalle. Asioita on kyettävä analysoimaan ja pelkistämään. On osattava analysoida ympäristö sen

muutokset sekä, kuinka oma yritys sopeutuu kulloinkin vallitsevaan tilanteeseen. Analyttisyys ja analyysi kohoavat merkittäviksi ominaisuuksiksi etenkin yrityksen strategian laadinnan yhteydessä.

*”Ei oo pahitteeks, että kun ihmisiä testataan, niin näkee, kuka on analyttinen, kuka pystyy niin kun näkemään analyttisesti. Analysoimaan, pelkistämään ja näkemään, mikä riippuu mistä. (H4)”*

Asioita on kyettävä myös yhdistämään. Mikään ei ole yksin ja toisista riippumaton, vaan kokonaisuudet muodostuvat monien asioiden summasta. Siksi on ensiarvoisen tärkeä ymmärtää, mikä asia mistäkin riippuu.

Yksi haastateltavista korosti itseluottamuksen merkitystä huippujohtajan ominaisuuksista. Itseluottamusta voidaan pitää hyvän johtajan ehdottomana edellytyksenä, vaikka haastateltavista vain yksi nostikin sen esiin, koska johtajan hyvä itseluottamus kietoutuu esimerkiksi kiinteästi yhteen yhden johtajan tärkeimmän tehtävän kanssa. Yksi tärkeimmistä tehtävistä on oikeiden ja jopa itseään viisaampien sekä parempien alaisten valinta. Heikko johtaja, jolla ei ole itseluottamusta, palkkaa vain itseään heikompia alaisia. Tämä voi johtaa yrityksen kohti katastrofaalista tilannetta. Jos johtaja ei itse usko itseensä, niin oletettavasti muutkaan eivät voi uskoa häneen.

*”Siis johtaja, jolla ei ole hyvää itseluottamusta, niin hänestä ei tuu koskaan hyvää johtajaa. Koska jos sulla ei oo itseluottamusta, sä pelkääät hyviä alaisias, sä pelkääät että se ajaa sun ohi. Et se on, niitä on paljon sellaisia johtajia, jotka pelkäävät palkata hyviä, osaavia alaisia. Pelätään, että paikka vallataan ja tuoli horjuu. Eli, eli tää on myös sellanen yksinkertanen totuus, että täytyy olla riittävän hyvä itseluottamus. Usko itseesi! Et se on äärettömän tärkeetä. (H4)”*

Johtajan luontaisista ominaisuuksista esiin nousi analyysin pohjalta myös kunnianhimo. *”Se määräävin tekijä on se, että on halua päästä eteenpäin ja on tuota halukkuutta edetä urallaan. Joku sanoo kunnianhimo. (H2)”* Ilman kunnianhimoa tuskin nousee suureksi johtajaksi. Johtaja, jolla ei ole kunnianhimoa, on yrityksen

kannalta aika merkityksetön. Myös stressinsietokyky korostui erikseen yhden haastateltavan osalta.

*”On hyvin yksilöllistä, että joku kestää sitä painetta enemmän ja joku stressaantuu hirveesti pienemmästäkin paineesta. Jos sää oot niin kun vaativissa tehtävissä, ni sillonha sulla pitää se stressinsietokyky olla kohtuullisen kova. Jos sä meet niin kun laukalla, niin siitähän ei tuu yhtään mitään, sä niin kun hermostut itte ensimmäisenä. (H1)”*

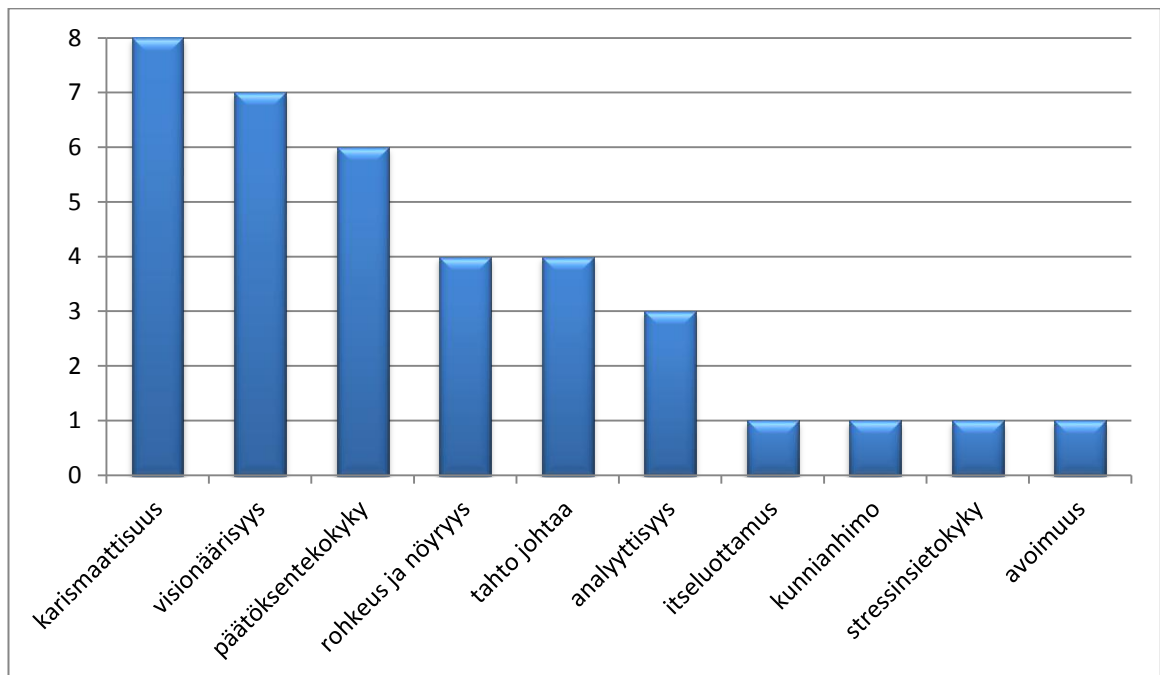
Johtajan tehtävät koetaan yleisesti hyvin vastuullisiksi. Johtajaan kohdistuu erilaisia paineita monelta eri suunnalta. Johtajan on oltava se, joka rauhoittaa tarvittaessa muita, eikä toisin päin. Tämä vaatii, että johtajan stressinsietokyvyn on oltava kohtuullisen kova.

Avoimuuden merkitys nousi myös esille luontaisten ominaisuuksien yhteydessä. Avoimuus korostui kannustamisen yhteydessä. Johtajan on oltava avoin ja avoimesti lähellä työntekijöitä, heidän joukossaan. Sillä ilman avoimuutta työntekijöiden luottamuksen saavuttaminen ja heidän kannustamisensa on lähes mahdotonta.

*”Pystyy kannustaa ne ihmiset kulkemaan samaan suuntaan samaa tietä pitkin ja jotta sen pystyy tekemään, ni se edellyttää avoimuutta ja sitä, että on aidosti siellä joukkojen keskellä. (H5)”*

#### *Tulosten kokoava tarkastelu*

Pylväsdiagrammista (Kuvio 3) havainnollistuu aineiston analyysin pohjalta nousevat huippujohtajan luontaiset ominaisuudet ja se, kuinka suuren merkityksen mikäkin ominaisuus on saanut verrattuna kaikkiin haastatteluissa nousseisiin luontaisiin ominaisuuksiin. Merkittävimmäksi ominaisuudeksi haastateltavat nostivat charismaattisuuden, jonka he kaikki toivat esiin haastatteluissaan. Merkittäviksi luettavia ominaisuuksia olivat myös visionäärisyys, päätöksentekokyky sekä rohkeus, nöyryys ja avoimuus. Edellä mainittuja ominaisuuksia nostivat yli puolet haastateltavista esiin haastattelun kuluessa. Puolet haastateltavista nosti tahdon johtaa ja analyttisyyden huippujohtajan ominaisuuksiksi. Huomionarvoista kannatusta saivat myös stressinsietokyky, itseluottamus ja kunnianhimo.



Kuvio 3. Huippujohtajan luontaiset ominaisuudet

### 5.1.2 Hankitut ominaisuudet

Huippujohtajan hankittuihin ominaisuuksiin on luokiteltu aineiston analyysin perusteella esille nousseita ominaisuuksia, joita ei voida luokitella luontaisiksi ominaisuuksiksi tai sosiaalisiin suhteisiin liittyviksi ominaisuuksiksi. Hankitut ominaisuudet eivät ole synnynnäisiä eivätkä ne suoraan liity ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Hankittuihin huippujohtajan ominaisuuksiin sisältyvät tutkimuksen analyysin mukaan *kokemus*, *koulutus*, *fyysinen kunto*, *selkeät tavoitteet* ja *businesslogiikka*. Näistä viidestä ominaisuudesta haastatteluiden pohjalta vahvimmin nousivat esille kokemus ja koulutus.

Hankituista ominaisuuksista kaikki haastateltavat nostivat kokemuksen hyvin tärkeäksi ominaisuudeksi. Kokemuksen merkitystä painotettiin monessa eri vaiheessa ja sitä pidettiin välttämättömänä hankittuna ominaisuutena huipputason johtajalle. Kokemuksen tuomaa merkitystä ei voida sivuuttaa aineistosta saadun tiedon mukaan.

*”Kokemus, se on paljon tärkeempää, kun mikään koulutus. Että, että siis tää on semmonen learning by do- juttu, missä, missä sä siis johtamista sä opit vain johtamalla. (H6)”*

Kokemuksen merkityksestä puhuttaessa nousi samassa yhteydessä esille selkeästi koulutus sekä päinvastoin. Kaikkiaan seitsemän haastateltavaa nosti esille koulutuksen merkityksen. Poikkeuksetta samassa yhteydessä kuitenkin korostettiin voimakkaasti, että koulutus ei turvaa kenenkään tietä huipputason johtajaksi. Tässä asiassa haastateltavat olivat yksimielisiä. Koulutus ei tee automaattisesti huippujohtajaa.

*”Kävipä kuinka paljon koulua tahansa, niin minusta ei tulis koskaan hyvä pianotaiteilija. Enkä koskaa, vaikka kuinka harjoittelisin, niin ei minusta olisi tullut hyvä seiväshyppääjäkään. Samalla tavalla luulen, että ei kenestäkään, ei kaikista ihmisistä tule hyviä johtajia. Kävipä koulua kuinka paljon tahansa, vaan siinä täytyy, täytyy olla niin kuin sellaisia, kun luonnollisia ominaisuuksia. (H4)”*

Jos haluaa jossain asiassa huipulle, niin pelkkä harjoittelu itsessään ei takaa menestystä. Henkilöllä on oltava alaan tai lajiin liittyviä luontaisia ominaisuuksia kuten tutkimuksessa on aiemmin todettu. Pelkällä opiskelulla ei kaikista tule hyviä johtajia. Kuitenkin koulutuksen merkitystä korostettiin haastatteluissa useasti. Etenkin yrityksen kasvattaminen suureen mittakaavaan pelkästään oman kokemuksen pohjalta ei enää nykypäivän nopeasti muuttuvassa ja globaalissa markkinataloudessa ole mahdollista tai ainakaan kovin helppoa.

*”Kyllä mä ensinnäkin nään, että tänä päivänä koulutustaso täytyy olla. Et self-made- man, ni se perustietotaso pitää olla riittävä. Niin kun esimerkiksi Einari Vidgren, että kun yrityksestä tulee riittävän iso, tuota niin, se ei tänä päivänä oo ainakaan niin helppoa. (H3)”*

Merkittävimmit hankituiksi ominaisuuksiksi nousseet kokemus ja koulutus ovat molemmat kiistattomia huippujohtajan ominaisuuksia aineiston analyysin perusteella. Kuitenkin sillä erotuksella, että kokemusta ja sen merkitystä ei kyseenalaisesti lainkaan. Kun koulutuksen merkitystä korostettiin, niin sen merkitystä myös

vähäteltiin siltä osin, ettei muodostuisi sellaista mielikuvaa, että pelkkä koulutus tekisi henkilöstä hyvän johtajan.

*”Varmasti kuuden ällän ylioppilas ja, ja tämmöstä kaikkee, vaikka olis mitä kouluja sen jälkee, johtamiskouluja, ni siitä ei välttämättä tuu johtajaa tai ainakaan isoa johtajaa. Että kyl se vaati tietyn tyyppisen luonteen, ja tuota ja ihan varmasti työ opettaa tekijäänsä. Se mä oon ihan, ihan pommin varma siinä. Se, että lukis itsensä ikään kuin valmiiks johtajaks, ni semmosta tietä ei kyllä ole olemassa. (H7)”*

Valmiita johtajakouluja ei ole. Opiskelu ei takaa varmaa menestystä johtamisen saralla ja kaikista ihmisistä ei saada hyviä johtajia, vaikka he kuinka opiskelisivat. Käytäntö opettaa.

*”Jos sä olet hyvässä hallituksessa, opit enemmän kuin parhaimmissakaan kurssilla/koulussa. Koska tällainen, kun kokeneita hyviä ihmisiä on hallitustyöskentelyssä, ni niiltä oppii paljon. Minä uskon, että se on aika tottakin. Sielt tulee se käytäntö ja näkemys. Mutta tuota työn kautta olen paljon oppinut. (H4)”*

Kokemuksella voi sanoa olevan aineiston analyysin pohjalta suuri merkitys koulutukseen verrattuna. Käytännön kokemusta ei voi opiskella vain teorian kautta lukiemalla. Käytäntö ja näkemys tulevat konkreettisen työn kautta.

Haastatteluissa nousi esille myös eri johtamisteorioiden muutokset ja trendit sekä niiden merkitys johtajuuteen ja johtajakoulutuksiin. Vallitsevassa asemassa olevan teorian pohjalta voidaan yrittää rakentaa johtamista ja johtajuutta, mutta todellisuudessa asia ei kuitenkaan välttämättä ole näin, vaan johtaminen määräytyy pitkälti myös ympäröivän maailman muutoksista.

*”Hyvää käytäntöä, hyvää käytännönosaamista pitää olla. Mä en nää, sit ku, että näähän muuttuu nää opit myöskin, millon mikin johtamisteoria, oppisuunta tai tyyli. (H3)”*

*”Johtamisen muuttuminen on minusta enemmän funktio maailman muuttumisesta kuin johtajateorioiden muuttumisesta. Eli se, että kom-*



*munikointi, koulutustaso ja tietopohja on muuttunut niin valtavasti, on muuttanut johtajuutta. (H4)”*

Selkeät tavoitteet luokiteltiin tutkimuksessa hankittuihin ominaisuuksiin. Toki ne voidaan liittää myös luontaisiin ominaisuuksiin siltä osin, että henkilöllä on sellainen luonteenpiirre, jonka avulla näkee asioita kokonaisvaltaisesti ja siten kykenee asettamaan toiminnalleen selkeät tavoitteet. Tässä tutkimuksessa selkeät tavoitteet on luonnehdittu niin, että tavoitteet muodostuvat ja jäsenyvät pitkälle kokemuksen kautta. Asioiden kanssa ei voi jäädä liiaksi miettimään ja on tajuttava, että mihin resurssit milloinkin kohdennetaan.

*”Ei saa olla tuulihattu joka soutaa ja huopaa, sen pitäis pystyä erottamaan isot ja pienet asiat. Se on harvinainen kyky ihmisellä, että näkee asiassa, mikä se tausta ja suuruus on. Pikkuasioiden kanssa voi kyllä sitten kahvipöydässä keskustella. (H8)”*

Haastateltavista kaksi korosti fyysisen kunnon merkitystä huipputason johtajalla. Hyvä fyysinen kunto edesauttaa jaksamaan johtajan rankkaa työtä, esimerkiksi kestämään viikoittaiset ulkomaanmatkat. Hyvä fyysinen kunto auttaa ja tukee myös osaltaan henkistä jaksamista. Kun ihmisen keho on virkeä ja hyvässä kunnossa, niin mieli on virkeämpi ja se alentaa myös mahdollisen stressin syntymistä ja sen vaikutuksia.

*”Totta kai sit tämmöne jaksamiseen liittyvä on se, että, että on vähintäänkin kohtuullinen fyysinen kunto. Koska, koska se edesauttaa sitte sitä fyysistä väsymystä taikka sen estämistä, mutta myöskin henkistä puolta. (H7)”*

Businesslogiikalla tarkoitetaan kykyä oppia tuntemaan oman alan business ja logiikka. Oman alan bisneksen ja logiikan ymmärrys tulee suurelta osin kokemuksen kautta. Se vaatii paneutumista omaan alaan, mutta myös kyseisen alan opiskelua. Alan tuntemus on keskeisen tärkeää huippujohtajana onnistumisen kannalta.

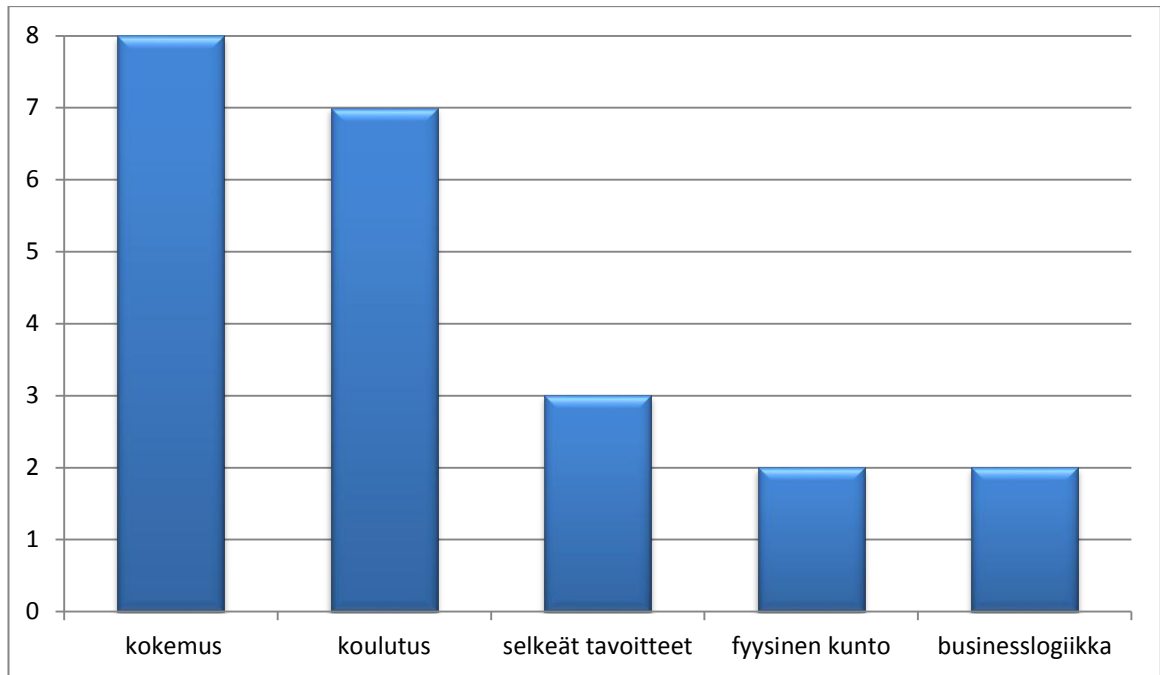
*”Tää on minusta niin kun semmonen erittäin tärkeä ja keskeinen asia että, ymmärtää bisneksen ja bisneslogiikan. (H4)”*

Businesslogiikan tuntemus pitää sisällään myös sen, että johtaja hallitsee firmansa numerot. On tiedettävä mistä puhuu. Kun hallitsee oman bisneksensä, myös numerot, niin silloin voi saavuttaa alaisten ja muiden sidosryhmien luottamuksen.

*”Siis se, et sä osaat sun bisneksen, myös numerot. Se on, se herättää hirveesti luottamusta ihmisissä, et sä käytät aikaa ja voimaa siihen, et sä opit ja osaat sun bisnestä, ja se herättää luottamusta. Minusta kauheimmat esimerkit tulee kyllä siitä, kun ihmiset eivät ole tajunneet sen oman bisneksensä logiikan, silloin se menee oikeen kunnolla pieleen. (H4)”*

#### *Tulosten kokoava tarkastelu*

Pylväsdiagrammista (Kuvio 4) havainnollistuu aineiston analyysin pohjalta nousevat huippujohtajan hankitut ominaisuudet ja se, kuinka suuren merkityksen mikäkin ominaisuus on saanut verrattuna kaikkiin haastatteluissa nousseisiin hankittuihin ominaisuuksiin. Merkittävimmäksi ominaisuudeksi haastateltavat nostivat kokemuksen, jonka he kaikki toivat esiin haastatteluissaan. Toiseksi merkittävin huippujohtajan ominaisuus on koulutus, jonka seitsemän haastateltavaa nosti huippujohtajan ominaisuudeksi. Myös selkeät tavoitteet, fyysinen kunto ja businesslogiikka nousivat joidenkin haastateltavien mielestä huippujohtajan hankituiksi ominaisuuksiksi.



Kuvio 4. Huippujohtajan hankitut ominaisuudet

### 5.1.3 Sosiaaliset ominaisuudet

Kolmanteen kategoriaan on luokiteltu aineiston analyysin pohjalta esille nousseita huippujohtajan sosiaalisia ominaisuuksia. Sosiaalisista ominaisuuksista selkeimmin esille nousi motivointi, jota kaikki haastateltavista piti tärkeänä. Merkittäviksi ominaisuuksiksi nousivat myös oikeudenmukaisuus sekä alaisten valinta. Lisäksi huomiota saivat sosiaalisuus yleisesti ja ihmisten kunnioitus.

Sosiaaliin suhteisiin luokiteltavista ominaisuuksista motivointi oli jokaisen haastateltavan mielestä erittäin tärkeä huippujohtajan ominaisuus. Tässä luokittelussa motivointi pitää sisällään myös haastatteluissa esille nousseet alaisten kannustamisen ja innostamisen sekä ominaisuuden, jolla saadaan porukka mukaan ja innostumaan.

Kaikki haastateltavat korostivat motivoinnin merkitystä, koska menestyäkseen koko organisaatio on saatava innostumaan. *”Sit tietysti ihmisten motivointi. Ei kukaan tee yksin mitään tai saa aikaseks yksin mitään, vaan siinä pitää saada porukka mukaan. (H7)”* Johtaja ei voi yksin tehdä kaikkea. Siksi on ensiarvoisen tärkeää, että jokainen työntekijä on motivoitunut ja innostunut työstään yksilönä sekä on

kiinnostunut yrityksen yhteisistä tavoitteista. Tämä vaatii johtajalta mukaansatempaavuutta, joka helpottaa innostuksen ja yhteishengen luomista sekä nostamista.

*”Se on varmaan sitä, että tota, pystyy kannustaa ne ihmiset kulkemaan samaan suuntaan samaa tietä pitkin. (H5)”*

*”Ehkä mukaansatempaavuus voisi olla yks. Et onks semmonen kaveri, joka tempasee ne mukaansa, se innostuu ja innostaa ne mukaansa. (H6)”*

Kun alaiset ovat innostuneita ja motivoituneita, nostaa työssä onnistuminen ja yrityksen menestyminen innostusta edelleen. *”Menestysähän on se, joka ruokkii sitä innostusta vaan lisää. (H1)”* Mitä paremmin yritys menestyy ja pärjää, sitä motivoituneempia ja innostuneempia työntekijät ovat työtään ja yritystään kohtaan.

Alaisten valinnassa keskeinen huomio on kiinnitettävä aivan yrityksen ylimmän johdon ympärillä olevaan ydinryhmään. Sillä ei ole tavoiteltavaa eikä edes mahdollista, että kaikki yrityksen työntekijät olisivat superihmisiä. Olennaista on, että keskeisemmässä asemassa olevat henkilöt ovat niitä helmiä ja he vaikuttavat muihin työntekijöihin omalla panoksellaan.

*”En mä oo koskaan tarvinnu sellasta sanaa, ku johtaminen. Kyl se on, en osaa sanoa, mut olen aina yrittänyt luoda semmosen porukan, joka on sitä mieltä, että nyt tää homma tehdään. Se on hyvin pieni porukka, joka isoakin firmaa hoitaa, että jos sinne saa kymmenen täydellistä ihmistä, ni sehän riittää. (H8)”*

Sosiaalisista ominaisuuksista haastateltavat korostivat myös oikeudenmukaisuuden merkitystä. Tässä analyysissä oikeudenmukaisuus pitää sisällään myös tasa-  
puolisuuden. On ensiarvoisen tärkeätä, että johtaja on oikeudenmukainen. Oli kyseessä mikä tilanne tahansa. Johtaja menettää uskottavuutensa ja luottamuksensa alaisiin, jos ilmenee, että hän ei ole ollut oikeudenmukainen. Tehdyt päätökset ja ratkaisut on kyettävä konkreettisesti perustelemaan.

*”Ihan ehdottomuus on niin kun oikeudenmukaisuus... Tasapuolinen ja oikeudenmukainen niissä ratkaisuissa se, se, niitä, kun noudattaa ni*

*pääsee aika pitkälle kyllä. Että siinä, että on tietty, että ei oo mitään tämmösiä, että joku saa jotain etuja tai jotain. Että nää ylennykset ja muut menee ihan sen perusteella, että ketkä on kyvykkäämmät ja parhaammat. (H3)”*

Haastateltavat painottivat melko merkittävästi alaisten valintaa. Tämä voidaan lukea sekä johtajalle käytännön tehtäväksi että sosiaalisesti ominaisuudeksi. On osattava valita oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin. Alaisten valinta muodostuu keskeiseksi osaksi yrityksen menestyksen kannalta. Tosin johtajan hyvä itsetunto peilaa myös tätä vaihetta, jotta hän kykenee palkkaamaan itseään viisaampia ja parempia henkilöitä. Oikeiden alaisten valintaa pidetään merkittävänä osana johtajan työtä. Se on merkittävässä osassa myös johtajan sosiaalisia ominaisuuksia pohdittaessa.

Aineiston analyysissä sosiaalisiin suhteisiin nousivat esille myös sosiaaliset suhteet yleisellä tasolla, mikä pitää sisällään myös yhteistoimintakyvyn. Huipputason johtaja on harvoin epäsosiaalinen. Odotusarvona on, että suurella johtajalla on myös sosiaalisia edellytyksiä. *”Totta kai pitää olla myöskin sit sosiaalisesti ainakin riittävästi lahjakkuutta, että pystyy eri suuntiin niin ku hoitamaan asioita. (H1)”* Sosiaalisuus ja yhteistoimintakyky ovat peruspilarina motivoinnin rakentamiselle. Motivointi ei onnistu, jos johtaja ei ole alaisten keskellä, sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Sosiaalisuuden merkitys korostuu myös verkostoitumisessa ja tiimien rakentamisessa. Näiden muodostaminen ei onnistu epäsosiaaliselta ihmiseltä.

*”Johtaminen on nykyisen enemmän sitä verkoston rakentamista ja tiimin tekemistä. (H8)”*

*”Yhteistoimintakyky erittäin niin ku tärkeä, tärkeä ominaisuus, et pystytään rakentamaan näitä tiimejä. Ja saat sitte, ei ne ihmiset innostu jos sä et oo niitten kanssa yhteistoiminnassa, et kyl mä nään, että ehkä, ehkä nostasin ylimmäks. (H6)”*

Kaksi haastateltavaa mainitsi ihmisten kunnioituksen merkityksen johtajana onnistumisessa. *”Nyt ollaan niin kun vanhan patruuna-ajan ohi, ollaan menty ja tänä*

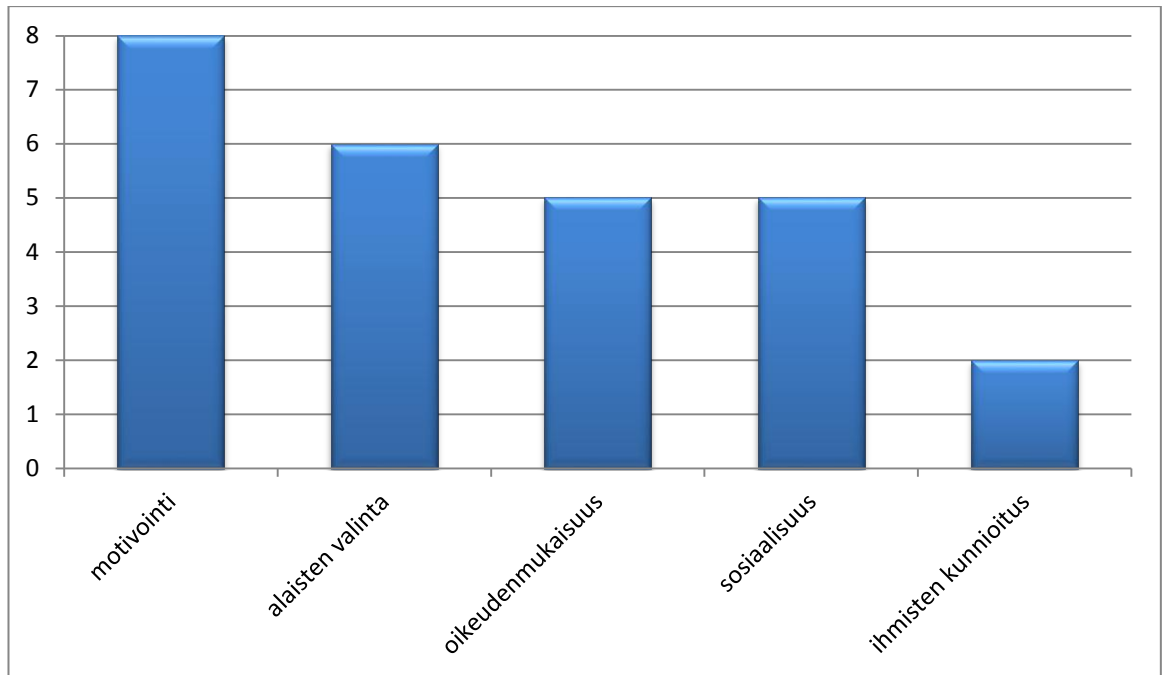
*päivänä ihmiset edellyttävät kunnioitusta ja huomioimista. (H3)*” Nykypäivänä pelkällä käskyttämällä ja määräämisellä ei enää pärjää. Niin sanottujen pehmeiden arvojen merkitys on viime aikoina korostunut merkittävästi.

*”Kunnioita toisia ihmisiä, ihmiset arvostavat sitä. Minusta se on hirveen tärkeää. (H4)”*

Tänä päivänä on itsestään selvää, että johtaja kunnioittaa alaisiaan. 2000-luvulla työntekijöiden motivointi ei ole enää sitä, että lyödään nyrkkiä pöytään ja sanotaan, että tehkää paremmin ja tehokkaammin. Sosiaalisten ominaisuuksien ja arvojen merkitys on korostunut johtamisessa ja johtamistyöskentelyssä viime vuosikymmeninä aivan valtavasti.

#### *Tulosten kokoava tarkastelu*

Pylväsdiagrammista (Kuvio 5) havainnollistuu aineiston analyysin pohjalta nousevat huippujohtajan sosiaaliset ominaisuudet ja se, kuinka suuren merkityksen mikäkin ominaisuus on saanut verrattuna kaikkiin haastatteluissa nousseisiin sosiaalisiin ominaisuuksiin. Merkittävimmäksi ominaisuudeksi haastateltavat nostivat motivaation, jonka he kaikki toivat esiin haastatteluissaan. Toiseksi merkittävin huippujohtajan sosiaalinen ominaisuus on alaisten valinta, jotka seitsemän haastateltavaa nosti esiin huippujohtajan ominaisuuksiksi. Myös oikeudenmukaisuus ja itse sosiaalisuus on merkittävä huippujohtajan sosiaalinen ominaisuus, koska yli puolet haastateltavista nosti sen aineiston analyysin perusteella esiin. Kahden haastateltavan mielestä ihmisten kunnioitus on huippujohtajalta vaadittava sosiaalinen ominaisuus.



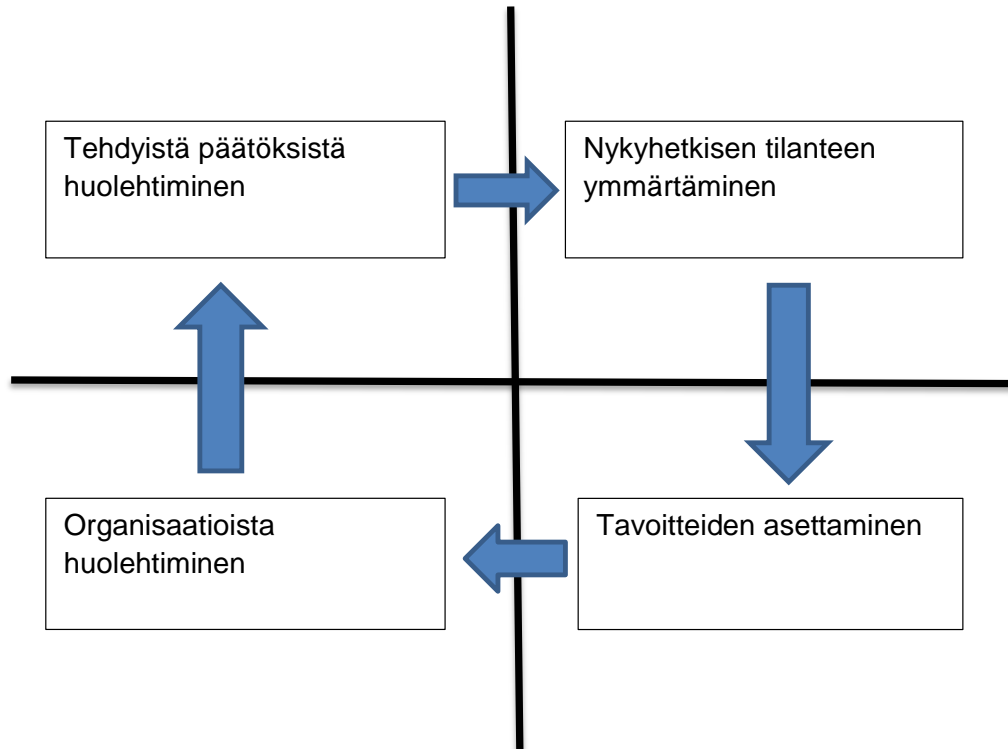
Kuvio 5. Huippujohtajan sosiaaliset ominaisuudet

## 5.2 Haastateltavien näkemyksiä johtamisesta työnä

Haastateltavien mukaan johtaminen on käytännössä hyvin laaja-alaista ja monipuolista. Ei ole olemassa vain yhtä asiaa tai lausetta, jolla voisi kuvata kattavasti, mitä johtaminen on käytännössä. Aineiston analyysin pohjalta nousi esiin kuitenkin johtamisen neljä eri ulottuvuutta eli johtamisen nelikenttä (Kuvio 6). Tässä osiossa tarkastellaan johtamisen nelikentän avulla haastateltavien näkemyksiä siitä, mitä johtaminen on heidän mielestään käytännössä.

Jokaiseen nelikentän osa-alueeseen liittyy tekijöitä, joita haastateltavat nostivat esiin pohtiessaan käytännön johtamista ja erityisesti siinä onnistumista. Nelikentän ensimmäisenä neljänneksenä on tämän hetkisen tilanteen ymmärtäminen, johon vaikuttaa johtajan oma *businessstaju*, *kyky erottaa olennaiset asiat epäolennaisista*, *analysointikyky* ja *taito nähdä tulevaisuuteen*. Toisena neljänneksenä on päätöksenteko tulevaisuuden suhteen. Tähän vaikuttavia tekijöitä ovat *strategian luominen*, *fokusointi*, *tavoitteellisuus*, *päätöksentekovalmius* ja *asioiden delegoiminen*. Kolmantena osa-alueena on huolehtiminen koko organisaation mukana olemisesta, johon vaikuttaa *alaisten valinta* ja heidän *motivointinsa* sekä *yksinkertaistami-*

nen, empatia ja kommunikointi. Viimeisenä neljänneksenä johtajuuden nelikentässä on tehdyistä päätöksistä huolehtiminen, johon liittyy kiinteästi johtajan toimesta asetettujen tavoitteiden *valvonta* ja *seuranta*.



Kuvio 6. Johtamisen nelikenttä

### 5.2.1 Nykyhetkisen tilanteen ymmärtäminen

Nykyhetken ymmärtäminen ja nykyhetkisen tilanteen kartoittaminen on haastattelvien mukaan merkityksellinen asia menestyksessä johtamisessa ja on johtamisen arkipäivää. ”*Johtaminen on nimenomaan sitä, että tajutaan, missä ollaan. (H4)*” Menestyminen on kiinni siitä, että on yhtä hyvä tai jopa parempi kuin kilpailija jossain tietyssä tavoiteltavana olevassa asiassa. Jos kilpailee toisen yrityksen kanssa vain pelkästään esimerkiksi tuotteen hinnassa, niin se on harvoin kannattavaa. Pitäisi olla jokin asia, jossa on parempi kuin kilpailija. Tähän vaikuttaa johtajan kyky ymmärtää oma business riittävän hyvin ja kyky ymmärtää businesslogiikka sekä riittävän paljon yksityiskohtia.



*”Se ei tarkoita, että johtajan pitää päättää yksityiskohdista ja sekaantua niihin, mutta hänen täytyy ymmärtää niitä ja pystyä keskustelemaan niistä alaisensa kanssa. (H4)”*

*”Kyky ymmärtää ja käyttää sitä tietoa. Must se on se johtajan, johtamisen ydin. (H8)”*

Businessstajun lisäksi sen hetkisen tilanteen ymmärtämiseen vaikuttaa johtajan kyky erottaa oleelliset asiat epäoleellisista. Johtajalla on oltava kyky nähdä, mikä on oleellista ja, mikä on tärkeää. Hänen on huolehdittava siitä, että oleelliset asiat tulevat hyvin hoidetuiksi. Johtaja miettii yhdessä tiimin tai johtoryhmän kanssa tämän hetkistä tilannetta ja tulevaisuutta sekä niitä asioita, joissa on pakko pärjätä. Aineistosta nousi esiin nimitys ”must win-case”.

*”...kaikki nenät samaan suuntaan ja huolehtia siitä, että ne menee sinne. Ja seurata ja tukea sun alaisia. (H4)”*

Oleellisten asioiden löytäminen suuresta tietomäärästä on todella keskeistä. Tämän hetken globaalissa markkinataloudessa kansainvälisen yrityksen johtajan tietomäärä on aivan käsittämättömän laaja. Johtamiselle ei ole juurikaan edellytyksiä jos tällaisessa tilanteessa paneutuu pienimpiinkin seikkoihin, eikä näe suurempaa kokonaisuutta.

*”Kun johtajalle on niin valtava informaatiovirta. Sillon ison ryhmän johtajalla, ni se on ihan omaa luokkaansa se tiedon taso, joka tulee maailmalta. Niin sillä pitäis olla semmonen maailmankatsomus tai maailmankuva, et se ehtii ne tiedot lokeroimaan, et ei se kaadu niitten vyöryn alle. (H8)”*

Nykyhetkisen tilanteen ymmärtämiseen vaikuttaa oleellisesti myös asioiden foku-sointi ja kyky nähdä tulevaisuuteen. Näitä edellä mainittuja ”must win”-tapauksia ei tule hankkia liian monta. *”Jotkut gurut ovat sanoneet että sulla voi olla niitä 4-5 kerrallaan korkeintaan (H4)”*, koska niiden määrä vaikuttaa keskittymisen laatuun.

*”Kaikista tärkein on se, että on kyky nähdä asioita. Kyky nähdä tulevaisuuteen ja sit jos ei oo mahdollisuuksia nähdä hirveen paljon tule-*

*vaisuuteen, ni luoda sitten firma sen tyyppiseksi, että se on hyvin dynaaminen. Nopeesti pystyy tekee muutoksia, (H1)”*

Aineistosta nousi esiin johtajan analyyttisyyden merkitys nykyhetken ymmärtämisen kannalta. Menestyksenkäs johtaja löytää tärkeimmät kilpailutekijät ja hänellä on kyky analysoida ympäristöä. Johtaja osaa myös yksinkertaistaa asioita siten, että koko organisaatio ymmärtää, miksi asiat tehdään tietyllä tavalla, missä ollaan ja miten suuntaudutaan tulevaisuuteen.

*”Minä olen aina niin kun lähtenyt siitä, että minä olen yrittänyt analysoida, missä me ollaan suhteessa talous, suhteessa kilpailijoihin, kilpailukykyyn. Tuotteet onks ne kunnossa, onks ne kilpailukykyisiä, organisaation, onks meillä hyviä ihmisiä, analysoida niin kun kaikki, mitä siihen kuuluu ja sit mieltä et mitä. Tässä me nyt ollaan ja tää on tilanne ja pitää mieltä et, missä meidän pitää olla, jotta omistajat olisivat tyytyväisiä. (H4)”*

## 5.2.2 Tavoitteiden asettaminen

Kun johtaja on kyennyt määrittelemään tilanteen, jossa yritys tällä hetkellä on, niin seuraavassa johtamisen nelikentän mallin vaiheessa on paneuduttava tavoitteiden asettamiseen. On kyettävä luomaan strategia tulevaisuuden suhteen. *”Jos lähde-tään siitä, että puhutaan ylemmän tason johtotehtävistä, ni, tuota sehän on hyvin paljon strategian hakemista. (H7)”* Strategian luomisella on hyvin keskeinen merkitys kokonaisuuden onnistumisen kannalta.

On pystyttävä punnitsemaan eri vaihtoehtoja siinä suhteessa, mitä halutaan tehdä ja, mitä halutaan olla. Strategian hahmottamista ja ylläpitoa voidaan pitää hyvin olennaisena osana johtamisen arkipäivää. Tämä ilmeni useamman haastateltavan vastauksesta, joten sitä voitaneen pitää yrityksen, johtajan ja johtajana onnistumisen yhtenä peruspilarina. Jos strategian luomisessa tapahtuu virhearvio, onnistumisen mahdollisuudet johtamisessa kuihtuvat olemattomiin.

*”Jos pelkistää, että mitä johtajuuteen liittyy, niin etenkin kyky analysoida tää ympäristö ja, miten oma yritys sopeutuu. Eli tää niin sanottu strategian hahmottaminen ja ylläpito ja jatkuva muu. Et jos sä siinä epäonnistut ja vaik sä teet kuinka paljon töitä, sä et onnistu johtamisessa. Tää on se koko firman menestyksen kannalta, strategia on kaikista tärkein asia. Koska jos se ei ole oikea, niin sulla ei ole mitään onnistumisen mahdollisuuksia. (H1)”*

Aineiston analyysin perusteella nousi esille myös se, että strategian luominen pitäisi pystyä tekemään oman työyhteisön kanssa. Esimerkiksi konsulttia käyttämällä voi strategia luisua väärään suuntaan. Konsulttien apu nousi esille enemmänkin heille suunnatuissa täydentävissä tehtävissä. He siis eivät luo yrityksen strategiaan, vaan se on ylimmän johdon ja johtoryhmän tehtävä. Toimitusjohtaja luo tiiminsä kanssa yritykselle strategian.

*”Minä uskon siihen, että sun täytyy itse pystyä sun organisaation kanssa luomaan yrityksen strategia. Jos sä tilaat sen konsultilta, sä voit pyytää apua konsultilta. Konsultti voi sulle jotain selvittää, mut jos konsultti luo sulle strategian, ni se ei varmasti ole oikein. Vaan kyl se pitää olla sinun, toimitusjohtajan johdolla ja hänen niin ku tiiminsä kanssa luodaan tää strategia ja päätetään, mihin yritys on menossa ja, miksi ja millä tavalla, ja sit lähteä sitä toteuttamaan. Konsultteja voi käyttää, mut sillon sä kerrot konsultille, että voitko selvittää tän asian mulle ja, mitä mieltä olet tuosta. Tällaisia niin kun täydentäviä tietoja. (H4)”*

Strategian luomiseen sisältyy osittain myös asioiden fokusointi, jonka merkitys korostui. *”Fokusointi on hirvittävän tärkeätä. (H4)”* Fokusoinnin merkitys korostuu eritoten siinä yhteydessä, kun strategian luomisvaiheessa ei levitetä niin sanotusti siipiä liian leveälle. On kyettävä keskittymään vain ja ainoastaan oleellisiin asioihin.

Tavoitteellisuuden voi nostaa yhdeksi johtajan ominaisuudeksi ja myös yhdeksi johtajan tehtäväksi. Jos johtaja ei ole työssään tavoitteellinen, niin menestykseen ja tulevaisuuteen liittyvät tavoitteet ovat yleensä liian vaatimattomia tai jopa olemattomia. *”Ensimmäisiä ihan niin kun tämmösiä vahvimpia johtajuuteen liittyviä*

*asioita on tämä tavoitteellisuus. (H1)*” Se voi välillä vaatia todella suuria ja radikaaleja muutoksia, johtuen joko ympäristön muutostilanteista tai yrityksen sisäisestä tilanteesta.

Johtaminen on jokapäiväistä päätöksentekoa, eikä johtajan työssä päätösten tekeminen voi olla ainaista pohtimista ja perusteluja, jossa päätöksen tekemistä vain lykätään ja päätöksen tekemiselle etsitään aina vaan uusia ja uusia tukipilareita. Usein tilanteet vaativat nopeita päätöksiä. Tämä ei kuitenkaan saa tarkoittaa sitä, että päätökset olisivat hätiköityjä.

*”Semmosii ihmisii, jotka ei taho vaan saada päätöksiä tulemaan ja, ja mitäs mulla siinä oli, että huonokin päätös on parempi kuin pitkä epävarmuus. (H6)*”

Jos päätöksenteko kestää liian kauan, saattaa olla, ettei se olekaan enää ajankohmainen. Päätöksenteko on pitkittynyt ja asia on mahdollisesti jo sivuutettu. Päätösten tekemättä jättäminen johtaa usein epävarmuuteen ja voi ajaa yrityksen hyvin staattiseen tilaan, jossa ei tapahdu mitään. Ajan saatossa tällainen tilanne johtaa yritystä ainoastaan alaspäin.

Etenkin päätöksenteon yhteydessä nousi aineistosta esille myös delegointi, joka liittyy kiinteästi johtajan työhön. Vaikka johtaja olisi hyvä tekemään nopeasti oikeita päätöksiä, niin se ei riitä. Johtaja ei pysty yksin hoitamaan tekemiään päätöksiä, vaan hänen on kyettävä myös delegoimaan tehtävät alaisilleen. Jos johtaja ei pysty delegoimaan tekemiään päätöksiä muille työntekijöille, käy hänen työnsä hyvin pian täysin mahdottomaksi johtuen valtavasta työmäärästä.

*”Saadaan ne muut ihmiset tekemään niitä töitä, joita ei niin kun muuten, olisi siis itse pitänyt tehdä. Et se on delegoimista, resurssien, osaavien resurssien käyttämistä. (H3)*”

*”Johtajan on pystyttävä jakamaan ja organisoimaan työt. (H8)*”

### 5.2.3 Organisaatioista huolehtiminen

Johtamisen nelikenttämallin kolmas osa muodostuu henkilöstöstä ja siitä, että koko organisaatio saadaan mukaan jo aiemmin valitun strategian menestyksekkääseen toteuttamiseen. Motivointi nousi esille hyvin selkeästi ja, sitä korostettiin useaan kertaan eri haastatteluissa, joten sen voi olettaa olevan merkityksellinen tekijä johtamisen arkipäivässä ja ylipäänsä johtamisen onnistumisessa. ”*Se, joka saa sen taisteluhengen parhaaks, se voittaa pelin. (H3)*”

Jotta johtaja kykenee olemaan motivoiva, on hänen oltava niin sanotusti lähellä alaisiaan. Pienemmässä organisaatiossa se tarkoittaa sitä, että johtaja on mahdollisimman paljon konkreettisesti läsnä työntekijöiden parissa. Suuremmassa, maailmanlaajuisessa organisaatiossa johtajan on pystyttävä kanavoimaan läsnäolonsa oman tiiminsä kautta, joka taas välittää sen eteenpäin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että johtajalla on kosketus jokaiseen työntekijään organisaation koosta riippumatta.

*”Minusta on niin kun hirveen tärkeitä, että johtaja on näkyvä ja tuota sotilaat sanoisi, johtaja johtaa etulinjassa. Minusta niin kun myös elinkeinoelämässä on hyvä, että johdetaan niin kun etulinjassa. Käydään katsomassa, mitä ihmiset tekee ja juttelee heidän kanssaan ja ymmärtää, miten he toimii. Olet läsnä. (H4)”*

*”Pystyy kannustaa ne ihmiset kulkemaan samaan suuntaan samaa tietä pitkin ja, jotta sen pystyy tekemään, ni se edellyttää avoimuutta ja sitä, että on aidosti siellä joukkojen keskellä.(H5)”*

Johtaja saavuttaa työntekijöidensä luottamuksen olemalla aidosti heidän seurassaan. On kiinnostunut heidän mielipiteistään ja tekemisistään. Tämä ei onnistu, jos johtaja on luonut ympärilleen liian hierarkkisen organisaation.

Tänä päivänä työn tehokkuus on todella merkittävässä asemassa suhteessa yrityksen menestymiseen. Patruuna-ajan johtaminen ei enää onnistu eikä toimi 2000-luvulla. Ihmisiä ei voi vaan määrätä tekemään. Nykyään on saatava työntekijät innostumaan omasta työstään ja saatava heidät motivoitua tekemään oma osuutensa mahdollisimman hyvin. Tästä syystä motivointi on noussut hyvin keskeiseksi

tekijäksi, kun puhutaan hyvistä ja menestyvistä johtajista. Ainoastaan motivoituneet työntekijät pystyvät nostamaan työtehonsa odotukset ylittävälle tasolle.

*”Se, et sä liikut niitten ihmisten piirissä, ja puhut niille...motivoi, koska motivaatio on aivan ratkaiseva asia. Työteho on aivan valtavasti kiinni motivoinnista. Siitä, et motivoit sun alaisia tekemään. (H4)”*

Hyvin keskeisen roolin johtajan tehtävässä saa aineiston analyysin mukaan alaisen valinta ja nimenomaan oikeanlaisten alaisten valinta. *”Ylimmän johdon on, on niin kun keskeinen tehtävä on löytää oikeat ihmiset ympärilleen. (H1)”* Usea haastateltava toi esiin alaisten merkityksen yhtenä johtajan tärkeimpänä tekijänä ja siten myös johtajuuteen merkittävästi vaikuttavana asiana.

*”Johtajan tärkeimpiin tehtäviin kuuluu valita hyvät alaiset, mieluummin itseensä viisaammat ja paremmat alaiset. Jos tää on unohtunut, ni siellä on sit se tyhjiö takana, silloin se on paha paikka. (H7)”*

Johtajan on kyettävä saamaan tiimiinsä itseään parempia alaisia, jotka pystyvät täydentämään toisiaan tiimin sisällä. Työntekijöiden on oltava innostuneita ja osaavia. Menestys yleensä ruokkii innostusta ja se saa tiimin toimimaan entistä tehokkaammin. Paraskaan johtaja ei saa yksin ihmeitä aikaan. Tästä syystä menestyvä ja hyvä johtaja on osannut valita itselleen oikeanlaisia alaisia.

Aineistosta nousi esille myös sopivien ja oikeanlaisten kannustimien asettaminen. Koettiin tärkeäksi, että työntekijät voivat havaita työskenneltyään tehokkaammin, että se myös kannattaa ja, että se huomioidaan myös taloudellisesti. Työntekijät ovat tietoisia siitä, että mitä tehokkaammin he työskentelevät, sitä suuremmaksi nousevat heidän kannustinpalkkionsa.

*”Sit täytyy tietenkkin huolehtia siitä, että on sopivia kannustimia. Siihen mä uskon hyvin paljon, että on sopivia kannustimia, ei ylimitoitettuja, mutta sopivia. Se on hyvin tärkeätä. (H4)”*

Todettiin myös, että palautteen antaminen on usein hyvin vähäistä. Olipa kyseessä sitten positiivinen tai negatiivinen palaute. Positiivista palautetta olisi annettava, kun siihen on aiheellinen syy. Sillä täysin aiheetta ei ketään voi lähteä kehuaan. Pahimmassa tapauksessa se saattaa työntekijät toistensa silmissä eriarvoiseen

asemaan. Negatiivinen palaute pitäisi kyetä antamaan mahdollisimman rakentavasti. Ei ketään haukkumalla, vaan niin, että siitä on mahdollisuus ottaa opiksi, jotta samaa virhettä ei tehtäisi enää uudestaan. Palautetta olisi annettava aina, kun siihen on todellista aihetta ja huomioitava myös, että palaute annetaan oikealla tavalla.

*”Pitäisi myös uskaltaa kertoa, kun joku on tehnyt hyvin, mutta kannattaa antaa palautetta myös, kun joku on tehnyt ja oikealla tavalla kertoa jos joku on tehnyt huonosti asian. (H4)”*

*”Yks iso haaste ja se on negatiivisen palautteen antaminen. Jos joku alainen on alisuoriutuja, sen asian hoitaminen ja sen asian käsitteleminen on keskimäärin suomalaisille kauheen vaikeeta. Ja se on sellanen asia, jossa meidän kaikkien pitäis pystyy skarppaamaan. Koska tosiasia on se, että sit voi olla vaan väärissä tehtävissä, niin kun sinänsä hyviä tyyppejä, mut, mut riippumattomista, itsestään riippumattomista syistä on väärässä tehtävässä. (H5)”*

Negatiivisen palautteen antaminen on juuri siinä mielessä hyvin tärkeätä, että mahdollisiin ongelmatilanteisiin voidaan puuttua mahdollisimman nopeasti. Kun jokin epäkohta tai tilanne vaatii välitöntä puuttumista, tulee myös negatiivista palautetta pystyä ja osata antaa. Jos vain pyritään pitkittämään negatiivisen palautteen antamista, päädytään tilanteeseen, jossa se vain pahenee entisestään sekä työntekijän että työnantajan osalta.

Empatian merkitys korostuu, kun koko organisaatio on saatava mukaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Johtajan on osaltaan osattava olla empaattinen ja sen merkitys on olennainen siinä, kuinka johtaja osaa käsitellä alaisiaan. Ihmisten erilaisuus vaatii johtajalta ihmissuhdetaitoja. Johtajan työssä empaattisuus ilmenee myös tilannetajun ymmärtämisenä, kuinka toimia missäkin tilanteessa.

*”On niin, kun kyvykkyyttä nähdä, miten erilaisia ihmisiä pitää käsitellä”.....Se on niin, kun johtajan ammattitaito, että osaa tunnistaa ne ihmiset ja käsitellä niitä oikealla tavalla. (H3)”*

*”Se empatia tehdä sitä asiaa myös jokin toisen puolesta, johtaja, yritysjohtaja niin kun osaa sen empatian tason säädellä, mennä siihen tasol-*

*le, että löytää siihen oikeat sanat. Ja se skaala on hirvittävän laaja. (H3)”*

Johtajan on kyettävä yksinkertaistamaan monimutkaisetkin asiat niin, että jokainen yrityksen työntekijä ymmärtää yrityksen suunnan eli tämän hetkisen tilanteen ja tulevaisuusvision. ”Yksinkertaistaminen, yksinkertaistaa sillä tavalla, että koko organisaatio ymmärtää, että miksi ja minne päin. Vaikeat tuota strategiat ei yleensä onnistu, eli yksinkertaistaa riittävästi. (H4)” Liian monimutkaiset ja hienosti rakennetut strategiat luovat kyllä vakuuttavan ilmeen, mutta niiden vaikutus on yleensä täysin päinvastainen. Ne ovat usein niin vaikeaselkoisia, että työntekijät eivät todellisuudessa tajua, mitä niillä tarkoitetaan.

Aineistosta nousi esille myös kommunikoinnin merkitys. Kaikissa tilanteissa johtajan on kyettävä kommunikoimaan alaistensa kanssa. Johtaja ei voi vain istua maisemakonttorissaan. Kaiken onnistumisen lähtökohtana on kommunikointi alaisten ja johtajan välillä. Ilman kommunikointia onnistumisen mahdollisuudet jäävät ole-mattomiksi.

*”Jos ei pysty niin ku keskustelemaan alaistensa kanssa riittävän hyvin, niin ku yksityiskohdista ni, tai muusta jos vaan niin kun leijailee siellä jossain ylätasolla, ni silloin ajetaan varmasti metsään. Eli se on niin kuin minusta sellainen lähtökohta. (H4)”*

#### **5.2.4 Tehdyistä päätöksistä huolehtiminen**

Johtamisen nelikentän mallin viimeisenä osa-alueena on huolehtiminen siitä, että jo sovitut päätökset tulevat tehdyiksi. Tähän vaiheeseen voidaan paneutua vasta siinä vaiheessa, kun on huolehdittu, että aiemmat kolme osa-aluetta johtajuuden nelikentästä ovat kunnossa eli on ymmärretty tämän hetkinen tilanne, saatu tavoitteet asetettua ja huolehdittu siitä, että koko organisaatio on tavoitteiden takana. Johtajan tehtävänä on varmistua siitä, että tavoitteet tullaan saavuttamaan eli valvotaan ja seurataan päätettyjen tavoitteiden onnistumista. ”Se on vaan kivikovasti valvottava, että mennään siihen suuntaan ja päästään sinne. (H4)” Vaikka kaikki aikaisemmat vaiheet olisi tehty kuinka hyvin tahansa, niin niiden merkitys häviää täysin, jos tämä vaihe jätetään hoitamatta.



*”Mikään ei korvaa hyvää seurantaa, aina pitää olla erittäin hyvä seuranta. Sen takia kaikki tälläiset hyvät laskentajärjestelmät, kaikki hyvät seurantajärjestelmät on menestyvässä firmassa ihan välttämättömiä. Koska jos sul on niin kun iso yritys, niin sellaista tilannetta ei koskaan voi olla, että kaikki menee aina hyvin, aina jossain on ongelmia taikka jossakin ympäristönmuutos on voimakasta. (H1)”*

Seuranta- ja valvontajärjestelmät ovat välttämättömyys. Täysin ideaalitulannetta, että kaikki sujuisi ongelmitta, nykypäivän globaalissa liike- ja talouselämässä tuskin voidaan saavuttaa. Tästä syystä valvonta on aivan välttämätöntä. Seuranta- ja valvontajärjestelmien avulla voidaan parantaa myös työskentelyn tehokkuutta ja tuottavuutta. Seuranta- ja valvontajärjestelmät ovat yhtenä oleellisena osana yrityksen kehitystä.

#### *Tulosten kokoava tarkastelu*

Johtamisen nelikentästä muodostuu malli siitä, kuinka on mahdollista onnistua johtajan työssä. Se kertoo johtamisen konkreettisista asioista, mitä johtaminen on käytännössä. On huomioitava, että jos yksikin osa-alue johtajuuden nelikentästä ei ole kunnossa tai se on puutteellinen, niin onnistuminen johtajana työskentelyssä ei useinkaan voi olla kovin menestyksestä. Nelikenttämalli muodostaa toimintamallin, joka ilmaisee jatkumon. Ympyrä ei sulkeudu viimeisen vaiheen jälkeen, vaan alkaa jälleen alusta. Aina neljännen vaiheen jälkeen, on uudelleen siirryttävä ensimmäiseen kohtaan ja alettava tarkastelemaan uudestaan, missä ollaan tällä hetkellä, asetettava uudet tavoitteet, huolehdittava jälleen organisaation mukana olemisesta ja valvottava sekä seurattava uusien päätösten toteutumista. Johtajuuden nelikentän viimeinen vaihe yhdistää aiemmat kolme vaihetta kokonaisuudeksi kierros kierrokselta. Johtamisen nelikentän malli oikein toteutettuna luo aikaan jatkuvan kehityksen yrityksen eri osa-alueilla.

### **5.3 Johtamistyöskentelyn malli**

Tutkimustuloksista analysoitiin ja luokiteltiin ensin huippujohtajuuteen vaikuttavat johtajan luontaiset, hankitut ja sosiaaliset ominaisuudet (Taulukko 1). Tämän jäl-

keen aineiston pohjalta tarkasteltiin, mitä johtaminen on käytännössä haastateltavien näkökulmasta. Tästä muodostettiin johtamisen nelikenttämalli (Kuvio 6), joka kuvasi johtajuuden käytännön eri vaiheita.

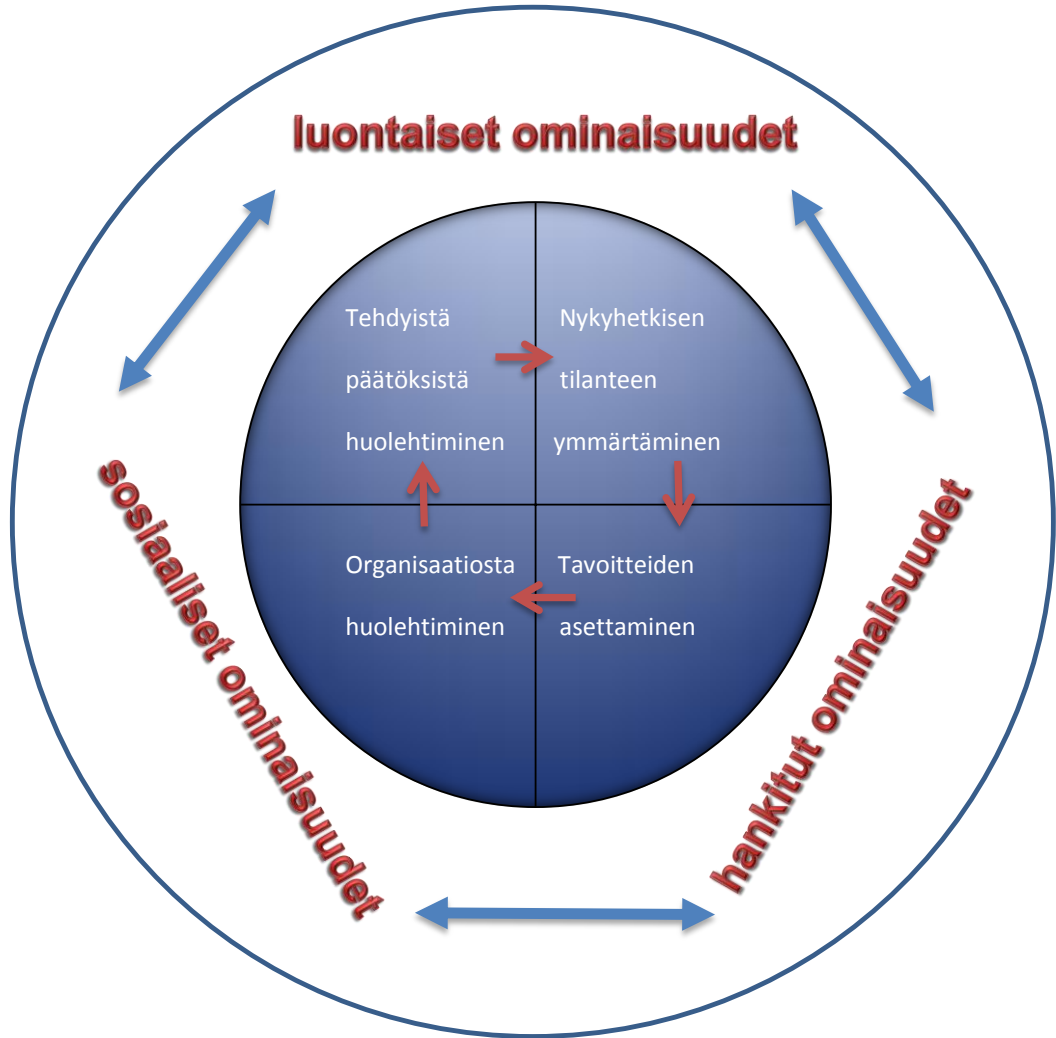
Edellisten tutkimustulosten pohjalta luodaan johtamistyöskentelyn malli (Kuvio 7). Mallissa yhdistyy molempiin tutkimusongelmiin, *mitä ominaisuuksia on oltava henkilöllä, joka työskentelee huippujohtajana ja mitä johtaminen on käytännössä*, saadut tulokset. Tulokset kokoavaan johtamistyöskentelyn malliin on sisällytetty johtamisen nelikenttämalli ja siihen vaikuttavat huippujohtajuuteen liittyvät ominaisuudet.

Johtamistyöskentelyn malli esittää johtajan ominaisuuksien hyödyntämistä johtamisen eri vaiheissa. Mallin sisemmällä kehällä on johtamisen nelikenttämällin mukaan johtamisen käytännön vaiheet eli *nykyhetkisen tilanteen ymmärtäminen, tavoitteiden asettaminen, organisaatiosta ja tehdyistä päätöksistä huolehtiminen*. Nämä vaiheet liikkuvat johtamistyöskentelyn mallin sisäkehällä myötäpäivään kierros toisensa perään. Uloimmalla kehällä on johtajan ominaisuudet eli *luontaiset, hankitut ja sosiaaliset ominaisuudet*. Ulkokehä pyörii sekä myötä-, että vastapäivään sen mukaan, mitä ominaisuuksia johtajalta johtamisen eri vaiheessa tarvitaan.

Johtamistyöskentelyn mallin merkittävimmit osa-alueiksi nousevat tämän hetkisen tilanteen ymmärtäminen ja organisaatiosta huolehtiminen. Tämän hetkisen tilanteen ymmärtäminen nousee todella merkittävään rooliin yrityksen strategiaa suunniteltaessa. Strategian suunnittelun ja sen onnistumisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää ymmärtää, missä yritys on tällä hetkellä suhteessa kilpailijoihin, asiakkaisiin ja ympärillä vallitsevaan markkinatilanteeseen. Hyvin suunniteltua strategiaa ei voida toteuttaa menestyksekkäästi, jos se on rakennettu harhaanjohtavien tai jopa väärin pohjatietojen perusteella. Taloa on turha rakentaa, jos perustukset eivät ole kunnossa.

Kun vahvan ja tiedostetun perustan pohjalle on luotu strategia, edellyttää sen toteuttaminen ja onnistuminen koko organisaation panostusta ja mukana oloa. Hyväkään johtaja ei toteuta strategiaa yksin, vaan hänen on saatava koko organisaatio toteuttamaan sitä yhdessä. Innostuksen ja motivoinnin on ulotuttava ylimmästä

johtoryhmästä aina yksittäiseen työntekijään asti. On huomioitava, että motivoituneita ja innostuneita työntekijöitäkin on valvottava ja seurattava, jotta työpanos ja energia suunnataan oikein, strategiassa suunnitellulla tavalla.



Kuvio 7. Johtamistyöskentelyn malli

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä luvussa pohditaan tutkimusongelmien, *mitä ominaisuuksia on oltava henkilöllä, joka työskentelee huippujohtajana ja mitä johtaminen on käytännössä*, tuloksien antia. Tutkimuksen tuloksia pohditaan alaluvuissa 6.1 ja 6.2 tutkimusongelmitain eriteltyinä. Alaluvussa 6.3 esitellään käytännön esimerkkejä, joihin tutkimuksesta saatuja tuloksia voi soveltaa. Viimeisessä luvussa 6.4 pohditaan jatkotutkimushaasteita, joita tutkimus on tuottanut.

### 6.1 Huippujohtajan ominaisuudet

Tutkimuksen mukaan luontaisilla, hankituilla ja sosiaalisilla ominaisuuksilla on kaikilla oma merkityksensä huippujohtajaksi tulemisessa. Vahvimaksi alueeksi tulosten mukaan nousivat johtajan luontaiset ominaisuudet. Tutkimuksen tulosten mukaan voisikin olettaa, että sanonta ”johtajaksi synnyttään” omaa totuuden siemenen. Kuten tutkimuksessa on aiemmin viitattu, oletetaan johtajille ominaisien piirteiden olevan osaksi synnynnäisiä (vrt. Aaltio 2008, 79-81). Ihmisellä joko on tai ei ole luontaisia ominaisuuksia, jotka edesauttavat johtajuuden onnistumisessa ja huippujohtajaksi tulemisessa.

Tutkimukset ovat osoittaneet, että työntekijät ovat motivoituneita, kun he nauttivat työstään, heillä on tilaa työskennellä ja he ovat hyviä siinä. Tulevaisuudessa johtajan on kyettävä innostamaan ja sitouttamaan alaisiaan. Liasta kontrollista on päästävä eroon. Tavoitteiden saavuttamista ja työssä onnistumista on tuettava sekä koko organisaation työskulttuurin että johtamiskulttuurin voimin. (Taskinen 2011.)

Tutkimuksen mukaan johtajan sosiaaliset ominaisuudet auttavat huippujohtajaksi tulemisessa. Johtaminen on asia, jota ei voi tehdä yksin. Se vaatii ympärilleen ihmisiä, jotka toteuttavat tehtyjä päätöksiä. Tavoitteiden onnistuneeseen saavuttamiseen on johtajalla oltava hyvät ihmissuhdetaidot.

Johtaminen vaatiikin tulevaisuudessa uudenlaista ajattelutapaa, jossa muutos koskettaa koko organisaatiokulttuuria. Ylhäältä alas suuntautuva, autoritaarinen ja

mustavalkoinen johtajuus ei toimi enää tämän päivän ympäristössä. Kuitenkin vanhan johtajuusajattelun merkit näkyvät yhä muun muassa vahvana työntekijöiden kontrolloinnin tarpeena. (Taskinen 2011.)

Tutkimuksessa nousi hyvin selkeästi esille myös koulutus ja sen merkitys hankittujen ominaisuuksien osalta. Lähes kaikki haastateltavat mainitsivat sen tärkeäksi ominaisuudeksi huippujohtajalla. Tänä päivänä koulutuksen merkitystä ei voida sivuuttaa. Tietylnainen koulutuksen taso on oltava, jotta kykenee hallitsemaan johtajuuteen ja johtajana toimimiseen liittyviä lainalaisuuksia. Koulutus auttaa ja luo pohjan sekä antaa mahdollisuuden tulla menestyväksi johtajaksi.

Nykyään koulutuksella on myös suuri statusarvo, on vaikeaa saada minkäänlaista työpaikkaa ilman sopivaa ja kunnollista koulutusta. Entisaikojen kisällioppiminen alkaa useimmilla aloilla olla historiaa. Hyvin keskeinen huomio tutkimuksessa on kuitenkin se, että vaikka haastateltavat yhtä poikkeusta lukuun ottamatta korostivat koulutuksen merkitystä, niin mainittiin usein myös se, että pelkkä koulutus ei turvaa kenenkään työuraa kohti menestyvää johtajuutta. Koulutus antaa mahdollisuuden onnistua menestyvänä johtajana, mutta luonnolliset ominaisuudet ja hankituista ominaisuuksista etenkin kokemus, nousevat arvoon arvaamattomaan menestyväksi johtajaksi kasvamisessa.

Entisaikaan oli lähes poikkeuksetta valloillaan käsitys, että johtajaksi synnyttään. Vuosikymmenien saatossa tästä ajattelutavasta on kuitenkin luovuttu ja nykyään ajatellaan ja ihmisiä myös koulutetaan sen pohjalta, että johtajaksi kasvettaisiin. Tämän hetkinen ajattelutapa pitää kyllä osittain paikkansa, sillä kukaan ei ole valmis johtaja syntyessään vaikka omaisi sopivan persoonallisuuden. Se vaatii mukanaan myös työn tuomaa kokemusta. Tutkimus kuitenkin osoittaa, että kaikista ei siltikään kasva johtajia. Ei edes koulutuksen ja työn tuoman kokemuksen avulla. Voidaan sanoa, että todelliset huippujohtajat ovat syntyneet suotuisien tähtien alla, jolloin kaikki palapelin palaset sopivat juuri täysin oikeille paikoilleen.

Haastateltavat olivat siis hyvin yksimielisiä, että kaikista ei voi tulla hyvää johtajaa, vaikka kävisi mitä kouluja tahansa. Opiskelemalla ei tulla hyväksi johtajaksi. Kaikista ei vain ole siihen. Kuten tutkimuksesta käy ilmi, niin huipputason johtajalta vaaditaan myös luontaisia ominaisuuksia, joihin vaikuttavat geenit, kasvuympäristö

ja kokemukset. Näiden luontaisten ominaisuuksien määrään ja merkitykseen henkilö itsessään voi vaikuttaa vain hyvin vähän. Ihmisen persoonallisuus ei ole ostettavissa. Esimerkiksi karismaattisuus, joka luokitellaan luontaiseksi ominaisuudeksi, on ominaisuus, jota joko löytyy tai sitten ei. Tutkimuksessa viitattiin Heinosen (2006, 167) näkemykseen karismasta, joka on jotain, mikä vetää puoleensa. Karismaattisuutta ei voida opettaa tai opiskella. Mikään kurssi tai luento ei tee ihmisestä yhtäkkiä karismaattista.

## **6.2 Johtaminen käytännössä**

Työn rasittavuus on vaihtanut painopistettä vuosikymmenien kuluessa. Ennen työ oli fyysisesti raskasta, nykypäivänä henkinen puoli joutuu yhä useammin fyysisistä puolta enemmän koetukselle. Työntekijöillä ilmenee työuupumusta ja henkistä pahoinvointia, mikä näkyy heikkona työmotivaationa ja siten laskee työn tuottavuutta, tehokkuutta ja työssä viihtyvyyttä. Tutkimuksesta kävi merkittävästi esille työntekijöiden vaikutus johtajuuteen ja siinä onnistumiseen. Hyvä johtaja tarvitsee taustalleen motivoituneita työntekijöitä. Tutkimuksessa käsiteltiin aiemmin transformaationaalista johtamistapaa, joka on ikään kuin ihmisten energisointia ja siten vaikuttaa positiivisesti motivaatioon (Sydänmaalakka 2004, 42-43). Työntekijöiden motivointi ja kannustimet sekä palaute auttavat jaksamaan henkisesti rasittavassa työssä. Tutkimuksen tuloksista kävi kuitenkin ilmi, että palautetta annetaan nykypäivänä aivan liian vähän, oli se sitten negatiivis- tai positiivissävytteistä.

Tänä päivänä johtaminen koetaan usein monimutkaiseksi ja yksinkertaisistakin asioista tehdään liian vaikeita. Tutkimuksesta käy ilmi, että johtaminen koostuu käytännössä melko yksinkertaisista asioista, joiden avulla johtamistyöskentely on menestyksekkästä. Johtamiseen ei tarvitse soveltaa kymmenittäin eri johtamisoppien kirjoja, jotta siinä voisi onnistua. Kun ymmärtää, missä organisaatio on tällä hetkellä, luo strategian tulevaisuuteen, innostaa koko organisaation päämäärän saavuttamiseksi sekä seuraa ja valvoo, että suunnitelmat myös toteutuvat, niin johtamistyöskentelylle on luotu vankka onnistumisen pohja. On myös ymmärrettävä, että jokainen neljästä osa-alueesta jakautuu moniin pienempiin osiin ja tajutta-

va, että johtamisessa suuret kokonaisuudet muodostuvat pienistä asioista sekä päinvastoin.

Liikkeenjohdon kehitys on edennyt viimeisen puolen vuosisadan aikana melkoisen hitaasti verrattaessa siihen, kuinka suurten muutosten kourissa ovat olleet esimerkiksi geopolittiset tilanteet, elämäntavat ja elämänmuodot sekä tekniikka. Käytännön johtamistyö on muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana vain hyvin vähän, eikä olisi mahdottomuus, että seuraavat 20 - 30 vuotta kuluisivat vailla mitään merkittäviä muutoksia. (Hamel 2007, 19.)

Johtaminen ei kehity yhtä nopeasti kuin ennen, vaikka 2000-luvun liiketoimintaympäristö onkin jatkuvassa ja todella nopeassa muutoksessa. Vaikka uusi vuosisata on vasta aluillaan, niin uusia johtamisen haasteita on syntynyt. Muutosvauhdin kiihtyessä toimialan johtava yritys pysyy johtavassa asemassa yhä lyhyemmän ajan sekä kilpailuedun rapautumisaika tulee olemaan lyhyempi. Lainsäädäntö ja tekniikka mahdollistavat uusille toimialoille siirtymisen entistä helpommin. Immateriaalioikeuksien hälventyminen, kuluttajamarkkinoinnin muutokset internetin myötä, yritysstrategioiden elinkaarten lyheneminen, televiestinnän edullisuus ja globalisaatio. Kaikki edellä kuvatut ongelmat vaativat ratkaistavakseen uusia organisointitapoja sekä uusia johtamistaitoja. (Hamel 2007. 25-27.) Koska toimintaympäristön muutokset ovat valtavan nopeita, vaatii se siis myös johtamisprosessien aikakäsitysten muuttumista. Käytännön toiminnassa tämä tarkoittaa, että johtamisprosessien tulisi kokonaisuudessaan edetä tosiasiallisia tapahtumia nopeammin. (Nissinen 2004, 59.)

Johtajan on ymmärrettävä tämän hetkinen tilanne, johon vaikuttavat johtajan oma businessstaju, kyky erottaa olennaiset asiat epäolennaisista, analysointikyky sekä taito nähdä tulevaisuuteen. Tämä on tästä tutkimuksesta saatujen tutkimustulosten merkittävin tulos. Sillä yleensä teoreettiselta kannalta johtajuutta tarkasteltaessa ja johtamiskirjallisuudessa ei niinkään paneuduta tämän hetkiseen tilanteeseen, eikä sen merkitystä ainakaan korosteta. Tämä tutkimus todistaa, että tämän hetkisen tilanteen ymmärtäminen luo pohjan koko johtamistyöskentelylle. Strategian laadinta tulevaisuudelle vaatii todellista tietoa ja kykyä analysoida sitä, missä yritys on tällä hetkellä.

Tämän hetkisen tilanteen analysointi sivuutetaan johtamisen teoriaa käsittelevässä kirjallisuudessa. Poikkeuksetta kaikkien lähtökohtana on lähteä suunnittelemaan tulevaa strategiaa ja siitä ihmisten kannustamiseen ja valvontaan. Todellisuudessa, kuten tämä tutkimuskin osoittaa, näin ei voida olettaa tapahtuvan. Jos strategia luodaan sen pohjalta, että ei ole tarkkaa käsitystä yrityksen tämän hetkisestä tilasta, voidaan hyvin todennäköisesti odottaa, että suunniteltu strategia ei tule onnistumaan. Keskeisin asia on ymmärtää tämän hetkinen tilanne ja kyetä analysoimaan se riittävän hyvin. Vasta tämän pohjalta voidaan suunnitella ja päättää, missä yritys haluaa olla tulevaisuudessa ja tämän pohjalle voidaan rakentaa kestävä ja onnistunut strategia.

### 6.3 Tutkimuksen anti käytäntöön

Kansanvaltaan perustuva demokraattinen yhteiskuntajärjestelmämme on peräisin antiikin Kreikasta noin 2 500 vuoden takaa ja se joutuu edelleen kehittymään. Modernia liikkeenjohtoa voidaan pitää vasta noin satavuotiaana. Ei siis ole mikään ihme, että parantamisen varaa siitäkin vielä löytyy. Ei muillakaan aloilla, kuten esimerkiksi teollisuudessa, käytetä 2000-luvulla samoja työmenetelmiä kuin 1900-luvulla, johtuen tekniikan jatkuvasta kehityksestä. Näin käy, vaikka omana aikanaan tekniikka koetaan hyvinkin toimivaksi ja tehokkaaksi. Moderni liikkeenjohto on saavuttanut monessa suhteessa hyviä tuloksia, mutta jättänyt jälkeensä myös ongelmia, jotka vaativat ratkaistakseen uusia näkökulmia, paneutumista sekä ponnisteluja. Ratkaistaksemme tulevaisuuden tuomat ongelmat tulevat nykyiset ja hyväksi koetut johtamiskäytännöt kuormittumaan äärirajoille. (Hamel 2007, 24.)

Itse johtajuuskoulutuksen kehittämiskohteena tutkimuksen tulosten ja myös teorian mukaan voisi olla se, että koulutussisältöön lisättäisiin enemmän psykologiaa eli niin sanottuja pehmeitä arvoja. Opittaisiin kohtaamaan erilaisia ihmisiä ja tulemaan heidän kanssaan entistä paremmin toimeen. Työntekijät vaikuttavat suuresti yrityksen menestymiseen, mikä on tullut tutkimuksen tuloksistakin ilmi. Työtä ei tehdä yksin vaan *yhteistyössä*, ja onnistuneeseen yhteistyöhön tarvitaan hyviä sosiaalisia kykyjä ja vuorovaikutustaitoa.



Tutkimuksessa esiin noussut analyttisyys ja kyky analysoida asioita tulevat tulevaisuudessa vain korostumaan, johtuen etenkin tietomäärien kasvusta sekä niiden saatavuuden helppoudesta. On ensiarvoisen tärkeätä, että kykenee suuresta tietomäärästä kaivamaan esiin sen kaikista tärkeimmän ja oleellisen, eikä kuluta aikaa toissijaisen tiedon käsittelemiseen. Koulutuksessa tätä asiaa voitaisiin huomioida etenkin erilaisten case-esimerkkien avulla. Opiskelijoille jaetaan suuri määrä materiaalia, joka sisältää hyvin keskeisiä asiakokonaisuuksia ja suurelta osin myös paljon toissijaista tietoa. Tällä tavoin opiskelijat oppisivat jo hyvin varhaisessa vaiheessa käsittelemään suuria tietomääriä tehokkaasti ja löytämään sieltä ne keskeisimmät asiat.

Johtajuuskoulutuksen hakijoiden valintakriteereitä tulisi myös pohtia ja kehittää entisestään. Tämä tutkimus ja sen pohjalla oleva teoria osoittavat, että henkilön luontaisilla piirteillä on suuri merkitys menestyväksi johtajaksi kasvamisessa. Valintakoetilaisuudessa hakijoiden persoonallisuuteen tulisi kiinnittää entistä enemmän huomioita esimerkiksi persoonallisuustestejä apuna käyttäen. Tulisi kartoittaa huolellisemmin opiskelijoiden vallitsevia persoonallisuudenpiirteitä ja myös antaa niille piirteille enemmän painoarvoa, jotka ovat oleellisia menestyvälle johtajalle. Myös opiskelijan hankkimalle työkokemukselle tulisi antaa arvoistansa merkitystä. Se kuvastanee opiskelijan omaa halua ja aktiivisuutta.

Tutkimuksessa ilmeni myös menestyvän johtajan sosiaalisten ominaisuuksien merkitys. Valintakokeessa olisikin hyvä antaa arvoa myös erilaisille ryhmätilanteille, joissa observoijat tarkkailevat opiskelijoiden selviytymistä ryhmässä. Esimerkiksi opiskelijan toiminta ryhmässä, minkälaisen roolin hän ottaa, arvostaako hän toisten mielipiteitä ja kysyykö hän niitä, antaako hän puheenvuoroja, uskaltaako hän itse sanoa omia mielipiteitensä. Nämä kaikki antaisivat kullan arvoista tietoa opiskelijoiden sosiaalisen kanssakäymisen taidoista. Opiskelijan persoonallisuuden piirteiden, hankitun kokemuksen ja sosiaalisten taitojen painottaminen johtajuuskoulutuksen valintakokeissa tuottaisivat suuremmalla todennäköisyydellä tulevaisuudessa, ei vain hyviä, vaan hyviä ja menestyviä johtajia. Tutkimuksen tuloksissa esille tulleita huippujohtajan luontaisia ominaisuuksia voi hyödyntää paitsi johtajuuskoulutuksen valintakokeissa myös esimerkiksi työelämän rekrytointitilaisuuksissa.

Tutkimuksen kuluessa on tullut useaan otteeseen ilmi, että johtajuutta ei voida yksiselitteisesti määrittää. Tutkimuksen tuloksista nousi esille pelkistetty ja yksinkertainen käytännön johtajuuden prosessimalli, johtamistyöskentelyn malli. Tätä johtamistyöskentelyn mallia voi hyödyntää käytännön työssä, kun esimerkiksi analysoidaan, mikä johtajuudessa ja sen onnistumisessa meni vikaan. Se toimii työkaluna, joka jäsentää johtajuuden käytännön kulkua ja sen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Asiat konkretisoituvat ja yksinkertaistuvat mallin avulla.

#### **6.4 Jatkotutkimushaasteet**

Tutkimuksen kuluessa nousi esille useita mahdollisia jatkotutkimushaasteita. Teoriaosuudessa viitattiin esimerkiksi piirreteorioihin ja tutkimuksen tuloksissa esitettiin huippujohtajien näkemyksiä ominaisuuksista, joita he pitävät olennaisina huippujohtajalla. Olisi mielenkiintoista verrata huippujohtajien näkemyksiä pienten ja keskisuurten yritysten johtajien näkemyksiin eri ominaisuuksien vaikutuksista johtajana menestymiseen. Nousisivatko samat ominaisuudet esiin kuin huipputason johtajilla ja minkälaisen merkityksen he näille eri ominaisuuksille antaisivat.

Mielenkiintoinen vertailun kohde olisi toisaalta myös se, kuinka johtaminen eroaa käytännössä huippujohtajien ja pienten sekä keskisuurten johtajien välillä. Minkälaisia asioita pienten ja keskisuurten yritysten johtajat nostavat käytännön työnsä keskeisimmiksi alueiksi. Löytyykö tuloksista yhtäläisyyksiä tai eroavaisuuksia verrattuna oletettavasti kokeneempien, huipputason johtajien näkemyksiin.

Hedelmällinen vertailukohde löytyisi myös niin sanottujen ääripäidensä vertailusta. Tarkasteltaisiin vasta alaa opiskelevien ja alansa asiantuntijoiden, huippujohtajien, näkemyksiä menestyvän johtajan ominaisuuksista ja itse käytännön työn kuvasta. Tällä vertailulla selkiintyisi esimerkiksi kokemuksen tuoma konkreettinen vaikutus mielipiteisiin. Tämän tyyppinen tutkimus selventäisi myös tämän hetkistä koulutuksen tilaa siinä mielessä, että kuinka se vastaa niihin todellisiin johtajan työssä vaadittaviin ominaisuuksiin. Onko koulutus järjestetty niin, että se palvelee parhaalla mahdollisella tavalla tulevaisuuden johtajia.

## LÄHTEET

Aaltio, I. 2008. Johtajuus lisäarvona. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Alfred P. Sloan Foundation. 2008. Who was Alfred P. Sloan Jr.? [Verkkosivu]. New York: Alfred P. Sloan Foudation. [Viitattu 12.3.2012]. Saatavana: <http://www.sloan.org/pages/18/who-was-alfred-p-sloan-jr>

Carnal, C., A. 1999. Managing chage in organizations. 3.p. Essex: Pearson Education Limited.

Dolan, S., L., Garsia, S. & Richley, B. 2006. Managing by Value: A corporate guide to living, being alive, and making a living in the 21<sup>st</sup> century. New York: Palgrave Macmillan.

Drucker, P., F. 2002. Druckerin parhaat. Suomentaja Ritva Liljamo. Karlshamn: Lennart Sane Agency AB.

Hamel, G. 2007. Johtamisen tulevaisuus. Suomentaja Jorma Alanen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hatum, A. 2010. Next Generation Talent Management: Talent Managemet to Survive Turmoil. Hampshire: Macmillan Publishers Limited.

Heinonen, J. 2006. Mainejohdaja. Helsinki: WSOYpro.

Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito: elämänmittainen matka. 4.p. Helsinki: Sano-  
maPro.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Oy Yliopistokutannus, HYY yhtymä.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

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

- Hirvikorpi, H. & Swanljung, E. 2006. Kokemus puhuu. Helsinki: WSOYpro.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY Op-  
pimateriaalit Oy.
- Ilkka. 18.3.2012. Tunnetta peliin hyvä johtaja. Seinäjoki: Ilkka Oyj.
- Isoaho, M. 2007. Rohkea johtaja: hyödynnä kritiikki ja villit ideat. Helsinki: WSOY-  
pro.
- Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen: kohti yhteisöllistä ja  
näkemyksellistä johtamista. Helsinki: PROTammi.
- Johtajan pitää nähdä kauas. 15.5.2007. [Verkkolehtiartikkeli]. Taloussanomat. Ta-  
lentum Oyj. [Viitattu 16.1.2012]. Saatavana:  
<http://www.talouselama.fi/henkilokuvat/johtajan+pitaa+nahda+kauas/a157884>
- Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 1996. Esimiehenä palveluyrityksessä. Hel-  
sinki: WSOY.
- Jääskeläinen, A. & Kauppinen, M. 2011. Aina hintansa väärsti: Tokmanni 1989 –  
2009. Joensuu: Tokmanni Oy.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 2004. Tutkimustyön metodeista. 2. uud. p. Tampere:  
Opinpajan kirja.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. Helsinki: Ta-  
lentum Media Oy.
- Kananen, J. 2008. Kvali: kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä:  
Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karlöf, B. & Lövingsson, F H. 2004. Johtamisen näkökulmat: peruskäsitteitä ja –  
malleja. Suomentanut Maarit Tillman. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kauppinen, T.-J. 2006. Johtamisen johtaminen: kuinka johtamisesta tehdään kil-  
pailukykyä lisäävä tekijä. Helsinki: Talentum Media Oy.

- Kerttula, S. 28.6.2001. Miksi huippujohtajat epäonnistuvat?. [Verkkolehtiartikkeli]. Taloussanomat. Talentum Oyj. [Viitattu 16.1.2012]. Saatavana: <http://www.taloussanomat.fi/arkisto/2001/06/28/miksi-huippujohtajat-epaonnistuvat/200123391/12>
- Kilduff, M. 14.9.2011. The secret of charismatic leadership. [Verkkolehtiartikkeli]. Lontoo: The UK Association of Online Publishers. [Viitattu 20.1.2012]. Saatavana: <http://www.financialdirector.co.uk/financial-director/feature/2109078/secret-charismatic-leadership>
- Koskinen, O. 2005. Asia- ja ihmisjohtajien eroavuudet. [Verkkojulkaisu]. Vaasa: Vaasan Yliopisto. [Viitattu 13.3.2012]. Saatavana: [http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_952-476-086-X.pdf](http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_952-476-086-X.pdf)
- Kämäri, V. 2010. Kumppanuusohjelman strateginen johtaminen: Monitapatutkimus puolustushallinnossa. [Verkkojulkaisu]. Lappeenranta: Lappeenrannan Teknillinen yliopisto. [Viitattu 29.3.2012]. Saatavana: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/66234/isbn%209789522650023.pdf?sequence=1>
- Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälteenä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Lappalainen, P. 2012. Socially competent leadership: predictors, impacts, and skill in engineerin. [Verkkojulkaisu]. Lappeenranta: Lappeenrannan Tekninen Yliopisto. [Viitattu 22.3.2012]. Saatavana: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74572/isbn%209789522652089.pdf?sequence=1>
- Lönnqvist, J. 2002. Johtajan ja johtamisen psykologiasta: Kohti parempaa ihmisten johtamista. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Malik, F. 2002. Toimiva johtaminen käytännössä. Suomentaja Mirka Lahti-Sallinen. Helsinki: Multikustannus Oy.
- Markkula, M. 8.2011. Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu - organisaatioiden toiminnan kulmakivet. [Verkkojulkaisu]. Vaasa: Vaasan Yliopisto. [Viitattu

- 25.1.2012]. Saatavana: [http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-353-0.pdf](http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-353-0.pdf)
- Maxwell, J., C. 2009. Johtajuuden 21 kiistatonta lainalaisuutta. Suomentaja Kai Takkula. Nashville: Thomas Nelson Inc.
- Menestyksen salaisuudet: Neuvoja mailman huippujohtajilta. 2009. Suomentaja Anne Ali-Raatikainen. Helsinki: Multikustannus Oy.
- Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp Ky.
- Mielonen, J. 2011. Making sense of shared leadership: A case study of leadership processes and practices without formal leadership structure in the team context. [Verkkojulkaisu]. Lappeenranta: Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto. [Viitattu 12.3.2012]. Saatavana: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/72459/isbn%209789522651655.pdf?sequence=1>
- Mäkilouko, M. 2003. Multicultural Leadership: Strategies for Improved Performance. Helsinki: Multikustannus/Multiprint Oy.
- Mäkinen, R. 2008. Vuorineuvos Seppo Paatelainen. [Verkkosivu]. Helsinki: Biografiakeskus, Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. [Viitattu 19.1.2012]. Saatavana: <http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/?iid=2139>
- Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Oklahoma Higher Education Heritage Society. Ei päiväystä. Inductee Biographies: Daniel A. Wren. [Verkkosivu]. Oklahoma: Oklahoma Higher Education Heritage society. [Viitattu 25.3.2012]. Saatavana: <http://www.ohehs.org/contact.php>
- Pardey, D. 2007. Introducing leadership. Oxford: Elsevier.
- Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi: teemoja, näkökulmia ja haasteita. 2. p. Helsinki: KY-palvelu Oy.

- Pippuri, O. 2011. "Töissä tarvitaan myös kusipäitä". [Verkkolehtiartikkeli]. Helsinki: Sanoma News Oy. [Viitattu 10.4.2012]. Saatavana: <http://www.taloussanomat.fi/i ihmiset/2011/02/13/toissa-tarvitaan-myos-kusipaita/20112108/137>
- Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus: johtamisen dynamiikka. 7. uud. p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Raasumaa, V. 25.1.2010. Perusopetuksen rehtori opettajien osaamisen johtajana. [Verkkojulkaisu]. Jyväskylä: University Library of Jyväskylä. [Viitattu 25.1.2012]. Saatavana: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/22711/9789513938031.pdf?sequence=1>
- Raht, T. & Conchie, B. 2008. Strengths based leadership: great leaders, teams, and why people follow. New York: Gallup press.
- Ruuskanen-Himma, E. 2011. Kari Neilimo: Kymppin johtaja on näkemyksellinen ja rohkea. [Verkkolehtiartikkeli]. Helsinki: Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry. [Viitattu 13.3.2012]. Saatavana: <http://www.slu.fi/lum/numero-14-2011/jasenjarjestoille/kari-neilimo-kymppin-johtaja-on-n/>
- Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustanus, HYY Yhtymä.
- Skippari, M. 2008. Vuorineuvos Georg Ehrnrooth. [Verkkosivu]. Helsinki: Biografiakeskus, Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. [Viitattu 19.1.2012]. Saatavana: <http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/?iid=1927>
- STT. 17.8.2006. Kenraali Gustav Hägglund kirjoitti sotilasurastaan mittavan elämänkerran. [Verkkosivu]. Oulu: Kaleva Oy. [Viitattu 3.2.2012]. Saatavana: <http://www.kaleva.fi/uutiset/kenraali-gustav-hagglund-kirjoitti-sotilasurastaan-mittavan-elamakerran/590300>
- Suominen, J. 2011. Kohti oppivaa organisaatiota: konstruktion muodostaminen johtamisen ja oppimisen välisistä riippuvuussuhteista. [Verkkojulkaisu]. Turku:

- Turun yliopiston kauppakorkeakoulu. [Viitattu 27.1.2012]. Saatavana: [http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae7\\_2011.pdf](http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae7_2011.pdf)
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Taskinen, V. 7.3.2011. WSOYPRO: Armeijamainen kuri on johtajuudessa menneisyyttä. [Verkkosivu]. Helsinki: WSOYpro. [Viitattu 24.1.2012]. Saatavana: <http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/lehdisto/hellink/tiedote.jsp?direct=true&selected=kaikki&industry=&oid=20110301/12994940588250>
- Taylor, D. 2004. Alaston johtaja: paljastaa viimeinkin todellisen tien menestykseen. Suomentaja Silva Lehtinen. Oxford: Capstone Publishing Ltd.
- The Nobel Foundation. 2012. The Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel 1978 Herbert A. Simon. [Verkkosivu]. Tukholma: The Nobel Foundation. [Viitattu 15.3.2012]. Saatavana: [http://www.nobelprize.org/nobel\\_prizes/economics/laureates/1978/simon.html](http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/1978/simon.html)
- Tienari, J. & Meriläinen, S. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: WSOYpro.
- Trump, D J. & Kiyosaki, R T. 2007. Rikastu!. Suomentaja Elina Bhutia. Helsinki: Multikustannus Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Uola, M. 2008. Vuorineuvos Tauno Matomäki. [Verkkosivu]. Helsinki: Biografiakeskus, Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. [Viitattu 6.3.2012]. Saatavana: <http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/?iid=1901>
- Valtonen, H. 2008. Vuorineuvos Maarit Toivanen-Koivisto. [Verkkosivu]. Helsinki: Biografiakeskus, Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. [Viitattu 19.1.2012]. Saatavana: <http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/?iid=3691>



- Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Vesikansa, J. 2008a. Vuorineuvos Ilpo Kokkila. [Verkkosivu]. Helsinki: Biografiakeskus, Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. [Viitattu 19.1.2012]. Saatavana: <http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/?iid=2158>
- Vesikansa, J. 2008b. Vuorineuvos Jukka Härmälä. [Verkkosivu]. Helsinki: Biografiakeskus, Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. [Viitattu 19.1.2012]. Saatavana: <http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/?iid=1992>
- Viitala, R. 2006. Johda osaamista: Osaamisen johtamisen teoriasta käytäntöön. 2.p. Helsinki: Riitta Viitala ja Inforviestintä Oy.
- Wahlroos, B. 2012. Markkinat ja demokratia: loppu enemmistön tyrannialle. Suomentaja Matti Kinnunen yhteistyössä tekijän ja työryhmän kanssa. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Welch, J. 2005. Voittajaksi. 4.p. Suomentaja Maarit Tillman. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Williams, K. 2006. Introducing management: a development guide. 3.p. Oxford: Elsevier Ltd.
- Wren, D., A. 1994. The evolution of management thought. 4.p. Kanada: John Wiley & Sons, Inc.
- Yukl, G. 2005. Leadership in organizations. 6.p. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

## LIITTEET

## LIITE 1. Haastattelukysymykset

- Haastattelulupa, nauhoituslupa, nimenkäyttölupa työssä/haastateltavien esittely

Koulutustaustanne ja erityisesti johtamisen alan koulutus?

Johtamiseen liittyvät jatko- täydennyskoulutukset?

Kuinka työuranne eteni?

Kuinka päädyitte nykyiseen työhönne?

Työkokemuksenne johtajana työskentelemisessä?

Mitä johtaminen on käytännössä?

Mitkä ominaisuudet nostaisitte esiin jotka vaikuttavat omaan johtamiseenne?

Miten johtaminen on muuttunut uranne aikana? yleisellä tasolla sekä omalla kohdallanne?

Näkemyksenne omasta johtamistyylistänne, vahvuudet/ heikkoudet?

Millaisena johtajana haluatte, että muut teidät näkevät?

Mitä haluaisitte korostaa omassa johtamistyössänne?

Mikä on haasteellisinta johtajan työssä?

Monet työskentelevät keskijohdossa, mikä teki teistä suuren johtajan?

Kuinka elämän tasapainottaminen onnistuu johtajan työssä?

Miten johtajuus eroaa taantuman ja kasvukauden aikana?

Mitä ominaisuuksia painotetaan, kun rekrytoidaan johtajia?

Mitä ominaisuuksia huippujohtajalta vaaditaan?

Missä määrin johtajalle on tarpeen toimialan tuntemus, ja missä määrin johtamisosaaminen on yleistä, eli johtaja voi siirtyä toimialalta toiselle?

Mikä on mielestänne johtajuuden symboli?

(esim. jotkut ajattelevat, että valta on johtajuuden symboli)

Voiko pelkkä koulutus turvata tien huippujohtajaksi?

Voiko siis kenestä tahansa tulla opiskelemalla suuri johtaja?

Millainen on karismaattinen johtaja?

Karismaattisen johtajan hyvät/huonot puolet?

Karisman vaikutus johtajana käyttäytymiseen?

Visionäärisyyden merkitys johtajuuteen?

onko oltava? liiasta haittaa?

Onko niin sanotulla luontaisella johtajuudella merkitystä?

Millainen on tehokas johtaja?

Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että henkilöstä tulee huippujohtaja?