

MIHIN JOHTAJUUTTA TARVITAAN?

Näkökulmia johtajuuteen

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Opinnäytetyö ylempi AMK
Kevät 2017
Erja Myllö

Lahden ammattikorkeakoulu
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen ylempi AMK

MYLLÖ, ERJA:

Mihin johtajuutta tarvitaan?
Näkökulmia johtajuuteen

56 sivua

Kevät 2017

TIIVISTELMÄ

Muuttuva työelämä vaatii johtajuudelta uutta osaamista ja uudenlaista ajattelua. Tässä opinnäytetyössä selvitettiin kahdella tutkimuksella johtajuutta työelämässä. Ensimmäisessä tutkimuksessa selvitettiin pk-yritysten johtajien kokemuksia työelämän muutoksista ja miten ne ilmenevät johtajan arjessa. Toisessa tutkimuksessa tutkimusaineistona oli Hyvän Työelämän Ääni –hankkeen seminaarin työpajassa syntynyt dokumenttiaineisto. Työpajan aiheena oli ”Mihin johtajuutta tarvitaan?”.

Kumpikin tutkimusaineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin mukaisesti ja tutkimusraportit kirjoitettiin artikkeleina osaksi opinnäytettä. Tietoperustassa keskitytään johtajuuteen työelämän kontekstissa. Molemmat artikkelit sisältävät aihealueensa tietoperustan. Ensimmäinen artikkeli painottuu työelämämuutokseen johtajuuden rinnalla ja toinen artikkeli keskittyy johtajuuden tehtäviin ja osa-alueisiin.

Tutkimustulokset osoittivat, että pk-yritysten johtajat kokevat jatkuvan muutoksen edellyttävän uutta osaamista. Muutoksen johtaminen ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen koettiin korostuneiksi tehtäväalueiksi. Työhyvinvointi nousi tärkeimmäksi johtajuuden osa-alueeksi myös työpajan tuloksessa työtekijöiden näkökulmasta. Johtajan osoittama empatia ja arvostus sekä kyky kuunnella vaikuttavat henkilöstön hyvinvointiin työtekijöiden mielestä muita johtajan toimia enemmän.

Avainsanat: johtajuus, työelämä, työhyvinvointi

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management
Master's Thesis

MYLLÖ, ERJA:

What is the role of leadership?
Perspectives on leadership

56 pages

Spring 2017

ABSTRACT

Working life is changing and therefore requires leadership that applies new skills and novel thinking. This thesis consists of two studies that focused on examining leadership in the context of working life. The first of these studies aimed to find out how leaders of SMEs have experienced changes in working life and how these changes have affected their daily work. The research data for the second study was collected in a workshop conducted during the Hyvän Työelämän Ääni project seminar.

Both research data were analyzed by applying qualitative content analysis, and the resulting reports are included as articles in this thesis. The theoretical framework of the thesis focuses on leadership on the context of working life. Both of the articles include a theoretical part discussing particular key topics. The first article focuses on changes in working life and the related leadership. The second article mainly focuses on certain areas in leadership and leadership roles.

The results reveal that SME leaders find that constant change calls for new kind of competence. Leading change and taking care of employees' wellbeing at work were seen as key areas in leadership. Moreover, it was found out in the workshop that also employees think that wellbeing at work is the most important area in leadership. Finally, according to employees, empathy, respect and being able to listen affect wellbeing at work more than anything else leaders do.

Keywords: leadership, working life, wellbeing at work

SISÄLLYS

1	ESIPUHE	3
2	KATSAUS JOHTAJUUTEEN	5
2.1	Tietoperustan rakenne	5
2.2	Johtajuus käsitteenä	5
2.3	Johtajuustutkimus	7
2.4	Johtajan tehtävät	8
2.5	Johtamisparadigmat	10
2.5.1	Tieteellinen liikkeenjohto	11
2.5.2	Ihmissuhdekoulukunta	12
2.5.3	Rakenneteoriat	14
2.5.4	Organisaatiokulttuuriteoriat	15
2.5.5	Vallitseva johtamisparadigma	17
2.5.6	Johtajuus eri paradigmoissa	21
3	ONKO JOHTAJUUS MUUTTUNUT?	24
3.1	Johdanto	24
3.2	Tutkimuksen toteuttaminen	26
3.3	Tulokset	29
3.4	Johtopäätökset ja pohdinta	33
4	MIHIN JOHTAJUUTTA TARVITAAN?	35
4.1	Johdanto	35
4.2	Aineiston keruu työpajassa	40
4.3	Aineiston kuvaus ja analyysi	42
4.4	Näkökulmia johtajuuteen	44
4.4.1	Työntekijänäkökulma johtajuuteen	44
4.4.2	Esimies/johtajanäkökulmia johtajuuteen	47
4.4.3	Työtekijä- ja esimies/johtajanäkökulmien vertailu	48
4.5	Johtopäätökset	53
4.6	Pohdinta	54
	LÄHTEET	57

1 ESIPUHE

Työ- ja elinkeinoelämä ovat muutoksessa. Työelämä ja itse työ muuttuvat. (Alasoini 2014, 94; Houni, Konttinen, Toivanen & Karsten 2013, 12.) Yritysten, johtajien ja työntekijöiden on uudistuttava menestyäkseen muuttuvassa maailmassa (Martela & Jarenko 2015, 183; Hamel 2012, 85–86). Johtajuuden muutospaineita aiheuttavat toimintaympäristömuutokset, kuten organisaatorakenteiden madaltuminen ja yleistyvät verkostoorganisaatiot. Lisäksi työelämän sosio-kulttuurinen muutos, joka seuraa nuorten sukupolvien aloittaessa työelämän sekä globalisaation vaikutukset työn organisointiin, edellyttävät johtajuusajattelun uudistamista (Alasoini 2014, 95; 98;100).

Hyvän työelämän ääni –hanke (1.4.2015–31.8.2017), jonka taustalla on valtakunnallinen Työelämä 2020 –hanke, pyrkii kehittämään pk-yritysten valmiuksia kehittää omaa toimintaansa, tuottavuutta ja työhyvinvointia muutoksen keskellä. Lahden ammattikorkeakoulu on hankkeen päätoteuttaja. Hankkeen tavoitteena on luoda johtamista, työn sujumista ja työhyvinvointia edistäviä menetelmiä ja malleja pk-yritysten käyttöön. (www.hyvantyuelamanaani.fi.) Tämä opinnäytetyö on toteutettu osana Hyvän Työelämän Ääni –hanketta.

Opinnäytetyön tavoite oli selvittää miten työelämä ja johtajuus ovat muuttuneet pk-yritysten johtajien näkökulmasta. Toinen tavoite oli saada tietoa työntekijöiltä sekä johtajilta mihin johtajuutta tänä päivänä arjessa tarvitaan. Epävarmuuden ja muutoksen ajassa työelämässä esiintyy kompleksisuutta ja ongelmia, joihin ei välttämättä löydy ratkaisua, vaan täytyy löytää keino miten ongelmien kanssa elää (Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell 2013, 14; Grint 2010, 16). Opinnäytetyö on katsaus johtajuuteen ja sen tehtäviin kirjallisuuden sekä raportoitujen tulosten avulla.

Myös ammattikorkeakoulut uudistuvat. Opetuksessa sekä opinnäytetöissä hyödynnetään uutta teknologiaa ja haetaan luovia ratkaisuja. Tämä opinnäytetyö on kokeilu osoittaa oppineisuutta artikkelimuotoisella opinnäytteellä. Koska valmista mallipohjaa artikkeliopinnäytteen

kirjoittamiseen ei ole vielä luotu, tämä työ on alku, josta seuraavat opiskelijat ja opinnäytetyön ohjaajat voivat lähteä mallia kehittämään. Opinnäyte on kirjoitettu Lahden ammattikorkeakoulun opinnäytepohjalle seuraavalla rakenteella:

1. Esipuhe
2. Tietoperusta
3. Artikkelit I
4. Artikkelit II

Tietoperusta on katsaus johtajuuteen kotimaisen ja kansainvälisen kirjallisuuden perusteella. Keskeisimmät lähteet tietoperustassa ovat Hannele Seeckin (2012) teos johtajuusoppien kehityksestä, Bernard Bassin (2008) *The Handbook of Leadership*, Pauli Juutin useat teokset ja Gary Yuklin (2010) *Leadership in Organizations*. Lisäksi työssä on käytetty muita kansainvälisiä ja kotimaisia teoksia ja tutkimusraportteja. Teoria keskittyy johtajuuteen, joka on aseman mukaan määrittyvää valtaa ja vastuuta yrityksissä ja organisaatioissa.

Ensimmäisessä artikkelissa raportoidaan opinnäytetyön pilottitutkimus, jossa puolistrukturoiduin kysymyksin haastateltiin sähköisesti valittua joukkoa pk-yritysten johtajia. Artikkelin tietoperusta keskittyy työelämän muutokseen ja sen vaikutuksiin työelämässä toimijoille. Toinen artikkeli on raportti tutkimuksesta, jonka aineisto syntyi Hyvän Työelämän Ääni – hankkeen seminaarin työpajassa. Työpajan aihe oli ”Mihin johtajuutta tarvitaan?” Tuloksissa kuvataan työpajatyöskentelyn tulos sekä siitä kootun aineiston laadullisen sisällönanalyysin tulos.

Artikkeleiden kirjoittaminen ja opinnäytetyön kokoaminen on ollut mielenkiintoinen, joskin haasteellinen työ. Toivottavasti opinnäytetyö antaa lukijalle katsauksen johtamisen teoriaan ja johtamisoppiin. Johtamisteorioiden tuntemus auttaa ymmärtämään ja arvioimaan nykypäivänä käytävää johtamiskeskustelua sekä kirjallisuuden ja konsulttien esittelemiä johtamismalleja.

2 KATSAUS JOHTAJUUTEEN

2.1 Tietoperustan rakenne

Johtamisen teoria muodostuu tiedoista johtamisen tehtävistä, toiminnasta, tarkoituksesta ja laajuudesta (Seeck 2009, 41; Seeck 2012, 20). Tämän opinnäytetyön empiriassa keskitytään johtajuuteen tämän päivän suomalaisilla työpaikoilla; pk-yrityksissä ja organisaatioissa.

Tietoperustassa kuvataan yleisesti johtamisoppien kehitys, johtamisen käsitettä, johtamisen osa-alueita ja tehtävä kotimaisen ja kansainvälisen kirjallisuuden perusteella.

Tietoperustaan valittu näkökulma on johtajuus työelämässä eli yrityksissä ja organisaatioissa. Tämän päivän ilmiöiden ja kehityksen ymmärtäminen edellyttää katsausta myös historiaan, joihinkin merkittävimpiin vaikuttajiin ja kansainvälisiin taustoihin. Johtamisoppien lähtömaa on lähes aina Yhdysvallat. Merkittävän aseman saaneita oppeja on jatkokehitetty mm. Ranskassa, Saksassa, Iso-Britanniassa ja Japanissa. (Seeck 2009, 43.) Suomessa johtamisoppeja on omaksuttu muita länsimaita hitaammin, mutta kaikki käytössämme olleet ja olevat johtamisopit ja -tyylit ovat tuontitavaraa (Seeck 2009, 47). Suomessa johtamisen kehittymiseen ja siihen miten se koetaan, on vaikuttanut armeijan johtamisperiaatteiden vaikutus ja luterilainen etiikka (Seeck 2012, 20).

2.2 Johtajuus käsitteenä

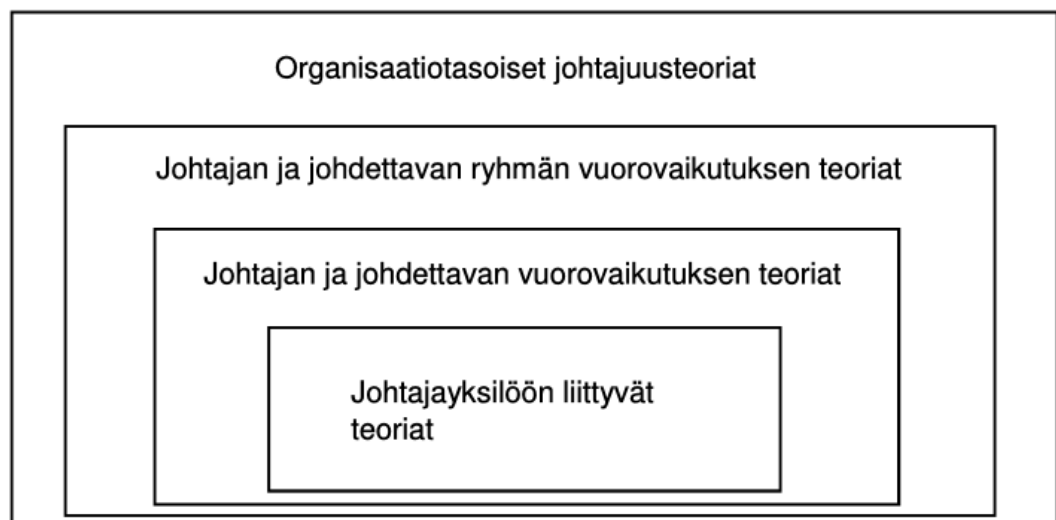
Johtajuuden käsitteestä on monta määritelmää. Bassin (2008, 15) mukaan kaksipäiväisen johtajuusseminaarin ensimmäinen päivä menee usein väittelyyn johtajuuden määritelmästä. Stogdill (1974) on todennut, että on olemassa yhtä monta määritelmää johtajuudesta kuin on henkilöitä, jotka ovat yrittäneet määritellä sen (Yukl 2010, 20 mukaan).

Johtajuustutkimuksessa määritelmät on luokiteltu neljään eri luokkaan: johtajaan persoonana, johtajan käyttäytymiseen, johtajan tehtäviin tai johtajan ja johdettavan väliseen vuorovaikutukseen (Fleishman, Mumford

& Zaccaro 1991, Bassin 2008, 15 mukaan). Grint (2010) näkee johtajuuden määritelmässä seuraavat neljä ulottuvuutta:

- johtajuus persoonana: tarkoittaa keitä johtajat ovat, tekevät heistä johtajia
- johtajuus tuloksina: tarkoittaa mitä johtajat saavuttavat, tekevät heistä johtajia
- johtajuus asemana: tarkoittaa missä ja millä valtuuksilla johtajat työskentelevät tekevät heistä johtajia
- johtajuus prosessina: tarkoittaa miten johtajat saavat asiat tehdyiksi, tekee heistä johtajia (Grint 2010, 4).

Yukl (2010) puolestaan jakaa johtajuusteoria eri tasoihin sen mukaan mihin tutkimus johtajuudessa pääasiassa kohdistuu (kuvio 1).



KUVIO 1. Johtajuuskäsitteen tasot (mukailtu Yukl 2010, 33–34)

Bassi (2008) kehottaa jättämään yhden, kaiken kattavan määritelmän etsimisen ja valitsemaan sen määritelmän, jonka näkökulma kiinnostaa. Jos tarpeena on muodostaa laaja käsitys johtajuudesta, sen osa-alueista ja roolista ryhmäprosessissa ja vaikutuksesta suorituskykyyn, voi olla

tarpeen määrittellä johtajuus tekojen, käyttäytymisen ja roolien kautta. Jos kiinnostuksen kohteena on johtajuuden arvovalta ja merkitys, on tarpeen lähestyä käsitettä havaittujen vaikutusten, kontrollin ja valtasuhteiden kautta. (Bass 2008, 23.) Johtajuus on universaali ilmiö, johon liittyy aina kahden tai useamman ryhmän jäsenen vuorovaikutus sekä heidän käsityksensä ja odotuksensa olevasta tilanteesta (Bass 2008, 25). Vuonna 1994 yhteiskuntatieteilijät 56 eri maasta the Globe Projectin kokouksessa tulivat päätelmään, että johtajuus on kyky vaikuttaa, motivoida ja luoda mahdollisuuksia organisaation jäsenten työhön organisaation menestymiseksi (House & Javidan 2005, Bassin 2008, 23 mukaan).

2.3 Johtajuustutkimus

Johtajuutta voi tarkastella sosiaalisena konstruktiona kuten Virtaharju (2016) väitöskirjassaan, jossa hän kuvaa johtajuuden muodostuvan tilassa ja ajassa, jossa kulloinkin toimitaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi (Virtaharju 2016, 46). Myös Ruohotien (2006,114) mukaan johtajuus on sosiaalinen prosessi, jossa johtaminen vaikuttaa ryhmän tai organisaation toimintaan. Blom ja Alvesson (2013) ovat puolestaan tutkineet, miten alaisten odotukset ja toiveet vaikuttavat johtamiseen organisaatiossa. Johtajan tai esimiehen vuorovaikutus yksisuuntaisesti organisaatioon päin ei vaikuta yksin siihen millaiseksi johtaminen organisaatiossa muodostuu. Alaisten odotuksilla, toiveilla ja tarpeilla on vaikutus johtamiseen kaikilla johtamisen tasoilla. (Blom & Alvesson 2013, 345.)

Tämän päivän tutkimuksissa korostuu johtaminen sosiaalisena konstruktiona (mm. Virtaharju 2016; Gebert, Heinitz & Buengeler 2016; Uhl-Bien 2006). Virtaharju (2016, 47) näkee johtamisen kontekstuaalisena sosio-materiaalisena ilmiönä, jossa vaikuttavat johtajan ja johdettavien välisen vuorovaikutteisen suhteen lisäksi organisaation rakenteet, toimiala, sidosryhmät ja yhteiskunnallinen tilanne. Uhl-Bien (2006,672) painottaa työpaikan sosiaalisessa rakennelmassa johtamiseen vaikuttavan johtajan ja johdettavan välisen suhteen lisäksi kollegiaaliset ja ryhmien väliset sosiaaliset suhteet ja vuorovaikutus.

Little, Gooty ja Williams (2016,86) ovat tehneet tutkimusta johtajuuden keinoista hallita alaisten negatiivisia tunteita, jotka vaikuttavat kielteisesti käytökseen ja asenteisiin työyhteisössä. Persoonakeskeisestä johtajuustutkimuksesta on siirrytty laaja-alaiseen sosiaalisten sekä psykologisten prosessien tutkimiseen (Sousa & Dierendonck 2016,1).

2.4 Johtajan tehtävät

Työpaikoilla virallinen johtajuus perustuu hierarkian mukaiseen asemaan ja johtamisjärjestelmään, jossa valta ja vastuu on määritelty.

Johtamistyöhön liittyy tehtäviä, joista voi muodostaa tehtäväalueita.

Johtamisen tehtävät perustuvat vielä nykypäivänä pitkälti Fayolin 1900-luvun alun ajatuksiin johtamisen osa-alueista. Hän näki johtamisessa viisi tehtäväkenttää:

- suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen
- organisointi eli vallan ja vastuiden määrittely
- koordinointi eli toimintaa käynnistävien käskyjen antaminen
- ohjaus eli työjärjestykseen liittyvä päätöksenteko
- valvonta eli työn tarkkailu ja seuranta. (Seeck 2012, 171.)

Fayolin (1841–1925) näkemystä lähellä on myös Adairin (2006) mukainen Sandhurstin sotilasakatemiasta lähtöisin oleva johtajuuden toimintojen jako kuuteen osa-alueeseen. Tehtävissä on kuitenkin nähtävissä ihmissuhdekoulukunnan vaikutteita. Viestintä on lisätty johtajuuden tehtävien osa-alueeksi, ja myös kaksisuuntainen viestintä sekä vuorovaikutus. Kaikki kuusi johtajuuden osa-aluetta ovat Adairin (2006, 13–14) mukaan:

- suunnittelu ja tehtävien määrittely
- toimeenpano ja tehtävien jako
- valvonta
- tuki ja kannustus, myös kurinpito

- viestintä ja tiedotus
- arviointi ja tavoitteiden toteutumisen seuranta
-

Johtamiseen liittyvä usein kiistelty teema on myös johtamiseen liittyvien kokonaisuuksien, *leadership*- ja *management*-johtamisen erot (Yukl 2010, 24). Usein ajatellaan, että *management* on päälliköiden tai lähiesimiesten vastuulla olevien asioiden johtamista ja *leadership* on ylimmän johdon vastuulla olevaa ihmisten johtamista, visiointia ja strategian luomista (Juuti 2006a, 21; Suonsivu 2015, 91). Asioiden ja ihmisten johtamiseen palataan myös myöhemmin luvussa 2.5.6, jossa kuvataan transformationaalista sekä transaktionaalista johtamistapaa.

Grint (2010) lähestyy *leadership*-johtamisen ja *management*-johtamisen eroa kahdella tapaa. *Leadership*-johtamiseen liittyvät vastuut kauaskantoisemmista päätöksistä, kun taas *management*-johtaminen ratkaisee ongelmia päivittäisessä työssä. *Management*-johtajuus on myös hallinnollisten päätösten tekemistä ennalta tiedossa oleviin asioihin, joihin tarvitaan ratkaisua. *Leadership*-johtajuus liittyy innovatiivisten ja strategisten päätösten tekeminen uusissa ja ennakoimattomissa tilanteissa. (Grint 2010, 15.)

Jotkut teoreetikot näkevät *leadership*-johtajuuden ja *management*-johtajuuden täysin eri rooleina ja eri henkilöinä organisaatiossa. Useimmat nykypäivän oppineet ovat sitä mieltä, että modernissa organisaatiossa päälliköiden ja esimiesten työ sisältää myös *leadership*-johtamista. (Yukl 2010, 26.) Adair (2006) näkee johtajuutta organisaation joka tasolla. Yhtä hyvin kuin konsernin ylin johto, *leadership*-johtamista tekevät operatiivisten yksiköiden päälliköt ja tiimien vetäjät. (Adair 2006, 33.)

Seuraavassa luvussa kuvataan yrityksissä ja organisaatioissa vallinneita johtamisoppeja aina tieteellisen johtamistutkimuksen alusta tähän päivään.

2.5 Johtamisparadigmat

Johtamiseen liittyy joka aikakautena toimintaympäristössä esiintyvät ilmiöt ja suuntaukset, jotka vaikuttavat siihen millaista johtamista toteutetaan ja miten. Seeck (2009, 42) erottaa johtamisessa johtamismuodit, johtamistrendit ja johtamisparadigmat. Johtamisparadigmat ovat ajattelumallien ja oppien aikakausia, joiden aikana johtamisteoria vakiintuu vuosikymmeniksi. Kaikki johtamisparadigmat ovat syntyneet vastaukseksi aikakauden yhteiskunnallisiin sekä teollisen kehityksen synnyttämiin ongelmiin, kuten taloudellisiin rakennemuutoksiin tai kansainvälistymisen mukanaan tuomiin paineisiin.

Johtamismuodit ovat puolestaan innovatiivisia välineitä, joilla pyritään ratkaisemaan organisaation ajankohtaisia pulmia. Muodit eivät välttämättä vakiinnu käyttöön, vaan katoavat. Johtamistrendit kestävät kauemmin ja niillä usein saadaan aikaan pysyvämpiä vaikutuksia organisaation toimintaan, kuten prosessi- tai laatujohtaminen. (Seeck 2009, 42.)

Eri johtamistrendit syntyvät ja elävät vallitsevan johtamisparadigman aikaan, ja voivat siirtyä seuraaviin paradigmoihin uudelleen esiin nostettuina ja aikaansa sopivaksi kehitettyinä. Laatujohtamisen varhaisvaiheet juontavat 1920-luvulle Yhdysvalloissa, jolloin taylorismi eli tieteellinen liikkeenjohto oli vallitseva johtamisen ajatusmalli. Vasta toisen maailmansodan aikana ja sen jälkeen laatuajattelu sai sijaa johtamisoppina länsimaissa sekä Japanissa. Laatujohtamisen suuria miehiä olivat Deming (1900–1993) ja Juran (1904–2008), jotka tekivät elämäntyönsä luoden periaatteet tänä päivänäkin tunnetulle laatujohtamiselle. (Juuti 2006a, 22–23.)

Seeck (2009) käyttää mm. Barley ja Kundan (1992) julkaisemaa, yleisesti käytettyä johtamisoppien jaottelua neljään merkittävään johtamisparadigmaan, jotka ovat tieteellinen liikkeenjohto/taylorismi, ihmishuhdekoulukunta, systeemirationalismi/rakenneanalyysi ja kulttuuriteoriat (Barley & Kunda 1992, Seeck 2009, 43 mukaan).

Seuraavissa alaluvuissa kuvataan tarkemmin neljän vallinneen johtamisparadigman piirteitä, vaikuttajia sekä ilmenemistä Suomessa. Viimeiseksi luodaan katsaus siihen, mikä mahdollisesti tulee olemaan 2000-luvun alkuvuosikymmenien johtamisparadigma. Seeckin (2012) mukaan innovaatioteoriat ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat organisaatioissa kuluvalla aikakaudella, ja Seeck (2012, 248) pitää mahdollisena, että innovaatioteorioista muodostuu paradigma, eivätkä vain jää yhdeksi johtamissuuntaukseksi muiden joukkoon.

2.5.1 Tieteellinen liikkeenjohto

Taylorismiksi kutsuttu tieteellinen liikkeenjohto (*scientific management*) kehittyi Yhdysvalloissa 1800-luvun lopusta alkaen teollisuuden kehittyessä ja aloittaessa massatuotannon (Uusi-Rauva 2006, 45; Seeck 2012, 69). Tehokkuuden lisääminen työtä tutkimalla tieteellisesti vaihe vaiheelta ja luomalla järjestelmä, jossa työn vaiheet olivat optimaalisesti suunniteltu ja ohjeistettu, oli taylorismin perusajatus. Pää tavoite oli nostaa työn tuottavuutta rationalisoimalla työ niin, että työn tekeminen jaettiin yksinkertaisiin osiin ja työntekijän osuus oli vain suorittaa tehtävää annettujen ohjeiden mukaisesti. (Seeck 2012, 57.)

Taylorin (1856–1915) ohella toinen suuri vaikuttaja tieteellisen liikkeenjohdon kehittämisessä oli Henry Ford (1863–1947). Autojen massatuotanto perustui tarkkaan, tehokkaaseen ja standardoituun liukuhihnatuotantoon, jossa työntekijöiden palkkaus perustui suoritukseen. Autoteollisuus kukoisti sekä työntekijöiden ansiotaso nousi, kuitenkin henkilöstöongelmat tehtailla lisääntyivät työn yksitoikkoisuuden ja puuduttavuuden vuoksi. (Uusi-Rauva 2006, 46–47.) Tieteellisen liikkeenjohdon mukaan työntekijöiden motiivina oli oman edun tavoittelu, ja heitä oli valvottava ja käskytettävä (Seeck 2012, 36).

Suomeen vaikutteita tieteellisestä liikkeenjohdosta saapui jo 1910-luvulla, mutta Suomen teollistumisaste ja teollisuusrakenne olivat niin vaatimattomia, että taylorismin oppeihin ei laajamittaisesti tartuttu (Seeck 2012, 77). Vasta toisen maailmansodan jälkeen tieteellisen liikkeenjohdon

periaatteita omaksuttiin Suomen teollisuuden rationalisoinnissa. Sotakorvaukset veivät Suomen teollisuuden äärrajoille, ja teollisuudessa tartuttiin rationalisointiin ja standardointiin urakasta selviytymiseksi (Uusi-Rauva 2006, 50; Seeck 2012, 78).

Suomessa tieteellinen liikkeenjohto nousi merkittäväksi johtamisen perustaksi, vaikka omaksuttiin muita maita myöhemmin. Tieteellinen liikkeenjohto säilyi vahvana myös seuraavan, ihmissuhdekoulukunnan oppien ajalle 1960-luvulle asti. Tieteellisestä liikkeenjohdosta siirtyi periaatteita myöhempiin johtamisoppeihin. Monilla toimialoilla voidaan edelleen nähdä ajatustyön ja suorittavan työn erottelua, joka polveutuu tieteellisen liikkeenjohdon ajatteluun. (Seeck 2012, 102.)

2.5.2 Ihmissuhdekoulukunta

Vastavoimaksi vallinneille tieteellisen liikkeenjohdon opeille, joissa työtä arvioitiin lähinnä tehokkuuden ja tuottavuuden kautta, syntyi ihmissuhdekoulukunta (Seeck 2012, 107). Ositettu, monotoinen liukuhihnatyö aiheutti poissaoloja, konflikteja ja työntekijöiden vaihtuvuutta työpaikoilla. Ongelmien tunnistettiin aiheuttavan tuottavuuden heikkenemistä, joten keinoja työpaikan ilmapiirin ja työntekijöiden viihtyvyyden parantamiseksi alettiin kehittää (Seeck 2009, 43.)

Ihmissuhdekoulukunnan tavoitteet olivat osin samat kuin tieteellisen liikkeenjohdon, jotka olivat tuottavuuden parantaminen, yhteistyön toimivuus sekä johtajan auktoriteetin oikeutus (Seeck 2012, 107). Ihmissuhdekoulukunta alkoi selvittää työpaikan ilmapiirin ja sosiaalisten suhteiden vaikutusta tuottavuuteen. Työnkuvan laajentamista ja työnkiertoa edistettiin ehkäisemään työn yksitoikkoisuutta. Myös ihmissuhdekoulukunta kuten tieteellinen liikkeenjohto, sai alkunsa Yhdysvalloissa. Ensimmäisen maailmansodan jälkeen nousi halu parantaa työoloja ja työntekijöiden oikeuksia. Myös työpsykologiasta ja ergonomiasta alettiin keskustella. Työn tutkimuksesta siirryttiin analysoimaan työn ei-toivottuja sivuvaikutuksia. (Seeck 2012, 149.)

Suuret yhteiskunnalliset muutokset, kuten suuren pörssiromahduksen 1929 seuraukset, saivat ihmiset ajattelemaan työelämää uudella tavalla. Rooseveltin lainsäädännölliset ja taloudelliset uudistukset 1930-luvulla paransivat työntekijöiden asemaa (Seeck 2012, 111). Suurten organisaatioiden muodostuminen yritysten kasvaessa sekä byrokratian lisääntyminen loivat tarpeen uudelle ajattelulle. Toisen maailmansodan jälkeen alkanut nousukausi kasvatti yritysten kokoa edelleen, mikä lisäsi ihmissuhdekoulukunnan ajatusten suosiota ja kehittämistä. (Seeck 2012, 111).

Käsitys työntekijästä muuttui. Ymmärrettiin, että työntekijää ei ohjaa ainoastaan palkka, vaan ihminen on psykososiaalinen kokonaisuus, jolla on tunteita ja tarpeita. Käskyttämisen ja kurinpidon sijaan työntekijöiden todettiin tarvitsevan ohjaamista ja johtamista. (Seeck 2012, 36.)

Yhdysvalloissa ihmissuhdekoulukunnan (*human relations*) nousukautta elettiin 1945–1955. Työilmapiirikyselyt yleistyivät yrityksissä ja yritysjohtajat kouluttautuivat vuorovaikutus- ja johtamistaidoissa. (Seeck 2012, 113.)

Ihmissuhdekoulukunnan teoreetikot olivat lähes poikkeuksetta käyttäytymistieteilijöitä, kun tieteellisen liikkeenjohdon kehittäjät olivat pääosin insinöörejä (Wren 2005, 329 Seeckin 2012, 116 mukaan). Ihmissuhdekoulukunnan alun johtavia tutkijoita oli Kurt Lewin (1890–1947), joka tunnetaan sosiaalipsykologian uranuurtajana (Seeck 2012, 116). Lewinin oppilas Rensis Likert (1903–1981) tunnetaan kehittämänsä Likert-asteikon lisäksi tutkimustuloksistaan, joiden mukaan työntekijäkeskeinen johtamistapa tuotti parempia tuloksia kuin tuotantokeskeinen johtamistapa (Seeck 2012, 126).

Ihmissuhdekoulukunnan oppien alku oli, kuten aiemmin todettiin, Yhdysvalloissa (Seeck 2012, 149), mutta levisi eri painotuksin muualle länsimaailmaan. Suomeen ihmissuhdekoulukunnan opit ja tekniikat saapuivat hitaammin ja unohtuivat välillä taylorismin saatua suosiota sodan jälkeisenä aikana. Vähitellen työpsykologia sekä henkilöstöhallinto osana yrityksen toimintoja nousivat kiinnostuksen kohteiksi (Seeck 2012,

134.) Ihmissuhdekoulukunnan opit nousivat esiin voimakkaasti 1980-luvulla ja monet teemat elivät edelleen. Yhteistoimintalain säätäminen sekä yhä ajankohtainen työhyvinvoinnin monialainen tutkimus ovat Seeck ja Kuokkasen (2012, Seeckin 2012 146 mukaan) tutkimusten mukaan ihmissuhdekoulukunnan perintöä.

2.5.3 Rakenneteoriat

Rakenneteorioilla tarkoitetaan johtamisen rakenneanalyttistä paradigmaa, jossa kiinnostuksen kohteeksi nousi tutkia yhä suurenevia organisaatioita toiminnan kokonaisuuksina, tehtävien osastointia, yksiköiden muodostusta ja hierarkian luomista (Seeck 2009, 44). Rakenneteorioita ryhdyttiin kehittämään 1950-luvulla Yhdysvaltojen lisäksi myös Euroopassa, etenkin Saksassa ja Iso-Britanniassa, joissa julkisen sektori kasvoi ja byrokratisoitui sekä yritykset kansainvälistyivät ja kasvoivat. (Seeck 2012, 163.) Rakenneanalyttinen paradigma sisälsi kontingenssiteorioiden (*contingency theories*) alun. Kontingenssiteorioissa johtamista alettiin pitää tilannesidonnaisena. Eri johtamistyyli toimivat eri tavoin erilaisissa tilanteissa, toimintaympäristöissä ja eri ryhmien kanssa. (Grint 2010, 86–87; Cullen 2015, 52.)

Rakenteita analysoimalla pyrittiin luomaan järjestelmiä, integroituja toimintoja ja organisaatiomalleja, joilla voitaisiin ratkaista kasvavien organisaatioiden, toimintaympäristön, teknologioiden ja toiminnan yhteistoiminnan tehottomuudesta syntyvät haasteet. Käsitys työntekijästä osana organisaatiota muuttui. Nähtiin, että työntekijää ohjaavat ammatilliset tavoitteet ja normit, ja työntekijään tulee suhtautua ammattimaisena toimijana. (Seeck 2012, 36.)

Rakenneteoriat ovat rationaalisen ajattelun aalto, jossa tavoiteltiin tehokkaampia organisaatioita uudelleen järjestelemällä, toimintoja keskittämällä ja luomalla uusia, tietoon perustuvia päätöksentekomalleja (Seeck 2012, 39; 199). Rakenneteoriat erosivat edeltävistä opeista siinä, että ne antoivat monia uusia kontekstisidonnaisia johtamismalleja, eivätkä

vain yhtä ainoaa tapaa kuten tieteellisen liikkeenjohto tai ihmissuhdekoulukunta (Seeck 2012, 205).

Rakenneanalyttisen paradigman oppeihin on vaikuttanut ranskalainen Jules Henri Fayol (1841–1925). Hän oli organisaatioteoreetikko, ja häntä pidetään hallinnollisen koulukunnan isänä. Fayol toi ensimmäisenä esiin johtamistieteen ja teorioiden välttämättömyyden (Wren 2005, 213 Seeckin 2012, 171 mukaan). Hän näki johtamistaitojen oleellisen merkityksen yrityksen menestykselle kirjoittaen organisaatioista ylimmän johdon näkökulmasta. Merkittävää on, että hänen ajatuksensa ovat edelleen 2010-luvulla osa nykyistä johtamisajattelua. (Seeck 2012, 171.)

Organisaatorakenteiden tutkimuksen uranuurtaja Amitai Etzioni (1929–) keskittyi tutkimuksiinsa rakenneanalyttisestä näkökulmasta. Hän tutki johtamisen valtaa ja auktoriteettia organisaatioissa. (Seeck 2012, 175.)

Strategisen johtamisen juuret ovat rakenneteorioiden kaudessa. Yksi nykyisten johtamisteorioiden esi-isistä oli Peter F. Drucker (1909–2005), joka sanoi kaikkien päätösten, joilla oikeasti on merkitystä, olevan strategisia päätöksiä. Hän myös korosti johtamisessa tulevaisuuteen katsomista, koska nykyisyyteen on hankalaa ja menneisyyteen mahdotonta saada muutosta. (Seeck 2012, 181.)

Strateginen johtaminen, jonka Huhtala ja Laakso (2006, Seeckin 2012, 185 mukaan) näkevät rakenneteorioiden osana, oli vahvin suuntaus tieteellisessä tutkimuksessa 1980 ja 1990-luvuilla Suomessa. Paradigman edustajista Druckerin ajatukset ovat vaikuttaneet Suomessa eniten. Kahdeksan hänen yhdeksästä julkaisemastaan teoksesta on suomennettu vain muutaman vuoden sisällä teoksen ilmestymisestä. (Seeck 2012, 188.)

2.5.4 Organisaatiokulttuuriteoriat

Kulttuurinäkökulma johtamiseen nousi Yhdysvalloissa 1980-luvun alussa. Ulkomaiset kilpailijat kiristivät markkinoita Pohjois-Amerikassa. Teollisuudessa oli ongelmia työntekijöiden sitoutumisessa ja työn tuottavuudessa. (Seeck 2012, 208.) Jälkiteollinen yhteiskunta oli

siirtymässä vähitellen tietoyhteiskunnaksi. Työtekijäryhminä palvelutyöntekijät ja asiantuntijat lisääntyivät. Koettiin, että nämä työtekijät edellyttivät erilaista johtamista kuin teollisuustyöntekijät. Työntajaan sitoutuminen ei ollut enää itsestään selvää. Myös tieteellisessä keskustelussa oli noussut ajatuksia haastamaan vallitsevaa rationaalista rakenneanalyttistä paradigmaa. (Seeck 2012, 210.)

Organisaatiokulttuuriteorioissa on lähtöajatuksena se, että organisaatioilla on oma kulttuurinsa, jonka mukaan organisaatioissa toimitaan. Morgan (1997, Seeckin 2012, 207 mukaan) on todennut kulttuurin olevan yhteisen todellisuuden rakentamisen ja kehittämisen tapa, jolla ihmiset ymmärtävät tilanteita ja tekoja. Kulttuuriteorioissa ryhdyttiin puhumaan johtamisesta merkitysten muovaajana (Juuti 2006a, 23; Seeck 2012, 237).

Tieteellisessä tutkimuksessa oli tavoitteena löytää kulttuureiden ja organisaatioiden suhteista tietoa, jota voitiin soveltaa käytännön johtamistyössä. (Seeck 2012, 213.)

Yrityskulttuuritutkimuksen tuloksissa korostetaan kontingenssia; yrityskulttuuriin vaikuttavat organisaation koon ja rakenteen lisäksi toimintaympäristö, kuten toimiala ja kansallinen kulttuuri (Seeck 2012, 208). Vahvan yhteisen kulttuurin luomista pidetään menestyksen edellytyksenä. Tosin vasta-argumenttina on esitetty, miten vahva yhteiskulttuuri soveltuu nopeasti muuttuviin projektimaisiin organisaatioihin, joissa liikkuvuus ja verkostomaisuus kasvavat. (Seeck 2012, 223–224.)

Sosiaalipsykologi Edgar H. Schein (1928–) on organisaatiopsykologian uranuurtaja, joka tutki organisaatiokulttuuria sekä myös johtamista organisaatiokulttuurin osana. Kriittisen tieteellisen tutkimuksen edustajia ovat mm. Linda Smircich (1948–) ja Mats Alvesson (1956–). Alvesson on useiden teosten lisäksi kirjoittanut useita tieteellisiä tutkimusraportteja sekä toimii useiden arvostettujen organisaatio- ja johtamistieteiden kausijulkaisuissa. (Seeck 2012, 233–244.)

Kulttuuriteoreettinen ajattelu sai sijaa Suomessa 1980-luvulla, mutta laajeni vasta 1990-luvulla. Arvojohtaminen, yhteisen päämäärän ja vision luominen ovat esimerkkejä kulttuuriteorioiden johtamisparadigman perinnöstä johtamispuheessa. (Seeck 2012, 225–226.)

TAULUKKO 1. Johtamisparadigmat Yhdysvalloissa ja Suomessa (mukailtu Seeck 2012, 295; 298–299)

Paradigma	Tieteellinen liikkeenjohto	Ihmissuhde-koulukunta	Rakenneteoriat	Organisaatio-kulttuuriteoriat	Innovaatio-teoriat
Vallitsemisaika Yhdysvalloissa	1900–1923	1923–1955	1955–1980	1980–1995	2000–
Omaksuttu Suomessa	1940–1960	1940–1960	1960–1990	1990–2000	2000–
Teollisuusaste ja yhteiskunta	teollistuva	teollistuva/teollinen	teollinen/jälki teollinen	jälkiteollinen	tietoyhteiskunta (verkkoyhteiskunta)
Työntekijätyyppi	teollisuustyöntekijä	toimistotyöntekijä	valkokaulustyöntekijä ja johtaja	palvelutyöntekijä	tietotyöntekijä

2.5.5 Vallitseva johtamisparadigma

Mikä tulee olemaan toistaiseksi viimeisin johtamisparadigma? Seeck (2009, 45; 2012, 247) ehdottaa vallalla olevien innovaatioteorioiden olevan mahdollinen seuraava johtamisoppien kokonaisuus, josta voi muodostua 2000-luvun alun paradigma. Tosin Seeck (2009) toteaa, että muitakin mahdollisia suuntauksia on, joista voi kehittyä vuosien myötä yhtenäinen oppien kokonaisuus. Ympäristöjohtaminen, eettinen johtaminen ja hyvinvoinnin johtamisen opit ovat 2000-luvun alun aikana olleet voimakkaasti esillä tutkimusraporteissa sekä pragmaattisessa kirjallisuudessa. (Seeck 2009, 45.)

Jokainen paradigma on muodostunut vastamaan aikansa yhteiskunnan ja elinkeinoelämän rakenteellisista muutoksista aiheutuneisiin haasteisiin. Vallalla oleva markkinarationalismi, jossa yritysten ja organisaatioiden on uudistuttava kilpailutilanteen tai yhteiskunnan rakennemuutosten ehdoilla nopeasti, on myös mahdollinen seuraava johtamisparadigma. (Seeck 2012, 302.)

Markkinarationalistisessa ajattelussa korostuu individualismi ja nopeat muutokset. Pitkäkestoisia työsuhteita syntyy harvemmin. Projektiluonteiset sekä verkostomaiset työt lisääntyvät. Työntekijän tulee pitää itse huolta markkina-arvostaan. Johtaminen ja suhtautuminen työntekijään vaihtelevat työn mukaan. Asiantuntijatyössä edellytetään työntekijältä yrittäjämäistä sitoutunutta panosta työnantajaa kohtaan. Markkinarationalismissa suositaan matalia organisaatioita. Keskijohto katoaa ja työntekijöiltä edellytetään itseohjautuvuutta. Asiantuntijoiden johtamisessa suositaan osallistavaa, jaettua johtajuutta. Vähemmän koulutusta ja erityisosaamista vaativa työ pidetään yllä perinteisin taylorismin vaikuttein eli työ on hyvin ositettua ja valvottua. Perekhyttäminen on nopeaa ja työntekijöiden vaihtuvuus ei aiheuta suura riskiä. Lisäksi työn ulkoistaminen käy tarvittaessa helposti. (Seeck 2012, 303.)

Markkinarationalismin paineet, kireä kilpailu ja nopeat muutokset asettavat johtajuudelle haasteita. Kilpailukykyyn vaaditaan uudistumista, innovaatioita ja uuden oppimista. Teknologian kehitys ja sen käyttöönoton edellyttämä osaaminen sekä yhä erikoistuva tietotyö verkostoissa on nostanut osaamisen johtamisen yhdeksi 2000-luvun alun trendiksi. (Juuti 2006, 27.) Meneillään on suurten muutosten aika, ja ongelma johon johtamisteorioilla etsitään ratkaisua, on organisaatioiden uudistumisen ja uusien tuote- ja palveluinnovaatioiden synnyttämisen vaatimukset (Seeck 2012, 248).

Maailmaa muuttavat megatrendit ovat Sitran 2016 listauksen mukaan teknologian kehitys, globaali keskinäisriippuvuus ja kestävyyskriisi (Kataja-Kiiski 2016, 6–7). Gratton (2011, 247) mainitsee 2010-luvun kolme tunnistettua trendiä, jotka muokkaavat liiketoimintaa ja työelämää eniten. Ne ovat teknologian kehityksen lisäksi globalisaation eteneminen ja öljyn hinnan nousu. Seuraavalle vuosikymmenelle mentäessä näiden trendien vaikutus kiihtyy, joten innovaatioita työelämässä ja yhteiskunnassa tarvitaan. (Gratton 2011, 250.)

Uuden ajattelun synnyttäminen, luovuuden edistäminen ja muutoksiin sopeuttaminen edellyttävät organisaatioissa myös johtamismallien ja

tapojen muuttamista. Birkinshaw, Hamel ja Mol (2008) ovat määritelleet johtamisinnovaation keksinnöksi johtamisprosessissa, johtamisen rakenteissa ja tekniikoissa, joka on uutta ja mahdollistaa muutoksen. Muutoksen tuloksena on tilanne, joka edistää organisaation tavoitteita sekä poikkeaa aiemmasta tilanteesta ja käytännöistä. (Birkinshaw ym. 2008, 825.)

Seeckin (2012, 254) mukaan johtamisinnovaatioita voivat olla johtamisparadigmat, johtamismuodit ja –trendit. Esimerkkinä johtamisen työkaluksi kehitetty tasapainotettu tulokortti (esim. Kaplan 1998) oli aikansa innovaatio, josta muodostui johtamismuoti, joka vakiintui yritysten ja organisaatioiden käyttöön. (Birkinshaw ym. 2008, 831).

Innovaatioteorioiden alkuna mainitaan Joseph Schumpeterin (1883–1950) luomat innovaatiokäsitykset. Kuitenkin organisaatio- ja johtamistutkimuksien näkökulmasta tarkasteltuna mm. Rosabeth Kanter (1943–) on vaikuttanut innovaatio- ja luovuusteorioiden kehittymiseen 1970-luvulta lähtien, kuten myös Teresa Amabile (1950–), joka toimii Harvardin liiketalouden professorina. (Seeck 2012, 258.) Innovaatioihin ja luovuuteen ovat tarttuneet monet tämän päivän organisaatio- ja liike-elämän tutkijat. Ekonomisti ja kaupunkitutkija Richard Florida (1957–) on luonut kasvavan luovan luokan käsitteen. Hänen mukaansa elämme aikaa, jossa fyysinen työ korvautuu luovuudella, älyllä ja tiedolla (Florida 2002, Seeckin 2012, 262 mukaan). Arvostettu nykypäivän innovaatiojohtamisen ajattelija on myös Gary Hamel (1954–), jonka mukaan innovaatiot ovat ainoa pelastus äärimmäisen kilpailutilanteen aikana (Hamel 2012, 41–42).

Suomessa innovaatiot ovat olleet mukana johtamispuheessa 1970-luvulta lähtien, mutta 2000-luvulla tietokantahakujen mukaan aiheesta tehtyjen julkaisujen määrä lisääntyi voimakkaasti (Seeck 2012, 271). Kansallista innovaatiojärjestelmää on kehitetty järjestelmällisesti 1990-luvulta lähtien. Kansallinen innovaatiostrategia 2008 luotiin ministeriöiden, korkeakoulujen ja muiden eri organisaatioiden toimesta edistämään innovaatiotutkimusta,

kehittämistä ja hyödyntämistä laaja-alaisesti ja monipuolisesti yhteiskunnassa. (Seeck 2012, 275.)

Mikäli innovaatioteoriat muodostavat meneillään olevan ajan johtamisparadigman, siihen sekoittuu myös vahva hyvinvointipainotteisten näkökulmien aalto. Seeck (2012) toteaa 2010-luvulla esiin nousseen voimakkaasti työhyvinvoinnin ja työterveyden tutkimuksen, jota Seeck (2012, 304) kutsuu hyvinvointijohtamiseksi. Hyvinvointijohtamisessa yhdistyy työ- ja organisaatiopsykologian, psykologian, sosiaalipsykologian ja ihmissuhdekoulukunnan oppeja. Hyvinvointijohtaminen hakee ratkaisua ongelmaan, joka syntyy yhteiskunnallisista muutoksista sekä työelämän rakennemuutoksista. Hyvinvointijohtaminen voi myös olla näkökulma mihin tahansa johtamiskäytäntöön tai johtamisoppiin. Seeck (2012) toteaa kuitenkin hyvinvointijohtamisen olevan myös muodissa nyt. Suosittuna ilmiönä se myy, ja sen nimissä markkinoidaan hyvinvointia tuottavia ratkaisuja ja työvälineitä organisaatioille. (Seeck 2012, 305.) Seeck (2012, 319) varoittaakin ostamasta vanhaa tavaraa uudelleen paketoituna. Yritysmailmassa, ammattilehdissä, seminaareissa ja konsulttien puheessa nousee vähän väliä uusia johtamismuoteja, joita markkinoidaan edistyksellisinä ja aiempia oppeja tehokkaampina. Johtamisen historian ja käsitteiden tuntemus auttaa arvioimaan mitkä opit ovat jo aiemmin kirjoitettuja, mitkä kannattaa ottaa sovellettaviksi, ja kannattaako niistä maksaa ulkopuoliselle konsultille. (Seeck 2008, 49.)

Liike-elämään on tuotu useita normatiivisia ideaalioppeja, kuten palveleva johtajuus, henkinen johtajuus, autenttinen johtajuus ja eettinen johtajuus (Yukl 2010, 348; Van Dierendonck 2011, 1228). Yksi kuluvan ajan ilmiöistä on myös myötätuntojohtajuus (Lilius, Worline, Dutton, Kanov & Maitlis 2011). Mielenkiintoista on nähdä vakiintuvatko jotkut näistä opeista osaksi 2000-luvun johtamisparadigmaa, vai jäävätkö vain merkinnöiksi johtamiskirjallisuuden historiaan.

2.5.6 Johtajuus eri paradigmoissa

Johtaja- sekä johtamiskäsitys ovat eri johtamisteorioiden aikana muuttuneet. Ennen 1900-luvun alkua ja johtajuuden tieteellisen tutkimuksen alkua uskottiin, että suureksi johtajaksi ei voi oppia, vaan sellaiseksi synnyttään. Suurmiesteorian kehitti skotlantilainen Thomas Carlyle 1840-luvulla. Hän uskoi, että synnynnäiset ominaisuudet tekivät joistakin miehistä suurmiehiä ja sankareita. Hän neuvoi opiskelemaan suurten sankareiden, esimerkiksi Napoleonin elämää ja tekoja, niin se kehittäisi myös omia mahdollisia sankarillisia luonteenpiirteitä. (Cutler 2014, 6.) Piirreteoriat, jotka pohjautuivat johtajapersoonan synnynnäisiin ominaisuuksiin, olivat vallalla aina 1940-luvulle asti (Bass 2008, 46).

Tutkimuksissa ei kuitenkaan voitu osoittaa piirteitä, jotka olisivat erottaneet johtajat muista työntekijöistä tai joilla olisi ollut merkitystä johtajana suoriutumiseen. Johtamistutkimus otti seuraavaksi kohteekseen käyttäytymisen ja johtamistyyliä. Seuraavaksi 1970-luvulla siirryttiin tilannepainotteiseen tutkimukseen. (Juuti 2006a,13.) Kontingenssimallien jälkeen johtamistutkimuksen pyrkimyksenä oli luoda malleja, jotka ottivat huomioon johtajien ja alaisten piirteet sekä tilanteen, jossa johtaminen tapahtuu (Bass 2008,46). Pyrkimyksistä selittää johtamista luovuttiin ja tutkimus keskittyi 1980-luvulta lähtien ymmärttäviin teorioihin, johtajuutta kuvaileviin ja sille merkityksiä hakeviin oppeihin (Juuti 2006a,13).

Transformationaalinen johtaminen on yksi 1980-luvulla kehittynyt johtamisajattelu. Transformationaalinen johtaminen perustuu siihen, että johtaja saa omalla innostuksellaan ja motivoinnilla alaiset toimimaan kohti yhteistä visiota. (Cutler 2014, 22). Aiemmin vallalla olleessa transaktionaalisessa johtamisajattelussa alaisten motivointi ymmärrettiin hyötyjen vaihtosuhteeksi. Alainen motivoitui palkasta, ylennyksestä tai muusta hyödystä (Grint 2010, 96). Transformationaalinen johtamiskäsitys perustuu palkkiohyödyn sijaan arvoihin sitouttamiseen ja niiden merkityksen haluttavuuteen (Grint 2010, 96–97; Cutler 2014, 22). Tranformaation ajatteluaan merkitsevän johtamisessa sitä, että se muuttaa johdettavia sekä johtajia parempaan suuntaan (Seeck 2012,354).

Karismaattinen johtajuus sekä inspiroiva johtajuus esiintyvät keinoina tai tapoina toteuttaa transformationaalista johtamista (Bass 2008, 617).

Bassin (2008, 647) mukaan transformationaalinen johtaminen rakentuu transaktionaalisen johtamisen päälle. Ansio ja ansioksi luettavat edut ovat työntekijöille oleellinen motivaatio työntekoon, mutta transformationaalisen johtaminen vastaa muihin tarpeisiin, kuten arvostukseen, yhteenkuuluvuuden tunteeseen, merkityksen kokemukseen ja osaamisen kehittymiseen (Bass 2008, 618).

Transformationaalisen johtamisen sanotaan olevan lähellä johtajuutta, jota englannin kielen termi *leadership* kuvaa. Transaktionaalinen johtaminen puolestaan ilmenee *management*-johtajuutena, jolla tarkoitetaan asioiden sujumisen ja työntekijöiden työn valvontaa ja ohjausta. (Seeck 2012, 358.)

Seuraavassa taulukossa on esitetty Seeckin (2012) mukaisesti transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen ominaispiirteet ja paradigmat, joissa ne esiintyvät (taulukko 2.)

TAULUKKO 2. Transformationaalinen ja transaktionaalinen johtaminen ja paradigmat (Seeck 2012, 360).

Paradigma	Transformationaalinen johtaminen/johtajuus (leadership)	Transaktionaalinen johtaminen/johtajuus (management)
Tieteellinen liikkeenjohto		Johtaja suunnittelee ja valvoo työtä.
Rakenneteoriat		Johtaja on rationaalinen päättäjä, joka punnitsee eri vaihtoehtoja. Hän selventää tavoitteita ja antaa palautetta sekä valvoo tavoitteiden ja päämäärien saavuttamista.
Ihmissuhdekoulukunta	Johtaja innostaa ja motivoi sekä pyrkii luomaan työyhteisössä mielekkään ympäristön työntekijöille muun muassa kiinnittämällä huomiota työilmapiiriin.	
Kulttuuriteoriat	Johtaja sitouttaa yhteisen jaetun vision avulla työntekijät sekä organisaatioon että tehtäviinsä.	
Innovaatioteoriat	Johtajien tehtävänä on taata, että työympäristön rakenne, ilmapiiri, kulttuuri ja henkilöstökäytännöt ovat sellaiset, että luovuutta ja innovatiivisuutta on mahdollista esiintyä.	Johtaja auttaa epämääräisten tehtävien yhteydessä keskittämään työntekijöiden panosta ja jäsentämään usein kaoottiseksi miellettyä työympäristöä. Hän näyttää mihin toiminta suunnataan, ja siten vahvistaa työntekijän innovatiivisuutta.

Kuluva aika on innovaatioteorioiden aikaa, jossa vaikuttavat myös hyvinvointijohtamisen opit. Innovaatioteorioissa vaikuttavat transformationaaliset sekä transaktionaaliset johtamistavat.

Transformationalisen johtamistavan sanotaan edistävän innovointia ja hyvinvointia. Tutkimuksissa on kuitenkin todettu, että jos jatkuvasti muuttuvassa työelämässä työ on epämääräistä ja epävarmaa, auttaa transaktionaalinen tapa johtaa työntekijää löytämään olennaisen ja keskittymään siihen kaaoksen keskellä. (Seeck 2012, 359.)

Hyvinvointia on ajateltu tieteellisen johtamistutkimuksen alusta lähtien 1900-luvun alusta. Silloin parantamisen kohteena olivat teollisuuden työntekijöiden kurjat työolosuhteet. Joka aikakautena tarkoituksena on ollut edistää työn tuottavuutta hyvinvointia lisäämällä siten, miten kulloinkin asia on ymmärretty. Työntekijän ihmisyyttä on korostunut säännöllisesti 20–30 vuoden välein johtamisparadigmoissa esiintyvänä normatiivisina oppeina. (Seeck 2012, 148.)

3 ONKO JOHTAJUUS MUUTTUNUT?

3.1 Johdanto

Työelämä on muuttunut ja jatkaa muuttumistaan (Julkunen 2009, 18; Aaltonen 2014, 89; Alasoini, Lyly-Yrjänäinen, Ramstedt & Heikkilä 2014, 18–19). Jatkuvaa muutosta pidetään jo uutena normaalitilana (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 11) ja liminaalisuuden, välitilassa olemisen, sanotaan olevan työelämään pysyväksi jäänyt ominaisuus (Garsten 1999, 608; Houni, Kontinen, Toivanen & Karsten 2013, 11). Liminaalisuus tarkoittaa välitilaa, siirtymätilaa, jossa entinen on jäänyt taakse eikä uuteen ole vielä astuttu. Ollaan vaiheessa: “*ei enää – ei vielä, betwixt and between*”. (Kontinen ym. 2013, 10; Garsten 1999, 603.)

Pysyvä muutostila ja jatkuva epävarmuus aiheuttavat työelämässä kaaosta ja työpahoinvointia. Markkinarationalismi, jossa työsuhteet rakentuvat vaihtelevalle kysynnälle, verkostomaisille projekteille tai ulkoistamisille suosii määräaikaista työsuhteita ja edistää henkilöstön vaihtuvuutta. Markkinarationalistinen ajattelu tavoittelee matalia organisaatioita, joissa työn ohjaus ja organisoiminen siirtyvät työntekijöille tai tiimeille. Keskijohtoa vähennetään ja työntekijöiden odotetaan olevan enemmän itseohjautuvia ja pitävän itse huolta omasta kehityksestään ja osaamisestaan. (Seeck 2012, 303–304.) Samaan aikaan työntekijöiltä odotetaan yrittäjämäistä otetta (Seeck 2012, 303) ja omistautumista työhön, jonka Järvinen ym. (2014, 25) määrittelee laajaksi sitoutumiseksi työn tavoitteisiin ja organisaatioon. Henkilöstön hyvinvointi on luovuuden vaatimuksen rinnalla noussut johtamispuheessa 2010-luvulla vallitsevaksi teemaksi (Seeck 2012, 304; 360).

Tutkimusten mukaan (Juuti & Vuorela 2015,14) kuluvalla vuosikymmenellä yli puolella työntekijöistä Suomessa esiintyy joitain työuupumuksen oireita ja kymmenesosalla on todettu työuupumus. Johtamiselle ja esimiestyölle tämä kasaa painetta ja vastuuta, koska tutkittua on, että työhyvinvoinnin tila vaikuttaa suoraan työn tuottavuuteen sekä vaikuttaa myös luovuuteen sekä innovatiivisuuteen (Seeck 2012, 304).

Työelämä tutkimus ja siihen liittyvä keskustelu on viime vuosina ollut runsasta. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisussa *Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen* (2014) on käsitelty työelämämuutoksen etenemistä ja vaikutusta eri näkökulmista. Julkaisussa Alasoini (2014, 94) kuvaa omassa artikkelissaan meneillään olevaa elinkeinoelämän murrosta teknis-taloudellisesta näkökulmasta ja sosio-kulttuurisesta näkökulmasta. Teknis-taloudelliseen muutokseen liittyy voimakas digitalisaatio, globalisaatio ja palvelutuotannon lisääntyminen. Muutos edellyttää vanhojen teollisen massatuotannon aikaan vakiintuneiden työelämän rakenteiden, organisaatiomallien ja toimintalogiikoiden hylkäämistä ja muotoilemaan toiminta ja työ uudella tavalla. (Alasoini 2014, 95.)

Sosio-kulttuurinen näkökulma työelämänmuutokseen tulee tulevasta sukupolvisiirtymästä. Alasoinin mukaan tämä kiihdyttää työelämän muutosta entisestään. Nuorten sukupolvien, 1.1.1977 jälkeen syntyneiden on laskettu olevan vuonna 2020 yli puolet työvoimasta. (Alasoini 2014, 97–98.) Näiden Y- ja Z-sukupolvien vaikutuksesta työelämän ja itse työn kehittymiselle ovat julkaisseet mm. Tapscott (2009) laajan kansainvälisen laadullisen tutkimuksen pohjalta teoksen sekä tämän jälkeen Tienari ja Piekkari (2011) pohjautuen pitkälti Tapscottin tuloksiin sekä tutkimuksiin opiskelijoiden keskuudessa Aalto-yliopistossa, jossa molemmat kirjoittajat toimivat professoreina.

Seeck (2012) toteaa johtamisesta tulleen kuluvaan vuosikymmenen muoti-ilmiö Suomeen. Uusien johtamismallien ja – oppien markkinoiminen on merkittävää liiketoimintaa. Seeck (2012, 319–320) kehottaa suhtautumaan kriittisesti tarjottaviin ratkaisuihin, koska ”uudet” johtamisopit pohjautuvat jo aiemmin kehitettyihin teorioihin ja paradigmoihin, joita on mahdollista hyödyntää organisaatioissa ilmaiseksi. Jos johtamisoppaita, - koulutuksia ja – konsultteja on paljon markkinoilla, merkitsee se sitä, että neuvoille on kysyntää. Vaikka johtamisen peruseräpäätteen voivat olla pysyviä, muuttuvat toimintaympäristö, työkalut ja toimintatavat, viestintäkulttuuri, organisaatio ja työntekijät koko ajan (Moynihan & Van Wart 2013, 555).

Johtamistaitoja on päivitettävä vastaamaan uuden, muutoksessa olevan työelämän tarpeita. Synnynnäisillä johtajaominaisuuksilla ei enää pärjää (Moynihan & Van Wart 2013, 561.) Johtamisen käytännöt, ajattelutapa ja rakenteet eivät ole muuttuneet samaa tahtia kuin työelämän rakenne ja toimintaympäristö (Hamel 2007, 4). Vielä suurelta osin käytössä olevat toimintamallit ja ajattelutavat ovat vakiintuneet maailmassa, jota ei enää ole (Järvinen ym. 2015, 11).

Juutin ja Vuorelan (2015,11) mukaan johtaminen on perusta työhyvinvoinnille. Hyvinvointijohtaminen Seeckin (2012, 305) mukaan voi olla näkökulma mihin tahansa johtamisoppiin tai – rakenteeseen, johon liitetään terveystieteen, työ- ja organisaatiopsykologian oppeja ja hyvinvoinnin аспектеja. Johtajuuden muutos tämän päivän työelämässä oli johtajuus tämän tutkimuksen toteuttamisessa.

Tämä tutkimus oli pilotti kehittämishankkeelle, joka tehtiin opinnäytetyönä Lahden ammattikorkeakoulun liiketalouden alalla Hyvän työelämän ääni-hankkeeseen. Hyvän työelämän ääni -hankkeen taustalla on valtakunnallinen Työelämä 2020-hanke, joka toteuttaa Työ- ja elinkeinoministeriön laatimaa suomalaisen työelämän kehittämisstrategiaa (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020; Työelämä 2020.) Hyvän työelämän ääni -hankkeen tavoitteet ovat edistää Hämeen alueen pk-yritysten valmiuksia kohdata uuden, muuttuvan työelämän vaatimuksia. Käytännön toimenpiteinä se tarkoittaa arkea helpottavien ja työhyvinvointia lisäävien toimintamallien ja menetelmien kehittämistä. (www.hyvantlyoelamanaani.fi.) Tämän pilot-tutkimuksen tavoitteena oli selvittää pk-yritysten johtajien käsityksiä työelämässä esiintyneiden muutosten vaikutuksista johtamiseen.

3.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna kohderyhmälle henkilöitä, joiden kokemus johtamisesta sekä esimiestyöstä tiedettiin olevan yli viisi vuotta. Haastattelu toteutettiin kirjallisena sähköpostitse. Tutkimuksen tavoite oli saada kokemuksia henkilöiltä, joilla oli riittävästi

käytännön johtamis- ja esimieskokemusta pk-sektorilta. Haastateltavin sukupuolta, ikää, koulutustasoa tai heidän yrityksen toimialaa ei tässä tutkimuksessa otettu huomioon. Kuudelta henkilöltä kysyttiin suostumus osallistua tutkimukseen ja samalla selvitettiin kyselyn tarkoitus ja aineiston luottamuksellisuus. Kysely toteutettiin 28.1. – 9.2.2016.

Tutkimuksessa käytettiin kolmea avointa kysymystä, johon vastaajat saivat vastata vapaasti oman sen hetkisen kokemuksensa ja ajatustensa mukaan siinä laajuudessa missä vastaajat itse halusivat.

Tutkimuskysymykset olivat:

- Mikä kokemuksesi mukaan työelämässä on muuttunut eniten viimeisen viiden vuoden aikana?
- Mikä johtamisen osa-alue vaatii omassa työssäsi enemmän aikaa, työtä ja osaamista kuin ennen? Jos jokin osa-alue vaatii selvästi enemmän kuin muut, niin kuvaile miten asia ilmenee ja miten asian koet.
- Miten koet lähiesimiestyön muuttuneen viimeisen viiden vuoden aikana?

Menetelmän tavoitteena oli saada spontaaneja, vastaajan omin sanoin kertomia kokemuksia ja kuvauksia ilmiöistä sekä piirteistä, jotka askarruttivat johtajia ja esimiehiä sillä hetkellä. Kysymykset olivat avoimia ja mahdollistivat laajan lähestymistavan kysytyyn ongelmaan sekä antoivat vastaajalle mahdollisuuden vapaaseen kerrontaan. Muutosta kysymyksissä korostettiin kysymyksenasettelussa aikarajalla viisi vuotta. Aikaraja asetettiin niin, että viimeisen noin viiden vuoden kehitys on muistettavissa ja kuitenkin riittävän pitkä kausi erilaisissa toimintaympäristöissä kehittyvien muutosten ilmenemiseen.

Tutkimukseen lupautuneista neljä palautti vastauksensa kirjallisena sähköpostitse ja yksi vastaaja halusi antaa oman vastauksena puhelimitse. Suullisesti annettu vastaus litteroitiin referoituna muistiinpanojen perusteella heti puhelinkeskustelun jälkeen.

Tutkimusaineisto (n=5) kokonaisuudessaan litteroitiin raakatekstiksi kysymyksittäin. Aineistoa syntyi yhteensä 1061 sanaa.

Neljän tutkimukseen osallistuneen kokemus johtamisesta ja esimiestyöstä oli yli 10 vuotta ja yhden yli viisi vuotta. Kaikilla vastanneilla oli työelämäkokemusta yli 20 vuotta. Neljä vastanneista oli toimitusjohtajia omassa tai osaomisteisessa pk-yrityksessä ja yksi pk-yrityksen yksikön päällikkö, jolla oli alaisia n. 45. Vastaajat olivat tutkimusta tekevän työelämässä tuntemia henkilöitä, joten tutkijalla oli varmuus kohderyhmään kuuluvien johtamiskokemuksen pituudesta, jonka tutkimuksessa edellytettiin olevan yli viisi vuotta.

Tutkimusaineisto kokonaisuudessaan kirjoitettiin kysymyksittäin taulukkoon. Aineiston tiivistäminen aloitettiin erottamalla lauseita asiakokonaisuuksittain omiksi yksiköikseen. Sisällön analyysin valmistelu tapahtui siirtämällä merkitykselliset ilmaisut omaan sarakkeeseensa tasoksi 1. Raakatekstin lauseiden merkityksen pohdinta ja sen perusteella tehty redusointi suoritettiin huolella ottaen huomioon myös vastaajan muiden lauseiden sisältö, jos merkitys oli mahdollista käsittää useammalla kuin yhdellä tavalla. Sanan tai samaa tarkoittavan käsitteen toistuvuus huomioitiin luokittelussa. Asiasisällöiksi jaettu aineisto luokiteltiin väreillä niin, että samankaltaiset tai samaa ilmiöön liittyvät ilmaisut saivat saman tunnusvärin. Tämän luokittelun jälkeen värikoodatuille osille haettiin yhteinen sisältöä kuvaava yläkategoria, johon kustakin kysymyksestä saadut teemat sijoittuivat. Teemojen sijoittumista yläkategorioihin testattiin lukemalla aineistoa uudelleen varmistaen, että tulkinta tietoperustasta nouseviin käsitteisiin on mahdollisimman luotettava.

Kananen (2015, 93–94) kuvaa sisältöanalyysin mahdollistavan aineiston tiivistämisen ja tulkinnan aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai näiden yhdistelmänä. Tutkimusaineisto muodostui kolmen eri kysymyksen vastauksista, joita analysoitiin ja tulkittiin kysymyksittäin aineistolähtöisesti. Muodostuneista yläkategorioista etsittiin yhtäläisyyttä tietoperustan käsitteisiin.

Tutkimuksen raportointi on tehty niin, ettei tutkimukseen osallistuneita henkilöitä tai heidän edustamiaan yrityksiä ole mahdollista tunnistaa.

3.3 Tulokset

Työelämän keskeiset muutokset pk-yritysten johtajien ja esimiesten mukaan liittyvät epävarmuuden lisääntymiseen, jatkuvaan muutokseen, teknologian kehittymiseen, tiimityön korostumiseen ja työntekijöiden itseohjautuvuuteen, vahvempaan asiakasnäkökulmaan sekä työhyvinvoinnin merkityksen kasvuun.



KUVIO 2. Työelämän muutokset

Epävarmuus ilmenee toistuvina tehostamistoimenpiteinä ja toiminnan muutoksina. Muutosten taustalla on usein kysynnän muutos, koveneva kilpailu tai kannattavuuden lasku. Asiakassuhteiden epävarmuus pakottaa keskittymään uusasiakashankintaan ja asiakassuhteiden pitoon, jolloin voimavaroja kehittämiseksi ei ole.

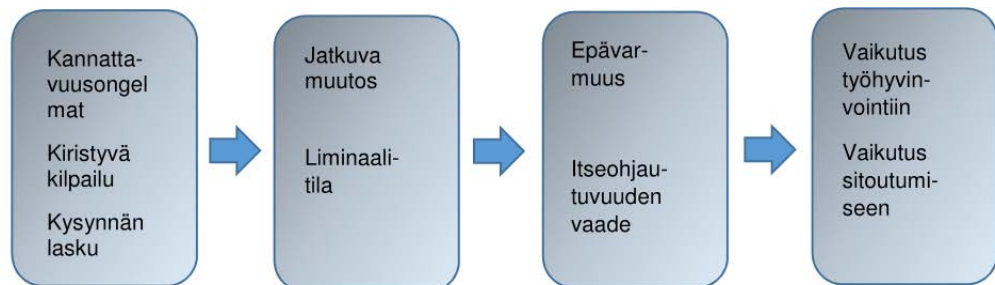
Epävarmuus on lisääntynyt, ollaan lähes koko ajan jatkuvassa yt-tilanteessa, ainakin organisaatiomuutoksessa. Usein muutoksia ei ole ehditty viedä loppuun, kun uusi toimintamalli on jo tullut.

Henkilöstön sitoutumisen koettiin heikentyneen, kun organisaatiot ovat jatkuvassa muutostilassa. Se ilmeni henkilöstön vaihtuvuutena sekä epäuskona ja haluttomuutena uusien toimintamallien käyttöönotossa.

...muutokseen ei oikein sitouduta, kun on jo näköpiirissä että kohta ohjeet ja mallit jälleen muuttuvat.

Etäjohtaminen ja matalat organisaatiot edellyttävät tiimeiltä ja työntekijöiltä kykyä itsenäiseen päätöksentekoon ja oman työn organisointiin. Itseohjautuvuus vaatii työntekijältä varmuutta, kokemusta ja osaamista. Operatiivisen johtamisen jäädessä vähemmälle, tuki ja ohjaus voi olla puutteellista.

Tällä on myös kääntöpuolensa ja varsinkin nuoremmat it-kehittäjät voivat kokea olevansa heitteillä, jos yhteydenpito ja sparraus jää ohueksi.



KUVIO 3. Epävarmuuden syyt ja seuraukset

Perinteisen johtamisen koetaan vähentyneen, kun perinteisellä johtamisella tarkoitetaan operatiivista ja hierarkkista johtamistapaa ja valvontaa. Tiimiorganisaatiomalli on suosittu matalan organisaatorakenteen pk-yrityksissä. Johtamisen painopiste on siirtynyt itseohjautuvien tiimien ja asiantuntijoiden työn tukemiseen, mahdollistamiseen ja viihtyvyyden takaamiseen. Teknologian kehitys mahdollistaa nopean tiedon hankinnan ja jakamisen. Lisäksi uuden

teknologian koetaan vapauttavan aikaa liiketoiminnan kehittämiseen ja suunnitteluun.

Töihin tulevat, opiskelunsa päättäneet nuoret koetaan olevan pätevämpiä ja osaavampia kuin ennen, mutta perehdytys ja käytännön työn opastus vaatii resursseja esimiestyössä. Työelämässä nähdään asiakkaan vallan lisääntyminen. Koetaan, että johtaminen ja päätöksenteko tulee olla lähellä asiakasrajapintaa.

Johtamisen eri osa-alueista eniten aikaa ja osaamista vaativat muutoksen johtaminen, työhyvinvointi ja uudet teknologiat. Muutosjohtaminen ja nimenomaan sen ihmisten johtamisen näkökulma korostuu osaamistarpeena seuraavasti:

Aivan ehdottomasti jatkuvan muutoksen johtaminen ja jatkuvan epävarmuuden sietäminen. Miten viestiä avoimesti asioista, joihin ei ole vielä vastauksia?

Korostuvat johtajuuden osa-alueet

- muutosjohtajuus
- hyvinvoinnin johtaminen
- taloudelliset paineet
- viestintä ja vuorovaikutus
- teknologian kehitys

KUVIO 4. Vaativimmat johtajuuden osa-alueet

Teknologian kehitys ja digitalisaatio tulivat esille muuttuneissa ilmiöissä sekä myös aikaa, osaamista ja työtä vaativissa osa-alueissa. Uuden teknologian omaksuminen sekä sen hyötyjen arvioiminen vaatii aikaa ja tiedon hankintaa. Teknologia koettiin tärkeäksi liiketoiminnan kannalta, mutta sillä on myös vaikutusta kommunikointiin ja vuorovaikutukseen –

niin yrityksen sisäiseen, että sidosryhmien kesken. Uudet virtuaaliset ratkaisut helpottivat yhteydenpitoa, mutta olivat luoneet uusia, aikaa ja osaamista vaativia velvollisuuksia olla mukana sosiaalisessa mediassa, huolehtia näkyvyydestä ja yrityskuvasta keskusteluissa. Esiin nousi myös sosiaalisen median asiantuntijaverkostojen vaikutus, joka lisäsi vastaajan painetta huolehtia työntekijöidensä viihtyvyydestä ja sitoutumisesta.

Osaajia rekrytään LinkedInistä, ja tässä mielessä ”johtajana” joudun huolehtimaan siitä, että porukat viihtyy ja kokevat olevansa tärkeässä roolissa pienessä yrityksessämme.

Työhyvinvointia tukevat toimenpiteet vievät aikaa sekä vaativat uutta osaamista. Työyhteisön tukeminen epävarmuuden sietämisessä, hyvän ilmapiirin luominen, läsnäolo, työn tukeminen ja vuorovaikutus olivat osa-alueita, joita johtamisessa koetaan ajankohtaisiksi.

Lähiesimiestyön muuttuneissa piirteissä nousee esiin uudelleen teemat; työn tukeminen ja sen mahdollistaminen, työhyvinvoinnista huolehtiminen, yhdessä tekeminen ja helppo saavutettavuus. Lähiesimiestyöhön on tullut työnjohdollisten toimien vähetessä vastuita kannattavuudesta, asiakastyytyväisyydestä ja työhyvinvoinnista.

Lähiesimiestyön uudet piirteet

- virtuaalisuus – esimiehisyys etänä
- asiakaslähtöisyys
- työhyvinvointi
- työntekijöiden itseohjautuvuus
- kannattavuus

KUVIO 5. Lähiesimiestyön muutokset

Lisäksi lähiesimiehisyyteen liittyy virtuaalisuus ja etäesimiehisyyden hajautettujen ja matalien organisaatorakenteiden myötä. Työntekijöiden itseohjautuvuus ja rohkaisu itsenäisiin ratkaisuihin yleistyy, kuitenkin kokemus oli, että päivittäistä vuorovaikutusta esimiehen kanssa arvostetaan

3.4 Johtopäätökset ja pohdinta

Järvinien (2012, 7-8) mukainen johtamisen muutos työn valvonnasta työtä mahdollistavaan ja itsenäisen työn hallintaa kannustavaksi tulee ilmi tiimityön johtamisen tarpeesta ja merkityksestä. Ositetusta ja itsenäisistä työvaiheista on siirrytty moniammatilliseen työryhmä- tai tiimityöhön (Järvinen 2012, 8). Itseohjautuvuus ei ole itsestään selvyys. Negatiivisena ilmiönä tutkimuksessa nousi työntekijän kokemus tulla jätetyksi yksin, ilman tukea.

Epävarmuus työelämässä aiheutuu jatkuvasta muutoksesta. Kysynnän muutokset, kiristynyt kilpailu sekä uuden teknologian käyttöönotto olivat kolme eniten vaikuttanutta tekijää organisaatiomuutoksen toteuttamiselle palvelu- ja teollisuusyrityksissä Suomessa Tekesin MEDOW-tutkimuksen (2012–2014) mukaan. (Alasoini ym. 2014,17.) Tämä tutkimuksen tuloksissa pk-yritysten epävarmuus ilmeni lähinnä markkinarationalistisen, kannattavuuden parantamista tavoittelevien toimenpiteiden seurauksena. MEDOW-tutkimuksen mukaan työpaikolla ollaan muutosmyönteisiä, mutta muutoksen johtamisessa tarvitaan lisää osaamista. Huono ihmisten johtaminen muutostilanteessa aiheuttaa työn imun heikkenemistä ja sitä kautta vähentää työn tuottavuutta (Alasoini ym. 2014, 8).

Jos taloudellinen epävarmuus vie kaikki voimavarat yrityksen johdolta, ei muutosjohtamisen ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi riitä resursseja. Työhyvinvointia edistävät toimenpiteet nähdään vielä usein kustannuksia aiheuttavina toimenpiteinä tai ostettavina palveluina (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 12). Kuitenkin työhyvinvointiin vaikuttaa yksittäisten toimenpiteiden sijaan laaja kokonaisuus, jossa johtamisella on suuri merkitys (Juuti & Vuorela 2015,16). Henkilöstön voimavarat ovat

nykytaloudessa tunnistettu strateginen kilpailutekijä (Juuti & Vuorela 2015, 15) ja Hamel (2012, 142) ennustaa, että ihmisten kyvyt ja ominaisuudet tulevat yritysten menestymisessä merkitsemään eniten, ja niitä on myös kaikkein vaikeinta johtaa. Tässä ennalta valitulle kohderyhmälle tehdyssä pilottitutkimuksessa tuli esiin työhyvinvoinnin johtamisen kasvava merkitys myös pk-yritysten muuttuvassa arjessa. Johtajuuden ja esimiestyön uudet osaamisvaatimukset ja työelämän yleiset muutostrendit on tunnistettavissa tutkimuksen tuloksista. Tutkimuksen tavoite oli saada käytännön kokemuksia yritysjohtolta muuttuvan työelämän vaatimuksista. Kokemukset osoittautuivat yleisellä tasolla yhteneväiseksi työelämäntutkimuksen tulosten kanssa. Hyvinvointi, työtekijöiden työn tukeminen ja henkilöstön viihtyminen nousivat voimakkaasti esiin tutkimusaineistossa.

Tutkimusaineiston validiteettia pyrkii vahvistamaan käytetty tutkimusmetodi, jossa jokainen tutkimukseen osallistunut vastasi tutkijan kysymyksiin vapaasti kertoen oman sen hetkisen tilanteen mukaisesti, ilman keskusteluyhteyttä tutkimuksen tekijään. Ilman tarkentavia kysymyksiä tai aiheeseen johdattelevaa alustusta vastauksissa toistui selvästi tuloksissa raportoidut teemat. Luotettavuutta lisää näin ollen Kanasen (2015,15) kuvaama aineiston kylläntyminen eli saturoituminen.

Aineiston tulkinnan luotettavuutta vahvistamaan tutkimusraportti lähetettiin kolmelle tutkimukseen osallistuneelle tutustuttavaksi. Tutkimus tehtiin pk-yritysten toimijoille, jotka edustivat eri toimialoja. Sama tutkimus toteutettuna julkisen sektorin organisaatioon tai vain tehtynä yhteen yritykseen tai yhden toimialan toimijoihin, voisi antaa erilaisen tuloksen. Tämän pilot-tutkimuksen perusteella olisi hyvä selvittää työtekijänäkökulmaa siihen, mihin johtajuutta tänä päivänä tarvitaan muuttuvassa työelämässä.

4 MIHIN JOHTAJUUTTA TARVITAAN?

4.1 Johdanto

Johtaminen on nostettu nykyisen työelämän laadun syylliseksi (Hamel 2007, 4; Järvensivu 2014, 42, Juuti 2016,87) sekä myös mahdolliseksi pelastajaksi (Juuti 2016, 151; 60–61; Kouzes & Posner 2012, 39).

Johtajuutta pyritään kehittämään, koska hyvän johtamisen on todettu saavan aikaan hyvinvoivan ja tehokkaan henkilöstön, joka tekee hyvää tulosta (mm. Juuti 2016, 9; Aura & Ahonen 2016, 21; Martela & Jarenko 2015, 21).

Hyvän johtamisen esimerkkejä työelämästä nostetaan harvemmin esiin kuin huonon (Maury, Meretniemi & Tuomila 2015; Polo 2011).

Onnistuneita johtamisen uudistajia kuitenkin löytyy, suomalainen ohjelmistoyritys Vincit Oy, joka on saanut kolmena peräkkäisenä vuonna Suomen parhaan työpaikan tunnustuksen sekä valittu Euroopan parhaaksi työpaikaksi 2016 (www.euroopanparastyopaikka.fi). Yritys on yksi kotimainen uudenlaisen organisaatiokulttuurin kehittäjistä. Vincit Oy on esimerkiksi luopunut esimiehistä ja korvannut esimiehille kuuluneet tehtävät tietojärjestelmillä ja sovelluksilla, mikä on toiminut ja tuottanut tässä yrityksessä tunnustusta saanutta tulosta. (Martela & Jarenko 2015, 173.)

Johtajuutta käsitteenä on määritelty monin tavoin. Johtajuuden voi nähdä ja sanoittaa lähes miten tahansa, joten se on paljon kiistelty käsite. (Alvesson & Spicer 2012, 384.) Englanninkielisille termeille: *leadership ja management* on suomen kielessä vain yksi käsite: johtajuus. Esimiestyö tai lähiesimiehisyydet eivät kuvaa koko *management*-johtajuuden sisältöä. Tässä artikkelissa johtajuus tarkoittaa johtajan tai esimiehen roolia ja tehtäviä, joissa ilmenee johtajuuden *leadership* sekä *management* suomalaisilla työpaikoilla.

Yksinkertaistettuna voidaan sanoa, että *leadership* tarkoittaa ihmisten johtamista ja *management* asioiden johtamista (mm. Juuti 2016, 47;

Suonsivu 2015, 91.) Adair (2006, 33–34) jakaa johtajuuteen tasoja, jotka ovat työryhmän tai tiimin johtajuudesta usean ryhmän tai toiminnon muodostaman yksikön operatiivisesta johtamisesta aina koko organisaation tai konsernin strategisen johtamisen vastuuseen, joka yleensä on toimitusjohtajalla tai konsernin pääjohtajalla.

Johtamista on lähestytty tutkimuksissa monista näkökulmista. Johtajana toimivien henkilöiden ominaisuuksia, kuten persoonallisuutta, luonnetta ja käyttäytymistä on tutkittu paljon. (Taylor 2015, 27; Adair 2006, 22; Bass 2008, 13; Kouzes & Posner. 2012, 34.) Myös henkilön fyysisten ominaisuuksien ja ulkoisen olemuksen vaikutusta johtamiseen on tutkittu piirreteorioissa 1940-luvulta lähtien (Bass 2008, 107). Piirreteorioiden kautta johtajuuden määrittely oli johtajuustutkimuksen alun ensimmäisiä lähestymistapoja (Taylor 2015, 26). Vaikka monet piirreteorian hypoteesit on hylätty nykypäivään tultaessa, tutkitaan johtajan ominaisuuksia edelleen (Bass 2008, 135; Taylor 2015, 33).

Johtamisessa vaadittavia taitoja, osaamista ja kykyjä on tutkittu historiasta tähän päivään (Cutler 2014,6), ja edelleen tulevaisuuden tarpeisiin. (Cutler 2014, 50; Hamel 2012, 254). Eri aikakausina on johtamiseen liittyviä tehtäviä ja velvollisuuksia määritelty ja luokiteltu monin tavoin. Adair (2016) mainitsee alun perin Sandhurstin kuninkaallisen sotilasakatemiassa johtajuuden toiminnoiksi määriteltyjen tehtäväkokonaisuuksien olevan pohjana työelämän johtajuuden tehtävissä tänäänkin.

Tehtäväkokonaisuudet on listattu seuraavin pääotsikoin: suunnittelu, tehtävien jako, valvonta, tuki, tiedotus ja arviointi. (Adair 2006, 13–14.) Bass (2008) summaa johtajuuden tehtävien painotuksen vaihtelevan johtajuuden eri tasoilla. Päälliköt ja lähiesimiehet johtavat ja hallinnoivat, ja ylin johto suorittaa hallinnollisia tehtäviä ja esimiesvastuita. Suhde tehtäviin käytetyssä ajassa ja tehtävien määrässä on yhteydessä organisaatiokulttuuriin sekä johtajan tai esimiehen asemaan hierarkiassa. Johtamisen tuloksellisuus on pitkälti kiinni siitä, miten hyvin johtaja tai esimies saa muut henkilöt ja verkostot toimimaan. (Bass 2008, 681.)

Johtamiseen liittyy johtajien lisäksi johdettavat henkilöt tai ryhmät sekä johtamisjärjestelmä, johon johtaja ja johdettava asemoituvat oman roolinsa mukaan. Näiden kaikkien yhteistoiminta vaikuttaa siihen miten toimivaa, tuloksellista ja hyväksi koettua johtajuus on. Johtamisen prosesseissa on aina myös muita toimijoita kuin nimitetyt johtajat. (Carrol, Ford & Taylor 2015, 19.)

Alaisten odotusten ja tarpeiden vaikutusta johtamiseen ja esimiestyöhön on tutkittu ruotsalaisessa tutkimuksessa, jossa todettiin alaisilla olevan merkityksellinen rooli siinä, millaiseksi johtaminen esimies-/alaissuhteessa muodostuu ja missä määrin sitä tarvitaan. (Blom & Alvesson 2013, 353.)

Asioiden ja ihmisten johtaminen kuuluu esimiehen sekä johtajan tehtäviin (Juuti 2016,47), mutta Juuti (2016,48) on todennut esimiesten pääosin kokevan johtamisen asioiden hoitamisena, vaikka aito johtajuus edellyttää ihmisiin vaikuttamista. Johtajuudella muutetaan arvot teoksi, visio todellisuudeksi ja irrallisuus yhteenkuuluvaisuudeksi (Kouzes & Posner 2012, 2).

Alvesson ja Spicer (2012) toteaa johtajuuden tulleen ratkaisuksi lähes kaikkiin ongelmiin kontekstista välittämättä. Johtajuuden korostamiseen työelämässä voi olla tarve saada esimiestyö ja *manageeraus* kuulostamaan vaikuttavammalta ja arvostetummalta. (Alveson & Spicer 2012, 368.) Toisaalta johtajuus on muutoksessa organisaatioiden madaltuessa ja hierarkkisten organisaatorakenteiden purkautuessa. Jo nyt organisaatiot ovat toimintojen ulkoistusten myötä järjestäytyneet verkostomaisesti ja työorganisaatioiden ennustetaan muuttuvan tähän suuntaan enenevästi lähimpien vuosikymmenien aikana. Verkostot tulevat toimimaan kaikkia osapuolia hyödyttävänä toimintana perinteisen tilaaja-toimittaja -sopimusmallin sijaan. Työn organisoitumisen muuttuminen vielä enemmän monimuotoisten ja projektimaisten suhteiden kautta toteutuvaksi, perinteinen operatiivinen johtaminen, joka perustuu hierarkkiselle esimies-alaissuhteelle, ei enää palvele. Työn organisointi ja valvonta muuttuvat jaetuksi, kaikille tasoille yltäväksi toiminnaksi, mikä

edellyttää erilaista johtajuutta kuin aiemmin. (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012, 15–16.)

Johtajuudella, jolla vaikutetaan henkilöstön pyrkimyksiin, arvoihin ja tunteisiin on suuri merkitys organisaation menestymiselle, sen sijaan että vain esimiestyönä valvotaan ohjeiden noudattamista ja organisaation valta- ja vastuusuhteita (Alvesson & Spicer 2012, 385). Johtaminen on vuorovaikutteinen sosiaalinen prosessi johtajan ja johdettavien välillä, jossa esimies/johtaja vaikuttaa alaisen tunteisiin ja motivaation syntyyn (Ruohotie 2006, 114;127). Myös Juuti (2016, 61) sekä (Ladkin 2015,19) kuvaavat johtamisen koostuvan psyykkisistä ja sosiaalisista tekijöistä. Kaikilla johtamisen tasoilla tarvitaan ihmissuhdetaitoja (Bass 2008, 135;681).

Muuttuvan työelämän ja siinä tarvittavan uudistumisen edistämiseksi eri toimijat ja organisaatiot ovat käynnistäneet hankkeita. Työelämän kehittämiseen on Työ- ja elinkeinoministeriö (2012) laatinut Työelämän kehittämisstrategian vuoteen 2020. Nyt vuonna 2016 strategiakausi on yli puolenvälin, ja eri kansallisilla toimijoilla on meneillään hankkeita strategian osa-alueisiin. Tässä artikkelissa raportoidaan Hyvän työelämän ääni –hankkeen järjestämän seminaarin yhteydessä pidetyn työpajan tuloksia. Hyvän työelämän ääni –hankkeen tavoitteet ovat Hämeen alueen pk-yritysten valmiuksien kehittäminen muuttuvassa ja myllertävässä toimintaympäristössä (hyvantyuelamanaani.fi). Hankkeen osa-alueet ovat pk-yritysten arjen sujuvoittaminen, johtamisen kehittäminen ja työkyvyn ylläpidon edistäminen arkeen sopivia menetelmiä ja työkaluja kehittämällä. Työ turbulenssissa –ajankohtaisseminaari järjestettiin 21.4.2016 Lahden ammattikorkeakoulun tiloissa. Seminaarissa oli useita iltapäivän teemasessioita ja työpajoja, joista osallistujat voivat valita itseään kiinnostavimman. Työpajassa ”Mihin johtajuutta tarvitaan?” oli 24 ennakkoon ilmoittautunutta osallistujaa.

Työpajan ohjaajina olivat liiketalouden alan ylempään ammattikorkeakoulututkintoon opinnäytetyötä tekevä opiskelija ja hänen

ohjaava opettajansa. Työpajan tulos raportoitiin Hyvän työelämän ääni - hankkeeseen tehtävään opinnäytetyöhön.

Työpajan osallistujien muodostaman vastausten lisäksi tutkijalle jäi työpajan aineisto laadullista tutkimusta varten. Työpajan kesto oli hyvin rajallinen, joten osallistujat toimivat nopeasti tilanteessa syntyvien ajatusten ja sekä ryhmän kesken tapahtuneen vuorovaikutuksen pohjalta.

Työpajaan osallistuneille kerrottiin työpajan tarkoitus, tausta ja sen tuloksen käyttö opinnäytetyössä. Kaikilta osallistujilta pyydettiin ja saatiin kirjallinen suostumus aineiston käyttöön. Työpajan osallistujista ei kerätty taustatietoja, joten vastaajien henkilöllisyyttä tai heidän edustamaansa organisaatiota ei ole mahdollista tunnistaa tuloksista. Kohderyhmää voidaan kuvailla hyvin yleisellä tasolla sillä perusteella, miten se voi vaikuttaa työpajan tuloksena syntyneen aineiston sisältöön. Aineisto on osallistujien toiveiden, asenteiden, kokemuksen ja tiedon summa.

Osallistujat olivat kaikki naisia, joilla todennäköisesti oli käytännön työelämäkokemusta takana useampia vuosia, joko työntekijänä tai esimiehenä. Ennen varsinaista työpajatyöskentelyä työpajaa ohjaava opiskelija piti lyhyen alustuksen johtajuuden tilasta ja tulevaisuudesta työelämän jatkuvassa muutoksessa niin kotimaisen kuin kansainvälisen tutkimuskirjallisuuden pohjalta. Tässä työpajassa määriteltiin käytettävän johtajuus -käsitettä kaikessa mitä esimies, johtaja tai päällikkö hierarkiatasosta riippumatta edustaa.

Työpajan tarkoitus oli osallistavaa menetelmää käyttäen pohtia mihin johtajuutta nykytyöelämässä tarvitaan työntekijän näkökulmasta sekä esimiehen/johtajan roolin näkökulmasta. Lisäksi tavoitteena oli löytää ryhmien mielestä oleellimmat johtajuuden osa-alueet sekä pohtia mistä tehtävistä tai asioista osa-alue koostuu.

Tutkimuskysymykset olivat:

- Mihin johtajuutta tarvitaan?
- Mitkä ovat johtajuuden ja esimiestyön tärkeimmät painopisteet?
- Miten esimiehen ja alaisen näkökulmat eroavat toisistaan?

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan johtajuutta organisaation työntekijän ja esimiehen aseman mukaisessa kontekstissa.

4.2 Aineiston keruu työpajassa

Työpajassa oli mukana 24 osallistujaa, joista muodostettiin neljä pienryhmää. Kaksi pienryhmää koostui niistä, joilla oli esimieskokemusta, tai jotka halusivat tarkastella asiaa johtaja- tai esimiesroolin näkökulmasta. Toiset kaksi ryhmää koostuivat niistä, jotka halusivat tarkastella johtajuutta työntekijän näkökulmasta.

Ensimmäisessä vaihteessa työskentelyprosessiin kuului itsenäinen pohdinta, asioiden yhteenveto, ryhmittely ja tiivistäminen kussakin pienryhmässä. Tarkoituksena oli, että pienryhmässä olisi mahdollisuus päästä syvemmälle ja mahdollisimman moni saisi puheenvuoron.

Toisessa vaiheessa kummankin näkökulman pienryhmät yhdistyivät ja työskentely jatkui työpajan ajan näissä kahdessa eri näkökulmia edustavissa ryhmissä. Prosessiin käytettiin aikaa noin 1,5 tuntia ja prosessin eri vaiheet on kuvattu kuviossa 6. Ensimmäisessä vaiheessa tuloksena oli eri näkökulmista johtajuuden osa-alueiden tulos, toisessa vaihteessa ensimmäisen vaiheen tulosten yhdistäminen ja tärkeimmän johtajuuden osa-alueen valinta. Kolmannessa vaiheessa pohdittiin tärkeimmäksi osa-alueeksi valitun osa-alueen aihepiiriä, tehtäviä ja ilmenemistä tarkemmin. Apukysymyksiksi osallistujille annettiin:

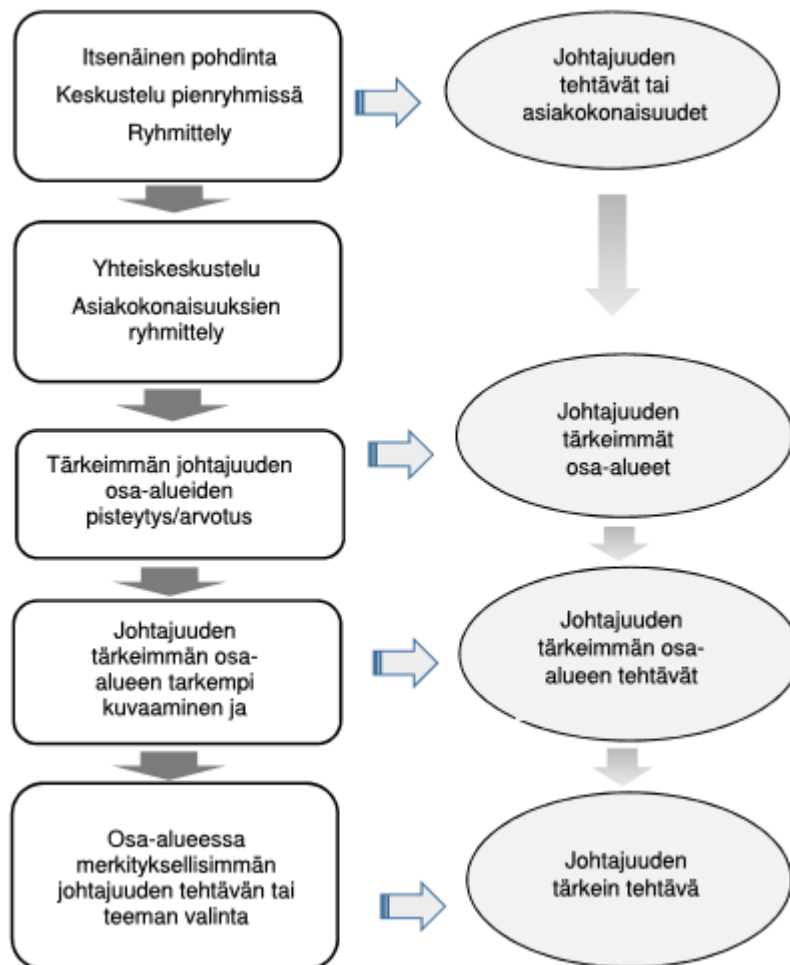
Miten X on mahdollista?

Mitä X edellyttää?

Mitä X liittyy?

Mistä X koostuu?

Lopuksi ryhmät valitsivat keskustelujensa perusteella tärkeimmän osatekijän käsittelemäänsä teemaan. Kummankin ryhmän valittu edustaja esitteli ryhmänsä tulokset ja tuloksista keskusteltiin lyhyesti ennen työpajan päättymistä.



KUVIO 6. Aineiston keruu työpajassa

Työpajan tuloksista syntyi aineisto, joka vietiin sanatarkasti työpajassa käytetyiltä lapuilta taulukkoon, ryhmiteltynä ja teemoitettuna siten kuten työpajan ryhmät olivat ne tehneet. Työpajan kaikissa vaiheissa osallistujat tekivät ryhmittelyn omien pohdintojensa sekä keskustelujen perusteella toisen ohjaajan toimiessa vain fasilitaattorina.

4.3 Aineiston kuvaus ja analyysi

Työpajan ensimmäisen vaiheen tuloksena syntyi 136 asiayksikköä, joissa kussakin oli lause, sana tai ilmaus. Työntekijä näkökantaa edustava ryhmä tuotti 78 ja johtaja/esimies näkökantaa edustava ryhmä 58 asiayksikköä. Työpajan viimeisessä vaiheessa työntekijänäkökulma tuotti työhyvinvoinnin teemaan 60 ja johtaja/esimiesnäkökulmaa edustava ryhmä vastuullisen johtamisen sisällöksi yhdeksän asiayksikköä. Yksi asiayksikkö saattoi sisältää vain yhden sanan: verbin tai substantiivin, tai vaihtoehtoisesti kokonaisen lauseen. Yhteensä aineistoa oli 724 sanaa.

Työpajaryhmät ryhmittelivät omia työpajan tuloksiaan asiayksiköistä asiakokonaisuuksiksi, joille antoivat kokonaisuutta kuvaavan nimen. Taulukossa 3 on esimerkki työpajan työstä.

TAULUKKO 3. Esimerkki työpajan työstä

Nimetty teema	Tiivistetty asiakokonaisuus	Työpajan tuottama raakateksti (asiayksiköt)	Ryhmän antamat pisteet
Resursointi	Resursointi	Työn suunnitteluun Huolehtii resursseista Tarvitaan riittävien henkilöstöressurssien varmistamiseksi Tarvitaan delegoimaan työtehtäviä	5
	Organisointi	Työn organisointiin Tehtävien organisointiin Työn organisointii Tehtävien jako Pitämään työryhmän toiminta kasassa, toimivana Työn rakenteiden raamittamiseen	

Työpajatyöskentely tuotti osallistujien ryhmittelemän ja tiivistämän aineiston, jossa oli dokumentoituna työpajaryhmien tuottamat tulokset.

Työpajan tuloksen lisäksi haluttiin tutkimuskysymyksiin etsiä vastauksia aineistosta ilman työpajatyöskentelyn tuottamaa ryhmittelyä ja abstrahointia. Yleiskuvan varmistamiseksi palattiin tässä vaiheessa vielä aineistoon sijoittamalla se nähtäväksi, kuten se työpajatyöskentelyn päätösvaiheessa oli ollut. Aineistoa verrattiin aiemmin taulukoituun raakatekstiin ja tarkistettiin ilmiöiden toistojen määrät.

Työntekijänäkökulmaa edustava aineisto pidettiin erillään johtaja/esimiesnäkökulmaa edustavasta aineistosta, jotta oli mahdollisuus tutkia näkökulmien eroja ja yhtäläisyyksiä.

Aineistossa palattiin taulukoituun raakatekstiin. Raakatekstistä vietiin taulukon sarakkeisiin kaikki verbit ja toiseen sarakkeeseen kaikki tekemisen kohteet. Seuraavassa vaiheessa yhdistettiin toistot ja eri sanoin sanotut samaa tarkoittavat ilmaisut, kuten: pitää kasassa ja ylläpitää tai hallitsee ja pitää hallinnassa. Tämän tiivistämisen jälkeen aineistosta koodattiin eri väreillä samanlaisia piirteitä omaavat tai samaan asiayhteyteen tunnistetut ilmiöt. Koko ajan aineiston tiivistämisessä sekä luokittelussa ilmiön esiintymistiheys/toistuvuus laskettiin yhteen, jolloin voitiin raportoida asian toistuvuutta sekä varmistettiin toistumistiheyden määrän laskennan tarkkuus tiivistämisen aikana yhteissumman pysyessä koko ajan samana. Väreillä koodatuista asiayksiköistä muodostettiin kategorioita, jotka nimettiin kategorialla mahdollisimman kuvaavasti. Luokittelussa palattiin toistuvasti litteroituun raakatekstiin. Aineiston antamaa sanatarkkaa ilmaisua pohtimalla ja sen yhteyttä aineistoon vertaamalla oli mahdollista parantaa tutkimuksen luotettavuutta ilmaisujen ollessa osin niukkoja. Aineiston kategorisointi vietiin sille tasolle, kun voitiin olla varmoja aineistossa käytetyn ilmaisun merkityksestä ja tarkoituksesta tässä kontekstissa.

Kanasen (2014, 114–115) esittämällä tavalla aineistosta haettiin kahden eri näkökulman eroja ja samankaltaisuuksia. Luokittelu ja tulkinta tehtiin aineistolähtöisesti, jonka Kananen (2015, 93) toteaa olevan sisältöanalyysin yksi mahdollisuus. Erojen ja samankaltaisuuksien löytäminen perustui aineistosta muodostuneiden kategorioiden analyysiin. Kummankin ryhmän aineistosta oli löydettävissä samoja

asiakokonaisuuksia, mutta kummallekin näkökulmalle muodostui myös yksi, oma kategoria, jota ei toisella ryhmällä ollut. Laadullista aineistoa on Kanasen (2015, 94) mahdollista tulkita myös ilmiön aineistossa esiintymisen määrän mukaan. Ilmiön tai asian esiintymiskerrat aineistossa tulkittiin, niin että toistuva maininta osoitti ilmiön painoarvoa suuremmaksi, kuin jonkin ilmiön yksittäinen maininta.

4.4 Näkökulmia johtajuuteen

4.4.1 Työntekijänäkökulma johtajuuteen

Työntekijänäkökulmasta johtajuudessa on kuusi pääteemaa, joista työhyvinvointi on tärkein osa-alue.

TAULUKKO 4. Johtajuuden osa-alueet ja niihin liittyvät asiakokonaisuudet

Teema	Tiivistetyt asiakokonaisuudet	Pisteet
Työhyvinvointi	Työhyvinvointi Hyvinvointi Rajat ja ristiriidat	21
Laatu	Kokonaisvaltainen asioiden hallinta, normit ja säännöt, asetukset ja lait sekä yleiset ohjeet Laatu Arjen tuki	17
Kehittäminen	Kehittäminen Osaamisen kehittäminen	10
Sisäinen ja ulkoinen viestintä	Informointi Linkki johdon ja työntekijöiden välillä	8
Resursointi	Resursointi Organisointi	5
Esikuva	Esikuva	4

Työhyvinvoinnin osa-alueessa on kolme asiakokonaisuutta, jotka ovat työhyvinvointi, hyvinvointi ja rajat ja ristiriidat. Työhyvinvoinnin osalta johtamiselta odotetaan työntekijöiden keskinäisten välien selvittelyä, joka ilmeni vastauksissa seuraavasti:

Toimimaan sovittelijana työntekijöiden välisissä ristiriidoissa.

Tasapainottamaan työyhteisön välejä.

Henkilöstön keskinäisten välien selvittelyn lisäksi hyvinvoinnin edellytyksenä on esimiehen toiminta hyvän ilmapiirin luomisessa kannustamalla ja tukemalla työyhteisöä. Toiseksi tärkein teema on laatu, joka on määritelty kokonaisvaltaiseksi toiminnan valvonnaksi. Sääntöjen ja ohjeiden valvontaa pidettiin tärkeänä laadun toteutumisessa. Esimerkkinä odotuksista:

Valvoo yhteisten sääntöjen ja sopimusten noudattamista.

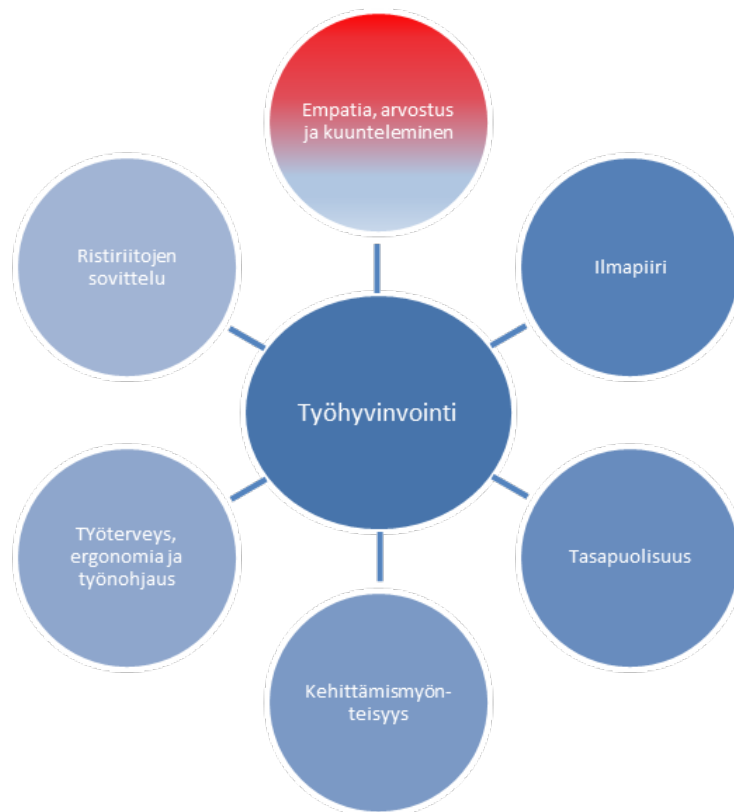
Annettujen tehtävien tietynlainen valvonta, sillä johtaja ottaa pääasiassa vastuun.

Kehittämiseen liittyy kehittymismahdollisuuksien luominen ja henkilöstön osaamisen kehittäminen, kuten:

ohjaa esim. kouluttautumaan

koordinoimaan henkilöstön osaamista, ammattitaitoa ja koulutustarpeita

Työpajatyöskentelyn viimeisessä vaiheessa ryhmä pohti tärkeimmäksi arvottamansa työhyvinvoinnin edellytyksiä, joihin esimies tai johtaja toiminnallaan vaikuttaa.



KUVIO 7. Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin työntekijänäkökulmasta

Empatia, arvostus ja kuunteleminen muodostavat oleellimmän osa-alueen, jolla esimies tai johtaja vaikuttaa työhyvinvointiin työpaikalla. Tämä osa-alue koostuu seuraavista teoista:

Johtaja tai esimies

- arvostaa ja kuuntelee
- huomioi työntekijän elämäntilanteen ja mahdollistaa työajan joustot
- kohtaa arjessa ja kysyy vointia
- on empaattinen, herkkä, avoin ja helposti lähestyttävä
- mahdollistaa säännölliset kokoukset ja keskustelut
- osaa ottaa vastaan ehdotuksia sekä antaa kiitosta

Johtajan tai esimiehen kyky empatiaan, arvostava käytös ja kuuntelemisen taito koetaan tärkeimmäksi osa-alueeksi työhyvinvoinnin johtamisessa. Kuunteleminen toistui aineistossa tässä osa-alueessa neljä kertaa esimerkiksi näin: ”Työntekijöiden kuuleminen ja arvostus” ja ”Kohtaaminen

arjessa, kuunteleminen”. Esimiehen avoimuus ja helppo lähestyttävyyys empatian ovat tekijöitä, joilla on vaikutusta työntekijän hyvinvointiin.

4.4.2 Esimies/johtajanäkökulmia johtajuuteen

Esimes/johtajanäkökulmasta johtajuudessa on seitsemän pääteemaa, joista vastuullisuus on tärkein osa-alue.

TAULUKKO 5. Johtajuuden osa-alueet ja niihin liittyvät asiakokonaisuudet

Teema	Tiivistetyt asiakokonaisuudet	Pisteet
Vastuullisuus	Työntekijän oikeudet ja hyvinvointi Työn laadun valvonta ja seuraaminen	13
Suunnannäyttävä	Suunnannäyttävä Työn kehittäminen	10
Mahdollistaminen	Mahdollistaminen	10
Me-henki	Me-henki	9
Resurssit ja tavoitteiden saavuttaminen	Resurssit Tavoitteiden saavuttaminen	6
Viestintä	Viestintä	4
Ristiriitojen ratkaiseminen	Ristiriitojen ratkaiseminen Erotuomari	3

Vastuullisuuden teema nimettiin työpajassa vastuulliseksi johtamiseksi. Ryhmä jakoi teemaa seitsemään osa-alueeseen, mutta eivät nostaneet mitään osa-alueista toista edelle. Vastuullinen johtaminen sisältää seuraavat tehtävät.

Johtaja ja esimies

- kantaa vastuun toiminnasta ja budjetista
- tekee päätöksiä
- toteuttaa arvojohtamista
- toteuttaa eettistä johtamista
- priorisoi
- vastaa lakisääteisistä työnantajavelvoitteista

- vastaa työhyvinvoinnista (henkinen ja fyysinen)

Päätöksenteon ja yleisen vastuun lisäksi vastuulliseen johtamiseen liitettiin arvojohtaminen sekä eettinen johtaminen, joiden sisältöä ei tässä yhteydessä määritelty tai avattu enempää.

Toiminnan suunnan näyttäminen on johtaja/esimiesnäkökulman mielestä vastuullisuuden jälkeen seuraavaksi tärkein tehtävä johtajuudessa. Suunnan näyttäminen sisälsi strategian toteuttamisen ja esikuvana olemisen lisäksi toiminnan kehittämisen yhdessä henkilöstön kanssa. Jaetulla toisella sijalla oli mahdollistaminen, johon ryhmä sisällytti henkilöstölle mahdollistetut edellytykset kokemukseen työyhteisöön kuulumisesta, kokemus tasa-arvosta, yhdenvertaisuudesta ja merkityksellisyydestä. Kolmas teema ”me”-henki sisälsi motivoinnin, yhteisöllisyyden ja työyhteisön pelisäännöt. Ryhmä luokitteli tavoitteiden saavuttamisen erilliseen teemaan, jolle antoi nimen: Resurssit ja tavoitteiden saavuttaminen. Tämä oli tärkeysjärjestyksessä ryhmän mielestä neljäs. Viestintä ja ristiriitatilanteiden ratkominen koettiin johtajuuteen kuuluviksi, mutta se jäi viimeiseksi ryhmän antamien pisteiden mukaan.

4.4.3 Työtekijä- ja esimies/johtajanäkökulmien vertailu

Sekä työtekijöiden että esimiesten näkökulmasta johtajuutta tarvitaan työyhteisön työhyvinvoinnin edistämiseen ja ylläpitoon.

Työtekijänäkökulmaa edustava ryhmä rakensi laajan työhyvinvoinnin kokonaisuuden, jonka osa-alueista se nosti tärkeimmäksi kohdaksi empatian, arvostuksen ja kuuntelemisen. Johtajalta odotetaan avointa vuorovaikutusta ja luottamuksellista suhdetta johdettaviin. Nähtävissä oli myös vuorovaikutuksen tarve arjessa.

Kysyy kuinka voit?

Kuunteleminen, kiitos

Johtaja/esimies -näkökulmaa edustavien ryhmä taas sisällytti työhyvinvoinnin vastuulliseen johtamiseen, jota piti johtajuuden tärkeimpänä tehtävänä.

Johtaja/esimiesnäkökulmaa edustavan ryhmän tuottamassa aineistossa ei esiintynyt yhtään mainintaa johtajan tai esimiehen toivotuista ominaisuuksista, kuten taas työntekijänäkökulman ryhmällä oli useita johtajan persoonaan liittyviä odotuksia, kuten herkkyyys, joustavuus ja empaattisuus. Työhyvinvointia ei johtaja/esimiesryhmä avannut samalle tasolle kuin työntekijänäkökulma teki, mutta mielenkiintoista oli, että johtaja/esimiesryhmä muodosti johtajuuden tehtävien alle oman osa-alueen, nimeltä ”me”-henki. Tähän ryhmä sisällytti mm. henkilöstön tukemisen, motivoinnin ja yhteisöllisyyden luomisen. Me-hengen luomista tärkeämmäksi ryhmä koki vastuullisuuden, suunnan näyttämisen ja mahdollistamisen.

Kumpikin näkökulma mainitsi johtajuuden tehtäväksi työn valvonnan ja organisoinnin. Työntekijänäkökulman mielestä johtajuutta tarvitaan valvomaan laatua, sääntöjä ja tehtäviä. Esimies/johtajanäkökulma mainitsi työn laadun valvonnan lisäksi strategian toteutumisen valvonnan.

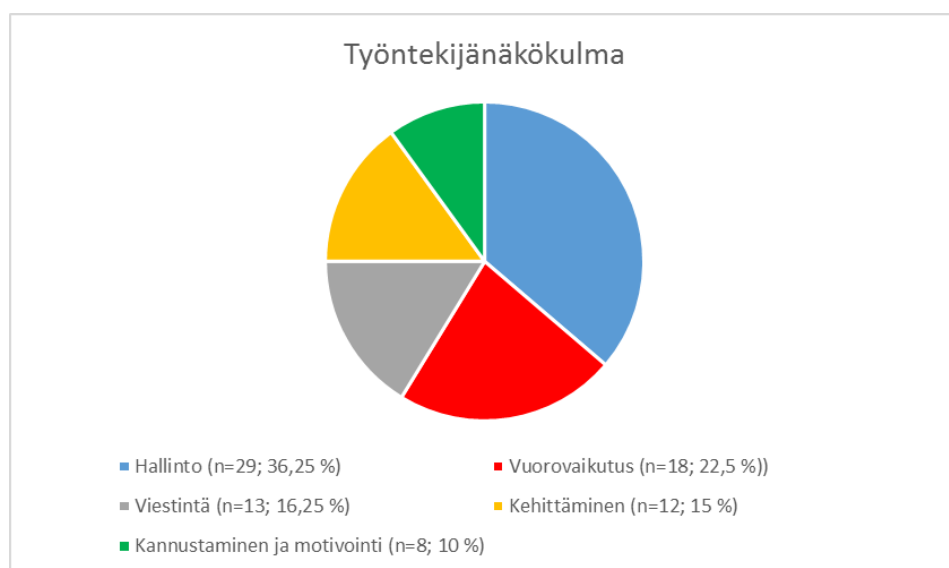
Kun työpajan aineistossa palattiin raaka-tekstiin ja ryhmien tuottama työpajan ensimmäisen vaiheen aineisto ryhmiteltiin uudelleen aineistolähtöisesti ja analysoitiin Metsämuurosen (2005, 235) kuvaaman aineistolähtöisen laadullisen sisällönanalyysin mukaisesti, voitiin muodostaa johtamiseen kuuluvista tehtävistä johtamisen tehtäväalueita.

TAULUKKO 6. Työntekijänäkökulma johtamisen tehtävistä

Johtamisen tehtäväalue	Sisältö
Hallinto	pitää kasassa, ylläpitää, koordinoi, hallitsee, pitää hallinnassa, johtaa, organisoii, suunnittelee, määrittelee, valvoo, seuraa, valmistaa, on perillä, tietää
Vuorovaikutus, tuki	kohtelee, tukee, ohjaa, tekee yhteistyötä, auttaa pysymään, antaa palautetta, ottaa puheeksi, keskustelee, sovittelee, tasapainottaa, puhuu puolesta
Viestintä	neuvottelee, jakaa, delegoi, välittää, tiedottaa
Kehittäminen	luo, tuo, edistää, kehittää, mahdollistaa
Kannustaminen ja motivointi	motivoi, innostaa, kannustaa, voimaannuttaa

Työntekijänäkökulman tuottamassa aineistossa (n=80) suurin määrä toistoja (n=29) esiintyi perinteisiä johtamisen hallinnollisia vastuita kuvaavissa toimissa. Toiseksi eniten (n=18) aineistossa esiintyi tekemistä, jossa keskiössä oli vuorovaikutustilanteet, joissa johtaja/esimies oli aktiivisena tuen antajana työntekijälle.

Johtamiseen liittyvien kaikkien tehtävien jakautuminen tehtäväalueisiin työntekijänäkökulmasta on esitetty kuviossa 8.



KUVIO 8. Johtamisen tehtävät työntekijänäkökulman mukaan

Johtajan ja alaisen vuorovaikutteisen suhteen merkityksen tärkeys tuli selkeästi esiin työntekijänäkökulman aineistosta. Sosiaaliseen vuorovaikutukseen liitettävään tekemiseen työntekijänäkökulman aineistosta nousi esiin keskustelun ja tukemisen lisäksi työntekijöiden välien sovittelu ja työyhteisön tasapainottamisen, joka oli nähtävä vahvaksi sosiaalisen kanssakäymisen rooliksi työyhteisössä. Esimies/johtaja - näkökulman aineistosta ei muodostunut lainkaan vastaavaa, selkeää esimiehen suoran vuorovaikutteisen tuen osa-kokonaisuutta. Vuorovaikutuksen lisäksi työntekijänäkökulma oli maininnut viestintään ja tiedottamiseen liittyvät tehtävät useammin johtaja/esimiesnäkökulmaa edustava ryhmä.

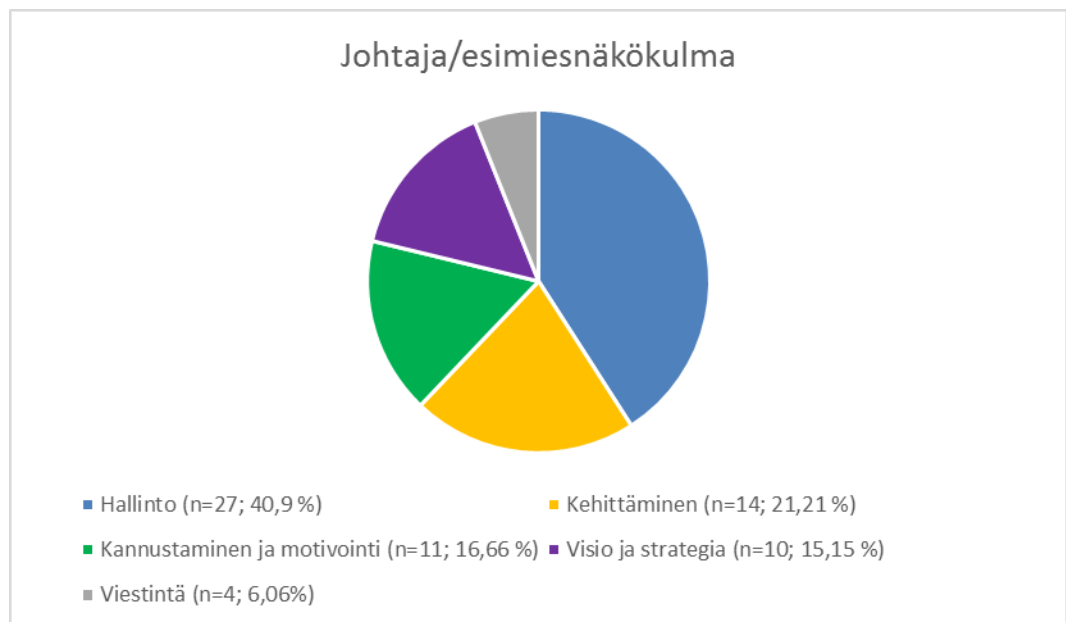
TAULUKKO 7 Johtamisen tehtäväalueet johtaja/esimies näkökulmasta

Johtamisen tehtäväalue	Sisältö
Hallinto	priorisoi, toimii, hallinnoi, valvoo, organisoi, selvittää, ratkoo, ratkaisee, hoitaa, huolehtii, turvaa, ylläpitää, jakaa, jalkauttaa, delegoi, vastuuttaa
Kehittäminen	tunnistaa, löytää, tuo esiin, hahmottaa, hyödyntää, luo, lisää, kehittää
Kannustaminen ja motivointi	kannustaa, motivoi, tukee, ohjaa, mahdollistaa
Visio ja strategian toteuttaminen	arvioi näkymiä, visioi, johtaa kohti, johtaa, kirkastaa, selkeyttää, näyttää, vie läpi
Viestintä ja vuorovaikutus	tiedottaa, viestii, ottaa puheeksi, tekee yhteistyötä

Johtaja/esimiesnäkökulmaa edustavan ryhmän tuottamassa aineistossa (n=66) hallinnollisiin tehtäviin luokitellut tekemiset toistuivat 27 kertaa. Kummankin näkökulman tuottamissa tekemisen kuvauksista suurin osa oli liitettävissä tähän luokkaan. Työntekijänäkökulman aineistossa

hallinnollisten tehtävien osuus oli 36 % ja esimies/johtaja –ryhmän aineistossa 41 %. Kumpikin näkökulma toi esiin vahvasti perinteiset esimiestehtävät, kuten valvonnan, organisoinnin ja asioiden selvittelyn. Näkökulmien ero tuli esiin määriteltyjen hallinnollisten tehtävien toistoissa, joista voidaan tulkita, että tehtäviä ryhmässä pidettiin tärkeinä tai niitä jouduttiin tekemään säännöllisesti. Johtaja/esimiesnäkökulma oli maininnut ongelma- ja ristiriitatilanteiden ratkaisemisen tai selvittämisen kuusi kertaa, joka tässä tarkoittaa 22 % kaikista hallinnollisista tehtävistä. Työntekijänäkökulmassa ei mainittu ratkaisemista tai ongelmien selvittelyä lainkaan, vaan eniten toistoja oli verbeistä organisoida ja ylläpitää, yhteensä 34 % hallinnon kaikista tekemisen kuvauksista.

Johtamiseen liittyvien kaikkien tehtävien jakautuminen tehtäväalueisiin johtaja/esimiesnäkökulmasta on esitetty kuviossa 9.



KUVIO 9. Johtamisen tehtävät johtaja/esimiesnäkökulman mukaan

Johtaja/esimies –ryhmän aineistossa johtamiseen kuului selvästi strategisen johtamisen osa-alue, johon liittyviä tehtäviä mainittiin 15 % kaikista tekemisen kuvauksista (n=66). Työtekijäryhmä ei maininnut lainkaan suoraan strategiaan liittyviä tehtäviä.

Kummankin näkökulman mielestä toiminnan kehittäminen kuuluu johtajuuden tehtäväalueisiin, kuten myös viestintä. Viestinnän painotukset ryhmät suuntasivat eri tavoin. Työtekijän näkökulma piti viestintää ja tiedonvälittämistä kaksisuuntaisesti merkittävämpänä osana johtamista kuin esimies/johtaja –ryhmä, jolla taas maltillinen viestinnän osuus sisälsi myös kaiken suoran kahden välisen vuorovaikutteisen toiminnan johtajan ja alaisen välillä. Molemmat näkökulmat kokivat, että johtajan tehtäviin kuuluu mahdollisuuksien luominen työyhteisössä.

Esimies/johtajan näkökulmasta mahdollistajana toimiminen liittyi lähinnä henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunteen mahdollistamiseen, tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden kokemuksen mahdollistamiseen sekä yleisesti mahdollistamaan tavoitteiden toteutumista. Työtekijän näkökulmasta mahdollistaminen liittyi pääasiassa kehittymisedellytysten luominen, koulutusmahdollisuudet ja ammattitaidon kehittäminen.

4.5 Johtopäätökset

Seminaarin työpajan tavoite oli selvittää mihin työpajaan osallistujien mielestä johtajuutta työelämässä tarvitaan työntekijän näkökulmasta ja esimies/johtajan näkökulmasta. Lisäksi tavoitteena oli löytää kummankin näkökannan mielestä tärkein johtajuuden osa-alue sekä myös vertailla näkökulmien välisiä eroja.

Työpajan tuloksena työtekijän näkökulman mielestä johtajuutta tarvittiin eniten työhyvinvoinnin kehittämiseen ja ylläpitoon. Osa-alueessa tärkeintä oli esimiehen/johtajan osoittama arvostus, kyky empatiaan ja alaisten kuunteleminen. Esimies/johtajan näkökulma piti tärkeimpänä vastuullisuutta, joka käsitti toiminnan taloudellisen vastuun ja toiminnan sujumisen lakien ja sopimusten mukaisesti. Tähän liitettiin myös työhyvinvoinnista ja

työturvallisuudesta vastaaminen sekä arvojen ja eettisten periaatteiden mukaisesti toimiminen. Vastuullisuudesta ei nostettu ryhmässä mitään osa-aluetta ylitse muiden, vaan kaikki tekijät koettiin yhtä tärkeiksi.

Vertailtaessa työpajaryhmien tuottamaa aineistoa voitiin nähdä kummankin näkökulman samankaltaisia odotuksia johtamisen tehtävistä. Perinteiset esimiestehtävät, jotka luokiteltiin tässä tutkimuksissa aineistolähtöisesti hallinnollisiksi tehtäviksi, muodostuivat suurimmaksi yksittäiseksi osaksi esimiehen/johtajan tehtäväkenttää. Ne olivat työn ja työtehtävien valvontaa ja jakamista sekä työn suunnittelua, organisointia ja koordinoointia.

Näkökulmien väliset erot tulivat näkyviin siinä, että johtaja/esimiesryhmä kirjasi strategisen johtamiseen liittyviä toimia osana johtajuuden tehtäviä. Työtekijänäkökulmaa edustava ryhmä listasi johtajan ja johdettavien välisiä sosiaaliseen kanssakäymiseen ja vuorovaikutukseen liittyviä tehtäviä, joita johtaja/esimiesnäkökulmaa edustava ryhmä ei maininnut lainkaan tai ilmaisi vain yleisellä tasolla vähäisemmillä ilmauksilla.

4.6 Pohdinta

Tämän tutkimuksen mukaan työpaikoilla johtajuudelta ja esimiestyöltä odotetaan kummankin näkökannan mukaan perinteisten esimiesmiestehtävien ja hallinnollisten rutiinien hoitamista. Tuloksessa ei näy suoraan muuttuneen ja kiihtyvästi myllertävän työelämän uudet piirteet, mutta ristiriitatilanteiden ratkaisu ja selvittely ovat nähtävissä esimies/johtajanäkökulman aineistossa sekä työtekijöiden välisten ongelmien selvittäminen työtekijänäkökulman tuloksessa. Mistä ristiriidat ja ongelmat syntyvät työyhteisöissä jää tutkimusaineiston ulkopuolelle, mutta herättää kuitenkin kiinnostuksen selvittää tarkemmin mistä ristiriitatilanteet syntyvät ja voisiko niiden esiintyminen olla yhteydessä työelämämuutokseen.

Organisaatioiden madaltumisesta tai valvonnan ja organisoinnin valumisesta työtekijöille itselle tai työtä tekeville tiimeille (Alasoini ym.

2012, 15; Juuti 2016, 153) ei tuloksessa ole viitteitä. Työn ja toiminnan valvonta sekä organisointi päinvastoin olivat tuloksen mukaan edelleen johtajuudelta edellytetyjä ja odotettuja asioita.

Työhyvinvoinnin johtaminen nousee esiin työpajatyöskentelyn tuloksessa vahvasti. Työhyvinvoinnista ja sen merkityksestä on kirjoitettu kuluvalle vuosikymmenellä paljon (mm. Manka 2015, Manka & Manka 2016, Aura & Ahonen 2016, Suonsivu 2015). Työhyvinvoinnin parantamisen taloudellinen vaikutus organisaatioille sekä kansantaloudelle on todettu monissa tutkimuksissa (mm. Seeck 2012, 307; Aura & Ahonen 2016, 39), ja se nostettu vahvasti esille työelämän kehittämisspuheessa. Lisäksi vuodesta 2008 jatkunut taloudellinen taantuma on vaikuttanut hyvinvointiin työpaikoilla. Saneeraukset, uudelleenorganisoinnit ja vähentyneet mahdollisuudet työmarkkinoilla ovat aiheuttaneet epävarmuutta, kiirettä ja lyhytkestoisia työsuhteita, joilla on heikentävää vaikutusta koettuun työhyvinvointiin. (Green, Felstead, Gallie & Inanc 2014, 407; Lyly-Yrjänäinen 2015, 68). Työhyvinvoinnin merkityksen korostaminen työelämän kehittämisessä sekä kiihtyvän muutoksen negatiiviset vaikutukset työpaikoilla voivat mahdollisesti lisätä johtajuuteen kohdistuvia odotuksia hyvinvoinnin suhteen. Pahoinvoinnista halutaan eroon.

Tuloksen mukaan työntekijät kokevat johtajuuden tärkeimmän tehtävän työhyvinvoinnin edistämiseksi työntekijöiden kuuntelemisen, arvostuksen ja empatian osoittamisen. Johtajan käytös ja tunneäly vaikuttavat alaisen asenteisiin ja tunteisiin (Ruohotie 2006, 117; Manka 2015, 131), ja sitä kautta koettuun hyvinvointiin työssä. Työhyvinvointiin liittyy vahvasti oman työn kokeminen merkitykselliseksi. Merkityksen ja onnistumisen kokemus ei synny yksin, vaan edellyttää palautetta ja vuorovaikutusta. (Juuti 2006b, 234.) Myönteinen tunneilmaisu (Juuti 2016, 85) tukee hyvässä johtamisessa vuorovaikutustilanteita. Keskusteleavuus ja hyvät ihmissuhteet edistävät tavoitteisiin sitoutumista, motivoitumista ja yhteishenkeä (Juuti 2016, 83). Aitoa välittämistä, empatiaa esimies tai johtaja osoittaa kuuntelemalla yksilöitä, heidän toiveitaan ja pelkojaan. Työyhteisö muodostuu yksilöistä, joilla on erilaiset kokemukset, toiveet ja tunteet. (Adair 2006, 95.)

Cutler (2014, 225–226) sanoo 2010-luvun johtajuuden edellyttävän inhimillisyyttä korostavia filosofisia näkökulmia, kuten kirjallisuudessa esiin nousseet eettinen johtajuus ja autenttinen johtajuus. Muuttuva työelämä vaati johtamiselta innovaatioita (Hamel 2012, 39; Cutler 2014, 225), strategisten kykyjen ja osaamisen johtamista (Cutler 2014, 36), avointa ja vuorovaikutteista viestintää myös sosiaalisen median keinoin (Cutler 2014, 37–38) ja globalisaation vaikutuksen ymmärtämistä ja hyödyntämistä (Cutler 2014, 51). Lisäksi Hamel (2012, 8;190) painottaa yhteisiin arvoihin sitoutumisen sekä byrokratian purkamisen olevan tulevaisuuden menestystekijöitä.

Tämän tutkimustuloksen mukaan johtajuudelta odotetaan transaktionaalista, rationaalista johtamista, joka ilmenee siinä, että esimiehen/johtajan odotetaan huolehtivan edellytyksistä työn sujumiselle, prosessien sujuvuudesta ja ohjeista sekä lakisääteisten työnantajavelvoitteiden täyttämistä. Johtajuuden kuitenkin työntekijänäkökulmasta tulisi toimia yhtä aikaa normatiivisten johtajuusoppien mukaan. Työhyvinvoinnin edistäminen oli johtajuuden tärkein tehtävä työntekijänäkökulman mukaan ja sen merkityksellisimpänä osana kuvattiin esimiehen/johtajan transformationaaliseen johtajuuteen liittyviä piirteitä. Esimiehen tai johtajan osoittamaa empatiaa ja arvostusta sekä kuuntelemaan pysähtymistä pidettiin keinoina, joilla johtajuus työhyvinvointiin voi vaikuttaa.

Tuloksen mukaan johtaja voi yksinkertaisin keinoin edistää omalta osaltaan työntekijöiden työhyvinvointia. Juutin (2016,46) mukaan hyvään johtamiseen kuuluu täyttää työntekijöiden odotukset saada arvostusta.

"Bosses demand respect; leaders give respect" (Adair 2006, 42).

LÄHTEET

Aaltonen, M. 2014. Länsimaisen yhteiskunnan uudelleen organisoituminen. Työ keskeinen sopeutumismekanismi yksilön ja yhteiskunnan välillä. Julkaisussa: Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys. 30/2014. 85- 92. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Adair, J. 2006. Leadership and Motivation. London: Kogan Page.

Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. 2012. Suomen työelämä 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. TEM raportteja 14/2012. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Alasoini, T., Lyly-Yrjänäinen, M., Ramstad, E. & Heikkilä, A. 2014. Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla. Menestys versoo työelämää uudistamalla. Katsaus 311/2014. Helsinki: Tekes.

Alasoini, T. 2014. Työn organisoinnin muutostrendit: teknis-taloudellinen ja sosio-kulttuurinen näkökulma. Julkaisussa: Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys. 30/2014. 93 – 102. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Alvesson, M. & Spicer, A. 2012. Critical leadership studies: The case for critical performativity. Human Relations. 65/3, 367–390.

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.

Bass, B. M. 2008. The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research, and Managerial Applications. 4th Edition. New York, London, Toronto and Sydney: Free Press.

Birkinshaw, J., Hamel, G. & Mol, M.J. 2008. Management Innovation. Academy of Management Review. 33/4. 825–845.

- Blom, M. & Alvesson, M. 2014. Leadership On Demand: Followers as initiators and inhibitors of managerial leadership. *Scandinavian Journal of Management*. 30/201, 344-357.
- Carroll, B., Ford, J. & Taylor, S. (toim.) 2015. *Leadership. Contemporary critical perspectives*. London: Sage Publications Ltd.
- Cullen, J. 2015. *Leading through Contingencies*. Teoksessa Carroll, B., Ford, J. & Taylor, S. (toim.) *Leadership contemporary critical perspectives*. London: Sage Publications Ltd.
- Cutler, A. 2014. *Leadership Psychology. How the best leaders inspire their people*. London: Kogan Page.
- Garsten, C. 1999. Betwixt and Between. Temporary Employees as Liminal Subjects in Flexible Organizations. *Organization Studies*. 20/4. 601–617.
- Gebert, D., Heinitz, K. & Buengeler, C. 2016. Leaders' charismatic leadership and followers' commitment – The moderating dynamics of value erosion at the societal level. *The Leadership Quarterly*. 27/2016. 98–108.
- Gratton, L. 2011. Workplace 2025 – What will it look like? *Organizational Dynamics*. 40/2011. 246–254.
- Green, F., Felstead, A., Gallie, D. & Inanc, H. 2014. *Job-Related Well-Being Through the Great Recession*. Springer Science + Business Media Dordrecht. [Viitattu 18.11.2016]. Saatavissa: <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10902-014-9600-x>.
- Grint, K. 2010. *Leadership. A Very Short Introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Hamel, G. 2007. *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hamel, G. 2012. *What Matters Now*. San Francisco: Josey-Bass.

- Houni, P, Kontinen, T., Toivanen, H. & Karsten, H. 2013. Työ ja johtajuus liminaalitullassa: Uusia johtamiskäytäntöjä katsastamassa. Teoksessa Ansio, H. & Hirkman, P. (toim.). Työ ja johtajuus liminaalitullassa. 8 – 23. Loppuraportti. Tekesin raportti 6/2013. Helsinki: Tekes.
- Julkunen, R. 2009. Uuden työn paradoksit. Jyväskylä: Vastapaino.
- Juuti, P. 2006a. Johtamisen kehityslinjoja. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava. 13–29.
- Juuti, P. 2006b. Onko johtamisella tulevaisuutta? Minäkäsityksen ja identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava, 226-239..
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvensivu, A. 2014. Tarinoita suomalaisesta työelämästä. Tampere: Tammerprint Oy.
- Järvinen, P.T., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Järvinen, P. 2012. Muuttuvan työelämän tila ja tarpeet Suomessa. Tekes raportteja. 13/2012.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja.
- Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja.

Kataja-Kiiski, E. 2016. Megatrendit 2016. Tulevaisuus tapahtuu nyt. Helsinki: Sitra. Saatavissa: <http://www.sitra.fi/julkaisu/2016/megatrendit-2016>.

Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. 2012. The Leadership Challenge. How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations. 5th edition. San Francisco: John Wiley & Sons.

Ladkin, D. 2015. Leadership, management and headship. Teoksessa Carrol, B., & Ford, J. & Taylor, S. (toim.) Leadership contemporary critical perspectives. London: Sage Publications Ltd, 3-25.

Lilius, J., Worline, M., Dutton, J., Kanov, J. & Maitlis, S. 2011. Understanding compassion capability. Human relations. 64/7. 873–899.

Little, L.M., Gooty, J. & Williams, M. 2016. The role of leader emotion management in leader-member exchange and follower outcomes. The Leadership Quarterly. 27/2016. 85–97.

Lyly-Yrjänäinen, M-L. 2015. Työolobarometri – syksy 2015. Työ ja yrittäjyys 17/2016. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. [Viitattu 10.11.2016]. Saatavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/74896>.

Manka, M-L, 2015. Stressikirja. Mistä virtaa? Helsinki: Talentum.

Manka, M-L & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K., & Vauhkonen, A. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. 2012. Tampereen yliopisto. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampere.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.

Maury, M., Meretniemi, T. & Tuomila, J. 2015. Helsinki: Auditorium Kustannusosakeyhtiö.

Metsämuuronen, J. 2005. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. laitos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Moynihan, D.P. & Van Wart, M. 2013. Lessons from Leadership and the Contemporary Challenges of Leaders. *Public Administration Review*. 73/4. 553–565.

Pentikäinen, L. (toim.) 2014. Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys. 30/2014.

Polo, S. 2011. Narsisti esimiehenä. Miten vapaudun työpaikkahelvetistä. Helsinki: Minerva Kustannus Oy.

Ruohotie, P. 2006. Minäkäsityksen ja identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava, 114–128.

Seeck, H. 2009. Johtamisopit ja niiden leviäminen. Teoksessa Kiuru, J. (toim.) Johdatus johtamiseen. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 2. Artikkelikokoelmat Nro 3. 41–52. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. 3. uudistettu painos. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Sousa, M. & Van Dierendonck, D. 2016. Introducing a Short Measure of Shared Servant Leadership Impacting Team Performance through Team Behavioral Integration. *Frontiers in Psychology*. 2002/6. 1–12.

Suonsivu, K. 2015. Kohti riittävyttä – matkalla työhyvinvointiin. EU: Unipress.

Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan. Sosiaalisen median kasvatit. Jyväskylä: WSOYPro Oy.

Taylor, S. 2015. Trait Theories of Leaders and Leadership. From ancient greece to twenty-first-century neuroscience. Teoksessa Carroll, B., Ford, J. & Taylor, S. (toim.) Leadership. Contemporary critical perspectives. London: Sage Publications Ltd. 26-44.

Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. Z ja epäjohtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Uhl-Bien, M. 2006. Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. Leadership Quarterly. 17/6. 654–676.

Uusi-Rauva, E. 2006. Tuottavuusajattelun kehityslinjoja. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. 43–58. Helsinki: Otava.

Van Dierendonck, D. 2011. Servant Leadership: A Review and Synthesis. Journal of Management. 37/4. 1228–1261.

Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H. & Lindell, J. Johtajana kaaoksen reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Virtaharju, J. 2016. Making Leadership. Performances, Practices. and Positions that construct Leadership. Aalto University publication series. Doctoral Dissertations 188/2016. Aalto University.

Yukl, G. 2010. Leadership in Organizations. 7. painos. New Jersey: Pearson.

Elektroniset lähteet:

Euroopan paras työpaikka 2016. [Viitattu 11.10.2016] Saatavissa: http://www.euroopanparastyopaikka.fi/vincit_culture_audit.pdf

Hyvän työelämän ääni –hanke. [Viitattu 9.6.2016]. Saatavissa: www.hyvantyuelamanaani.

Työelämä 2020. [Viitattu 9.6.2016]. Saatavissa:
<http://www.tyoelama2020.fi>.

Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. Työ- ja elinkeinoministeriö.
[Viitattu 9.6.2016]. Saatavissa:
https://www.tem.fi/files/33077/tyoelaman_kehittmisstrategia_final.pdf.

