

”Hyvä” johtaminen ja johtamisen haasteet: Analyysi Talouselämä -lehden artikkeleista

Päivi Leponen

Opinnäytetyö

Tammikuu 2017

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi AMK

Tekijä(t) Leponen, Päivi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Tammikuu 2017
	Sivumäärä 90+22	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi "Hyvä" johtaminen ja johtamisen haasteet: Analyysi Talouselämä -lehden artikkeleista		
Tutkinto-ohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) Sini Seppelin		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän ammattikorkeakoulu		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälaisia merkityksiä "hyvälle" johtamisella annettiin 2010-luvun Suomessa. Lisäksi etsittiin vastauksia, minkälaisia johtamisen teemoja tutkimustuloksista löydettiin.</p> <p>Teoriaosuus koostui tutkimuskirjallisuuskatsauksesta, jossa esiteltiin ajankohtaisia johtamisen trendejä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineisto koostui 2015 julkaistujen Talouselämä lehtien artikkeleista. Analyysin muodostumisessa käytettiin sisällön analyysia.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan hyvään johtamiseen liitettiin useita eri merkityksiä. Hyvän johtajan tärkeimpinä ominaisuuksina nähtiin rehellisyys, aitous, epäitsekkyys, vuorovaikutteisuus, keskusteleavuus, kuuntelutaito, joustavuus ja tasapuolisuus. Hyvää johtajaa pidettiin sosiaalisesti lahjakkaana, joka osaa sparrata ja tukea tiimiään. Johtajan nähtiin myös olevan pidättäytyväinen, joka toimii tiimensä taustatukijana mahdollistaen tiimensä toiminnan. Tulosten mukaan parhaiden työntekijöiden sitouttaminen nähtiin tärkeäksi osaksi hyvää johtamista. Erityisesti nuoret sukupolvet kuten milleniaalit arvostivat yrityskulttuurin ja luovuuden merkitystä johtamisessa. Lisäksi työkykyä ja työhyvinvoinnin johtamista tuotiin esille. Johtamisen haasteissa nostettiin esille johtajien hyvinvointi, jota on jopa pidetty tabuna.</p> <p>Tutkimuksessa analysoitiin sitä, miten hyvä johtaminen näyttäytyy liike-elämän mediassa 2010-luvulla Suomessa. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää yhteiskunnallisessa johtamiskeskustelussa sekä uusissa tutkimuksissa, jossa tarkastellaan hyvän johtamisen merkityksiä tulevaisuudessa.</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
Johtaminen, johtamisen teemat, johtamisen trendit, hyvä johtaminen		
Muut tiedot		

Author(s) Leponen, Päivi	Type of publication Master's thesis	Date January 2017 Language of publication: Finnish
	Number of pages 90+22	Permission for web publication: x
Title of publication “Good” leadership and challenges of leadership: Analysis of articles in Talouselämä-journal		
Degree programme Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence		
Supervisor(s) Sini Seppelin		
Assigned by JAMK University of Applied Sciences		
Abstract <p>The objective of study was to find out what characterized “good” leadership in Finland in the 2010's. In addition, the study results were viewed from the perspective of leadership themes.</p> <p>The theoretical framework consisted of a review of research literature on current leadership trends. The study was conducted by using a qualitative approach. The data consisted of all Talouselämä journals published in the year 2015. The data was analysed by using content analysis.</p> <p>According to the results, good leadership was linked to several meanings. The most important characteristics of good leaders were integrity, authenticity, altruism, interactivity, conversational skills, listening skills, flexibility and impartiality. Good leaders were considered socially gifted and able to support and spar their teams. Leaders were also seen as enablers and supporters for their teams who ascertained that each team member had distinct functions and roles. Engaging the best employees was a crucial building block in good leadership. Especially the young generations, such as the millennials, appreciated the significance of an organizational culture and creativity in leadership. Wellbeing at work was also highlighted in the results. One of the challenges of leadership was the wellbeing of leaders, which is often considered a taboo.</p> <p>The study analysed how good leadership manifested itself in the business life media in Finland in the 2010's. The results of the study can be used in the social discussion in the context of leadership. They also form a basis for future studies analysing the meanings of good leadership.</p>		
Keywords/tags (subjects) Leadership, Themes of Leadership, Trends of Leadership, 'Good' Leadership		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto.....	4
2	Johtaminen muuttuvassa maailmassa	6
3	Johtamisen trendit	11
	3.1 Henkilöstöjohtaminen	14
	3.2 Monimuotoisuuden johtaminen	18
	3.3 Hajautettu ja jaettu johtaminen.....	27
	3.4 Transformationaalinen johtaminen	35
	3.5 Kirjallisuuskatsauksen synteesi	37
4	Tutkimuksen toteutus	39
	4.1 Tutkimuksen toimeksiantaja, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	39
	4.2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu	39
	4.3 Aineiston kuvaus ja luokittelu	41
	4.4 Tutkimusaineiston käsittely sisällön analyysin avulla	43
5	Tutkimustulokset ja johtopäätökset	47
	5.1 ”Hyvän” johtajan ominaisuudet	47
	5.2 Hyvä johtamisen merkitykset.....	52
	5.2.1 Yrityskulttuuri ja johtaminen.....	55
	5.2.2 Luovuus ja johtaminen	59
	5.2.3 Hyvinvointi, työkyky ja johtaminen	61
	5.3 Hyvän johtamisen haasteet.....	62
	5.3.1 ”Huono” johtaminen	64
	5.3.2 Suomalaisen johtajan hyvinvointi.....	65
	5.4 Johtamisfilosofioita ja ajatuksia johtamisesta	67
	5.5 Hyvä johtajuuden opit maailmalta.....	71
6	Pohdinta	74

	2
6.1 Keskeisimmät tutkimustulokset	74
6.2 Tutkimuksen hyödyntäminen.....	79
6.3 Tutkimuksen luotettavuus.....	80
6.4 Jatkotutkimusaiheet	83
Lähteet.....	84
Liitteet	90
Liite 1. Talouselämä lehdestä tutkimukseen valitut artikkelit.....	91
Liite 2. Artikkelien luokittelu teemojen mukaan.....	104
Liite 3. Johtamisen teemat, yhteenveto.....	125

Kuviot

Kuvio 1. Johtamisoppien ja työkalujen leviäminen.....	11
Kuvio 2. Jaettu johtajuus	31
Kuvio 3. Minkälainen on “hyvä” johtaja?	75

Taulukot

Taulukko 1. Johtamisentutkimuksen vaiheet.....	10
Taulukko 2. Kirjallisuuskatsauksen synteesi.....	38
Taulukko 3. Artikkeleiden luokittelu	41
Taulukko 4. Artikkeleiden luokittelu teemojen mukaan.....	42
Taulukko 5. Artikkeleiden määrä ja jakautuminen kategorioittain	43

1 Johdanto

2010-luvulla johtamisesta on tullut monisäikeisempää kuin aiemmin. Työterveyslaitoksen mukaan nykyajan organisaatioiden johtaminen niiden menestykseen, hyvinvointiin ja kestäväan kehitykseen on tänä päivänä haasteellisempaa kuin ehkä koskaan aikaisemmin. Markkinoiden alati kiihtyvä globalisaatio ja sen myötä toistuvasti uudelleen ryhmittyvä kilpailu sekä tekninen kehitys pakottavat työyhteisöt jatkuvaan muutosvalmiuteen tässä kilpailussa pärjäämiseksi. (Työterveyslaitos 2016a.)

Globalisaatio, ilmastonmuutos ja väestön ikääntyminen sekä samanaikainen elinkeinon elämän rakennemuutos teollisuustyöstä palvelu- ja asiantuntijatyöhön asettavat työelämälle uudenlaisia haasteita. Työelämässä on siirrytty organisaation rajat ylittävään verkostomaisiin toimintatapoihin, hajautettuihin organisaatioihin, joissa tehdään yhä enemmän e-työtä -etätyönä, mobiilia työtä sekä itsenäistä kotoa käsin tehtävää työtä. Uusien toimintatapojen ja haasteiden keskellä epätyypilliset – tilapäiset, osat tai määräaikaisten ja projektiluontoiset -työsuhteet ovat lisääntyneet. Toimintaympäristön muutokset (ilmasto, väestörakenne, talous, teknologia, sähköinen tiedonsiirto ja hajautetut organisaatiot) asettavat haasteita johtamiselle ja työhyvinvoinnille. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 19.)

Johtajuutta on tutkittu monesta eri näkökulmasta. Erityisesti viimeisten viidenkymmenen vuoden aikana johtajuudesta on kasvanut merkittävä tutkimuksen kohde. (Toma & Marinescu 2013, 261.) Johtajuus herättää paljon keskustelua ja jakaa mielipiteitä siitä, mitä on ”hyvä johtaminen”. Myös johtamiseen liittyvät haasteet on nostettu keskusteluun entistä ponnekkaammin 2010-luvulla. Bennisinkin mukaan (2001) johtamisen huolenaiheet ovat muuttuneet. Staattisemman liiketoiminnan aikakautena johtajien huolenaiheet olivat usein hallinnolliset kysymykset. Tämän päivän johtamisessa ovat haasteina osaamisen ja henkilöstön johtaminen samoin kuin kehittyvä teknologia. Yritysten sisäinen kommunikaatio ja tiedon käsittely ja johtaminen ovat myös yhä haastavampia. Kuinka pitää yrityksessä parhaat lahjakkuudet, kun työmarkkinat houkuttelevat heitä? Entä kuinka pitää aisoissa teknologiahäiriöt ja ylläpitää tietosuojaa? Virtuaalinen johtaminen on yleistynyt ja monimuotoinen yhteistyö lisääntynyt kaikkialla työelämässä. Toisaalta johtamisen arjessa tarvitaan keskustelua,

neuvottelemista ja kompromisseja, konfliktien ratkaisukykyä ja myötäelämistä. (Aaltio 2008, 10).

”Hyvälle” johtamiselle on paljon erilaisia määritelmiä ja ei ole vain yhtä oikeaa tapaa käsittää, mitä on hyvä johtaminen. (Grint 2010, 1-14.) Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, mitä 2010-luvulla Suomessa käsitetään hyvällä johtamisella ja minkälaisia merkityksiä siihen liitetään. Tutkimusaineisto on kerätty *Talouselämä* lehtien artikkeleista vuoden 2015 aikana. Tutkimusaineiston avulla analysoidaan, miten ”hyvä” johtaminen ilmentyy yhdessä Suomen merkittävimmistä talouselämän ja johtamista käsittelevässä mediassa. Analyysissa pureudutaan ”hyvään” johtamiseen ja johtamisen haasteisiin erilaisten johtamisen teemojen kautta.

Tutkimuksessa etsittiin vastauksia kahteen tutkimuskysymykseen. Mitkä ovat keskeiset teemat johtamisessa? Minkälaisia merkityksiä ”hyvälle” johtamiselle annetaan 2010-luvun Suomessa?

Tutkimus toteutettiin laadullisin tutkimusmenetelmin. Teoreettinen viitekehys koostui kirjallisuuskatsauksesta, jossa keskitytään neljään johtamisen pääteemaan, henkilöstöjohtamiseen, monimuotoisuuden johtamiseen, hajautettuun ja jaettuun johtamiseen sekä transformationaaliseen johtamiseen. Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen valittiin nämä neljä lähestymistapaa, koska tutkimus toteutettiin aineistolähtöisesti. Kirjallisuuskatsaus painottui ajankohtaisiin johtamisen trendeihin, jotka tukivat aineistolähtöisen analyysin tekemistä.

2 Johtaminen muuttuvassa maailmassa

Kaikki tietävät, mitä tarkoitetaan käsitteillä johtaminen ja johtaja. Tieteellisen tutkimuksen näkökulmasta on kuitenkin perusteltua myös tarkastella lyhyesti, mitä johtajuus on ja miten nykypäivän johtamisesta on tullut sellaista kuin se tänä päivänä on.

Johtamisella voidaan tarkoittaa kaikkea sitä ohjaavaa tai arvioivaa toimintaa, jota organisaatiossa tehdään yhteisten päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamisen tehtävänä on tukea organisaation toimintaa ja luoda mahdollisimman hyvät edellytykset laadukkaaseen ja tuottavaan työn tekemiseen. (Työturvallisuuskeskus TTK, 2013.) Johtamisen avulla pyritään siihen, että saadaan erilaiset ihmiset, usein eri asemissa olevat ja eri tavoin vaikutusvaltaiset yksiköt toimimaan työorganisaation arjessa, jossa yhteistoiminta on välttämätöntä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Seeck 2013, 20.)

Johtamisen käsitteet voidaan jakaa *ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen (leadership)* ja *asioiden johtamiseen (management)*. Johtajuudessa on kyse monimuotoisesta vuorovaikutusprosessista johtajan ja johdettavien välillä. Asioiden johtamisella tarkoitetaan toiminnan ja toimintaprosessien hallintaa sekä niihin liittyvää päätöksentekoa. Ihmisten johtajuudessa on tärkeitä osaaminen ja sen kehittäminen, innostaminen, yhteiset tavoitteet, muutos ja innovaatiot. Asioiden johtamisessa on tärkeitä strategiat, rakenteet, järjestelmät, vakaus ja ennustettavuus. (Lämsä & Päivike 2013, 207.) Juutin mukaan *ihmisten johtamisessa* viitataan siihen, että johtaminen on palvelutehtävä. Johtajan tehtävänä on palvella ihmisiä luomalla työskentelylle otolliset puitteet ja tukea siinä, että jokaisen ihmisen parhaat puolet nousevat esille. Johtajan tehtävänä on saada jokainen ihminen onnistumaan ja menestymään. Ihmisten johtaja on innostaja, kannustaja ja toisten onnistumisten organisoija. (Juuti 2006, 232.)

Katsaus liikkeenjohdon tutkimuksen historiaan

Johtamista on ollut jo kauan ennen, kun alettiin puhua liikkeenjohdosta. Puhuttaessa johtamisen historian alkuvaiheista, liitetään siihen usein maskuliiniset käsitykset sankarijohtajista, jotka aikoinaan hallitsivat Aleksanteri Suuren tai Julius Caesarin tavoin.

Sankarijohtajien jälkeen on kirjoitettu paljon menestyneistä sotilasjohtajista ja poliittisten järjestöjen johtajista. (Grint 2010, 33-34.) Johtamisen alkuaikoja tarkastellessa voidaan havaita, että kaikissa organisaatioissa on aina ollut jonkinlaista johtamista (Grint 2011, 3.) Vasta 1800-luvun lopulla alettiin käydä ensimmäisiä keskusteluita liikkeenjohdon merkityksestä.

Barleyn ja Kundan mukaan (1992) 1800-luvun loppuun saakka liikkeenjohdollisen keskustelun ensimmäisessä vaiheessa, pyrittiin löytämään oikeutus pakottaville, joskus jopa julmille työntekijäportaalle johtamiskäytännöille. Tuolloin työoloihin tai työntekijän henkilökotaiseen hyvinvointiin kiinnitettiin hyvin vähän huomiota. Tällöin käytiin ensimmäisiä keskusteluita siitä, miten teollisia oloja voitaisiin parantaa. Erityisesti tätä keskustelua käytiin Yhdysvalloissa, jossa ryhdyttiin etsimään keinoja siihen, miten työläisten henkisiä ja moraalisia ominaisuuksia voitaisiin parantaa. Teollisesta johtamisesta siirryttiin kohti massatuotantoa, joka oli yleistynyt yritysten koon kasvun myötä. Organisaatioista tuli yhä monimutkaisempia ja johtamisesta siten haasteellisempää. Suhteet työnantajien ja työntekijöiden välillä huononivat ja kaaottiseen tilanteeseen löydettiin vastaus Taylorin kehittämästä tieteellisestä liikkeenjohdosta. (Seeck 2013, 38.)

Liikkeenjohdon tutkimus vaikutti voimakkaimmin vuosina 1900- 1920 Yhdysvalloissa (Seeck 2013, 69.) Grintin mukaan 1910-1920 luvuilla korostettiin tieteellistä johtamista, jolloin vallalla olivat taylorismi ja fordismi. 1920-1940 luvuilla johtamisen tutkimuksessa olivat pinnalla Hawthorne tutkimukset, jolloin oltiin kiinnostuneita ihmis-suhteista, johtajan luonteenpiirteistä ja annettiin painoarvoa johtajan karismalle. (Grint 2011, 8-13.) Juutin mukaan 1900-1950 luvuilla johtajuutta tarkasteltiin johtajan ominaisuuksien kautta. Tuolloin tutkittiin muun muassa sitä, minkälaisia synnynnäisiä ominaisuuksia johtajilla oli heidän alaisiinsa verrattuna. Johtajilla katsottiin olevan lähes yli-inhimillisiä piirteitä. Myöhemmin nämä oletukset on kumottu ja on todettu, että ei ole olemassa sellaisia piirteitä, jotka olisivat erottaneet johtajat ja alaiset toisistaan tai olleet yhteydessä onnistumiseen tai epäonnistumiseen. (Juuti 2006, 13.)

Näin johtamisen tutkimus eteni siihen, että 1960- ja 1970-luvuilla alettiin tutkia johtajan käyttäytymistä. 1970- ja 1980-luvuilla edettiin tilanepainotteiseen vaiheeseen.

1980-luvulla pyrittiin integroimaan siihen asti suoritettu johtamisen tutkimus malliksi, jotka ottaisivat huomioon sekä yksilön piirteet, käyttäytymistavat että sen tilanteen, jossa johtaminen tapahtuu. (Juuti 2006, 13). Grintin mukaan 1970-luvulla painotettiin "contingency" -teoriaa, jonka mukaan ei ole olemassa vain yhtä parasta tapaa johtaa organisaatiota, vaan johtajuudessa korostettiin enemmänkin tilannesidonnaisuutta. Tämän ajattelun mukaan tilannesidonnaisessa johtamisessa pyrittiin vakioimaan niitä olosuhdetekijöitä, joissa johtaminen tapahtuu ja pyrittiin löytämään tilanteiden ja johtamistyylien välistä yhteensopivuutta. (Grint 2011, 8-14.)

Johtamisteorioissa realistinen maailmankuva asetettiin kriittisen tarkastelun alle vasta 1980-luvulla, jolloin alkoivat tulkinnallisen näkökulman ajatuksen laajassa mittassa levitä johtamisen kentälle. Tämä tarkoittaa sitä, että pyrittiin selittämään johtamista ja siirryttiin ymmärtävän paradigman sisälle ja alettiin kuvailla johtamista ja siihen liittyviä merkityksenantoja. Ymmärtävä paradigma ilmeni sekä organisaatio- että johtamistutkimuksessa 1980-luvulla kulttuuritutkimuksena. Tällöin johtamistutkimuksessa alettiin etsiä sitä, millaisia symbolisia merkityksiä johtamiseen liittyy ja miten johtaminen muodostaa merkityksiä. Samalla tarkasteltiin, miten asioiden ja ihmisten johtaminen heijastuu kulttuuriin. Samanaikaisesti Burns loi transformationaalisen johtamisen käsitteen, joka levisi nopeasti johtamistutkijoiden piiriin tuoden uudelleen karisman käsitteen tarkastelun alle. (Juuti 2006, 13-14).

1980-1990 lukujen taitteessa johtajuutta tarkasteltiin integroivan tarkastelukulman kautta, jossa pyrittiin yhdistämään piirreteoreettisia -, käyttäytymispainotteisia- ja tilanneteorioita toimisiinsa sekä kytkemään ne siihen ympäristöön, jossa johtaminen tapahtuu. Johtajuus keskustelussa oli myös pinnalla yrityskulttuurien tutkiminen ja laatuajattelu sekä johtajuudessa korostettiin äärilaitoja ns. kovaa johtamista ja pehmeää johtamista. 1980-1990 luvuilla pystyttiin erottamaan transformationaalinen johtaminen transkationaalisesta johtamisesta. (Grint 8-14.) Transformationaaliset johtajat nähtiin hyvinä esiintyjinä, jotka osaavat motivoida, sitouttaa ja kannustaa alaisiaan tekemään yhteistyötä. Transaktionaalinen johtaminen oli enemmän leväpö- räisempää sekä keskittyttiin enemmän tavoitteiden asettamiseen, palkitsemiseen ja rangaistuksiin. Transaktionaalinen johtaja käytti enemmän suuremmin valtaa alai- siinsa kuin transformationaalinen johtaja pyrki vaikuttamaan johdettaviinsa motivoi-

misen kautta. Työympäristön ja työn luonteiden muututtua koettiin entistä tärkeämmäksi, että johtajat keskittyivät transformationaaliseen johtamiseen transaktionaalisen johtamisen sijasta. (Fitzpatrick & McCarthy 2014, 287, 290-291.)

1990-2000 luvuilla johtamisessa kiinnitettiin huomiota uudella tavalla julkiseen johtamiseen ("Public sector") globaalilla tasolla. Globaalin tason ongelmat, kuten terrorismi, ilmaston lämpeneminen ja uskontojen ideologiat ovat herättäneet keskustelua myös johtamisen saralla. (Grint 2011, 9.)

Johtamisen tutkimisen kuten muutkin yhteiskunnan ja ihmisteet ovat pitkään nojanneet luonnontieteellisten menetelmien käyttöön. Tällaisten kysely-, havainnointi-, ja haastattelututkimusten varassa johtamistutkimuksessa on luotu johtamiseen liittyviä teorioita. Näiden teorioiden vaikeutena on kuitenkin ollut, että ne liikkuvat varsin yleisellä tasolla. Myöhemmin niiden tilalle on syntynyt joukko uusia teorioita, jotka nekin ovat ajan myötä kyetty osoittamaan riittämättömiksi. (Juuti 2013, 25-26.) Juuti viittaa tällä siihen, että ei ole olemassa yhtä 'oikeaa' johtamisen teoriaa, vaan johtaminen täytyy käsittää varsin moniparadigmaisesti eli vallalla on yhtä aikaa "monta totuutta" johtamisesta.

Juutin mukaan 2010-luvulla johtamisessa puhutaan johtamisteorioista, joita voidaan myös kutsua "johtamispuheiksi". Ne kilpailevat muiden tuotteiden tavoin asiakkaiden suosioista. Johtamispuheiden kuluttajia ovat organisaatiot, johto ja esimiehet sekä johtamisen kehittäjät, tutkijat ja kouluttajat. Johtamisteoriat tarjoavat parhaimmillaan näkökulmia ja kieltä, joiden avulla johtamisen eri puolia voidaan tarkastella. (Juuti 2013, 26-28.)

Seuraavassa taulukossa esitellään liikkeenjohdon historian vaiheita ja painotuksia:

Ajankohta	Johtajuudessa keskeisiä teemoja
- 1900	Johtajuudessa pinnalla olivat ”suurmiehet”.
1910 – 1920	Korostettiin tieteellistä johtamista, johtamiseen vaikuttivat taylo-rismi ja fordismi.
1920 – 1940	Johtajan luonteenpiirteille ja karismalle annettiin painoarvoa.
1900 – 1950	Pyrittiin erottamaan hyvin menestyvä johtaja heikosti menestyvästä heidän ominaisuuksiensa perusteella.
1950 – 1970	Johtajuudessa pyrittiin erottamaan menestyvä johtaja huonosti menestyvästä heidän käyttämänsä johtamistyylinensä perusteella. Johtajuudessa korostettiin tilannesidonnaisuutta.
1980 – 1990	Johtamisessa pinnalla oli transformationaalinen johtaminen, yrityskulttuurit, laatuajattelu sekä korostettiin johtajuuden ääri-laitoja ns. kovaa johtamista ja pehmeää johtamista.
1970 – 2000	Keskityttiin ihmisten ja asioiden johtamiseen. Käytiin keskustelua siitä, mihin tilanteisiin ihmisten ja asioiden johtaminen soveltuvat.
1980 – 2000	Kiinnostus kohdistui merkitysten johtamiseen, jossa tarkasteltiin johtamista kulttuurinäkökulmasta ja myöhemmin symbolisena toimintana.
1990 – 2000	Johtajuudessa kiinnitettiin huomiota julkisiin organisaatioihin, jossa painotettiin osaamisen johtamista, benchmarking ajattelua, johtajien testaamista psykologisten testien avulla.
1990 –	Tarkasteltiin johtamista postmodernin näkökulman kautta tekstuaalisena konstruktiona, muoti-ilmiönä tai tarinana.
2000 -	Johtaminen nähdään moniparadigmaisena ilmiönä.

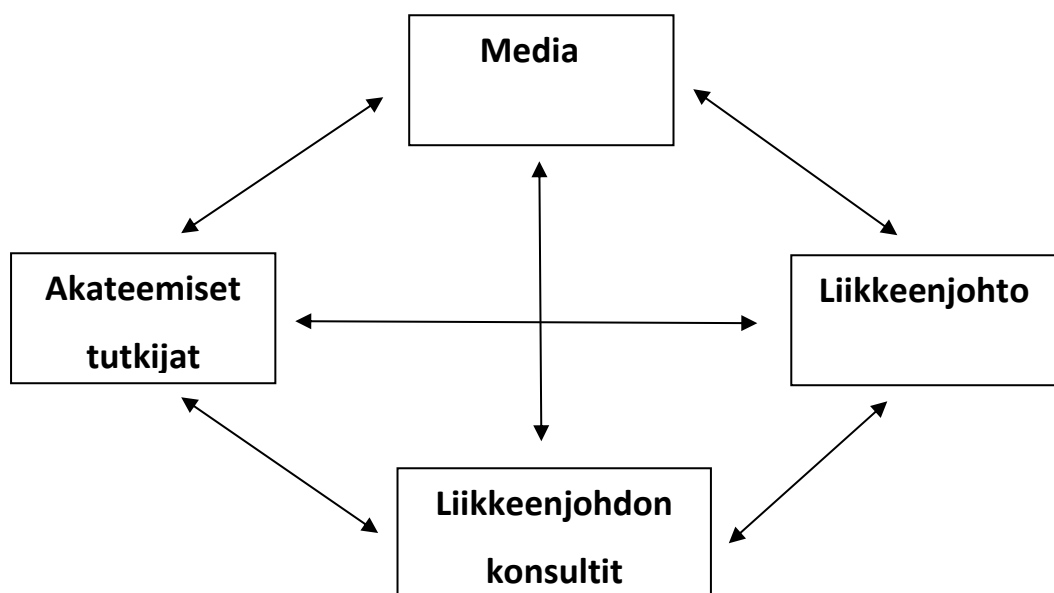
Taulukko 1. Johtamisentutkimuksen vaiheet.

(Mukaiillen Juuti 2006, 14; Grint 2011, 1-14)

3 Johtamisen trendit

Tutkimuskirjallisuudessa puhutaan johtamisopeista, mutta myös johtamismuodeista. Ei voi olla törmäämättä käsitteeseen ”johtamismuoti”, kun perehtyy ajankohtaisiin johtamisen tutkimuksiin ja kirjallisuuteen. Johtamisoppien ja -muotien lisäksi on alettu puhua johtamisen trendeistä. Erityisesti 2000-luvulla tutkimuksissa ja mediassa käytetään voimakkaimmin sanaa ”johtamisen trendit”. Tässä tutkimuksessa tullaan käyttämään johtamisen trendit käsitettä, koska sitä käsitettä on käytetty enemmän tämän tutkimuksen lähdeaineistossa Talouselämä lehdissä. Kyseessä on aineistolähtöinen tutkimus, joka pohjautuu 2015-vuonna julkaistuihin Talouselämä lehtiin, mikä edustaa median näkemystä ajankohtaisista johtamisen trendeistä.

Ennen syventymistä johtamisen trendeihin on hyvä perehtyä siihen, mitä tarkoitetaan johtamisopeilla ja johtamismuodeilla. Tienarin ja Meriläisen mukaan (2012) johtamisopit (management ideas) ja työkalut (management tools) ovat tutkimuksellisen tiedon polarisoituja versioita, joiden vaikutuspiiriin liikkeenjohtajat pääsevät tai joutuvat erilaisissa yhteyksissä: koulutuksessa, liikkeenjohdon konsulttien kanssa käytävissä keskusteluissa, seminaareissa tai selailemalla johtamisen bestseller-kirjoja. Näin opit ja työkalut leviävät johtajien keskinäisessä vuorovaikutuksessa, asiakastapaamisissa ja median välityksellä (Mts. 2012). Johtamisoppien ja työkalujen leviämistä voidaan havainnollistaa seuraavan kuvan avulla.



Kuvio 1. Johtamisoppien ja työkalujen leviäminen

(Tienari & Meriläinen, 2012. Alkup. Engwall & Kipping 2002.)

Johtamisoppien rinnalla puhutaan myös liikkeenjohdollisista opeista. Tienarin ja Meriläisen mukaan (2012) Engwall ja Kipping (2002) ovatkin kuvanneet oppien luomista ja leviämistä maailmanlaajuisiksi järjestelmäksi, johon liittyy monia eri tahoja, joilla on erilaisia tarkoitusperiä.

Miksi uusia johtamisoppeja kehitetään jatkuvasti? Johtamisoppeja kehitetään, koska ne herättävät johtajien mielenkiinnon ja niitä ryhdytään toteuttamaan organisaatioissa erilaisten työkalujen avulla (Tienari & Meriläinen 2012). Liike-elämässä nousee jatkuvasti pinnalle erilaisia johtamisen muoteja, joista puhutaan paljon esimerkiksi liike-elämän lehdissä, näin on muun muassa todennut Koonz (1961, 1980). Abrahamsonin mukaan (1991) erilaiset johtamisoppeja markkinoivat tahot kilpailevat siitä, mitkä muodit ohjaavat johtamisen kehitystä. Liikkeenjohdon muotien tuottaminen on prosessi, jossa muotien luojat määrittelevät jatkuvasti uudelleen sekä omat uskomuksensa että muotia seuraavat kollektiiviset uskomukset siitä, mitkä tekniikat edistävät johtamisen kehitystä. Vallitsevat muodit nähdään edistyksellisinä ja houkuttelevimpina kuin aiemmat muodit. Abrahamsonin mallin (1996) avulla pystytään havainnollistamaan johtamisprosessien syntyprosessia. (Seeck 2013, 327-328.)

Johtamisoppien ja -muotien syntyprosessien ymmärtäminen kertoo siitä, miten johtamisen trendit syntyvät myös 2010-luvulla. Yksi vaikuttava keino johtamisen trendien synnyssä on medialla. Tässä tutkimuksessa pureudutaan tarkemmin siihen, miten johtamisen trendit näkyvät mediassa eli tutkimuksen kohteessa Talouselämä-lehdessä vuonna 2015.

Tutkimuksen aihe on haastava, koska johtaminen on varsin laaja aihepiiri. Tutkimuskirjallisuuden rajaaminen on osoittautunut haastavaksi. Tähän tutkimukseen on valittu kolmen tunnetun johtamista tutkineen tutkijan tuloksia ajankohtaisista johtamisen teemoista. Tutkimuskirjallisuuden tarkastelu pohjautuu Keith Grintin, Pauli Juutin ja Hannele Seeckin tutkimuksiin. Keith Grint on kansainvälisesti tunnettu johtamisen tutkija, joka on tehnyt lukuisia kvalitatiivisia tutkimuksia ajankohtaisista johtamisen teemoista (University of Warwick 2016). Pauli Juuti on Johtamistaidon opiston perustaja ja tunnettu suomalainen johtamisen tutkija (Pauli Juuti 2016). Hannele Seeck on

myös yksi tunnetuimpia johtamisen tutkijoita Suomessa (Turun yliopisto 2016.) Tutkimuksen kirjallisuuden tarkastelu nojaa näiden kolmen tutkijan viime aikaisiin näkemyksiin. Kirjallisuuskatsauksen pääotsikot on rakennettu Grintin, Juutin ja Seeckin näkemyksiin, mutta jokaisessa esitellyssä johtamisen trendissä tuodaan esille myös muiden tutkijoiden näkemyksiä.

Aaltio korostaa sitä, että tulevaisuudessa johtajalta vaaditaan kykyä luoda ja ylläpitää luottamusta työyhteisöissä, mikä on perusta työyhteisölle ja luovuudelle. Luottamus korvaa hierarkkisia johtamisasemia ja ulkopuolisia kontrollijärjestelmiä. Tulevaisuudessa johtajuus kehittyy siten, että johtaminen kuuluu kaikille, ei vain harvoille. Johtaminen on jatkuvaa itsensä kehittämistä ja se on koko ajan liikkeessä. ”Tunne itsesi” on vanha teema, joka pätee tulevaisuudessa johtamisen saralla. Johtaminen nähdään perustuvan prosessiin, ei niinkään paikkaan. Tulevaisuudessa johtajuudessa painotetaan vuorovaikutussuhdetta. Johtamisen nähdään alkavan toiminnasta, jossa pienet voitot ovat tärkeitä myös symbolisten merkitysten vuoksi. Tulevaisuuden johtamisessa itsensä johtamiselle annetaan myös painoarvoa. (Aaltio 2008, 31.)

Ennustetaan, että johtajuudesta tulee heterogeenisempää ja että tulevaisuudessa johtajiksi valikoituu henkilöitä yhä useammista viiteryhmistä. Johtajuuden tulevaisuuden avaavat suuria muutoksia johtamisen käytäntöihin. Johtajat tarvitsevat tulevaisuudessa yhä enemmän: sosiaalisia taitoja, tunnekompetenssia, kykyä innostaa, tukea luovuutta ja herättää luottamusta, visionäärisyyttä, luottamuksen herättämisen kykyä, kykyä johtaa jatkuvaa muutosta ja uudistumista Johtamistiimien on sulatettava yhä entistä enemmän monimuotoisuutta, arvoja ja erilaisia kulttuuritaustoja. samalla johtajana kehittymisen ydinasiat säilyvät samoina: johtajuus on identiteetin omaksumista, kasvua ja muutosta asemassa organisaatiossa. Paitsi että itsetuntemus ja oman toiminnan reflektio auttavat kehittymään johtajana, johtajan on etsittävä monimuotoista palautetta kehittymisen tuoksi. (Aaltio 2008, 258.)

Uudet tavat tehdä vaativat uusia tapoja johtaa. Taborda väittääkin, että perinteiset hierarkkiset toimintatavat ovat siirtymässä syrjään. Nykyään kaikkia kannustetaan osallistumaan päätöksentekoprosesseihin ja valtuutetaan tekemään aloitteita. Tulevaisuudessa johtajan roolina on toimia enemmänkin valmentajana ja ohjata työntekijöitä oikeaan suuntaan. Johtajan tehtävä on poistaa yhteistyön esteitä ja kannustaa tiimityöhön. (Taborda 2000, 41-42.)

Aiempien tutkimusten pohjalta nousi esille neljä pääteemaa: henkilöstöjohtaminen, monimuotoisuuden johtaminen, hajautettu ja jaettu johtaminen sekä transformationaalinen johtaminen. Henkilöstöjohtamisessa korostuu ihmisten johtaminen ja hyvinvoinnin johtaminen. Monimuotoisuuden johtaminen voidaan nähdä yhdeksi osaksi henkilöstöjohtamista, mutta tässä tutkimuksessa se on haluttu nostaa omaksi pääteemaksi, koska moninaisuuden lisääntyminen organisaatioissa on noussut selkeämmin esille omaksi kokonaisuudekseen.

Kolmanneksi pääteemaksi on valittu hajautettu ja jaettu johtaminen. Grintin mukaan (2011, 13) 2000-luvulla nykypäivän johtamisessa painotetaan hajautettua johtamista. Puolestansa Juutin mukaan tulevaisuuden johtamista voidaan tarkastella jaetun johtajuuden kautta (Juuti 20016, 14, 81-85, 151-154.) Viimeiseksi pääteema on transformationaalinen johtaminen. Erityisesti Seeckin mukaan tutkimuksissa johtamisessa on nyt pinnalla ihmisten johtaminen eli transformationaalinen johtaminen (Seeck 2012, 247-276, 304-326.)

3.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisella tavoitellaan henkilöstövoimavarojen määrän ja ominaisuuksien varmistamista sekä henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista. Strateginen henkilöstöjohtaminen painottaa henkilöstövoimavarojen johtamista ja kehittämistä palvelu- ja toimintastrategioiden pohjalta. Henkilöstöstrategia on johdon ja henkilöstön yhteinen tahtotila siitä, millaista henkilöstöpolitiikkaa organisaatiossa halutaan toteuttaa. Hyvä henkilöstöjohtaminen on joustavaa, luottamusta herättävää ja oikeudenmukaista. Henkilöstöjohtamisen monet toiminnot ovat oleellisia henkilöstön jaksamisen kannalta. (Suonsivu 2011, 135-136.)

Henkilöstöjohtaminen (henkilöstövoimavarojen johtaminen, henkilöstöhallinto) viittaa kolmeen eri asiaan: johtamistyön henkilöstöulottuvuuteen, erilaisiin henkilöstötoimiin ja henkilöstöosastoon. Henkilöstöjohtaminen voidaan käsittää erääksi johtamistyön ulottuvuudeksi, jonka tarkoituksena on taata organisaation tavoitteiden saavuttamiselle keskeisten inhimillisten resurssien hankinta, ylläpito ja kehittäminen. Johtajan tai esimiehen tehtäviin kuuluu kehittää liiketoiminnan toteuttamisessa tar-

vittavia taitoja ja osaamista sekä työyhteisön toimintakyvykkyyksiä. Henkilöstöjohtaminen voidaan ymmärtää joukoksi toimintoja, joiden tarkoituksena on taata henkilöstöjohtamisen tarkoituksenmukainen toteutuminen organisaatiossa. Tärkeimpiä näistä toiminnoista ovat: henkilöstötarpeen suunnittelu ja henkilöstöinformaation kerääminen, työsuhteasioiden neuvottelemine ja suhteet ammattijärjestöihin, työntekijöiden perehdytys ja valinta, perehdytys ja socialisaatio, osaamisen kehittäminen ja koulutus, suoritusarviointi ja palkitseminen, urasuunnittelu ja ylennykset sekä työsuhteen päättäminen. (Peltonen 2007, 95.)

Henkilöstöjohtaminen viittaa myös henkilöstöosaston työntekijöihin ja henkilöstötoiminnon muodolliseen rooliin organisaation työnjaossa. Henkilöstöasioista vastaavien tehtävän on varmistaa henkilöstöjohtamiseen liittyvien tavoitteiden saavuttaminen erilaisten toimintojen ylläpitämisen ja kehittämisen kautta ja johtajien ja esimiesten tuen ja konsultoinnin avulla. (Peltonen 2007, 96.)

Henkilöstöjohtamista ei voitane pitää ohimenevänä »isminä», joka vähitellen korvautuu paremmilla ja muodikkaimmilla virtauksilla. Nuoreksi tieteenalaksi ja toiminnan alueeksi henkilöstöjohtaminen on jo nyt saanut paljon aikaan. (Luoma 2006, 85.)

Hyvinvoinnin johtaminen osana henkilöstöjohtamista

Johtamista on varsin monenlaista. Kuitenkin vain hyvä ihmisten johtaminen luo työyhteisöön hyvän ilmapiirin ja terveyttä edistävän toimintatavan. Ihmisten johtaminen pyrkii myös kehittämään toimintoja henkilöstön osallistumisen kautta. (Juuti & Vuorela 2002, 18.) Puhuttaessa hyvinvoinnista työyhteisöissä puhutaan usein hyvinvoinnin johtamisesta ja työhyvinvoinnin johtamisesta.

Työhyvinvoinnin johtaminen on yksi keskeinen aihealue, kun keskustellaan johtamisen trendeistä. Työhyvinvoinnin johtaminen kiinnostaa, koska siitä aiheutuu vuosittain työnantajille ja työntekijöille merkittäviä vaikutuksia sairauspoissaolojen ja työtapaturmien myötä. Suomessa sattuu vuosittain 130 000 työtaturmaa, joista 50 000 johtaa vähintään 4 päivän työstä poissaoloon ja niissä kuolee vuosittain 50 ihmistä. Matkalla työstä kotiin tai päinvastoin sattuu vuodessa 20 000 tapaturmaa, joista 15-20 johtaa kuolemaan. Työtaturmien lisäksi vuosittain noin 5000 työntekijää sairastuu ammattitautiin. Tavallisimpia ammattitauteja ovat meluvammat, rasisairaudet ja ihotaudit. (Työterveyslaitos 2016b.)

Elinkeinoelämän keskusliiton työaikatiedustelun mukaan sairaus- ja tapaturmapoissaolujen osuus teoreettisesta säännöllisestä työajasta oli 4,3% vuonna 2014. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2015.) Ei jää varmaankaan epäselväksi, miksi työhyvinvoinnin johtamisesta keskustellaan nykypäivänä paljon. Työhyvinvoinnin johtaminen puhuttaa niin työnantajia, työntekijöitä kuin koko yhteiskuntaa.

Työhyvinvoinnin johtaminen vaikuttaa koko yhteiskuntaan

Työhyvinvoinnin johtamisesta puhuttaessa on hyvä muistaa, kuinka suurista kustannuksista puhutaan. Esimerkiksi vuonna 2010 Suomen bruttokansantuote oli noin 180 miljardia euroa ja valtion budjetti noin 50 miljardia. Samaan aikaan työhyvinvointiin liittyvät kustannukset olivat seuraavaa luokkaa:

- sairauspoissaolot noin 4% työpanoksesta eli noin 7 miljardia euroa
- ennen aikaiset eläkkeet noin 18 miljardia euroa
- työtapaturmat noin 2 miljardia euroa
- presenteismi (työntekijä tulee sairaana töihin) noin 4% työpanoksesta eli 7 miljardia euroa
- terveyden- ja sairaanhoitokulut noin 7 miljardia euroa.

Yhteensä nämä kustannukset olivat 41 miljardia, jotka kertovat puutteellisista työhyvinvoinnin kustannuksista. Ne ovat siis kustannuksia, joihin työhyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa. (Työterveyslaitos 2012, 12.)

Työhyvinvoinnin johtaminen on hyvää johtamista

Työhyvinvoinnin johtamisella kehitetään organisaatiota, henkilöstön voimavaroja-osaamista sekä työyhteisön ilmapiiriä. Parhaimmillaan työhyvinvoinnin johtaminen on yrityksen strategista johtamista, jonka periaatteet ilmaistaan henkilöstöstrategiassa. (Manka, Kaikkonen ja Nuutinen 2007, 12.) Mankan mukaan työhyvinvoinnin johtaminen koostuu hyvästä johtamisesta ja toimivasta työyhteisöstä. Mankan mukaan sosiaalinen pääoma koostuu: luottamuksesta, yhteisistä arvoista ja normeista, osallistumisesta, sosiaalisista suhteista ja verkostoista sekä vastavuoroisuudesta.

(Manka 2016.)

Manka puhuu hyvän johtamisen merkityksestä työhyvinvoinnin johtamisen pelikentällä. Mankan mukaan johtaminen on muuttumassa entistä kokonaisvaltaisemmaksi, sillä johtajuuden myönteiset piirteet ovat yhdistyneet eri johtajuusteorioissa. Resurs-

sien niukkuuden vuoksi on kiinnitetty yhä enemmän huomiota siihen, minkälaisia sisäisiä ja ulkoisia tuloksia johtamisella saavutetaan. Hyvä johtaminen kytkeytyy organisaation suorituskykyyn, tuloksellisuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin, joten johtamisen kehittämällä on saavutettavissa paljon hyötyä. (Manka 2016.) Manka puhuu myös modernista johtajuudesta, joka vaikuttaa työhyvinvointiin. Modernista johtajuudesta puhuttaessa esimieheen liitetään useampia toivuttavia piirteitä:

- *Reilu ja oikeudenmukainen työn organisointi.* Esimiehen tehtävänä on huolehtia, että perusasiat ovat kunnossa. Hän on oikeudenmukainen ja ottaa työntekijät mukaan päätöksentekoon kuuntelemalla heitä.
- *Esimerkillisyys ja luotettavuus.* Esimies toteuttaa elämässään eettisiä arvoja ja on johdonmukainen päätöksenteossaan.
- *Psykologinen ja emotionaalinen tuki sekä tunneälykyys.* Esimies toimii valmentajana ja antaa tarvittaessa palautetta, niin myönteistä kuin rakentavaakin. Hänen puoleensa voi kääntyä pahan paikan tulleen, koska hän kuuntelee ja on henkisesti läsnä.
- *Työntekijöistä huolehtiminen.* Esimies seuraa työntekijöidensä psyykkistä ja fyysistä kuormittuneisuutta ja tarttuu siihen tarpeen mukaan, hän otata myös ongelmat puheeksi.
- *Valtuuttaminen ja innostaminen tavoitteiden saavuttamiseen, luovaan ajatteluun ja omien toimintatapojen kyseenalaistamiseen.* Esimies inspiroi älyllisesti ja haastaa työntekijät uusille urille ajattelussaan. Jokainen tietää työnsä tavoitteet.
- *Optimismen johtaminen.* Esimies huolehtii työpaikkansa myönteisestä ilmapiiristä, koska se vaikuttaa jopa asiakastytyväisyyteen.
(Manka 2016.)

Esimiehen ei tarvitse kuitenkaan olla yli-ihminen, koska ryhmä voi kompensoida häneltä puuttuvia ominaisuuksia. Johtajuus muodostuu siis koko ryhmän toimivuudesta eikä yksin esimiehen ominaisuuksista. (Manka 2016.)

Suonsivu kirjoittaa, että työhyvinvoinnin johtamisen periaatteista. Työhyvinvointi on tavoitteellista henkilöstöjohtamiseen sisältyvää toimintaa, jota toteutetaan yhteistoiminnallisesti työnantajan ja henkilöstön kanssa. Työhyvinvoinnin johtamisessa pidetään jatkuvasti huolta henkilöstön osaamisesta, pätevyydestä ja ammattitaidosta. Jokainen työntekijä tietää yksikkönsä ja työnsä tavoitteet sekä työntekijöille on annettu selkeät vastuut ja he voivat suunnitella omaa työtään. Johtamisessa huomioidaan myös se, että työt vastaavat työntekijöiden osaamista, ammattitaitoa ja toimintakykyä. On tärkeätä, että töiden sisältö on monipuolinen ja mielekäs kokonaisuus. Työ-

hyvinvoinnin johtamisessa panostetaan työntekijöiden kannustamiseen ja tukemiseen. Hyvinvoivassa työyhteisössä työpaikan terveys- ja turvallisuusriskit on arvioitu huolella ja työympäristöstä on tehty toimiva, terveellinen ja turvallinen. Työyhteisö on suunniteltu fyysisesti ja henkisesti työntekijöille sopivaksi. Työhyvinvoinnin johtamisessa on myös tärkeää panostaa siihen, että työoloja ja henkilöstön työhyvinvointia seurataan ja arvioidaan jatkuvasti. (Suonsivu 2011, 164-165.)

3.2 Monimuotoisuuden johtaminen

Monimuotoinen työyhteisö tarkoittaa organisaatiota, jossa työskentelee taustoiltaan erilaisia ihmisiä. Monimuotoisuuden pysyviä ulottuvuuksia ovat ikä, sukupuoli, rotu, etnisuus ja fyysinen toimintakyky. Muita ulottuvuuksia ovat perhesuhteet, siviilisääty, uskonto, koulutustausta ja työkokemus. Henkilöstön erilaisuus tai monimuotoisuus on laaja käsite. Yhden määritelmän mukaan monimuotoisuus on kokonaisuus, joka käsittää kaikkien työntekijöiden samankaltaisuuden ja erilaisuuden organisaatiossa. Kysymyksessä ei ole vain työntekijöiden erilaisuus, vaan erilaisuuden muodostama kokonaisuus. (Viitala & Jylhä 2011, 366.)

Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan monimuotoisuuden johtaminen tarkoittaa sitä, että henkilöstön ja asiakaskunnan monimuotoisuuden vaikutukset tiedostetaan ja niiden tuomiin mahdollisuuksiin ja haasteisiin etsitään ratkaisuja. Moninaisuuden johtamisella pyritään maksimoimaan monimuotoisuuden edut ja haitat. Monimuotoisuuden johtamista voidaan ajatella johtamistyylinä, jossa kaikkien työntekijöiden taidot huomioidaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 5.)

Prasadin ym. (2006) mukaan moninaisuusjohtamisella voidaan tarkoittaa monimuotoisuuden hallintaa, monimuotoisuuteen kannustamista, sen arvostamista tai monimuotoisuuteen suhtautumista. Monimuotoisuuden johtaminen kuvaillaan liittyvän väljästi esimerkiksi monimuotoisuuden ja erilaisuuden kunnioittamiseen sekä organisaatorisiin käytäntöihin, joilla vähemmistöryhmiin kuuluvien työntekijöiden asemaa pyritään parantamaan (Siltaoja ym. 2010, 259). Meriläinen ja Tienari (2012) korostavat, että moninaisuuden johtaminen tulisi aina sopeuttaa yrityksen henkilöstörakenteeseen ja sen toimialan perinteisiin.

Parhaimmillaan monimuotoisuuden johtaminen muodostaa olennaisen osan organisaation strategiaa tai yrityksen liiketoimintastrategiaa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 5-6). Monimuotoisuuden johtaminen ei olekaan pelkästään vähemmistöjen asia, vaan osa hyvää johtamista. Hyvä johtaminen kuuluu meille jokaiselle. (Mts. 64.)

Uudessa vuoden 2016 alusta voimaantulleessa hallinnointikoodissa suositellaan pörs-siyhtiöitä laatimaan itselleen hallituksen monimuotoisuutta koskevat periaatteet. Periaatteiden tarkoituksena on määritellä hallituskokoonpanon riittävä monimuotoisuus yhtiökohtaisesti. Hallinnointikoodi lähtee siitä, että yhtiö määrittelee periaatteet itse omista lähtökohdistaan – ottaen huomioon liiketoiminnan laajuus ja yhtiön kehitysvaiheen. Monimuotoisuusperiaatteet koskevat sukupuolen lisäksi jäsenten ikää sekä ammatti-, koulutus- ja kansainvälistä taustaa. (Keskuskauppakamari 2016b.)

Ikäjohtaminen

Viime aikoina monimuotoisuuden johtamisen yhteydessä on puhuttu paljon ikäjohtamisesta ja työntekijöiden ikääntymisen mukanaan tuomista johtamisen haasteista. Viime aikoina on myös alettu puhua eri sukupolvien johtamisesta ja siitä, että perinteinen hierarkkinen johtamismalli ei enää toimi eri-ikäisten johtamiseen.

Tarvitsemme työhön kaikenikäisiä, ei vain tulevaisuudessa, vaan jo nyt (Vaahtio 2006, 123). Tulevaisuudessa työntekijöiden vaatimukset ja odotukset kasvavat, kun uuden sukupolven työntekijät astuvat työelämään. Tällöin organisaatioiden on tarkasteltava kriittisesti toimintatapojaan johtamisen ja työkuultuurin osalta. Eri-ikäisten johtamisen haasteena tulee olemaan kyky luoda työympäristö, jossa kaikki sukupolvet kykenevät työskentelemään kohti yhteistä visiota ja tavoitteita. (Hietaharju ym. 2013, 27.)

Sukupolvienjohtamisesta voinee puhua myös käsitteellä ikäjohtaminen eli työyhteisön eri-ikäisten ihmisten johtamisesta. Työyhteisöissä on erilaisia ja eri sukupolvea edustavia ihmisiä, jotka tarvitsevat yksilöllistä johtamista (Halme 2011, 49).

Nuoren sukupolven tuleminen työmarkkinoille asettaa tulevaisuudessa haasteen organisaatioille ja johtamiselle. Muun muassa Z- sukupolvi on ryhmä erilaisia nuoria, jotka ovat vaikeasti tavoitettavia, yhteiskunnasta pudonneita ja toisaalta taas korkeasti koulutettuja tietotekniikan kanssa eläneitä kansainvälisiä nuoria. Kyseinen sukupolvi tulee kyseenalaistamaan perinteiset ajattelu- ja toimintamallit työelämässä. He

vaativat johtamiselta mm. kehitystä, itsenäisyyttä, vapautta, suoraa palautetta, luotamusta ja etenkin avointa mieltä. (Lahti 2014, 29-32.)

Eri sukupolvet toivovat johtajalta oikeudenmukaisuutta sekä tasapuolista ja reilua kohtelua. Keski-ikäiset haluavat esimieheltä avointa ja reilua keskustelua sekä vastuun kantamista ja asioiden hoitamista/ratkaisua. Nuoret taas toivovat esimieheltä kuuntelua, huomioimista ja päätöksiin mukaan ottamista. (Nuutinen ym. 2013, 53-54)

X-sukupolven johtaminen

Suurten ikäluokkien jälkeen työpaikoille ovat tulleet X-sukupolvi, jolle palkka sekä etenemis- ja kouluttautumismahdollisuudet ovat tärkeitä. (Viitasalo 2012). X-sukupolven kuuluvien on havaittu arvostavan joustavia työaikoja, itsenäisyyttä, mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen sekä mielenkiintoista työtä. Johtamiselta odotetaan hyvää esimiesalaissuhteen laatua sekä valtuuttavaa johtamista. Suurista ikäluokista X-sukupolven on sanottu eroavan siinä, että siihen kuuluvat eivät kunnioita auktoriteetteja aikaisemman sukupolven tapaan. Toisaalta X-sukupolvi toivoo selkeää johtavaa johtamista. He katsovat kuitenkin, että tärkeää on myös esimiehen osallisuus työnteossa. Suurten ikäluokkien on todettu korostavan arvostavaa johtamisotetta, mitä ikääntyvillä työntekijöillä synnytti se, että esimies oli valmis tarvittaessa valmis tekemään työtä yhdessä työntekijöiden kanssa. Tällaista esimiestä arvostettiin, sillä hänen koettiin toimivan työntekijöiden etujen mukaisesti. Esimiehen osallistuminen työhön viesti työntekijöille siitä, että heidän työskentelyolosuhteisiinsa haluttiin panostaa. (Nuutinen ym. 2013, 12-13, 55-56)

X-sukupolven mielestä esimiehen tai johtajan kuuluu olla tietoinen siitä, mitä työntekijöiden arkeen kuuluu. Heidän mielestä tämä auttaa siihen, että johtaja tukee paremmin ja on tietoinen käytännöistä ja työn arjesta. Tämä auttaa heidän mielestään työn jakamista tarkoituksenmukaisesti. Tällainen esimiestyö synnyttää vastuullisuutta, jolloin otetaan vastuuta työn kokonaisuudesta eikä pelkästään omista tehtävistä. (Mts. 57)

Y-sukupolven johtaminen

Ahosen ja muiden mukaan (2010, 24) Y-sukupolven työntekijät haastavat johtamisen ja yrityksen toimintamallit avoimesti. Heille ei ole myöskään ominaista pitää asioita itsestään selvyyksinä tai pelätä lähestyä esimiestään hierarkian pelossa (Mts. 24). Ristikankaan ja Ristikankaan mukaan (2013, 19) Y-sukupolvi tulee kyseenalaistamaan hierarkiat.

Miten Y-sukupolvea tulisi johtaa? Y-sukupolven kuvaillaan tarvitsevan enemmän ”liidereitä” kuin ”pomoja” (Vesterinen ym. 2011, 125). Ahosen ja muiden mukaan (2010, 24) Y-sukupolvi haluaa vuorovaikutteisen ja läsnä olevan esimiehen. Koska Y-sukupolvelle on vuorovaikutteisuus tärkeätä, soveltuvat jaettu johtajuus ja vuorovaikutteinen johtajuus hyvin Y-sukupolven johtamiseen. Mankan mukaan jaetussa johtajuudessa korostuukin hyvin ryhmän dynamiikka ja vuorovaikutteisuus. Vuorovaikutteisessa johtajuudessa korostetaan nimensä mukaisesti vuorovaikutteisuutta esimiehen ja työntekijän välillä, johon heijastuu molemminpuolinen luottamus, kunnioitus ja vastavuoroisuus. (Manka 2013, 107-111.) Vesterisen ja muiden mukaan (2010, 123-124) Y-sukupolvi arvostaa vastuullista johtamista, jossa näkyy työnantajan yhteiskunnallisesti vastuullinen ajattelu. Vastuulliseen johtamiseen kuuluvat niin taloudellinen-, sosiaalinen- ja ympäristövastuu. Taloudellisessa vastuussa painotetaan yhteiskunnallisia vaikutuksia työllisyyteen ja taloudelliseen toimeliaisuuteen. Sosiaalisessa vastuussa näkyvät yrityksen yhteiskunnalliset vaikutukset hyvinvointiin ja erityisesti nuoriin. Ympäristövastuussa näkyy yrityksen vaikutukset biodiversiteettiin ja ilmastomuutokseen. (Harmaala & Jallinoja 2012.) Kaikissa johtamisen malleissa näkyy hyvin se, että Y-sukupolvi on varsin valveutunut ja vaatii työnantajilta paljon, jotta johtaminen olisi heille mieleistä.

Y-sukupolvi vaatii myös entistä henkilökohtaisempaa johtamista esimiehiltä. Y-sukupolvelle onkin tyyppillistä jatkuva kyseenalaistaminen, mikä vaikuttaa siihen, että johtamisen pitää olla jatkuvaa ja esimiehen tulee olla valppaana, sillä tämä sukupolvi vaatii paljon. Johtamisessa korostetaankin vuorovaikutusta. (Vesterinen ym. 2010, 124.)

Y-sukupolvea motivoi innostava, oikeudenmukainen johtaminen ja mukava yhteistyö (Ristikangas ym. 2013, 19). He tarvitsevat myös jatkuvaa palautetta, vakuuttelua

oman panoksensa tärkeydestä, jotta heidän mielenkiinto työhönsä säilyy. Y-sukupol-
vea motivoi myös koulutus työpaikalla. (Mts. 125.)

Y-sukupolvea motivoi myös mielekäs työ. Tämä sukupolvi haluaa olla osallisena
työssä. Työssä pitää myös olla liikkumavaraa toteuttaa uusia toimintatapoja ja tuot-
taa uusia ajatuksia. Y-sukupolvelle on myös tärkeätä, että mielekkäässä työssä an-
neetaan vastuuta, sopiva määrä haasteellista ja vaativaa työtä. (Vesterinen ym. 2010, 64-
65.) Y-sukupolvi pitää myös yksilöllisiä tavoitteita tärkeänä (Mts. 58.)

Z-sukupolven johtaminen

Organisaatioiden johtaminen tulee mullistumaan Z-sukupolven astuessa työelämään.
Sydänmaanlakan (2012, 128) mukaan suurimpia haasteita tulevaisuuden johtami-
sessa ovat muutoksien nopeus ja jatkuva uudistuminen, kompleksisuuden lisääntymi-
nen, kovenevat vaatimukset luovuuteen ja innovatiivisuuteen, kyky johtaa hajautet-
tuja tiimejä, johtaminen virtuaalisesti, luottamuksen synnyttäminen, itsensä johtami-
nen sekä se miten rakennetaan yhtenäinen yrityskulttuuri.

Z-sukupolvi uskaltaa kyseenalaistaa hierarkian, ylhäältä tulevat ohjeistukset sekä
muutokset. Z-sukupolvi arvostaa johtajatyyppejä, jotka: puhuvat samaa kieltä ja
omaavat rennon asenteen; osaavat tarpeen tullen puhalttaa pelin poikki auktoriteetti-
sin ottein, mutta olemalla avoimia ja ”kavereita”; ovat ansainneet johtajan paikkansa
omien työtuloksien kautta; omaavat alaisensa kanssa samanlaisia sekä selkeitä ar-
voja. (Tienari & Piekkari 2011, 252.)

Kun johdetaan Z-sukupolvea, tulee määrittää tavoitteet, että ne sisältävät tarpeeksi
vapautta ja haasteita (Mts., 25). Johtamisen on tuettava luovuutta, moninaisuutta
sekä yhteisöllisyyttä. Z-sukupolvi ei siedä turhanpäivästä kyttäämistä ja odottavat
työyhteisöltä avointa informaatiota joka on kaikkien saatavilla (Mts. 22-23.)

Z-sukupolven kohdalla puhutaan tarpeesta hallita epäjohtamisen taidot. Epäjohtami-
nen on vaihtoehtojen välissä tapahtuvaa tasapainoilua asioiden kanssa jotka näyttä-
vät vastakkaisilta, mutta todellisuudessa nämä ovat kolikon kaksi kääntöpuolta (Tie-
nari & Piekkari 2011, 215.) Epäjohtamisella pyritään saamaan johtaminen piiloon ja

unohdetaan ”pönötyskulttuuri”, jonka aiemmat sukupolvet tietävät erilaisina vahvoina hierarkioina, tiedon salailuna ja asioiden päättämisenä ilman, että asianomainen itse siitä tietää (Mts. 206). Z-sukupolvi äänestää herkästi jaloillaan ja arvostaa vain johtajia, jotka arvostavat alaisiaan (Mts. 24).

Nuoren sukupolven johtamiseen tarvitaan myös kaverijohtajuutta sekä älykkään johtamisen taitoja. Sydänmaanlakan (2012, 108-113) mukaan älykkäässä johtamisessa pyritään luopumaan käskyttämisestä ja suunnataan johtamisen voimavara innostamiseen. Älykäs johtaja on innostava, ohjaava, kehittävä, osallistuva sekä valtuuttava, mutta samanaikaisesti osaa kontrolloida ja valmentaa. Älykkäässä johtamisessa pyritään panostamaan avoimuuteen, tasavertaisuuteen, välineellisyyteen sekä virtuaalisuuteen.(Mts. 2012, 108-113.)

Ikäjohtaminen herättää monia kysymyksiä. Miten nuoret tulevat johtamaan vanhoja tai vanhat nuoria ja miten he pystyvät erilaisessa maailmassa eläneenä luomaan yhteisen vision. Miten 75-vuotias tulee motivoitumaan, miten senioriteetin osaamista osataan hyödyntää ja arvostaako 25-vuotias 75-vuotiaan osaamista ja toisinpäin? (Åhman 2005, 203-204.)

Sukupuolen merkitys johtamisessa

Johtamisen alueella on paljon käsitelty kysymystä tasa-arvo naisten ja miesten välillä. Johtajaurat ovat tavallisempia miehille kuin naisille, lukuihin katsoen johtajina toimii nykyään niin Suomessa kuin muuallakin huomattavasti vähemmän naisia kuin miehiä. Näin siitä huolimatta, että naisten osuus työmarkkinoista Suomessa on noin puolet, ja 70% aikuisesta naisväestöstä osallistuu työelämään. Naisten urakehitys näyttää usein pysähtyvän »lasikattoon», eli mitä korkeammalle johtamishierarkiassa nousee, sitä vähemmän naisia siellä on. Lasikatto kuvaa sitä, että naisia näyttää eristävän korkeimmasta taloudellisesta vallasta este, jolle ei löydy selkeää syytä. (Juuti 2006, 178.)

Kiinnostus naisjohtajuuteen syntyi alun perin 1970-luvulla Yhdysvalloissa. Aihe on edelleen suosittu ja lisääntyvän mielenkiinnon kohde. Organisaatioiden lisääntyvän

diversiteetin, monimuotoisuuden, haaste on lisännyt kiinnostusta, koska maskuliinisen näkökulman dominoivuus vaientaa helposti monimuotoisuuden. Naisjohtajuuden tärkeyttä on mahdollista perustella eettisillä syillä, sillä tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus edellyttävät naisten ja miesten mahdollisuuksien yhtäläisyyttä. Organisaation hyödyt ovat perusteena näkemykselle: naisten korkea osaaminen on syytä saada laajasti hyötykäyttöön. Edelleen maine- ja imagosyyt saattavat painaa vaakakupissa – kuteinkaan tänä päivänä ei näytä hyvältä julkisuudessa, jos organisaation johto koostuu ainoastaan miehistä. (Lämsä ym. 2013 248.)

Naisjohtajuuteen vaikuttavat stereotyyppit ja skeemat

Powellin mukaan naisjohtajuuteen liitetään paljon stereotyyppioita. Johtajuus on perinteisesti liitetty kaksi stereotyyppiä, jotka liittyvät siihen, minkälaisena johtaja on perinteisesti nähty. Yleisesti johtajan oletetaan olevan mies ja siihen liitetään maskuliinisuus. Powellin mielestä on tärkeitä tiedostaa nämä stereotyyppit, koska silloin naisjohtajuudesta ja johtajuudesta sukupuolten välillä on helpompi puhua. (Powell 2011, 130-134.)

Naisjohtajuudesta voidaan muodostaa stereotyyppioita tavalla, että kaikki johtajat, jotka ovat sukupuoleltaan naisia, toimivat saman tyyppisesti. Käsitys voi olla positiivinen – vaikkapa että naiset johtajina ottavat alaisensa paremmin huomioon kuin miehet – mutta se voi olla myös kielteinen, kuten että naiset ovat epäjohtonmukaisia. Jos kysymyksessä on kilpailutilanne vaikkapa johtajaa valitessa, voidaan stereotyyppien avulla myös painottaa jotain johtajakandidaateista. Esimerkiksi siten, että »Liisa on kyllä mukava tyyppi, mutta ei hänestä ole tekemään strategisia linjanvetoja», Stereotyyppioita luodessa voidaan vähäisiäkin viitteitä käyttää hyväksi retorisella tavalla. (Aaltio 2006, 184.)

Naisjohtajuudesta puhuttaessa voidaan myös tarkastella skeemoja. Ne vaikuttavat siten, että skeemojen vastaisia havaintoja täytyy olla runsaasti, jotta henkilö muuttaisi käsityksiään naisjohtajuudesta. Esimerkiksi naisjohtaja voi kamppailla ennakkokäsityksiä vastaan siten, että hän lunastaa johtajapaikkansa paljon vaikeamman ja pitemmän tien kautta kuin mieskollegansa. Jos ajatellaan, että naiset eivät ole kykeneviä johtajiksi, naisten pitää ponnistella kovasti näyttääkseen, että heistä siihen on ja vasta tätä kautta käsitys heidän kyvykkyydestään muuttuu. Hallitseva identiteetti sellittää puolestaan jaotteluja ryhmiin ”johtajat” ja ”naisjohtajat”. Näin voi olla etenkin

sellaisissa yrityskulttuurisessa ympäristössä, jossa kategoriset skeemat ovat vahvoja. (Mts. 184.)

Naisjohtajuus ja »lasikatto» ilmiö

Naisjohtajuudesta puhuttaessa ei voi olla törmäämättä 'lasikatto' ilmiöön. Lasikatolla tarkoitetaan ilmiötä, että pääsee etenemään organisaatiossa tiettyyn rajaan asti, mutta sitten ura tökkää näkymättömään esteeseen. Monet joutuvat todistamaan osaamisensa työelämässä. Mutta vielä tänäänkin meillä on yrityksiä, joissa tehtävään valitaan naista pätemättömämpi mies, "koska hänestä halutaan kasvattaa johtaja". Presidentti Tarja Halonen on todennut lasikatto ilmiöstä: "Moni nainen lie kolauttanut päänsä lasikattoon, koska naisten osuudessa yritysten johdossa on edelleen ontuva tilanne. Osaavia naisia miellä on, siitä ei ole kyse." (Hirvikorpi 2005, 128.)

Ovatko nais- ja miesjohtajat erilaisia?

Minzbergin (1989) ja Daltonin (1959) mukaan aikaisempi johtajuustutkimus piti itsestään selvänä sitä, että johtajat ovat miehiä. Suurmiesteoria on yksi varhaisimmista johtamisteorioista, jonka mukaisesti läntiseen sivilisaatioon vaikuttaneet henkilöt (miehet) ovat esimerkillisiä johtajia, joiden tutkimus edistää hyvän johtajuuden ymmärtämistä. Piirreteorian mukaan taas tehokkaat johtajat omaavat erityispiirteitä, jotka erottavat heidät muista ihmisistä. Weissin mukaan (1996) nämä piirteet ovat sellaisia, joita miehiin yhdistetään useammin kuin naisiin. Powell korostaa (1993), että käyttäytymisteoriat taas selittävät hyvää johtajuutta yhdistäen miessukupuolelle ominaisia käyttäytymismalleja hyvään johtajuuteen. (Juuti 2006, 186.)

Powell tähdentää (1993), että tutkimustulosten mukaan naisten ja miesten välisiä eroja johtamisessa on selitetty ainakin kolmella tavalla: on esitetty, että eroja ei ole, koska naisjohtajat yrittävät olla miesten kaltaisia ja hylkäävät omalle sukupuolelleen ominaisen käyttäytymisen ja piirteet. On myös esitetty, että miehet ovat parempia johtajia, koska heidän varhaiseen sosialisatioon liittyvät kokemukset eroavat naisten kokemuksista; esimerkiksi joukkourheilu ja tiimien johtamisen kokemukset ovat heille tyypillisiä. Kolmanneksi on väitetty, että sukupuolten välillä on stereotyyppisiä eroja, ja johtajina naiset toteuttava omia tyypillisiä piirteitään. Rosener (1990) korostaa, että eroja korostavissa tarkasteluissa on myös esitetty, että naisille tyypillistä

johtajuutta tarvitaan nykyisessä liike-elämässä. Lundbergin ja Frankenhauserin mukaan (1999) naiset keskittyvät miehiä enemmän ihmissuhteisiin, kun taas miehet ovat tehtäväkeskeisempiä. (Juuti 2006, 186-187.)

Eaglyn ja Johsonin tutkimusten mukaan (1990) naiset käyttävät enemmän henkilökohtaista valtaa kun taas miehet nojaavat vallassa enemmän organisaatiohierarkiaan ja asemaan. Tämän mukaisesti naiset käyttävät normatiivista valtaa miehiä enemmän. Heidän alaisensa tulisi siten tunnistaa organisaationsa kulttuurisia rakenteita ja paikallistaa itsensä siinä. Scheinin (1973) klassisessa tutkimuksessa päädyttiin siihen, että nais- että miesjohtajat uskoivat johtajuuteen liittyvän enemmän feminiinisiä kuin maskuliinisiä piirteitä. Myöhemmissä tutkimuksissa Scheinin mukaan naisjohtajien kertomuksissa onnistuneeseen johtajuuteen ei enää liitetty niin miehisiä piirteitä. (Mts. 187.)

Frankenhauserin tutkimuksissa (1989) päädyttiin siihen, että naisjohtajat ovat psykologisesti androgyynisempiä kuin miesjohtajat, jotka pitäytyvät yksipuolisemmin ja jyrkemmin maskuliinisessa johtamistyyliissä. Sapp, Harod ja Zhao taas väittävät (1996), että naisten pitää omaksua maskuliininen johtamistyyli tullakseen hyväksytyiksi johtajina. (Mts. 187.)

Sukupuolten välisten erojen tasoittuminen johtamisessa

Powellin mukaan naisjohtajiin suhtaudutaan paljon paremmin nykypäivänä kuin ennen. Kun johtaja on mies, on se itsestäänselvyys. Mutta kun johtaja on nainen, herättää se paljon keskustelua ja ennakkoluuloja. Powell korostaa, että mitä enemmän ihmiset saavat kokemusta naisjohtajien toiminnasta, sitä nopeammin ennakkoluulot ja asenteet tasoittuvat naisjohtajia kohtaan. (Powell 2011, 134-136.)

Johtamisen kenttä on monimuotoinen, mutta se on viime aikoina muuttunut suuntaan, jonka mukaisesti naiseen stereotyyppisesti liitettyjä johtamisominaisuuksia tarvitaan siellä yhä enemmän. Feminiininen ja maskuliininen johtaminen osoittautuvat näin ollen kulttuurisiksi määreiksi, ei joksikin sellaiseksi, mikä liittyy pelkästään naiseen tai miehiin. Johtamistapoja ja johtamiskäyttäytymistä voidaan tarkastella kulttuurisina malleina ja jopa irrallaan naisten ja miesten tavoista johtaa. Näin ollen sekä naiset että miesjohtajat joutuvat mukautumaan odotuksiin, joita johtamiseen kohdistuu, ja nämä mallit ovat kulttuurisia ja siten muuntuvia. (Juuti 2006, 187-188.)

Powell on tutkinut naisten ja miesten välisiä eroja työpaikoilla. Hänen mukaansa on tärkeitä, että naisten asemasta työelämässä puhutaan enemmän. Powellin mukaan tulevaisuudessa naisten asemasta työelämässä tulee tasoittumaan miesten rinnalla. Tulevaisuudessa työelämässä tullaan luomaan enemmän sukupuoli neutraalimpejä standardeja ja tapoja käsitellä asioita. (Powell 2011, 33-34.)

3.3 Hajautettu ja jaettu johtaminen

Nykyisten johtamismuotien yksi pinnalla olevista aiheista on hajautettu johtaminen. Hajautettu johtaminen pistää pohtimaan, minkälaista johtajuutta tarvitaan, jotta voidaan haastaa perinteinen johtajuuskäsite, jossa on ihailtu yksilöä johtajana. Nykyään tarvitaan johtajuutta, joka huomioi paremmin kasvavan monimuotoisuuden. (Grint 2011, 10.)

Gronn korostaa (2002), että hajautettu johtajuus nähdään ryhmän tai verkoston uutena ominaisuutena, joka näyttäytyy yksilöiden välisenä vuorovaikutuksena. Spillanen mukaan (2006) johtajuus koskettaa yksilötasolla yhä suurempaa joukkoa ja se näkyy päivittäin monen johtajan vuorovaikutuksessa. Näillä johtajilla voilla joko virallinen tai epävirallinen johtajuusasema, koska johtajuus näyttää perustuvan ennemminkin kokemukseen kuin hierarkkiseen valtaan. (Hulpia, Devois & Rosseel 2009, 4.) Van Dijk ja Broekensin tutkimusten mukaan (2012, 12) hajautettu johtajuus on yhteistyön keino, johon liittyy useita johtajia, jotka delegeivat ja vaihtavat rooleja keskenään sekä 'ei-johtajia', jotka helpottavat tiimien päivittäisen työn suorittamista.

Hajautettu johtajuus eri organisaatioissa

Hajautettu johtajuutta harjoitetaan erityisesti oppilaitoksissa ja paikoissa, joissa huippu asiantuntijuudelle annetaan painoarvoa. Hajautettua johtajuutta käytetään myös puolustusvoimissa, jossa vallitsee 'Mission-Command' ajattelu. Tämä tarkoittaa sitä, että pyritään johtamaan erittäin hajautetun joukon toimintaa, joka koostuu keskistetystä johtajuudesta. Pyrkimyksenä on johtaa tehokkaasti muuttuvia tilanteita aina perinteisestä sodankäymisestä, konfliktien ratkaisuun ja rauhanturvaamiseen, missä hajautettu päätöksenteko on edellytys menestykseen. (Grint 2011, 10.) Oppi-

laitoksissa käytetty hajautettu johtaminen näkyy niin sanottuna 'venytettynä ilmiönä', jossa korostuu niin yksilön kuin koko organisaation vastuu. Ajatuksena on, että jokaisella yksilöllä on oma vastuunsa johtamisesta, esimerkiksi oppilaitoksissa opettajilla on vastuullaan oman oppinaineensa johtaminen. Oppilaitoksissa hajautetussa johtamisessa pidetään tärkeänä yhteistyötä ja sitä, että jokainen johtaa omaa vastuualuettaan. Vastuun ottamisessa painotetaan myös sitä, että yhteistyö asiantuntijoiden välillä on äärimmäisen tärkeässä roolissa, jotta koko organisaation johtaminen voi onnistua. (Coles & Southworth 2005, 37-38.)

Hutchinsin (1995) ja Spillanen (2004) mukaan hajautettu johtaminen on parhaimmillaan sitä, että johtaminen on jaettu eri johtajille ja työntekijöille. Spillanen mukaan (2004) hajautettu johtaminen näkyy esimerkiksi oppilaitoksissa, jossa johtajuus toteutuu ikään kuin "venytettynä" käsitteenä, joka kattaa koko koulun, sosiaalisen ja yhteisön kontekstin. Tämänkaltaisessa laajassa johtamisen kontekstissa on erilaista henkilöstöä, joka harjoittaa johtamista sekä muodollisessa että epämuodollisessa asemassa. (Heikka 2013, 256-258.)

Hajautetut organisaatiot ovat samanlaisia kuin paikalliset organisaatiot siinä, että myös ne ovat olemassa itse määriteltyjen tai annettujen toimeksiantojen, tehtävien toteuttamiseksi. Karkeasti määriteltynä jokaisessa organisaatiossa tulee hoitaa kolmentyyppisiä tehtäviä: suorittaa operatiivisia asioita, koordinoida sekä ratkoa ongelmia ja kehittää uusia asioita. Hajautetut organisaatiot ovat tapoja järjestää ja organisoida tavoitteisiin suuntautuvaa toimintaa hajautetussa toimintaympäristössä, mutta perustehtävät säilyvät samoina. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 124.)

Johtaminen varsinkin globaaleissa organisaatioissa on kuitenkin erilaista kuin paikallisissa organisaatioissa. "Globaali" johtaminen on vaativaa, koska täytyy ajatella työntekijöiden etäisyyttä, eri maiden lainsäädäntöä ja kulttuuria. Hajautetussa johtamisessa on myös huomioitava globaalilla tasolla eri kulttuurien arvot, uskomukset, normit ja asenteet, mitkä saattavat vaihdella paljon. (Mts. 124.)

Johtajana hajautetussa organisaatiossa

Snown, Lipnackin ja Stampsin mukaan (1999) hajautetun organisaation johtajan tehtävänä on toimia suunnittelijana, verkoston järjestelijänä ja kehittäjänä. Suunnittelijan roolissa tarvitaan käsitteiden ja mallien hallintaa sekä verkostoitumiskykyä, jotta

monista osapuolista muodostuva verkosto saadaan syntyään. Verkoston järjestelijän tehtävässä tarvitaan sovittelu- ja neuvottelutaitoja, jotta osapuolet saadaan toimimaan yhteen tavoitteiden saavuttamiseksi. Kehittäjän roolissa verkosto pitää saada oppimaan ja parantamaan toimintaansa. (Mts. 124-12.)

Hajautetussa johtamisessa johtajan tehtävänä on rakentaa ja ylläpitää hyviä suhteita hajallaan oleviin työntekijöihin. Johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet korostuvat. Myös johtajan toiminnallisille tavoille annetaan painoarvoa, esimerkiksi miten johtaja onnistuu hyödyntämään erilaisia virtuaalisia ja kasvokkaisia vuorovaikutustapoja luottamuksen sekä epävirallisen ja virallisen läsnäolon synnyttämiseksi. Hajautettu työ vaatii johtajalta myös panostamista työskentelyn koordinointiin ja organisointiin. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 128.)

Hajautetun johtamisen haasteet

Hajautettuun johtamiseen liittyy myös haasteita. Hajautetun organisaation jäsenet saattavat tuntea itsensä helposti eristäytyneiksi. Kommunikaatio voi tuntua etäiseltä, ihmissuhteet voivat rakoilla ja särkyä helposti, suhteet muihin ryhmiin ja organisaation osiin voivat olla hauraat. Hajautetussa johtamisessa korostuu viestintä. Organisaatio tarvitsee strategian, jolla se toteuttaa viestintää hajautetussa organisaatiossa. Johtajalla on tässä keskeinen rooli, sillä sen tehtävänä on tunnistaa muuten helposti hajanaisesta keskustelusta ja vuorovaikutuksesta kriittiset eli tärkeimmät asiat. Hajautettu työskentely edellyttää vahvistettua, jopa ylikorostunutta ja tietoista kommunikointia. Johtajan on tunnistettava tarkkaan ryhmänsä työntekijät ja sen alaiset sekä tunnettava erilaisten viestintävälineiden sopivuus sisällöltään erilaisiin tarkoituksiin. Viestinnän on tapahduttava säännöllisesti. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 125, 128-129.)

Jaettu johtajuus

Jaettu johtajuus perustuu käsitykseen, jonka mukaan organisaatio on elävä yhteisö, jonka jäsenten väliset suhteet lomittuvat vuorovaikutuksen verkoiksi. Epävarmuuden ja moninaisuuden lisääntyessä kasvaa myös todennäköisyys, että yhdellä yksiköllä, johtajalla, ei ole kaikkea tarvittavaa tietoa eikä kaikkia tarvittavia taitoja, kykyjä ja suhdeverkostoja, joita hän tarvitsee johtamistyössään. Johtaminen nähdäänkin suh-

teellisena prosessina, joka on hajautettu eri tasoille ja joka on riippuvainen sosiaalisista vuorovaikutusprosesseista ja vuorovaikutusverkkojen vaikutuksista. (Juuti 2006, 151-152.)

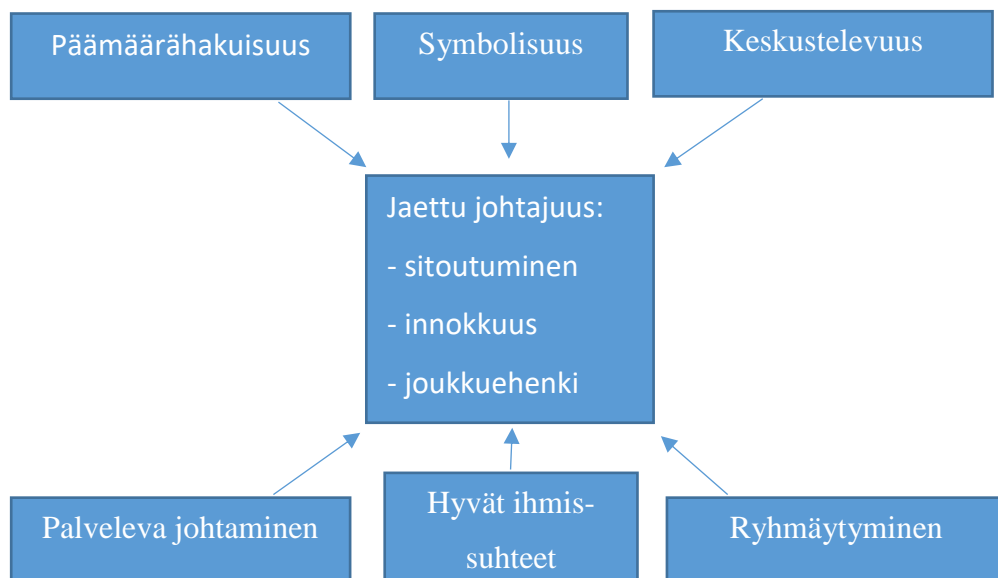
Jaettua johtajuutta voidaan lähestyä kahdelta suunnalta. Jaetun johtajuuden voidaan ajatella tarkoittavan johtajan tehtävänkuvan tai vastuiden jakamista. Ikään kuin jaettaisiin tehtäviä osiin olettaen, että on olemassa johtamisen kokonaisuus, joka on osittavissa. Tiimien rakentaminen, joustavuuden ja innovatiivisuuden lisääminen, alaisten kannustaminen ja motivointi, sidosryhmäsuhteiden ylläpito, talousmittareiden kehittäminen ja työprosessien tehostaminen ovat esimerkkejä johtamistyön osista. Johtamisen kokonaisuuden osittamisessa perustavoite on hallinnan ja järjestyksen aikaansaaminen. Prosessina se on varsin managerialisinen, eli painopiste on johtamistehtävien osittamisessa ja siirtämisessä delegoinnin ja organisoinnin avulla. (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen ja Koivunen 2005, 19)

Jaetun johtajuuden toinen suunta on yhteiseksi tekemisen prosessi. Kun työpaikalla jaetaan tehtäviä ja vastuita, kohdataan ihminen kehollisena ja historiallisena persoonana, ihanteensa, arvonsa, sukupuolensa, luottamuksensa, vallanhalunsa ja aikakäsitteensä tulevat mukaan prosessiin. Silloin tavoitellaan johtajuuden jakamista. Yhteiseksi tekeminen tarkoittaa sitä, että jaetaan kokemuksia ja vaihdetaan ajatuksia eli kuunnellaan ja kerrotaan siitä, minkälaisia tulkintoja itsellä ja muilla on arjen tapahtumien suhteen. Yhteiseksi tekemisen prosessissa jaetaan kokemuksia tietoa, tietämättömyyttä, arvostusta ja luottamusta. Tällaisen jakamisen tavoitteena on edes joidenkin tulkintojen ja ajattelutapojen yhteiseksi tekeminen. Yhtenäistä näissä kahdessa jaetun johtajuuden lähestymistavassa on, että hyvän johtajuuden lähtökohtana ei ole tarve tietää enemmän tai paremmin tai kokonaisvaltaisemmin. Oleellista ja haasteellista yhteiseksi tekemisen prosesseissa on halu neuvotella, heittäytyä prosessiin ja laittaa itsensä persoonana likoon. Jaettu johtajuus tapahtuu vuorovaikutuksessa johtajaan itseensä ja johtamiseen liittyvissä haasteissa. (Ropo ym. 2005, 19-20.)

Myös Juuti lähestyy jaettua johtajuutta kahdesta näkökulmasta. Jaetun johtajuuden voidaan ajatella tarkoittavan ensinnäkin johtajan tehtävän vastuiden jakamista. Tiimien rakentaminen, joustavuuden ja innovatiivisuuden lisääminen, alaisten kannustaminen ja motivointi, sidosryhmäsuhteiden ylläpito, talousmittareiden kehittäminen ja työprosessien tehostaminen ovat esimerkkejä johtamistyön osista. Toiseksi jaettu

johtajuus tarkoittaa ihmisen kohtaamista. Ihminen tiedostetaan kehollisena ja historiallisena persoonana. Tässä tavoitteena on johtajuuden jaminen. Päämääränä on päästä tekemään yhdessä. Johtajuus tapahtuu jatkuvassa vuorovaikutuksessa, jossa johtaja on läsnä ja auttamassa. (Juuti 2006, 152.)

Juutin mukaan (2013, 224) jaettu johtajuus koostuu päämäärähakuisuudesta, symbolisuudesta, keskusteleavuudesta, palvelevasta johtamisesta, hyvistä ihmissuhteista ja ryhmäytymisestä. Oheinen kuvio hahmottaa jaetun johtajuuden mallia.



Kuvio 2. Jaettu johtajuus

(Juuti 2013, 224.)

Jaettu johtajuus on päämäärähakuista

Juutin mukaan *päämäärähakuisuus* liittyy jaettuun johtajuuteen. Juuti liittää päämäärähakuisuuteen strategisen johtamisen, tavoite- ja tulosjohtamisen sekä laatujohtamisen. Strategisesta johtamisesta on olemassa monia koulukuntia. Niillä kaikilla on annettavaa organisaatioille. Yleisesti voidaan ajatella, että hyvä strategia vie organisaation kohti sellaista tilaa, jonka organisaatio halua saavuttaa. Toiseksi strategia tarvitaan kohdistamaan ja yhtenäistämään organisaation eri osien toiminta. Kolmanneksi strategia tarvitaan rakentamaan organisaatioille identiteettiä. Neljänneksi strategiaa tarvitaan tuomaan johdonmukaisuutta organisaation toimintaan. Käytännössä organisaatiot tarvitsevat strategioita menestyksensä mahdollistamiseen. (Mts. 79-80.)

Tavoitejohtaminen edustaa perinteistä päämäärähakuista johtamismallia. Tavoitejohtaminen sai alkunsa 1950-luvulla Peter Druckerin kirjoituksista, sai konkreettisen muodon 1960- 1970-luvuilla tavoitejohtamisena ja muuntui Suomessa 1980-luvulla tulosjohtamiseksi. Tavoitejohtaminen alkoi Druckerin (1964) kirjoilla, jotka toivat strategista johtamista uudella tavalla esille. Hän liitti tuloksellisen työskentelyn alusta asti strategiatyöhön. Druckerin näkökulmia voitaisiin pitää sellaisenaan strategia puheina, jollei Humble olisi myöhemmin tarttunut niihin ja luonut tavoitejohtamisen. Tavoitejohtamisessa yksinkertaistettiin ja pelkistettiin Druckerin sinänsä monimutkaista johtamisfilosofista pohdintaa. Tulosjohtamisessa tätä yksinkertaistettua ja mallinnettua näkemystä pyrittiin kytkemään entistä ihmiskeskeisimpiin näkökulmiin. Käytännössä ihmiskeskeisyyden liittämisessä tavoitejohtamiseen epäonnistuttiin ja tulosjohtamisesta muodostui useimmiten yksiviivaista päämäärähakuista tuloshakuista toimintaa. Tavoitejohtamisen teemoja on aivan viime aikoina toisteltu tulosjohtamisen nimellä. Tulosjohtaminen ei juuri eroa tavoitejohtamisesta, vaikkakin se edelleen pelkistää tavoitejohtamista. (Mts. 87-89.)

Laatujohtaminen nousi tavoite- ja tulosjohtamisen haastajaksi 1980-luvulla. Laatujohtamisen juuret sijoittuvat merkittävästi Japaniin. Juuti kirjoittaa Demingin todenneen (1982), että japanilaiset huomasivat 1940- ja 1950-luvuilla, että laatu ja tuottavuus paranevat jos vaihtelu (hajonta) pienenee. Demingin ohella Crosby on kirjoittanut laatujohtamisesta, jossa hän on painottanut nollavirheajattelua ja asioiden tekemistä kerralla oikein. (Mts. 94-96.)

Jaettu johtajuus ja symbolisuus

Jaettu johtajuus edellyttää *symbolisuutta*, joka näyttäytyy organisaation ilmapiirin ja kulttuurin avulla sekä merkityksen johtamisen kautta. Organisaatioilmapiiriä voidaan pitää organisaation jäsenten yhteisten ajattelumallien ja yhteisten kokemussisältöjen summana. Samalla aaltopituudella oleva vuorovaikutus herättää vuorovaikutuksen osapuolissa myönteisiä tunteita. Eri aaltopituuksilla oleva vuorovaikutus herättää taas puolestaan osapuolissa kielteisiä tunteita. Nämä vuorovaikutuksen tunnelmaan liittyvät tekijät vaikuttavat osapuolten päämäärähakuisuuteen ja käyttäytymiseen joko vahvistamalla tai heikentämällä sitä. (Mts. 102-103.)

Organisaatiokulttuurilla voidaan tarkoittaa muun muassa niitä tapoja, joita organisaation palveluksessa olevilla ihmisillä on. Kulttuurilla voidaan myös tarkoittaa niitä

ajattelutapoja ja selitysmalleja, joiden kautta ihmiset pyrkivät tulkitsemaan ja ymmärtämään ympärillään olevia tapahtumia. Tällöin kulttuurinäkemyksissä painottuvat esimerkiksi symbolit ja arvot. (Mts. 111.)

Kulttuuritutkimuksen kautta jäsennettynä johtamisesta tulee merkitysten johtamista. Kulttuuritutkimuksen mukaan organisaatiot ovat merkitysjärjestelmiä, jotka syntyvät sosiaalisen vuorovaikutuksen tuloksena, kun yhteisö on pyrkinyt selviytymään sen kohtaamista tilanteista. Organisaation jäsenten kokemat merkityssisällöt voivat vaihdella eri organisaatioissa ja eri ajankohtina suuresti. (Mts. 115.)

Jaettu johtajuus rakentuu keskusteleavuudesta

Jaetussa johtajuudessa on tärkeätä *keskustelevuus*. On tärkeätä ottaa huomioon tunteiden ja dialogin merkitys työssä. Tämän lisäksi pitäisi pyrkiä ratkaisukeskeiseen palvelutoimintaan ja kohdata toiset eettisesti. Tunteet ovat keskeisesti läsnä esimiehen ja hänen johtamiensa ihmisten välisissä suhteissa. Tunteiden johtamisesta on kirjoitettu tunneälyn johtamisena ja läheisyyden johtamisena sekä esimiehen tietoisena läsnäolona. Johtaminen on vuorovaikutuksellista toimintaa, joka kehkeytyy vähitellen. Johtaminen on sidoksissa tiettyyn ihmisyhteisöön ja juuri tiettyjen ihmisten välisiin vuorovaikutusprosesseihin. Hyvä dialogi ihmisten ja esimiesten välillä kykenee saamaan aikaan sitoutumista ja innostumista. (Mts. 126-127 ja 136.)

Johtaminen on palvelutoimintaa kahdessa merkityksessä. Johtamisen palvelutoiminta näyttäytyy vuorovaikutuksen välittömällä tasolla siten, että esimies pyrkii yhdessä hänen vastuualueellaan olevien ihmisten kanssa etsimään ratkaisuja niihin pulmiin, joita ihmiset työssään kohtaavat. Pidemmällä aikavälillä johtamisen palvelutoiminta on ihmisten tukemista henkiseen kasvuun. Johtamisen tehtävänä on auttaa ihmisiä löytämään sen, keitä he aidosta ovat, ja tulemaan, siksi miksi he voivat tulla. (Mts. 131.)

Keskusteleva johtaminen on hyvyyden tavoittelua ja niiden toimenpiteiden avulla, joita tehdään toisille ihmisille. Keskustelevaa johtamista voitaisiin kuvata voimaantumisenä ja valtuuttamisena (empowerment) tai pyrkimyksenä saada toinen ihminen kukoistamaan. Tämän pyrkimyksen taustalla on ikivanha ajatus eettisyydestä. Keskusteleva johtaminen toteutuu käytännössä valmentavana johtamisena, työnohjauksena, coachingina ja mentorointina. (Mts. 140.)

Jaetun johtamisen syntyminen vaatii esimiehiltä tietynlaisen, ryhmää ja siinä olevia ihmisiä palvelevan johtamistyylin omaksumista. Jos esimies käyttää tasa-arvoiseen kohteluun ja muiden arvostamiseen sekä asiakkaiden hyvään palvelemiseen liittyvä johtamistyyliä, hän voi saada kaikki toiminnassa mukana olevat henkilöt pyrkimystensä taakse. Tällaista johtamistyyliä kutsutaan johtamiskirjallisuudessa *palvelevaksi johtamiseksi*. Palveleva johtaminen perustuu oikeudenmukaisuuteen, rehellisyyteen ja arvostuksen arvoille. Siinä tunnustetaan lähtökohtaisesti ihmisten moraalinen vastuu muista ihmisistä, luontoa ja yhteiskuntaa kohtaan. (Mts. 147-148.)

Jaettu johtajuus koostuu myös *hyvistä ihmissuhteista*. Palveleva johtaminen ei yksin oman riittä takaamaan jaetun johtamisen syntymistä, sillä se nojaa pääosin esimiehen omaan toimintaan. Ihmissuhteita painottavissa johtamisnäkökulmissa on noussut esille luottamuksellisten, avoimuudelle ja keskinäiselle kunnioitukselle perustuvien ihmissuhteiden merkitys. (Mts. 151.) Myös Ropon ja muiden mukaan (2005, 21) jaetulla johtajuudella pyritään ihmisten hyvinvointiin.

Jaettu johtajuus edellyttää myös työyhteisöltä kypsää *ryhmäytymistä*. Työyhteisön kypsyyden ja johtamisen välistä suhdetta on helpointa tarkastella ryhmädynaamisten prosessien avulla. Tämä johtuu siitä, että ryhmädynaamisia prosesseja on tutkittu suhteellisen kauan ja niistä on syntynyt yleisesti hyväksytyjä näkökulmia. Samalla myös johtamisen kytkeytymisestä ryhmädynaamisiin prosesseihin on olemassa melko paljon näyttöä. Kypsissä ryhmissä ryhmän jäsenet tunnistavat ja hyväksyvät toistensa osaamiseen ja vahvuudet ilman, että ovat kateellisia toisilleen tai haluavat osoittaa toisilleen olevansa parempia kuin nämä. (Juuti 2013, 154.)

Jaettu johtajuus ei synny luonnostaan – yritysten muutos – ja uudistumishaluista huolimatta. Jaettu johtajuus soveltuu tilanteisiin, joissa on tarve rakentaa monimuotoinen organisaatio, toimia menestyksekkäästi erilaisten jännitteiden ristipaineessa, tunnistaa johtamiseen kietoutuvia erilaisia arvoja ja hyväksyä yhteistoiminnan ristiriitaja ja särmiä. (Ropo ym. 2005, 22.)

Jaettua johtajuutta perustellaan organisaatioiden reagointinopeuden vaatimuksilla. Ei ole aikaa kuljettaa kaikkia päätöksiä johtajan kautta, vaan on tehokkaampaa jakaa päätöksenteko vastuuta. Toisaalta johtaja tarvitsee niin monialaista asiantuntijuutta päätöksentekonsa tueksi, ettei yksi ihminen voi hallita kaikkea tietoa ja taitoja, joita

hän tarvitsee johtaakseen dynaamista organisaatioita. (Manka, Kaikkonen & Nuuti-
nen 2007, 8.)

3.4 Transformationaalinen johtaminen

Burns (1978) otti ensimmäisenä käyttöön käsitteen transformationaalinen johtami-
nen ja transaktionaalinen johtaminen. Transformationaalinen johtaminen perustuu
siihen käsitykseen, että todellinen johtajuus muuttaa johdettavan prosessiin tai asi-
aan osallistuvia ihmisiä parempaan suuntaan. Prosessissa jalostuvat sekä johtajat
että seuraajat. (Seeck 2012, 354.)

Ennen transformationaalista johtamista puhuttiin paljon transaktionaalisesta johtami-
sesta. Bass on jatkanut tutkimusta Bursin käsitteiden pohjalta. Bass on tutkinut
transaktionaalista johtamista. Bassin mukaan (1985, 1990, 1997) transaktionaalinen
johtaja vaikuttaa työntekijöidensä toimintaan palkitsemalla heitä hyvistä suorituk-
sista ja rankaisemalla huonoista. Transaktionaalisessa johtamistapa painottuu henki-
lökohtaiseen, sisäsyntyistä motivaatiota ruokkivaan johtamiseen. Bassin mukaan
(1990) Transaktionaaliseen johtamiseen onnistumiseen vaikuttaa ratkaisevasti se,
onko johtajalla valtuutta päättää palkinnoista ja rangaistuksista sekä toisaalta ovatko
työntekijät tarjottuja palkintoja ja pelkäävätkö he huonosta työstä saatavia rangais-
tuksia. Kets de Vriesin mukaan (1994) transformationaalnen johtaminen on lähellä
sellaista johtajuutta, joka viittaa englannin kielen sanaan *leadership* (ihmisten johta-
minen), kun taas transkationaalinen johtaminen on taas välineellisempää johtamista,
johon viittaa englannin sana *management* (asioiden johtaminen). (Mts. 354.)

Bassin mukaan (1997) transaktionaalinen johtamien ei kuitenkaan riitä, vaan 2000-
luvun tietotyön johtaminen vaatii erityisesti transformationaalista johtamista. Bass
korostaa (1990), että johtajan ja alaisen suhteen täytyy kehittyä transformationaa-
liseksi ollakseen tehokas. Bassin mukaan (1990) johtaminen on transformatiivista,
kun johtajat osoittavat laaja-alaista kiinnostusta työntekijöitään kohtaan. Transfor-
matiiviset johtajat tekevät yksilöt tietoisiksi ryhmän parhaasta ja saavat heidät näke-
mään ja tavoittelemaan ryhmän hyötyä oman hyödyn lisäksi tai sen sijaan. Bass täh-
dentää (1990) sitä, että transformationaaliset johtajat saavuttava tämän yhdellä tai

useammalla seuraavista tavoista: inspiroimalla alaisia omalla karismallaan, ottamalla huomioon alaisten emotionaaliset tarpeet tai stimuloimalla heitä älyllisesti. (Mts. 355.)

Transformationaalinen johtaja on karismaattinen ja motivoiva

Karisma on yksi keskeinen transformationaalisten johtajien ominaisuus. Karismaattisilla johtajilla on paljon valtaa ja vaikutusvaltaa, sillä heihin halutaan samaistua ja heihin luotetaan ja uskotaan. Karismaattiset johtajat inspiroivat, energisoivat ja stimuloivat alaisiaan. Bassin mukaan (1990) tämän tyyppiset johtajat ottavat yksilöt huomioon ja toimivat ikään kuin mentoreina niille, jotka haluavat kasvaa, kun taas älyllisiä virikkeitä janoaville he tarjoavat uusia näkökulmia vanhojen ongelmien ratkaisuun. Bassin tutkimusten (1990) tulokset osoittavat, että sekä kollegat että alaiset pitävät transformationaalisia tehokkaampina kuin transaktionaalisia johtajia. Bass korostaakin (1990), että transformationaalista johtamista voi oppia ja johtajia voidaan kouluttaa karismaattisiksi. (Mts. 355-356.)

Transformationaalinen johtaminen tarkoittaa pohjimmiltaan sellaista johtamistapaa, joka motivoi työntekijöitä korvamaan oman edun tavoittelun yhteisen päämäärän ja vision tavoittelulla. Tällainen johtajuus parantaa luottamusta johtajan ja työntekijöiden välillä sekä saa työntekijät ihailemaan johtajiaan, jolloin työntekijät saattavat olla innokkaita tekemään enemmän kuin heidän alun perin oletettiin tekevän. Transformationaaliset johtajat luovat usein vision ja houkuttelevat seuraajiaan tavoittelemaan sitä ja muuttamaan myös organisaatiota niin, että vision tavoittelu on helpompaa. He ovat intohimoisia visionäärejä, jotka motivoivat työntekijöitään hyvin suoriin ja huolehtivat heidän sitoutuneisuudestaan. Päämääränä on työntekijöiden ja organisaation muuttaminen. (Mts. 356-357.)

Transformationaaliset johtajat myös pyrkivät kannustamaan seuraajiaan kehittämään omia taitojaan ja pyrkivät mahdollistamaan ammatillisen kasvun. Parhaimmillaan johtaminen tukee sekä organisaation päämääriä ja työntekijöiden henkilökohtaisten tavoitteita. Transformationaaliset johtajat ovat hyvin proaktiivisia ja pyrkivät ajattelemaan kauaskantoisesti tulevaisuutta silmällä pitäen. (Fitzpartick & McCarthy 2014.)

3.5 Kirjallisuuskatsauksen synteesi

Ajankohtaisista johtamisen trendeistä on koostettu synteesi seuraavaan taulukkoon. Synteesi kokoaa yhteen johtamisen trendien keskeisen sisällön ja sanoman. Oheisen synteessin havainnollistaa sen, miten moninainen kokonaisuus johtamisen trendit ovat 2010-luvulla.

Kirjallisuuskatsauksen synteesi

Johtamisen teema	Keskeinen sisältö
Henkilöstöjohtaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Jaettu vastuu, henkilöstöjohtamisen vastuu kuuluu usealle eri organisaation toimijalle
Hyvinvoinnin johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Vaikutukset koko Suomen kansantalouteen - Moderni johtajuus: reiluus, oikeudenmukaisuus, esimerkillisyys, luotettavuus, tunneälykyys, työntekijöistä huolehtiminen, valtuuttaminen ja optimistisuus - Kilpailutekijä työmarkkinoilla
Monimuotoisuuden johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Johtamisessa huomioidaan ihmisten monimuotoisuus: ikä, sukupuoli, rotu, etnisyys ja fyysinen toimintakyky, perhesuhteet, siviilisääty, uskonto, koulutustausta ja työkokemus - Huomioidaan ihmisten erilaisuus ja samankaltaisuus - Ikäjohtaminen, eri sukupolvien johtaminen
Sukupuolen merkitys johtamisessa	<ul style="list-style-type: none"> - Naisjohtajuuden stereotyyppit ja skeemat - Naisjohtajuus ja "lasikatto"-ilmiö - Femiinisten ja maskuliinisten johtamisominaisuuksien erot - Sukupuolten merkitys johtamisessa on tasoittumassa
Hajautettu ja jaettu johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Johdetaan hajautetun joukon toimintaa erilaisissa organisaatioissa, kuten esim. oppilaitoksissa, puolustusvoimissa - Laajalle levittäytyneiden organisaatioiden johtamista, globaalia johtamista - Erilaiset johtamistavat korostuvat: virtuaalisuus ja kasvokkaiset tapaamiset - Johtajalta vaaditaan hyviä viestintätaitoja - Tehtävien ja vastuiden jakamista, tiimien johtamista
Transformationalinen johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Todellinen johtajuus muuttaa johdettavan prosessiin tai asiaan osallistuvia ihmisiä parempaan suuntaan - Karismaattinen ja motivoiva johtaja

Taulukko 2. Kirjallisuuskatsauksen synteesi

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset sekä käydään läpi tutkimusmenetelmät ja aineoston keruu. Lisäksi tässä luvussa avataan kvalitatiivisen tutkimuksen keinoja, joilla tämä tutkimus on toteutettu. Tässä luvussa kuvailaan myös tutkimuksen aineisto sekä käydään läpi tutkimusaineiston käsittely sisällön analyysin keinoin.

4.1 Tutkimuksen toimeksiantaja, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen toimeksiantaja on Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä ”hyvä” johtaminen on 2010-luvun Suomessa. Tutkimuksen aineisto kerätään *Talouselämä* lehtien artikkeleista vuodelta 2015, joiden pohjalta on laadittu analyysi ”hyvästä” johtamisesta.

Tutkimuksen tutkimuskysymyksiä ovat:

Mitkä ovat keskeiset teemat johtamisessa?

Minkälaisia merkityksiä ”hyvälle” johtamiselle annetaan?

4.2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu

Tässä opinnäytetyössä olen käyttänyt kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusmenetelmiä. Uusitalon mukaan (1991) karkeimmillaan kvalitatiivinen tutkimus ymmärretään yksinkertaisesti aineiston (ja analyysin) kuvaukseksi (Eskola & Suoranta 1998, 13). Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa, antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 85).

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan (1997, 160) kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on myös tyypillistä, että tutkimussuunnitelma muodostuu tutkimuksen edetessä (Hirsjärvi ym. 1997, 160). Niin myös tässä tutkimuksessa tutkimussuunnitelma on muokautunut tutkimusta tehdessä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää tutkimuskohdetta (Mts. 160).

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii tähän tutkimukseen, koska tutkimustuloksien avulla halutaan käydä keskustelua ja herättää uusia ajatuksia siitä, minkälaiset johtamisen aihealueet puhuttavat ajankohtaisessa liike-elämän mediassa nykypäivänä. Laadullinen tutkimus sopii myös hyvin tähän tutkimukseen, koska sitä lähestytään sisällön analyysin ja diskurssianalyysin keinoin.

Tutkimuksen empiirinen tutkimusaineisto on koottu vuonna 2015 julkaistuista Talouselämä lehdistä. Tutkimusaineiston tiedonkeruumenetelmänä toimiva kirjallinen materiaali on jaettavissa kahteen luokkaan, yksityisiin dokumentteihin ja joukkotiedotuksen tuotteisiin. Viimeisimpään kategoriaan kuuluvat sanoma- ja aikakauslehdet sekä näiden lisäksi elokuva-, radio ja tv-ohjelmia. Kirjallisten materiaalien analysoinnissa voidaan käyttää sisällönanalyysia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 84.)

Opinnäytetyön empiirinen tutkimusaineisto on koottu vuonna 2015 julkaistuista Talouselämä lehtien artikkeleista numeroista 1-45. Tämän opinnäytetyön tutkimuskohteeksi valittiin vuoden 2015 Talouselämä lehdet, koska tässä mediassa käsitellään johtamisen ajankohtaisia teemoja monesta eri näkökulmasta. Talouselämä lehdessä on säännöllisesti liike-elämän johtajien sekä elinkeinoelämän asiantuntijoiden ja päättäjien haastatteluja sekä johtamista käsitteleviä mielipidekirjoituksia. Tämän lisäksi Talouselämä lehti on Pohjoismaiden suurin talousviikkolehti, joka tavoittaa kattavasti suomalaisen elinkeinoelämän ja hallinnon päättäjät. Tämän lisäksi Talouselämä seuraa, ennakoii ja arvioi talouselämän tapahtumia ajankohtaisesti ja asiantuntevasti. Talouselämä-lehtiä ilmestyy vuosittain 45 kappaletta, niin myös vuonna 2015. (Mediakortit 2016.)

On myös hyvä huomioida se, että laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan niissä pyritään mm. kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa, antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle (Tuomi ym. 2009, 85).

4.3 Aineiston kuvaus ja luokittelu

Tutkimus alkoi siitä, että Talouselämä lehden artikkelit luettiin useampaan kertaan läpi. Tämän jälkeen valittiin artikkelit, jotka käsittelivät johtamista tai johtamisen teemoja. Talouselämä lehtien jokainen artikkeli luettiin huolellisesti läpi ja valinnan perusteena käytettiin apuna alleviivauksia. Yhtenä artikkeleiden valintaperusteena toimi se, että artikkeleista etsittiin sana ”johtaminen”. Toisena valintaperusteena toimi artikkelin sisällön tulkinta. Artikkelin tuli käsitellä selkeästi johtamista. Tämän jälkeen jokainen valittu artikkeli luokiteltiin excel taulukkoon (liite 1). Jokaiselle artikkeli nimettiin johtamisen teemojen ja trendien mukaan. Oheinen taulukko kuvailee artikkeleiden luokittelua.

Lehden numero	Sivunro	Artikkelityppi	Kirjoittaja	Mistä organisaatiosta puhutaan?	Artikkelin nimi	Luokittelu, johtamisen teema
1	30-35	Keskellä	Seija Holtari	Kesko Oyj	Kesko käänteen tekijä	Muutosjohtaminen
1	36	Keskellä	Juha-Matti Mäntylä	Yahoo	Jättiläisen palveluksessa	Johtaminen ilman alaisia
1	53-55	Uratie	Jonna Vuokola	Positiiva	Ydinvoimaa toisessa polvessa	Projektin johtaminen / Hankkeen johtaminen
1	55	Uratie	Jonna Vuokola	Eniram Oy	Johtaja tyynnyttää Big Datan	Muutosjohtaminen, Tiedolla johtaminen

Taulukko 3. Artikkeleiden luokittelu

Tutkimukseen valikoituneet artikkelit jaettiin vielä johtamisen teemojen alle (liite 2.) Oheinen taulukko selventää artikkeleiden jaottelua johtamisen teemojen alle. Kaiken kaikkiaan tutkimukseen löydettiin 58 erilaista johtamisen teemaa artikkeleiden sisällön mukaisesti. Teemoissa erottui hyvin myös karkea jako ihmisten ja asioiden johtamiseen. Noin 90 prosenttia artikkeleista painottui ihmisten johtamiseen.

Lehden numero	Sivunro	Artikkelityyppi	Kirjoittaja	Mistä organisaatiosta puhutaan?	Artikkelin nimi	Johtamisen teema
AJATUSJOHTAJUUS						
5	59	Ura- tie	Pirjo Ku- pila	Efima Oy	Pk-yritykset tarvitse- vat pelinrakentajia	"Ajatusjohtajuus"
ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN						
8	37	Ana- lyy- sit	Jonna Vuokola	Tieto	Tieto paranee, maine ei	Asiakaskokemuksen johta- minen
ASiantuntijaorganisaation johtaminen						
29	55	Ura- tie	Jonna Vuokola	OpusCapita Group Oy	Salaisuuksia ei ole	Asiantuntijaorganisaation johtaminen
ARVOJOHTAMINEN / ARVOPOHJAINEN JOHTAMINEN						
10	38- 42	Kes- kellä	Mirva Heiskanen	Seppälä Oy	Pääosassa Seppälä	Arvojohtaminen
13	65	Kir- jat	Petri Ka- jander	Määrittä- mätön	Kulttuuri tuo tulosta	Arvopohjainen johtami- nen, Kulttuurin johtami- nen
17	65	Kir- jat	Petri Ka- jander	Määrittä- mätön	Oikotietä ei ole	Arvojohtaminen
BRÄNDIJOHTAMINEN						
22	26- 32	Kes- kellä	Juha- Matti Mäntylä	Fiskars Oyj	Näin syntyi Luksus- Fiskars	Brändijohtaminen
41	54	Ura- tie	Mari Kar- jalainen	Clarions Hotel Hel- sinki	Johtaja luo uuden hotellin sielun	Brändijohtaminen

Taulukko 4. Artikkeleiden luokittelu teemojen mukaan

Johtamiseen liittyviä artikkeleita esiintyi jokaisessa Talouselämä-lehden numerossa vuonna 2015. Kaiken kaikkiaan johtamista käsitteleviä artikkeleita oli yhteensä 148 kappaletta. Oheisen taulukon avulla voidaan hahmottaa artikkeleiden jakautuminen (artikkeli / kategoria) kappalemäärittäin Talouselämä-lehden pääkategorioiden mukaisesti. Vuonna 2015 Talouselämä-lehdissä oli yhteensä 3032 sivua, joista johtajuutta käsitteleviä artikkeleita 149 kappaletta ja joissa oli 321 sivua.

Talouselämä-lehden kategoria	Artikkeleita (kpl) / kategoria
Pääkirjoitus	5
Uutiset	10
Keskellä	30
Analyysit	1
Sijoituselämä	1
Uratie	49
Tebatti	11
Kirjat	15
Pelin henki	1
Liitteet	25

Taulukko 5. Artikkeleiden määrä ja jakautuminen kategorioittain

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysin avulla pyritään tiivistämään aineisto kadottamatta silti sen sisältämää informaatiota. Oleellista onkin kasvattaa informaatioarvoa luomalla hajanaisesta aineistosta selkeä ja mielekäs. (Eskola & Suoranta 1998, 138.) Tässä tutkimuksessa pyritään etsimään uusia merkityksiä ja tekemään näkymättömästä näkyvää. Tutkimustulosten analysoinnin avulla pyritään tarkastelemaan johtamisen ajankohtaisia teemoja uusista näkökulmista.

4.4 Tutkimusaineiston käsittely sisällön analyysin avulla

Tämän opinnäytetyön aineistoa tulkitaan sisällönanalyysin kautta. Kyngäksen ja Vanhasen mukaan (1999) sisällönanalyysin avulla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Grönforsin mukaan (1982) sisällönanalyysin avulla kerätty aineisto saadaan järjestetyksi johtopäätösten tekoa varten. (Tuomi ym. 2009,

103.) Sisällönanalyysin avulla pyritäänkin järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota (Mts. 108).

Tässä tutkimuksessa käytetään aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Milesin ja Hubermanin mukaan (1994) aineistolähtöisen laadullisen eli induktiivisen aineiston analyysia voidaan kuvata karkeasti kolmivaiheiseksi prosessiksi: 1) aineiston resudointi eli pelkistäminen 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely ja 3) abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. (Mts. 108.)

Ensimmäisessä vaiheessa aineiston pelkistämässä eli redusoinnissa analysoitava informaatio eli data voi olla aukikirjoitettu haastatteluaineisto, muu asiakirja tai dokumentti, joka pelkistetään siten, että aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennainen pois. Pelkistäminen voi tarkoittaa informaation tiivistämistä tai pilkkomista osiin. Pelkistäminen voidaan tehdä niin, että aineistosta etsitään tutkimustehtävän kysymyksillä niitä kuvaavia ilmaisuja, jotka voidaan esimerkiksi alleviivata erivärisillä kynillä. Tämän jälkeen alleviivatut ilmaisut voidaan merkitä aineiston sivun reunaan ja sen jälkeen listata peräkkäin eri konseptille. (Mts. 109.) Tutkimusmateriaalin ensimmäisessä tutkimusvaiheessa olen lukenut ja perehtynyt huolellisesti kaikkiin Talouselämä lehtien artikkeleihin. Tämän jälkeen olen etsinyt tutkimuskysymysten avulla sellaiset artikkelit, jotka käsittelevät selkeästi johtamista ja johtamisen teemoja.

Toisessa vaiheessa keskitytään aineiston klusterointiin eli ryhmittelemään aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset käydään tarkasti läpi, ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Käytännössä samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi sekä nimetään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Luokitteluyksikkönä voidaan käyttää esimerkiksi tutkittavan ilmiön ominaisuutta, piirrettä tai käsitystä. Näin luokittelun avulla saadaan tiivistettyä aineistoa, koska yksittäiset tekijät sisällytetään yleisimpiin käsitteisiin. (Mts. 110.)

Klusterointi vaiheessa kävin artikkelit läpi ja ryhmittelin ne teemoittain. Nimesin jokaisen artikkelin lyhyesti tietyn johtamiseen liittyvän teeman mukaisesti, esimerkiksi ”muutosjohtaminen”, ”naisjohtajuus”, ”hyvä johtaminen”.

Aineiston klusteroinnin jälkeen seuraava vaihe on abstrahointi, jossa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Klusterointi luetaan olevan osa abstrahointiprosessia.

Abstrahoinnissa eli käsitteellistämässä toimitaan niin, että edetään alkuperäisinformaation käyttämistä kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Abstrahointi jatkuu niin, että yhdistetään luokituksia, niin kauan kuin se on aineiston sisällön näkökulmasta mahdollista. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa yhdistetään käsitteitä ja näin saadaan vastaus tutkimusongelmaan. Sisällönanalyysi perustuukin tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Hämäläisen mukaan (1987) abstrahointia voidaan kuvata prosessiksi, jossa tutkija muodostaa yleiskäsitteiden avulla kuvauksen tutkimuskohteesta. Näin teoriaa ja johtopäätöksiä verrataan koko ajan alkuperäisaineistoon uutta teoriaa muodostaen. Abstrahoinnin ideana onkin, että empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin ja tuloksissa esitetään empiirisestä aineistosta muodostettu malli, käsitejärjestelmä, käsitteet tai aineistoa kuvaavat teemat. (Mts. 111-113.) Abstrahointi vaiheessa olen syventynyt klusteroituihin artikkeleihin johtamisen teema kerrallaan. Olen esimerkiksi tarkastellut muutosjohtamisen teemaa omana kokonaisuutenaan ja käynyt läpi kaikki tätä johtamisen teemaa koskevat artikkelit läpi etsien artikkeleista sisällönanalyysin avulla yhdistäviä tekijöitä. Tarkoituksena oli luoda yhtenäinen käsite, mitä kustakin johtamisen teemasta nousi esille artikkeleista. Abstrahointi vaiheessa pyrittiin löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Tutkimukseen valittiin Talouselämä lehdistä sellaisia johtamisen artikkeleita, joista kävi selkeästi ilmi, että joko sana ”johtaminen” tai johtamisen teema. Artikkeleissa saatettiin myös puhua siitä, minkälainen on hyvä johtaja, tai minkälaisia ominaisuuksia tai asioita johtajalta vaaditaan. Artikkeleiden kaikista otsikko ei toiminut valinnan perusteena, vaan koko artikkelin sisältö. Ohessa vielä muutama esimerkki, millä tavalla olen valikoinut Talouselämä-lehtien joukosta johtamista ja johtamisen teemoja käsitteleviä artikkeleita:

”Jossain vaiheessa syntyy oivallus: hyvä muutosjohtaminen on enimmäkseen sama asia kuin hyvä johtaminen – siis ihmisten erilaisuuden ymmärtämistä, vuorovaikutusta, selkeää viestintää, tavoitteiden asettamista ja seuranta.”

(TE 2015, 1/65.)

”Arto Hiltusen mielestä johtaminen on suhteellisen yksinkertaista työtä, kunhan perusasiat pitää mielessä. Kaikista ei voi silti tulla johtajia, ei ainakaan huippujohtajia.”
(TE 2015, 35/49.)

”Syväjohtamisessa korostuu ihmisten johtaminen asioiden sijaa. Kantavana ajatuksena on johtajan elinikäinen kehittyminen.” (TE 2015, 42/61.)

5 Tutkimustulokset ja johtopäätökset

Tutkimusaineistosta nousi esille kaiken kaikkiaan 60 erilaista johtamisen teemaa ja trendiä otsikkotasolla. ”Hyvästä” johtamisesta kirjoitettiin paljon monesta eri näkökulmasta. Talouselämä lehdessä otettiin kantaa siihen, minkälainen on hyvä johtaja ja minkälaisia ominaisuuksia siihen liitetään. Artikkeleissa käsiteltiin myös hyvän johtajuuden käsitettä ja miten se ymmärretään. Talouselämässä otettiin myös kantaa siihen, minkälaisia haasteita hyvään johtamiseen liitetään ja pohdittiin jopa ”huonon” johtajuuden merkitystä. Useissa artikkeleissa haastatellut johtajat kertoivat omia johtamisfilosofioitaan ja vinkkejä, mistä koostuu hyvä johtajuus. Valtaosin Talouselämä lehden artikkelit koskettivat suomalaista johtajuutta ja suomalaisia johtajia, mutta joukkoon mahtui myös muutamia kansainvälisesti kokeneiden johtajien näkemyksiä ”hyvästä” johtajuudesta sekä heidän näkemyksiään siitä, mitä voimme oppia hyvästä johtajuudesta kansainvälisestä näkökulmasta.

5.1 ”Hyvän” johtajan ominaisuudet

Hyvälle johtajalle on monenlaisia määritelmiä. Tutkimuksen alussa todettiin, että liikkeenjohdon historian alkuvaiheita tarkastellessa ihannoitiin ”sankarijohtajia” ja kiinnitettiin huomiota johtajan ominaisuuksiin. Useimmiten johtajan hyvänä johtajana nähtiin sukupuoleltaan mies ja maskuliiniset ominaisuudet johtamisessa ovat olleet pinnalla. Yksi tutkimuskysymys oli selvittää, minkälainen on hyvä” johtaja.

Aiemmin johtajan ominaisuuksiin liitettiin lähes yli-inhimillisiä ominaisuuksia. Johtajalta odotettiin paljon ja hänen piti olla ominaisuuksiltaan vahva. Nyt ”hyvän” johtajan ominaisuuksina nähdään rehellisyys, aitous ja epäitsekkyys. Lisäksi koettiin tärkeäksi se, että johtaja toimii johdonmukaisesti ja hyvien eettisten toimitapojen mukaisesti.

”Johtajan täytyy laittaa itsensä likoon ja olla rehellinen oma itsensä. Näytelmät ei toimi. Nykyisin alalla kuin alalla yritysten täytyy ajatella toimintaansa uusiksi. Olisi helppoa tehdä aina niin kuin ennen, mutta se ei vie eteenpäin.” (TE 32, Lintinen liite 22.)

”Hyvän johtajan pitää olla riittävän epätsekäs.” (TE 23, Vuokola, 54-55.)

”Mitään yli-inhimillisiä ominaisuuksia tai suorituksia ei johtajalta vaadita. Johdonmukaisuus ja hyvä eettinen pohja vievät jo pitkälle.” (TE 35, Ruokanen 49.)

Hyvän johtajan tulisi olla ymmärtävä, joustava, keskusteleva ja vuorovaikutteinen. Nykypäivän ”hyvä” johtaja voidaan nähdä sosiaalisesti lahjakkaana, joka osaa luovia erilaisissa tilaisuuksissa huomioiden ihmisten erilaiset tarpeet tasapuolisuutta unohtamatta. Johtajan tulisi osata kuunnella alaistensa mielipiteitä ja antaa kaikille tasapuolinen mahdollisuus tulla kuulluksi. Koettiin, että johtajan tulisi olla jopa pidättyväinen.

”Hyvä johtaja ymmärtää elämäntilanteita ja joustaa. Totta kai. Mutta yhtä tärkeä kuin joustavuus on tasapuolisuus. Jos kannan kaikki ongelmani työpaikalle, vaadin ja saan niiden pohjalta erivapauksia, johtaja joustaa väärin. Jos kovaäänisin saa parhaan palkinnon organisaatio määntänee. Pidättyvyys on johtamisen aliarvostetuin ulottuvuus. Se saa monet tuntemaan itsensä esimiehinä etäisiksi ja epäsuosituksi, ja siksi he hosuvat jotain sekavaa ja mielisteleväää, jotta saisivat seuraavan ilmapii-rikyselyn tulokset kohenemaan.”

(TE 39, Lappalainen, Liite 13.)

”Johtamisoppaissa muistetaan, miten hyvä johtaja osaa avata keskustelun ja antaa tilaa vastakkaisille mielipiteille. Tämä on ylivoimaisesti helppoin osa johtamista. Paljon vaikeampaa on päättää, milloin keskustelu päättyy ja mitä erinäisistä mielipiteistä on pääteltävä.” (TE 24, Björkman, 95.)

Hyvän johtajan yhtenä tärkeimpänä ominaisuutena pidettiin välittämistä. Nähtiin tärkeäksi, että johtaja osaa aidosti välittää ihmisten tarpeista ja reagoida myös ikäviinkin asioihin.

”Hyvä esimies välittää sekä ihmisistä että tekemisestä. On tärkeää reagoida tässä ja nyt, jos jokin mättää. Meillä ei enää kukaan sano, että

*tämä asia on ollut viisi vuotta näin eikä muutu miksikään. Kun epäkoh-
tiin reagoi heti ja kun ihmisille antaa vastuuta, kaikki turhanaikainen jää
pois.” (TE 36, Männikkö liite 21.)*

*”Johtajan tärkein ominaisuus on välittäminen.” (TE 36, Männikkö liite
21.)*

Hyvän johtajan taitoihin liitettiin myös kyvykkyys tehdä itsestään toimeton. Hyvää johtajaa pidettiin mahdollistajana, joka osaa rekrytoida ympärilleen alan parhaat osaajat ja saa heidät toimimaan tehokkaasti yhdessä. Johtajan rooli nähtiin enemmänkin tiimin tukijana ja kannustajana, kuin käskijänä. Koettiin tärkeäksi, että hyvä johtaja osaa sitouttaa kyvykkäät alaiset työhönsä antamalla heille vastuuta. Sitouttamisen keinoina nähtiin johtajan kuuntelemisen taito ja kyky toteuttaa alaisten ideoita käytännössä. Sitouttamiseen liitettiin myös johtajan taito luoda alaisille oikeanlainen tunneside työhönsä.

”Kyvykäs johtaja tekee itsensä toimeksi. Tämä onnistuu valitsemalla parhaimmat alaiset ja laittamalla heidät toimimaan tehokkaasti yhdessä.” (TE 38, Harkimo liite 3)

”Nyky päivän johtaja on enemmän mahdollistaja kuin sanelija. Hän ei istu norsunluutornissa jakelemassa käskyjä, vaan etsii parhaat kyvyt, antaa vastuuta alaisilleen, kuuntelee eri näkemyksiä ja tekee niiden pohjalta ratkaisunsa.” (TE 39, Lappalainen liite 12.)

”Hyvä johtaminen ja hyvä johtaja on nähtävä työyhteisön onnistumisen mahdollistajina. Hyvä johtaja toimii tiimensä jäsentensä sparraajana, tukena ja turvana – ei käskijänä. Oikeanlainen johtaminen tukee työyhteisön hyvää henkeä, josta yksilö saa energiaa arkipäiväänsä ja tuottavuutta työhönsä.” (TE 24, Björkman 95.)

”Johtajan tehtävä on sitouttaa ihmiset ja rakentaa omistussuhteita tiimin sisällä. Kuuntelemalla alaisia ja tuomalla sopivasti heidän ideoitaan käytäntöön syntyy omistajuutta. Vielä tärkeämpää on kyetä luomaan oikeanlainen tunneside.” (TE 10, Sammalvuori liite 10.)

”Hyvä” johtaminen ja sukupuolen merkitys

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa pohdittiin sukupuolen merkitystä johtamisessa. Määritteleekö sukupuoli hyvän johtajan? Ovat nais- ja miesjohtajat erilaisia hyviä johtajia? Määritteleekö feminiiniset tai maskuliiniset ominaisuudet hyvän johtajan? Myös Talouselämän artikkeleissa pohdittiin naisjohtajuutta ja sukupuolten eroja johtajuudessa.

Onko olemassa vain yhdenlaisia naisjohtajia ja miesjohtajia? Muun muassa tätä kysymystä pohdittiin Talouselämä lehdessä. Naisjohtajuudesta kirjoitettiin paljon ja siihen liittyvistä stereotyyppioista ja myyteistä. Erityisesti Talouselämä lehdessä nousi esille keskustelut siitä, että naisjohtajat olisivat ’harvinaisia’. Pohdittiin myös sitä, että naisjohtajia on vähemmän miehisillä aloilla.

”Ensimmäisenä pitää myös myytti, että olisi yhdenlaisia naisjohtajia. Meitä on erilaisia johtajia, ja erilaisia johtajia tarvitaan erilaisiin johtamistilanteisiin.” (TE 39, Lappalainen, Liite 11.)

”Grönroos on yhdistyksen ensimmäinen naispuheenjohtaja ja hallituksen ainut nainen. Suomalainen liikeyhteisö on edelleen miehinen.” (TE 4, Manninen, 55.)

”Miehisellä alalla näin ison johtajan paikan osuminen naiselle kiinnittää huomion, etenkin kun samalla Stora Enso nimitti kaksi muutakin naista johtoryhmään.” (TE 19, Harma, 54-55.)

Mistä naisjohtajat tyypillisesti päättävät?

Talouselämä lehti tekee vuosittain naispäättäjät tutkimuksen, jossa selvitetään naisten asema Suomessa johtajina. Vuonna 2015 Naispäättäjät tutkimuksessa selvitettiin muun muassa sitä, minkälaisissa tehtävissä naisjohtajat tyypillisesti toimivat ja minkälaisista asioista he päättävät.

”Mistä suomalainen huippujohtaja – nainen – päättää töissään? Henkilöstöasioista. Markkinoinnin suunnittelusta. Lakien noudattamisesta. Budjetin laatimisesta. Päättäjänainen vuonna 2015 on johtaja, joka vastaa yrityksessään tärkeistä tehtävistä, mutta jotka ovat tukitoimintoja. Toimitusjohtajanaisia, linjavastuussa olevia tai tehtaiden tuotannosta

vastaavia naisia on selvästi vähemmän kuin henkilöstöjohtajia, talousjohtajia, viestinnän ja markkinoinnin johtajia. Tämä kuva vahvistui taas, kun Talouselämä listasi kuudennettatoista kertaa Suomen vaikutusvaltaisimmat päättäjänaiset ja kävi läpi 200 suurimman yrityksen johtoryhmät.” (TE 16, Kullas, 3.)

”Voi aiheellisesti kysyä, onko kymmenien tuhansien työntekijöiden henkilöstöhallinnon johtaminen tukitoiminto? Koneen henkilöstöjohtaja Kerttu Tuomas johtaa yli 43000 työntekijän henkilöstöasioita yli 50 maassa.” (TE 16, Kullas, 3.)

”Kaikissa SCA-tehtävissään Pettersson on ollut tulostavissa. Tämä on harvinaista, sillä naiset toimivat usein johtajinakin esikuntatehtävissä, esimerkiksi henkilöstö- ja lakijohtajina.” (TE 6, Holtari, 54.)

”Lasikatto” ilmiö stereotyyppien ja myyttien valossa

Aiemmin tässä tutkimuksessa nostettiin esille naisjohtajien ”lasikatto” ilmiö. Talouselämä lehdessä pohdittiin naisten etenemisen esteitä johtotehtäviin myyttien ja stereotyyppien kautta. Naisjohtajiin liitettiin muun muassa seuraavanlaisia myyttejä:

”Naisilta puuttuu oikea johtajuustyyli.” (TE 42, Buechel 60.)

”Naisilla ei ole oikeanlaista oikeanlaista kokemusta.” (TE 42, Buechel 60.)

”Naiset eivät ota riskejä” ” (TE 42, Buechel 60.)

”Koska naisia on johtopaikoilla vähän, yhden esimerkistä voi helposti tulla kaikkia johtavista asemista olevia leimaava stereotyyppi.” (TE 39, Lappalainen liite 11.)

Brittiläinen Cranfieldin yliopiston tutkimuksen mukaan FTSE 100-listan yritysten hallitukseen nimetyt naisjohtajat jatkoivat miehiä todennäköisemmin hallituksissa. Heillä oli myös useita hallitustehtäviä useammin kuin naisilla. (TE 42, Buechel 60.) Ainakin tämän tutkimuksen mukaan naisjohtajilta ei puuttuisi oikeaa johtajuustyyliä. Tämä tutkimus antaa viitteitä siitä, että naisjohtajia voisi pitää sitkeinä ja ahkerina johtajina.

”Monet miespuoliset toimitusjohtajat sanovat, että naisten vähäisyys yritysten hallituksissa johtuu heidän yleisestä johtajuuskokemuksen puutteestaan ja siitä, että monet naiset eivät ole olleet mukana toiminnassa riittävän pitkään. Naispuoliset johtajat puolestaan sanovat, että naisia ei ole yritysten hallituksissa nykyistä enempää vallalla pitämien stereotyyppien takia.”

”On myös todisteita siitä, että johtotasolle tähtäävät naiset eivät välttä riskejä yhtä paljon kuin ”tyypilliset” naiset.”

Hyvä johtaminen ei ole sukupuolesta kiinni

Talouselämä lehti vahvistaa käsitystä siitä, että tarvitaan sekä mies ja naisjohtajia että feminiinisiä ja maskuliinisia johtamisominaisuuksia. On olemassa erilaisia johtajia ja kaikenlaisia johtajia tarvitaan. Erityisesti monimuotoinen työelämä tarvitsee erilaisia johtajia eri toimialoille, erilaisiin organisaatioihin ja erilaisiin tarpeisiin.

”Monimuotoinen työelämä tarvitsee ehdottomasti lisää myös naisia johtajiksi. Vaikka sukupuoli ei määritä henkilön kykyjä, on todettu, että naispuoliset johtajat pystyvät miehiä paremmin houkuttelemaan esiin työntekijöiden motivaation. Naisten johtamistapa voi tuoda organisaatioon paitsi lisää tehokkuutta, myös työhyvinvointia.”

(TE 20, Ritakallio, Liite 3.)

”Johtajan pitää pystyä hyödyntämään omia henkilökohtaisia ominaisuuksiaan ja vahvuuksiaan eri johtamistilanteissa. Huipputulokseen voi päästä monella eri tavalla, ei ole sitä yhtä oikeaa tapaa. En pysty mitenkään keksimään, mitä eroja eri sukupuolilla tai syntyperillä voisi olla tässä asiassa.”

(TE 39, Lappalainen, Liite 11.)

5.2 Hyvä johtamisen merkitykset

Hyvän johtamisen ajankohtaisuus nousi useasti esille Talouselämä lehdessä. Aihe koetaan erityisesti ajankohtaiseksi juuri nyt, koska Suomessa eletään kansantaloudellisesti vaikeita aikoja, mikä asettaa myös johtajuudelle tarkempaan tarkasteluun. Talouselämän artikkeleiden mukaan hyvälle johtajuudelle on kysyntää ja yritykset voivat erottua sen avulla jopa edukseen työmarkkinoilla.

”Hyvälle johtamiselle on nyt yrityksissä tarvetta.” (TE 34, Heiskanen, 31.)

”Hyvä johtaminen on yritykselle olennainen kilpailutekijä.” (TE 20, Ritakallio, Liite 3.)

Yhden artikkelin mukaan hyvästä johtajuudesta ei puhuta tarpeeksi, kun taas toisen artikkelin mukaan aiheesta puhutaan paljon, mutta konkreettisissa hyvän johtajuuden edistämisen toimissa olisi vielä paljon tehtävää. Talouselämässä viitattiin myös siihen, että johtamisen tabuista puhuminen on hyvä tapa edistää hyvää johtamista.

”Uskon, että hyvä johtaminen on lääke kaikkeen. Sillä voidaan ratkaista kaikki maailman ongelmat. Jos Suomessa olisi ollut hyvä poliittinen johto viimeisen kymmenen vuoden aikana, kaikki olisi paremmin. Johtajuudesta ei puhuta tarpeeksi.” (TE 33, Lappalainen, 34.)

”Viime aikoina julkisuudessa on puhuttu paljon hyvästä johtamisesta. Puhumisesta on syytä siirtyä tekemiseen, koska työelämä on niin kovassa muutoksessa. Mukana pysyminen vaatii johtajuudeltakin yhä enemmän.” (TE 20, Ritakallio liite 3.)

”Tabuista puhuminen edistää hyvää johtamista.” (TE 8, Seies, 65.)

”Hyvä johtaminen on selvästi tämän päivän työelämän jaksamisen kannalta tärkein tekijä. Työyhteisöjen muuttuva rakenne voi tuoda eteen haastavia tilanteita. Yrityksen rajat eivät ole selkeitä – tiimeissä saattaa olla esimerkiksi esimiehiä, jotka työskentelevät yritykselle oman konsulttiyrityksensä kautta tai yhteistyökumppanin projektityöntekijänä etänä. Työyhteisöjen tulisikin ryhtyä tuumasta toimeen jo nyt ja päivittää esimiestehtävissä toimivien henkilöiden koulutukset hyvän johtamisen ja työyhteisön moninaisuuden tarpeita vastaaviksi.”

(TE 24, Björkman, 95.)

Hyvään johtamiseen liitettiin luottamuksellisuus ja kunnioitus. Talouselämässä pohdittiin sitä, että luottamuksen tulee levittäytyä koko organisaatioon aina ylimmästä johdosta asiakkaille asti. Luottamuksellisuuden ja kunnioituksen nähtiin kumpuavan hyvästä ilmapiiristä. Hyvään johtamiseen liitettiin viestintätaitojen merkitys.

”Sen pitää levittäytyä ylimmästä johdosta koko organisaatioon niin että luottamus välittyy myös asiakkaalle.” (TE 23, Vuokola 56.)

”Koen, että työni on kuuntelemista, kysymystä ja oppimista. Yritän parhaani mukaan luoda ilmapiirin, jossa on paljon luottamusta ja kunnioitusta.” (TE 36, Lappalainen 13.)

”Jossain vaiheessa syntyy oivallus: hyvä muutosjohtaminen on ensimmäiseen sama kuin hyvä johtaminen – siis ihmisten erilaisuuden ymmärtämistä, vuorovaikutusta, selkeää viestintää, tavoitteiden asettamista ja seuranta. Tämä tarkoittaa myös sitä, että alun perin huonosti johdetussa organisaatiossa muutos on aina vaikeampaa. Esimerkiksi luottamusta johtoon ei noin vain polkaista tyhjältä muutostilannetta varten.” (TE 1, Hammarsten, 65.)

Hyvä johtaminen nähtiin suhteellisen yksinkertaisena työnä, jossa voi onnistua pitämällä perusasiat mielessä. Tärkeimpinä asioina nähtiin ihmisten johtaminen motivoimisen ja kannustamisen keinoin. Kaikista ei silti voi tulla johtajia, ei ainakaan huippujohtajia.

”Ei kaikista voi tulla formulakuskejakaan, vaikka lähes jokainen osaa ajaa autoa. Ominaisuudet eivät riitä.” (TE 35, Ruokanen 49.)

”Johtaminenhan on samanlaista kaikkialla: ihmisten motivoimista yhteisiin tavoitteisiin ja joukkueen kannustamista parempiin suorituksiin.” (TE 6, Taipale 57.)

5.2.1 Yrityskulttuuri ja johtaminen

Kirjallisuuskatsauksessa kerrottiin siitä, että erilaisia organisaatioita yhdistää yrityskulttuurin johtaminen. Talouselämä lehdessä käsiteltiin paljon yrityskulttuurin merkitystä. Esimerkiksi Konsulttiyhtiö Deloitten henkilöstöjohtamisen globaaleja trendejä käsittelevä raportti nosti yrityskulttuurin kehittämisen henkilöstöjohtamisen kärkeen (TE 39, Himma 62). Erään suomalaisen energia yhtiön henkilöstöjohtajan mukaan työkulttuuri rakentuu jokapäiväisen kanssakäymisen ja käyttäytymisen ympärille. Työkulttuuria edistäviksi avainkäyttäytymiseksi on listattu haastaminen, valmentaminen, yhdessä luominen ja menestyksestä iloitseminen. Tärkeää on, että kaikki työntekijät ymmärtävät yhtiön strategian ja vision isossa ja pienessä mittakaavassa. (TE 23, Hakola 89.)

Talouselämässä kuvailtiin, että yrityskulttuuri vaikuttaa läpileikkaavasti yrityksen kaikkeen toimintaan, mikä näkyy aina asiakkaille asti. Artikkeleissa kerrottiin, että uusi työntekijä pystyy aistimaan yrityskulttuurin välittömästi, niin hyvässä kuin pahassa. Vahvalla ja toimivalla yrityskulttuurilla nähtiin olevan positiivinen vaikutus organisaation energiaan ja parhaimmillaan se vahvistaa yritysten kilpailukykyä.

”Kulttuurilla on merkittävä rooli yritysten sisäisessä kehittämistyössä. Helpoimmin yrityskulttuurin voiman ymmärtää, kun sitä tarkastelee palikatun työntekijän näkökulmasta. Uusi työntekijä tulkitsee välittömästi organisaation toimintatapoja – hyvässä ja pahassa. Yrityskulttuuri esiintyy työntekijöille vakiintuneina käytäntöinä, rutiineina ja toimintamalleina. Kulttuuri toimii kuin näkymättömänä merikarttana, joka reimareiden avulla ohjaa uutta työntekijää navigoimaan.” (TE 39, Himma 62.)

”Yrityskulttuuri vaikuttaa läpileikkaavasti yrityksen kaikkeen toimintaan. Asiakastyön kautta kulttuuri ulottuu myös yrityksestä eteenpäin. Vahva kulttuuri luo organisaatioon positiivista energiaa. Toimiva kulttuuri vahvistaa yritysten kilpailukykyä.” (TE 39, Himma 62.)

Talouselämässä otettiin kantaa siihen, mitä työkulttuuri oikeastaan on. Todettiin, että työkulttuuri pohjautuu arvoihin ja ihmiskäsitykseen.

”Todellinen työkulttuuri lähtee arvoista ja ihmiskäsityksestä sekä itse-tutkiskelusta, mitä yritys haluaa olla ja minne se on menossa. Jos menet esimerkiksi armeijatavaraa myyvään Varustelekaan työhaastatteluun, tiedät heti sovitko sinne vai et, koska yhtiön kulttuuri on niin vahva.” (TE 24, Hakola 89.)

Johdatko yrityksesi kulttuuria vai johtaako se sinua? Lause ”walk the talk” tunnetaan ympäri maailmaa ja se sisältää asian ytimen (TE 39, Himma 62.) Tämä ajatus kuvastaa hyvin yrityskulttuurin perussanomaa. Tämä kuvailee sitä ajatusta, että johdon ja esimiesten omalla esimerkillä voidaan vaikuttaa siihen, minkälainen yrityskulttuuri organisaatiossa vallitsee. Talouselämän mukaan johtajan persoonallisella johtamistyyllillä ja karismaattisella johtajalla on vaikutus yrityskulttuuriin. Lisäksi arvopohjaisella johtamisella koettiin olevan merkitystä yrityskulttuurin muovautumisessa.

”Johdon ja esimiesten oma esimerkki on kulttuurin kehittämisessä ainoa laatuinen tärkeää. Johdon sanojen ja tekojen yhdenmukaisuus ja asiaan liittyvät tarinat liikkuvat organisaatiossa kulovalkean tavoin. Kulttuurin muisti on pitkä.” (TE 39, Himma 62.)

”Hierarkkinen johtaminen ja strategian jalkauttaminen ovat tapoja saada organisaatio mukaan johdon näkemyksiin. Kulttuuristrategiassa asia käännetään toisin päin. Johto keskittyy kulttuuriin, joka on aina läsnä yrityksen toiminnassa. Johtaja siirtyy palvelutehtävään, jossa hänen tehtävänä on poistaa esteitä työntekijöiden omilta suorituksilta. Persoonallinen johtamistyyli ja karismaattinen johtaja vaikuttavat yritykseen merkittävästi, mutta vielä paremmin vaikuttaa arvopohjainen johtaminen.” (TE 12, Kajander 65.)

Mutta miksi työkulttuuria ja sen johtaminen koetaan tärkeäksi? Talouselämän artikkeleiden pohjalta voidaan todeta, että johtaminen ja kulttuuri koetaan tärkeäksi monesta eri syystä, mutta yksi tärkein syy on se, että 2010-luvun Suomessa yritykset taistelevat alansa parhaista osaajista. Tällä viitataan varmasti osittain siihen, että työnantajat haluavat panostaa omaan työnantaja brändiinsä ja olla entistä houkuttelevampia työnantajia. Lisäksi Talouselämässä korostettiin sitä, että yrityskulttuuriin panostaminen on tärkeätä, koska ihmiset haluavat kokea olevansa arvostettuja.

”Johtaminen ja työskulttuuri ovat tärkeitä siksi, että kaikki yritykset taistelevat alansa parhaista osaajista.” (TE 24, Hakola 88.)

”Yrityskulttuuri ja ihmisten kehittäminen ovat tärkeitä asioita, koska ihmisten pitää kokea olevansa arvostettuja” (TE 34, Heiskanen 33).

Miksi Suomessa ollaan herätty ajattelemaan vasta 2010-luvulla yrityskulttuurin ja johtamisen merkitystä? Erään näkemyksen mukaan Suomi on pärjännyt tähän asti, koska suomalaiset työntekijät ovat helppoja johdettavia.

”Suomi on pärjännyt tähän asti sillä, että suomalainen työntekijä on maailman helpoin johdettava, ei siksi, että meillä olisi hyviä johtajia” (TE 24, Hakola 88.)

Monessa Talouselämän artikkelissa viitattiin siihen, että suomalaisten organisaatioiden johtamiskulttuuri olisi murroksessa ja uudistumassa.

”Henkilöstöjohtajat voisivat olla rakentamassa uudenlaista johtajuutta sekä kulttuuria. Sen sijaan he haluavat analytiikkaa muuttamaan ihmisiä numeroiksi. Tuijotamme lukuja sen sijaan, että yrittäisimme vaikuttaa niihin.” (TE 24, Hakola 88.)

”Yrityskulttuuri on altis muuttamaan kriiseissä tai toiminnan saumakohdissa. Tiedetään myös esimerkkejä siitä, että kriisin läpikäynyt yritys jatkaa toimintaansa sisäisesti entistä vahvempana.” (TE 39, Himma 62.)

”Johtamiskulttuurin muutoksen lisäksi muutosta vaatii työntekijöiden asenne. Jokaisen työyhteisössä pitää päästä vastakkainasettelusta ymmärrykseen siitä, että olemme samalla puolella. Toimiva työyhteisö on ihmisten yhteispeliä. Jokainen kohtaaminen on mahdollisuus synnyttää toiselle merkityksellisyyden kokemus ja hyvinvointia. Jokainen meistä voi siis muuttaa organisaationsa kulttuuria- kyse on tahtotilasta nähdä yhdessä mahdollisuudet.” (TE 28, Fisher liite 11.)

Eräessä artikkelissa vertailtiin kahden suomalaisen peliyrityksen johtamista ja todettiin, että yrityskulttuuri ja sen johtaminen vaikuttavat siihen, miten yritys menestyy. Artikkelissa vertailtiin huonosti menestyneen X yrityksen ja hyvin menestyneen Y yrityksen yrityskulttuurin johtamista.

”X yrityksestä lähteneiden mukaan yhtiön kulttuuri katosi kasvun myötä. Keskijohdon määrä paisui ja aidat yksiköiden välillä kasvoivat. Luovan työn tekijät eivät saaneet vapautta ja vastuuta. Päätöksenteko ei ollut avointa.” (TE 6, Lappalainen 21.)

”Y yritys koostuu pienistä itsenäisistä tiimeistä, jotka saavat vapautta ja vastuuta. Y yrityksen organisaatio on matala ja johtajan paikkoja ei ole tarjolla.” (Mts.)

”X yritys on perheyhtiö, Y yrityksen perusti pelialan konkareiden tiimi. Tämä luo yhtiöiden välille perustavanlaatuisen eron, sillä Y yrityksen arvoihin on kuulunut menestyksen jakaminen reilusti kaikille työntekijöille. Se on sitouttanut avainhenkilöt tehokkaasti. X yritys sen sijaan on menettänyt paljon avainhenkilöitään.” (Mts.)

Voidaanko tästä vetää johtopäätös, että yrityskulttuurilla ja sen johtamisella on todella merkitystä siihen, miten yritys menestyy? Ainakin tämä antaa hieman osviittaa siihen, että yrityskulttuurin johtamiseen kannattaa panostaa.

Talouselämä esittelee Kulttuuri tuo tulosta -kirjan, joka valottaa yrityksen kulttuurin johtamien osa-alueita kotimaisten yritysten esimerkein. Kirjassa esitellään muun muassa H&M:n panostavan oikeanlaisten ihmisten rekrytointiin ja valitsemiseen sekä monesti palkitun Vincitin innostavan työntekijöitään henkilökohtaiseen kasvuun ja huippusuorituksiin. Kirjassa kerrotaan, että kulttuuriin panostavat yritykset kiinnittävät huomiota viestimiseen, kiittämiseen, kehittämiseen, välittämiseen, juhlistamiseen ja jakamiseen. Kulttuurisstrategiaa toteuttaville yrityksille löytyy yhteisiä piirteitä, kuten vahva yhteishenki, joka näkyy omaleimaisuutena ja inhimillisyytenä. Työntekijöitä pidetään osana yhteisöä, jossa saa olla oma itsensä. Jokainen saa osallistua kulttuurin avulla johtamiseen ja näin vaikutus ulottuu asiakkaisiin asti. (TE 12, Kajander 65.) Vincit on ehkä 2010-luvun tunnetuimpia yrityksiä, jotka ovat puhuneet julkisesti omasta yrityskulttuurista ja sen johtamisesta. Vincit on myös niittänyt Euroopassa ja Suomessa mainetta yrityskulttuurilla. Vincit voitti Euroopan ja Suomen parhaan työpaikan tittelit vuonna 2016 Grate Place to Work kilpailussa. (Grate Place to Work 2016.) Vincit kertoo esimerkillään, mihin suomalainen yrityskulttuuri on parhaimmillaan menossa.

Tutkimuskirjallisuuden katsauksessa kerrottiin siitä, minkälaisia odotuksia ja vaatimuksia eri ikäisillä sukupolvilla on johtamista kohtaan. Erityisesti nuoremmat sukupolvet, kuten Y- ja Z-sukupolvet antavat enemmän painoarvoa yrityskulttuurin johtamiselle. Ehkä tämäkin antaa osviittaa siitä, että yrityskulttuurin johtamiselle annetaan tulevaisuudessa enemmän painoarvoa ja hierarkkinen johtaminen on väistymässä sivuun.

”Tänä päivänä Suomi on johtamiskulttuuriltaan jossain Ruotsin ja Saksan välillä. Suomalainen johtaminen on muuttunut paljon lempeämmäksi ja demokraattisemmaksi. Ennen johtajilla oli omat ruokalatkut ja takaa johtaminen oli maan tapa. Nykyään johdetaan edestä. Samalla työntekijöiden huomioon ottaminen henkilökohtaisella tasolla sekä osallistaminen ovat tulleet yhä tärkeimmiksi.” (TE 38, Harkimo liite 3.)

Differo Oy:n tutkimusten mukaan millenaalien motivaattoreita eivät ole pelkästään raha, vaan työpaikan ilmapiiri, maine ja johtamiskulttuuri painavat vaakakupissa. (TE 43, Tanni 69.) Tämä vahvistanee käsitystä siitä, että 2010-luvulla Suomessa erityisesti nuorille sukupolville yrityskulttuurilla on vahva merkitys. Parhaimmillaan hyvä yrityskulttuuri motivoi ja houkuttelee uusia työntekijöitä. Hyvä työilmapiiri ja työskentelykulttuuri ovat tärkeitä menestystekijöitä organisaatioille tulevaisuudessa.

”Pyrin luomaan hyvän ilmapiirin. Töissä vietetään iso osa elämästä eikä töitä tehdä otsa kurtussa.” (TE 42, Jauhiainen 61.)

5.2.2 Luovuus ja johtaminen

Talouselämä lehden artikkeleissa nousi usein esille luovuuden arvostus ja sen tärkeys johtamistyössä. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun johtamisen laitoksen tohtori Malmelin kertoo, että tutkimukset ovat osoittaneet, että yritykset voivat toimia tehokkaammin ja uudistua nopeammin, jos työntekijät motivoituvat kehittämään uutta (TE 33, Malmelin 64). Talouselämässä pohdittiin sitä, että tehokkuuteen pyrkivät organisaatiot eivät välttämättä ruoki työyhteisöjen luovaa pääomaa, mikä ei välttämättä edistä uuden luomista. Sen sijaan tärkeimmäksi tekijäksi luovuuden johtamisessa nähtiin työntekijöiden motivoiminen ja inspiroiminen. Koettiin, että työntekijän

sisäinen motivaatio vaikuttaa siihen, onnistuuko organisaatio luomaan uutta. Tämä vahvistaa näkemystä siitä, että motivaatiolla on tärkeä tekijä ”hyvässä” johtamisessa.

”Tehokkuuteen pyrkivät johtamisen ja organisoitumisen periaatteet ovat kuitenkin aiheuttaneet sen, että työyhteisön luovaa pääomaa ei monissa organisaatioissa osata tehokkaasti hyödyntää. Ihmisten luovuus onkin yksi organisaatioiden heikoimmista johdetuista voimavaroista. Jotta organisaatio voi kehittyä, on työntekijöille tarjottava sellaiset olosuhteet, että he pystyvät luomaan uusia ja hyödyllisiä asioita. Tämä on luovuuden johtamisen tehtävä. Sen tarkoituksena on hyödyntää organisaatioissa työskentelevien yksilöiden ja ryhmien luovia voimavaroja uudistumisen ja menestyksen saavuttamiseksi.” (TE 33, Malmelin 64.)

”Luovuuden johtamisen ensimmäinen tehtävä on motivoida työntekijät kehittämään uutta. ihmiset haluavat työskennellä organisaatiossa, jonka toiminta-ajatus ja tavoitteet inspiroivat. Sisäisesti motivoitunut työntekijä ymmärtää, mihin päämääriin työsuorituksilla pyritään, ja mitä seurauksia niistä on.” (TE 33, Malmelin 64.)

Talouselämässä pohdittiin sitä, että luovuuden johtamisella pyritään kehittämään avoimeen vuorovaikutukseen perustuvaa työskentelykulttuuria. Lisäksi luovuuden johtaminen koettiin perustuvan ihmisten johtamiseen, jossa päämääränä on uudistuminen.

”Toinen luovuuden johtamisen tehtävä on kehittää avoimeen vuorovaikutukseen perustuvaa työskentelyn kulttuuria. Ihminen haluaa kuulua innostavaan työyhteisöön, jonka arvostettu ja merkityksellinen osa hän kokee olevansa.” (TE 33, Malmelin 64.)

”Luovuuden johtaminen on uudistumaan pyrkivien ihmisten johtamista. Se perustuu kahteen asiaan: inspiroivaan päämäärään ja avoimeen vuorovaikutukseen. Ne ovat uudistuvan organisaation kulmakiviä, jotka kuuluvat jokaisen esimiehen vastuulle.” (TE 33, Malmelin 64.)

5.2.3 Hyvinvointi, työkyky ja johtaminen

Miksi työhyvinvointi ja työkyvyn johtaminen ovat ajankohtaisia aiheita? LähiTapiolan tutkimuksen mukaan jopa yli neljännes työikäisistä suomalaisista tuntee työkykynsä heikentyneen. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen tutkimuksen mukaan yli 860 000 suomalaisen työkyky on rapistunut. Lähes yhtä moni epäilee, ettei jaksakaan tehdä töitä eläkeikään asti. (TE 28, Haanpää liite 6.) Ei siis mikään ihme, että tämä huolestuttava suuntaus on herättänyt pohtimaan, miten työkykyä voidaan parantaa ja lisätä jaksamista töissä sekä samalla kohentaa yritysten kilpailukykyä.

Työkyky koostuu Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan erilaisista osista, joiden pohjana ovat yksilön terveys sekä fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky. Näiden lisäksi työkyvyn osia ovat osaamiseen, motivaatioon ja asenteisiin liittyvät seikat sekä johtaminen, työolot ja ilmapiiri työpaikalla. Perusasioiden on oltava kunnossa, jotta työkyky säilyy. Psykologi Rauhalan mukaan työkyvyn yksi osio on työhyvinvointi, joka ilmenee työpaikalla monin eri tavoin. Työhyvinvointi voidaan nähdä monipuolisena ja aktiivisena olotilana, jossa ihminen on tuottelias, motivoitunut ja hyvinvoiva. Rauhala summaakin, että hyvinvoivassa työyhteisössä työ energisoi ja innostaa. Silloin myös työnjälki on hyvää. (TE 28, Haanpää liite 6.)

Psykologi Rauhalan mielestä menestyvässä yrityksessä työkyvyn johtamiseen kuuluu myös henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen. Työkykyyn vaikuttaa esimerkiksi se, että työpaikan terveydenhuolto on järjestetty hyvin. Rauhala painottaa, että työkyvystä huolehtiminen näkyy hyvinvointina. (TE 28, Haanpää liite 5.) Työterveyshuollon järjestäminen on yritysten lakisääteinen velvollisuus, mutta mitä miten muuten yritys voi panostaa työkykyjohtamiseen? Talouselämä lehdessä kerrottiin, että työkykyjohtamisessa esimiehillä oli tärkeä rooli. Lisäksi eräessä organisaatiossa terveyden edistäminen kerrottiin olevan osa johtamisjärjestelmää.

”Työkykyjohtaminen alkaa esimiestasolta, ja tässä tulisi esimiehiä myös tukea. Nykyään esimiehilläkin on monta eri roolia, ja esimiestyölle ja työkyvyn johtamiselle on allakoitava aikaa.” (TE 8, Pessala liite 33.)

”165-henkisessä yrityksessä terveyden edistäminen on osa johtamisjärjestelmää.” (TE 12, Holtari 31.)

Hyvinvoinnin johtamisessa nähtiin tärkeäksi muun muassa varhaisen puuttumisen mallit ja työnantajan tarjoama tuki töihin paluuseen pitkiltä sairauslomilta.

”Nyt mietitään, saataisiinko työntekijä pitkältä sairauslomalta takaisin, esimerkiksi kevennettyjen työaikojen avulla. Tämä on kaikkien etu, myös rahallisesti.” (Mts. 9)

5.3 Hyvän johtamisen haasteet

Talouselämässä kirjoitettiin paljon ”hyvän” johtamisen haasteista. Erityisesti keskustelua herätti paljon Suomen taantuma ja yritysten taloudellisesti haastavat ajat. Johtamiselta kuvaillaan olevan haastavaa monelta eri suunnalta. 2010-luvulla johtamisen haasteet nähdään erilaisempina kuin esimerkiksi muutama vuosikymmen taaksepäin.

”Johtamisen muutokset ja vaatimukset ovat olleet kovassa myllerryksessä viimeisten vuosikymmenten aikana. Vielä 1970-luvulla toimintaympäristön muutokset olivat hitaita, 1980-luvulla suhdanteet heittelivät säännöllisesti, mutta 1990-luvulla muutoksista tuli jo vaikeasti ennakoitavia. 2000-lukua leimaavat epäjatkuvuus ja yllätyksellisyys. Johtaminen on täynnä keskenään epäloogisilta tuntuvia tavoitteita. Pitäisi samaan aikaan johtaa toimintaa ja pysyä taustalla, olla kärsivällinen ja määrätietoinen, luottaa ihmisiin ja pitää heitä silmällä, olla itsevarma ja nöyrä. Johdettavana ovat verkostot, ei vain oma organisaatio.” (TE 37, Holtari 65.)

Kansantaloudellisesti haastavat ajat Suomessa haastavat myös ”hyvää” johtamista. Yritykset joutuvat tekemään raskaitakin päätöksiä liiketoiminnan jatkuvuuden eteen, jopa hyvä johtamisen kustannuksella. Talouselämässä viitattiin siihen, että yritykset joutuvat pohtimaan uusia keinoja toteuttaa ”hyvää” johtamista, kun taloudellisesti ahtaalla olevat yritykset ovat joutuneet tinkimään henkilöstön määrästä. Talouselämässä viitattiin siihen, että hyvän johtamisen yksi haaste on rohkeus tehdä ikäviäkin päätöksiä. Toisaalta Talouselämässä kritisoitiin sitäkin, että yrityksiltä puuttui johtamisessa pitkäjänteisyyttä, koska vain kuluja leikkaamalla ei tule onnistuneita tuloksia.

”Meidän on saatava vähemmällä enemmän aikaan. Se vauhdittaa omaa uudistumistamme. Meidän on oltava innovatiivisia. Tekesin sisällä se tarkoittaa, että täytyy tukea motivaation säilyttämistä.” (TE 27, Seies 53.)

”Saneeraaminen kuuluu yritysjohtajan työhön. Kustannuskilpailukyvyystä pitää pitää aina huolta, se on vastuullista johtamista.” (TE 29, Vuokola 54.)

”Yritysjohtaminen on liian usein vähennyslaskua, jossa vähennetään nimenomaan väkeä. Ei ihme, jos luottamusta puuttuu.” (TE 17, Ruokanen 3.)

”Millaiset omistajat, sellainen johto. Iso osa yritysjohtajista osaa lähinnä leikata kuluja. Jos yrityksen perusrakenteet ovat kunnossa ja strategia osapuulleen kohdallaan, viikatetta heiluttamalla tulosta parantaa muutaman vuoden, vaikka opetettu jäniskoira.” (TE 7, Ruokonen 3.)

”Johtamisen kannalta tämä on mielenkiintoinen paikka, sillä huonot ajat ovat hyviä aikoja tehdä uudenlaisia ratkaisuja. Hyvinä aikoinahan niitä ei haluta tehdä.” (TE 27, Seies 54.)

Johtaminen koettiin myös haasteelliseksi, koska ihmiset motivoituvat eri tavalla. Yhdessä tärkeäksi asiakasi motivaation kannalta koettiin se, että työntekijät kokevat tekevänsä merkityksellistä ja innostavaa työtä. Eräs johtaja kertoi, että hän haluaa tukea työntekijöiden innostusta juuri omalla esimerkillään.

”Johtaminen on haasteellista, koska ihmiset motivoituvat eri tavalla. Merkityksen luomista ja innostamisesta puhutaan paljon. En ole paras myyjä tai tuotantoihminen, mutta tuen näitä ammattilaisia työssään ja luon esimerkilläni innostusta.” (TE 32, Lintinen liite 22.)

”Yksi johtamisen haaste on, miten johtaa niin, että joukkue, joka tulee aamulla töihin, lähtisi päivän päätteeksi yhtä virkeänä ja energisenä pois. Pitää johtaa niin, että kaikki pääsevät ajoissa kotiin.” (TE 39, Lappalainen liite 12.)

Toisaalta jos johtaminen koettiin haasteelliseksi, tulisi johtamista uskaltaa haastaa. Talouselämässä nousi esille ajatuksia siitä, että haastaminen johtamisessa on tärkeitä, jotta uudistuminen on mahdollista.

”Haastaminen johtamisessa on erittäin tärkeitä, koska se laittaa uusia ajatuksia liikkeelle. Kunhan tekee sen rakentavasti ja hyvässä hengessä, toista kunnioittaen ja kuunnellen. Tulee olla hyvin herkkä, ettei synnytä liikaa painetta eikä missään nimessä painosta.” (TE 34, Heiskanen 32.)

”Silloin kun esimies alkaa päästää irti siitä ajatuksesta, että hänen pitää johtaa jatkuvasti kaikkea, alkaa tapahtua.” (TE 32, Brandt liite 15.)

Talouselämässä kerrottiin pelolla johtamisesta ja siitä, miten vanhanaikaiset johtamisen mallit eivät enää päde 2010-luvun organisaatioissa. Tämä on ainakin yksi varoitettava esimerkki siitä, mitä johtaminen ei saisi olla nykypäivän organisaatioissa.

”Rangaistuksilla ja huutamisella johtaminen on vanhanaikaista niin työ- kuin eläinmaailmassakin.” (TE 11, Vuokola 59.)

5.3.1 ”Huono” johtaminen

Hyvän johtajuuden vastinparina muutamissa artikkeleissa nostettiin esille ”huono” johtajuus. Mitä on huono johtajuus ja miten se ilmenee organisaatioiden arjessa? Näitä kysymyksiä pohdittiin Talouselämä lehdessä.

Talouselämässä käsiteltiin erään peliyhtiön alamäkeä ja sen huonoa johtamista. Peliyhtiön kaksi entistä työntekijää pohtivat, mistä yrityksen ”huono” johtajuus kumpusi:

”Yrityksen johto yritti tehdä oikeita asioita – mutta ongelmaksi koitui, että ihmisten johtaminen ei ole toimitusjohtaja Y:n vahvuus.” (TE 5, Lappalainen 26.)

”Kun firma aloitti, kaikilla oli yhteinen tavoite. Sitten sinne alkoi tulla vähän erilaista johtamiskulttuuria ja persoonallisuuksia, jotka ryhtyivät paaluttamaan omia tonttejaan.” (TE 5, Lappalainen 27.)

Oheinen esimerkki kuvailee sitä, miten tärkeässä roolissa ihmisten johtamisen taito on 2010-luvulla. Peliyhtiön esimerkki huonosta johtajuudesta kertoo myös siitä, että hyvän johtamisen eteen täytyy todella tehdä töitä aina yrityksen ylimmästä johdosta

lähtien. Oheinen esimerkki muistuttaa siitä, että yrityksen yhteneväinen johtamiskulttuuri ja selkeät tavoitteet ovat tärkeitä tekijöitä, jolla mahdollistetaan hyvä johtaminen.

5.3.2 Suomalaisen johtajan hyvinvointi

Vuonna 2015 Talouselämä lehdissä oli paljon kirjoituksia yt-neuvotteluista ja irtisanomisista. Useasti mediassa on keskitytty työntekijöiden hyvinvointiin, mutta johtajien hyvinvointi ei ole ehkä herättänyt aiemmin niin paljon keskustelua kuin nyt. Talouselämässä kirjoitettiin työhyvinvoinnista ja johtajien hyvinvoinnista.

LähiTapiolan suomalaisen pk-yritysten johdon työhyvinvointia kartoittavan kyselyn mukaan valtaosa johtajista voi hyvin. Johtajien hyvinvointi puhuttaa kuitenkin, koska etenkin rankkoina aikoina johtajan työ on kuitenkin yksinäistä. Taloudellinen epävarmuus on jatkunut vuosia, ja moni johtaja on johtanut viemään viime aikoina läpi rankkoja säästö- ja muutosohjelmia. Tämä ei ole voinut olla vaikuttamatta johdon työhyvinvointiin. (TE 10, Sundstrom liite 3.) LähiTapiolan kyselyn mukaan suomalaisilla pk-yrityksen johtajilla näyttäisi kaikki olevan päällisin puolin hyvin. Mutta selvästi tämä aihe koetaan kuitenkin tärkeäksi, koska taloudellisesti epävarmoina aikoina johtajien työ on haastavaa. Erään johtajan mielestä suomalaisten johtajien hyvinvointia voidaan pitää jopa tabuna:

”Suomalaisten johtajien hyvinvointi tuntuu olevan tabu, vaikka työhyvinvointiin vaikuttaminen ennaltaehkäisevästi olisi tärkeää. Kuuluuko jaksaminen todella vain johtajille ja heidän lähipiirilleen, vai pitäisikö johtajien työhyvinvointi olla säännöllisesti myös hallitusten ja johtoryhmien agendalla?” (TE 10, Sundstrom liite 3.)

Eräs varoittava esimerkki huonosti voivasta johtajasta koitui johtajan omaksi epäonnekseksi. Yksi huonosti voiva johtaja joutui irtisanotuksi omasta johtajan pestistään ja hän kuvailee tilanteen olleen shokki ja koetelleen mielenterveyttä. Irtisanominen oli kuitenkin herätys entiselle johtajalle ja hän kuvaileekin, että johtaminen ei ole enää elämän tärkein asia.

”En itse ymmärtänyt, kuinka sairas olin. Irtisanominen oli traumaattinen kokemus, vaikka asiat hoidettiin tyylikkäästi. Ei ollut ammattimaista

kaataa masennustani työkavereille. Se oli huonoa johtamista, mutta olin niin masentunut, että etsin helpotusta kaikkialta.” (TE 3, Vuokola 56.)

”Pankinjohtaja ei enää koe johtajuutta elämässään tärkeäksi, vaan aivan muut asiat ajavat edelle.” (TE 3, Vuokola 56.)

Talouselämä lehdessä muistutetaan siitä, että johtajien hyvinvointia ei saisi unohtaa, koska vain hyvinvoivat johtajat voivat auttaa muita työyhteisön jäseniä. Huonosti voiva johtajaa voidaan pitää jopa käyttökelvottomana yritykselle. Talouselämä lehdessä yksi hyvä perussanoma johtajan hyvinvoinnista tiivistyy seuraavasti:

”Laita happinaamari ensin itsellesi, vasta sen jälkeen voit auttaa muita. Johtajan tehtävä on muiden auttaminen. Jos ei ole itse hyvässä hapessa, ei kapasiteetti riitä toiminnan tasolle eikä johtajasta ole käyttöä yritykselle, alaisille, eikä yhteiskunnalle. Myös hänen oma elämänsä latistuu.” (TE 9, Tyllilä 65.)

Talouselämässä kirjoitettiin, että johtajien työhyvinvointia on tutkittu esimerkiksi vuonna 2013 Viljo Kuuluvaisen pro gradu -työssä. Tutkimuksen mukaan moni esimies koki työyhteisön vaikuttavan merkittävästi omaan työhyvinvointiinsa. Työyhteisön sosiaaliset suhteet ovat yhtä tärkeitä niin johtajille kuin työntekijöille. Työyhteisön tuen lisäksi johtajat saavat vertaistukea myös kollegoiltaan. Viljo Kuuluvaisen pro gradu -työn mukaan johtajien työhyvinvoinnissa nousee fyysinen kunto ja liikunta. Fyysistä kuntoa tarvitaan, sillä vuoden 2013 Kuntajohtajien työhyvinvointitutkimuksen mukaan johtajien haasteet liittyvät ennen kaikkea pitkiin työpäiviin, tekemättömien töiden paineisiin, työn henkiseen kuormitukseen sekä työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmiin. (TE 10, Heinonen liite 6.)

Talouselämässä pohdittiin johtajan hyvinvoinnin tärkeyttä. Koettiin, että suomalaisten johtajien henkiseen hyvinvointiin ei ole panostettu riittävästi ja tämä näkyy jopa johtajien fyysisinä oireina. Herääkin kysymys, miksi johtajien hyvinvointiin ei ole aiemmin panostettu riittävästi?

*”Johtava portaan työterveydestä huolehditaan erittäin hyvin, mutta työhyvinvoinnista ei. Henkinen valmennus on Suomessa täysin retupe-
rällä. On univajetta, kärtyisyyttä, eikä päätöksiä jakseta valmistella niin
huolellisesti kuin pitäisi. Puhutaan, etteivät palomiehet jaksa tehdä
töitä eläkeikään asti. Tämä korostuu myös johtajien työssä.” (TE 10,
Heinonen 5.)*

Talouselämä lehdessä kerrottiin myös positiivisia siitä, miten johtajat ylläpitävät omaa hyvinvointiaan. Johtajien kerrottiin muun muassa käyttävän omia hyvinvoinnin personal trainereita, jotka pitävät huolta johtajien työterveydestä ja yleisestä hyvinvoinnista. Eräs johtaja kertoikin tapaavansa säännöllisesti omaa hyvinvoinnin personal traineria.

*”Johtajan on pidettävä huolta itsestään. Se on velvollisuus työpaikkaa kohtaan. Personal trainer ei piiskaa minua kuntosalilla, vaan käyn hänen kanssaan lenkillä ja raportoin hänelle, miten huolehdin omasta kun-
nostani ja muista asioista. Totta kai voin puhua työhyvinvoinnista myös
työkavereille ja ystäville. Johtajan rooli on kuitenkin välillä aika yksi-
näistä ja kaikista asioista ei voi puhua. Tästä syystä tapana säännöllis-
esti myös työnohjaajaa.” (TE 10, Heinonen liite 5.)*

5.4 Johtamisfilosofioita ja ajatuksia johtamisesta

Talouselämä lehden artikkeleissa johtajat kertoivat paljon omia tarinoitaan siitä, miten heistä on kasvanut hyviä johtajia. Artikkeleissa johtajat kertoivat myös siitä, minkälaiset johtamisfilosofiat ja periaatteet ohjaavat heidän tapaansa johtaa. Johtamisfilosofiat kuvastavat sitä, minkälaisia arvoja ja periaatteita johtajat liittävät omaan johtamistaitoihinsa.

Johtamista voidaan ajatella ”kutsumusammattina”, johon täytyy olla aito kiinnostus. Eräs kokenut johtaja kertoo urapolustaan ja kiinnostuksestaan johtamiseen.

*”Olin jo opiskeluaikana kiinnostunut johtamisesta ja opiskelinkin sitä.
Johtaminen on minulle tehtävä eikä asema.” (TE 2, Kupila 57.)*

Johtamiseen liitetään usein tiimityön merkitys. Yhden johtajan näkemys johtamisesta liittyy yhteistyöhön ja ratkaisukeskeiseen johtamismalliin.

”Uskon ratkaisujen löytyvän yhteistyössä työntekijöiden kanssa.” (TE 11, Kupila 59.)

Johtamiseen voi saada näkemyksiä tutustumalla monen organisaation toimintamalleihin. Eräs johtaja kertoo harjaannuttaneensa omia johtamisen taitoja tutustumalla monen organisaation toimintaan hallitustyöskentelyn kautta, josta on saanut konkreettisesti potkua operatiiviseen johtamistyöhön.

”Kun katsoo eri yhtiöiden tapoja toimina, altistuu erilaiselle johtamiselle ja käytännöille, joita joutuu peilaamaan omaan tekemiseensä. Saan hallitustyöskentelystä paljon uusia ajatuksia operatiiviseen johtamistyöhöni.” (TE 15, Laitinen 54.)

Erään johtamisammattilaisen mielestä hyvän johtamisen filosofioihin kuuluvat: empatia, ennustettavuus, elastisuus, energisyys ja eettisyys.

”Ennustettavuus. Kun johtaja toimii johdonmukaisesti ja avoimesti, hän johtaa silloinkin, kun ei ole alaistensa käytettävissä.

Elastisuus. Hyvän itsetunnon omaava johtaja antaa periksi omista tarpeistaan ja mukavuuksistaan, jotta sovittu tavoite saavutetaan.

Energinen. Johtajasta välittyvä positiivinen energia lisää jaksamista ja luo motivaatiota.

Eettinen. Rehellisyys, avoimuus ja lakien noudattaminen ovat itsestään selvyyksiä, mutta etiikka on hankalampi asia ja vaatii jatkuvaa pohdintaa. Esimerkiksi onko oikein irtisanoa 30 vuotta erinomaista työtä tehnyt ihminen vain siksi, että asiakaskysyntä vähenee?” (TE 16, Seis 54.)

Erään johtajan johtamisfilosofiaan kuuluu positiivisuus, avoimuus ja määrätietoisuus. Positiivisuus heijastuu luottamuksena ja myönteisenä palautteena. Avoimuus näkyy hyvinä viestintätaitoina ja määrätietoisuus näkyy tahtona saattaa asioita maaliin asti.

”Luottamus ja myönteinen palaute saavat jokaisen meistä tekemään aina parhaansa.” (TE 36, Männikkö liite 21.)

”Kerron monesti jo aikomuksista, koska haluan testata ideoita muilla.”

(Mts. liite 21.)

”Ei ole asiaa, jota ei saataisi eteenpäin, jos on tarpeeksi tahtoa.” (Mts.

liite 21.)

Johtamisenfilosofioita on monenlaisia ja ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa näkemystä, mitä johtamisen pitäisi olla. Eräs johtaja vetoaakin siihen, että jokaisella johtajalla olkoon oma johtamisfilosofiansa, mutta johtamien peruseriaatteet ovat kuitenkin kaikilla samat.

”Johtamisen perusopit eivät kuitenkaan muutu kirjaviisauksilla.” (TE 12,

Vuokola 56.)

Johtajien neuvot muille johtajille

Muutamassa Talouselämän artikkelissa johtajat antoivat neuvoja muille hyvillä johtajille. Yksi tärkeä vinkki liittyi rohkeuteen palkata itseään fiksumpia alaisia. Tämä vaatii johtajalta hyvää itsetuntoa sekä kykyä tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Tämä vahvistaa käsitystä siitä, että johtajan ei tarvitse tietää itse kaikesta kaikkea, vaan hyvä johtaja osaa hyödyntää monipuolisesti koko organisaation jäsenten osaamista.

”Palkkaa itseäsi fiksumpia alaisia, on myös hyvä neuvo. Tärkein taito yrittäjälle on yrityksen johtaminen.” (TE 2, Saarikko 57.)

”Yksi johtajuuden merkki on, että uskaltaa palkata ihmisiä, jotka ovat parempia kuin johtaja itse. Se vaatii itsetuntoa ja sitä, että on myös itse valmis kehittymään ja haastamaan itsensä.” (TE 39, Lappalainen liite 12.)

”Tunne itsesi.” (TE 33, Lappalainen 33.)

”Anna itsellesi illalla anteeksi” (Mts.)

Talouselämässä pohdittiin sitä, että johtaja ei ole täydellinen, vaan virheistä tulisi ottaa oppia. Eräs johtaja painottikin sitä, että johtajan tulisi olla riittävän rohkea, jotta

hän pystyy kuuntelemaan organisaation ongelmia ja puuttumaan epäkohtiin rohkeasti. Tämän ajatuksen takana nähtiin positiivinen ajattelumalli, että virheistä voi oppia. Tämä viittaa siihen, että hyvään johtamiseen liittyy myös inhimilliset puolet ja ei ole olemassa täydellistä johtamisen tilaa. Ehkäpä ”hyvä” johtaminen on nähtävä jatkuvana itsensä kehittämisen prosessina.

”Virheistä pitää oppia.” (TE 33, Lappalainen 33.)

”Hyvä tulos on voitto, huono tulos on oppimiskokemus.” (Mts.)

”Huonot uutiset ovat hyviä uutisia” (Mts.)

Talouselämässä tuotiin monesti esille se, että johtajan tehtävänä on toimia tukijana ja turvana. Liikkeenjohdon historian alkuvaiheissa johtajan paikkaa oli johtaa joukkojaan hierakkisesti päältä päin, mutta Suomessa 2010-luvun johtamisessa tämä ei välttämättä enää päde. Talouselämässä johtajan paikka nähtiin enemmänkin organisaation pohjalla. K

”Johtajan paikka on organisaatiossa koko joukon alimpana, tukemassa muita.” (TE 34, Mikkonen 65).

Kirjallisuuskatsauksessa kerrottiin hajautetusta johtamisesta ja globaalisti levittäytyneistä organisaatioista, joissa virtuaalisuus korostuu johtamisessa. Myös Talouselämässä kerrottiin digitalisaation johtamisesta ja virtuaalisuuden mahdollisuuksista.

”Johtajat eivät voi olla kaikkialla, heidän on luotettava digitalisaation voimaan ja otettava siitä kaikki hyöty irti.” (TE 44/45, Mäntylä 29.)

Miten hyvä johtaja voi kehittyä? Muuan johtamisen ammattilainen kehottaa menemään oman epämukavuusalueensa ulkopuolelle, jotta johtamistyössä voi kehittyä, koska esiintyminen on johtajan tärkein vaikutuskanava, joten mukavuus ei ole olennainen asia. Sen sijaan onnistuminen on ja harjoittelu kannattaa. (TE 35, Ruokanen 49.) Toisena esimerkkinä Talouselämässä kehoitettiin panostamaan johtamisessa yksinkertaisuuteen, selkeyteen ja johdonmukaisuuteen.

”Panosta johtamisessa yksinkertaisuuteen, selkeyteen ja johdonmukaisuuteen. Jos asioita ei ole mietitty loppuun, jos se tuntuu monimutkaiselta.” (TE 34, Mikkonen 54.)

5.5 Hyvä johtajuuden opit maailmalta

Talouselämä lehdessä keskusteltiin paljon suomalaisten johtajien hyvästä johtamisesta, mutta jonkin verran lehdessä haastateltiin myös kansainvälisesti menestyneitä johtajia. Talouselämä lehden artikkeleissa nousi esille ajatuksia siitä, mitä suomalaiset johtajat voisivat oppia muiden maiden hyviltä johtajilta hyvästä johtajuudesta.

Perinteisesti suomalaiset ja ruotsalaiset ovat kilpailleet keskenään, mitä erilaisemmissa lajeissa, mutta entäpä johtajuudessa. Ehkäpä näin ei kuitenkaan ole johtajuuden saralla, vaan suomalaiset haluavat ottaa oppia naapurimaan hyvistä johtajuuden käytännöistä. Erään ruotsalaisen perheyriyksen Ruotsissa syntynyt suomalainen maajohtaja kertoo, mitä voisimme oppia Ruotsin johtajuudesta:

”Positiivista ajattelu, avoimuutta. Sitä että uskotan ihmisiin ja kaikki on mahdollista. Valmentava johtaminen on luontaista Ruotsissa, kun ihmiset osallistuvat. Keskustelujen kautta pääsee vaikuttamaan.” (TE 5, Seies 36-37.)

Johtajan kansainvälinen kokemus erilaisista kulttuureista koettiin hyväksi asiaksi. Sillä koettiin olevan merkitystä johtajan avarakatseisuuteen ja joustavuuteen. Kansainvälisyyden koettiin vaikuttavan myös johtajien kykyyn arvostaa erilaisuutta ja uskallukseen toimia rohkeasti kulttuurisista eroista huolimatta.

”Erilaiset kulttuurit ovat kehittäneet minusta joustavamman johtajan, olen saanut valmiuksia eri kulttuurien kanssa toimimiseen. Kaikkien johtajien pitäisi viettää pidempi jakso ulkomailla. Se olisi erittäin terveellistä, lisäksi avarakatseisuutta.” (TE 32, Laitinen 62.)

”Olen toiminut 14 Euroopan maassa ja huomannut, että kulttuurisista eroista huolimatta parhaiten ihmisten kanssa resonoi avoin dialogi, uskallus lähestyä ja ottaa vastaan myös kritiikkiä. Ei kaikkien tarvitse olla samanlaisia, erilaisuudesta syntyy dynamiikkaa.”

Mikä suomalaisessa hyvässä johtajuudessa toimii paremmin kuin muualla? Esimerkiksi erään kansainvälisen teknologia yrityksen johtaja mukaan yksi keskeinen ero

suomalaisessa ja yhdysvaltalaisessa johtamiskulttuurissa liittynee auktoriteettien kunnioittamiseen. Suomalaiset eivät ”pelkää” auktoriteetteja samalla tavalla kuin yhdysvaltalaiset työntekijät.

”Suomessa työntekijä voi sanoa, että olet väärässä. Sitä ei USA:ssa saa sanoa. Yhdysvalloissa on sankarikulttuuri, jossa kunnioitetaan sokeasti auktoriteetteja.” (TE 33, Lappalainen 34.)

Tämän ajatuksen tarkoituksena on muistuttaa suomalaisia siitä, että meillä on poikkeuksellisen avoin ja tasavertainen yrityskulttuuri. Hyvään johtajuuteen voi saada vinkkiä muualta maailmasta. Ehkäpä hyvä johtamista voidaan kehittää Suomessa juuri maailmalta kuultujen johtamistarinoiden ja -kokemusten pohjalta.

Monimuotoinen organisaatio ja johtaminen

Monimuotoisuus on yksi tämän hetken johtajuuden ja koko yhteiskunnan trendisanoja. Kirjallisuuskatsauksessakin nostettiin esille monimuotoisuuden johtamisen ajankohtaisuus. Miksi monimuotoisuutta tarvitaan? Eikö vanhalla mallilla pärjää? Muuan henkilöstöjohtaja toteaaakin, että yksinkertaisen joukon johtaminen olisi johtajalle helpointa (TE 39, Lappalainen liite 11). Talouselämä lehden artikkeleissa esitettyjen näkemysten perusteella voidaan havaita, että vanhalla johtamisen mallilla ei enää pärjää. Suomalainen yhteiskunta on monimuotoistunut viimeisten vuosikymmenten aikana, näin myös yritykset. Monimuotoiselle johtamiselle on kysyntää.

”Tarvitsemme yhä enemmän monimuotoista johtamista. Meidän on osattava johtaa saman työyhteisön eri ikäisiä ja erilaiset taustat omaavia ihmisiä. Uskon, että menestyvissä työpaikoissa työntekijöiden erilaiset osaamiset ja kyvykkyydet nähdään vahvuuksina, jotka parantavat yrityksen innovatiivisuutta ja tuloksetekokykyä.” (TE 20, Ritakallio liite 3.)

”Monimuotoinen työelämä tarvitsee ehdottomasti lisää myös naisia johtajiksi. Vaikka sukupuoli ei määritä henkilön kykyä, on todettu, että naispuoliset johtajat pystyvät monissa tilanteissa miehiä paremmin houkuttelemaan esiin työntekijöiden motivaation. Naisten johtamistapa

voi tuoda organisaatioon paitsi lisää tehokkuutta, myös työhyvinvointia.” (TE 30, Ritakallio liite 3.)

”Nokia opetti minulle paljon erilaisuuden johtamisesta. Yhtiössä pyrittiin aina ottamaan kaikki hyödyt irti diversiteetistä.” (TE 24, Vuokola 86.)

Kirjallisuuskatsauksessa kerrottiin ikäjohtamista ja eri sukupolvien johtamisesta. Eri-tyisesti nuorten sukupolvien Y- ja Z-sukupolvien tuleminen työelämään tuo mukanaan johtamisen uudistumista. Monimuotoiset organisaatiot voisivat hyödyntää paremmin nuorten sukupolvien osaamista. Talouselämässä viitattiinkin siihen, että nuoria työntekijöitä tulisi ottaa rohkeammin mukaan johtamistyöhön.

”Yritykselle kokemuksen yliannostus johdossa on aika vaarallinen asia. Katsomme tulevaisuuteen peruutuspeilin kautta. Aina vetoamme kokemukseen ja siihen, miten asiat ovat olleet.” (TE 24, Lähtenmäki 52.)

”Johdon monipuolisuuden pitäisi tarkoittaa sitäkin, että päättämässä olisi myös nuoria.” (Mts.)

Talouselämän artikkelit vahvistavat käsitystä siitä, että vanhat hierarkkiset johtamismallit ovat väistymässä monimuotoisten organisaatioiden lisääntyessä. Tämän opinäytetyön yksi keskeinen tutkimustulos on, että hyvä johtaminen tukee monimuotoista organisaatiota ja sen kulttuuria.

6 Pohdinta

Hyvää johtamista on tutkittu jo vuosikymmeniä monesta eri näkökulmasta. Työn tavoitteena oli selvittää, minkälaisia merkityksiä hyvälle johtamiselle löydettiin 2010-luvun Suomessa Talouselämä lehden analyysin perusteella. Toisena tavoitteena oli etsiä, minkälaisia ajankohtaisia johtamisen teemoja löytyi. Tutkimuksessa pohdittiin myös, minkälaisia johtamisen teemoja löydettiin Talouselämä lehdestä. Lisäksi selvitettiin, minkälaisia haasteita hyvää johtamiseen liittyi. Tässä luvussa esitellään keskeisimmät tutkimustulokset sekä vertaillaan tuloksia tutkimuskirjallisuuteen.

6.1 Keskeisimmät tutkimustulokset

Minkälainen on hyvä johtaja?

Tutkimustulosten mukaan hyvä johtajaa kuvailtiin rehelliseksi ja aidoksi, joka toimii epäitsekkäästi alaistensa puolesta. Johtajan toimintaa kuvasti eettiset toimitavat. Johtaja nähtiin ihmisten johtajana, joka on ymmärtävä, joustava ja kohtelee alaisiaan tasapuolisesti. Lisäksi johtajan roolina nähtiin tiimin tukeminen ja sparraaminen. Hyvän johtajan nähtiin toimivan taka-alalla pidättäytyväisessä roolissa, joka ei tee itsestään liian suurta numeroa, vaan antaa tiimilleen vastuuta toimia itsenäisesti. Tutkimustulokset peilaavat hyvin tutkimuskirjallisuudessa esiteltyä hajautetun ja jaetun johtamisen ideologiaa, jossa johtamisen vastuu on parhaimmillaan jaettu tiimin kesken valtuuttamisen periaatteilla. Tämä vahvistaa myös käsitystä siitä, että hajautettu ja jaettu johtajuus kuuluvat osana hyvää johtamista.

Hyvää johtajaa nähtiin sosiaalisesti lahjakkaana, joka on keskustelutaitoinen ja vuorovaikutteinen. Yhdeksi tärkeäksi piirteeksi nostettiin myös kuuntelutaito. Tutkimustuloksissa viitattiin myös siihen, että johtajan tulisi osata sitouttaa parhaat työntekijät. Sitouttaminen viittaakin jaetun johtajuuteen, jossa sitouttaminen on keskeinen tekijä. Oheinen kuvio tiivistää hyvän johtajan ominaisuudet tutkimustulosten mukaan.



Kuvio 3. Minkälainen on "hyvä" johtaja?

Tutkimustulokset todentavat sitä, että transformationaalisen karismaattisen johtajan ihanteet ovat pinnalla myös 2010-luvulla, tutkimuskirjallisuuden mukaan. Transformationaalisen johtajan ominaisuuksina nähtiin tiimin motivoiminen, kannustaminen ja sosiaalinen lahjakkuus, joka osaa vaikuttaa omalla karismaattisella persoonallaan niin yksilö- kuin koko organisaatiotasolla. Sen sijaan tutkimuskirjallisuudessa ei juurikaan mainittu johtajan epäitsekkyydestä, aitoudesta ja rehellisyydestä. Tutkimustulosten mukaan nämä voidaan nähdä "uusina" hyvän johtamisen ominaisuuksina, jotka esiintyvät 2010-luvulla.

Tutkimustulokset viittaavat siihen, että nykypäivän johtaja on enemmän ihmisten johtaja kuin asioihin keskittynyt johtaja. Hyvän johtajan tulee olla monitaitoinen tiimipeluri, joka omaa hyvät vuorovaikutustaidot osaten luovia tilanteessa kuin tilanteessa. Liikkeenjohdon historian katsauksessa kerrottiin, että ennen ihannoitiin ”sankarijohtajia”, jotka johtavat joukkojaan maskuliinisesti ja voimakkaasti edestäpäin. Tämän tutkimuksen mukaan tulokset antavat taas viitteitä siitä, että nykypäivän johtaja ei johda joukkojaan edestäpäin vaan päinvastoin toimii enemmän taka-alalla tukien ja turvaten joukkonsa toimintaa.

Tutkimustulosten mukaan hyvää johtajaa ei voida määrittää sukupuolen perusteella. Tulosten mukaan voidaan ainoastaan keskustella siitä, minkälaisia ominaisuuksia nais- ja miesjohtajilla on sekä miten feminiiniset ja maskuliiniset johtamisominaisuudet eroavat toisistaan. Tutkimuskirjallisuuden mukaan nais- ja miesjohtajilla on eroavaisuutensa, mutta ei voida täysin erotella mustavalkoisesti sukupuolen perusteella, kummat ovat parempia johtajia, miehet vai naiset. Sen sijaan aiempien tutkimusten mukaan voidaan vain todeta eroavaisuuksia, joita löytyy mies- ja naisjohtajien johtamistyyliensä. Analyysiin ja tutkimuskirjallisuuteen nojaten, voidaan todeta, että sukupuoli ei määritä hyvää johtajaa tai sen ominaisuuksia. Sen sijaan voidaan todeta, että feminiiniset ja maskuliiniset johtamisominaisuudet näyttäytyvät eri tavalla johtamisessa. Esimerkiksi liikkeen johdon historiaan vedoten maskuliiniset johtamispiirteet ovat olleet jo kauan pinnalla. Tutkimustulokset eivät kuitenkaan anna viitteitä siitä, että korostuvatko enemmän maskuliiniset vai feminiiniset johtamisominaisuudet 2010-luvulla.

Mitä tällä hetkellä ymmärretään hyvällä johtamisella?

Talouselämä lehdessä nousi esille hyvän johtamisen ajankohtaisuus. Tutkimustulosten mukaan hyvää johtamista pidetään ajankohtaisena aiheena Suomen elinkeinoelämästä taantuman myötä. Organisaatiot ovat joutuneet tekemään raskaita päätöksiä johtamisen kustannuksella muun muassa leikkaamalla henkilöstökuluja. Toisaalta ajankohtaisuudessa nousi esille se, että johtajuudesta puhutaan 2010-luvulla enemmän ja tarve keskusteluun on perusteltua osittain johtuen elinkeinoelämän haastavista ajoista. Tutkimustulosten mukaan johtamisessa pidettiin tärkeänä luottamusta

ja kunnioitusta. Johtamisessa korostettiin myös ihmisten motivointia ja kannustamista. Nämä tutkimustulokset sopivat hyvin tutkimuskirjallisuudessa esiin nousseen henkilöstöjohtamisen peruseräpäätteisiin. Aiempien tutkimusten mukaan hyvään henkilöstöjohtamiseen kuuluu olla joustavaa, luottamusta herättävää ja oikeudenmukaista. Tutkimuskirjallisuuden ja tutkimustulosten fokuksessa on molemmissa painotettu ihmisten johtamista tasa-arvoisilla ja kannustavilla keinoilla.

Yrityskulttuuri ja johtaminen nostettiin vahvasti esille Talouselämä lehdessä. Analyysin perusteella yrityskulttuurille annettiin painoarvoa, kun pohdittiin, miten hyvä johtaminen näyttää organisaatioissa. Analyysin perusteella voidaan todeta, että yrityskulttuurilla oli vahva merkitys rekrytointiin ja henkilöstön sitouttamiseen. Talouselämä lehdessä pohjalta todettiin, että yrityskulttuuri on murrosvaiheessa ja kilpailu osaavista työntekijöistä kasvaa. Yhtenä tämän 2010-luvun ilmiönä nostettiin esille kilpailut, jossa yritykset kilpailevat työnantajamaineestaan ja houkuttelevuudesta työnhakijamarkkinoilla. Analyysi antaa osviittaa siitä, että 2010-luvulla yrityskulttuurin merkitys johtamisessa on kasvanut ja tulee todennäköisesti kasvamaan tulevaisuudessa erityisesti millenaalien astuessa työelämään. Tutkimuskirjallisuuskatsauksessakin otettiin kantaa siihen, miten erilaisia asioita eri sukupolvet arvostavat työelämässä ja johtamisessa. Erityisesti Z-sukupolven kerrottiin antavan arvoa yrityskulttuurille ja johtamiselle.

Luovuus ja johtaminen nostettiin yhdeksi keskeiseksi tulokseksi, joka nousi esille Talouselämä lehdessä. Analyysi antaa viitteitä siitä, että luovuuden johtamisella pystytään vaikuttamaan työntekijöiden motivaatioon ja inspiraatioon, mikä on edellytys organisaatioiden uudistumiselle. Motivaation osalta korostettiin erityisesti sisäisen motivaation vaikutusta, millä nähtiin olevan suora yhteys siihen, onnistuuko organisaatio luomaan uutta. Analyysin perusteella voidaan todeta, että luovuus ja motivaatio ovat tärkeitä tekijöitä hyvässä johtamisessa. Kirjallisuuskatsauksessa kerrottiin transformationalisesta johtamisesta ja karisman merkityksestä johtamisessa. Karismaattisen johtajan kerrottiin osaavan motivoida ja innostaa työntekijöitä, jotka puhaltaavat yhteen hiileen luovien ja houkuttelevien visioiden eteen. Transformationalisessa johtamisessa ajatus karismaattisesta ja motivoivasta johtamistyylistä tukevat luovuuden ja johtamisen tärkeyttä.

Tutkimustulosten mukaan *hyvinvoinnin ja työkyvyn johtaminen* on yhteiskunnallisesti hyvin puhuttava aihe, koska yli neljännes työikäisistä suomalaisista tunsu työkykynsä heikentyneen. Analyysin mukaan monet organisaatiot ovat ottaneet työhyvinvoinnin ja työkykyjohtamisen osaksi johtamisjärjestelmäänsä. Lisäksi esimiehen rooli koettiin tärkeäksi. Tutkimuskirjallisuus tukee analyysin tuloksia siitä, että hyvinvointi ja työkyvyn johtaminen ovat osa hyvää johtamisesta, jolla on Suomessa yhteiskunnalliset vaikutukset. Aiempien tutkimusten valossa erityisesti panostaminen työntekijöiden jakamiseen vaikuttaa ennaltaehkäisevästi kuormittumiseen. Tutkimustulosten mukaan menestyvän yrityksen perusedellytys on huolehtia henkilöstön työhyvinvoinnista.

Hyvän johtamisen haasteet

Talouselämässä pohdittiin myös, minkälaisia haasteita johtamiseen liitettiin. Analyysissa kerrottiin, että kansantaloudellisesti haastavat ajat Suomessa ovat asettaneet johtamiseen liittyvät haasteet tarkempaan keskusteluun. Johtaminen nähtiin haasteelliseksi, koska useissa organisaatioissa on jouduttu tekemään raskaita päätöksiä muun muassa irtisanomisten muodossa. Tämä on väistämättä asettanut hyvälle johtamiselle haasteita. Miten johtaa hyvin, kun joudutaan tekemään ikäviä päätöksiä henkilöstön kustannuksella. Talouselämä lehden analyysin perusteella todettiin, että organisaatiot ovat joutuneet tehostamaan omia toimintamallejaan henkilöstö vähennyksistä johtuen sekä miettimään, miten motivoida organisaatioon jääneitä työntekijöitä.

”Huonoa” johtamista pohdittiin analyysissa esimerkkien avulla. Analyysissa todettiin, kuinka tärkeätä on keskittyä ihmisten johtamiseen ja hyvä johtamiskulttuurin ylläpitämiseen. Lisäksi koettiin yhdeksi johtajan tärkeimmäksi tehtäväksi määrittää johdettavalle joukolle yhtenäinen tavoite. Analyysin pohdinta huonosta johtamisesta antaa viitteitä siitä, että johtamisen perusasioiden tulisi olla kunnossa, jotta hyvän johtaminen olisi mahdollista.

Analyysin mukaan *johtajan hyvinvointi* on ajankohtainen aihe, koska Suomen taloudellisesti haastavat ajat ovat koetelleet myös johtajien hyvinvointia. Johtajilta on vaadittu paljon ja se on näkynyt myös johtajien jaksamisessa ja hyvinvoinnissa. Analyysin mukaan johtajien hyvinvointia on jopa pidetty tabuna. Onko nyt oikea aika puhua

johtajien hyvinvoinnista 2010-luvun Suomessa? Analyysin mukaan ajankohtaiset tutkimukset viittaavat siihen, että nyt jos koskaan on korkea aika nostaa julkiseen keskusteluun johtajien hyvinvointi.

Analyysin mukaa hyvinvoivat johtajat ovat perusedellytys organisaation toiminnan takaamiseksi. Erityisesti analyysissä nostettiin esille johtajien henkisen hyvinvoinnin tärkeys. Tutkimustuloksissa kerrottiin, että nykyajan johtajat ovat alkaneet pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan muun muassa hyvinvoinnin personal trainerien avulla.

6.2 Tutkimuksen hyödyntäminen

Tutkimustulosten tarkoituksena on herättää keskustelua siitä, minkälaisia merkityksiä hyvälle johtamiselle löydettiin 2010-luvun Suomessa Talouselämä lehden analyysin perusteella. Tutkimuksen tarkoituksena on tarjota näkökulmia siihen, miten hyvä johtaminen ja siihen liittyvät haasteet nähdään yhdessä Suomen talouteen keskittyneessä mediassa.

Tutkimuksen toimeksiantaja Jyväskylän ammattikorkeakoulu voi hyödyntää tutkimustuloksia johtamiseen liittyvässä opetustyössä. Lisäksi tuloksia voidaan hyödyntää toimeksiantajan toimesta erilaisten ajankohtaisten johtamisen katsausten lähdeaineistoina. Tutkimustulosten tarkoituksena on tukea Jyväskylän ammattikorkeakoulun johtamiseen liittyvää tutkimustyötä.

Tutkimus sopii hyödynnettäväksi niin yhteiskunnalliseen julkiseen keskusteluun kuin organisaatioiden omiin tarpeisiin pohtiessa, miten hyvä johtaminen nähdään 2010-luvulla. Esimerkiksi organisaatiot voivat pohtia omaa johtamisstrategiaansa ja hyödyntää tätä tutkimusta pohtiessaan, minkälaisia odotuksia ja arvoja nykypäivän johtamiseen liitetään. Tutkimustulosten tarkoituksena on toimia keskustelun herättäjänä ja tarjota pohjaa jatkotutkimuksille.

Tutkimustulokset antavat osviittaa siitä, minkälaisia tulevaisuuden johtamisen trendejä on mahdollisesti tulossa. Tutkimuksessa nostettiin esille nuorten sukupolvien tarpeet johtamiselle. Analyysin perusteella voidaan todeta, että hierarkkinen johtaminen alkaa väistyä ja organisaatioiden johtamiskulttuuri monimuotoistuu sekä keskittyy enemmän asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen. Tutkimuksen mukaan

myös johtamiskulttuurille annetaan tulevaisuudessa enemmän arvoa. Tutkimustulokset voivat viitata siihen, minkälaista hyvä johtaminen on 2020-luvulla.

Tutkimuksessa viitattiin suomalaisten organisaatioiden monimuotoisuuteen ja kansainvälistymiseen. Tulevaisuudessa voitaisiin tehdä tutkimus, jossa pohdittaisiin, minkälaisia merkityksiä hyvälle johtamiselle löydetään kansainvälisestä näkökulmasta tarkasteltuna esimerkiksi hyödyntäen jotakin globaalia mediaa.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullinen tutkimus sopi tähän tutkimukseen hyvin, koska sen avulla saatiin selvitettyä, minkälaisia merkityksiä hyvälle johtamiselle löydettiin 2010-luvun Suomessa. Määrällisen tutkimuksen keinoin ei olisi saatu yhtä syvällistä ja analysoitua tietoa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa minkäänlaisia yksiselitteisiä ohjeita. Tutkimuksen arvioinnissa korostuvat kokonaisuus ja johdonmukaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140.)

Metodikirjallisuudessa tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään yleensä validiteetin (tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu) ja reliabiliteetin (tutkimustulosten toistettavuus) käsittein. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 136.) Tämän tutkimuksen tavoitteena oli laatia analyysi vuoden 2015 Talouselämä lehtien artikkeleiden pohjalta, jossa pohditaan mitä on ”hyvä” johtaminen ja minkälaisia johtamisen haasteita esiintyy 2010-luvun puolivälissä. Tutkimustulosten mukaan hyvä johtaja on sosiaalisesti lahjakas, joka mahdollistaa tiiminsä saumattoman yhteistyön huomioimalla niin yksilölliset kuin koko organisaation tarpeet. Hyvässä johtamisessa korostettiin myös yrityskulttuurin, luovuuden ja hyvinvoinnin merkitystä, mikä mahdollistaa työssä jakamisen ja viihtymisen.

Jos tutkimukseen olisi valittu toisenlainen aineisto, olisivat tutkimustulokset voineet olla erilaisia. Esimerkiksi, jos tutkimukseen olisi valittu toinen media, jota olisi tarkasteltu samojen tutkimuskysymysten avulla, olisi voitu saada uusia näkökulmia johtamisen teemoihin. Tutkimuksen aineistoiksi olisi voitu valita esimerkiksi Kauppalehden tai artikkelien tarkastelu vuonna 2015. Tutkimuksesta olisi voinut tulla myös varsin mielenkiintoinen, jos aineistoksi olisi valittu Yleisradion uutiset. Jos taas ajatellaan tutkimuksen kansainvälistä näkökulmaa, olisi tutkimusaineistoksi voitu valita jokin

kansainvälinen media, jota oltaisiin seurattu vuoden ajan. Toisaalta tutkimuksen aineisto olisi voinut koostua useamman median seuraamisesta, jolloin tutkimusaineisto olisi ollut monipuolisempaa ja näin ollen myös tutkimustulokset olisivat saattaneet tarjota uusia näkökulmia johtamisen ajankohtaisiin teemoihin.

Jos tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä olisi ollut toisenlainen, olisi analyysin tulokset voinut tarjota sellaisia näkökulmia, mitä ei välttämättä tule esille tässä tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen aineisto kerättiin *Talouselämä* lehtien artikkeleista. Tutkimuksen aineistoa olisi voitu kerätä myös haastattelujen avulla. Esimerkiksi olisi voitu tehdä haastatteluja, jotka olisivat kohdistuneet *Talouselämä* lehtien artikkeleiden kirjoittajiin tai asiantuntijoihin, joita oli haastateltu artikkeleita varten. Haastattelujen avulla olisi voitu saada syvällisempiä näkemyksiä johtamisen teemoihin ja olisi voitu tarvittaessa tehdä täsmällisempiä tutkimuskysymyksiä.

Tutkimuksen luotettavuutta on myös hyvä tarkastella siitä näkökulmasta, jos tutkimustulosten analyysimenetelmäksi olisi valittu jokin muu kuin sisällön analyysi. Tutkimustulosten analysoinnissa olisi voitu käyttää myös esimerkiksi diskurssianalyysin keinoja, jolloin tutkimukseen olisi voitu saada erilaisempaa tutkimusotetta ja syvyyttä tutkimustulosten analysoinnissa. Tutkimuksen alussa pohdittiin, olisiko tässä ollut mahdollisuutta käyttää diskurssianalyysin keinoja, mutta loppujen lopuksi tultiin siihen tulokseen, että tutkimuksen laajuus ja tutkijan kokemattomuus diskurssianalyysin keinoihin eivät olisi riittäneet laadukkaan tutkimuksen tekemiseen. Diskurssianalyysi toimii parhaiten, kun käytetään pieniä aineistoja, kuten esimerkiksi muutaman ihmisen haastatteluja (Esko & Suoranta 1998, 142).

Tutkimuksen tekijä on myös kyseenalaistanut tutkimuksessa käytetyt lähteet. Ovatko käytetyt lähteet luotettavia? Tutkimuksessa on pyritty käyttämään tieteellisen tutkimuksen kannalta mahdollisimman luotettavia ja ajankohtaisia lähteitä. Lisäksi tutkimuksessa on käytetty niin kansallisia kuin kansainvälisiä lähteitä, mikä lisää tutkimukseen moniulotteisuutta. Jälkeen päin tarkasteltuna tutkimuksessa olisi voitu hyödyntää vielä enemmän kansainvälisiä lähteitä, mikä olisi varmasti lisännyt tutkimuksen luotettavuutta.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole yleistää tutkimustuloksia, vaan tarjota näkökulmia johtamisen ajankohtaisiin teemoihin. Alasuutarin mukaan tutkimuksen tuloksia ei voi yleistää, vaan tutkimuksen pyrkimyksenä on pikemminkin tarkastella yhteiskunnallista ilmiötä ennakkoluulottomasti ja tuoreista, mutta siltä perustelluista näkökulmista. Tutkimuksen tarkoituksena on vanhojen ajatusmallien kyseenalaistaminen ja tajunnan laajentaminen, ei omien hypoteesien oikeellisuuden todistelu. (Alasuutari 2011, 182.)

Muilta saatu palaute lisää tutkimuksen luotettavuutta. Alasuutarin mukaan (2011, 237) tutkimusta on hyvä luetuttaa muille tutkimusprosessin aikana. Näin myös tämän tutkimuksen aikana on tehty tutkimuksen ohjaavan opettajan ja muutaman muun lukijan avustuksella. Teksti alkaa elää omaa elämäänsä heti, kun sen päästää irti (Alasuutari 2011, 237.)

6.4 Jatkotutkimusaiheet

Tämä opinnäytetyö on avannut keskustelua hyvästä johtamisesta ja johtamisen haasteita 2010-luvun Suomessa. Johtamista tutkittaessa olisi mielenkiintoista pohtia, minkälaista johtajuutta tulevaisuuden organisaatioissa tarvitaan. Jatkotutkimusaiheita voisi pohtia myös yhteiskunnallisesta ja kansainvälisestä näkökulmasta.

Jatkotutkimusehdotuksia:

Minkälaista on hyvä johtaminen tulevaisuudessa ja minkälaisia johtamisen haasteita siihen liittyy?

Minkälaisia merkityksiä hyvälle johtamiselle annetaan kansainvälisesti?

Tutkimuksen alussa todettiin, että johtamisesta on tullut entistä haasteellisempaa ja monisäikeisempää kuin aiemmin. Tutkimustulokset vahvistavat tätä käsitystä. Tulevaisuudessa on entistä tärkeämpää tutkia jatkuvasta muuttuvaa johtamisen 'pelikenttää' ja arvioida tulevaisuudessa yhä uudelleen, minkälaisia merkityksiä "hyvälle" johtamiselle annetaan tulevina vuosikymmeninä.

Lähteet

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

Aikakausimedia. 2016. Mediakortit. Viitattu 7.4.2016. <http://www.mediakortit.fi/mediakortit/>

Ahonen, G., Hussi, T. & Pirinen, H. 2010. Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä –syrjäytymisen kustannukset ja tulevaisuuden työelämään liittyvät mahdollisuudet. Työpoliittinen aikakausikirja. Viitattu 26.10.2015. <https://www.tem.fi/files/28606/AhonenHussiPirinen.pdf>.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Asp, J. 2010. Työyhteisö ja sen johtaminen vuonna 2020. Millainen on tulevaisuuden työyhteisö ja millaisilla käytänteillä sitä johdetaan. Aalto yliopisto, Kauppakorkeakoulu. Viitattu 29.7.2016. http://epub.lib.aalto.fi/en/ethesis/pdf/12264/hse_ethesis_12264.pdf

Brännare, S. 2013. Naisjohtajat Talouselämä-lehdessä 2013. Opinnäytetyö. Savonia Ammattikorkeakoulu. Viitattu 7.4.2016. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/77353/Brannare_Saara.pdf?sequence=1

Cappelli, P. 2002. What will the future of employment policy look like? Industrial & Labour relations review, 55, 4, 724-729. Viitattu 23.7.2016. http://www.jstor.org/stable/3270633?seq=1#page_scan_tab_contents

Coles, M. J. & Southworth, G. 2005. Developing Leadership: Creating the Schools of Tomorrow. Open University Press. Viitattu 6.12.2016. <http://jamk.fi/kirjasto>, ProQuest ebrary.

Fineman, S. 2003. Understanding Emotion at Work. Lontoo: Sage. Viitattu 25.7.2016. <http://jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, Academic Search Elite / EBSCO.

Fitzpatrick, J. & McCarthy, G. 2015. Theories guiding nursing research and practice. Making nursing knowledge development explicit. New York: Springer Publishing Company.

Great Place to Work. 2016. Hyvä Suomi – VINCIT on Euroopan paras työpaikka! Viitattu 22.6.2016. <http://www.greatplacetowork.fi/julkaisut-ja-tapahtumat/blogit-ja-uitiset/847-vincit-on-euroopan-paras-tyopaikka>

Grint, K. 2010. Leadership a very short introduction. New York: Oxford University Press. Viitattu 8.9.2016. https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=p8rlkkcjbwkc&oi=fnd&pg=PP10&dq=a+history+of+leadership+keith+grint&ots=BeKgBkGSHd&sig=m6KGX5TNXjYZGHVq3JyZbrrluYg&redir_esc=y#v=onepage&q=a%20history%20of%20leadership%20keith%20grint&f=false

Grint, K. 2011. A History of Leadership. Teoksessa The Sage of handbook of Leadership. Toimittaneet Briman, A., Collison, D., Grint, K., Jackson, B. & Uhl-Bien, M. Lontoo: SAGE.

- Elinkeinoelämän Keskusliitto. 2015. Sairauspoissaolot nousussa. Viitattu 11.7.2016. <http://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/2015/09/09/30460/>
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Halme, P. 2011. lästä Johtamiseen. Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 31.10.2015. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/36737/9789513944230.pdf?sequence=1>.
- Hamel, G. 2007. Johtamisen tulevaisuus. Helsinki: Talentum.
- Harmaala M-M. & Jallionja N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Heikka, J. 2013. Enacting Distributed Pedagogical Leadership in Finland: Perceptions of Early Childhood Education Stakeholders. Teoksessa Researching Leadership in Early Childhood Education. Tampere: Tampere University Press.
- Hietaharju, A., Kenni, M. & Salenius, M. 2013. Uusi sukupolvi päättäjänä, johtajana ja asiantuntijana. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirvokorpi, H. 2005. Valta jakkupuvussa – naiset ja johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Howell, J. M., Avolio, B. J. 1992. The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation. Academy of Management Executive, 6, 2, 43-54.
- Hulpia, H., Devos, G. & Rosseel, Y. 2009. Development and validation of scores on the distributed leadership inventory. Educational and Psychological Measurement, 69, 6, 1013-1034. Viitattu 22.8.2016. <https://biblio.ugent.be/publication/955117/file/6828753.pdf>.
- Juuti, P. 2016. Pauli Juuti. Viitattu 6.11.2016. <http://www.paulijuuti.fi/>
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: Bookwell.
- Juuti P (toimittanut) 2006. Johtaminen eilen, tänään ja huomenna. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Juuti P. 2011. Johtaminen edellyttää eettisyyttä. Hyvejohtajuus. Viitattu 28.7.2016, <http://www.hyvejohtajuus.fi/6554/eettinen-johtaminen-vs-hyvejohtaminen/>
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. WSOY. Viitattu 24.7.2016. <http://jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, Talentum verkkokirjahylly.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kark, R. 2004. The transformational leader: who is (s)he? A feminist perspective. Teoksessa Transformational leadership research: issues and implications, toim. Pawar, B.S. Emerald Group Publishing Limited. Viitattu 25.8.2016. <http://jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, ProQuest ebrary.

Karlöf, B. & Lövingsson, F.H. 2004. Johtamisen näkökulmat – peruskäsitteitä ja –mal-
leja. Helsinki: Edita.

Keskuskauppakamari. 2016a. Naisia ennätys määrä pörssiyhtiöiden hallituksissa ja toimitusjohtajina. Viitattu 4.8.2016. <http://kauppakamari.fi/2016/05/16/naisia-ennatysmaara-porssiyhtioiden-hallituksissa-toimitusjohtajina/>

Keskuskauppakamari. 2016b. Naiset pörssiyhtiöiden hallituksissa. Viitattu 4.8.2016. <http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2016/05/cg-selvitys-2016-naiset-porssiyhtioiden-hallituksissa.pdf>

Keskuskauppakamari. 2015. Nuoret naiset nousevat johtoryhmiin. Keskuskauppakamarin viides naisjohtajaselvitys 2015. Viitattu 4.8.2016. <http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2015/12/keskuskauppakamarin-naisjohtajaselvitys-2015web1.pdf>

Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. Talentum:

Lahti, L. 2014. Monikulttuurinen työelämä. Hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Lehtonen, V-M., Holopainen, A. & Vainionpää, P. 2013. Johtaminen nyt ja tulevaisuudessa. Tutkimus valtion ylimmän johdon näkemyksistä nykytilan johtamisesta ja tulevaisuuden painopistealueista vuonna 2020. Valtiohallinnon johdon tuki. Viitattu 12.1.2015. [http://vm.fi/documents/10623/307715/Johtaminen nyt ja tulevaisuudessa tutkimusraportti.pdf/3d706e35-11cc-483b-953d-66e53b08b31e](http://vm.fi/documents/10623/307715/Johtaminen_nyt_ja_tulevaisuudessa_tutkimusraportti.pdf/3d706e35-11cc-483b-953d-66e53b08b31e)

Lilius, A-L. 2003. Naiset johtoon tai kiintiöt käyttöön. Talouselämä 13.

Lämsä, A-M. & Päivike, T. 2013. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 1.-6. painos. Helsinki: Edita Publishing.

Luoma, M. 2006. Lyhyt historia, värikäs nykyisyys ja lupaava tulevaisuus -katsaus henkilöstöjohtamiseen osana liiketoiminnan kokonaisuutta. Teoksessa Johtaminen Eilen ja tänään. Juuti, P. (toim.)

Manka, M-L. 2016. Työhyvinvointi. Talentum. E-kirja. Viitattu 11.7.2016. <http://fokus.talentum.fi.ezproxy.jamk.fi/>

Manka, M-L. 2013. Työnilo. Helsinki: Sanoma Pro.

Manka, M-L. Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä työyhteisön kehittämisen avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampere:

Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto. Viitattu 24.8.2016.

<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>

Mukherjee, S. 2016. Leadership Network and Team Performance in Interactive Contexts. Social Networks. Cornell University. Viitattu 23.8.2016.

<http://arxiv.org/abs/1606.05248>

Meriläinen, S. & Tienari, J. 2012. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Talentum. Viitattu 3.8.2016. <http://www.jamk.fi/kirjasto/>, Nelli-portaali, Talentum verkkokirjahylly.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Gummerus: Jyväskylä.

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2002. Hengittävä työyhteisö – johtamista muutosvirrassa. Helsinki: Edita.

Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L. & Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jaksamisen keinoina. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa eri organisaatiossa. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu, tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Viitattu 1.11.2015. [Http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/TSRloppuraportti.pdf](http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/TSRloppuraportti.pdf)

Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: KV-Palvelut.

Potter, P. & Tainio, L. 1989. Discourse and social psychology. London: Sage.

Remes, L. 2006. Diskurssianalyysin perusteet. Teoksessa laadullisen tutkimuksen käsikirja. Toim. Metsämuuronen, J. Helsinki: International Methelp Ky.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. Valmentava johtajuus. 2013. Talentum. Viitattu 29.7.2016. <http://jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, Verkkokirjahylly.

Seeck, H. 2013. Johtamisopit Suomessa, taylorismista innovaatioteorioihin. Tallinna: Gaudeamus.

Siltaoja, M. & Vartiainen, T. 2010. Moninaisuuden johtamisessa ristiriitaisuus – diskurssianalyysi suomalaisista mediateksteistä. Hallinnon tutkimus. Viitattu 3.8.2016. <https://optima.jamk.fi/>

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU: UNIpress.

Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Kuinka kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum Media Oy.

Taborda, C. 2000. Leadership, Teamwork and Empowerment: Future Management Trends. Cost Engineering 2000, 42, 10, 41-44. Viitattu 9.6.2016. <http://search.proquest.com.ezproxy.jamk.fi:2048/abicomplete/docview/220439890/abstract/F54B1B41B6D84CABPQ/4?accountid=11773/>

Talouselämä-lehti. 2015, numerot 1-45.

Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. Z-epäjohtaminen. Helsinki: Talentum.

Tilastokeskus. 2015. Suomen kansantalouden taantuma jatkuu, teollisuuden tuotanto edelleen laskusuunnassa. Viitattu 4.8.2016.

http://www.stat.fi/til/ntp/2015/01/ntp_2015_01_2015-06-04_kat_001.fi.html

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.

Turun yliopisto. 2016. Professoriluento, professori Hannele Seeck. Johtaminen ja organisointi. Turun kauppakorkeakoulu. Viitattu 6.11.2016. <https://apps.utu.fi/media/tiedotteet/seeck-hannele.pdf>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2010. Menestystä monimuotoisuudesta – elinvoimaa erilaisuudesta. Hyviä käytäntöjä monimuotoisuuden johtamiseen. Viitattu 3.8.2016.

http://www.temk.fi/files/28376/TEM_saha_lr.pdf/

Työterveyslaitos. 2016a. Johtaminen ja esimiestyö. Viitattu 7.8.2016.

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ ja_esimiestyo/johtaminen_ ja_esimiestyo/Sivut/default.aspx

Työterveyslaitos. 2016b. Työtaturmat, ammattitaudit ja poissaolot. Viitattu 11.7.2016.

http://www.ttl.fi/fi/tilastot/tyotaturmat_ammattitaudit_ ja_sairaus-poissaolot/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos. 2012. Työ ja terveys Suomessa 2012. Toim. Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Uuskulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. Viitattu 11.7.2016. http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ ja_Terveys_2012.pdf

Työturvallisuuskeskus TTK. 2013. Johtaminen. Viitattu 5.3.2015.

http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/johtaminen.

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum.

University of Warwick. 2016. Biography of Keith Grint. Viitattu 6.11.2016.

<http://www.wbs.ac.uk/about/person/keith-grint/>

Vahtio, E-V, 2006. Avaa ikälukot – Vapaudu johtamaan. Helsinki: Edita.

Van Dijk, N. & Broekens, J. 2012. Virtual Team Performance Depends on Distributed Leadership. Entertainment Computing – ICEC 2010. Viitattu 22.8.2016. https://hal.inria.fr/file/index/docid/1055582/filename/icec2010_submission_38.pdf

Vartiainen, M., Kokko, M. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2011. Liiketoimintaosaaminen menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Viitasalo, O. 2012. Ikäjohtaminen tähtää yhteiseen työhyvinvointiin. Tampereen yliopisto. Viitattu 29.7.2016. <http://www.uta.fi/kirjasto/bulletiini/arkisto/2012/2012-1-3.html>

Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Vantaa: Hansaprint Oy.

Wren, D.A. & Bedeian, A.G. 2004. The Taylorization of Lenin. Rhetoric or Reality? International Journal of Social Economics 31, 3, 287-299.

Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen – haasta itsesi. Porvoo: WSOY.

Liitteet

Liite 1. Talouselämä lehdestä tutkimukseen valitut artikkelit

Lehden nro	Sivu-nro	Artikkeli-tyyppi	Kirjoittaja	Mistä organisaatiosta puhutaan?	Artikkelin nimi	Luokittelu, johtamisen teema
1	30-35	Keskellä	Seija Holtari	Kesko Oyj	Kesko käänteän tekijä	Muutosjohtaminen
1	36	Keskellä	Juha-Matti Mäntylä	Yahoo	Jättiläisen palveluksessa	Johtaminen ilman alaisia
1	53-55	Uratie	Jonna Vuokola	Positiva	Ydinvoimaa toisessa polvessa	Projektin johtaminen, Hankkeen johtaminen
1	55	Uratie	Jonna Vuokola	Eniram Oy	Johtaja tyyntyyttää Big Datan	Muutosjohtaminen, Tiedolla johtaminen
1	63	Tebatti	Jyrki Hakkarainen	Määrittämätön	Kuntapalvelut on syytä tuotteistaa	Valtuuttava johtaminen
1	65	Kirjat	Heidi Hammarsten	Määrittämätön	Kaikki muutoksesta	Muutosjohtaminen
2	4	Liite	Matti Vanhanen	Määrittämätön	Omistajuus on tahtoa ja sitoutumista	Sitouttaminen johtamisessa
2	11	Liite	Sari Seppi-Laitinen	Lähi-Tapiola	Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen näkyvät viivan alla	Työhyvinvoinnin johtaminen

2	38	Liite	Kari Juntunen	AEL	Osaamisen johtaminen tuottaa tulosta	Osaamisen johtaminen
2	16	Uutiset	Kimmo Lunden	Accenture	Digimurros jää muiden hyödynnettäväksi	Digitalisaation johtaminen
2	38-42	Keskellä	Mari Manninen	Määrittämätön	Kiinassa kunnon mies juo	Suomalainen johtaja / johtajuus, kiinalainen johtaja / johtajuus
2	56-57	Uratie	Savanna Saarikko	Määrittämätön	Yritä yksin, kasva yhdessä	Yrityksen johtaminen, Osaamisen johtaminen
2	57	Uratie	Pirjo Kupila	YHTS	Viimein ykkösenä	"Johtaminen on minulle tehtävä eikä asema"
2	65	Kirjat	Eeva-Riitta Seis	Määrittämätön	Mentorista tuli valmentaja	Itsensä johtaminen
3	54	Uratie	Merja Saarinen	NNKY Hotelliyhtymä Oy	Hotellinjohtaja parantaa palvelua	Palvelujohtaminen
3	56	Uratie	Jonna Vuokola	Määrittämätön	Terve ihminen tahtoo töihin	Työhyvinvoinnin johtaminen, Huono johtajuus
4	53	Uratie	Mari Manninen	Vaisala Oyj	Nyrkkeijä, lentomekaanikko ja talouspäällikkö	Naisjohtajuus
4	55	Uratie	Jonna Vuokola	Kesko Oyj	Digiaika on nyt	Digitalisaation johtaminen
5	22-28	Keskellä	Elina Lappalainen	Rovio Entertainment Oy	10 syytä Rovion kaaokseen	Huono johtaminen, Yrityskulttuurin johtaminen
5	32-38	Keskellä	Eeva-Riitta Seis	H&M, Svea Ekonomi	Ruotsin-opeilla hyväksi työpaikaksi	Valtuuttava johtaminen
5	59	Uratie	Pirjo Kupila	Efima Oy	Pk-yritykset tarvitsevat pelinrakentajia	"Ajatusjohtajuus"

6	21	Uutiset	Elina Lappalainen	Rovio Entertainment Oy, Supercell Oy	Ihmiset ovat peliyhtiön tärkein pääoma	Yrityskulttuurin johtaminen, Jaettu johtajuus
6	40-44	Keskellä	Mirva Heiskanen	ISS Palvelut Oy	Seuraavaksi koulun piha	Henkilöstöjohtaminen
6	53-55	Uratie	Seija Holtari	Oy SCA Hygiene Products Ab	Kättilö johtaa paperiyhtiötä	Naisjohtajuus
6	57	Uratie	Taru Taipale	Oveania Group	Mielikuva 60- ja 70-luvuilta	Mitä on johtaminen?
7	3	Pääkirjoitus	Reijo Ruokanen	Määrittämätön	On jo aika investoida	Talousjohtaminen
7	28-33	Keskellä	Irmeli Salo	Stockmann Oyj	Asiakas unohtui	Muutosjohtaminen
8	32-33	Liite	Heli Pessala	Barona-konserni	Analyysi paljasti vahvuudet ja kipukohdat	Työkykyjohtaminen
8	28-34	Keskellä	Pekka Lähteenmäki	Kemppi Oy	20 vuoden sukupolvenvaihdos	Ihmisten johtaminen
8	37	Analyysit	Jonna Vuokola	Tieto	Tieto paranee, maine ei	Asiakaskokemuksen johtaminen
8	65	Kirjat	Eeva-Riitta Seis	Määrittämätön	Varovasti tabuista	Johtamisen tabut, Hyvä johtaminen
9	49	Sijoituselämä	Esko Rantanen	Decetion Technology	Antirahaa oikeaan tarkoitukseen	Projektijohtaminen
9	55-57	Uratie	Mirva Heiskanen	Marimekko	Kirstin, Mikan ja Matin kasvattama	"Kaksipäinen johtamismalli"
9	65	Kirjat	Kari Tyllilä	Määrittämätön	Johtajan parhaaksi	Johtajan hyvinvointi

10	3	Liite	Jari Sundström	Määrittämätön	Onko suomalaisen johtajan hyvinvointi tabu?	Johtajan työhyvinvointi
10	4-7	Liite	Petteri Pohjonen	Nixu Oyj, Kansallisooppera	Miten johtaja voi?	Johtajan työhyvinvointi
10	7	Liite	Petteri Pohjonen	Määrittämätön	Myytti sankarijohtajasta	Sankarijohtaja
10	8-9	Liite	Anneli Frantti	Royal Ravitntolat	Hyvinvoiva työpaikka ei synny sattumalta	Työhyvinvoinnin johtaminen, Työkykyjohtaminen
10	10	Liite	Tuomas Sammelvuo	Määrittämätön	Kun jokin todella tuntuu	Sitouttaminen johtamisessa
10	14-15	Uutiset	Matti Virtanen	Toimihenkilöjärjestö Sttk	"Dramaattinen ongelma tuottavuudessa"	Palkkajohtajuus
10	28-30	Keskellä	Merja Saarinen	Määrittämätön	Perilliset harppaavat hallitukseen	Naisjohtajuus
10	38-42	Keskellä	Mirva Heiskanen	Seppälä Oy	Pääosassa Seppälä	Arvojohtaminen
11	15	Liite	Raimo Jalonen	Cerion Solutions Oy	Tiedolla johtaminen tuo potkua konseksukseen	Tiedolla johtaminen
11	53-55	Uratie	Ninni Myllyoja	Dow Chemivals	Työtarjouksia parin vuoden välein	Henkilöstöjohtaminen, Ihmisten johtaminen
11	58	Uratie	Jonna Vuokola	CGI Suomi Oy	Torakankin voi kouluttaa	Pelolla johtaminen
11	59	Uratie	Pirjo Kupila	Tapola Oy	Kalapedikyryri vaihtui mustaanmakkaraan	Valmentava johtaminen
12	30-33	Keskellä	Seija Holtari	Määrittämätön	Älä ainakaan istu	Työhyvinvoinnin johtaminen

12	56	Uratie	Jonna Vuokola	Fujitsu Finland Oy	Lean tuntuu oikealta	Lean-johtaminen
13	58-59	Uratie	Tiina Torppa	Elisa Oyj	Konttorit ja kontrolli muuttuvat	Itsensä johtaminen
13	61-62	Tebatti	Arturo Bris & Thomas D. Meyer	Määrittämätön	Kasvuyritys katsoo numeroita pidemmälle	Kasvuyrityksen johtaminen
13	65	Kirjat	Petri Kajander	Määrittämätön	Kulttuuri tuo tulosta	Arvopohjainen johtaminen, Kulttuurin johtaminen
14	59-60	Tebatti	Mika Helenius	Määrittämätön	Suomi hukkasi myös digitaalisen kilpailukykyä	Digitalisaation johtaminen
15	22-25	Liite	Camilla Lehtinen	Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma	Monen maailman välissä	Tietohallintojohtaminen, Työkykyjohtaminen
15	38-42	Keskellä	Pekka Lähteenmäki	Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri	Raha toimii kuin huume	Palkitseminen johtamisessa
15	53-55	Uratie	Jonna Vuokola	M-Brain Oy	Illalla pelataan monopolia	Tiedolla johtaminen, Operatiivinen johtaminen
16	3	Pääkirjoitus	Emilia Kullas	Määrittämätön	Eurot ratkaisevat	Naisjohtajuus
16	30	Keskellä	Seija Holtari	Määrittämätön	Naiset jumittuvat tukitöihin	Naisjohtajuus
16	65	Kirjat	Markus Ånäs	Määrittämätön	Johtaja paljaana	Johtajia verrataan urheiluvalmentajiin
17	3	Pääkirjoitus	Reijo Ruokanen	Määrittämätön	Luottamus on muutakin kuin muotisana	Yritysjohtaminen

17	40-45	Keskellä	Heidi Hammarsten	HUS	Hukka pois, katse asiakkaaseen	Lean-johtaminen
17	65	Kirjat	Petri Kajander	Määrittämätön	Oikotietä ei ole	Arvojohtaminen
18	51-53	Uratie	Mari Karjalainen	Valio	Brändäys tiukasti omissa ohjissa	Markkinointijohtaminen
18	57	Uratie	Pirjo Kupila	VVO-yhtymä	Toisesta kvartaalista uuteen taloon	Talousjohtaminen
19	53-55	Uratie	Olli Harma	Stora Enso Oyj	Uusia ideoita irti paperista	Naisjohtajuus
19	65	Kirjat	Juhani Kauhanen	Määrittämätön	Tutkimustietoa hyötykäyttöön	Vuorovaikutuksellinen johtaminen
20	3	Liite	Timo Ritakallio	Määrittämätön	Uusi työelämä vaatii uudenlaista johtajutta	Uudenlainen johtajuus, Hyvä johtaminen, Ikäjohtaminen, Moninaisuuden johtaminen, Naisjohtajuus
20	4	Liite	Määrittämätön	Määrittämätön	Kasvun johtaja rakentaa johtotiimiä	Kasvun johtaminen
20	8	Liite	Määrittämätön	SAS	Liiketoimintajohtamisen seuraava taso	Big data johtamisessa
20	11	Liite	Määrittämätön	Smartum Oy, Evolvit Oy	Tiedolla johtamisella parempiin tuloksiin	Tiedolla johtaminen
20	55-57	Uratie	Jonna Vuokola	MTV Oy	Tämä ei ole maailmanloppu	Uuden ajan johtaja, Rohkea johtaja
21	20	Uutiset	Esko Rantanen	Määrittämätön	Suvut takaavat kasvun	Ammattijohtaja, Suvusta tuleva johtaja
21	25	Uutiset	Elina Lappalainen	Määrittämätön	Seuraisin johtajaa, jos voisin	Johtaja sosiaalisessa mediassa

21	28-32	Keskellä	Esko Rantanen	Määrittämätön	Nuukat näivettyvät	Johtamis- ja palkitsemisjärjestelmät
21	66-70	Keskellä	Elina Lappalainen	Supercell Oy	Perheenisä liittyi klaaniin	Johtajankyvyt, Tiimien johtaminen ympäri maailmaa (tiimien johtaminen)
21	107-108	Tebatti	Leila Hurmerinta, Hannamari Lakkala, Birgitta Sandberg	Määrittämätön	Häpeätahroja teknologian mekassa	Häpeän tunne johtamisessa pitäisi ajatella yritysjohton hyveenä
21	114	Pelin henki	Sami Rainisto	Määrittämätön	Pekasta tulee vielä jotain	Hyvä nimi johtajalle
22	26-32	Keskellä	Juha-Matti Mäntylä	Fiskars Oyj	Näin syntyi Luksus-Fiskars	Brändijohtaminen
22	55	Uratie	Jonna Vuokola	TNS Gallup Oy	Gallup teke viisaaksi	Muutosjohtaminen, Digitalisaation johtaminen
23	3	Pääkirjoitus	Reijo Ruokanen	Määrittämätön	Kovan luokan tarjous, joka kannattaa hyväksyä	Joustavuus johtamisessa
23	53-55	Uratie	Jonna Vuokola	3 Step It Oy	Rankat olosuhteet opettivat sinnikkääksi	Hyvä johtaja, Luottamuksella johtaminen
23	56	Uratie	Jonna Vuokola	Empower	Seuraavaksi eskimokäännös	Muutosjohtaminen
24	30-38	Keskellä	Juha-Matti Mäntylä	Elektrobit	Kohtuuden nimissä	"Johtamisessa tärkeintä on..."
24	46-52	Keskellä	Pekka Lähteenmäki	Määrittämätön	Jätämme nuorille perinnön	Nuorten mukaan ottaminen johtamiseen, pelkkä johtamiskokemus ei riitä

24	83-85	Uratie	Seija Holtari	Metsä Fibre Oy	Näpin alla miljarditehdas	Ihmisten johtaminen
24	86	Uratie	Jonna Vuokola	MTV Oy	Nopea romahdus opetti nöyryyttä	Muutosjohtaminen, Moninaisuuden johtaminen (erilaisuuden johtaminen)
24	88-89	Uratie	Elina Hakola	Määrittämätön	"Suomalainen työntekijä on maailman helpoin johdettava"	Työkulttuurin johtaminen, Johtamisen trendejä suomalaisjohtajille, Uudenlainen johtajuus
24	95	Tebatti	Stefan Björkman	Määrittämätön	Työelämä muuttuu - kuinka työnantaja pärjää?	Hyvä johtaminen
25	3	Pääkirjoitus	Emilia Kullas	Määrittämätön	Tuppisuu pakenee vastuuta	Vastuullinen johtaminen
26	11	Uutiset	Ninni Myllyoja	Nordea	Suomalainen johtaja kelpaa taas	Suomalainen johtaja / suomalainen johtajuus
26	13	Uutiset	Mirva Heiskanen	Technopolis Oyj	"Maahanmuuttajat voisi pisteyttää"	Moninaisuuden johtaminen
26	23	Uutiset	Elina Lappalainen	Rovio Entertainment Oy, Supercell Oy	Viisi harhaa Suomen pelialasta	Hyvä johtaminen
26	40-45	Keskellä	Eeva-Riitta Seis	Määrittämätön	Raha pakottaa oppimaan	Johtajuusopinnot (MBA-koulutus)
27	53	Uratie	Eeva-Riitta Seis	Tekes	Hyvä arvopohja haastaa	Henkilöstöjohtaminen
27	54	Uratie	Eeva-Riitta Seis	Posti	Postimies myrskyn keskellä	Muutosjohtaminen
27	57	Uratie	Pirjo Kupila	Elinkeinoelämän keskusliitto	Yritykset tarttukaa megatrendeihin	Johtamiskulttuuri

28	4-7	Liite	Susanna Haanpää	Lähi-Tapiola	Työkyvystä huolehtiminen näkyy hyvinvointina	Työkykyjohtaminen
28	10	Liite	Hanna Rusila	Lähi-Tapiola, Työeläkeyhtiö Elo	Johtaja puurtaa liikaa yksin	Johtajan hyvinvointi
28	12	Uutiset	Mirva Heiskanen	Kesko Oyj	"Suomesta on tulossa pahoinvointivaltio"	Suomalainen johtajuus
28	48	Uratie	Mari Karjalainen	Isobar Finland Oy	Digivelho kipuaa toimitusjohtajaksi	Toimitusjohtajan työ
29	53-55	Uratie	Jonna Vuokola	Ekokem Oyj	Liikaa romua	Vastuullinen johtaminen
29	55	Uratie	Jonna Vuokola	OpusCapita Group Oy	Salaisuuksia ei ole	Asiantuntijaorganisaation johtaminen
30	53-55	Uratie	Elina Hakola	Boston Ballet	Rock-tähden asemassa	Talousjohtaminen
30	63	Tebatti	Paula Savolainen	Määrittämätön	Tehoton työ maksaa ja haaskaa kaikkien aikaa	Digitalisaation johtaminen, Muutosjohtaminen
31	44-45	Keskellä	Mirva Heiskanen	Futurice Oy	Turvallisuus on kahle	Digitalisaation johtaminen
31	55	Uratie	Jonna Vuokola	Teknologiategollisuus	Tarvitaan lisää robottihelikoptereita	Innovaatiojohtaminen
32	14-15	Liite	Vesa Brandt	Innotiimi Oy	Johtamisen DNA muuttuu asteittain	Uudenlainen johtaminen
32	20	Liite	Vesa Brandt	Rakennus Omera Oy	Luottamus näkyy viivan alla	Luottamuksella johtaminen
32	22	Liite	Kai Lintinen	Stena Recucling Oy	Kulttuurien tuntemus voimavarana	Uudenlainen johtaminen

32	61-62	Uratie	Maija Tamminen	Haaga-Helian ammattikorkeakoulu	Vuorovedoin eteenpäin	Kuinka omia johtajan taitoja voi kehittää?
32	67	Uratie	Eeva-Riitta Seis	Desing Forum Finland	Johtaja, haluan keskustella kanssasi	Muotoilujohtaminen (palvelumuotoilu)
32	73	Kirjat	Elina Hakola	Määrittämätön	Tätä mediajohtajalta vaaditaan	Mediajohtaminen
33	30-34	Keskellä	Elina Lappalainen	Hewlett Packard Oy	Johtajasilakka opettaa parvea	Hyvä johtaminen, Nuoret johtajat, Johtajuusopit
33	54	Uratie	Anne Kujala	Määrittämätön	Lääkärit luulevat olevansa huonoja johtajia	Huono johtajuus, Ammattijohtaja
33	64	Tebatti	Nando Malmelin	Määrittämätön	Työelämän uudistamisessa tarvitaan luovuuden johtamista	Luovuuden johtaminen
34	30-33	Keskellä	Mirva Heiskanen	Määrittämätön	"Ei ole tarvinnut lyödä nyrkkiä pöytään"	Ihmisten johtaminen, Hyvä johtaminen, Vireen johtaminen
34	36-42	Keskellä	Seija Holtari	R-kioski	Kioskien kuningas	Itsensä johtaminen
34	61-62	Tebatti	Riitta Lumme-Tuomala	Määrittämätön	Talent Management - pelkkää sanahelinääkö?	Osaamisen johtaminen (Talent Management)
34	65	Kirjat	Antti Mikkonen	Määrittämätön	Alahuhdan kolo on alimpana	Ihmisten johtaminen
35	40-45	Keskellä	Seija Holtari	Unilever Finland Oy	Pelikenttänä maailma	Tiimien johtaminen
35	46-49	Keskellä	Reijo Ruokanen	Määrittämätön	Miljardivinkki terapiakirjailijalta	Tunneälykäs johtaminen, Suomalainen johtaminen
35	73	Kirjat	Ninni Myllyoja	Määrittämätön	Kun pelkkä palkka ei tyydytä	Palkitseminen ihmisten johtamisessa

36	21	Liite	Mika Mäenpää	Härmän kuntokeskus	Vuoden eteläpohjalainen johtaja Jan-Erik Hagfors	Hyvä johtaja/hyvä johtaminen
36	12	Uutiset	Elina Holopainen	Rovio Entertainment Oy	Haastateltavana Pekka Rantala, "Emme anna periksi"	Luottamuksella johtaminen
36	55	Uratie	Eeva-Riitta Seis	Snellman Pro Oy	Kannattaa rakentaa välillä talo	Minkälaista on johtajan työ
36	56	Uratie	Eeva-Riitta Seis	Futurice Oy	Sekatyömies tuli kasvattamaan yhtiötä	Läpinäkyvyys johtamisessa
37	32-37	Keskellä	Pekka Lähteenmäki	Saalasti yhtiö	Valta työntekijöille	Valtuuttava johtaminen
37	53	Uratie	Eeva-Riitta Seis	Huhtamäki	Puheviestintä on hyvä lähtö uralle	Henkilöstöjohtaminen
37	65	Kirjat	Seija Holtari	Määrittämätön	Suomi on kuin Kouvola	Älykäs johtaminen
38	3	Liite	Hjallis Harkimo	Määrittämätön	Vain hyvä johtaminen voi meidät pelastaa	Hyvä johtaja, Suomalainen johtaminen
38	4	Liite	Toimitus- johtajakoulu Oy	Toimitusjohtajakoulu Oy	Kasvun johtaja rakentaa johtotiimiä	Kasvun johtaminen
38	46-50	Keskellä	Seija Holtari	Uponor Suomi Oy	Laman paloittelija	Talousjohtaminen
38	73	Kirjat	Pekka Wahlstedt	Määrittämätön	Itseohjautuvuus vaihtoehtona	Uusi johtajuus, Johtamattomuus
39	8	Liite	Tiia Lappalainen	Fujitsu Finland Oy	Erilaisuuden johtaminen	Moniaisuuden johtaminen, Naisjohtajuus, Nykypäivän johtaja
39	13	Liite	Matti Apunen	Määrittämätön	Pidättyvyyden ylistys	Hyvä johtaja

39	61-62	Tebatti	Ari Himma	Määrittämätön	The Wolkswagen way	Henkilöstöjohtaminen, Yrityskulttuurin johtaminen
40	54	Uratie	Elina Hakola	Altia Oyj	Projekti avasi uran it-alalta	Tietohallintojohtaminen
40	56-57	Uratie	Eeva-Riitta Seis	Berner Oy	69 ja hyvässä kunnossa	Ikäjohtaminen Muutosjohtaminen, "Nykyään johtajan työ on enemmän aikuiskoulutusta kuin perinteistä johtamista..."
41	51-53	Uratie	Ilkka Jauhiaien	Konecranes Finland oy	Takana 150 taistelua	Brändijohtaminen
41	54	Uratie	Mari Karjalainen	Clarions Hotel Helsinki	Johtaja luo uuden hotellin sielun	Työturvallisuuden johtaminen
41	57	Uratie	Pirjo Kupila	Artica Shipping	Sotilas sopeutuu yritysmaailmaan	Naisjohtajuus
41	59-60	Tebatti	Bettina Buechel	Määrittämätön	Myyttinen hallitusnainen	Syväjohtaminen
42	61	Uratie	Ilkka Jauhiaien	Silta Oy	Silta sai upseerin ja ekonomin	Kompleksisuuden johtaminen, Y-sukupolven johtaminen
42	69	Tebatti	Katri Tanni	Määrittämätön	Johtaminenkaan ei ole enää pelkkää johtamista	Pelolla johtaminen, Luottamuksella johtaminen
42	73	Kirjat	Merja Heinonen	Määrittämätön	Nokian tarina kääntyy kiinaksi	Ihmisten johtaminen
43	58	Uratie	Elina Hakola	Metsämiesten Säätiö	Säätiörahan pitää vaikuttaa	Vastuullinen johtaminen
43	65	Kirjat	Eeva-Riitta Seis	Määrittämätön	Yritysvastuusta viisaasti	

44-45	26-29	Keskellä	Juha-Matti Mäntylä	Kansaneläkelaitos	"Lopettakaa ruikutus"	Muutosjohtaminen, Digitalisaation johtaminen
44-45	54-55	Keskellä	Mirva Heiskanen	Sofigate Oy	Tänään työtön, huomenna vuokrapomo	It-johtaminen, Muutosjohtaminen, Hyvä johtaminen
44-45	81	Uratie	Pirjo Kupila	Valmet	Älkää ampuko viestintuojaa	Muutosjohtaminen, Talousjohtaminen, Strateginen johtaminen

Liite 2. Artikkelien luokittelu teemojen mukaan

ARTIKKELIEN LUOKITTELU TEEMOJEN MUKAAN

Leh- den nro	Sivu- nro	Artikkeli- tyyppi	Kirjoittaja	Mistä organisaatiosta puhutaan?	Artikkelin nimi	Johtamisen teema
AJATUSJOHTAJUUS						
5	59	Uratie	Pirjo Kupila	Efima Oy	Pk-yritykset tarvitsevat pelinrakentajia	"Ajatusjohtajuus"
ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN						
8	37	Analyysit	Jonna Vuokola	Tieto	Tieto paranee, maine ei	Asiakaskokemuksen johtaminen
ASiantuntijaorganisaation johtaminen						
29	55	Uratie	Jonna Vuokola	OpusCapita Group Oy	Salaisuuksia ei ole	Asiantuntijaorganisaation johtaminen
ARVOJOHTAMINEN / ARVOPOHJAINEN JOHTAMINEN						
10	38-42	Keskellä	Mirva Heiskanen	Seppälä Oy	Pääosassa Seppälä	Arvojohtaminen

13	65	Kirjat	Petri Kajander	Määrittämätön	Kulttuuri tuo tulosta	Arvopohjainen johtaminen, Kulttuurin johtaminen
17	65	Kirjat	Petri Kajander	Määrittämätön	Oikotietä ei ole	Arvojohtaminen

BRÄNDIJOHTAMINEN

22	26-32	Keskellä	Juha-Matti Mäntylä	Fiskars Oyj	Näin syntyi Luksus-Fiskars	Brändijohtaminen
41	54	Uratie	Mari Karjalainen	Clarions Hotel Helsinki	Johtaja luo uuden hotellin sielun	Brändijohtaminen

DIGITALISAATION JOHTAMINEN

2	16	Uutiset	Kimmo Lunden	Accenture	Digimurros jää muiden hyödynnettäväksi	Digitalisaation johtaminen
4	55	Uratie	Jonna Vuokola	Kesko Oyj	Digiaika on nyt	Digitalisaation johtaminen
14	59-60	Tebatti	Mika Helenius	Määrittämätön	Suomi hukkasi myös digitaalisen kilpailukykyänsä	Digitalisaation johtaminen
22	55	Uratie	Jonna Vuokola	TNS Gallup Oy	Gallup teke viisaaksi	Muutosjohtaminen, Digitalisaation johtaminen
30	63	Tebatti	Paula Savolainen	Määrittämätön	Tehoton työ maksaa ja haaskaa kaikkien aikaa	Digitalisaation johtaminen, Muutosjohtaminen
31	44-45	Keskellä	Mirva Heiskanen	Futurice Oy	Turvallisuus on kahle	Digitalisaation johtaminen
44- 45	26-29	Keskellä	Juha-Matti Mäntylä	Kansaneläkelaitos	"Lopettakaa ruikutus"	Muutosjohtaminen, Digitalisaation johtaminen

EETTINEN JOHTAMINEN

35	46-49	Keskellä	Reijo Ruokanen	Määrittämätön	Miljardivinkki terapiakirjailijalta	Tunneälykäs johtaminen, Suomalainen johtaminen, Eettinen johtaminen
----	-------	----------	----------------	---------------	-------------------------------------	---

IKÄJOHTAMINEN

20	3	Liite	Timo Ritakallio	Määrittämätön	Uusi työelämä vaatii uudenlaista johtajutta	Uudenlainen johtajuus, Hyvä johtaminen, Ikäjohtaminen, Moninaisuuden johtaminen, Naisjohtajuus
40	56-57	Uratie	Eeva-Riitta Seis	Berner Oy	69 ja hyvässä kunnossa	Ikäjohtaminen

IHMISTEN JOHTAMINEN

8	28-34	Keskellä	Pekka Lähteenmäki	Kemppi Oy	20 vuoden sukupolvenvaihdos	Ihmisten johtaminen
11	53-55	Uratie	Ninni Myllyoja	Dow Chemivals	Työtärjousia parin vuoden välein	Henkilöstöjohtaminen, Ihmisten johtaminen
24	83-85	Uratie	Seija Holtari	Metsä Fibre Oy	Näpin alla miljarditehdas	Ihmisten johtaminen
34	30-33	Keskellä	Mirva Heiskanen	Määrittämätön	"Ei ole tarvinnut lyödä nyrkkiä pöytään"	Ihmisten johtaminen, Hyvä johtaminen, Vireen johtaminen
34	65	Kirjat	Antti Mikkonen	Määrittämätön	Alahuhdan kolo on alimpana	Ihmisten johtaminen

43	58	Uratie	Elina Hakola	Metsämiesten Säätiö	Säätiörahan pitää vaikuttaa	Ihmisten johtaminen
----	----	--------	--------------	---------------------	-----------------------------	---------------------

INNOVAATIOIDEN JOHTAMINEN

31	55	Uratie	Jonna Vuokola	Teknoliateollisuus	Tarvitaan lisää robottihelikoptereita	Innovaatiojohtaminen
----	----	--------	---------------	--------------------	---------------------------------------	----------------------

ITSENSÄ JOHTAMINEN

2	65	Kirjat	Eeva-Riitta Seis	Määrittämätön	Mentorista tuli valmentaja	Itsensä johtaminen
---	----	--------	------------------	---------------	----------------------------	--------------------

13	58-59	Uratie	Tiina Torppa	Elisa Oyj	Konttorit ja kontrolli muuttuvat	Itsensä johtaminen
----	-------	--------	--------------	-----------	----------------------------------	--------------------

34	36-42	Keskellä	Seija Holtari	R-kioski	Kioskien kuningas	Itsensä johtaminen
----	-------	----------	---------------	----------	-------------------	--------------------

HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

6	40-44	Keskellä	Mirva Heiskanen	ISS Palvelut Oy	Seuraavaksi koulun piha	Henkilöstöjohtaminen
---	-------	----------	-----------------	-----------------	-------------------------	----------------------

11	53-55	Uratie	Ninni Myllyoja	Dow Chemivals	Työtarjouksia parin vuoden välein	Henkilöstöjohtaminen, Ihmisten johtaminen
----	-------	--------	----------------	---------------	-----------------------------------	---

27	53	Uratie	Eeva-Riitta Seis	Tekes	Hyvä arvopohja haastaa	Henkilöstöjohtaminen
----	----	--------	------------------	-------	------------------------	----------------------

37	53	Uratie	Eeva-Riitta Seis	Huhtamäki	Puheviestintä on hyvä lähtö uralle	Henkilöstöjohtaminen
----	----	--------	------------------	-----------	------------------------------------	----------------------

39	61-62	Tebatti	Ari Himma	Määrittämätön	The Wolkswagen way	Henkilöstöjohtaminen, Yrityskulttuurin johtaminen
----	-------	---------	-----------	---------------	--------------------	---

HUONO JOHTAMINEN, HUONO JOHTAJA, HUONO JOHTAJUUS

3	56	Uratie	Jonna Vuokola	Määrittämätön	Terve ihminen tahtoo töihin	Työhyvinvoinnin johtaminen, Huono johtajuus
5	22-28	Keskellä	Elina Lappalainen	Rovio Entertainment Oy	10 syytä Rovion kaaokseen	Huono johtaminen, Yrityskulttuurin johtaminen
33	54	Uratie	Anne Kujala	Määrittämätön	Lääkärit luulevat olevansa huonoja johtajia	Huono johtajuus, Ammattijohtaja

HYVÄ JOHTAMINEN, HYVÄ JOHTAJA, HYVÄ JOHTAJUUS

8	65	Kirjat	Eeva-Riitta Seis	Määrittämätön	Varovasti tabuista	Johtamisen tabut, Hyvä johtaminen
20	3	Liite	Timo Ritakallio	Määrittämätön	Uusi työelämä vaatii uudenlaista johtajutta	Uudenlainen johtajuus, Hyvä johtaminen, Ikäjohtaminen, Moninaisuuden johtaminen, Naisjohtajuus
23	53-55	Uratie	Jonna Vuokola	3 Step It Oy	Rankat olosuhteet opettivat sinnikkääksi	Hyvä johtaja, Luottamuksella johtaminen
24	95	Tebatti	Stefan Björkman	Määrittämätön	Työelämä muuttuu - kuinka työnantaja pärjää?	Hyvä johtaminen
26	23	Uutiset	Elina Lappalainen	Rovio Entertainment Oy, Supercell Oy	Viisi harhaa Suomen pelialasta	Hyvä johtaminen
33	30-34	Keskellä	Elina Lappalainen	Hewlett Packard Oy	Johtajasilakka opettaa parvea	Hyvä johtaminen, Nuoret johtajat, Johtajuusopit

34	30-33	Keskellä	Mirva Heiskanen	Määrittämätön	"Ei ole tarvinnut lyödä nyrkkiä pöytään"	Ihmisten johtaminen, Hyvä johtaminen, Vireen johtaminen
36	21	Liite	Mika Mäenpää	Härmän kuntokeskus	Vuoden eteläpohjalainen johtaja Jan-Erik Hagfors	Hyvä johtaja/hyvä johtaminen
38	3	Liite	Hjallis Harkimo	Määrittämätön	Vain hyvä johtaminen voi meidät pelastaa	Hyvä johtaja, Suomalainen johtaminen
39	13	Liite	Matti Apunen	Määrittämätön	Pidättyvyyden ylistys	Hyvä johtaja
44- 45	54-55	Keskellä	Mirva Heiskanen	Sofigate Oy	Tänään työtön, huomenna vuokrapomo	It-johtaminen, Muutosjohtaminen, Hyvä johtaminen

JAETTU JOHTAJUUS

6	21	Uutiset	Elina Lappalainen	Rovio Entertainment Oy, Supercell Oy	Ihmiset ovat peliyhtiön tärkein pääoma	Yrityskulttuurin johtaminen, Jaettu johtajuus
---	----	---------	----------------------	---	---	--

JOHTAJAN TYÖHYVINVOINTI / HYVINVOINTI

9	65	Kirjat	Kari Tyllilä	Määrittämätön	Johtajan parhaaksi	Johtajan hyvinvointi
10	3	Liite	Jari Sundström	Määrittämätön	Onko suomalaisen johtajan hyvinvointi tabu?	Johtajan työhyvinvointi
10	4-7	Liite	Petteri Pohjonen	Nixu Oyj, Kansallisooppera	Miten johtaja voi?	Johtajan työhyvinvointi
28	10	Liite	Hanna Rusila	Lähi-Tapiola, Työeläkeyh- tiö Elo	Johtaja puurtaa liikaa yksin	Johtajan hyvinvointi

JOHTAMATTOMUUS

38	73	Kirjat	Pekka Wahlstedt	Määrittämätön	Itseohjautuvuus vaihtoehtona	Uusi johtajuus, Johtamattomuus
----	----	--------	--------------------	---------------	------------------------------	--------------------------------

KASVUN JOHTAMINEN / KASVUYRITYKSEN JOHTAMINEN

13	61-52	Tebatti	Arturo Bris & Thomas D. Meyer	Määrittämätön	Kasvuyritys katsoo numeroita pidemmälle	Kasvuyrityksen johtaminen
20	4	Liite	Määrittämätön Toimitus- johtajakoulu Oy	Määrittämätön	Kasvun johtaja rakentaa johtotiimiä	Kasvun johtaminen
38	4	Liite	Toimitus- johtajakoulu Oy	Toimitus- johtajakoulu Oy	Kasvun johtaja rakentaa johtotiimiä	Kasvun johtaminen

KOMPLEKSISUUDEN JOHTAMINEN

42	69	Tebatti	Katri Tanni	Määrittämätön	Johtaminenkaan ei ole enää pelkkää johtamista	Kompleksisuuden johtaminen, Y-sukupolven johtaminen (millenaalit)
----	----	---------	----------------	---------------	--	--

LEAN-JOHTAMINEN

12	56	Uratie	Jonna Vuokola	Fujitsu Finland Oy	Lean tuntuu oikealta	Lean-johtaminen
17	40-45	Keskellä	Heidi Hammarsten	HUS	Hukka pois, katse asiakkaaseen	Lean-johtaminen

LUOTTAMUKSELLA JOHTAMINEN

23	53-55	Uratie	Jonna Vuokola	3 Step It Oy	Rankat olosuhteet opettivat sinnikkääksi	Hyvä johtaja, Luottamuksella johtaminen
----	-------	--------	------------------	--------------	---	--

32	20	Liite	Vesa Brandt	Rakennus Omera Oy	Luottamus näkyy viivan alla	Luottamuksella johtaminen
36	12	Uutiset	Elina Holopainen	Rovio Entertainment Oy	Haastateltavana Pekka Rantala, "Emme anna periksi"	Luottamuksella johtaminen

LUOVUUDEN JOHTAMINEN

33	64	Tebatti	Nando Malmelin	Määrittämätön	Työelämän uudistamisessa tarvitaan luovuuden johtamista	Luovuuden johtaminen
----	----	---------	-------------------	---------------	--	----------------------

LÄPINÄKYVYYS JOHTAMISESSA

36	56	Uratie	Eeva-Riitta Seis	Futurice Oy	Sekatyömies tuli kasvattamaan yhtiötä	Läpinäkyvyys johtamisessa
----	----	--------	---------------------	-------------	--	---------------------------

MARKKINOINTIJOHTAMINEN

18	51-53	Uratie	Mari Karjalainen	Valio	Brändäys tiukasti omissa ohjissa	Markkinointijohtaminen
----	-------	--------	---------------------	-------	-------------------------------------	------------------------

MEDIAJOHTAMINEN

32	73	Kirjat	Elina Hakola	Määrittämätön	Tätä mediajohtajalta vaaditaan	Mediajohtaminen
----	----	--------	-----------------	---------------	-----------------------------------	-----------------

MONINAISUUDEN JOHTAMINEN

20	3	Liite	Timo Ritakallio	Määrittämätön	Uusi työelämä vaatii uudenlaista johtajutta	Uudenlainen johtajuus, Hyvä johtaminen, Ikäjohtaminen, Moninaisuuden johtaminen, Naisjohtajuus
----	---	-------	--------------------	---------------	--	---

24	86	Uratie	Jonna Vuokola	MTV Oy	Nopea romahdus opetti nöyryyttä	Muutosjohtaminen, Moninaisuuden johtaminen (erilaisuuden johtaminen)
26	13	Uutiset	Mirva Heiskanen	Technopolis Oyj	"Maahanmuuttajat voisi pisteyttää"	Moninaisuuden johtaminen Moniaisuuden johtaminen, Naisjohtajuus, Nykypäivän johtaja
39	8	Liite	Tiia Lappalainen	Fujitsu Finland Oy	Erilaisuuden johtaminen	
MUOTOILUJOHTAMINEN (PALVELUMUOTOILU)						
32	67	Uratie	Eeva-Riitta Seis	Desing Forum Finland	Johtaja, haluan keskustella kanssasi	Muotoilujohtaminen (palvelumuotoilu)
MUUTOSJOHTAMINEN						
1	30-35	Keskellä	Seija Holtari	Kesko Oyj	Kesko käänteen tekijä	Muutosjohtaminen
1	55	Uratie	Jonna Vuokola	Eniram Oy	Johtaja tyynnyttää Big Datan	Muutosjohtaminen, Tiedolla johtaminen
1	65	Kirjat	Heidi Hammarsten	Määrittämätön	Kaikki muutoksesta	Muutosjohtaminen
7	28-33	Keskellä	Irmeli Salo	Stockmann Oyj	Asiakas unohtui	Muutosjohtaminen
22	55	Uratie	Jonna Vuokola	TNS Gallup Oy	Gallup teke viisaaksi	Muutosjohtaminen, Digitalisaation johtaminen
23	56	Uratie	Jonna Vuokola	Empower	Seuraavaksi eskimokäännös	Muutosjohtaminen

24	86	Uratie	Jonna Vuokola	MTV Oy	Nopea romahdus opetti nöyryyttä	Muutosjohtaminen, Moninaisuuden johtaminen (erilaisuuden johtaminen)
27	54	Uratie	Eeva-Riitta Seis	Posti	Postimies myrskyn keskellä	Muutosjohtaminen
30	63	Tebatti	Paula Savolainen	Määrittämätön	Tehoton työ maksaa ja haaskaa kaikkien aikaa	Digitalisaation johtaminen, Muutosjohtaminen
41	51-53	Uratie	Ilkka Jauhiai	Konecranes Finland oy	Takana 150 taistelua	Muutosjohtaminen, "Nykyään johtajan työ on enemmän aikuiskoulutusta kuin perinteistä johtamista..."
41	59-60	Tebatti	Bettina Buechel	Määrittämätön	Myyttinen hallitusnainen	Naisjohtajuus
44-45	26-29	Keskellä	Juha-Matti Mäntylä	Kansaneläkelaitos	"Lopettakaa ruikutus"	Muutosjohtaminen
44-45	54-55	Keskellä	Mirva Heiskanen	Sofigate Oy	Tänään työtön, huomenna vuokrapomo	It-johtaminen, Muutosjohtaminen
44-45	81	Uratie	Pirjo Kupila	Valmet	Älkää ampuko viestintuojaa	Muutosjohtaminen, Talousjohtaminen, Strateginen johtaminen

NAISJOHTAJUUS

4	53	Uratie	Mari Manninen	Vaisala Oyj	Nyrkkeijä, lentomekaanikko ja talouspäällikkö	Naisjohtajuus
6	53-55	Uratie	Seija Holtari	Oy SCA Hygiene Products Ab	Kättilö johtaa paperiyhtiötä	Naisjohtajuus
10	28-30	Keskellä	Merja Saarinen	Määrittämätön	Perilliset harppaavat hallitukseen	Naisjohtajuus

16	3	Pääkirjoitus	Emilia Kullas	Määrittämätön	Eurot ratkaisevat	Naisjohtajuus
16	30	Keskellä	Seija Holtari	Määrittämätön	Naiset jumittuvat tukitöihin	Naisjohtajuus
19	53-55	Uratie	Olli Harma	Stora Enso Oyj	Uusia ideoita irti paperista	Naisjohtajuus
20	3	Liite	Timo Ritakallio	Määrittämätön	Uusi työelämä vaatii uudenlaista johtajutta	Uudenlainen johtajuus, Hyvä johtaminen, Ikäjohtaminen, Moninaisuuden johtaminen, Naisjohtajuus
39	8	Liite	Tiia Lappalainen	Fujitsu Finland Oy	Erilaisuuden johtaminen	Moniaisuuden johtaminen, Naisjohtajuus, Nyky päivän johtaja
NYKYPÄIVÄN JOHTAMINEN						
39	8	Liite	Tiia Lappalainen	Fujitsu Finland Oy	Erilaisuuden johtaminen	Moniaisuuden johtaminen, Naisjohtajuus, Nyky päivän johtaja
41	51-53	Uratie	Ilkka Jauhiai	Konecranes Finland oy	Takana 150 taistelua	Muutosjohtaminen, "Nykyään johtajan työ on enemmän aikuiskoulutusta kuin perinteistä johtamista..."
OPERATIIVINEN JOHTAMINEN						
15	53-55	Uratie	Jonna Vuokola	M-Brain Oy	Illalla pelataan monopolia	Tiedolla johtaminen, Operatiivinen johtaminen

OSAAMISEN JOHTAMINEN

2	38	Liite	Kari Juntunen	AEL	Osaamisen johtaminen tuottaa tulosta	Osaamisen johtaminen
2	56-57	Uratie	Savanna Saarikko	Määrittämätön	Yritä yksin, kasva yhdessä	Yrityksen johtaminen, Osaamisen johtaminen
34	61-62	Tebatti	Riitta Lumme- Tuomala	Määrittämätön	Talent Management - pelkkää sananhelinääkö?	Osaamisen johtaminen (Talent Management)

PALKITSEMISEN JOHTAMISESSA

15	38-42	Keskellä	Pekka Lähteenmäki	Varsinais-Suomen sairaanhoidopiiri	Raha toimii kuin huume	Palkitseminen johtamisessa
35	73	Kirjat	Ninni Myllyoja	Määrittämätön	Kun pelkkä palkka ei tyydytä	Palkitseminen ihmisten johtamisessa

PALKKAJOHTAJA / PALKKAJOHTAJUUS / AMMATTIJOHTAJA

10	14-15	Uutiset	Matti Virtanen	Toimihenkilö-järjestö Sttk	"Dramaattinen ongelma tuottavuudessa"	Palkkajohtajuus
21	20	Uutiset	Esko Rantanen	Määrittämätön	Suvut takaavat kasvun	Ammattijohtaja, Suvusta tuleva johtaja
33	54	Uratie	Anne Kujala	Määrittämätön	Lääkärit luulevat olevansa huonoja johtajia	Huono johtajuus, Ammattijohtaja

PALVELUJOHTAMINEN

3	54	Uratie	Merja Saarinen	NNKY Hotelliyhtymä Oy	Hotellinjohtaja parantaa palvelua	Palvelujohtaminen
---	----	--------	-------------------	--------------------------	--------------------------------------	-------------------

PELOLLA JOHTAMINEN

11	58	Uratie	Jonna Vuokola	CGI Suomi Oy	Torakankin voi kouluttaa	Pelolla johtaminen
42	73	Kirjat	Merja Heinonen	Määrittämätön	Nokian tarina kääntyy kiinaksi	Pelolla johtaminen, Luottamuksella johtaminen

PROJEKTIN JOHTAMINEN / HANKKEEN JOHTAMINEN

1	53-55	Uratie	Jonna Vuokola	Positiva	Ydinvoimaa toisessa polvessa	Projektin johtaminen / Hankkeen johtaminen
9	49	Sijoituselämä	Esko Rantanen	Decetion Technology	Antirahaa oikeaan tarkoitukseen	Projektijohtaminen

SANKARIJOHTAJA / SANKARIJOHTAJUUS

10	7	Liite	Petteri Pohjonen	Määrittämätön	Myytti sankarijohtajasta	Sankarijohtaja
----	---	-------	---------------------	---------------	--------------------------	----------------

SITOUTTAMINEN JOHTAMISESSA

2	4	Liite	Matti Vanhanen	Määrittämätön	Omistajuus on tahtoa ja sitoutumista	Sitouttaminen johtamisessa
10	10	Liite	Tuomas Sammelvu	Määrittämätön	Kun jokin todella tuntuu	Sitouttaminen johtamisessa

STRATEGINEN JOHTAMINEN

44- 45	81	Uratie	Pirjo Kupila	Valmet	Älkää ampuko viestintuojaa	Muutosjohtaminen, Talousjohtaminen, Strateginen johtaminen
-----------	----	--------	-----------------	--------	----------------------------	--

SUOMALAINEN JOHTAMINEN, SUOMALAINEN JOHTAJUUS, SUOMALAINEN JOHTAJA

2	38-42	Keskellä	Mari Manninen	Määrittämätön	Kiinassa kunnon mies juo	Suomalainen johtaja / johtajuus, kiinalainen johtaja / johtajuus
26	11	Uutiset	Ninni Myllyoja	Nordea	Suomalainen johtaja kelpaa taas	Suomalainen johtaja / suomalainen johtajuus
28	12	Uutiset	Mirva Heiskanen	Kesko Oyj	"Suomesta on tulossa pahoinvointivaltio"	Suomalainen johtajuus
35	46-49	Keskellä	Reijo Ruokanen	Määrittämätön	Miljardivinkki terapiakirjailijalta	Tunneälykäs johtaminen, Suomalainen johtaminen, Eettinen johtaminen
38	3	Liite	Hjallis Harkimo	Määrittämätön	Vain hyvä johtaminen voi meidät pelastaa	Hyvä johtaja, Suomalainen johtaminen

SYVÄJOHTAMINEN

42	61	Uratie	Ilkka Jauhiaien	Silta Oy	Silta sai upseerin ja ekonomin	Syväjohtaminen
----	----	--------	--------------------	----------	--------------------------------	----------------

TALOUSJOHTAMINEN

7	3	Pääkirjoitus	Reijo Ruokanen	Määrittämätön	On jo aika investoida	Talousjohtaminen
18	57	Uratie	Pirjo Kupila	VVO-yhtymä	Toisesta kvartaalista uuteen taloon	Talousjohtaminen
30	53-55	Uratie	Elina Hakola	Boston Ballet	Rock-tähden asemassa	Talousjohtaminen
38	46-50	Keskellä	Seija Holtari	Uponor Suomi Oy	Laman paloittelija	Talousjohtaminen

44-45	81	Uratie	Pirjo Kupila	Valmet	Älkää ampuko viestintuojaa	Muutosjohtaminen, Talousjohtaminen, Strateginen johtaminen
-------	----	--------	--------------	--------	----------------------------	--

TIETOHALLINTOJOHTAMINEN, IT-JOHTAMINEN

15	22-25	Liite	Camilla Lehtinen	Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma	Monen maailman välissä	Tietohallintojohtaminen, Työkykyjohtaminen
40	54	Uratie	Elina Hakola	Altia Oyj	Projekti avasi uran it-alalta	Tietohallintojohtaminen
44-45	54-55	Keskellä	Mirva Heiskanen	Sofigate Oy	Tänään työtön, huomenna vuokrapomo	It-johtaminen, Muutosjohtaminen

TIEDOLLA JOHTAMINEN

1	55	Uratie	Jonna Vuokola	Eniram Oy	Johtaja tyynnyttää Big Datan	Muutosjohtaminen, Tiedolla johtaminen
11	15	Liite	Raimo Jalonen	Cerion Solutions Oy	Tiedolla johtaminen tuo potkua konseksukseen	Tiedolla johtaminen
15	53-55	Uratie	Jonna Vuokola	M-Brain Oy	Illalla pelataan monopolia	Tiedolla johtaminen, Operatiivinen johtaminen
20	11	Liite	Määrittämätön	Smartum Oy, Evolvit Oy	Tiedolla johtamisella parempiin tuloksiin	Tiedolla johtaminen

TIIMIEN JOHTAMINEN

21	66-70	Talouselämä 500	Elina Lappalainen	Supercell Oy	Perheenisä liittyi klaaniin	Johtajankyvyt, tiimien johtaminen ympäri maailmaa (tiimien johtaminen)
----	-------	-----------------	-------------------	--------------	-----------------------------	--

35	40-45	Keskellä	Seija Holtari	Unilever Finland Oy	Pelikenttänä maailma	Tiimien johtaminen
----	-------	----------	------------------	------------------------	----------------------	--------------------

TUNNEÄLYKÄS JOHTAMINEN

35	46-49	Keskellä	Reijo Ruokanen	Määrittämätön	Miljardivinkki terapiakirjailijalta	Tunneälykäs johtaminen, Suomalainen johtaminen, Eettinen johtaminen
----	-------	----------	-------------------	---------------	-------------------------------------	---

TYÖKYKYJOHTAMINEN, TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN, TYÖTURVALLISUUDEN JOHTAMINEN

2	11	Liite	Sari Seppi-Laitinen	Lähi-Tapiola	Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen näkyvät viivan alla	Työhyvinvoinnin johtaminen Työhyvinvoinnin johtaminen, Huono johtajuus
3	56	Uratie	Jonna Vuokola	Määrittämätön	Terve ihminen tahtoo töihin	
8	32-33	Liite	Heli Pessala	Barona-konserni	Analyysi paljasti vahvuudet ja kipukohdat	Työkykyjohtaminen
10	8-9	Liite	Anneli Frantti	Royal Ravitntolat	Hyvinvoiva työpaikka ei synny sattumalta	Työhyvinvoinnin johtaminen, Työkykyjohtaminen
12	30-33	Keskellä	Seija Holtari	Määrittämätön	Älä ainakaan istu	Työhyvinvoinnin johtaminen
15	22-25	Liite	Camilla Lehtinen	Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma	Monen maailman välissä	Tietohallintojohtaminen, Työkykyjohtaminen
28	4-7	Liite	Susanna Haanpää	Lähi-Tapiola	Työkyvystä huolehtiminen näkyvyytensä	Työkykyjohtaminen
41	57	Uratie	Pirjo Kupila	Artica Shipping	Sotilas sopeutuu yritysmaailmaan	Työturvallisuuden johtaminen

TYÖKULTTUURIN JOHTAMINEN / KULTTUURIN JOHTAMINEN

13	65	Kirjat	Petri Kajander	Määrittämätön	Kulttuuri tuo tulosta	Arvopohjainen johtaminen, Kulttuurin johtaminen
24	88-89	Uratie	Elina Hakola	Määrittämätön	"Suomalainen työntekijä on maailman helpoin johdettava"	Työkulttuurin johtaminen, Johtamisen trendejä suomalaisjohtajille

UUSI JOHTAJUUS, UUDENLAINEN JOHTAJUUS

20	3	Liite	Timo Ritakallio	Määrittämätön	Uusi työelämä vaatii uudenlaista johtajutta	Uudenlainen johtajuus, Hyvä johtaminen, Ikäjohtaminen, Moninaisuuden johtaminen, Naisjohtajuus
20	55-57	Uratie	Jonna Vuokola	MTV Oy	Tämä ei ole maailmanloppu	Uuden ajan johtaja, rohkea johtaja
24	88-89	Uratie	Elina Hakola	Määrittämätön	"Suomalainen työntekijä on maailman helpoin johdettava"	Työkulttuurin johtaminen, Johtamisen trendejä suomalaisjohtajille, Uudenlainen johtajuus
32	14-15	Liite	Vesa Brandt	Innotiimi Oy	Johtamisen DNA muuttuu asteittain	Uudenlainen johtaminen
32	22	Liite	Kai Lintinen	Stena Recucling Oy	Kulttuurien tuntemus voimavarana	Uudenlainen johtaminen
38	73	Kirjat	Pekka Wahlstedt	Määrittämätön	Itseohjautuvuus vaihtoehtona	Uusi johtajuus, Johtamattomuus

VALMENTAVA JOHTAMINEN

11	59	Uratie	Pirjo Kupila	Tapola Oy	Kalapedikyyri vaihtui mustaanmakkaraan	Valmentava johtaminen
----	----	--------	-----------------	-----------	---	-----------------------

VALTUUTTAVA JOHTAMINEN

1	63	Tebatti	Jyrki Hakkarainen	Määrittämätön	Kuntapalvelut on syytä tuotteistaa	Valtuuttava johtaminen
5	32-38	Keskellä	Eeva-Riitta Seis	H&M, Svea Ekonomi	Ruotsin-opeilla hyväksi työpaikaksi	Valtuuttava johtaminen
37	32-37	Keskellä	Pekka Lähteen- mäki	Saalasti yhtiö	Valta työntekijöille	Valtuuttava johtaminen

VASTUULLINEN JOHTAMINEN

25	3	Pääkirjoitus	Emilia Kullas	Määrittämätön	Tuppisuu pakenee vastuuta	Vastuullinen johtaminen
29	53-55	Uratie	Jonna Vuokola	Ekokem Oyj	Liikaa romua	Vastuullinen johtaminen
43	65	Kirjat	Eeva-Riitta Seis	Määrittämätön	Yritysvastuusta viisaasti	Vastuullinen johtaminen

VUOROVAIKUTUKSELLINEN JOHTAMINEN

19	65	Kirjat	Juhani Kauhanen	Määrittämätön	Tutkimustietoa hyötykäyttöön	Vuorovaikutuksellinen johtaminen
----	----	--------	--------------------	---------------	------------------------------	----------------------------------

Y-SUKUPOLVEN JOHTAMINEN

42	69	Tebatti	Katri Tanni	Määrittämätön	Johtaminenkaan ei ole enää pelkkää johtamista	Kompleksisuuden johtaminen, Y-sukupolven johtaminen (millenaalit)
----	----	---------	----------------	---------------	--	--

YRITYSJOHTAMINEN

17	3	Pääkirjoitus	Reijo Ruokanen	Määrittämätön	Luottamus on muutakin kuin muotisana	Yritysjohdaminen
----	---	--------------	-------------------	---------------	---	------------------

YRITYSKULTTUURIN JOHTAMINEN

5	22-28	Keskellä	Elina Lappalainen	Rovio Entertainment Oy	10 syytä Rovion kaaokseen	Huono johtaminen, Yrityskulttuurin johtaminen
6	21	Uutiset	Elina Lappalainen	Rovio Entertainment Oy, Supercell Oy	Ihmiset ovat peliyhtiön tärkein pääoma	Yrityskulttuurin johtaminen, Jaettu johtajuus
39	61-62	Tebatti	Ari Himma	Määrittämätön	The Wolkswagen way	Henkilöstöjohtaminen, Yrityskulttuurin johtaminen

ÄLYKÄS JOHTAMINEN

37	65	Kirjat	Seija Holtari	Määrittämätön	Suomi on kuin Kouvola	Älykäs johtaminen
----	----	--------	------------------	---------------	-----------------------	-------------------

SEKAKATEGORIA

1	36	Keskellä	Juha-Matti Mäntylä	Yahoo	Jättiläisen palveluksessa	Johtaminen ilman alaisia
2	38-42	Keskellä	Mari Manninen	Määrittämätön	Kiinassa kunnon mies juo	Suomalainen johtaja / johtajuus, kiinalainen johtaja / johtajuus
2	56-57	Uratie	Savanna Saarikko	Määrittämätön	Yritä yksin, kasva yhdessä	Yrityksen johtaminen, Osaamisen johtaminen
2	57	Uratie	Pirjo Kupila	YHTS	Viimein ykkösenä	"Johtaminen on minulle tehtävä eikä asema"

6	57	Uratie	Taru Taipale	Oveania Group	Mielikuva 60- ja 70-luvuilta	Mitä on johtaminen?
8	65	Kirjat	Eeva-Riitta Seis	Määrittämätön	Varovasti tabuista	Johtamisen tabut, Hyvä johtaminen
9	55-57	Uratie	Mirva Heiskanen	Marimekko	Kirstin, Mikan ja Matin kasvattama	"Kaksipäinen johtamismalli"
16	65	Kirjat	Markus Ånäs	Määrittämätön	Johtaja paljaana	Johtajia verrataan urheilualmentajiin
20	8	Liite	Määrittämätön	SAS	Liiketoimintajohtamisen seuraava taso	Big data johtamisessa
20	55-57	Uratie	Jonna Vuokola	MTV Oy	Tämä ei ole maailmanloppu	Uuden ajan johtaja, Rohkea johtaja
21	20	Uutiset	Esko Rantanen	Määrittämätön	Suvut takaavat kasvun	Ammattijohtaja, Suvusta tuleva johtaja
21	25	Uutiset	Elina Lappalainen	Määrittämätön	Seuraisin johtajaa, jos voisin	Johtaja sosiaalisessa mediassa
21	28-32	Keskellä	Esko Rantanen	Määrittämätön	Nuukat näivettyvät	Johtamis- ja palkitsemisjärjestelmät Johtajankkyvyt, tiimien johtaminen ym- päri
21	66-70	Keskellä	Elina Lappalainen	Supercell Oy	Perheenisä liittyi klaaniin	maailmaa (tiimien johtaminen)
21	107-108	Tebatti	Leila Hurmerinta, Hannamari Lakkala, Birgitta Sandberg	Määrittämätön	Häpeätahroja teknologian mekassa	Häpeän tunne johtamisessa pitäisi ajatella yritysjohton hyveenä

21	114	Pelin henki	Sami Rainisto	Määrittämätön	Pekasta tulee vielä jotain	Hyvä nimi johtajalle
23	3	Pääkirjoitus	Reijo Ruokanen	Määrittämätön	Kovan luokan tarjous, joka kannattaa hyväksyä	Joustavuus johtamisessa
24	30-38	Keskellä	Juha-Matti Mäntylä	Elektrobit	Kohtuuden nimissä	"Johtamisessa tärkeintä on..." Nuorten mukaan ottaminen johtami- seen, pelkkä johtamiskokemus ei riitä
24	46-52	Keskellä	Pekka Lähteenmäki	Määrittämätön	Jätämme nuorille perinnön	Työkulttuurin johtaminen, Johtamisen trendejä suomalaisjohtajille
24	88-89	Uratie	Elina Hakola	Määrittämätön	"Suomalainen työntekijä on maailman helpoin johdettava"	
26	40-45	Keskellä	Eeva-Riitta Seis	Määrittämätön	Raha pakottaa oppimaan	Johtajuusopinnot (MBA-koulutus)
27	57	Uratie	Pirjo Kupila	Elinkeinoelämän keskusliitto	Yritykset tarttukaa megatrendeihin	Johtamiskulttuuri
28	48	Uratie	Mari Karjalainen	Isobar Finland Oy	Digivelho kipuaa toimitusjohtajaksi	Toimitusjohtajan työ
32	61-62	Uratie	Maija Tamminen	Haaga-Helian ammattikorkeakoulu	Vuorovedoin eteenpäin	Kuinka omia johtajan taitoja voi kehittää?
33	30-34	Keskellä	Elina Lappalainen	Hewlett Packard Oy	Johtajasilakka opettaa parvea	Hyvä johtaminen, Nuoret johtajat, Johtajuusopit
34	30-33	Keskellä	Mirva Heiskanen	Määrittämätön	"Ei ole tarvinnut lyödä nyrkkiä pöytään"	Ihmisten johtaminen, Hyvä johtaminen, Vireen johtaminen
36	55	Uratie	Eeva-Riitta Seis	Snellman Pro Oy	Kannattaa rakentaa välillä talo	Minkälaista on johtajan työ

Liite 3. Johtamisen teemat, yhteenveto

JOHTAMISEN TEEMAT, YHTEENVETO

ARTIKKELEIDEN LUKUMÄÄRÄ	JOHTAMISEN TEEMA
15	Muutosjohtaminen
11	Hyvä johtaminen, hyvä johtaja / johtajuus
8	Naisjohtajuus
8	Työkykyjohtaminen, työhyvinvoinnin johtaminen, työturvallisuuden johtaminen
7	Digitalisaation johtaminen
6	Ihmisten johtaminen
6	Uusi johtajuus, uudenlainen johtajuus, uuden ajan johtaja / johtajuus
5	Henkilöstöjohtaminen
5	Suomalainen johtaminen / johtajuus / johtaja
5	Talousjohtaminen
4	Johtajan työhyvinvointi / hyvinvointi
4	Moninaisuuden johtaminen
4	Tiedolla johtaminen
3	Arvojohtaminen / arvopohjainen johtaminen
3	Itsensä johtaminen
3	Huono johtaminen / johtajuus / johtaja
3	Kasvun johtaminen / kasvuyrityksen johtaminen
3	Luottamuksella johtaminen
3	Osaamisen johtaminen
3	Palkkajohtaja / palkkajohtajuus, ammattijohtaja
3	Tietohallintojohtaminen, IT-johtaminen
3	Yrityskulttuurin johtaminen
3	Valtuuttava johtaminen
3	Vastuullinen johtaminen
2	Ikäjohtaminen
2	Lean-johtaminen
2	Nykypäivän johtaminen
2	Palkitseminen johtamisessa
2	Pelolla johtaminen
2	Projektin / hankkeen johtaminen
2	Sitouttaminen johtamisessa
2	Tiimien johtaminen
2	Työkulttuurien johtaminen / kulttuurien johtaminen
1	Ajatusjohtajuus
1	Asiakaskokemuksen johtaminen
1	Asiantuntijaorganisaation johtaminen
1	Brändijohtaminen
1	Eettinen johtaminen
1	Innovaatioiden johtaminen
1	Jaettu johtajuus
1	Johtamattomuus
1	Kompleksisuuden johtaminen
1	Luovuuden johtaminen
1	Läpinäkyvyys johtamisessa