



SAVONIA

- OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

MINNA CANTH JOHTAJANA

TEKIJÄ: Minna E. Tikkanen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Minna Elisabeth Tikkanen	
Työn nimi Minna Canth johtajana	
Päiväys 18.12.2017	Sivumäärä/Liitteet 32
Ohjaaja(t) Kaija Sääski ja Pentti Mäkelä	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Savonia-ammattikorkeakoulu	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön toimeksiantaja on Savonia-ammattikorkeakoulu. Työn tavoitteena on muodostaa Minna Canthista käsitys johtajana ja sijoittaa hänet Robert R. Blake ja Jane S. Moutonin kehittämään Johtamisruudukkoon. Henkilökohtaisena tavoitteenani on opinnäytetyön avulla kartuttaa tietämystäni johtamisesta ja johtajuudesta.</p> <p>Minna Canth (1844–1897) oli kirjailija, liikenainen ja yhteiskunnallinen vaikuttaja sekä myös ensimmäinen suomenkielinen lehtinainen. Hän oli naisten ja vähäosaisten puolestapuhuja ja taisteli heidän oikeuksiensa hyväksi.</p> <p>Tutkimuksen kohdehenkilön ollessa jo edesmennyt tulee työ pohjautumaan olemassa olevan tiedon analysointiin. Tutkimus aloitetaan tutustumalla johmisesta kertovaan kirjallisuuteen, jotta saadaan käsitys siitä mitä johtaminen on. Tutkimuksen kohdehenkilöä tutkitaan hänen tuotantonsa eli näytelmien, lehtikirjoitusten ja puheiden sekä hänestä kertovien elämäkertojen avulla. Aineistoa hankitaan sen saatavuuden mukaan ja sen käyttökelpoisuus tutkimuksen kannalta määrittelee mukaan valitut teokset. Teoksista etsitään kuvauksia Minna Canthin käyttäytymisestä erilaisissa tilanteissa ja käyttäytymisen perusteella hänet sijoitetaan Johtamisruudukkoon.</p> <p>Tutkimukseen valikoitujen teosten perusteella Minna Canth ilmensi Johtamisruudukon 9/9 johtamistyyliä, jossa vahva huomion arvo ihmisiin yhdistyi suureen huomioon arvoon tuotosta kohtaan. Minna Canthin käyttäytymisestä pystyi havaitsemaan 9/9 johtamiselle ominaisia tunnusmerkkejä kuten avoin kommunikaatio, tavoitteiden selkeä viestintä niiden omaksumiseksi sekä innostavien ja tasapuolisten organisaatio-olosuhteiden luominen tavoitteiden sisäistämiseksi.</p>	
Avainsanat Minna Canth, johtaminen, ihmisten johtaminen, Johtamisruudukko	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Minna Elisabeth Tikkanen			
Title of Thesis Minna Canth as a leader			
Date	18.12.2017	Pages/Appendices	32
Supervisor(s) Kaija Sääski and Pentti Mäkelä			
Client Organisation /Partners Savonia University Of Applied Sciences			
<p>Abstract</p> <p>The thesis is commissioned by Savonia University of Applied Sciences. The purpose was to to form a view of Minna Canth as a leader and to place her to The Managerial Grid created by Robert R. Blake and Jane S. Mouton. My personal goal with my thesis is to increase my knowledge of leadership.</p> <p>Minna Canth (1844-1897) was a writer, businesswoman and socially influential person. The first female journalist writing in finnish. She was the advocate of women and the disadvantaged and fought for their rights.</p> <p>As Minna Canth is deceased, this research is based on the analysis of existing information. At the beginning of the research the focus is on studying leadership-related literature to find out what leadership is. The targert person of the thesis was studied on the basis of her literary production consisting of plays, press articles and speeches as well as on the basis of the biographies written about her. The choice of the material was based on both availability and usefulness. The use material was studied to find out descriptions of MinnaCanth's behaviour in different situations and she was placed to The Managerial Grid on the basis of the findings.</p> <p>Based on the selected literature Minna Canth was positioned to the Managerial Grid -leadership style 9/9, where strong people-focused attention is linked to production-focused attention. Minna Canth's behavior shows sings of 9/9 -leadership style such as open communication, clear communication of goals and creation of inspiring organizational environment.</p>			
Keywords Minna Canth, leadership, Managerial Grid			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	MINNA CANTH - HISTORIAN MERKKIHENKILÖNÄ	6
2.1	Minna Canth kirjailijana	7
2.2	Minna Canth tasa-arvon puolustajana	7
3	JOHTAMINEN	9
3.1	Mitä johtaminen tarkoittaa	9
3.2	Piirreteoria (Trait approach)	10
3.3	Johtamistaitojen teoria (Skills approach)	10
3.4	Tilanneteoria (Situational Leadership)	11
3.5	Polku-maali teoria (Path-Goal Theory).....	12
3.6	Johtajan ja johdettavan välisen vaihtosuhteen -teoria (Leader-Member Exchange Theory)	13
3.7	Muutosjohtaminen (Transformational Leadership).....	14
3.8	Käyttäytymisteoria (Behavioral approach).....	14
3.9	johtamisruudukko	15
3.9.1	Johtamistyyli 9/1 ja sen tyypillisiä piirteitä	16
3.9.2	Johtamistyyli 1/9 ja sen tyypillisiä piirteitä	16
3.9.3	Johtamistyyli 1/1 ja sen tyypillisiä piirteitä	17
3.9.4	Johtamistyyli 5/5 ja sen tyypillisiä piirteitä	18
3.9.5	Johtamistyyli 9/9 ja sen tyypillisiä piirteitä	19
4	TUTKIMUS	21
4.1	Tarkoitus ja tavoitteet	21
4.2	Tutkimusmenetelmät.....	21
4.3	Teoksen Minna Canth: kirjailija ja kauppias esittely ja havainnot	22
4.4	Herkkä, hellä, hehkuvainen: Minna Canth teoksen esittely ja havainnot	23
4.5	Taisteleva Minna: Minna Canthin lehtikirjoituksia ja puheita teoksen esittely ja havainnot.....	25
6	JOHTOPÄÄTÖKSIÄ.....	27
6.1	Yhteenveto johtopäätöksistä	29
	LÄHTEET.....	31
	KIRJALLISUUTTA.....	32

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tilaajana on Savonia-ammattikorkeakoulu. Aiheen valintaan vaikuttivat kiinnostus saada tutustua Minna Canthin elämään ja hänen vaikutuksestaan historiaamme sekä halu oppia johtajuudesta ja johtajana toimimisesta.

Opintoni sisälsivät paljon taloushallintoalan kursseja, mutta johtajuutta käsitteleviä kursseja opintoni sisältivät varsin niukasti, joten tämän opinnäytetyön avulla pääsin syventymään paremmin siihen osa-alueeseen. Uskon että opinnäytetyön antama tieto johtajuudesta ja johtajana olemisesta tulee auttamaan tulevaisuudessa työtehtävieni hoitamisessa, kuten asiakastapaamisissa.

Minna Canth oli 1800 -luvulla elänyt suomalainen kirjailija, kauppias ja ensimmäinen suomenkielinen naistoimittaja. Elinaikanaan hän pyrki parantamaan naisten sekä köyhien asemaa ja teoksissaan hän kuvasi varsin realistisesti heidän asemaansa yhteiskunnassa. (Mäkinen ja Uusi-Hallila 2003.) Canth on myös ensimmäinen suomalainen nainen, joka on saanut oman liputuspäivän. Tänä vuonna jaettiin myös ensimmäistä kertaa Suomen messukeskuksen rahoittama Minna Canth -palkinto yhteiskunnallisesti merkittävälle henkilölle. Palkinnon sai 26. lokakuuta 2017 piispa Irja Askola. (Kainulainen 2017.)

Opinnäytetyössä selvitetään millainen johtaja Minna Canth oli ja työssä käytetään kvalitatiivista eli laadullista menetelmää. Työn tarkoituksena oli selvittää millainen johtaja Minna Canth oli käyttämällä johtamisen tutkimuksen lähestymistapoja. Tutkimuksen pääasialliseksi lähestymistavaksi valittiin tarkastella Minna Canthia Blaken ja Moutonin (1985) teoksessa *Johtamisen Psykologiaa* esitetyn Johtamisruudukko -teorian avulla. Johtamisruudukko on tunnettu johtamisen käyttäytymisteorian työkalu.

Koska tutkimuksen kohdehenkilö on edesmennyt, on työ kirjallisuuspainoitteinen. Luettujen teosten joukosta tutkija valitsee tutkimuksen kannalta käyttökelpoisiksi katsomansa teoksia. Minna Canthia tarkasteltiin käsittelemällä valikoituja hänestä kertovia elämäkertateoksia sekä hänen kirjallisia tuotoksiaan. Canthiin tutustuttiin hänen kirjallisuutensa ja hänestä kertovan kirjallisuuden avulla. Kirjallisuutta tutkimalla selvitettiin hänen käyttäytymistään erilaisissa tilanteissa ja sijoitettiin hänet käyttäytymisen mukaan Johtamisruudukkoon. Tavoitteena oli muodostaa perusteltu käsitys Minna Canthista johtajana. Viimeiseksi esitellään tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset.

2 MINNA CANTH - HISTORIAN MERKKIHENKILÖNÄ

Minna Canth, tyttönimeltään Ulrika Wilhelmina Johnson, syntyi 19. maaliskuuta 1844 Tampereella. Hänet tunnetaan kirjailijana, kauppiana ja naisasianaisena. Hänen isänsä Gustaf Wilhelm Johnson työskenteli Tampereen Finlaysonilla mestarina ja myöhemmin Kuopiossa Finlaysonin lankakaupan hoitajana. Äiti Ulrika Antintytär oli kotiäiti. Perheeseen kuului myös veli Gustaf Vilhelm (Gusti) ja sisko Augusta Katharina. (Mäkinen ja Uusi-Hallila 2003, 8, Nieminen 1990, 9-10.) Minna Canth kuoli 53-vuotiaana Kuopiossa 12. toukokuuta 1897 (Mäkinen ja Uusi-Hallila 2003, 104).

Minna Canth aloitti kuusi vuotiaana koulunkäynnin Tampereella Finlaysonin puuvillatehtaan työntekijöille tarkoitettussa ruotsinkielisessä koulussa. Perheen muuttaessa Kuopioon Minna oli kahdeksanvuotias ja meni Snellmanin aloitteesta perustettuun suomenkieliseen työläisperheiden tytöille tarkoitettuun kouluun. Kaupankäynnin alkeet hän oppi jo nuorena pyöriessään isänsä kaupassa palvelemissa ja jututtamassa asiakkaita. Myöhemmin hän pääsi valtion tyttökouluun, joka oli niin sanottu frouvasväen koulu. Koulu oli tarkoitettu ruotsinkielentaitoisille sivistyneiden perheiden tytöille ja vaikka Johnsonin perhe ei kuulunut sivistyneistöön, oli kauppiaan taloudellinen menestys tae Minnan pääsulle tyttökouluun. (Mäkinen ja Uusi-Hallila 2003, 10, 14–15.)

Kosjoita nuorella naisella olisi Kuopiossa riittänyt, mutta Minna päätti lähteä Jyväskylään nelivuotiseen kansakoulunopettajaseminaariin 1863. Hänen opinnot kuitenkin keskeytyivät, kun hän kihlautui lehtori Johan Ferninand Canthin kanssa huhtikuussa 1865 ja samana vuonna syyskuussa pari avioitui. Tuon ajan mukaisesti vaimon paikka oli kotona ja alistua miehen määräysvallan alle. Ensimmäisen lapsen Annin syntyessä 1866, alkoi lastenhoito kuulua Minnan arkeen. Lapsia heille syntyi kaikenkaikkiaan seitsemän: Anni (1866–1911), Elli (1868–1944), Hanna (1870–1889), Maiju (1872–1943), Jussi (1874–1929), Pekka (1876–1959) ja Lyyli (1880–1969). (Mäkinen ja Uusi-Hallila 2003, 16, 19, 23–24, 40–41.)

Lehtori Canthin kunnioitus vaimoan ja tämän mielipiteitä kohtaan kasvoi ajan mittaan siinä määrin, että hän antoi Minnan kirjoittaa artikkeleita Keski-Suomi nimiseen sanomalehteen, jota 1874 Ferninand toimitti. Minnan kärkkäät kirjoitukset alkoholin käyttöä vastaan kuitenkin johtivat hänen erottamiseen Keski-Suomen toimittajan työstä 1875 vuoden lopussa. Tuon jälkeen Minna suostui lehtori Göös ja maisteri Weilin perustaman Päijänne -lehden toimittajaksi. (Mäkinen ja Uusi-Hallila 2003, 26-27.) Minna olikin Suomen ensimmäinen suomenkielinen naistoimittaja (Krogerus 1997).

Ferdinand Canth kuoli 13. heinäkuuta 1879 jättäen Minnan yksinhuoltajaksi vain 35-vuotiaana. Lehtori Canthin kuoleman jälkeen Minna päätti palata Kuopioon lapsikatraansa kanssa. Tuolloin lankapuodin hoidosta vastasivat Minnan äiti ja Gusti-veli. Minna ryhtyi hoitamaan puodin asioita ja hiljalleen puodista kehittyikin kannattava kangaskauppa, johon oli vara palkata myyjä. 1881 kesällä lankapuoti siirtyi Minnan omistukseen. (Mäkinen ja Uusi-Hallila 2003, 32, 37.)

2.1 Minna Canth kirjailijana

”Ajan vietteeksi ajattelin ainoastaan tekaista jonkun pikku näytelmän silloin tällöin.”

Minnan kirjeestä Olga Salolle 31.1.1894.

Elämänsä aikana Minna kirjoitti lehtiartikkeleiden, puheiden ja kertomusten lisäksi seitsemän novellia ja kymmenen näytelmää. Minnan ensimmäinen kirja oli Novelleja ja kertomuksia (1878) ja ensimmäisen näytelmän, Murtovarkaus, hän kirjoitti vuonna 1879, mutta se julkaistiin kirjoitettuna vasta 1883 (ensiesitys 23.2.1882). (Vuorikari.) Murtovarkaus sai kansan suosion ja näytelmän ansiosta Suomalaisen Teatterin Kaarlo Bergblom pyysi Minnaa kirjoittamaan uusia näytelmiä teatterille. Seuraava esitetty näytelmä, Roinilan talossa, sai ensiesityksensä 1883 ja sekin sai positiivisen vastaanoton kansalta. (Mäkinen ja Uusi-Hallila 2003, 67.)

Hänen kirjoittamistaan näytelmistä yksi sai aikaan niin suuren kohun ensi-iltanaan, että ensi-illan jälkeen Kovan onnen lapsia -näytelmän esittäminen kiellettiin. Erään arvostelijan mukaan näytelmä suosi murhia ja varkauksia. Minna itse ei ymmärtänyt näytelmän aikaan saamaa kohua, eikä hän myöskään itse enää nähnyt näytelmää esitettävän uudestaan. Näytelmä esitettiin toisen kerran vuonna 1904, 60 vuotta Minnan kuoleman jälkeen. (Mäkinen ja Uusi-Hallila 2003, 73–75.)

Työmiehen vaimossa kuvataan säästeliään vaimon ja pettävän juoppo miehen suhdetta yhteiskunnan hyväksyessä tämän asetelman. Mutta naisen noustessa miestä vastaan ei yhteiskunta olekaan enää niin suosiollinen, vaan tuomitsee naisen touhut. (Mäkinen ja Uusi-Hallila 2003, 69–73.)

Muita Minnan kirjoittamia näytelmiä ovat: Papin perhe (1891), Hän on Sysmästä (1893), Sylvi (1893), Spiritistinen istunto (1894), Anna Liisa (1895) ja Kotoa pois (1895) (Vuorikari.)

Kuten aikaisemmin mainittiin, Minna kirjoitti näytelmiensä ja lehtikirjoitustensa ohella myös sarjan novelleja. Ensimmäisenä niistä julkaistiin 1878 Novelleja ja kertomuksia. Vuonna 1886 ilmestyivät novelli Hanna sekä novelli Köyhää kansaa, Salakari 1887, novelli Lain mukaan ja novelli Kauppa-Lopo vuonna 1889, 1890 Lehtori Hellmanin vaimo sekä Agnes ja Novelleja I-II vuonna 1892. (Vuorikari.)

2.2 Minna Canth tasa-arvon puolustajana

Naisten tasa-arvoinen kasvatus, koulutus ja oikeudellinen asema yhteiskunnassa olivat Minna Canthille sydämen asioita, joita hän pyrki parantamaan elinaikanaan. Miehen ja naisen epätasa-arvo siiveellisyyssasiassa ennen avioitumista ja vaimon asema miehensä alaisena nousivat myös Minnan kirjoituksissa ja näytelmissä esille.

Minna koki jo nuoruusvuosinaan naisten huonomman aseman yhteiskunnassa. Tämä tuli esille koulutuksen laadun muodossa. Tyttökoulussa saamasta opetuksesta Minna ei kokenut saavansa tarpeeksi henkiseen kasvuun tarvittavia virikkeitä, kuten lasten kasvatukseen tarvittavia neuvoja, vaan opetuksessa keskityttiin tekemään naisista salonkikelpoisia seuraneitejä. (Mäkinen ja Uusi-Hallila

2003, 30–31.) Naisten pinnallisuutta vastaan Minna ja hänen muutamat ystävänsä alkoi pukeutua koruttomasti ja haastoi muutkin naiset tekemään samoin. Tyttöjen koulutuksen parantamiseksi Minna halusi muuttaa ensin tyttökoulun opetussuunnitelmaa, mutta lopulta tavoitteeksi täsmentyi työille oman tyttölyseon perustaminen. (Maijala 2014, 275–277.)

Ennen avioitumista naisen tuli olla seksuaalisesti kokematon ja puhdas, kun taas miehiltä ei samanlaista siveellisyyttä vaadittu. Tähän epäkohtaan Minna otti kirjoituksillaan kantaa. Muun muassa 1884 Valvojaan kirjoittamassa artikkelissaan Naiskysymyksestä, hän asetti miehen ja naisen lankeamuksen ennen avioliittoa samanarvoiseen asemaan ja tuomittavaksi samoin rangaistuksin. (Tuovinen 1994, 91.)

Minna Canth sai oman liputuspäivänsä 2003 sisäministeriön suosituksesta. Tuolloin valtion virastot ja laitokset oli määrätty liputtamaan joka vuosi 19. maaliskuuta. Vuonna 2007 päivästä tuli Suomessa yleinen Minna Canthin liputuspäivä, joka tunnetaan tasa-arvon päivänä. Kuopiolainen Outi Vuorikari sai vuoden 2005 kotiseututunnustuksen ajettuaan sinnikkäästi Minna Canthin liputuspäivän puolesta. (Ollikainen.)

Minnan jokaiseen kotikaupunkiin, Tampereelle, Jyväskylään ja Kuopioon, on pystytetty patsas hänen kunniaksensa. Vuonna 1951 Tampereen Hämeenpuistoon pystytettiin Lauri Leppäsen veistos Nuori Minna. Jyväskylään Kirkkopuistoon vuonna 1961 pystytettiin Pauli Koskisen Nuori uneksija veistos ja Kuopioon Minna Canthin puistoon vuonna 1937 kuvanveistäjä Eemil Halosen patsas Minna Canthista. (Vuorikari.)

3 JOHTAMINEN

3.1 Mitä johtaminen tarkoittaa

Johtaminen on ihmisten välistä kanssakäymistä, jossa yksi johtaa ja muut ovat johdettavissa. Johtaja haluaa johdettavien toimivan hänen haluamallaan tavalla ja saavuttavan toivotun lopputuloksen. (Yukl 1981, 252.) Johtamisen perusedellytys on organisaatio ja sen yleispätevät piirteet, jotka ovat tavoite, inhimilliset tekijä ja hierarkia. (Blake ja Mouton 1985, 24–27.) Organisaatio voi olla suuri tai pieni ja pieninmän mahdollisen organisaation muodostamiseen tarvitaan kaksi ihmistä (Karlöf ja Helin Lövingsson 2004, 168–169.)

Ralph Stogdillin (1974, 7) mukaan johtajuuden käsitteelle on yhtä monta määritelmää, kuin johtajuutta määritteleviä henkilöitä on. Käsittelemme tässä nyt lyhyesti muutamia johtamisen yleisesti tunnettuja määritteitä kuten tieteellinen, hallinnollinen ja byrokraattinen johtamisteoria.

Tieteellisen liikkeenjohdon oppi-isänä pidetään Frederick Winslow Tayloria, joka kehitti 1900-luvun alussa taylorismiksi kutsutun johtamisteorian. Teorian mukaan työtehtäviin tuli valita tieteellisesti katsottu sopiva henkilö. Työtehtäviä pilkottiin pienemmiksi osa-alueiksi ja työtehtäviä alettiin kellotamaan, jotta eri tehtäviin kuluva aika saatiin selville. Myös työntekijöiden palkitseminen työtehtävien tekemisen mukaan oli yksi tämän teorian perusta. (Seeck 2008, 51–53.)

Henri Fayolin 1900-luvun alussa luomaa ”Five function of management” -prosessimallia pidetään yhtenä klassisista johtamisteorioista. Suunnittelussa tulee ottaa huomioon tavoite ja käytettävissä olevat resurssit sekä aika. Toimeenpantaessa suunnitelmia on huolehdittava siitä, että johtaja ilmaisee asiat alaisilleen selkeästi eikä epäselvyyksille jää tilaa. Toimeenpantuja asioita voidaan valvoa esimerkiksi erilaisilla laatumittareilla ja raportoinneilla. (Seeck 2008, 167.)

Max Weberin teorian mukaan työntekijöillä tuli olla selkeä kuva työtehtävistä ja työtehtäviin tuli palkata tehtävään soveltuva henkilö. Työntekijän tehtävänä oli hoitaa hänelle annettu tehtävä eikä kyseenalaistaa sitä. Johdon tehtävänä oli kehittää työskentelyä heidän haluamaansa suuntaan.

Englannin kielessä on kaksi eri merkityksen omaavaa sanaa johtamiselle: ”Management” ja ”Leadership”. Suomen kielessä nämä voidaan eritellä termeiksi ihmisten johtaminen (leadership) ja asioiden johtaminen (management). Nämä termit eivät kuitenkaan tee täysin oikeutta termeille leadership ja management, koska myös management käsittelee hyvin pitkälti ihmisten johtamista. Lyhyt määritelmä termille ”Leadership” kuuluu Northousen mukaan: Johtaminen (leadership) on prosessi jossa yksilö vaikuttaa ryhmään yksilöitä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tämä määritelmä sisältää neljä tärkeää elementtiä: 1. prosessi, 2. vaikuttaminen, 3. ryhmä ja 4. yhteiset tavoitteet. (Northouse 2016, 6,13.)

Vaikka näissä kahdessa (”Management” ja ”Leadership”) on hyvin paljon samoja elementtejä, ne kuitenkin eriytyvät selkeästi tieteenaloina. ”Leadership” tieteenalana juontaa juurensa kaukaa jo

Aristoteleen ajoilta, kun taas "Management" tuli tunnetuksi tieteenalana vasta 1800 ja 1900 -luvun vaihteessa teollisen vallankumoksen kynnyksellä. "Management" syntyi tarpeeseen hallita ja vähentää kaaosta organisaatioiden sisällä, sekä saada organisaatiot toimimaan tehokkaammin ja taloudellisemmin. Neljä perustoiminnallisuutta johtamisessa (Management) ovat suunnittelu, organisointi, resursointi ja kontrollointi. (Northouse 2016, 13.)

Näiden kahden käsitteen eroja voi kuvata esimerkiksi näin: Johtamisen (management) tehtävänä on luoda järjestystä sekä johdonmukaisuutta organisaatioon, kun taas johtamisen (leadership) tehtävänä on saada aikaan muutosta ja liikettä. Toisin sanoen "Management" hakee järjestystä ja vakautta kun taas "Leadership" pyrkii saamaan aikaan mukautuvaa ja rakentavaa muutosta. Organisaatio tarvitsee kuitenkin näitä molempia (management ja leadership) voidakseen menestyä. (Northouse 2016, 13.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään "Leadership" -johtamiseen eli ihmisten johtamiseen ja jatkossa johtaminen sanalla viitataan englannin kielen sanaan Leadership.

Seuraavissa luvuissa on esitelty kuuluisimpia tieteellisiä lähestymistapoja ihmisten johtamiseen.

3.2 Piirreteoria (Trait approach)

Piirreteoria oli ensimmäinen systemaattinen tapa tutkia johtajuutta. 1900-luvun alkupuolella alettiin tutkia, mitkä luonteenpiirteet yhdistivät erinomaisina pidettyjä johtajia. Osan ihmisistä katsotaan saaneen syntymässä oikeat luonteenpiirteet, jotka mahdollistavat heidän kehittymisensä myöhemmin suuriksi johtajiksi. Toisten katsottiin saaneen ominaisuudet, jotka tekivät heistä luontaisesti johdettavia. Aluksi piirteitä pidettiin yleismaailmallisina, mutta puolella välin 1900-lukua yleismaailmallisuus kyseenalaistettiin ja hyvän johtajan piirteitä alettiin pitää johtamistilannesidonnaisina. Tyypillisesti hyvän johtajan tärkeimpinä piirteinä on pidetty älykkyyttä, itseluottamusta, päättäväisyyttä, integriteettiä sekä sosiaalisuutta. (Northouse 2016, 19–42.)

Tämä johtamisteoria poikkeaa muista teorioista siinä, että se tyytyy tarkastelemaan vain johtajaa eikä ollenkaan johdettavia tai johtamisen prosessia. Tästä syystä se sotii hieman johtamisen määrittelyä vastaan. Piirreteoria on hyvin teoreettisesti suoraviivainen ja tästä syystä se on pitänyt paikkansa tutkimuksessa, huolimatta tuorempien teorioiden ilmaantumisesta. (Northouse 2016, 19–42.)

3.3 Johtamistaitojen teoria (Skills approach)

Kuten piirreteoria myös johtamistaitojen teoria keskittyy pelkästään johtajan tarkasteluun ottamatta kantaa johdettaviin. Teoria eroaa piirreteoriasta siinä, että se tarkastelee opittuja johtamistaitoja ja johtamisosaamista joita tarvitaan onnistuneeseen johtamiseen. Tämä teoria ei tarkastele synnynnäisiä ominaisuuksia niin kuin piirreteoria vaan teoria olettaa että hyvään johtamiseen tarvittavat taidot sekä osaaminen ovat opittavissa ja kehitettävissä. (Northouse 2016, 43–70.)

Teorian tutkiminen tuli kunnolla suosioon 1950-luvulla ja sitä on tutkittu näihin päiviin asti. Teorian kolme henkilökohtaista perustaitoa ovat: tekniset taidot, ihmissuhdetaidot sekä konseptointitaidot. Näiden taitojen painotus vaihtelee johtajan sijoittumisesta organisaatiossa. Työnjohtotasolla työskentelevälle ovat tekniset taidot ja ihmissuhdetaidot tärkeämpiä kuin ylimmässä johdossa työskentelevälle. Ylimmän johdon roolissa taas korostuvat konseptointitaidot kuten yhtiön tavoitteiden pukeminen sanoiksi ja strategian muodostaminen. (Northouse 2016, 43–70.)

Teorian vahvuuksina voidaan pitää sitä, että teorian mukaan johtamistaitoja voidaan oppia ja kehittää. Tämä tuo johtamisen sallituksi kaikille synnynnäisistä piirteistä piittaamatta. Toisekseen tämä teoria jäsentää asioita, joita pitää oppia tullakseen hyväksi johtajaksi ja täten auttaa luomaan runkoa johtamistaitojen opetukselle. Huonona puolena teoriassa voidaan pitää sitä, että se ei selitä miksi opitut taidot johtavat hyvään johtamistulokseen. (Northouse 2016, 43–70.)

3.4 Tilanneteoria (Situational Leadership)

Tilanneteoria tuli yleiseen tietoisuuteen 1960-luvulla. Niinkuin teorian nimi kertoo, teorian mukaan johtaminen on riippuvaista vallitsevasta tilanteesta. Teorian mukaan johtamiskäyttäytyminen jaetaan määräävään sekä tukevaan johtamiseen. Tilanteesta riippuu kumpaa soveltamalla päästään parhaaseen johtamistulokseen. Edellä mainittuja käyttäytymisiä voidaan soveltaa myös yhtäaikaisesti. Neljä johtamiskäyttäytymisen ulottuvuutta ovat: hyvin määräävä ja vähän tukeva johtaminen (S1), hyvin määräävä ja paljon tukeva johtaminen (S2), hyvin tukeva ja vähän määräävä johtaminen (S3) sekä vähän tukeva ja vähän määräävä johtaminen. (Northouse 2016, 92–114.)

Määräävällä johtamisella tarkoitetaan tarkkojen käskyjen ja ohjeiden antamista, aikataulujen asettamista, roolien rajaamista sekä tavoitteiden asettamista. Määräävään johtamiseen yhdistyy myös yksisuuntainen kommunikaatio. Tukevalla johtamisella taas tarkoitetaan johdettavien auttamista tunteen olonsa mukavaksi suhteessa tilanteeseen, kollegoihin ja tehtävään. Tukevaan johtamiseen yhdistyy vuorovaikutus sekä sosiaalinen ja tunteellinen alaisen tukeminen. (Northouse 2016, 92–114.)

Tavoiteltaessa tiettyä tulosta, johdettavien taso suhteessa tehtävään voidaan jakaa neljään kategoriaan: tasolla D1 johdettava on hyvin sitoutunut tehtävään, mutta omaa vain vähän pätevyyttä tehtävän suorittamiseen. Tasolla D2 johdettavalla on jonkun verran pätevyyttä, mutta vähän sitoutumista tehtävään. Tasolla D3 johdettavalla on keskinkertainen tai hyvä pätevyys, mutta sitoutuminen tehtävään vaihtelee. Tasolla D4 johdettava omaa sekä hyvän pätevyyden että suuren sitoumisen asteen tehtävään. (Northouse 2016, 92–114.)

Tilanneteorian mukaan johtajan on ensin tunnistettava johdettavan pätevyys tehtävän hoitamiseksi sekä hänen sitoutumisensa taso tehtävän toteuttamiseen (D1-D4). Tämän jälkeen johtajan on mukautettava johtamiskäyttäytymisensä oikeaan ulottuvuuteen (S1-S4) parhaan mahdollisen johtamistuloksen aikaansaamiseksi. (Northouse 2016, 92–114.)

Teorian vahvuuksiin luetaan sen käytännöllisyys ja siksi se onkin ollut suosittu johtamisen konsulttien keskuudessa. Toinen vahvuus on se, että teoria alleviivaa johtajan joustavuutta. Johtajan on kyettävä mukauttamaan tyyliinsä tilanteeseen sopivaksi. Teoria myös ottaa vahvasti kantaa johdettaviin ja heidän erilaisiin tarpeisiinsa koskien johtamista. Teorian heikkouksiin voidaan lukea se, että sillä on vain hyvin vähän sitä tukevia empiirisiä tutkimustuloksia takanaan. Useat aiheesta tehdyt tutkimukset ovat epäonnistuneet tukemaan teoriaa. Teoria ei myöskään määrittele tarkasti johtamiskäyttämisen tyylien rajoja eikä niin ikään rajoja johdettavan kehittymisen tasojen välille. Teoria ei selitä sitä, miten tietynlainen johtamiskäyttämisen saa aikaan halutun johtamistuloksen. Se perustuu toistaiseksi empiirisesti todistamattomaan oletukseen, että tietynlaisessa tilanteessa oleva alainen saavuttaa parhaat tulokset tietynlaisella johtamisella. Viimeiseksi, teoria ei ota huomioon olenkaan muita mahdollisesti asiaan vaikuttavia asioita johdettavan kehittymistason lisäksi. Huomionarvoisia tekijöitä voisivat olla esimerkiksi johdettavan ikä, koulutustausta, kokemus sekä sukupuoli. (Northouse 2016, 92–114.)

3.5 Polku-maali teoria (Path-Goal Theory)

Polku-maali -teoria tuli julkisuuteen kirjallisuudessa 1970-luvulla. Se keskittyy siihen, kuinka johtajat saavat motivoitua johdettavat työskentelemään tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Teorian mukaan johtamisen tavoitteena on ruokkia johdettavan suorituskykyä ja motivaatiota tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Tarvittaessa johtajan on myös pystyttävä poistamaan esteitä johdettavan polulta kohti tavoitteen saavuttamista. Poiketen Tilanneteoriasta tämä teoria korostaa riippuvuutta johtamistyylin ja johdettavan ominaisuuksien sekä käsillä olevan tehtävän välillä. Teorian on luotu kuvaamaan sitä, kuinka johtaja voi auttaa johdettavaa matkalla tavoiteeseen valitsemalla tilanteeseen sopivan tyylin johtamiselleen. Tämä teoria tunnistaa neljä toisistaan poikkeavaa johtamisen perustyyliä, jotka ovat: käskävä johtamistyyli, tukeva johtamistyyli, osallistuva johtamistyyli ja saavutus-suuntautunut johtamistyyli. (Yukl 1998, 265; Northouse 2016, 115–136.)

Johdettavan perusominaisuuksiksi on teoriassa tunnistettu: 1. Kuuluvuuden tunne, 2. Mieltymykset rakenteellisuudelle, 3. Tarve kontrolloida ja 4. Itse koettu kyvykkyys tehtävän suorittamiseksi. (Northouse 2016, 115–136.)

Käsillä oleva tehtävä voi vaihdella hyvin rutiininomaisesta tehtävästä paljon epävarmuutta ja epäselvyyttä sisältäviin tehtäviin. Myös organisaatio ja ryhmäkuri voivat olla joko tehtävää tukevia tai ei tukevia. (Northouse 2016, 115–136.)

Teoria alleviivaa sitä, että johtajan tulee huomioida johdettavan tarpeet tämän motivoimisen onnistumiseksi. Teoria on johtamisteorioista ainoa, joka käsittelee johdettavan motivaatiota tällä tasolla. (Northouse 2016, 115–136.)

Teorian vahvuutena voidaan pitää sen käytännöllisyyttä. Teoria rohkaisee johtajaa miettimään: Mitä minä voin tehdä motivoidakseni johdettavaa tehtävän saavuttamiseksi. Se myös vaatii johtajaa selkeyttämään tavoitteen sen saavuttamisen helpottamiseksi. (Northouse 2016, 115–136.)

Teorian heikkouksiin voidaan lukea sen monimutkaisuus. Se sisältää niin monia elementtejä, että sitä on lähes mahdotonta todistaa empiirisillä tutkimuksilla. Teoria tekee myös useita oletuksia siitä, mikä johtamiskäyttäytyminen motivoi parhaiten kussakin tilanteessa. Toinen heikkous on se, että teoria ei kerro miksi tietynlainen käyttäytyminen lisää tietyn johdettavan motivaatiota tietynlaisessa tilanteessa. Kolmantena heikkoutena voidaan pitää sitä, että teoria toimii vain yhdensuuntaisesti johtajalta johdettavalle ja näin tehden siirtää paljon vastuuta johdettavalta johtajalle. Jos oletetaan, että johdettavan onnistuminen on pelkästään kiinni siitä kuinka hyvin johtaja auttaa häntä tehtävän saavuttamisessa, jää osa johdettavan potentiaalista hyödyntämättä ja voidaan lopulta päätyä päinvastaisiin tuloksiin mitä tavoiteltiin. (Northouse 2016, 115–136.)

Polku-maali -teoria ei ole päässyt johtamisen kouluttajien suosioon muun muassa monimutkaisuudesta johtuen. Teoria on silti hyvä auttamaan johtajia ymmärtämään johtamisen tilannesidonnaisuutta ja johtamiskäyttäytymisen vaikutusta johdettavan motivaatioon. (Northouse 2016, 115–136.)

3.6 Johtajan ja johdettavan välisen vaihtosuhteen -teoria (Leader-Member Exchange Theory)

Alun perin teoria esiteltiin 1970-luvulla. Teoria keskittyy tarkastelemaan johtajan ja johdettavan vuorovaikutuksen laatua ja sen vaikutusta positiivisiin tuloksiin organisaatiolle, johtajalle sekä johdettavalle. Uutta teoriassa oli sen tullessa pinnalle se, että se otti huomioon vuorovaikutuksen laadun joka saattoi vaihdella saman johtajan ja eri alaisten välillä. Kaikki vanhemmat teoriat olivat sivuuttaneet tämän mahdollisuuden. (Yukl 1998, 150–152; Northouse 2016, 137–160.)

Alkuperäinen teoria jakoi johdettavat sisäpiiriläisiin sekä ulkopiiriläisiin, joista sisäpiiriläiset olivat muodollista organisaationaalista työrooliaan enemmän kanssakäymisissä johtajansa kanssa, kun taas ulkopuoliset pitäytyivät organisaationaalisen työroolin vaatimassa vähäisessä kanssakäymisessä. Tutkijat havaitsivat, että ne johdettavat, jotka olivat työroolinsa vaatimuksia enemmän ja paremmin kanssakäymisissä johtajansa kanssa pääsivät monella mittarilla parempiin tuloksiin kuin ne jotka jättyivät sisäpiiriin ulkopuolelle. Kiinnostus ja innostus työtään kohtaan sekä halu tehdä enemmän kuin muodollinen rooli edellyttää jakoivat johdettavat sisä- ja ulkopiiriläisiin. Havaittiin, että sisäpiiriläiset saavat enemmän informaatiota, tukea, luottamusta sekä huomiota johtajaltaan verrattuna ulkopiiriläisiin. (Yukl 1998, 150–154; Northouse 2016, 137–160.)

Myöhemmissä tutkimuksissa on todistettu, kuinka hyvälaatuinen johtajan ja johdettavien välinen vaihtosuhte vaikuttaa positiivisesti johtajaan, johdettaviin, ryhmiin sekä koko organisaatioon. Tutkijat havaitsivat hyvälaatuisen vaihtosuhteen pienentävän henkilöstökuluja, parantavan suoritusarviointeja, lisäävän ylennyksiä, parantavan sitoutumisen organisaatioon, mahdollistavan mielekkäämpiä työtehtäviä, parantavan asenteita työtä kohtaan, lisäävän osallistumista sekä vauhdittavan urakehitystä 25 tutkimusvuoden aikana. (Northouse 2016, 137–160.)

Teoria todistaa molemminpuoleisen hyödyn hyvästä johtaja-johdettava suhteesta. Teoria lisäksi nostaa kommunikaation merkityksen johtamisen keskiöön. Tehdyt tutkimukset ovat todella osoittaneet

kuinka hyvä vaihtosuhte hyödyttää molempia ja samalla koko organisaatiota. (Northouse 2016, 137–160.)

Teorian huonona puolena voidaan pitää sitä, että toisten jääminen ulkopiiriläisiksi sotii tasapuolisuuden moraalisia perusarvoja vastaan. Teoria ei myöskään kerro, miten sisäpiiriläiseksi päästään. Teoria ei niin ikään kerro, miten hyviä vuorovaikutussuhteita luodaan. (Northouse 2016, 137–160.)

Teorian paras anti johtajalle on lisätä johtajan tietoisuutta vuorovaikutussuhteidensa tasosta ja rohkaista johtajaa pyrkimykseen parempiin vuorovaikutussuhteisiin kaikkien johdettaviensa kanssa. Teorian hyvistä puolista huolimatta teoria ei ole ollut johtamisen konsulttien suosiossa. (Northouse 2016, 137–160.)

3.7 Muutosjohtaminen (Transformational Leadership)

Muutosjohtamisen teoria keskittyy siihen prosessiin, kuinka tietyt johtajat kykenevät inspiroimaan johdettaviaan tekemään suuria asioita. Tämä teoria alleviivaa johtajan tarvetta ymmärtää ja sopeuttaa johdettavien tarpeet sekä motiivit. Muutosjohtajat nähdään muutoksen agentteina jotka ovat sopivia roolimalleja, jotka kykenevät luomaan sekä artikuloimaan selkeän vision organisaatiolle, jotka rohkaisevat johdettaviaan pyrkimään korkeampiin tavoitteisiin, jotka käyttäytyvät niin että muut luottavat heihin ja jotka antavat tarkoituksen organisaation olemassaololle. (Yukl 1998, 325; Northouse 2016, 161–193.)

Muutosjohtaminen nousi kirjallisuudessa pinnalle 1980-luvun alussa ja sen tutkimuksen tärkein työkalu on kysymyssarja Multifactoral Leadership Questionnaire (MLQ), joka mittaa johtajan käyttäytymistä seitsemällä osa-alueella. Osa-alueet ovat vapaasti suomennettuina: ideaali vaikuttaminen (kariisma), innostava motivoiminen, älyllinen stimulointi, yksilöllinen huomiointi, palkitsemisen satunnaisuus, johtaminen poikkeamien kautta sekä aktiivisuus päätösten tekemisessä. (Northouse 2016, 161–193.)

Teorian vahvuuksiksi voidaan lukea sen tutkijoilta saama suuri huomio, se korostaa johdettavien merkitystä johtamisessa sekä ottaa huomioon heidän mahdollisen kasvunsa johdettavina. Teoria myös painottaa moraalien ja etiikan tärkeyttä johtamisessa. (Northouse 2016, 161–193.)

3.8 Käyttäytymisteoria (Behavioral approach)

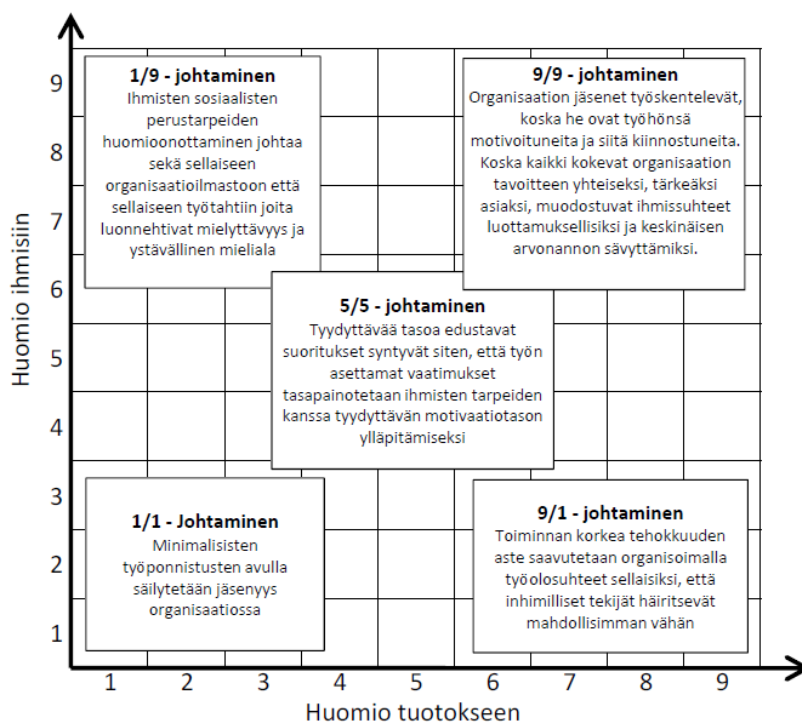
Käyttäytymisteoria keskittyy siihen mitä johtajat tekevät, eikä siihen mitkä ovat johtamisen taidot tai johtajan synnynnäiset piirteet. Tämä teoriasuunta nousi yleiseen tietoisuuteen Ohion osavaltion tutkijoiden toteuttaman Leader Behaviour Description Questionnaire -kyselytutkimuksen myötä 1950-luvulla. Käyttäytymisteorian muita uranuurtajia ovat olleet Michiganin Yliopiston tutkijat sekä tutkijat Blake ja Mouton. Käyttäytymisteoria kehoittaa johtajia huomioimaan kaksi eri ulottuvuutta johtamiskäyttäytymisessään: huomion aste tuloksiin sekä huomion aste ihmisiin. Näiden ulottuvuuksien yhdistelmä pyrittäessä vaikuttamaan muihin ihmisiin on käyttäytymisteorian ydin. Pyrkimyksistä huoli-

matta ei ole pystytty osoittamaan että maksimaalinen huomion aste molempiin ulottuvuuksiin takaisi parhaan mahdollisen johtamistuloksen. Tehokas yhdistelmä voi riippua johtamistilanteesta sekä johdettavista ihmisistä ja siksi johtajan on osattava valita oikea yhdistelmä tilanteesta riippuen. (Northouse 2016, 70–91.)

Vaikka teoria ei kerro suoraan mikä on hyvää tai tehokasta johtamista se tarjoaa erinomaisen ja laajan viitekehyksen tarkastella sekä kehittää omaa johtamiskäyttäytymistään tehokkaampaan suuntaan. Siksi teoria onkin ollut suosittu johtamisen kehittämisen konsulttien koulutuksissa. Yhdeksi teorian vahvuudeksi voidaan lukea laaja teoriaa tukeva tutkimuspohja. (Northouse 2016, 70–91.)

3.9 johtamisruudukko

Johtamisruudukko (Managerial Grid) syntyi osana käyttäytymisteorioiden tutkimussuuntausta joka tuli julkisuuteen 1950 -luvulla. Johtamisruudukko on ehkäpä parhaiten tunnettu johtamiskäyttäytymisen malli jonka Blake ja Mouton esittelivät 1964 ja jota on jalostettu eteenpäin useasti vuosien varrella eri vuosikymmeninä. Malli luotiin selittämään sitä, kuinka johtajat auttavat organisaatioitaan saavuttamaan niille asetetut tavoitteet kahden muuttujan kautta. Muuttujat ovat huomion aste ihmisiin sekä huomion aste tuotokseen. Kuvassa 1. esitetään Johtamisruudukon perusajatus. Vaikka Johtamisruudukko jättääki huomioimatta monia johtamisen ulottuvuuksia kuten moraalien, työtyytyväisyyden sekä tuottavuuden, se tarjoaa silti erinomaisen sekä käytännöllisen viitekehyksen arvioida johtajan johtamiskäyttäytymistä sen kehittämistä silmälläpitäen. Tästä syystä malli onkin ollut jo vuosikymmeniä erittäin suosittu johtamisen konsulttien parissa. Seuraavissa kappaleissa on kuvailtuna viisi eri perustyyliä ja niihin tyypillisesti liittyvää johtamiskäyttäytymistä.



KUVA 1 : Johtamisruudukko, Blake ja Mouton: Johtamisen Psykologiaa -mukailten.

3.9.1 Johtamistyyli 9/1 ja sen tyypillisiä piirteitä

9/1 – tyyliässä korkea huomion aste tuotukseen yhdistyy matalaan huomion asteeseen ihmisiin. Tyylin oletamus on, että organisaation tavoitteiden ja yksilön tarpeiden välillä vallitsee ristiriita, jota ei pystytä välttämään. Toisen tarpeista huomioiminen merkitsee tinkimistä toisesta. Työolosuhteet suunnitellaan sellaisiksi, että inhimilliset tekijät häiritsevät mahdollisimman vähän tavoitteiden saavuttamista. Äärimmäinen esimerkki tyylin soveltamisesta on johtaja, joka ajaa itsensä sekä alaisensa täysin uuvuksiin saakka. Paljon huomiota käytetään töiden organisointiin, ihmisten organisoimiseen jätessä merkittävästi vähäisemmälle painoarvolle. Ihmiset nähdään lähinnä tuotannon välineinä. Ihmiset pyritään väkisin sopeuttamaan tehtäviinsä. Ylimääräiset vuorovaikutukset ihmisten välillä pyritään vähentämään minimiin. (Blake ja Mouton 1985, 34–66.)

9/1 tyyliässä johtajan ja johdettavan tehtävät on jaettu tarkasti niin, että johtaja suunnittelee ja johdettava toteuttaa. Johtaja näkee velvollisuudekseen suunnitella, ohjata ja valvoa johdettavan työtä niin, että organisaation tavoitteet saavutetaan. Johdettava on johtajan silmissä vain väline tavoitteiden saavuttamiseksi. Ihmisten odotetaan tekevän juuri sen ja vain sen mitä heidän käsketään tehdä. Ei yhtään enempää. Piilevänä ajatuksena 9/1 tyyliässä on, että ulkoista valvontaa suoritetaan aina ylhäältä alaspäin läpi koko komentoketjun. Johdettavien ei uskota omaavan juurikaan henkisiä voimavaroja, joita tarvitaan suunnitteluun sekä päätöksentekoon. Eihän heitä ole alunalkaenkaan palkattu johtajiksi! Tästä syystä heitä ei osallisteta näihin toimintoihin ollenkaan.

Jos 9/1 tyylin johtaja huomaa virheen, on hänen heti selvitettävä kenen syytä tämä virhe on ja sen löydettyään nuhdella tai rankaista virheestä vastuullista johdettavaansa asiaan kuuluvalla tavalla. 9/1 -tyylin johtaja näkee yleensä johtaja-johdettava suhteen puhtaasti liikesuhteena jossa johdettavat alistuvat hänen valtaansa korvausta vastaan.

Mahdolliset kokoukset tai neuvottelut ovat 9/1 tyyliässä lähinnä tietojen välittämistä johtajalta ja johtajalle. Kokouksissa auktoriteettisuhteet ovat hyvin selvät, eikä päätöksentekoon sovelleta demokratiaa vaan jokainen kommentoi vain oman vastualueensa asioita ja johtaja tekee itsevaltaisesti mahdolliset päätökset.

Tyypillistä 9/1 johtamiseen taipuvaiselle johtajalle on, että hänen etiikkansa sallii hänen pyrkiä tuloksiin keinolla millä hyvänsä.

3.9.2 Johtamistyyli 1/9 ja sen tyypillisiä piirteitä

1/9 -johtamistyyliässä vähäinen huomio tuotukseen yhdistyy korkeaan huomion asteeseen ihmisiä kohtaan. Myös 1/9 -tyyli perustuu olettamukseen, että tuotoksen vaatimusten ja ihmisten tarpeiden välillä vallitsee ristiriita. 1/9 -johtajalle on ominaista laiminlyödä kohtuullista huomiota tavoitteeseen ja keskittää huomionsa suurelta osin ihmisiin. 1/9 -johtajalle ovat ihmisten tunteet tärkeitä, niitä pidetäänkin tämän teorian mukaan itseisarvona. Työskentelyolosuhteet pyritään järjestämään siten, että henkilökohtaiset, sosiaaliset ja hyvinvointiin liittyvät tavoitteet saataisiin tyydytettyä. Työtahti on

tyypillisesti 1/9 -organisaatioissa mukavan rauhallinen. Esimies näyttäytyy tyypillisesti mieluummin tasa-arvoisena isoveljenä kuin tiukkana isähahmona. Organisaation avainyksikkönä on 1/9 -johtamisessa ryhmä eikä yksilö. Johtamisen toimenpiteet tavoittelevat ystävällisyyden ja sopusoinnun ilmapiiriä. (Blake ja Mouton 1985, 67–92.)

1/9 johtaja varoo suuttuttamasta ihmisiä ja johtaa lähinnä seuraillemalla toimintaa. 1/9 johtajan suuhun istuu lause: ei kukko käskien laula. 1/9 johtaja antaa johdettavilleen yleensä suuren vapauden ja välttelee neuvojen antamista tai toimintaan puuttumista. 1/9 tyyli keskittyy sellaisten olosuhteiden luomiseen, että kaikilla olisi kivaa ja mukavaa. Epäviralliset kokoukset, vitsien kertominen ja leikinlasku kuuluvat 1/9 johtamisen tyyliin. 1/9 johtaja myös auttaa mielellään johdettavia työssään tavoitteiden saavuttamiseksi.

1/9 johtaja suhtautuu mahdollisesti esille tulleisiin virheisiin vähättelevästi ja johdettavaansa lohduttaen. Hän ei intoudu etsimään syyllisiä saatikka sitten ojentamaan heitä. 1/9 johtaja pyrkii ylläpitämään rauhaa kaikkien kanssa saadakseen tukea itselleen.

1/9 johtajan huolehtii pelokkaan tarkasti siitä, että hänen johdettavillaan on mukavaa. Jos hänen kuitenkin täytyy tehdä kipeä päätös, hän on ominainen viivyttämään päätöksen tekemistä mahdollisimman kauan. Sama koskee myös ikävän viestin välittämistä. 1/9 johtaja saattaa myös ehkä pehmentää viestiä esittämällä sen pumpuliin käärityssä muodossa.

1/9 johtajan tiimissä avoin keskustelu kaikista asioista on sallittua. 1/9 johtaja on ominainen asettamaan suhteellisen yleiset ja väljät tavoitteet, joista kaikki voivat olla yhtä mieltä. Tavoitteiden asettannassa hyödynnetään mielellään myös johdettavia.

Ääritapauksessa 1/9 johtajasta voidaan sanoa, että hänen johdettavansa eivät ole olemassa tavoitteiden saavuttamista varten vaan pikemminkin mukavaa yhdessäoloa varten. Jos porukassa esiintyy kielteisiä asenteita, ne pyritään lakaisemaan maton alle.

3.9.3 Johtamistyyli 1/1 ja sen tyypillisiä piirteitä

1/1 -johtamistyyliissä vähäinen huomio tuotoksiin yhdistyy vähäiseen huomioon ihmisiin. 1/1 johtajaan kohdistetaan tyypillisesti sangen vähän odotuksia ja hän tyypillisesti antaa organisaation käyttöön varsin vähäisen panoksen. 1/1 johtamista kuvaa hyvin motto: jos ei tee mitään niin ei voi ainaakaan tehdä virheitä. 1/1 johtajaa leimaa varsin vähäinen kiinnostus tuotokseen yhdistettynä varsin vähäiseen kiinnostukseen ihmisiin. Hän pyrkii vaikuttamaan mahdollisimman vähän ympärillään oleviin ihmisiin sekä organisaatioon. Hän korkeintaan toimii viestinviejänä pakollisten viestien välittämiseksi esimieheltään alaisilleen. Hän tavoittelee sitä, että saa olla rauhassa ihmisten ja organisaation ongelmilta. Mitä vähemmän hän näkee esimiestään tai alaisiaan, sen parempi! Hänen voisi kuvailulla olevan ulkoisesti paikalla, mutta sisäisesti poissa paikalta. (Blake ja Moulton 1985, 93–116.)

1/1 -johtajan perusasennetta voisi kuvailla vaikkapa lausahduksilla: ”on parasta olla turhaan heiluttelemta asioita” tai ”on viisasta olla pistämättä kättään ampiaispesään”. 1/1 -johtaja pyrkii välttämään kaikkia mahdollisia ongelmia ja ristiriitoja suhteessa johdettaviinsa tai omaan esimieheensä. Jos hän tällaisiin ongelmiin joutuu, hän pyrkii pääsemään niistä yli minimaalisella vaivalla. 1/1 -johtaja pyrkii tekemään työnsä niin, että hän ei käytännössä jätä minkäänlaista jälkeä organisaatioon olemassaolostaan. Tämä toimii myös toisinpäin, hänelle tyypillisesti aiheutuu todella vähän stressiä ja ahdistusta organisaation ongelmista tai ristiriidoista.

Jos 1/1 -johtajan johdettaville sattuu virhe, on hänen perusreaktionsa jättää se huomioimatta. Jos tämä ei kuitenkaan ole mahdollista, virhe vaikkapa uhkaa hänen omaa asemaansa, hän hoitaa tarvittavat toimenpiteet rimaa hipoen vain varmistukseksi oman asemansa. Myös lausahdus: ”on parempi kääntää pää pois ja olla näkemättä kuin aiheuttaa myrskyä” sopii hyvin 1/1 -johtamiskäyttäytymiseen.

1/1 -johtajan ainoa oikea tavoite on säilyttää paikkansa organisaatiossa. Hän pyrkii eristämään itsensä johdettavistaan sekä omasta esimiehestään. Mitä vähemmän kanssakäymistä ihmisten kanssa sen paremmin pysyy erossa työhön liittyvistä ongelmista. 1/1 -johtaja toimii vain lähinnä viestinviejänä oman johtajansa sekä johdettaviensa välillä lisäämättä itse mitään sisältöä viesteihin. Hän on tyypillisesti mestari vastuun välttelemisessä.

3.9.4 Johtamistyyli 5/5 ja sen tyypillisiä piirteitä

Ruudukon keskellä sijaitseen 5/5 tyyli, jossa kohtalainen määrä huomiota tuotukseen yhdistyy kohtalaiseen määrään huomiota ihmisiin. Myös tämä tyyli sisältää oletuksen, että ihmisten sekä organisaation tavoitteiden välillä vallitsee ristiriita. Tyylissä pyritään saavuttamaan tasapaino näiden ristiriitojen välillä kompromissien avulla. Tavoite pyritään saavuttamaan kuitenkin hiostamatta ihmisiä liikaa. Äärimmäisiä näkökantoja pyritään välttämään. 5/5 johtaja ei etsi täydellisyyttä tuotannon eikä ihmisuhteidenkaan kohdalla vaan tyytyy tilanteeseen joka sijoittuu johonkin välimaastoon. (Blake ja Mouton 1985, 117–146.)

5/5 -johtaja pyrkii aina välttämään äärimmäisiä näkökantoja sekä tekemään kompromissejä asioiden välillä. Hän ei yleensä etsi ihannetilaa vaan pyrkii sijoittumaan välimaastoon. 5/5 -johtajalla on tyypillisesti myyvä johtamisasenne: hän pyrkii johtamaan, motivoimaan sekä kommunikoimaan. Käskyt 5/5 johtaja selittää aina perusteellisesti ja antaa johdettavilleen mahdollisuuden kyseenalaistaa tai purnata niistä. Virheen sattuessa 5/5 -johtaja antaa ehkä vakavan varoituksen ja mahdollisuuden johdettavalle parantaa käytöstään. Päätöksenteossa hän pyrkii suosimaan demokratiaa tilanteen niin salliessa.

5/5 -johtaja on omaksunut omakseen kaksi perustavoitetta. Nämä ovat: tulosten tuottaminen organisaatiolle sekä tyydytyksen ja turvallisuuden tuottaminen alaisilleen. Nämä tavoitteen pyritään tasapainottamaan keskenään.

3.9.5 Johtamistyyli 9/9 ja sen tyypillisiä piirteitä

9/9 -johtamistyyliässä korkea huomion aste tuotokseen yhdistyy korkeaan huomion asteeseen ihmisiin. Muista tyyleistä poiketen 9/9 -johtamistyyli ei otaksu että ihmisten tarpeiden ja organisaation tavoitteen vaatimusten välillä vallitsisi ollenkaan ristiriitaa. 9/9 -johtamistyyliässä on mahdollista integroida ihmiset tehokkaasti tuotokseen. 9/9 -johtamistyyliässä tavoitellaan sellaisia organisaatioolosuhteita, jossa yhdistyvät saumattomasti uudistava toiminta, korkea tuotos sekä hyvä työmotivaatio. Toisinsanoen 9/9 -johtamistyyliässä hyödynnetään kokonaisvaltaisesti ja tehokkaasti ihmisten henkisiä voimavaroja korkeimman mahdollisen tuotoksen saavuttamiseen. Tämä on mahdollista vain, jos työskentelyolosuhteet täyttävät kypsille aikuisille ihmisille ominaiset tarpeet. Ihmisillä on olemassa luontainen perustarve: halu sitoutua ja samaistua johonkin tuottavaan työhön. Tätä tarvetta 9/9 -johtamistyyli pyrki hyödyntämään täysimääräisesti. Sopivien olosuhteiden vallitessa ihmisten luovat kyvyt sekä uudet ideat tulevat hyödynnettyä toiminnan kehittämiseksi ja sitä kautta parhaan mahdollisen tuotoksen saavuttamiseksi. 9/9 -johtamistyyliässä kehittämisen keskiössä on organisaatio eikä yksilöt. Tällaisten olosuhteiden aikaansaaminen vaatii kaikilta yksilöiltä yhteisten tavoitteiden ymmärtämistä ja sisäistämistä, sekä suurta sitoutumista näihin tavoitteisiin. Silloin yksilön sekä organisaation tavoitteet muodostuvat samansuuntaisiksi ja jokaiselle on mahdollista saavuttaa tunne, että oma panos on tärkeä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällaisissa olosuhteissa yksilöiden tarve päästä mukaan kehittävään ja mielekkääseen yhteiseen toimintaan yhdistyy niihin vaatimuksiin, mitä organisaatio asettaa tehokkaalle suoritukselle. (Blake ja Mouton 1985, 147–187.)

9/9 -johtaja pyrki luomaan sellaiset työskentelyolosuhteet, että uudistava toiminta, korkea tuotos ja hyvä työmotivaatio yhdistyvät saumattomaksi kokonaisuudeksi. Tämä onnistuu ottamalla johdettavat mukaan työn suorittamista ja olosuhteita koskevien päätösten tekemiseen.

9/9 -johtajalle on tärkeää saada kaikki ymmärtämään ja omaksumaan organisaation yhteinen perustavoite. Vain tätä kautta saadaan kaikkien henkiset voimarat toiminnan kehittämisen ja tavoitteiden saavuttamisen tueksi. Kaikilla ihmisillä on luontainen perustarve tehdä jotain merkityksellistä ja käyttää energiaansa mielekkääseen ja tuottavaan työhön. 9/9 -johtajan suurin haaste onkin saada johdettavat samaistumaan organisaation tavoitteisiin ja sitä kautta sitoutumaan 100 -prosenttisesti työhön yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tavoitteiden asettamisessa otetaan aina johdettavat mukaan. 9/9 -johtaminen perustuu lujalla ja kypsällä pohjalla oleviin ihmissuhteisiin jotka nojaavat molemminpuoleiseen luottamukseen, kunnioitukseen ja tukeen. Työmotivaatio syntyy siitä kun ponnistukset johtavat hyviin tuloksiin menestyksellisen yhteistoiminnan seurauksena.

Jos 9/9 -johtajan alaisuudessa syntyy virhe, johtaja keskittyy enemmän syiden kuin syyllisten paikallistamiseen ja yrittää saada johdettavansa yhdessä oppimaan virheestä tulevien virheiden ehkäisemiseksi. 9/9 -johtaminen perustuu avoimeen viestintään ja läpinäkyvyyteen joilla saavutetaan luottamuksen ilmapiiri.

Lähtökohtana on kaikelle ihmisten halu sitoutua organisaation päämääriin. Jokaisella täytyy olla tunne omakohtaisen panoksen tärkeydestä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Korkea sitoutuneisuuden aste on onnistuneen ja tehokkaan yhteistoiminnan edellytys. 9/9 -johtamisen voisi kiteyttää niin, että kohdistamalla korkea huomion aste ihmisiin pyritään saamaan aikaan tehokkain saavutettavissa oleva tuotos.

4 TUTKIMUS

4.1 Tarkoitus ja tavoitteet

Minna Canthista löytyy varsin paljon kirjallisuutta, mutta useimmiten häntä kuvataan kirjailijana ja naisasianaisena. Lisäksi hänen oma kirjallinen tuotantonsa on laaja sisältäen muun muassa paljon näytelmiä sekä lehtikirjoituksia. On mainintoja hänestä kauppiana ja liikeneisena toimimisesta, mutta vähemmän on syvennytty juuri tähän johtajan roolissa toimimiseen.

Aiheesta Minna Canth johtajana löytyy varsin vähän aiempaa kirjallisuutta tai tutkimuksia. Tämän tutkimuksen lähestymistavaksi on valittu tarkastella Minna Canthia Blaken ja Moutonin teoksessa Johtamisen Psykologiaa esitetyn Johtamisruudukko -teorian avulla. Minna Canthia tarkastellaan käsittelemällä valikoituja hänestä kertovia elämäkertateoksia sekä hänen kirjallisia tuotoksiaan.

Työn tavoitteena on valikoitujen teosten avulla perustellen muodostaa Minna Canthista kuva johtajana ja sijoittaa hänet Johtamisruudukkoon. Tutkimuskysymyksiä on: millainen johtaja Minna Canth oli ja miten Minna Canth sijoittuu Johtamisruudukkoon?

Tavoitteisiin päästäkseen tutkimus aloitetaan paneutumalla teoriatietoon johtajuudesta ja johtajan ominaisuuksista, jotta Canthin johtamista voidaan analysoida. Lisäksi on tutustuttava tutkimuskohteeseen eli Minna Canthiin. Hänestä pyritään rakentamaan käsitys henkilönä, ihmisenä. Etukäteen on vaikea rajata kirjallisuudesta juuri tiettyjä teoksia mihin tulee tutustua, vaan tutkija pyrkii mahdollisuuksien mukaan perehtymään saatavilla oleviin aineistoihin kuten Canthin omiin kirjoituksiin ja muiden kirjoituksiin hänestä.

Tutkimusta varten tutkija luki arviolta noin parikymmentä Minna Canthin omia kirjoituksia ja muiden hänestä kertovia elämäkertoja tai kirjoituksia. Johtamisesta kertovaa kirjallisuutta kahlattiin läpi noin reilun kymmenen kirjan verran ja lisäksi luettiin menetelmäkirjallisuutta jonkin verran. Näiden lisäksi tutkija hyödynsi myös tutustumalla aikaisempiin opinnäytetöihin ja pro graduihin sekä internetistä löytyviin tietoihin.

Tutkimukseen valituista kirjoista kaksi on elämäkertateoksia ja kolmas kirja on koonti Minna Canthin omia lehtikirjoituksia ja kirjeitä vuosien varrelta. Teokset ovat: Reetta Niemisen (1990) kirjoittama elämäkerta Minna Canth: kauppias ja kirjailija, Minna Maijalan (2014) kirjoittama elämäkerta Herkkä, hellä, hehkuva: Minna Canth sekä Tuovisen Eilan (1994) koonti Minna Canthin kirjoituksista Taisteleva Minna: Minna Canthin lehtikirjoituksia ja puheita 1874–1896.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus perustuu tutkijan havaintoihin tutkittavasta materiaalista ja sen vuoksi työssä tullaan käyttämään kvalitatiivista eli laadullista menetelmää. Analysoimalla tutkittavan käyttäytymistä erilaisissa tilanteissa tutkija rakentaa hänestä perustellun kuvan johtajana. (Alasuutari 2011, 2). Kohdehenkilön

ollessa jo edesmennyt tulee työ pohjautumaan täysin jo olemassa olevan kirjallisuuden analysointiin, joten tutkimustyyppinä käytetään elämäkertatutkimusta ja sisällönanalyysiä (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 91–94).

Työssä käytetty kirjallisuus valitaan saatavuuden ja oletetun hyödyllisyyden mukaan. Työ tulee pohjautumaan Minna Canthin itsensä kirjoittamiin lehtiartikkeleihin, kirjeisiin ja näytelmiin, sekä muiden kirjailijoiden hänestä kirjoittamiin elämäkertoihin. Tutkija perehtyy kirjallisuuteen ja valikoi saatavilla olevasta materiaalista tutkimuksen kannalta oleelliset teokset. Valintaan vaikuttaa teoksissa kuvattut tutkittavan käyttäytymispiirteet eri tilanteissa eli toisin sanoen pyritään löytämään teokset, joissa tutkimuksen kannalta tarvittavaa tietoa esiintyy mahdollisimman kattavasti.

Johtamisen tutkimuksen teoriapohjana käytetään Peter G. Northousen *Leadership: Theory and practice* teosta ja johtamisen käyttäytymisteorian pohjana Robert R. Blake ja Jane S. Mouton teosta *Johtamisen Psykologiaa*. Tutkimuksen pohjana käytetään siis jo olemassa olevaa tutkittua teoriaa ja näin ollen tutkimuksessa käytetään teorialähtöistä analyysimallia. Voidaan myös käyttää nimitystä deduktiivinen analyysi eli yleisestä yksittäiseen. (Tuomi ja Saravuori 2009, 95–100.)

Kirjallisuutta tutkimalla rakennetaan perusteltu kuva Minna Canthin käyttäytymisestä johtajuutta vaativissa tilanteissa ja näin tehden pyritään sijoittamaan hänet Blake ja Mouton Johtamisruudukkoon.

4.3 Teoksen Minna Canth: kirjailija ja kauppias esittely ja havainnot

Teos on filosofian tohtori, kirjallisuudentutkija Reetta Niemisen tutkimuksensa perusteella koostama monografia. Nieminen on Canthin kirjoittamien teosten rinnalla tutkinut ennakkoluulottomasti kaiken saatavilla olevan aineiston Canthista – yhtenä esimerkkinä laaja säilynyt kirjeenvaihto.

Kirja luo inhimillisen näkökulman Minna Canthin hyvin poikkeukselliseen elämään. Hänen innostuksensa erilaisiin asioihin näyttää olleen tulenpalavaa, useasti johonkin ryhtyessään hänestä on tullut nopeasti asian primus moottori tai johtohahmo. Toisaalta hän on kärsinyt maanisdepressiivisyydestä tai lähinnä siihen liittyvistä pitkistä masennusjaksoista.

Minna Canthilla vaikuttaa olleen kova tarve pyrkiä kohti tavoitteitaan sekä rohkeutta kokeilla itselleen uusia asioita. Hän oli myös hyvin sosiaalinen ja avoin, hän esimerkiksi puhui avoimesti kesken eräisistä näytelmistään melkeinpä kenen kanssa vaan ja jopa kyseli neuvoja ja mielipiteitä näytelmiään varten. Minna Canth on myös ollut jo nuorena leskenä ilmeisen etevä kauppias sekä hyvä organisoimaan ja delegoimaan asioita, kun hän on kauppaliikkeellään pystynyt elättämään suuren perheen ja ison joukon kauppa-apulaisia toimien itse samalla kirjailijana. Hänen kauppaliikkeensä ruokapyötään on istunut aikanaan päivittäin 17 henkeä. (Nieminen 1990.)

Eräissä kohdassa teosta hänen kirjoitettiin viestineen kirjeillään komentelemaan tyyliin, mutta suurin osa Niemisen teoksessa esiintyneistä kirjeistä oli kirjoitettu enemmänkin sovitteluun tyyliin. Canth

vaikuttaa olleen niin radikaali, että jo kahden Kuopio vuotensa jälkeen oli saanut paikalliset vanhoilliset suhtautumaan häneen jopa vihamielisesti, mutta hän oli riippumattomassa asemassa paikallisten suosioon nähden. Vain hänen ystäviensä ja läheistensä mielipiteet näyttäisivät merkinneen hänelle ja Niemisen teoksen mukaan hän tekeekin muutamia kompromissejä näytelmässään päästäkseen ystäviensä suosioon. Canthin mainitaan teoksessa olleen erityisesti 1880 -luvun alkupuolella innokas kannustamaan halullisia nuorukaisia näytelmäkirjoittamiseen. Teoksen mukaan Canth vaikuttaisi muutenkin tukeneen vahvasti nuoria lahjakkaita samanmielisiä henkilöitä heidän uriansa alkumetreillä ja luoneen heille hedelmälliset olosuhteet kehittymiseen. Myös tiettyjä lapsiaan hän vaikuttaisi kannustaneen ja rohkaissein monin eri tavoin eteenpäin elämässään. Canth vaikuttaisi teoksen mukaan myös ajoittain suuttuneensa kiivastuksissaan joillekin ystävilleen, mutta yleensä myöhemmin leppyneen ja pyrkineen sen jälkeen sovintoon. Toisinaan hän osasi suhtautua säyseästi ystävilta saamaansa kritiikkiin. (Nieminen 1990.)

4.4 Herkkä, hellä, hehkuvainen: Minna Canth teoksen esittely ja havainnot

Teoksen kirjoittaja on helsinkiläinen tietokirjailija ja kirjallisuushistorioitsija Minna Maijala joka on aiemmin tehnyt väitöskirjan Minna Canthin tuotannosta. Väitöskirja tarkasteli Minna Canthin tuotannon psykologista ihmiskuvaa ja sen nimi on *Passion Vallassa. Teos Herkkä, hellä, hehkuvainen: Minna Canth* - kertoo ensin Canthin elämän vaiheista ja sen jälkeen hänen kirjallisista teoksistaan ja vaikuttimista niiden kehittymiseen. Lopuksi teos käsittelee Canthia suomalaisen naisasialiikkeen ikonina ja esikuvana. Lähteinä toimivat aikalaiskirjoitukset, Canthin omat teokset sekä myöhemmin tehdyt aihepiiriin liittyvät tutkimukset ja teokset.

Elämäkertateoksessaan *Herkkä, hellä, hehkuvainen: Minna Canth*, Maijala osoittaa kunnianhimoisen Canthin kirjoittaneen itsensä osaksi eurooppalaista naturalismia. Huolimatta sijoittumisestaan sydänmaalle Kuopioon, Canth onnistui pysymään hermoilla aikansa kirjallisista suuntauksista ja aatevirtauksista. Tämä näkyy hänen teoksissaan jotka heijastelevat uutta maailmankuvaa. Hänet luettiin naisasialiikkeen esitaistelijaksi jo omana elinaikanaan, mutta vasta myöhempi tutkimus teki hänestä ikonin, ”taistelevan Minnan”. Canth oli kiistatta aikansa merkittävimpiä suomalaiskirjailijoita. Hän oli erittäin lahjakas ja motivoitunut. Hän sai inspiraatioitaan ensin kansallisuusaatteesta, mutta myöhemmin naisten ja köyhien asian puolustamisesta. Elämäkerta kuvaa Canthin olleen erittäin lahjakas, seurapiirien sovinnaisuussäännöistä piittaamaton, innostunut ja taitava keskustelija. Toisaalta hänellä oli taipumusta herkkyyteen kritiikille ja myös masennukseen. Havoittuvuus yksityiselämässään luo suuren kontrastin Canthin kovan julkisuuskuvaan välille.

Teoksesta käy ilmi, että Canth oli hyvin vaatimaton vielä huolimatta urallaan kokemastaan menestyksestä ja juhlikin mieluummin omaksumiaan aatteita kuin itseään. Häntä ei menestys vaikuttaisi juurikaan ylipistäneen. (Maijala 2014, 11)

Teoksesta käy ilmi kuinka Canth oli hyvin sosiaalinen ja veti uudesta maailmankuvasta, kulttuurista sekä kirjallisuudesta kiinnostuneita ihmisiä puoleensa keskusteluihin Kanttilaan (Canthin koti Kuopiossa). Ensin Kanttilassa alkoivat vieraila lyseolaiset ja heidän yliopistoissa opiskelevat veljensä ystä-

vineen. Myöhemmin nämä innokkaat ylioppilaat kehittyivät tärkeiksi tekijöiksi Suomen kulttuurielämässä ja toivat uudet ystävänsä Canthin tuttavuuteen. Kanttilassa oli lähes aina uutimet (verhot) auki ja tämä oli ”tervetuloa” merkki vieraille. Milloin Canhilla ei ollut oppineempaa keskusteluseuraa hän luki käsikirjoituksiaan palvelijoilleen, lapsille tai heidän koulutovereilleen. Canthin henkilökohtaisesti tuntenneet todistavat hänen olleen hyvin kollegiaalinen muita kirjailijoita sekä taiteilijoita kohtaan. (Maijala 2014, 15,18)

Teoksessa kerrotaan Canthin olleen erittäin tarkka ja etevä taloudenpidossa. Hänen muun muassa kerrotaan myyneen perheen vanhoja vaatteita akuuttiin rahantarpeeseen leskeksi jäätyään. Hän piti tarkkaa kirjaa menoista. Tarkan taloudenpidon hänen kerrotaan oppineen kauppiasvanhemmiltaan, mutta myös aviomieheltään, jonka kerrotaan olleen erittäin tarkka talous asioissa. (Maijala 2014, 68)

Minna Canth teki teoksen mukaan erittäin rohkean ja ennakkoluulottoman ratkaisun ryhtyessään leskenä kauppiaksi Kuopioon. Hän oli erityisesti alkuaikoina erittäin innostunut kaupan liiketoiminnan suunnittelusta ja kehittämisestä. Jo heti ensimmäinen tilinpäätös osoittikin selvää kasvua. Vähitellen liiketoiminta alkoi sujua ilman Canthia tiskin takana. Itse myyntityön hän siirsi kahdelle kauppa-apulaiselle sekä vanhimmille tyttärilleen minkä he koulutyöltä ehtivät. Itse hän siirtyi konttorin puolelle. Canth kohosi nopeasti Kuopion talouselämässä varteenotettavaksi tekijäksi. Huolimatta menestyksestään kauppiana, Canth ei kuitenkaan unohtanut voimakasta sosiaalista oikeudenmukaisuudentuntoaan. Vastapainoksi kauppiana olemiselle hän toimi elämänsä aikana aktiivisesti erilaisissa yhdistyksissä muun muassa naisten ja köyhien asian puolesta. (Maijala 2014, 71, 75–77)

Teos kertoo Canthin verkostoitumiseen liittyneen ajoittain myös väärinkäsityksiä ja haparointeja. Eryityisesti kansallisuusaate ja kielikysymys aiheuttivat toisinaan voimakasta kitkaa ja takinkääntöjä. Canhilla menikin jonkin aikaa, ennenkuin hänelle tuli selväksi paikkakunnan liittoutumien sisäiset jännitteet. Senkin jälkeen hän jätti ne usein huomiotta tehdessään omia ratkaisujaan. Hän joutuikin usein tahtomattaan keskelle kiivasta taistoa. (Maijala 2014, 84)

Canthin onnistui saada rinnalleen vaikutusvaltaisia ystäviä. Hän muun muassa kuului viiden naisen ryhmään jota hän itse nimitti Kuopion Intelligenssinaisiksi. Ryhmää yhdisti keskustelut sekä toiminta naisasian edistämiseksi. Naiset onnistuivatkin vaikuttamaan paljon eri tavoilla ja myös osittain aviomiestensä kautta. Ehkä suurimpana saavutuksena erään naisen laamannina toiminut aviomies teki kahden muun miehen kanssa valtiopäivillä aloitteen naisten yleisestä ja yhtäläisestä äänioikeudesta. Tämän hankkeen takana oli juuri kuopiolaisten naisten ”viisikko”. (Maijala 2014, 89–90)

Teos kertoo koulutusasioiden olleen hyvin tärkeitä Canthille. Hänen yhteiskunnallinen toiminta Kuopiossa keskittyi erityisesti koulutukseen. Hän olikin mukana aktiivisesti kun oltiin perustamassa Kuopion käsityökoulua, Kuopion kauppakoulua sekä Kuopion yhteiskoulua. Hän toimi myös Kuopion kansakoulun johtokunnassa viisi vuotta sekä Kuopion kauppakoulun johtokunnan varapuheenjohtajana seitsemän vuotta kuolemaansa asti. Vielä aktiivisempi hän oli tyttäriensä kouluttamisessa. Hän pyrki etsimään tyttärilleen parasta mahdollista koulutusta. Kuitenkin vasta hänen kuopuksensa aikana tytöille oli avautunut mahdollisuus yliopistoon johtavaan koulutukseen. Vanhempien tyttäriensä

puutteellista koulutusta hän paikkasi palkkaamalla paikallisista lukiolaisista tutoreita aineisiin joita ei tyttökouluissa opetettu. (Maijala 2014, 91–92)

Teos kertoo Canthin olleen jokseenkin taipumaton sovinnaiseen käytökseen, jollaista jotkin eräät säätyläiset odottivat. Canth aiheuttikin käytöksellään ajoittain paheksuntaan vanhojen säätyläisten taholla. Hänen pukeutumisensa ei ollut viimeisen päälle huoliteltua ja hän muun muassa nosti keskusteluun sopimattomia aiheita. (Maijala 2014, 108)

Teoksen mukaan Canth onnistui vaikuttamaan myös omilla teoksillaan: Köyhää kansaa novellin kuvaus Harjulan köyhäntalon olosuhteista nostatti sellaisen myrskyn, että kuvernööri joutui lopulta parantaamaan hoitolaitoksen alennustilaa. (Maijala 2014, 111)

Vaikka teoksessa kuvataan useita Canthin lähinnä lehtikirjoitusten välityksellä käyneitä erimielisyyksiä ja kiistoja, Kanttilan salongissa keskustelut käytiin aina hyvässä hengessä mielipide-eroista huolimatta. Canth ei kiivaista keskusteluista huolimatta kiistellyt kodissaan vieraidensa kanssa mielipide-eroista. Hän osasi kuitata kiivaudet aina jollain sopivalla hausalla käänteellä, eikä sortunut riitelemään. Hän oli seurustelussa niin taitava, että osasi pitää keskustelun kanssaihmiä mielyttävillä rai-teilla. Joskus harvoin kun joku häntä oikein loukkaamalla loukkasi, hän vain vakavoitui lähinnä ehkä ajamien aatteidensa eikä niinkään itsensä puolesta. (Maijala 2014, 133)

Teos kertoo Canthilla olleen suuret toiveet teoksensa Sylvi kääntämiseksi ranskaksi. Tämä unelma ”maailmanvalloituksesta” sai hänet kunnianhimoissaan loikkimaan suunnitelmastaan toiseen tarttuen häikäilemättömästi aina parhaaseen kumppaniin asian edistämiseksi. (Maijala 2014, 202)

4.5 Taisteleva Minna: Minna Canthin lehtikirjoituksia ja puheita teoksen esittely ja havainnot

Teokseen Eila Tuovinen on koonnut Minna Canthin sanoma- ja aikakauslehtiin kirjoittamia artikkeleita. Canth kirjoitti muun muassa suomenkieliseen Keski-Suomi -lehteen, josta hänen lehtinaisen uransa alkoi. Canthin kirjoituksia sai lukea myös lehdistä Uusi Suometar, Karjatar, Päijänne, Tapio ja Savo. Hän julkaisi kirjoituksiaan nimimerkeillä kuten Wilja, Teppo, Airut ja Syrjäinen.

Kirjan alussa on Minna Canthin lyhyt omaelämäkerta, joka on julkaistu Päivälehdessä 1891. Kokoelma teos sisältää myös Canthin kirjoittamia kirjeitä ja puheita.

Omaelämäkerrassaan Canth kertoo varsin avoimesti seitsemännentoisen lapsensa Lyylin syntymän jälkeisestä masennuksesta ja kamppailustaan hermoromahdusta vastaan. Kuinka hän heikkouden hetkellä luotti läheisiinsä, lapsiinsa ja palvelijoihinsa ja jatkoi näytelmien kirjoittamista. Canthin näytelmistä, kuten Työmiehen vaimo, ja osasta lehtikirjoituksista suivaantuneet ihmiset eivät antaneet lastensa-kaan enää tavata häntä. Osa hänen ystävästäänkin hylkäsi hänet. Tästä huolimatta Canth seisoi omien mielipiteiden takana kuten raittiusasian ja naisten aseman parantamisen. (Tuovinen 1994, 24–26.)

Hän kertoo myös lukeneensa kirjoituksiaan niin ystävilleen kuin lapsilleen ja palvelijoilleensakin. Ja ottavan heiltä avoimin mielin vastaan kritiikin, niin huonon kuin hyvänkin ja saaman palautteen pohjalta tehneen korjauksia kirjoitelmiinsa. (Tuovinen 1994, 30.)

Canthin kirjoituksia lukiessa huomaa, miten intohimoisesti hän suhtautui asioihin joihin uskoi. Naisen aseman parantaminen nousee vahvasti esille ja muotoutuu hänen yhdeksi suurimmista päämääristä. Käsittelee hän ensimmäinen ja viimeinen lehtikirjoituksensa nimenomaan juuri naisasiaa (Tuovinen 1994, 74). Kristinusko on myös lähellä hänen sydäntään ja hän mainitsee uskonnollisen vakaumuksensa useammassakin kirjoituksessaan.

Canth ei häpeillyt, vaan ajoi asioita kärkkään intohimoisesti, välillä jopa pahoittaen joidenkin ystäviensäkin mielen. Hänen halunsa muuttaa naisten asemaa parempaan tasa-arvoisempaan elämään ja raittiimpaan maailmaan antoi ajattelemisen aihetta kanssa ihmisille.

6 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

Luettujen teosten perusteella Minna Canth ilmensi kaikkia perinteisesti Piirreteorian mukaan hyvältä johtajalta vaadittuja piirteitä, joita ovat älykkyys, itseluottamus, päättäväisyys, integriteetti sekä sosiaalisuus.

Teoksista välittyi myös Johtamistaitoteorian mukaiset hyvän johtajan henkilökohtaiset perustaidot: tekniset taidot, ihmissuhdetaidot sekä konseptointitaidot. Canth huolehti niin alaisistaan kuin asiakkaistaankin ja osoitti heille luottamusta ja ystävällisyyttään. Vaatimattoman pukeutumisen ja seuralisuutensa ansiosta ihmisten oli helppo lähestyä häntä ja Canth oppikin tuntemaan millaisia tuotteita asiakkaat häneltä hakivat. Canth oli tarkka taloudenhoitamisessa ja rahan käytössä ja teki toimillaan lankakaupasta kannattavan liiketoimen ja onnistui välttämään konkurssinkin vuoden 1892 katovuotena (Mäkinen ja Uusi-Hallila 2003, 37–38).

Kun tarkastellaan Canthin johtamiskäyttäytymistä, on tarpeen ensin määritellä hänen suurimmat päämääränsä. Canthin suurimmiksi päämääriksi voidaan valittujen teosten perusteelle lukea hänelle rakkaiden aatteiden edistäminen. Hänen vaalimiaan aatteita oli isänmaallisuusate, naisten sekä köyhien asian edistäminen ja kulttuurin ja sivistyksen edistäminen. Näitä tavoitteita kohti hän pyrki monin keinoin. Seuraavissa kappaleissa arvioidaan hänestä välittyvää johtamiskäyttäytymistä näiden tavoitteiden edistämiseksi.

Teoksissa Minna Canth: kirjailija ja kauppias, Herkkä, hellä, hehkuvainen: Minna Canth ja Taisteleva Minna: Minna Cantin lehtikirjoituksia ja puheita Canthin kerrotaan harjoittaneen hyvin avointa molemminsuuntaista viestintää valmistellessaan novellejaan ja näytelmiään. Hänen kerrotaan lukeneen niitä jopa kauppa-apulaisille ja hän kyselikin neuvoja avoimesti useilta kolleegoiltaan. Näin avoin viestintä kuuluu selvästi 9/9 -johtamiskäyttäytymiseen.

Teoksessa Minna Canth: kirjailija ja kauppias ja Herkkä, hellä, hehkuvainen: Minna Canth hänen kerrotaan myös järjestäneen Kanttilaan sellaiset olosuhteet, että samoista asioista kiinnostuneita ihmisiä tuli kaukaakin käymään innostuneita keskusteluita Canthin kanssa. Hän myös kutsui luokseen samanmielisiä nuoria ylioppilaita ja rohkaisi heitä heidän kirjallisissa pyrkimyksissään. Kanttilassa siedettiin myös kyseenalaistamista ja vastakkaisten mielipiteiden esittäminen oli sallittua. Silti keskustelut sujuivat hyvässä hengessä. Näin tasavertaisten ja innostavien olosuhteiden mahdollistaminen on olennainen osa 9/9 -johtamista.

Teoksessa Minna Canth: kirjailija ja kauppias Canthin kerrotaan tehneen kompromisseja näytelmisensä päästäkseen ystäviensä suosioon. Osa näistä kompromisseista mietitytti häntä vielä myöhemminkin. Kompromissien tekeminen viittaa 5/5 -johtamiseen. Cantin kerrotaan viestineen eräässä kirjeessään hyvin komentelemaan sävyyn. Tämä toiminta antaa viitteitä 9/1 -johtamisesta. Hänen kerrotaan tehneen paljon eräiden lastensa koulutuksen eteen. Hän muun muassa taivutteli rehtoreita, palkkasi tuutoreita, oli perustamassa kouluja Kuopioon ja innosti sekä motivoi monin tavoin jälkikasvuun opin tiellä. Tällainen käyttäytyminen on tunnusomaista 9/9 -johtamiselle.

Teoksen Herkkä, hellä, hehkuvainen: Minna Canth mukaan Canth ei ylpistynyt saamastaan menestyksestä, vaan mielummin juhli vaalimiaan aatteita kuin itseään. Tämä antaa selvän viitteen 9/9 -johtamisesta. Canthin kerrotaan tehneen eräitä hyvin ennakkoluulottomia ratkaisuja. Hän oli esimerkiksi Suomen ensimmäinen naistoimittaja sekä hän muutti Kuopioon ottaakseen lankapuodin nimiinsä ja tullakseen yhdeksi ensimmäisistä naispuolisista kauppiaista. Tällainen ennakkoluulottomuus uusille asioille erottaa osaltaan 9/9 -johtamista 5/5 -johtamisesta, jossa pyritään pitäytymään tutuisissa toimintamalleissa.

Teoksessa Herkkä, hellä, hehkuvainen: Minna Canth hänen kerrotaan luoneen lankakauppaansa tasapuoliset sekä motivoivat työskentelyolosuhteet, joissa naispuoliset kauppa-apulaiset pääsivät kehittymään ja ottivat pikkuhiljaa hoitaakseen kaupan käytännön pyörittämisen Canthin jäädessä konttoriin taka-alalle. Tällaisten olosuhteiden luominen kertoo 9/9 -johtamisesta.

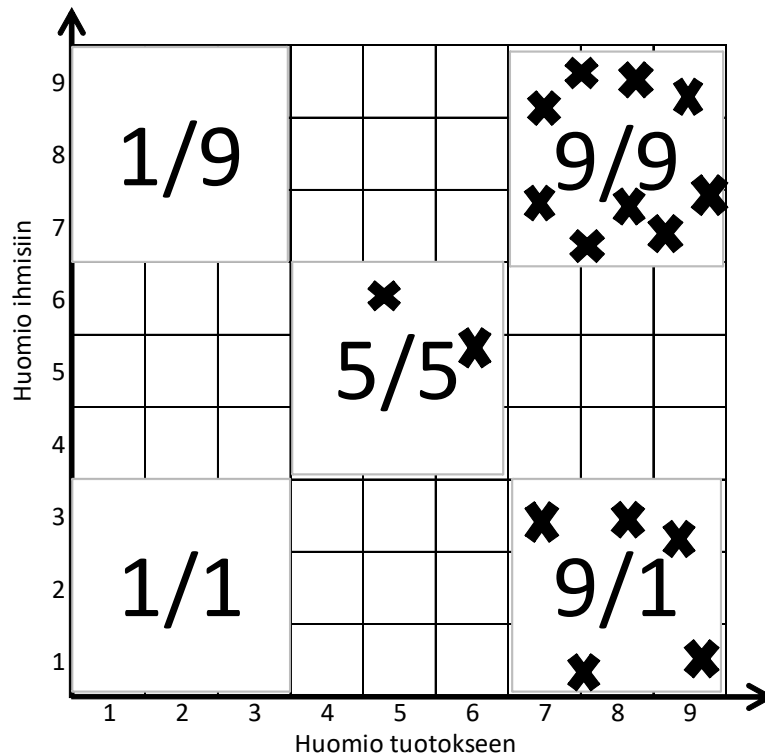
Teoksissa Minna Canth: kirjailija ja kauppias ja Herkkä, hellä, hehkuvainen: Minna Canth Canthin kerrotaan ajaneensa ajamia aatteita lukuisten eri kanavien kautta. Hän muun muassa toimi aktiivina erilaisissa järjestöissä aatteidensa tukemiseksi, järjesti keskustelutilaisuuksia näiden asioiden ympärillä sekä kirjoitti useisiin eri lehtiin, useita novelleja ja näytelmiä näistä aiheista. Hän myös tuki ja rohkaisi samanmielisiä heidän pyrkimyksissään näiden asioiden puolesta. Tärkeimpiä Canthin ajamia aatteita olivat isänmaallisuusate, naisten- ja köyhien asian ajaminen sekä kirjallisen kulttuurin edistäminen. Tällainen toiminta viittaa selkeästi 9/9 -johtamiseen.

Teoksessa Herkkä, hellä, hehkuvainen: Minna Canth Canthin kerrotaan olleen jokseenkin piittamaton eliitiin käyttäytymis- ja pukeutumissäännöistä ja herättäneensä suuttumusta nostettuaan sopimattomia aiheita keskusteluun aatteidensa ajamiseksi. Tällainen käytös viittaa 9/1 -johtamiseen. Teoksessa Canthin kerrotaan olleen etevä keskustelija. Hänen kerrotaan olleen seurustelussa niin taitava, että osasi pitää keskustelun kanssaihmiä miellyttävillä raiteilla vastakkaisista näkökannoista huolimatta. Kompromissien tekeminen ja konfliktien välttely saattavat viitata 5/5 -johtamiseen. Muuten tällaisten olosuhteiden luominen viittaa 9/9 -johtamiseen.

Teos Herkkä, hellä, hehkuvainen: Minna Canth kertoo Canthilla olleen kitkaan kielikysymysten kanssa Kuopioon muuttonsa jälkeen. Hänen kerrotaan edenneen asiassa niin vauhdilla että syntyi törmäyksiä. Vasta muutaman vuoden jälkeen hänelle oli selvinyt kaikki paikallisten muodostamat klikit. Tällainen toiminta kertoo 9/1 -johtamisesta. Teos kertoo Canthin edenneen niin voimakkaasti Sylvi -teoksensa maailmanvalloituksen kanssa, että hän loikki suunnitelmastaan toiseen tarttuen häikäilemättömästi aina parhaaseen kumppaniin asian edistämiseksi. Tällainen toiminta viittaa vahvasti 9/1 -johtamiseen. Teoksessa kerrotaan Canthin muodostaneen kuopiolaisten intelligenssinaisten kanssa viisikon joka pyrki vaikuttamaan naisasiaan monia eri kanavia pitkin. He loivat tasavertaiset ja inspiroivat olosuhteet yhteistyölle asian puolesta ja saavuttivatkin suuria asioita naisasian saralla. Viisikon suurimpana saavutuksena voidaan pitää valtiopäivillä annettua aloitetta yhtäläisestä äänioikeudesta. Viisikon toiminta ja vaikuttaminen henkivät vahvasti 9/9 -johtamisesta.

Teoksessa Taisteleva Minna: Minna Canthin lehtikirjoituksia ja puheita Canthin kerrotaan ajaneensa asiaansa ajoittain niin voimakkaasti ja intohimoisesti, että hän joskus samalla pahoitti joidenkin ystäviensä mielen. Tämänkaltainen toiminta antaa viitteitä 9/1 -johtamisesta.

Kuvassa 2. on kaikki edellä mainitut havainnot sijoitettu johtamisruudukolle.



Kuva 2. Havainnot sijoitettuna Johtamisruudukkoon

6.1 Yhteenveto johtopäätöksistä

Vaikka teoksista Minna Canth: kirjailija ja kauppias, Herkkä, hellä, hehkuva: Minna Canth ja Taisteleva Minna: Minna Canthin lehtikirjoituksia ja puheita ei olekaan ihan helppoa tunnistaa viitteitä Johtamisruudukon johtamistyyliin, nousee pinnan alta ehdottomasti paljon 9/9 -johtamiselle ominaisia tunnusmerkkejä. Näitä ovat avoin kommunikaatio, tavoitteiden selkeä viestintä niiden omaksumiseksi, innostavien ja tasapuolisten organisaatio-olosuhteiden luominen tavoitteiden sisäistämiseksi sekä suuren sitoutumisen luomiseksi mahdollistamaan parhaan mahdollisen tuotoksen.

Teoksista nousee myös muutamia viitteitä 9/1 -johtamiselle. Canth oli ajoittain todella intohimoisen ajaessaan asioitaan. Näissä tapauksissa on tyypillistä että huomion määrä ihmisiä kohtaan hieman repsahtaa hetken ajaksi ja jäljelle jää vain intohimoisen huomion määrä tuotosta kohtaan.

Teoksista nousee myös kaksi hataraa viitettä 5/5 -johtamiseen, mutta näiden ei katsota olevan merkityksellisiä.

Teoksista ei nouse yhtään viitettä 1/9 -johtamisesta eikä 1/1 -johtamisesta.

Yhteenvetona todettakoon, että tutkimukseen valituista teoksista välittyneessä kuvassa Canthin toiminnasta suuri huomion arvo ihmisiin yhdistyi suureen huomion arvoon tuotosta (tehtävää/tavoitetta) kohtaan. Hänen voidaan tämän tutkimuksen perusteella sanoa ilmentäneen 9/9 -johtamista toiminnassaan isänmaallisuusaatteen, naisten- ja köyhien asian sekä kulttuuriasian puolesta.

LÄHTEET

- ALASUUTARI, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0 [e-kirja]. Saatavissa: <https://www-ellibslibrary-com.ezproxy.savonia.fi/reader/9789517685030>
- BLAKE, Robert R. ja MOUTON, Jane S. 1985 (1964). Johtamisen psykologia. (Suom. Urpo Kauranne, Sakari Korhonen, Veikko Paajanen ja Otto Ukkonen.) 12. painos. Espoo: Amer-yhtymä Oy Weilin+Göös kirjapaino.
- KAINULAINEN, Martti 2017. Irja Askola sai ensimmäisen Minna Canth -palkinnon. [viitattu 23.11.2017]. Saatavissa: <http://www.ts.fi/kulttuuri/3705069/Irja+Askola+sai+ensimmaisen+Minna+Canth+palkinnon>
- KARLÖF, Bengt ja HELIN LÖVINGSSON, Fredrik 2004. Johtamisen näkökulmat: peruskäsitteitä ja malleja. (Suom. Maarit Tillman.) Helsinki: Edita Prima Oy.
- KROGERUS, Tellervo 1997. Canth, Minna. [viitattu 2017-10-22]. Saatavissa: <https://kansallisbiografia.fi/kansallisbiografia/henkilo/2816>
- MAIJALA, Minna 2014. Herkkä, hellä, hehkuvainen: Minna Canth. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- MÄKINEN, Kirsti ja UUSI-HALLILA, Tuula 2003. Minna Canth: Taiteilija ja taistelija. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- OLLIKAINEN, Eila. Rakennusperintöpäivää vietetään 8.-10.9. Varkaudessa. [viitattu 11.12.2017]. Saatavissa: http://varkaus-seura.fi/365_upload/content_images/files/448_Sivu11.pdf
- NIEMINEN, Reetta 1990. Minna Canth: Kirjailija ja kauppias. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- NORTHHOUSE, Peter G. 2016. Leadership: Theory and practice. 7. painos. Lontoo: SAGE Publications inc.
- SEECK, Hannele 2008. Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudemus.
- STOGDILL, Ralph M. 1974. Handbook of Leadership: A Survey of Thoery and Research. New York: The Free Press, A Division of Macmillan Publishing Co., Inc.
- TUOMI, Jouni ja SARAJÄRVI, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- TUOVINEN, Eila 1994. Taisteleva Minna: Minna Canthin lehtikirjoituksia ja puheita 1874-1896. Piekämäki: Kirjapaino Raamattutalo.
- VUORIKARI, Outi. Kirjailija Minna Canth. [viitattu 2017-10-22]. Saatavissa: <http://www.minnacanth.kuopio.fi/canth/default.htm>
- YUKL, Gary 1998. Leadership in organizations. 4. painos. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River.

KIRJALLISUUTTA

- CANTH, Minna 2009. Anna Liisa. 8. pianos. Juva: WS Bookwell Oy
- CANTH, Minna 1991. Köyhää kansaa. Kauppa Lopo. Hanna. Lain mukaan. Lehtori Helmanin vaimo. 3. painos. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- CANTH, Minna 2003. Työmiehen vaimo. Kovan onnen lapsia. Vantaa: Dark Oy.
- FRENCKELL-THESLEFF, Greta von 1994. Minna Canth. 2. painos. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.
- HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 2013. Tutki ja kirjoita. 15.–17. painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- HEIKKILÄ, Ritva 1987. Sanoi Minna Canth: Minna Canth Pioneer Reformer. Porvoo: WSOY:n graafiset laitokset.
- JUUTI, Pauli 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- KAJANTI, Caius 2002. Kiehtovia naiskohtaloita Suomen historiasta. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- KANNILA, Helle 1973. Minna Canthin kirjeet. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy
- KORTELAINEN, Anna 2007. Varhaiset johtotähdet: Suomen ensimmäisiä johtajanaisia. Helsinki: Yliopistopaino.
- KOTTER, John P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. (Suom. Maarit Tillmann.) Helsinki: Oy Rastor Ab.
- LAPPALAINEN, Tarja 2014. Salonkielämää: Rakkautta, riitoja ja kirjoittamisen paloa. Tallinna: AS Pakett.
- NUMMELA, Ilkka 2004. Toiselta kantilta: Minna Canth liikenaisena. Tampere: Tammer-paino Oy.
- PERTTULA, Juha ja SYVÄJÄRVI, Antti 2012. Johtamisen psykologia: Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Juva: Bookwell Oy
- POHJOLAINEN, Raija 1992. Minna Canthin palveluksessa. Kuopio: Kuopion kaupungin painatuskeskus.
- SIMILÄ, Markus 2009. Pienet suuret suomalaiset: Millaisia he olivat lapsina ja nuorina? Porvoo: WS Bookwell Kirjapaino Oy.
- TIMONEN, Reetta 2005. Minna onnea etsimässä - Minna Canthin 160-vuotisjuhlakirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.