



Tämän päivän johtajuus

Leadership vai Management

Kim Satokangas

Kaupan ja kulttuurin osaamisala
Liiketalouden opinnäytetyö
Tradenomi

TORNIO 2014

TIIVISTELMÄ

LAPIN AMMATTIKORKEAKOULU, Kaupan ja kulttuurin toimiala

| | |
|---|--|
| Koulutusohjelma: | Tradenomi |
| Opinnäytetyön tekijä(t): | Kim Satokangas |
| Opinnäytetyön nimi: | Tämän päivän johtajuus – Leadership vai Management |
| Sivuja (joista liitesivuja): | 26 (1) |
| Päiväys: | |
| Opinnäytetyön ohjaaja(t): | Jukka Lauri |
| <p>Opinnäytetyön aiheena on Tämän päivän johtajuus, Leadership vai Management. Työn tavoitteena on tutkia mitä, tämänpäivän johtajuus on ja kuinka management ja leadership ilmenevät tämän päivän johtamistyön arjessa. Tarkoituksena on selvittää milloin ja missä asioissa tarvitaan leadership-tyylistä johtamista ja milloin ja missä asioissa tarvitaan management-tyylin johtajuutta.</p> <p>Opinnäytetyö on toteutettu laadullisena opinnäytetyönä. Se lähtee liikkeelle käsittelemällä johtamista yleisesti ja historiallisesti. Tämän jälkeen siirrytään itse management- ja leadership- käsitteiden käsittelemiseen. Josta vuorostaan siirrytään tarkastelemaan tämänpäivän johtajuuden vaatimuksia ja haasteita. Näiden vaiheiden jälkeen aletaan käsittelemään itse tutkimusongelmaa ja tarkastellaan management- ja leadership-käsitteiden eroja ja niiden suhdetta toisiinsa sekä johtajuuteen yleisesti. Lopuksi tutkimustuloksista laaditaan yhteenveto.</p> <p>Opinnäytetyössä on käytetty lähteinä ja aineistona eri johtamiseen liittyviä teoksia, sekä haastateltu johtotehtävissä ja esimiesasemassa olevia henkilöitä.</p> <p>Johtajuus on asioiden tekemistä ihmisten kautta. Leadership-tyylin johtaja on innovatiivinen ja keskittyy johtamaan ihmisiä organisaatiossaan johtajan oman karisman voimalla. Management-tyylin johtaja on järjestelmällinen ja hän keskittyy johtamaan organisaatiota hänen omaaman aseman tuomalla auktoriteetilla. Johtajuuden kehittyessä ja yritysmailman muuttuessa johtajuus siirtyy yhä enemmän leadership-tyyliseksi johtajuudeksi ja management- tyylin johtajuus delegoidaan muualle organisaatioon. Johtajuuden suurimpina tämänhetkisinä haasteina tuli esille selkeimmin aika ja kehityksen mukana pysyminen.</p> | |
| Asiasanat: johtajuus, johtaminen, yrittäjyys, esimiestyö, hallinto | |

ABSTRACT

LAPLAND UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES, Business and Culture

| | |
|---|--|
| Degree programme: | Bachelor of Business Administration |
| Author(s): | Kim Satokangas |
| Thesis title: | Today's leading – Leadership or Management |
| Pages (of which appendixes): | 26 (1) |
| Date: | |
| Thesis instructor(s): | Jukka Lauri |
| <p>The title of this thesis is Leadership Today - Leadership or Management. The objective of this work is to research what today's leadership is and how management and leadership present themselves in managerial work today. This research seeks answers to the questions of when and where leadership style leading is needed and where and when management style leading is needed.</p> <p>The thesis research was conducted by using the qualitative research method. The thesis initially deals with leadership in general and its history. Following this discussion, the concepts of management and leadership are defined and discussed. The discussions of challenges and requirements of leadership are followed by the introduction of the research problem and comparisons of the concepts of management and leadership and their relationships. Lastly, the results of the research are summarized and discussed.</p> <p>The thesis research uses literature on leadership and management. In addition, three persons in managerial positions from local organizations were interviewed for the research.</p> <p>The activity of leading means doing things through people. A leadership style leader is innovative and focuses on leading people with the power of his charisma. A management style leader is organized and focuses on leading organization with the authority of his position. As leading develops and the business world changes, leadership style leading starts to become increasingly dominant and management style leading will be delegated in the organization. This study suggests that among the biggest challenges for leading today is time and the speed of development.</p> | |
| Asiasanat: leading, leadership, management, entrepreneurship, managerial work | |

SISÄLLYS

| | |
|--|----|
| TIIVISTELMÄ | 2 |
| ABSTRACT | 3 |
| SISÄLLYS | 4 |
| 1 JOHDANTO | 5 |
| 1.1 Raja- aus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset | 5 |
| 1.2 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen rakenne | 5 |
| 2 JOHTAJUUS | 7 |
| 2.1 Johtajuuden historia | 8 |
| 2.2 Johtajuuden valuprosessi | 8 |
| 2.3 Management | 9 |
| 2.4 Leadership | 10 |
| 3 TÄMÄN PÄIVÄN VAATIMUKSET JA HAASTEET JOHTAJUUELLE | 11 |
| 3.1 Ulkoiset haasteet ja vaatimukset | 11 |
| 3.2 Sisäiset haasteet ja vaatimukset | 11 |
| 3.3 Johtajuuden haasteet ja tulevaisuuden näkymät | 12 |
| 4 HAASTATTELUT | 14 |
| 4.1 Haastateltavat | 14 |
| 4.2 Management ja leadership | 14 |
| 4.3 Johtajan rooli alaisten ohjeistamisessa | 14 |
| 4.4 Muutoksen johtaminen | 16 |
| 5 LEADERSHIPIN JA MANAGEMENTIN EROAVAIUUDET | 17 |
| 6 JOHTOPÄÄTÖKSET | 19 |
| 6.1 Yhteenveto leadership- ja management-käsitteistä | 19 |
| 6.2 Haastatteluiden tulosten yhteenveto | 20 |
| 7 POHDINTA | 22 |
| LÄHTEET | 24 |
| LIITTEET | 25 |

1 JOHDANTO

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

Olen aina ollut kiinnostunut johtajuudesta ja siitä suinkaan hyvät johtajat saavat alaisensa motivoitumaan tehtävistään ja suoriutumaan paremmin kuin tavallisesti työssään Tämä johti minut luonnollisesti valitsemaan opinnäytetyön aiheeksi johtajuuden ja tarkemmin sanottuna nykypäivän johtajuuden leadership ja management käsitteiden valossa.

1.1 Rajaus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten Management ja Leadership eroavat toisistaan ja mikä on niiden suhde johtamiseen ja toisiinsa, sekä miten management ja leadership ilmenevät tämänpäivän johtamistyön arjessa. Tutkimuskysymyksiä ovat, Milloin ja missä asioissa tarvitaan Leadership-tyylistä johtamista ja milloin ja missä asioissa tarvitaan Management-tyylin johtajuutta? Kumpi tyyli on käytännön työelämän johtajuudessa hallitseva? Mitä ovat nykyajan vaatimukset johtajille ja minkälaisia haasteita johtajat kohtaavat? Mitä johtajuus on ja minkälaiset ovat johtajuuden tulevaisuuden näkymät?

1.2 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimusmenetelmässä tutkija pyrkii ymmärtämään itse tutkittavaa ilmiötä.

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä haastateltavaksi valitaan yksilöitä massojen sijaan. (Kurkela, hakupäivä 16.2.2014.)

Tutkimuksen aineisto kerätään johtajuuden teoriakirjoista ja haastattelemalla esimiesasemassa olevia johtajia Kemi-Tornion alueella. Haastattelut toteutetaan puolistrukturoidulla haastattelumallilla. Valitsin puolistrukturoidun haastattelu mallin sen vastausten vapauden ja rakenteen takia, sillä halusin haastateltavien pystyvän vastaamaan kysymyksiini mahdollisimman vapaasti kysymyksen puitteissa. (Saaranen-Kauppinen, Puusniekka 2006. hakupäivä 15.2.2014.)

Opinnäytetyöprosessi jaoteltiin kolmeen vaiheeseen ensimmäisessä vaiheessa kävin läpi aiheen teoriaa ja tutkimukselle olennaiset käsitteet. Toisessa vaiheessa toteutin empiirisen tutkimuksen ja haastatteluiden analysoinnin. Viimeisessä vaiheessa tutkimuksen teorian ja empiirisen tutkimuksen tuloksia peilattiin toisiinsa ja näiden tulosten perusteella kirjoitin yhteenvedon ja omia johtopäätöksiä.

2 JOHTAJUUS

Johtaminen on vuorovaikutusta ihmisten välillä. Johtaja pyrkii vaikuttamaan ja innoittamaan seuraajiaan toimimaan haluamallaan tavalla. Johtajuus on keskeinen osa ihmisten elämää. Teoriassa se ilmenee kaikkialla jossain määrin, sillä jokainen ihminen johtaa vähintäänkin itseään. Johtaminen on monitahoinen prosessi ja se monesti erotellaan erilaisilla liitteillä, joilla pyritään määrittelemään johtamisen osa-alueita tarkemmin. Talousjohtaja, sotilasjohtaja, ympäristöjohtaja ja verkkojohtaja ovat vain muutamia esimerkkejä näistä johtamisen lisäliitteistä joiden avulla erittelemään erilaisia johtamisen aloja ja tapoja. Johtamistapoja on lukemattomia määriä, melkein yhtä paljon kuin johtajaasemassa olevia ihmisiä. Ei ole yhtä oikeaa tapaa johtaa, vaan erilaisiin tilanteisiin sopivat erilaiset johtamistavat. Se, mikä toimii yhdessä organisaatiossa, ei välttämättä toimi toisessa. Jokainen johtaja tuo oman persoonansa, arvonsa ja käyttäytymisperiaatteet johtamiseensa. Henkilön etninen tausta, perhesiteet, henkilökohtaiset tarpeet, uskonto ja sukupuoli kaikki muokkaavat johtajaa henkilönä ja johtohahmona. Näillä kaikilla on vaikutus siihen miten henkilö toimii johtajana ja minkälaista esimerkkiä hän näyttää alaisilleen. (Daft 2008, 589–593.)

Johtajuutta määritellään erillä tavalla riippuen sen yhteydestä. Johtaja on henkilö, jolla on seuraajia. Roolistaan riippumatta johtajalla on johdettavia. Tämä on keskeisin johtajuuden määritelmä, ja ihminen ei ole johtaja ilman seuraajia. Johtajuus ei ole sidoksissa asemaan, rahaan tai titteliin, riittä kunhan ihmisellä on johdettavanaan seuraajia. Hän on vastuussa johtamistaan ihmisistä, ja koska hän on erittäin näkyvällä paikalla ja ihmiset näkevät ja tarkkailevat häntä tarkasti hänen johtaessaan heitä, hän näyttää käytöksellään esimerkkiä. Johtajan tehokkuutta ei kuitenkaan voi laskea vain seuraajien ja ihaillun määrällä. Tehokkaan johtajan seuraajat tekevät niitä asioita, jotka ovat oikein. Johtaja ei ole tehokas vain, koska hän on suosittu. Johtaja on tehokas, kun hän pystyy tuottamaan tuloksia johtamisellaan. (Hesselbein, Goldsmith & Beckhard 1996, xi-xv.)

2.1 Johtajuuden historia

Johtajuuden ja sen tutkimisen synnyn voi sijoittaa sivilisaation kehityksen alkuun. Ihmiset ovat pyrkineet ymmärtämään ja kehittämään johtajuudessa jo ennen ajanlaskun alkua. Johtajuus on ollut yksi keskeisiä kehityksen kulmakiviä ihmisen historiassa ja se on kehittynyt ja muovautunut ihmisten tietämyksen ja maailmankatsomuksen avartuessa entisestään. Historiallisesti on todettu johtajuuden olevan synnynnäinen piirre, ettei ihminen, joka ei ole syntynyt johtajaksi pystyisi oppimaan olemaan johtaja. Tähän käsitykseen on vain hiljattain tullut muutos ja nykyään tiedetään ihmisten pystyvän oppimaan olemaan johtajia ja kehittämään itseään siinä. Samalla tavalla asemaan liittyvä johtajuus juontuu ihmisten historiasta, jossa ihmisten asema yhteisössä kertoi hänen omaamastaan vaikutusvallasta. Hyvän johtajan ei tarvitse olla syntynyt johtamaan tai omata aseman tuomaa auktoriteettiä seuraajiinsa. Hyvä johtaja kykenee johtamaan ja kantamaan vastuun seuraajistaan itsenäisesti omalla persoonallaan. (Stone, Patterson 2005, hakupäivä 12.11.2013.)

2.2 Johtajuuden valuprosessi

Johtajuus on kehittynyt johtajuuden valuprosessin mukaan läpi historian. Valuprosessi on pysynyt lähes samanlaisena vain pienillä muutoksilla jo useampia vuosisatoja. Tämän valuprosessin ensimmäinen vaihe, raivaaminen ja rakentaminen, tarkoittaa perustusten rakentamista ja oman tilan raivaamista niin fyysisesti kuin aineettomastikin. Sen tarkoituksena on kuvastaa sitä, kuinka ihmiset rakentavat tilan omalle organisaatiolleen ja itselleen. Ihmiset sanovat tien menestykseen olevan kiinni hyvistä perustuksista. Mikäli johtaja on kykenevä johtamaan rakentamisvaiheen, on siitä huomattavaa apua johtajuudessa muillakin osa-alueilla. (Kostamo 2004, 68–69.)

Prosessin toinen vaihe, kehittäminen, syntyy kilpailusta ja halusta olla muiden edellä. Kehittäminen on aina läsnä, ihmiset pyrkivät kehittämään tehokkaampia prosesseja, parempia ohjelmia ja halvempia valmistustapoja kaiken aikaa. Tarve ja halu olla muita parempi ajaa ihmiset loputtomaan kehittämisen kierteseen. Heidän on aina oltava kehityksessä edellä muita ollakseen parhaita. Tämä kehitysvimma on osaltaan syyllinen teknologian ja johtajuuden suureen edistysvauhtiin ja se lisää paineita johtajille, sillä

heidän on varmistettava organisaationsa olevan aina ajan hermolla. (Kostamo 2004, 68-69.)

Prosessin kolmas vaihe on saavutuksien puolustaminen joko fyysistä uhkaa tai varsinkin lähivuosina aineetonta uhkaa vastaan. Ihmisten on aina puolustettava luomaansa menestystä kateellisilta, jotka haluavat joko vähätellä tai kaapata muiden saavutukset. Ennen omia saavutuksia saatettiin puolustaa asein, nykyään se tapahtuu oikeusteitse. Joissain osissa maailmaa tämä vaihe on synnyttänyt aivan uusia tapoja tehdä ja tuottaa rahaa. Tämä hyökkäävä puolustautuminen ilmenee erittäin hyvin tekijänoikeuskiistoissa, joissa toinen osapuoli voi joutua maksamaan huomattaviakin summia edes pienestä rikkomusta muistuttavasta asiasta. Tämä on luonut myös uuden uhan, jota vastaan ihmiset joutuvat puolustautumaan. Heidän kimppuunsa voidaan käydä oikeusteitse täysin keinotekkoisten väitösten avulla ja pyrkiä näin saamaan epäoikeudenmukaista maksua. Nämä hyökkäykset eivät rajoitu vain tekijänoikeuskiistoihin vaan joissain maissa ihmiset pyrkivät vain etsimään rikkeitä organisaatiosta pystyäkseen haastamaan heidät oikeuteen korvausten toivossa. Ihmiset keksivät aina uusia tapoja pyrkiä riistämään muita ja tämän takia ihmisten on oltava koko ajan valmiita kehittämään ja parantamaan puolustautumisvalmiuttaan. (Kostamo 2004, 70.)

Prosessin neljäs vaihe, valtaaminen, toimi ennen voimalla, mutta nykyaikana voima on vaihtunut osaamiseen. Organisaation on kyettävä valtaamaan uusia markkinoita itselleen pystyäkseen kasvamaan. Tämä vaatii yrityksellä olevan tarvittava taito ja osaaminen hallussaan jatkaakseen kasvuaan. Jotkin yritykset pyrkivät vieläkin valtaamaan toisia voimalla. Nämä yritykset pyrkivät saamaan toisen yrityksensä haltuunsa millä keinolla hyvänsä välittämättä toisen yrityksen vastalauseista. (Kostamo 2004, 70–71.)

2.3 Management

Management tarkoittaa organisaation tavoitteiden saavuttamista tehokkaasti hallitsemalla organisaation resursseja, suunnittelulla, organisoinnilla ja tehokkaalla johtamisella. Management eli hallinto korostaa ongelmien ratkontaa, pysyvyyttä ja järjestystä tämän hetkisen organisaatio rakenteen mitoissa, se pitää organisaation toiminnassa sen valitsemalla tiellä. Management-tyylin johtajuudessa organisaation henkilöstö on vain yksi organisaation käytössä olevista resursseista. Tämän takia management-tyylin joh-

tamista voidaan pitää kylmänä ja laskelmoivana tapana johtaa organisaatiota, vaikkakin se on välttämätön organisaation selviytymisen kannalta. Management-tyylin johtaminen on välttämätöntä organisaatiolle. Jokaisen organisaation on hallinnoitava omia resurssejaan pystyäkseen toimimaan. Tehokas hallinto varmistaa organisaation olevan valmis vastaamaan kaikkiin sille tähän asti asetettuihin vaatimuksiin. Lyhyesti sanottuna management on asioiden johtamista. (Daft 2008, 589, 593, 594.)

Tehokkuus management-johtajuudessa vaatii johtajalta rationaalista, harkitsevaa ja analyttistä ajattelu tapaa. Hän kykenee konsultoimaan muita ja omaa sinnikkään ja vahvan tahdon pystyäkseen tekemään organisaatiolle tärkeitä päätöksiä riippumatta niiden vaikutuksista ihmisiin. Hänen vaikutusvaltansa tulee hänen omaamastaan asemasta organisaatiossa. Management-tyylin johtamisella voidaan sanoa olevan tasapainottava vaikutus, se ei ole sidoksissa henkilön omaan persoonaan jolloin johtaja voi toimia vapaammin organisaationsa rajoissa. (Daft 2008, 594.)

2.4 Leadership

Leadership on kyky vaikuttaa ihmisiin ja saada heidät saavuttamaan organisaation itselleen asettaman tavoitteet. Tämän tyylin johtajat ovat läheisesti tekemisissä ihmisten kanssa heidän saavuttaessaan organisaation tavoitteita ja heidän voivankin sanoa johtavan ihmisiä asioiden sijaan. Leadership-johtajuus vie organisaatiota eteenpäin läpi muutoksen ja uusiin haasteisiin. Tämän takia leadership-johtajuuden voidaan sanoa johtavan organisaatiota muutokseen ja kasvuun. Sen avulla organisaatio viedään vanhoista ja vanhentuneista käytännöistä uudempiin ja modernimpiin ratkaisuihin. Sillä valmistetaan organisaatio tulevaisuuden haasteisiin. (Daft 2008, 590-598.)

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

3 TÄMÄN PÄIVÄN VAATIMUKSET JA HAASTEET JOHTAJUDELLE

Johtajuuden vaatimukset kehittyvät ja muuttuvat nopeasti. Teknologian ja kehityksen edetessä organisaatioiden johtajille asettamat paineet ja vastuu kasvavat kiihtyvään tahtiin. Kehityksen hurja tahti asettaa uusia haasteita johtajille ja johtajuudelle. Näihin haasteisiin vastaaminen on yksi suurimmista ongelmista tämän päivän johtajalle. Johtajuus on jo itsessään haaste, johon johtajaksi pyrkivän on löydettävä omat ratkaisunsa. Hänen on kyettävä kantamaan vastuu ja sietämään sen tuoma stressi itsenäisesti. Tämän lisäksi johtajan pitää kyetä vastaamaan kaikkiin mahdollisiin niin ulkopuolisiin kuin sisäisiin haasteisiin. Nopeasti ajateltuna haaste tai vaatimus voi vaikuttaa ongelmalta, mutta se ei välttämättä ole aina totta. Ne voivat olla myös mahdollisuuksia oikein hyödynnettynä ja antaa täysin uusia tilaisuuksia organisaatiolle. (Rabinowitz 2013, hakupäivä 13.11.2013.)

3.1 Ulkoiset haasteet ja vaatimukset

Johtaja kohtaa lähes päivittäin erilaisia ulkoisia haasteita, jotka asettavat johtajan taidot koetukselle. Organisaatiolla voi olla esimerkiksi resurssit vähissä, ongelmia kilpailijoiden kanssa tai ongelmia henkilöstön kanssa. Johtajalta vaaditaan kykyä ja taitoa vastata näihin ongelmiin. Hänen on kyettävä hoitamaan nämä jatkuvat ongelmat rauhallisesti ja stressaantumatta. Esimiehen vääränlainen käytös voi aiheuttaa työntekijöiden huomion siirtymisen tämänhetkisistä tavoitteista organisaation ongelmiin. Hyvä johtaja kykeneekin hoitamaan erilaiset kriisit ja päivittäiset ongelmat ilman, että hänen alaisensa sekaantuvat niihin. Hän kykenee pitämään alaisensa huomion organisaation tavoitteissa näistä häiriötekijöistä huolimatta. Johtajan onnistuessa hoitamaan ulkoiset vaatimukset ja haasteet onnistuneesti ei organisaation muu henkilöstö huomaa niitä välttämättä ollenkaan. (Rabinowitz 2013, hakupäivä 13.11.2013.)

3.2 Sisäiset haasteet ja vaatimukset

Ihmisillä, jotka näkevät itsensä johtajina, on monesti vaikeuksia huomata ja tunnistaa johtamisen sisäisiä uhkia. He eivät halua myöntää omaavansa luonteenpiirteitä, jotka

voivat vaikeuttaa heidän kykyään päästä tavoitteisiinsa. Johtajuuden tielle tulevia luonteenpiirteitä ovat esimerkiksi huono itseluottamus, kärsimättömyys, suvaitsemattomuus ja pelko. Hyvät johtajat kykenevät tunnistamaan ja hyväksymään nämä sisäiset uhat ja pyrkivät muuttamaan niitä, jotta ne eivät ole johtamisen tiellä. Johtajuus antaa ihmiselle mahdollisuuden näyttää kykynsä ja osaamisensa. Hänen täytyy pystyä ylittämään itsensä kerta toisensa jälkeen pystyäkseen seuraamaan visiotaan ja ohjatakseen organisaationsa menestykseen. Joissain tapauksissa vahvuudeksi laskettu luonteenpiire tai kyky voi osoittautua uhaksi hyvälle johtamiselle. Vahva itseluottamus, vastuunkanto kyky ja päättäväisyys voivat vieraannuttaa johtajan neuvonantajistaan ja alaisistaan. Tämä voi johtaa siihen, ettei johtaja kuuntele seuraajiaan vaan pyrkii tekemään kaikki päätökset itse. Ihmisläheinen johtaja, joka kykenee tutustumaan seuraajiinsa ja saamaan heihin yhteyden, voi kohdata vaikeuksia joutuessaan kertomaan huonosti työnsä tekeville alaiselleen, ettei hän tee töitään kunnolla. Monet luonteenpiirteet ovatkin tällä tavoin joissain tilanteissa hyviä ja toisissa huonoja. Hyvä johtaja osaa tunnistaa tämän eron ja käyttämään sitä hyödykseen muutamalla käyttäytymistään tarpeen vaatiessa eri tilanteissa. (Rabinowitz 2013, hakupäivä 13.11.2013.)

3.3 Johtajuuden haasteet ja tulevaisuuden näkymät

Nykypäivä on ajanut tarkan työnvalvontakulttuurin ohi ja nykyään arvostetaankin vapaata ja viihtyisää työilmapiiriä, jossa työntekijä viihtyy ja on motivoitunut hoitamaan työnsä hyvin. Mikäli valvonta on liian tiukkaa työn laatu kärsii ja se voi antaa huonon kuvan myös ulospäin ja aiheuttaa työntekijäkadon. (Juntti 4.12.2013, Erkinantti 14.1.2014, Posti 24.1.2014, haastattelut.)

Johtajilla on haasteena pysyä ajan hermolla ja muutoskykyisenä. Heidän on kyettävä pysymään jaloillaan ja pystyttävä tuntemaan henkilöstön, organisaation ja ympäristön lähettämät hiljaiset viestit. Johtajilla on suuri haaste kyetä hallitsemaan omaa aikaansa ja muiden mukana. Nykyaikana kehitys on erittäin nopeaa ja organisaatioiden on kyettävä liikkumaan erittäin nopeasti. Johtajien on siis kyettävä tekemään erittäin nopeita päätöksiä tehokkaasti. Tulevaisuus painottuu yhä enemmän etäjohtamiseen ja vapaa-
muotoisempaan valmentajamaiseen johtamiseen. Johtajan on kyettävä yhä paremmin hyödyntämään hänelle tarjolla olevat mahdollisuudet ja muistamisen apuvälineet. Toimintojen laajetessa ja johtajan vastuun kasvaessa kaikkien tämänhetkisten ja tulevien

asioiden muistamisesta tulee yhä vaikeampaa ja johtajan on kyettävä organisoimaan oma muistinsa ja sen apuvälineet muistaakseen kaikki tärkeät asiat. (Juntti 4.12.2013, Erkinantti 14.1.2014, Posti 24.1.2014, haastattelut.)

4 HAASTATTELUT

4.1 Haastateltavat

Haastattelin opinnäytetyötäni varten kolmea esimiesasemassa olevaa henkilöä. Nämä henkilöt ovat Mirva Juntti joka toimii Lapin ammattikorkeakoulun opetuspäällikkönä ja vastaa kaupan ja kulttuurin yksikön operatiivisesta toiminnasta. Hän on toiminut johtamisasemassa kolmen vuoden ajan ja kuvaili itseään enemmän asiajohtajaksi kuin ihmistenjohtajaksi. Toinen haastateltavista on Bodycentterin perustaja Pekka Erkinantti ja hän on toiminut 10 vuotta bodycentterin toimitusjohtajana. Hän kuvaili itseään ihmistenjohtajaksi ja nallejohtajaksi, millä hän tarkoitti sitä, ettei hän käytä tarpeeksi auktoriteettia johtamisessaan. Viimeinen haastateltavista on Hannaleena Posti joka toimii Kemin Nordean Konttorijohtajana. Hän vastaa konttorin päivittäisistä palveluista ja neuvontapalveluista. Hän on toiminut kaksi vuotta nordean konttorijohtajana ja tätä aikaisemmin toiminut palvelupäällikkönä torniossa. Hannaleena kuvaili itseään kuuntelevaksi ihmistenjohtajaksi.

4.2 Management ja leadership

Management- ja leadership-käsitteet olivat tuttuja kaikille haastatelluista. Pienemmissä yksiköissä managementin osuus johtamistyöstä vähenee ja tekee tilaa leadership johtajuudelle yhä suuremmissa määrin ja management-tyylin johtajuus delegoidaan muualle organisaatioon. Siirryttäessä organisaatiossa ylöspäin johtajuus siirtyy jälleen enemmän kohti management-tyylin johtajuutta, kun etäisyys alaisiin kasvaa ja johtaja ei ole enää tekemisissä omien alaistensa kanssa päivittäin.

4.3 Johtajan rooli alaisten ohjeistamisessa

Alaisten ohjeistaminen on riippuvaista senhetkisestä tilanteesta ja siitä, mitä tapahtuu. Lähes kaikissa tilanteissa jonkun henkilön on otettava vastuu tapahtumista ja ohjat käsiinsä saadakseen ihmiset liikkeelle. Parhaimmassa tilanteessa johtaja pystyy vain inspiroimaan ja kannustamaan alaisiaan toimimaan ja työskentelemään oikealla tavalla. Tämä on kuitenkin tosielämässä vaikeampaa ja onnistuu parhaiten pienemmissä organi-

saatioissa, joissa ei ole paljoa henkilöstöä johdettavana. Organisaation muuttuessa suuremmaksi on johtajan kyettävä delegoimaan ohjeistusta ja inspirointivastuuta muille henkilöille kattaakseen koko henkilökunnan ja saadakseen kaikki toimimaan halutulla tavalla.

Erinomaisen asiakaspalvelun tärkeä rooli korostuu menestyvän organisaation kehityksessä. Asiakaspalvelun kautta saadaan tyytyväisiä asiakkaita ja erinomaisia asiakaskokemuksia. Nämä kokemukset ja tyytyväiset asiakkaat luovat lojaalisuutta organisaatiota kohtaan ja saavat asiakkaat palaamaan organisaatioon yhä uudelleen.

Päätösten perusteleminen on tärkeä osa johtajan työtä. Kaikkia päätöksiä ei ole tarvetta perustella alaisilleen, mutta suuremmat päätökset, jotka vaikuttavat työntekijöiden jokapäiväiseen elämään ja työskentelyyn huomattavalla tavalla, pitää perustella, jo sillä hetkellä, kun on tekemässä päätöstä, on hyvä miettiä, kuinka ja miten perustelee tekemänsä päätöksen ja miten paljon ihmisiä henkilökunnasta tyytyy ja hyväksyy perustelun. Ennen päätöksen perustelua henkilöstölle on kannattavaa tehdä valmistelutöitä, jotta voisi pitää asiansa mahdollisimman yksinkertaisena. Perustellessaan päätöksiä johtajalla on oltava pelisilmää ja hänen on huomattava ja oivallettava, millaisia päätöksiä hänen alaisensa odottavat hänen perustelevan ja mitkä päätökset ovat heistä päivän selviä. Kaikkia alaisia on mahdoton pitää tyytyväisinä ja osa heistä löytää aina jotain valittamisen aihetta johtajan päätöksistä.

Parhaassa tilanteessa kaikki johtajan alaiset seuraavat johtajaa ja hänen visiotaan. Tämä on kuitenkin erittäin epätodennäköistä ja onkin johtajan harteilla tulla toimeen myös niiden palkollisten kanssa, jotka toimivat vain alaisina hänelle. Ei ole realistista olettaa, että kaikki organisaation työntekijät seuraisivat johtajaa hänen persoonansa ja visionsa tähden. Osa heistä, ellei jopa kaikki, ovat vain työntekijöinä palkan takia.

Tunnustus kuuluu antaa sille henkilölle tai ryhmälle, jolle ansiot kuuluvat. Kiitoksen antaminen on erittäin hyvä työkalu työmoraaalin parantamiseen ja työviihtyvyyden kohoamiseen. Kokiessaan onnistumisen tunteita työntekijät paljon mieluummin tekevät töitään ja suoriutuvat niistä paremmin. Virheet on käsiteltävä huolellisesti ja käytävä läpi työntekijän kanssa, mutta ei saa lähteä syylistämään turhaan. Virheen tehnyt työntekijä melko helposti huomaa myös itse tehneensä virheen.

Kaikesta vuorovaikutuksesta alaisten kanssa voi ottaa opikseen ja kehittyä ihmisenä. Alaisia ei voi ajatella pelkkinä pelinappuloina uransa kehityksessä. Tämänäköinen ajatusmaailma on omiaan pysäyttämään urakehityksen.

4.4 Muutoksen johtaminen

Johtajuus on riskinottoa. Organisaation kasvaattaminen vaatii riskien kohtaamista ja hieman onnea. Johtajan tulisi suunnata aina eteenpäin, eikä jäädä paikoilleen. Mikäli johtaja jää paikalleen, kilpailijat kiilaavat organisaation ohi ja jättävät sen taakseen. Riippuen organisaation tilanteesta sen olisi hyvä kyetä käyttämään hyödykseen niin rohkeat innovatiiviset muutokset kuin pienet jokapäiväiset parannukset. Rohkeita muutoksia tehdessä on hyvä muistaa, ettei lähde liian muutoshakuisiksi. Suuremmat organisaation muutokset ovat raskaita henkilöstölle ja johtajan on kyettävä tunnustelemaan, milloin organisaatio on valmis muutokselle. Johtajan olisi hyvä varata osa ajastaan näiden rohkeiden muutosta tekevien innovaatioiden kartoittamiseen ja tutkimiseen. Organisaatiota ei saa koskaan jättää niin sanotusti paikalleen vaan sitä on vietävä aina eteenpäin vaikka pienin askelin, jotta organisaation henkilöstö tuntee edistyvänsä ja organisaation kehittyvän. Muutoksia tehdessä on oltava tilanneälykkyyttä, ja hyvät johtajat sekä työntekijät kykenevät käyttämään omaa tilanneälykkyytään tehdessään pieniä parannuksia organisaation sisällä. Kaikkiin parannuksiin ei tarvitse olla johtajan lupaa, kunhan organisaation visio ja suunta säilyvät työntekijöiden mielissä.

5 LEADERSHIPIN JA MANAGEMENTIN EROAVAISUUDET

Leadership ja management ovat toisiensa vastakohtia. Leadership keskittyy ihmisiin ja management rakenteisiin ja organisaatioon. Leadership-tyylin johtaja on omaperäinen ja yritystään kehittyvä yksilö. Hän herättää luottamusta alaisissaan ja pitää katseensa niin sanotusti horisontissa pyrkiessään eteenpäin. Management-tyylin johtaja hallinnoi organisaatiotaan, hän on kopio muista management-johtajista ja turvautuu valvontaan ja ihmisten kontrollointiin. Hän pitää katseensa tiukasti perusasioissa ja hyväksyy nykytilanteen. Management-tyylin johtaja on täydellinen esimerkki ”hyvästä sotilaasta”, joka tottelee ilman kysymyksiä ja tekee asiat oikein. Leadership-tyylin johtaja pyrkii kehittämään yritystään ja haastaa nykytilanteen siirtymään eteenpäin. Hän pyrkii tekemään oikeita asioita oikeista syistä. (Murray 2013, hakupäivä 14.11.2013.)

Management-tyylin johtajalla on alaisia, hänelle on suotu organisaatiossa jonkin tason valta-asema ja hän saa valtansa tämän aseman kautta. Management-tyylin johtajan valta perustuu liiketoimintaan. Hänen alaisensa tekevät niin, kuten hän käsklee, koska he saavat siitä jonkin tason palkkion ja vähintään palkkaa. Management-tyylin johtaja on itsekin jonkun alainen ja hänelle maksetaan, jotta hän saisi asiat hoidettua tiukoista rahallisista ja ajallisista rajoituksista huolimatta. Management-tyylin johtajat ovat mukavuu-denhaluisia ja pyrkivät pysyvään ja vakaaseen organisaatioon. He pyrkivät välttämään erinäisiä selkkauksia ja turhia riskejä sekä johtamaan organisaatiota jossa ei tarvitse odottaa turhia yllätyksiä. (Straker 2013, hakupäivä 14.11.2013.)

Leadership-tyylin johtajilla ei ole alaisia heidän johtaessaan, heillä on seuraajia. Joillain organisaatioiden leadership-johtajilla on alaisia, koska heidän pitää harjoittaa myös management-tyylin johtajuutta pystyäkseen pitämään organisaationsa toiminnassa. Johtaessaan leadership-tyylillä johtajan on luovuttava kaikesta muodollisesta vallasta, koska johtajan seuraaminen on aina vapaaehtoinen päätös. Leadership-johtajan on vaikutettava ihmisiin ja pystyttävä inspiroimaan heidän halujaan ja mielipiteitään saadakseen heidät seuraamaan itseään. Leadership-tyylin johtajan on helpompi saada seuraajia, mikäli hän on hyvä ihmisten kanssa ja omaa vahvan karisman. He voivat pyrkiä vaikuttamaan ihmisten mieliin ja lupaamaan heille heidän kasvavan paremmiksi ihmisiksi seurattessaan häntä. Leadership-tyylin johtajat keskittyvät ihmisiin, mutta hänen ei tarvitse olla äänekkäs ja puhelias persoona. Heidän on vain oltava hyviä käsittelemään ihmisiä. Esimer-

kiksi tunnustuksen antaminen seuraajilleen heidän tekemästään työstä ja moitteiden sekä syytteiden ottaminen omille harteilleen kehittävät luottamusta, jota leadership-tyylin johtajat tarvitsevat seuraajiltaan. Tämän tyylin johtajat ovat muutoshakuisia ja eivät pelkää riskien ottamista. He tietävät, ettei edistystä ole mahdollista saavuttaa pelaamalla aina varman päälle riskittömällä alueella. He näkevät mahdollisuuksia siellä, missä muut näkevät vain vaaroja. Monet leadership tyylin-johtajat ovat joutuneet nuoruudessaan oppimaan voittamaan vaikeudet itsenäisesti. (Straker 2013, hakupäivä 14.11.2013.)

Leadership-tyylin johtajuus ei voi korvata Management-tyylin johtajuutta organisaatiossa. Sen pitää olla lisänä Management-johtajuuden yhteydessä. Hyvää management-johtajuutta tarvitaan, jotta organisaatio kykenee toimimaan. Hyvää leadership-johtajuutta tarvitaan viemään organisaatio tulevaisuuden haasteisiin ja kasvuun. Leadership johtaa organisaation uusiin paikkoihin, Management johtaa organisaation nykyistä rakennetta.(Daft 2008, 594.)

Johtamistyössä on säilytettävä keskeinen fokus. Tätä fokusta ei kuitenkaan saa lähteä jyränlailla viemään eteenpäin kaikki tai ei mitään asenteella, vaan on säilytettävä maltti ja avarakatseisuus muita kohtaan. Päätöksen teossa on aina hyvä harjoittaa malttia ja miettiä niin pieniä, kuin suuriakin päätöksiä yön yli, ettei tee kiivastuneena virhe päätöksiä. Johtajuudessa fokusta voidaan pitää management-tyylin johtajuutena ja malttia ja avarakatseisuutta leadership-tyylin johtajuutena. (Juntti 4.12.2013, Erkinantti 14.1.2014, Posti 24.1.2014, haastattelut.)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtaja on henkilö, joka johtaa joko persoonallaan tai asemansa tuomalla vaikutusvallalla ihmisiä tai asioita. Huonosti hoidettu johtaminen vaikuttaa johtajuuden välittömässä läheisyydessä oleviin ihmisiin ja siirtyy heidän kautta kauemmas lähtöpisteestä ja saavat aikaan huonon kierteen organisaation sisällä. Hyvä johtajuus siirtyy samalla johtajan lähellä olevista ihmisistä kauemmas ja hyvin hoidettu johtajuus voi saada aikaan hyvän kierteen siirtyessään eteenpäin. Johtajuus on siis monitahoista, ja johtamisen vaikutukset säteilevät alkupisteestään ympärille organisaation sisällä ja ulkopuolella. Nykyään johtajuus on suurta kilpailua ja uusien johtajien vaatimuksien kasvaessa tulevien sukupolvien johtajien on yhä vaikeampaa todistaa kykynsä kiihtyvässä kilpailussa. Tämä ja muut lisääntyvät paineet ja vaatimukset johtajille lisäävät uusien johtajien tarvetta kyetä käsittelemään stressia paremmin kuin aikaisemmin. (Daft 2008, 589–598.)

6.1 Yhteenveto leadership- ja management-käsitteistä

Erot leadership- ja management-tyylin johtajuuksien välillä on selkeät. Leadership-tyylin johtaja johtaa ihmisiä ja hänellä on seuraajia, jotka seuraavat häntä vapaaehtoisesti. Management-tyylin johtaja johtaa asioita ja hänellä on alaisia, jotka työskentelevät hänelle palkkiota vastaan. Leadership-tyylin johtaja ottaa riskejä pyrkiessään viemään organisaatiotaan eteenpäin kohti muutosta. Hän on omanlainen persoonansa ja pyrkii johtamaan organisaatiotaan kohti omaa visiotaan. Tämän tyylin johtaja pyrkii innostamaan seuraajiaan työskentelemään tehokkaammin ja virkistämään heidän mieltään innovaatioiden toivossa. Hän tietää, kuinka saada seuraajansa luottamaan häneen ja on erittäin hyvä käsittelemään ihmisiä. Leadership-tyylin johtajalla ei välttämättä ole muodollista valtaa seuraajiinsa. Management tyylin johtaja pyrkii minimoimaan riskit ja johtamaan organisaatiota vakaasti ilman suuria muutoksia. Hyvät management-tyylin johtajat ovat lähes kopioita toisistaan ja he tekevät asiat oikein. He eivät kyseenalaista nykyistä tilannetta ja tottelevat heidän ylemmiltä tasoilta saamiaan määräyksiä ilman kysymyksiä. Kumpikin tyyli on kuitenkin organisaatiolle elintärkeää. Johtaja ei voi johtaa organisaatiota yksin leadership-tyylin johtajuudella. Johtaja ei voi vain keskittyä henkilöstöön ja muutokseen. Hänen on keskityttävä johtamaan organisaatiota ja huoleh-

dittava myös nykytilanteessa. Organisaatio tarvitseekin management-tyylin johtajuutta kyetäkseen vastaamaan vaatimuksiin ja leadership-tyylin johtajuutta kasvaakseen ja kehittyäkseen. Leadership-johtajuus ei pysty yksin kannattelemaan organisaatiota vaan sen on oltava lisänä management-tyylin johtajuuden yhteydessä. (Daft 2008, 589–598.)

6.2 Haastatteluiden tulosten yhteenveto

Johtamisen teoriassa käydään läpi monesti niinsanottuja ruusuisimpia tapoja ja tilanteita johtaa. Käytännössä johtajan on opittava soveltamaan kaikkea oppimaansa tilanteen mukaan. Hänen on muistettava, että hänen päätöksensä vaikuttavat kaikkiin organisaatiossa työskenteleviin ja hänen on kyettävä toimimaan budjetin rajoissa. Hän ei pysty vain keskittymään ihmisten johtamiseen ja organisaation eteenpäin viemiseen, sillä johtajan ei ole mahdollista eristää itseään organisaation raha-asioista vaan raha vaikuttaa hänen johtamiseensa halu hän sitä, tai ei. Johtajan on opittava varmistamaan organisaation vakaan taloudellisen aseman ja turvaamaan organisaationsa tulevaisuus. Mahdollisuuksiin tarttuminen ei saisi olla kaikki tai ei mitään asenteella tehtyjä äkkinäisiä päätöksiä, vaan jokainen mahdollisuus pitäisi arvioida hyvin ja miettiä, onko se emoyhtiön vaarantamisen arvoista vai pitäisikö perustaa tytäryhtiö hyödyntämään se vai jättää mahdollisuus kokonaan käyttämättä. Nämä päätökset olisi kuitenkin tehtävä mahdollisimman nopeasti tai muuten jokin muu organisaatio saattaa ehtiä hyödyntämään mahdollisuuden ensin. (Juntti 4.12.2013, Erkinantti 14.1.2014, Posti 24.1.2014, haastattelut.)

Johtaminen on riskienottoa ja tasapainottelua päätösten välillä. Jokaiseen päätökseen liittyy riski, ja johtajan on kyettävä käsittelemään päätöstensä seuraukset. Mikäli johtaja ei kykene käsittelemään päätöstensä seurauksia hyvin, hän stressaantuu liiaksi. Hän saattaa kantaa stressinsä myös kotiin, jolloin se vaikuttaa myös hänen perheeseensä. Johtaja ei ole vain johtaja työpaikallaan vaan hän on sitä myös kotonaan ja vapaa-ajallaan. Johtajan on kyettävä hahmottamaan oma roolinsa ja kyettävä erottamaan työasiensa henkilökohtaisista asioista varmistakseen, etteivät ongelmat vapaa-ajalta kantaudu johtamistyöhön organisaatiossa, eivätkä organisaation ongelmat kantaudu vapaa-ajalle. (Juntti 4.12.2013, Erkinantti 14.1.2014, Posti 24.1.2014, haastattelut.)

Johtajan ei ole mahdollista tyydyttää kaikkia organisaation jäseniä päätöksillään. Hänen tekemänsä päätökset saavat aina aikaan vastustusta jossain määrin. Johtajuuden kirjoissa ja toeriassa ei käsitellä kovinkaan paljoa päätösten perustelemista tai vaikeiden alaisten käsittelyä. Johtajan on itse opeteltava kokemuksen kautta, kuinka valmistautua seisomaan omien päätöstensä takana ja perustelemaan niitä niin hankalille kuin hyvillikin alaisille. Valmistautuminen on erittäin tärkeä osa johtajan työtä. Hänen on valmistauduttava kohtaamaan alaisensa tehdessään päätöksiä organisaation puolesta. Hänen on kyettävä kohtaamaan kilpailijansa ja arvostelijansa julkisuudessa. Hyvin tehdyllä valmistautumisprosessilla näiden kaltaiset vaaratilanteet voidaan kääntää mahdollisuuksiksi. (Juntti 4.12.2013, Erkinantti 14.1.2014, Posti 24.1.2014, haastattelut.)

Parhaita tapoja nostaa työntekijöiden tuottavuutta on varmistaa heidän hyvä viihtyvyytensä ja koulutuksensa. Työntekijä joka viihtyy työssään sekä tietää, mitä tekee, on huomattavasti tuottavampi kuin työntekijät, jotka eivät pidä työstään eivätkä näin ollen ole motivoituneita hoitamaan tehtäviään parhaansa mukaan. Pitääkseen työntekijöiden tuottavuuden mahdollisimman korkealla tasolla johtajan on huolehdittava työpaikan viihtyvyydestä ja työmotivaation ylläpidosta sekä tarvittaessa varmistettava työntekijöiden riittävä koulutus. Hänellä on oltava pelisilmää ja tarkkaavaisuutta havaitakseen mahdolliset ongelmat, jotka työyhteisön sisällä mahdollisesti hautuvat, ja ratkaistakseen ne ajoissa. Pystyessään pitämään työmoraaalin korkealla ja työn innostavana johtaja voi odottaa alaistensa tuottavuuden olevan huipussaan. Innostuneet työntekijät yhdistettynä vapaaseen työkuultuuriin missä työläisillä on hyvin omaa tilaa ja vapaamuotoisempi työnkuva, jossa työntekijä itse voi ratkoa ongelmia, helpottaa uusien innovaatioiden löytämistä. (Juntti 4.12.2013, Erkinantti 14.1.2014, Posti 24.1.2014, haastattelut.)

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia johtajuutta leadership- ja management-käsitteiden valossa. Tarkoituksena oli tutkia mitä johtajuus on ja kuinka leadership- ja management- käsitteiden tapainen johtajuus ilmenee käytännössä. Johtajuutta on todella vaikea oppia vain teorian kautta. Johtaminen on niin sanotusti kutsumusammatti, joka vaatii johtajaksi haluavalta henkilöltä päätöksen, että hän todella haluaa olla johtaja ja johtaa ihmisiä. Johtajaksi ei siis tulla vain kirjoja, lukemalla vaan johtajan on hankittava kokemusta ihmisten johtamisesta pystyäkseen kasvamaan johtajana.

Tutkimuksessa tuli selväksi johtajuudesta ja tutkituista käsitteistä seuraavat asiat. Johtajuus on lyhyesti sanottuna asioiden tekemistä käyttämällä ihmisiä työkaluina. Leadership-johtajuus on ihmisten johtamista johtajan omalla karismalla. Management-johtajuus on asioiden johtamista aseman tuomalla auktoriteetillä. (Daft 2008, 589-598.) Ihmisillä on taipumus kääntyä leadership-tyylin johtajuuteen matalahierarkisissa organisaatioissa ja tilanteissa joissa johtaja on lähellä alaisiaan. Mitä kauemmas johtaja menee hierakkisesta alaisistaan, sitä suurempi osa hänen johtamistyylistään muuttuu management-tyylin johtajuudeksi. (Juntti 4.12.2013, Erkinantti 14.1.2014, Posti 24.1.2014 Haastattelut)

Johtajuus on itsessään hämärä käsite, johtajaksi mielletään ihmiset, joilla on seuraajia tai alaisia. Jollain tasolla kuitenkin jokainen ihminen on johtaja. Hänellä on aina vähintään johdettavanaan oma itsensä. Johtamisen voisikin aloittaa oman elämänsä asioiden järjestelemisellä. Mikäli ihminen pystyy organisoimaan oman elämänsä hyvin, on hän askeleen lähempänä myös muiden johtamista. Johtajaksi haluavan ihmisen on ensin siis kyettävä muuttamaan itseään johtaja henkiseksi ihmiseksi pystyäkseen kunnolla asennoitumaan kasvamaan johtajaksi. Johtajaksi kasvaminen on hidas prosessi, joka ei pääty koskaan. Aina on jotain lisää opittavana ja uusia haasteita, joihin vastata. Johtajuus on niin sanotusti kutsumus ammatti. Tullakseen hyväksi johtajaksi on henkilön itse haluttava ja päätettävä tavoittelevansa sitä.

Tutkimuksessa onnistuttiin hyvin hyödyntämään paikallisten johtajien osaamista ja Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun alumnitoimintaa haastateltavien esimiesten etsinnässä. Itse haastattelut onnistuivat todella hyvin ja haastateltavilla oli paljon arvokkaita ja mielenkiintoisia mielipiteitä johtajuudesta. Opinnäytetyön teon aikana epäonnistu-

ajan hallinnassa ja aikatauluttamisessa. En ottanut tarpeeksi monia muuttujia huomioon esimerkiksi haastattelujen organisoinnissa, ja monet tehtävät venyivät aikataulultaan aivan turhaan.

Haastatteluotoksen suhteellisen pieni koko rajoittaa tutkimuksen käytettävyyttä ja peilattavuutta teoriaan. Jatkotutkimukseksi sopisikin hyvin suuremman haastatteluotoksen ottaminen sekä samaan aikaan haastateltujen johtajien alaisten haastattelemisen heidän esimiehensä johtamistyylistä. Tutkimusta voisi myös eritellä käsittämään erikseen pienyritykset, suuryritykset, vapaaehtoissektorin ja valtion omistamat organisaatiot. Tämänäntyyppisellä erittelyllä saataisiin selville, miten taustaorganisaatio vaikuttaa johtajan työhön ja johtamistyyliin.

LÄHTEET

- Cole Gerald 1996. Management. 5. uud. painos. London; Letts Educational.
- Daft, Richard 2008. New Era of Management. 2. painos. Mason; Thomson South-Western.
- Drucker, Peter 2002. Druckerin parhaat. Juva; WSOY.
- Drucker, Peter 2006. Johtajan ajatuksissa. 1. Painos. Jyväskylä; Gummerus Kirjapaino.
- Erkinantti, Pekka, Toimitusjohtaja, BodyCenter Hyvinvointikeskus. Haastattelu 14.1.2014.
- Hesselbein, Frances & Goldsmith, Marshall & Beckhard, Richard 1996. The leader of the future. New York; The Drucker Foundation.
- Järvinen, Pekka 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki; WSOY.
- Juntti, Mirva, Opetuspäällikkö, Lapin ammattikorkeakoulu. Haastattelu 4.12.2013.
- Juuti, Pauli 2001. Johtamis puhe, Jyväskylä; WS Bookwell.
- Kauppinen, Tero 2006. Johtamisen johtaminen. Helsinki; Talentum.
- Kilpinen, Petteri 2008. Liekeissä. Jyväskylä; Gummerus Kirjapaino.
- Kostamo, Eero 2004. Suomalainen johtajuus. Helsinki; Talentum.
- Kurkela, Reijo 2014. Tilastollinen tiedonkeruu. Hakupäivä 16.2.2014
<<http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/>>
- Lehti, Maiju & Pynnönen, Pirjo 2011. Lupa johtaa. Helsinki; Talentum.
- Lipasti, Ilkka 2007. Johda yli rajojen verkostotaloudessa. Helsinki; WSOYpro.
- Mäkilouko, Marko 2003. Multikultural leadership. Helsinki; Multikustannus.
- Maxwell, John 2007. Johtajuuden 21 kiistatonta lainalaisuutta. Hämeenlinna; Päivä.
- Maxwell, John 2008. Johtajuus. Hämeenlinna; Päivä.
- McKee, Dale. today's leadership challenge. Hakupäivä 12.11.2013.
<<http://www.corneliusassoc.com/articles/Todays%20Leadership%20Challenge.pdf>>
- Murray, Alan 2013. What is the difference between management and leadership?. Hakupäivä 14.11.2013. <<http://guides.wsj.com/management/developing-a-leadership-style/what-is-the-difference-between-management-and-leadership/>>
- Nieminen, Timo & Tomperi, Sari 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo; WSOYpro.
- Nissinen, Vesa 2004. Syväjohtaminen. Helsinki; Talentum.
- Posti, Hannaleena, Konttorijohtaja, Nordea Kemi; Haastattelu 24.1.2014.
- Quinn, Robert & Faerman, Sue & Thompson, Michail & McGrath, Michael & Clair, Lynda 2011. Becoming a master manager. USA; Wiley.
- Rabinowitz, Phil 2013 Leadership and management. Hakupäivä 13.11.2013
<<http://ctb.ku.edu/en/leadership-and-management>>
- Rantamäki, Tomi & Kauhanen, Juhani & Kolari, Anu 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki; WSOYpro
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna, 2006. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Hakupäivä 15.2.2014
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html
- Stone, Gregory & Patterson, Kathleen 2005. The history of leadership focus. Hakupäivä 12.11.2013.
<http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/stone_history.pdf>
- Straker, David 2013. Leadership vs. management. Hakupäivä. 14.11.2013
<http://changingminds.org/disciplines/leadership/articles/manager_leader.htm>

LIITTEET

Liite 1. Haastattelu kysymykset

Haastattelu kysymykset

Tämänpäivän johtajuus – Leadership vai Management

1. Kertoisikko itsestäsi? Kuka olet? Missä työskentelet? mitä teet organisaatiossa?
2. Kuinka kauan olet toiminut kyseisessä virassa ja johtamis asemassa?
3. Minkälainen johtaja mielestäsi olet? Minkälainen johtamistyyli on?
4. Kuuluuko sinusta johdon kertoa tarkasti ohjeistaen mitä tehdään vai onko mielestäsi parempi inspiroida henkilökunta toimimaan oikein työskentelyssään?
5. Kuuluuko johtajan perustella päätöksiään alaisille?
6. Onko mielestäsi tärkeämpää tehokas toiminta ja tuotanto vai erinomainen asiakaspalvelu?
7. Onko mielestäsi tärkeämpää organisaation henkilöstön viihtyminen ja hyvä työilmapiiri vai tarkka valvonta ja tavoitteet jotka kertovat missä mennään?
8. Onko organisaation parempi toimia tehokkaasti ja järjestäytyneesti, kuin pyrkiä käyttämään hyväkseen uusia mahdollisuuksia ja uusia innovaatioita?
9. Onko organisaation johtamisessa mielestäsi keskittyttävä pieniin parannuksiin vai rohkeisiin innovaatioihin?
10. Tulisiko mielestäsi johtajan viedä organisaatiotaan eteenpäin vai välttää riskien ottoa ja tyytyä nykytilanteeseen?
11. Tulisiko mielestäsi johtajalla olla alaisia vaikka seuraajia?
12. Onko mielestäsi johtajan kannettava vastuu alaiensa virheistä vai tulisiko hänen syyttää virheen tekijää?
13. Onko organisaation onnistuminen johtajan ansiota vai tulisiko hänen jakaa tunnustusta onnistumisesta alaisilleenkin tai seuraajilleen?
14. Ovatko alaiset vain väline johtajan uran kehittämiseen?
15. Millaisia ovat nykyajan johtajan kohtaamat haasteet ja vaatimukset?
16. Miten johtajuus tulee kehittymään ja millaista se on sinun mielestäsi tulevaisuudessa?
17. Onko Leadership ja Management käsitteet tuttuja?
18. Oletko itse joutunut soveltamaan käsitteiden kaltaista johtamista ja missä/minkälaisissa tilanteissa?
19. Mitään vapaata lisättävää?