



## **Talousmedioiden luoma kuva hyvästä johtajasta**

Piia Lindroos

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi AMK)

Liiketoiminnan uudistaminen ja johtaminen

Master-opinnäytetyö

2025

## Tiivistelmä

<b>Tekijä</b> Piia Lindroos
<b>Tutkinto</b> Tradenomi (YAMK)
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Talousmedioiden luoma kuva hyvästä johtajasta
<b>Sivumäärä</b> 60
<p>Medialla on valta määritellä, mistä asioista puhutaan, millä tavalla niistä puhutaan ja millaisia mielikuvia yleisölle niiden pohjalta muodostuu. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten suomalaiset talousmediat kuvaavat hyvää johtajaa ja millaisia vaikutuksia talousmedioiden mukaan esiin nostetuilla tekijöillä on organisaatioille.</p> <p>Teoreettinen viitekehys pohjautuu median vaikutusvaltaa käsitteleviin teorioihin ja käsitteisiin ja siihen, miten media osallistuu mielikuvien rakentamiseen (kehysanalyysi, agendan asettaminen ja medioituminen). Viitekehyksessä tarkastellaan myös johtamistutkimuksen kehitystä historiasta nykypäivään, johtajan ominaisuuksiin keskittyviä piirre- ja taitoteorioita, sekä johtamisen tilannesidonnaisuutta ja dynaamista luonnetta.</p> <p>Empiirinen tutkimus toteutettiin dokumenttianalyysinä, jossa tutkimuskysymyksiin vastattiin sisällönanalyysin keinoin. Analyysi toteutettiin aineistolähtöisesti. Aineistona käytettiin suomalaisten talousmedioiden artikkeleita ajanjaksolta 01/2024–02/2025.</p> <p>Tulokset osoittivat, että vuorovaikutus ja empatia, sosiaalinen älykyys ja ihmisjohtaminen, itsetuntemus ja itsensä johtaminen sekä strateginen ajattelu ja suunnannäyttö nousivat tuossa esiintymisjärjestyksessä talousmedioissa keskeisimmiksi tekijöiksi kuvailtaessa hyvää johtajaa. Kaikkien näiden tekijöiden todettiin vaikuttavan organisaation toimintaan ja tuloksiin sekä ihmisten hyvinvointiin ja motivaatioon.</p> <p>Työn lopputuloksena syntyi ideoita jatkotutkimuksesta, joissa voitaisiin tarkastella esimerkiksi sitä, miten talousmedia ottaa huomioon johtamisen tilannesidonnaisuuden ja vuorovaikutteiset ominaisuudet, kuinka nopeasti käsitys hyvästä johtajasta muuttuu, ja ylläpitääkö talousmedioiden luoma kuva hyvästä johtajasta vanhentuneita käsitteitä vai luoko se pohjaa nykyaikaiselle johtamiskäsitykselle.</p>
<b>Asiasanat</b> Johtaja, johtaminen, media, talousmedia, hyvä johtaja, hyvän johtajan vaikutukset

## Sisällys

1 Johdanto .....	2
1.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet .....	3
1.2 Rakenne .....	4
2 Median rooli johtajakuvan rakentajana .....	6
2.1 Kehysanalyysi ja merkitysten rakentuminen .....	6
2.2 Agendan asettaminen ja julkisen keskustelun painopisteet .....	7
2.3 Medioituminen ja median yhteiskunnallinen vaikutus .....	7
2.4 Syvään juurtuneet oletukset johtajasta ja johtamisesta .....	8
3 Johtamisen keskeiset ulottuvuudet.....	10
3.1 Johtamistutkimuksen kehityskaari ja nykyiset suuntaukset .....	10
3.2 Piirteet ja taidot johtajakuvan muodostumisessa .....	11
3.3 Piirreteoria ja yksilön pysyvät ominaisuudet.....	11
3.4 Taitoteoriaan pohjautuvat opittavat ja kehitettävät taidot.....	14
3.5 Johtaminen tilannesidonnaisena ja dynaamisena ilmiönä .....	15
4 Yhteenvedo ja viitekehyksen käyttö tutkimuksessa .....	18
5 Tutkimuksen metodologia ja toteutus .....	21
5.1. Laadullinen tutkimus .....	21
5.2. Dokumenttianalyysi .....	21
5.3. Aineiston hankinta .....	22
5.4. Aineiston analyysi: sisällönanalyysi .....	23
6 Tulokset.....	34
6.1. Millainen on hyvä johtaja.....	35
6.2. Hyvään johtajaan liitettyjen tekijöiden vaikutukset .....	40
7 Pohdinta .....	47
7.1 Tutkimuskysymysten tarkastelu suhteessa teoriaan ja tuloksiin.....	47
7.2 Luotettavuuden arviointi.....	50
7.3 Suositukset ja oman oppimisen reflektointi .....	51
7.4 Jatkotutkimusaiheita.....	52
Lähteet .....	54

## 1 Johdanto

Media ei ainoastaan välitä tietoa, vaan se myös määrittelee, mistä asioista puhutaan, miten niistä puhutaan ja millaisia mielikuvia tämän seurauksena yleisölle muodostuu. "Totuus on tämän maailman asia; se tuotetaan vain erilaisten rajoitusten kautta." Ranskalainen filosofi ja historian professori Michel Foucault totesi, että yhteiskunta tuottaa "totuuden" omien diskurssiensa ja instituutioidensa kautta. Media toimii yhtenä näistä instituutioista, paikkana, jossa totuutta sekä tuotetaan että jaetaan ja jossa tieto ja valta kietoutuvat erottamattomasti toisiinsa. (Lynch 2001, luku 14). Median tuottamat merkitykset eivät rajoitu politiikkaan tai kulttuuriin, vaan ulottuvat myös työelämään ja esimerkiksi siihen, miten johtajaa kuvaillaan.

Foucault'n ajatus on ajankohtainen myös suomalaisessa mediaympäristössä, jossa media toimii keskeisenä tiedon ja merkitysten tuottajana. Median vaikutus Suomessa on merkittävä, ja luottamus uutismediaan on kansainvälisesti vertaillen korkealla tasolla (Reuters Institute 2025). Tästä huolimatta Suomessa on tutkittu vain vähän, millaisen kuvan talousmedia rakentaa hyvästä johtajasta. Tämä opinnäytetyö tarkastelee, miten suomalaiset talousmediat kuvaavat hyvää johtajaa, ja millaisia vaikutuksia hyvään johtajaan liitetyillä tekijöillä on organisaatioille.

Talousmedioiden kohdeyleisöön kuuluu sekä liike-elämän toimijoita että laajemmasta yleisöstä koostuva lukijakunta, mikä antaa niille merkittävän vaikutusvallan johtamisen ihanteiden ja käsitysten muokkaajina. Reuters Instituten mukaan suomalaiset luottavat talousmedioihin poikkeuksellisen vahvasti: Kauppalehteen luottaa 78 prosenttia ja Talouselämään 77 prosenttia lukijoista. Talousmediat tavoittavat yleisöä verkkosivujen ja painetun median lisäksi myös sosiaalisen median, viestipalveluiden ja sähköpostin kautta. Noin neljännes uutisista jaetaan näitä kanavia hyödyntäen, mikä laajentaa median vaikuttavuutta sen ydinkohderyhmän ulkopuolelle. (Reuters Institute 2025.)

Media on merkittävä tekijä siinä, millainen kuva johtajasta rakentuu. Journalistiikan työelämäprofessori Laura Saarikoski mukaan uutisointi painottuu usein yllättäviin ja negatiivisiin aiheisiin, vaikka työelämästä kirjoitetaan myös myönteisesti. Neuropsykologi Laura Sokaan mukaan media ei ainoastaan välitä todellisuutta, vaan myös muokkaa sitä. Johtamista koskevat positiiviset jutut keskittyvät usein henkilöhaastatteluihin, joissa korostuu sankarijohtajan kuva. (TYÖ2030, 7–8, 18, 29–30.)

Johtajan rooli on murroksessa 2000-luvulla. Johtajilta odotetaan yhtä aikaa strategista näkemystä, empaattista otetta, sekä kykyä sopeutua muutoksiin ja johtaa niitä, mutta myös lukuisia muita

ominaisuuksia ja taitoja, jotka tukevat organisaation tavoitteiden saavuttamista. Tehtävästä on tullut yhä monimutkaisempi ja kuormittavampi, ja samalla sen houkuttelevuus on laskenut. Useat viimeaikaiset tutkimukset osoittavatkin, että johtaminen ei houkuttele nuoria työntekijöitä. Esimerkiksi Robert Waltersin tutkimuksessa 52 prosenttia tutkimukseen osallistuneista Z-sukupolveen kuuluvista asiantuntijoista kertoi, ettei ole kiinnostunut etenemään keskijohtotehtäviin (Hughes 2024).

Työeläkeyhtiö Elon raportin mukaan kolmasosa esihenkilöistä koki työkykynsä heikentyneen (Nykänen, Savolainen & Manninen 2025). Työuupumuksen riski on Miten Suomi voi – seurantatutkimuksen mukaan kolminkertainen vuoteen 2019 verrattuna (Korpimies 2024). Johtamisen haasteita lisää se, että erityisesti keskijohdolla on usein suuri vastuu mutta rajalliset päätöksentekomahdollisuudet, ja roolissa vaaditaan laajaa osaamista strategisesta johtamisesta ihmissuhdetaitoihin (Hughes 2024). Johtamistyö on ylikuormittavaa, ja johtajilta odotetaan yhtä aikaa kovaa tuloksentekoa, vahvaa läsnäoloa ja esimerkkiä jaksamisesta (Munkki 2024). Johtamisen kasvavat vaatimukset ja kiinnostuksen väheneminen johtajan roolia kohtaan herättävät kysymyksen siitä, millaisen kuvan media välittää hyvästä johtajasta.

Suomen kielessä on käytössä yksi sana, kun puhutaan johtajan tehtävästä, eli johtamisesta. Englannin kielessä johtajaan liitetään kaksi käsitettä, leadership ja management. Leadershipin nähdään keskittyvän enemmän ihmisten johtamiseen ja heihin vaikuttamiseensa. Management taas nähdään asioiden johtamisena ja hallinnollisten asioiden hoitamisena. Leadershipin ja managementin erottelu tässä tutkimuksessa auttaa erittelemään, korostaako media ihmislähtöisiä vai asialähtöisiä ominaisuuksia. Leadershipin ja managementin käsitteitä käsitellään myöhemmin tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä.

## **1.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet**

Tässä opinnäytetyössä tutkin, miten talousmediat kuvaavat hyvää johtajaa ja millaisia vaikutuksia talousmediat (Kauppalehti ja Talouselämä) näkevät hyvään johtajaan liitetyillä tekijöillä olevan organisaatioille. Tutkimusaineistona ovat talousmedioiden johtamisaiheiset artikkelit, kolumnit, henkilökuvat, blogit ja mielipidekirjoitukset (53 kpl) ajanjaksolta 1/2024–2/2025. Vaikka mediaa ja johtamista on tutkittu laajasti, tutkimuksia suomalaisten talousmedioiden luomasta johtajakuvasta ei juurikaan löydy.

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, miten talousmedia kuvaa hyvää johtajaa sekä millaisia vaikutuksia hyvään johtajaan liitetyillä tekijöillä kuvaillaan olevan. Työn lopputuloksena

esitetään johtopäätöksiä, pohdintaa ja suosituksia siitä, millaisia jatkotutkimusaiheita tämä tutkimus voi synnyttää.

Tutkimuskysymykset:

K1: Miten talousmediat kuvaavat hyvää johtajaa?

K2: Millaisia vaikutuksia talousmedioiden mukaan hyvään johtajaan liitetyillä tekijöillä on organisaatioille?

## **1.2 Rakenne**

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys tarkastelee median vaikutusvaltaa ja johtamisen teoreettisia käsitteitä ja tutkimuksia, ja hyvään johtajaan menneisyydessä ja tänä päivänä liitettyjä ominaisuuksia ja tekijöitä. Työn ensimmäinen osa keskittyy median rooliin yhteiskunnassa ja siihen, miten media osallistuu mielikuvien rakentamiseen. Tätä ilmiötä tarkastellaan kehysanalyysin, agendan asettamisen ja medioitumisen käsitteiden kautta. Lisäksi tutustutaan median ylläpitämiin mielikuviin johtamisesta.

Toisessa osassa tarkastellaan johtamisen käsitettä ja sen historiallista kehitystä, jotta johtamisen kehitystä voidaan samalla peilata tutkimuksen löydöksiin. Lisäksi pohditaan leadershipin ja managementin välistä eroa sekä esitellään tutkimuksen kannalta keskeiset teoreettiset näkökulmat, piirre- ja taitoteoriat, joilla hyvää johtajaa on vuosien saatossa määritelty. Lisäksi tarkastellaan piirre- ja taitoteorioiden vahvuuksia ja rajoituksia, ja johtamisen dynaamista ja tilannesidonnaista luonnetta.

Tutkimusosiossa kuvataan tutkimuksen metodologia ja toteutusmenetelmät. Tulokset on jaettu pääluokkiin, joiden avulla hahmotetaan ensin median tuottamaa kuvaa hyvästä johtajasta ja sen jälkeen esille nostettujen tekijöiden vaikutuksia organisaatioihin median näkökulmasta. Lopuksi esitetään päätelmät, kehitysehdotukset, sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, kirjoittajan oppimisprosessia ja ehdotetaan aiheita jatkotutkimukselle.

## **1.3 Tekoälyn käyttö tutkimuksessa**

Opinnäytetyössä on hyödynnetty ChatGPT-tekoälysovellusta ideoiden tuottamisessa, rakenteen selkeyttämisessä ja kielen viimeistelyssä. Tekoälyä on käytetty toistuvasti työn eri vaiheissa, ja sen tuottamat ehdotukset ja muokkaukset on tarkistettu huolellisesti. Tekijä on varmistanut, että sisältö

on virheetöntä ja ymmärrettävää. Tekoälyn käyttö on toteutettu vastuullisesti huomioiden tietosuoja ja tekijänoikeudet. Kaikki lähteet ovat todellisia ja niitä on käytetty ohjeiden mukaisesti.

## 2 Median rooli johtajakuvan rakentajana

Media on keskeinen toimija johtajakuvan muodostumisessa. Suomalaiset käyttävät median parissa päivittäin keskimäärin yli kymmenen tuntia, mikä korostaa sen potentiaalia vaikuttaa yleisiin käsityksiin (Sanoma 2024). Talousmedioiden lukijakunta koostuu sekä liike-elämän toimijoista että laajemmasta yleisöstä, mikä antaa medioille mahdollisuuden muokata käsityksiä ja mielikuvia hyvästä johtajasta.

Median välittämä johtajakuva ei kuitenkaan muodostu yksinomaan johtajan omien tekojen perusteella, vaan se rakentuu vuorovaikutuksessa median ja yleisön kanssa. Seuraavaksi tarkastellaan kolmea teoriaa, kehysanalyysia, agendan asettamista ja medioitumista, jotka avaavat median roolia merkitysten tuottajana sekä mielikuvien rakentajana ja niihin vaikuttajana. Lisäksi kuvataan syvään juurtuneita uskomuksia, joita media edelleen ylläpitää.

### 2.1 Kehysanalyysi ja merkitysten rakentuminen

Erving Goffmann esitteli vuonna 1974 kehysanalyysin (framing theoryn), joka tarjoaa välineen ymmärtää, miten media rakentaa merkityksiä. Teorian mukaan ihmiset tulkitsevat kokemuksiaan erilaisten kehysten kautta, jotka ohjaavat mitä näkökulmia pidetään olennaisina. "Kehys" viittaa siihen merkitysten ulottuvuuteen, joka syntyy asioiden suhteissa toisiinsa. (Goffman 1974, xiii.) Goffman jakoi kehukset kahteen eri pääkategoriaan; luonnolliset (natural framing) ja sosiaaliset (social framing). Sosiaaliset kehukset tarjoavat taustaymmärryksen tapahtumille, liittäen tapahtumiin ihmisen tahdon ja toimijuuden. Yleensä hahmotamme tapahtumat ensisijaisten kehysten, eli erilaisten "linssien" kautta, ja valittu kehys tarjoaa tavan kuvata tapahtumaa. (Goffman 1974, 22–24.)

Goffmanin teorian pohjalta kehysanalyysia alettiin soveltaa mediaan viestinnän ja politiikan tutkimuksissa. Robert Entmanin (1993) mukaan kehystämisen on kyse valinnoista ja korostamisesta. Kehystämisen on siis kyse siitä, miten viestit valikoidaan ja korostetaan siten, että tietyt merkitykset ja tulkinnat nousevat esiin, muokaten yleisön käsityksiä. (Entman 1993, 51–52.) Kehystämisen mekanismeihin kuuluvat esimerkiksi tarinan sijoittaminen lehden eri osiin, symbolit ja merkit, visuaaliset kuvat, alatunnisteet sekä uutisen koko. Kehys rakentuu valinnan ja merkittävyyden (salience) perusteelle, jossa esimerkiksi tiettyjä näkökulmia ongelmaan korostetaan samalla, kun toiset suljetaan pois. (Zaklana 2025, 76.)

Tutkimukset osoittavat, että mediakehykset vaikuttavat merkittävästi yleiseen mielipiteeseen ja päätöksentekoon. Mitä johdonmukaisemmin tietty kehys toistuu ajan myötä, sitä todennäköisemmin se muokkaa julkisia käsityksiä. Media vaikuttaa siihen, mitkä aiheet nousevat julkiseen keskusteluun, kun se valitsee näkökulmat ja ohjaa siten keskustelun painopisteitä yhteiskunnassa. (Zaklana 2025, 84.) Esimerkiksi johtajia käsittelevissä artikkeleissa media voi valita tarkasti, mitä asioita ja miten ne nostetaan esille.

## **2.2 Agendan asettaminen ja julkisen keskustelun painopisteet**

Median vaikutusta voidaan tarkastella myös agendan asettamisen kautta (agenda setting). Jo 1920-luvulla Walter Lippman totesi, että medialla on suuri merkitys siinä, millaisia mielikuvia ihmiset muodostavat asioista, joita he eivät ole itse kokeneet. Tutkimuksissa on myös todettu, että median esittämät painotukset korreloivat suoraan yleisön kokemaan asioiden tärkeysjärjestykseen. (McCombs & Shaw 1972, 157.)

Tämä osoittaa, että media ei ainoastaan kehystä asioita, vaan myös päättää, mitkä aiheet nousevat julkiseen keskusteluun ja millä merkityksillä. Agendan asettamisen tutkimus on tuonut esiin kolme keskeistä vaikutusta yleisön asenteisiin. Ne ovat mielipiteiden muodostaminen, miellelyhtymien aktivoituminen sekä mielipiteiden muokkaaminen korostamalla tiettyjä ominaisuuksia (McCombs & Shaw 1972, 162–163). Agendan asettaminen voi ohjata ihmisten arvoja ja odotuksia, esimerkiksi siinä, millainen johtaja nähdään hyvänä johtajana.

Tuore artikkeli *Breaking the News: How Does CEO Media Coverage Influence Consumer and Investor Evaluations* (2024) tarkastelee, miten toimitusjohtajiin liittyvä uutisointi vaikutti kuluttajien ja sijoittajien käsityksiin yrityksestä ja sen johdosta. Tutkimuksen mukaan median kautta välitetyt uutiset muokkasivat voimakkaasti ihmisten mielipiteitä. Positiivinen mediahuomio vahvisti luottamusta ja uskottavuutta, kun taas negatiivinen uutisointi, kuten skandaalit ja epäonnistumiset, heikensivät mielikuvaa nopeasti. Näin media vaikuttaa myös siihen, miten johtajia ymmärretään ja arvostetaan työelämässä. Tulokset tukevat käsitystä, että johtajakuva ei ole vain johtajan omaa toimintaa heijastava, vaan myös median ja yleisön vuorovaikutuksen tulosta. (Säbler & Gala 2024, 630–631.)

## **2.3 Medioituminen ja median yhteiskunnallinen vaikutus**

Median yhteiskunnallista vaikutusta on viime vuosikymmeninä kuvattu käsitteellä medioituminen (mediatization). Mazzoleni ja Schulz totesivat, että poliittiset instituutiot ovat useissa maissa riippuvaisia joukkoviestinnästä ja mukautuvat sen logiikkaan, säilyttäen silti kontrollin omista

prosesseistaan. Medioitumisen näkökulmasta media ei yksin ole vallan lähde, vaan se kietoutuu osaksi laajempia yhteiskunnallisia, poliittisia ja taloudellisia rakenteita. (Mazzoleni & Schulz 1999, 247.) Medioituminen voidaan nähdä joko hallitsevana medialogiikkana (vahva teoria), jossa koko yhteiskunta medioituu tai laajempaa yhteiskunnallisena muutosprosessina muiden rinnalla (heikko teoria), joka kuitenkin toteaa medioitumisen läpäisevän koko yhteiskunnan. (Ampuja, Koivisto & Välvirronen 2014, 26, 31.)

Anu Kantolan tutkimus osoittaa, että media on yhä kiinnostuneempi johtajien persoonallisuuksista. Samaan aikaan mediasta on tullut tärkeä liiketoiminnan johtamisen väline, jonka avulla toimitusjohtajat voivat hallita hajautettuja ja globaaleita organisaatioita. Median avulla rakennetaan ja ylläpidetään yrityskulttuuria, identiteettiä, brändejä ja mainetta. (Kantola 2014, 38.)

Esimerkiksi kehystämisen, agendan asettamisen ja medioitumisen kautta media paitsi välittää tietoa, se myös muokkaa ja rakentaa käsityksiä johtamisesta. Nämä tutkimukset osoittavat, että johtajakuva ei ole vain johtajan omaa toimintaa heijastava, vaan se syntyy median, yleisön ja organisaation vuorovaikutuksesta.

Helsingin Yliopiston tutkimuksen mukaan noin puolet Suomen kansasta suhtautuu median valtaan kriittisesti ja enemmistö toteaa median vallan kasvaneen. Kyselyn mukaan myös osa yleisöstä kokee, että media käyttää valtaa väärin ja pyrkii manipuloimaan heidän mielipiteitään. Yleisön mukaan toimittajien työhön vaikuttavat heidän omat mielipiteensä. Noin puolet kyselyyn vastaajista koki, että yleisöllä on liian vähän vaikutusvaltaa siihen, mitä medioissa kerrotaan. (Matikainen, Ojala, Horowitz & Jääsaari 2020, 45–47, 49.)

## **2.4 Syvään juurtuneet oletukset johtajasta ja johtamisesta**

Vaikka johtamisen tutkimuksessa on viime vuosikymmeninä edistytty merkittävästi, elossa on yhä sitkeitä, teoreettisesti vanhentuneita ja tutkimuksiin heikosti pohjautuvia oletuksia. Haslam ym. kuvaavat tätä ilmiötä zombijohtajuuden termillä, viitaten ajatuksiin, jotka ovat muodollisesti "kuolleita", mutta jotka jatkavat vaikutustaan tutkimuksissa, puheessa ja käytännöissä. (Haslam, Alvesson & Reicher 2024, 1–2.)

Johtamista koskevat syvään juurtuneet ajatukset ylläpitävät käsitystä, jonka mukaan ihmiset tarvitsevat hierarkkisen yhteiskuntarakenteen ja vahvat johtajat ylläpitämään järjestystä. Tämä oletus rakentuu ajatukselle, että johtajat ovat poikkeuksellisia yksilöitä, joilla on erityisiä, heidät muista erottavia ominaisuuksia ja joita edustaa erityisesti miespuolinen johtajan "prototyyppi". Tämän ajattelutavan mukaan ryhmän menestys on ainoastaan johtajan ansiota. Näiden

juurtuneiden käsitysten mukaan myös historia on käytännössä tarina mahtavista johtajista. (Haslam, Alvesson & Reicher 2024, 1–2.)

Tämän vanhentuneen käsityksen ylläpitäminen palvelee eliittien etuja, hyödyttää johtajuusteollista kompleksia ja antaa vastauksen tavallisten ihmisten kokemaan epävarmuuteen ja hallinnan tunteen heikkenemiseen. Tätä ajattelun suuntaa vahvistaa laaja joukko toimijoita, joihin lukeutuu myös media, koska se kykenee tuottamaan vaikutusvaltaisille ryhmille mieluisia ja heidän odotuksiensa mukaisia tulkintoja johtamisesta. (Haslam, Alvesson & Reicher 2024, 1–2.) Foucault'n esiin tuoma näkökulma, jonka mukaan yhteiskunta tuottaa "totuuden" omien diskurssiensa ja instituutioidensa kautta, nivoutuu Haslamin ym. pohdintaan tiedon ja vallan kietoutumisesta toisiinsa (Lynch 2001, luku 14; Haslam, Alvesson & Reicher 2024, 1–2).

Median teorioiden, kuten kehysanalyysin (Goffman 1974), agendan asettamisen (McCombs & Shaw 1972) ja medioitumisen (Mazzoleni & Schulz 1999), avulla voidaan tarkastella, miten talousmedia valikoi, painottaa ja muokkaa kuvaa johtajista. Näiden teorioiden kautta avautuvat myös ne tavat, joiden avulla media rakentaa käsityksiä johtajista ja määrittää, millaisia johtajia pidetään hyvinä.

Tämän median vaikutusvaltaan liittyvän viitekehyksen jälkeen siirrytään tarkastelemaan johtamisen teoreettisia näkökulmia. Seuraavissa luvuissa käsitellään johtajuuden ja johtamisen eroavaisuuksia, johtamiseen liittyvän tutkimuksen historiallista kehitystä ja nykyhetkeä, ja johtajaan liittyviä piirre- ja taitoteorioita vahvuuksineen ja heikkouksineen, sekä johtamista dynaamisena ja vuorovaikutteisena ilmiönä. Näiden johtamiseen liittyvien teorioiden avulla tutkitaan median luomaa mielikuvaa sekä arvioida, miten media ottaa huomioon nämä teoreettiset viitekehykset kuvatessaan hyvää johtajaa ja hyvän johtajan vaikutuksia organisaatioon.

### 3 Johtamisen keskeiset ulottuvuudet

Johtamisella nähdään olevan kaksi keskeistä ulottuvuutta: ihmisten johtaminen ja asioiden johtaminen. Suomen kielessä näille ei ole vakiintunut omia termejä, vaan molempia kuvataan pääsääntöisesti sanalla johtaminen. Kansainvälisessä kirjallisuudessa nämä ulottuvuudet erotellaan käsitteillä leadership ja management. Tutkijat ovat laajasti samaa mieltä siitä, että nämä kaksi käsitettä eivät ole sama asia.

Kotter (2001) tiivistää eroavaisuudet siten, että leadership viittaa ihmisten johtamiseen, kuten suunnan näyttämiseen, muutosten hallintaan ja strategioiden kehittämiseen, kun taas management kuvaa asioiden johtamista, kuten organisointia, suunnittelua ja resursointia. Leadership motivoi ja inspiroi ihmisiä kulkemaan kohti yhteistä päämäärää, kun taas managementissa luodaan rakenteita, valvotaan toteutusta ja ratkaistaan ongelmia. (Kotter, 2001.)

Minzbergin näkökulma auttaa hahmottamaan suhdetta näiden kahden ulottuvuuden välillä. Hänen mukaansa käytännöllisin tapa ymmärtää leadership, on nähdä se yhtenä johtamisen roolina management-tehtävän rinnalla. Näin käsitteet linkittyvät toisiinsa, mutta säilyttävät omat painotuksensa. (Yukl 2020, 26.) Tästä muodostuu kokonaisuus, jota suomen kielessä kutsutaan yksinkertaisesti johtamiseksi. Johtamisessa täytyy hallita kumpikin ulottuvuus, sekä leadership että management, ihmisten johtaminen sekä asioiden johtaminen.

Seuraavassa luvussa tarkastellaan tiivistetysti johtamistutkimuksen historiallista kehitystä ja nykyhetkeä. Nämä antavat taustaa analyysille siitä, millaista kuvaa mediassa rakennetaan hyvästä johtajasta.

#### 3.1 Johtamistutkimuksen kehityskaari ja nykyiset suuntaukset

Johtamistutkimus on moniulotteinen ja monimutkainen kokonaisuus, joka on kiinnostanut tutkijoita pitkään. Rost löysi vuosien 1900–1990 kirjallisuudesta yli 200 eri määritettä johtamiselle, mikä kertoo johtamisen monimutkaisesta luonteesta (Northouse 2021, 2). Vuosituhannen alun tutkimuksessa johtaminen nähtiin kontrollin ja vallan keskittämisenä, kun taas vuosikymmenten saatossa vaikuttamisen ja ryhmän dynamiikan rooli korostui. Vuosituhannen puolivälin jälkeen painopiste siirtyi tavoitteiden kehittämiseen ja ryhmän ohjaamiseen, ja 1900-luvun jälkipuoliskolla ryhmäkeskeisyydestä koko organisaation toiminnan painotukseen. Samalla eri johtamisteoriat transformatiivisesta johtamisesta palvelemaan ja adaptiiviseen johtamiseen alkoivat saada valtaa. (Northouse 2021, 2–5.)

2000-luvun johtamistutkimusta luonnehtii moninaisuus ja jatkuva teoreettinen laajentuminen. Neo-karismaattiset teoriat, kuten transformaationaalinen ja karismaattinen johtaminen ovat edelleen hallitsevassa asemassa, mutta rinnalla ovat pysyneet ja siihen nousseet mm. strateginen ja tiimijohtaminen, monimutkaisuusteoriat, luovuuden ja muutoksen johtaminen, sekä seuraajakeskeiset lähestymistavat. Lisäksi eettiset ja moraaliset johtamisteoriat, autenttinen, palveleva ja spirituaalinen johtaminen, ovat saaneet huomiota. Tutkimus on myös laajentunut uusille alueille, kuten tunteisiin, tuhoisaan johtamiseen ja biologisiin sekä neurotieteellisiin lähestymistapoihin. (Dinh & Lord 2014, 39.)

Johtaminen on alati kehittyvä kokonaisuus, joka jatkaa muotoutumistaan erilaisten johtamisen osa-alueiden kehittymisen ja organisaation muuttuvien tarpeiden myötä. Näistä lähestymistavoista erityisesti piirre- ja taitoteoriat ovat keskeisiä tässä tutkimuksessa, sillä ne ovat edelleen vahvasti esillä johtamistutkimuksessa ja auttavat jäsentämään sitä, minkälaisia tekijöitä hyvään johtajaan liitetään talousmedioissa.

### **3.2 Piirteet ja taidot johtajakuvan muodostumisessa**

Johtamistutkimuksen moniulotteisuuden ja kehityksen rinnalla yksilön piirteet ja taidot ovat säilyneet kiinnostuksen kohteina. Piirteisiin ja taitoihin keskittyminen voi myös olla luomassa mielikuvaa siitä, kuka ylipäänsä nähdään johtajaksi soveltuvana. Piirreteoriat tarkastelevat johtajan pääasiassa pysyviä persoonallisuuden piirteitä, kuten itsevarmuutta ja päättäväisyyttä. Taitoteoriat puolestaan painottavat johtajan opittavia kykyjä, kuten vuorovaikutustaitoja, ongelmanratkaisua ja strategista ajattelua. (Northouse 2021, 8, 56.)

Kun talousmedian luomaa kuvaa hyvästä johtajasta tarkastellaan, voidaan samalla havainnoida, painottaako media johtajaa ennen kaikkea ihmisjohtajana vai asiajohtajana. Tässä tutkimuksessa piirteitä ja taitoja tarkastellaan yhteisenä kokonaisuutena, johon talousmedia liittää mielikuvan hyvästä johtajasta ja jonka ajatellaan tuottavan erilaisia vaikutuksia.

### **3.3 Piirreteoria ja yksilön pysyvät ominaisuudet**

Onko olemassa synnynnäisesti hyviä johtajia? Ensimmäisenä tarkastellaan piirreteoriaa, joka on yksi ensimmäisiä yrityksiä selittää, miksi jotkut ihmiset nousevat johtajiksi.

Piirreteorian varhaisimmat muodot perustuivat 1800-luvulla esitettyyn "great man"-teoriaan, joka keskittyi sosiaalisten, poliittisten ja sotilaallisten johtajien piirteisiin. Teoriaa havainnollistettiin esimerkeillä, kuten Katariina Suurella, Abraham Lincolnilta ja Napoleonilla. Thomas Carlylen "great

man” -teorian mukaan koko maailmanhistoria on erityisiä lahjoja omaavien sankarillisten yksilöiden ansiota. Carlylen tulkinta ei kuitenkaan kuulunut tiukkaan teoreettiseen ja empiriseen tutkimukseen, vaan oli enemmänkin tulkinta siitä, miksi ihmiset etsivät sankareita. Kuitenkin ajatus siitä, että aidosti suuret johtajat ovat syntyneet johtajiksi, elää edelleen. (Peters 2023, 2–3.)

Jo varhaiset tutkimukset erottivat kaksi piirrekategoriaa; synnynnäiset piirteet (emergent traits), jotka ovat vahvasti perinnöllisiä, kuten älykkyys, pituus, itsevarmuus ja viehättävyys, sekä tehokkuuspiirteet (effectiveness traits), jotka perustuvat kokemukseen ja oppimiseen (Khan & Nawaz, 2016). Stodgillin ensimmäisessä tutkimuksessa (1948) listattiin kahdeksan keskeistä piirrettä, joilla oli yhteys siihen, miten yksilöt nousivat johtajiksi ryhmässä: älykkyys, valppaus, näkemysellisyys, vastuullisuus, aloitteellisuus, sinnikkyys, itseluottamus ja sosiaalisuus. Stodgill oli kuitenkin yksi ensimmäisistä tutkijoista, joka totesi, että johtaja ei ole tehokas tai vaikuttava pelkästään tiettyjen piirteiden perusteella. Hänen tutkimuksensa mukaan piirteet eivät yksin riitä johtajaksi pääsemiseksi, vaan niiden on sovelluttava kuhunkin tilanteeseen. (Northouse 2021, 28.) Toisessa tutkimuksessaan Stodgill laajensi listausta johtajalle ominaisista piirteistä, mutta korosti kuitenkin persoonallisuuspiirteiden ja tilannekohtaisten tekijöiden yhteisvaikutusta. (Northouse 2021, 29.)

Mann taas nosti 1950-luvun tutkimuksessa esiin johtajan kuusi vahvaa piirrettä: älykkyys, maskuliinisuus, sopeutumiskyky, hallitsevuus, ekstroverttiys, ja konservatismi. Kirkpatricin ja Locken 1990-luvun tutkimuksen mukaan johtajilla on erilaisia opittavia piirteitä, jotka erottavat heidät muista, kuten sinnikkyys, motivaatio, rehellisyys, itseluottamus, kognitiivinen kyvykkyys ja tehtäväkohtainen asiantuntemus. (Northouse 2021, 29–30.)

Viimeisen kymmenen vuoden aikana kiinnostus johtajien piirteisiin on taas noussut. Vuonna 2017 Zaccaro, Kemp ja Bader nostivat johtajan keskeisiksi piirteiksi mm. kognitiivisen kyvykkyuden, tunnollisuuden, tunne-elämän vakauden, sovinnollisuuden, motivaation, tunneällyn, ja sosiaalisen älykkyuden (Northouse 2021, 31). Johtajan vaikuttavuuteen on yhdistetty myös korkea energiataso ja stressinsietokyky, sisäisen kontrollikeskuksen omaaminen, tunne-elämän vakaus ja kypsyyden, positiivinen käsitys itsestä, rehellisyys, motivaatio valtaa kohtaan, kohtalaisen korkea suoritusmotivaatio, korkea itseluottamus, ja kohtalaisen matala tarve saada sosiaalista hyväksyntää (Yukl & Gardner, 2020, 195). Melko pysyvinä piirteinä vuodesta toiseen ovat pysyneet älykkyys, itsevarmuus, päättäväisyys, eettisyys, rehellisyys ja sosiaalisuus (Northouse 2021, 32).

Persoonallisuus, temperamentti, tarpeet, motiivit ja arvot kuuluvat johtajatutkimusten mukaan piirteisiin. Tutkimusten mukaan merkittävä osa piirteistä on kuitenkin yhdistelmä oppimisen ja

perityn kyvyn yhteisvaikutusta. Nämä tekijät vaikuttavat siihen, millaiset ärsykkeet ja kokemukset johtaja kokee palkitsevina. (Arvey, Li & Wang, 2016; Bouchard, Lykken, McGue, Segal, & Tellegen 1990; Zhang, Ilies, & Arvey, 2009, kuten viitattu Yukl & Gardner, 2020, 192–193.)

### **Piirreteorian vahvuudet**

Piirreteoria on houkutteleva lähestymistapa, koska se vastaa yleistä käsitystä johtajista yksilöinä, jotka näyttävät tietä. Mediassa ja laajemmin yhteiskunnassa on vakiintunut käsitys siitä, että johtajat ovat erityisiä henkilöitä, joilla on ainutlaatuisia lahjoja ja kykyjä saavuttaa poikkeuksellisia asioita. Piirreteorian vahvuutena on myös pitkä tutkimushistoria. Mitään muuta johtamisteoriaa ei ole tutkittu yhtä paljon ja yhtä tarkasti. Teorian etuna on lisäksi sen selkeä keskittyminen yksinomaan johtajaan, ei häntä ympäröiviin tekijöihin tai muuttuviin tilanteisiin. Lisäksi piirreteoria tarjoaa välineitä itsetuntemuksen ja johtajaksi kehittymisen arviointiin. (Northouse 2021, 41–44.)

Nykyinen tutkimus osoittaa, että johtajan tehokkuutta ja menestystä voidaan ennustaa tietyillä persoonallisuuden piirteillä ja kognitiivisilla kyvyillä. Esimerkiksi älykkyys, karisma ja sosiaaliset taidot on yhdistetty hyvään johtajaan. Johtajan menestystä eivät kuitenkaan selitä yksittäiset piirteet, vaan piirteiden ja tilanteiden väliset yhteydet. (Zaccaro 2007, 6–13.)

### **Piirreteorian heikkoudet**

1900-luvun puolivälissä piirreteoriaa alettiin haastaa, mutta havaituista heikkouksista huolimatta, se ei ole missään vaiheessa kokonaan väistynyt. Piirteiden määrä voi käytännössä olla loputon, eikä teoria huomioi tilannekohtaisia tekijöitä. Lähestymistapa on lisäksi johtanut vahvasti subjektiivisiin määritelmiin tärkeimmistä piirteistä. Piirreteoria ei tarkastele myöskään sitä, miten yksittäiset piirteet tai niiden kokonaisuus vaikuttavat ryhmän jäseniin. (Northouse 2021, 44.)

Useimmat piirretutkimukset eivät myöskään perustu teoreettiseen malliin, joka selittäisi, miten piirteet liittyvät johtajan vaikuttavuuteen ja urakehitykseen. Tutkimuksissa ei useinkaan kiinnitetä huomiota johtamistilanteeseen, ja monet niistä keskittyvät vain yksittäisten piirteiden vaikutuksiin sen sijaan, että tarkastelisivat eri piirteiden keskinäistä vuorovaikutusta. (Day ym. 2014, 2.)

Samadin mukaan “henkilö ei tule johtajaksi pelkästään omistamalla jonkin piirteiden yhdistelmän” (Khan & Khan 2016, 1). Ryan & Tipu (2013) puolestaan toteavat, että johtamisessa keskeistä on suunnan ja ohjauksen määrä eli sosioemotionaalinen tuki, tehtävässä toteutuva käyttäytyminen ja johdettavien valmiustaso (sitoutuminen ja osaaminen). Lisäksi johdettavien tarvitsema käyttäytyminen vuorovaikutustilanteissa vaikuttaa siihen, miten tehtävästä suoriudutaan ja tavoitteet saavutetaan. (Khan & Nawaz, 2016.)

Vaikka piirreteoria tarjoaa suoraviivaisen tavan selittää johtamista yksilön piirteiden kautta, tutkimukset osoittavat, että johtajan menestyminen tehtävässään syntyy vuorovaikutuksessa ja tilanteiden kautta. Tämä luo perustan tarkastella taitoteoriaa, joka siirtää huomion pääasiassa pysyviksi luokitelluista piirteistä kohti opittavia ja kehitettäviä ominaisuuksia.

### **3.4 Taitoteoriaan pohjautuvat opittavat ja kehitettävät taidot**

Toisin kuin piirreteoria, taitolähtöinen lähestymistapa (skills approach) tarkastelee hyvän johtajan taitoja opittavina ja kehitettävänä. Robert Katzin klassinen jaottelu 1950-luvulta erotti kolme taitoryhmää: tekniset taidot (työkalut, prosessit, järjestelmät), inhimilliset taidot (vuorovaikutus, empatia, yhteistyö) ja käsitteelliset taidot (strateginen ajattelu, ongelmanratkaisu, kokonaisuuksien hahmottaminen). (Northouse 2021, 56–59.)

Kotterin mukaan vain muutama johtajan ominaisuus, kuten henkinen kyvykkyys ja energiataso, ovat synnynnäisiä. Näkemys “johtajiksi synnyttään, heitä ei tehdä” saa häneltä vain vähän tukea. Kotterin ja lukuisien muiden tutkijoiden mukaan suurin osa johtajan ominaisuuksista kehittyy osana koulutuksen jälkeistä uraa. (Kotter 1988, 33–34.) Tämä ajatus tiivistää taitoteorian näkemyksen siitä, että johtaminen perustuu opittavissa olevaan osaamiseen.

Mumfordin 2000-luvulla kehittämä taitopohjainen malli tarkastelee johtajan taitojen ja suorituksen välistä suhdetta. Mallin mukaan johtajan suoriutuminen on seurausta hänen tietämyksensä tasosta sekä kyvykkyydestä ratkaista ongelmia ja arvioida sosiaalisia tilanteita. Taitopohjaista mallia voidaan näin ollen hyödyntää organisaatioissa toimivan johtamisen määrittelyyn. Mallin mukaan johtajan henkilökohtaiset piirteet vaikuttavat taitoihin, mutta nimenomaan johtajan taidot ovat tärkeämpiä organisaation haasteita ratkottaessa. (Northouse 2021, 70.)

#### **Taitoteorian vahvuudet**

Taitopohjainen malli oli ensimmäinen lähestymistapa, joka määritteli johtajan toimintaa opittavien ja kehitettävien taitojen näkökulmasta. Se on lähestymistapana helposti ymmärrettävä, saavutettava ja houkutteleva. (Northouse 2021, 70.) Taitolähtöinen malli tarjoaa tärkeää tietoa johtajan osaamisesta ja kehityksestä, sillä sen avulla on mahdollista tunnistaa johtajan taidot ja tukea organisaation kaikkia tasoja. Lisäksi se auttaa arvioimaan vahvuuksia ja heikkouksia ja voi toimia pohjana johtajien kehitysohjelmien suunnittelussa. Malli tukee myös keskeisten johtamistaitojen, kuten kuuntelun, luovan ongelmanratkaisun, konfliktinratkaisun ja monien muiden taitojen opettamista. (Northouse 2021, 72.)

## Taitoteorian heikkoudet

Taitoteoria on kuitenkin epätarkempi selittäessään ja ennustaessaan johtajan suoriutumista. Se ei anna tietoa siitä, kuinka taidot vaikuttavat tuloksia tuottavaan johtamiseen, tai miten tiettyyn tulokseen on mahdollista päästä. Lisäksi johtajien kyky soveltaa saamaansa taitokoulutusta käytännön työssä saattaa olla rajoitettua alaisten, kyseessä olevan tilanteen, tai organisaatiokulttuurin vuoksi. (Northouse 2021, 71–72.) Taitojen merkitys riippuukin johtamistehtävän luonteesta, johtajan kohtaamista haasteista sekä tehokkuuden arviointikriteereistä. Koska suurin osa tutkimuksista tarkastelee yksittäisten ominaisuuksien tai taitojen yhteyttä johtamisen vaikuttavuuteen, ominaisuuksien keskinäinen vuorovaikutus ja niiden vaikutus johtajan käyttäytymiseen ja tehokkuuteen jää huomioimatta. (Yukl 2013, 256.) Tämän vuoksi taitoihin pohjautuvaa johtamismallia on mahdollista tarkastella kriittisesti suhteessa osallistaviin ja vuorovaikutteisiin johtamismalleihin.

### 3.5 Johtaminen tilannesidonnaisena ja dynaamisena ilmiönä

Haslamin ym. mukaan erilaiset vanhentuneet uskomukset ylläpitävät ja vahvistavat johtamiseen liittyviä taustaoletuksia siitä, että johtaminen kuuluisi vain muodollisessa asemassa oleville, johtajilla olisi universaaleja ja synnynnäisiä ominaisuuksia, tietyt käyttäytymismallit muodostaisivat menestyvän johtajan ”reseptin”, ja että jotkut johtajat olisivat yksinkertaisesti parempia kuin toiset. Uskomuksiin liittyy myös se, että kaikki johtaminen olisi luonteeltaan samanlaista ja siirrettävissä kontekstista toiseen, että johtaminen olisi erityistaito, jota vain harvat omaavat, että se olisi aina hyvää ja kaikkien edun mukaista ja että ihmiset eivät kykenisi toimimaan tehokkaasti ilman johtajaa. Näillä uskomuksilla, joiden ei kaikkien tarvitse esiintyä samaan aikaan, on kauaskantoisia vaikutuksia vielä tänä päivänäkin. (Haslam, Alvesson & Reicher 2024, 1–2.) Perinteisiä osaamiskehyskehyksiä (competency framework) on myös kritisöity siitä, että ne irrottavat johtamisen vuorovaikutteisesta ympäristöstä ja korostavat johtajan yksilöllisiä ominaisuuksia. Tällainen yksilökeskeinen lähestymistapa voi estää osallistavien ja kollektiivisten johtamismuotojen kehittymisen. (Bolden & Gosling, 2006, 159–160.)

Tänä päivänäkin keskeisiä johtamisen tutkimusalueita ovat edelleen yksilön piirteiden ja opittavien taitojen merkitys johtajana onnistumisessa. Näitä perinteisiä piirre- ja taitoteoreettisia lähestymistapoja tarkastellaan nykypäivänä kuitenkin harvoin täysin irrallaan muista teorioista, mikä viittaa siihen, että johtamisen ymmärtäminen edellyttää laajempaa näkökulmaa kuin yksittäiset ominaisuudet. Johtamisen syvällisempi ymmärtäminen vaatii käsityksen myös ympäristöstä, suhteista ja prosesseista. (Dinh & Lord 2014, 39–40.) On olemassa myös riski, että

johtaja käyttää joitakin hyväksi luokiteltuja ominaisuuksia liikaa tai tilanteissa, joihin kyseinen ominaisuus ei sovi. Esimerkiksi osallistaminen tai jämäkkyys liiallisessa määrin, voi johtaa tehottomaan päätöksentekoon tai vaarantaa ihmisten sitoutumisen. (Kaiser & Overfield 2011, 92.)

Johtamistutkimus onkin viime vuosina ja vuosikymmeninä haastanut yksilökeskeisen johtamisnäkemys ja korostanut, että johtaminen ei perustu vain yksilön ominaisuuksiin, vaan on yhteisöllinen ja jaettu prosessi. Johtaminen nähdään yhä enemmän tilannesidonnaisena ja dynaamisena vuorovaikutuksena, joka rakentuu ihmisten kesken. (Sweeney 2024, 166–168, 182–183.) Uudemmat tutkimukset osoittavatkin, että johtaminen on dynaaminen ilmiö, jossa piirteet ja taidot kietoutuvat yhteen ja kehittyvät vuorovaikutuksessa ympäristön vaatimusten kanssa (Dinh & Lord, 2014, 39, 46). Tämä tarkoittaa, että johtaminen ei ole vain kokoelma yksilön ominaisuuksia, vaan jatkuvaa sopeutumista tilanteisiin ja vuorovaikutussuhteisiin. Johtaminen rakentuu yhteistyössä muun organisaation kanssa, ja tulokset määräytyvät yhteisen panoksen kautta. Johtaminen on pikemminkin yhteinen prosessi, jotakin, mitä “me” teemme yhdessä, kuin yksilön suoritus. (Ruben & Gigliotti 2016, 15.)

Bass jatkaa pohdintaa vielä pidemmälle, korostaen johtamisen vuorovaikutteisuutta. Johtaminen syntyy aina vähintään kahden ihmisen välillä, eikä rajoitu muodollisiin esihenkilöihin. Kuka tahansa voi tilanteen mukaan toimia johtajana, jos hän onnistuu vaikuttamaan muiden motivaatioon, kyvykkyyksiin ja toimintatapoihin. Johtaminen on myös Bassin mukaan yhteinen prosessi, jossa huomio kohdistuu yhteisiin tavoitteisiin ja niiden saavuttamisen edellyttämiin toimintatapoihin. (Bass 2008, 25.)

Organisaatioita kiinnostaa käytännössä vähemmän se, mikä teoria on “oikea”, ja enemmän se, miten johtamista voidaan kehittää vaikutukselliseksi ja tulokselliseksi. (Day ym. 2013, 79.) On myös havaittu tarve tutkia entistä tarkemmin sitä, miten johtajat vaikuttavat organisaatioon konkreettisesti, eikä ainoastaan sitä millaisen vaikutelman he antavat (Dinh & Lord 2014, 37).

Tämän teoreettisen viitekehyksen pohjalta on mahdollista todeta, että tutkimukset osoittavat johtamisen rakentuvan monista toisiinsa vaikuttavista ulottuvuuksista. Näihin ulottuvuuksiin kuuluvat mm. yksilön piirteet ja taidot, tilanteet, vuorovaikutus ja organisaation konteksti. Piirre- ja taitoteoriat antavat välineitä ymmärtää johtajan ominaisuuksia ja osaamista, mutta ne saavat kritiikkiä yksilökeskeisyydestään. (Northouse 2021, 41–44.) Haslamin ym. (2024) tutkimuksen mukaan johtaminen ei ole yksilösuoritus, vaan johtajan ja hänen seuraajiensa välisissä suhteissa ja vuorovaikutuksessa rakentuva prosessi (Avolio, 2007; Kellerman, 2007; McGill & Solum, 1998; Uhl-Bien ym., 2014, kuten viitattu Haslam 2024, 3).

Johtamisen onnistumista ei näin ollen pysty määrittelemään ainoastaan piirteiden tai taitojen kautta. Johtamisen edellytyksenä on seuraajien aktiivinen osallistuminen, koska ilman seuraajia johtamista ei ole edes olemassa (Bennis, 1999; Hollander, 1992, kuten viitattu Haslam ym. 2024, 3).

Johtaminen on myös luonteeltaan enemmän vaikuttamista kuin pakottamista tai määräämistä. Tämän perusteena on se, että ihmiset haluavat vapaaehtoisesti tehdä asioita, ei vain se, että heitä ohjataan tekemään niitä. (Smith & Smith, 1994; Turner, 2005, kuten viitattu Haslam ym. 2024, 3.) Johtajan onnistuminen riippuu taidosta luoda yhteinen näkemys ja hyväksyntä (Smircich & Morgan, 1982, kuten viitattu Haslam ym. 2024, 3).

Johtaminen on ryhmässä tapahtuva prosessi, jossa tuloksiin vaikuttaa kollektiivinen toiminta, vuorovaikutus ja jaetut päätökset (Haslam ym. 2024, 3). Tämä näkökulma haastaa ajatuksen siitä, että pelkästään yksittäisten ominaisuuksien tai taitojen kehittäminen riittäisi hyväksi johtajaksi tulemiseen. Piirre- ja taitoteorioiden vahvuudet, yksinkertaisuus ja konkreettisuus, muuttuvat samalla rajoituksiksi, kun otetaan huomioon johtamisen sosiaalinen, dynaaminen ja tilannesidonnainen luonne.

Piirre- ja taitoteoriat tarjoavat siis välineitä ymmärtää johtajan ominaisuuksia ja osaamista, mutta ne eivät yksin selitä mikä tekee ihmisestä hyvän johtajan. Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena on se, millaisen kuvan hyvästä johtajasta talousmedia rakentaa ja miten se välittyy yleisölle.

## 4 Yhteenveto ja viitekehysten käyttö tutkimuksessa

Tässä työssä teoreettinen ja tutkimuksiin pohjautuva viitekehys rakentuu median vallan sekä johtamisen teorioiden ympärille. Viitekehysten avulla voidaan tarkastella miten talousmediat kuvaavat hyvää johtajaa ja millaisia vaikutuksia hyvään johtajaan liitetyillä tekijöillä esitetään olevan organisaatioille.

Median parissa vietetään runsaasti aikaa, mikä korostaa sen roolia käsitysten muokkaajana. Johtajakuvan rakentuminen on median ja yleisön vuorovaikutuksen tulosta (Säbler & Gala, 2024). Talousmediat eivät ainoastaan raportoivat johtajista, vaan myös rakentavat ja muokkaavat käsityksiä ja mielikuvia, joiden pohjalta johtajia tarkastellaan. Kehysanalyysi (Goffman 1974), agendan asettaminen (McCombs & Shaw 1972) ja medioituminen (Mazzoleni & Schulz 1999) tarjoavat käsitteellisiä välineitä tarkastella, miten media valikoi, painottaa ja kehystää kuvatessaan hyvää johtajaa, ja millaisia vaikutuksia hyvään johtajaan liitetyillä tekijöillä nähdään median esille tuomana olevan organisaatiolle.

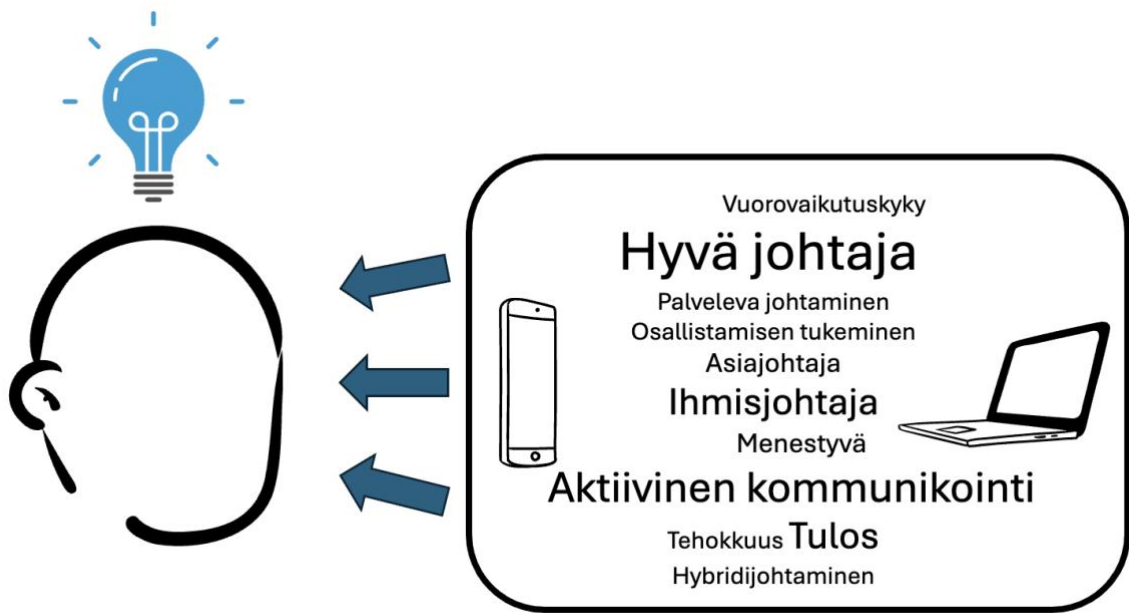
Johtamisen viitekehys täydentää mediaan liittyvää viitekehystä antamalla taustaa siihen, millaisiin asioihin hyvässä johtajassa on historiallisesti kiinnitetty huomiota. Johtamisessa on myös kaksi ulottuvuutta; ihmisten ja asioiden johtaminen. Ihmisjohtaminen painottuu vuorovaikutukseen ja vaikuttamiseen, kun taas asiajohtaminen on hallinnollisia prosesseja, organisointia, suunnittelua ja resursointia (Kotter 2021). Näiden kahden ulottuvuuden hahmottaminen auttaa jäsentämään mihin talousmedioiden luoma kuva hyvästä johtajasta painottuu.

Piirre- ja taitoteoriat tarjoavat konkreettisen välineen tunnistaa niitä ominaisuuksia tai toimintatapoja, joita johtajilta odotetaan. Piirreteoria painottuu johtajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja tarjoaa välineitä itsetuntemuksen ja johtajaksi kehittymisen arviointiin. (Northouse 2021, 41–44.) Taitoteorian avulla on mahdollista tunnistaa johtajan taidot organisaation kaikilla tasoilla. Malli tukee myös keskeisten johtamistaitojen opettamista. (Northouse 2021, 72.) Piirre- ja taitoteorioista löytyy kuitenkin heikkouksia. Piirreteoriaa on kritisoitu piirteiden loputtomasta määrästä ja tilannekohtaisten tekijöiden huomioimatta jättämisestä. Teoria ohittaa myös yksittäisten piirteiden ja niiden muodostaman kokonaisuuden vaikutukset ryhmään. (Northouse 2021, 44.) Taitoteoria taas on epätarkka johtajan suoriutumista selitettäessä ja ennustettaessa. Se ei myöskään anna tietoa siitä, miten taidot vaikuttavat vaikuttavaan johtamiseen. (Northouse 2021, 71–72.) Piirre- ja taitoteoriat ovat tässä tutkimuksessa luoneet perustan, jonka pohjalta voidaan tarkastella tekijöitä, joita talousmediat nostavat hyvää johtajaa kuvaillessaan.

Viime vuosikymmeninä johtamistutkimus on siirtynyt yksilökeskeistä vallankäytön tarkastelusta kohti osallistavampia ja vuorovaikutteisia näkemyksiä (Sweeney 2024, 166–168, 182–183). Johtamisen käsitteen laajeneminen osoittaa, että johtajilta odotetaan monipuolisia, tilanteisiin mukautuvia ominaisuuksia. Johtaminen on aina enemmän kuin yksilön ominaisuudet, koska se sisältää vuorovaikutusta, ympäristön vaikutuksia ja jaettuja prosesseja. (Ruben & Gigliotti 2016, 15; Dinh & Lord 2014, 39–40.) Johtaminen on myös vaikuttamista, jotta ihmiset haluavat vapaaehtoisesti tehdä asioita, ilman määräämistä tai pakottamista. (Smith & Smith, 1994; Turner, 2005, kuten viitattu Haslam ym. 2024, 3). Johtajan onnistumisen edellytyksenä on taito luoda yhteinen näkemys (Smircich & Morgan, 1982, kuten viitattu Haslam ym. 2024, 3).

Teoriakatsauksessa esitetyn tutkimustiedon pohjalta voidaan todeta, että johtaminen rakentuu jatkuvassa vuorovaikutuksessa ihmisten ja organisaation kanssa. Parhaimmillaan johtaminen on kollektiivinen prosessi, jossa yksilön ominaisuudet ja taidot toimivat optimaalisella tavalla ympäristön ja tilanteiden vaatimusten mukaisesti. Johtajan onnistuminen riippuu kyvystä sovittaa omat vahvuutensa ja kykynsä organisaation tarpeisiin muuttuvissa tilanteissa, ottaen huomioon ryhmän ja johtamisen dynaamisen luonteen (Kaiser & Overfield 2011, 92; Sweeney 2024, 166–168, 182–183). Tässä prosessissa korostuu sekä yksilön että ryhmän merkitys, sillä ilman aktiivista osallistumista ja yhteistä tavoitteiden ymmärtämistä ja niihin sitoutumista, johtaminen ei toteudu tehokkaasti (Haslam ym. 2024, 3). Lisäksi johtamisen vaikuttavuus riippuu siitä, kuinka hyvin johtaja kykenee soveltamaan teoriassa esitettyjä piirteitä ja taitoja erilaisissa tilanteissa. Tämä tuo esiin piirre- ja taitoteorioiden rajoitukset silloin, kun niitä käytetään irrallisina elementteinä johtajaa kuvattaessa. (Dinh & Lord 2014, 39, 46.)

Viitekehys luo pohjan analyysille, jossa tarkastellaan talousmedioiden luomaa kuvaa hyvästä johtajasta. Viitekehys yhdistää median vaikutusvallan ja sen valikoivan tavan nostaa tiettyjä asioita, jolloin tietyt näkökulmat voivat korostua. Samalla tarkastellaan, millaisia vaikutuksia hyvään johtajaan liitetyillä tekijöillä nähdään olevan organisaatioille talousmedioiden mukaan. Seuraavassa kuvassa havainnollistetaan median luomaa kehystä hyvän johtajan ominaisuuksista, jonka kautta ihmiset muodostavat käsityksiä ja mielikuvia hyvästä johtajasta. Kehys muodostuu aihevalinnoista ja sisällöllisistä painotuksista, jotka muokkaavat ihmisten käsityksiä siitä, millainen on hyvä johtaja.



Kuva 1. Median luoma johtajakuva ja sen vaikutus yksilön mielikuviin.

## 5 Tutkimuksen metodologia ja toteutus

Talousmedioiden luomaa kuvaa hyvästä johtajasta ja sen vaikutuksista lähdettiin tutkimaan Kauppalehden ja Talouselämän artikkelien pohjalta. Seuraavissa kappaleissa kuvataan tutkimuksen metodologia ja toteutus, joiden avulla pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuskysymykset:

K1: Miten talousmediat kuvaavat hyvää johtajaa?

K2: Millaisia vaikutuksia talousmedioiden mukaan hyvään johtajaan liitetyillä tekijöillä on organisaatioille?

### 5.1. Laadullinen tutkimus

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena dokumenttianalyysin menetelmää käyttäen. Laadullisella tutkimuksella pyritään saamaan kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Aineistoa kerätään usein haastattelujen, kyselyjen, havainnoinnin tai erilaisista dokumenteista kootun tiedon avulla. Joukkotiedotuksen tuotteet, kuten tässä tutkimuksessa analysoidut talousmedioiden artikkelit, voivat antaa käsityksen siitä, miten jokin taho kokee tai tulkitsee tietyn ilmiön. (Sarajärvi 2017, luku 3 ja 3.3.)

Laadullinen lähestymistapa soveltui tutkimukseen, koska tavoitteena oli median kautta välittyvien mielikuvien ja merkitysten ymmärtäminen. Tavoitteena oli saada käsitys millaisia mielikuvia ja käsityksiä talousmediat tuottavat ja rakentavat hyvästä johtajasta. Tämä teki laadullisesta tutkimuksesta luontevan valinnan. Havaintojen määrät (pääluokat) laskettiin osoittamaan niiden esiintymistiheyttä.

### 5.2. Dokumenttianalyysi

Tässä tutkimuksessa menetelmänä käytettiin dokumenttianalyysia, joka on systemaattinen menetelmä dokumenttien (painetut tai sähköiset) tarkasteluun ja tulkintaan. Dokumenttien avulla on mahdollista tuottaa merkityksiä, ymmärrystä ja empiiristä tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Dokumenttianalyysi etenee tyypillisesti dokumenttien etsimisestä ja valinnasta niiden arviointiin sekä tietojen yhdistämiseen kokonaisuudeksi. (Bowen 2009, 27–28.)

Dokumenttianalyysi soveltui tähän tutkimukseen, koska aineisto koostui julkisesti saatavilla olevista talousmedioiden artikkeleista. Dokumenttianalyysi mahdollisti aineiston sisällön ja merkityksen

tarkastelun ilman uuden aineiston tuottamista tutkimusta varten. Menetelmä on myös kustannustehokas, ei-reaktiivinen ja toistettavissa, sillä dokumentit ovat pysyviä ja samanlaisina uudelleen tarkasteltavissa, kun lähteet on dokumentoitu huolellisesti. Dokumenttianalyysin rajoituksia ovat muun muassa se, että dokumentit on tuotettu tutkimustarkoituksen ulkopuolella, niiden yksityiskohtaisuus on rajallinen ja valikoivuus voi olla vinoutunut ja löydettävyyden heikkoa. (Bowen 2009, 31–32.) Tutkimuskysymysten luonteen vuoksi dokumenttianalyysin mahdolliset rajoitukset eivät kuitenkaan estäneet tutkimuskysymysten tarkastelua, koska tavoitteena oli analysoida median kautta välittyviä mielikuvia ja odotuksia. Tutkimusaineiston lähteet on dokumentoitu yksityiskohtaisesti, mikä takaa niiden löydettävyyden.

Bowenin mukaan dokumenttiaineistoilla voi olla tutkimuksessa viisi keskeistä tehtävää: 1) antaa konteksti tutkittavalle ilmiölle 2) auttaa tarkentamaan tutkimuskysymyksiä 3) toimia täydentävänä aineistona, 4) mahdollistaa muutosten ja kehityksen seuraamisen sekä 5) tukea ja haastaa tutkimustuloksia muun aineiston rinnalla (Bowen 2009, 4–5). Näistä kohdat 1, 2 ja 5 ovat tässä tutkimuksessa keskeisiä, sillä talousmedioiden artikkelit tarjosivat sekä kontekstin tutkittavan asian ymmärtämiselle, auttoivat tarkentamaan tutkimuskysymyksiä, sekä aineiston, jota voidaan peilata käsityksiin hyvästä johtajasta. Menetelmä soveltui tutkimukseen hyvin, koska talousmedia toimii yhteiskunnallisten käsitysten tuottajana ja tarjoaa siten aineiston johtajamielikuvien tarkasteluun.

### 5.3. Aineiston hankinta

Aineisto kerättiin manuaalisesti läpikäymällä valitulta aikajaksolta Kauppalehden ja Talouselämän artikkelit, kolumnit ja henkilöhaastattelut, blogit ja mielipidekirjoitukset, jotka käsittelivät johtajiin, johtamiseen ja johtajuuteen liittyviä näkökulmia. Pääasiallinen medioiden käyttämä avainsana artikkelin relevanttisuutta tarkastaessa oli johtaminen. Myös muut olennaiset avainsanat kuten työelämä otettiin huomioon. Henkilöhaastattelut ja mielipidekirjoitukset laskettiin mukaan aineistoon, koska ne olivat joko journalistisesti tuotettuja tai medioiden valitsemissa näkökulmia esiin nostettavaksi. Lähdeviitteisiin on liitetty artikkelin kirjoittajan nimi, riippumatta siitä kuvailiko hyvää johtajaa median ulkopuolinen asiantuntija vai toimittaja.

Aineistolähteiksi valittiin Kauppalehti ja Talouselämä, koska ne ovat Suomen merkittävimpiä talousmedioita, joilla on vaikutusvaltaa työelämä- ja johtajakeskustelussa. Ajanjaksoksi rajattiin 1/2024–2/2025, jotta aineisto heijastaisi tuoretta median ylläpitämää johtajakeskustelua, joka on muotoutunut työelämämurroksen, geopoliittisen epävarmuuden ja vastuullisuusvaatimusten keskellä. Näin aineisto tarjosi ajankohtaisen näkökulman siihen, miten media kuvaa hyvää johtajaa. Ajallinen rajoitus mahdollisti myös aineiston hallittavuuden ja syvällisen analyysin, ilman

että analyysi laajeni liikaa. Rajaus toi myös selkeyttä tutkimukseen, sillä mediakeskustelun sisältö voi muuttua nopeasti.

Alkuperäinen aineisto koostui yhteensä 62 artikkelista (tammikuu 2024-helmikuu 2025). Ensin tehtiin talousmedioiden artikkelien selailu eli pintapuolinen tarkastelu, jotta tutkimukseen valikoituivat artikkelit, jotka sisälsivät varmasti tutkimuksen kannalta oleellista tietoa (johtaja, johtaminen, työelämä). Artikkelien linkit ja avainsanat tallennettiin erilliseen dokumenttiin, mikä mahdollistaa aineiston hallinnan, analysoinnin ja artikkelien löydettävyyden jatkossakin.

Aineiston selailun jälkeen suoritettiin artikkelien perusteellinen tarkastelu. Aineistoa suodatettiin niin, että poistettiin artikkelit, jotka eivät vastanneet tutkimuskysymyksiin tai olivat täsmälleen saman sisällön toistoja saman konsernin eri medioissa. Lopulliseksi analyysiaineistoksi jäi 53 artikkelia. Tämä menettely varmisti, että analyysi perustui tarkoituksenmukaiseen ja hallittavissa olevaan aineistoon. Tässä tutkimuksessa dokumenttianalyysi muodosti aineiston hankinnan ja rajauksen, ja sisällönanalyysi toimi varsinaisena analyysimenetelmänä.

#### **5.4. Aineiston analyysi: sisällönanalyysi**

Koska tutkimuksen tavoitteena oli selvittää talousmedioiden luomaa kuvaa hyvästä johtajasta ja hyvään johtajaan liitettyjen tekijöiden vaikutuksia organisaatioihin, aineiston analyysiksi valikoitui sisällönanalyysi. Se mahdollisti tekstimuotoisen dokumenttiaineiston eli julkisesti saatavilla olevien artikkelien systemaattisen ja objektiivisen tarkastelun. Aineistolähtöisellä analyysimenetelmällä pyrittiin saamaan tutkittavasta asiasta kuvaus yleisessä muodossa. (Sarajärvi & Tuomi 2017, luku 4.4.) Haastattelut tai kyselyt olisivat tuottaneet syvällisempää yksilöllistä tietoa siitä, millaisena median luoma mielikuva hyvästä johtajasta nähdään mutta se ei olisi tukenut tutkimuksen tarkoitusta, eli median luomien mielikuvien tarkastelua.

Analyysi toteutettiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, joka aineiston keräämisen jälkeen etenee kolmessa vaiheessa:

1. Pelkistäminen (reduktio) eli epäolennaisen sisällön poistaminen
2. Ryhmittely (klusterointi), jossa samankaltaiset havainnot yhdistetään
3. Abstraktointi, jossa teoreettiset käsitteet muodostetaan

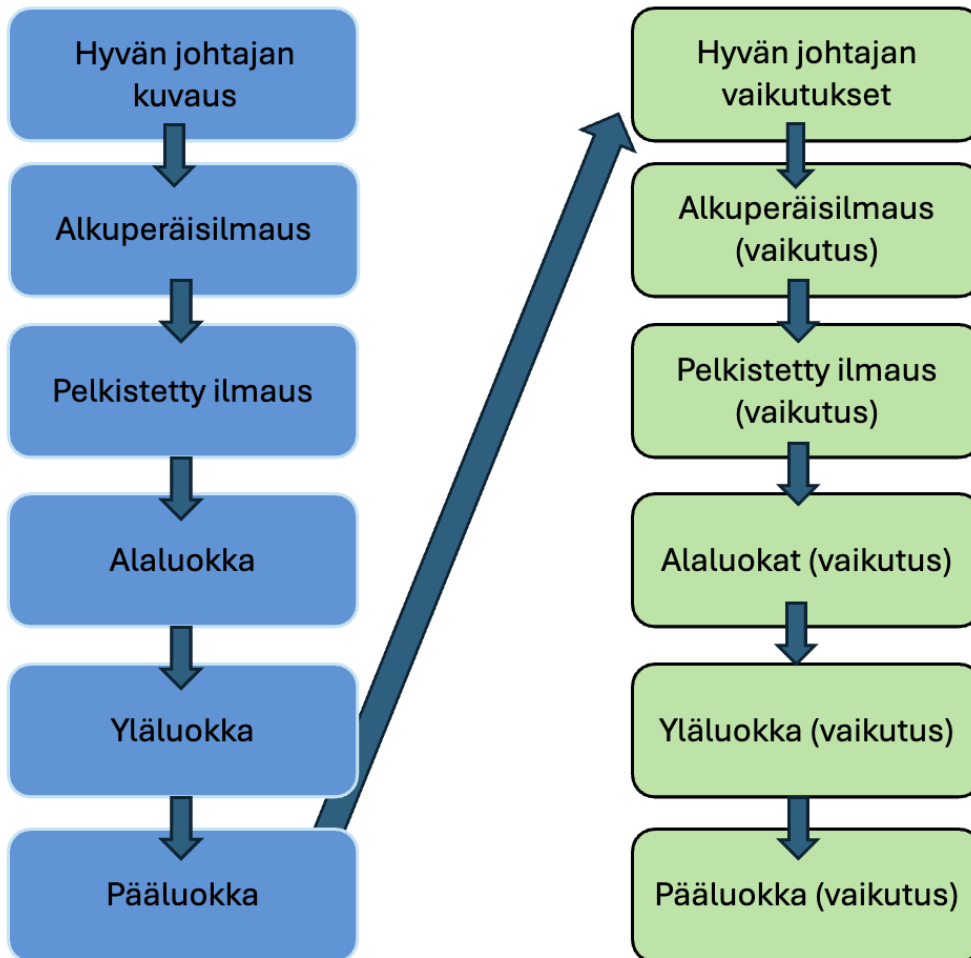
(Sarajärvi & Tuomi 2017, luku 4.4.3).

Aineisto analysoitiin kahden rinnakkaisen tutkimuskysymyksen kautta:

K1: Miten talousmediat kuvaavat hyvää johtajaa?

K2: Millaisia vaikutuksia talousmedioiden mukaan hyvään johtajaan liitettyillä tekijöillä on organisaatioille?

Seuraavassa kuvassa havainnollistetaan tutkimuskysymyksiin liittyvä analysointiprosessi luokitteluineen.



Kuva 2. Tutkimuksen analysointiprosessi

Analyysiyksiköiksi muodostuivat aineistosta poimitut hyvän johtajan kuvaus ja hyvään johtajaan liitettyjen tekijöiden vaikutukset (sana, sanapari tai lause), joita käsiteltiin yksittäisinä havaintoina (Sarajärvi & Tuomi 2017, luku 4.4.3). Dokumentoin analyysivaiheet systemaattisesti (artikkelien keräys Word-tiedostoon, Excel-taulukointi, päällekkäisten artikkelien poistaminen, vaiheittainen luokittelu), mikä tukee analyysin läpinäkyvyyttä ja toistettavuutta.

Aineistosta tunnistettiin aluksi 202 alkuperäisilmausta, jotka liittyivät hyvän johtajan kuvailuun. Alkuperäisilmaukset pelkistettiin ilmaisun pohjalta ominaisuuteen tai toimintaan. Pelkistetyt ilmaukset ryhmitettiin 85 alaluokkaan, jotka edelleen yhdistettiin 35 yläluokaksi ja lopulta neljäksi pääluokaksi. Vaikutuksiin liittyviä alkuperäisilmauksia kertyi 70, joista muodostettiin pelkistetyt ilmaukset, 42 alaluokkaa, yhdeksän yläluokkaa ja kaksi pääluokkaa. Tämä vaiheittainen eteneminen ja selkeä lukumäärien raportointi lisää analyysin läpinäkyvyyttä ja toistettavuutta.

### **5.5 Analyysin toteutus ja vaiheet**

Käytännön analyysi eteni järjestelmällisesti vaiheittain, jotta tutkimuksen aineistosta saatiin mahdollisimman kattava ja relevantti kuva talousmedioiden luomasta johtajakuvasta. Ensimmäisessä vaiheessa aineistosta tunnistettiin tutkimuksen kannalta olennaiset ilmaukset, joita kutsuttiin alkuperäisilmauksiksi. Alkuperäisaineistot toimivat analyysin lähtökohtana, sillä ne kuvasivat suoraan, millaisia piirteitä, taitoja ja toimintatapoja median artikkeleissa liitettiin hyvään johtajaan.

#### **1. Alkuperäisilmaukset:**

Artikkeleista poimittiin tutkimukselle olennainen tieto eli ilmaisut, jotka liittyvät hyvään johtajaan.

Esimerkiksi:

- “osaa asettaa tavoitteet ja raamit”
- “ottaa johtamisen vakavasti”
- “antaa vapauden ja vastuun”

Samassa artikkelissa ja jopa samassa lauseessa esiintyvät ominaisuudet jaettiin omille riveilleen, jotta analyysin luotettavuus ja toistettavuus varmistuivat. Tämä lähestymistapa auttoi jäsentämään aineistoa selkeästi ja mahdollisti myöhemmän luokittelun. Seuraava taulukko havainnollistaa luokitteluprosessin aloituksen alkuperäisilmauksista.

Taulukko 1. Esimerkkejä aineiston alkuperäisilmauksista

Alkuperäinen ilmaisu
”Pitää olla strateginen ajattelija, luoviva poliitikko ja analyttinen ongelmanratkaisija, mutta samaan aikaan mukautuva taktikko, erinomainen toteuttaja ja taitava ihmisten kanssa” (Hughes 15.5.2024).
”Baldaufin mukaan yksi oleellisimmista asioista hyvässä johtamisessa on oikeiden ihmisten valinta oikeisiin tehtäviin ja ihmisten osaamisen kehittymisen tukeminen” (Jaulimo 29.1.2024).
”Ikäjohtaminen mielletään yleensä vain ikääntyneiden johtamiseksi, vaikka se tarkoittaa koko työuran aikaista johtamista. Ikäjohtamisessa pitää ottaa huomioon kaikkien eri ikäryhmien vahvuudet ja toisaalta tukea heikkouksia” (Korpimies 20.11.2024).

## 2. Pelkistäminen:

Aineiston pelkistämävaiheessa alkuperäisilmauksia pelkistettiin kuvaamaan hyvää johtajaa, esim. ”luoviva poliitikko”, ”oikeat ihmiset oikeisiin rooleihin”, ja ”ottaa huomioon kaikkien ikäryhmien vahvuudet ja tukee heikkouksia”. Pelkistämisen tavoitteena oli irrottaa alkuperäisistä ilmauksista niiden olennainen sisältö ja muotoilla se analyysin seuraavia vaiheita palvelevaksi. Alla oleva taulukko havainnollistaa, miten alkuperäisilmaukset tiivistyivät tutkimuksessa käytetyiksi pelkistetyiksi kategorioiksi.

Taulukko 2. Esimerkkejä aineiston redusoinnista eli pelkistämisestä

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetyt ilmaukset
”Pitää olla strateginen ajattelija, luoviva poliitikko ja analyttinen ongelmanratkaisija, mutta samaan aikaan mukautuva taktikko,	Luoviva poliitikko (muut alkuperäisen ilmaisun ominaisuudet ovat tutkimuksessa omalla rivillään)

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetyt ilmaukset
erinomainen toteuttaja ja taitava ihmisten kanssa” (Hughes 15.5.2024).	
”Baldaufin mukaan yksi oleellisimmista asioista hyvässä johtamisessa on oikeiden ihmisten valinta oikeisiin tehtäviin ja ihmisten osaamisen kehittymisen tukeminen” (Jaulimo 29.1.2024).	Oikeat ihmiset oikeisiin rooleihin
”Ikäjohtaminen mielletään yleensä vain ikääntyneiden johtamiseksi, vaikka se tarkoittaa koko työuran aikaista johtamista. Ikäjohtamisessa pitää ottaa huomioon kaikkien eri ikäryhmien vahvuudet ja toisaalta tukea heikkouksia” (Korpimies 20.11.2024).	Ottaa huomioon kaikkien ikäryhmien vahvuudet ja tukee heikkouksia

### 3. Ensimmäinen luokittelu (alaluokka):

Aineistoissa havaittiin suuri määrä hyvään johtajaan liitettyjä tekijöitä, jotka luokiteltiin kolmeen eri luokkaan; alaluokkaan, yläluokkaan ja pääluokkaan. Ensin pelkistetyt ilmaukset jaettiin samankaltaisiin teemoihin tai merkityksiin (alaluokka), joissa aineisto tiivistettiin alkuperäisen aineiston poiminnasta piirteeseen, taitoon tai toimintatapaan, kuten “diplomaattinen, “osaamisjohtaminen” ja “ikäjohtaminen”. Seuraava taulukko havainnollistaa, miten pelkistetyistä ilmauksista muodostettiin teemoittain alaluokkia, jotka toimivat pohjana myöhemmille ylä- ja pääluokille.

Taulukko 3. Esimerkki aineiston klusteroinnista eli ryhmittelystä alaluokkaan

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokka
Luoviva poliitikko	Diplomaattinen
Oikeat ihmiset oikeisiin rooleihin	Osaamisjohtaminen
Ottaa huomioon kaikkien ikäryhmien vahvuudet ja tukee heikkouksia	Ikäjohtaminen

## 4. Toinen luokittelu (yläluokka):

Alaluokat koottiin niitä kuvaileviin yläluokkiin, jotka yhdistivät samansisältöisiä piirteitä, taitoja tai toimintatapoja, kuten "sovinnollisuus" ja "sosiaaliset arviointitaidot". Sama yläluokka, kuten tunneäly, saatettiin liittää eri pääluokkiin alkuperäisilmaisun kontekstin mukaan, mutta yksittäistä yläluokkaa ei kirjattu useampaan pääluokkaan. Jotta yläluokkien muodostuminen tulee näkyväksi lukijalle, seuraava taulukko havainnollistaa, miten alaluokat koottiin niitä laajemmiksi yläluokiksi.

Taulukko 4. Esimerkki aineiston abstraktoinnista yläluokkaan

Alaluokka	Yläluokka
Diplomaattinen	Sovinnollisuus

Osaamisjohtaminen	Sosiaaliset arviointitaidot
Ikäjohtaminen	Sosiaaliset arviointitaidot

#### 5. Kolmas luokittelu (pääluokka):

Yläluokat tiivistettiin neljäksi pääluokaksi, jotka kuvaavat mahdollisimman tarkasti median kuvaaman hyvän johtajan tekijöitä:

- Vuorovaikutus ja empatia
- Sosiaalinen älykkyys ja ihmisjohtaminen
- Itsetuntemus ja itsensä johtaminen
- Strateginen ajattelu ja suunnannäyttö

Tätä abstraktoinnin viimeistä vaihetta havainnollistaa seuraava taulukko, jossa yläluokat on sijoitettu niiden merkitystä parhaiten kuvaavan pääluokan yhteyteen.

Taulukko 5 Esimerkki aineiston abstraktoinnin tuloksena muodostetuista pääluokista

Yläluokka	Pääluokka
Sovinnollisuus	Vuorovaikutus ja empatia
Sosiaaliset arviointitaidot	Sosiaalinen älykkyys ja ihmisjohtaminen
Ikäjohtaminen	Sosiaalinen älykkyys ja ihmisjohtaminen

Sama prosessi toistettiin hyvän johtajan vaikutusten analyysissä. Vaikutuksia kuvaavat alkuperäisilmaukset pelkistettiin (esim. “liiketoiminnan kasvu”, “merkityksellisyyden kokemus”), ryhmiteltiin alaluokkiin (esim. “tuottavuus”, “sitoutuneisuus”), ja lopulta kahteen pääluokkaan:

- Organisaation toiminta ja tulokset
- Ihmisten hyvinvointi ja motivaatio

Seuraava taulukko esittää esimerkin siitä, miten median luomaa kuvaa hyvästä johtajasta kuvaava pääluokka etenee vaikutukseen asti noudattaen samaa logiikkaa kuin ominaisuuksien luokittelu; alkuperäisilmaisusta pelkistettyyn ilmaisuun, alaluokkaan, yläluokkaan ja lopulta pääluokkaan. Taulukon talousmedioiden esimerkit perustuvat eri tekijöihin kuin aiemmin esitetyt.

Taulukko 6. Aineiston luokittelu hyvän johtajan tekijöistä vaikutuksen alaluokkaan, yläluokkaan ja pääluokkaan

<b>Pääluokka</b> <b>Hyvän johtajan tekijät</b>	<b>Alkuperäinen ilmaisu (vaikutus)</b>	<b>Pelkistetty ilmaisu (vaikutus)</b>	<b>Vaikutuksen alaluokka</b>	<b>Vaikutuksen yläluokka</b>	<b>Vaikutuksen pääluokka</b>
Vuorovaikutus ja empatia	”Yhä useammat tieteelliset tutkimukset – ja taloudellisesti menestyneet yritykset – osoittavat, että tämä toimintamalli johtaa parempaan suorituskykyyn ja	Parempi suorituskyky ja sitoutuminen	Suorituskyky ja sitoutuminen	Sitoutuminen ja yhteistyö	Organisaation toiminta ja tulokset

	sitoutumiseen kuin perinteinen johtaminen” (Martela 11.2.2024).				
Vuorovaikutus ja empatia	”Tunneälykästä johtamista ei pidä ajatella höpöhöpönä, vaan se korreloi tutkitusti yrityksen menestyksen ja työntekijöiden hyvinvoinnin kanssa” (Korpimies 25.1.2024).	Työntekijöiden hyvinvointi (yrityksen menestys on listattu vaikutuksissa omalla rivillään)	Työhyvinvointi	Työhyvinvointi ja merkityksellisyys	Ihmisten hyvinvointi ja motivaatio

Median luoman kuvaa hyvästä johtajasta ja hyvän johtajan vaikutuksista analysoitiin rinnakkaisina prosesseina, jotka yhdistettiin systemaattisen luokittelun avulla. Menettely mahdollisti sen tarkastelun, kuinka usein hyvään johtajaan liitettyjä vaikutuksia esiintyi aineistossa ja millaisia nämä vaikutukset olivat. Tällä lähestymistavalla muodostettiin kokonaiskuva eri tekijöiden merkityksestä talousmedioiden artikkelien pohjalta. Analyysin tuloksena syntyi neljä hyvän johtajan tekijöitä kuvaavaa pääluokkaa sekä kaksi niiden vaikutuksia kuvaavaa pääluokkaa.

Seuraava taulukko kokoaa yhteen aineiston pohjalta muodostetut pääluokat ja niiden yhteyteen ryhmitellyt yläluokat.

Taulukko 7. Hyvän johtajan ja hyvän johtajan tekijöiden vaikutusten pää- ja yläluokat

HYVÄN JOHTAJAN TEKIJÄT: PÄÄLUOKAT	HYVÄN JOHTAJAN TEKIJÄT: YLÄLUOKAT
Vuorovaikutus ja empatia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arvostus</li> <li>• Empatia</li> <li>• Psykologinen turvallisuus</li> <li>• Sovinnollisuus</li> <li>• Tunneäly</li> <li>• Vuorovaikutuskyky</li> <li>• Yhteistyökyky</li> </ul>
Sosiaalinen älykkyys ja ihmisjohtaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eettisyys</li> <li>• Ihmisjohtaminen</li> <li>• Kokonaisuuksien hahmottaminen</li> <li>• Sosiaalinen älykkyys</li> <li>• Sosiaaliset arviointitaidot</li> <li>• Sosiaalisten järjestelmien organisointi</li> <li>• Tasa-arvoisuus</li> <li>• Vastuullisuus</li> <li>• Vastuuntunto</li> </ul>
Itsetuntemus ja itsensä johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Itseluottamus</li> <li>• Itsensä johtaminen</li> <li>• Itsetuntemus</li> <li>• Reagointikyky</li> <li>• Sinnikkyys</li> <li>• Sopeutumiskyky</li> <li>• Tunneäly</li> </ul>
Strateginen ajattelu ja suunnannäyttö	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Älykkyys</li> <li>• Avoimuus uusille kokemuksille</li> <li>• Ennakointikyky</li> <li>• Hallitsevuus</li> <li>• Määrätietoisuus</li> <li>• Ongelmanratkaisukyky</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisointikyky</li> <li>• Päätöksentekokyky</li> <li>• Riskinottohalukkuus</li> <li>• Strateginen ajattelu</li> <li>• Tavoitteellisuus</li> <li>• Tieto ja osaaminen</li> <li>• Vaikuttamiskyky</li> </ul>
<b>HYVÄN JOHTAJAN TEKIJÖIDEN VAIKUTUKSET: PÄÄLUOKAT</b>	<b>HYVÄN JOHTAJAN TEKIJÖIDEN VAIKUTUKSET: YLÄLUOKAT</b>
Organisaation toiminta ja tulokset	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovatiivisuus ja uudistuminen</li> <li>• Kilpailukyky ja kasvu</li> <li>• Muutoskyky ja ketteryys</li> <li>• Sitoutuminen ja yhteistyö</li> <li>• Tavoitteet ja onnistuminen</li> <li>• Toiminnan laatu ja selkeys</li> <li>• Tuottavuus ja suorituskyky</li> </ul>
Ihmisten hyvinvointi ja motivaatio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työhyvinvointi ja merkityksellisyys</li> <li>• Motivaatio</li> <li>• Sitoutuminen ja yhteistyö</li> </ul>

Median esittämiä hyvän johtajan tekijöitä ja niiden vaikutuksia tarkastellaan tarkemmin seuraavassa luvussa tulosten esittelyn yhteydessä. Luvussa esitellään analyysin pohjalta tunnistetut keskeiset tekijät, jotka kokoavat yhteen median näkemyksen hyvästä johtajasta

## 6 Tulokset

Tässä luvussa esitellään talousmedioiden artikkeleihin pohjautuvan analyysin tulokset. Aineiston keskeiset hyvää johtajaa kuvaavat tekijät on luokittelun perusteella ryhmitelty neljään pääluokkaan: 1. vuorovaikutus ja empatia 2. sosiaalinen älykkyyys ja ihmisjohtaminen 3. itsetuntemus ja itsensä johtaminen 4. strateginen ajattelu ja suunnannäyttö.

Lisäksi tarkastellaan, millaisia vaikutuksia näillä tekijöillä median mukaan on organisaatioihin. Vaikutusten keskeiset tulokset on luokittelun perusteella ryhmitelty kahteen pääluokkaan: 1. organisaation toiminta ja tulokset 2. ihmisten hyvinvointi ja motivaatio. Käsittelyjärjestys noudattaa tutkimuskysymyksiä.

Tutkimuskysymykset:

K1: Miten talousmediat kuvaavat hyvää johtajaa?

K2: Millaisia vaikutuksia talousmedioiden mukaan hyvään johtajaan liitetyillä tekijöillä on organisaatioille?



Kuva 3. Median luoma kuva hyvästä johtajasta

## 6.1. Millainen on hyvä johtaja

### Vuorovaikutus ja empatia

Vuorovaikutus ja empatia muodostivat aineiston yleisimmän pääluokan (N = 75). Hyvän johtajan vuorovaikutusta ja empatiaa kuvaavat tekijät liittyivät arvostukseen, empatiakykyyn, psykologiseen turvallisuuteen, sovinnollisuuteen, tunneälyyn, vuorovaikutuskykyyn ja yhteistyökykyyn.

Johtajan empatia ilmeni erityisesti tukemisena, välittämisenä, kannustavuutena ja tunneälykkyytenä. Empaattinen johtaja pyrki aineiston mukaan tietoisesti tutustumaan työntekijöihinsä ja ymmärtämään mitkä asiat ovat heille merkityksellisiä. Kannustavuus korostui tilanteissa, joissa työn kuormittavuus oli suurta: "kun työ kuormittaa, tarvitsemme myönteisiä asioita: esihenkilöltä tukea, kannustusta, myönteistä palautetta, arvostusta. Pahinta on se, että työntekijä rehkii ja rehkii, mutta kukaan ei edes huomaa sitä" (Korpimies 25.1.2024). Välittävä johtaminen näyttäytyi sallivuutena, avoimena keskusteluna ja aitona ihmisten välisenä kohtaamisena. Lisäksi tunneälykyys nousi esiin johtajan kykyä tunnistaa sekä omia että toisten tunteita työpaikan vuorovaikutustilanteissa ja huomioida nämä tunteet omassa toiminnassaan.

Johtajan luoma ja ylläpitämä psykologinen turvallisuus nousi esiin avoimen vuorovaikutuksen edellytyksenä. Se tarkoitti, että organisaatiossa voi ilmaista mielipiteitään ja tuoda esiin myös vaikeita asioita ilman pelkoa tuomitsemisesta. Sovinnollisuus ilmeni diplomaattisuutena, jolloin johtaja nähtiin "luovivana poliitikkona".

Vuorovaikutuskyky korostui laaja-alaisesti. Johtajan tehtävänä nähtiin työntekijöiden osallistaminen organisaation strategiseen kehittämiseen ja muutoksiin liittyvien ideoiden ja kehityskohteiden huomioiminen. Toimiva vuorovaikutus nähtiin yhteisöllisenä johtamisena, missä johtaminen oli yhteinen funktio. Hyviin vuorovaikutustaitoihin kuuluivat aktiivinen ja avoin kommunikointi ja helppo lähestyttävyyys. Nämä taidot korostuivat erityisesti hybridityön kohtaamisissa, joissa kaikkien osallistaminen ja kohtaaminen olivat keskeisiä tekijöitä.

Ihmissuhde- ja yhteistyötaidot nähtiin keskeisinä menestystekijöinä: "Yllättävän iso menestystekijä on se, että tulee ihmisten kanssa toimeen" (Munkki 13.11.2024). Inspiroivat johtajat loivat toivoa ja vahvistavat yhteenkuuluvuuden ja yhteisten tavoitteiden merkitystä. "...hyvän johtamisen ydin; taidossa innostua, innostaa ja innovoida parempia toimintatapoja ja työelämää" (Munkki 23.5.2024).

Johtajalta odotettiin jokapäiväistä kiinnostuneisuutta ja minimaalista johtamista, jossa työntekijöille annettiin tilaa loistaa. Samalla työntekijät kaipasivat tavoitteiden selkeyttä ja tukea oman työn johtamisessa. Valmentava ja palveleva johtaminen hierarkkisen johtamisen sijaan, oli osa edelleen meneillään olevaa johtamisen murrosta. “Hyvän johtajan ykkösasian tulisi olla auttaa ihmisiä onnistumaan ja kasvamaan työssään” (Urpelainen 4.12.2024). Ylimmiltä johtajilta odotettiin “valmentavaa johtamista, tarkkaa psykologista silmää, herkkiä ihmissuhdetaitoja ja kaikkiin suuntiin avointa ja sujuvaa viestintää” (Boxberg 17.2.2024). Toimivan keskustelukulttuurin rakentaminen nähtiin organisaation johdon vastuuna. Yhteistyökyky tiivistyi kykyyn varmistaa työn sujuvuus ja pitää tavoitteet kirkkaina.

### **Sosiaalinen älykyys ja ihmisjohtaminen**

Sosiaalinen älykyys ja ihmisjohtaminen muodostivat aineiston toiseksi yleisimmän pääluokan (N= 62). Sosiaalinen älykyys ja ihmisjohtaminen kuvasivat johtajan kykyä ymmärtää ja hallita sosiaalisia tilanteita, toimia esimerkkinä ja rakentaa luottamusta työyhteisössä. Tähän sisältyivät eettisyys, ihmisjohtamistaidot, kokonaisuuksien hahmottamiskyky, sosiaalinen älykyys, sosiaaliset arviointitaidot, sosiaalisten järjestelmien organisointitaidot, tasa-arvoisuus, vastuullisuus ja vastuuntunto.

Johtajan eettisyyteen liitettiin painoarvoa saanut oikeudenmukaisuus ja vahva moraalinen selkäranka. Aineistossa mainittiin jopa “virtuoosimainen oikeudenmukaisuus” (Lavas 26.11.2024). Eettisyyteen kytkeytyi myös tietoisuus kokonaisuuksien hahmottamisesta ja kyky tunnistaa tiedostamattomia ennakkoluuloja. Talouselämän mielipidekirjoituksessa kysyttiin: “kuinka moni pörssiyrityksen ylimmän johdon valintoja tekevä taho on kouluttautunut tiedostamattomien ennakkoluulojen merkityksestä rekrytoinnissa?” (Hytönen 23.3.2024).

Työntekijät toivoivat johtajalta kokonaisuuksien hahmottamista, tavoitteellisuutta ja selkeää käsitystä siitä, mitä heiltä odotetaan ja millaiset kehittymismahdollisuudet ovat. Ihmisten johtamisessa korostui myös päätösvallan rajojen selkeys. Työntekijöiden tulisi tietää, missä asioissa he voivat tehdä päätöksiä. “Baldaufin mukaan yksi oleellisimmista asioista hyvässä johtamisessa on oikeiden ihmisten valinta oikeisiin tehtäviin ja ihmisten osaamisen kehittämisen tukeminen” (Jaulimo 29.1.2024). Johtajalta odotettiin yksilöllistä huomioimista ja kykyä auttaa muita saavuttamaan paras potentiaalinsa. “Johtajalta vaaditaan ennen kaikkea kykyä toimia ihmisten kanssa ja auttaa heitä saavuttamaan paras potentiaalinsa” (Moore 10.1.2024). Erityisesti vaikeina aikoina johtajalta odotettiin taitoa kohdata ihmiset tunnetasolla.

Yksi keskeinen esiin nostettu tekijä oli luottamus, jota johtaja osoitti muita kohtaan: "Itse uskon johtamisessa vapauteen ja vastuuseen" (Auramo 12.10.2024), "usko ihmisistä lähtökohtaisesti hyvää" (Eskola 30.4.2024), "Korkeimmalle nousi luottamus" (Moore 10.1.2024). Sosiaalisen älykkyyden rinnalle nousi tarve olla inhimillinen ja herkkä. Pelkkä hyvä viestintä ei riittänyt, vaan johtajalta edellytettiin kykyä kuulla hiljaisia signaaleja, olla läsnä ja kohdata ihmiset aidosti. Aineistossa korostettiin, että näitä taitoja ei opeteta juurikaan missään.

Aineistossa viitattiin hyvejohtamisen periaatteisiin: "Virtus panee aina vastustamaan kelvottomia ihmisiä ja huonoja tapoja ja sitä vastoin puolustamaan kunnon ihmisiä ja hyviä tapoja sekä kunnioittamaan, rakastamaan ja suosimaan näitä" (Lavas 26.11.2024). Läsnäolo nähtiin jatkuvana prosessina, jossa lopputulosta ei voi täysin johtaa, mutta tärkeintä oli tehdä matkaa yhdessä. Tilannetaju, ihmisten reaktioiden tunteminen ja niihin varautuminen, erityisesti muutostilanteissa, viestivät hyvästä johtamisesta. Hyviä johtajia kiitettiin lisäksi huumorintajusta, jota pidettiin tiimityössä merkittävänä, sekä kyvystä antaa tilaa ja välttää mikromanageeraamista.

Sosiaaliset arviointitaidot liittyivät osaamisjohtamiseen ja oppimisorientoituneisuuteen. Ne näkyivät konkreettisesti johdon valintoina investoida innovointiin ja uusiin kokeiluihin, suunnata toimintaa tulevaisuuteen sekä kehittää organisaation osaamista. Tasa-arvoisuuden taas katsottiin olevan perusedellytys menestyvälle organisaatiolle. Tulosten perusteella tasa-arvon toteutumisen piti olla organisaatiossa vähintäänkin kohtuullisella tasolla.

Ikäjohtaminen ei tarkoittanut pelkästään ikääntyneiden johtamista, vaan kaikenikäisten ja erilaisissa elämäntilanteissa olevien ihmisten huomioimista. Eri ikäryhmien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen sekä tukeminen nähtiin vastuullisena johtamisen osana. Sosiaalisten järjestelmien organisoinnissa korostui esihenkilöiden taito huomioida myös tiimiläisten persoonallisuudet ja yksilölliset toimintatavat. Vastuullinen johtaja osasi myös mitoittaa työn kuormituksen ja seurata sitä eri organisaatiotasoilla, myös esihenkilöiden osalta.

Johtajilta odotettiin vastuunkantoa ja kapasiteettia tehdä vaikeita päätöksiä. Hyvä johtaja ymmärsi toimivansa esimerkkinä ja mallina muille, ollen aito, nöyrä ja valmis myös myöntämään virheensä. Aineistossa kysyttiin "pitääkö olla hullu halutakseen johtajan rooliin? Ei tarvitse, mutta pitää haluta ottaa vastuuta ihmisistä ja tavoitteista" (Eskola 30.4.2024).

## Itsetuntemus ja itsensä johtaminen

Itsetuntemus ja itsensä johtaminen muodostivat aineiston kolmanneksi yleisimmän pääluokan (N = 32). Tämän pääluokan tekijät kuvasivat johtajan kykyä tunnistaa omat vahvuutensa ja rajansa sekä ohjata omaa toimintaansa tavoitteellisesti ja tasapainoisesti. Näitä tekijöitä kuvattiin aineistossa johtajan sisäiseksi perustaksi, jonka hallinta mahdollisti muiden johtamisen.

Hyvän johtajan itsetuntemukseen ja itsensä johtamiseen liittyi erityisesti itseluottamus, itsensä johtamisen kyky, itsetuntemus, reagointikyky, sinnikkyys, sopeutumiskyky ja tunneäly, joka liittyi myös vuorovaikutukseen ja empatiaan. Johtajalta edellytettiin kykyä johtaa ensin itseään. Tämä näyttäytyi ennen kaikkea kokonaisyvinnoinnista huolehtimisena, itsesäätelynä ja itseohjautuvuutena: "Laita ihmeessä ensin se happinaamari omille kasvoille. Eli pidä omasta kokonaisyvinnoinnistasi huolta" (Lahnajärvi 14.5.2024). Itsensä johtaminen sisälsi sekä arjen hallinnan että eettisen perustan. Vasta kun johtaja kykeni pitämään huolta itsestään ja toimimaan tasapainoisesti, hänellä oli edellytykset johtaa muita.

Itseluottamus nousi merkittäväksi osaksi johtajan itsetuntemusta. Rohkeus ja itseluottamus liittyivät kykyyn käsitellä vaikeita tilanteita rakentavasti. Tämä näkyi esimerkiksi siinä, että johtajan tuli uskaltaa antaa palautetta alisuoriutumisesta, vaikka se olisi epämukavaa: "Hän uskaltaa myös puuttua alisuoriutumiseen ja kehityskohteisiin eikä pelkää, että johdettava loukkaantuu tästä" (Korpimies 29.1.2024).

Itsetuntemukseen liittyi kyky tarkastella ja tarvittaessa muuttaa omia ajattelu- ja toimintamalleja. Aineistossa korostuikin johtajan rooli uudistumisen mahdollistajana ja fasilitaattorina, joka kykenee murtamaan vanhoja rakenteita ja luomaan tilaa uusille yhteyksille. Uudistumiskyky linkittyi myös rohkeuteen, päättäväisyyteen ja innovointiin panostamiseen.

Nöyryys ja avoimuus nousivat aineistossa itsetuntemuksen keskeisiksi osa-alueiksi. Hyvä johtaja tunnisti omat rajansa ja osaa arvostaa muiden osaamista: "Täytyy olla rohkeutta pitää huolta siitä, että alaiset ovat parempia kuin mitä itse on. Ei saa olla liian iso ego" (Jaulimo 29.1.2024). Avoimuuden salliminen liittyi taas siihen, että annettiin tilaa keskusteluille, joissa myös "ketutukset, pelot ja harmitukset saavat tulla esiin" (Munkki 2.2.2025). Johtaja kuunteli ja rakensi luottamusta.

Sopeutumiskyvyn omaava johtaja tunsi aineiston mukaan omat triggerinsä ja tiesi miten niiden vaikutusta voi hälventää. Hän otti etäisyyttä ja pystyi katsomaan tilanteita niiden yläpuolelta. "Esihenkilö ei voi sanoa kaikkeen kyllä, vaan työssä on pakko tehdä valintoja. Jos omalla tiimiläisellä on tarpeita, niin on syytä miettiä, priorisoiko tiiminvetäjänä niitä vai kollegoiden tai

sidosryhmien tarpeita” (Korpimies 16.11.2024). Itsetuntemus nivoutui myös empaattisuuteen, jonka nähtiin lisäävän kykyä reflektoida ja sen kautta edistävän hyvää johtamista. Itsetuntemukseen liittyi myös ymmärrys, että ”johtajan työssä ei koskaan tule valmiiksi, vaan oppimisprosessi on aina kesken” (Korpimies 16.11.2024).

Johtajan reagointikyky ja tilannetaju liitettiin taitoon lukea tilannekuvia eri tilanteissa ja ymmärrykseen siitä, mikä johtamistapa johti parhaaseen lopputulokseen missäkin tilanteessa. Johtajilla nähtiin olevan tarvetta yhtä lailla asiaälykkyyteen kuin tunneälykkyyteen, jonka avulla saattoi johtaa myös tunneilmastoa. ”Tunneälyprofiiliin äärellä käydyt keskustelut kertovat paljon johtajan reflektointitaidoista. Osaako hän arvioida omia vahvuuksiaan? Oivaltaako hän itse, mitä kannattaa vielä opetella - tunneälyhän on taito, jota voi kehittää läpi elämän” (Korpimies 25.1.2024). Aineistossa peräänkuulutettiin myös pitkäjänteisyyttä ja kärsivällistä johtamista.

### **Strateginen ajattelu ja suunnannäyttö**

Strateginen ajattelu ja suunnannäyttö muodostivat aineiston harvimminkin esiintyneen, mutta sisällöllisesti merkittävän pääluokan (N= 30). Nämä tekijät liittyivät erityisesti johtajan kykyyn nähdä kokonaisuuksia, asettaa suuntaa ja tehdä päätöksiä muuttuvissa tilanteissa. Strategiseen ajatteluun ja suunnannäyttöön yhdistettiin erityisesti älykkyyys, avoimuus uusille kokemuksille, ennakoitukyky, hallitsevuus, määrätietoisuus, ongelmanratkaisukyky, päätöksentekokyky, riskinottohalukkuus, strateginen ajattelu, tavoitteellisuus, tieto ja osaaminen, ja vaikuttamiskyky.

Johtajalta edellytettiin asiaälykkyyttä ja analyttistä ongelmanratkaisutaitoa. Hänen odotettiin olevan avoin uusille kokemuksille, jotka johtivat kehittämiseen ja innovointiin. Ennakointikyky nähtiin ratkaisevana tekijänä yrityksen menestyksessä, koska ”yrityksen menestys riippuu siitä, miten johto ennakoi, tunnistaa ja millaisella asenteella kohtaa haasteet” (Keränen 11.2.2025). Konkreettinen tieto ja osaaminen työnkuvista antoi aineiston perusteella vahvan pohjan johtamiselle.

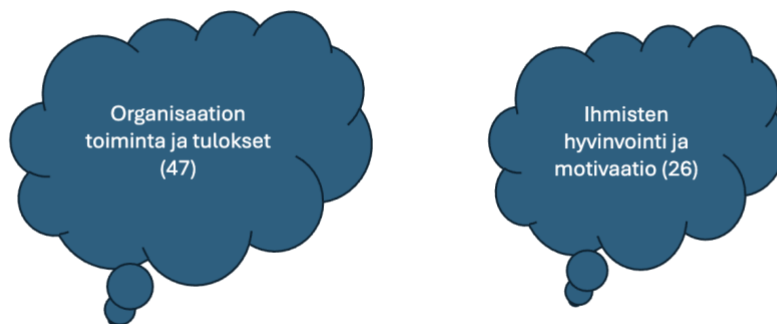
Vastapainona kaivatulle päätöksenteon jakamiselle ja itseohjautuvuudelle, johtajilta kaivattiin myös hallitsevuutta ja jämäkkää johtamista, joka teki johtamisesta luotettavaa. Yhä useampi asiantuntijatyötä tekevä toivoi tiukempaa johtamista. Johtajan ei kuitenkaan tulisi päättää työntekijöiden puolesta, sillä se voi muodostua oppimisen esteeksi. Päätöksentekokykyyn liitettiin aineistossa useita ominaisuuksia, kuten tavoitteellisuus, näkemyksellisyys, reagointikyky, ja selkeys. Ylipäätään päämääräkeskeisyys mainittiin apuvälineenä sekä johtamistyössä, että johtajan oman jaksamisen tukena.

Rohkeus ja riskinottohalukkuus nähtiin välttämättöminä edellytyksinä menestykselle, jotta “huippuja voi nousta” (Lahnajärvi 5.10.2024). Hyvä johtaja antoi pohjan osaamisen hyödyntämiselle ja motivaatiolle. Strategisen ajattelun jalkauttamiseen liittyvä vaikuttamiskyky nähtiin keskeisenä tekijänä: “tuloksellisuus ei ole lainkaan itsestään selvää, vaan riippuu johtajan kyvystä motivoida ja sitouttaa alaisiaan” (Ojalainen 8.9.2024).

## 6.2. Hyvään johtajaan liitettyjen tekijöiden vaikutukset

Aineistossa hyvän johtajan vaikutuksia käsiteltiin useissa, mutta ei kaikissa tarkastelluissa artikkeleissa. Hyvän johtajan tekijöitä mainittiin yhteensä 199 kertaa ja niiden vaikutuksia 73 kertaa. Aineiston perusteella hyvällä johtajalla nähtiin olevan vaikutusta kahteen pääluokkaan: organisaation toimintaan ja tuloksiin sekä henkilöstön hyvinvointiin ja motivaatioon.

Seuraavassa kuvassa havainnollistetaan hyvän johtajan vaikutuksia koskevien mainintojen pääluokkien esiintymismäärät. Organisaation toimintaan ja tuloksiin liittyvät vaikutukset olivat talousmedian kuvauksissa yleisimpiä.



Kuva 3. Hyvään johtajaan liittyvien tekijöiden vaikutusten esiintymismäärät

## **Vuorovaikutuksen ja empatian vaikutukset**

Aineiston perusteella hyvän johtajan vuorovaikutuskyvyllä ja empaattisella johtamistavalla oli vaikutuksia sekä organisaation toimintaan ja tuloksiin että ihmisten hyvinvointiin ja motivaatioon. Avoin vuorovaikutus edisti innovatiivisuutta ja kannattavuutta ja hyvät vuorovaikutustaidot näkyivät yrityksen tuloksessa. Psykologinen turvallisuus mahdollisti innovatiivisen kokeilukulttuurin, kun taas sen puute heikensi rohkeutta. Empaattinen ja hyvä johtaja lisäsi työntekijöiden sitoutumista, ja auttoi ihmisiä onnistumaan työssään sekä parantamaan suorituskyykyään. Se myös vähensi henkilöstön vaihtuvuutta.

Henkilöstön osallistaminen vahvisti organisaation kykyä sopeutua muutoksiin. Myös etäjohtajan hyvät viestintätaidot olivat keskeisiä virtuaalitiimin toimivuuden ja suorituskyyvyn kannalta. Palvelusuuntautunut johtaminen edisti työntekijöiden sitoutumista ja paransi organisaation suorituskyykyä. Ketteryyden nähtiin lisääntyvän, kun johtaja kuunteli työntekijöitä ja antoi tilaa heidän näkemyksilleen ennen päätöksentekoa. Vaikka kuulluksi tuleminen vei aikaa, se lisäsi sitoutumista ja nopeutti toimeenpanoa.

Menestys rakentui arjen vuorovaikutuksesta. Asiantuntijat kokivat arvostusta, kun heidän toiveitaan ja uratavoitteitaan kuunneltiin ja tuettiin "...tietää, että hänen uratoiveitaan halutaan viedä eteenpäin, se edistää myös liiketoiminnan menestymistä" (Korpimies 29.1.2024). Tuottavuuteen vaikutti myös se, miten työntekijöitä tuettiin haastavissa tilanteissa.

Onnistumiset liitettiin palvelemaan johtamiseen, jossa johtaja mahdollisti onnistumiset ja edesauttoi niitä vuorovaikutustaidoillaan ja herkkyydellään. Oppiva organisaatio rakentui ilmapiiristä, jossa johtajat "luovat toivoa, oppimista ja yhteistä missiota" (Urpelainen 4.12.2024). Reagointikyky korostui erityisesti muuttuvissa työrooleissa, joissa johtajan ja henkilöstön yhteinen tieto ja käsitys organisaation tilanteesta oli ratkaisevaa.

Selkeys loi perustan strategisille valinnoille. Selkeän suunnan ja tavoitteiden jakaminen ennen muutoksia tuki henkilöstön luottamusta ja sitoutumista. Tavoitteiden saavuttaminen edellytti toisinaan positiivista vaatimista, joka motivoi työntekijöitä ylittämään itsensä kestävästi.

"Tavoitteena ei kuitenkaan ole se, että tiimiläisestä tulee hetkellisesti ylisuorittaja, vaan positiivisen vaatimisen pitää tähdätä pitkäkestoisimpiin saavutuksiin sekä työkyvyn tukemiseen" (Korpimies 29.1.2024).

Työhyvinvointi nousi useissa aineistoissa keskeiseksi vaikutusalueeksi. Hyvä johtaja lisäsi motivaatiota, vähensi sairauspoissaoloja ja tehosti tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi ilon ja onnistumisen hetkien tunnistaminen paransi jaksamista. “Kun huomaa valoisat asiat, niin kestää paremmin ongelmia ja pimeyttäkin” (Korpimies 20.11.2024). Tunneälykäs johtaminen ei ollut “pehmeää höttöä”, vaan sen todettiin korreloivan yrityksen menestyksen ja työntekijöiden hyvinvoinnin kanssa.

Työn imu syntyi myönteisestä palautteesta, tuesta ja arvostuksesta. Työntekijöiden ponnistelujen huomaamatta jääminen heikensi työn imua, kun taas myönteinen vuorovaikutus ja selkeä strategian sanoittaminen lisäsivät innostusta ja merkityksellisyyden tunnetta.

Yrityksen vahvuus ilmeni palvelevassa johtamisessa, jossa hyvä johtaja vältti liiallista kontrollointia ja antoi työntekijöille tilaa loistaa. Se johti parantuneeseen suorituskykyyn ja työntekijöiden sitoutumiseen. Uudet kasvualueet syntyivät tilanteissa, joissa johtaja antoi vapautta tehdä omia ratkaisuja.

Useissa artikkeleissa viitattiin tutkimuksiin ja taloudellisesti menestyneisiin organisaatioihin, jotka tukivat havaintoa, että empaattinen ja osallistava johtaminen tuotti parempia tuloksia kuin perinteinen autoritaarinen johtamistapa. Tunneäly ja erityisesti siihen liittyvä empatia korostuivat johtajan työssä keskeisinä tekijöinä.

Vuorovaikutus ja empatia olivat keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttivat sekä organisaation tuloksiin että henkilöstön hyvinvointiin. Avoin vuorovaikutus, psykologinen turvallisuus ja tunneälykäs johtaminen edistivät innovatiivisuutta, sitoutumista ja työhyvinvointia. Empaattinen ja osallistava johtamistapa tuki työn imua, yhteistyötä, ja kestävästä menestystä, ja loi pohjan oppivalle ja uudistumiskykyiselle organisaatiolle.

### **Sosiaalisen älykkyyden ja ihmisjohtamisen vaikutukset**

Aineiston perusteella sosiaalisen älykkyyden ja ihmisjohtamisen vaikutukset jakautuvat tasaisesti kahteen pääluokkaan: organisaation toimintaan ja tuloksiin sekä työntekijöiden hyvinvointiin ja motivaatioon. Näiden nähtiin olevan keskeisiä tekijöitä molemmilla osa-alueilla.

Sosiaalisen älykkyyden ja ihmisjohtamisen vaikutuksissa korostuivat kilpailukyky, sitoutuneisuus, työhyvinvointi, osaamisen saatavuus, toiminnan selkeys ja tavoitteellisuus, onnistuminen ja yhteistyö, työkyky, liiketoiminnan kasvattaminen ja kehittäminen, tuottavuus, arvon luominen, muutoskyvykyys, uudistumiskyky, ja ongelmanratkaisutaidot.

Kilpailukykyyn vaikutti siirtyminen asajohtamisesta ihmisjohtamiseen. Yksilönä huomioiminen teki työntekijästä sitoutuneempia ja kiitollisempia. Myös osaamisen kehittäminen lisäsi sitoutuneisuutta organisaatiota kohtaan. "Arvostava esihenkilö saa tiiminsä aidosti sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin ja tarinaan" (Korpinmies 25.1.2024).

Sosiaalinen älykkyys ja ihmisjohtaminen näyttäytyivät myös esihenkilöiden jaksamista tukevana tekijöinä. Uupunut esihenkilö oli omalle tiimilleen työturvallisuusriski, kun taas hyvinvoiva johtaja teki parempia päätöksiä, johti tiimiään tehokkaammin ja rakensi sitoutuneempaa työyhteisöä. "Hyvinvoiva johtaja tekee parempia päätöksiä, kykenee johtamaan tiimiään tehokkaammin ja rakentaa sitoutuneempaa työyhteisöä. Kaikki tämä vaikuttaa suoraan yrityksen tuottavuuteen" (Salonen 4.12.2024).

Osaamisen saatavuuden ja kilpailukykyyn havaittiin parantuneen, kun johtaja antoi työntekijöille vapautta ja vastuuta. Esimerkiksi etä- ja hybridityön salliminen helpotti parhaiden osaajien rekrytointia. Selkeä ja tavoitteellinen toiminta puolestaan varmisti onnistumisen riippumatta yksittäisistä henkilöistä.

Aineistossa todettiin myös, että hyvä johtaminen edesauttoi päätöksentekoa. "Hallituksessa ja valtuustossa on mahdoton tehdä päätöksiä, jos poliittista koneista ei johdeta. Tässä meillä on vielä opeteltavaa" (Teppo 23.9.2024). Toimiva ja osaava johtoryhmä mahdollisti onnistumisia ja rakentaa yhteistyön kulttuurin.

Epäoikeudenmukainen johtaminen, syrjintä ja muu asiaton toiminta saattoivat johtaa työkyvyn menettämiseen, kun taas hyvä johtaja tuki työkykyä ja työhyvinvointia. Liiketoiminnan kasvattamiseen ja kehittämiseen vaikuttivat myönteisesti monimuotoiset ja inklusiiviset tiimit, jotka houkuttelivat laaja-alaista osaamista.

Johtajan arvoilla nähtiin olevan merkittävä vaikutus organisaation pitkäjänteiseen menestykseen. Esihenkilön tuntemus ihmisistään ja heidän reaktioistaan paransi muutoksen johtamisen kykyä. Uudistumiskykyä tuki eri-ikäisten näkökulmien yhdistäminen, ja luovaa ongelmanratkaisua edisti huumori.

Yhteenvetona aineistosta voidaan todeta, että sosiaalinen älykkyys ja ihmisjohtaminen tukivat sekä organisaation toiminnan tuloksellisuutta että työntekijöiden hyvinvointia. Näiden ominaisuuksien vaikutukset näkyivät erityisesti kilpailukykyyn, sitoutuneisuuden, työhyvinvoinnin ja yhteistyön vahvistumisena. Johtamisen eettisyys, esihenkilön hyvinvointi ja monimuotoisuuden huomioiminen edistivät organisaatioiden uudistumista, muutосkykyä ja pitkäjänteistä menestystä.

## **Itsetuntemuksen ja itsensä johtamisen vaikutukset**

Hyvän johtajan itsetuntemuksella ja kyvyllä johtaa itseään oli vaikutuksia sekä organisaation toimintaan ja tuloksiin että henkilöstön hyvinvointiin ja motivaatioon. Vaikutus kohdistui kuitenkin hieman korostuneemmin organisaation toimintaan ja tuloksellisuuteen. Itsetuntemus ja itsensä johtaminen muodostivat johtamisen sisäisen perustan. Nämä ominaisuudet mahdollistivat tasapainoisen, tavoitteellisen ja kestäväälle pohjalle rakentuvan johtamistyön. Itsetuntemuksen ja itsensä johtamisen vaikutukset sisälsivät useita ulottuvuuksia, joita olivat rajojen asettaminen, uusi kasvu, uudistumiskyky, muutuskävykyys, ja resilienssi.

Rajojen asettaminen työn ja vapaa-ajan välille toimi esimerkkinä johdettaville ja tuki kestävien toimintatapojen omaksumista. Uuteen kasvuun liittyi myös johtajan oman osaamisen kehittäminen ja kehitystarpeiden tunnistaminen. Uudistumiskyky edellytti kärsivällisyyttä ja epävarmuuden sietämistä, joka hyväksyi epäonnistumiset osana prosessia. Muutuskävykyys puolestaan vaati tunteiden huomioimista, jotta organisaatio "ei jäisi lähtötelineisiin" (Eskola 2.10.2024). Resilienssi eli psykologinen joustavuus ja palautumiskyky edellytti "arvojen syvätuntemusta, luottamusta ja kykyä nousta pettymyksen jälkeen ylös" (Claramunt 26.9.2024).

Aineiston perusteella hyvän johtajan itsetuntemus ja itsensä johtaminen tukivat organisaation muutuskäkyä ja kestäväää toimintaa sekä loivat edellytyksiä työhyvinvoinnille, merkityksellisyydelle ja pitkäjänteiselle kasvulle. Näiden tekijöiden kautta korostuivat erityisesti rajojen asettamisen positiiviset vaikutukset, uudistumiskyky ja resilienssi.

## **Strategisen ajattelun ja suunnannäytön vaikutukset**

Aineiston perusteella hyvän johtajan strateginen ajattelu ja suunnannäyttö kytkeytyivät vahvimmin organisaation toimintaan ja tuloksiin. Niiden katsottiin edistäneen organisaation menestystä, laatua ja ammattimaisuutta, toiminnan turvaamista, kilpailukykyä, muutuskävykyä, osaamisen hyödyntämistä, henkilöstötuottavuutta, reiluuutta, sitoutuneisuutta, ja oppimista.

Organisaation menestys riippui johdon taidosta ennakoita ja tunnistaa haasteet sekä siitä, millä tavoin haasteet kohdattiin. Kun strateginen ajattelu ja suunnannäyttö olivat kunnossa, organisaatiolla oli paremmat mahdollisuudet onnistua, eikä tehtyä työtä "tarvinnut hävetä". Huippujen nostaminen ja menestys olivat mahdollisia, jos johtaminen oli rohkeaa ja riskejä kaihtamatonta.

Toiminnan turvaaminen perustui toiminnan kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen. Se loi työyhteisöön turvallisuutta ja luottamusta: ”johtajakin ymmärtää ja hänellä on samat pulmat, kuin työyhteisölläkin, ja enemmänkin” (Lahnajärvi 5.10.2024). Strateginen osaaminen ja konkreettinen tieto ja osaaminen työnkuvista antoivat hyvän pohjan johtamistyölle. Tähän liittyi myös muutoskyvykyys, jossa muuttuva maailma pakottaa vanhat liiketoiminta- ja ajattelutavat disrupoitumaan. Tällöin oli kyettävä näkemään eteenpäin, myös muutoksen jälkeiselle ajalle.

Näiden havaintojen perusteella strateginen ajattelu ja suunnannäyttö tukivat organisaation menestystä monin tavoin. Niiden kautta korostuivat ennakoitukyky, rohkeus, muutosvalmius ja oikeudenmukaisuus. Strategisesti ajattelevan ja suuntaa näyttävän johtajan toiminta vahvisti organisaation kilpailukykyä, oppimista ja sitoutuneisuutta ja loi perustan pitkäjänteiselle ja kestäväälle kehitykselle.

Yhdessä vuorovaikutuksen ja empatian, sosiaalisen älykkyyden ja ihmisjohtamisen sekä itsetuntemuksen ja itsensä johtamisen kanssa johtajan strateginen ajattelu ja suunnannäyttö muodostavat kokonaisuuden, joka kokoaa tekijöiden ja vaikutusten pääluokat yhteen.

### 6.3 Yhteenveto tuloksista

Tässä kappaleessa esitellään yhteenveto tulosten keskeisistä havainnoista. Taulukossa tiivistetään kunkin pääluokan sisällä esiin nousseet tekijät ja vaikutukset.

Taulukko 8. Yhteenveto tuloksista

Pääluokka	Tiivistelmä tuloksista
Vuorovaikutus ja empatia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suurin määrä mainintoja</li> <li>Empatia, tasa-arvoisuus, psykologinen turvallisuus, sovinnollisuus, tunneäly, vuorovaikutuskyky ja yhteistyökyky</li> <li>Vaikuttaa organisaation toimintaan ja tuloksiin, sekä ihmisten hyvinvointiin ja motivaatioon: kilpailukyky ja kasvu, sitoutuminen ja yhteistyö, tavoitteet ja onnistuminen, tuottavuus ja suorituskyky</li> </ul>
Sosiaalinen älykyys ja	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toiseksi eniten mainintoja</li> </ul>

ihmisjohtaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eettisyys, ihmisjohtaminen, kokonaisuuksien hahmottaminen, sosiaalinen älykyys, sosiaaliset arviointitaidot, sosiaalisten järjestelmien organisointi, tasa-arvoisuus, vastuullisuus ja vastuuntunto</li> <li>• Vaikuttaa organisaation toimintaan ja tuloksiin ja ihmisten hyvinvointiin ja motivaatioon: innovatiivisuus ja uudistuminen, kilpailukyky ja kasvu, muutoskyky ja ketteryys, sitoutuminen ja yhteistyö, toiminnan laatu ja selkeys, tuottavuus ja suorituskyky, työhyvinvointi ja merkityksellisyys</li> </ul>
Itsetuntemus ja itsensä johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kolmanneksi eniten mainintoja</li> <li>• Itseluottamus, itsensä johtaminen, itsetuntemus, reagoitakyky, sinnikkyys, sopeutumiskyky, tunneäly</li> <li>• Vaikuttaa organisaation toimintaan ja tuloksiin ja ihmisten hyvinvointiin ja motivaatioon: innovatiivisuus ja uudistuminen, kilpailukyky ja kasvu, muutoskyky ja ketteryys, työhyvinvointi ja merkityksellisyys</li> </ul>
Strateginen ajattelu ja suunnannäyttö	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vähiten mainintoja</li> <li>• Älykyys, avoimuus uusille kokemuksille, ennakointikyky, hallitsevuus, määrätietoisuus, ongelmanratkaisukyky, päätöksentekokyky, riskinottohalukkuus, strateginen ajattelu, tavoitteellisuus, tieto ja osaaminen, vaikuttamiskyky</li> <li>• Vaikuttaa erityisesti organisaation toimintaan ja tuloksiin, selkeästi vähemmän mainintoja ihmisten hyvinvoinnista ja motivaatiosta: kilpailukyky ja kasvu, toiminnan laatu ja selkeys, muutoskyky ja ketteryys, tuottavuus ja suorituskyky, sitoutuminen ja yhteistyö</li> </ul>

Tulosten yhteenveto tarjoaa kokonaiskuvan niistä tekijöistä ja vaikutuksista, joita talousmedia liittää hyvään johtajaan. Eri pääluokkien havaintojen yhdistäminen mahdollistaa arvioinnin siitä, millaisen johtajakäsityksen talousmedia rakentaa ja millaisia painotuksia tähän käsitykseen liittyy. Seuraavassa luvussa näitä tuloksia tarkastellaan kriittisesti suhteessa teoreettiseen viitekehykseen.

## 7 Pohdinta

Tässä luvussa esitetään yhteenveto tutkimuksen tuloksista ja niiden pohjalta tehdyt johtopäätökset ja kehittämissuhteet. Lisäksi tuloksia tarkastellaan suhteessa aiempaan teoreettiseen tutkimukseen. Luvussa arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja arvioidaan omaa oppimisprosessia.

### 7.1 Tutkimuskysymysten tarkastelu suhteessa teoriaan ja tuloksiin

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää vastaukset tutkimuskysymyksiin:

K1: Miten talousmediat kuvaavat hyvää johtajaa?

Talousmediat painottivat erityisesti johtajan inhimillisiä ja vuorovaikutuksellisia ominaisuuksia ja niihin liittyviä tekijöitä. Eniten korostuivat vuorovaikutus ja empatia sekä sosiaalinen älykyys ja ihmisjohtaminen. Itsetuntemus ja itsensä johtaminen sekä strateginen ajattelu ja suunnannäyttö nousivat esiin vähiten mainittuina kokonaisuuksina. Talousmedian luoma kuva hyvästä johtajasta rakentui yksilön johtamistaitojen ja psykologisten valmiuksien varaan, kun taas liiketoiminnalliset, teknologiset ja analyttiset johtamistaidot jäivät aineistossa hieman vähemmälle huomiolle.

K2: Millaisia vaikutuksia talousmedioiden mukaan hyvään johtajaan liitetyillä tekijöillä on organisaatioille?

Hyvään johtajaan liitettyjen tekijöiden vaikutukset kytkeytyivät organisaation toimintaan ja tuloksiin sekä ihmisten hyvinvointiin ja motivaatioon. Määrällisesti suurempi osuus vaikutuksista oli yhdistettävissä organisaation toimintaan ja tuloksiin. Vaikutuksia kuvattiin kuitenkin määrällisesti vähemmän kuin tekijöitä, eli ilman selitystä siitä, miten tietyt tekijät johtavat tiettyihin lopputuloksiin. Kokonaisuutena talousmediat esittivät hyvän johtajan vaikutukset ennen kaikkea voimavarana, joka vahvisti sekä organisaation menestystä että henkilöstön hyvinvointia.

Edellä esitetyt vastaukset tutkimuskysymyksiin tarjoavat kokonaiskuvan siitä, millaisia mielikuvia suomalaiset talousmediat rakentavat hyvästä johtajasta. Seuraavaksi on perusteltua tarkastella näitä havaintoja syvällisemmin suhteessa teoreettiseen viitekehukseen, johtamiskäsitysten kehitykseen sekä median rooliin ihanteiden muovaajana.

Tulosten perusteella suomalaisten talousmedioiden luoma kuva hyvästä johtajasta korosti sekä määrällisesti että laadullisesti laajaa kirjoa yksilöllisiä ominaisuuksia ja tekijöitä. Hyvään johtajaan

liittyvät tekijät muodostivat kokonaisuuden, jotka tuotiin esiin isoilta osin henkilökuvien ja asiantuntijakommenttien kautta.

### **Mitkä ominaisuudet talousmedia jättää vähemmälle huomiolle?**

Monet tämänhetkisen työelämän keskeiset osaamisvaatimukset, kuten datan ja tekoälyn hyödyntäminen, teknologisen muutoksen johtaminen, hybridityön johtaminen sekä monimuotoisuus- ja inklusiotaidot jäivät aineistossa vähäiselle huomiolle. Hyvän johtajan tunnusmerkeiksi ei nostettu runsaasti substanssiosaamista, toimialatuntemusta, talouden hallintaa, kustannustehokkaita päätöksiä tai kykyä kehittää liiketoimintamalleja ja operatiivista tehokkuutta. Painotus oli sen sijaan inhimillisissä ja psykologisissa ulottuvuuksissa, erityisesti vuorovaikutuksessa ja empatiassa. Tämä osoittaa, että talousmedia kehysti ”hyvän johtajan” ensisijaisesti leadershipin eli ihmislähtöisen johtamisen näkökulmasta, ei managementin, eli asiajohtamisen kautta.

### **Piirre- ja taitoteorian näkökulma talousmediassa rakentuvaan johtajakuvaan**

Aineistossa nostettiin esiin sekä synnynnäisiksi miellettyjä ominaisuuksia, kuten itsevarmuutta ja sovinnollisuutta, että opittaviksi tulkittavia taitoja, kuten vuorovaikutusta, empatiaa ja strategista ajattelua. Monet piirteet ja taidot, kuten avoimuus, ongelmanratkaisukyky ja ennakointikyky, eivät asetu selkeästi joko piirteiksi tai taidoiksi, vaan näyttäytyvät synnynnäisten piirteiden ja opittujen valmiuksien yhdistelminä. Kotterin mukaan vain harvat johtajan ominaisuudet, kuten henkinen kyvykyys ja energiataso, ovat synnynnäisiä, kun taas valtaosa ominaisuuksista kehittyy uran ja kokemuksen myötä (Kotter 1988, 33–34).

Yhtäläisyys aineiston lähestymistavan ja klassisen piirre- ja taitoteorian välillä, eli yksilön ominaisuuksien korostaminen, voi rajoittaa osallistavien ja kollektiivisten johtamismuotojen kehittymistä (Bolden & Gosling 2006, 159–160). Jos media ylläpitää yksilöllisiin tekijöihin keskittyvää painotusta, jossa hyvä johtaja nähdään ensisijaisesti kokoelmana yksilöllisiä piirteitä ja taitoja, vahvistuu käsitys, että johtaminen rakentuu pysyvistä piirteistä ja henkilökohtaisista opittavista taidoista, ei yhteisöllisestä toiminnasta tai organisaation rakenteiden tukemasta prosessista.

Johtaminen on monimutkainen ilmiö, eikä yksikään johtaja hallitse kaikkea täydellisesti. Johtajan ei tarvitse eikä hänen tule olla hyvä kaikessa. Ympäri voidaan tuoda joukko ihmisiä, jotka täydentävät yksilön vahvuuksia ja kompensoivat heikkouksia. Näin muodostuu tiimi, josta hyötyy

koko organisaatio. (Maxwell 2009, 18–19.) Näin vastuu johtamisen onnistumisesta ei lepää yksin johtajan ominaisuuksien varassa, vaan jakautuu organisaation yhteiseksi.

### **Johtamisen tilannesidonnaisuus**

Aineistosta ei useimmiten käynyt ilmi, mihin johtamisen tasoon tarkastelu kohdistui, vaan johtamisesta puhuttiin yleisellä tasolla, vaikka tasoilla on merkittävä vaikutus siihen, millaisia ominaisuuksia johtajalta tarvitaan. Ylemmillä johtotasoilla korostuvat strategiset ja liiketoiminnalliset taidot, kun taas alemmilla tasoilla korostuvat perinteisesti vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot (Mumford et al, 2007; Day 2014, 65).

Toisaalta ehkä tänä päivänä ihmisjohtamisen, empatian ja vuorovaikutuksen taidot korostuivat aineistossa juuri siksi, että niille on tarvetta kaikissa organisaatioissa ja kaikilla johtamisen tasoilla, jolloin eri tasoja ei myöskään eritelty. Mahdollisesti myös juuri tämän yleispätevyyden vuoksi niitä on myös helppo nostaa esiin mediassa.

### **Tekijöiden vaikutukset monisuuntaisia ja usein selittämättömiä**

Useissa artikkeleissa hyvään johtajaan liittyviä tekijöitä lueteltiin ilman, että niiden vaikutuksia avattiin. Artikkelit oli osin kirjoitettu niin, ettei niissä pyritty kuvaamaan, mihin tietty tekijä suoranaisesti vaikuttaa. Tämä on haaste myös piirre- ja taitoteorian rajoitusten kanssa, joissa ei ole myöskään pystytty yksiselitteisesti selittämään, millaiseen lopputulokseen yksittäinen ominaisuus suoranaisesti johtaa (Dinh & Lord 2014, 37).

Tekijöiden vaikutukset näyttäytyivät moniulotteisina, jolloin sama tekijä saatettiin yhdistää vaikutuksiltaan sekä taloudelliseen menestykseen että henkilöstön hyvinvointiin. Artikkeleissa korostuivat erityisesti niin sanotut pehmeät ominaisuudet, kun taas vaikutukset näkyivät pääosin organisaation toiminnassa ja tuloksissa.

Ominaisuuksien ja tekijöiden vaikutusten puuttuminen osasta artikkeleja herättää kysymyksen, tuottaako talousmedia mieluummin yleisiä mielikuvia kuin syvällistä analyysia johtamisesta. Olisi hyödyllistä, että johtamista koskevassa julkisessa keskustelussa kuvattaisiin selkeämmin, miksi tietyt ominaisuudet ovat tärkeitä, ei ainoastaan mitä yksilöltä odotetaan.

## Talousmedian rooli johtamisen kehystämisessä

Talousmedia ei ainoastaan kuvannut johtajaa, vaan myös rakensi käsitystä siitä, mikä tekee hyvän johtajan. Entmanin mukaan kehystämisessä on kyse siitä, miten viestit valikoidaan, jotta tietyt merkitykset ja tulkinnat nousevat esiin (Entman 1993, 51–52). Talousmedian tapa nostaa esiin yksilöllisiä ominaisuuksia toimi kehyksenä, joka suuntasi yleisön huomiota johtajasta yksilön ominaisuuksiin perustuvana. Medialla on valinnoillaan valtaa ylipäänsä siinä, mitkä aiheet nousevat julkiseen keskusteluun (Zaklana 2025, 84).

Talousmedian journalistiset valinnat määrittivät, mitä tekijöitä korostettiin ja millainen johtaja nähtiin toivottavana ja ajankohtaisena. Samoja tekijöitä pidettiin joissain artikkeleissa lähes ehdottomina, toisissa niitä ei ollut mainittu lainkaan. Tulokset osoittivat, että talousmedian näkemyksen mukaan mikään yksittäinen ominaisuus tai tekijä ei selitä sitä, kenestä tulee hyvä johtaja, eikä yksi tietty piirre johda automaattisesti tiettyyn lopputulokseen.

Median ajoittainen tapa esittää yksittäisiä hyvän johtajan tunnusmerkkejä, esimerkiksi listaukset tyyliin ”kolme ominaisuutta, jotka jokaisella johtajalla tulee olla”, ylläpitää ajatusta, että johtaminen perustuu universaaleihin ominaisuuksiin. Tämä vahvistaa uskomusta, jonka mukaan osa ihmisistä omaa luonnostaan hyvälle johtajalle sopivia ominaisuuksia. Kuitenkin keskeinen havainto on, että olennaista ei ole se, onko johtajalla todellisuudessa näitä ominaisuuksia, vaan se, koetaanko seuraajien silmissä hänen omaavan ne. (Haslam, Alvesson & Reicher 2024, 2.)

## 7.2 Luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen perustana ovat sen laatu ja luotettavuus (Eriksson & Kovalainen 2008, luku 19). Koska tässä tutkimuksessa ei tarkastella todellisia johtajia eikä heidän ominaisuuksiensa vaikutusta, vaan talousmedian tuottamaa kuvaa hyvästä johtajasta ja tämän vaikutuksista, kyseessä on konstruktionistinen tutkimus.

Lincolnin & Cuban (2008) mukaan laadullinen tutkimus perustuu uskottavuuteen (credibility), siirrettävyyteen (transferability), johdonmukaisuuteen (dependability) ja vahvistettavuuteen (confirmability). Luotettavuus koskee tutkijan velvollisuutta osoittaa lukijalle, että tutkimusprosessi on toteutettu johdonmukaisesti, systemaattisesti ja dokumentoidusti. Nämä tekijät rakentavat tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden perustan. (Eriksson & Kovalainen 2008, luku 19.)

Tutkimusprosessin johdonmukaisuutta vahvistin kuvaamalla tutkimuksen aineiston mahdollisimman läpinäkyvästi ja dokumentoimalla aineiston keruun ja analyysin etenemisen. Pyrin etenemään systemaattisesti, jotta on mahdollista seurata, miten tutkimus on edennyt ja millä perusteilla johtopäätöksiin on päädytty.

Siirrettävyys liittyy siihen, että tutkija tekee näkyväksi, miten hyvin tutkimus tai sen osat ovat suhteutettavissa aiempiin tutkimuksiin. Siirrettävyys tarkoittaa mahdollisuutta tunnistaa samankaltaisuutta muissa tutkimuksissa. (Eriksson & Kovalainen 2008, luku 19.) Kuvasin tutkimukseni sisällön, aineiston ja rajaukset mahdollisimman tarkasti, jotta on mahdollista arvioida missä määrin tulokseni ovat sovellettavissa tai verrattavissa muihin tutkimuksiin.

Uskottavuus muodostuu riittävästä perehtymisestä tutkimusaineistoon ja riittävään aineistoon määrällisesti, jotta se voi tukea väitteitä. Havaintojen ja tulkintojen välillä täytyy olla vahvat loogiset yhteydet. (Eriksson & Kovalainen, luku 19.) Vahvistin uskottavuutta perehtymällä ensin aineistoon, ennen viitekehyksen lopullista rakentamista, jotta analyysin ja viitekehyksen suhde olisi mahdollisimman aineistolähtöinen. Lisäksi pyrin rakentamaan loogiset yhteydet havaintojen, teorian ja tulkintojen välille.

Vahvistettavuus perustuu siihen, että tutkimusaineisto ja tulkinnat perustuvat todellisuuteen niin että tutkimuksen tulokset voidaan liittää aineistoon siten, että muut voivat seurata niiden yhteyttä ja ymmärtää sen (Eriksson & Kovalainen, luku 19). Vahvistettavuutta lisäsin perustamalla luokittelun dokumentoituihin alkuperäisiin sitaatteihin. Tiedostan kuitenkin, että laadullisessa tutkimuksessa tulkinnat ovat osin subjektiivisia, ja joku toinen tutkija voisi painottaa eri näkökulmia tai luokitella yksittäiset ominaisuudet tai vaikutukset eri lailla, muodostaen erilaisen yhdistelmän havaintoja ja luokitteluja, joka johtaisi erilaiseen lopputulokseen. Tutkimuksen tuloksiin vaikutta myös se, että tutkimuksessa käytetyt talousmediat nostavat helposti esiin henkilökuvia ja keskittyvät yksilöön.

### **7.3 Suositukset ja oman oppimisen reflektointi**

Opinnäytetyöprosessi vahvisti ymmärrystäni sekä tutkimustyön rakenteesta että laadullisen tutkimuksen toteuttamisesta käytännössä. Opin analysoimaan laajaa aineistoa, luokittelemaan ilmauksia ja rakentamaan niistä teoreettisesti eheitä kokonaisuuksia. Lisäksi teoreettinen perehtyminen laajensi näkemystäni johtamisen tutkimussuuntauksista ja erityisesti siitä, miten piirre- ja taitoteoriat muodostavat erilaisia tapoja tulkita johtamista tänäkin päivänä.

Tutkimuksen kautta ymmärsin entistä syvemmin, miten voimakkaasti media voi kehystää ja ohjata sitä, millainen kuva hyvästä johtajasta luodaan. Median luoma johtajakuva ei synny tyhjiössä, vaan toimituksellisista valinnoista, painotuspisteistä, otsikoinneista, toimittajien taustatiedoista, käytetyistä lähteistä ja yhteiskunnassa vallitsevista mielikuvista ja yhteiskunnan painopisteistä. Tutkimuksen tekeminen herätti pohtimaan, kuinka tietoista tällainen kehyksen luominen on, ja missä määrin se heijastelee toimittajien omia käsityksiä tai yleisiä odotuksia esimerkiksi poliittisista tai historiallisista johtajamalleista. Kiinnostavaa on myös pohtia, kuinka tietoinen media on siitä kokonaisu mielikuvasta ja painotuksista, jotka muodostuvat useiden, ei vain yksittäisen artikkelin, yhteisvaikutuksesta.

Prosessin aikana myös oma käsitykseni johtamisen tilannesidonnaisuudesta syveni. Johtaminen on aina sidoksissa tilanteeseen, organisaation rakenteisiin ja johtamisen tasoon. Yksi ominaisuus voi olla yhdessä tilanteessa ratkaisevan hyödyllinen ja toisessa jopa haitallinen. Tämä auttoi ymmärtämään, miten ongelmallista on, jos johtamista käsiteltäisiin yksipuolisesti vain listana "johtajan hyviä ominaisuuksia".

Lisäksi pohdin sitä, miten johtajat itse voivat vaikuttaa kehittymiseensä ja millaisessa ympäristössä oppiminen mahdollistuu. Ja toisaalta myös sitä, miten saman organisaation johtamisen tarpeet voivat vaihdella tilanteen mukaan ajoittain nopeastikin.

#### **7.4 Jatkotutkimusaiheita**

Tutkimus antaa useita suuntia jatkotutkimukselle. Yksi teoreettiseen viitekehykseen ja tutkimuksen tuloksiin liittyvä jatkotutkimuksen aihe olisi tutkia, miten talousmedia ottaa huomioon johtamisen tilannesidonnaisuuden ja dynaamisen luonteen. Toinen kiinnostava lähestymistapa olisi selvittää pidemmältä aikaväliltä, miten nopeasti median käsitys hyvän johtajan ominaisuuksista muuttuu. Toisaalta olisi tärkeää tutkia, mistä median korostamat painopisteet kumpuavat. Pohjautuvatko ne toimittajien omiin oletuksiin, toimituksellisiin linjauksiin, ja miten paljon taustatietoa ja osaamista johtamisaiheisten artikkelien tuottamiseen liittyy?

Lisäksi jatkotutkimuksessa olisi hyödyllistä selvittää, miten yleisö tulkitsee median luomia johtajakuvia ja millainen vaikutus niillä on esimerkiksi johtajaihanteisiin, johtajan tehtävän houkuttelevuuteen tai johtajien itseään kohtaan asettamiin paineisiin. Mielenkiintoinen tutkimuskohde olisi myös rekrytointikäytäntö eli heijastuuko median rakentama johtajamalli siihen, mitä ominaisuuksia johtajavalinnoissa kulloinkin painotetaan. Olisi myös mielenkiintoista

tarkastella, miten median luoma käsitys vaikuttaa johtajakuvaan ja sen kehittymiseen. Onko se sidoksissa käytäntöön ja tuoreimpaan tutkimustietoon, vai pitääkö se yllä vanhentuneita käsityksiä mahdollisesti jarruttaen johtamisen kehitystä.

## Lähteet

Ampuja, M., Koivisto, J. & Väliverronen, E. 2014. Medioituminen: iskusana, analyttinen työkalu vai uusi paradigma? *Media & viestintä*, 37(2). Luettavissa: <https://doi.org/10.23983/mv.62864>. Luettu: 10.10.2025.

Auramo, H. 12.10.2024. Vieraskolumni / Yhtiö kielsi etätyöt ja nyt 73 prosenttia työntekijöistä harkitsee irtisanoutumista. *Talouselämä*. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/a/4a69c030-d9dc-4de2-aae5-1ef18e17c6b4>. Luettu: 24.2.2025.

Bass, B.M. & Bass, Ruth. 2008. *The Bass Handbook of Leadership*. Free Press.

Bolden, R. & Gosling, J. 2006. *Leadership competencies: Time to change the tune?* SAGE Publications.

Bowen, G.A. 2009. Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, vol. 9 no. 2, pp 27–40.

Boxberg, K. 17.2.2024. Yhä useampi toimitusjohtaja tapaa säännöllisesti mystistä business coachia – Nyt he puhuvat. *Talouselämä*. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/a/780ba2f7-73a8-442f-bd2b-fdba690e325e>. Luettu: 10.2.2025.

Claramunt, A. 26.9.2024. Johtamisguru: Älkää luopuko siitä ainoasta, mitä meillä on. *Kauppalehti*. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/a/5544ffdf-41b2-436e-8233-74455b80a956>. Luettu: 25.3.2025.

Day, D.V., Fleenor, J.W., Atwater, L.E., Sturm, R.E. & McKee, R.A. 2013. Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*.

Dinh, J.E. & Lord, R.G. ym. 2014. Leadership theory and research in the new millenium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25.

Entman, R.M. 1993. Framing: Toward clarification of a fractured paradigm. *Journal of Communication*.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications.

Eskola, H. 2.10.2024. Kolumni / Nyt vähän tunnetta peliin. *Kauppalehti*. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/a/7674a932-df9c-47a9-a572-6d7c9b07aa6b>. Luettu: 25.3.2025.

Eskola, H. 30.4.2024. Johtamiseen liittyy monia ennakkoluuloja – osa pitää myös paikkansa. *Talouselämä*. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/a/5ec8196f-2bff-4dac-83c8-74135b53364b>. Luettu: 24.2.2025.

Goffman, E. 1974. *Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience*. Northeastern University Press.

Haslam, A., Alvesson, M., Reicher, S. 2024. Zombie leadership: Dead ideas that still walk among us. *The Leadership Quarterly* 35.

Hughes, B. 15.5.2024. Kolumni / Nyt tulee uutta painetta keskijohdon pätyyn. *Kauppalehti*. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/nyt-tulee-uutta-painetta-keskijohdon-paatyyn/039fd6a0-8481-4e0b-bccf-892a476d2fed>. Luettu: 5.2.2025.

Hughes, Ben. 30.10.2024. Vahinkojohtajat ovat nyt kovilla. *Kauppalehti*. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/vahinkojohtajat-ovat-nyt-kovilla/ca22a899-11f5-4ace-a0f5-4a413cbbfa51>. Luettu: 7.2.2025.

Hytönen, H. 23.3.2024. Miksi yrityksiämme edelleen johtavat samasta puusta veistetyt ammattilaiset? *Talouselämä*. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/a/b2baf777-feb8-4560-a7af-72092272a2d1>. Luettu: 20.2.2025.

Jaulimo, J. 29.1.2024. Sari Baldauf puhui harvinaisessa tilaisuudessa: "Ei saa olla liian iso ego". *Talouselämä*. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/sari-baldauf-puhui-harvinaisessa-tilaisuudessa-ei-saa-olla-liian-iso-ego/0be801b2-8839-4dce-8424-44d90cbd5b46>. Luettu: 10.2.2025.

Kantola, A. 2014. Mediatization of power: Corporate CEOs in flexible capitalism. *Nordicom Review*, 35.

Kaiser, R. & Overfield, D. 2011. Strengths, strengths overused and lopsided leadership. *Consulting Psychology Journal: Practise and Research*, Vol. 63, No. 2, 89-109.

Keränen, R. 11.2.2025. Kasvun neljä ulottuvuutta yritysten hallitustyössä. *Kauppalehti*. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/a/cc86344c-3f6f-45e9-bbcd-587d0eed0d6f>. Luettu: 24.2.2025.

Khan, Z., Nawaz, A. & Khan, I. 2016. Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*. Vol.16, 2016.

Korpimies, Annika. 16.11.2024. Esihenkilöksi siirtyvä asiantuntija joutuu valtavaan murrokseen – arki yllättää, sanoo kokenut valmentaja. *Kauppalehti*. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/esihenkiloksi-siirtyva-asiantuntija-joutuu-valtavaan-murrokseen-arki-yllattaa-sanoo-kokenut-valmentaja/3dffdc4b-ced5-4dfc-b5c8-1998cd2d7951>. Luettu: 6.2.2025.

Korpimies, A. 20.11.2024. Uusin aivotutkimus kumoaa yleisen ennakkoluulon – Siksi työelämän totuttuja rajoja pitää rikkoa, sanoo hyvinvointiguru. *Kauppalehti*. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/a/080c3a28-c5c5-4d6a-bc2c-ea69e872fa87>. Luettu: 8.2.2025.

Korpimies, A. 25.1.2024. Huutava pomo on historiaa - Tätä osaamista johtajilta vaaditaan nyt yhä useammin. *Kauppalehti*. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/a/e9af2580-db64-40a2-b08a-3eb72b4d1cb2>. Luettu: 9.2.2025.

Korpimies, A. 29.1.2024. Tällainen on uusi johtamisen trendi – Vaatiminen nousi yllättäen keskiöön. *Talouselämä*. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/a/705f9ad7-78df-469d-b3df-5a547158b11c>. Luettu: 4.2.2025.

Korpimies, A. 16.11.2024. Esihenkilöksi siirtyvä asiantuntija joutuu valtavaan murrokseen – Arki yllättää, sanoo kokenut valmentaja. *Kauppalehti*. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/a/3dffdc4b-ced5-4dfc-b5c8-1998cd2d7951>. Luettu: 24.2.2025.

Kotter, J.P. 1988. *The Leadership Factor*. Free Press, New York, NY.

Kotter, J.P. 2021. What leaders really do. Harvard Business Review. Luettavissa:

<https://hbr.org/2001/12/what-leaders-really-do>. Luettu: 15.5.2025.

Lahnajärvi, A. 14.5.2024. Työuupumukselle löytyy monta syyllistä - Johtajan tehtävä on luoda

selkeyttä. Talouselämä. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/a/5fa84554-87b3-4e0a-b65b-5f45c162afa4>. Luettu: 24.2.2025.

Lahnajärvi, A. 5.10.2024. "Keskinertaisuudella ei menestyttä" - Riskejä ottava johtajuus synnyttää

huipputiimejä. Talouselämä. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/a/c8f46f4a-1e06-4a50-bfff-b5fa7b9c5eee>. Luettu: 5.3.2025.

Lavas, I.O. 26.11.2024. Virtuosoimainen johtaja nojaa näihin ikivanhoihin hyveisiin. Kauppalehti.

Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/a/7f19e3fd-8c92-4705-9666-e9e04f616ac7>. Luettu: 10.2.2025.

Lynch, M.P. 2001. The Nature of Truth: Classic and Contemporary Perspectives. The MIT Press.

Matikainen, J., Ojala, M., Horowitz, M. & Jääsaari, J. 2020. Media ja yleisön luottamuksen ulottuvuudet: instituutiot, journalismi ja mediasuhde. Helsingin yliopisto.

Martela, F. 11.2.2024. Suomesta tuli nousevan johtamisopin edelläkävijä, Frank Martela kirjoittaa –

KL tarjoilee huomiota herättäneen tekstin suomeksi. Kauppalehti. Luettavissa:

<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/a/7206d6c0-9cfb-4706-a6b8-41fc2b9c5f0d>. Luettu: 9.2.2025.

Maxwell, J.C. 2009. Johtajuuden 21 kiistatonta lainalaisuutta. Päivä.

Mazzoleni, G. & Schulz, W. 1999. "Mediatization" of politics: A challenge for democracy? Political Communication, 16.

McCombs, M. 2005. The Press. Teoksessa G. Overholser & K.H. Jamieson (toim.) The Press.

Oxford University Press.

Moore, A. 10.1.2024. Vieraskolumni / Kovat ajat vaativat mahdollisesti ihan erinäköisiä johtajia kuin olemme tottuneet näkemään. Kauppalehti. Luettavissa:

<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/a/ff344593-6687-491d-b7ab-d0252d86280b>. Luettu: 24.2.2025.

Munkki, K. 13.11.2024. Konsernijohtaja päätti muuttaa pikkukuntaan kauas Helsingistä - Tästä syystä hän haluaa nyt puhua johtajien uupumisesta ja hyvinvoinnista. Kauppalehti. Luettavissa:

<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/a/bb792f1f-fe2c-4097-8eb2-07ca0862eac7>. Luettu: 9.2.2025.

Munkki, K. 23.5.2024. Maailman tila painaa johtamisen asiantuntijaa – ohje on silti ehdoton: “Johtajan pitää olla aina optimisti”. Kauppalehti. Luettavissa:

<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/a/39b54780-8529-41ee-8689-6ace8167ac72>. Luettu: 10.2.2025.

Munkki, K. 2.2.2025. Hankaliin keskusteluihin löytyy yksi neuvo ylitse muiden, johtajuusvalmentaja kertoo. Kauppalehti. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/a/18c8534f-230e-425f-b387-a82f3a77d38f>. Luettu: 24.2.2025.

Northouse, P.G. 2021. Leadership: Theory and Practice. Pdf. Sage Publishing. Luettu: 5.2.2025.

Nykänen, M., Savolainen, K. & Manninen, I. 2025. Esihenkilöiden työkyky ja kuormitus muuttuvassa työelämässä. Tutkittua tietoa ja ratkaisuja. Työeläkeyhtiö Elo. PDF.

[https://www.elo.fi/-/media/files/tyokyky/elo\\_esihenkiloiden\\_tyokyky\\_ja\\_kuormitus\\_muuttuvassa\\_tyoelamassa\\_tutkimu\\_sraportti.pdf](https://www.elo.fi/-/media/files/tyokyky/elo_esihenkiloiden_tyokyky_ja_kuormitus_muuttuvassa_tyoelamassa_tutkimu_sraportti.pdf). Luettu: 15.2.2025.

Ojalainen, J. 8.9.2024. Yhden asian puute voi maksaa miljoonia – Johtamisen mustan laatikon mysteeri paljastaa simppelein menestystekijän. Kauppalehti. Luettavissa:

<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/a/e0be58a2-a79d-45d8-bef2-05651efc4ddb>. Luettu: 15.3.2025.

Peters, M.A. 2023. Who leads, who follows? Critical review of the field of leadership studies. Beijing International Review of Education.

Reuters Institute. 2025. Digital News Report 2025. Reuters Institute for the Study of Journalism.

Luettavissa: [https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2025-06/Digital\\_News-Report\\_2025.pdf](https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2025-06/Digital_News-Report_2025.pdf). Luettu: 10.10.2025.

- Ruben, B.D. & Gigliotti, R.A. 2016. Communication: Sine qua non of organizational leadership theory and practice. *International Journal of Business Communication*, 54(1).
- Sanoma. 2024. Median kulutus vuonna 2024. Mediakatsaus. Luettavissa: <https://media.sanoma.fi/tietopankki/mediakatsaus/median-kulutus-vuonna-2024>. Luettu: 10.9.2025.
- Salonen, I. 4.12.2024. Mieli-pidekirjoitus / Johtajankin pitää vaalia jaksamistaan - siitä on taloudellistakin hyötyä. *Kauppalehti*. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/a/728c12d5-0284-49f7-806c-45fc6f4110f4>. Luettu: 4.12.2024.
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-kirja. Luettu: 10.5.2025.
- Stäbler, S. & Gala, P. 2024. Breaking the news: How does CEO media coverage influence consumer and investor evaluations? *Marketing Letters*. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/publication/378591766\\_Breaking\\_the\\_news\\_how\\_does\\_CEO\\_media\\_coverage\\_influence\\_consumer\\_and\\_investor\\_evaluations](https://www.researchgate.net/publication/378591766_Breaking_the_news_how_does_CEO_media_coverage_influence_consumer_and_investor_evaluations). Luettu: 24.5.2025.
- Sweeney, A. 2024. Sharing the Leadership Space: Toward a Contextual Understanding of Shared Leadership Patterns in Organizational Teams. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Vol 31, Issue 2. Sage Journals. Luettu: 19.8.2025.
- Teppo, A. 23.9.2024. Eronneet hyvinvointialuejohtajat kertovat, mitä hyvä pomo tarvitsee: "Kukaan johtaja ei selviydy yksin". *Talouselämä*. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/a/c804d6e4-5766-4e82-81d2-1fbc2349a132>. Luettu: 24.3.2025.
- TYÖ2030. 2024. Miten puhumme työelämästä? Työelämäpuhe mediassa vuosina 2019 ja 2023. Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/handle/10024/149820> Luettu: 3.3.2025.
- Urpelainen, A-K. 4.12.2024. Suomen positiivisin professori Jari Hakanen kertoo nyt, mikä häntä ottaa suomalaisessa työelämässä päähän. *Kauppalehti*. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/a/3a33eed2-3f5e-4963-8fb5-f92f2915f02a>. Luettu: 9.2.2025.
- Yukl, G. 2013. *Leadership in Organizations*. University of Albany. Pearson.

Yukl, G. & Gardner III, W.L. 2020. Leadership in Organizations. 9. painos. Pearson Education, Inc.

Zaccaro, S.J. 2007. Trait-based perspectives of leadership. American Psychologist, 62.

Zaklama, S. 2025. Exploring the Foundations of Media Framing Theory. European Modern Studies Journal.