



PIRJO KOLARI

Tunneälyjohtaminen
asiantuntijaorganisaation muutoksessa



AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA
Esitetään Tampereen yliopiston
kasvatustieteiden tiedekunnan suostumuksella
julkisesti tarkastettavaksi Tampereen yliopiston
ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskuksessa,
Korkeakoulunkatu 6, Hämeenlinna,
9. päivänä huhtikuuta 2010 klo 12.

English abstract

TAMPEREEN YLIOPISTO

AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA
Tampereen yliopisto
Kasvatustieteiden laitos

Myynti
Tiedekirjakauppa TAJU
PL 617
33014 Tampereen yliopisto

Puh. (03) 3551 6055
Fax (03) 3551 7685
taju@uta.fi
www.uta.fi/taju
<http://granum.uta.fi>

Kannen suunnittelu
Juha Siro

Acta Universitatis Tamperensis 1510
ISBN 978-951-44-8038-6 (nid.)
ISSN-L 1455-1616
ISSN 1455-1616

Acta Electronica Universitatis Tamperensis 949
ISBN 978-951-44-8039-3 (pdf)
ISSN 1456-954X
<http://acta.uta.fi>

Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print
Tampere 2010

ESIPUHE

Johtaminen on tärkeä ja ajankohtainen tutkimusaihe. Erityisen mielenkiintoista asiantuntijaorganisaatioiden kontekstissa on se, miten johtaminen on yhteydessä henkilöstön motivaatioon, toimintastrategioihin ja osaamisen kehittymiseen. Asiantuntijoiden johtaminen on vaativaa, ja se edellyttää esimiehiltä yleisten johtamiskompetenssien lisäksi tunnetietoisuutta, tunneälykkyyttä, jopa intuitiota. Toivon, että tämä tutkimus osaltaan avaa emotionaalisen älykkyyden merkitystä tärkeänä johtamiskompetenssina erityisesti alituisessa muutoksessa elävien asiantuntijaorganisaatioiden kontekstissa.

Tärkein henkilö työni kannalta on ollut professori Pekka Ruohotie. Hänen kannustuksensa ja rohkaisunsa on siivittänyt minua rohkeasti kokeilemaan omia rajojani tutkijana ja hänen asiantunteva ohjauksensa ja hyvät kysymyksensä ovat vieneet työtäni eteenpäin – joskus kiviselläkin tutkijan taipaleella. Osoitan hänelle lämpimät kiitokseni.

Tutkimukseeni ovat myötävaikuttaneet monet asiantuntijat, joiden kanssa minulla on ollut ilo keskustella ja saada ajattelun aiheita. Heiltä olen saanut arvokasta palautetta ja kannustusta haasteellisella oppimismatkallani. Parhaat kiitokseni professori emerita Annikki Järviselle. Häneltä sain arvokkaita neuvoja työssä oppimisen prosessien soveltamisesta johtamisprosesseihin.

Parhaat kiitokseni myös FT, professori Kari Korpelaiselle, jonka kannustus ja innovatiiviset huomiot veivät työtäni eteenpäin. Kiitos Kari työni lukemisesta, arvokkaista huomioistasi ja tuestasi, jotka auttoivat työni loppuunsaattamisessa.

FT Sirpa Polo on ollut tärkeä *saattaen vaihtaja* ja rinnalla kulkija työni eri vaiheissa. Hänen missä mennään -muistutuksensa, pitkät keskustelut siitä, millaista on olla *johdettavana* ja mitä erilaisimmista elämän ilmiöistä ovat syventäneet ajateluani ja sytyttäneet – joskus hiipuvankin – uskon työni tärkeyteen. Lämpimät kiitokset Sirpa tuesta, myötäelämisestä, käyttämästäsi ajasta työni reflektointiin ja arvokkaista kommentteistasi.

PsT Petri Raivolan asiantuntevat neuvot antoivat lisävalaistusta tilastollisiin tunnuslukuihin, samoin kommentit haastattelukysymysten laatimisessa. Suuret kiitokset Petri. Parhaat kiitokseni myös tekniikan yo Juhani Ruohotielle asiantuntevasta kyselyaineiston käsittelystä Bayes-mallinnuksella.

Lämpimät kiitokseni hyvälle ystävättärelleni, KM, tekniikan lisensiaatti Heli Bergströmille englannin kieliseen tiivistelmään antamastasi avusta. Välitaskasta huolimatta Heli on kannustanut työni tekemisessä ja antanut kriittisiä, mutta arvokkaita kommentteja. Tutustuimme vuosia sitten työpsykologian opintojen merkeissä ja hieno ystävyys on jatkunut siitä lähtien. Toivon parhainta menestystä Helin omaan väitöstyöhön.

Lämpimät kiitokset Tampereen terveydenhuolto-oppilaitoksen JET-koulutus-tiimillemme, erityisesti aikuiskoulutusjohtaja Eila Hanniselle ja lehtori Tarja Haapalalle riemukkaista ja voimaannuttavista keskusteluista sekä kannustamisesta.

Lämpimät kiitokseni myös JTO:n apulaisjohtaja, DI Helena Mikkolalle, jonka

kanssa keskustelimme johtamiskäyttäytymiseen liittyvistä ajan ilmiöistä ja niihin liittyvistä elämänmakuisista valinnoista. Parhaimmat kiitokset professori Pauli Juutille ja professori Marja-Liisa Mankalle työni huolellisesta esitarkastuksesta. Heiltä sain rakentavaa palautetta ja hyviä kysymyksiä pohdittavakseni työni viime metreillä. Tampereen yliopiston tukisäätiön Ammattikasvatuksen rahastoa kiitän saamastani tutkimusstipendistä.

Edesmenneet vanhempani Toini ja Tauno Miettinen antoivat minulle aikaan elämänohjeeksi perusarvot; työn arvostus, rehellisyys ja ihmisen kunnioitus. Yksi ohjenuora elämässäni ovat olleet äitini sanat: *Tee vaikka yksi työ päivässä, mutta tee se kunnolla*. Näitä ajatuksia ja periaatteita olen tässäkin työssä pyrkinyt noudattamaan. Lämpimin ajatuksin heitä muistaen olisin halunnut jakaa tämän heidän kanssaan, mutta sitä ei suotu.

Elämänkumppaniani Markkua kiitän lämpimästi – joskus pohjaan palaneen ruoan ja työhuoneemme työpapereiden ja kirjojen runsauden urhoollisesta sietämisestä, mutta myös antoisista keskusteluista, käytännönläheisistä ajatuksista johtamisen maailmassa ja siihen liittyvistä väittelyistä. Kiitos jaksamisesta kanssani, kun joskus olin ajatusteni kanssa niin sanotusti 'pihalla' ja unohduin työni ääreen keskellä arjen askareita.

Lämpimät kiitokseni tyttärelleni Sanna Uusi-Salavalle ja vävylleni, Erno Uusi-Salavalle myötäelämisestä, kannustuksesta ja avartavista kommenteista sekä tilastoajojen ohjauksesta.

E erityisen rakkaat kiitokset mummin elämänvalot; Akseli Matias ja Eeli Taavetti, jotka lapsen viattomuudella, valoisuudella ja terävillä huomautuksilla sekä aidolla läsnäolollaan muistuttivat elämäntarkoituksesta. Omistan tämän työni Teille rakkaat mummin pojat.

Parhaat kiitokseni kohdeorganisaatiolle ja erityisesti haastateltaville. Ilman Teitä ei tutkimustyöni olisi ollut mahdollista.

Lempäälän Sääksjärvellä 21. heinäkuuta 2009

TIIVISTELMÄ

Käsillä olevan tutkimuksen kiinnostuksen kohteena on johtamisen yhteys henkilöstön emotionaalisiin rakenteisiin, motivaatioon, toimintastrategioihin ja osaamisen kehittymiseen jatkuvassa muutoksessa elävän teknologia-alan asiantuntijaorganisaatiossa. Tähän kontekstiin pätee hyvin Silicon Walleyssa annettu haaste: *High Tech – High Touch*. Käsitepari tarkoittaa sitä, että juuri korkean teknologian yhteydessä tarvitaan erityisesti ihmisläheisyyttä. Viitekehys perustuu tunneälyn, transformationaalisuuden, johtamisen ja johtajuuden käsitteisiin. Pääosin kysymyksessä on kvalitatiivinen tutkimus, joka noudattaa fenomenologis-hermeneuttista traditiota. Tietoa on haettu sekä haastattelujen että myös kyselytutkimuksen avulla, joten tutkimusta voidaan pitää triangulaatiotutkimuksena.

Kyselytutkimuksessa kohdeorganisaation henkilöstö (N=313) arvioi lähimmän esimiehensä johtamis- ja tunneälyn kompetensseja. Myös esimiehet ja johtajat arvioivat omat johtamis- ja tunneälyn kompetenssinsa. Lisäksi tehtiin haastattelut kohdeorganisaation henkilöstöryhmille. Tämän lisäksi haastateltiin kuuden caseorganisaation johtajia ja esimiehiä siitä, millaiset tunneälyn valmiudet ovat merkityksellisiä henkilöstön johtamisessa muutoksen ja sen edellyttämän transformationaalisuuden kannalta.

Tutkimustulokset osoittavat, että johtaminen on monin tavoin yhteydessä henkilöstön motivaatioon, toimintastrategioihin ja osaamisen kehittymiseen. Johtaminen vaikuttaa monin tavoin henkilöstön emotionaalisiin rakenteisiin. Tulosten perusteella olennaiseksi tekijäksi johtamisessa nousevat vuorovaikutustaidot ja tunneälykkyydet, jotka mahdollistavat transformationaalisuuden. Tunneälykäs johtaja osoittaa arvostavansa henkilöstöään, hän pyrkii vahvistamaan heidän myönteisiä tunteitaan ja voimaannuttamaan heitä. Keskeisiä näkökulmia henkilöstön voimaannuttamisessa ovat dialogi, tilannetietoisuus ja tunneälyn eri ulottuvuudet. On kuitenkin huomattava, että ihmisten johtaminen on sosiaalinen ja molemmin puolinen vuorovaikutusprosessi. Voimaannuttava vuorovaikutus luo mahdollisuuden sekä henkilöstön osaamisen että myös johtajana kehittymiselle.

Tutkija esittää tunneälyjohtamisen transformationaalisenä, intellektuaalisena, emotionaalisenä ja metakognitiivisena prosessina. Tunneälyjohtamisen nähdään olevan sidoksissa kontingenssiteorioihin. Transformationaalisen tunneälyjohtamisen tarkoitus on mahdollistaa yksilöissä sellaisia prosesseja, jotka suuntaavat kognitiivisten merkitysten luomiseen, uudistavaan oppimiseen ja uusien mentaalisten mallien rakentamiseen sekä metakognitioiden kehittymiseen ja voimaantumiseen. Aktiiviteettien johtaminen ylittää lähinnä perustarpeiden tyydyttämiseen, johtajuudella puolestaan on vahva yhteys myös ylempien tarpeiden tyydyttämiseen.

Tutkimus vahvistaa käsitystä siitä, että johtajan tulisi tunnistaa yksilön tunteisiin vaikuttavat mekanismit. Johtamisen ja johtajuuden yhteyttä henkilöstön emotionaalisiin rakenteisiin voidaan tarkastella itsensä arvostetuksi kokemisen sekä myönteisten ja vahvistavien tunteiden näkökulmista. Arvostetuksi kokemisen tunteita tuottavat tunne kuulumisesta sosiaaliseen yhteisöön, ihmisenä ja ammattilaisena hyväksytyksi tunteminen, työn mielekkyys, työn tärkeys ja kiinnostavuus, ura-

odotusten toteutuminen, henkilökohtaiset vaikuttamisen mahdollisuudet organisaatiossa ja henkilökohtainen menestyminen. Nämä tekijät ovat vahvassa yhteydessä siihen, kuinka asiantuntijat sitoutuvat organisaatioon. Motivaatiota vauhdittaa se, että yksilö näkee oman työpanoksensa merkityksen organisaatiolle ja suoriutuu haastavista työtehtävistä. Nämä tekijät kohottavat itsetuntoa ja vahvistavat ammatti-identiteettiä ja voimaantumista.

Tutkimus osoittaa, että merkittäviä motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat työtyytyväisyys, asetetun tavoitetaso saavuttaminen, toiminnan jatkuvuuteen vaikuttaminen ja esimiehen arvostus työntekijän omalle ajattelulle ja päätöksille. Vahvistavien tunteiden syntymiseen vaikuttavat esimiehen henkinen kypsyyden, aito läsnäolo ja kuunteleminen, lupauksen pitäminen, yksilön osaamisen arvostaminen, esimiehen avoimuus ja oikeudenmukaisuus, henkilöstön kokemus tasapuolinen kohtelu ja esimiehen antama malli.

Tutkimustuloksista ilmenee, että johtajalla tulisi olla ihmisten tunnetilojen tunnistamisen taitoa. Hänen pitäisi myös luoda ihmisille mahdollisuuksia saada merkityksellisiä kokemuksia työssään. Tunneälykäs johtaja kykenee tiedostamaan omat ennakkokäsityksensä, ja hän pystyy refleктоimaan kriittisesti omaa toimintaansa ja ajatteluaan. Hän tiedostaa, mitä ajattelee, miten toimii ja mitä tuntee tai oivaltaa intuitiivisesti. Johtajan tulee käyttää asemansa suomaan valtaa nöyrästi, ihmisiä kunnioittavasti, rehellisesti ja eettisesti. Tutkimuksen tulokset osoittavat myös selvästi, että asiantuntijat odottavat arvostusta osaamiselleen, ja heitä on vaikea johtaa ilman omaa asiantuntemusta. Johtajan pitää olla empaattinen ja muutosherkkä: hänen tulee kuunnella heikkoja signaaleja ympärillään. Johtajan tulee pyrkiä ymmärtämään henkilöstönsä erilaisia kokemuksia ja niiden taustalla olevia yksilöllisiä merkityksiä. Intuitiivisuus johtamisen kompetenssina korostuu johtamisen vuorovaikutuksessa ja ympäristön muutoshaasteissa. Tunneälyjohtaja tunnistaa myös oman kasvutarpeensa.

Avainsanat: Empowerment, intuitio, johtaminen, transformationaalisuus ja tunneäly.

ABSTRACT

The aim of this study is to find out how management and leadership are connected with emotional structures and motivation of personnel, business strategies and development of competencies in a knowledge-intensive organization operating in high-technology business. The challenge of *High Tech – High Touch* that has been issued in Silicon Valley is valid in this context. The concept means that, particularly, humanity is needed in the context of high technology. The framework of this study is based on the concepts of emotional intelligence, transformationality, management and leadership. This study has its main focus on qualitative research implementing phenomenological-hermeneutical research tradition. Data has been collected with interviews and also with help of a survey, therefore, this study can be considered as a triangulation study.

In the survey, personnel (N=313) of the target organization evaluated competencies of leadership and emotional intelligence of their immediate superiors. Superiors and managers self-evaluated their leadership and emotional intelligence competencies, too. Personnel groups of the target organization were interviewed, as well. In addition to this, managers and superiors of six target organizations were interviewed in order to find out what kind of qualifications of emotional intelligence are significant in the context of leading followers, when transformation and transformationality required by the transformation are emphasized.

As the results of this study show, management and leadership are connected with motivation of personnel, business strategies and development of competencies in multiple ways. Management and leadership affect emotional constructions of personnel in many ways, too. According to the results of this study, skills of emotional intelligence are highlighted in leadership – they enable transformationality. Emotionally intelligent leader shows his appreciation of his personnel, aims at strengthening their positive feelings and aims at empowering them. Central aspects here are a dialog, awareness of the situation, and, different dimensions of emotional intelligence. However, it is to be realized that leadership of individuals is a social and reciprocal interaction process. Empowering interaction enables both development of competencies of personnel and self-development as a leader.

Transformationality, intellectuality, emotionality, and, meta-cognition are typical traits of emotionally intelligent leadership. Emotionally intelligent leadership is seen to be connected with contingency theories. The aim of transformational emotionally intelligent leadership is to enable processes influencing on individuals; processes leading to creation of cognitive constructions, transformative learning and designing of new mental models, development of meta-cognitions and empowerment. Managing activities is mainly satisfying basic needs, when leadership, on its behalf, aims at satisfying upper level needs, too.

The study strengthens the idea that a leader should identify mechanisms affecting emotions of an individual. The connection between management and leadership and emotional constructions of personnel can be studied from the viewpoint of

being appreciated, and, from the viewpoint of positive and strengthening feelings. Emotions of being appreciated are produced by the feeling of being a part of a social community; feelings of being accepted as a human and as a professional; meaningfulness, importance and attractiveness of the work; realization of career expectations; individual possibilities to influence on organization; and, individual success. These factors considerably affect commitment of professionals to their organization. Motivation is speeded up by, e.g., when an individual observes his own contribution to an organization, and, when he manages to complete challenging tasks. These factors strengthen self-esteem and professional identity, and, empowerment.

This study shows that work satisfaction, attaining defined level of targets, possibility to influence on continuity chain of work in an organization, and superior's appreciation of individual's own thinking and decisions, are remarkable factors influencing on motivation. Mental maturity of the superior, genuine presence and listening, keeping promises, appreciation of individual's competencies, openness and fairness of a superior, equitable treatment of personnel, and model behavior of a superior, influence on development of strengthening feelings.

The results of this study show that leaders should have skills to perceive emotions of individuals and to enable significant experiences for individuals in their work. Emotionally intelligent leader is capable of realizing his own preconceptions, and, reflecting critically his own activity and thinking. He understands what he thinks, how he acts and feels, or realizes intuitively. A leader has to use power legitimized by his status humbly, respectfully, honestly and ethically. Furthermore, the results of this study show clearly that professionals look forward to superior's appreciation of their competencies and that they also are difficult to lead if the leader is not a professional himself. A leader has to be empathic and sensitive: he has to listen to weak signals around him. A leader has to aim at understanding different experiences of his personnel and individual meanings behind them. Intuitiveness as a managerial competence is emphasized in managerial interaction and environmental transformation challenges. Emotionally intelligent leader identifies his personal need to grow as a leader, too.

Keywords: Empowerment, intuition, management and leadership, transformationality, and, emotional intelligence.

Kuviot

Kuvio 1. Johtamiskompetenssien jäsentyminen erillisiksi taidoiksi ja kyvyiksi (Ruohotie 2002, 16, mukaellen).	37
Kuvio 2. Moniälykkyyden osa-alueet ja piirteet (Foold 1999, 7, 192; Bass 2002, 106; Sydänmaanlakka 2006, 173, 202–204, soveltaen).	39
Kuvio 3. Emotionaalisen älykkyyden kompetenssialueet (Goleman, Boyatzis & McKee 2002, 37–45; Ruohotie & Honka 2003, 122).	46
Kuvio 4. Yksi-, kaksi- ja kolmesilmukkainen oppiminen transformationaalisenä oppimisena (Beirstoa ym. 2003, 134, mukaellen).	53
Kuvio 5. Kokemuksellinen työssä oppiminen organisaatiossa (Järvinen, Koivisto & Poikela 2002, 114).	54
Kuvio 6. Yksilöllinen merkityskokemus uudistavan oppimisen lähtökohtana.	55
Kuvio 7. Kollektiiviset merkityskokemukset uudistavassa oppimisessä.	56
Kuvio 8. Uusi ymmärrys ja uuden tietämyksen instituointi.	56
Kuvio 9. Uudistavan oppimisen prosessit yksilö-, kollektiivisella ja organisaatiotasolla (Järvinen ym. 2000, soveltaen); johtaminen aktiviteetteina ja johtajuus sosiaalisena prosessina (Lord & Brown 2004; Ruohotie 2004, mukaellen).	58
Kuvio 10. Johtaminen sosiaalisena prosessina (Lord & Smith 1999; Beirsto & Ruohotie 2003, 139).	60
Kuvio 11. Yksilöllisiä konstruktioeroja kuvaava luokittelu (Snow, Corno & Jackson 1996, 247; Ruohotie 2000, 76, muokattu).	63
Kuvio 12. Motivaatioprosessin sekvenssikuvaus: Ruohotien muunnelma Locken (1991) mallista (Ruohotie 1993, 18; 1994; 2000, 91).	67
Kuvio 13. Tutkimuksen kulku.	87
Kuvio 14. Bayesilainen johtamisen kompetensseja (A8–34) kuvaava riippuvuussuhdemalli, josta ilmenee viisi johtamisen kokonaisuutta.	96
Kuvio 15. Itsensä johtamisen profiili (A8–34) (N=313).	97
Kuvio 16. Vuorovaikutusjohtamisen profiili (A8–34) (N=313).	99
Kuvio 17. Bayesilainen johtamisen tunneällyn kompetensseja (B35–52) kuvaava riippuvuussuhdemalli, josta ilmenee neljä tunneälyjohtamisen kokonaisuutta.	100
Kuvio 18. Oman toiminnan johtamisen profiili (B35–52) (N=313).	101
Kuvio 19. Muutosjohtamisen profiili (B35–52) (N=313).	102
Kuvio 20. Johtamiskompetenssien profiili, johto (n=2) ja esimiehet (n=5).	103
Kuvio 21. Tunneällyn kompetenssien profiili, johto (n=2) esimiehet (n=5).	104
Kuvio 22. Johtajien ja esimiesten arvio yksilön ja organisaation menestymiseen vaikuttavista tekijöistä johto (n=2) ja esimiehet (n=5).	155
Kuvio 23. Transformationaalisuus, tunneäly, uudistava oppiminen, jaettu asiantuntijuus ja -johtaminen.	179

Kuvio 24. Transformationaalisuuden ja johtamisen tunneälytaitojen integraatio kognitiivisessa merkityksen luomisprosessissa.	180
Kuvio 25. Intuutiosta intuitiiviseen ja uuteen ymmärrykseen.	189

Taulukot

Taulukko 1. Jaetun- ja transformationaalisen johtajuuden sekä valtuuttamisen (empowerment) piirteet ja johtajuuden tavoitteet.	28
Taulukko 2. Reflektioon liittyviä käsitteitä (Ruohotie 1998, 113; Seibert 1996, 250).	68
Taulukko 3. Tutkimuksen avainkäsitteet, teorit, näkökulmat ja teoreettinen malli.	72
Taulukko 4. Vastaajat henkilöstöryhmittäin ja osastoittain.	94
Taulukko 5. Vastaajien koulutustausta.	95
Taulukko 6. Johtamisen kuvauskategoriat henkilöstön arvioimina.	106
Taulukko 7. Johtamisen ja johtajuuden tuottamat myönteiset affektit henkilöstön arvioimina.	136
Taulukko 8. Johtamisen ja johtajuuden tuottamat negatiiviset affektit henkilöstön arvioimina.	137
Taulukko 9. Johtamisen ja johtajuuden kuvauskategoriat.	138
Taulukko 10. Yhteenvedo johtamisesta ja johtajuudesta kohdeorganisaatiossa.	156
Taulukko 11. Intuitiivisuuden piirteet tai ominaisuudet, intuitiivisen tulkinnan <i>välineet</i> , tuotokset sekä käyttöalueet johtamisessa ja johtajuudessa.	191

SISÄLLYS

ESIPUHE	3
TIIVISTELMÄ	5
ABSTRACT	7
KUVIOT	9
TAULUKOT	10
1 JOHDANTO	13
1.1 Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat	13
1.2 Tutkimustehtävä, tutkimuksen rajaus ja keskeiset käsitteet	16
2 JOHTAMINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOKSESSA	18
2.1 Johtamisen käsitteitä ja määritelmiä	18
2.2 Johtamisen tutkimus	20
2.3 Johtaminen merkitysten rakentajana kasvuorientoituneessa organisaatiossa	29
2.4 Johtaminen ja johtamiskompetenssit	34
3 TRANSFORMATIONAALISUUS JA TUNNEÄLY JOHTAMISESSA	40
3.1 Transformationaalisuus johtamisessa	40
3.2 Tunneällyn rooli johtamisessa	42
3.3 Transformationaalinen oppiminen	49
3.4 Johtamisen ja uudistavan oppimisen yhteys organisaatiossa	54
3.5 Johtaminen sosiaalisena prosessina ja dialogina	59
3.6 Emotionaaliset rakenteet	61

3.6.1 Metakognitiiviset strategiat	64
3.6.2 Motivaatio, tahto ja kriittinen reflektio	65
3.7 Empatia ja intuitiivisuus johtamisessa	70
3.8 Keskeisiä käsitteitä kokoava viitekehys ja tutkimuskysymykset	71
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	74
4.1 Tutkimuksen paradigma	74
4.2 Tutkimuksen metodologia	81
4.2.1 Sisällön analyysi	82
4.2.2 Fenomenologis-hermeneuttinen lähestymistapa	83
4.3 Tutkimuksen kulku	86
4.3.1 Kyselytutkimuksen toteutus	87
4.3.2 Mittaväline	88
4.3.3 Kyselyaineiston käsittely	89
4.3.4 Teemahaastattelujen toteutus	90
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	94
5.1 Johtamis- ja tunneällyn kompetenssit kohdeorganisaatiossa	94
5.2 Johtamis- ja tunneällyn kompetenssit henkilöstön arvioimina	96
5.3 Johtamis- ja tunneällyn kompetenssit johdon ja esimiesten itsearvioimina	102
5.4 Johtamisen yhteys henkilöstön motivaatioon, toimintastrategioihin ja osaamisen kehittymiseen	104
5.5 Johtamisen vaikutukset henkilöstön emotionaalisiin rakenteisiin	133
5.6 Johtaminen ja johtajuus kohdeorganisaatiossa johdon ja esimiesten arvioimana ja kuvailemana	138
5.7 Tunneällyn valmiudet henkilöstön johtamisessa transformationaalisuuden näkökulmasta	159
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	174
6.1 Päätelmiä ja pohdintaa	174
6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia	192
6.3 Lopputulema	199
LÄHTEET	202
LIITTEET	217

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat

Yhä useampien organisaatioiden kilpailukyky perustuu osaamiseen – ne ovat luonteeltaan asiantuntijaorganisaatioita. Niiden johtaminen on kompleksista ja perinteiset johtajakeskeiset johtamismallit eivät välttämättä motivoi asiantuntijoita heidän työssään. Perinteisten johtamismallien avulla ei kyetä lisäämään asiantuntijoiden halua kehittää ammatillista osaamista. Ne eivät välttämättä myöskään paranna työn tuottavuutta ja tehokkuutta tai kohenna työtyytyväisyyttä asiantuntijaorganisaatioissa. Tutkija sai sysäyksen tutkimuksen tekemiseen juuri tästä huomiosta. Johtajakeskeisen lähestymistavan on muututtava erityisesti asiantuntijaorganisaation kontekstissa ihmiskeskeiseksi.

Modernissa johtamistutkimuksessa tarkastellaankin johtamista johtajan ja henkilöstön välisenä sosiaalisena vuorovaikutussuhteena, jossa korostuu implisiittinen ymmärrys työntekijöiden emotionaalisista rakenteista. Keskeinen haaste johtamisessa on saada aikaan muutoksia henkilöstön sisäisissä, inhimillisissä prosesseissa. Tämän vuoksi tarvitaan tietoa niistä mekanismeista, jotka kuvaavat johtamisen yhteyttä henkilöstön emotionaaliin rakenteisiin (Ruohotie 2004b, 4, 14). Vaikka johtajuutta, johtajan ominaisuuksia ja johtamistyylejä on tutkittu varsin paljon ja aihetta käsittelevää kirjallisuutta on runsaasti, johtamisesta sosiaalisena vaikuttamisprosessina on kuitenkin toistaiseksi varsin vähän tietoa (Lord ja Smith 1999, 193–194; Ruohotie 2000, 275–300; Beairsto, Klein & Ruohotie 2003; 2004, 6). Johtamista on tutkimuksissa harvoin tarkasteltu yksilön emotionaaliin rakenteisiin sidoksissa olevana ilmiönä.

Muun muassa Argyris, McGregor ja Herzberg esittivät jo 1960-luvulla, että yksilön vahvin inhimillinen motiivi on tarve kasvaa ja kehittyä. Kuten edellä olevasta käy ilmi, tutkimuksessa johtamista on silti harvoin käsitelty sosiaalisena prosessina, joka on yhteydessä paitsi tuotoksiin myös kognitioihin ja emotioihin. Kun myönteisyys ja onnistumisen tunteet kytketään yleisesti hyviin suorituksiin, on syytä olettaa, että johtamisella tulisi pyrkiä vaikuttamaan myönteisesti henkilöstön jäsenten emotionaaliin rakenteisiin ja johtamisen tuottamiin merkityksiin. Edellä mainittuja ajatuksia seuraten johtaminen esitetään tässä tutkimuksessa aktiviteettina ja johtajuus sosiaalisena prosessina Lordin ja Smithin (1999, 196) sekä Beairston ym. (2003, 139–143) esittämän sovelluksen pohjalta.

Transmoderni kehityssuunta¹, jonka kynnyksellä olemme, arvostaa ihmisen persoonallista kasvua ja tietoisuutta sekä hyvin kehittyntä sosiaalista tietoisuutta.

¹ *Transmoderni-käsitteen otti käyttöön 1990-luvun puolivälissä amerikkalainen sosiologi Ray, joka tutki usean vuoden ajan amerikkalaisten arvoja, maailmankuvaa ja elämäntyyliä. Hänen tutkimuksensa osoittivat, että viimeisen sukupolven aikana on syntynyt uusi arvokulttuuri. Neljännes tutkituista edusti arvoja, jotka eivät olleet traditionaalisia eikä moderneja. Tätä osakulttuuria hän alkoi nimittää transmoderniksi, modernin tuolla puolen oleviksi ja transmoderneja arvoja painottavia ihmisiä kulttuuria luoviksi. (Huhmarniemi 2001, 471.)*

Transmodernit ajattelijat korostavat holismia. Avainasemassa ovat ihmisen henkinen kasvu, ihmissuhteet ja luova altruismi. (Huhmarniemi 2001, 475–478). Niiden edistämiseksi tarvitaan uudenlaista johtamiskulttuuria. Sen luominen edellyttää, että vuorovaikutussuhteen osapuolet tiedostavat toisensa ja sitoutuvat toimintaan, jossa lähtökohtana on sekä itsensä että toisen kunnioittaminen. Vuorovaikutus ei perustu väittelyyn, puolustamiseen ja vastustamiseen, vaan dialogiin, jonka tarkoituksena on ymmärtää ja löytää asioiden takana piileviä merkityksiä – joskus myös intuitiivisesti. (Huhmarniemi 2001, 478, 481–482.) Samansuuntaisen ajatuksen esittää Anttila (2005): 'Näyttää siltä, että intuition avulla pystytään tajuamaan myös toista yksilöä.'

Johtamista käsittelevissä tutkimuksissa on usein todettu, että johtamiskäyttämisyksellä on merkitystä henkilöstön työn tuotoksiin, energiaa vapauttavaan työotteeseen ja voimaantumiseen (*empowerment*). Näihin vaikuttavat kuitenkin monet tekijät, ei yksin johtaminen. Johtaminen aiheuttaa henkilöstössä monia emotionaalisia reaktioita ja *hiljaisia* prosesseja. Tutkijoiden mukaan nämä prosessit vaikuttavat henkilöstön suoriutumiseen epäsuorasti. Johtaja on vastuussa muun muassa henkilöstön jäsenten minäidentiteetin kehittämisestä ja heidän jatkuvan oppimisensa edistämisestä. (Ruohotie 2004b.)

Johtaminen heijastuu organisaatioissa toimivien ihmisten elämään ja työsuorituksiin hyvin moniulotteisesti. Vuorovaikutukseen liittyvät myös tunteet, joiden merkitystä ei ehkä vielä ole riittävästi oivallettu motivaatioon, toimintastrategioihin ja osaamisen kehittymiseen vaikuttavina tekijöinä. Myöskään intuitiivisuutta ei ole kovin laajasti mielletty johtamiskompetenssina, vaikka sitä useissa johtamista käsittelevissä tutkimuksissa ja johtamiskirjallisuudessa sivutaankin.

Jatkuva muutos lisää johtamisen haasteellisuutta. Muutos edellyttää henkilöstön jäseniltä sopeutumiskykyä ja henkisiä voimavaroja. Kaikki eivät kykene selviytymään muutosten aiheuttamissa paineissa: todisteena tästä ovat monet viimeaikaiset tutkimustulokset työuupumuksesta ja psyykkisestä pahoinvoinnista. Vaikka selviytymisongelmat eivät suinkaan johdu pelkästään johtamisesta, hyvällä johtamisella on mahdollisuus auttaa ihmisiä selviytymään muospaineista tai ainakin lieventää niiden aiheuttamia haittoja. Ennen kaikkea esimiehet voivat vahvistaa motivaatiota, luoda mahdollisuuksia henkilöstön taitojen soveltamiselle ja tukea kehittyvien työtehtävien vaatimaa jatkuvaa oppimista. Viimeaikaiset tutkimustulokset korostavat erityisesti emotionaalisen älykkyyden merkitystä johtajan kompetenssina.

Innostusta ja tuloksia aikaansaava johtaja on johtamisen huippuosaaja, joka ottaa vastuun henkilöstönsä kehittämisestä ja palkitsee tuloksista. Hänellä on myös selkeät toimintalinjat. Johtamisessa huippuosaaja pyrkii avoimeen vuorovaikutukseen, hän on luova, edistää innovaatiotoimintaa ja on toiminnassaan joustava. (Ruohotie & Honka 2003, 11, 111.)

Huippuosaaminen on erityisen vahva, kompleksinen ja harvinainen kompetenssi (Ruohotie & Korpelainen 2007). Tieto, taito ja ymmärrys liittyvät aina yhteen. Attewell (1990) pitää taitoa kompetenssin synonyyminä, mutta sanoo sen synnyttävän myös mielikuvan ekspertiydestä, hallinnasta ja eksellenssistä². Taidossa on kysymys kyvystä tehdä jokin asia hyvin. Johtaja, jolla on tunnekompetensseja, ky-

² Eksellenssi: lat. *excellentis*; etevä, etevyys, erinomaisuus, vrt. huippuosaaja.

kenee tarkkailemaan omia ja toisten emootioita ja käyttämään tarkkailun tuloksena saatua tietoa toiminnan ohjaukseen. (Attewell 1990; Ruohotie & Honka 2003, 15.) Jotta voi johtaa toisia, on kyettävä johtamaan ja kehittämään itseään, omaa mieltään ja toimintaansa ja siten ymmärtämään toimintojensa vaikutus toisissa yksilöissä. Tämän tutkimuksen kannalta olennainen kysymys on: *Onko mahdollista kehittyä johtajaksi, joka aktiviteettien johtamisen lisäksi on emotionaalinen huippuosaaaja?*

Burnsin (1978) esittämän ajatuksen mukaan johtajat ovat joko toiminnallisia tai transformationaalisia johtajia. Burnsin ajatus transformationaalisesta johtajasta oli se, että transformationaalinen johtaja pyrkii täyttämään ihmisen perustarpeet (vrt. Maslow 1954; 1970), mutta hän haluaa auttaa yksilöä tyydyttämään myös hänen persoonallisuuteensa ja kasvuunsa liittyviä tarpeita. Burns esittää transformationaalisen johtajuuden voimaannuttavana ja inspiroivana, hän kannustaa johtajia ja henkilöstöä korkeammille moraalien ja motivaation tasoille (Burns 1978). Tässä tutkimuksessa transformationaalisuuden pohdiskelu perustuu Mezirowin (1995), Freiren (1973) ja Ruohotien (2000) ajatuksiin. Mezirow (1996) kuvaa aikuisen persoonalliseen muutokseen johtavaa uudistavaa oppimista transformaatioprosessina ja merkityksenantona, toisin sanoen tapana ajatella, jota ihmisellä on tarve ymmärtää (Ruohotie 2000, 184–185).

Johtaminen nähdään osana kasvuorientoitunutta organisaatio- ja johtamiskulttuuria. Tutkijan esioletus on, että kasvuorientoituneessa kulttuurissa johtaja ymmärtää ja arvostaa yksilöllisiä oppimistarpeita, tunteita ja erilaisuutta. Hyvä johtaja on taitava tehtävien johtaja (*management*), mutta hänellä on erityisvalmiuksia ihmisten johtamiseen (*leadership*): johtaja ymmärtää yksilön oppimis- ja kasvutarpeita sekä innostaa uudistavaan oppimiseen, lisäksi hänellä on kykyä kehittää johtamisosaamistaan, erityisesti ihmisten johtamisen valmiuksia.

Maletz ja Katzenbach (2002), Goleman, Boyatzis ja McKeen (2002) sekä Ruohotie (2002b; 2002c) ovat analysoineet johtamistyyplejä, jotka kaikki edellyttävät johtajalta yleisten kompetenssialueiden lisäksi emotionaalisia kompetensseja. Tässä tutkimuksessa johtamistyylien tarkastelu nojaa pääosin edellä mainittujen tutkijoiden analysoimiin johtamistyypleihin. Suomessa Nissinen (2001) on sotilasjohtamisen kontekstissa tehdyssä väitöskirjassaan tarkoittanut syväjohtamisella juuri transformationaalista johtamista; tutkimuksessaan Nissinen on yhdistänyt ihmisten johtamisen ja syvällisen oppimisen, mihin myös tässä tutkimuksessa pyritään. Tunneälytaitoja on tutkinut muun muassa Isokorpi (2003); väitöskirjassaan hän on kehittänyt tunneälytaitojen koulutusprosessia sovellettavaksi ja toteutettavaksi työyhteisössä. Tunneälytaitojen oppimishjelmassa Isokorpi on pyrkinyt yhdistämään tunnekokemukset ja ajattelun, jotka myös tässä tutkimuksessa ovat keskeisiä näkökulmia. Simström (2009) tarkastelee tuoreessa väitöskirjassaan esimiesten tunneälytaitoja ja niiden tärkeyttä kunta-alan organisaatioissa ikäjohtamisen näkökulmasta.

1.2 Tutkimustehtävä, tutkimuksen rajaus ja keskeiset käsitteet

Tutkimustehtävänä on selvittää, miten johtaminen on yhteydessä henkilöstön motivaatioon, toimintastrategioihin ja osaamisen kehittymiseen, miten johtaminen vaikuttaa henkilöstön emotionaalisiin rakenteisiin sekä millaiset johtamisen tunneälytaidot ovat merkityksellisiä henkilöstön johtamisessa transformationaalisuuden näkökulmasta.

Käsillä olevan tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat tunneäly ja transformationaalisuus. Tarkastelun kohteena ovat tunneälytaidot johtamisessa, erityisesti asiantuntijaorganisaation kohtaamien jatkuvien muutosten kontekstissa. Muutos edellyttää oppimista, jonka yksi edellytys on transformationaalisuus. Tällä tarkoitetaan sitä, että yksilön tietämyksessä ja osaamisen kehittymisessä tapahtuu siirtymistä uusia merkityksiä luovaan tilaan³. Keskeinen kysymys tässä on, miten muutos mahdollistuu johtamisen avulla niin, että se edistää oppimista ja osaamisen kehittymistä tai tuottaa motivoitumista edistäviä aspekteja yksilön emotionaalissa rakenteissa.

Tutkimuksen osatavoitteena on selvittää, millaisten dimensioiden, attribuutioiden⁴ ja kokemusten kautta johtaminen vaikuttaa henkilöstön jäsenten emotionaalisiin rakenteisiin. Tutkijan esioletuksena on, että ihmisten johtaminen edellyttää yleisten kompetenssialueiden hallitsemisen lisäksi tunneällyn kompetensseja. Johtaminen on sosiaalinen, vastavuoroinen vaikuttamisprosessi, jossa mukana ovat molempien osapuolten emotionaaliset rakenteet, muun muassa; tunteet, persoonallisuustekijät, arvot ja asenteet (*affektiiviset tekijät*), motivaatio, tahto, saavutusorientaatio, uraorientaatio ja mielenkiinto (*konatiiviset tekijät*) sekä tietämys, taito ja strategiat (*kognitiiviset tekijät*). Onnistunut vastavuoroinen vaikuttamisprosessi synnyttää hyviä työyhteisötaitoja, jotka osaltaan vaikuttavat positiivisesti sosiaaliseen pääomaan ja oppimisen kykyyn.

Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan kaikkea inhimillistä käyttäytymistä organisaation sosiaalisessa kontekstissa mukaan lukien ihmissuhteet. Eisenberger, Hutchison ja Sowa (1986) sekä Dyne, Graham ja Dienesch (1994) puhuvat sosiaalisen vaihdon teoriasta inhimillisen käyttäytymisen taloudellisena mallina, jossa työntekijöiden halu maksimoida palkintoja tai minimoida tappioita tukevat vuorovaikutusta heidän ja organisaation johdon välillä. Keskeisiä tekijöitä vuorovaikutuksessa ovat keskinäinen luottamus, havaittu oikeudenmukaisuus ja vastavuoraisuus (ks. Wat & Shaffer 2005), jotka ovat tunnusomaisia hyvälle työyhteisötaidoille. Hyvät työyhteisötaidot voidaan nähdä avaimena transformationaalisten prosessien syntymiseen.

³ Tila-käsitteen on tuonut esille monien aikaisempien tutkijoiden tavoin Heikkilä väitöskirjassaan (2006). Hän viittaa mm. Ropon kuvaukseen minuudesta: ”Minuus, nähtynä tällaisena avaruudellisena strukturina, on yksilön sisäinen representaatio, johon on tallennettu elämän tärkeät paikat ja maisemat, roolit, asemat, työtehtävät ja elämän kokemukset. Minuus on mielen maisemaa, jossa minä liikkuu, ja jota yksilö voi minänsä avulla havainnoida, tulkita ja ehkä myös muokata.” (Ropo 1999, 150–152; Heikkilä 2006, 280.) Tila toimii metaforana sille paikalle, jossa eri elementit, motivaatio, identiteetti, työn luonne ja organisointi, fyysiset ja sosiaaliset aspektit kohtaavat. (Heikkilä 2006, 283.)

⁴ Attribuutio viittaa tulkintoihin, joita ihmisellä on tarve tehdä, esimerkiksi käsitys tehtävän jatkamisen ja tehtävässä onnistumisen mahdollisuuksista. Attribuutioprosessi alkaa Weinerin mukaan tapahtuman tuloksesta, jonka yksilö kokee joko myönteisenä tai kielteisenä. Weiner viittaa tällä psykologisiin prosesseihin, joilla on myös emotionaalinen aspekti. (Weiner 1986; 1990.)

Johtajuus ei ole pelkästään yksipuolinen vaikuttamisprosessi, useimmat yksilöt ovat organisaatiossa sekä johtajia että alaisia (Hughes, Ginnet & Curphy 1996). Johtamisen sosiaalisilla prosesseilla on kuitenkin todettu olevan yhteys henkilöstön motivaatioon, osaamisen kehittymiseen ja toimintastrategioihin joko vahvistavasti tai heikentävästi (ks. Ruohotie 2004a).

Graenin ja Cashmanin (1975) kehittämä LMX-teoria (*Leader-member exchange*) määrittelee johtajuuden prosessiksi, joka ilmenee johtajan ja johdettavan välisessä vuorovaikutuksessa. Prosessin perusajatus on, että johtajan ja johdettavan välillä syntyy vuorovaikutuksessa eritasoisia, ainutkertaisia sosiaalisia suhteita (Graen, Liden & Hoel 1982, 868; Liden, Wayne & Stilwell 1993, 662). Vaikka johtajuus on molemmin puolinen vaikuttamisprosessi, tässä tutkimuksessa fokus kohdistuu pääosin johtamisen tuottamiin prosesseihin ja merkityksiin kohdeorganisaation henkilöstön kokemina. Tutkimus rajataan johtamisen aktiviteetteihin ja johtajuuden sosiaalisiin prosesseihin ja niistä kohdeorganisaation henkilöstön sekä case-johtajien tekemiin havaintoihin ja kokemuksiin.

Tutkimuksessa tarkastellaan Maletzin ja Katzenbachin (2002), Golemanin, Boyatzisin ja McKeen (2002) sekä Ruohotien (2002b; 2002c) analyysoimia johtamistyyplejä, jotka kaikki edellyttävät johtajalta myös emotionaalisia kompetensseja. Soveltuvien osien esitetään Gardnerin (1993; 1999), Armstrongin (1994), Fooldin (1999) ja Bassin (2002) näkemyksiä moniälykkyydestä johtamisen kompetenssina. Transformationaalisen johtamisen edellytyksinä esitetään metakognitiot; metatieto ja metakompetenssit, joita ovat valottaneet muun muassa Nelson ja Narens (1990), Weinert (2001) ja Ruohotie (2002a; 2003b).

Kasworm (1990) esittää transformaation orientaatiomallina. Siinä korostuu oppimisen arvon ymmärtäminen: tämä on välttämätön edellytys henkilökohtaisten arvojen, näkökulmien ja uskomusten tarkistamiselle ja laajentamiselle. Lisäksi Kasworm korostaa reflektoinnin merkitystä. Ruskan (2000) puolestaan esittää transformaation *askeleeksi* prosessissa, jossa on tultava tietoiseksi omista tunteistaan. Mezirowin (1990; 1991; 1995; 1996; 2000) ja Freiren (1973) teorioita täydentää Beirston ja Ruohotien (2003, 139) sovellus Lordin ja Smithin (1999, 196) kuvauksesta; johtaminen sosiaalisena prosessina.

Johtamisen vaikutusta yksilön affekteihin, kognitioihin ja kognitioihin kuvailaan Lordin ja Brownin (2004) sekä Ruohotien (2004b) tutkimusten pohjalta. Transformationaalisen oppimisen muotoina esitetään hiljainen tieto (*tacit knowledge*) ja tiedon luomisen prosessi (Nonaka & Takeuchi 1995, 72) sekä yksi-, kaksi- ja kolmesilmukaisen oppiminen (Argyris & Schön 1994; Beirston, Klein & Ruohotie 2003). Ammatillisen kasvun eri alueita integroivia oppimissyklejä on valottanut Mentkowski (2000). Yksi vähemmän tutkittu, mutta useinkin merkityksellisenä koettu osa-alue johtamisessa, on intuitiivisuus. Tässä tutkimuksessa sovelletaan intuitiivisuutta tutkineen Parikhin (1994) ajatuksia osana johtamisen emotionaalisia kompetensseja.

2 JOHTAMINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOKSESSA

2.1 Johtamisen käsitteitä ja määritelmiä

Käsitteistä johtajuus ja johtaminen on useita erilaisia määritelmiä ja tulkintoja. Perinteisesti johtamista on kuvattu käsitteillä tehtävien johtaminen (*management*) ja ihmisten johtaminen (*leadership*). Management suomennetaan yleisimmin liiketoiminnan hallinnaksi ja sen tavoitteelliseksi johtamiseksi tai liikkeenjohdoksi, jossa organisaation tavoitteiden saavuttamisella on keskeinen asema. Tehtävien johtamiseen kuuluu muun muassa suunnittelu, budjetointi, organisointi, miehitys, valvonta ja ongelmanratkaisu (Kotter 1996, 22–23). Klassisen koulukunnan edustajan, Fayolin (1949) mukaan tehtävien (*management*) johtamisprosessiin kuuluu kuusi toimintoa: ennustaminen (*forecasting*), suunnittelu (*planning*), organisointi (*organizing*), ohjaus (*commanding*), koordinointi (*co-ordinating*) ja valvonta (*controlling*). (Buchanan & Huczynski 1997, 396.)

Ruohotie ja Honka (1997) tarkoittavat johtamisella toimenpiteitä, joilla johtaja saa johtamansa organisaation ja sen jäsenet toimimaan päämäärien edellyttämään suuntaan. *Johtaminen on vuorovaikutusta johtajan ja alaisten välillä sekä tavoitteellista toimintaa.* (Ruohotie & Honka 1997, 264.) Tässä tutkimusraportissa käytetään alainen-termin synonyymeina työntekijä tai henkilöstö riippuen siitä, mikä termeistä parhaiten sopii käytettäväksi eri yhteyksissä.

Leadership suomennetaan yleisimmin termillä johtajuus. Kotterin (1996, 22–23) mukaan leadership koostuu joukosta prosesseja, joilla organisaatiot alun perin perustetaan tai joilla niitä muutetaan olosuhteita vastaavaksi. Johtamiseen kuuluu tällöin muun muassa suunnan näyttäminen, ihmisten koordinointi, kannustaminen ja inspirointi. Buchanan & Huczynski (1997, 606) korostavat johtajuutta sosiaalisena prosessina, jossa vaikutetaan toisten käyttäytymiseen ilman, että tiettyyn käyttäytymistapaan pakotetaan tai uhkaillaan.

Ihmisten johtaminen on ohjausta, tukemista, kannustamista, korkeatasoisiin suorituksiin sitomista ja yhteistä näkemystä visiosta, jota kohti organisaatiossa ollaan menossa. (Ruohotie 1999a, 42–45.) Juutin (2007, 11) mukaan johtaminen voidaan ymmärtää voimaksi, joka saa asioita tapahtumaan. Johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa johtamisen synonyymina käytetään ilmaisua esimiestoiminta. Myös tässä tutkimusraportissa käytetään molempia ilmaisutapoja. Tehtävien ja ihmisten johtamista ei voida kokonaan erottaa toisistaan, kuitenkin nykyinen johtamistyönkuva organisaatorakenteiden madaltuessa painottuu ihmisten johtamiseen (Kotter 1996, 23). Muun muassa Goleman (1996) on sanonut, että johtamisessa onnistuminen edellyttää jopa 80 % ihmisten johtajuutta ja vain 20 % tehtävien johtamista.

Länsimaisessa johtamistutkimuksessa on eroteltavissa kaksi perinnettä. Ensimmäisessä on kysymys siitä, millaiset piirteet tai millainen tyyli toimia on ominaista hyvälle ja tehokkaalle johtajalle ja toisessa siitä, mitä hyvät ja tehokkaat johtajat tekevät. Johtamiseen liitettyjä kykyjä ovat muun muassa oman alan asiantuntemus, työtaidot ja kyky käsitteellistää asioita. Johtamisessa tarvitaan myös taitoa

havaita ongelmia ja ratkaista niitä. Lähemmäksi johtajien todellista toimintaa on päästy luonnehtimalla johtamista ihmiset huomioonottavana ja tehtäväkeskeisinä käyttäytymistyyleinä. Esimiesten tehtävänä on luoda edellytyksiä jatkuvalle kehittymiselle ja osallistumiselle. Esimiehen tapa suhtautua työntekijöihin ja muihin yhteistyökumppaneihin heijastaa hänen ihmiskäsitystään. (Strömmer 1999, 68–69.) Asiantuntijaorganisaatiossa korostuvat hajautetun päätöksenteon, asiakaskeskeisyyden, osallistumisen, muutoskyvyn, avoimuuden, osallistumisen ja tiedonkulun merkitys (Nikander 2003, 81–82).

Osaaminen on leimallista asiantuntijoille ja asiantuntijaorganisaatiolle. Osaamista on pyritty määrittelemään eri tavoin. Yksi tapa hahmottaa osaaminen on seuraava (Salonen 2002, 22): osaamisella tarkoitetaan luontaista tai harjaantumisen ja oppimisen kautta saavutettua kykyä tai valmiutta saada käyttöönsä informaatiota sekä jäsentelemällä edelleen valmiutta soveltaa syntynyttä tietämystä käytännön toiminnassa päämäärien saavuttamiseksi.

Asiantuntijaorganisaatiossa asiantuntijoilla on yleensä vahvempi osaaminen organisaation toiminnan keskeisillä osaamisalueilla kuin johdolla. Asiantuntijat luottavat usein omaan asiantuntemukseensa, eivätkä välttämättä halua tulla johdetuksi. Jo tämä seikka tekee asiantuntijaorganisaation johtamisen vaativaksi. Johtamisosaaminen ja asiantuntijoiden erityistietämys tulisi pyrkiä nivomaan yhteen, sillä asiantuntijaorganisaatiossa ajattelua ja toimintaa ei voi erottaa toisistaan byrokrattiseen ja hierarkiaan perustuvan johtamisen tavoin. (Mintzberg 1990; Juuti 2001, 240–241.)

Asiantuntijaorganisaatiot tarjoavat asiakkailleen ratkaisuja heidän nykypäivän tai tulevaisuuden ongelmiinsa (Ahrnell & Nicou 1989, 16). Näin tekee myös tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio: se tarjoaa ja tuottaa huipputeχνologian asiantuntijapalveluja. Asiantuntijaorganisaation työntekijöitä kutsutaan asiantuntijoiksi (Sveiby 1997, 19). Silläkin on useita henkilöstöryhmiä, joten asiantuntijan viitta istuu parhaiten niille, joiden tuloksista organisaation kilpailukyky pitkälti riippuu. Asiantuntija tietää muita enemmän jostakin asiasta, hänellä on usein ammatin vaatima korkea koulutus tai tutkinto ja hän pystyy antamaan tarvittaessa asiasta lausunnon tai hän tekee luovaa työtä (Sipilä 1996, 19–20).

Perinteiseen johtamiskäsitykseen on liitetty ajatus kyvystä johtaa ihmisiä, mutta itse johtaminen on erotettu työn sisällöstä. Asiantuntijaorganisaatiossa johtaminen kuitenkin liittyy voimakkaasti työn sisältöön, jolloin johtaja voi kompensoida henkilöstön johtamistaitojen puutteita ammattialueen osaamisella. Asiantuntijat eivät kuitenkaan hyväksy kovin helposti yläpuolelleen esimiestä, jota he eivät arvosta ammatillisesti. Asiantuntijaorganisaatiossa tärkein auktoriteettilähde on asiantuntemusauktoriteetti. Toiseksi tärkein on henkilökohtainen auktoriteetti – esimiehen pitää olla henkilönä kunnioitettu. (Sipilä 1996, 56–66, 69–70.)

Ruohotien (2003a) mukaan asiantuntijuudessa yhdistyvät vahva ammatillisuus, tiedon kompleksisuuden hallinta ja ymmärryksen syvyys, tietojen ja taitojen siirtäminen edistävät taidot sekä metakognitiiviset taidot. Viimeksi mainittuja taitoja ovat kyky kriittisesti analysoida ja käyttää tietoa luovasti, kyky ennakoita tulevaa kehitystä sekä kantaa vastuuta työtehtävistä ja toiminnan jatkuvuudesta muutoksessa.

Muutoksesta – aikamme yhtenä puhutuimpana ilmiönä – on monia määritel-

miä. Nieminen (2007, 311) on päätnyt seuraavaan määritelmään: Muutoksessa on kysymys siitä, että yksilön ja ympäristön tilaan vaikuttaa jatkuvasti määrältään, laadultaan ja intensiteetiltään vaihtelevien sisäisten ja ulkoisten elementtien, muuttujien verkosto. Muutos on muuttujien verkostossa tapahtuvaa liikettä, joka vain osin on hallittavissa tai edes tiedostettavissa. Muutostekijöiden hallitsemattomuus ja epätietoisuus tuottavat usein ristiriitatilanteita, epävarmuutta ja ahdistusta. Mitä suurempi ristiriita haasteiden ja omien vaikutusmahdollisuuksien ja hallinnan välillä on, sitä vaikeampaa on muutokseen sopeutuminen.

Henkilöstön osaamisen kehittymisestä tai organisaation kehittämisen yhteydessä puhutaan usein käsitteistä oppiva organisaatio, organisaatiossa oppiminen tai organisaationaalinen oppiminen. Tässä tutkimusraportissa käytetään ilmaisua *organisaatiossa oppiminen*, *kehittyvä organisaatio* tai *organisaationaalinen oppiminen*. Viimeksi mainitulla termillä viitataan siihen, että yksilön ja kollektiivisen oppimisen yhteisvaikutus edistää yksilöiden ammatillista kasvua ja kehittää organisaation osaamista kumulatiivisesti. Organisaatio itsessään ei voi oppia. Se ei voi myöskään olla älykäs, vaan sen yksilöt ovat parhaimmillaan älykkäitä ja heidän tuottamansa synergian avulla organisaatiolla on myös kollektiivista, älykästä osaamista. Näin ollen organisaatio ei voi myöskään oppia ja kehittyä ilman sen jäsenten tieto- ja osaamispääomaa. Järki, tunteet, osaaminen ja toiminta kietoutuvat toisiinsa organisaation tiluatioissa tavalla, jota voi joskus olla vaikea edes ymmärtää saati sitten hallita.

Organisaation aineeton pääoma muodostuu datasta, informaatiosta ja itse organisaatiosta sekä strategisesta reservistä, mikä merkitsee kykyä tuottaa ja tuotteistaa innovaatioita (Stähle & Grönroos 1999). Monet tutkijat korostavat erityisesti organisaatioiden keskijohdon tehtävää innovaatioiden aikaansaamisessa, uudistavan oppimisen edistämisessä ja tiedon johtamisessa (Zuboff 1988; Nonaka 1994; Järvinen & Poikela 2002). Tietopääoman yksi osa-alue on inhimillinen pääoma, jonka muodostuminen riippuu ratkaisevasti henkilöstön osaamisesta, motivaatiosta ja sitoutumisesta. Inhimillisen pääoman johtaminen ja asiantuntijuuden kehittäminen on nähtävä erityisen tärkeänä asiantuntijaorganisaation johtamisen kohteena.

2.2 Johtamisen tutkimus

Johtamisen tutkimus on usein poikkitieteellistä: se perustuu muun muassa taloustieteeseen, sosiologiaan ja (työ)psykologiaan. Käsillä oleva tutkimus perustuu pääosin kasvatustieteeseen, jonka osa-alue on ammattikasvatus. Osaamisen johtaminen on puolestaan ammattikasvatuksen tutkimusalueita. Johtamisen tutkimuksen tarkoituksena on muun muassa kuvata ja selittää, miten ja miksi ihmiset organisaatioissa tekevät erilaisia valintoja eri tilanteissa ja millaisiin tuloksiin ne johtavat. Osaamisen johtamisessa kiinnostuksen kohteena ovat erityisesti henkilöstön jäsenten tiedot, taidot ja kyvyt sekä niiden kehittäminen ja hyödyntäminen organisaatiokontekstissa.

Johtajan katsotaan olevan vastuussa ihmisten suorituksista ja käyttäytymisestä organisaatiossa, häneltä odotetaan ohjausta ja motivointia, ja hänen rooliinsa kuuluu

määritellä organisaatiossa vallitseva ilmapiiri. Johtajan tehtävä henkilöstön suhteen jakautuu henkilöstön hallintaan ja motivointiin. (Minzberg 1980, 60.) Johtajuuden tutkiminen on ihmisten välisen käyttäytymisen, ennen kaikkea johtajan ja johdettavien välisen käyttäytymisen tutkimista. Johtamisen tyyli on sidoksissa kontingenssiin; ei ole olemassa yhtä aina muita parempaa johtamistyyliä, vaan tilannetekijät ratkaisevat kulloinkin optimaalisen tyylin. Tilannetekijöitä ovat esimerkiksi organisaation palkitsemistapa, johtajan asema, henkilöstön jäsenten työn luonne, organisaation ilmapiiri sekä johtajan omat taidot, persoonallisuus ja odotukset. (Minzberg 1980, 8–9, 60; Schein 1987, 124.)

1900-luvun alusta lähtien johtamisen tutkimus on suuntautunut 1) *piirreteorioihin*, jotka etsivät vastausta kysymykseen, millainen on hyvä johtaja; 2) *johtamistyyliihin*, jotka selittävät, miten pitäisi johtaa ja 3) *kontingenssiteorioihin*, jotka etsivät vastausta kysymykseen, mitkä tilannetekijät ja miten ne vaikuttavat johtamiseen. Nykyinen johtamisen tutkimus on monitahoista ja sisältää elementtejä kaikista edellä mainituista klassisista pääsuuntauksista. Erityisiä kiinnostuksen kohteita ovat olleet viime aikoina johtaminen muutostilanteissa ja osaamisen johtaminen. Johtajien toiminnalle on tutkimuksen keinoin etsitty aiempaa syvällisempiä selityksiä muun muassa kogniotutkimuksilla. Niissä tutkitaan ja tarkastellaan johtajien toimintaa ohjaavia ajatusmalleja, tunteita ja intuitiota päätöksenteossa. (Strömmer 1999, 74.) Seuraavaksi tarkastellaan näitä em. johtamistutkimuksen suuntausta.

Piirreteoreettinen lähestymistapa on painottunut selvittämään hyvän johtajan synnynnäisiä ominaisuuksia. Taustalla on ollut käsitys siitä, että jotkut ovat persoonallisten ominaisuuksiensa vuoksi sopivampia johdon tehtäviin kuin toiset. Yukl (1981) on listannut tutkimusten perusteella löydettyjä hyvän johtajan piirteitä. Niiden mukaan hyvä johtaja on:

- tilanteisiin mukautuva ja avoin sosiaaliselle ympäristölle
- kunnianhimoinen ja suoritussuuntautunut
- vakuuttava ja jämäkkä
- yhteistyökykyinen
- päättäväinen ja luotettava
- stressin sietokykyinen
- halukas ottamaan vastuuta ja vaikuttamaan
- energinen, sinnikäs ja itseensä luottava.

Johnsonin (1989) mielestä johtajuus lähtee johtajan persoonasta ja kyvyistä johtaa itseään. Hänen mukaansa hyvän johtajan henkilökohtaisia vahvuuksia ovat hyvä itsetuntemus, myönteinen suhtautuminen itseen ja ympäristöön, vastuullisuus, itse määritellyt elämän päämäärät ja arvot, itsenäisyys, omien elämänarvojen ja ihanteiden toteuttaminen, voima erottua tarvittaessa joukosta, selkeys sekä kyky ajatella ja eritellä tietoa, tunteita, asenteita ja vaistoa.

Johtaja voi vaikuttaa itsensä ja työntekijöiden välisen luottamuksen syntyyn olemalla rehellinen ja johdonmukainen. Hän pitää linjansa hankalissakin tilanteissa, mikä ei kuitenkaan tarkoita jääräpäisyyttä tai joustamattomuutta. Hän sitoutuu henkilökohtaisesti, laittaa itsensä likoon. Hyvä johtaja tekee sen, mitä puhuu ja edellyttää samaa muilta. Hän on itse paras viestinsä esimerkki. Luotettavuus on sitä, että johtaja tukee henkilöstöään tarvittaessa, hän toimii omiensa puolesta ja ihmisiä kunnioittaen. Rehellisyys tarkoittaa sitä, mitä sanoo ja että toimii sanojensa mukai-

sesti. (Bennis 1989; Strömmer 1999, 75.)

Kets de Vries (1991) on merkittävästi vaikuttanut tutkimuksillaan nykyäsi-tyksiin johtajuudesta. Hän tutki johtajien sisäistä maailmaa. Menestyvään johtajuuteen hän liitti muun muassa vahvan vision ja näkemyksellisyyden, kyvyn rakentaa verkostoja, kyvyn vaikuttaa ihmisiin ja saada heidät sitoutumaan, oman alan tiedol- lisen hallinnan, kyvyn erottaa toistuvia malleja sekä sitkeyden. Hyvä johtaja kestää muita paremmin omat ja alaistensa regressiot. Johtaminen on vaikeaa, jopa mahdo- tonta ilman ryhmän hyväksyntää. Johtajan on pystyttävä hahmottamaan toiminnalli- sia kokonaisuuksia ja asioiden välisiä vaikutussuhteita sekä omattava herkkyyttä havaita ja käyttää sopivia suhtautumistapoja vuorovaikutustilanteissa. Johtajuuteen tarvitaan henkilökohtaisten kykyjen ja ominaisuuksien lisäksi työ- ja elämäkoke- musta, halua toimia johtajana, itsetuntemusta, tervettä itsetuntoa ja nöyryyttä, val- miutta jatkuvaan itsensä kehittämiseen ja johtamistaidollista koulutusta. Hyväksi johtajaksi voi oppia, kehittyä ja kasvaa. (emt.)

Johtamistyyli tarkoittaa hallitsevaa tapaa olla suhteessa työntekijöihin tavoit- teiden saavuttamiseksi sekä asia- että ihmissuhdekeskeisesti. Johtamistyyliä voi- daan luokitella esimerkiksi seuraavien ulottuvuuksien mukaan:

- osallistuva vs. eristetty johtamistyyli
- pehmeä vs. kova johtamistapa
- tehtäväsuuntautunut vs. ihmissuhdesuuntautunut johtajuus
- byrokraattinen vs. kehittävä tai luova johtamistyyli
- tavoitteellinen ja direktiivinen vs. kompromisseja korostava tyyli
- kuuntelevan osallistuva vs. määräyksiin ja säädöksiin nojaava johtajuus
- persoonallisuutta käyttävä vs. minää eristävä tyyli (korostuneen asiakeskei- nen). (Toskala 1992, 31.)

Tehokkaat johtamistyyli on karkeasti luokiteltu *autoritaariseen, demokraatti- seen ja antaa mennä -johtamistyyliin*. Kahdessa ensiksi mainitussa tyyliissä on pyr- kimyksenä työntekijöiden tuottavuuden parantaminen, mutta ne sisältävät erilaiset perususkomukset ihmisestä ja motivaatiosta.

Autoritaariseen johtamistyyliin liittyy:

- johtajakeskeisyys, vaikutusvalta ja valvonta johtajalla
- niukka ja yksisuuntainen viestintätyyli
- hyökkäävyys ja etäisyys, usein kauna, pelko ja riita, työn laatu usein hyvä.

Demokraattiseen eli ihmiskeskeiseen johtamistyyliin liittyy:

- laaja yhteistyö ja osallistuminen
- avoin kommunikointi ja luottamus
- arvonto ja ystävällisyys, yhteistyö ja hyvä työn laatu.

Antaa mennä -johtamistyyliin liittyy:

- mukavuus, mutta epävarmuus
- vaikutusmahdollisuus sillä, joka sattuu sen ottamaan
- järjestelmällinen kommunikaatio ja seuranta puuttuvat
- hohumien ja vastuuttomuus, epäjärjestys
- työmotivaatio yleensä heikko, työn laatu heikko. (Strömmer 1999, 78.)

Likertin (1967) mukaan ihannetyyli huomioi sekä ihmiset että tuotannon te- hokkuuden. Blake ja Mouton (1981) kehittivät edelleen Likertin mallia siten, että he

esittivät johtamistyylin riippuvan johdon asenteista, mielipiteistä ja ajattelutavasta. Heidän luomansa ajatusrakennelma *Managerial Grid* tarkastelee johtamisen ulottuvuuksia, joissa johtamisen taustalla vaikuttaa joukko yksilöllisiä olettamuksia. Johtamisen ajatusrakennelma perustui kahden ulottuvuuden, tuotannon ja ihmisten, huomioimiseen. Niiden eriaisteiset yhdistelmät tuottivat viisi johtamisen perustyyliä:

Autoritaarinen johtaminen. Ihmisten henkilökohtaisten tarpeiden ja organisaation tulostavoitteiden välillä on huomattava ristiriita. Johtaja on asiantuntija, jonka huomio kohdistuu tuotantoon ja koviin tulostavoitteisiin. Työntekijöiden tehtävänä on määräysten toteuttaminen, heidän tarpeitaan ei huomioida.

Ihmiskeskeinen johtaminen. Johtaja luottaa henkilöstöönsä ja antaa heille paljon toimintavapautta sekä kiitosta. Johtaja on lämmin ja miellyttävä auttaja, mutta ristiriitoja ei käsitellä, vaan siirretään syrjään, ettei ilmapiiri rikkoontuisi. Tunnelma aiheuttaa helposti turvattomuutta, koska kukaan ei pidä asioita hallinnassa.

Johtamisvastuun välttäminen. Johtaja vetäytyy vastuusta ja antaa henkilöstölleen täyden vapauden. Hän on lähinnä informaation välittäjä ja välttää puuttumasta mihinkään, jotta ei syntyisi ristiriitoja. Tällöin henkilöstö yleensä etsii joukostaan epävirallisen johtajan.

Traditionaalinen johtaminen. Johtaja asettaa kohtuullisia tavoitteita entisen kokemuksensa pohjalta ja antaa tilaa työntekijöiden omalle ajattelulle sekä kiitosta ja rakentavaa palautetta. Ristiriitatilanteissa pyritään kompromisseihin, muutostilanteissa suositaan vanhaa, tuttua ja turvallista uuden ja epävarman sijasta. Toiminta on mukautuvaa ja joustavaa, mutta sovinnasta ja byrokraattista.

Ihanejohdaminen. Johtaja asettaa tavoitteet, etsii toteutuksen ja arvioinnin keinoja sekä tarkastelee toimintaa oppimisen näkökulmasta yhdessä henkilöstön kanssa. Vuorovaikutus on avointa ja tasaveroista. Johtaja tuntee toimintakentän sekä arvostaa työntekijöiden ponnistelua ja kehittämishalukkuutta. Hänellä on kypsä suhde työntekijöihin. Ilmapiiriä leimaa keskinäinen kunnioitus, pyrkimys jatkuvaan kehitykseen ja innovatiivisuuteen. (Juuti 1989, 178–181.)

Kontingenssimallin tunnetuin kehittäjä, Fiedler (1967) toi esiin suuntauksen perusidean, jonka mukaan ei ole olemassa parasta johtamistyyliä, vaan johtamistyylin arvo riippuu ympäristöstä ja tilanteesta, jossa johtaminen tapahtuu. Johtajan tulee kyetä muuntamaan joustavasti johtamistyyliään tilanteesta toiseen. Fiedlerin (1967) mukaan johtajan toiminta on sidoksissa kontrollin ja vallan tasoon eri tilanteissa sekä perusmotivaatioon, joka on asiaorientoitunut tai tukeviin ihmissuhteisiin perustuva (Kreitner & Kinicki 1998, 503; Nikander 2003, 33). Kontingenssiteoreettinen lähestymistapa korostaa tilannepainotteista johtamista, joka on monimutkainen sosiaalinen prosessi. Siinä johtajan vuorovaikutussuhteet muihin ihmisiin heidän työskentelynsä aikana ratkaisevat johtamisen onnistumisen.

Reddin (1970) oli yksi johtamistyylin tilanneulottuvuuden korostaja: hänen mukaansa hyvän johtajan valmiuksiin kuuluvat *tilanneherkkyys* eli kyky tajuta tilanne ja sen vaatimukset, *tilanteen johtamistaito* eli kyky muuttaa tilanteeseen vaikuttavia tekijöitä tarvittaessa niin, että tehokkuus kasvaa ja *tyylijousto* eli kyky muuttaa omaa johtamiskäyttäytymistään tilanteen vaatimalla tavalla (Reddin 1970; Nikander 2003, 34). Tässä mallissa johtamistyyli voi olla delegoiva, osallistuva, myyvä tai käskävä. Delegoiva johtaminen siirtää vastuun päätöksistä työntekijöille. Osallistuva johtaminen tukee työntekijöiden omaa päätöksentekoa. Myyvän tyylin

johtaja motivoi työntekijää tai ryhmää hyväksymään oman päätöksensä ja antaa tilaa heidän kysymyksilleen. Käskevä tai ohjaava tyyli sisältää tarkkojen ohjeiden antamista ja valvontaa. (Strömmer 1999, 84.) Reddinin 3D oli tavallaan irtiotto ennen kaikkea Management Gridiin (kaksiulotteinen malli) ja osin tulosjohtamiseenkin.

Evansin (1968) luoma ja Housen (1971) edelleen kehittämä *polku-päämäärä -teoria* on yksi kehittyneimmistä tilannepainotteisista johtamisteorioista. Tämän teorian mukaan esimies on tehokas, kun hän luo yhdessä työntekijöiden kanssa haasteellisen, selkeän ja saavutettavissa olevan päämäärän ja auttaa työntekijää tämän *polulla* hänen pyrkiessään päämäärään. Esimies onnistuu toiminnassaan, mikäli kykenee vaikuttamaan työntekijöiden motivaatioon, työtyytyväisyyteen ja valmiuteen suoriutua. *Polku-päämäärä -teorian* sisältö kiteytyy kahteen hypoteesiin:

- Työntekijät ovat tyytyväisiä esimiehen käyttäytymiseen, mikäli he havaitsevat esimiehen käyttäytymisen tarjoavan heille mahdollisuuksia tyydyttää tarpeitaan.
- Työntekijät ovat työhönsä motivoituneita, jos esimies käyttäytymisellään tukee, ohjaa ja kannustaa heidän toimintaansa tai luo työtilanteista sellaisia, että tarpeidentyydytysprosessi riippuu tehokkaasta toiminnasta.

Polku-päämäärä -teorian mukaan esimiehen tulisi huomioida työntekijöiden ominaisuudet ja mikäli he ovat kyvykkäitä, tukea heitä. Teoriassa erotetaan seuraavat johtamistyyli: *Tukeva johtamistyyli* pyrkii kiinnittämään huomiota työntekijöiden hyvinvointiin ja luomaan ystävällisen ilmapiirin työpaikalle. *Ohjaava johtamistyyli* ohjaa työntekijöiden toimintaa ja valvoo sääntöjen noudattamista. *Osallistuva johtamistyyli* taas huomioi työntekijöiden mielipiteet. *Suoritussuuntautunut johtamistyyli* puolestaan painottaa haasteellisten päämäärien luomista ja erinomaista suoritusta. (Juuti 1989, 193–195.)

1970-luvulla organisaatioissa omaksuttiin *tavoite- ja tulosjohtamisen* periaatteet. *Tavoitejohtamisen* viitekehyksen luojana pidetään Druckeria (1954). Hän arvosteli taylorismia⁵ siinä, että organisaatiossa toimivaa ihmistä pidetään lähinnä koneena. Tavoitejohtamisen keskeinen ajatus on johtaa tavoitteiden ja tarkkailun avulla. Palkkaa voidaan maksaa tulosten mukaan. Se johtaa korkeammalle asetettuihin tavoitteisiin. Jotta tarkkailu olisi mahdollista, tarvitaan selkeitä mittareita. Tavoitteet voidaan jakaa suoritustavoitteisiin, jotka kuvaavat toiminnan tulosta ja kehittämistavoitteisiin, jotka tähtäävät tavoitetaso nostamiseen tietyn ajan kuluessa. Tavoitejohtamisen kantava ajatus on antaa tehtävän suorittajalle vapaus valita keinot sovittuihin tavoitteisiin pääsemiseksi. Tavoitejohtamisen idea voidaan kiteyttää kolmeen keskeiseen periaatteeseen: esimiehen ja alaisen keskustelussa sovittaviin tavoitteisiin, tavoitteiden avainalueisiin, joille sovitaan tavoitteet ja mittarit sekä tavoitteiden saavuttamisen keinovalintaan, joka jää alaisen harkintaan. (Drucker 1954.)

⁵ *Taylorismi on 1910-luvulla yleistynyt Taylorin (1856–1915) kehittämä liikkeenjohto-oppi. Taylorismi oli kokonaan uusi, käytännön kokemuksen havaittu tapa tehostaa teollisuustyötä ja organisoida se. Taylorin perusajatuksia oli, että työnsuorituksessa oli parempi seurata työntekoa tarkasti ja niiden pohjalta kehittää parempia työtapoja kuin luottaa traditioon ja vanhoihin käytäntöihin. Näistä opeista syntyi työn mittaus ja -kellotus sekä rationalisointityön perusta.*

*Tulosjohtaminen*⁶ muistuttaa monelta osin tavoitejohtamista. Molempien keskeinen idea on kuvata ja ymmärtää toimintaa tavoitteiden ja tulosten avulla. Tavoitteet ja tulokset ovat johtamisessa kokonaisuuden ja yhteistoiminnan hallinnan välineitä. Kokonaisuutta koossa pitävä voima on hierarkia, välineenä toimii esimiesalassuhde. Tulostoimenkuvan laatiminen ja käyttö on olennainen osa toimivaa tulosjohtamisjärjestelmää, koska yksilötason tulostavoitteet asianmukaisina vallan ja vastuun määrittelyineen luovat vaikuttavuutta johtamiseen. (Santalainen, Voutilainen, Porenne & Nissinen 1984, 100–107.) Tulosjohtamisen ihmiskäsitys on teknisrationaalinen ja välineellinen. Yksi haastateltavista, Korpelainen (2006) tuo esiin, että tulosjohtamisen ero tavoitejohtamiseen on melko vähäinen:

*Luettuani ensimmäisiä suomalaisia tulosjohtamista koskevia tekstejä, olin hie-
man hämilläni, en oikein löytänyt ratkaisevaa eroa tai eteenpäinmenoa jo vakiintu-
neeseen tavoitejohtamiseen nähden. Sinänsä on helppo ymmärtää, että tavoite ja
tulos ovat asioita, joihin johtamisjärjestelmän voi rakentaa. Tulosjohtaminen vai-
kutti Suomessa monien mielestä uudelta ja mullistavalta, mutta ennen sen tuloa
suosituksi Suomessa, oli tuontapaisilla otsikoilla julkaistu ulkomailla, lähinnä
USA:ssa monia kirjoja: esimerkkinä Druckerin Management for Results 1967. Jos
ihmisiltä kysyi koulutustilanteessa, mitä tulee mieleen sanasta tulos määrä vai laa-
tu, sai vastaukseksi määrä. Jos taas kysyi, tuleeko tulos-sanasta mieleen mennei-
syys vai tulevaisuus, oli vastaus: menneisyys. Kun samat kysymykset esitti tavoite-
termin suhteen, ihmiset vastasivat tavoitteesta tulevan mieleen sekä määrä että laa-
tu ja menneisyyden sijasta tulevaisuus. Voi olla, että jo tämä havaittuihin merkityk-
siin sisältyvä ristiriita oli omiaan aiheuttamaan lopulta tulosjohtamisen hiipumisen.
Syytä voi olla soveltamisessakin. Voi olla, että tulosjohtaminen tuotiin esimerkiksi
julkiselle sektorille tarpeeksi pohtimatta kontekstuaalista ulottuvuutta ja ilmeisesti
huonoin seurauksin. Yksi syy oli kontingenssiteorioiden tulo. Huomattiin, myös, että
on väliä sillä, miten tuloksiin päästään. Se on tärkeää eettisesti, oppimisen kannalta
ja prosessinäkökulmasta.*

Viimeaikaisia näkökulmia johtajuuteen ovat muun muassa, jaettu johtajuus (*shared leadership*), transformationaalinen johtaminen (*transformational leadership*) ja valtuuttaminen (*empowerment*), joita näkökulmia sovelletaan tässä tutkimuksessa osana tunneälyjohtamista.

Jaettu johtajuus on dynaaminen, vuorovaikutteinen vaikuttamisprosessi niiden ryhmän henkilöiden kesken, joiden tehtävänä on johtaa toinen toistaan saavuttamaan ryhmän tai organisaation tavoitteet tai molemmat. Se sisältää usein vertais-työskentelyä ja toisinaan myös vaikuttamista hierarkiassa. Jaettu johtajuus on laajasti jakautunut ryhmän sisälle, eikä niinkään paikallistunut yhteen henkilöön. (Pearce & Conger 2003.) O'Connor ja Quinn (2004) kuvaavat jaettua johtajuutta pikemminkin systeemisenä ominaisuutena, joka on vastakohta yksittäisen yksilön

⁶ *Tulosjohtaminen korostaa tuloksia johtamisen jokaisessa vaiheessa. Niitä ovat 1) tulosten määrittäminen, 2) tilannejohtamisprosessi ja 3) tulosten seuranta- ja korjausprosessi. Painopiste on johdon - vähemmän työntekijöiden - työskentelyssä. Organisaatioteoreettisesti tulosjohtaminen periytyy taylorismista, klassisista johtamisteorioista sekä kontingenssiteoriasta. (Santalainen, Voutilainen, Porenne & Nissinen 1984.)*

ominaisuuksille. Tehokkuus syntyy enemmänkin yhteyksien ja suhteiden tuloksena kuin vain yhden systeemin osan kuten esimiehen tuloksena. (emt.)

Jaettua johtajuutta edistävät 1) yhteinen tavoite; jokaisella ryhmän jäsenellä on yhteinen käsitys tavoitteista ja he toimivat yhdessä niiden toteuttamiseksi, 2) sosiaalinen tuki; heillä on toistensa emotionaalinen ja psykologinen tuki, minkä ansiosta ryhmän jäsenet kokevat olevansa arvokkaita ja arvostettuja sekä 3) sananvalta siihen, miten yhdessä työskennellään tavoitteiden saavuttamiseksi. (Carson, Tesluk & Marrone 2007.)

Tässä tutkimuksessa johtajuuteen liitetään ajatus LMX-teoriasta (*Leader-member exchange*), joka tarkastelee johtajan ja johdettavan kahdenvälistä suhdetta. LMX perustuu työsuhteeseen, joka eroaa ystävyyteen ja persoonallisuuteen perustuvasta suhteesta; kyse on johtajan ja johdettavan välisen suhteen laadun kehittymisen tarkastelusta. LMX:lle on määritelty lukuisia osatekijöitä, joita ovat muun muassa osapuolten keskinäinen tuki, luottamus, mieltymys, toimintavapaus, huomiointi ja uskollisuus. (Schriesheim, Castro & Cogliser 1999, 77–78.)

Graen ja Uhl-Bien (1995) jakavat LMX-teorian kehityksen neljään vaiheeseen: 1) erilaisten kahdenvälisten suhteiden löytymiseen, 2) suhteiden luonteen tutkimiseen ja niiden yhteyteen organisaation tuloksessa, 3) kahdenvälisen kumppanuuden rakentumisen tunnistamiseen ja 4) useiden erilaisten kahdenvälisten suhteiden syntyymiseen ryhmä- ja verkostotasolla (Graen & Uhl-Bien 1995, 225).

Ensimmäiset teoriat tarkastelivat johtajan luomaa vertikaalista suhdetta alaiseensa, jotka ilmenivät kahdessa muodossa: ryhmän sisäisinä (*in-group*) ja ryhmän ulkoisina (*out-group*) suhteina. Ryhmän sisäiset suhteet perustuvat laajennettuun ja neuvoteltuun vastuulliseen rooliin, joka osoittaa luottamusta, kunnioitusta ja vastavuoroista vaikuttamista johtajan ja johdettavan välillä. Ryhmän ulkoiset suhteet taas perustuvat muodolliseen työsopimukseen ja sovittuun työnkuvaan. Työntekijät asemoituivat jompaankumpaan ryhmään riippuen siitä, mikä heidän suhteensa johtajaan on. Yleensä *in-group* saa enemmän tietoa, vaikutusvaltaa ja johtajan huomiota kuin *out-group*.

Toisessa vaiheessa tutkittiin johtajan ja johdettavan välisten suhteiden luonnetta ja niiden yhteyttä organisaation tulokseen. Tällöin havaittiin, että kaikki vuorovaikutustilanteet eivät perustu vain sopimukseen, vaan suhde irrottautuu tarkasti määritellystä toimenkuvasta ja roolista, jolloin vuorovaikutuksen laatu paranee. Kolmannessa vaiheessa johtaja ja johdettava kokevat vahvaa luottamusta, kunnioitusta ja velvollisuudentunnetta toisiaan kohtaan, molemmat osapuolet ovat riippuvaisia toisistaan, jotta voivat tuottaa laadukasta suoritusta. Neljännessä vaiheessa kahdenvälistä suhdetta voidaan luonnehtia kumppanuudeksi. Työntekijä saa johtajalta kannustusta, vastuuta ja huomiota sekä myönteisiä suoritusarvioita, mahdollisia ylennyksiä ja hankkii itselleen muita paremman aseman. Johdettava tekee enemmän kuin häneltä odotetaan. On oletettavaa, että ellei johtaja ole tasapuolinen vuorovaikutuksessa kaikkiin työntekijöihin, kokee *out-group* sen epäoikeudenmukaisena, jolloin ryhmässä voi aiheutua tyytymättömyyttä, jopa konflikteja. (Graen & Uhl-Bien 1995, 230–232; Northouse 1997, 113–114; Mueller & Lee 2002; Hooper & Martin 2008, 20.)

LMX-johtajuudella, joka ilmentää korkealaatuista suhdetta, on todettu olevan myönteisiä vaikutuksia, muun muassa motivaation kasvuun (Graen, Scandura &

Graen 1986). Mitä korkeampi LMX-suhteen laatu on, sitä alhaisempana koettiin työn kuormitus (Tordera, González-Romá & Peiró 2008.) Voidaankin kysyä, tulisi-ko johtajan pyrkiä luomaan korkealaatuinen suhde jokaiseen työyhteisön jäseneseen, eikä vain valitsemaansa `sisäpiiriin`? Toisaalta voidaan kysyä, onko se edes tarpeellista, ja haluavatko kaikki työyhteisön jäsenet luoda esimieheensä korkealaatuisempaa suhdetta kuin mitä muodollinen työsopimus ja työnkuva edellyttävät.

Viime vuosina on keskeiseksi kysymykseksi noussut muutoksen johtaminen, josta käytetään usein myös nimitystä transformationaalinen johtaminen. Torbert (1994) väittää, että transformationaalisuus on olennainen tekijä ajan muutoksessa ja sosiaalisen systeemin kehityksessä entistä oikeudenmukaisempaan ja tehokkaampaan suuntaan. Hänen mielestään tarvitaan johtajia ja organisaatioita, jotka osaavat luoda vapautuneita ja transformatiivisia konteksteja. (Torbert 1994, 66.) Modernin johtamisajattelun vaikuttaja Mintzberg, 1970–1980-luvuilla, hahmottaa johtajan toiminnan kolmella tasolla: 1) toiminnan johtaminen, 2) ihmisten johtaminen ja 3) tiedon johtaminen. (Mintzberg 1973.) Transformationaalisuutta johtamisessa käsitellään lähemmin luvussa 3.

Empowerment korostaa yksilön sisäistä voiman tunnetta, mutta myös esimiehen kykyä valtaistaa toinen. Empowerment tarkoittaa yksilön valtaa ja hallinnan kokemusta suhteessa muihin. Se tarkoittaa myös niiden rajoitusten poistamista, jotka estävät henkilöä tekemästä työtään optimaalisella tehokkuudella Toisaalta se voi tarkoittaa vallan ja kontrollin jakamista ja siirtämistä yhdeltä henkilöltä toiselle, jolla valtaa on vähemmän. Avainroolissa ovat ihmisten keskinäiset suhteet. Suhteisiin keskittyvän voimaantumisen taustalla on käsitys, että luomalla keskinäisiä ja merkityksellisiä yhteyksiä toisiin, ihmisten tarmokkuus lisääntyy, tarkoituksellisuuden tunne voimistuu ja heidän itseyttämyksensä kehittyy. (Ruohotie 2000, 298–299; 2001, 4.)

Voimaantumista voidaan pitää joukkona ulottuvuuksia, jotka luonnehtivat ympäristön ja yksilöiden välistä vuorovaikutusta. Tähän liittyy neljä pääulottuvuutta: 1) yhteinen visio, 2) rakenteet ja hallinto, 3) työntekijöiden vastuu tiedosta ja oppimisesta sekä 4) institutionaalinen tunnustuksen anto. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää vastuuntuntoa ja sitoutumista. Riskien ottamista säätelee työntekijöiden halukkuus parantaa suoritusta ja se, rankaiseeko vai tukeeko organisaatio riskin ottamista. Yksi tärkeä voimaantumisen päädimensio on tieto ja oppiminen. Oppiminen merkitsee muutosta, johon organisaation tulisi rohkaista ja luoda sille tilaisuuksia ja mahdollisuuksia. Työntekijöiden tulisi saada nauttia uusista haasteista ja kokea olevansa luottamuksen arvoisia. Luottamus tarkoittaa sitä, että työntekijät voivat vapaasti olla eri mieltä. Institutionaalinen voimaannuttaminen tarkoittaa, että organisaatio tunnustaa työntekijöiden saavutukset. Työntekijöiden tulee kokea tunne, että heitä kuunnellaan. (Ruohotie 2001, 4–9.)

Muutosohjelmat ja -käytänteet ovat täynnä sisäisiä ristiriitoja, jotka lamaannuttavat innovaation ja motivaation. Johtajat kaivavat hienovaraisesti maata voimaantumisen alta. He puhuvat voimaannuttamisesta, mutta hallitsevat yhä parhaiten *komenna ja kontrolloi* -menetelmät. Ulkoinen sitoutuminen on ainoa sitoutumisen muoto silloin, kun työntekijöiltä evätään vaikuttamisen mahdollisuudet ja johto yksin määrittelee tavoitteet ja työolosuhteet. Jos johto haluaa ihmisten ottavan vastuuta, on sen rohkaistava sisäistä sitoutumista ja saatava henkilöstö mukaan työtavoit-

teiden sekä toimintatapojen määrittelyyn. Sisäinen sitoutuminen on lähellä voimaantumisen käsitettä. Voimaantuminen edellyttää *kolmesilmukkaista oppimista*, mikä tarkoittaa mentaalisia kartoja luovien prosessien kehittämistä. (Argyris 1998; Ruohotie 2001, 6–7.) Organisoituminen aikuismaiseen työskentelytapaan edellyttää valtuuttamista (*empowerment*) työn tekemiseen kontrolloinnin sijasta. Taulukko 1. havainnollistaa jaetun- ja transformationaalisen johtajuuden sekä valtuuttamisen (*empowerment*) piirteet ja johtajuuden tavoitteet.

Taulukko 1. Jaetun- ja transformationaalisen johtajuuden sekä valtuuttamisen (*empowerment*) piirteet ja johtajuuden tavoitteet.

Näkökulmat johtajuuteen	Piirteet	Johtajuuden tavoitteet
Jaettu johtajuus (Pearce & Conger 2003; O'Connor & Quinn 2004; Carson, Tesluk & Marrone 2007)	Dynaaminen, vuorovaikutteinen vaikuttamisprosessi. Laajasti jakautunut ryhmän sisälle.	Vertaistyöskentelyä ja yhteistä vaikuttamista: Yhteinen käsitys tavoitteista ja toiminnan suunnasta, emotionaalinen ja psykologinen tuki, sananvaltaa siihen, miten yhdessä työskennellään.
Transformationaalinen johtajuus (Maslow 1954; 1970; Bryman 1992; Bass 1985; Bass & Avolio 1994)	Merkityksenantoprosessi. Vaikutetaan tunteisiin, järkeen ja tahtoon, arvoihin, päämääriin, tarpeisiin ja itsearvostukseen emotionaalisesti sitoutuen. Idealisoinva vaikutus, inspiroiva motivaatio, intellektuaalinen viritys ja yksilön huomioon ottaminen.	Halu tyydyttää ihmisen persoonallisuuden liittyviä tarpeita. Pyrkimys synnyttää muutosta perusasenteissa, arvoissa ja uskomuksissa sekä yhteisymmärrys organisaation muutostarpeista ja tavoitteista.
Valtuuttaminen (<i>empowerment</i>)	Päädimensio tieto ja oppiminen – edellyttää kolmesilmukkaista oppimista. Ympäristön ja yksilöiden välinen vuorovaikutus. Avainroolissa ihmisten keskinäiset suhteet.	Kyky valtaistaa toinen. <ul style="list-style-type: none"> • Yhteinen visio • Rakenteet ja hallinto • Työntekijöiden vastuu tiedosta ja oppimisesta • Institutionaalinen tunnustuksen anto. Voimaannuttaminen
LMX (Leader-member exchange) (Graen & Uhl-Bien 1995)	Tarkastelee johtajan ja johdettavan kahdenvälistä suhdetta, joka perustuu työsuhteeseen.	Pyrkimys johtajan ja johdettavan kahdenvälisen suhteen laadulliseen kehittymiseen: Osapuolten keskinäinen tuki, luottamus, mieltymys, toimintavapaus, huomiointi ja uskollisuus.

Kaikille näille johtajuuden piirteille keskeistä on pyrkimys ihmisten välisten suhteiden laadulliseen kehittymiseen (LMX). Jokainen näistä näkökulmista johtajuuteen edellyttää tunneälyä, vuorovaikutteisuutta, aitoa halua, tahtoa ja sitoutumista yhteiseen työskentelyyn, luottamusta, avoimuutta ja toisen osapuolen asiantunti-

juuden sekä osaamisen arvostamista. Hyötyinä voidaan pitää sitä, että asiantuntijuuden jakaminen mahdollistuu hierarkista systeemiä tehokkaammin, samoin vallan ja vastuun jakaminen työyhteisöissä, jotka Mankan (2007) mielestä ovat suomalaisen työhyvinvoinnin ja tuottavuustyön olennaisimpia asioita. Myös koko työpaikan henkilöstön pitäisi olla aktiivinen. Yhteistoiminta edistää työhyvinvointia: mitä enemmän työpaikoilla siirrytään hierarkisesta johtajuusmallista itseohjautuvaan malliin, sitä mielekkäämpää työn tekeminen on ja sitä korkeampi on myös työn tuottavuus. Yhdessä tekemisen ja vastuun jakamisen hyvä puoli on se, että samalla voidaan arvioida sekä esimiehen tai johtajan että työntekijän tuottavuutta ja työssä viihtymistä. (Manka 2007.) On oletettavaa, että laadukkaan suhteen myötä myös työyhteisötaidot kehittyvät ja työhyvinvointi paranee. Ongelmia voi ilmetä silloin, jos suhteessa korostuu enemmän ystävyys- kuin työsuhde. Samoin, jos suhde rakentuu liialliselle miellyttämisen halulle, kriittistä palautetta ei pystytä vastaanottamaan ja käsittelemään tai osapuolet eivät hallitse mahdollisia konfliktitilanteita.

Yhdentävät johtamisteoriat ovat pyrkineet ottamaan huomioon piirreteorioiden, käyttäytymisteorioiden ja tilanneteorioiden viitekehykset. Tämän mukaan ei ole olemassa yksiselitteisesti parasta johtamistapaa, vaan se riippuu eri tekijöiden yhteensopivuudesta. Kontingenssijohtamisen periaatteen mukaan johtajan tulee kyetä soveltamaan tilanteeseen sopivaa johtamistyyliä (ks. Strömmer 1999, 86), mikä on erityisen tärkeää jatkuvassa muutoksessa elävissä asiantuntijaorganisaatioissa.

2.3 Johtaminen merkitysten rakentajana kasvuorientoituneessa organisaatioissa

Juutin (2001) mukaan organisaatioissa esiintyvät tarinat ja niiden tulkinnat ovat osa merkityksenantoprosessia. Tämän perusteella jokaisella tutkimustiedon antajalla on oma tarinansa ja tulkintansa organisaatiosta sekä yksilölliset merkityksenantoprosessinsa. Hierarkkisissa organisaatioissa ne jäävät etäisiksi, ja siksi tällaisia organisaatioita on pyritty muuttamaan niin, että tasavertainen vuoropuhelu korostuisi ja yksilö tulisi kuulluksi organisaation joka tasolla. (Putnam, Phillips & Chapman 1996, 375–394; Juuti 2001, 128, 146.)

Marshak (1998, 15; Juuti 2001, 125) esittää, että perinteinen, realistinen ja objektivoiva todellisuuskäsitys korvautuvat sosiaalista konstruktivismia painottavalla näkökulmalla. Viime vuosisadan aikana on objektimaailmaa pidetty hallittavana, ja siinä ihminen on katselijana, ei toimijana ja maailman sisällä olevana ensisijaisena viitekehyksenä. Moderni organisaatiokulttuuri on painottanut tehokkuutta ja toimintaa (Gephart, Boje & Thatchenkery 1996, 7; Burrell, 1998, 135–141; Juuti 2001, 125–126). Painotus on edelleen havaittavissa 2000-luvulla.

Ammatillisen kasvun ja henkilöstön kehittämisen teoreettinen ymmärrys perustuu pitkälti sosiokonstruktivismiin ja situationaalisen kognition käsitteisiin (*tilannetta koskeva tulkinta*). Tämä merkitsee sitä, että toiminta sosiaalisessa kontekstissa antaa tekemiselle rakenteen ja merkityksen (Stamps 1997; Ferry & Ross-Gordon 1998; Ruohotie & Honka 2003, 32). Sosiaalisen konstruktivismiin mukaan organi-

saatio muodostuu yhteisistä merkityksenannoista ja toimintasäännöistä, joiden avulla organisaatiota ja siellä olevia tapahtumia tulkitaan ja ymmärretään (Juuti 2001, 148). Varhainen organisaatiotutkimus pyrki tuottamaan tunteensa hallitsevia johtajia ja asiantuntijan ihanteita, jotka sisälsivät ilmeettömiä, hillitysti liikkuvia ihmisen malleja. Tunteiden tutkijat puolestaan korostavat ajattelun ja tunteiden kietoutuvan toisiinsa. (Fineman 1993, 10–18; Juuti 2001, 148–149.)

Tunteiden esille nostamista korostaa postmodernia seuraava, transmoderni kehityssuunta. Se arvostaa ihmisen persoonallista kasvua, yksilöllisyyttä ja hyvin kehittynyttä sosiaalista tietoisuutta. Transmodernit ajattelijat, esimerkiksi Turner (1995), Ray (1996) ja Wilber (1996), korostavat ihmisen elämänilmiöiden monitasoista kokonaisvaltaisuutta, holismia. Transmoderni kulttuuri korostaa vuorovaikutusta, aitoa läsnäoloa ja osallistuvaa, empaattista kuuntelua, joiden tarkoituksena on ymmärtää ja löytää asioiden takana piileviä merkityksiä. (Huhmarniemi ym. 2001, 474–478, 481–482.)

Ulkoisen toimintaympäristön monimutkaisuus, levottomuus, muutosten nopeus ja niiden vaikea ennustettavuus asettavat haasteita arkipäivän työtoimintaan. Yksittäinen yksilö tai organisaatio eivät yksin kykene vastaamaan noihin haasteisiin, toteaa Vartiainen (2002). Helakorpi (2001) ja Ruohotie (2001) kuvaavat monen organisaation olevan tänä päivänä jopa kaaosmaisessa tilanteessa, joka syntyy hyvin monen erilaisten ilmiöiden muodostamassa systeemisessä kokonaisuudessa. Wallen (1993, 28–29) ja Anttila (1996, 149) korostavat systeemiajattelua muun muassa organisaatiosuunnittelun yhteydessä.

Sarala ja Sarala (1997, 60) nimeävät yhdeksi merkittäväksi klassikoksi Senge (1990; 1994) teoksen *The Fifth Discipline*, jossa idea kehittyvästä organisaatiosta perustuu systeemiajatteluun. Systeemiajattelu on kykyä nähdä kokonaisuudet ja niihin sisältyvien asioiden väliset suhteet sekä toimintadynamiikka. Tämä edellyttää kokonaisuuksien ja ajattelun välisten vuorovaikutussuhteiden tulkintaa. (emt.)

Senge (1990) korostaa, että jatkuvaan kehittymiseen pyrkivässä organisaatiossa ihmiset luovat itse todellisuutensa, tiedostavat tämän ja pystyvät muuttamaan sitä. Organisaatiossa oppimisen keskeisiä osa-alueita ovat systeemiajattelu, itsehallinta, toimintaa ohjaavat kollektiiviset ja yksilölliset mentaaliset ajattelumallit, toimintaa ja tulevaisuutta koskeva yhteisesti muodostettu ja jaettu visio sekä tiimioppiminen, joka tässä yhteydessä esitetään kollektiivisena oppimisena.

Tiivistäen voidaan todeta, että oppiminen organisaatiossa tapahtuu kontekstin, tilanteen ja sosiaalisten ilmiöiden muodostamassa kokonaisuudessa. Tämän kokonaisuuden tulkinnassa ja ymmärrettäväksi tekemisessä johtamisella on merkittävä osuus. Kokonaisuuden ymmärtämisessä merkittäviä tekijöitä ovat Senge (1990) kuvaamat viisi periaatetta:

1. *Systeemiajattelu*. Systeemiajattelun tärkeys korostuu asiantuntijaorganisaatioissa, joissa yksilöt haluavat hahmottaa oman roolinsa osana kokonaisuutta. Tämä asettaa paineita johdolle kokonaisuuden hahmottamisessa ja sen viestinnässä. Johdon on opittava käsitteellistämään monimutkaista maailmaa ja tekemään monimutkaiset asiat merkitykselliseksi sekä yksilölle että yhteisölle. Systeemiajattelu mahdollistaa organisaation toiminnan kokonaisvaltaisen tarkastelun ja auttaa muuttamaan ajattelumalleja tai kokonaisuutta.

2. *Itsehallinta – yksilön pätevyys*. Itsehallintaa Senge (1990) kuvaa yksilön

pätevyytenä, jota yksilö pystyy kehittämään elinikäisen kasvun, oppimisen ja toiminnan avulla. Yksilön pätevyydellä on kehittyvässä organisaatiossa oma tärkeä roolinsa ja merkityksensä. Organisaation potentiaalinen voimavara on siellä toimiva henkilöstö. Ilman yksilöiden oppimista ei esiinny kollektiivista oppimista tai organisaation kehittymistä. Oppiminen organisaatiossa koskee niin henkilöstöä kuin johtajia.

Yksilö itse on paras oman oppimisensa arvioija, mutta häntä tulee tukea oman ajattelunsa havainnoinnissa ja oman toimintansa kehittymisessä. Johdon tehtävänä on luoda ilmapiiri, jonka puitteissa yksilöt työpaikalla voivat elää rikastuttavaa elämää, oppia työssään ja luoda tunteen, että itsensä tunteminen ja kehittäminen ovat aidosti arvostettuja asioita. (Senge 1990, 7–8, 139–141.)

3. *Toimintaa ohjaavat ajattelumallit.* Ajattelumallit ovat mielikuvia tai käsityksiä siitä, kuinka maailma tai jokin asia toimii. Niin yksilön kuin organisaationkin kehittyminen jää tapahtumatta, jos mallit pysyvät muuttumattomina. Ajattelumallit näkyvät hyvin pieninä palasina, jolloin johtaja ei välttämättä näe, miten hänen oma käyttäytymisensä vaikuttaa muihin. Usein hän voi ajatella olevansa kohde, eikä hän näe itseään osallisena ja vaikuttajana toisten käyttäytymiseen. Emme välttämättä huomaa, kuinka tapamme toimia vaikuttaa vuorovaikutustilanteissa muihin, miten toimimme monimutkaisissa tilanteissa tai ratkoessamme ongelmia tai konfliktitilanteita. Johtajan tehtävänä on pyrkiä suuntaamaan niihin käytetty energia oppimisen tuomiin positiivisiin vaikutuksiin. (Senge 1990, 8–9, 174–178.)

4. *Yhteisen vision rakentaminen.* Visio on tietty kuva tulevaisuuden määränpäästä. Johtajien tulisi oppia rakentamaan yhteinen visio ja kyetä luomaan se niin, että sillä on kaikille yhteisiä merkityksiä. Yksilön henkilökohtainen visio ei useinkaan ole sama kuin organisaation visio. Yksilön oma innostus ja vision merkitys korostuvat organisaatiossa henkilökohtaisesti arvokkaina ja merkityksellisinä. Yksilöt ovat sitä valmiimpia oppimaan, mitä tärkeämmästä asiasta heidän kohdallaan on kysymys. Vain aidosti organisaation arvoihin samaistuva ja sitoutuva yksilö toimii automaattisesti arvojen suuntaisesti. Arvo on kuitenkin arvo yksilölle vasta sitten, kun hän itse voi valita sen vapaaehtoisesti. (Senge 1990, 205–213.)

5. *Kollektiivinen oppiminen.* Termi *kollektiivinen* on johdettu latinan sanasta *collectivus* ja se tarkoittaa samaa kuin yhteisöllisyys tai (työ)yhteisö. Kollektiivinen oppiminen perustuu jaettuun visioon ja yksilön pätevyyteen. Yksilölliset taidot ja laaja ymmärrys kollektiivisessa oppimisessa perustuvat tasavertaisuuteen. Tämä edellyttää aitoa dialogia vapaassa ilmapiirissä. Kollektiivinen työskentely tarjoaa ja mahdollistaa hiljaisen tiedon jakamisen. (Senge 1990, 9–11, 233–242.)

Työn tulee tarjota mahdollisuus oppimiseen. Johtamisesta riippuu, miten hyvin tai huonosti organisaation toimintaa ohjaavat tekijät liittyvät yhteen. Johtaminen heijastaa organisaation toimintakulttuuria, ilmapiiriä, kasvuorientoituneisuutta, voimaantumiseen vaikuttavia tekijöitä, kehittämishalukkuutta, ihmisten työhönsä motivoitumista ja heidän valitsemiaan toimintastrategioita. (Senge 1994; Ruohotie & Honka 1997; Ruohotie 2000, 275–300.)

Tässä tutkimuksessa organisaation sisäistä toimintaympäristöä ja sen toimintaa ohjaavina tekijöinä esitetään kasvuorientoitunut organisaatio- ja johtamiskulttuuri. Wiion (1974) mukaan organisaatiolla tarkoitetaan ihmisryhmittymää, joka pyrkii järjestelmällisesti tiettyihin päämääriin ihmisten ja usein myös välineiden

toimintaa säätellessä. Organisaation toimintaa ohjaavat selkeästi määritellyt ja kaikkien organisaation jäsenten tiedostamat arvot, visio, missio, tavoitteet, toiminta-ajatus ja strategiat. Näiden pohjalta suunnitellaan, toteutetaan ja arvioidaan organisaation toimintaprosessit ja henkilöstön tarvitsemat oppimisprosessit. Keskiössä ovat johtaminen ja johtajuus, kasvuorientoitunut organisaatio- ja johtamiskulttuuri sekä empowerment (Senge 1994; Ruohotie & Honka 1997; Ruohotie 2000.)

Juuti (1995) kuvaa organisaatiokulttuuriin liittyviä uskomusjärjestelmiä eritasoisina ja hyvin erilaisina luokituksina, jotka voidaan jakaa kehittyneisiin ja kehittymättömiin uskomusjärjestelmiin. Tässä tutkimuksessa kehittyntä uskomusjärjestelmää nimitetään kasvuorientoituneeksi kulttuuriksi. Tämä kuvaa kehittyvän organisaation kulttuuria, jossa pyritään avoimuuteen, innovatiivisuuden edistämiseen ja kehittymispyrkimysten tukemiseen. (Juuti 1995, 93–94.)

Garvin (1993) toteaa, että kasvuorientoitunut organisaatio on taitava luomaan uutta tietoa, siirtämään sitä ja muokkaamaan omaa käyttäytymistään heijastamaan uutta tietoa ja uusia oivalluksia (Garvin 1993; Korpelainen 2007, 11). Kasvuorientoitunut organisaatio on matala ja kevyt. Ihmiset organisoituvat kompetenssien mukaan ja päämäärät välittyvät visioiden kautta. Organisaation toiminta perustuu ihmisten itsenäiselle, vastuulliselle työskentelylle sekä luottamukselle. Jokaisen toimijan on ymmärrettävä organisaation tavoitteet ja päämäärät sekä omattava riittävä kompetenssi. Kasvuorientoituneen kulttuurin synnyn keskeisenä edellytyksenä ovat yksilön kehittyminen ja pyrkimys aikuismaiseen työskentelyyn sekä joustavuus ja innovatiivisuus. (ks. Juuti 1995, 92–94.)

Ruohotie on ryhmitellyt kasvuorientoituneen ilmapiirin osatekijöitä seuraavasti: 1) johdon/esimiesten tuki ja kannustus, 2) ryhmän toimintakyky, 3) työn kannustearvo ja 4) työn aiheuttama stressi. Johdon ja esimiesten haasteita kasvuorientaation kehittämisessä ovat johdon tai esimiehen tuki ja kannustus, osaamisresurssien kehittäminen ja palkitseminen, empowermentin mahdollistaminen, ammatti-identiteetin kehittämisen tukeminen, vuorovaikutuksessa kehittyvän uran mahdollistaminen, osaamistavoitteiden asettaminen, kehittämisen suunnitteleminen, osaamisen ja sen kehittämisen arvioiminen sekä työhön ja organisaatioon sitouttaminen. Ryhmän toimintakykyä kuvaavat ryhmän kehittymishalu, kyky toimia ja oppia yhdessä, ryhmähenki sekä organisaation imago. Työn kannustearvoa määräävät työn kehittävät piirteet, vaikutusmahdollisuudet, vuorovaikutuksessa oppimisen mahdollisuudet ja työn arvostus. Työn aiheuttama stressi voi muodostua ammatillisen kasvun esteeksi. Työroolin selkiytymättömyys tai epämääräisyys, rooliristiriidat, työn aiheuttama psyykinen kuormitus ja muutosvaatimukset voivat rasittaa ihmisiä ja kiristää ilmapiiriä. (Ruohotie 2000, 51–52.) Kasvuorientoituneessa kulttuurissa johtamisen tulisi poistaa ammatillisen kasvun esteitä ja luoda mahdollisuuksia henkilöstön myönteisten merkitysten rakentumiselle ja osaamisen kehittymiselle.

Osaamista tukeva organisaatio on yksi tärkeä kehittämistavoite, jolloin organisaation toiminta organisoidaan osaamisen ja kompetenssien pohjalta. Ammatillisella kompetenssilla Ruohotie (2005b) viittaa suorituspotentiaaliin tai kykyyn suoriutua ammattiin kuuluvista ja työorganisaation arvostamista työtehtävistä. Kompetenssikeskeinen organisaatio korostaa uusia ja joustavia organisointimuotoja ja työn muotoilua. Kompetenssikeskeisessä organisaatiossa taidon arviointi, suoritusarviointi, palkkakehitys ja koulutus sidotaan osaamiseen. Oppiminen ja kehittyminen

ovat oleellisia menestystekijöitä. Tärkeimmäksi tehtäväksi nousee ydinosaamisen kehittäminen. Koko henkilöstön tehtävänä työntekijöistä ylimpään johtoon on etsiä aktiivisesti uutta tietoa. (Ruohotie & Honka 1999, 124–128.)

Sosiaalinen ympäristö voi innostaa tai lannistaa. Se voi mahdollistaa tai vaikeuttaa. Kasvua tukevassa ilmapiirissä työtehtävät ovat haasteellisia ja niissä voi näyttää omaa osaamistaan. Kasvua tukevassa ilmapiirissä organisaation esimies rohkaisee itsenäiseen ja innovatiiviseen ajatteluun sekä on kiinnostunut henkilöstönsä kehittämisestä. (Ruohotie 1995, 157.) Tämä edellyttää turvallista ja luottamuksellista ilmapiiriä. Ellei organisaatio kykene vapauttamaan luovaa kapasiteettia vakiintuneista käytännöistä, se voi edistää vain symbolisia innovaatioita, jolloin luodaan katteettomasti tehokas kuva halusta uudistua. (Mäki 2000, 106.)

Ruohotie (1995, 32–33, 122) rinnastaa ammatillisen kasvun käsitteen ammatilliseen uusiutumiseen. Tämä tarkoittaa kaikkia kehittämistoimia, jotka kohdistuvat ammatillisen pätevyyden ylläpitämiseen ja lisäämiseen. Ammatillista pätevyyttä tulee kehittää, jotta voi selviytyä työn asettamista vaatimuksista. Ammatillinen uusiutuminen on elämänikäinen prosessi, joka alkaa ammatillisen kompetenssin omaavan aloittelijan työskentelystä ja kehittyy kohti eksperttiyttä. Ammatillinen kasvu tarkoittaa yksilötason oppimista, vaikka henkilökohtaiset ominaisuudet ja työympäristön piirteet liittyvätkin yhteen siten, että kompetenssin ylläpitämistä ja lisäämistä kuvataan henkilökohtaisten ominaisuuksien ja työympäristötekijöiden tuloksena. (emt.)

Työn organisointi luo puitteet kasvutarpeen tyydyttämiselle: mitä yksitoikkoisempaa, vähemmän vaativaa ja epäitsenäisempää työ on, sitä enemmän se turhauttaa itsetunnon kannalta tärkeitä tarpeita. Kasvutarpeen voima tarkoittaa yksilön halua ottaa vastaan uusia haasteita, oppia uutta ja kehittää itseään työssään ja ammatissaan. Ne, joilla on voimakas kasvutarve, reagoivat myönteisesti kasvumahdollisuuksiin ja niiden lisäys lisää myös motivaatiota. Ammatillista kasvua laukaisevia tekijöitä ovat muutokset organisaation rakenteissa, vastuualueissa ja työtehtävissä. Nämä vaativat uusien taitojen kehittämistä. Työrooliin liittyvät kasvutekijät voivat merkitä tarvetta yksilön urakehitykseen ja asiantuntijuuden kehittämiseen tai tyytymättömyyttä yleiseen tilanteeseen organisaatiossa. (Ruohotie 2000, 52–55.)

Yksilön oppiminen on välttämätöntä organisaation kehittymiselle. Yksilön oppimisen tarkoituksena on tietopääoman kasvattaminen organisaation tarpeisiin. Oppimisen tuloksena organisaatiolle syntyy kehittyneempiä prosesseja, tuottavampia ja taloudellisimpia menettelytapoja, uutta kulttuuria ja tehokkaampia oppimis- ja kehittymisvalmiuksia. (Luoma 2001, 37.) Tiivistäen voidaan sanoa, että kasvuorientoituneessa organisaatiokulttuurissa pyritään luomaan toimintaympäristö, jossa ydinosaaminen sekä yksilölliset ja kollektiiviset merkitykset rakentavat ammatillista kasvua ja edistävät kehittymistä myönteisessä ilmapiirissä. Organisaation johtamisa ja toimintakulttuurit heijastavat johtajan kompetensseja, persoonallisuutta ja ammatillisen kypsyneisyyden astetta. Ihmiskeskeinen johtaminen voi toteutua vain sellaisessa organisaatiokulttuurissa, toimintaympäristössä ja ilmapiirissä, jota Ruohotie (2000) kuvaa kasvuorientoituneeksi ja jossa on voimaantumisen ja kasvun edellytykset.

Kasvuorientoituneessa kulttuurissa ihmiset voivat olla aitoja, he voivat saada lisää valtaa ja mahdollisuuksia toisiltaan. Esimies kehittää yksilöiden kykyjä ja tai-

toja ja hyödyntää käytyjä keskusteluja. Näiden tuloksena syntyy uusia merkityssisältöjä, joiden avulla voidaan pyrkiä menestymään. (Juuti 1995, 93–94.) Menestyminen edellyttää myös johtajalta ammatillista uusiutumista ja kasvua sekä uudistuvia johtamiskompetensseja.

2.4 Johtaminen ja johtamiskompetenssit

Attewell (1990; Ruohotie & Honka 2003, 17) pitää kompetenssin synonyyminä taitoa, joka synnyttää mielikuvan ekspertiydestä, ammatin hallinnasta ja huippuosajasta (*eksellenssistä*). Taito, tieto ja ymmärrys liittyvät aina yhteen. Ruohotie (2002) määrittelee kompetenssin yksilölliseksi ominaisuudeksi, joka kausaalisesti selittää tietyin kriteerein määriteltyä tehokkuutta tai onnistumista työtehtävissä ja -tilanteissa. Kompetenssit voivat olla motiiveita, luonteenpiirteitä, minäkäsityksiä, asenteita, arvoja, tietämystä sekä kognitiivisia ja käytännöllisiä taitoja, mitä tahansa yksilöllisiä ominaisuuksia, joita voidaan mitata ja arvioida luotettavasti. Ammatillinen kompetenssi viittaa suorituspotentiaaliin tai kykyyn suoriutua ammattiin kuuluvista ja työorganisaation arvostamista työtehtävistä. (Heckhausen 2005; Kanfer & Ackerman 2005; Ruohotie, Nokelainen & Korpelainen 2008, 6.) Kompetenssit voivat olla myös määrättyssä työtehtävässä tarvittavan koulutuksen ja kokemuksen tuomia valmiuksia. Grönroosin (2003) mielestä kompetenssi ei tarkoita samaa kuin taitavuus. Motivaatio kuuluu erottamattomasti kompetenssiin. Taitavinkaan ja kokeneinkaan työntekijä ei saa mitään aikaiseksi, jos hän on kadottanut kykynsä motivoitua. Teoriassa on mahdollista tehdä haluttomasti yksitoikkoisia ja vaatimattomia töitä, mutta huono motivaatio leviää organisaatioon hyvin nopeasti ja myrkyttää koko työympäristön. (Grönroos 2003, 114.) Työelämässä tarvitaan sekä yleisiä kognitiivisia että emotionaalisia valmiuksia. Nämä eivät koostu vain kognitiivisesta kyvykkyydestä, vaan niihin vaikuttavat perinnöllisten taipumusten lisäksi itsesääteily, toimintaympäristö sekä spesifien oppimismahdollisuuksien laatu ja määrä. Kyseisiä valmiuksia Ruohotie ja Honka (2003, 17) nimittävät *volitionaaliksi*⁷ taidoiksi, jotka voidaan jäsentää seuraaviin alaryhmiin:

1) *Proseduraaliset* kompetenssit: toimintatavat ja taidot, jotka ovat välttämättömiä käsitteellisen kompetenssin hyödyntämisessä konkreettisissa tilanteissa;

2) *Motivionaaliset* kompetenssit: kyky tehokkaaseen vuorovaikutukseen ympäristön kanssa sekä motivionaaliset asenteet kuten minäarvostus ja itseluottamus; sekä

3) *Toimintakompetenssit*; psykologiset valmiudet menestykselliseen suoritukseen, muun muassa ongelmanratkaisukyky, kriittinen ajattelu ja toimintastrategiat.

Volitionaaliset kompetenssit mahdollistavat oppimisen ennakoimattomissa tilanteissa ja olosuhteissa sekä sopeutumisen ja proaktiivisen reagoimisen eri tilanteisiin. Korkean asteen ajattelun taidot ovat sidoksissa kriittiseen päättelyyn, ongelmanratkaisutaitoon ja luovaan ajatteluun, jotka kaikki ovat kognitiivisia prosesseja.

⁷ *Volitionaalinen: tahtomiseen, tahtotoimintaan liittyvä tai sidoksissa oleva (Ruohotie & Honka 2003, 17).*

(Ruohotie & Honka 2003, 17–18, 23.) Maletzin ja Katzenbachin (2002) tekemästä yhteenvedosta Ruohotie (2002b) esittää ne kompetenssit, jotka ovat välttämättömiä esimerkiksi yrittäjänä menestymiselle:

Toimintaorientaatio koostuu kyvyistä saada aikaan tuloksia, kyvystä ottaa riskejä sekä innovatiivisuudesta ja luovuudesta. *Yleisten johtamistaitojen* osatekijöitä ovat asiakaslähtöisyys, kyky työskennellä ryhmissä ja verkossa sekä taito tehdä business-analyyseja. *Johtajuus* ja vaikutusvalta ilmenee taitojen tasolla kykynä ohjata ja valmentaa menestykseen, oppimistaitoa sekä asiakokonaisuuksien hahmottamiskykyä ja operationaalista toimintaa. Johtamisessa tarvittavaan emotionaaliseen älykkyyteen liittyvät itsetietoisuus, sosiaalinen tietoisuus, oman toiminnan johtaminen ja ihmissuhdejohtaminen.

Ruohotie (2002a, 12) kuvaa Ruccin (2002) analysoinnin pohjalta menestyvän yritysjohtajan ominaispiirteitä, joita ovat: a) intohimo työhön, jota he tekevät, b) epäonnistumisen vihaaminen ja c) periaate, jonka mukaan voittaminen epärehellisin keinoin ei kannata. Hyvät johtajat asettavat haasteellisia tavoitteita paitsi itselleen myös toisille. Johtajan epäonnistumista selittäviä seikkoja voi olla kolme:

1) Johtajaksi nimittäminen on tapahtunut väärin perustein. Henkilö on voinut menestyä aiemmassa roolissaan, mutta häneltä puuttuu johtajalta edellytettävät taidot. Ongelmia ilmenee silloin, kun johtajaksi nimitetään palkitsemismielessä organisaation oma henkilö.

2) Johtajalta puuttuu kyky sopeutua muutoksiin. Hän voi menestyä johtajana tietyn ajan, mutta ei sovellu muutostilanteisiin. Hän luottaa piintyneisiin taitoihinsa ja toimintamalleihinsa, mutta uudessa tilanteessa ne ovat vanhentuneita.

3) Johtaja ei ole sisäistänyt organisaation kulttuuria ja arvoja. (emt.)

Ruohotie (2002a, 13) luettelee Ruccia (2002) mukaellen seitsemän persoonallisuuden ominaisuutta tai piirrettä, jotka luonnehtivat hyvää business-johtajaa: business-vainu, asiakas- ja tulororientaatio, strateginen ajattelu, innovatiivisuus ja riskinotto sekä oikeudenmukaisuus ja kypsyyt ihmissuhteissa. Oikeudenmukaisuus on kykyä erottaa selkeästi oikea väärästä sekä usko omaan asiaansa. Kypsyyt ihmissuhteissa ilmenee seuraavissa piirteissä;

- kiinnostus toisia kohtaan on suurempi kuin itsen
- kyky kuunnella tehokkaasti ja kommunikoida selvästi
- itsearvostus sekä kunnioitus ja huolenpito toisia kohtaan
- huomion kiinnittäminen omien toimintojen ja päätösten seuraamuksiin
- kyky yhteistoimintaan, joka kehittää ajattelua, asenteita ja yhteistyötä.

(Ruohotie 2002a, 13.)

Evers, Rush ja Berdrow (1998), Bass (2002, 107) ja Ruohotie (2002a, 9, 42) ovat jäsentäneet elinikäistä oppimista edistäviä taitoja neljäksi kompetenssialueeksi, jotka ovat jäsennettävissä erillisiksi taidoiksi tai kyvyiksi:

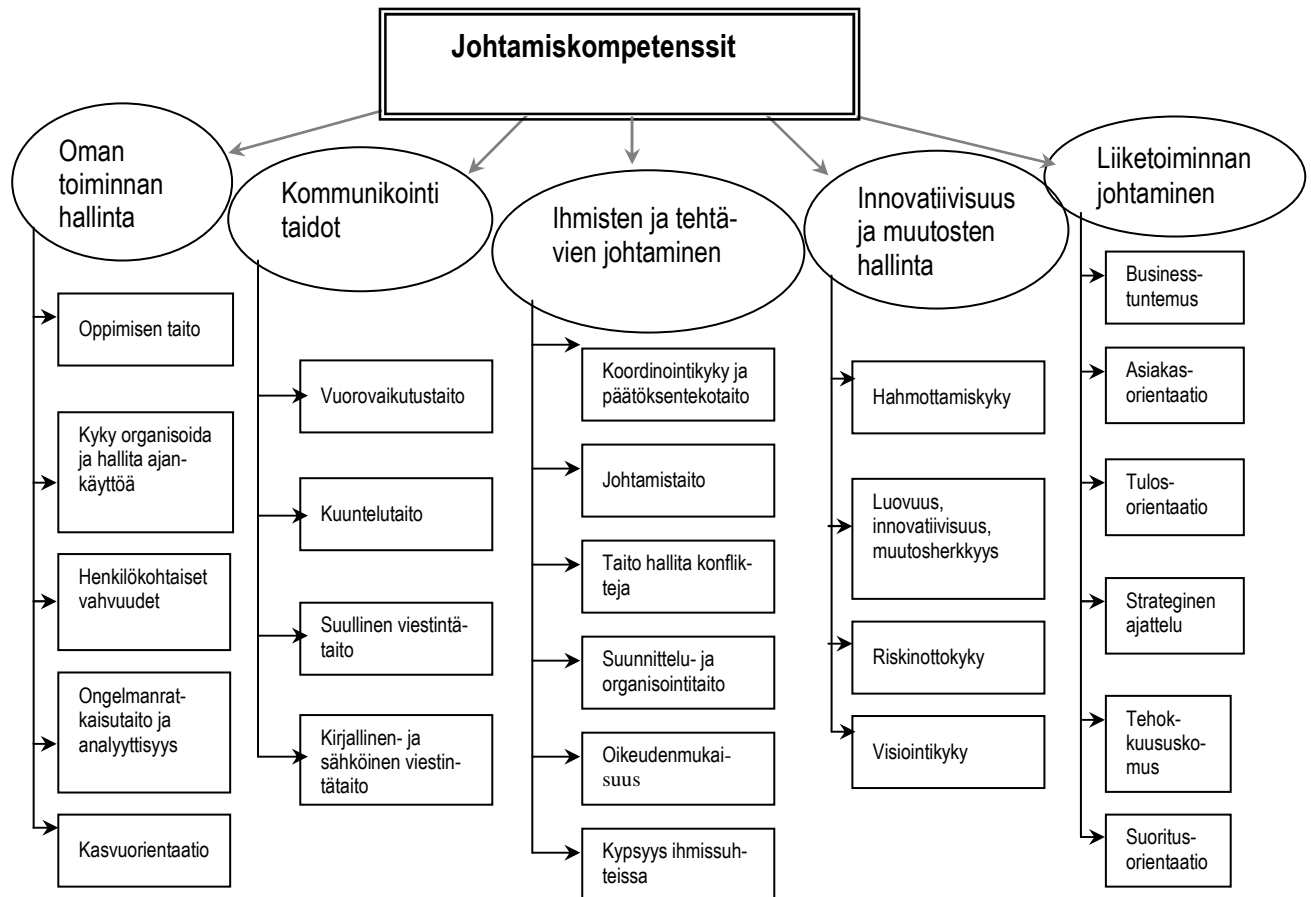
Oman toiminnan hallinta tarkoittaa kykyä kehittää käytäntöjä ja omaksua rutiineja. Näihin taitoihin liittyvät oppimaan oppiminen, kyky vastaanottaa tietoa arkipäivän kokemuksista ja pitää oman alan osaaminen ajan tasalla; kyky organisoida ja hallita ajankäyttöä sekä useita tehtäviä samanaikaisesti; kyky tunnistaa henkilökohtaiset vahvuudet ja hyödyntää niitä; taito hallita erilaisia persoonallisuuden piirteitä; kyky hyödyntää rakentavaa kritiikkiä ja palautetta; taito toimia stressitilanteissa; kyky säilyttää positiivinen asenne ja työskennellä itsenäisesti; kyky identifioida,

priorisoida ja ratkaista ongelmia yksin ja ryhmissä; kyky ideoida, tehdä oikeita kysymyksiä, eritellä ja jäsenellä ongelmia.

Kommunikointitaito on taitoa toimia tehokkaasti eri henkilöiden ja ryhmien kanssa niin, että pystyy keräämään, integroimaan ja jakamaan tietoa sen eri muodoissaan. Vuorovaikutustaito tarkoittaa kykyä työskennellä toisten ihmisten kanssa, ymmärtää heidän tarpeitaan ja olla avoin toisten näkemyksille. Kuuntelutaito on kykyä kuunnella keskittyneesti toisten puhetta ja reagoida tehokkaasti heidän ajatuksiinsa keskustelun aikana. Suullinen viestintätaito on kykyä välittää verbaalisesti tietoa sekä yhdelle henkilölle että ryhmille. Kirjallinen viestintätaito on kykyä välittää kirjallista informaatiota.

Ihmisten ja tehtävien johtaminen on taitoa saada tehtävät suoritetuksi suunnitelmalla, organisoimalla ja koordinoimalla sekä resursseja että ihmisiä. Koordinointikyky on taitoa saada ihmiset työskentelemään yhteistyössä. Päätöksentekotaito on kykyä tehdä päätöksiä lyhyt- ja pitkäkestoisten vaikutusten arvioinnin pohjalta. Johtamistaito on kykyä ohjata ja delegoida työtehtäviä niin, että työntekijät motivoituvat tekemään parhaansa. Taito hallita konflikteja on kykyä tunnistaa konfliktien lähteitä sekä taitoa löytää ratkaisuja harmonian palauttamiseksi. Suunnittelu- ja organisointitaito on kykyä määritellä tehtäviä tavoitteisiin pääsemiseksi, tehtävien etenemisen tarkkailua ja niiden korjaamista.

Innovaatioiden ja muutosten käynnistäminen on kykyä hahmottaa asioita ja virittää aloitteellisuutta. Nämä edellyttävät hahmottamiskykyä, luovuutta, innovatiivisuutta ja muutosherkkyyttä sekä riskinotto- ja visiointikykyä. Luovuus, innovatiivisuus ja muutosherkkyys ovat kykyä sopeutua uusiin tilanteisiin. Taito reagoida organisaation menestymisen kannalta välittömiin muutosvaatimuksiin. Visiointikyky on taitoa hahmottaa organisaation tulevaisuutta ja sen erilaisia suuntaviivoja. (Ruohotie 2002a, 42–43.) Ruohotie (2002b, 15) on luonut edellä mainittujen kompetenssiluokitusten pohjalta synteisiin, jonka jäsentelyn tuloksena on syntynyt viisi pääkategoriaa: 1) *oman toiminnan hallinta*, 2) *kommunikointitaidot*, 3) *ihmisten ja tehtävien johtaminen*, 4) *innovatiivisuus ja muutosten hallinta*, sekä 5) *liiketoiminnan johtaminen*. Kuvio 1. havainnollistaa johtamiskompetenssien jäsentelyä erillisiksi taidoiksi ja kyvyiksi.



Kuvio 1. Johtamiskompetenssien jäsentyminen erillisiksi taidoiksi ja kyvyiksi (Ruohotie 1999b; 2002a, 16, mukaellen).

Sternberg (2005) on rinnastanut älykkyyden ja siihen liittyvät kyvyt kompetensseihin; nämä ovat ratkaisevia asiantuntijuuden kehittymisessä. Kompetenssien kehittyminen on jatkuva prosessi, jossa yksilö omaksuu ja vahvistaa taitojaan yltääkseen yhä parempiin suorituksiin eri elämän alueilla. (Sternberg 2005; Ruohotie ym. 2008, 9.) Johtamiskompetensseihin voidaan liittää moniälykkyys, jota tässä tutkimuksessa tarkastellaan emotionaalisen älykkyyden ja intuitiivisuuden näkökulmista.

Älykkyydestä on useita määritelmiä, joista seuraavassa siteerataan Hakkaraisen (2004) määritelmää: 'Ihminen tuntee omat tietonsa, tietää mitä ei tiedä ja oivaltaa, mitä hän periaatteessa voisi tietää' (Hakkarainen, Lonka & Lipponen 2004, 233–234, 236). Älykkyydellä tarkoitetaan kykyä ryhtyä aktiviteetteihin, jotka ovat vaikeita, kompleksisia, abstrakteja, tehokkuutta vaativia, tavoitteenmukaisia, sosiaalisesti arvostettuja ja omaperäisiä. Toisaalta sillä tarkoitetaan kykyä ylläpitää kyseisiä aktiviteetteja tilanteissa, joissa vaaditaan keskittymiskykyä ja tunteiden hallintaa. (Barrow & Milburn 1990, 157; Ruohotie 2000, 77.)

Bassin (2002) mukaan *kognitiivinen, sosiaalinen ja emotionaalinen* älykkyys ovat tärkeimpiä älykkyyden osa-alueita. Tämän lisäksi voidaan erottaa mekaaninen

älykkyys ja hiljainen älykkyys. Vaikka Bass (2002) käsittelee näitä kolmea älykyyden osa-alueita erikseen, hän korostaa, että ne menevät limittäin toistensa kanssa. Johtaja, jolla on tunneälykkyyttä, mutta vähemmän kognitiivista älykkyyttä, menestyy kognitiivisesti lahjakasta johtajaa paremmin. (Bass 2002, 106.)

Systeemiälykyyden tunnuspiirteitä määritellyt Foold (1999) sanoo, että systeemiälykyyteen sisältyvät muun muassa luovuus ja herkkyyys havainnoida, uskomusjärjestelmä, mentaalinen malli ja ajattelun laajentaminen. Se on kuin elämäntarkastus. Systeemiälyllä on yhteyttä Sengen ja Fooldin systeemiajattelun oivalluksiin. Sengen (1990) mukaan systeemiajattelu tarkastelee organisaatioiden syyseuraussuhteita ja vuorovaikutusta ulkoapäin (Senge 1990, 372–377). Systeemiäly perustuu holistiseen ajatteluun sekä yksilön itsensä hahmottamiseen osana systeemiä. Se ilmenee aktiivisena ajatteluna ja järjen käyttönä toiminnallisissa vuorovaikutustilanteissa. (Hämäläinen & Saarinen 2005.)

Yksilön näkökulmasta systeemiäly on halua hahmottaa itsensä yksilönä systeemisesti ja käsitellä omia uskomuksia. Se on aktiivista yritystä tulkita ja jalostaa kokonaisvaltaisesti omia ajatusmalleja. Systeemiäly on kykyä tunnistaa omien arvonsa vastaisia tai niiden kanssa ristiriitaisia toiminta- ja ajatusmalleja omassa toiminnassa. Se on kokonaisuuden hahmottamista ja herkkyyttä toimia jokaisella sopivalla hetkellä tilanteen parantamiseksi seuraamalla intuitiota ja omaa järkeä. Systeemiälykystä voi olla intuitioon luottaminen ja kyky toimia tietyllä tavalla, tietyssä tilanteessa, koska uskoo, aavistaa tai jotenkin vain tietää sen olevan oikein. (emt.)

Systeemiäly on kyky hahmottaa systeemiä kokonaisuuksia ja tunnistaa mahdolliset muutoskohdat. Siihen liittyvät myös nöyryys ja suvaitsevaisuus; sen avulla on helpompaa tunnistaa kaikkien systeemin toimijoiden näkökulmat ja arvostaa niitä, vaikkei niitä hyväksyisikään. Systeemiälykkyyttä kuvaavat järjen ja tunteen integroimiskyky, kokonaisvaltainen omien ajatusten jalostamisen ja ajattelun laajentamisen kyky, intuitiivisuus, luovuus, herkkyyys havainnoida ja omien uskomusten käsittelykyky. (Foold 1999, 17, 192.)

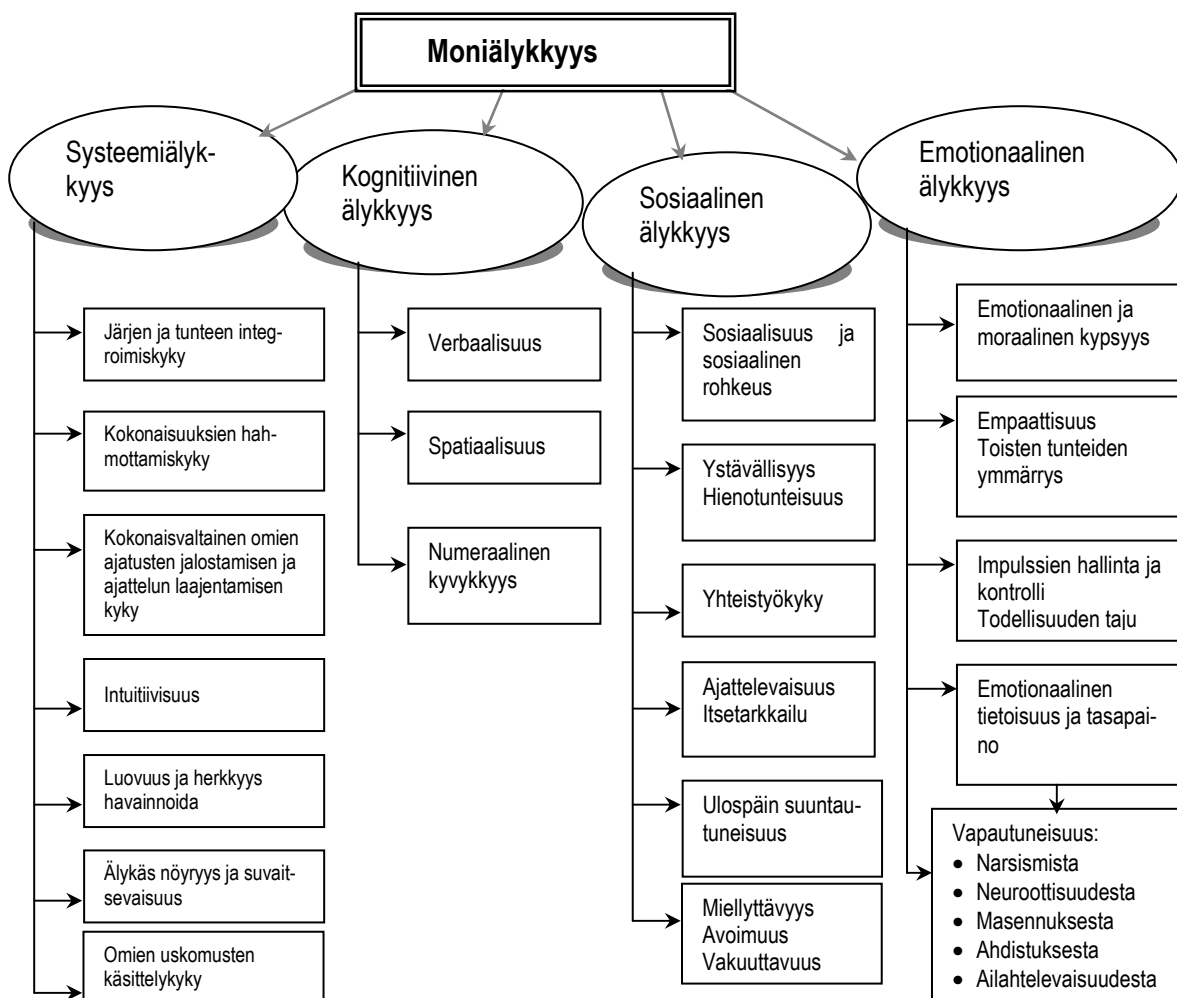
Kognitiivinen älykkyys sisältää verbaalisen, spatiaalisen⁸ ja numeraalisen kyvykkyyden muiden taitojen lisäksi. Kognitiivista älykkyyttä tarvitaan erilaisten abstraktien ja monimutkaisten ongelmanratkaisujen soveltamisessa. Älykyyden lahjat, kyvyt ja saavutukset sisällytetään myös kognitiiviseen älykkyteen.

Sosiaalinen älykkyys on monipuolista, vaikuttavaa kompetensikäyttäytymistä ihmisten välisissä suhteissa. Sitä kuvaavat sosiaalisuus, sosiaalinen rohkeus, ystävällisyys, hienotunteisuus, yhteistyökyky, ajattelevaisuus ja itsetarkkailu. Se sisältää myös ulospäin suuntautumisen, miellyttävyyden ja avoimuuden. (Barrick & Mount 1991; Bass 2002, 106.)

Emotionaalinen älykkyys liittyy Saloveyn ja Mayerin (1990) sekä Golemanin (1995) mukaan sosiaaliseen älykkyteen. Emotionaalinen älykkyys käsittää sellaiset piirteet kuin moraalinen kypsyyt, tietoisuus, emotionaalinen tasapaino, narsismin ja neuroottisuuden puute, masennuksen ja ahdistuksen hallinta sekä vakaus ja ennustettavuus (Bass 2002, 106). Emotionaalisesti älykäs henkilö kykenee tunnistamaan, ilmaisemaan ja hallitsemaan tunteensa. Hän arvostaa itseään ja pystyy varsin pitkälle realisoimaan potentiaaliset kykynsä. Hän ymmärtää toisen ihmisen tunteita ja

⁸ *Spatiaalinen: avaruudellinen hahmottamiskyky (Aikio & Vornanen 1991, 576).*

ylläpitää molemminpuolisesti tyydyttäviä ja vastuullisia suhteita alistamatta toista tai tulematta itse riippuvaiseksi toisesta ihmisestä. Hän on optimistinen, joustava, realistinen, ongelmanratkaisukykyinen ja selviytyy stressistä menettämättä kontrolliaan. (Sydänmaanlakka 2006, 173.) Kuvio 2. esittää moniälykkyyden osatekijät (Foold 1999; Bass 2002; Sydänmaanlakka 2006) soveltaen.



Kuvio 2. Moniälykkyyden osa-alueet ja piirteet (Foold 1999, 17, 192; Bass 2002, 106; Sydänmaanlakka 2006, 173, 202–204 soveltaen).

Mayer (2002) on kritisoinut Golemania siinä, että *tunneälyn merkitys on laajennettu listaksi persoonallisia piirteitä, kuten; empatia, motivaatio ja sosiaaliset taidot*. Mayer kutsuu niitä *sekoitetuiksi malleiksi, koska ne sekoittavat yhteen persoonallisuuden eri puolia, mutta ne eivät liity termiin emotionio tai älykkyyden osatekijät*, joilla kuitenkin on suuri merkitys ihmisten johtamisessa. Tämän vuoksi johtamisessa tulisi korostaa uudenlaista johtamisajattelua: inhimillisen näkökulman huomioon ottamista, jota tässä tutkimuksessa lähestytään tunneälyn ja transformationaalisuuden näkökulmista.

3 TRANSFORMATIONAALISUUS JA TUNNEÄLY JOHTAMISESSA

3.1 Transformationaalisuus johtamisessa

Burns (1978) on tuonut esille transformationaalisen lähestymistavan. Hänen mukaansa johtajat ovat joko toiminnan johtajia (*transactional*) tai transformationaalisia johtajia. Toiminnan johtaja huolehtii fysiologisten tarpeiden, turvallisuuden tai muiden tarpeiden tyydyttämisestä ja täyttääkseen nämä tarpeet hän oikeuttaa henkilöstön jäsenet johonkin tai joihinkin asioihin. (Bass 1985, 33.) Transformationaalinen johtaja taas haluaa tyydyttää ihmisen korkeamman tason tarpeita, eli hän haluaa tyydyttää myös ihmisen persoonallisuuteen liittyviä tarpeita. Maslowin (1954; 1970) tarvehierarkian valossa toiminnan johtaminen eli perustarpeiden johtamisen täytyy olla kunnossa, koska se on perusta transformationaalisuudelle johtamisessa. (ks. Hackman & Johnson 2000, 89.)

Bryman (1992) määrittelee transformationaalisen johtamisen enemmän merkityksenanto- kuin vaikuttamisprosessiksi. Bass (1985) puolestaan kuvaa transformationaalista johtamista prosessiksi, jolla pyritään synnyttämään muutosta organisaation jäsenten perusasenteissa, arvoissa ja uskomuksissa sekä saavuttamaan yhteisymmärrys organisaation muutostarpeista ja tavoitteista. Bassin (1985, 33) teorian mukaan organisaation muutoksen edistäjänä toimii karismaattinen johtaja, johon henkilöstö haluaa samaistua. Johtajaan samaistumisen kautta vaikutetaan työntekijöiden tunteisiin, arvoihin, päämääriin, tarpeisiin ja itsearvostukseen. Transformationaalinen johtaja kykenee viemään muutoksen organisaatiossa läpi. Transformationaalinen johtaja vetoaa tunteeseen, järkeen ja tahtoon. Hänellä on karismaa ja valtaa. Häntä ja hänen visiotaan seurataan emotionaalisesti sitoutuen. Transformationaalinen johtaja muuttaa yksilön kiinnostuksen kohteita ja parantaa hänen tietoisuuttaan, jotta hän voi paremmin ymmärtää organisaation tavoitteita. (emt.)

Bassin ja Avolion (1994) mukaan transformationaalinen johtaja pyrkii innostamaan ja saamaan henkilöstön sitoutumaan ja kantamaan vastuuta omista suorituksistaan, tavoitteistaan, kehittymisestään ja itsensä toteuttamisesta. He kuvaavat transformationaalista johtamista neljällä eri tekijällä: idealisoiva vaikutus, inspiroiva motivaatio, intellektuaalinen viritys ja yksilön huomioon ottaminen. (emt.) Näissä kaikissa tekijöissä johtaja tarvitsee myös tunneälytaitoja. Ruohotie (2004a) kuvaa Bassin ja Avolion transformationaalisen johtamisen neljää dimensiota seuraavasti:

1. Luottamuksen rakentaminen:

- tarjoaa roolimalleja työyhteisön muille jäsenille
- asettaa toisten tarpeet omien tarpeiden edelle
- rohkaisee työyhteisön jäseniä kohtuulliseen riskinottoon
- noudattaa korkeita eettisiä ja moraalisia ihanteita
- välttää käyttämästä valtaa henkilökohtaisen hyödyn tavoitteluun
- johtamisen tuotoksena johtaja onnistuu motivoimaan kollegoja ja henkilöstöä

niin, että he asettavat toiminnassaan etusijalle ryhmälle koituvan hyödyn oman intressiensä sijasta.

2. Innostuksen luominen:

- innostaa ja motivoi työyhteisön jäseniä tarjoamalla haasteita
- virittää ryhmähenkeä ja luo ympärilleen innostusta ja optimismia
- sitouttaa työyhteisön jäsenet tavoitteisiin ja yhteiseen visioon
- johtamisen tuotoksena johtaja onnistuu lisäämään kollegojen ja henkilöstön tietoisuutta tiimin ja organisaation visiosta ja tehtävästä.

3. Älyllinen stimulointi:

- virittää innovatiivisuutta ja luovuutta kyseenalaistamalla totuttuja tapoja ja olettamuksia, esittämällä ongelmia ja lähestymällä asioita uudella tavalla
- antaa muille mahdollisuuksia esittää ja toteuttaa uusia ideoita ja kokeilla luovaa ongelmanratkaisua
- sallii omista ajatuksista poikkeavien ideoiden esittämisen
- välttää kritisoimasta julkisesti kollegojen tekemiä virheitä
- johtamisen tuotoksena johtaja onnistuu virittämään kollegojen ja työyhteisön jäsenten kiinnostusta etsiä ja löytää työssään uusia näkökulmia ja laadullisesti uudenlaisen ymmärryksen asioihin.

4. Kasvuorientaation luominen:

- kiinnittää huomiota työyhteisön jäsenten yksilöllisiin suoriutumisen- ja kasvutarpeisiin
- toimii mahdollistajana/valmentajana/mentorina ja auttaa toisia kehittymään
- rohkaisee yksilöllistä kasvua organisaatiossa, järjestää mahdollisuuksia uuden oppimiseen ja luo työyhteisöön kasvuorientoituneen ilmapiirin sekä seuraa ja arvioi yksilöllistä kehitystä työyhteisössä
- johtamisen tuotoksena johtaja onnistuu kehittämään kollegojen ja alaisten taitoja ja potentiaalia.

Transformationalisuuden ja tunneälyjohtamisen tuloksena voi olla molemminpuolinen stimuloiva suhde, joka muuttaa alaisia johtajiksi ja päinvastoin (vrt. Burns 1978, 4). Transformationaalinen johtaminen on voimaannuttavaa (*empowerment*) ja inspiroivaa; se kannustaa henkilöstöä korkeammalle moraalille ja motivaation tasolle (Hackman & Johnson 2000, 89–91).

Transformationaalinen johtaminen tuo esille monia, yleensäkin johtamisen ideaalisia piirteitä. Esimerkiksi Pirnes (1997) esittää ihanteellisen johtamiskäyttäytymisen kokonaisvaltaisena. Hyvä johtaja on yleensä hyvä kaikilla osa-alueilla, vaikka hänen johtamisessaan joku tai jotkut osa-alueet saattavat korostua muuta enemmän. Hyvät ja taitavat johtajat luovat työyhteisöönsä kehittyvän ja oppivan johtamiskulttuurin. Tällainen työyhteisö on innostava, vapautunut ja yksilön kasvua tukeva sekä oppimis- ja kehittämismyönteinen. Hyvä johtaja saa aikaan tuloksia ihmisten avulla. Hyvä johtaja on arvokas organisaatiolle ja siellä toimiville ihmisille. Hyväksi ja taitavaksi johtajaksi ei kuitenkaan synnytä; siihen kasvetaan ja kehitetään. (Pirnes 1997, 20.)

Johtamiskäyttäytymisellä täytyy kyetä muuttamaan työntekijän kognitioita, kuten asenteita, skeemoja tai tietorakenteita, jotka ovat avoimia muutokselle. Minuuden itsenäiset prosessointiyksiköt aktivoituvat erilaisissa konteksteissa, joilla on kognitiiviset, emotionaaliset, motivationaaliset ja toiminnalliset seuraamukset. Mi-

näkäsitys on olemukseltaan dynaaminen, jolloin johtaja voi vaikuttaa siihen siten, että työntekijän minäkäsitystä määrittävät merkitykset muuttuvat tai avartuvat. (Ruohotie 2004c, 4–15.) Tämän vuoksi johtajan tulisi ymmärtää, miten hänen toimintansa muokkaa työntekijän psykologisia, sosiaalisia ja kognitiivisia tuotoksia, esimerkiksi asenteita, motivaatiota, tunteita, havaintoja ja ajattelua.

Muutos alkaa aina yksilöstä. Syvällisen muutoksen aikaansaamisen edellytyksenä on transformationaalisuus. Johtamisen kannalta on kyse monen eritasoisen muutoksen aikaansaamisesta ja uudistavan oppimisen tukemisesta. Uudistava, uutta luova yksilön, työyhteisön ja organisaation oppiminen ovat kehittyvän toiminnan perusta (Argyris 1985; Strömmer 1999, 87–95).

Toimintaympäristön muuttuessa juuri inhimillisen pääoman johtaminen nousee merkittäväksi johtamishaasteeksi. Grönroos (2003) toteaa, että kolmas aalto tulee tempaisemaan ihmisen lopullisesti jokaisen organisaation keskeiseksi sisäiseksi voimavaraksi. Tässä mielessä Marxin (1818–1883) ennustus tuotantovälineiden siirtymisestä työntekijöiden haltuun on pian toteutumassa: Työntekijöiden aivot ovat tulevaisuuden niukkuushyödyke. Uusi työntekijäsukupolvi on tästä kehityksestä hyvin tietoinen ja se aiheuttaa lisähaasteita organisaatioiden johtamiselle. (emt.)

Kanter (1989) kuvailee taitoja, joita tarvitaan tehokkaaseen suoritukseen joustavassa ja avoimessa organisaatiossa. Näitä taitoja ovat kyky työskennellä itsenäisesti ilman johtamishierarkian valtaa, sanktioita ja tukea sekä tehokkaan työtoverin taidot. Niitä ovat myös kyky päteä tavalla, joka ei tuhoa yhteistyötä, kyky kehittää korkean luottamuksellisia, eettisyyteen perustuvia suhteita, itseluottamus yhdistettynä nöyryyteen, kunnioitus oppimisprosessia ja sisältöä kohtaan ja kyky työskennellä eri yksilöiden kanssa sekä taito olla monitahoinen ja *molempikätinen*. (Kanter 1989; Buchanan & Huczinsky 1997, 480–481.) Nämä piirteet viittaavat suurelta osin tunneälykkyyteen. Ne ovat erityisen tärkeitä johtamisessa, jonka yksi tavoite on tukea organisaatiossa tapahtuvaa muutosta, luoda yksilöllisiä ja kollektiivisia merkityksiä ja sitä kautta luoda mahdollisuuksia myös organisaation uudistavalle oppimiselle.

3.2 Tunneälyn rooli johtamisessa

Ensimmäisiä tunneälyteorian kehittäjiä ovat Salovey ja Mayer (1990), joiden määritelmän mukaan tunneäly jakautuu viiteen osa-alueeseen: 1) omien tunteiden tiedostaminen, 2) omien tunteiden hallitseminen, 3) omien tunteiden valjastaminen tietyn päämäärän saavuttamiseksi, 4) toisten tunteiden havaitseminen, ja 5) muiden tunteiden hallinta, joka ilmenee ihmissuhteiden hoitamisena. Saloveyn ja Mayerin (1990) mukaan tunneälyn taidot ovat suuressa määrin opittuja reagoititapoja, joihin yksilö voi vaikuttaa omalla toiminnallaan.

Älykkyys ei yksin ennusta yksilön menestymistä työelämässä. Keskinäisesti älykkyystesteissä menestyvä voi menestyä urallaan jopa paremmin. Tunteet tuntuvat, näkyvät, kuuluvat, johtavat toimintaan ja ohjaavat sitä. (Goleman 1999; Harju 2002, 112.) Golemanin (1998, 20, 40) mukaan tunneälyn viisi osa-alueita ovat: itsetuntemus, motivoituminen, itsehallinta, empatia ja ihmissuhteiden hoito.

Goleman tukeutuu tunneäly-teorian keskeisten osien määrittelyssä Gardnerin (1999) tutkimuksiin (*multiple intelligence: intrapersonal and interpersonal intelligence*) sekä Saloveyn ja Mayerin (1990) ajatuksiin ja Stenbergin (2005) persoonallisen älykkyyden tutkimuksiin.

Tunneälyn käsitteellä on yhteys Gardnerin (1999) älykkyydskäsitteeseen ja nimenomaan intra- ja interpersoonallisiin älykkyyden osatekijöihin. Kun Goleman (1998; 2000) puhuu tunneälystä, hän määrittelee sen kyvyiksi, jotka kuvaavat tietoisuutta omista tunteista, tunteiden hallintaa ja ymmärrystä toisen tunteista. Gardner (1999, 206) esittää tunteiden liittyvän muihinkin älykkyyden piirteisiin, ei vain tunneälyyn. Israelilainen psykologi Bar-On (2000) teki 1990-luvulla tutkimusta tunneälyteoriaansa testaamiseksi ja päätyi viiteen tunneälyn piirteeseen, jotka jakaantuvat yhteensä 15 erityispiirteeseen. Tunneälykkäällä henkilöllä vahvoja ovat intrapersoonalliset- ja interpersoonalliset piirteet, sopeutumis- ja paineensietokyky sekä oman hyvinvoinnin hallinta. (Harju 2002, 114.)

Intrapersonalliset piirteet käsittävät muun muassa itsetuntemuksen, joka on lähellä henkilön tai ryhmän minäkuvia, omien tunteiden tiedostamista eli millaisia tunteita eri asiat herättävät yksilössä, ja vakuuttavuutta eli miten yksilö tai ryhmä ilmaisee kantansa ja miten arvostavasti siihen suhtaudutaan. Lisäksi piirteisiin kuuluu itsenäisyys, joka ilmenee oma-aloitteisuutena, toimintana ilman jatkuvaa tukea ja kannustusta tai kykynä pyytää apua tarvittaessa. Intrapersonallinen yksilö kykenee selkeästi ja joustavasti itsensä toteuttamiseen. Hän pystyy hahmottamaan oman toimintansa ydintarkoituksen ja mission ja toteuttamaan sen sitoutuneesti. (Gardner 1993; Harju 2002, 115.)

Interpersoonallisiin piirteisiin kuuluu empatia, jolla tarkoitetaan kykyä lukea tarkasti ja monipuolisesti toisten asia- ja tunneviestejä sekä ymmärtää niiden todellinen sisältö. Interpersoonallinen yksilö on vastuuntuntoinen: se ilmenee toisten auttamisena, lupausten pitämisenä ja arvojen ja toimintaperiaatteiden suuntaisena käyttäytymisenä. Vastuuntuntoisuudessa on kysymys rehellisyydestä tunnistaa omat kyvyt ja mahdollisuudet. Interpersoonallinen yksilö luo, ylläpitää ja kehittää keskinäistä ymmärrystä, arvostusta ja toimintavalmiuksiaan. Tunneälytaitoinen yksilö on myös sopeutumiskykyinen. (Harju 2002, 115–118.)

Älykkyydosamäärä (ÄO) ja tunneäly eivät ole toisensa poissulkevia ominaisuuksia. Useimmilla ihmisillä on sekä älyä että tunnetaitoja. Jo 1920-luvulla tehtyjen tutkimusten (esim. Thorndike 1920) mukaan menestys työelämässä on kiinni suurelta osin sosiaalisesta älykkyydestä. Työelämässä eivät enää riitä pelkkä älykkyys ja tietotaito. Lähes kaikilla johtajilla on koulutuksensa myötä niitä molempia. Siitä huolimatta useissa työyhteisöissä ilmenee johtamis- ja ilmapiiriongelmiä, motivaation puutetta, työuupumusta ja henkistä pahoinvointia.

Tunteet merkitsevät yksilölle tai ryhmälle jotain erityistä tiedostamattominkin. Työyhteisössä on erilaisten ihmisten myötä monenlaisia tunteita. Johtajan omalla sisäisellä tasapainolla on suuri merkitys johtamisessa: tasapainoinen esimies kykenee helpommin ymmärtämään työntekijöiden sisäisiä tunteita ja ulkoista käyttäytymistä ja panostamaan ihmisten johtamiseen. Fineman (2000, 85) toteaa, että jos johtaja epäonnistuu tässä tavoitteessaan, organisaation tasapaino heikkenee ja tuottavuus laskee. Ymmärtäessään tunteita johtaja antaa henkilöstölleen kuvan luotettavasta johtajasta, joka vaatii itseltään yhtä paljon kuin johdettaviltaan.

Golemanin (1998, 40–41) mukaan tunneälyn osa-alueisiin liittyy piirteitä, jotka ovat:

- *Toisistaan riippumattomia*: Kaikki vaikuttavat työsuoritukseen omalla tavallaan.
- *Vuorovaikutuksessa keskenään*: Kaikki saavat jossain määrin tukea muilta osa-alueilta ja osa-alueiden välisiä yhteyksiä on runsaasti.
- *Hierarkisia*: Tunneälyn osa-alueet rakentuvat toinen toistensa varaan. Itsetuntemus on välttämätöntä tunteiden hallinnan ja empatian kannalta. Tunteiden hallinta ja tiedostaminen auttavat motivaation löytämisessä ja kaikki neljä edellistä auttavat muodostamaan perustan ihmissuhteiden hoidolle.
- *Tarpeen, muttei tarpeeksi*: Jonkin osa-alueen hallinta ei takaa, että ihmisille kehittyy myös vastaavat tunnetaidot, kuten kyky yhteistyöhön tai johtajuuteen. Taitojen kehittymiseen vaikuttavat myös organisaation ilmapiiri ja ihmisen kiinnostus työtään kohtaan.
- *Yleisluontoisia*: Tämä koskee jossain määrin kaikkia ammatteja, painotukset ja vaatimukset voivat olla erilaisia.

Goleman jakaa tunnetaidot henkilökohtaisiin ja sosiaalisiin taitoihin. *Henkilökohtaiset taidot* määräävät, kuinka hyvin tulemme toimeen itsemme kanssa. Näihin taitoihin kuuluvat itsetuntemus, itsehallinta ja motivoituminen. Itsetuntemus eli tieto omista tunnetiloista käsittää mieltymykset, voimavarat ja vaistot. *Sosiaaliset taidot* määrittävät, kuinka hyvin tulemme toimeen toisten kanssa. Tähän osa-alueeseen kuuluvat empatia ja sosiaaliset kyvyt.

Goleman ym. (2002) erottavat kuusi johtamistyyliä, joiden yhteyksiä he analysoivat työyhteisössä tapahtuvaan emotionaaliseen vuorovaikutukseen nähden. Näitä ovat: *visiojohtaminen, valmentaminen, ihmissuhdejohtaminen, demokraattinen johtaminen, tahdin määrääminen ja komenna-kontrollointi -tyyli*. Näistä neljä ensimmäistä ovat heidän mukaansa emotionaalisen johtamisen työkaluja. Johtamistyyli voi vaihdella tilanteen mukaan; taitava johtaja ei ole erikoistunut vain yhteen tyyliin, vaan hän hallitsee joustavasti erilaisia tyyliä ja osaa soveltaa niitä tilanteen vaatimalla tavalla. Eri tilanteissa tarvittavat tunneälyn kompetenssit voivat vaihdella joustavasti. (Ruohotie 2002a, 16–20.) Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin Goleman ym. (2002, 53–88; Ruohotie & Honka 2003, 123–127) kuvailemia johtamistyyliä:

Visiojohtajan tyyli on luonnollinen toimintamalli *transformatiiviselle* johtajalle. Visiojohtaja luo ja osaa sovittaa yhteen organisaation kokonaisuuden ja ihmisten työtehtävät. Hän rohkaisee työntekijöitä innovatiivisuuteen, kokeiluun ja laskelmointujen riskien ottamiseen. Henkilöstö tietää, mitä heiltä odotetaan, he ovat omaksuneet yhteiset ja jaetut tavoitteet ja sitoutuneet ryhmän toimintaan. Visiojohtajan tunneälyn kompetensseissa vahvuuksia ovat kannustavuus, empaattisuus, itseluottamus ja itsetietoisuus. Tärkeä vaatimus on läpinäkyvyys. Tämä tyyli ei kuitenkaan ole sopiva silloin, kun johtaja työskentelee eksperttiryhmän tai itseään kokeneempien asiantuntijoiden kanssa. Asiantuntijat voivat tulkita johtajan vision tärkeiväksi, mahtipontiseksi tai ylimitoitetuksi toimintasuunnitelmassa.

Valmentaja auttaa ihmisiä löytämään heidän yksilölliset vahvuutensa ja heikkoutensa, asettamaan henkilökohtaisia uratavoitteita sekä laatimaan kehittämissuunnitelmia niiden saavuttamiseksi. Työntekijöiden työmotivaatio perustuu suurelta osin johtajan kykyyn sitoa päivittäiset työtehtävät pitkän ajan tavoitteisiin: ihmi-

set tuntevat vetoa sellaisiin työn aspekteihin, jotka edistävät heidän unelmiaan, identiteettiään ja tavoitteitaan. Valmentaja on taitava delegoimaan, jakamaan haasteellisia ja yksilön kykyjä vastaavia työtehtäviä. Parhaiten valmentaminen onnistuu silloin, kun työntekijät haluavat kehittyä ammatillisesti. Epäonnistumista tapahtuu silloin, kun työntekijän motivaatio on kadoksissa tai kun johtajalta puuttuu riittävä kokemus ja asiantuntemus työntekijöiden auttamiseksi. Toisten auttaminen on sidoksissa johtajan emotionaaliseen itsetietoisuuteen ja empatiaan. Hän on autenttinen, avoin ja antaa rakentavaa palautetta.

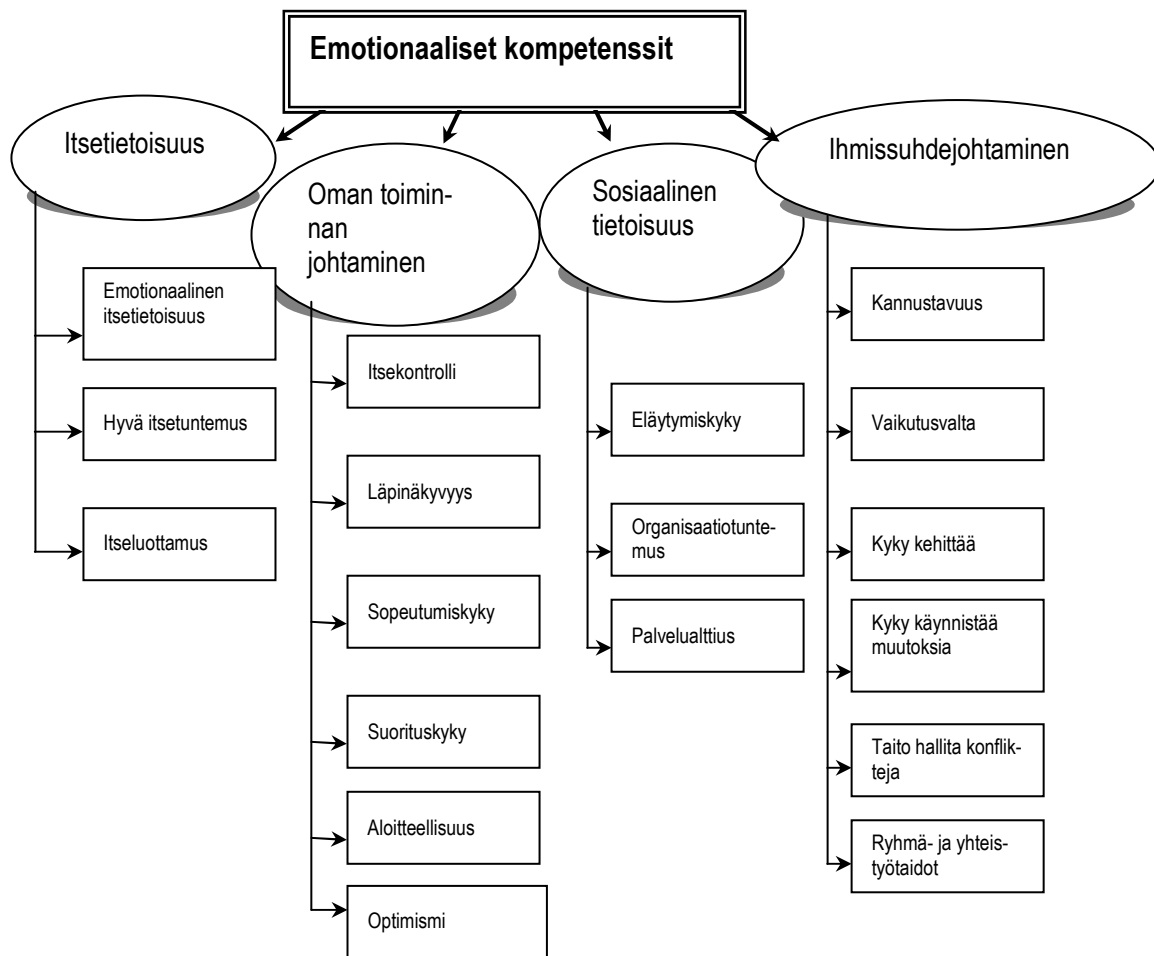
Ihmissuhdejohtaja arvostaa ihmisiä ja heidän tunteitaan. Hän luo vahvan positiivisen ilmapiirin työryhmään ja tarjoaa heille tukea vaikeuksissa. Ihmissuhdejohtaminen tuottaa parhaiten tuloksia silloin, kun työyhteisössä on tarve lisätä yhteisymmärrystä, vahvistaa työmoraalia, parantaa kommunikaatiota tai poistaa syntyneitä epäluottamusta. Ihmissuhdejohtajalta edellytetään yhteistoiminnallista kompetenssia: yhteenkuuluvuutta, vuorovaikutussuhteita ja verkostoja. Ihmissuhdejohtajalta edellytettävä kompetenssi on empaattisuus ja ihmisten kokonaisvaltainen huomioon ottaminen. Johtajan on hallittava myös konflikteja. Liiallinen kiitoksen ja tunnustuksen viljely voi johtaa heikkojen suoritusten palkitsemiseen ja työyhteisö tyytyy ennen pitkää keskinkertaisuuteen.

Demokraattinen johtamistyyli on parhaimmillaan silloin, kun johtaja on epävarma toiminnan jatkumisesta ja suunnasta ja kun hän tarvitsee tuekseen kokoneiden ja osaavien työntekijöiden näkemyksiä. Jos johtaja turvautuu liiaksi demokraattiseen johtamistyyliin, se koetaan ärsyttävänä samojen asioiden jauhamisena. Tärkeiden päätösten lykkäämisen seurauksena on hämmennystä, päämäärättömyyttä, viivytyksiä ja jatkuvasti laajenevia konflikteja. Demokraattisen tyylin soveltamiseen tarvitaan kolme emotionaalisen älykkyyden osatekijää: ryhmätyö- ja yhteistyötaitoja, konfliktien hallintataittoa ja vaikutusvaltaa. Empatiaa tarvitaan silloin, kun ryhmät koostuvat hyvin erilaisista ihmisistä. Jos johtaja ei hallitse erilaisuutta, hän voi tehdä virhetulkintoja.

Tahdin määrääjä asettaa korkeat suoritusstandardit ja toimii itse esimerkkinä niiden tavoittelussa. Hänellä on lähes pakonomainen tarve tehdä asioita yhä paremmin ja hän vaatii myös toisilta samaa. Tahdin määrääminen voi johtaa siihen, että työntekijät kokevat johtajan säälimättömäksi hiostajaksi, mikä tulehduttaa ilmapiirin. Korkeat suorituspainet lisäävät ahdistusta ja pelkoa. Jos johtajalla ei ole empaattista kykyä, hän tuijottaa sokeasti työn tuloksia eikä piittaa työntekijöiden stressistä ja ahdistuksesta. Heikko itsetuntemus tekee hänet sokeaksi virheilleen. Jos emotionaalinen itsensä johtamistaito puuttuu, johtaja voi työskennellä pikkuasioiden kimpussa ja olla kärsimätön.

Komenteleva ja kontrolloiva johtaja vaatii ehdotonta kuuliaisuutta ja määräysten noudattamista, eikä hän selittele toimintansa taustoja. Jos työntekijät kyseenalaistavat hänen määräyksiään tai kieltäytyvät noudattamasta niitä, johtaja turvautuu uhkailuun. Vallan delegoinnin sijasta hän valvoo tarkoin eri tilanteita ja niiden muuttumista. Mikäli hän antaa palautetta suorituksista, se keskittyy lähinnä siihen, mikä meni pieleen eikä siihen missä onnistuttiin. Työntekijöiden kritisointi ja kiitoksen panttaaminen johtaa työntekijöiden itsearvostuksen, työtyytyväisyyden ja ryhmähengen murenemiseen, työmotivaation ja työhön sitoutumisen heikkenemiseen, jopa työstä vieraantumiseen.

Komenna ja kontrolloi-tyyli vaatiikin rinnalleen tyylejä, jotka turvaavat henkilöstön sitoutumisen ja tehokkaan ryhmätyöskentelyn. Kyseinen tyyli nojaa kolmeen emotionaalisen älykkyyden kompetenssiin: *vaikutusvalta, suoritustarve ja aloitteellisuus*. (Ruohotie & Honka 2003.) Jokainen näistä johtamistyyleistä edellyttää johtajalta emotionaalista älykkyyttä. Goleman ym. (2002; Ruohotie & Honka 2003, 119–127) erottavat tunneälyssä neljä kompetenssialuetta: *itsetietoisuus, oman toiminnan johtaminen, sosiaalinen tietoisuus ja ihmissuhdejohtaminen*. Kaksi ensimmäistä määräävät sen, miten johtaja hallitsee itseään ja kaksi muuta sen, miten johtaja hallitsee muita. Tämän vuoksi johtajalla tulisi olla laaja tyylirepertuaari. Kuvio 3. esittää emotionaalisen älykkyyden kompetenssialueet.



Kuvio 3. Emotionaalisen älykkyyden kompetenssialueet (Goleman, Boyatzis & McKee 2002, 37–45; Ruohotie & Honka 2003, 122).

Itsetietoisuus

Emotionaalisesti itsetietoinen henkilö on herkkä sisäisille signaaleille. Hän tunnistaa omien tunteidensa vaikutuksen itseensä ja työsuoritukseensa. Hän kunnioittaa johtavia arvoja, hahmottaa laajasti monimutkaisia tilanteita ja mieltää intuitiiv-

visesti, miten kannattaa toimia. Hän on ennakkoluuloton ja aito sekä kykenee puhumaan avoimesti tunteistaan.

Hyvä itsetuntija tietää yleensä omat rajoituksensa ja vahvuutensa sekä suhtautuu huumorilla itseensä. Hän on avoin oppimiselle ja ottaa vastaan mielellään rakentavaa kritiikkiä ja palautetta. Hyvä itsetuntemus auttaa häntä tunnistamaan, milloin tulee pyytää apua, missä kehittää taitojaan ja osaamistaan.

Itseensä luottava henkilö pystyy tuomaan esille vahvuutensa. Hän tarttuu mielellään haasteellisiin tehtäviin ja uskoo selviytyvänsä niistä.

Oman toiminnan johtaminen

Itsekontrolli auttaa henkilöä hallitsemaan tunteitaan ja kanavoimaan niitä hyödyllisesti. Hän pysyy rauhallisena ja kykenee ajattelemaan selväjärkisesti stressaavissa tilanteissa sekä kriisin aikana.

Läpinäkyvä henkilö elää arvomaailmansa mukaisesti. Läpinäkyvyys, tunteiden, uskomusten ja toimintojen ilmaiseminen luontevasti ja avoimesti tekee ihmisestä rehellisen ja lahjomattoman. Hän hyväksyy omat heikkoutensa ja virheensä sekä puuttuu ympärillä ilmenevään epäeettiseen käytökseen.

Sopeutumiskykyinen henkilö mukautuu erilaisiin vaatimuksiin kadottamatta tavoitettaan ja tarmoaan, hän pystyy työskentelemään myös epävarmassa organisaatiossa. Hän sopeutuu joustavasti uusiin haasteisiin, selviytyy epävakaisissa tilanteissa ja pystyy uusiutumaan muuttuvan työelämän vaatimusten mukaisesti.

Suorituskykyisellä henkilöllä on korkeat henkilökohtaiset standardit, jotka kannustavat häntä jatkuvaan suoritusten parantamiseen ja oppimiseen. Hän asettaa mitattavissa olevia haasteellisia tavoitteita ja ottaa laskelmoituja riskejä. Hän vaatii paljon itseltään, mutta myös toisilta.

Aloitteellinen henkilö uskoo voivansa vaikuttaa oman elämänsä kulkuun. Hän tarttuu avautuviin mahdollisuuksiin, jopa luo niitä, eikä juutu paikalleen. Hän kokelee rajojaan ja ottaa vastuun toiminnan kehittämistä ja jatkuvuudesta.

Optimistinen henkilö näkee vastoinkäymisissä mieluummin mahdollisuuksia kuin uhkaa. Hän tulkitsee toisia ihmisiä positiivisesti ja odottaa heiltä korkeatasoisia suorituksia. Tulevaisuuden muutokset avaavat hänen mielestään uusia mahdollisuuksia ja haasteita.

Sosiaalinen tietoisuus

Eläytymiskykyinen henkilö pystyy aistimaan ja kokemaan yksilön ja ryhmän tunnetiloja. Hän kuuntelee tarkkaavaisesti toisia ihmisiä ja pystyy ymmärtämään heidän tarkoituseriään. Empaattisuus auttaa häntä tulemaan toimeen erilaisista taustoista ja kulttuureista tulevien ihmisten kanssa.

Organisaatiota hyvin tuntevilla henkilöllä on hallussaan tärkeitä sosiaalisia verkostoja ja hän hallitsee keskeisiä valtasuhteita. Hän ymmärtää työtehtävien hoitoon liittyviä *poliittisia* voimia organisaatiossaan samoin kuin henkilöstön jäsenten yhteistyötä määrittäviä arvoja ja julkilausumattomia ohjeita ja sääntöjä.

Palvelualtis henkilö panostaa asiakkaisiin. Hän huolehtii siitä, että asiakkaiden kanssa suoraan kosketuksissa olevat henkilöt voivat hoitaa asiakassuhteensa.

Hän seuraa asiakastyytyväisyyttä ja varmistaa, että asiakas saa mitä tarvitsee.

Ihmissuhdejohtaminen

Kannustava henkilö virittää innostusta ja saa ihmiset työskentelemään tehokkaasti tavoitteiden saavuttamiseksi. Hän luo mielekkyyttä tehtäviin ja osoittaa omalla toiminnallaan, mitä edellyttää muilta. Hän osaa vedota yhteiseen visioon ja luoda uskoa tulevaisuuteen.

Vaikutusvaltaa oikealla tavalla käyttävä henkilö osaa vedota kanssaihmiin, hän onnistuu saamaan avainhenkilöiden hyväksymisen päätöksilleen ja luomaan tukiverkon aloitteilleen. Hän puhuu vakuuttavasti.

Kehittävä henkilö on oivallinen mentori tai valmentaja. Hänellä on aito halu auttaa toisia ihmisiä. Hän taitaa oikea-aikaisen ja rakentavan palautteen antamisen.

Muutosten käynnistäjä tunnistaa ympärillään muutostarpeita, vastustaa nykytilanteeseen jähmettymistä ja tukee uudistuksia. Hän osaa käynnistää ja vauhdittaa muutoksia. Hän taistelee muutosten puolesta ja osaa esittää teräviä argumentteja ajamansa asian tueksi.

Konfliktitilanteita hallitseva henkilö kykenee houkuttelemaan esille eri osapuolten näkemykset, ymmärtää eri näkökulmia ja osaa muotoilla yhteisen ihanteen, jonka osapuolet voivat hyväksyä. Hän pystyy selvittämään ristiriitoja ja on avoin eri osapuolten näkemyksille ja tunteille.

Taitava ryhmäjohtaja kykenee luomaan ystävällisen kollegiaalisen ilmapiirin ja toimii itse esimerkkinä toisten kunnioittamisessa, auttamisessa ja yhteistyössä. Hän saa ryhmän jäsenet kiinnostumaan käsiteltävästä asiasta ja pystyy luomaan ryhmähenkeä ja kollektiivista identiteettiä. (Ruohotie & Honka 2003, 119–122.)

Boyatzis (1982) on tutkinut kolmen vuosikymmenen ajan johtajuuden kehittymistä ja kiteyttänyt tutkimustuloksensa teoreettiseksi malliksi, jota hän kutsuu itseohjatun oppimisen teoriaksi (*theory of self-directed learning*). Keskeistä siinä on intentionaalisesti kehittyvä ja vahvistuva näkemys siitä, kuka minä olen ja kuka haluan olla. Johtajan tulee luoda vahva mielikuva ihanneminästään (*ideal self*) ja tuntea todellinen minänsä. (Goleman ym. 2002, 91–112; Ruohotie & Honka 2003, 127–129.)

Itseohjattu oppiminen sisältää viisi vaihetta, jotka ovat välttämättömiä johtajana kehittymiselle tunneällyn kompetenssien osalta. Kehittymisprosessi vaatii aikaa, harjoittelua ja ponnistelua. Harjoittelun tuloksena uudet toimintatavat tulevat osaksi johtajan todellista minää. Toimintatapojen, tunneällyn ja johtamistyylin muuttuminen merkitsee usein muutoksia myös johtajan toiveissa ja ihanteissa, ideaaliminnässä. Itseohjatun oppimisen sykli jatkuu elinikäisenä kasvu- ja sopeutumisprosessina. Ihanneminä motivoi johtajaa kehittämään johtamistaitojaan. Ihanteet yhdessä arvojen, moraalisen vastuun ja niihin liittyvän reflektion kanssa virittävät toivoa vaikeita ja turhauttaviakin muutosprosesseja varten. Johtajan tulee oppia tuntemaan, kuka hän on ja miten toimii, miten muut ihmiset näkevät hänet ja mitä hän pohjimiltaan ajattelee tai uskoo. (emt.)

Tässä tutkimuksessa oppimisen suhdetta johtamiseen tarkastellaan transformationaalisten oppimisen muotojen näkökulmista. Oppimisen muotoina esitetään eksplisiittiset ja implisiittiset prosessit (Nonaka & Takeuchi 1995), yksi- kaksi- ja

kolmesilmukkinen oppiminen (mm. Argyris & Schön 1978; Bearsto & Ruohotie 2003) sekä Mentkowskin (2000) transformatiivisia oppimissyklejä kuvaava malli.

3.3 Transformationaalinen oppiminen

Lähtökohtana asiantuntijaorganisaation muutoksen johtamisessa on ajatus siitä, että muutos edellyttää oppimista, joka perustuu henkilöstön jäsenten uudistuvaan oppimiseen. Uudistuva oppiminen puolestaan edellyttää voimaantumista ja tietoista kriittistä reflektiota (mm. Argyris & Schön 1978, 29, 159–168, 300–301; Mezirow 1991, 5–6, 34–35, 171). Mezirowin (1996) teoria uudistavasta oppimisesta on yksi keskeisimpiä teorioita tarkasteltaessa transformationaalista oppimista. Mezirow painottaa uudistavaa oppimista henkilökohtaisen ja persoonallisen uudistumisen näkökulmasta. Mezirow (1996, 162–163; Ruohotie & Honka 2003, 43–45) kuvaa persoonalliseen muutokseen johtavaa oppimista transformaatioprosessiksi, jossa ihmiset tulkitsevat elämänkokemuksiaan ja antavat niille merkityksiä. Uudistavan oppimisen prosessille on tyypillistä dialogi. Myös sosiaalinen ulottuvuus on keskeistä, samoin historialliset ja kulttuuriset dimensiot. Oppiminen on merkityksenantoa: oppiminen ymmärretään prosessina käyttää aiempaa tulkintaa uuden tai uudistetun merkitysten rakentamiseksi omasta kokemuksesta, jotta voitaisiin ohjata tulevaa toimintaa. (emt.)

Mezirow (1996) erottaa toisistaan merkitysskeemat ja merkitysperspektiivit. Merkitysskeemat ovat spesifisiä uskomuksia, tunteita, asenteita ja arvopäätelmiä. Merkitysperspektiivit taas ovat laajoja, yleistyneitä ja suuntaa antavia perusolettamuksia, linsejä, joiden läpi ihminen suodattaa maailmaa, on sen kanssa kosketuksessa ja tulkitsee sitä. Oppiminen nähdään uskomusten ja asenteiden muuttumisena. Perspektiivi voi vapauttaa ihmisen aiemmista uskomuksista, asenteista, arvoista ja tunteista, jotka ovat rajoittaneet tai vääristäneet elämäntapahtumien tulkintaa. Uudistava oppiminen voi olla emansipoiivaa ja merkitä laadullisesti uudenlaista näkökulmaa tai tietoisuuden avartumista. Tämä ei tarkoita vain pelkän tietomäärän lisääntymistä, vaan uudenlaista tapaa hahmottaa ympäristöä. (Mezirow 1996, 162–163; Ruohotie & Honka 2003, 43.)

Mezirowin edeltäjä Freire (1973) korostaa emansipatorisuutta, sosiaalisen uudistumisen viitekehystä, tietoiseksi tulemistä ja voimaantumista. Näistä kaksi viimeksi mainittua käsitettä vahvistavat merkittävästi uudistavan oppimisen teoriaa. Freiren filosofiassa henkilökohtainen voimaantuminen ja sosiaalinen uudistuminen ovat toisistaan erottamattomia prosesseja. Freire nimittää yksilön uudistumisprosessia *tietoiseksi tulemiseksi*. Ihmiset ovat tietäviä subjekteja, jollaisina he saavuttavat syvenevän tietoisuuden heidän elämäänsä muokkaavasta sosiokulttuurisesta todellisuudesta ja kyvyn muuttaa tuota todellisuutta.

Tässä prosessissa voidaan erottaa maaginen⁹ ja fatalistinen¹⁰ tietoisuus: omasta maailmasta ei kyseenalaisteta mitään – ulkoiset voimat ovat vastuussa, eikä asi-

⁹ *Maaginen: kreik. magiko's; taianomainen (Aikio & Vornanen 1991, 389).*

¹⁰ *Fatalisti alistuu tynesti hänelle määrättyyn kohtaloon (Aikio & Vornanen 1991, 205).*

oiden muuttamiseksi voida tehdä mitään. Hienostunein tietoisuuden tila on kriittinen tietoisuus, jossa ihminen saavuttaa ymmärryksen hänen elämäänsä muokkaavista voimista. Näin hän voi alkaa aktiivisesti rakentaa erilaista, oikeudenmukaisempaa todellisuuttaan. (Freire 1973.)

Tietoiseksi tuleminen on prosessi, jossa yksilö tulee tietoiseksi olettamuksistaan, uskomuksistaan ja arvoistaan. Tämän prosessin avulla oletukset muuttuvat uudeksi perspektiiviksi tai tiedostamisen tasoksi. Sekä Mezirowin (1996) että Freiren (1973) lähestymistavat korostavat sisäisen merkityksen ja mentaalisten rakenteiden tärkeyttä oppimisen luonteessa.

Uudistavan oppimisen kannalta merkittäviä ovat sosiaalisesti rakentuneet elämäkokemukset (Michelson 1996, 439; Ruohotie 2000, 193). Kaswormin (1990, 5) mukaan oppimisprosessien avulla pyritään aktiivisesti muuttamaan kokemusten merkitystä. Transformaatio orientaatiomallina kuvastaa monipuolisinta ja integroituneinta lähestymistapaa. Transformoiva oppija muuttaa oppimaansa elämän eri yhteyksissä jatkuvan toiminnan ja reflektion vuorovaikutuksessa. Transformoimalla oppija reflektoi oppimaansa ja pohtii sisäisten merkitysten ja ulkoisten realiteettien suhdetta. (Kasworm 1990, 9–20; Järvinen 1996, 10–15.)

Ruskan (2000) määrittelee transformaation askeleeksi integroivassa prosessissa, jossa on tultava tietoiseksi omista tunteistaan, koskivatpa ne mitä tahansa tilannetta tai tapahtumaa. On tunnistettava omiin tunteisiin kohdistuva torjunta ja koettava tunteet aitoina. Ruskanin mukaan muutos viittaa tarkoitukselliseen ja tahdonalaiseen siirtymiseen. Transformaatio syntyy turvautumisen tai pakenemisen tunteesta. Se on luonnollista kasvua tai siirtymistä tilanteesta toiseen, jota johtaa yksilön minä. Transformaatiossa ei kuitenkaan ole kysymys pakottamisesta johonkin arvokkaampaan tai haluttavampaan tilaan. (Ruskan 2000, 180–181.)

Tunteet ja motivaatio viriävät ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, työyhteisön kanssa kasvamisessa ja toisten saavutusten vastavuoroisessa tunnustamisessa. Uuden oppiminen voi olla nautinnollinen kokemus, kuin huippuelämys, jossa ihminen tempautuu niin syvästi haasteellisen tehtävän mukaan, että hän saattaa menettää ajan ja paikan tajun. Tämän kokemuksen aikana kaikki sujuu vaivattomasti ja helposti. Tällainen kokemus synnyttää puhdasta oppimisen ja työn iloa. Aito oppimiskokemus johtaa toiminnan monimutkaistumiseen, asiantuntemuksen syvenemiseen, aitoon kasvuun ja kehitykseen. (Hakkarainen, Lonka & Lipponen 2004, 23–24, 193–194.)

Organisaatiossa on sekä havaittavaa, *eksplisiittistä tietoa* että inhimillistä henkilösidonnaista, implisiittistä, *hiljaista tietoa* (tacit knowledge). Hiljainen tieto on yksilön erityisosaamista tai lahjakkuutta, jonka kielellinen ilmaisu saattaa olla hankalaa ja siten vaikeasti muille siirrettävissä. Hiljainen tieto voi olla käden taitoa ja herkkyyttä tai tietoa, joka on hankittu kokemuksen kautta, mutta jota on mahdotonta kuvailla sanoin. Hiljainen tieto on henkilökohtainen asia, joka on juurtunut syväälle ihmisen toimintoihin, kokemuksiin, ihanteisiin, arvo- ja tunnemaailmaan. Se on osa ihmisen persoonallisuutta ja ilmenee ruumiin ja mielen yhteistoiminnoissa. Hiljaista tietoa luonnehtivat subjektiiviset näkemykset, kokemuksellisuus, intuitio ja aavistuksenomaiset ideat. (Nonaka & Takeuchi 1995; Anttila 2005, 12–13.)

Hiljainen tieto voi olla ongelmien ratkaisukykyä tai analyyttistä tilanteen tarkastelukykyä ja kykyä tehdä siitä johtopäätöksiä. Tällainen kompetenssi perustuu

yleensä pitkään kokemukseen ja sen perusteella kehittyneeseen tilannetajuun. Hiljaisen tiedon alueeseen kuuluvia asioita voi olla miltei mahdotonta siirtää muille. Näihin kuuluvat esimerkiksi hienotunteisuus, huumorintaju ja luontainen karisma. (Grönroos 2003, 117–118.) Vuorovaikutustilanteissa hiljainen tieto voidaan ottaa jaettavaksi ja käyttöön, saada se organisaation haltuun ja siten tuottaa yksilö-, kollektiivista- ja organisaatiotason oppimista sekä synergiaa. Hiljaisella tiedolla on kognitiivinen ja tekninen ulottuvuus. Kognitiivinen ulottuvuus auttaa meitä havaitsemaan ja määrittelemään maailmaa, kuten yhteisesti hyväksytyjä havaitsemisen tapoja, uskomuksia, oletuksia ja mielikuvia. Tekninen ulottuvuus muodostuu tilannekohtaisista taidoista ja tietämyksestä. Juuri erityisen taitamisen alueet siirtyvät automaattisesti ja rutiineina hiljaiseksi tiedoksi, jonka aistimusta ja laatua ei voi pukea sanoiksi. (Ruohotie 1998, 20.)

Nonakan ja Takeuchin (1995) teoriaan viitaten Ruohotie (1998) selittää, kuinka hiljainen tieto syntyy eksplisiittisen ja implisiittisen tiedon vuorovaikutuksesta. Uutta tietoa syntyy reitillä piilevästä tiedosta piilevään tietoon, jolloin kyse on yksilöiden kesken tapahtuvasta tiedon vaihdosta. Syvällisintä tiedon muodostumista tapahtuu, kun tieto muuttuu implisiittisestä eksplisiittiseksi tai eksplisiittisestä implisiittiseksi. Kun implisiittinen tieto muuttuu sanoin ja käsittein ilmaistavaksi tiedoksi, on se yritykselle arvokasta, koska se mahdollistaa aiemmin saavuttamattomissa olleen tiedon jakamisen. Tiedon syntymisen reitti eksplisiittisestä implisiittiseksi tiedoksi lisää piilevää tietovarastoa eli juuri se on organisaatiossa sisäistettyä tietoa. (Ruohotie 1998, 21.) Tiedon luomisen prosessissa organisaation tulee luoda sopiva konteksti ryhmätoiminnoille. Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan jatkuvan tiedon luomisen edellytyksinä ovat:

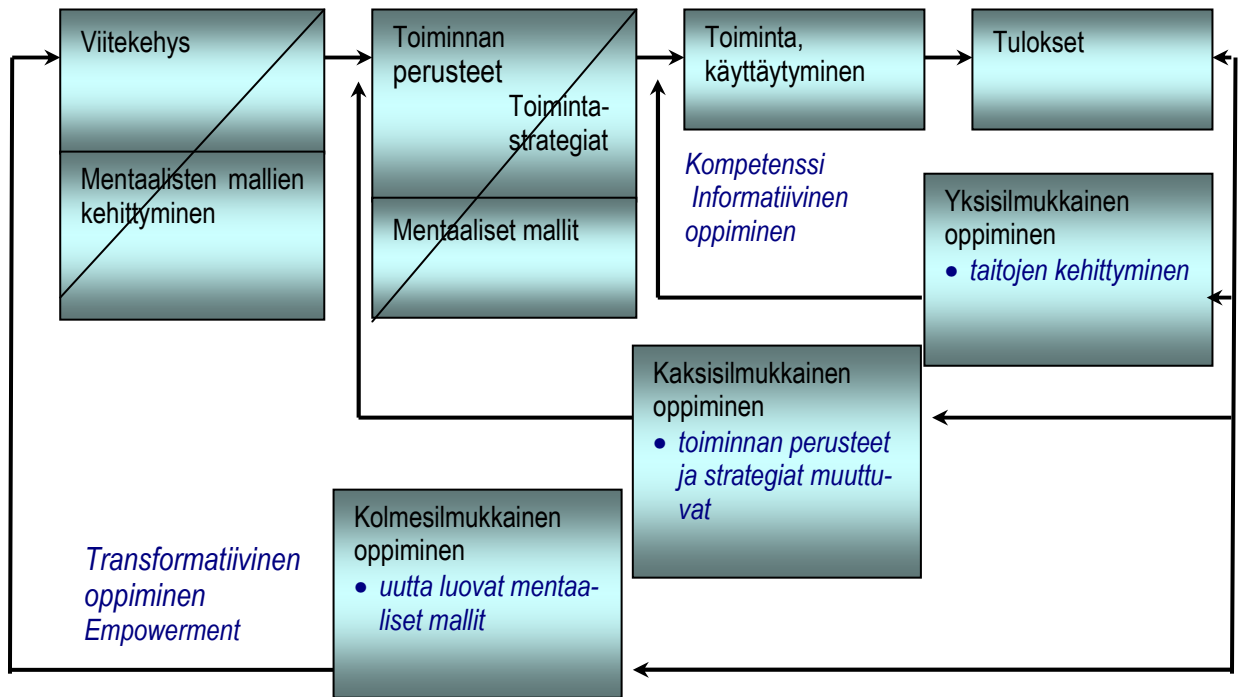
Tarkoituksellisuus, joka viittaa tiedon rakentumiseen. Sitä ohjaavat organisaation tarkoitus, toiminta-ajatus ja tehtävä. Strategian avulla kehitetään organisaation kyvykkyyttä hankkia, luoda, kartuttaa ja levittää tietoa. *Autonomia* tarkoittaa jokaisen yksilön mahdollisuutta työskennellä mahdollisimman itseohjautuvasti. *Vaihtelu ja luova kaaos* lisäävät organisaation ja ulkoisen ympäristön vuorovaikutusta. Luovan kaaoksen avulla voidaan löytää todellisia toiminnallisia ongelmia. *Tarpeellinen moninaisuus* tarkoittaa organisaation sisäisen moninaisuuden sopusointua ympäristön moninaisuuden kanssa. Yksilöt voivat hallita muutosta paremmin, kun työtä tai toimenkuvia ei tulkita liian ahtaasti ja yksilön muuntautumiskykyä korostetaan. Tiedon spiraalia nimitetään myös tietojen keskusteluksi. (Nonaka & Takeuchi 1995, 72–83.)

Mentkowskin (2000) ammatillisen kasvun malli integroi oppimisen, kehittämisen ja suorituksen. Mentkowski pitää ammatillisen kasvun kannalta ratkaisevina transformatiivisia oppimissyklejä, jotka mahdollistavat monipuolisen kehittymisen kasvun eri alueilla. Ensimmäinen keskeinen dimensio liittyy yksilön ammatillista kasvua ohjaavien mentaalisten rakenteiden ja kontekstuaalisten puitteiden välisiin painotuseroihin. Henkiset rakenteet jäsentävät ajattelua, tunteita ja eettisiä valintoja. Kontekstin osuus korostuu yksilön suorituksessa ja itsereflektiossa. Toinen keskeinen dimensio korostaa yksilön orientaatiota ja fokusointia, jossa huomio ulkoisen maailman ohella kiinnittyy minän sisäisiin merkityksiin. Ulkoisella fokuksella Mentkowski tarkoittaa tietoista orientaatiota minästä pois päin. Sisäisellä fokuksella hän tarkoittaa yksilön orientaatiota persoonallisuuden kehittymiseen ja itsereflekti-

oon. (emt.)

Mentkowskin (2000) mukaan transformatiivinen oppimisprosessi alkaa silloin, kun abstraktinen ajattelu ja suoritustavoitteet yhdistyvät. Muutos on hidas ja syklinen prosessi ja siihen tarvitaan usein toisen henkilön (Mentkowski & Ass 2000, 190–204), esimerkiksi kollegan tai johtajan, tukea. Toimintoja arvioitaessa tulisi ottaa huomioon myös käsitteellisen muutoksen prosessi eikä vain prosessin tuotoksia. Johtajan tehtävänä olisikin valmentaa henkilöstöään niin, että nämä pysyvät laajentamaan käsityksiään elämän tarkoituksesta. Transformationaalisen oppimisen haasteita ovat itseohjautuvuuteen ja itsereflektioon valmentaminen sekä rohkaiseminen innovatiivisuuteen. (ks. Mentkowski & Ass 2000.)

Argyris ja Schön (1978) kuvaavat kolme erilaista organisaatiossa oppimisen tyyliä. *Yksisilmukkainen oppiminen (single-loop learning)* muuttaa toiminnan strategioita tai strategian perustana olevia olettamuksia, mutta ei toiminnan teorian perustana olevia arvoja. Tämä perustuu säilyttävään malliin, joka ei kyseenalaista valittavia arvoja, vaan tähtää taitojen kehittämiseen. (Beairsto, Klein & Ruohotie 2003.) *Kaksisilmukkainen oppiminen (double-loop learning)* muuttaa käytössä olevan teorian arvoja strategioiden ja olettamusten ohella; todettu ongelma oikaistaan tutkimalla ja muuttamalla arvoja ja uskomuksia ja sen jälkeen varsinaista toimintaa. Työyhteisössä tämä saattaa merkitä organisaatiokulttuurin syvien rakenteiden ja toiminnan perusteiden kriittistä tarkastelua sekä strategioiden muuttumista. (Ruohotie 1998, 14; Luoma 2001, 41). *Kolmesilmukkainen oppiminen (triple-loop learning)* voimaantumisen edellytyksenä on mentaalisia karttoja luovien uusien prosessien kehittämistä (Ruohotie (2001, 7; Beairsto, Klein & Ruohotie 2004). Beairsto ym. (2003) rinnastavat kolmesilmukaisen oppimisen transformationaaliseen oppimiseen. (Ruohotie 2001, 6–7.) Kuvio 4. esittää yksi-, kaksi- ja kolmesilmukaisen oppimisen transformationaalisenä oppimisena Beairston ym. (2003, 134) mukaan.



Kuvio 4. Yksi-, kaksi- ja kolmesilmukkainen oppiminen transformationaalisenä oppimisena (Beairstoa ym. 2003, 134 mukaellen).

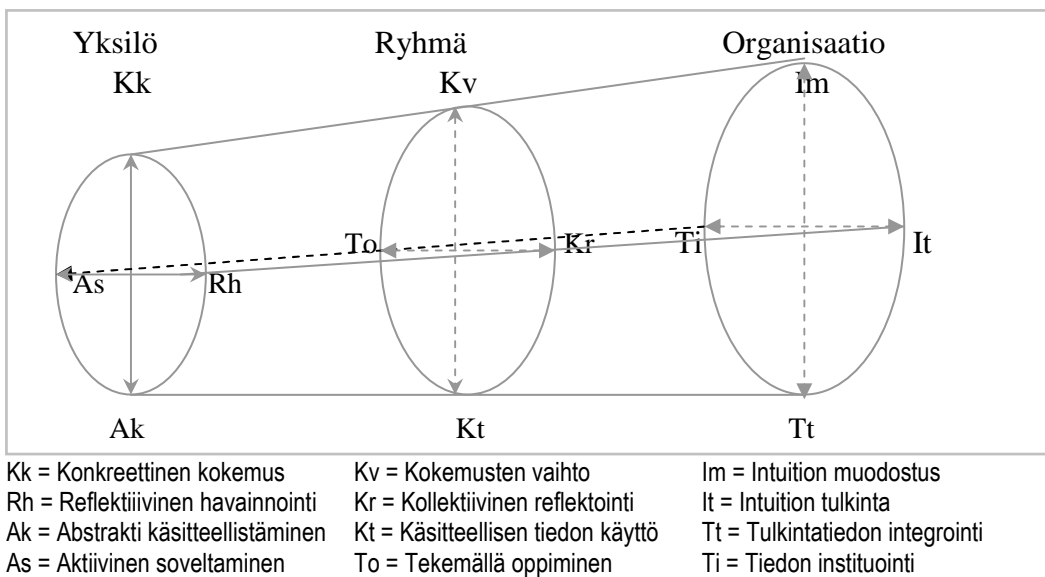
Kolmesilmukkaisessa oppimistapahtumassa organisaation jäsenet alkavat kehittää prosesseja ja menetelmiä, jotka johtavat uusien mallien ja tilanteiden uudelleenmäärittelyihin. On oletettavaa, että tämä parhaimmillaan johtaa voimaantumiseen. Työyhteisön voimaantuminen voi edellyttää myös organisaation ruohonjuuritason jäsenten osallistumista kaksi- ja kolmesilmukkaiseen oppimiseen, ei vain passiivista reagoitua johdon aloitteisiin. Sitoutuminen voi olla ulkoista tai sisäistä. Silloin kun johto evää työntekijöiltä vaikuttamisen mahdollisuudet ja yksin määrittelee tavoitteet ja työolosuhteet, on ainoa mahdollinen sitoutumisen muoto ulkoinen sitoutuminen. Sisäinen sitoutuminen on sen sijaan osallistuvaa ja lähellä voimaantumisen käsitettä. Myös Argyris ja Schön (1994) korostavat voimaantumista kolmesilmukkaisessa oppimistapahtumassa.

Oppiminen ja siihen tarvittava aika ovat yksilöllisiä. Polon (2008) mukaan tarvitaan vähintään puolentoista vuoden intensiivinen ja ohjattu prosessi, että päästään transformatiiviseen muutokseen. Tämä edellyttää tietoisesti rakennettua prosessia, jossa annetaan tietoa myös uudistusprosessista. Toiminnan ja tiedon lisäksi uudistuminen vaatii tiedostamisen ohella jatkuvaa reflektointia vuorovaikutusta sekä omien sisäisten prosessien että muiden ihmisten kanssa. Jotta uudistuminen on mahdollista, ilmapiiriin tulee olla luottamuksellinen ja avoin. Työyhteisössä tapahtuva uudistuminen tulee sisällyttää johtajuuden lisäksi organisaation kehittämisstrategian erityistavoitteeksi. Uudistumisessa tiedostaminen on sekä edellytys että jatkuvan uudistumisen pohjaa luova toimintatapa. Siinä tehtävät tulkinnot täytyy tehdä viivästyneesti, punniten kriittisesti ja itselle sopivaan muotoon prosessoimalla. Tällöin transformationaalisen oppimisen prosessi voi kestää kaksi – kolme vuotta.

3.4 Johtamisen ja uudistavan oppimisen yhteys organisaatiossa

Tässä tutkimuksessa johtamisen ja uudistavan oppimisen yhteyttä tarkastellaan yksilö-, kollektiivisella- ja organisaatiotasolla. Tarkastelussa sovelletaan Kolbin (1984) kokemuksellisen oppimisen kehämallia, jonka pohjalta Järvinen, Koivisto ja Poikela (2002; ks. myös Poikela 2005, 24) ovat kehittäneet kokemuksellisen työssä oppimisen prosessimallin. Oppimisen syklimalli kuvaa kokemusta sekä oppimisen tuloksena että lähtökohtana (Järvinen ym. 2002, 21).

Kehittämässään mallissa Järvinen ym. (2002, 113) liittävät organisaation oppimisen sosiaalisten, reflektiivisten, kognitiivisten ja operationaalisten prosessien kokonaisuuteen, jossa yhdistyvät yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotason oppiminen. Tekijöiden kehittämä kuvaus esittää organisaation muodostuvan prosesseista sen sijaan, että se käsitetään tasoina ja hierarkioina. Tämä avaa mahdollisuuden ymmärtää, käsitellä, yhdistää ja johtaa prosesseja niiden vaatimalla tavalla. Samoin kuin ryhmän oppiminen sisältää yksilön oppimisen, sisältää organisaation oppimisykli sekä ryhmien että yksilöiden oppimisyklyt. (emt. 113–115.) Kuvio 5. esittää kokemuksellisen työssä oppimisen organisaatiossa Järvisen ym. (2002) mukaan.



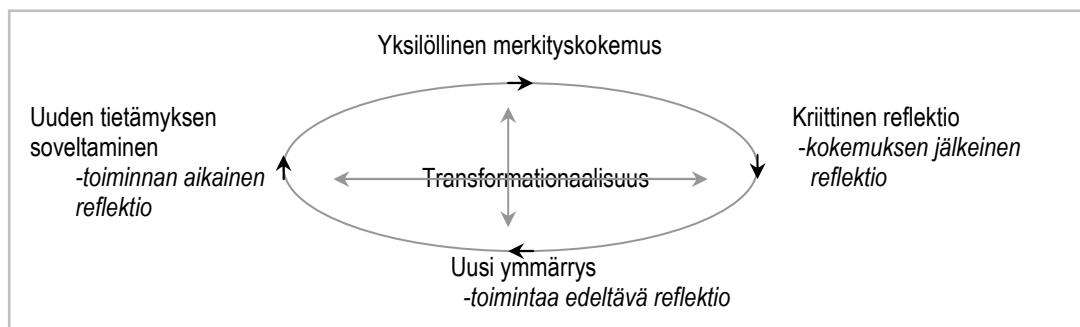
Kuvio 5. Kokemuksellinen työssä oppiminen organisaatiossa (Järvinen, Koivisto & Poikela 2002, 114).

Järvisen ym. (2002) kehittämässä mallissa perustana ovat yksilön kokemukset ja yhteinen toiminta. *Sosiaaliisiin prosesseihin* sisältyvät kokemusten vaihto ja intuition muodostus. Olennaisinta sosiaalisissa prosesseissa on yhteisen kokemuksen jakaminen ja käyttöönotto. Operationaalisia tasoja yhdistävät *reflektiiviset prosessit*, jotka ovat organisaation oppimisen ytimenä. Oppimisen prosesseihin kuuluvat reflektiivinen havainnointi, kollektiivinen reflektointi ja intuitioiden tulkinta. *Kog-*

nitiivisten prosessien kokonaisuudessa on kysymys organisationaalisen tiedon tuottamisesta ja hyödyntämisestä. Näihin prosesseihin sisältyvät abstrakti käsitteellistäminen, käsitteellisen tiedon käyttö ja tulkintatiedon integrointi. *Operationaaliset prosessit* luovat perustaa organisationaalille oppimiselle: aktiivinen kokeilu, tekemällä oppiminen ja tiedon institutionaalistaminen. (Järvinen ym. 2002, 114–115.)

Kun Järvinen ym. (2002) esittävät - Kolbiin (1984) perustuen - oppimisen lähtökohdaksi konkreettisen kokemuksen, tässä tutkimuksessa oppimisen lähtökohtana esitetään merkityskokemus (soveltaen Järvisen ym. 2002 mallia). Merkityskokemus viittaa yksilön aiempiin psyykkisiin kokemuksiin: muistikuviiin, havaintoihin, ajatuksiin ja tunteisiin. Merkityskokemuksen edellytys on reflektiivisyys, joka alkaa tuntemusten, affektioiden ja emootioiden havaitsemisesta ja yltää aina teoreettiseen reflektiivisyyteen. Se kohdistuu paitsi opittaviin sisältöihin ja toimintaprosesseihin, myös toiminnan taustalla vaikuttaviin tietorakenteisiin, olettamuksiin, arvoihin ja uskomuksiin. Kuviot (6–9) tarjoavat mahdollisuuden ymmärtää tutkimuksessa esitetyt näkökulmat johtamisen ja uudistavan oppimisen integroitumiseen. Keskiössä on transformationaalisuus (TRF). Kuvio 6. esittää yksilöllisen merkityskokemuksen uudistavan oppimisen lähtökohtana.

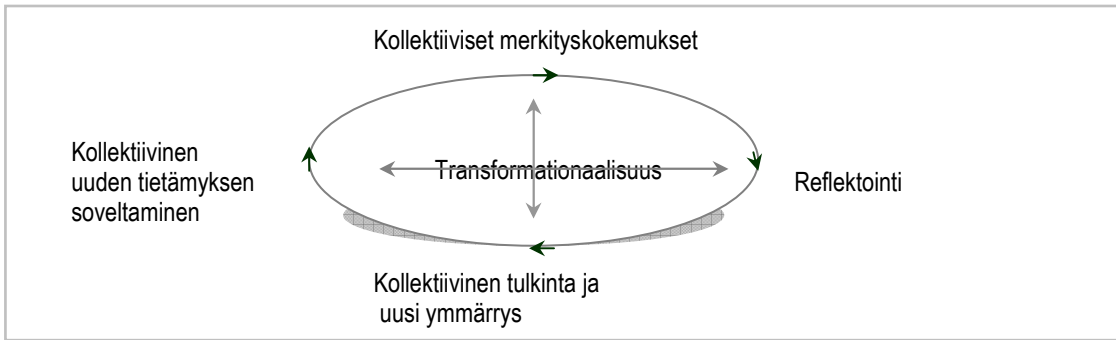
Yksilötaso



Kuvio 6. Yksilöllinen merkityskokemus uudistavan oppimisen lähtökohtana.

Kriittinen reflektio voi muuntaa yksilön merkitysskeemoja. Merkitykset ja merkitysrakenteet ohjaavat tiedon hankintaa, oppimista, kehittymistä ja toimintaa. (Mezirow 1981; 1991; Poikela 2005, 22.) Merkitykset muodostavat uudistavan oppimisen perustan. Uusissa tilanteissa yksilö joutuu pohtimaan uudenlaisia ratkaisutapoja. Silloin yksilö joutuu havainnoimaan kriittisesti, hankkimaan ja ottamaan vastaan palautetta, analysoimaan ja kriittisesti refleктоimaan tilannettaan. Merkitysten ja kokemusten kriittistä reflektointia seuraa tarvittaessa uuden tiedon hankkiminen ja käyttäminen sekä tarve löytää uusien toimintatapojen ymmärrys ja merkitys. Uuden toimintatavan löytäminen jatkuu uuden ymmärryksen toimintaan soveltamisessa. Palautteen kautta yksilö vähitellen muodostaa uuden oppimisen lähteen. Kun uudistava oppiminen yksilön ja kollektiivisen merkitystiedon kautta nähdään vaiheittaisena prosessina, se antaa myös johtamiselle mahdollisuuden toteuttaa uusia johtamistapoja. (Poikela 2005, 28.) Kuvio 7. esittää kollektiiviset merkityskokemukset uudistavassa oppimisessä.

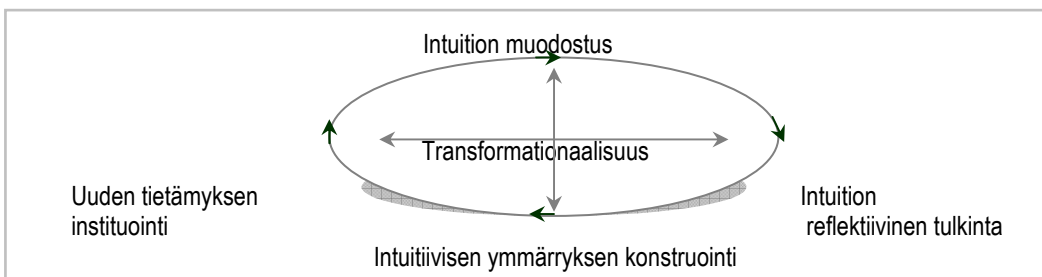
Kollektiivinen taso



Kuvio 7. Kollektiiviset merkityskokemukset uudistavassa oppimisessä.

Uudistavaa oppimista organisaatiossa voidaan tarkastella yksilön tasolla tai kollektiivisella tai organisaation tasolla. Eri tasot nähdään toisiinsa kiinteästi sidoksissa olevina systeeminä. Esimerkiksi ryhmäkehityskeskusteluissa mahdollistuu kollektiivisten merkitysten rakentuminen ja organisaation kehittämiseksi tärkeitä asioita, kuten visioiden ja strategioiden sekä yksilöiden henkilökohtaisten käsitysten yhteensovittaminen. Kun kollektiivinen taso kohtaa uuden haasteen tai ongelman, jossa aiempi osaaminen tai nykyiset toimintamallit eivät riitä, yksilöt vaihtavat kokemuksiaan jakaen asiaa koskevan tietämyksensä. Kollektiivinen, kriittinen reflektointi ja ongelman tai haasteen ytimen analysointi voivat johtaa uuden tietämyksen hankkimiseen, mallien ja ilmiöiden uudelleen tulkintaan sekä uudelleen ymmärrykseen. Uusi tietämys ja ymmärrys tai malli organisoidaan uuden käsitteellisen mallin tai suunnitelman muotoon, jota kollektiivisesti kokeillaan, arvioidaan ja sovelletaan käytäntöön organisaatiossa. (vrt. Poikela 2005, 28–30.) Kuvio 8. havainnollistaa uuden ymmärryksen ja uuden tietämyksen instituoinnin organisaatiotasolla.

Organisaatiotasoa

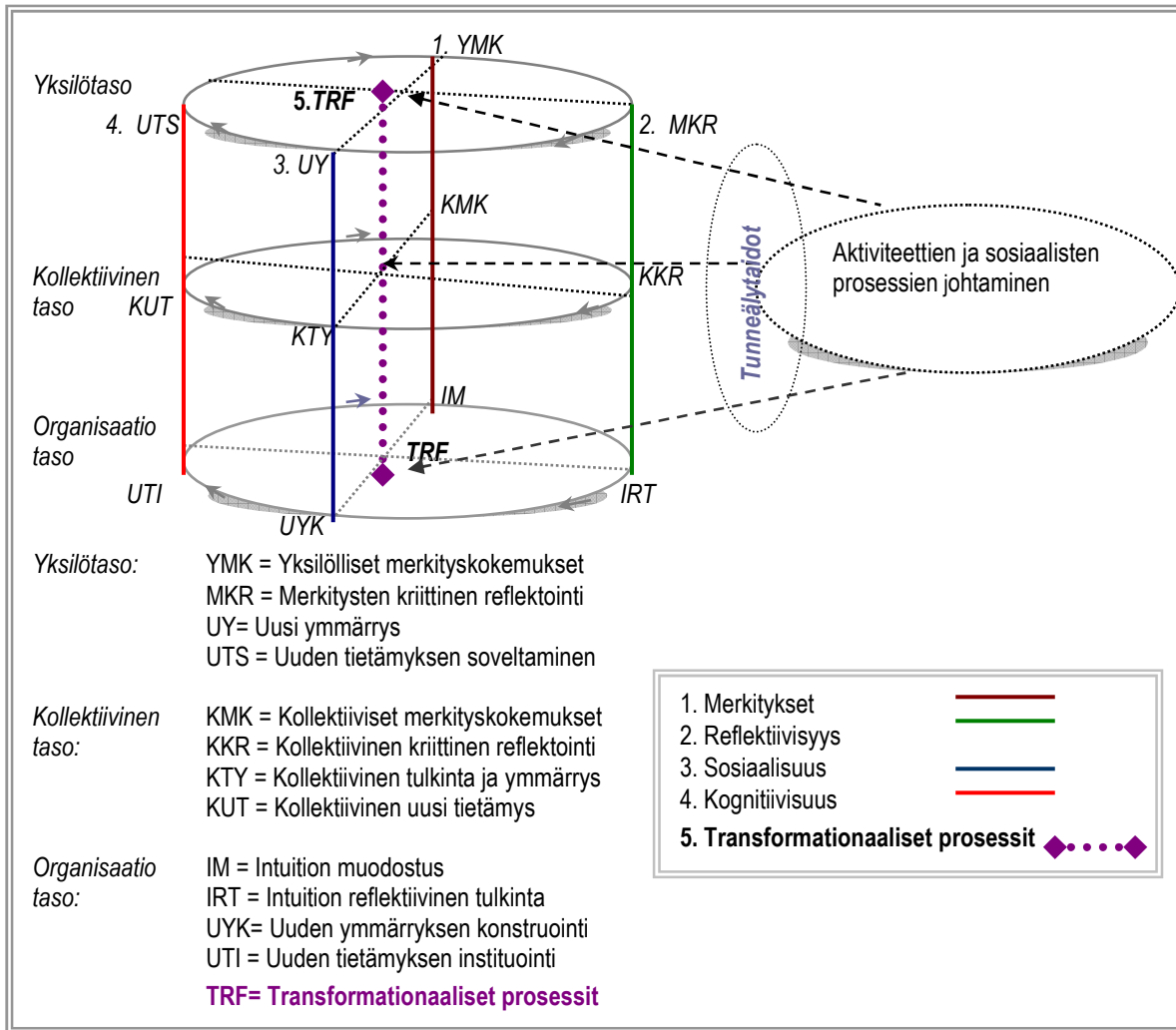


Kuvio 8. Uusi ymmärrys ja uuden tietämyksen instituointi.

Organisationaalinen oppiminen alkaa jonkun organisaation jäsenen intuitiosta. Intuitiivinen tieto vaatii kollektiivista reflektointia ja tulkintaa; tuloksena syntyy

uusi yhteinen tietämys. Kollektiivinen tulkinta tuottaa uuden intuitiivisen ymmärryksen, joka konstruoituu uudeksi ajattelumalliksi. Kollektiivisesti tulkittu uusi tietämys instituoidaan yhteiseksi käytännöksi. Kysymys on osaamisen ja tiedon tuottamisesta, jakamisesta ja niihin liittyvien prosessien johtamisesta. Organisationaalisen tiedon prosessoinnin ja sen johtamisen avainryhmä on keskijohto, koska ylin johto on riippuvainen heistä tiedon suhteen. Monet tutkijat korostavat erityisesti organisaatioiden keskijohdon tehtävää uudistavan oppimisen ja tiedon, osaamisen ja inhimillisen pääoman johtamisessa (mm. Zuboff 1988; Nonaka 1994; Poikela 2005, 30–31). Merkityksellistä on johdon intuitiivinen ymmärrys uudesta ajattelumallista ja siihen sisältyvästä tietämyksestä.

Tässä tutkimuksessa pyritään kuvaamaan uudistavan oppimisen ja johtamisen yhteyttä organisaatiossa yhdistämällä ja soveltamalla Järvisen ym. (2002) kehittämää työssä oppimisen prosessimallia. Sovellettuun malliin liitetään johtaminen aktiviteetteina ja johtajuus sosiaalisina prosesseina (Beairsto & Ruohotie 2004). Johtamisella aktiviteetteina ja johtajuudella sosiaalisina prosesseina on merkittävä tehtävä yksilötason ja kollektiivisen tason sekä organisaatiotason osaamisen kehittämisessä ja instituoinnissa organisaation osaamiseksi. Yksilön, ryhmän ja organisaation tasoja yhdistävinä tekijöinä esitetään kognitiiviset, reflektiiviset ja sosiaaliset prosessit (Järvinen ym. 2002) sekä tässä yhteydessä tutkijan soveltamana merkitysprosessit. Kolmea eri tasoa yhdistävänä ytimenä esitetään transformationaaliset prosessit, joihin johtaja voi pyrkiä vaikuttamaan tunneälytaitojen avulla. Tutkijan kehittelemä synteesi uudistavan oppimisen mallista ja siihen liittyvien prosessien johtamisesta organisaatiossa, jossa tunneälytaidot ovat keskeisiä emt. soveltaen, esitetään kuviossa 9.



Kuvio 9. Uudistavan oppimisen prosessit yksilö-, kollektiivisella- ja organisaatiotasolla (Järvinen ym. 2002 soveltaen); johtaminen aktiiviteetteina ja johtajuus sosiaalisena vaikuttamisprosessina (Lord & Brown 2004; Ruohotie 2004a, mukaellen).

Käsillä olevassa tutkimuksessa sosiaalisia prosesseja voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Ensiksi, johtajan ja työntekijän välisenä vuorovaikutteisena sosiaalisena prosessina. Toiseksi, miten johtaja havainnoi ja ottaa huomioon työntekijöiden kykyä toimia kollektiivisesti, heidän riippuvuuttaan muiden tuesta sekä kyvystään toimia ryhmässä ja sen jäsenenä tai johtajana.

Reflektiivisyyttä voidaan tarkastella sekä työntekijän että johtajan turvautumisena erilaisiin toimintamalleihin ja -strategioihin, kykynä kohdata ongelmatilanteita ja ratkaista niitä sekä taipumuksena osoittaa innovatiivista luovuutta. Kognitiivisuudessa kiinnitetään huomiota yksilön, ryhmän tai organisaation tiedon hallintaan, jota kuvaavat yksilön tai ryhmän deklaratiivisen metatiedon soveltamista ja proseduraalisten kompetenssien käyttöä yhdistymällä metakognitioiksi. (vrt. Järvinen, ym. 2002; Poikela 2005, 35; Ruohotie 2005a.) Yksilön ja ryhmän uudistavaa oppi-

mista ja organisaation kehittymistä yhdistävät tekijät ovat:

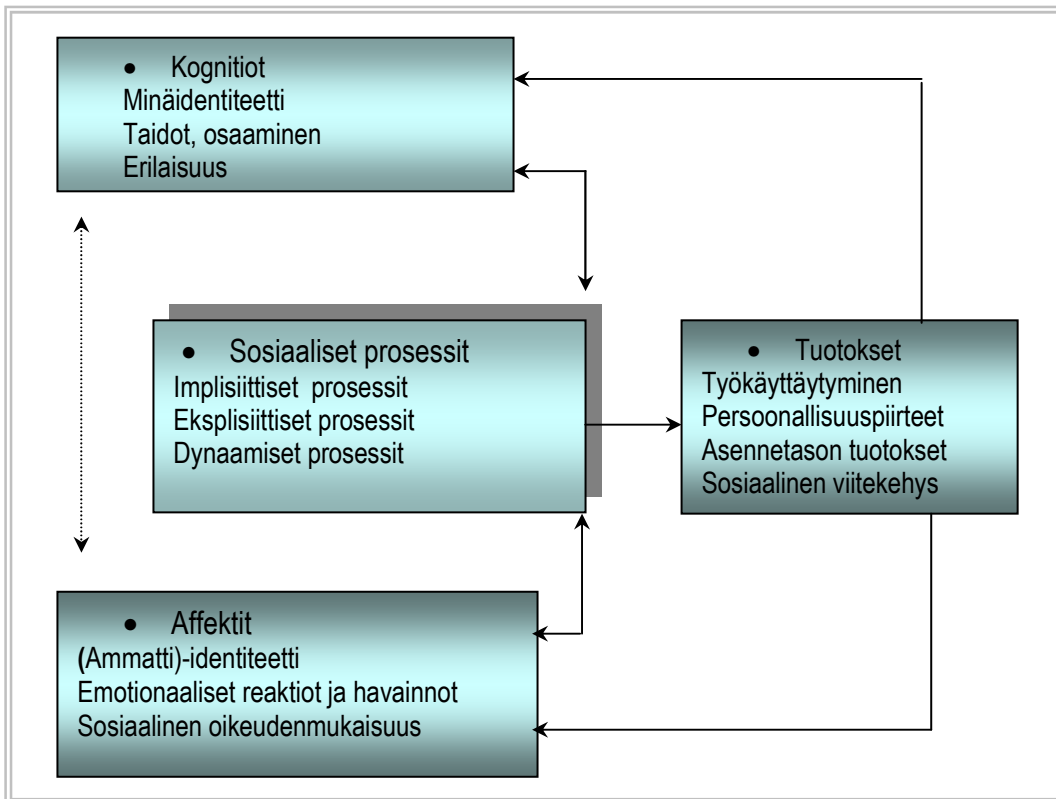
1. *Merkitysprosessit*: yksilön merkityskokemukset (YMK) → kollektiiviset merkityskokemukset (KMK) → intuition muodostus (IM)
2. *Reflektiiviset prosessit*: merkitysten kriittinen reflektointi (MKR) → kollektiivinen reflektointi (KRF) → intuition reflektiivinen tulkinta (IRT)
3. *Sosiaaliset prosessit*: uusi ymmärrys (UY) → kollektiivinen tulkinta ja ymmärrys (KTY) → uuden ymmärryksen konstruointi (YUK)
4. *Kognitiiviset prosessit*: uuden tiedon soveltaminen (UTS) → kollektiivinen uusi tietämys (KUT) → uuden tietämyksen instituointi (UTI)
5. *Transformationaaliset prosessit* muodostavat kolmea eri tasoa sekä uudistavaa oppimista ja johtamisen sosiaalisia prosesseja yhdistävän ytimen (TRF).

3.5 Johtaminen sosiaalisena prosessina ja dialogina

Yleisesti johtajuudella ja johtamisella tarkoitetaan samaa asiaa, eikä niitä eroteta käsitteinä toisistaan. Tässä tutkimuksessa johtaminen ja johtajuus sitä vastoin erotetaan toisistaan: johtaminen käsitetään aktiviteeteina ja johtajuus sosiaalisina merkityksen luomis- ja säätelyprosesseina, joilla pyritään vaikuttamaan henkilöstön emotionaalisiin rakenteisiin. Ruohotie (2004b) määrittelee johtamisen ja johtajuuden seuraavasti:

Johtaminen määräytyy aktiviteeteista, joiden avulla johtaja/esimies saa aikaan muutoksia ryhmän tai organisaation tuotoksissa ja työyhteisön jäsenten kognitiivisissa ja affektiivisissa rakenteissa. Johtajuus puolestaan on sosiaalinen prosessi, jota säätelämällä johtaja/esimies vaikuttaa ryhmän tai organisaation tuotoksiin sekä työyhteisön jäsenten kognitiivisiin ja affektiivisiin rakenteisiin.

Ruohotie (2000, 282) viittaa Lordin ja Smithin (1999, 193–194) ajatukseen siinä, että johtamisen käsite tulee ymmärtää uudella tavalla. Tämän mukaan johtaminen on koko ajan kehittyvä sosiaalinen prosessi, jonka mallin taustalla ovat seuraavat oletukset: 1) johtamistoimintoja ei enää ohjaa hierarkkinen ja työkeskeinen ajattelu vaan ihmiskeskeinen ajattelu, joka perustuu vuorovaikutukseen, 2) johtamiseen kohdistuvia vaatimuksia on vaikea korvata työntekijöihin, työtehtäviin tai organisaatioon liittyvillä järjestelyillä, 3) johtajien ja esimiesten on vastattava moniin haasteisiin: esimerkiksi he ovat vastuussa alaistensa ammatti-identiteetin kehittämisestä ja jatkuvan oppimisen edistämisestä, 4) johtajien tulee ymmärtää, miten heidän johtamistoimintansa tukee työntekijöiden kognitiivista, affektiivista ja sosiaalista systeemiä, ja 5) johtamisen ymmärtäminen sosiaalisiksi prosesseiksi auttaa kohdamaan organisaatiossa tulevaisuuden haasteita. (emt.) Kuvio 10. esittää johtamisen sosiaalisena prosessina Lordin ja Smithin (1999) sekä Beirston ym. (2003) mukaan.



Kuvio 10. Johtaminen sosiaalisena prosessina (Lord & Smith 1999, 193–194; Beirsto ym. 2003, 139).

Kognitioiden ja affektien yhteydet työsuoritukseen välittyvät sosiaalisten prosessien kautta, jolloin johtamisen haaste on hallita ja ohjata henkilöstön sosiaalisia havaintoja. Havainnoilla on sekä implisiittinen että ekspliciittinen perusta, mutta sosiaalista prosessia voidaan tarkastella myös dynaamisena prosessina, jossa implisiittiset ja ekspliciittiset havainnot yhdistyvät. (Lord & Smith 1999; Ruohotie 2000, 290.) Implisiittiset prosessit ovat erityisen tärkeitä työtilanteissa, koska ne eivät keskeydy tai häiriinny, vaikka työtehtävät aiheuttaisivat kognitiivista kuormitusta. Ekspliciittiset prosessit ovat pääosin tietoisesti säädeltyjä. (Ruohotie 2000, 290.) Lord ja Brown (2004; Ruohotie 2004c, 6) suosittelevatkin tutkimaan toisen asteen konstruktioita ja prosesseja, jotka tapahtuvat työntekijöissä. Ihmissuhteisiin perustuva identiteetti on tärkeä esimies-työntekijäsuhteessa. Minäidentiteetti valikoituu arvojen ja tarpeiden pohjalta ja perustuu sosiaalisiin prosesseihin. (Hall 1990.)

Yhtenä keskeisenä välineenä sosiaalisessa prosessissa voidaan nähdä dialogi, jonka päämääränä on vuorovaikutuksessa prosessoitu ymmärrys tai merkitykseen pyrkiminen. Dialogiin osallistuminen edellyttää aktiivisuutta ja sen tulee perustua vapaaehtoisuuteen. Osallistujien kesken vallitsee keskinäinen kunnioitus ja huolenpito. Tämä edellyttää osallistujilta omien uskomusten ja ennakko-oletusten kriittistä arviointia. Myös toisten esittämät ajatukset on alistettava kriittiselle reflektiolle niiden testaamiseksi ja yhteisen merkityksen luomiseksi. Onnistunut dialogi on kekse-

liästä, kriittistä ja avointa. (mm. Huttunen 1995 & Isaacs 2001.)

Aarnio ja Enqvist (2002) korostavat emotionaalisia elementtejä, jotka ovat osallisuus ja välittäminen, luottamus, kunnioitus, arvostus, läheisyys ja hyvä tahto toisia kohtaan. Dialogia tulisi ohjata etsimisen ilmapiiri, jossa osapuolet jakavat näkemyksiä ja kokemuksia, vaikka asioista ei oltaisi samaa mieltä. Esimerkiksi ongelmien ratkaisemisessa dialogi pyrkii valjastamaan käyttöön ihmisten yhteenlasketun kollektiivisen älykkyyden. Parhaimmillaan dialogi kirkastaa yksilössä olevan ainutlaatuisuuden. (Burbules 1993, 8; Yankelovitch 1999, 16–42, 191; Bohm 1996; Heikkilä & Heikkilä 2001, 40, 66; Isaacs 2001, 30, 39–40; Leskelä 2005, 189–192.)

Ruohotie (2004b) esittää, että sosiaalisia prosesseja säätelemällä johtaja vaikuttaa yksilön kognitiivisiin ja affektiivisiin rakenteisiin. Lord ja Brown (2004) toteavat, että vasta kun johdettavakeskeiset mekanismit ja prosessit ymmärretään teoreettisesti, on mahdollista sitoa ne johtajan käyttäytymiseen. He pyrkivät tutkimuksissaan löytämään sellaisia ominaisuuksia ja prosesseja, jotka ovat vahvasti sidoksissa työntekijän motivationaalsiin, affektiivisiin ja kehityksellisiin prosesseihin, ja jotka ovat riittävän yleisiä selittääkseen monentyypistä käyttäytymistä sekä perustuvat vahvasti tieteellisiin tutkimuksiin. (emt.)

Nykyisen johtamisnäkömyksen mukaan johtamista tarkastellaan merkityksenantoprosessina, jossa tulkinnat syntyvät esimiehen ja työntekijän välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Sosiaalisten havaintojen ja käyttäytymismallien pohjana ovat kognitiiviset ja affektiiviset prosessit, jotka syntyvät erilaisuuden kontekstissa: erilaisten työtehtävien ja ihmisten muodostamassa kontekstissa. Siten johtaminen voidaan ymmärtää kognitiivisten, affektiivisten ja sosiaalisten prosessien jatkuvana sarjana, jossa johtamisen ydinkomponentti on *olla johtajana toisten tehdessä havaintoja*. Johtamista tulee tarkastella jatkuvana esimiehen ja työntekijöiden välisenä sosiaalisena vuorovaikutuksena, jossa yksilöominaisuuksien sijasta korostuvat myös kontekstuaaliset tekijät. (Ruohotie 2000, 282–283.) Seuraavassa luvussa tarkastellaan tämän tutkimuksen kannalta niitä keskeisiä emotionaalisia rakenteita, joihin johtamisella sosiaalisena prosessina pyritään vaikuttamaan.

3.6 Emotionaaliset rakenteet

Termi *emootio* on johdettu sanasta *emovere* eli liikuttaa, panna liikkeelle, siirtää. Tämän mukaan tunteet ovat meihin kohdistuvia vaikutuksia, jotka liikuttavat meitä ja ottavat meidät valtaansa. Siten ne ovat sielunelämämme passiivinen osa, eikä itse tapahtumisen syy. (Niiniluoto & Räikkä 1996, 6–7.) Jo Platon (427–347 eKr.) totesi tunteilla olevan kuitenkin vahvaa käyttäytymistä suuntaavaa voimaa ja pohti tältä pohjalta ihmisen perustunteita kuten iloa, rohkeutta ja vihaa. Platonilla tunteet olivat mielihyvän ja tuskan sielussa tapahtuvia sekoituksia, joilla on käyttäytymistä suuntaavaa voimaa. Myöhemmin Spinoza (1632–1677) näki *emootion* affektina, sekä kehon että mielen liikutuksena. Nämä liikutukset joko lisäävät tai vähentävät, auttavat tai estävät kehon toimintakykyä. Toimintakyvyn ja tunteiden yhteys voidaan havaita myös siten, että koemme toimintakyvyn muutoksen tunteena.

(Pietarinen 1996 46.) Sanalla *tunne*¹¹ on myös tietämistä koskeva kognitiivinen merkitys, jonka johdannainen on muun muassa *tunnistaa*. Muut tunteisiin liittyvät yleiset termit perustuvat ajatukseen, jonka mukaan tunteet ovat ulkoisten tai sisäisten syiden aiheuttamia vaikutuksia mielessämme. (Niiniluoto & Räikkä 1996.) Oakleyn (1993, 6) määritelmässä yhdistyy edellä esitettyjä ajatuksia ihmisen emotionaalista rakenteista. Hän määrittelee emotionin yhdistelmäksi, joka sisältää dynaamisessa suhteessa kognition, halun ja affektiivisuuden elementit. Golemanin (1996, 289–290) käsitys tunteista on myös valaiseva: hänen mukaansa tunteet ovat elämyksellisiä mielenliikkeitä ja niihin liittyviä ajatuksia, psykologisia ja biologisia tiloja sekä yllykkeitä toimintaan.

Tunteita on luokiteltu monien erilaisten kriteerien mukaisesti. Aistilliset tunteet voidaan erottaa epäaistillisista tunteista, jotka jakaantuvat laadun, kestävyys- ja voiman suhteen sellaisiin tunteisiin kuin toivo, pelko, häpeä, sääli, kateus, rakkaus, viha, sympatia, kauneuden elämys, hämmästyminen, varmuus jne. Mielialoja eli tunnelmia kuvaavat sellaiset tunteet kuin iloisuus, surumielisyys ja affektit, kuten säikähdys ja suuttumus. (Niiniluoto & Räikkä 1996, 7–8.) Tunteita ei voi alistaa toimimaan teknisen rationaliteetin mukaisesti (Lehtovaara 1996, 93; Varila 1999, 20; Isokorpi 2003, 49).

Hermeneutikot ovat olleet kiinnostuneita tulkintataitoon liittyvästä eläytyvästä ymmärtämisestä, empatiasta. Fenomenologit ja eksistentiaalistit ovat tutkineet tunteiden intentionaalisuutta. Erilaisiin tunteisiin liittyy säännönmukaisesti myös fysiologisia reaktioita, kuten sydämen tykytystä, hengityksen kiihtymistä ja kyynelten valumista, jotka osoittavat, että niiden tehtävä on itsesäätelyn keinoin ylläpitää psyyken tasapainoa. Behavioristien mukaan tunteet ovat tilapäisiä tai pysyviä käyttäytymistäipumuksia. Kognitivistit taas näkevät emotionit kulttuurisidonnaisina sosiaalisina konstruktioina, jotka olennaisella tavalla kytkeytyvät muuta maailmaa ja itseämme koskeviin uskomuksiin. Järkeä ja tunne eivät kuitenkaan sulje pois toisiaan: intensiivinen ajatustyö vaatii myös voimakkaita tunteita (Niiniluoto 1996, 9–10).

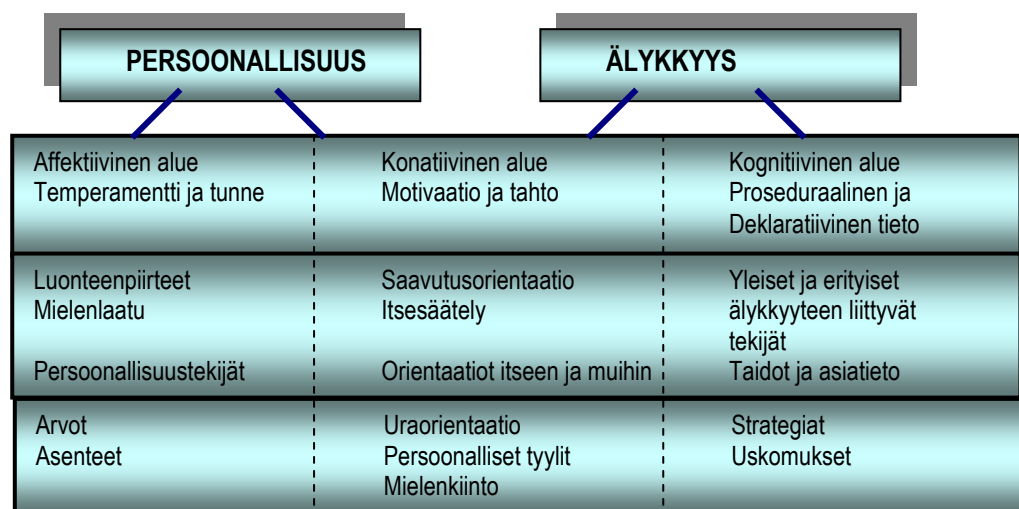
Ihmisillä on tarve kokea psykologisen läheisyyden eli läsnäolon tunnetta. Läheisyyden hetken ehdot ovat ihmisten fyysinen läsnäolo ja heidän tunteensa ja älynsä huomioon ottaminen. Myötätunto vaatii autenttista läsnäoloa. Taito tunnistaa toisen ihmisen tarpeet on olennainen osa myötätunnon antamista ja jakamista. Myötätunto on halua keskittyä toisen ihmisen todellisiin tunteisiin, haluihin, jopa tuskaan. Myötätunto vaatii kärsivällisyyttä ja herkkyyttä. Läsnäolo on voimakas viesti organisaatiossa, jossa näkymättömyys ja tuottavuus ovat päivittäisiä kokemuksia. Vaikka tunneäly on pääasiassa yksilössä, sen todellinen vaikutus näkyy ja tuntuu työyhteisössä. Siksi on tärkeää katsoa esimerkiksi työyhteisön ilmapiiriä, tehotto- muutta ja ryhmässä vallitsevaa asenne-, ajattelu- ja toimintakulttuuria. Erityisen tärkeää se on pohdittaessa työyhteisön kehittämistä. Paradoksaalista on, että läsnäolon hetket ovat organisaatioissa liian harvoin koettuja. (Fineman 2000, 36–37; Juuti, 2001; Harju 2002, 114.)

Matthis (2000) erottaa affektit, emotionit ja tunteet niiden tietoisuuden asteen perusteella. Hänen mukaansa affektit ovat emotionien ja tunteiden yläluokka.

¹¹ *Tunne on johdettu verbistä tuntea, joka voi merkitä tunnustella; aistimusta; henkistä tuntemusta, tunnetilaa tai tunnelmaa; aavistusta; tietoisuutta, esimerkiksi omatunto.* (Niiniluoto 1996).

Tunne on tietoinen affekti, josta muodostettu havainto tai mielikuva on tarkastelu-
 hetkellä toimijan tarkkaavaisuuden kohteena. Emootio on puolestaan esitietoinen
 affekti, josta voidaan muodostaa mielikuva tai havainto. (Matthis 2000.) Oppi-
 miserojen ymmärtämiseksi Ruohotie (2000, 75) pitää tärkeänä erottaa toisistaan
affektiiviset, konatiiviset ja kognitiiviset rakenteet. *Affektilla* tarkoitetaan tiettyyn
 objektiin tai ideaan kohdistuvia tunnereaktioita. Joskus sillä tarkoitetaan emootion
 synnyttämää energiaa tai yleistä reaktiota johonkin, josta pitää tai ei pidä. Affektiivisiä
 rakenteita luonnehtivia käsitteitä ovat *tunne, emootio, mieliala ja tempera-*
menti.

Kognitio on yleistermi prosesseille, jotka auttavat oppijaa *tiedostamaan, jä-*
sentämään ja saamaan tietoa jostakin kohteesta. Kognitio viittaa yksilön kykyyn
 tarkkailla, hankkia, esittää ja palauttaa mieleen tietoa. Se ohjaa yksilön havaintoja,
 toimintaa, ajattelua ja muistia. Kognitiivisia rakenteita luonnehtivia käsitteitä ovat
 havaitseminen, tunnistaminen, ymmärtäminen, ajattelu, järkeily ja päättely. *Konaa-*
tio viittaa niihin mentaaliin prosesseihin, jotka auttavat yksilöä kehittymään. Ky-
 symys on jonkinlaisesta sisäisestä epätasapainotilanteesta tai tietoisesta pyrkimyks-
 estä toimia tai tavoitella jotakin. Konatiivisia rakenteita luonnehtivia käsitteitä ovat
 impulssi, halu, tahto ja määrätietoinen pyrkimys. (Ruohotie 1998, 2000, 75–76.)
 Kuvio 11. esittää yksilöllisiä konstruktioeroja kuvaavan luokittelun, (muokattu
 Snow, Corno & Jackson 1996, 247; Ruohotie 2000, 76). Ylimmällä tasolla ovat
 persoonallisuus ja älykkyys.



Kuvio 11. Yksilöllisiä konstruktioeroja kuvaava luokittelu (Snow ym. 1996, 247;
 Ruohotie 2000, 76, muokattu).

Ruohotien (2000) mukaan konatiivisen alueen motivaatioon liittyviä rakenteita
 ovat sisäinen ja ulkoinen tavoiteorientaatio, epäonnistumisen pelko, tulosodotukset,
 itsearvostus, usko omiin kykyihin ja mahdollisuuksiin, kannusteen yllykearvo ja
 erilaiset attribuutiotulkinnat. Tahdonalaisia rakenteita ovat sitkeys, tahto oppia,
 ponnistelu, yrittäminen, opinnoista ja työstä huolehtiminen, sisäiset seuranta- ja

arviointiprosessit sekä erilaiset toiminnan kontrollistrategiat (esim. emootioiden, tarkkaavaisuuden ja motivaation kontrollistrategiat) ja tiedon prosessointityylit. Esimerkiksi luonteenpiirteet, kyvyt, tyylit, strategiat, orientaatiot ja lähestymistavat ovat yhteydessä oppimistuloksiin ja siten ne voidaan ymmärtää itsessään oppimistuotoksina. Oppimistapahtumassa muutoksia ei tapahdu vain oppijan tietorakenteissa, vaan myös hänen metakognitiivisissa taidoissaan, motivaatioissa, uskomuksissa ja itsetunnessa. Ammatillista uraa rakentava henkilö pyrkii kehittämään näitä tyyliä, arvoja, uskomuksia, kykyjä ja tietoja. (Ruohotie 2000, 78–79.)

3.6.1 Metakognitiiviset strategiat

Metakognitio – *ajattelun ajattelu* – viittaa ajattelua ja oppimista koskevaan tietoon sekä ajattelun että oppimisen säätelyyn. Metakognitio ohjaa yksilön kykyä reflektoida, ymmärtää ja kontrolloida omaa oppimistaan. (Ruohotie 2005a.) Tieto omasta itsestä ei ole riittävä parantamaan suorituksia. Yksilön tulee myös ymmärtää omien kompetenssiensa mahdollisuudet ja rajat erilaisissa tilanteissa ja hänen on kyettävä arvioimaan, milloin ja kuinka hän kompetenssejaan voi käyttää. Metakognitiivisuuden ja metakompetenssien tutkimusten perusteella Weinert (2001) ja Ruohotie (2003c) esittävät seuraavia johtopäätöksiä:

Perusedellytys metatiedon hankkimiselle on yksilön kyky tarkastella omia kognitiivisia prosessejaan. Introspektion avulla oppija tulee tietoiseksi omasta ajattelustaan, hankkii oppimiskokemuksia ja soveltaa tietoa ja taitoa sekä kehittää metatietoa omilla kompetenssialueillaan. Metakognitio on yhteydessä itsesäätelyyn. Se voidaan jakaa metakognitiiviseen tietoon, metakognitiiviseen tietoisuuteen ja metakognitiiviseen kontrolliin. Nämä voidaan jakaa selittävään tietoon yksilön käyttäytymisestä ja tilanteista sekä tietoisuuteen ja kontrolliin, jossa oletetaan, että tieto on proseduraalista metakompetenssia¹².

Deklaratiivinen tieto¹³ sisältää kokemuksia ja tietoa eri tehtävien vaikeudesta, tietoa yksilön omista kyvyistä, taidoista ja tiedon vajauksesta, tietoa oppimisesta, ongelmanratkaisukyvyistä sekä toiminnan säätelystä; tietoa tehokkaista oppimisen strategioista; ja tietoa eri tehtävien suorittamisesta, puutteellisen tiedon kompensoimisesta sekä realististen tavoitteiden asettamisesta. (Beirsto ym. 2003, 263–264).

Metakognitio ja metakompetenssit ovat olennaisia oppimaan oppimisessa. Koska tämän tiedon tulee olla kontekstispesifiä johtaakseen konkreettiseen toimintaan, on tärkeää kehittää valikoima spesifiä metatietoa erilaisiin tarkoituksiin ja tilanteisiin. (Beirsto ym. 2003, 264–265.)

Ihmisen älykkään toiminnan tutkimukset ovat osoittaneet, että taito ohjata, säädellä ja arvioida omia ajattelun, oppimisen sekä ymmärtämisen prosesseja on tärkeää onnistuneessa ongelmanratkaisussa. Ajatteluprosessin säätelyyn liittyvät

¹² *Proseduraaliset tiedot: säännöt, reseptit, tiedot, taidot, kognitiiviset, psykomotoriset ja fyysiset taidot, taito hallita itseä ja ihmissuhdetaidot. (Ruohotie 1993.)*

¹³ *Deklaratiivinen tieto: selittävä tieto, toteava, faktat, periaatteet, tavoitteet, itsetuntemus*

tiedot ja taidot ovat luonteeltaan metakognitiivisia taitoja, joissa ihminen tarkastelee omaa ajatteluaan ikään kuin korkeammalla tasolla. Ihmisen kyvyt arvioida itseään ja säädellä omaa ajatteluprosessiaan ovat kuitenkin rajalliset. (Hakkarainen ym. 2004, 32.)

Kognitiivisen tai älyllisen toiminnan määritelmiä, niiden eri merkityksiä ja tasoja on useita. Korkeimpana tasona pidetään *metakognitiivista* tasoa eli kykyä asettaa oman osaamisensa arvioijaksi. Metakognitiolla nähdään hyvin merkittävä rooli taitavan toiminnan kehittämisessä. Metakognition kehittämisessä suuri merkitys on niillä sosiaalisilla ja älyllisillä kokemuksilla, joita esimerkiksi ympäröivä työyhteisö välittää. Emotionaalinen tuki voi ilmetä esimerkiksi luottamuksena toisen ihmisen älyllisiin mahdollisuuksiin. Esimerkiksi ulkoista tukea tarjoamalla voidaan toista ihmistä auttaa oivaltamaan itse toimintansa puutteet. Vygotskin (1982) mukaan olennaista tässä ajattelussa on se, että toiminnan ulkoinen säätely voidaan sisäistää myös yksilön omaksi toiminnaksi (Hakkarainen ym. 2004, 32) esimerkiksi työkäyttäytymistä kuvailtaessa.

Työkäyttäytymistä määrääviä tekijöitä Ruohotie (2004b) jäsentää Campbellin (1993) tutkijaryhmää tulkiten kolmeen ryhmään: 1) deklarativinen tietämys, 2) proseduraalinen valmius sekä 3) motivaatio. Tietoja ja taitoja puolestaan määrittävät monet attribuutit¹⁴, aiemmat oppimiskokemukset sekä yksilöllisten attribuuttien ja oppimiskokemusten vuorovaikutukset. Tässä tutkimuksessa uudistavan oppimisen ja osaamisen kehittymisen nähdään tulevan mahdolliseksi transformationaalisen johtamisen tuotoksena. Merkityksellisinä tekijöinä tuotoksen aikaansaamisessa voidaan ymmärtää johtajan tunneälytaidot, joiden avulla hän voi emotionaalisesti tukea työntekijää oivaltamaan itse omat kehittämiskohteensa. Avaimena tähän on kriittinen reflektio.

3.6.2 Motivaatio, tahto ja kriittinen reflektio

Motivaatiolla Ruohotie (1998, 37) tarkoittaa motiivien aikaansaamaa tilaa. Kantasana on motiivi, jolla viitataan tarpeisiin, haluihin, vietteihin ja sisäisiin ylläkkeisiin sekä palkkioihin ja rangaistuksiin. Motiivit virittävät ja ylläpitävät yksilön yleistä käyttäytymisen suuntaa. Motivaatio-ilmiotä voidaan luonnehtia kolmen yhteisen ominaisuuden avulla; vireys viittaa energiavoimaan yksilössä ja suuntaa käyttäytymään tietyllä tavalla; suunta viittaa yksilön käyttäytymiseen tiettyä päämäärää kohti; sekä systeemiorientoituminen, joka viittaa yksilössä ja hänen ympäristössään oleviin voimiin. Palauteprosessin kautta tämä joko vahvistaa tarpeen intensiteettiä ja energian suuntaa tai saa luopumaan toiminnan suunnasta ja suuntaamaan ponnistuksen toisaalle. (Ruohotie 1998, 37.)

Päätöksentekoa edeltävää tilaa kutsutaan *motivaatioksi*, sen jälkeistä tilaa puolestaan käsitteellä *tahto*. Tietyn tavoitteen saavuttamiseen liittyvät päätökset ovat tahdonalaisia prosesseja ja niitä edeltää motivationaalinen tila. Cornon (1989) mukaan motivaatioon liittyvät prosessit edistävät sitoutumista toimintaan. Tahtoon

¹⁴ Attribuutti: olennainen ominaisuus; kyvyt ja persoonallisuuden piirteet (Aikio & Vornanen 1999).

liittyvät prosessit taas ohjaavat ja toteuttavat päätöksiä. Voimakkaastikin motivoituneen henkilön saattaa olla vaikea asettaa selkeitä tavoitteita ja toteuttaa intentioitaan. Häiritsevä tekijä voi olla esimerkiksi toisten ihmisten asettamat pakotteet. Ihmiset ovat itsetietoisia, heillä on kyky introspektiivisesti (itsehavainto, omien sielullisten tapahtumien tietoinen tarkkailu) reflektoida omia toimintojaan. Ihmisellä on kyky säädellä toimintojaan ja tehdä tahdonalaisia valintoja. Tahdon avulla ihminen voi tarvittaessa turvautua itsemotivointistrategioihin tai hallita tehottomuuden ja avuttomuuden tunteita. Se, mitä hän jostakin ajattelee, riippuu hänen mielenkiinnostaan, arvoistaan, tiedoistaan, elämänhistoriastaan ja vallitsevasta ympäristöstä. (Weiner 1990; Binswanger 1991; Corno 1993; Ruohotie 2000, 80–81.)

Rand (1988) sanoo, että sosiaalinen ympäristö ei voi pakottaa yksilöä ajattelemaan tai estää häntä ajattelemasta. Sen sijaan se voi innostaa tai lannistaa; se voi rohkaista ajattelua, paheksua tai lannistaa ajattelua (Rand 1988, 102; Ruohotie 2000, 81). Tahdon ja motivaation (konaation) aluetta Snow ym. (1996) kuvaavat erilaisten dynaamisia piirteitä yhdistävänä tahdonalaisina rakenteina ja prosesseina, motivaatioon liittyvinä tekijöitä ja niiden seurauksina. Yhteydet ovat vahvasti sidoksissa kontekstiin (Corno 1993; Ruohotie 2000, 81). Tahto ja motivaatio ovat sidoksissa tehtävään ja yksilöllisiin ominaisuuksiin, kuten kognitiivisälyllisiin kykyihin ja vahvistamiskokemuksiin. Motivaatiotekijöihin kuuluvat muun muassa yksilölliset suoriutumistarpeet, epäonnistumisesta aiheutuvat pelot ja suoritustavoitteet. Tavoitteiden valintaan ja motivaatioon sisältyvät minäkäsitys, omanarvontunto ja tehokkuususkomukset. Lisäksi näihin kuuluvat arvot, asenteet ja mielenkiinnon kohteet. Tahtoon ovat sidoksissa tavoitteisiin pyrkimisen konstruktio, jotka auttavat yksilöä suunnitelman ja aikomusten toteuttamisessa. (Ruohotie 2000, 83.)

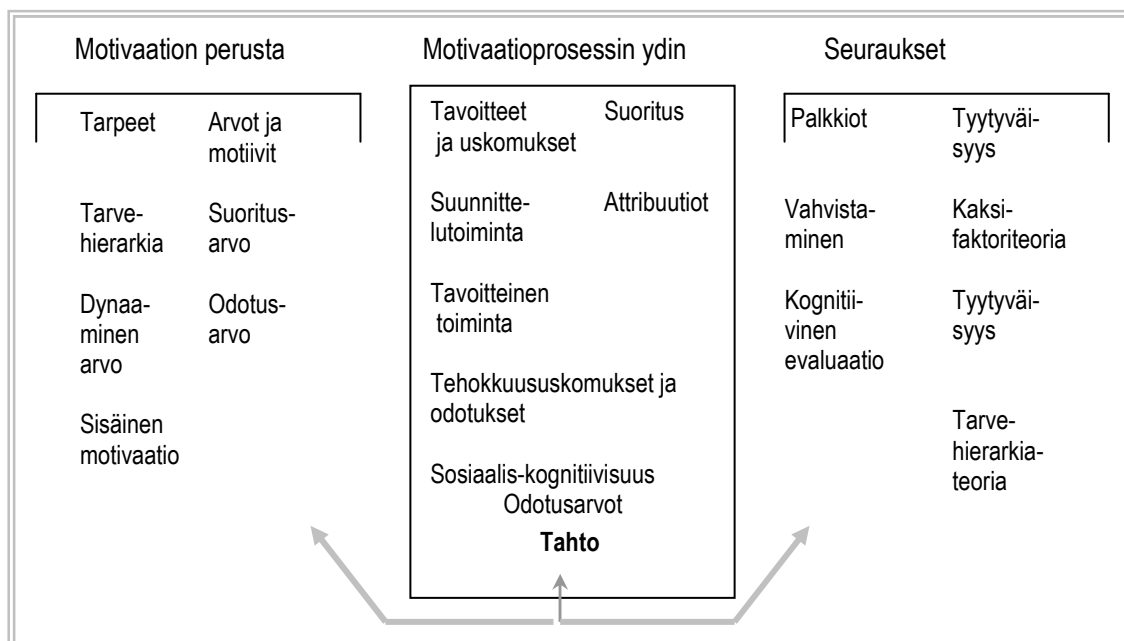
Konatiiviset tekijät voivat vaikuttaa muun muassa kognitiivisiin kykyihin, tunteisiin ja henkilökohtaisiin sekä tilannesidonnoiksi tekijöihin. Tahdon alueeseen liittyvät toisiin kohdistuvat orientaatio. Ihmiset myös pyrkivät käytöksellään vaikuttamaan toisten ihmisten toimintoihin (esim. Willingham 1985; Snow ym. 1996; Ruohotie 2000, 83). Myös johtajat pyrkivät vaikuttamaan henkilöstönsä käyttäytymiseen. Tätä vaikutusta kuvataan käsitteillä suostuttelutaito, empatia ja sosiaalinen kompetenssi. Ulkoa ohjautuvat konstruktio ja henkilökohtaiset tyyli voivat ilmetä monissa kognitiivisissa taidoissa, strategioissa ja menettelytavoissa. (Ruohotie 2000, 83–84.)

Motivaatio käsittää ne psyykkiset prosessit, jotka aiheuttavat kiinnostuksen heräämisen, suuntautumisen ja toiminnan jatkuvuuden (Ilgen & Klein 1988; Ruohotie 2000, 89). Ihminen tulee nähdä perusluonteeltaan aktiivisena, tavoitteisiin suuntautuvana ja palautehakuisena, ulkomaailmaa ja minää koskevaa tietoa etsivänä (Rauste von Wright & Wright 1994; Ruohotie 2000, 90). Ulkoisen tavoiteorientaation vaikutteina ovat esimerkiksi palkkiot tai hyväksytyksi tuleminen. Vahvan sisäisen orientaation omaavat henkilöt ponnistelevat usein muita kovemmin ja sitkeämmin. Työn mielekkyyteen kuuluvat yksilön uskomukset tehtävästä tai sen tärkeydestä, hyödyistä ja kiinnostavuudesta. Odotuskomponentteja ovat yksilön uskomukset omista kyvyistä ja odotukset menestymisestä. Tehokkuususkomuksilla tarkoitetaan yksilön uskomuksia omista kyvyistä, tehtävästä tai tavoitteesta suoriutumisesta. (Ruohotie 2000, 89, 94.)

Ammatillista kehittymistä edistävät itsesäätelyvalmiudet ovat konatiivisen

alueen rakenteita (Ruohotie 1998; 2000; 2001; 2002a, 28). Itsesäätelyllä Ruohotie tarkoittaa oppimisen tahdonalaista kontrollia, mikä edellyttää oman toiminnan tietoista ja kriittistä tarkastelua ja arviointia. Tässä prosessissa motivaatiolla ja tahdolla on keskeinen sija. Tahdonalaiset prosessit liittyvät minän ja tehtävän hallintaan: kyky reflektoida, ymmärtää ja kontrolloida omaa oppimista.

Ruohotien (mm. 2002a) mukaan konatiivisen alueen motivaatioon liittyviä rakenteita ovat saavutusorientaatiot (ego- ja tehtäväorientaatio, suoritustarve) ja orientaatiot itseen (tehokkuus- ja kontrolliuskomukset) sekä minäarvostus. Tahdonalaisia rakenteita ovat toiminnan kontrollisstrategiat (metakognitiiviset taidot, kriittinen ajattelu ja resurssien hallinta) sekä orientaatiot muihin. Parhaimmillaan oppiminen edistää metakognitiivisia ja motivationaalisia valmiuksia. Motivationaaliset prosessit edistävät toimintaan sitoutumista. Motivaatio on sidoksissa oppijan tavoiteorientaatioon, arvoihin, uskomuksiin ja odotuksiin. (emt. 28–29.) Kuvio 12. esittää Ruohotien (1993, 18; 1994) muunnelman Locken (1991) laatimasta mallista; motivaatioprosessin sekvenssikuvauks (Ruohotie 2000, 91).



Kuvio 12. Motivaatioprosessin sekvenssikuvauks: Ruohotien muunnelma Locken (1991) mallista (Ruohotie 1993, 18; 1994; 2000, 91).

Tarveteorioista tunnetuimpia on Maslowin (1954; 1970) tarveteoria. Tarve on sisäinen tila, jonka seurauksena eri vaihtoehdot vaikuttavat haluttavilta. Tyydyttämättömän tarve luo jännitteitä. Maslowin tarvehierarkiassa on viisi eri tasoa, joista alimman tason tarpeiden tulee olla tyydytetty ennen kuin ylemmän tason tarpeiden merkitys korostuu. Maslowin tarveteoria perustuu oletukselle, että ihmiset ovat kasvuhakuisia ja he pyrkivät siirtymään tarvetasolta toiselle kohti ylintä hierarkian tasoa. (Juuti 1989, 35.)

Uudistavan oppimisen prosessi liittyy autonomisuuteen, kriittiseen reflektioon ja itseohjautuvuuteen sekä kykenevyyteen. Autonomisuudella Ruohotie (2000) tarkoittaa omien ponnistelujen säätelyä oppimisstrategioiden avulla. Henkilökohtainen autonomia suosii kokeilua, yritystä ja erehdystä myös ajattelun tasolla. Ajattelu puolestaan merkitsee piilevän tietovarannon kasvua, mikä saattaa näkyä intuitiivisina ongelmanratkaisuina. Itsereflektio on uudistavan oppimisen peruskäsite. Mezirow (1991) määrittelee uudistavan oppimisen käsitteen prosessiksi, jonka avulla arvioimme kriittisesti pyrkimystämme tulkita kokemusta ja sen merkitystä. Itsereflektio edellyttää oman sisäisen toiminnan tiedostamista ja tulkintaa sekä motiivien tarkastelua. Seibert (1996; Ruohotie 1998, 26–28) huomauttaa, ettei itsereflektio saa olla narsismia; reflektio voi kohdistua myös toisten tarpeisiin ja sosiaaliseen ympäristöön. Taulukko 2. esittää reflektioon liittyviä keskeisimpiä käsitteitä ja näkökulmia

Taulukko 2. Reflektioon liittyviä käsitteitä (Seibert 1996, 250; Ruohotie 1998, 113).

Lewin (1951)	Reflektio: vahvistaa opittua käyttäytymistä ja johtaa uusiin tai tai korkeamman tason abstraktioihin (erottaminen, valikointi)
Kolb (1984)	Reflektiivinen tarkastelu: huolellista pohdintaa ja kuvausta, jonka tavoitteena on tilanteiden ja niiden merkitysten ymmärtäminen
Mezirow (1991)	Sisällön reflektointi: omien havaintojen, tunteiden, ajatusten ja tekojen pohdintaa Prosessin reflektointi: ongelmien ratkaisuun käytettyjen strategioiden pohdintaa Perusteiden reflektointi: omille kokemuksille annettujen merkitysten tiedostaminen ja kriittinen arviointi
Marsick (1987)	Reflektiivisyys: oman itsen ymmärtämiseen kohdistuva ajattelu
Schön (1987)	Toiminnan aikana tapahtuva reflektio: sen pohdintaa, mitä kulloinkin on tekemässä Toiminnan jälkeen tapahtuva reflektio: kokemuksen pohdintaa jälkepäin

Tavoitteellinen oppiminen ja osaaminen edellyttävät yksilöltä metakognitiivisia valmiuksia. Metakognitioilla tarkoitetaan yksilön valmiuksia hankkia tietoja omista sisäisistä prosesseistaan, kuten esimerkiksi kykyä *nähdä*, mitä hän ymmärtää ja mitä ei, ja hänen taitojaan säädellä tavoitteellisesti omaa sisäistä toimintaansa eli sovittaa toiminnot kulloisenkin tehtävän vaatimuksia vastaavaksi. Rauste von Wright (1991, 13), Mezirow (1991, 104; Ruohotie 2000, 91) määrittelevät reflektion prosessiksi, jossa arvioidaan niiden pyrkimysten sisältöä, prosessia ja lähtökoh-
taa, joilla tulkitaan ja annetaan merkityksiä kokemukselle.

Mezirow (1991, 109) on kehittänyt transformaatioteoriaa erityisesti kriittisen reflektiivisen toiminnan osalta. Transformaatioteoria pyrkii selvittämään niitä prosesseja, joiden avulla kokemusten tulkintaa koskeva viitekehys muotoutuu eli transformoituu. Tämän teorian mukaan aikuisen kehittyminen merkitsee sitä, että trans-

formaatio johtaa integroituneempaan perspektiiviin ja että perspektiivin muutos on keskeinen kehittymisen prosessi. Prosessin integraatio sisältää suunnittelun, kuvitteellisen itseprojektion¹⁵ ja sitoutumisen uuteen elämäntapaan. Mezirowin kehityksen määrittäminen on sukua Kolbin (1984) määrittämiselle yksilön pyrkimyksistä integriteettiin¹⁶. (emt.)

Habermasin (1990) mukaan kriittiseen reflektioon liittyy kysymys vapautumisesta, joka on myös pyrkimystä identiteetin löytämiseen ja omasta itsestä tehtävään oikeaan tulkintaan. Sen tulee kuitenkin tapahtua yhdessä sellaisten ihmisten kanssa, joita voi kunnioittaa ja joiden kanssa voi saavuttaa yhteisymmärryksen. (Habermas 1990; Anttila 1996, 145.)

Mezirowin (1991; 1996) kriittisen reflektion ja transformatiivisen oppimisen teorian kautta voidaan ymmärtää myös oppimista työyhteisössä. Tämän mukaan transformatiivinen oppiminen edellyttää kriittistä reflektiota. Jos toiminta ei ole reflektiivistä, ei myöskään oppiminen ole sitä. Transformatiivisen oppimisen tasolla reflektio kohdistuu myös toiminnan perusteisiin, vallitseviin oletuksiin, uskomuksiin ja arvoihin, jolloin koko toimintaa ohjaavat merkitysperspektiivit muuttuvat ja saavat uuden sisällön. (Järvinen & Järvinen 2000, 97; Ruohotie & Honka 2003, 40.)

Uudistavan oppimisen teoria keskittyy merkitysten määrittämiseen sekä sosiaalisesti että yksilöllisesti. Perspektiivien muuttuminen on kognitiivinen prosessi, jossa yksilön merkitysskeemoissa ja merkitysperspektiiveissä tapahtuu radikaaleja muutoksia. Transformaatiossa tietoa ei vain omaksuta ja sovelleta, vaan se muuntaa sekä oppijan persoonaa että toimintaympäristöä. (Ruohotie 2003, 32.) Uudistavan oppimisen subjekti voi olla sekä johtaja itse että työntekijä. Oppiminen ei välttämättä merkitse muutosta, vaan se voi liittyä pysyvyyden korostamiseen ja olemassa olevan säilyttämiseen. Vanhaa uusintava oppiminen ei riitä kehittyvissä organisaatioissa, jossa ongelmien ratkaisut edellyttävät laadullisesti uudenlaisten ratkaisujen tuottamista, ja valmiuksia tuottaa jatkuvasti uusia ajattelu- ja toimintamalleja. Tämän vuoksi tarvitaan *uudistavaa eli transformatiivista oppimista*, joka perustuu kriittiselle reflektiolle. (ks. Ruohotie 1998, 14.)

Reflektio esitetään myös mentaalisenä toimintona, jota kuvataan datan kokoamiseksi ja jäsentämiseksi kokemuksista. Reflektio kohdistuu sekä omaan, että toisten tekemisiin ja tarpeisiin. Reaaliaikaisen reflektion ytimessä ovat tarkoitukselliset kysymykset, luontevuus, tavallisiin työtehtäviin liittämisen ja ajatusten selkeyttäminen sekä itselle että muille. (Ruohotie 1998, 116.) Mezirowin (1991; Ruohotie 1998, 24) mukaan uudistavassa oppimisessa on kyse uuden merkityksen tai kokemuksen tulkinnan konstruointi- ja omaksumisprosessista. Tähän prosessiin liittyy olennaisesti kokemusten kriittinen, reflektiivinen tarkastelu, jonka tuloksena on uusi tulkinta, joka puolestaan ohjaa myöhempää toimintaa, ymmärtämistä ja arvottamista.

Teorian mukaan merkitykset rakentuvat ja käsitteet muodostuvat kielen avul-

¹⁵ *Itseprojektiio: Freudin (1856–1939) teorian mukaan itseprojektiio liittyy minän puolustusmekanismeihin, jotka ovat psyykkisiä mekanismeja. Ne vääristävät tietoisuuden sisältöä tiedostamattomasti samalla kun ne vähentävät ahdistusta. Taustalla on ihmisen taipumus välttää negatiivisia epämiellyttäviä tunteita, pelkoa, ahdistusta, sisäisen kuoleman tunnetta, hallitsemattoman voimakkailta tuntuvia tunnekokemuksia tai itsetunnon alentumista. (Tiedostamaton.net/defenssit.*

¹⁶ *Integriteetti: Eheys (Mezirow 1991).*

la, joka voi syntyä ja kehittyä vain sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja siksi se on erityisen merkityksellistä työyhteisössä. Ihminen tarkastelee ympäristöään ja todellisuutta kolmen eri merkitysperspektiivin avulla: 1) *episteemiset* merkitysperspektiivit (tietämisen perusteet) suuntautuvat tietoon, tiedon hankintaan ja käyttöön, 2) *sosiolingvistiset* merkitysperspektiivit suuntautuvat sosiaalisiin normeihin, kulttuuriin odotuksiin ja sosialisointiin, 3) *psykologiset* merkitysperspektiivit muodostuvat yksilön omasta minäkäsityksestä, tarpeista, estoista, puolustusmekanismeista, tavoista ja muista ominaisuuksista. Muutokset merkitysperspektiiveissä ovat uuden tiedon syntymisen ehto. (Ruohotie 1998, 24–26.)

Uudistavan oppimisen prosessi tuottaa itseohjautuvuutta. Tämä edellyttää oppijalta sosiaalisia ja metakognitiivisia valmiuksia, kuten yhteistoiminnallisen oppimisen ja palautteen hyödyntämisen ja kyseenalaistamisen taitoja sekä ymmärtämisen tarkkailua ja kriittistä ajattelua. Kun oppija saa tietoa kriittisen itsereflektion avulla, tieto on emansipatorista ja johtaa kasvuun. Uudistavan oppimisen vaatimuksena ja tavoitteena on se, että oppija tuntee itsensä kykeneväksi. Tämä puolestaan edellyttää oppijan voimavarojen vapautumista niin, että hän kykenee vapaasti osallistumaan kriittiseen keskusteluun ja sen tuloksena tapahtuvaan toimintaan. (Ruohotie 1998, 26–28.)

3.7 Empatia ja intuitiivisuus johtamisessa

Käsite empatia tulee Kreikan ilmaisusta *em pathos*, tuntee sisälle. Tämä tarkoittaa kykyä asettaa itsensä toisen henkilön asemaan ja ymmärtää toisen tunteita. Empatia on *sympatian*¹⁷ tapaan myötätuntoa, mutta *sympatia* on kanssa tuntemista, kun empatia taas on toisen sisällistä ymmärtämistä. (Peda.net Verkkoeräjä 2007.) *Empatia* käsittää tajun muiden tunteista, tarpeista ja huolenaiheista (Goleman 1998, 42–43). Empatia on kykyä samaistua hetkellisesti toisen ihmisen tilanteeseen ja yrittää ymmärtää, miksi toinen tuntee tietyllä tavalla ja mitä hän tuntee tai ajattelee – miksi toinen toimii siten kuin toimii. Empatia edellyttää kykyä lukea ei-sanallisia viestejä, ilmeitä, eleitä, äänensävyn vaihteluita ja kehonkieltä. Empatiaa voi oppia ja sitä voi tietoisesti kehittää. Aidon empatian perusta on ihmiskäsityksissämme, miten me hahmotamme itsemme ja toiset ihmiset elämässämme. (Saarinen 2001, 76.)

Empatia luo edellytyksiä positiivisten asenteiden muodostumiselle, sillä asenteisiin liittyy tunnetta. Empatian avulla voidaan kehittää myös työympäristöä inhimillisemmäksi ja luovemmaksi. Empatia on keino ja taito laajentaa itsetiedostusta ja toisen arvostusta ja siksi se tulisi nähdä luonnollisena osana itsensä kehittämistä. (Kalliopuska 1984, 83–84, 150–151.) Johtajalla tulisi olla empaattisuutta ja proaktiivisuutta, jonka avulla hän tavallaan aistii esimerkiksi, mitä henkilöstö jostakin tietystä asiasta ajattelee, millaisia asioita arvostaa tai mitkä asiat ovat ensisijaisia kiinnostuksen kohteita. Empatian ja proaktiivisuuden yhteydessä on mielekästä tarkastella myös intuitiota osana johtamisen tunneällyn kompetensseja.

¹⁷ *Sympatia*: kreik. *sympa theia*: myötätunteminen, myötätunto, toisen henkilön mielihyvän kokeminen omana mielihyvä (myötäilo) tai tuskana ja mielihyvä (säälä) (Aikio & Vornanen 1991, 595).

Parikh (1994, 15–20, 47, 101–115; Juuti 2001, 348) on pyrkinyt etsimään apua johtamisen haasteisiin intuitiosta, joka on vastakohta analyttisille johtamiskäymyksille. Parikhin mukaan intuitiivinen ajattelu toimii tietoisuuden syvimpien rakenteiden tasolla. Intuitiivisen ajattelun esille saamiseksi voidaan hiljentyä ja hyväksyä mielen, kehon ja tunteiden yhteys. Parikh esittää, että intuitiivinen johtaminen on arjen asiantuntemuksen ja toiminnan reflektointia sekä äännettömän taidon hyväksikäyttöä. (Juuti 2001, 348.)

Intuitiosta ei puhuta yleensä tieteellisenä ilmiönä, vaikka tunnetuin intuitiivisuuden puolustaja on ollut tiedemies, nimittäin Einstein (1879–1955). Perinteisesti intuitio on tulkittu vastakohtana rationaaliselle tietämiselle. Toinen kuuluisa tiedemies Salk (1914–1995) on sanonut: *Intuitio sanoo rationaaliselle ajattelullesi mitä tehdä seuraavaksi*. Rationaaliseen ajatteluun voidaan liittää intuitiivisuus ja intuitiiviseen tiedostamiseen liittyy myös rationaalisia tekijöitä. Rationaaliossa ajattelussa käytetään sanoja ja mielikuvia ja liikutaan käsitteiden maailmassa, mutta näiden väliset yhteydet ymmärretään intuition avulla. Intuitiivinen tiedostaminen järjestää käsitteet ja sanat sekä mielikuvat uudella tavalla saaden aikaan mielekkäitä ajatuskokonaisuuksia. Näin ollen rationaalinen ja intuitiivinen tiedostaminen ovat lähellä toisiaan. (Dunderfelt 2001, 151–152.) Ihminen saa ikään kuin tietoa tapahtumista, joihin hänellä ei ole tietoista yhteyttä. Hän vain tietää selittämättömällä tavalla, mitä seuraavaksi tulee tapahtumaan tai hän ymmärtää intuitiivisesti, mitä toinen ihminen ajattelee. (vrt. Dunderfelt 2001, 43, 160–162.)

diSessa (2000, 238–239) väittää intuitiivisia teorioita epäyhtenäisiksi, irralliseksi havainnoiksi ja tiedon palasiksi. Hänen mukaansa syvempi ymmärrys voi perustua vain ihmisen järkeen ja tietämykseen. Karmiloff-Smith (1988) ja Keil (1989) ovat sitä mieltä, ettei ihmisen mieli ole tyhjä taulu, vaan yksilö tulkitsee aktiivisesti ja yrittää ymmärtää ympäröivää maailmaa sekä rakentaa tätä varten omia intuitiivisia teorioitaan (Hakkarainen ym. 2004, 89–92). Intuitiivisuudella viitataan yleensä piirteeseen tai ominaisuuteen. Tässä tutkimuksessa intuitiivisuus ymmärretään läheisesti emootioihin, tuntemuksiin ja aistimuksiin liittyvänä piirteenä tai ominaisuutena, ja se esitetään yhtenä emotionaaliosena johtamiskompetenssina.

3.8 Keskeisiä käsitteitä kokoava viitekehys ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen taustateorioina ovat transformationaalinen oppiminen ja johtaminen sekä tunneäly johtamisessa. Transformationaaliosuus merkitsee muutosta, muuttamista, muuntamista, siirtämistä, uuden luomista ja uudistumista. Mezirow (1996) kuvaa persoonalliseen muutokseen johtavaa uudistavaa oppimista transformationioprosessina ja merkityksenantona. (Mezirow 1996, 162; Ruohotie 2000, 184.) Transformationaalinen johtajuus kuvataan usein voimaannuttavana ja inspiroivana (mm. Hackman & Johnson 2000, 89–91). Johtajan tulee pyrkiä täyttämään henkilöstön perustarpeet, mutta hänen tulisi tyydyttää myös heidän persoonallisuuteen liittyviä tarpeitaan (vrt. Hackman & Johnson 2000, 89–91). Tässä tutkimuksessa transformationaalinen johtaminen ymmärretään siten, että johtajat pyrkivät motivoimaan henkilöstöä (ks. Bass & Avolio 1994) sekä luomaan mahdollisuuksia uu-

distavalle oppimiselle ja osaamisen kehittymiselle merkitysten kautta. Taulukko 3. esittää tutkimuksen avainkäsitteet, teoriat, näkökulmat ja teoreettisen mallin (soveltaen Järvinen ym. 2002), jolla pyritään kuvaamaan transformationaalisen oppimisen ja johtamisen yhteyttä.

Taulukko 3. Tutkimuksen avainkäsitteet, teoriat, näkökulmat ja teoreettinen malli.

Keskeiset käsitteet ja teoriat	Transformationaalinen oppiminen Kriittinen reflektio	Johtamis-kompetenssit Tunneälyn kompetenssit Moniälykkyys	Transformationaalisuus johtamisessa	Konstruktioerot: Affektiivinen Konatiivinen Kognitiivinen
Näkökulmia teorioihin ja käsitteisiin	Transformationaalisen oppimisen muodot: Yksi-, kaksi- ja kolmesilmukainen oppiminen Eksplisiittiset ja implisiittiset prosessit Oivaltava oppiminen	Johtamisen piirteet Tunnetietoisuus Emansipatorisuus	Johtaminen aktiiviteetteina Johtajuus sosiaalisina vaikuttamisprosesseina Jaettu johtajuus Dialogi Empowerment	Kontingenssiteoria Merkitykset Motivaatio Tilannetietoisuus Intuitio Metakognitiot Inhimillinen pääoma
Teoreettinen malli	Työssä oppimisen prosessimalli (Järvinen ym. 2002) soveltaen		LMX-teoria (Leader-member exchange)	

Muutokseen liittyy uuden oppiminen. Uuden oppimisen lähtökohtana kuvataan merkitysprosesseja, joihin johtaja voi vaikuttaa johtamisen sosiaalisten prosessien kautta. Lord ja Smith (1999) sekä Ruohotie (2000, 29) esittävät, että kognitioiden ja affektien yhteydet työsuoritukseen välittyvät johtamisen sosiaalisten prosessien kautta. Nämä prosessit vaikuttavat epäsuorasti myös työntekijän emotionaaliin rakenteisiin.

Moniälykkyys yhdistetään usein johtamisen kompetensseihin, joista tässä tutkimuksessa muita lähemmin tarkastellaan emotionaalista älykkyyttä ja intuitiivisuutta. Mekaanisen ja hiljaisen älykkyuden lisäksi Bass (2002, 106) esittää johtamisessa tarvittavan *kognitiivista, sosiaalista ja emotionaalista* älykkyyttä. Barrowin ja Milburnin (1990, 157) mukaan moniälykkyys voidaan johtamisessa nähdä johtajan kykyä ryhtyä aktiviteetteihin, jotka ovat vaikeita, kompleksisia, abstrakteja, tehokkuutta vaativia, tavoitteenmukaisia ja sosiaalisesti arvostettuja; toisaalta myös kykyä ylläpitää näitä aktiviteetteja tilanteissa, joissa vaaditaan keskittymiskykyä ja tunteiden hallintaa. (Ruohotie 2000, 77.)

Johtaja tarvitsee *kognitiivista älykkyyttä* erilaisten abstraktien ja monimutkaisten ongelmanratkaisujen soveltamisessa. *Sosiaalista älykkyyttä* kuvaavat sosiaalisuus, sosiaalinen rohkeus, ystävällisyys, hienotunteisuus, yhteistyökyky, ajattelevaisuus ja itsetarkkailu. (Barrick & Mount 1991; Bass 2002, 106.) *Emotionaalinen älykkyys* liittyy Saloveyn ja Mayerin (1990) sekä Golemanin (1995) mukaan sosiaaliseen

älykkyyteen. Emotionaalisesti älykäs johtaja on moraalisesti kypsä, hän on emotionaalisesti tasapainoinen sekä terveellä tavalla itsetietoinen (vrt. Bass 2000, 106). Emotionaalisesti älykäs johtaja ymmärtää toisen ihmisen tunteita alistamatta toista tai tulematta itse riippuvaiseksi toisesta ihmisestä (Foord 1999; Bass 2002; Sydänmaanlakka 2006, 173).

Voidaan olettaa, että asiantuntijaorganisaatioissa johtamisen erityinen haaste on vaikuttaa henkilöstön jäsenten emotionaalisiin rakenteisiin mahdollistamalla niissä uutta luovia merkityksiä. Merkitysten luomisessa olennaisena tekijänä nähdään johtamisen sosiaaliset prosessit, joissa ilmenevät johtajan tunneälytaidot, mutta myös moniälykkyyden osatekijät.

Edellä kuvatun perusteella tutkija olettaa, että tunneälytaitoinen johtaja pyrkii sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa edistämään työntekijän suorituspotentiaalia myös emotionaalisesti. Keskeisenä mekanismina tässä voidaan ajatella transformationaalisuutta. Voidaan myös olettaa, että tunneälyn ja transformationaalisuuden yhdistelmä luo mahdollisuuksia vaikuttaa toisen yksilön merkityskokemuksiin ja siten se osaltaan luo edellytyksiä uusille ajattelumalleille ja uudistavalle oppimiselle. Tutkimustehtävää lähestytään tarkastelemalla johtamisen tunneälyn kompetensseja, joita kohdeorganisaation henkilöstö ja heidän esimiehensä arvioivat. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Millaiseksi kohdeorganisaation henkilöstö, esimiehet ja johtajat arvioivat johtamis- ja tunneälyn kompetenssit organisaationsa johtamisen kontekstissa?
2. Miten johtaminen on yhteydessä henkilöstön motivaatioon, toimintastrategioihin ja osaamisen kehittymiseen?
3. Millainen vaikutus johtamisella on henkilöstön emotionaalisiin rakenteisiin?
4. Millaiset johtamisen tunneälyn valmiudet ovat merkityksellisiä muutoksen ja sen edellyttämän transformationaalisuuden kannalta?

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimuksen paradigma

Tutkijalla oli tutkittavasta ilmiöstä, asiantuntijaorganisaation johtamisesta, esioletus, jonka pohjalle tutkimuksen viitekehys ja filosofinen ajattelumalli rakentuivat. Gadamer (1977) sanoo, että tulkinta ja ymmärtäminen ovat aina riippuvaisia esioletuksesta eli lähtökohdista. Lähtökohdista valitussa paradigmassa täytyy olla perususkomukset siitä, mitkä tekijät ovat rajoittavia, ketkä ovat asian omistajia, millainen on maailman luonne ja kunkin yksilöllinen paikka siinä. (Denzin & Lincoln 1994, 108.) Kuhn (1962) esittää paradigman oletuksena maailman perusolemuksista, Drucker (1999) taas sanoo sitä perususkomukseksi todellisuudesta. Clarcken ja Cleggin (2000, 9) mukaan paradigma tarkoittaa kehystä tai mallia, jotka selittävät maailmaamme. He painottavat havainnointia, ymmärtämistä ja tulkintaa. Dilts (1997, 248) määrittelee uskomuksen varmana pitämiksemme yleistyksiksi, jotka koskevat ympäristöämme, käyttäytymistämme, taitojamme, identiteettiämme tai merkityksiä. Kukaan ei voi muuttaa kenenkään toisen uskomuksia – toinen ihminen voi ainoastaan ymmärtää ja ohjata toisen muodostamaa uusi uskomusta esimerkiksi itsestä tai asiasta. Uusien uskomusten tarkoitus on saada aikaan näkemyksellisiä muutoksia ja motivoida yksilö toimimaan uuden uskomuksen suuntaan. (Dilts 1997, 39.)

Filosofian tarkoitus on auttaa meitä ymmärtämään maailmaa ja itseämme paremmin. Sananmukaisesti se tarkoittaa *viisauden rakastamista* (kreik. *philia*, ystävyys, *sofia* viisaus). (Kotkavirta & Nyyssönen 1998, 7–8, 14.) Filosofialla tarkoitetaan suuntautumista ajattelemaan omia lähtökohtia, periaatteita ja edellytyksiä. Denzin ja Lincoln (1994, 108) esittävät neljän vaihtoehdoisen tutkimusparadigman perususkomukset suhteessa *ontologiaan, epistemologiaan ja metodologiaan*. Konstruktivismissa ontologia on suhteellista ja kohdistuu paikalliseen konstruoituun todellisuuteen.

Ontologia käsittelee todellisuuden luonnetta; mitä siitä voidaan tietää ja miten asiat todella ovat, jos siitä jotakin tiedetään. Muita kysymyksiä ovat esteettiset tai moraaliset merkitykset ja tieteellisen tutkimuksen laillisuus. (Denzin & Lincoln 1994, 108.)

Epistemologia kohdistuu siihen, mikä on tiedon suhde ja luonne sekä mitä todella voidaan tietää (Saarinen 1994). Epistemologiset uskomukset korostavat tiedon siirrettävyyttä, subjektiivisuutta ja luovuuden löytymistä. Metodologia tämän tutkimuksen lähestymistavassa on luonteeltaan hermeneuttinen ja dialektinen (vrt. Denzin & Lincoln 1994, 109). Tässä tutkimuksessa tiedossa lähdetään teoriasta ja päädytään empiriaan. Tiedon sisältö korostaa tutkittavien merkitystodellisuutta, jota tutkija tulkitsee ja kuvailee.

Metodologia tarkoittaa sitä, kuinka ja millä menetelmillä tutkija löytää sen, mitä hän uskoo löydettävän tai mitä hän haluaa löytää. Metodoin täytyy kuitenkin olla ennalta harkittu, sovitettu ja määritelty tutkimuksen luonteeseen. (Denzin & Lincoln 1994.) *Teleologinen* selitys tarkoittaa todellisuuden oletettuun päämäärään

tai lopputulokseen pyrkimystä (Saarinen 1994, 288), johon tässäkin tutkimuksessa tutkija pyrkii etsimällä vastauksia asettamiinsa tutkimuskysymyksiin.

Hermeneuttisen ajattelumallin mukaan saavutettu teoreettinen ymmärrys on esioletusta suhteessa uuteen, samaakin aihetta käsittelevään tutkimusprosessiin, jossa on mahdollista jälleen saavuttaa yhä syvällisempi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Olennaista ymmärryksen syventämisessä on liikkuminen rajatusta ilmiöstä kokonaisuuteen, jonka osa se on ja jälleen takaisin samaan yksittäiseen ilmiöön, kuten tämänkin tutkimusilmiön tarkastelussa liikutaan *deduktiivisesta* (yleisestä) *induktiiviseen* (yksittäiseen) ja päinvastoin. Siten tieteellinen tieto on luonteeltaan muuttuvaa ja jatkuvasti kehittyvää tutkittavassa ilmiössä.

Eettisyys tutkimuksen tekemisessä on olennaista johtuen siitä, että myös muiden tutkimukseen osallistujien arvot ovat siinä mukana. Konstruktivisessa lähestymistavassa tutkimuksen tulokset eivät ole suhteutettavissa kaikkeen kehittämiseen sellaisenaan. (Denzin & Lincoln 1994, 112–116.) Tutkija pyrkii tuloksia analysoidessaan etsimään sanallisen merkityksen takaa toista todellista merkitystä (ks. Kusch 1986, 13). Käsitusten ja kuvausten tulkinta on kuitenkin aina suhteuttamista kulloisiinkin käsityksiin ja käytäntöihin (Määttänen 1995, 230). Mukana tutkimuksessa ovat myös tutkijan ihmiskäsitys, johtamiskäsitys, ymmärrys, kokemukset ja merkitykset.

Ihmiskäsitys johtamisen ja oppimisen lähtökohtana

Empiirinen tutkimus tuottaa tutkimusalueeltaan kuvauksia ihmisestä, ihmisen ajattelusta tai toiminnasta. Nämä perustuvat aina jollekin ihmiskäsitykselle. Ihmiskäsityksen analyysi pyrkii paljastamaan, mitä ihminen pohjimmiltaan on. Vaikka tutkija ei tietoisesti valitse ihmiskäsitystään, kietoutuu hän tutkimuksessaan aina välttämättömästi johonkin ihmiskäsitykseen, koska tutkijan hypoteesi ja tutkijan valitsema metodi edellyttävät jotakin tietoa tutkimuskohteesta ihminen. (Rauhala 2005, 93.)

Ihmiskäsityksellä tarkoitetaan yleistä perusasennoitumista ihmiseen. Ihmiskäsitys paljastaa, millaisissa olemisen perusmuodoissa ihminen on tullut todelliseksi. Ihmistutkimuksessa vallitseva ja ihmisen eri olemuspuolia valaiseva monitieteisyys pyrkii empiiris-tieteellisesti kuvaamaan ja selittämään ihmistä kokonaisuutena, mikä ei kuitenkaan koskaan ole täydellinen totuus. Tietomme ihmisestä on *relatiivista*, suhteellista. Siksi ihmistutkimus ei ole koskaan valmis, vaan se on jatkuvasti matkalla yhä täydellisempään ihmisen ymmärtämiseen siinä, mitä ihminen on. (Rauhala 1989, 15–17, 21.)

Aikojen kuluessa on syntynyt erilaisia ihmiskäsityksiä, joita on analysoitu, tyypitelty, jaoteltu ja kehitelty ihmisen olemassaolon ontologis-filosofisessa tarkastelussa. Nykyaikaisissa ihmiskäsitysten analyyseissa on pyritty sovittamaan eri ihmiskäsitystyyppejä siten, että ihmisen eri olemuspuolet muodostavat kokonaisuuden, *monipluralistisen* ihmiskäsityksen. Tämän ihmiskäsityksen mukaan ihminen on kokonaisuus, silti *ykseys erilaisuudessa*. Tätä ihmisen kokonaisvaltaisuuden ilmentymää ja ihmiskäsitystä kutsutaan myös *holistiseksi* ihmiskäsitykseksi (kreik.

holos tarkoittaa *kokonainen*). (Rauhala 1989, 22.)

Raatikaisen (1990, 129) mukaan ihmiskäsitys on osa maailmankuvaa. Vasta ajattelemalla käsittää, mitä on sisäistänyt ja siksi oman ihmiskäsityksensä tutkimiseen ja tuntemiseen vaaditaan kiinnostusta. Jos ihmiskäsitykseen ei kiinnitetä huomiota eikä sitä tarkastele, se on olemassa mutta se ei kehity. Kehitykseen tarvitaan aina vuorovaikutusta. Jos on tietoinen ihmiskäsityksensä perusteista ja sitä muovavista tekijöistä, käsityksiään voi tietoisesti laajentaa ja kehittää.

Ihmistä oppijana tarkastellaan yleensä erilaisten oppimiskäsitysten avulla. Oppimiskäsityksiä ovat muun muassa behaviorinen, humaninen, kokemuksellinen, eksistentiaalinen, kognitiivinen, konstruktiiivinen ja sosiokonstruktiiivinen käsitys. Holistinen ihmiskäsitys ja nykyisin huomiota saanut empaattinen ihmiskäsitys sekä merkitykselliset oppimiskokemukset ovat ontologis-filosofisia perusolettamuksia, joita tämän tutkimuksen luonne huomioon ottaen ei voida sivuuttaa. Tutkijan mielestä nämä ovat keskeisiä olettamuksia ja lähtökohtia yksilöllisten merkityskokemusten ymmärtämisessä.

Oppimiskäsitykset eivät ole toisensa poissulkevia vaihtoehtoja, vaan monella tavalla päällekkäisiä. Kukin niistä osaltaan korostaa tiettyä näkökulmaa ihmisestä oppijana. Rauste von Wright ja von Wright (1997) toteavat, että käsitysten syvemässä tarkastelussa voidaan löytää merkittäviäkin periaatteellisia eroja. Oppiminen voidaan nähdä sopeutumisen- ja uudistumiskykyinä; yhtä ainoaa, oikeaa vastausta useimpiin asioihin ei ole olemassa. (Hakkarainen ym. 2004, 207.)

Behaviorismi näkee ihmisen passiivisena, ympäristön ärsykeitä vastaanottavana ja ympäristönsä säätelemänä olentona. Tämän mukaan ihmistä voidaan ohjata ulkoisilla palkkioilla ja rangaistuksilla. *Humanistinen käsitys* uskoo ihmisen tahtoon, luovuuteen sekä kykyyn kasvaa ja kehittyä. Tämä sisältää ihmisen vastuullisuuden, yksilöllisyyden ja ainutkertaisuuden. Humanismi korostaa inhimillisyyttä, henkistä potentiaalia ja emootioita. Kognitiivisten prosessien lisäksi oppimiseen liittyvät motivaatio, vapaa tahto ja vastuu. (Ruohotie 2000, 125.)

Deweyn (1938) *kokemuksellinen* oppimisenäkemys *learning by doing* juontaa juurensa 1930 -luvulle. Kyseistä suuntausta on edustanut myös Kolb (1984). Kokeuksellisen oppimisen ydinajatus on, että oppiminen etenee konkreettisia kokemuksia ja toimintaa refleктоimalla kohti uusien ilmiöiden ymmärtämistä ja parempia toimintamalleja. Oppiminen voi käynnistyä periaatteessa mistä vaiheesta tahansa ja se etenee syklisesti neljän vaiheen kautta: 1) aktiivinen kokeilu, jossa korostuu käytännön toiminta ja ihmisiin tai tilanteisiin vaikuttaminen, 2) konkreettinen kokeminen, jossa henkilökohtaiset kokemukset ja tunteet ovat päällimmäisenä, 3) reflektiivinen havainnointi, joka keskittyy kokemusten ja tilanteiden monipuoliseen reflektointiin sekä 4) abstrakti käsitteellistäminen, jolle on ominaista systemaattinen ajattelu ja ongelmanratkaisu. (Rauste von Wright & von Wright 1997, 137.) Tässä tutkimuksessa oppimisen lähtökohtana esitetään merkityskokemukset.

Kognitiivinen käsitys näkee ihmisen tiedon käsittelijänä, joka pyrkii hankkimaan, ymmärtämään, jäsentämään ja arvioimaan sitä. Keskeinen käsite on *skeema* eli sisäinen malli. Skeema tarkoittaa tiettyä ilmiötä koskevan aiemman tietämyksen ja kokemuksen muokkaamaa ennakkokäsitystä, joka ohjaa havaitsemista ja uuden tiedon vastaanottamista tietystä ilmiöstä. Havainto saa enemmän tai vähemmän mielekkään merkityksen, kun kytkemme sen aiemmin opittuun ja tulkitsemme sitä

aiemman tietämyksen pohjalta. Skeema ei ole muuttumaton, vaan uusi tieto muokkaa ja muuttaa sitä jatkuvana prosessina. Keskeistä siinä on tiedon valikointi, jäsentäminen ja tiivistäminen. (mm. Rauste von Wright & von Wright 1997.)

Eksistentiaalinen ihmiskäsitys esittää ihmisen olentona, joka jatkuvasti joutuu tekemään valintoja, sillä ilman valintojen tekemistä elämä ei ole mielekästä. Tämän mukaan ihmisen ei tule rakentaa itselleen tai ympäristölleen liian tiukkaa kontrollijärjestelmää. Eksistentiaalisuus kehottaa ihmistä avoimuuteen; se on subjektiivisuutta korostava filosofinen ajattelutapa. Subjektiivisuus ei kuitenkaan merkitse sairasta itsekkyyttä, muista ihmisistä piittaamattomuutta, kyynärpäätaktiikkaa tai muiden ihmisten halveksuntaa. Vastuu on viimekädessä ihmisellä itsellään. (Kemppainen & Rouvinen-Kemppainen 1998, 159.)

Konstruktivinen ihmiskäsitys painottaa sosiaalisia rakenteita, *sosiokonstruktivismia*. Se perustuu ajatukseen ihmisestä sosiaalisena olentona ja korostaa kulttuurin ja yhteiskunnan vaikutusta ihmisten käyttäytymiseen. Vuorovaikutuksen sääntömukaisuudet selitetään yhteisössä vallitsevien arvojen, sääntöjen ja käyttäytymismallien avulla. (Ojala & Uutela 1993, 16.) Konstruktivismi pohjautuu kognitiiviseen psykologiaan, jonka tutkimuskohteena ovat ihmisen sisäiset prosessit, kuten ajattelu, muisti ja havainnointi. Kognitiivisen psykologian mukaan ihminen käsittelee tietoa ja ohjaa toimintaansa erilaisten skeemojen avulla. (Parviola & Pääkkönen, 1993, 14.) Konstruktivismi rakentuu kognitivismin pohjalta. Käsitys tiedosta on yksilön itsensä konstruoimaa. Kun konstruktivismi tarkastelee oppimista ajassa tapahtuvana mielen toimintona, ottaa kognitivismi kantaa mielen sisäiseen tilaan ja sen kognitiivisiin rakenteisiin. (Rauste von Wright & von Wright 1994.)

Sosiaalisen johtamisen taustafilosofiana mainituista oppimisen teorioista tässä tutkimuksessa on taustalla pääosin näkemys sosiokonstruktivistisesta oppimisteoriasta. Se korostaa yksilön ja ympäristön sosiaalista vuorovaikutusta, uusien roolien sekä käyttäytymismallien kehittymisen ohjausta. Tutkimuksen taustafilosofiaa kuvaavat myös humanistinen ja kognitiivinen oppimisteoria. Humanistisen oppimisteorian mukaan oppimisessa korostuvat affektiiviset ja kognitiiviset tarpeet, yksilön kokonaispersoonallisuuden kehittymisen auttaminen ja yksilöllisyyden arvostaminen (Merriam & Caffarella 1999, 264; Ruohotie 2000, 124). Kognitiivista oppimisteoriaa ilmentää sisäinen kognitiivinen struktuuri ja ajattelevuus (Rauste von Wright & von Wright 1994).

Merkityksellisten oppimiskokemusten (critical incident technique) kehittäjänä pidetään Flanaganin (1954), joka tutkijaryhmänsä kanssa käytti menetelmää tutkiesseen ammattiryhmien toiminnan piirteitä muun muassa teollisuudessa. Merkityksellisten kokemusten analyysissä on kyse ajattelun pohjana olevien olettamusten tunnistaminen. Tavoitteena on yksilön ajattelun kehittyminen kriittisen reflektiiviseksi. Kriittisen reflektion kolme toisiinsa liittyvää vaihetta ovat: 1) ajatusten ja toiminnan perustana olevien olettamusten tunnistaminen, 2) olettamusten tutkiminen suhteessa todellisuuden kokemuksiin, paikkansapitävyyteen tai eroavaisuuksiin ja 3) olettamusten uudelleenmuotoilu niiden kattavuuden ja yhtenäisyyden lisäämiseksi. Olettamus on itsestään selvänä pidetty ajatus tai uskomus, johon ns. arki ajattelu ja toiminta perustuvat. Olettamukset toimivat viitekehyksenä, jonka avulla tulkitaan, ymmärretään ja jäsennetään asioita tai tapahtumia. (emt.) Merkitykselliset tapahtumat ja kokemukset ovat episodeja tai tilanteita esimerkiksi johtamisen vuorovaiku-

tustilanteissa, joita yksilö reflektoi joko yksin tai kollektiivisesti. Kollektiivinen reflektointi laajentaa ja syventää oppimiskokemusta. Merkityksellisten kokemusten kautta oppimisessa on kyse aiempien kokemusten ja uuden tietämyksen integroinnista (Mezirow 1990). Merkitykselliset kokemukset muodostuvat aina tietystä *situaatiossa eli elämäntilanteessa*, jossa ihminen pyrkii kokemaan, ymmärtämään ja tuntemaan asiat tai ilmiöt *holistisesti*.

Holistisuus

Rauhala (1989, 27) jäsentää ihmisen olemassaoloa – ontologista perusmuotoisuutta – kolmijakoisena, jonka osat ovat: *tajunnallisuus*¹⁸, *kehollisuus*¹⁹ ja *situationaalisuus*²⁰. Näistä kolmesta ihmisen eri olemuspuolia kuvaavasta käsityksestä rajataan kehollisuus pois, vaikka se yhtenä ihmisen olemuspuolena onkin olennainen. Sen sijaan tajunnallisuus ja situationaalisuus esitetään tässä tutkimuksessa olennaisina perusolemuksina, koska ihmistä ei voida käsittää ilman sitä todellisuutta, jossa hän elää. Todellisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä kontekstia, johon yksilö on suhteessa siinä organisaatiossa tai työyhteisössä, jossa hän työskentelee. *Situaatio* on se osa todellisuutta, johon työntekijä joutuu esimerkiksi suhteessa esimieheensä (vrt. Rauhala 1989, 28).

Tajunnallisuus, tajunta käsitetään ihmiskäsityksessä inhimillisen kokemisen kokonaisuudeksi, jonka perusolemus on mielellisyys. Toisin sanoen, kuinka yksilö mielen avulla ymmärtää, tuntee ja uskoo ilmiöt tai asiat joksikin. Mieli on tavallaan merkityksen antaja ja se ilmenee tai koetaan aina jossakin *tajunnan tilassa eli elämyksenä*. Tajunnassa asiat tapahtuvat ymmärtämisen kautta. (Rauhala 1989, 29, 31.) Merkityksillä tarkoitetaan sitä, että ihmismielen maailma konstruoituu ja koostuu psyykkisistä ilmiöistä; muistikuvista, havainnoista, ajatuksista ja tunteista. *Merkitykset* kehittyvät sosiaalisina alitajuisina liikkeinä ja rakenteina esimerkiksi johtajan ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa.

Havainnoissa tarjoutuu ja niissä koetaan havaitun kohteen mieli ja tunteessa sen tunteenomainen mieli, esimerkiksi, millaista on hyvä, uhkaava, ahdistava tai arvostetuksi koettu tunne. Kun mieli asettuu tajunnassa suhteeseen johonkin kohteeseen, asiaan tai ilmiöön siten, että tuo kohde tai ilmiö ymmärretään mielen avulla joksikin itselle tärkeäksi ja olennaiseksi, syntyy *merkityssuhde*. Merkityssuhteessa ihminen pyrkii ymmärtävään suhteeseen situaatiossaan. Merkityssuhteet voivat syntyä spontaanisti tai erilaisten vaikuttavien toimenpiteiden ansiosta ja ne voivat olla luonteeltaan erilaisia, esimerkiksi *tietoa, tunnetta, uskoa tai intuitiota*. Tajunnallisen tapahtumisen suunta voi olla positiivinen tai negatiivinen. Kehityssuunta on positiivinen silloin, kun merkityssuhteet eivät esiinny tajunnassa karkeasti vääristyneinä, vaan tietoa, tunnetta, uskoa tai intuitiota edustavat merkityssuhteet muodostavat keskenään sopusointuisen mielen kokonaisuuden. Negatiivinen kehityssuunta vallit-

¹⁸ *Tajunnallisuus* tarkoittaa psyykkis-henkistä olemassaoloa

¹⁹ *Kehollisuus* tarkoittaa olemassaoloa orgaanisena tapahtumisena

²⁰ *Situationaalisuus* tarkoittaa olemassaoloa suhteina todellisuuteen. (Rauhala 1989.)

see silloin, kun merkityssuhteet eivät muodosta harmonista maailmankuvaa, ovat konfliktissa keskenään tai edustavat yksipuolisesti tunnetta tai tietoa. (Rauhala 1989, 29, 31.) Kokemisen muutoksia tajunnan tasolla voidaan pyrkiä aktivoimaan uusilla näkemyksillä ja kokemuksilla sekä siten edistää esimerkiksi esimies/johtaja/työntekijä -vuorovaikutuksessa heidän merkityssuhteidensa avartumista, rikastumista ja kokemusmaailman laajentumista (vrt. Rauhala 1989, 32).

Yksilö luo itselleen tavoitteita vertaamalla motiivejaan ja halujaan ympäristön tarjoamiin vaihtoehtoihin. Samoin kuin älykäs toiminta, rakentuu motivaatio ja persoonallisuus vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Vygotski (1982) esittää ajatuksen lähikehityksen vyöhykkeestä, joka sisältää kaikki oppimisen ulottuvuudet; järjen, tunteet ja toiminnan. Tämän mukaan ajattelu ei sinänsä tuota ajatuksia, vaan luo tietoisuuden motivaation ja kiinnostuksen tilan uusien ajatusten takana. Vygotski nostaa esille vähemmän tunnetun ajatuksen tunnehavaintokokemuksesta. Tunnehavaintokokemus viittaa siihen, kuinka yksilö havaitsee, kokee ja käsittelee sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyviä tunteita. (Vygotski 1982; Hakkarainen ym. 2004, 209.) Tässä tutkimuksessa tutkija viittaa tunnehavaintokokemuksilla johtamisen sosiaalisten vuorovaikutustilanteiden synnyttämiin myönteisiin tai negatiivisiin havaintoihin, kokemuksiin ja niiden tuottamiin tunteisiin.

Ahdistava ilmapiiri vähentää oppimisen mahdollisuuksia. Sen sijaan tunteisiin perustuva kannustus voi auttaa yksilöitä jakamaan ajatuksia, antamaan rakentavaa palautetta ja luomaan turvallisuuden tunnetta, jonka puitteissa älyllistä kehittymistä ja ihmisenä kasvua tapahtuu. Tällaisessa tunnehavaintokokemuksessa on olennaista itseluottamus. Tunnehavaintokokemus syntyy parhaimmillaan läheisessä yhteistyössä ja jaetussa merkityskokemuksessa (vrt. Vygotski 1982; Hakkarainen ym. 2004, 209), joka konstruoi uutta tietoa. Uuden tiedon tarkoituksena on johtaa uuden oppimiseen sekä tuottaa uusia ajattelu- ja toimintamalleja.

Sosiokonstruktivismi ja käsitys tiedosta

Seuraavaksi esitetään muutamia tunnettujen tutkijoiden ajatuksia sosiokonstruktivismista ja tiedosta, jotka tutkija on valinnut tämän tutkimuksen viitekehyyseen oppimisen, tiedon ja merkitysten rakentumisen ajattelumalliksi. Sosiokonstruktivismiin kehittymiseen nykyiseen muotoonsa ovat vaikuttaneet konstruktivistit Schutz, Berger, Luckmann, Garfinkel ja Goffman. Sosiokonstruktivismiin kehitykseen ovat vaikuttaneet myös konstruktivistit Billig, Harre, Gergen ja Shotter (ks. Juuti 2001, 24–43). Heidän myötänsä sosiaalinen konstruktivismi on muokannut myös organisaationäkemyksiä (Juuti 2001, 21–22). *Sosiokonstruktivismiin* teki tunnetuksi Dewey 1930-luvulla. Hän korosti merkitysten rakentumista sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja kokemusten jakamisessa. Oppivan ja ajattelevan organisaation, jatkuvan kehittymisen, elinikäisen oppimisen sekä tunneoppimisen perusajatukset pohjautuvat pitkälti Deweyn 1900-luvun alussa esittämään perusideaan *learning by doing* (mm. Rauste von Wright & von Wright 1994). Tämän perusidean mukaisesti oppiminen nähdään tuloksena työympäristössä tapahtuvasta, jatkuvasta sosiaalisesta vuorovaikutuksesta.

Perinteisiä konstruktivismiin edustajia ovat Kolb (1984) ja Mezirow (1991). Rauste von Wright ja von Wright (1994, 15) esittävät konstruktivistisen oppimiskäsityksen keskeisenä ideana sen, ettei tieto siirry, vaan se konstruoidaan itse. Tiedon muokkaaja valikoi ja tulkitsee informaatiota, jäsentää ja soveltaa sitä aiemman tietonsa pohjalta, rakentaa kokemustensa välityksellä kuvaa maailmasta, jossa elää ja on osallisena, pyrkien siten lisäämään ymmärrystään ilmiöstä tai asiasta. Konstruointiprosessi on aina sidoksissa siihen tilanteeseen ja kulttuuriin, jossa se tapahtuu ja ankkuroituu sosiaalisiin vuorovaikutustilanteisiin. (emt.)

Juuti (2001) esittää maailman sosiaalisesti rakentuneena, mutta se jää ihmisiltä helposti havaitsematta, sillä se tuntuu annetulta, objektiiviselta ja konkreettiselta ympäristöltä. Maailma koostuu monista tarinoista ja ihmisten tekemistä valinnoista. Modernin ajan yleistävistä teorioista on ihmistieteissä vähitellen siirrytty tarkastelemaan ihmisiä, heidän vuorovaikutustaan ja arjen ilmiöitä uudella tavalla. (Juuti 2001.)

Alasuutarin (1994; 2001) mielestä todellisuus rakentuu merkitystulkinnoista ja tulkintasäännöistä, joiden nojalla ihmiset orientoituvat arkielämässään. Todellisuus on ihmiselle olemassa merkitysvälitteisesti. Maailma ei esittäydy meille sellaisenaan, vaan aina sen suhteen kautta, mikä meillä on tähän maailmaan. (Alasuutari 1994, 50–51; 2001, 59–60.) Harren (1979) mukaan sosiaalinen toiminta tapahtuu ihmisten välisenä vuorovaikutuksena, joka kuljettaa mukanaan merkityksiä. Ihmiset luovat toisiinsa suhteita ja samalla tulkitsevat omaa ja muiden toimintaa. Yksi tapa strukturoida kokemuksia on luoda ihmisten välille hierarkisia suhteita, joita toistamalla rakentuu instituutio. Instituutio puolestaan on vuorovaikutussuhteiden verkosto, joka perustuu ihmisten sosiaalisille toimintatavoille. Ihmisten toiminta on episodeissa tapahtuvaa vuorovaikutusta, joka tapahtuu puheena, toimintana ja käyttäytymisenä. (Juuti 2001, 68.)

Organisaatioissa tunteista puhutaan yleensä työtyytyväisyyden tai arvojen kielellä. Tämä näkökulma jättää tarkastelun ulkopuolelle negatiiviset tunteet, kuten pelon, syyllisyyden ja vihan. Moderni näkökulma on korostanut itsetietoisuutta ja rationaalista laskelmallisuutta sekä normatiivisten mallien antamista. Organisaatiossa ihmisten käyttäytymismalli on korostanut tämän mukaan viileää itsehillintää. Liiallisen tunteellisesti esiintyvä ihminen leimattiin modernissa kulttuurissa mielellisesti vaillinaiseksi tai loppuun palaneeksi. Tunteet kuitenkin liittävät ihmiset fyysiseen maailmassaoloon. (Flam 1993, 58–71; Höpfl & Linstead 1993, 76–77; Juuti 2001, 151.) Kun sosiaalikonstruktivismi korostaa sosiaalisessa yhteisössä työroolia, on aiheellista kysyä: Aiheutuvatko ongelmat johtamisessa osittain siitä, että johtamisrooli ja tunnetaidot ovat ristiriidassa keskenään?

Tieto on jotakin sellaista, joka vie perille, tieto on tosi uskomus. Spinoza (1632–1677), Alankomaissa syntynyt filosofi, erottaa kolmenlaista tietoa; mielletieto, selitystieto ja näkemystieto. Mielletieto tarkoittaa erilaisia mielikuvia, joita aistimukset ja kuvittelu ihmismielessä synnyttävät. Selitystieto pyrkii esittämään asioiden yhteydet oikein ja täydellisesti. Spinozan mukaan näkemystieto näistä valaisee todellisuutta syvimmäältä. Sen tarkoituksena on luoda yhtenäinen käsitys todellisuuden perimmäisestä olemuksesta. Vasta intuitiivinen näkemystieto tekee maailman mielekkääksi osoittamalla, kuinka erillisiltä näyttävät osat ovat yhteydessä samaan kokonaisuuteen. (Pietarinen 1995; Kivi 1995, 9.) Edellä kuvatun perusteella

tutkija on valinnut tutkimuksen yhdeksi näkökulmaksi myös intuitiivisuuden, jota tarkastellaan yhtenä johtamisen emotionaalisena kompetenssina.

Tieto on aina henkilökohtaista. Se syntyy omasta välittömästä kokemuksesta, liittyen aikaisempaan tietoon väritymällä oman kontekstin mukaiseksi. Tieto on ajattelutoiminnan tulosta ja siihen liittyy älyllinen panos. Ajattelu syntyy mielenkiinnosta johonkin kohteeseen, josta tulee tiedon muodostumisen alueita, jotka puolestaan johtavat oppimiseen. Tieto ja oppiminen todentuvat taitoina ja intuition. Taidot ovat todennettavia, intuitio on sisäistä käsittämistä ja pätevää ilman todisteita. Johtajan tehtävänä on työntekijöiden tiedon luomiseen liittyvien toimintojen edistäminen. (Ruohotie & Honka 1997, 11–13, 15–16.) Tässä tutkimuksessa pyritään luomaan uutta tietoa tutkimalla kohdeorganisaation henkilöstön kokemuksia ja merkityksiä johtamisesta ja hyödyntämään siitä saatua tutkimustietoa jakamalla se johtamisesta kiinnostuneiden yhteiseksi informaatioksi.

4.2 Tutkimuksen metodologia

Tämä tutkimus on case- eli tapaustutkimus. Tiedonhankintatapoina ovat kyselyt ja teemahaastattelut. Kerättävä tieto on sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista. (vrt. Järvinen & Järvinen 2000, 78). Kyselytutkimus toteutettiin kohdeorganisaatiossa, jonka henkilöstö (N=313) arvioi lähimmän esimiehensä tai johtajan johtamis- ja tunneälyn kompetensseja. Kyselyn lisäksi haastateltiin henkilöstöä (n=12), heidän esimiehiään (n=5) ja johtoa (n=2). Lisäksi empiiristä aineistoa varten haastateltiin kuuden (N=6) eri organisaation johtajaa tai esimiestä.

Tutkimus on tyypiltään pääosin kvalitatiivinen, mutta siinä on myös työpsykologisen, kasvatussociologisen ja -filosofisen tutkimuksen piirteitä. Kvantitatiivinen osuus kiinnittyy positivistiseen tutkimussuuntaukseen. Sen paradigma korostaa yleispäteviä syyn ja seurauksen lakeja. Keskeistä siinä ovat aiemmat tutkimukset ja teorit, hypoteesien esittäminen ja käsitteiden määrittely sekä aineiston keruu niin, että se soveltuu määrälliseen mittaamiseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 137.) Creswell (1994; Hirsjärvi & Hurme 2000, 25) esittää kvantitatiivisen tutkimusotteen perustuvan deduktiiviseen prosessiin. Tämän tutkimuksen kvantitatiivisessa osuudessa keskeisiä käsitteitä ovat johtamis- ja tunneälyn kompetenssit sekä niihin liittyvät aiemmat tutkimukset, esimerkiksi Goleman ym. (2002), Malez ja Katzenbach (2002) sekä Ruohotie (2002b).

Kyselytutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään, millaiseksi kohdeorganisaation henkilöstö arvioi lähimmän esimiehensä johtamis- ja tunneälyn kompetenssit sekä millaiseksi johto ja esimiehet arvioivat omat johtamis- ja tunneälyn kompetenssinsa. Johtamis- ja tunneälyn kompetenssien arviointi tutkimuksen alkuvaiheessa oli perusteltua siksi, että sen pohjalta voitiin rakentaa tutkimuksen seuraava vaihe: haastattelututkimus. Kyselyaineistosta analysoidun tiedon perusteella hahmotettiin tutkimuskontekstin johtamista esimerkinomaisesti ja siten luotiin perustaa teemahaastattelulle.

Strukturoidulla kyselylomakkeella kerätty aineisto analysoitiin kvantitatiivi-

sesti ja haastattelut analysoitiin soveltaen fenomenologis-hermeneuttista lähestymistapaa. Kvalitatiivinen tutkimus on naturalistinen tutkimus. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen suurin ero on siinä, millaista tietoa tutkimus etsii. Kvantitatiivinen tutkimus painottaa selittämistä, kvalitatiivinen pyrkii ymmärtämään ilmiötä (Stake 1995, 37), kuten tässäkin tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ja kuvaamaan ilmiötä johtaminen. Tämän vuoksi tutkija piti mielekkäänä molempien tutkimustyyppien käyttöä tutkimusongelmien ratkaisemiseksi.

Kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia menetelmiä on mahdollista käyttää vuorotellen, *iteratiivisesti*. Tämä tarkoittaa sitä, että yhdenlaista tietoa saatuaan tutkija analysoi sen ja rakentaa seuraavan vaiheen sen varaan. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 30.) Brymanin (1992, ks. emt.) mukaan iteratiivinen käyttö voi tarkoittaa sitä, että välillä voidaan palata teoriaan ja muokata sitä uudelleen, mikä antaa joustavuutta tutkimukseen. Creswell (1994; Hirsjärvi & Hurme 2000, 30) pitää tällaisen tutkimuksen etuna sitä, että tutkija saattaa esittää kunnolla kumpaankin lähestymistapaan liittyvät oletukset. Vaikka kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien yhteensovittamista on joskus pidetty vaikeana, on entistä enemmän voittanut käsitys, että menetelmiä voidaan käyttää toisiaan täydentävinä.

Kyselyaineistoa käsiteltiin Bayes-analyysin avulla. Sen perusteella muodostuneista johtamisen kokonaisuuksista muotoiltiin haastatteluteemat. Teemahaastatteluaineiston analysoinnin pohjalta muodostettiin käsitys siitä, miten johtaminen on yhteydessä henkilöstön motivaatioon, toimintastrategioihin ja osaamisen kehittymiseen sekä miten johtaminen vaikuttaa henkilöstön emotionaalisiin rakenteisiin. Kuuden eri organisaation johtajan haastatteluaineistosta analysoitiin, millaiset johtamisvalmiudet ovat merkityksellisiä henkilöstön johtamisessa muutoksen johtamisen ja sen edellyttämän transformationaalisuuden näkökulmista. Haastatteluaineisto analysoitiin soveltamalla sisällönanalyysia.

4.2.1 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi pyrkii kehittämään ymmärrystä kommunikaatiosta. Laadullisessa sisällön analyysissa tutkitaan mitä silloin tapahtuu. (Kyngäs & Vanhanen 1999.) Aineistoa analysoitaessa tutkija ja aineisto ovat keskenään *dynaamisessa vuorovaikutuksessa*, jolloin tutkimustulokset syntyvät empiirisestä aineistosta tutkijan reflektiivisen ajatustyön tuotteena (Burns & Grove 1993; Åstedt-Kurki & Nieminen 1997, 152–155).

Aluksi haastatteluaineisto hajoitetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Kysymyksessä on tällöin aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Se perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. (vrt. Tuomi & Sarajarvi 2002, 110, 115.) Tämä tutkimusaineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä johtaminen ja analyysin tarkoitus oli luoda ilmiöstä sanallinen kuvaus.

Miles ja Huberman (1984) kuvaavat aineistolähtöisen laadullisen eli induktiivisen aineiston analyysia kolmivaiheiseksi prosessiksi: 1) *aineiston redusointi eli pelkistäminen*, 2) *aineiston klusterointi eli ryhmittely* ja 3) *abstrahointi eli teoreet-*

tisten käsitteiden luonti (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110–115). Tässä tutkimuksessa haastatteluaineiston käsittelyssä ja analysoinnissa sovellettiin sisällönanalyysin kuvaamisen vaiheita (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2002, 111). Vaiheet menevät osittain päällekkäin ja limittäin. Laadullinen tutkimusote salliikin tutkijan tarkastelun ja palaamisen alkuperäiseen aineistoon yhä uudelleen.

Aineiston pelkistämässä data on aukikirjoitettu haastatteluaineisto, jonka tutkija kuunteli useaan kertaan ja litteroi sen sanatarkasti Word-dokumentiksi. Yhteensä tekstiä kertyi 176 sivua. Tässä vaiheessa tutkija analysoi myös itsearviointilomakkeessa olleet kymmenen lisäkysymystä, joissa esimiehet arvioivat Likert -asteikolla 1 – 5 yksilön ja organisaation kannalta johtamiseen liittyviä asioita.

Aineiston ryhmittelyvaiheessa tutkija luki tekstiä, perehtyi sisältöön, etsi pelkistettyjä ilmauksia, alleviivasi ja listasi niitä, työsti työpapereita ja koodasi samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia tiedon analysoimiseksi. Haastateltavien käsityksissä ilmeneviä sanontoja ja niiden yhtäläisyyksiä tai erilaisuuksia kartoittamalla tutkija yhdisteli pelkistettyjä ilmauksia ja muodosti niistä alaluokkia.

Teoreettisten käsitteiden luontivaiheessa tutkija pyrki alaluokkia yhdistämällä muodostamaan niistä yläluokkia, joiden perusteella hahmottui laadullisesti erilaisia kuvauskategorioita ja kokoavia käsitteitä. Tutkija pyrki järjestämään laadultaan saman merkitykselliset lausumat yhdeksi kuvauskategoriaksi.

Seuraavassa vaiheessa tutkija kehitti edelleen kuvauskategorioita, jotka parhaiten kuvaisivat henkilöstön käsitysten merkitysisältöjä. Kuvauskategoriat jo sinänsä ovat tutkimustuloksia, joten niitä ei enää tulkita (Järvinen & Järvinen 2000, 88). Tutkija kuitenkin pyrki löytämään horisontaalisten ja hierarkisten kuvauskategorioiden välisiä yhteyksiä ja päätyi niiden kehittäessä esittämänsä kuvaukseen (taulukko 6.) Kuvauskategorioiden hahmottamiseksi tutkija erotti kaksi aspektia: mitä- ja kuinka-aspektit. Mitä-aspekti kuvaa, miten me jonkin ajattelun kohteen rajaamme. Se taas kuinka näemme, määrittää sen mitä näemme; toisin sanoen mitä-aspekti syntyy kuinka-aspektin käynnistyessä ajattelutoimintana. (vrt. Järvinen & Järvinen 2000, 87.)

On huomattava, että tulkintaan vaikuttavat yhteydet levittäytyvät usein laajallekin tutkimusaineistoon. Usein samat ajatusyhteydet asettuvat toisiinsa nähden limittäin siten, että ne tukevat useampaa merkitystä. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1996, 143.) Kuvauskategorioiden laatimisen jälkeen tutkija palasi uudelleen tulkitsemaansa ja kirjoittamaansa aineistoon sekä tarkisti esitetyn teorian ja empirian ajatusyhteyksiä. Seuraavassa vaiheessa tutkija analysoi kuvauskategorioiden sisältöä soveltamalla fenomenologis-hermeneuttista analysointitapaa.

4.2.2 *Fenomenologis-hermeneuttinen lähestymistapa*

Laadullisen sisällön analyysin taustalla on usein fenomenologinen tutkimusfilosofia ja -menetelmä (esim. Oiler 1993; Burns & Grove 1993; Åstedt-Kurki & Nieminen 1997). Haastatteluaineiston analysointiin tutkija valitsi fenomenologis-hermeneuttisen lähestymistavan. *Fenomenologia* on tieteellinen lähestymistapa, joka perustuu Husslerin filosofiseen fenomenologian menetelmään. Termi *feno-*

menologia on johdettu kreikan sanoista *fainomenon*, *ilmenevä*, *ilmiö* ja *logos*, *järki*, *käsitteellisyys*, *puhe*, *oppi*, jotka tarkoittavat kirjaimellisesti oppia ilmenevästä. *Hermeneutiikkaan* liittyvällä hermeneuttisella ulottuvuudella tarkoitetaan tulkinnan ja inhimillisen ymmärtämisen teoriaa. Hermeneuttinen ulottuvuus syntyy fenomenologian tulkinnan tarpeesta. Hermeneuttisen tulkinnan kohteina ovat ihmisten ilmaisut, jotka kantavat merkityksiä. Näitä lähestytään tulkinnalla ja ymmärtämisellä, joihin liittyvät läheisesti esioletuksen ja hermeneuttisen kehän käsitteet. Hermeneuttisella kehällä tarkoitetaan tutkimuksellista dialogia, jossa aineiston kanssa käytävää vuoropuhelua reflektoidaan ja seurataan esioletuksen muutosta tutkimustuloksiksi. (vrt. Laine 2001, 29–30.)

Fenomenologis-hermeneuttisuudessa on kysymys aiemman ymmärryksen syvemmästä tai edelleen ymmärtämisestä. Tarkoitus on ymmärtää ihmisen käyttäytymistä niistä merkityksistä käsin, joita he antavat kokemilleen asioille ympäröivästä maailmasta. Fenomenologinen metodi sisältää yrityksen tavoittaa eletty maailma. Fenomenologisessa tutkimuksessa tutkija perehtyy tutkittavaan ilmiöön kokemuksensa kautta: *ilmiöt ovat kokemusten tosi olemus*. Tosi olevaista (*essence*) ei verifioida, vaan se käsitetään intuitiolla. Fenomenologista strategiaa soveltaessaan tutkija asettaa sekä itsensä että metodinsa osaksi tutkittavaa ilmiötä. (Boland 1985; Järvinen & Järvinen 2000, 206–207.)

Åstedt-Kurjen ja Niemisen (1997) mukaan fenomenologiseen filosofiaan pohjautuva fenomenologinen menetelmä soveltuu sellaiseen tutkimukseen, jonka tavoitteena on ihmisten kokemusten kuvaaminen, toisin sanoen se on luonteeltaan induktiivinen. Fenomenologinen filosofia perustuu ihmistutkimukseen, jonka tavoitteena on selvittää yksilön maailmankuvassa esiintyviä merkityssuhteita ja niiden mielellistä liittymistä toisiinsa (Lehtovaara 1993, 10–17). Fenomenologisen ajattelutavan mukaan ihminen on vapaa antamaan havaitsemalleen merkityksiä. Fenomenologisen tutkimuksen tulokset eivät kuitenkaan ole yleistettävissä, koska käsitteet ovat kontekstisidonnaisia ja eri ihmisillä on aidosti erilaisia, muuttuvia käsitteitä asioista (Metsämuuronen 2001, 21–22). Ihmistutkimuksessa erilaisuutta ei voida ymmärtää ottamatta huomioon heidän inhimillistä toimintaansa ja inhimillisen toiminnan merkitystä. Kvalitatiivinen data voi vakuuttaa ja luvata syvempää ymmärrystä inhimillisestä käyttäytymisestä kuin kvantitatiivinen data. (Denzin & Lincoln 1994, 106.)

Tutkimuksessa kuvaillaan kohdeorganisaation henkilöstön erilaisia kokemuksia ja niiden tuottamia merkityksiä. Tämän perusteella haastattelututkimuksen analysointitapaa voidaan luonnehtia fenomenologis-hermeneuttiseksi. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 16–17) mielestä todellisuus on *sosiaalisesti konstruoitu*. Siinä on kyse *subjektiivisesta*, ihmistä koskevasta tutkimuksesta, joka koskee *merkityksiä; tulkintaa ja ymmärtämistä*, joihin tässäkin tutkimuksessa pyritään. Tutkija on osa tutkimusprosessia ja vaikuttaa siinä sen eri vaiheissa; käsitteiden valintaan ja tulkintaan, aineiston keruuseen, analysointiin ja raportointiin.

Ymmärtäminen on aina subjektiivinen prosessi. Neopositivistien (mm. Abel 1948; Rudner 1966; Denzin & Lincoln 1994) mukaan se tarkoittaa myötätuntoista, ymmärtävää mielikuvaa toiminnasta tai voimakasta samaistumista osaksi tutkimusta, jossa tilanne yksilön toiminnan kannalta ymmärretään, esimerkiksi yksilön motivaatiosta, uskomuksista ja aikomuksista. Keskeinen kysymys on se, kuinka ymmär-

täminen yleensä on mahdollista? (Denzin & Lincoln 1994, 120.)

Fenomenologinen tiedon käsitys kritisoi positivismia, koska se ei tunne inhimillistä kokemusta, sillä sitä ei voida mitata. Fenomenologia kuitenkin korostaa intentionaalisuutta, sillä ihminen suuntautuu johonkin maailmassa, jolloin syntyy merkityssuhde ihmisen ja maailman välillä. Suhteen kautta maailma tulee osaksi ihmisen omaa maailmaa, jossa hän luo merkity maailmansa. (Järvinen & Järvinen 2000, 189.) Merkitysteoria sisältää ajatuksen, että yksilö on perusluonteeltaan myös yhteisöllinen. Todellisuuden lähde on yhteisö, jossa yksilö kasvaa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 34.)

Denzin ja Lincoln (1994, 112) sanovat, että konstruktivistisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtäminen, opitun uudelleen konstruointi ja sen käsittely. Kehitymisprosessin tuloksena tavoitellaan entistä suurempaa tietoisuutta asioiden merkityksestä ja sen kautta hienostuneempaa toimintatapaa. Tieto on luonteeltaan yksilöllistä, vanhan ja uuden tiedon yhteen sulauttamista, konstruointia ja soveltamista. Tiedon kasaantuminen tapahtuu hermeneuttis-dialektisen prosessin avulla ja lisää siten informaatiota, josta yksilö omakohtaisesti konstruoi uudelleen oppimaansa suhteessa toisten kokemuksiin, ei niiden sijasta. Hyvyyden tai laadun kriteereinä ovat luotettavuus, aitous ja käsityskyvyn lisääminen (Denzin & Lincoln (1994, 112–116), joita tässäkin tutkimuksessa tavoitellaan. Tämän tutkimuksen yksi tavoite on, että lukija laajentaa ymmärrystään ja tietoisuuttaan inhimillisen johtamisen merkityksestä, toisin sanoen, hän pyrkii tavoittelemaan hienostuneempaa johtamista.

Ihminen muuttuu ajassa ympäristönsä vuorovaikutuksen ja kokemustensa myötä, kun aiemmat kokemukset vaikuttavat toisiinsa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 16–17). Näin ollen tämänkin tutkimuksen tuloksiin tulee suhtautua kriittisesti. Tulosten hyväksyminen ja niiden hyödyntäminen esimerkiksi jatkotutkimuksissa edellyttää, että taustalla olevat premissit ja ajattelumallit transformationaalisesta tunteälyjohtamisesta ja johtajuudesta sekä niiden tutkimuksesta saadut tulokset hyväksytään jatkokehittämisen lähtökohdaksi. Viimekädessä arvioinnin ja valinnan tekevät käytännön toimijat.

Tässä tutkimuksessa tutkimuskohdetta lähestytään useasta eri näkökulmasta, eri teorioita ja aineistoja sekä eri tutkimusmenetelmiä yhdistämällä. Siten lähestymistavaksi voidaan luonnehtia triangulaatiota. Triangulaatio tarkoittaa erilaisten aineistojen, teorioiden ja menetelmien käyttöä sekä niiden yhteensovittamista (vrt. Denzin 1978). Tutkimustulosten lomassa esitetään suoria lainauksia ja yhteenvetoja haastateltavien puheista. Yin (1989) esittää case-tutkimuksen sopivan kuvailevaan (*descriptive*) tutkimukseen. Case-tutkimusta on kritisoitu muun muassa siinä, ettei yhden case-tutkimuksen perusteella voi yleistää. Tähän Yin vastaa, että muidenkin tutkimusotteiden yhteydessä tehdään virheitä ja että tietojen keruu case-tutkimuksessa ei ole rutiinia vaan paljon vaativampaa kuin esimerkiksi kontrollidussa kokeessa. Yin määrittelee case-tutkimuksen empiiriseksi tutkimusotteeksi, joka tutkii tämän päivän ilmiötä – tässä tapauksessa johtamista – sen todellisessa kontekstissa.

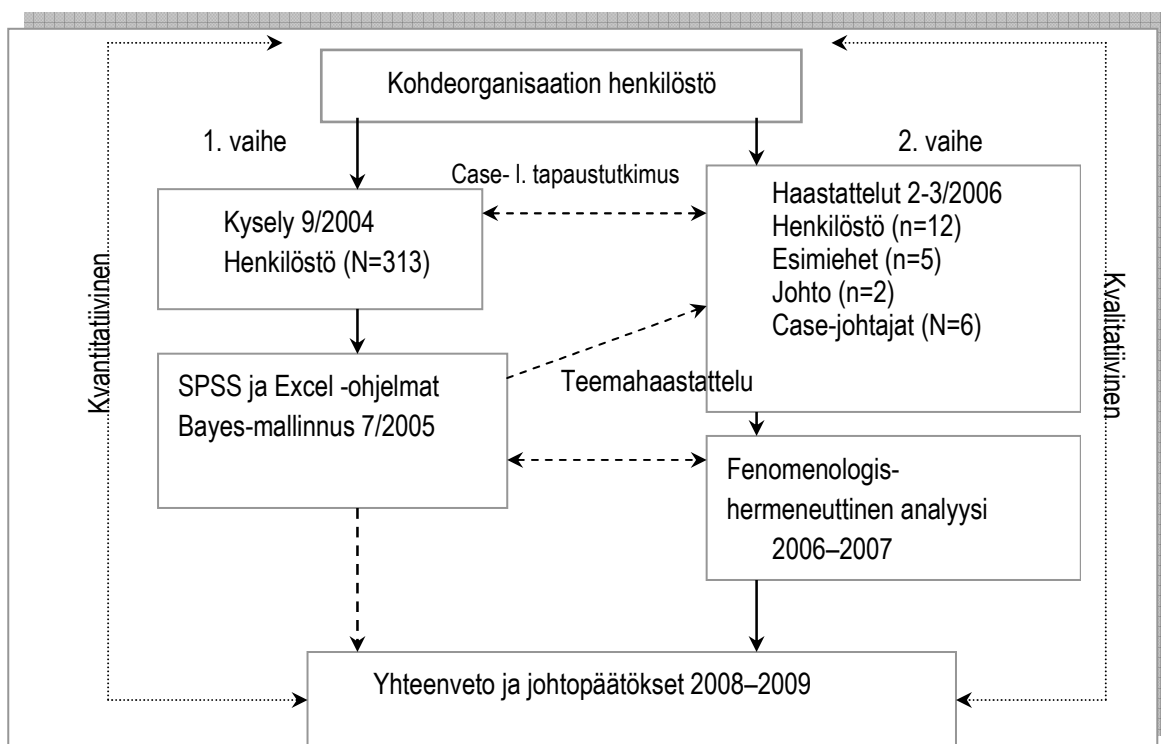
Pääasiallinen tutkimusaineisto kerättiin tutkijan valitsemasta kohdeorganisaatiosta. Kohdeorganisaatio on yksityisen omistama, keskisuuri konserni, joka on toiminut vuodesta 1960 lähtien. Konsernin perustajan näkemys tulevaisuudesta, huolellinen taloudenpito sekä liiketoimintaan sitoutunut henkilökunta ovat yhdessä yli neljän vuosikymmenen ajan turvanneet yrityksen vakaan kehittymisen ja kasvun. Keskeiset asiakasryhmät ovat teollisuus ja materiaalinkäsittely, Puolustusvoimat, joukkoliikenne ja turvallisuusorientoituneet organisaatiot. Kohdeorganisaatio tunnetaan kansainvälisesti suomalaisena teollisuusautomaatio-, puolustus- ja informaatioteknologian huippuyrityksenä, jonka palveluissa huippuosaaminen yhdistetään asiakkaiden tarpeisiin. Organisaatio sijaitsee Tampereella ja sen tytäryhtiöt Vantaalla, Muuramessa, Espoossa ja Varkaudessa. Toimialoja ovat ilmailu, teollisuusautomaatio ja automaatiosuunnittelu. Organisaatiossa työskentelee yhteensä noin 550 henkilöä. Henkilöstöryhmiä ovat ylemmät toimihenkilöt, muut toimihenkilöt, metalli ja ilmailuala.

Luja pohja kohdeorganisaation kehitykselle ja menestykselle on syntynyt pitkästä ja jäntevästä perheyhtiön perinteestä sekä konsernin kyvystä pysyä ja edetä korkean teknologian kehityksen kärjessä. Merkittävimmät panostukset konsernissa vuoden 2004 aikana suuntautuivat hankintatoimen, tavoitejohtamis- ja tulospalkkiojärjestelmän sekä viestinnän kehittämiseen. Muun muassa projektien hallintaa on kehitetty merkittävästi. Edellä mainitut kehittämiskohteet ovat osa konsernissa toteutettavaa ja laaja-alaista kehittämistä ja nykyaikaistamista, jonka tavoitteena on aikaansaada pysyviä toimintatapamuutoksia organisaation toiminnan edelleen parantamiseksi ja vahvistamiseksi. Konsernissa toteutettiin tämän tutkimuksen kuluessa strategisia muutoksia, joiden myötä konsernin nimi muuttui vuoden 2006 alusta. Konserni tunnetaan osaavasta, lojaalista, pitkät työsuhteet omaavasta ja joustavasta henkilöstöstä. Konsernin arvoja kuvaavat laatu, luotettavuus, asiakaskeskeisyys, huippuosaaminen, joustavuus ja henkilöstöön panostaminen. Viime vuosina yksi johtamisen kehityssuunnista kohdeorganisaatiossa on ollut muutosjohtaminen.

4.3 Tutkimuksen kulku

Tutkimus käynnistyi syksyllä 2003 tutkimussuunnitelman laatimisella ja teoreettisen viitekehyksen hahmottamisella. Tutkimuksen 1. vaiheessa syksyllä 2004 tutkimusaineistoa kerättiin kyselylomakkeella, jossa kohdeorganisaation henkilöstö arvioi lähimmän esimiehensä johtamis- ja tunneälyn kompetensseja. Tämän jälkeen aineisto käsiteltiin Bayes-mallinnuksella, josta esille nousevien avainmuuttujien ja johtamisen kokonaisuuksien pohjalta laadittiin teemahaastattelukysymykset. Kyselytutkimusaineisto käsiteltiin myös SPSS tilasto-ohjelmalla ja Excel -taulukkolaskentaohjelmalla. Haastattelut eli tutkimuksen 2. vaihe toteutettiin helmikuussa 2006. Saatu materiaali litteroitiin Word-dokumentiksi ja analysoitiin

fenomenologis-hermeneuttista lähestymistapaa soveltaen. Tutkimuksen kulkua havainnollistaa kuvio 13.



Kuvio 13. Tutkimuksen kulku.

Tutkimusintressinä oli tavoittaa, selvittää, analysoida, tulkita ja kuvailla ilmiötä johtaminen. Tutkija valitsi harkinnanvaraisesti kohdeorganisaation, josta tutkimusaineistoa kerättiin ja jonka henkilöstön käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä tässä tutkimusraportissa kuvaillaan. Kyselytutkimuksessa käsitteellä *henkilöstö* tarkoitetaan koko organisaation henkilöstöä, johon kuuluvat kaikki henkilöstöryhmät.

4.3.1 Kyselytutkimuksen toteutus

Tutkimuskysymykseen yksi haettiin vastausta kyselytutkimuksella. Kysely on menettelytapa, jossa tiedonantajat itse täyttävät heille esitetyn kyselylomakkeen joko valvotussa ryhmätilanteessa tai kotonaan. Kysely tarkoittaa valmiilla kyselylomakkeella suoritettavaa tietojen hankintaa. Kysely sopii tilanteisiin, joissa tiedusteltavia asioita on suhteellisen vähän ja missä vastaajia on suhteellisen paljon. Toisaalta kysely on haastatteluun verrattuna huonompi siinä mielessä, että se suoritetaan tavallisesti vain kerran. Tällöin tutkija ei voi heti tarkistaa, onko vastaaja ymmärtänyt kysymyksen oikein ja tarkoitettulla tavalla. (Järvinen & Järvinen 2000,

155.)

Tutkimuksen kohdeorganisaatio esitetään tässä tutkimuksessa anonymina. Kohdeorganisaation eri henkilöstöryhmät kuvataan kirjaimilla A, B, C jne. ja osastot numeroilla 1, 2, 3 jne. Tutkimusaineiston keruu kyselylomakkeella järjestettiin syksyllä 2004 neljässä eri tilaisuudessa, jotka konsernin henkilöstöjohtaja organisoii. Luvan tutkimusaineiston keräämiseen myönsi kohdeorganisaation johto. (Liite 1. Esitys tutkimuksen tekemisestä kohdeorganisaatiossa). Henkilöstöllä oli mahdollisuus vastata kyselyyn työaikana. Kyselylomake jaettiin tilaisuuteen osallistuneille paperiversiona ja se palautettiin tilaisuudessa tutkijalle.

Niille vastaajille, jotka eivät työ- tai muiden esteiden vuoksi voineet saapua tilaisuuteen, toimitettiin kyselylomakkeet kohdeorganisaation johdon sihteerien toimesta sisäisessä postissa ja pyydettiin palauttamaan ne täytettynä sovittuun päivämäärään mennessä keskitetysti heille. Sihteerit toimittivat kyselylomakkeet postitse muilla paikkakunnilla sijaitseville tytäryhtiöiden henkilöstölle. Sihteerit kokosivat ja palauttivat kyselyn vastaukset avaamattomissa kirjekuorissa tutkijalle. Potentiaalisen vastaajajoukon kooksi voidaan arvioida 550 vastaajaa, mutta työn liikkuvuuden vuoksi on oletettavaa, ettei kyselylomake tavoittanut kaikkia konsernin työntekijöitä. Arvion mukaan kyselylomake tavoitti noin 450 henkilöä. Vastauslomakkeita palautettiin 313 kappaletta. Koko konsernin henkilöstön vastaajapotentiaali huomioon ottaen vastausprosentiksi muodostui 56,9 %. Mikäli potentiaalinen vastaajajoukko oli 450, vastausprosentiksi muodostui 69,5 %.

4.3.2 Mittaväline

Tutkimuskyselyn suunnitteluvaiheessa muodostettiin vastaajaryhmät, jotka toimivat taustamuuttujina. Taustamuuttujat muodostettiin kohdeorganisaation henkilöstöryhmistä, joiden perusteella vastaajia voitiin analysointivaiheessa luokitella. Taustamuuttujia tutkimuksessa on seitsemän: sukupuoli, henkilöstöryhmä, osasto, koulutus, ikä, työkokemus alalta ja työkokemus nykyisessä tehtävässä.

Mittavälineenä tutkimuskyselyssä käytettiin professori Ruohotien (2002c) konstruoimaa mittaristoa, jolla pyrittiin löytämään oikea *tieto* suhteessa koottuun teoriaan. Mittavälineen laadinnassa Ruohotie on yhdistänyt eri kompetenssialueita, joita ovat: *yleiset työelämävalmiudet ja yrittäjyys/business-valmiudet* (mm. Maletzia ja Katzenbachia 2002 mukaellen) sekä pyrkinyt luomaan niistä synteesin, joka soveltuu johtamiskompetensseja kartoittavaksi mittavälineeksi. Mittavälineessä johtamiskompetenssit on ryhmitelty viiteen pääkategoriaan: 1) *oman toiminnan hallinta*, 2) *kommunikointitaidot*, 3) *ihmisten ja tehtävien johtaminen*, 4) *liiketoiminnan johtaminen* sekä 5) *innovatiivisuus ja muutosten hallinta*. Kukin näistä kategorioista on jäsennelty erillisiksi taidoiksi tai kyvyiksi.

Johtamisen *emotionaalisen älykkyyden osatekijöitä* mitattiin omana alueenaan. Emotionaalista älykkyyttä kartoittavan mittavälineen laatimisessa Ruohotie (2002c) on soveltanut Goleman ym. (2002, 37–45) analysoimia johtamistyyplejä, jotka kaikki edellyttävät johtajalta emotionaalista älykkyyttä, tunneälyä. Tunneälyssä erotetaan neljä kompetenssialuetta: 1) *itsetietoisuus*, 2) *oman toiminnan johtami-*

nen, 3) sosiaalinen tietoisuus sekä 4) ihmissuhdejohtaminen. Kaksi ensimmäistä kompetenssialuetta määräävät sen, miten johtaja hallitsee itseään ja kaksi jälkimäistä sen, miten hän hallitsee ihmissuhteita. Kukin kompetenssialue on jäsennelty erillisiksi taidoiksi tai kyvyiksi.

Mittavälineenä toimi strukturoitu, kaksiosainen kysymyslomake. *Kysymyslomakkeessa A* vastaaja arvioi johtajiensa tai lähimmän esimiehensä kompetensseja 27 erilaisen kuvauksen ja luonnehdinnan avulla Likertin asteikolla 1 – 5 (erittäin heikko – erittäin hyvä); sitä miten hyvänä hän pitää heidän valmiuksiaan kunkin taidon tai kyvyn osalta. *Kysymyslomakkeessa B* vastaaja arvioi samalla asteikolla 18 erilaisen kuvauksen avulla emotionaalisen älykkyyden osatekijöitä; millaisena hän pitää esimiestensä/johtajiensa emotionaalisia valmiuksia tai ominaisuuksia, joita tarvitaan enemmän tai vähemmän tämän päivän työelämässä. (Liite 2. Johtamis-kompetenssien kyselylomake.)

4.3.3 Kyselyaineiston käsittely

Kyselyaineistosta laadittiin Excel -ohjelmalla datamatriisi, jossa puuttuvat tiedot merkittiin numerolla nolla. Taustamuuttujat (kysymykset 1 – 7) jätettiin kyselyaineiston käsittelyvaiheessa pois. Datamatriisi muunnettiin Text -versioksi, jonka jälkeen aineisto voitiin käsitellä *B-Course, versiolla 2.0.0:lla (Bayes)*.

Bayes-mallinnus

Tutkimuksen kyselyaineiston analysoinnissa käytettiin bayesilaista mallintamismenetelmää. Bayes-menetelmän avulla on mahdollista analysoida lähes millaista dataa tahansa. Bayesilaisessa lähestymistavassa ei vaadita käyttäjän panosta samoin kuin klassissa lineaarisissa mallintamismenetelmissä. Bayes-menetelmä toimii todennäköisyyksillä ja se pystyy käsittelemään diskreettiä²¹ dataa, jossa on nominaalisia²² ja järjestystä osoittavia ominaisuuksia. Bayesilainen lähestymistapa ei edellytä otoksen minimirajaa ja se sallii tutkijan analysoida sekä lineaarisia että ei-lineaarisia suhteita muuttujien välillä. Bayes -menetelmällä voidaan tutkia muuttujien välisiä riippuvuuksia sekä visuaalisesti että riippuvuuksien todennäköisyyksien perusteella. Bayes-menetelmä muodostaa asyklisen kartan, jossa solmut vastaavat aineiston muuttujia ja nuolet määrittelevät muuttujien välisiä yhteyksiä. (Nokelainen, Silander, Ruohotie & Tirri 2003; Korpelainen 2005, 94–95). Bayesilainen todennäköisyysteoria kuvaa tietyn väittämän paikkansapitävyyden subjektiivista todennäköisyyttä (Myllymäki & Tirri 1998; Bernardo & Smith 2000).

Aiemmat tutkimukset ammattikasvatuksessa ovat osoittaneet, että bayesilaiset verkot ovat hyödyllisiä havaittujen muuttujien riippuvuuksien analysoinnissa (Ruohotie & Nokelainen 2000; Nokelainen, Tirri, Nevgi, Silander & Tirri 2001). B-Course-mallien avulla voidaan etsiä kausaalisia suhteita, mutta niitä ei usein voida päätellä mallista, koska muuttujien yhteydet voivat olla molemman suuntaisia (Korpelainen 2005, 117).

²¹ Diskreetti: ransk. discret; kykenevä erottamaan (Aikio & Vornanen 1991, 152).

²² Nominaalinen: nominelli; nimellinen (Aikio & Vornanen 1991, 438).

SPSS -tilasto-ohjelmalla haettiin vastausten keskiarvot, keskihajonta, korrelaatiot ja reliabiliteetti (*Cronbachin alpha*). Keskiarvot muodostuvat havaintoaineiston havaintojen summasta jaettuna havaintojen lukumäärällä. Keskihajonta on tärkein sovellutuksissa käytetty hajontaluku (Ranta, Rita & Kouki 2002, 37). Muuttujien keskihajonta on tunnusluku, joka huomioi aineiston kaikkien havaintoarvojen keskinäisen sijainnin. Keskihajonta kuvaa havaintoarvojen ryhmittymistä keskiarvonsa ympärille. Mitä lähemmäs keskiarvoa ja toisiaan havaintoarvot ovat ryhmittyneet, sitä pienempi on keskihajonta. Hajallaan sijaitsevien eli keskenään kovin eri suurten lukujen keskihajonta on suuri. (Liite 3. Johtamiskompetenssien tunnusluvut muuttujista A8–34). (Liite 4. Tunneällyn kompetenssien tunnusluvut muuttujista B35–52). Excel -taulukkolaskentaohjelmalla laadittiin kyselyaineistosta (N=313) graafiset kuvaukset vastausten keskihajonnalla (*standard deviation*). (Liite 5. Vastausten keskihajonta muuttujista A8–34 ja B35–52).

Reliabiliteettia voidaan arvioida Cronbachin alphan avulla. Tämän analyysin avulla selvitetään miten yksittäiset yhteenlaskettavat muuttujat korreloivat summan kanssa. Jos yksittäinen yhteenlaskettava muuttuja korreloi negatiivisesti tai hyvin huonosti summan kanssa, se voidaan poistaa. (Laippala, Paavilainen & Koponen 1997, 77.)

Johtamis- ja tunneällyn kompetenssien mittauksen luotettavuuden arviointia varten laskettiin Cronbachin alpha, jolla mitataan mittarin yhtenäisyyttä. Se lasketaan muuttujien välisten keskimääräisten korrelaatioiden ja väittämien lukumäärän perusteella. Reliabiliteettia kuvataan sekä sisäisellä että ulkoisella reliabiliteetillä. Sisäinen reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että vastaajat vastaavat kysymyksiin johdonmukaisesti ja ulkoinen reliabiliteetti vastausten pysymistä samanlaisena eri aikaan vastattuna (Cardwell 2000, 214).

Kahden muuttujan välisen riippuvuuden astetta nimitetään yleisessä merkityksessä *korrelaatioksi*. Jos korrelaatio on voimakasta, voidaan toisen muuttujan arvoista päätellä toisen muuttujan arvot melko täsmällisesti. Jos korrelaatio on heikko, ei muuttujien välillä ole yhteisvaihtelua. (<http://menetelmäopetus>. Elektroninen lähde.)

Kyselylomakkeella kerätyn tutkimusaineiston ja siitä laaditun Bayes-riippuvuussuhdemallin pohjalta suunniteltiin tutkimuksen seuraava vaihe, teema-haastattelut.

4.3.4 Teemahaastattelujen toteutus

Bayes-riippuvuussuhdemallissa johtamiskompetenssien avainmuuttujiksi nousi oppimisen taito (A8). Johtamiskompetensseja kuvaavat muuttujat (A8–34) ryhmittäytyivät mallissa siten, että ne muodostivat viisi erilaista johtamisen kokonaisuutta: 1) itsensä johtaminen, 2) tulosjohtaminen, 3) business-osaaminen, 4) ihmisten johtaminen sekä 5) vuorovaikutustaidot.

Tunneällyn kompetenssien avainmuuttujaksi nousi ryhmä- ja yhteistyötaidot

(B52). Tunneälyn kompetensseja kuvaavat muuttajat (B35–52) muodostivat riippuvuussuhdemallissa neljä johtamiskokonaisuutta: 1) oman toiminnan johtaminen ja itsetietoisuus (vm. voidaan tarkastella erikseen tai osana oman toiminnan johtamista), 2) ihmissuhdejohtaminen, 3) sosiaalinen tietoisuus ja 4) muutosjohtaminen. Bayes-riippuvuussuhdemallin analyysin tuloksena saaduista johtamiskokonaisuuksista hahmotettiin henkilöstön, samoin kuin johdon ja esimiesten haastatteluteemat ja -kysymykset.

Henkilöstön haastattelun teemoiksi muodostuivat: 1. työ-, minä- ja ammatti-identiteetti, 2. oppiminen, osaaminen ja ammatillinen kasvu, 3. johtaminen ja 4. johtajuus ja vuorovaikutus. (Liite 6. Henkilöstön haastatteluteemat ja -kysymykset (n=12). Johdon ja esimiesten haastatteluteemoiksi muodostuivat: 1. johtaminen ja esimiestoiminta sekä 2. johtajuus ja vuorovaikutus, joihin laadittiin apukysymykset (Liite 7. Johdon ja esimiesten haastatteluteemat ja -kysymykset (n=7).

Tutkittavan ilmiön ymmärtämiseksi ja vastausten löytämiseksi tutkimuskysymyksiin kaksi ja kolme (2 ja 3) tutkija haastatteli kohdeorganisaation henkilöstöä (n=12) sekä johtoa (n=2) ja esimiehiä (n=5), yhteensä 19 henkilöä. Haastattelut ajoittuivat helmi-maaliskuulle 2006. Kohdeorganisaation haastateltavat valitsi konsernin henkilöstöjohtaja, joten tutkija ei voinut vaikuttaa haastateltavien valintaan.

Konsernin hallinnon sihteerin organisoiti tilat ja aikataulut haastatteluja varten. Tutkija toimitti kysymysrunгон haastateltaville ennakkoon sihteerin välityksellä. Kaikki haastateltavat olivat valmistautuneet haastatteluun hyvin ja kahden haastateltavan kohdalla haastatteluun varattu aika hieman ylittyikin. Kestoltaan haastattelut veivät aikaa yhdestä – kahteen tuntiin. Haastattelut toteutettiin yksilö- ja ryhmähaastatteluina konsernin henkilöstöjohtajan toivomuksesta. Henkilöstön edustajat haastateltiin kahden hengen ryhmissä. *Henkilöstö* tarkoittaa suorittavan portaan työntekijöitä erotuksena organisaation esimiehistä ja johtajista.

Henkilöstön haastatteluissa saturaatiopiste saavutettiin kymmenennen haastateltavan kohdalla. Sen jälkeiset haastattelut eivät tuoneet esille mitään uutta tutkittavan ilmiön näkökulmasta. Haastateltavat olivat valmistautuneet huolellisesti haastatteluihin. Haastattelut nauhoitettiin sanelukoneelle. Kohdeorganisaation esimiehiä haluttiin haastatella sen vuoksi, että saataisiin tietoa heidän näkökulmastaan siihen, miten henkilöstöä kannustetaan ja motivoidaan tai miten esimiesten osaamista kehitetään. Haastattelussa pyydettiin esimiehiä itsearvioimaan omaa johtamistyyliään sekä johtamisen vahvuuksia ja kehittämisen kohteita.

Johdon ja esimiesten haastattelukysymykset muotoiltiin siten, että tutkittavaa ilmiötä voitiin tarkastella johtamistoiminnan näkökulmasta ja siten saada lisäymmärrystä tarkastelun kohteena olevaan ilmiöön. Laaditut kysymykset lähetettiin sekä henkilöstölle että johdolle ja esimiehille noin viikkoa ennen haastatteluja. Lisäksi johdolle ja esimiehille laadittiin lyhennetty versio aiemmin käytetystä kyselytutkimuslomakkeesta. Kun aiemmassa kyselytutkimuksessa henkilöstö arvioi lähimpien esimiestensä johtamiskompetensseja, arvioivat nyt tutkimukseen valitut esimiehet omia johtamis- ja tunneälyn kompetenssejaan.

Aiemmin käytetyn kyselylomakkeen kysymyksiä johtamisen ominaisuuksista tai piirteistä tiivistettiin hieman. Kun alkuperäisessä kyselylomakkeessa oli 45 muuttujaa, esimiehille laadittu kysely sisälsi 40 muuttujaa. Viestintätaidot (suullinen, kirjallinen ja sähköinen) arvioitiin yhtenä kokonaisuutena. Aloitteellisuus ja

optimismi yhdistettiin samaan kysymykseen. Hahmottamiskykyä, luovuutta, innovatiivisuutta ja muutosherkkyyttä kuvaavat piirteet jätettiin esimiehille tarkoitettusta kyselylomakkeesta kokonaan pois siitä syystä, että niitä kysyttiin varsinaisessa haastattelussa alakysymyksillä. Lisäksi lomakkeen loppuun laadittiin kymmenen kysymystä sellaisista organisaation ja yksilön kannalta merkityksellisistä seikoista, joista vastaaja voi ympyröidä vastauksensa asteikolla 'ei tärkeä – erittäin tärkeä' -vaihtoehdot. (Liite 8. Johdon ja esimiesten itsearviointi (n=7).)

Haastateltavien ikä vaihteli 27–60 vuoteen (keski-ikä 39,6 vuotta). Nykyisessä tehtävässä oloaika heillä vaihteli 4–25 vuoteen (ka. 12,8 vuotta). Esimiehet olivat iältään 30–46 vuotiaita (keski-ikä 39,5 vuotta). Nykyisessä tehtävässä he olivat toimineet 7–21 vuotta (ka. 16 vuotta). Johtajat olivat iältään 42–47-vuotiaita. Nykyisessä tehtävässä kumpikin johtaja oli toiminut hieman yli kaksi vuotta. Koulustausta haastateltavilla vaihteli sen mukaan, mistä henkilöstöryhmistä he olivat. Haastateltavilla oli joko asentaja-, merkonomi-, teknikko-, insinööri tai diplomi-insinööri -koulutus. Johdon edustajista toisella oli insinööritutkinto (AMK) ja toisella DI -koulutuksen lisäksi MBA-tutkinto. Konsernin henkilöstöjohtaja valitsi haastateltavat tutkijan toivomuksesta organisaation eri henkilöstöryhmistä.

Haastattelussa tietoa hankitaan siten, että tutkija keskustelee tutkittavan kanssa. Haastattelu sopii tiedonhankintamenetelmäksi silloin, kun tietojen keruun kohteena on ihmisen näkyvä käyttäytyminen tai hänen tajuntansa sisältö (Hirsjärvi & Hurme 1982, 28; Järvinen & Järvinen 2000, 153). Heikkoutena pidetään sitä, että haastateltava voi kokea haastattelun johdon järjestämäksi valvontamenettelyksi. Sen vuoksi hän voi päättää olla kertomatta haastattelijalle kaikkia seikkoja. Toisaalta haastateltava voi puhua muunneltua totuutta tai kertoa haluttuja asioita miellyttääkseen tutkijaa. Myös tutkija voi haastattelussa kuulla vain ne asiat, jotka sopivat hänen tutkimusasetelmaansa. (Järvinen & Järvinen 2000, 154.) Kvalen (1996) mielestä laadullisessa haastattelututkimuksessa on pyrkimys ymmärtää maailmaa haastateltavan näkökulmasta, selittää ihmisten kokemusten merkitystä ja paljastaa heidän elettyä elämäänsä tieteellisillä selityksillä. Haastattelututkimuksessa ei ole mitään yleisiä menetelmiä, vaan se on kuin käsityötä, joka lähestyy lähes taidetta jos se tehdään hyvin. (Kvale 1996, 1, 13.) Tyypillistä teemahaastattelulle on se, että haastattelun teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsjärvi ym. 2002, 195). Haastattelu voidaan toteuttaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna. Näitä haastattelumuotoja voidaan käyttää tutkimuksessa myös toisiaan täydentävinä. Grönforsin (1982, 109; Hirsjärvi ym. 2002, 197) mielestä ryhmähaastattelu on tehokas tiedonkeruun muoto, koska samalla saadaan tietoja usealta henkilöltä samaan aikaan.

Hirsjärvi ym. (2002) toteavat, että ryhmän kontrolloivalla vaikutuksella voi olla sekä myönteinen että kielteinen puoli. Ryhmä voi esimerkiksi auttaa, jos kysymys on muistinvaraisista asioista tai väärinymmärryksen korjaamisesta. Toisaalta ryhmä voi estää itsensä kannalta kielteisten asioiden esiintulon. (Hirsjärvi ym. 2002, 197–198.) Konsernin johdon toivomuksesta haastattelut suoritettiin kahden – kolmen hengen ryhmissä. Henkilöstön jäsenet sekä johto ja esimiehet haastateltiin eri ryhmissä. Lisäksi tutkimusaineistoa kerättiin kuudelta (N=6) eri organisaation esimieheltä ja johtajalta tutkimuskysymystä neljä (4) varten: millaiset johtamisvalmiudet ovat merkityksellisiä henkilöstön johtamisessa transformationaalisen johtamisen

ja johtajuuden näkökulmista? Koska tutkittava ilmiö *johtaminen* on laaja ja monitahoinen, halusi tutkija haastatella kuuden case -organisaation johtajaa, jotta ilmiötä voitaisiin tarkastella useammasta näkökulmasta. (Liite 9. Case-johtajien haastattelukysymykset (N=6).

Haastattelun teemoiksi muodostuivat: 1. Yleistä johtamisesta ja johtajuudesta, 2. Muutosjohtamisen haasteet nyt ja tulevaisuudessa, 3. Henkilökohtainen kuvaus ja kokemukset intuitiosta sekä 4. Yleistä intuitiosta. Johtamista koskevat haastattelukysymykset käsittelivät johtamistyyliä, vahvuuksia ja kehittämiskohteita, johtamisen kehittämistä sekä muutosjohtamisen haasteita. Laaditut haastattelukysymykset lähetettiin ennakkoon myös näille haastateltaville. Tutkija valitsi haastateltavat sen perusteella, että aiemmissa keskusteluissa kyseisten henkilöiden kanssa oli pohdittu muutosjohtamista ja erityisesti intuition merkitystä johtamisessa. Valituilla haastateltavilla oli intuitiivisia kokemuksia johtamistoiminnassaan, joten tutkijan kiinnostus suuntautui myös tähän ulottuvuuteen osana johtamisen tutkimusta. Haastateltavat edustivat terveydenhoitoalaa, asianajotoimistoa, ammatillista aikuiskoulutusta, markkinointialan asiantuntijuutta ja yritysjohtamisen konsultointia:

Tarja Pukuri, TM, ylihoitaja, PSHP

Merja Talkio-Vilanen, toimialajohtaja, MBA, Tampereen Aikuiskoulutuskeskus

Eeva-Kaisa Mäkinen, YTM, koulutuspäällikkö, Tampereen Aikuiskoulutuskeskus

Hannu Krogerus, varatuomari, Asianajotoimisto Krogerus Oy

Vesa Vilanen, TTM, toimitusjohtaja, seniorkonsultti

Kari Korpelainen, FT, toimitusjohtaja, 2KConsulting

Haastateltavat olivat iältään 50–62 vuotiaita (keski-ikä 56,8 vuotta). He toimivat sekä yksityisen että julkisen sektorin organisaatioissa. Työkokemusta haastateltavilla oli keskimäärin 30 vuotta, josta pääosa johtavissa tehtävissä. Johdettavien henkilöiden lukumäärä haastateltavilla vaihteli 0–200 henkilöä.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Johtamis- ja tunneälyn kompetenssit kohdeorganisaatiossa

Aluksi tarkastellaan kyselyaineiston taustamuuttujia, vastaajia henkilöstöryhmittäin ja osastoittain, vastaajien koulutustaustaa ja tilastollisia tunnuslukuja sekä kyselyaineiston tuloksia.

Taustamuuttujat:

Kyselyaineistoon vastasi 61 naista (19,5 %) ja 252 miestä (80,5 %) (N=313). Vastaajista alle 20-vuotiaita oli 2,3 %, 20–29-vuotiaita 18 %, 30–39-vuotiaita 31 %, 40–49-vuotiaita 29 %, 50–59-vuotiaita 16 % ja yli 60-vuotiaita 1,7 %. Alan työkokemusta vastaajista 5,1 %:lla oli alle kaksi vuotta, 14 %:lla 2–5 vuotta, 20 %:lla 5–10 vuotta, 30 %:lla 10–20 vuotta ja 28 %:lla yli 20 vuotta. Nykyisessä tehtävässä 5,5 % oli toiminut alle yhden vuoden, 49 % 1–5 vuotta, 17 % 5–10 vuotta, 18 % 10–20 vuotta ja 9,1 % yli 20 vuotta. Kyselyaineiston keruuhetkellä v. 2004 syyskuussa konsernissa toimi neljä henkilöstöryhmää (HERY) ja yhdeksän osastoa (os. 1–9). Kaikista vastaajista 163 henkilöä (52,1 %) kuului ylempiin toimihenkilöihin, 78 henkilöä (24,9 %) muihin toimihenkilöihin, 40 henkilöä (12,8 %) metalliin ja 30 henkilöä (9,6 %) ilmailualan unioniin. Yksi vastaajista ei arvioinut kuuluvansa mihinkään edellä mainituista henkilöstöryhmistä ja yhdestä vastauksesta puuttui kokonaan kyseinen tieto. Taulukko 4. esittää vastaajat henkilöstöryhmittäin (HERY) ja osastoittain (os.).

Taulukko 4. Vastaajat henkilöstöryhmittäin ja osastoittain.

HERY & os.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Yhteensä
A	8	18	17	10	38	9	28	24	14	166
B	7	9	5	19	2	12	8	8	8	78
C	23	1	12	-	-	-	-	1	2	39
D	1	-	-	29	-	-	-	-	-	30
	39	28	34	58	40	21	36	33	24	313

Vastaajista 27,5 %:lla on ammatillisen toisen asteen koulutus. Yli 38 % vastaajista on suorittanut opistoasteen, ammatillisen korkea-asteen, ammattikorkeakoulu- tai alemman korkeakoulututkinnon. Ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita on hieman yli 20 % vastaajista ja jatkotutkinto kahdella (0,6 %) vastaajalla. Muu koulutus on 7 %:lla vastaajista. Taulukko 5 osoittaa vastaajien koulutustaustan.

Taulukko 5. Vastaajien koulutustausta.

Koulutustausta	N	%
Ammatillinen toinen aste	86	27,5
Opistoaste	60	19,2
Ammatillinen korkea-aste	11	3,5
AMK	40	12,8
Alempi korkeakoulututkinto	10	3,2
Ylempi korkeakoulututkinto	64	20,4
Lisensiaatin tai tohtorin tutkinto	2	0,6
Muu koulutus	22	7
Puuttuva tieto	18	5,8
Yhteensä	313	100,0

Johtamis- ja tunneälyn kompetenssien kyselyaineistosta (N=313) laadittiin Bayes-analyysi, jonka perusteella kummastakin kompetenssialueesta muodostui riippuvuussuhdemalli. Johtamis- ja tunneälyn kompetensseja kuvaavassa riippuvuussuhdemallissa kaikkien muuttujien väliset suhteet ovat vahvoja. Tätä voi ounnastella jo johtamis- ja tunneälyn johtamiskokonaisuuksien välisten korkeiden korrelaatioiden perusteella. (Liite 10. Johtamis- ja tunneälyn johtamiskokonaisuuksien väliset korrelaatiot). Korrelaatiot ovat välillä .54–.93, siis varsin korkeita, ainoastaan tulosjohtamisen ja itsetietoisuuden välinen yhteys korreloi .46, mitä voidaan pitää melko matalana.

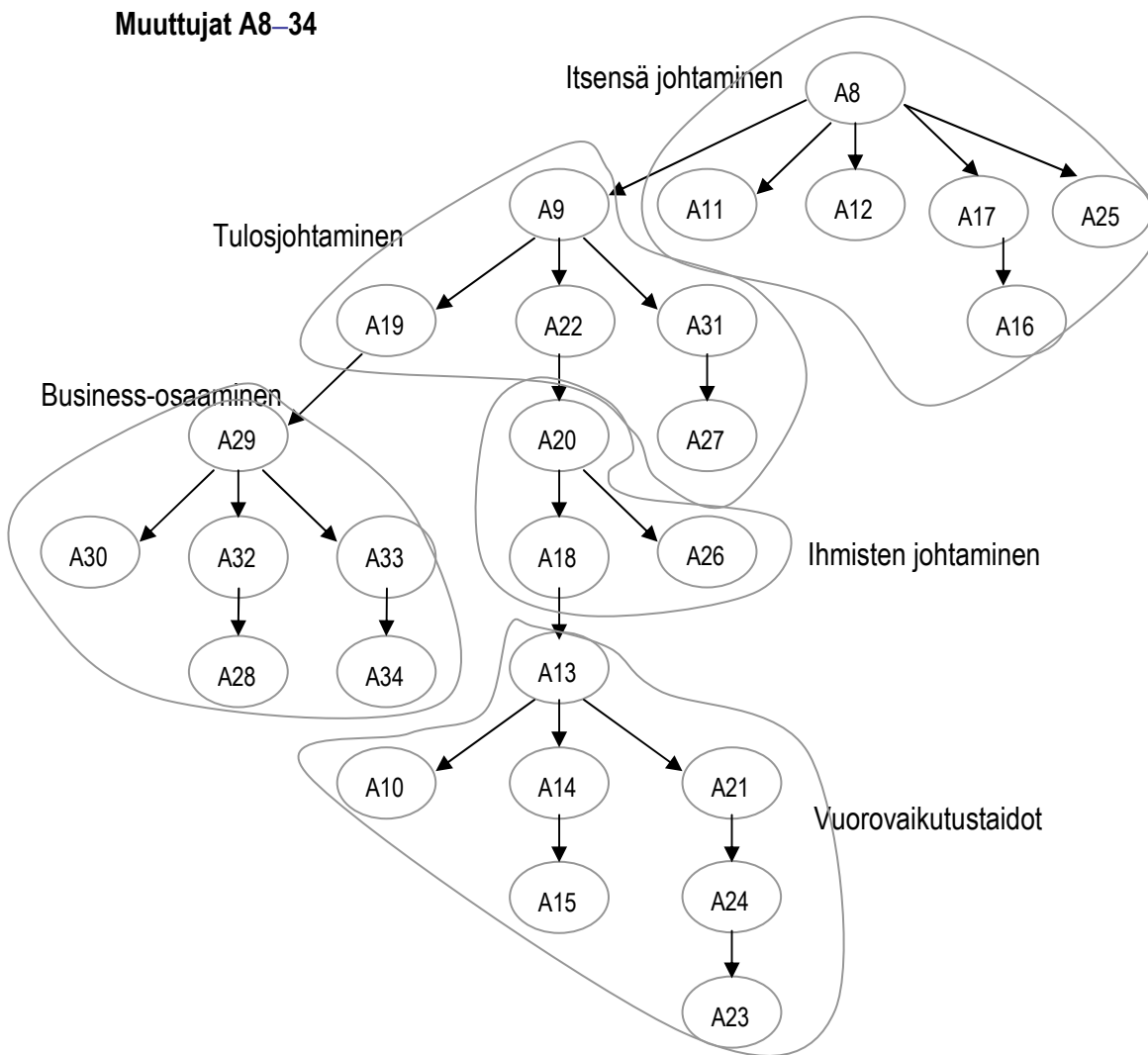
Bayes-analyysin perusteella muodostuneita johtamisen ja tunneälyn kokonaisuuksia tarkasteltaessa huomataan, että muuttujista itsensä johtamisen ja ihmisten johtamisen kokonaisuudet ovat myös korrelaatioanalyysin perusteella yhteydessä toisiinsa ($r=.76$) sekä itsensä johtaminen business-osaamiseen ($r=.73$) ja ihmissuhdejohtamiseen ($r=.73$). Myös ihmisten johtaminen ja ihmissuhdejohtaminen korreloivat voimakkaasti ($r=.82$), samoin ihmissuhdejohtaminen ja vuorovaikutustaidot ($r=.80$).

Cronbachin alpha osoittaa kaikkien muuttujien (A8–34) kohdalla vähintään arvoa .95. Politin ja Hunglerin (1999) mukaan 0.90–0.99 on korkea reliabiliteetti; 0.80–0.89 hyvä; 0.79–0.70 kohtalainen ja alle 0.70 on kyseenalainen reliabiliteetti. Kaikkien tunneälyn muuttujien (B35–52) kohdalla Cronbachin alpha-kerroin osoittaa vähintään arvoa .93. Tämän perusteella mittavälineen reliabiliteettia voidaan pitää erittäin luotettavana. Vastausten keskihajonta esitetään graafisesti liitteessä 5. Näistä huomataan, kuten vastausten keskiarvoistakin, ettei huomattavan suuria vaihteluja ole.

5.2 Johtamis- ja tunneälyn kompetenssit henkilöstön arvioimina

Kohdeorganisaation johtamiskompetensseja kuvaavassa riippuvuussuhdemallissa erottuvat itsensä johtaminen, tulosjohtaminen, business-osaaminen, ihmisten johtaminen ja vuorovaikutustaidot. Alkuperäismuuttujista (A8–34) oppimisen taito (A8) nousee avainkompetenssiksi. Kyseinen muuttuja mittaa sitä, millaiseksi henkilöstö arvioi lähimmän esimiehensä kykyä oppia uusia tietoja ja taitoja. Oppiminen on avainkompetenssi myös itsensä johtamisessa.

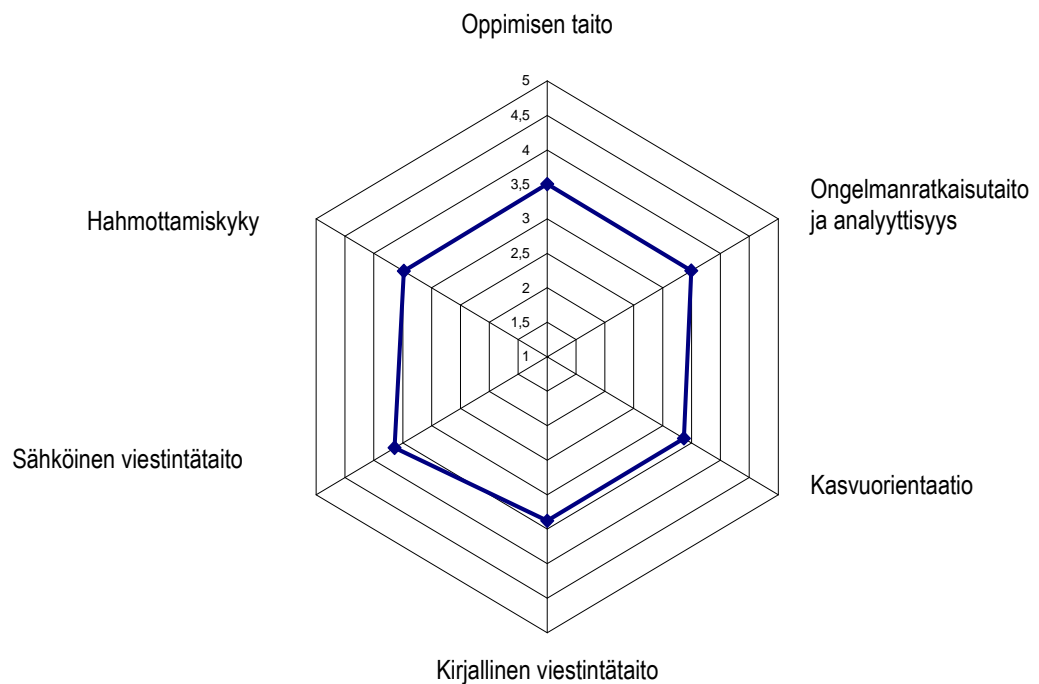
Tulosjohtamisen kokonaisuudessa avainkompetenssiksi nousee kyky organisoita ja hallita ajankäyttöä (A9) ja business-osaamisessa business-tuntemus (A29). Ihmisten johtamistaidossa (A20) on keskeistä kyky ohjata ja valmentaa toisia motivoivasti. Vuorovaikutustaidoissa olennaista on kyky työskennellä toisten kanssa, ymmärtää heidän tarpeitaan ja avoimuus toisten näkemyksille (A13). Kuvio 14. havainnollistaa bayesilaisen johtamisen kompetensseja (A8–34) kuvaavan riippuvuussuhdemallin, jossa erottuvat viisi erilaista johtamisen kokonaisuutta.



Kuvio 14. Bayesilainen johtamisen kompetensseja (A8–34) kuvaava riippuvuussuhdemalli, jossa ilmenee viisi johtamisen kokonaisuutta.

Bayesilaista riippuvuussuhdemallia tarkasteltaessa havaitaan, että johtamiskokonaisuudet ovat sidoksissa myös toisiin johtamista kuvaaviin alueisiin. Esimerkiksi itsensä johtamisessa ja tulosjohtamisessa oppimisen taito (A8) ja kyky organisoida ja hallita ajan käyttöä (A9) ovat lähellä toisiaan. Tulosjohtamisessa kyky tehdä päätöksiä arvioinnin pohjalta (A19) ja business-osaamisessa päätöksentekotaito (A29) ovat yhteydessä toisiinsa. Suunnittelu- ja organisointitaidot ovat yhteydessä johtamistaitoon (A20). Ihmisten johtamisessa tarvittava koordinoitukyky (A18) on sidoksissa vuorovaikutustaitoihin (A13). Jotta johtamisen kokonaisuuksia voitaisiin tarkastella lähemmin, muodostettiin muuttujista (A8–34) viisi johtamisen kokonaisuutta kuvaavaa profiilia, joissa mukana ovat kaikki 27 kompetenssia.

Itsensä johtamisen kokonaisuutta kuvaavista kompetensseista (A8, A11, A12, A16, A17 ja A25) keskeiseksi muuttujaksi nousi oppiminen (A8), joka kuvaa muun muassa ongelmanratkaisutaitoja, analyttisyyttä, kykyä identifioida, priorisoida ja ratkaista sekä jäsentää ongelmia, ideoida ja vastata ongelmiin sekä taitoa tehdä business-analyyseja. Oppiminen on yhteydessä haluun kehittää itseään, oppia uutta ja paikantaa kehittämisalueensa (A12). Oppimiseen liittyy kyky soveltaa erilaisia teknologisia viestimiä, valmiudet hankkia merkityksellistä tietoa ja soveltaa sitä yleistettävään muotoon (A17, A25). Sähköinen viestintätaito on sidoksissa kirjalliseen informaatiotaitoon. Kuvio 15. esittää itsensä johtamisen profiilin.



Kuvio 15. Itsensä johtamisen profiili (A8–34) (N=313).

Itsensä johtamisen profiilista huomataan, että henkilöstö arvioi esimiestensä sähköiset viestintä- ja oppimisen taidot ja analyttisyyden sekä hahmottamiskyvyn ja ongelmanratkaisutaidot melko korkeiksi.

Tulosjohtamisen kokonaisuudessa (A9, A19, A22, A27 ja A31) avainmuuttujaksi nousee kyky organisoida ja hallita ajankäyttöä (A9), mikä on yhteydessä oppimisen taitoon (A8). Organisoititaidon keskeisiä piirteitä ovat taito hallita useita tehtäviä samanaikaisesti, kyky asettaa asioita tärkeysjärjestykseen ja ajankäyttö niin, että sovitut aikarajat pitävät (A9). Muita tulosjohtamisen keskeisiä piirteitä ovat kyky tehdä päätöksiä arvioinnin pohjalta (A19), kyky määritellä tehtäviä, suunnitelmien etenemisen seuranta ja korjaavat toimenpiteet (A22). Organisoititaidot ovat yhteydessä kykyyn ylläpitää toiminnan suuntaa sekä jatkuva kiinnostus toimintaa ja suoritusarviointia kohtaan (A31). Organisoititaitoihin (A27) ovat yhteydessä kyky ottaa harkittuja riskejä ja hallita niitä, valmiudet etsiä ja punnita eri vaihtoehtoja tai toimintamalleja (A20). Profiilista ilmenee, että henkilöstö arvioi esimiestensä organisointi- ja päätöksentekotaidot sekä tulosorientaation riskinotto-kykyä ja suunnittelutaitoja hieman muita taitoja korkeammalle. (Liite 11.)

Business-osaaminen (A28, A29, A30, A32, A33 ja A34) rakentuu business-tuntemuksesta (A29). Business-tuntemus edellyttää kykyä arvioida päätösten ja toimenpiteiden taloudellisia seuraamuksia; kykyä ymmärtää, miten strategiat ja taktiikat toimivat markkinoilla; kykyä analysoida tietoa ja hyödyntää oikeassa suhteessa arviointien tuloksia ja talonpoikaisjärkeä. Nämä valmiudet ovat yhteydessä kykyyn nähdä, ketkä ovat asiakkaita ja miten heihin vaikutetaan; kykyyn nähdä asiakkaiden nykyhetken ja tulevaisuuden haasteita (A30). Business-tuntemus on yhteydessä myös strategiseen ajatteluun (A32); usko omiin kykyihin ja mahdollisuuksiin selviytyä haasteista ja organisoida sekä toteuttaa tehtävien edellyttämiä toimia (A33). Strateginen ajattelukyky ja visiointikyky (A28) ovat riippuvuussuhteessa toisiinsa, samoin tehokkuususkomukset ja suoritusorientaatio (A34) toisiinsa. Kohdeorganisaation henkilöstö arvioi esimiestensä business-tuntemuksen, asiakasorientaation, tehokkuususkomukset ja suoritusorientaation varsin vahvoiksi. Sen sijaan strateginen ajattelu ja visiointitaito arvioitiin business-osaamisessa hieman alhaisemmiksi. (Liite 11.)

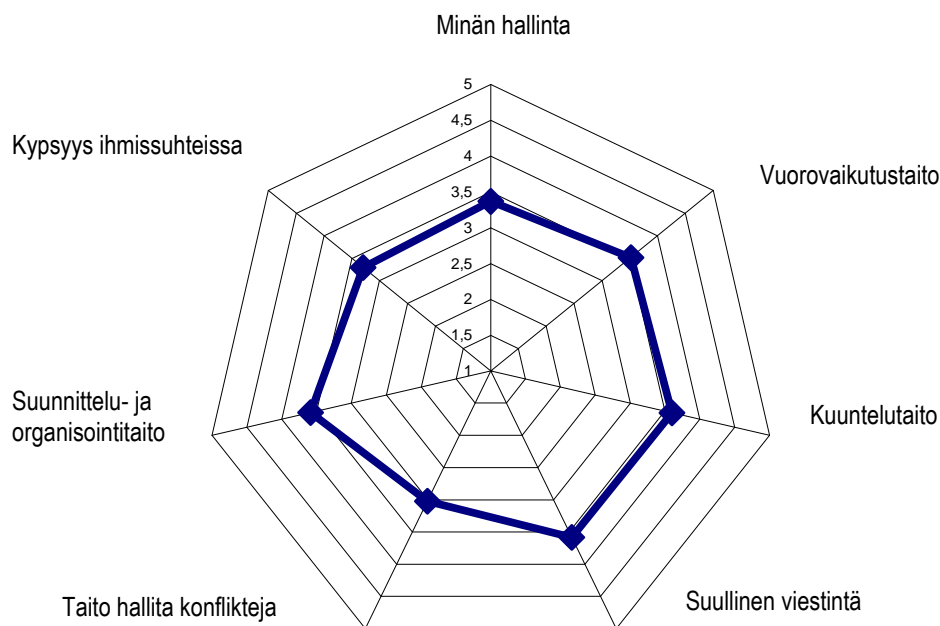
Ihmisten johtamisen kokonaisuutta kuvaavat kompetenssit (A18, A20 ja A26) erottuvat riippuvuussuhdemallissa omaksi kokonaisuudekseen. Kokonaisuutta voidaan tarkastella myös tulosjohtamisen *sisällä*. Ihmisten johtamisen avainmuuttuja on johtamistaito (A20); kyky ohjata ja valmentaa toisia sekä delegoida työtehtäviä heitä motivoivasti. Seuraavasta profiilista huomataan, että luovuus, innovatiivisuus ja muutosherkkyys arvioitiin hieman johtamis- ja koordinoititaitoa vahvemmaksi.

Johtamistaito on yhteydessä koordinoitukykyyn (A18), mikä tarkoittaa valmiuksia saada ihmiset työskentelemään yhteistyössä ja hyvän ryhmähengen luomisessa. Johtamistaito on sidoksissa myös luovuuteen, innovatiivisuuteen ja muutosherkkyyteen (A26). (Liite 12.)

Vuorovaikutustaitoja kuvaavat kompetenssit (A10, A13, A14, A15, A21, A23 ja A24) muodostavat riippuvuussuhdemallissa oman kokonaisuutensa. Kyky työskennellä esimiesten, työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa, heidän tarpeidensa ymmärtäminen ja avoimuus toisten näkemyksille (A13) ovat sidoksissa taitoon hallita erilaisia persoonallisuuden piirteitä, positiivisen asenteen säilyttämiseen sekä valmiuteen työskennellä itsenäisesti (A10). Vuorovaikutustaitoihin liittyy taito kuunnella keskittyneesti toisten puhetta ja reagoida tehokkaasti heidän ajatuksiinsa keskustelun aikana (A14). Mallissa vuorovaikutustaidot ovat sidoksissa kykyyn tunnis-

taa konfliktin lähteitä itsensä ja muiden tai työtovereiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa sekä taitoon hallita ja ratkaista niitä (A21).

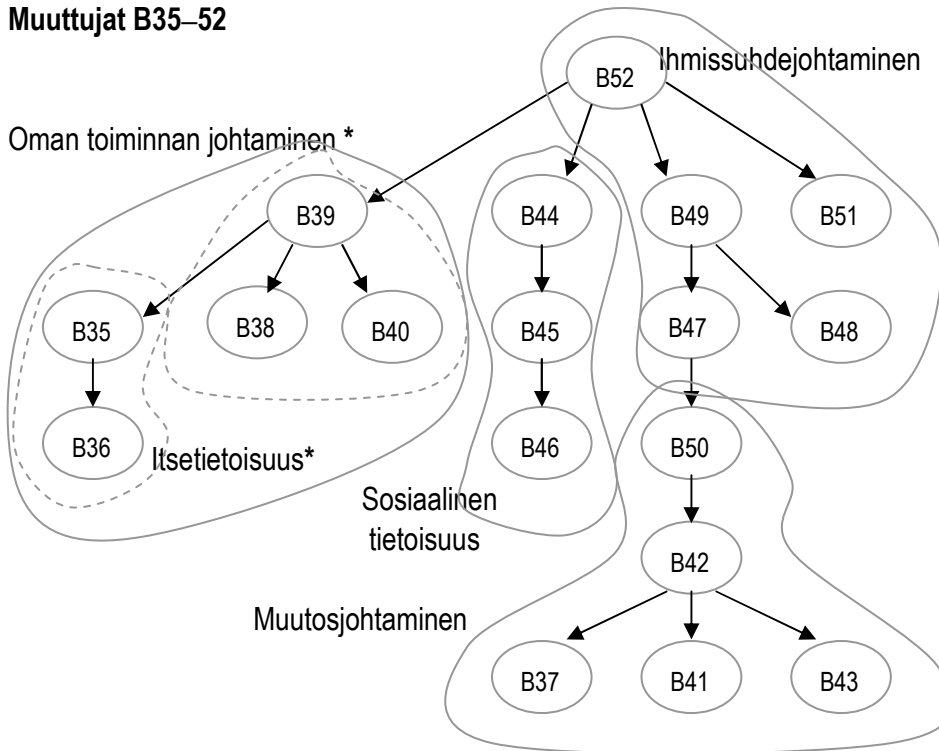
Kuuntelutaito (A14) ja kyky välittää tietoa verbaalisesti (A15) ovat sidoksissa toisiinsa. Taito hallita konflikteja (A21) on yhteydessä kypsyyteen ihmissuhteissa (A24); kiinnostus, kunnioitus ja huolenpidon osoittaminen toisia kohtaan on suurempi kuin omaan itseen; huomio kiinnittyy yhteistoimintaan, joka kehittää ajattelua, asenteita ja yhteistyötä. Kypsyys ihmissuhteissa on sidoksissa kykyyn erottaa oikea väärästä. Kuvio 16. esittää vuorovaikutusjohtamisen profiilin.



Kuvio 16. Vuorovaikutusjohtamisen profiili (A8–34) (N=313).

Profiilista havaitaan, että kohdeorganisaation henkilöstö arvioi esimiestensä vuorovaikutuskompetenssit muutoin melko vahvoiksi, mutta konfliktien hallintataidot he arvioivat muita kompetensseja heikommiksi. *Bayesilaisessa tunneälyn kompetensseja* kuvaavassa riippuvuussuhdemallissa erottuvat neljä tunneälyjohtamisen kokonaisuutta: 1) oman toiminnan johtaminen* ja itsetietoisuus*, 2) ihmissuhdejohtaminen, 3) sosiaalinen tietoisuus sekä 4) muutosjohtaminen. Oman toiminnan johtamista voidaan tarkastella kahdella eri tavalla: joko niin, että siinä erotetaan muuttajat B38, B39 ja B40 omaksi kokonaisuudekseen (oman toiminnan johtaminen*) tai sisällyttää siihen itsetietoisuutta* kuvaavat muuttajat B35 ja B36 oman toiminnan johtamisen osana. Avainkompetenssiksi nousee alkuperäismuuttujista (B35–52) ryhmä- ja yhteistyötaidot (B52). Kyseinen muuttuja mittaa sitä, millaisena alaiset arvioivat esimiestensä/johtajiensa kykyä luoda ystävällinen kollegiaalinen ilmapiiri ja miten he toimivat itse esimerkkinä toisten kunnioittamisessa ja auttamisessa sekä yhteistyössä. Kuvio 17. esittää bayesilaisen johtamisen tunneälyn kompetensseja (B35–52) kuvaavan riippuvuussuhdemallin.

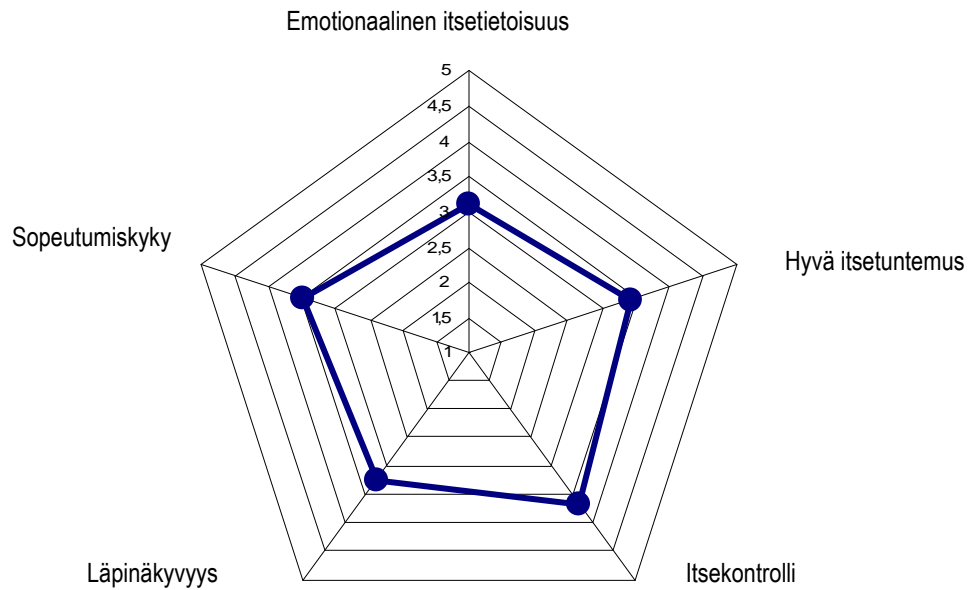
Muuttujat B35–52



Kuvio 17. Bayesilainen johtamisen tunneällyn kompetensseja (B35–52) kuvaava riippuvuussuhdemalli, jossa ilmenevät neljä tunneällyjohtamisen kokonaisuutta.

Samoin kuin A-osan johtamisen kokonaisuuksista, muodostettiin myös B-osan muuttujista (B35–52) johtamisen kokonaisuuksia kuvaavat profiilit, joissa on mukana 18 kompetenssia. Tunneällyn kompetensseista muodostuivat seuraavat profiilit: ihmissuhde- ja oman toiminnan johtaminen, sosiaalinen tietoisuus ja muutosjohtaminen. Oman toiminnan johtamista voidaan tarkastella siten, että siihen sisällytetään itsetietoisuus tai sitä tarkastellaan omana kompetenssialueenaan. Profiileihin valittiin kaikki tunneällyn ominaisuutta kuvaavat muuttujat, koska ne valikoituivat myös Bayes-analyysissä neljään johtamisen tunneällyä kuvaavaan kokonaisuuteen.

Oman toiminnan johtamisessa (B38, B39 ja B40) läpinäkyvyys (B39) on avainkompetenssi. Mallissa korostuu läpinäkyvyyden ja emotionaalisen itsetietoisuuden (B35 ja B36) yhteys toisiinsa. Emotionaalisesti itsetietoinen johtaja on herkkä sisäisille viesteille ja hän tunnistaa tunteidensa vaikutuksen itseensä ja työsuoritukseensa. Hän kunnioittaa johtavia arvoja, hahmottaa kompleksisia tilanteita ja mieltää intuitiivisesti, miten kannattaa toimia. Hän on aito. Läpinäkyvyys (B39) on yhteydessä itsekontrolliin (B38) ja sopeutumiskykyyn (B40). Vahva itsekontrolli auttaa johtajaa hallitsemaan tunteitaan ja suuntaamaan niitä hyödyllisellä tavalla. Itsekontrollitaito auttaa pysymään rauhallisena johtamisaktiviteeteissa ja ajattelemaan selväjärkisesti stressaavissakin tilanteissa sekä kriiseissä. Kuvio 18. esittää oman toiminnan johtamisen profiilin.



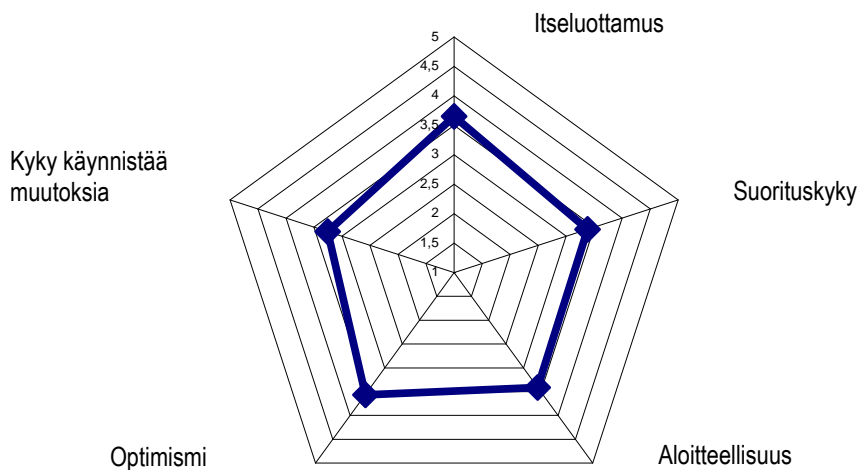
Kuvio 18. Oman toiminnan johtamisen profiili (B35–52) (N=313).

Kohdeorganisaation henkilöstö arvioi lähimpien esimiestensä olevan melko sopeutumiskykyisiä ja hallitsevan tunteensa hyvin sekä omaavan hyvän itsetuntemuksen. Toisaalta kävi ilmi, etteivät he ilmaise tunteitaan kovin helposti.

Ihmissuhdejohtamisen (B47, B48, B49, B51 ja B52) avainkompetenssiksi nousee ryhmä- ja yhteistyötaidot (B52). Kyseiset taidot ovat sidoksissa eläytymiskykyyn (B44), joka ilmentää sosiaalista tietoisuutta, kykyyn kehittää toisia (B49), kannustaa toisia (B47) sekä taitoon hallita konflikteja (B51). Kyky kehittää toisia (B49) on sidoksissa vaikutusvaltaan (B48). Henkilöstö arvioi esimiehensä vahvuudeksi ryhmä- ja yhteistyötaidot sekä vaikutusvallan. Esimiehensä kyvyn kehittää toisia he puolestaan arvioivat hieman muita heikommaksi. Tunneälyn kompetensseista kehittämisen kohteeksi arvioitiin taito hallita konflikteja. (Liite 12.)

Sosiaalista tietoisuutta kuvaavat eläytymiskyky (B44), organisaatiotuntemus (B45) ja palvelualltius (B46), jotka merkitsevät sosiaalisten verkostojen ja keskeisten valtasuhteiden tuntemista ja yhteistyön hallintaa. Sosiaalisen tietoisuuden profiili osoittaa, että henkilöstö arvioi esimiestensä palvelualltiuden ja organisaatiotuntemuksen varsin vahvoiksi. Sen sijaan eläytymiskyky arvioitiin hieman muita heikommaksi. (Liite 12.)

Muutosjohtamisen kompetensseja luonnehtivat itseluottamus (B37), suorituskyky (B41), aloitteellisuus (B42), optimismi (B43) ja kyky käynnistää muutoksia (B50). Kyky käynnistää muutoksia näyttää olevan yhteydessä aloitteellisuuteen. Henkilöstön mielestä heidän esimiehensä omaavat itseluottamusta, he pyrkivät parantamaan jatkuvasti suorituskykyään ja ovat aloitteellisia sekä optimistisiä. Heidän kykynsä käynnistää muutoksia arvioitiin myös melko korkeaksi. Kuvio 19. havainnollistaa muutosjohtamisen profiilin.



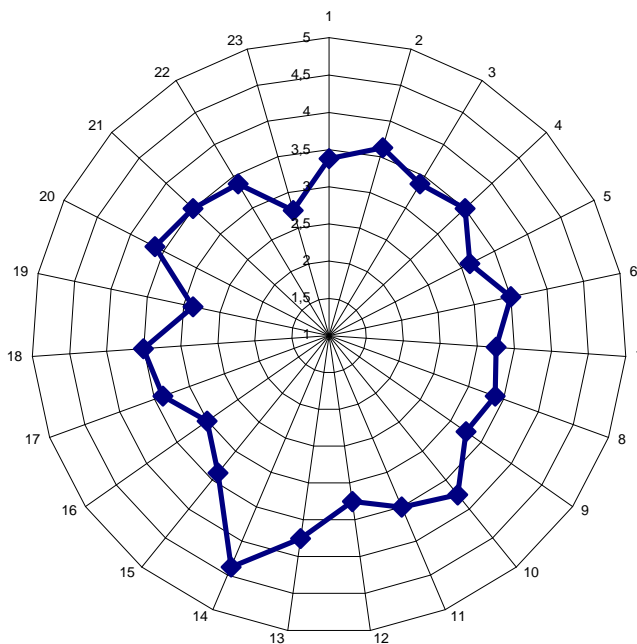
Kuvio 19. Muutosjohtamisen profiili (B35–52) (N=313).

Yhteenvetona voidaan todeta, että henkilöstö arvioi esimiestensä johtamis- ja tunneällyn kompetensseista hieman esimiehiä korkeammalle. Näitä ovat muun muassa: emotionaalisen itsetietoisuus, eläytymiskyky, kyky kehittää toisia, ryhmä- ja yhteistyötaidot, business-tuntemus, palvelualltius sekä viestintätaidot. Sekä henkilöstö että esimiehet arvioivat varsin samalle tasolle vaikutusvallan, vuorovaikutustaidot, tulosorientaation, tehokkuususkomukset ja kannustavuuden. Seuraavassa luvussa tarkastellaan johdon ja esimiesten itsearvioinnin tuloksia.

5.3 Johtamis- ja tunneällyn kompetenssit johdon ja esimiesten itsearvioimina

Johtamiskompetenssien profiilista huomataan, että johto (n=2) ja esimiehet (n=5) arvioivat vahvuuksikseen kyvyn organisoida ja hallita ajankäyttöä, vuorovaikutustaitot, päätöksentekotaidot, suunnittelu- ja organisointitaidot, oikeudenmukaisuuden, tehokkuususkomukset ja suoritusorientaation. Myös johtamistaito ja tulosorientoituminen arvioitiin varsin vahvoiksi. Kehittämiskohteiksi nousivat strateginen ajattelu ja visiointikyky. Kuvio 20. havainnollistaa johdon ja esimiesten johtamiskompetenssien (A8–34) profiilin.

- | | | |
|--|---------------------------------|--------------------------|
| 1. Oppimisen taito | 9. Koordinointikyky | 16. Business-tuntemus |
| 2. Kyky organisoida ja hallita ajankäyttöä | 10. Päätöksenteko | 17. Asiakasorientaatio |
| 3. Minän hallinta | 11. Johtamistaito | 18. Tulorientaatio |
| 4. Ongelmanratkaisu | 12. Taito hallita konflikteja | 19. Strateginen ajattelu |
| 5. Kasvuorientaatio | 13. Suunnittelu ja organisointi | 20. Tehokkuus |
| 6. Vuorovaikutus | 14. Oikeudenmukaisuus | 21. Suoritusorientaatio |
| 7. Kuuntelutaito | 15. Kypsyys ihmissuhteissa | 22. Riskinotto |
| 8. Viestintätaidot | | 23. Visiointikyky |

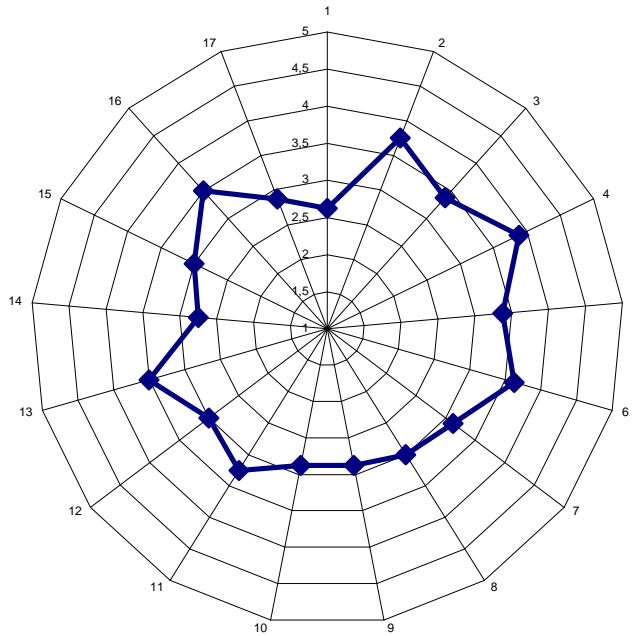


Kuvio 20. Johtamiskompetenssien profiili, johto (n=2) ja esimiehet (n=5).

Tunneällyn kompetenssien profiilin (kuvio 21) mukaan johto ja esimiehet (n=7) arvioivat vahvuuksinaan hyvän itsetuntemuksen, itsekontrollin, sopeutumiskyvyn, suorituskyvyn, palvelualltiuden, vaikutusvallan ja taidon hallita konflikteja, jotka kaikki ovat keskitasoa vahvempia. Kehittämiskohteina ovat emotionaalinen itsetietoisuus, eläytymiskyky, kyky kehittää toisia sekä ryhmä- ja yhteistyötaidot.

Johto (n=2) ja esimiehet (n=5) arvioivat johtamiskompetenssinsa hieman korkeammaksi kuin henkilöstö (N=313). Sen sijaan tunneällyn kompetenssinsa he arvioivat pääosin henkilöstöä hieman alhaisemmaksi. Suuria eroja arvioinneissa ei kuitenkaan havaita. On myös huomattava, että otoskoot ovat epäsuhtaisia. Johto ja esimiehet edustivat tässä tutkimuksessa koko organisaatiota. Tulos olisi saattanut olla erilainen, jos kohdeorganisaation kaikki esimiesasemassa olevat olisivat arvioineet omat johtamis- ja tunneällyn kompetenssinsa. Nyt saatavat tulokset antavat kuitenkin viitteitä siitä, millaisena henkilöstö pitää johdon ja esimiesten johtamis- ja tunneällyn kompetensseja. Johdon ja esimiesten itsearviointi osaltaan vahvistaa henkilöstön näkemystä. Kuvio 21. havainnollistaa johdon ja esimiesten tunneällyn kompetenssien (B35–52) profiilin.

- | | |
|----------------------------------|-------------------------------|
| 1. Emotionaalinen itsetietoisuus | 10. Organisaatiotuntemus |
| 2. Itsetuntemus | 11. Palvelualltius |
| 3. Itseluottamus | 12. Kannustavuus |
| 4. Itsekontrolli | 13. Vaikutusvalta |
| 5. Läpinäkyvyys | 14. Kyky kehittää toisia |
| 6. Sopeutumiskyky | 15. Kyky käynnistää muutoksia |
| 7. Suorituskyky | 16. Taito hallita konflikteja |
| 8. Aloitteellisuus ja optimismi | 17. Ryhmä- ja yhteistyötaito |
| 9. Eläytymiskyky | |



Kuvio 21. Tunneälyn kompetenssien profiili, johto (n=2) ja esimiehet (n=5).

Esimiehet arvioivat muutamia johtamis- ja tunneälyn kompetenssejaan henkilöstön arviointia hieman korkeammiksi. Esimiehet itsearvioivat hieman korkeammaksi oppimistaidot, oikeudenmukaisuuden, päätöksentekotaidon, taidon hallita konflikteja, itsekontrollin ja johtamistaidon kuin mitä henkilöstö arvioi.

5.4 Johtamisen yhteys henkilöstön motivaatioon, toimintastrategioihin ja osaamisen kehittymiseen

Tutkimuskysymystä kaksi varten haastateltiin kohdeorganisaation henkilöstöä (n=12). Haastattelun tarkoitus oli selvittää, miten johtaminen on yhteydessä henkilöstön motivaatioon, toimintastrategioihin ja osaamisen kehittymiseen. Haastatteluaineistoa kokonaisuutena analysoitaessa siitä muodostui selkeästi kaksi perinteistä pääkategoriaa: I Organisaation toiminnan johtaminen ja II Henkilöstön johtaminen. Näistä kategorioista haettiin johtamisen aktiviteetteja ja johtamisen sosiaalisia prosesseja kuvaavia lausumia, joista oli erotettavissa kolme eri johtamisen tasoa: 1.

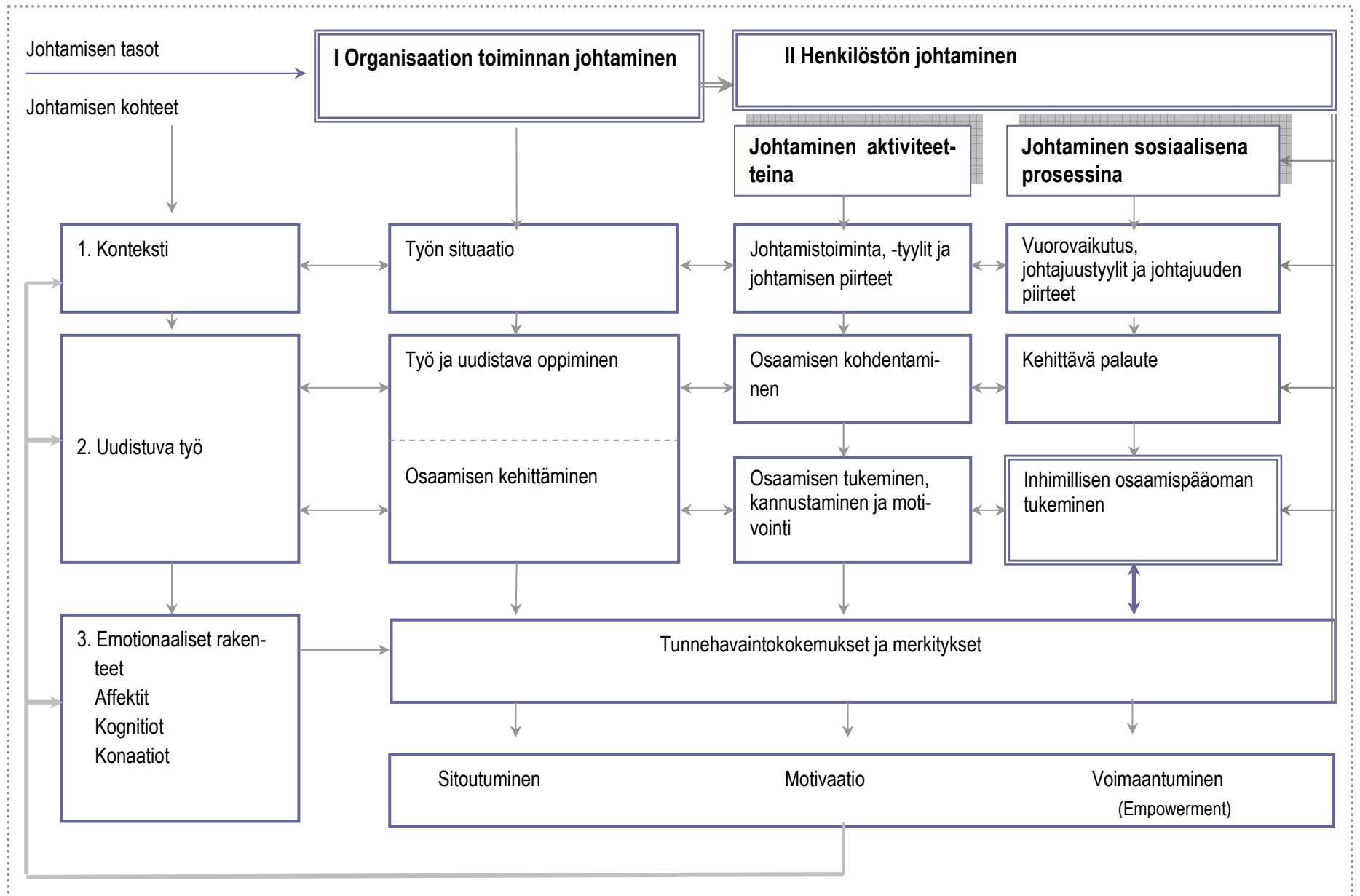
kontekstuaalisuus, 2. uudistuva työ ja 3. emotionaaliset rakenteet. Haastatteluaineistoa tarkastellessa nousi johtamisen sosiaalisia prosesseja ja emotionaalisia rakenteita yhdistäväksi tekijäksi henkilöstön inhimillisen pääoman tukeminen, jota kuvailaan tunnehavaintokokemusten ja merkitysten kuvauskategoriassa.

Kuvauskategorioita voidaan tarkastella sekä hierarkisesti että horisontaalisesti molempisuuntaisesti ja toisiinsa sidoksissa olevina osatekijöinä. Aineistosta analysoidut ja kehitellyt kategoriat ilmentävät organisaation johtamista ja henkilöstön johtamista kolmella eri tasolla: konteksti, situaatio ja emotionaaliset rakenteet. Aineiston analysoinnissa muodostetut samanmerkityksiset ja samaa tasoa kuvaavat lausumat muodostavat kuvauskategorioiden hierarkian. Ylimpien kategorioiden käsitykset ilmentävät laajempaa käsitystä organisaation toiminnan ja henkilöstön johtamisesta.

Alemmat kuvauskategoriat kuvaavat ylemmän tason tuottamia tunnehavaintokokemuksia ja merkityksiä, jotka luovat edellytyksiä henkilöstön sitoutumiselle, motivaatiolle ja voimaantumiselle. Laadittu kategoriakokonaisuus antaa mahdollisuuden tarkastella johtamisen yhteyttä henkilöstön motivaatioon, toimintastrategioihin ja osaamisen kehittymiseen eri osatekijöistä muodostuvana kenttänä, jossa *kaikki vaikuttaa kaikkeen*. Kategorioita tarkastellessa on siis huomattava, että kuvaukset menevät limittäin ja päällekkäin, eikä niiden tulkinta rajoitu pelkästään nimeytyen kategorian sisälle.

Henkilöstön ilmaisutavasta käytetään merkintää H1–H12, joka kertoo sen, että kysymyksessä on tietyn vastaajan ilmaisu. Suorat lainaukset henkilöstön haastattelusta esitetään kategoriakuvauksissa *kursivoituna*, joten lukija voi tehdä niistä myös omia tulkintojaan. Tuomi ja Sarajärvi (2002, 22) kritisoivat haastattelujen alkuperäisten ilmausten käyttöä tutkimusraportissa, mutta toteavat sen kuitenkin olevan relevanttia tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta. Taulukko 6. esittää johtamisen kuvauskategoriat henkilöstön arvioimina.

Taulukko 6. Johtamisen kuvauskategoriat henkilöstön arvioimina.



Organisaation toiminnan johtaminen

Konteksti ja työn situaatio

Seuraavaksi tarkastellaan johtamisen kuvauskategorioita henkilöstön arvioimina. Aluksi kuvaillaan organisaation toiminnan johtamista ja sen merkityksiä kontekstin ja uudistuvan työn sekä oppimisen ja osaamisen kehittymisen näkökulmista. Tämän jälkeen kuvaillaan johtamista aktiviteetteina ja sosiaalisina prosesseina sekä niistä johdettuja alempia kuvauskategorioita. Lopuksi kuvaillaan johtamisen emotionaalisiin rakenteisiin vaikuttavia tunnehavaintokokemusten tuottamia merkityksiä ja näiden tuotoksia.

Tutkimustuloksia kokonaisuutena analysoitaessa kohdeorganisaation toiminnan johtamisessa on tunnistettavissa systeemisen kokonaisuuden ja kasvuorientoituneen organisaatiokulttuurin piirteitä, työntekijöitä ja asiakkaita koskeva toimintapolitiikka sekä millaisia mielikuvia ja merkityksiä työnantajaorganisaatio luo henkilöstölle kontekstina (ks. Dixon 1994; Juuti 1995; Ruohotie 1996). Haastateltavien lausumista kuvastuu organisaation moni-ilmeinen *situaatio* eli se todellisuus, jossa henkilöstö toimii ja jossa he työntekijöinä ovat suhteessa organisaation toimintaan ja sen johtamiseen (vrt. Rauhala 1989).

Kasvuorientoituneen organisaation kulttuuria kohdeorganisaatiossa kuvastavat seuraavat tekijät: toiminta perustuu ihmisten melko itsenäiselle ja vastuulliselle työskentelylle, molemminpuoliselle luottamukselle, joustavuudelle ja innovatiivisuudelle. Johto pyrkii välittämään organisaation visioita ja arvoja henkilöstölleen keskijohdon kautta. Esimiehet pyrkivät valtuuttamaan ja kannustamaan henkilöstöä työn tekemiseen kontrollon sijasta. Yhteisöllisyyttä kuvastaa hyvä ryhmähenki esimerkiksi ulkomaan työjaksolla, työpareina toimiminen sekä työn arvostus ja toisten ammatillinen kunnioittaminen. Jossain määrin haittatekijäksi muodostuvat jatkuvat muutosvaatimukset, kiireen aiheuttama stressi ja epäselvä tiedonkulku johdon ja henkilöstön välillä. (vrt. Ruohotie 2000, 51–52.)

Kohdeorganisaatiolla on hyvä imago yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden suuntaan. Henkilöstö pitää työnantajaorganisaatiota arvostettuna, luotettavana, vakavaraisena ja kehittyvänä yrityksenä. Heidän mielestään nämä tekijät luovat pysyvyyden ja turvallisuuden tunnetta; työntekijöistä huolehditaan, organisaatio on laajalti tunnettu ja sillä on hyvä imago alansa asiantuntijana. Toiminnan kokonaislaadun henkilöstö arvioi hyväksi ja tulevaisuuden kuvan positiiviseksi. Perheyrittystä työnantajana arvostetaan, samoin yrittäjähenkisyyttä ja yrityksen pitkiä perinteitä. Perheyrittystä pidetään pörssiyhtiötä luotettavampana. Yleistä ilmapiiriä luonnehditaan hyväksi, joskin ylin johto koetaan hieman etäisenä. Henkilöstön mielestä aito vuorovaikuttaminen, kokemusten jakaminen ja yhteisen hyvän ymmärtäminen ovat tärkeitä organisaation joka tasolla.

”On perheyhtiö – antaa turvallisemman tunteen - vanhoja työntekijöitä arvostetaan ja pidetään hyvää huolta...pysyvyys, luotettavuus, vakavarainen ja maineikas, luotettava työnantaja ulkomaailmassakin...konserni haluaa kasvaa ja kehittyä...omistajalla on kasvot...perustajan ja omistajan henki on edelleen...oli minulle patruuna...oli karismaattisuutta...hyvä tulevaisuudenkuva...me-henkisyys...linjakkuuttakin johdossa...taloudellisesti vankka...yleiskuva positiivinen...mielikuva – kaikki ollaan saman leivän perässä...se mikä on meille hyvä, on myös organisaatiolle...” (H1, H4, H5, H7, H8, H11, H12).

Kohdeorganisaation henkilöstön mielestä organisaation arvojen, vision ja toiminta-ajatuksen informoiminen, tavoitteiden konkretisointi ja niiden ymmärrettäväksi tekeminen organisaation kaikille tasoille ei ole ongelmallista. Varsinkin visiot ja arvot henkilöstö koee etäisiksi. Arvojen merkitys jää epäselväksi, eikä niiden koeta ohjaavan konkreettisesti omaa työtoimintaa. Arvot, visio, toiminta-ajatus ja motto (*slogan*) koetaan enemmänkin ylimmän johdon työkaluksi asiakkaita varten, yrityksen tunnetuksi tekemisen keinoksi kovenevassa kilpailussa ja tiedottamisessa sekä markkinoinnin tehostamiskeinoksi ja välineeksi imagomuutoksessa. Henkilöstö mieltää arvot, vision ja toiminta-ajatuksen lähinnä ylimmän johdon laatimina moraalisisina ja ylevinä lauseina, jotka valuvat organisaatiossa alaspäin suodatettuina. Jokaisen tulee pyrkiä tekemään virheetöntä ja laadukasta työtä.

”Arvot, visio, toiminta-ajatus on niin ylimalkaisia ettei ne siellä käytännön tasolla tavallaan enää näy...ei ne konkretisoidu...asiakas on perimmäinen arvo...arvot on tullu ylhäältä ja uusia visioita tosi paljon asiakkaaseen päin...samantyyllisesti työtä tehdään kuin ennenkin...tehdään niin hyvin kuin osataan, parempaan ei pysty” (H1, H7, H8).

”On informoitu...on läpikäyty kehityskeskusteluissa...jos aattelee asiakaspalvelua, ihan yhtälailla me pidetään se lupaus...arvot ja visiot on annettu valmiina...slogan on varmaan oikeaan osunut. Kuinka sen pitäis vaikuttaa meidän toimintaan ja mitä asiakas meiltä odottais’...ei se henkilökohtaisesti mitenkään näy... ei niillä ole mitään konkreettista merkitystä...tämä on asiantuntijaorganisaatio ja täällä on keskimäärin älykästä väkeä...keinot pitäis’ olla jotain aivan muuta...teoria ja käytännön on eri dimensiossa...Yleensä ne on kaunopuhetta...eihän kukaan tahallaan pyri tekemään huonoa laatua” (H2, H3, H10, H12).

Henkilöstö pitää virheettömän ja laadukkaan työn tekemistä ja tuloksen laatua itsestään selvyutenä, jopa kunnia-asiana. Jokaisen henkilöstön jäsenen oletetaan pyrkivän tekemään työssään parhaansa ilman johdon määrittelemiä arvoja tai sloganeita. Kilpailun kiristyessä, kansainvälistyessä ja markkinoinnin tehostuessa arvot ja toiminta-ajatus ovat tärkeä johdon työkalu silloin, kun tuotteita tai palveluja kilpailutetaan, asiakaspohjaa pyritään laajentamaan, toimintaa kehittämään ja tekemään organisaation toimintaa tunnetuksi asiakaskentässä.

”Firmalla on hyvä maine – tehdään laadukasta työtä...on firman tavaramerkki...slogan on asiakkaille...jokainen pyrkii tekemään laatua omista töissään...olla luotettavia ja laadullisia asiakkaille, se on ensimmäinen kriteeri...sitä yrittää tehdä virheetöntä ja laadukasta... pitäis olla itsestään selviä...Korkeemmalla taholla ne tarvii niitä työ-

sään...ylemmältä tasolta tulee käskyjä alemmalle...jos toiminta-ajatus ja visio on, että laajennutaan kansainvälisestikin, niin jokainen korkeista esimiehistä käy asiakaskäynnillä...markkinointi tehostuu...se ei ole sitä, että tunnetaan kavereita ja johtajat tuntee toisia johtajia...se ei enää riitä...täytyy osoittaa paremmuutensa” (H3, H4, H6, H12).

Henkilöstön kuvauksista ilmenee työnantajaorganisaation arvostus, vastavuoroinen sitoutuminen, työkontekstin tarjoamat mahdollisuudet työn tekemiseen ja yhteisöllisyys. Arvostukseen vaikuttavat organisaation hyvä julkinen imago, hyvä työilmapiiri, työn tarjoamat haasteet, työn monipuolisuus sekä kollektiivisuus asiakastyössä, erityisesti ulkomaan työjaksoilla.

”Yritys on hyvin tunnettu maailmalla...hyvä maine...positiivista on yleinen viihtyvyys ja hyvät työkaverit – ne on tärkeitä...jos lähdetään ulkomaille käyttöönottoon, me-henki tiivistyy...Työnantaja tarjoaa varmaan haasteellisimman kentän Suomen maassa...mielenkiintoisen työosan...johtavin ja osaavin tällä alalla...työympäristön vaihtelevuus...työkavereiden vaihtuminen...ulkomailla ollaan saman yhteisön kanssa koko ajan...sen pitää ehdottomasti toimia...sitoutuneisuus molemmin puolin...erittäin hyvä työilmapiiri...” (H1, H2, H4, H11, H12).

Henkilöstön käsitysten mukaan työtehokkuuteen vaikuttavat ryhmän päämäärätietoisuus, sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen, yhteistyön toimivuus ja työn hallinta myös kiireessä, jotka kuvaavat kasvuorientoituneen ilmapiirin osatekijöistä ryhmän toimintakykyä ja työn aiheuttamaa stressiä (ks. Ruohotie 2000).

”Työyhteisön henki on tärkeä...sama päämäärä kaikilla...tää hoidetaan...suurin vaikuttaja...monta ammattimiestä yhdessä nipussa ja kaikki tietää, mitä ne tekee...jokainen tietää, miten oma panos vaikuttaa kokonaisuuteen...Jos on hyvä porukka, se toimii töissä...kiire on hallinnassa - se ruokkii työn tekemistä...työryhmän saumattomasti toiminta on joukkuepeliä...jos ei kaveri syötä, jää maali tekemättä” (H1,H3, H4, H6).

Toimintavapaus työssä luo tunteen luottamuksesta (vrt. Juuti 1989, 287). Kohdeorganisaation henkilöstö kokee työtehokkuuteen ja luottamukseen vaikuttavina tekijöinä vastavuoroisen joustavuuden, itsenäisyyden työssä, vapauden työaikajärjestelyissä sekä yhteistyön organisaation muiden osastojen kanssa. Nämä tekijät luovat vahvaa sosiaalista identifioitumista organisaatioon.

Tiedonkulku aiheuttaa jossain määrin tyytymättömyyttä. Epävirallisia tiedonkulun väyliä ovat kahvitauot sekä ns. käytäväkeskustelut. Asianosaiset toivovat saavansa heidän toimintaansa koskevan informaation ja päätökset suoraan päätöksentekijöiltä. Palavereiden tarkoituksenmukaisuutta kritisoidaan ja niiden merkitystä pohditaan.

”Työaikojen joustavuus...työn vapaus...voi säveltää ja hakea omia linjoja...pystyy tekeen asioita oman mallinsa mukaan...ei kilpailla liikaa poliittisesti eikä finanssipuolella eri osastojen välillä. Teknisistä ongelmista tieto tulee - tiedottaminen on ontunu virallisia teitä pitkin...tiedon saaminen päätöksistä olis kullannarvoinen asia – se kulkee huhuna...palavereista pitäis’ tiedottaa niille, jotka asioista vastaavat...on anteeksiantamatonta –

ettei ne tuo julki, mitä palaverissa on puhuttu tai mitä on päätetty ja kenen kanssa... niillä on viisi palaveria päivässä...ettei se olisi vain palaverin pitämistä sen takia, että niitä nyt sattuu olemaan ja täytyy olla...se tökkii” (H5, H7, H11).

Yhteenveto: Organisaation hyvä imago sekä ulkoisten että sisäisten asiakkaiden keskuudessa, yhteinen selkeä päämäärä ja tavoite, molemminpuolinen sitoutuminen, haasteellinen työkenttä, työn toimintavapaus, hyvä työilmapiiri, toimiva yhteistyö ja tiedonkulku sekä pyrkimys laadukkaaseen tulokseen luovat *uudistuvalla työllä, oppimisella ja uudistuvalla osaamisella myönteisen tilanteen.* Näiden lisäksi vuoro-vaikutteisuus, kokemusten jakaminen ja ymmärrys yhteisestä *hyvästä* ovat merkittävästi yhteydessä työhön ja organisaatioon sitoutumiseen.

Uudistuva työ ja uudistava oppiminen

Työn rakenteen muuttuessa osaaminen rakentuu erilaisten funktionaalisten taitojen ja osaajien ympärille. Ihmiset eivät ole enää riippuvaisia toimenkuvista tai esimiehen ohjeista, vaan kollektiivisesta yhteistyön toimivuudesta, luottamuksesta ja yhdessä kehittämisestä. (ks. myös Ruohotie 1999.)

Haastateltavat kuvailevat työn merkitystä hyvin monesta näkökulmasta. Useimmiten työ merkitsee toimeentuloa, elämisen vakautta, perusturvaa, kuulumista johonkin, sosiaalisia suhteita ja itsensä toteuttamista, mutta sillä on myös työhön identifioutumisen, älyllisen stimuloimisen, oppimisen ja elämänlaadun ylläpitämisen ulottuvuuksia eli korkeamman tarvehierarkian ulottuvuuksia.

”Tärkeä osa elämää...on elämänsisältö...rahallisesti...johonkin kuulumista...osa ihmisen identiteettiä...toimeentuloa, tärkeä sosiaalinen tapahtuma...tuntee kuuluvansa johonkin...vakautta ja stabiilisuutta...Työtehtävät perinteisesti myös harrastus...voi käyttää päätään...elämänlaatua ja sen ylläpitämistä...pysymistä ajan tasalla...aina oppii uutta osaamisen, kehittämisen ja eteenpäin pyrkimisen saralla...kai tämäkin syrjäytymisen ehkäisy on” (H4, H5, H9, H10, H11, H10, H12).

Haittavaikutuksina koetaan muun muassa liian suuri työmäärä (vrt. Juuti 1989), kiire, päällekkäiset työtehtävät ja joskus liian tiukat aikataulut tuotteiden tai palveluiden toimittamisessa asiakkaille. Sopiva työnkuormitus lisää tehokkuutta, samoin stressin esiaste. Sen sijaan ajoittainen liika kiire, päällekkäiset työtehtävät ja viranomaissäädökset rajoittavat työtehokkuutta, pahimmillaan jopa lamaannuttavat.

”Liian kiire ei saa olla, koska tehokkuus ja työssä jaksaminen kärsii...ei ole hyvä, jos työkuorma on 200 % - siinä polttaa itsensä aika äkkiä loppuun...Pieni paine, sopiva määrä lisää tehokkuutta...jos on liian monta eri tehtävää, niin ei ehdi...ei tule oikein mitään tehtyä...toiselle sopii pieni kiire paremmin kuin toiselle – me ollaan yksilöitä - että kiire on balanssissa – pieni paine, stressin esiaste ja hallittu kiire” (H4, H11, H12).

Työn muutosvaatimukset ja innovatiivinen työ edellyttävät elinikäisen oppimisen periaatetta. Innovaatioilla ja uuden oppimisella on suuri merkitys työstä suo-

riutumiselle työn muutoshaasteissa.

”Koko elämän kestävä oppiminen – kyllä sitä täytyy koko ajan imee vaikutteita, muuten ei pysty innovoimaan uutta” (H9).

E erityisenä motivaatiotekijänä henkilöstön kuvauksissa korostuu uuden oppiminen. Sillä on useimmille suuri merkitys paitsi työelämässä myös henkilökohtaisessa arkielämässä. Ominaista kuvauksille ovat erilaiset oppimisen muodot työssä ja kollektiivisen osaamisen sekä tieto-aidon jakaminen työyhteisössä; tunnusomaista on sosiokonstruktivisuus (vrt. Kolb 1984; Mezirow 1991; Rauste-von Wright & von Wright 1994); oivaltava oppiminen (Mentkowski & Ass 2000); hiljaisen tiedon jakaminen (Nonaka & Takeuchi 1995). Oppimista tapahtuu myös tutkimalla omaa työtä, oppimalla, tekemällä, kyselemällä muilta työyhteisön jäseniltä ja seuraamalla asiantuntijoiden työskentelyä. Jossain määrin myös virheistä oppimalla.

”Tekemällä, tutkimalla, kyselemällä – luennot – ei niistä jää paljon käteen, jos et itse pääse tekemään ja kokeilemaan...Työn ohessa oppinu parhaiten ja käytännönläheisesti...alan ja tekniikan kiinnostuksen kautta - seuraan tekniikkaa vapaa-ajallakin...on erittäin suuri merkitys...lisää merkittävästi motivaatio, kun mä opin uutta...mulla on tiedonjano...Et sää opi sitä, jos et tee...paras tapa, kun joku kertoo suullisesti...jos oppimistapah-tuma on semmonen, että siinä saa kaiken tarpeellisen tiedon...jos joku opettaa juurta jak-sain ja pystyy toteuttamaan työn niin, että se toimii” (H1, H5, H6).

Uuden oppimisella on merkitystä sekä työntekijän että työnantajan hyö-tynäkökulmista. Käytännön työkokemuksta ja asiantuntemusta arvostetaan. Tiedon hankinnassa on olennaista organisaatiotuntemus ja tieto organisaation avainhenki-löistä, joilta tietoa voi tarvittaessa kysyä. Uuden oppiminen on haaste, joka lisää motivaatiota. Työssä tapahtuu myös yrityksen ja erehdyksen kautta oppimista ja virheistä oppimista. Asiallinen, kannustava ja rakentava palaute on tärkeää.

”Oppimisella on suuri merkitys itsellekin eikä vain yhtiölle...joka opettaa, sillä pitää olla näkemys asiasta – muutakin kuin kirjatietoo...uuden oppiminen tuo aina motivaatio ja on haaste...työ tulee monimuotoisemmaksi...on enemmän hommia, mitä voi tehdä...täytyy tietää, keneltä voi kysyä...kokeilla, nouseeko se toimintasavu sieltä laitteesta ja jos toimintasavu lähtee...täytyy olla kaksi kappaletta – harjoituskappale ja se oikee...täytyy oppia virheistä...saada rakentavaa palautetta” (H2, H6, H8, H11).

Huoli tieto-aidon vuotamisesta pois organisaatiosta tiedostetaan vanhempien työntekijöiden siirtyessä eläkkeelle. Tiedon ja osaamisen jakaminen työyhteisössä nähdään senkin vuoksi tärkeänä. Pitkään työelämässä olleiden henkilöiden ammatti-taitoa ja osaamista arvostetaan ja heiltä kysytään tietoa tarvittaessa. Toistaiseksi ei kuitenkaan ole luotu systemaattista hiljaisen tiedon jakamisen foorumia. Työtä tehdään useinkin tiiminä ja työpareina, jossa opitaan toisilta työyhteisön jäseniltä.

”Osastolla alkaa olla jo ikääntynyttä porukkaa – kohta jäämässä eläkkeelle – niillä on hyvin paljon semmosta tieto-taitoa ja käytännön taitoa, jotka on tullu vuosien saatossa.

Kun uusia suunnitteluprojekteja on alkamassa, ei tahdota ottaa uusia mukaan, vaan vanhat tekee...osaaminen ei siirry sieltä...olen ollut huolestunut...joskus on ollut nuorempi ja vanhempi, mutta se on kaatunut kustannuskysymykseen – sitä on yritetty ja on ollut puhetta, mutta se ei ole toteutunut. Määrättyjä töitä tehdään tiiminä ja pareina...” (H2, H4).

Yhteenveto: Työhön identifioituminen, älyllinen stimulointi, uuden oppiminen ja elämänlaadun ylläpitäminen ovat merkityksellisiä yksilön tarvehierarkiassa. Samoin mahdollisuudet oppia työssä ja tieto-taidon kollektiivinen jakaminen. Tiedon hankinnassa on olennaista organisaatiotuntemus ja tieto organisaation avainhenkilöistä, joilta tietoa voi tarvittaessa kysyä. Uuden oppiminen koetaan haasteena, joka edesauttaa työn monipuolistumista. *Oppimisen ja osaamisen kehittämisen* myötä odotukset kohdistuvat asiantuntijauran luomiseen ja osaamisen laaja-alaiseen hyödyntämiseen. Tällä on yhteys *osaamisen tarkoituksenmukaiseen kohdentamiseen*. Osaamisen kehittämisen myötä työntekijä odottaa saavansa monipuolisempia ja haasteellisempia työtehtäviä.

Osaamisen kehittäminen

Urakehitys nähdään oman asiantuntijuuden kehittämisenä tai asiantuntija-aseman kehittämisenä, ei välttämättä etenemisenä henkilöstöhierarkiassa (vrt. Ruohotie 1998). Osaamisen kehittämisessä, jolla pyritään uudistuvaan osaamiseen, tärkeäksi nousee työympäristön ja -yhteisön me-henkisyys sekä asiantuntijuuden vuorovaikutteinen jakaminen ja erilaisten toimintamallien soveltaminen omaan työhön. Uuden asian ja työn oppimiselle tulee olla riittävästi aikaa suhteessa opittavan asian vaativuustasoon. Osaamisen kehittämissuunnitelmien lähtökohtana ovat kehityskeskustelut ja niiden tarkoituksenmukainen hyödyntäminen.

Organisaatio ei välttämättä pyri sitomaan henkilöstöä organisaatioon pitkäkestoisen koulutuksen avulla. Esimerkiksi viranomaissäädösten tuntemus edellyttää säännöllisiä kursseja tai kansainvälinen toiminta kielikoulutusta, mutta kurssit ovat yleensä lyhytkestoisia. Tulostavoitteinen työskentelytapa rajoittaa jossain määrin pitkäkestoiseen koulutukseen osallistumista. Henkilöstön mukaan työtä hyödyntävää koulutusta haluttaisiin, mutta esteinä ovat työn liikkuvuus, kiireinen työtahti ja tulostavoitteet. Työssä tarvittavan osaamisen kehittäminen tapahtuu jakamalla kollektiivista tieto-taitoa ja osaamista, mutta myös vapaa-aikaa käytetään tiedon hankintaan ja omaehtoiseen opiskeluun. Henkilöstön mielestä oman osaamisen ja työn kehittämiseksi on monia osaamistarpeita ja haasteita. Osaamisen kehittämistarpeina nähdään muun muassa kokonaisuuksien ja ammatillisen osaamisen laajempi hallinta. Koulutusta on kuitenkin vaikea organisoida, koska töitä tehdään hyvin paljon organisaation ulkopuolella.

”Töitä tehdään projekteille...ei siihen voi työntää opiskeluaikoja...on lakisäätteistä koulutusta, on kirjoja ja ohjeita...päivitetään muutoksia ja uusia keksintöjä. Työn kehittämisessä on laitekoulutuksia...toimintamalleja pystyy toteuttamaan ja muokkaamaan...on vapaat kädet, jos on hyvä idea, se hyväksytään” (H4, H6, H7, H10).

Työn osaamisvaatimukset ja kehittyvä työ edellyttävät jatkuvaa uuden oppimista sekä laaja-alaisen että osaamista syventävän tiedon hankintaa. Uuden oppiminen motivoi. Kilpailutilanne ja kansainvälistyvä toiminta vaativat jatkuvaa osaamisen ja tiedon päivittämistä. Kielitaito on yksi tärkeä taito kansainvälistyvillä työmarkkinoilla.

”Jokapäiväisessä kehityksessä mennään suurin harppauksin...mikäli aikoo pysyä ajan hermolla, on opeteltava koko ajan lisää uusia asioita.. Kilpailu on koventunut ja koventuu entisestään...yleisasioiden oppiminen...repertuaarin laajentaminen...kielethän on hirveen tärkeä...asioiden seuraaminen ja yleisen näkökulman ottaminen...” (H11, H12).

Kehittämistarpeina nähdään työn laajempi hallinta, syvempi ymmärrys ja kyky hahmottaa laajempia kokonaisuuksia. Kokonaisuuden hahmottaminen ja olennaisen tiedonhankinta ovat osaamisen kehittymisen kannalta tärkeitä. Olennaista on oppia käyttämään erilaisia tiedonhankintaväyliä, kuten tietokantoja ja kirjastoja. Henkilökohtaisia tavoitteita ja odotusarvoja uudistuvasta osaamisesta ja tiedonhankinnasta kuvaa seuraava:

”On tavoite, että pystyis’ hallitsemaan isompia kokonaisuuksia...ei pidetä kiinni siitä, että sä teet vaan sitä, mikä on välttämätöntä hallita...saadaan monipuolisempaa – laajempaa...voin sanoa osaavani, kun osaan sen kokonaan...pystyn heti vastaamaan...kun skaala laajenee, et sä pysty hallitsemaan laaja-alaisesti – pystyn hahmottamaan tärkeimmät osa-alueet...hakeen nippelitiedot ja nyanssit...” (H5).

Henkilöstön edustajat näkevät urakehityksen enemmänkin asiantuntija-asemassa ja omassa ammatissa kehittymisenä kuin hierarkisesti etenevänä urana organisaatiossa. Esimieheltä odotetaan selvää kannanottoa urakehityksen mahdollisuuksista organisaatiossa. Toiveita ja odotuksia vaativammista tehtävistä ja uraportaalla etenemisestä kuvaavat seuraavat ajatukset:

”...selkeätä signaalia ei ole tullu...toivoo tiettyä vastuuta alan asiantuntijana...jos on asiantuntijan tehtävissä...toivois’ vastakaikua...näyttäs’ suuntaa...kun saa mainetta tietyn asian hallitsemisesta ja syvemmästäkin asiantuntemuksesta...annettais’ mahdollisuus...enemmänkin urakehitystä omassa työssä kuin aseman kautta” (H5, H12).

Informatiivisen ja hiljaisen tiedon sekä osaamisen jakaminen työympäristössä ja työyhteisössä koetaan tärkeäksi. Informatiivista tietoa jaetaan palaverissa, tiedotustilaisuuksissa ja kehitysprojekteissa. Hiljaisen tiedon jakaminen työpareina ja kulttuurina on melko uusi. Uuden työntekijän ja kokeneemman työntekijän välinen yhteistyö koetaan tulostavoitteisessa toiminnassa kustannuskysymyksenä. Oppiminen nähdään vuorovaikutteisena tieto-aidon jakamisena. Se opettaa, joka asiasta tietää ja jolla on asiasta eniten kokemusta. Olennaista on tieto avainhenkilöstä, jolta tarvitsemaansa tietoa voi kysyä. Oppimistilanteeseen käytettävän ajan tärkeys korostuu. Työssä oppimiselle ja opettamiselle tulisi olla riittävästi aikaa. Tiedon jakamista ja kokemuksen tuomaa asiantuntijuutta työyhteisössä ei läheskään aina hyödynnetä riittävästi.

*”Kun nuorempi kaveri tulee töihin, harva tulee kysymään...vaikee mennä neuvo-
maan, ettei toinen loukkaannu...mua on opettanu mekaanikot...on aivan sama kuka opet-
taa, kunhan asian taitaa...sillä pitää olla näkemys asiasta – muutakin kun kirjatie-
too...osaamista ja tietoo löytyy – kun oikeelta kaverilta kysyy, kyllä ne neuvo ja kertoo...”
(H4, H6, H8, H11).*

Odotukset kehityskeskustelujen merkityksestä ja niiden hyödyntämisestä ke-
hittämissuunnitelmissa korostuvat. Henkilöstön käsityksen mukaan kehityskeskus-
teluja pidetään, koska ylemmällä taholla on niin määrätty. Esimiehen kehityskes-
kustelutaidoissa arvioidaan olevan kehittämistarvetta. Keskustelujen vetäjältä odo-
tetaan aitoa paneutumista keskustelutilanteeseen, rutinoitunut toimintamalli ei mah-
dollista yksilöllisten tarpeiden kuuntelemista ja huomioon ottamista. Kehityskeskus-
telujen kehityssuunnan ennakoidaan muuttuvan entistä enemmän työntekijää kuun-
televammaksi ja hänen todellisia osaamistarpeitaan huomioivammaksi. Inhimillinen
pääoma nähdään yhä merkittävämpänä menestystekijänä ja organisaation kilpailu-
kyvyn ylläpitäjänä.

*”...rutinoidun kaavan mukaan läpi...ei oo helppo juttu ottaa 40 ihmistä esiin ja al-
kaa keskustella tuoreesti ja maanläheisesti...suomalaisessa työelämässä tulee muuttumaan
ja kehittymään se, että työntekijää kuunnellaan ja työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa
siihen, mitä hän tekee...semmonen ilmiö on tulossa, että ihmisiä aletaan kuuleen työs-
sä...Ihmiset rupee vaatimaan työnkuvaltaan monipuolisuutta ja laaja-alaisuutta...ei
haluta vääntää samaa tahkoa” (H5, H6).*

Kehityskeskustelut eivät kuitenkaan aina vastaa henkilöstön odotuksia ja hei-
dän urasuunnitelmiaan. Halua, odotuksia ja suunnitelmia omasta asemasta organi-
saatiossa etenemiselle on, mutta kehityskeskustelut eivät useimmiten johda toivot-
tuun tulokseen. Tällöin urakehitys on mahdollista vain työpaikkaa vaihtamalla, mi-
kä aiheuttaa epävarmuutta ja pettymyksen tunteita työnantajaorganisaatiota kohtaan.
Jos kehityskeskusteluiden merkitys jää epäselväksi ja konkreettiset toimenpiteet
vähäisiksi, aiheuttavat ne turhautuneisuutta ja pettymyksen tunteita.

*”Oon kehityskeskusteluissa kertonu oman näkemykseni ja haluaisin päästä eteenpäin
- saada enempi vastuuta ja asemaa...ainoa keino päästä ammatissa ja työelämässä eteen-
päin on, että muuttaa firmaa, mikä on valitettavaa...mitään ei ole tapahtunut...on menny jo
usko siinä asiassa...toimenpiteet on vähissä...tuntuu turhalta...pidetään vain sen takia, että
paperilla näyttää hyvältä – ei niitä oikeesti hyödynnetä, eikä pyritäkään...” (H1, H2).*

Yhteenveto: Tulostavoitteinen työskentelytapa rajoittaa pitkäkestoiseen koulu-
tukseen osallistumisesta. Henkilöstö tarvitsisi ja haluaisi työtä hyödyntävää koulutus-
ta, mutta esteiksi saattavat muodostua työn liikkuvuus, kiireinen työtahti ja tulosta-
voitteet. Osaamisen kehittäminen tapahtuu jakamalla kollektiivista tieto-taitoa. Ura-
kehitystä tapahtuu enemmänkin asiantuntija-asemassa ja omassa ammatissa kuin
hierarkisesti etenevänä urana. Työn osaamisvaatimukset ja uudistuva työ edellyttä-
vät jatkuvaa uuden oppimista sekä laaja-alaisen että osaamista syventävän tiedon
hankintaa.

Kehittämis- ja osaamistarpeina nähdään työn laajempi hallinta, syvempi ymmärrys ja kyky hahmottaa isompia kokonaisuuksia sekä olennaisen tiedon hankinta. Uuden oppiminen motivoi. Tiedon jakamista ja kokemuksen tuomaa asiantuntijuutta työyhteisössä ei läheskään aina hyödynnetä tarkoituksenmukaisesti. Kehityskeskustelujen vähäinen hyöty aiheuttaa pettymyksiä ja turhautumista. *Osaamisen kehittämistä tukee, kannustaa ja motivoi vastuun ja asiantuntija-aseman saavuttaminen.*

Henkilöstön johtaminen aktiviteetteina

Johtamistoiminta, johtamistyyli ja johtamisen piirteet

Kohdeorganisaation henkilöstö arvioi ja kuvaili lähimmän esimiehensä toimintatapoja, johtamistyyliä, johtamisominaisuuksia tai piirteitä sekä odotuksiaan esimiestään kohtaan. Johtamistyyleinä kuvataan johtamistyyliä, joissa henkilöstön kertomana korostuu aktiviteettien johtaminen ja toiminnallisuus, mutta jotka aiheuttavat vähemmän erilaisia tunnereaktioita kuin johtajuus sosiaalisena prosessina.

Aktiviteettien johtamista kuvaavat tuloskeskeisyys, asiakasjohtaminen ja täsmäjohtaminen sekä ohjaava toimeenpanija-, ryhmän puolustaja-, jämpä ja realistinen ja antaa mennä -johtamistyyliä. Henkilöstön mielestä tuloskeskeinen toiminta-ajatus ja slogan laadukkaasti työn tuloksesta asiakkaalle mielletään tulosjohtamisena. Tuloskeskeistä johtamista ei välttämättä pidetä oikeudenmukaisena. Johtamista ja työn tekoa määrittelevät pitkälti organisaation tulosvaatimukset.

”Ei oikeudenmukainenkaan...aika tuloskeskeinen...millä tavalla rahoituspoliittinen asia muuttuu...ettei tulla sanomaan – nyt pojat hopi – hopi – vauhtia ja sitten mennään päi kolmantena jalkana ja ihmetellään...” (H2, H6).

Asiakasjohtaja pyrkii vastaamaan yhdessä henkilöstönsä kanssa asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin. Hänellä on näkemystä asiakkaiden tarpeista ja hän pystyy välittämään ne henkilöstön asiantuntijalle tai työryhmälle. Asiakasjohtaja on usein kohonnut nykyiseen asemaansa alan työntekijöistä tai alan ammatti-ihmisistä. Häntä ei välttämättä nähdä niinkään hyvänä henkilöstön johtajana. Johtajalta odotetaan asioiden ja johtamansa alan kokonaisnäkemystä.

”...niitä esimiehiä tarvitaan, jotka osaa ohjeistaa ja kertoo työntekijöille, mitä tehdään ja tarvitaan...Se on kuin ihmislaatu...toiset on oman alansa asiantuntijoita – esimies ei välttämättä tiedä yhtään, miten se koodi väännetään tai tehdään – kun sillä on hyvä näkemys ja se pystyy asiakkaan toiveet välittämään projektiryhmälle ja oman alueensa asiantuntijalle – homma valmistuu. Johtoporras on alan ammatti-ihmisistä asemaansa kohonnu – ei ole ammatti-johtajia...johtaminen vaatii osaamista.” (H2, H11).

Täsmäjohtaja tunnistaa yleensä myös heikot suoriutajat (vrt. Ruohotie 2002b). Täsmäjohtamista luonnehtii tahdin määrääminen ja kontrollointi. Esimies keskustelee jokaisesta työstä alaisensa kanssa ennen työn aloittamista ja kertoo, mitä alaisel-

ta odotetaan ja mitä tämän pitää tehdä. Täsmäjohtaja on tehtäväsuuntautunut ja johtamistyyliältään autoritaarinen; johtamisessa painottuu tavoitteiden ja määräysten antaminen. Työntekijän tehtävänä on niiden toteuttaminen (vrt. Juuti 1989; Toskala 1992; Strömmer 1999).

”Sellasta täsmäjohtamista...jokaisen työn jälkeen tuli toinen työ ja jokaisesta työstä keskusteltiin yksilötasolla...kuitenkin joku muu avas ne työt...selvitti, mitä multa odotetaan ja mitä pitäis tehdä – piste. Siinä ei hirveesti ollu sananvaihtoa ja valinnanvaraa oli aika pitkälle saneltua...tehdään näin ja sillä hyvä...ne kontrolloikin, vaikka ei sano – kyllä ne tietää, kuka on nopea, kuka on laadukas, kenelle työ ei maita...” (H3, H6).

Kuvausten mukaan ohjaava toimeenpanijatyö ilmenee siinä, että esimies laatii sopimukset, sopii ja järjestää aikataulut asiakkaan kanssa, hoitaa laskutuksen, valvoo sääntöjen noudattamista, hallitsee ajankäytön ja varmistaa asioiden etenemisen. Joskus toimeenpanijaa saatetaan pitää kylmänä ja tunteettomana, mutta kuitenkin realistina (ks. Juuti 1989 ja Pirnes 1997). Muuten ohjaavan toimeenpanijan johtamistyyli voi olla hiljainen ja vaisu, jota voitaneen kuvata myös piilojohtamiseksi.

”...onko sillä mitään johtamistyyliä...aika vähän sen kanssa tekemisissä – ei se pyri johtamaan...ei se johtaminen näy...hiljanen...vaisu...ei myötäileväkään...joskus hyvin määräileväkin...mutta työ – ei se sitä johda” (H2).

Ryhmän puolustaja toimii henkilöstönsä puolestapuhujana organisaation ylemmälle johdolle, hän varmistaa henkilöstölleen työrauhan ja luo yhteisöllisyyttä. Ryhmän puolustajaa pidetään tuenantajana, joka huolehtii työntekijöistä ja on hyvä tiimijohtajana (vrt. Pirnes 1997).

”Hieno juttu, että se pitää omien puolta täysillä – sillä se on saanu porukan kasaan...niitten ei tarvii huolehtia mistään...ne saa tehdä rauhassa työtä...” (H1).

Henkilöstö arvostaa jämäptiä ja realistista johtamistyyliä. Johtaja pitää sen, minkä lupaa ja hoitaa asiat loppuun saakka. Jämpti realisti varmistaa asioiden etenemisen (ks. Pirnes 1997). Toiminnan johtamisessa hyvän esimiehen kompetensseina pidetään realistisuutta, faktoihin perustuvaa, perusteltua toimintaa ja pitkäjänteisyyttä. Jämptillä ja realistilla johtajalla on selkeä näkemys siitä, miten tehdään töitä. Henkilöstö odottaa, että esimies pysyy tekemiensä ratkaisujen ja päätösten takana sekä antaa selkeästi ratkaisu- ja toimintavaltaa heille. Jämptiä realistia pidetään tasapuolisena ja oikeudenmukaisena johtajana.

”Hienoo, että osaa olla jämpti – pidetään, mikä luvataan – asioita ei paineta villasella, hoidetaan, eikä jätetä puolitiehen...Realisti ei lähde haihattelemaan ihmeellisyyksiä olettamusten pohjalta – tekemiselle on pohja...pahinta on, jos ollaan jossain sfääreissä, ei tajuta yhtään, mitä ollaan tekemässä – porukka kärsii...pitkäjänteisyyttä ei monillakaan esimiehillä ole – moni elää just sillä hetkellä – siinä asiassa – eikä nää, miten se vaikuttaa tai ei pysty perustelemaan. Esimiehellä pitää olla selkee linja...seisoo sanojensa takana...oli se hyvä tai ei – tehdään niin tai näin – tai sanotaan, päätä itse, ratkaise ja tee, niin

kuin on hyvä...” (H2, H6, H8).

Antaa mennä -johtamistyyli kuvastuu siinä, ettei johtaja juurikaan osallistu henkilöstönsä toiminnan organisointiin, eikä häntä koeta henkilöstön edunvalvojana. Yhtäältä henkilöstö pitää antaa-mennä -johtamistyylin luottamuslauseena ja työpanoksen arvostuksena, toisaalta he kokevat olevansa tuuliajolla. Tämä aiheuttaa sekä mukavuutta että epävarmuutta. Kun järjestelmällisyys työn organisoinnissa puuttuu, työmotivaatio voi olla heikko (ks. Strømmer 1999). Tämä aiheuttaa tyytymättömyyttä ja turvattomuuden tunnetta.

”...koen luottamuslauseena, kun ei häiritä...työtäni ja työpanostani arvostetaan...ongelma on, ei ole edunvalvojaa...tavallaan hyvä puoli, ettei häiritä...sallitaan järjestää omat asiat mielen mukaan...ihmiset tekee töitä silloin, kun ne haluaa...harmittaa, kun tuntuu, ettei meidän eduista huolehdi...ei ole leveäharteista esimiestä – ollaan tuuliajolla...yksin kaiken kanssa – se on huono asia...” (H9, H12).

Yhteenveto: Tuloskeskeistä johtajaa ei välttämättä pidetä oikeudenmukaisena, koska henkilöstö kokee olevansa vain väline tulostavoitteisiin pääsemiseksi. Antaa mennä -johtaja saa aikaan tunteen tuuliajolla olemisesta. Jämpti ja realistisesti johtaja pitää sen, minkä lupaa ja hoitaa asiat loppuun saakka. Häntä pidetään tasapuolisena, oikeudenmukaisena ja arvostettuna. Ryhmän puolustaja varmistaa henkilöstölleen työrauhan ja luo yhteisöllisyyttä. Toimeenpanijajohtaja hallitsee ajankäytön ja varmistaa asioiden sujumisen *piilojohtamisena*. Johtamistyyli ja -piirteet heijastuvat henkilöstön toimintastrategioihin *työn tilanteissa* myönteisesti tai negatiivisesti sen mukaan, mikä johtamistyyli esimiehellä on vallitseva ja miten se ilmenee *vuorovaikutustilanteissa*.

Osaamisen kohdentaminen

Henkilöstö kokee merkittävänä osaamisensa huomioon ottamisen työssä. Osaamisen tarkoituksenmukaisessa kohdentamisessa ja urakehityksen edistämässä korostuvat kehityskeskustelut, henkilöstön vahvuuksien kartoittaminen ja osaamisresurssien oikea hyödyntäminen. Tämä on myös merkittävä ilmapiiritekiä.

”Tiedon jakaminen on kategorioitu...nämä tekee tietyt henkilöt ja tietyt ei niihin koske...on aiheuttanut kränää, vaikka on useita vuosia työkokemusta...näkee, että olisi kyvykäs tekemään, mutta kun on päätetty jossain elimessä, että sitä tekee vain kolme kaveria...on voitu kaveria 10 vuotta kattella, eikä ole huomattu kysyä, haluaisko se tuota hilavitkutinta korjata, vaikka olis haluja ja kykyjä...moni menettää työhalunsa siinä, ettei se oo päässyt etenemään suuntaan, mihin ois’ halunnu” (H6).

Vaikka työltä halutaan monipuolisuutta, työnkuvalta ja työn oikealta mitoittamiselta, suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin, toivotaan selkeyttä. Työn liika monipuolisuus koetaan *kaksiteräisenä miekkana* silloin, kun työpanosta joutuu hajoittamaan samaan aikaan moneen eri kohteeseen. Liiallinen työn kuormitus ai-

heuttaa stressiä ja työuupumusta.

”Laaja työnkuva...asettaa itelleen tavoitteita, että hallitsee koko kentän, ei aina mahdollistakaan...on laajoja osakokonaisuuksia – jos havaitaan, että kaveri pystyy tekemään, niin pyydetään muuhunkin...se pitäisi pysyä aisoissa ja mielenkiintoisena...liika monipuolisuus rupee stressaamaan” (H5).

”Kollektiivinen osaaminen, työn suunnittelu, työn organisointi, oikea ja tasapuolinen kuormitus sekä työnkierto vaikuttavat merkittävästi työn tulokseen ja työmotivaatioon. Kokemuksella on merkitystä ryhmän osaamisen ja tulosten ennakoinnissa. Onnistuminen työryhmässä näkyy tilipussissa, epäonnistuminen ennakoidaan kokemuksella jo etukäteen. Epäonnistuminen voi johtua myös esimiesten epäonnistuneista suunnitelmista, tai työn organisoinnista, minkä henkilöstö saa kokea henkilökohtaisena epäonnistumisena: ”Tästä ei tule kuin kokemusta...yleensä kärsiminen tulee meille...jos menee huonosti, se näkyy tilipussissa...saattaa viedä motivaation pitkäksi aikaa...” (H3, H4).

Yhteenveto: Motivaatioon vaikuttavat merkittävästi yksilön osaamisresurssien huomioon ottaminen, osaamisen tarkoituksenmukainen kohdentaminen ja urakehityksen edistyminen. Kehityskeskusteluissa korostuvat toiveiden ja odotusten huomioon ottaminen. Työn selkeys, oikea organisointi, riittävä resurssointi ja tasapuolinen työn kuormitus ehkäisevät liiallista stressiä ja mahdollista työuupumusta. Kollektiivisella osaamisella ja kokemuksella on merkitystä organisaation osaamisen ja kilpailukyvyyn ylläpitäjänä sekä tulostavoitteisiin pääsemisessä. *Osaamisen oikea kohdentuminen on merkittävä motivaatio- ja ilmapiiritekijä uudistavan oppimisen tukemisessa, kannustamisessa ja motivoimisessa.*

Osaamisen tukeminen, kannustaminen ja motivoiminen

Kohdeorganisaation henkilöstö arvioi kokemuksiaan ja näkemyksiään työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Haastateltavat kuvailivat, miten heidän esimiehensä tukevat ja kannustavat heidän osaamistaan sekä millainen esimiestyö heitä motivoi. He pitivät tärkeänä sitä, että työntekijää kohdellaan tasavertaisena niin vuorovaikutustilanteissa kuin ammatillisissakin asioissa. Työn suorittajan tulee tietää työpanoksensa merkitys ja toiminnan perusteet sekä taustatiedot työn suorittamiseen vaadittavasta ajasta. Esimiehen kannustava palaute on merkittävä motivaatiotekijä erityisen haastavissa ja hankalissa työtehtävissä. Esimiehen luottamus työntekijän ammattitaitoon, työntekijän mahdollisuudet ja valta päättää omasta työstä, tietty vapaus, työntekijän osaamisen ja parannusehdotusten huomioon ottaminen ja niiden hyödyntäminen ovat työntekijöitä kannustavia tekijöitä. Esimiehen mukanaolo työn tekemisessä on motivoivaa. Tyytyväinen työntekijä saa aikaan parempia tuloksia.

”Aina tulee uutta ja kaikkea ei voi tietää...ilmeisesti esimiehen oletetaan tietävän kaikki...voin sanoa mielipiteeni – eihän kaikessa voi olla oikeassa – mielipiteitähän ne vaan on...hommat täytyy tehdä...tyytyväinen työntekijä tekisi enemmän tulos-

ta...keskusteleisuus ja että ollaan siinä tasavertaisia, ettei se toinen aseta itseään yläpuolelle...tuntisi, että ollaan yhdessä tekemässä” (H3).

Työn mielenkiintoinen sisältö vaikuttaa merkittävästi työmotivaatioon. Työtehtävien vaihtelevuus, työn tarjoamat mielekkäät ja älylliset haasteet, ongelmien ratkaisu ja työnkuvan monipuolisuus lisäävät motivaatiota ja mielekkyyden kokemuksia työssä.

”Jokainen päivä erilainen, vaihtelevaa...työn sisältö, mielenkiinto, innostava, haasteet...välillä tulee uusia juttuja...sillä jaksaa pitkään...uuden oppiminen ja ongelmien selvittely, vaikuttaminen päätöksiin projektin onnistumiseksi...suht’ haasteellinen ja vaihteleva työ...älylliset haasteet...” (H2, H8, H10).

Merkittäviä työmotivaatioon ja työtehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat itsenäisyys työssä, vastuun kantaminen ja mahdollisuus käyttää luovuutta. Asiakkaiden välittömän palautteen huomioon ottaminen on tärkeää. Motivaatioon ja työtehokkuuteen vaikuttaa osaamisresurssien oikeudenmukainen palkitseminen (ks. Ruohotie 2000). Merkittävänä motivaatiotekijöinä koetaan myös henkilökohtainen kokonaisuuteen vaikuttaminen, työkokonaisuuksien hallinta, tilanteiden hallittu vaihtelu ja onnistuneet työn tulokset.

”Itsenäisyys ja miten päättää hoitaa on innostavaa...annetaan vastuuta...niskaan hengittämällä se ei onnistu...saan käyttää luovuutta erilaisissa suunnitelmissa ja ohjeissa asiakastilanteiden rajapinnassa – asiakkailta saadun välittömän palautteen ottaminen huomioon...motivointia lisää palkkaus – tuntee saavansa riittävää korvausta tekemästään työstä. Haasteellista on projektin loppuunsaattaminen – näkee sen valmiina, mitä on saatu aikaan – antaa virtaa...tärkeää on, että voi vaikuttaa projektiin alusta loppuun saakka...kokonaisuuksien hallinta...pystyy hahmottamaan eri osasten vaikutuksen kokonaisprojektiin...miten päätös ja asia vaikuttaa jatkossa...” (H2, H3, H4, H9, H12).

Motivaatiota ja työtehokkuutta lisäävät työn tarkoituksen ymmärtäminen - miksi teen jotakin (*kognitiot*), riittävä taustatieto tehtävien suorittamiseksi, uudet haastavat työtilanteet ja oppimisen mahdollisuudet. Motivaatiota ja työtehokkuutta vahvistavat positiivisesti onnistumisen kokemukset työssä, myönteinen asenne toisten osaamiseen, tuen saaminen henkilökohtaisille päätöksille ja henkilökohtainen vaikuttamismahdollisuus taloudelliseen tulokseen.

”Työn tunteminen ja sen ymmärtäminen – tietää, miksi tekee kyseistä asiaa...kun on taustatietoo asioista ja tehdään – ollaan luomassa jotain uutta...jo tiedossa olevilla asioilla ja lisänä ripaus uutta...kun asiat sujuu ja pystyy itte hoitamaan sitä...silloin on tehokkaimmillaan” (H6, H7, H11).

”Haastavissa tilanteissa...käsitellään uusia asioita...osaaminen laajenee...on samalla uuden oppimista...mielenkiintoisissa tehtävissä, vaikeustaso...onnistumiset lisäävät työtehokkuutta – toistuvat epäonnistumiset vähentävät...kun onnistuu, saa motivaatiota takaisin ja uskaltaa keskittyä haasteellisempiinkin työtehtäviin...jos voi olla ylpeä itsestään ja

työtovereistaan ja asiasta, mitä tekee – työn tehokkuus kasvaa olennaisesti...Kun aikataulua kiristää, jostain sitä tsemppiä löytyy...motivaationa on se, että mitä nopeemmin teet, sitä enemmän kilahtaa yhteiseen kassaan” (H3, H5, H11).

Tieto oman työpanoksen merkityksestä työkokonaisuudessa, sen hahmottaminen, taustatiedot sekä päämäärät ja tavoitteiden selkeys vaikuttavat työpanokseen. Tärkeänä pidetään esimiehen antamaa palautetta ja tukea erityisesti hankalissa ja vaativissa työtehtävissä. Yhteistyön merkitys korostuu työn suunnittelussa, erilaisen kokemusten ja ideoiden avoimessa hyödyntämisessä, jotka tukevat henkilökoh- taista osaamista ja vaikuttavat myönteisesti motivaatioon.

”Kerrotaan, kuinka merkittävä työpanos on...kerrotaan taustatiedot, minkä takia tehdään näin – miksi on merkittävä – se motivoi, kun tiedän, minkä takia jokin tehdään – miksi tämä työ on prioriteetti numero yksi – positiivinen palaute äärimmäisen hankalista tapauksista...jos huomataan – on tehnyt hommansa ja saanut ratkaistua...antaa lisää pelimerkkejä – koetapas tehdä tuolla tavalla...onnistuuko...” (H5, H8).

Henkilöstö kokee motivoivana sen, kun he saavat tarvittavaa tietoa työn kohteena olevasta asiasta ja työkokonaisuuden voi hahmottaa kokonaisuutena. Pelkkä toimintaohjeiden lukeminen paperista tai pirstaleinen työnmäärittely ilman työntekijän omaa ajattelua ja innovatiivisuutta eivät johda tavoiteltuun, onnistuneeseen tai tyydyttävään lopputulokseen. Kollektiivinen kokemusten jakaminen tuottaa uusia ideoita, innovatiivisia ongelmanratkaisuja ja osaamissynergiaa. Asiantuntijaorganisaatiossa yleensä tiedetään, keneltä mitään tietoa tarvittaessa löytää. Tämä edellyttää kollektiivista avoimuutta ja kollegan tukemista.

”...lyödään paperi eteen – tee näin ja parin kuukauden päästä julkistetaan kokonaisuus, miksei mulle kerrottu kokonaisuutta...ihan varmallalla menee pieleen, jos niitä pidetään vaan tietyn porukan sisällä... kun tiedän kokonaisuuden, mitä ollaan tekemässä – mihin ollaan menossa – ei niin, että mulle annetaan projektista pieni pala – tee toi...pitää tietää ja tehdä niin, että lopputulokseen vaikuttaminen on konkreettista...meillä on hulvattomiakin ideoita...ne osaa ajatella, jotka pähkäilee niitä päivittäin...saattaa löytää uusia ratkaisuja, joita hyödynnetään kokemuksen kautta...hyödyntämään toisen vahvoja alueita – tiedetään, keneltä kannattaa kysyä tai kenen kanssa kanttaa keskustella... avoimuus” (H6).

Hidas tiedonkulku, päättämättömyys ja päätöksenteon hierarkisuus turhauttavat. Työn tuloksen näkeminen ja jatkuvuus ovat tärkeitä motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Eräs henkilöstön edustaja kuvailee näkemyksiään seuraavasti:

”Jos menee junnaamiseen...tietää, mitä ja miten pitäis’ tehdä, mutta ei ole eväitä siihen – kun ei näy tulosta – se on puuhastelua...yrittää tehdä parhaansa – tulee parempi fiilis – samaan koppaan ne rahat menee...jotta toimintaa olisi jatkossakin, niin mahdollisimman vähän turhia päiviä, jotka ei ole itsestä johtuvia...hommia, joita ohjaa tietyt normit ja puitteet...kun siinä välissä kysyy jotain neuvoa – asiaa ei pystytä päättämään tai päättää...tuntee ittensä turhaks’ – saattaa mennä viikko – palaako se asia taas johonkin alemmas...hierarkisuus turhauttaa” (H7).

Kannustava, esimerkillinen ja vastuuta antava esimiestoiminta motivoi henkilöstöä tekemään parhaansa. Esimiehen mukanaolo työn tekemisessä, aito kiinnostus siitä, mitä ollaan tekemässä ja miten kukin työtään tekee, vastuunotto ja vastuunjakaminen sekä hyvän esimerkin antaminen tukee, motivoi ja kannustaa henkilöstöä. Vanhemmat työntekijät kokevat esimiehen kannustuksen henkilökohtaisestikin tärkeänä, mutta erityisesti kannustus on tarpeen nuoria työntekijöitä ryhmään sosiaalistavana tekijänä.

”Kannustava, esimerkillinen ja vastuuta antava esimiestoiminta motivoi tekemään parhaani...esimies likaa myös itse kätensä – on mukana tekemässä – on aidosti kiinnostunut lopputuloksesta ja työvästään...viisaasti esimies on joskus todennut, että kukin tekee sitä, mitä osaa. En ikinä ole saanut minkäänlaista kannustusta...olisin joskus kaivannu – kiitokset ja kannustukset on tullu tilaajan puolelta...nuoria yritän tsempata, jotta ne ymmärtäis’, että ne on ryhmän jäseniä” (H3, H11).

Henkilöstö odottaa esimieheltä selkeää ja nopeaa päätöksentekotaitoa, reagoitakykyä, asioiden delegointitaitoa sekä suullista viestintätaitoa. Jossain määrin tärkeää on fyysinen läsnäolo. Hierarkisuus on hidaste työntekemisessä. Myös työntekijät olisivat valmiita ottamaan vastuuta vastaanottamaan päätöksenteosta.

”Johtaminen on häneltä selkeätä, painotan sitä, jos se puuttuu – hommat vaikeutuu...jos on selkeet raamit – on selkee kuva – se motivoi...kun jotain asiaa jäädään jähkailemaan, ei uskalleta päättää täällä alhaalla – jos aina mennään kysymään ylhäältä- se on pitkä tie...että mulla on vapaus päättää...otan itse vastuun ja päätän...” (H8).

”Eräs johtaja pystyi ottamaan osaa nopeasti keskusteluun ja reagoimaan asioihin...vastaus tuli äkkiä...se on hyvä, jos haluaa johonkin asiaan kannan, johtaja pystyy siinä viiden minuutin aikana näpsäyttämään vastauksen siihen – näin on...läsnäolo on tärkeä...jos johtaja ei ole paikalla, täytyy delegoida alaspäin, jotta yhteisö pystyy toimimaan – siellä alempana on lupa ja valta päättää asioista. Karismaattinen johtaja...oli selkeä linjainen, miten asiat tehdään...puhu rauhallisesti ja osas’ kertoo hyvin...ulosanti oli mielettöm...ei välttämättä hyvä henkilöjohtajana, mutta asioiden viemisessä todella hyvä” (H7, H8).

Yhteisen ymmärryksen löytäminen ei aina ole ongelmaton. Käsitykset onnistumisesta tai epäonnistumisesta voivat olla erilaisia. Henkilöstö kuitenkin odottaa, että heidän osaamisensa huomataan ja että heidän kehittämisideansa otetaan huomioon.

”Arvioinnin taso hämmästyttää...esimiesten ja johtajien näkemys, mikä on onnistuminen – mikä ei – on aika abstrakti käsite...joskus tuntuu, että tuloksia ei huomioida mitenkään...tuot asian esille...että noteerataan ja hyödynnetään...teet ehdotuksen ylemmille...parantais’ laatua...kellään ei oo minkäänlaista mielenkiintoa...Joskus on todella vaikeita asioita...eikä ole kuullu minkäänlaista palautetta, jota odottais...” (H5, H6).

Yhteenveto: Osaamisen kehittämisen kannustamisessa on tärkeää, että työntekijää kohdellaan tasavertaisena ja että hän tietää työpanoksensa ja osaamisensa merkityksen organisaatiossa. Esimiehen esimerkillisyys, *kannustava palaute* ja vastuunantaminen ovat merkittäviä motivaatiotekijöitä. Henkilöstö odottaa esimieheltä selkeää ja nopeaa päätöksentekotaitoa. Hierarkisuus päätöksenteossa koetaan esteenä tehokkaalle työsuoritukselle. Esimiehen luottamus työntekijän ammattitaitoon, valta ja vapaus omassa työssä, osaamisen ja parannusehdotusten huomioon ottaminen ja niiden hyödyntäminen vaikuttavat *motivaatioon*. Esimiehen aito kiinnostus, vastuunotto ja vastuunjakaminen tukevat *yksilön inhimillistä osaamispäätömaa*.

II Henkilöstön johtaminen sosiaalisena prosessina

Johtajuus sosiaalisena prosessina, vuorovaikutus, johtajuustyylit ja johtamisen piirteet

Haastateltavat henkilöstön edustajat pohtivat kokemuksiaan ja näkemyksiään johtajuudesta, johtamistyyleistä ja johtamisen piirteistä useista eri näkökulmista. Lisäksi he esittivät näkemyksiään ja odotuksiaan johtajuudelta. Johtajuudessa sosiaalisena prosessina kuvaillaan ne johtajuustyylit, joissa henkilöstön kertomana korostuu dialogisuus tai yksipuolinen vuorovaikutus ja niiden aiheuttamat tunnereaktiot. Kuvauksista on tunnistettavissa demokraattinen-, tilanne-, komenna ja kontrolli -johtajuus, tiedä ja hallitse -johtajuus sekä tuentaja -johtajuus.

Demokraattinen johtaja on sovitteleva ja neuvotteleva; hän keskustelee asioista ja ottaa huomioon muiden mielipiteitä. Tarvittaessa demokraattinen johtaja kysyy ja ottaa huomioon myös kokeneiden ja osaavien työntekijöiden näkemykset (vrt. Ruohotie 2002b). Hän on avoin, kannustava, tasapuolinen ja oikeudenmukainen. Hän huomioi työntekijöiden työpanoksen yksilön tasolla ja ryhmänä ja ottaa vastaan palautetta. Henkilöstön jäsenet arvostavat demokraattista johtajaa, joka keskustelee tasavertaisesti, neuvottelee, kuuntelee, on asiallinen, antaa vapautta sekä luottaa työntekijän ammattitaitoon. Hyvän esimiehen ominaisuutena pidetään johdonmukaisuutta.

”Keskustellaan – sanoo, että tuolleen toteutat ja jätetään pelivaraa henkilölle, joka sen osaa tehdä...sellaista arvostan, kun tietää, että vastapelurikin on ammattitaitoinen...keskustellaan ja yhdessä neuvotellaan, miten tehdään – sanoo: tee homma ja antaa vapaat kädet...olis vuorovaikutusta muutakin kuin vain käskyttämistä. Avoin – tasapuolinen – ihmisten työpanokset huomioon ottaen varsinkin palkitsemisissa...annetaan tietynlaista vapautta ja luotetaan ammattilaiseen...palautetta puolin ja toisin...hyvä esimies on johdonmukainen...” (H1, H3, H5, H12).

Haastateltavat esimiehet pitävät erittäin tärkeänä, että esimies on sovitteleva, neuvotteleva ja keskustelevalle sekä ottaa huomioon muiden mielipiteet. Joustavuus – sääntöjen ja normien asettamisissa puitteissa – on motivoivampana kuin määräävä

sanelu. Normien tiukasta noudattamisesta on joskus hyvä antaa myöten, jos se johtaa tavoiteltavaan tulokseen.

”Pyrin olemaan sovitteleva, neuvotteleva – keskustelemaan...en itsenäisesti päättä, meni syteen tai saveen – pyrin ottamaan mielipiteitä huomioon...ei aina pysty sanomaan, että tämä olisi ainoa oikea tapa...Tietysti on määrätyt säännöt, jotka sitoo...on tietyt joustovarat, mikä on järkevää...pyrin olemaan tasapuolinen ja kannustava...normien ja säännösten puitteissa antaa joustoa, en ehdottomasti sano ei...on paljon motivoivampaa kuin – tee just näin” (H8, H9).

Tilannejohtajuus ilmenee johtamisen eri tilanteissa eri tavalla. Yleisesti oletetaan, että tietyn kypsytyden omaavalle henkilölle soveltuu tietynlainen johtamistyyli. Mitä kypsempi työntekijä on, sitä vähemmän ohjausta hän tarvitsee. Vastaavasti epäkypsempi yksilö kaipaa enemmän ohjausta. (vrt. Strömmer 1999.) Henkilöstön jäsenet voivat joskus kokea tämän ainakin jossain määrin eriarvoisena henkilöstön kohtelemisena. Työntekijän omalle ajattelulle on joka tapauksessa tärkeä antaa tilaa. Henkilöstö odottaa johtajalta selkeää tilanteen hallintaa, tasapuolisuutta, molemminpuolista luottamusta ja vapautta. Henkilöstön jäsenten kuvauksissa korostuu lisäksi asiantuntijaorganisaation esimieheltä vaadittava vahva professionaalisuus, joka lujittaa osaltaan henkilöstön kokemia luottamuksen ja turvallisuuden tunteita.

”Sama esimies johtaa eri ihmisiä eri tavalla...kohtelee eritavalla vähemmän ulospäin suuntautunutta – ei anna aikaa omille ajatuksille – antaa ajatukset valmiina... Painotan tasapuolinen...varsinkin palkitsemisissa...selkeää tilanteen hallintaa...on homma hanskassa – esimiehellä pitää olla tilanne hallinnassa – molemminpuolinen luottamus – tietty vapaus...” (H4, H5).

Komenna ja kontrolloi -tyyli ilmenee käskyttämisenä, jopa huutamisenä. Kommunikoinnin suunta on pyrkiä olemaan hallitsevassa asemassa suhteessa työntekijöihin (vrt. Toskala 1992). Komenna ja kontrolloi -tyyli nojaa kolmeen emotionaalisen älykkyyden kompetenssiin: vaikutusvalta, suoritustarve ja aloitteellisuus (Ruohotie & Honka 2003, 126–127). Tyypillistä kuvausten mukaan on se, että esimies pitää kaikki langat käsissään. Hän ei anna tilaa henkilöstön tai yksilön omille ajatuksille, vaikka he voivatkin esittää mielipiteitään. Komenteleva ja kontrolloiva johtaja vaatii ehdotonta kuuliaisuutta ja määräysten noudattamista. Jos työntekijät kyseenalaistavat hänen määräyksiään, johtaja turvautuu uhkailuun. Vallan delegoinnin sijasta hän valvoo ja seuraa tarkoin eri tilanteita ja niiden muuttumista. Komenna ja kontrolloi -johtajuus koetaan epäasiallisena vallankäyttönä, jonka tarkoitus on alistaa ja välineellistää työntekijä. Tehokeinona johtaja voi käyttää *ärhentelyä* tai epäasiallista verbaalista viestintää.

”Komenna ja kontrolloi...pitää kaikki langat omissa käsissä...ei kauheen pidetty esimies... nyrkki-pöytään -menteliteettia – näin toimitaan – näin se menee...voi sanoa kyllä mielipiteensä... Inhottavin muoto on käskyttäminen...se on kaikista pahin muoto...omaa ajattelua ei hyväksytä – et saa ite päättää, mitä tekisit...käskyttämisen tehokeinona on äänen korottaminen” (H1, H3).

Tiedä ja hallitse -tyylin esimies voi olla tiedonpanttaaja. Hän ei jaa tietämystään avoimesti, vaan kertoo ainoastaan välttämättömimmän ja vastaa vain kysyttäessä. Esimies ei anna – joko tietoisesti tai tiedostamatta – henkilöstölle heidän työsäänsä tarvitsemää tai organisaation tavoitteiden kannalta tarpeellista tietoa. Esimiehellä saattaa olla paljon sellaista tietovarastoa ja ammattialan erityisosaamista, jota hän voisi jakaa henkilöstölleen edistääkseen tämän työsuoritusta, mutta tietämystään panttaamalla hän korostaa omaa erinomaisuuttaan. Taustalla voi olla myös kateus siitä, että omaa tietämystään kehittävä työntekijä on esimiehelleen uhka.

Tiedä ja hallitse -tyyli voidaan nähdä myös siten, että johtaja kaunistelee tilanteita omille esimiehilleen ja siten haluaa antaa todellisuutta myönteisemmän kuvan itsestään johtajana. Näin hän korostaa asemaansa omien esimiestensä silmissä. Myönteisessä mielessä *tiedä ja hallitse -johtajuus* ilmenee siten, että johtaja jakaa avoimesti tietämystään henkilöstölle, jolloin hän edesauttaa heidän toimintaansa.

”Se pitää tiedot omana tietonaan...kertoo vain välttämättömämmän tai kysyttäessä...ei se ole määräileväkään tai komentava...pihtari - tiettyssä mielessä...tiedä ja hallitse...pidetään palavereita...mitä asioita niissä käsitellään, ei niistä kerrota henkilöstöresurssit on sitä varten, että ne tuo sitä informaatioo työntekijöille...” (H2).

Tuenantajajohtajuus ilmenee siinä, että johtaja tukee työryhmää myös epäonnistumisten hetkellä ja on esimerkkinä vastuunkantamisessa. Tuenantaja johtaa ihmisten avulla ja on aktiivinen ihmissuhteissa (vrt. Pirnes 1997). Tuenantaja on helpposti lähestyttävä, ystävä, tukija, välittävä ja kiinnostunut myös työryhmän jäsenten välisestä dynamiikasta ja sen toimivuudesta. Vaikka tuenantaja koetaan kaverina, se ei tarkoita sydänystävyyttä. Työ ja vapaa-aika halutaan pitää erillään, vuorovaikutuksessa pyritään asiallisuuteen. Tuenantaja huomioi henkilöstönsä kysymykset myös kiireen keskellä.

”Sellainen esimies, mistä huomaa, että ollaan samassa veneessä – yhden pitää huuata, milloin soudetaan... mukana niin hyvässä kuin huonossa – ottaa myös huonot asiat kantaakseen, jos työporukka epäonnistuu, johtaja ottaa osansa epäonnistumisesta...silloin on myös esimies epäonnistunut...on mukana ja pystyy näyttämään porukalle, että on osa sitä...seisoo sanojensa takana ja miestensä edessä...Esimieheni johtamistyyliä voitaisiin kuvata sanoilla, ystävä, tukija, välittävä ja kiinnostunut, luotettava ja esimerkillinen...on tuki ja turva – uskaltaa mennä juttusille, soittaa tai lähettää viestiä...ottaa asiat omikseen...on kiinnostunut henkilökohtaisten kemioiden toimimisesta projektiryhmässä...erittäin pätevä...osaa asiansa hyvin...ei tarvitse olla parhaita kavereita...tukee tarvittaessa, jos tarvitsee kiireen keskellä, irrottaa aikaansa...se tuntuu hyvältä...pätevyys välittyy johtamiseenkin... tärkeätä, että tukee...” (H1, H4, H12).

Asiantuntijaorganisaatiossa ei odoteta, että vain johtaja on asiantuntija. Asiantuntijaorganisaation henkilöstö on älykästä ja ammattitaitoista, jolloin he odottavat johtajan arvostavan ja osoittavan luottamusta heitä kohtaan. Asiantuntijoiden johtajalta odotetaan myös karismaattisuutta.

”Karismaattisuus korkealla esimiehellä on äärimmäisen tärkeä...täällä on älykästä ja ammattitaitoista väkeä...ajatus, että esimies olisi näillä alueilla päätänsä pidempi – ei onnistu...ettei se lähdekään olemaan kaikkien alojen asiantuntija...on syytä keskittyä hommien pyörittämiseen ja porukan vetämiseen...näkyisi, että se oikeesti arvostaa tätä porukkaa ja luottaa siihen...mausteena vähän vanhanaikaisuutta...pitää olla särmää...uskoo porukkaan...” (H12).

Esimiehen konfliktien hallintataidot ovat asiantuntijaorganisaatiossa tärkeitä. Henkilöstön kokemukset esimiesten kyvystä hallita konfliktitilanteita vaihtelevat kuitenkin paljon. Jotkut esimiehistä ottavat asiat käsiteltäväksi välittömästi, jotkut taas välttävät niitä tai siirtävät ne epämiellyttävinä syrjään. Joskus esimies voi ratkaista tilanteen komenna ja hallitse -tyyllillä. Tämän henkilöstö voi tulkita esimiehen epävarmuudeksi ja kyvyttömyydeksi käsitellä konfliktitilanteita ja ristiriitoja. Näin hän siirtää kiusallisen tilanteen *pois päiväjärjestyksestä* tai ohittaa sen kokonaan olettaen, että *aika korjaa tilanteen*. Joskus epävarmuus näkyy myös aggressiivisuutena.

”Ei osaa ottaa ristiriitatilanteita – ne työnnetään syrjään ja jätetään hautumaan. Ristiriitahan on aina kahden välinen juttu ja työnjohtajahan sen ratkaisee...aina ne ei saa suutaan auki, eikä kantaansa julki...jos ei muuta, niin istutaan ja puhutaan...joillekin on jäänyt se vanha henki ja tunne jonnekin – ne ei uskalla...selviää paljon helpommalla, kun jaksaa puhua ja toinen kuunnella...siinä on pelkoa omasta osaamisesta...kun ihminen tulee hyökkäväksi, se on epävarma omasta työstään ja pätevydestään...” (H4).

Henkilöstö odottaa esimieheltään rakentavaa, perusteltua ja objektiivista konfliktitilanteiden ratkaisutaitoa. Ratkaisun tulee olla aina oikeudenmukainen ja tasapuolinen. Taitava konfliktien käsittelijä kuuntelee eri osapuolia, keskustele tilanteesta ja kykenee ratkaisemaan epätydyttävän tilanteen objektiivisesti osapuolia tyydyttävällä tavalla. Käsittelemättä jääneet konfliktit aiheuttavat tyytymättömyyttä ja turhautuneisuutta. Konfliktien käsittelyä pidetään tärkeänä ilmapiiritekijänä.

”...jos väistellään, ei pureta asiaa, mikä on ehdottoman tärkeä työilmapiirissä...menee vaan huonommaksi pitkässä juoksussa...ei rakentavaa heti, kun tunnetilat tasottuu...joku ratkaisu löytyy...mikä olisi järkevää...neuvotellaan...pyritään kompromissiin...riippuu asioista... asiaan tai ihmisten väliseen kanssakäymiseen...on hyvä perustella...on puolueeton...puhumalla ja katsomalla asiaa subjektiivisesti...asiat tappelee...esimies katsoo organisaation kannalta...perusteltu ja rationaalinen päätös” (H5, H7, H8, H11, H12).

Yhteenveto: *Demokraattinen johtaja* on tasavertainen, keskusteleva, neuvotteleva, hän kuuntelee, on asiallinen, antaa vapautta sekä luottaa työntekijän ammattitaitoon, on arvostettava ja johdonmukainen. Joustavuus on motivoivampana kuin määräävä sanelu. *Tilannejohtajalla* on selkeä tilanteen hallinta, hän on tasapuolinen, luotettava, luottamus on molemminpuolista. *Tilannejohtajalla* on vahva professionaalisuus, joka välittyy henkilöstölle luottamusta ja turvallisuutta herättävinä tunteina. *Komenna ja kontrolloi johtajuus koetaan* epäasiallisena vallankäyttönä, jonka

tarkoitus on alistaa ja välineellistää työntekijä.

Tiedä ja hallitse -tyylin esimies voi olla tiedonpanttaaja, joka siten käyttää valtaansa. *Tuenantajajohtaja* tukee yksilöä ja työryhmää myös epäonnistumisen hetkellä ja on esimerkkinä vastuunkantamisessa. Hän johtaa ihmisten avulla ja on aktiivinen ihmissuhteissa. Hän on helposti lähestyttävä, ystävällinen, tukija, välittävä ja kiinnostunut myös työryhmän jäsenten välisestä dynamiikasta. Käsittelemättä jääneet konfliktit aiheuttavat tyytymättömyyttä ja turhautuneisuutta. Asiantuntijat eivät odota johtajalta kaiken asiantuntijuutta. He odottavat esimieheltään rakentavaa ja objektiivista konfliktitilanteiden ratkaisutaitoa, oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta sekä *kehittävää palautetta*.

Kehittävä palaute

Tehokkaan palautteen antaminen edellyttää esimieheltä avoimuutta hyvillä ja huonoilla uutisilla (Ruohotie 2002b). Kehittävä ja vastavuoroinen palaute esimieshenkilöstösuhteissa on merkittävä motivaatiotekijä. Palautteen antaminen ja kehitysehdotukset ovat molempien osapuolten oikeus ja velvollisuus. Kehittävä asiakaspalaute on myös merkittävää työn ja osaamisen kehittämisessä. Palautteen tulee aina kohdistua työhön ja asioihin, ei koskaan henkilökohtaisuuksiin.

Aidosti kannustava, oikea-aikainen, rehellinen mutta rakentava, niin positiivinen kuin negatiivinenkin palaute kannustaa, motivoi ja on osaamista kehittävää. Henkilökohtainen sisäinen motivaatio on kuitenkin avainasemassa, eikä esimies voi siihen yksin vaikuttaa. Henkilöstö haluaa palautetta, koska se ohjaa jatkotyöskentelyä oikeaan suuntaan. Palautetilanne on vuorovaikutuksellinen, olennaista siinä on myös kuunteleminen.

”Kun kannustus tulee aidosti, ei vain kannustamisen vuoksi...positiivinen tai negatiivinen palaute – aidosti ja ajallaan – rehellinen – ei teennäistä...se motivoi...esimies kertoo, missä mennään – antaa suoraa palautetta ja kiitosta, jos aiheutta...sääntöjärjestelmästä tuttu käsite on, että jos saa takaisinkytkennän kautta tiedon mihin suuntaan prosessia pitäisi säätää, se on vasteaikaan vaikuttava juttu...jos palaute tulee välittömästi rakentavassa hengessä, siihen voi reagoida hyvissä ajoin...kiva kuulla kiitostakin ja kannustusta...kyllä sen itsekin tuntee, kun saa tai antaa kannustusta...tärkeätä on aito tilanne...palautteen antaminen on molempien oikeus ja velvollisuus... jos homma on mennyt kiville – sekin täytyy ymmärtää ja hyväksyä ja yrittää seuraavassa hommassa välttää näitä karikoita” (H3, H7, H8, H9, H11).

”Laajentaisin palautteen vuorovaikutukseen – suuntaan ja toiseen keskustellaan, annetaan palautetta – toinen sanoo, ettei tää ja tää asia mennyt hyvin ja toinen sitten kertoo, miksei mennyt hyvin tai onko hän eri mieltä – hyvä esimies kestää palautteen – myös negatiivisen ja on aktiivisesti ottamassa sen vastaan...ei hänen tarvitse toteuttaa kaikkia toiveita, mutta ihmiset kokee, että heitä kuunnellaan vakavasti” (H12).

Suomalaiseen työmentaliteettiin liittyy palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Kohdeorganisaation henkilöstön mielestä asiallista negatiivista palautetta annetaan kuitenkin turhan vähän. Rehellisen palautteen antaminen työstä on tärkeää, vaikka asiantuntijat pitävätkin itsearviointitaitojaan vahvana. Palaute on väline kehittymiseen ja uuden oppimiseen. Negatiivinen palaute mielletään merkittävämpanä kuin positiivinen palaute, joskin negatiivinen palaute viipyy mielessä positiivista palautetta pidempään.

”...silotellaan...vain palautteen kautta kehityt viimekädessä...jos et ikinä saa negatiivista palautetta, mistä sä voit tietää, oletko tehnyt virhettä, ellei sulla ole näkyvyyttä asiaan...toisaalta me kyllä tiedetään...Negatiivinen palaute tuntuu pahemmalta kuin positiivinen...en saa kumpaakaan palautetta...haluaisin palautetta ja olen pyytänytkin – se ohjais` mihinkä mennään...voi oppia uutta...” (H9, H8, H12).

Esimiehet ottavat negatiivista palautetta vastaan varsin vaihtelevasti. Jos esimiehellä ei ole negatiivisen palautteen vastaanottamiskykyä, vastareaktio voi ilmetä työntekijän väheksymisenä, kostotoimenpiteinä tai syrjintänä. Tämä voi johtua esimiehen huonosta itsetunnosta tai kyvyttömyydestä kohdata ja käsitellä kritiikkiä. Tämän seurauksena henkilöstö voi pyrkiä miellyttämään esimiestään antamalla hänelle vain positiivista palautetta säästyäkseen kostotoimenpiteiltä.

”Väheksyy tai jättää paitsi...jos on antanut negatiivista palautetta, kyllä se jossain tulee takaisin...vähän kosta...saa semmosia töitä ja projekteja...mitä suopeampi oot, sitä parempia hommia saat” (H2).

Yhteenveto: *Kehittävä palaute* esimies-työntekijä-suhteessa on merkittävä motivaatiotekijä. Palautteen antaminen ja kehitysehdotukset ovat molempien osapuolten oikeus ja velvollisuus ja sen tulee olla vastavuoroista. Palautteen tulee aina kohdistua työhön ja asioihin, ei koskaan henkilökohtaisuuksiin. Aidosti kannustava, oikea-aikainen, rehellinen, rakentava palaute kannustaa, motivoi ja kehittää osaamista. Tämä on yhteydessä henkilöstön *inhimillisen osaamispääoman tukemiseen* tunnehavaintojen kautta.

Inhimillisen osaamispääoman tukeminen, tunnehavaintokokemukset ja merkitykset

Vygotskyn (1982; Hakkarainen ym. 2004) mukaan tunnehavaintokokemukset syntyvät lähikehityksen vyöhykkeessä, johon kuuluvat järkeily, tunteet ja toiminta. Nämä toimivat viitekehyksenä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tunnehavaintokokemus viittaa siihen, kuinka yksilö havaitsee, kokee ja käsittelee sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyviä tunteita. Kriittistä onnistumisen näkökulmasta on se, miten ihmiset tukevat ja kannustavat toistensa oppimista (emt.). Kohdeorganisaation henkilöstön tunnehavaintokokemukset liittyvät oman aseman suhteeseen organisaation toimintakontekstissa ja johtamisessa. Henkilöstön edustajat valottavat heidän omaa toimintaa edistäviä, estäviä tai ohjaavia tekijöitä, mitä he tunnistavat tai havaitsevat (*kognitiot*) ja mitä he tuntevat (*emootiot*) toimintaympäristössään. Thomas ja Velt-

house (1990) nimittävät näitä kognitiivisiksi rakenteiksi.

Organisaatiotasolla myönteiset tunnehavaintokokemukset (*konaatiot*) sitouttavat organisaatioon, työhön ja kollektiivisuuteen. Tunne kuulumisesta asiantuntijayhteisöön (*affektit*) luo organisaatioylpeyttä. Halu tuntea työ omakseen ja tulosten aikaan saaminen luovat tunteen henkilökohtaisesta hyödyllisyydestä ja merkittävyydestä organisaatiolle (Juuti 1989, 286). Tämä vaikuttaa positiivisesti tavoite- ja suoritusorientoitumiseen, motivoitumiseen ja haluun vaikuttaa organisaation toiminnan jatkuvuuteen (Ilgen & Klein 1988; Ruohotie 2000, 89) sekä tiedon etsimiseen (Rauste von Wright 1994).

Tunnehavainnot kuulumisesta sosiaaliseen yhteisöön, hyväksytyksi tuleminen, työn mielekkyys, tärkeys ja kiinnostavuus sekä odotukset menestymisestä luovat uskoa omiin vaikuttamisen mahdollisuuksiin organisaation menestymisessä ja henkilökohtaisessa menestymisessä. (vrt. Ruohotie 2000). Myönteisillä tunnehavaintokokemuksilla on voimaantumisen aspekti. Tulosten mukaan kohdeorganisaation henkilöstölle työ merkitsee kohonnutta itsetuntoa ja on osa identiteettiä. Työtehtävien tunnollinen hoitaminen on kunniaakysymys. Epävarmuutta, tyytymättömyyttä ja frustraatioita aiheuttavat epäselvä tiedonkulku, toiminnan hierarkisuus ja havainnot epäoikeudenmukaisuudesta. Pettymyksen tunteita aiheuttaa kehityskeskustelujen hyödyntämättä jättäminen.

”Työssä onnistuminen saa aikaan mielihyvän ja ilon tunteita...jos saa asiakkaan tai esimiehen taholta kehuja...se valaa uskoo siihen, että pystyy tähän hommaan ja antaa lisäpotkua yrittää taas ylittää itsensä – enemmän ja eteenpäin...tunnen ammattiyylpeyttä itsestäni, organisaatiostani ja työtovereistani...on mielissään, jos kuulee, että jokin toinen osasto on saanut kiitosta jostakin...meidän firma – me” (H11).

”Työelämässä sitoutunu työntekoon...pystyy lataan itselleen ajatuksen, että tänään mennään ja tehdään tietyt asiat...kaikkien täytyy olla sitoutunut, ei siitä mitään tulisi jos 70 ukkoo pelleilisi – kunhan nyt aikaa kuluttaisi – ajatella patruunankin näkökulmasta...on aamuja, kun tietää, että siellä on ekana vähemmän kiva homma – vähän motivaatio laskee...taloinkin pitäisi pelimerkkejä saada...” (H5, H7, H8).

Epäselvä tiedonkulku ja tiedon saaminen ovat hidaste työn tekemiselle ja aiheuttavat frustraatioita. Tiedonkulun ongelmista johtuva, työn ajoittainen liika kuormittavuus, lisääntyvä työmäärää ja töiden päällekkäisyys aiheuttavat stressiä. Tämä johtaa töiden priorisointiin; kaikkea ei ehditä tekemään niin hyvin kuin haluttaisiin, mikä aiheuttaa tyytymättömyyttä. Joskus monen esimiehen alaisena samaan aikaan toimiminen sekä organisaatiomuutos aiheuttavat hämmennystä ja epävarmuutta vastuukysymyksissä.

”Tiedon saaminen ylempää ja sivusta on joskus tuskaisen vaikeaa...palaverimuistioita et pääse koskaan lukeen tai muistiossa on vain rivi ja siitä asiasta on puhuttu siellä tunti – alat tekeen työtäs’ ja saat sen valmiiks’...sitten tullaan sanomaan – tää päätettiin tehdä näin...sä oot tehny 50 tuntia turhaan...on monta esimiestä lähimmän esimiehen lisäksi...monta rautaa tulessa yhtä aikaa...pitäisi pystyä sopimaan eri esimiesten kanssa tehtävien priorisoinnista...eri osastoja ja niiden alaosaaja – välissä sei-

laamista...oltava lojaali molemmille osastoille, pitäis' saada hommat suoritettua...se lisää stressiä...kenellekkä pitää puhua mistäkin...organisaatiomuutos ja matriisiorganisaatio...ei aina pysy kärryillä..." (H5, H11, H12).

Toimiva ryhmätyöskentely lisää kollektiivisuuden tunnetta, sitoutumista työhön ja ammattiin. Pääsääntöisesti työ koetaan mielenkiintoiseksi ja vaihtelevaksi. Asiantuntijaorganisaatioissa työ koetaan kunniakysymyksenä. Työ tarjoaa mahdollisuuden oppia uutta. Työhön sitoutumisen aste on korkea: *'kukaan ei halua olla heikoin lenkki ketjussa'* (H9, H11).

Henkilöstö kokee tärkeäksi tuntea työ ja ammatti omakseen. Ammatti on osa omaa persoonallisuutta. Vastuun saaminen vahvistaa pyrkimystä toimia työssä mahdollisimman hyvin (*konaatiot*). Yksilö haluaa kokea itsensä merkittäväksi muutoinkin kuin vain työn suorittajana. Tunne kuulumisesta sosiaaliseen yhteisöön ja sen antama arvostus yksilöllistä osaamista kohtaan ovat merkityksellisiä. Ammatti- ja minäidentiteetti voivat olla vahvasti sidoksissa toisiinsa ja siten vahvistaa sitoutumisen tunnetta, motivaatiota ja voimaantumista työssä.

Onnistumisen tunteita ja mielihyvää (*affektit*) tuottavat oman työpanoksen vaikutus työn tuloksen laatuun ja haastavista työtehtävistä suoriutuminen. Nämä heijastuvat itsetunnon kohoamiseen. Työtyytyväisyyttä (*motivaatio-hygieniateoria*) tuottavat asetetun tavoitetasen saavuttaminen ja työn vuorovaikutteisuuteen ja sen jatkuvuuteen vaikuttaminen sekä asiakkailta saatu positiivinen palaute.

"Omistushalun eteen tekee aika paljon...tulee itselle hyvä fiilis...tuntee olonsa tärkeeks'...on joku syy olla...haluaa hoitaa työnsä hyvin...antaa sisältöä työhön...jos koen, että olen vain yksi työkalu, se ei sitouta...tunne, että on osa jotakin...ammatti on tavallaan osa mun persoonallisuutta – nään itseni sen kautta...olen pakosti sitoutunut siihen...kun onnistuu...oon ollu osallisena...tuntee, että on onnistunut...rima alkaa olla jo aika korkealla...jos on oikein haastava tehtävä ja siitä pääsee jyvälle – itsetunto kohoaa...hommalle on annettu jatkuvuus – antaa tunteen, että teen työtä muille ihmisille ja ne tuo mulle työtä takasin päin" (H1, H3, H5, H6, H10).

Epäonnistuminen työssä koetaan oppimisen paikkana, joskus jopa merkittävämpänä kuin onnistuminen. Olennaista on silloin selvittää, mistä epäonnistuminen johtui, jotta sen voi vastaisuudessa välttää.

"Epäonnistuminen kuuluu työhön ja elämään...ensin närkästyä itselleen, jossain määrin porukkaan ja työyhteisöön – epäonnistuminen on paikka oppia – joskus tärkeämpää kuin onnistuminen...käy läpi sen...seuraavan kerran sen voi välttää – ei voi mennä kovin hyvin, jos sanoo, että aina onnistuu...ja vaikka pettyy – siitä oppii...jos homma on epäonnistunut – asioita ei ole otettu huomioon tarpeeks' vakavasti" (H4, H5).

Henkinen etäisyys organisaation ylimmän johdon ja suorittavan henkilöstön välillä, johtajuuden ongelmat ja ristiriitaiset käsitykset toiminnan tulevaisuudesta lähityöyhteisössä aiheuttavat epävarmuutta, tyytymättömyyttä ja frustraatioita, jopa kyynisyyttä. Yhteenkuuluvaisuus ja kollektiivisuuden tunne työryhmissä voi koros-

tua sen kohdatessa vastoinkäymisiä. Vastoinkäymiset voivat vahvistaa kollektiivista identiteettiä. Korkea sitoutuminen työryhmätoimintaan on kunniaakysymys. Työryhmien jäsenten ammatillinen kunnioittaminen ja luottamus työkavereihin ovat tärkeitä. Syyllisiä ei etsitä, vaan toisia tuetaan. Epävarmuustekijät voivat lisätä kollektiivista yhteenkuuluvaisuutta.

”Tyytymättömyyttä aiheuttaa tiedonkulku ja epävarmuus...jokainen antaa parhaansa – on kunnia-asia...ei ole prioriteetti etsiä syyllistä. Negatiivisissa yhteisissä kokemuksissa on se piirre, että jos tiimi selviää, se tuottaa enemmän fiilistä – kaveriin voi luottaa...on yhteenkuuluvaisuuden tunnetta...toisten ammatillinen kunnioittaminen on hyvä...ongelmia on johtajuudessa...tuntuu...meidät on välillä unohdettu...etujen puolustamista ei ole tehnyt kukaan...tuntuu, että arvostus lähenee nolaa...eniten henkinen etäisyys” (H9, H10).

Henkilöstöresurssien riittämättömyys ja työn organisoimattomuus aiheuttavat kiirettä ja ylityöllistymistä. Nämä tekijät saavat aikaan negatiivisia tunnereaktioita, negatiivista ajattelua (*kognitiot*) ja henkistä sitoutumattomuutta. Vastavuoroinen uskollisuus ja luottamus organisaation ja henkilöstön välillä koetaan merkittäväksi. Uskollisuus ja sitoutuminen omaan ammattiin voi olla vahva, mutta epävarmuus organisaation sitoutumisesta henkilöstöä kohtaan voi aiheuttaa tunteen *’olen täällä vain töissä’* (H10).

”...on voimakas sisäinen kunnianhimo...jos mokaan – ottaa sisäisesti aika lailla päähän...tossa mä mokasin, jos olisi ollut asiallinen miehitys, mulla olisi ollut aikaa laskea paremmin tuo – sitä kautta henkisesti vetäydyn vastuusta...monta kertaa joudutaan tekemään sama asia. Olen ammatilleni 100 %:n lojaali – yritystasolla...olen 100 %:n lojaali, jos koen, että mulle ollaan lojaaleja...tällä hetkellä...olen täällä vain töissä” (H10).

Mahdollisuuksien ja päätösvallan siirtäminen työryhmille nähdään tärkeänä, mutta suurena haasteena johtamiselle. Ammatti-identiteettiä ja voimaantumista vahvistavat työstä suoriutuminen kiireessä ja työn hallinnan tunne. Asiantuntija-avun pyytäminen kohottaa ammattiylpeyttä.

”...annettais enemmän mahdollisuuksia ja valtaa päättää omasta työstä...on varmaan ongelma – ei poistu lähivuosina – isoja haasteita...ammattiylpeys...kiireestä suoriutuminen...saadaan hoidettua paremmin kuin määräajassa...käydään pyytämässä, hoidatko jonkun asian ja jos sen onnistuneesti hoitaa...työhallinta tuntuu hyvältä - pitääkin tuntua ja olla ylpeä siitä” (H3, H4).

Aineistosta nousee esille se, että esimiehen persoonallisuus ja henkinen kypsyydet korostuvat vuorovaikutustilanteissa. Erityisesti silloin henkilöstö tekee havain- toja johtamiskäyttäytymisestä (ks. Ruohotie 2000, 282–283). Esimiehen asenne työntekijää kohtaan, johtamiskäyttäytyminen sekä johtajan persoonallisuus vaikuttavat tunnekokemuksiin. Henkilöstön jäsenet odottavat esimieheltä aikuismaista käyttäytymistä ja vaikuttamista aidolla persoonallaan. Heidän mukaansa esimiehen tulisi olla terveellä tavalla itsevarma, ymmärtää yksilön erilaisuutta ja erilaisia odotuksia sekä olla aidosti läsnä. Hyvä esimies antaa haastateltavien mukaan aikaa ja

tilaa henkilöstönsä ajatuksille ja päätöksille. Henkilöstön edustajien haastattelujen perusteella eräs lähtökohta toisen yksilön inhimillisten resurssien tukemiseen on terve itsetunto.

”Hyvä esimies on jämpä ja rauhallinen, inhimillinen, osaava, on oikeesti ihminen, itsevarma tietyllä tavalla...pystyy kuuntelemaan ja suodattamaan muidenkin mielipiteitä, eikä vain pidä omia mielipiteitä ainoina oikeina, eikä tyrmää niitä saman tien...antaa hetken aikaa toisen ajatukselle. On iso pointti...jos johtajalla on hyvä itsetunto...on luontaista karismaa...on persoonakysymys...tietää, mitä tekee ja mitä päättää” (H2).

Edellä esitetyt piirteet heijastuvat osaltaan voimavaroja vapauttavaan ilmapiiriin. Esimiehen lupausten pitämättä jättäminen, päättämättömyys ja tietämättömyys aiheuttavat ärtymystä ja heijastuvat kielteisesti henkilöstön sitoutumiseen, motivaatioon ja voimaantumiseen. Ihmisten johtamisessa naista pidetään sosiaalisilta taidoiltaan miestä kyvykkäämpänä, inhimillisempänä ja ymmärtävämpänä kuin miesjohtajaa.

”...inhimilliset piirteet puuttuu...porukalla tehdään...toiset kannustaa toisiaan – kannustus ja motivointi tulee ulkopuolelta ei esimieheltä...ammattijohtaja olisi hyvä, varsinkin nainen, jolla olisi inhimillisiä piirteitä ja ottaa huomioon, miltä se työntekijästä ihan oikeesti tuntuu ja nähdä – tuo kaipaa nyt vähän tukea tai rohkaisua” (H2).

Henkilöstö pitää esimiehen esimerkillisyyttä, rehellisyyttä, päätöksentekotaitoa ja lupausten pitämistä tärkeänä. Esimiehen tulisi olla aidosti kiinnostunut ja arvostaa jokaista yksilöä riippumatta tämän asemasta organisaatiossa. Myös asiakkaat kiinnittävät huomiota johtamiskäyttäytymiseen. Karismaattisuutta pidetään luotettavan, inhimillisen, vakuuttavan ja hyvän johtajan piirteinä.

”Hän on luotettava ja esimerkillinen ja luottamusta herättävä...pätöksentekotaito on tärkeä, oli se vaikka negatiivinen...rehellisyys...pidetään se, mikä luvataan...Painotan tasapuolinen kaikkia kohtaan...” (H5, H6, H11, H12).

”Karismaattinen johtajuus on luottamusta herättävää...sanoihin uskotaan ilman epäilystä... kyseenalaistetaan...saa porukan uskomaan omiin ajatuksiinsa ja asettaa henkilöille yhteiset tavoittelemisen arvoiset tavoitteet – nokka kohti samaa pistettä...tuntee nanssit... siihen uskotaan...osaa toimia asiakkaiden ja henkilöstön kanssa asiaan kuuluvalla tavalla...osaa ottaa huomioon...on aidosti kiinnostunut pienistä ja mitättömmistäkin työntekijöistä...herättää luottamusta pelkällä läsnäolollaan...on rehellinen ja siisti” (H11).

Vastuun saaminen, esimiehen taholta tapahtuva työntekijän päätösten ja ratkaisujen tukeminen sekä esimiehen osoittama luottamus ammatilliseen osaamiseen ovat työntekijän kannalta vahvistavia tunnekokemuksia. Sen sijaan autoritaarinen ja epäasiallinen vallankäyttö, asioiden edestakainen pompottelu ja epäluottamus työntekijän osaamiseen aiheuttavat negatiivisia tunteita, ärtymystä ja itsetunnon latistumista. Äänen korottaminen tulkitaan ammatitaidottomuuden peittämiseksi ja oman egon korostamiseksi. Autoritaarista vallankäyttöä pidetään epävarmuuden peittämi-

senä ja itsetunto-ongelmana. Esimiehen epäasiallinen käyttäytyminen aiheuttaa hel-
posti henkilöstön keskuudessa vastareaktion.

”Ei anna vastuuta, hyväksy päätöksiä ja ratkaisuja...sellainen tunne jää, ettet kuitenkaan osaa tehdä tai päättää...minun täytyy tehdä tämä sinun puolesta...ei tätä mun tarvii sulle kertoa...se liittyy vallankäyttöön...raivostuttavia tilanteita...sanotaan, et sä pysty tätä hoitaa ja otetaan homma takaisin...esimies itte hoitaa ja lopuksi vielä antaa sen homman takaisinkin...pitää näpäyttää ja pitää alhaalla se työntekijä, ettei pääse tulemaan hyvää filistä...pahimmillaan silloin huutaa samalla mitalla takaisin...samanlainen reaktio...ne pönkittää sillä omaa egoaan, kun lyö työntekijän ja saa siitä ittelleen jotain hyvää mieltä...vaikka ne varmaan itsekin kokee epävarmaksi tilanteensa...kun ei ole ammattitaitoa...sillä yrittää peittää omaa ammattitaidottomuutta...” (H1, H2, H3).

Työntekijät arvostavat esimiehensä aitoutta ja persoonallisuutta. He tunnistavat, milloin esimies esittää jotakin roolia, milloin hän taas on luonteva oma itsensä. Johtajuudessa korostuvat työntekijöiden haastattelujen perusteella yksilöä arvostavat ja kunnioittavat piirteet: aito ihmisyyttä, kiinnostus muita kohtaan, aito läsnäolo, kuunteleminen, ihmisistä ja asioista välittäminen, luottamuksellisuus, työntekijän oman ajattelun arvostaminen, avoimuus ja erilaisten mielipiteiden huomioon ottaminen. Nämä tekijät luovat henkilöstön jäsenten mukaan vapautuneisuutta yksilön tunnetilaan ja auttavat jaksamaan. Ne näyttävät antavan tilaa myös voimaantumisel-
le. Negatiivisia tunteita aiheuttavat esimiehen epäaitous, itsekeskeisyys ja työntekijän aliarviointi.

”...on paras silloin, kun on oma aito itsensä, ettei tarvitse lähteä kauheelle jyrävälle linjalle...jos esimiehellä on hyvä itsetunto, ei sen tarvii mitään roolia vetää...voi olla ihan oma itsensä ja vaikuttaa omalla persoonallaan. Jos esimiehen tuntee – roolin vetämisen huomaa...joskus selkeestikin...on niin fiksua ja filmaattista...oikein ärsyttää...Inhimillisyyttä saa rentoutuneeksi ja vapautuneeksi, aattelen...kaikesta huolimatta sekin on ihminen...jos on oikeesti pystyy käymään avointa keskustelua huutamatta, sitä oikein ihmettelee, voi että se on oikeesti ihan normaali ihminen ja ihan kiva...ajatteleeko se ihan oikeesti noin sympattisesti...joka kerta sitä hämmästy...tulee joku kehu – sen vielä uskookin, että se on tosissaan – sillä sitten jaksaa” (H1).

”Epäaito roolin esittäminen huomataan...ärsyttää. Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus...kuinka esimies huomioi ryhmän tuotokset...Jos ryhmä onnistuu jossakin – koko ryhmää pitäisi palkita, eikä vain yksittäisiä henkilöitä...sehän tuottaa muille tunteen siitä, että tää on laskettu yhden henkilön ansioksi, vaikka siinä olisi muutkin tehny merkittävää työtä” (H5).

Luotettava, ystävällinen, lämmin, aidosti ihmisistä ja asioista välittävä, syvä-
lisesti asioihin paneutuva esimies on arvostettu. Molemminpuolinen luottamus on tärkeää. Avoin keskustelukulttuuri ja esimiehen aidosti antama kiitos luovat edellytyksiä vapautuneisuudelle ja voimaantumisel-
le. Henkilöstö odottaa esimieheltä eri-
laisten ristiriitatilanteiden käsittelytaitoa. Epävarmuuden ja jännittyneisyyden tun-
teita aiheuttaa salailu, mikä voidaan kokea nöyryyttävänä ja epäluottamuksena alai-

sia kohtaan (vrt. Juuti 1989, 68). Käskyttävä johtamistyyli saa aikaan ärtymystä. Samaan johtaa tiedon panttaaminen, esimiehen itsekeskeisyys, itsensä liika korostaminen ja toisen aliarviointi.

”Pidän esimieheni johtamistyylistä – hän on ystävällinen ja tulee mukaan, eikä vain pomota...tukee työntekijöitä ja kuuntelee heidän ehdotuksiaan...välittää ihmisistä ja asiasta, jonka eteen teemme työtä...on aidosti kiinnostunut, miten projekti sujuu...miten henkilöllä menee...on esimerkillinen ja luottamusta herättävä...lämmän ja luotettava, se auttaa suoriutumaan vaikeistakin tehtävistä kunnialla...’tee niin kuin minä teen’ – on esimerkki – tekee itse niin kuin neuvoo...epävarmaksi ja jännittyneeksi saa salailu, kun huomaa, että se tietää – ei kerro...tosi nöyryyttävää, tuntuu pahalta...on epäluottamuslause...tiedonpanttaaminen, itsekeskeisyys ja alaisen aliarviointi ärsyttää ...” (H2, H11, H12).

Käskyttävä johtamistyyli saa aikaan negatiivisia tunnereaktioita, jotka puolestaan heijastuvat kielteisesti motivaatioon ja estävät voimaantumista. Päätöksentekotaitojen, lupauksen pitämättä jättämisen ja tietämyksen puuttuminen aiheuttavat henkilöstön jäsenissä ärtymystä ja luovat tunteen; *’meillä ei ole johtajaa’*. Esimiehen kiireisyys, henkinen etäisyys, välinpitämättömyys ja huonotuulisuus saavat työntekijöiden mukaan heidät epävarmoiksi, ärtyneiksi ja ahdistuneiksi, mikä ei voi olla vaikuttamatta työntekoon.

”Käskyttäminen ja huutaminen aiheuttaa vihan ja kiukun tunteita...ei se mukavalta tunnu...vaikuttaa motivaatioon...jos muuttaa päätöksensä, ei hoida mitä lupaa, päättävyyssyys puuttuu...oisko, ettei kaikkea tiedäkään...tuntuu, ettei ole johtajaa...Jos esimiehellä on kiire ja huonolla tuulella...käyttäytyminen tai toiminta, välinpitämättömyys ja epätietoisuus saavat ahdistuneeksi...ärsyttää...ettei katsetaan irrota koneen näppäimistä...On esimiehestä kiinni, onko sinne helppo mennä juttelemaan – tunteeko olonsa vapautuneeksi...läsnäolo on tärkeitä...joskus tulee tunne, ettei saa sanotuksi, mitä todella ajattelee...tulee epävarma olo...jos ei se anna selkeitä mielipidettä...jos on kauheen etäinen, vaikee on hoitaa asioita” (H3, H7, H8, H11).

5.5 Johtamisen vaikutukset henkilöstön emotionaalisiin rakenteisiin

Tutkimuskysymyksessä kolme haettiin vastausta, miten johtaminen vaikuttaa henkilöstön affektiivisiin, konatiivisiin ja kognitiivisiin rakenteisiin. Taustateorian esitettiin johtaminen sosiaalisena ja transformationaalisen prosesseina (mm. Lord & Smith 1999; Beairsto ym. 2003). Transformaatio viittaa uudistavaan muutokseen, muutos puolestaan tarkoitukselliseen ja tahdonalaiseen siirtymiseen (Ruskan 2000, 180–181). Transformationaalinen konteksti luo mahdollisuudet henkilöstön siirtymiselle tilanteesta toiseen, virittää työyhteisön tunteet ja motivaation kollektiiviseen toimintaan ja vuorovaikutukseen, jossa pyritään toimimaan organisaation luomassa suunnassa (ks. Ruskan 2000, 180–181).

Kohdeorganisaation henkilöstön haastatteluissa oli nähtävissä transformationaalisuuden piirteitä niin kollektiivisella, organisaation tai työryhmän tasolla kuin

yksilötasollakin. Organisaatiotasolla transformationaalisuuden tuotosta kuvaavat sosiaalinen ja persoonakohtainen identifioituminen organisaatioon (ks. Kark, Shamir & Chen 2003). Transformationaalisen johtamisen tuotoksia ovat johdon ja johdettavien vastavuoroinen sitoutuminen ja molemminpuolinen luottamus sekä halu vaikuttaa toiminnan laatuun ja tulokseen.

Kohdeorganisaation henkilöstö kokee haastatteluaineiston perusteella merkittävänä sosiaaliseen yhteisöön kuulumisen, hyväksytyksi tulemisen (*sosiaalinen identifikaatio*) sekä työn tärkeyden ja kiinnostavuuden. Kontekstuaalinen transformationaalisuus näyttää ilmenevän organisaatiossa kollektiivisen yhteistyön toimivuutena ja vuorovaikutteisena yhdessä kehittymisenä (*relationship-based learning*) (vrt. Ruohotie 1998; 1999a). Monien aikaisempien tutkimusten tavoin aineiston pohjalta voi päätellä, että yksilöiden identifioituminen työryhmään edistää sen yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Yksilö voi työskennellä työryhmän puolesta, mutta samalla itseään toteuttaen. (ks. esim. Shamir, Zakay, Breinin & Popper 1998; 2000.) Henkilöstön mielestä toimiva tiimityöskentely lisää yhteisöllisyyden tunnetta ja sitoutumista sekä työhön että ammattiin. Oma pärjääminen työryhmissä näyttää olevan henkilöstön jäsenille kunnia-asia. Tavoitteiden saavuttamisen kannalta tärkeitä ovat odotukset menestymisestä sekä usko omiin vaikuttamisen mahdollisuuksiin organisaatiossa (Mezirow 1996, 162–163; Ruohotie 2000; Ruohotie & Honka 2003, 43–45).

Transformationaalisuuden näkökulmasta edellä kuvatut tekijät vaikuttavat yksilön emotionaalisiin rakenteisiin. Johtamisen tuotosta yksilötasolla kuvaa työntekijän sitoutuminen tehtäväänsä ja tiimityöskentelyyn. Kun työntekijä kokee, että hänen työpanostaan, kokemustaan, ammattitaitoaan ja asiantuntemustaan arvostetaan, hän tuntee työpanoksellaan ja asiantuntemuksellaan olevan merkitystä organisaatiolle.

Kohdeorganisaatio tarjoaa aineistosta päätellen henkilöstölleen monipuolisen ja asiantuntevan toimintakontekstin. Toiminta koetaan päämäärätietoisena, tavoitteellisenä ja osastorajat ylittävänä. Transformaatio syntyy yleensä voimakkaiden muutosten ja niiden aiheuttamien sysäysten, reflektion ja eksploratiivisen syklin seurauksena. Jossain määrin paradoksaalista on se, että transformaation toteutumista voi edistää organisaation luoma turvallinen konteksti ja organisaation suotuista tunneilmapiiri, jotka aineiston perusteella toteutuvat varsin hyvin kohdeorganisaatiossa. Kuvauksista ilmenee yrityksen työntekijöiden tuntema organisaatioylpeys, jonka avaintekijä on tunne kuulumisesta asiantuntijayhteisöön. Henkilöstö on vahvasti sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin ja kollektiiviseen työskentelyyn, mutta silti heillä on toimintavapaus ja itsenäisyys työn suorittamisessa yksilötasolla. Henkilöstö haluaa selvästi vaikuttaa organisaation toiminnan jatkuvuuteen.

Motivaatioon, työn mielekkyyteen ja voimaantumiseen myönteisesti vaikuttavat työn mielenkiintoinen sisältö ja vaihtelevuus, työn tarjoamat innostavat ja älylliset haasteet, ongelmien ratkaisu, päätöksentekoon vaikuttaminen ja työnkuvan monipuolisuus. Vastuun saaminen vahvistaa yksilön pyrkimystä toimia työssään hyvin ja päämäärätietoisesti. Henkilöstö korostaa uuden oppimista erityisenä motivaatiotekijänä. Oppimista tapahtuu omaa työtä tutkimalla, työssä oppimalla, tekemällä, kyselemällä muilta työyhteisön jäseniltä ja seuraamalla asiantuntijoiden työskentelyä. Kuvauksista voidaan tunnistaa erilaiset transformationaalisen oppimisen muo-

dot ja kollektiivisen osaamisen sekä (sosiokonstruktiivisen) tieto-aidon ja hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä (ks. Kolb 1984; Mezirow 1991; Rauste von Wright & von Wright 1994; Nonaka & Takeuchi 1995; Mentkowski & Ass 2000).

Henkilöstön haastatteluista löytyy erilaisia johtamistyytlejä, jotka ilmentävät transformationaalisuutta johtamisessa ja joilla on vaikutusta henkilöstön emotionaalisiin rakenteisiin. Transformationaalisuuden piirteitä ilmenee muun muassa asiakasjohtajan, ryhmän puolustajan ja jämpitin realistin johtamistyytleissä.

Asiakasjohtaja pystyy välittämään henkilöstönsä asiantuntijalle tai työryhmälle näkemyksensä asiakkaiden tarpeista ja vastaamaan yhdessä henkilöstönsä kanssa laadukkaalla toiminnalla ja hyvällä palvelulla näihin tarpeisiin ja odotuksiin.

Ryhmän puolustaja toimii henkilöstönsä puolestapuhujana organisaation ylemmälle johdolle. Tällainen esimies varmistaa henkilöstölleen työrauhan ja luo yhteisöllisyyttä, jolloin henkilöstö voi suunnata energiansa työn tekemiseen. Näin hän herättää ryhmän luottamusta. Ryhmän puolustaja huolehtii työntekijöistä ja tarvittaessa toimii tuenantajana.

Jämpti realististi yhdistää johtamistyyllissään järjen, tunteet ja toiminnan. Useimmiten tämän tuloksena työntekijälle syntyy myönteisiä tunnekokemuksia (vrt. Vygotski 1982; Hakkarainen ym. 2004, 209). Haastateltavat arvostavat jämptiä realistista, joka on asioiden toimeenpanija ja tehtävien organisoija. Siten hän varmistaa asioiden etenemisen. Jämpti realististi pitää sen, minkä lupaa ja hoitaa asiat loppuun saakka. Aktiviteettien johtamisessa merkittäviä tekijöitä ovat realistisuus, faktoihin perustuva toiminta, toiminnan selkeys ja pitkäjänteisyys. Nämä luovat henkilöstössä vakauden ja turvallisuuden tunnetta – johtajaan voi luottaa. Jämpti realististi on perusteltujen päätöksensä takana, mutta antaa selkeästi ratkaisu- ja toimintavaltaa henkilöstölleen. Hän kohtelee kaikkia tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Jämpti realististi on paitsi organisoija, hän myös on empaattinen roolimalli. Hän asettuu toisen tilanteeseen kokonaisvaltaisesti ja pyrkii ymmärtämään, miten tämä kokee tilanteen. Hän hallitsee ajankäytön, on oikeudenmukainen ja organisoii työtilanteita tasapuolisesti.

Kohdeorganisaation henkilöstö arvostaa aineiston mukaan esimerkillistä, luotettavaa, ystävällistä, inhimillistä, lämmintä, aidosti ihmisistä ja asioista välittävää sekä syvästi asioihin paneutuvaa esimestä. Molemminpuolinen luottamus koetaan arvokkaana. Avoin keskustelukulttuuri ja aidosti annettu kiitos heijastuvat myönteisesti henkilöstön vapautuneisuuteen ja voimaantumiseen sekä herättävät itseluottamusta vaikeissakin työtilanteissa. Näihin tekijöihin esimies voi vaikuttaa antamalla yksilölle sopivia ja haasteellisia tehtäviä sekä vastuuta. Tavoitteet hän asettaa yhdessä työntekijän kanssa. Hänet koetaan työyhteisössä inhimillisenä ja esimerkillisenä roolimallina. Haastateltavat huomaavat myös sen, että merkittävä tekijä osaamisen kehittymisessä on palaute. Rakentavana se vaikuttaa tunteisiin myönteisesti. Kiittävä palaute kannustaa ja tuottaa vastaanottajalle onnistumisen kokemuksia. Kannustavan palautteen ja kiitoksen ohella kriittinen palaute nähdään osaamisen kehittymistä edistävänä. Henkilöstö korostaa sitä, että palautteen tulee olla molemminpuolista ja rakentavaa. Johtajan tulee pystyä ottamaan vastaan myös kriittistä ja negatiivista palautetta. Taulukot 7. ja 8. esittävät yhteenvedon niistä johtamisen ja johtajuuden tuottamista myönteisistä ja negatiivisista affekteista, joiden henkilöstö arvioi vaikuttavan sitoutumiseen, motivaatioon ja voimaantumiseen.

Taulukko 7. Johtamisen ja johtajuuden tuottamat myönteiset affektit henkilöstön arvioimina.

Johtamisen kohteet	Organisaation toiminnan johtaminen	Johtaminen aktiiviteetteina	Johtajuus sosiaalisena prosessina
Uudistuva työ Uudet haasteet Työn tarjoamat mielekkäät ja älylliset haasteet Ongelmien ratkaisu	Uudistuva osaaminen Tiedon ja osaamisen jakaminen Kollektiivinen oppiminen ja kehittyminen Oppimisen mahdollisuudet työssä Koulutusmahdollisuudet	Osaamisen tukeminen, kannustaminen ja motivointi Itsenäisyys, luovuus ja vapaus Luottamus ammattitaitoon ja osaamiseen Päätösvalta omassa työssä Henkilökohtainen vaikuttaminen taloudelliseen tulokseen Riittävä taustatieto työn suorittamiseksi Kannustava, oikea-aikainen, rakentava ja rehellinen palaute Oikeudenmukainen palkitseminen	Johtajan persoonallisuus ja kypsyyt Esimiehen terve itsevarmuus ja inhimillisyys Ymmärrys yksilön erilaisuudesta ja odotuksista Tietoinen läsnäolo Kuuntelutaito Ajan ja tilan antaminen ajatuksille ja päätöksille Esimiehen mukanaolo
Emotionaaliset konstruktiot	Tunne kuulumisesta sosiaaliseen yhteisöön Hyväksytyksi tunteminen Uskomukset työn mielekkyydestä, tärkeydestä ja kiinnostavuudesta Uraodotusten toteutuminen Henkilökohtaiset vaikuttamisen mahdollisuudet organisaatiossa Henkilökohtainen menestyminen	Oma työpanos työn laadun kannalta Haastavista työtehtävistä suoriutuminen – itsetunto ja identiteetti Työtyytyväisyys Asetetun tavoitetaso saavuttaminen Työn jatkuvuuteen vaikuttaminen Tilan antaminen omalle ajattelulle ja päätöksille	Esimiehen aikuismaisuus, henkinen kypsyyt ja esimerkillisyys Aito läsnäolo Kuunteleminen Lupausten pitäminen Luottamus Yksilön ajattelun ja osaamisen arvostus Avoimuus Oikeudenmukaisuus Tasapuolisuus Tietämyksen arvostus Arvostava käytös (eleet, ilmeet, katseet, äänensävy)

Johtamisen tuotoksia ovat:

Arvostetuksi kokemisen tunteet Sitoutuminen	↓ Myönteiset tunteet Motivaatio	↓ Vahvistavat tunteet Voimaantuminen
--	---------------------------------------	--

Taulukko 8. Johtamisen ja johtajuuden tuottamat negatiiviset affektit henkilöstön arvioimina.

Johtamisen tasot ja kohteet	Organisaation toiminnan johtaminen	Johtaminen aktiiviteetteina	Johtaminen sosiaalisena prosessina
Konteksti	Työn situaatio: Epäselvä tiedonkulku Informaation puute Liika työn kuormittavuus	Toiminnallisuus, johtamistyylit ja johtamisen piirteet: Antaa mennä - johtaminen Tuloskeskeisyys	Vuorovaikutus, johtajuustyylit ja johtajuuden piirteet: Komenna ja kontrolloi - johtajuus Tiedä ja hallitse - johtajuus Epäesimerkillisyys
Uudistuva työ Osaamisen kehittäminen	Kiire Päällekkäiset työtehtävät Liian kiireiset aikataulut Kiireinen työtahti Liian korkeat tulostavoitteet Ei mahdollisuutta pitkäkestoiseen koulutukseen	Organisoinnin taitamattomuus Järjestelmällisyyden puute Esimiehen tuen puute Rutinoituneet kehityskeskustelut ja niiden tuloksettomuus Rajoittunut henkilöstön osaamisen jakaminen	Käskyttäminen Esimies tiedon panttaajana Palautteen puute Mielenkiinnon puute Innostuksen latistaminen Osaamisen arvostamattomuus
Emotionaaliset konstruktiot	Hidas tiedonkulku Päätämättömyys Päätöksenteon hierarkisuus	Epäoikeudenmukaisuus Epävarmuus Yläpuolelle asettuminen Kiireisyys	Henkisen tilan kapeus Työntekijän ajattelun huomioon ottamatta jättäminen Ristiriitojen käsittelemättömyys Inhimillisten piirteiden puuttuminen Uhkailu Huonotuulisuus

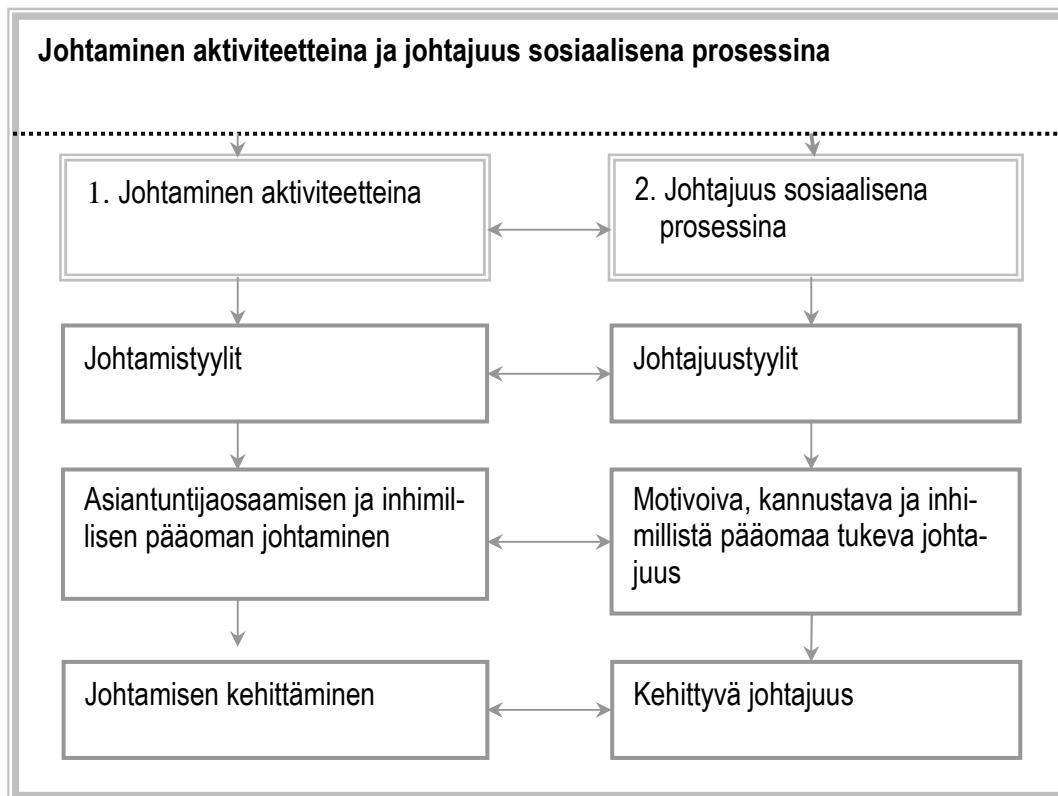
Johtamisen tuotoksia ovat:

Negatiiviset asenteet	Negatiiviset tunteet
Sitoutumattomuus Välinpitämättömyys `Olen täällä vain töissä` -asenne Halu hakeutua toiseen työpaikkaan	Turhautuminen Pettymykset Heikko työmotivaatio Epävarmuus Uupumus Ahdistus Kiukku Pettymys Ärtymys Aggressiivisuus Viha Stressi

5.6 Johtaminen ja johtajuus kohdeorganisaatiossa johdon ja esimiesten arvioimana ja kuvailemana

Esimiesten haastatteluaineistosta muodostuivat analyysin pohjalta kaksi pääasiallista kuvauskategoriaa: 1. johtaminen aktiviteetteina ja 2. johtajuus sosiaalisena prosessina. Johtamisen alakategorioiksi tulivat johtamistyyli, asiantuntijaosaamisen johtaminen ja johtamisen kehittäminen. Johtajuus sosiaalisena prosessina -kategorian alakategorioiksi muodostuivat johtajuustyyli, motivoiva, kannustava ja inhimillistä pääomaa tukeva johtajuus sekä kehittyvä johtajuus. Taulukko 9. havainnollistaa johtamisen ja johtajuuden kuvauskategoriat johtajien ja esimiesten arvioimina.

Taulukko 9. Johtamisen ja johtajuuden kuvauskategoriat.



Kuvauskategorioita voidaan tarkastella sekä hierarkisesti että horisontaalisesti ja ne ovat yhteydessä toisiinsa. Ylimmät kategoriat kuvaavat käsityksiä johtamisesta aktiviteetteina ja johtajuudesta sosiaalisena prosessina. Ensimmäisen tason kuvauskategorioissa kuvaillaan esimiesten ja johtajien arvioimia johtamis- ja johtajuustyyliä. Toisen tason kuvauskategorioissa on kysymys henkilöstön osaamisen johtamisesta, motivoinnista ja kannustamisesta sekä inhimillisen pääoman tukemisesta. Kolmannen tason kuvauskategoria koskee johtamisen kehittämistä ja kehittyvää

johtajuutta.

Esimiesten (esimerkiksi projekti- ja suunnittelupäälliköt) ilmaisuista käytetään merkintää E1–E6 ja muun johdon (esimerkiksi toimiala- tai osastonjohtajan) ilmaisuista J7–J8, joka kertoo kysymyksessä olevan juuri tietyn vastaajan ilmaisu. Suorat lainaukset esimiesten ja johdon haastatteluista esitetään kuvauskategorioissa *kursivoituna*, joista lukija voi tehdä myös omia tulkintoja.

Kohdeorganisaatiossa johtamisen lähtökohtana ovat organisaation arvot, visio ja missio, joiden pohjalta strategiat laaditaan vuosittain. Arvot nousevat organisaation historiasta, visio ja toiminta-ajatus puolestaan ohjaavat toimintaa tulevaisuuteen. Arvot ja toiminta-ajatus nähdään ihmisläheisinä ja ihmiskeskeisinä. Jokapäiväistä esimiestyötä ohjaa kuitenkin pitkälti asiakastoiminta. Strategian muuttaminen toiminnaksi on haaste, eikä se ole aina täysin ongelmaton. Haasteena ovat arvojen, vision ja mission viestiminen henkilöstölle ymmärrettävinä ja konkreettisina. Yhtenä syynä siihen, miksi viestintä ei aina toimi, ovat työkiireet. Esimiehet kokevat tärkeänä sen, että he itse voivat olla vaikuttamassa strategian laatimiseen, jolloin ne eivät jää pelkästään ylimmän johdon sanelemiksi arvolauseiksi.

”Arvot tulee historiasta...hyvä historia, mihin nojataan...ihmisläheinen ja hyvin ihmiskeskeinen...ylätaso tietää hyvin, koska me itte ollaan rakentamassa sitä koko ajan...kun se menee porrasta alaspäin, tieto katkeaa jossakin vaiheessa...pääpiirteet tiedetään...slogan osuu meidän osastoon todella hyvin...se, mitä tehdään – tehdään hyvin...mitä on luvattu – tehty strategia – järkevää silloin, kun päästään siihen itse vaikuttamaan...kun se tulee korkeelta – voidaan mennä sellaisissa pilvissä, ettei siihen huutoon pysty vastaamaan...me koetetaan vääntää se rautalangasta” (E1).

”...viestin meneminen henkilöstölle vähän tökkii...tuppaa jäämään johtoryhmän tasolle...väliportaan hallinnossa kaikki energia menee leivän ansaitsemiseen... organisaatiomuutoksen yhteydessä terävöitettiin johtamista ja esimiesten rooli...strategian muuttaminen toimintasuunnitelmaksi on parantunut...kun strategiaa tehdään, tehdään niin, että ne ohjais` toimintaa...jokapäiväinen työ tehdään niin, että selvittää asiakastoiveista, miten se muuttunut strategia muuttuu selkeäksi toiminnaksi...on haasteellisempi” (E2, E3).

Arvojen mukaan henkilöstöä tulee johtaa luonnollisena osana jokapäiväistä työtoimintaa. Aineisto antaa vahvan syyn olettaa, että esimiestyö halutaan tehdä kohdeorganisaatiossa mahdollisimman hyvin. Ongelmia ei peitellä, vaan niistä keskustellaan. Tavoitteena on laatu, toiminnan lähtökohtana on rehellisyys ja taustalla vallitsee kollektiivisuuden henki. Yritystason arvot toimivat enemmänkin viitekehystenä, yleisellä tasolla. Työt taas tehdään pääosin projekteina, joissa on omat tavoitteensa. Henkilöstön yksilöllisten arvojen, tavoitteiden ja toimintatapojen nähdään ohjaavan toimintaa ehkä jopa enemmän kuin organisaation tavoitteiden ja päämäärien.

”Yritystason arvothan on isoja viitekehyksiä...käytännössä tehdään hommat projekteina ja siinä on kullakin projektilla omat tavoitteet, jotka on paljon spesifisempiä...koetetaan tehdä hyvin asiat, olen korostanut, että tehdään hyvin, niin saadaan jatkosakin tehdä... kuuluu normaaliin työntekoon...omistajalla on kasvot – perheyhtiö – omista-

ja on lähellä ja läsnä ohjaamassa ja sieltä se oikea arvomaailma on syntynyt tähän yhtiöön – ne ohjaavat...laatu, rehellisyys ja yhteisöllisyys...” (E4, E5, E7).

Muutoshasteet tulevat liiketoimintaympäristöstä: kilpailutilanteen muutoksista, liiketoiminnassa tapahtuvista muutoksista ja kansainvälistymisestä. Jo muuttuvaan toimintaympäristöön reagointi – puhumattakaan muutoksia ennakoivasta toiminnasta, proaktiivisuudesta (esimerkiksi kansainvälistymisessä) – asettaa johtamiselle uusia haasteita. Yhteistyö kansainvälisten asiakkaiden kanssa edellyttää henkilöstöltä paitsi kielitaitoa myös uudenlaisten toimintatapojen omaksumista, erilaisten kulttuurien ymmärtämistä, asennemuutosta ja joustavuutta.

”Kilpailukenttä ja asiakkaat muuttuu...haasteita, jotka liiketoimintaympäristö asettaa ja muuttuvaan maailmaan reagointi...proaktiivinen toiminta, joka kansainvälistymispuolella asettaa haasteita nyt ja tulevaisuudessa...toimitaan kansainvälisten yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden kanssa, siellä toimintaympäristö on toisenlainen ja meidänkin täytyy muuttua sen mukaiseksi...kansainvälistyminen on suurin muutoshaste – se heijastuu yksilöihin kohdistuviin vaatimuksiin – erilaista osaamista” (J7, J8).

Esimiesten mukaan organisaation menestystekijöitä ovat asiakastytyväisyys, imagosta huolehtiminen, kyky etsiä oikeille markkinoille, pysyminen alan huipulla sekä hyvin hoidettu talous ja markkinointi. Merkittäviä menestystekijöitä ovat myös osaava ja motivoitunut henkilöstö, innostava johto, kannattavuus, oikeat tuotteet oikein hinnoiteltuina, laatu ja riittävät resurssit. Merkittävimpänä menestystekijänä nähdään kuitenkin hyvin johdettu, tyytyväinen ja motivoitunut henkilöstö. Tämän taustalla on hyvinvoinnista huolehtiminen ja oikeudenmukainen palkkiojärjestelmä. Tyytyväinen, hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö on tärkein tekijä erityisesti asiakastytyväisyyden varmistamisessa.

”Asiakastytyväisyys on numero yksi...pitää olla myös oma henkilöstö tyytyväinen – ei voida henkilöstöstä ottaa tehoja määräänsä kauempaa, jos ei henkilöstökin saa itselleen paljon muutakin kuin vain, että voi käydä työssä päivittäin – jos meillä on motivoitunut henkilöstö ja tarpeeksi resursseja – tehdään laadukkaasti...se lähtee henkilöstöstä – on tärkein menestystekijä” (E1, E2, E3).

”Imago...kyky etsiä markkinoille...visio-strategiatasolla, pysyminen teknologian huipulla...Talous pitää olla kunnossa...hyvin johdettu, osaava, motivoitunut henkilöstö, jossa tekijät voivat hyvin...sitoutunut...bonus-järjestelmä...vaikka firmalla olisi hyvä talous, hyvät työntekijät, hyvässä kunnossa olevat ihmiset...jos ne ei ole motivoituneita, ei ole asiakkaita...täytyy olla innostava johtaja, joka asettaa saavutettavissa olevia tavoitteita – realistisia ja sopivan haasteellisia...hyvä markkinointi...kannattavuuden tavoittelu...oikeat tuotteet oikeilla hinnoilla...laatu”(E4, E5).

Organisaation menestystekijöitä ovat tilanteeseen, resursseihin ja osaamiseen soveltuva oikea strategia; mihin suuntaan bisnestä halutaan viedä, mitä halutaan tehdä tulevaisuudessa ja miten saada organisaatio työskentelemään sen eteen mahdollisimman tehokkaasti ja tuloksellisesti. Muita menestystekijöitä ovat omien vah-

vuuksien hyödyntäminen kilpailutilanteessa, hallittu riskien ottaminen ja joustaminen.

”...onko oikea suunta...tiedetään, mitä me halutaan tehdä tulevaisuudessa ja sen jälkeen saada organisaatio työskentelemään sen eteen mahdollisimman tehokkaasti ja tuloksellisesti...omia vahvuuksia pitää hyödyntää...hallitusti ottaa riskejä...” (J7, J8).

Johtaminen aktiviteetteina ja johtamistyylit

Haastateltavat valottavat johtamistoimintaansa ja -tyyliään useasta eri näkökulmasta. He kuvailevat johtamistyyliin tulosjohtamisen, tavoitejohtamisen, demokraattisen tilannejohtamisen ja realistisen organisoijan tyylin. Tulosjohtaminen nousee organisaation asettamista tulosvaatimuksista. Tulosjohtamista esimiehet nimittävät myös excel-johtamiseksi. Erittäin negatiivisena pidetään sitä, että ohjeet annetaan sähköpostitse, jolloin henkilökohtainen vuorovaikutus jää vähäiseksi.

”...aika paljon ollut excel-johtaminen huipussaan...excel joutaisi heittää nurkaan...kun lasketaan – hyvä tulee ja sieltä suoraan ne komennot – tulosjohtamista...komentoja annetaan sähköpostilla vapautuneesti...on karmee tapaus” (E3).

Tuloskeskeinen johtaja arvostaa henkilöstön aikaansaannoksia ja toiminnan tulosta enemmän kuin osaamista. Jos joku osaa jotakin hyvin, mutta tuloksia ei tule, on se tuloskeskeisen johtajan mielestä aina erittäin huono asia. Osaaminen itsessään ei ole arvostettavaa: osaamisella pitäisi aina saada aikaan tuloksia, tulokset ratkaisevat. Suoritusorientoituneeseen toimintaan yhdistyy tehokkuus ja sitä arvostetaan.

”Arvostan aikaansaannosta ja toiminnan tuloksia enemmän kuin varsinaista osaamista...enemmän suoritus- ja tuloskeskeinen...jos joku osaa jotakin kauheen hyvin, mutta mitään tuloksia ei tule, en mä osaa osaamista itsenäisenä klönttinä arvostaa, arvostan, jos osaamisella saadaan tuloksia aikaiseksi – tulokset ratkaisee...En ajattele business-orientoituneesti vaan suoritusorientoituneesti...” (J7, J8).

Tavoitejohtaja sopii yhdessä johdettavan kanssa tavoitteet ja huolehtii siitä, että valta ja vastuu ovat tasapainossa. Johtaja delegoi valtaa, vastuuta ja päätöksentekoa henkilöstölleen ja on tämän tukena tilanteen mukaan. Kohdeorganisaation johtajien mukaan tavoitejohtaminen ja tilannejohtaminen eivät ole toisiaan poissulkevia, molempia tarvitaan. Johdettavan kypsyydestä riippuu, kuinka paljon tämä tarvitsee ohjausta ja tukea (vrt. Juuti 1989; Strömmer 1999).

”...tietyn tyyppistä tavoitejohtamista...yhdessä sovitaan tavoitteet...valta ja vastuu olisi tasapainossa...olisi myöskin valtaa tehdä tarvittavat toimenpiteet...miehelläni delegoin – annan miehelläni valtaa ja vastuuta...en halua olla kontrolloija päivittäisessä tekemisessä...kaikkia tarvitaan...jos on kokematon, tarvitaan tiukempaa lähellä oloa ja ohjausta...jos on vanha konkari – heitit pallon sinne ja vetäydyt itse taustalle...tilanteen mukaan yrittää tukea henkilön toimintaa...delegoin...seison takana” (J7, J8).

Demokraattinen tilannejohtaminen on johtamistapa, jossa johtaja pyrkii luomaan edellytyksiä henkilöstön toiminnalle tässä ja nyt -periaatteella. Työt pyritään jakamaan keskustelemalla demokraattisesti ryhmän kesken. Esimies vaikuttaa omalla aktiivisella panoksellaan työn sujumiseen, antaa tarvittaessa neuvoja ja tukeaan sekä pyrkii olemaan esimerkkinä vastuukysymyksissä henkilöstölleen.

”...tässä ja nyt ajatukset...demokraattinen...pyritään hommat jakamaan porukan kesken, keskustelemalla...tuenantaja...pyrin ne edellytykset luomaan...tilannejohtamistapa...yrittää omalla aktiivisella panoksella vaikuttaa...on esimerkki” (E4).

Realistinen organisoiija toimii empaattisena roolimallina. Hän asettuu empaattisesti johdettavansa tilanteeseen ja näkökulmaan. Hän hallitsee ajankäytön, töiden organisointiin liittyy aina myös ajankäytön hallinta. Realistinen organisoiija on oikeudenmukainen, hän organisoii työtilanteita tasapuolisesti ja realistisesti.

”Tasapuolisuus ja realismi – ettei anneta päättömiä tilanteita kenellekään, haluan olla roolimallina – kuvittelen, että jos joku mua ohjaa, yrittää asettua siihen rooliin...jos olisin johdettavana, kuinka itse kokisin tämän tilanteen...realistinen ajanhallintakyky...ei maalaile pilvilinnoja...kun tehtäviä antaa – pystyy suhteuttamaan asioita...kun pitää jalat maassa...ei ehkä nää visioita...huippuorganisoijan...organisointikykyyn liittyy myös ajanhallinta” (E2, E3).

Asiantuntijaosaamisen ja inhimillisen pääoman johtaminen

Haastateltavat esimiehet korostavat henkilöstön ammattiosaamista ja työmenetelmien kehittämistä, jotka ovat organisaatiolle tärkeitä kilpailukyyn ylläpitäjiä. Organisaation tuotteiden ja palvelujen myynnillä ei ole jatkuvuutta, ellei sillä ole osaavia työntekijöitä. Osaamisen yhä nopeampi päivittäminen asiakkaiden tarpeita vastaavaksi on jatkuva haaste. Organisaatiomuutos ja tulosvaatimukset tuovat mukanaan uusia henkilöstön koulutustarpeita.

”Vaikka me tehtäis’ kuinka hyviä tarjouksia ja tehtäis’ aivan älyttömän hyviä kauppvoja, jos meillä ei ole yhtään asentajaa ja koulutus oikeessa mittapuussa...jos ammattitaito, työmenetelmät jää polkemaan paikalleen, häviää kilpailukyky, ei saada kauppvoja enää, se merkitsee aika nopealla tahdilla katastrofia...organisaatiomuutoksessa pitäisi henkilöstö kouluttaa ihan uusille tekniikoille – ne tuntuu haastavilta.” (E1,E2, E4, E5).

Hiljaisen tiedon jakaminen nähdään tarpeellisena, mutta systemaattisia keinoja ei toistaiseksi ole käytössä. Tämä on johtamisen haaste, samoin inhimillisten voimavarojen johtaminen – osaamisen kehittämisen ohella erityisesti työssä jaksamisesta huolehtiminen.

Vastauksista voidaan havaita, että henkilöstön, esimiesten ja johtajien osaamisen kehittämisellä on suuri merkitys organisaation kilpailukyyn ylläpitämisessä. Osaamisvaatimukset muuttuvat nopeasti ja ne edellyttävät organisaatiolta uuden-

laista asennoitumista ja panostamista koulutukseen ja henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Myös esimiehet tuntevat tarvetta ja ovat halukkaita kehittämään esimiestaitojaan ja oppimaan uutta. Johtamiskoulutuksen ohella markkinointikoulutus nähdään tärkeänä.

”Henkilöstön osaamisen kehittämisellä on tänä päivänä erittäin suuri merkitys, jotta voidaan säilyttää kilpailukyky...maailma on muuttunut...kun tulin taloon töihin, sillä pääsi pitkälle, kun oli riittävä koulutus ja riittävä työkokemus, niillä eväillä pysty toimimaan viidestä – kymmeneen vuoteen...tänä päivänä henkilöstön taitojen kohottaminen olisi nähtävä erilaisessa valossa...ei pärjää niillä taidoilla enää viittäkään vuotta...paljon pitäisi panostaa” (E3).

Osaamisen kehittäminen aiheuttaa johdon keskuudessa jonkin verran ristiriitaisia tunteita. Yhtäältä henkilöstön osaamista tulisi kehittää ja siihen tulisi panostaa. Toisaalta se voi olla riski, koska asiantuntijaosaamisen kehittymisen myötä työntekijä voi hinnoitella osaamistaan tai hakeutua uuden tietopääomansa kanssa kilpailevaan yritykseen. Tällainen tilanne voi olla organisaatiolle hieman arka ja hallitsematonkin. Lisäksi koulutus on organisaatiolle kustannuskysymys – etenkin, jos kaikille henkilöstön jäsenille annetaan tasapuolinen mahdollisuus koulutukseen.

”Talohan ei voi siitäkään lähteä, että täällä ’coachataan’ äärimmäiseen ammattitaitoon – ne voi siirtyä kilpailijan palvelukseen – tää on se uhkakuva...jos henkilöstö on tyytyväinen taloon ja talon tapoihin, se riski on aika pieni...jos henkilö on kurssilla ja ankarasti koulutetaan, sillä on hyvä valtti työmarkkinoilla siirtyä kilpailijalle – on hyvin arka...hallitsematon tilanne, jos kaverilla on paljon tietopääomaa, se voi hinnoitella itsensä mahdollisimman korkealle...jos jonkun henkilön kohdalla on tietyt pelisäännöt, niin ne samat tasapuolisuuden nimissä pitää toimia myös muilla” (E3).

Koulutusjärjestelyt edellyttävät kompromisseja sekä organisaatiolta että henkilöstöltä. Opiskelu kohdeorganisaatiossa on mahdollista omalla ajalla ja organisaatio maksaa kurssikustannukset, mikäli koulutus hyödyntää työtoimintaa. Tällainen käytäntö ei kuitenkaan innosta henkilöstöä koulutukseen kovin laajalti. Kohdeorganisaatiossa on toiminut vuosien ajan Akademi, jonka puitteissa järjestetään sisäisiä koulutuksia ja tietoisuuksia. Näiden kautta saadaan henkilöstölle uutta ja syvennettävää tietoa. Koulutukset ovat tyypillisesti melko lyhytkestoisia. Osa henkilöstöstä seuraa aktiivisesti uusia trendejä, joista yhdessä esimiesten kanssa valitaan koulutustarvetta palvelevat kurssit. Jatkokoulutukset ja ylemmät tutkinnot ovat yksilön oman aktiviteetin varassa.

”...kun vallitseva standardi on nuiva, niin ei koulutusinnokkaita kovin paljon ole...osa porukasta seuraa uusia trendejä...uusia kursseja...organisaatiotasolla järjestetään sisäisiä koulutuksia ja tietoisuuksia...koulutukset on tyypillisesti aika lyhyksiä...” (E3, E4).

Koulutukseen ohjaaminen tapahtuu strategioiden ja kehityskeskustelujen avulla. Jäänteeksi vanhanaikaisesta johtamis- ja koulutuskulttuurista tiedostetaan se, että vain esimies tietää, millaista koulutusta kukin työntekijä tarvitsee. Muutosta parem-

paan suuntaan on tapahtunut siinä, että työntekijä voi itse esittää koulutustarpeitaan. Työntekijän ja organisaation yhteisten intressien ja suunnan löytäminen koulutustarvetta kartoitettaessa on kuitenkin haasteellista. Olennaista on, että esimies ja henkilöstö voivat yhdessä määrittellä kunkin yksilöllisen urakehityksen suunnan.

Koulutuksen tulee tuottaa organisaatiolle lisäarvoa. Johtamisen haaste on se, kuinka pitkään organisaatiossa työskennelleet ohjataan koulutukseen silloin, kun henkilöllä itsellään ei ole siihen kiinnostusta. Kehityskeskustelut koetaan avaimena koulutustarpeiden määrittelyyn: esimiehen pitäisi havaita yksilön urakehityksen suunta ja tukea hänen osaamisensa kehittymistä.

*”Närästää se näkemys, että vain esimies tietää, mitä koulutusta ja kuka tarvitsee...on vanhanaikaista johtamiskulttuuria, uudessa kehityskeskusteluformaatissa voimakkaasti ohjataan koulutusasiaa strategian kautta...jos henkilö sanoo, että hän on tehnyt tätä asiaa **vuotta, mutta ei oikein tiedä, että hän haluais’ petrata taitojaan, niin sekin osa-alue tulis’ mukaan...se on pitkälinen prosessi...nääh kehityskeskustelut...kyllä esimies aika paljon sanoo – tarvitaanko koulutusta vai ei...mutta jos kaveri pyytää koulutukseen, se antaa meille lisäarvo – niin mikä ettei” (E1).*

”Jos mä näen henkilön urakehityksen suunnan, on yhdessä kyetty määrään, tonne päin oot menossa ja tuo on hyvä suunta ja...haasteellista siinä on se suunta, varsinkin jos on ollut 20 vuotta talossa, niin mihin suuntaan nyt enää on menossa – on vaan paikallaan – siinä on se haaste” (E3).

Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakaminen on ajankohtainen kysymys kohdeorganisaatiossa ja yleisestikin. Yksi tehokas ja mielekäs tapa jakaa tietoa on se, että kokenut työntekijä ja nuori työntekijä työskentelevät työparina, jolloin tietoa siirtyy henkilöltä toiselle. Nuoremman työntekijän saama hyöty on melko selvä. Hän saa paremmat resurssit suoriutua tulevista tehtävistään, jos hän pystyy omaksumaan toiselta saadun tiedon (ks. Moilanen 2005; Hovila & Okkonen 2006). Yleisesti ottaen kokeneet työntekijät suhtautuvat tiedon jakamiseen ja siirtämiseen nuorille ehkä suopeammin kuin aikaisemmin. Esimerkiksi huonossa taloudellisessa ja työllisyystilanteessa tämä ei kuitenkaan ole itsestään selvää. Siksi on syytä miettiä sitä, millä tavoin tiedon jakamista motivoidaan ja miten se käytännössä tapahtuu.

Haastateltavat tuovat esiin sen, että sukupolvien väliset erot ja tottumukset työskentelytavoissa voivat usein haitata tiedon siirtämistä. Nuoremman sukupolven edustaja käyttää sujuvasti tietokonetta, mutta vanhemman sukupolven edustaja ei välttämättä halua opetella sen käyttöä. Hiljaisen tiedon jakaminen näyttää kuitenkin olevan tärkeä osa organisaation toimintakulttuuria.

”Pitkään työssä olleen henkilön osaamista pitäisi siirtää...on johtamisen problematiikka...tarve on olemassa, mutta keinot, joilla se tehdään, ei ole...on ihan huippuasiantuntijoita...työt avittus’, jos siinä olis’ nuorempia tekemässä samoja hommia...resurssit loppuu, on yritettävä työn ohella hoitaa...halvempaa on omalla porukalla samoja taitoja siirtää...on yritettykin tehdä...valtavan nopeesti oppivaista väkeä...tosi tehokas tapa – kokenut ja nuori – ne tekee keskenään samaa hommaa – tieto siirtyy...tiedonpuutetilanne on siinä, jos prosessitilanne vaihtuu kesken...nuoret vanhempien mukana...tehokasta ja muka-

vaa...tärkeä osa toimintakulttuuria” (E2, E3).

Ongelmaksi muodostuu koulutusvastuun kohdistuminen aina samoille henkilöille; erityisesti näin on silloin, kun he itse kokevat kasaantumisen kohtuuttomana. Hiljaisen tiedon siirtäminen on haastatteluaineistonkin perusteella suuri johtamisen haaste: se vaatii systemaattista suunnittelua ja panostusta, kiire muodostuu usein esteeksi. Ongelmia voivat tuottaa eri sukupolvien erilaiset toimintatavat ja tottumukset. Suurimpia ongelmia ovat lisäksi asennoituminen uuden oppimiseen ja erilainen maailmankatsomus.

”Ongelma on, että vetovastuu kohdistuu samoille henkilöille...jotka on kyvykkäitä tekemään...ongelma on sukupolvien välinen ero, työskentelytavat, erilaiset tottumukset – toinen käyttää tietokonetta – toinen ei haluaisi opetella just mitään...on yksi oikea tapa tehdä tämä homma...mikä on jarru...jos sukupolvien välinen kuilu on liian iso, tulee vaikeuksia...on tietty asennoituminen ja maailmankatsomus” (E3, J8).

Johtamisen kehittäminen

Muuttuva toimintaympäristö edellyttää johtajilta ajattelutavan muutosta. Olennaista on inhimillisen tiedon merkityksen korostuminen. Perinteiset organisaatiarakenteet, organisaatiomallit ja johtamismenetelmät eivät enää toimi – johtamisessa on keskityttävä entistä syvällisemmin ihmisten johtamiseen. Perinteiset hierarkiset rakenteet ja johtamismallit ennemmin estävät kuin edistävät työsuoritusta ja osaamispotentiaalin hyödyntämistä asiantuntijaorganisaatioissa, joissa eri henkilöstöryhmät ja asiantuntijat toimivat usein kiinteässä yhteistyössä ja joustavissa vuorovaikutusverkostoissa. Organisaation osaaminen syntyy yksilöllisestä osaamisesta ja kyvykkyydestä, jotka yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa muodostavat osaamiskokonaisuuden (vrt. Lankinen, Miettinen & Sipola 2004). Haastateltavat esimiehet korostavat sitä, että johtaja ei ole enää ’pomottaja’, vaan vastuu siirtyy yhä enemmän asiantuntijoille. Innostava johtaja on itse mukana tekemisessä. Haastateltavien mielestä johtamistavan pitää soveltua kulloisiinkin tehtäviin.

”Vuonna 1990 maailma oli aikalailla erilainen...silloin pelas linjaorganisaatio...sillä on pärjätty viimevuosiini...välillä on kriisiä...ollut myös johtamistavoissa...vanhat linjaorganisaation menetelmät ei enää toimi...millä henkilöt saadaan heittäytymään työhön täydellä kapasiteetilla...on oltava mukana paljonkin muuta kuin pomottamista...meillä on mekaanikkokuntaa, jotka – rumasti sanottuna – tekevät suorittavaa työtä...on insinööri- ja teknikkokuntaa, joilla työ on enemmän luovaa, on asiantuntijaryhmä – kuitenkin molemmat toimii kiinteässä yhteistyössä päivittäin...on se johtamisen kohde minkä tason asiantuntija tahansa – johtamistapa pitää olla soveltuva tehtäviin...” (E3).

Haastateltavat tuovat esiin sen, että vastuun siirtyminen ylhäältä alaspäin vaatii johtajalta joustavuutta; sanelupolitiikka ja ylhäältä johtaminen eivät toimi. Heidän mukaansa esimiesten tulisi innostaa henkilöstöä ja saada henkilöstö sitoutu-

maan työhönsä täydellä intensiteetillä. Samalla tunnustetaan, että ihmisten pitäminen tyytyväisenä on tämän päivän ja tulevaisuuden johtamisessa suuri haaste. Jotta muutoksiin voidaan reagoida aiempaa nopeammin, pitää vastuun olla siellä, missä työ suoritetaan eli työntekijöillä ja työryhmillä. Tämä edellyttää työntekijöiltä päätöksentekotaitoa ja valmiuksia oman toiminnan johtamiseen. Sen myötä nousevat esiin työaikajousto- ja palkkiokysymykset.

”Vastuu menee alaspäin ja joustoo vaaditaan yhä enemmän – ne on trendit – ihmisten pitäminen tyytyväisenä on kova haaste...tavoiteasetannat...aikataulut on tiukemat...oma toimintaväli edellyttää joustoo...kun toiminta-aika menee yhä tiukemmaksi ja lyhyemmäksi, ei enää onnistu ylhäältä johdettuna...taloudellista vastuuta alkaa mennä entistä enemmän tekijöille...kannustuspalkkaus on yksi elementti...vanha patruuna-johtaminen on ohi – tieto-taito -johtaminen tilalle...sanelupolitiikalla ei kauheesti tehdä” (E2, E1).

Jaksaminen, henkilöstön ja yksilön inhimillisten voimavarojen riittävyys, huolestuttaa haastateltavia. Jatkuvasti kiristynvä työtahti ja muutosvaatimukset eivät välttämättä tai ainakaan suoranaisesti aiheudu asiakkaista, vaan organisaation asettamista tulostavoitteista. Ongelmien nähdään tulevaisuudessa yhä pahenevan. Keski johdon pitää huolehtia samaan aikaan sekä henkilöstön että omasta jaksamisesta ja organisaation intresseistä. Mahdolliset haittatekijät tulisi poistaa ja samalla ottaa huomioon yksilöllisiä tarpeita siinä määrin kuin se on mahdollista. Oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus, edellytysten luominen, realistiset tavoitteet asiakkaiden suuntaan, työn oikein mitoittaminen ja kuormittaminen sekä henkilöstön arvostaminen nousevat haastateltavien mukaan merkittäviksi tekijöiksi työssä jaksamiselle. Tämän kategorian kuvaukset liittyvät olennaisesti kuvauksiin, joissa inhimillisten voimavarojen johtaminen on kehittämiskohteena.

”Jaksaminen tulee olemaan tulevaisuudessa yksi iso kysymys...paheneva ongelma – on johtamiselle haaste...mitenkä ihminen jaksaa...kiristynvä työtahti...’kaikki heti mulle’ – ilmapiiri on tullut työelämään...välttämättä se ei tule asiakkaista, vaan johdon tasolta...huolehtia tässä välissä esimiehenä sekä alaisen jaksamisesta että esimiehen intresseistä – myös omasta jaksamisesta...on kaikkien etu, että ihmisillä on kiva tulla töihin, kaikki haittatekijät pitäisi raivata pois ja kohtuullisessa mielessä huomioida kaikkien tarpeita...oikeudenmukaisuus...henkilöstön arvostaminen...Kohtelen tasapuolisesti porukkaa, ei ole mitään suosikkia...haluan antaa kaikille onnistumisen mahdollisuuksia...oikeudenmukaisuus ja edellytysten luominen...jos on epärealistiset tavoitteet, sovinnuudet tavoitteet, ettei kukaan näänny työkuormansa alle” (E1, E2, E4).

Yhteenveto: Muuttuva toimintaympäristö edellyttää johtamisen ajattelutavan muutosta. Perinteiset organisaatorakenteet, -mallit ja johtamismenetelmät eivät toimi ihmisten johtamisessa. Johtamisen hierarkiset rakenteet ja johtamismallit enemmänkin estävät kuin edistävät työsuoritusta ja osaamispotentiaalın hyödyntämistä. Johtamistapa tulee sovittaa kulloisiinkin tehtäviin ja tilanteisiin. Johtaja ei ole enää *pomottaja*, vastuu siirtyy yhä enemmän asiantuntijoille. Vastuun siirtyminen ylhäältä alaspäin vaatii johtajalta joustoa; sanelupolitiikka ja ylhäältä johtaminen

eivät toimi. Jaksaminen, henkilöstön ja yksilön *inhimillisten voimavarojen riittävyys huolestuttaa. Oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus, edellytysten luominen, realistiset tavoitteet, työn oikein mitoittaminen ja kuormittaminen sekä henkilöstön arvostaminen* ovat merkittäviä työssä jaksamisen näkökulmasta. Nämä tekijät edellyttävät johtamiselta ihmiset huomioon ottavaa *johtamistyyliä, aitoa dialogia ja taitoa tukea inhimillistä osaamispääomaa*. Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakaminen organisaatiossa on ajankohtainen haaste.

Johtajuus sosiaalisena prosessina, johtajuustyyli

Seuraavaksi kuvaillaan kohdeorganisaation esimiesten ja johdon kokemuksia ja näkemyksiä johtajuudesta ja johtajuustyyleistä sekä millaisia piirteitä tai ominaisuuksia he johtajuudessaan tunnistavat. Johtajuustyyleinä he kuvailevat ihmissuhde-, asiantuntija- ja esimerkkijohtajuuden sekä henkilöstön palvelija -tyylin.

Ihmissuhdejohtaja on tilanneherkkä. Hän aistii niin ryhmän kuin yksilönkin tunnetiloja ja tilanteita. Hän pyrkii keskustelemaan tarpeen vaatiessa työntekijän kanssa tämän tilanteesta ja asettumaan siihen empaattisesti. Ihmissuhdejohtaja pyrkii huomioimaan yksilön toiveita ja suuntautuneisuutta sekä tukemaan tätä tavoitteisiin pääsemisessä. Erilaisten tilanteiden huomioon ottaminen on haaste. Ihmissuhdejohtajan tyyli muistuttaa paljon tilannejohtajan tyyliä, mutta siinä painottuu enemmän ihmiskeskeisyys ja tilanneherkkyys kuin tehtäviin suuntautuneessa tilannejohtamisessa.

”...ihmissuhdetyyli – ajattelija...en ole koskaan ollut kontrolloijatyyppejä ja huono komentaankin...olen aina yrittänyt nähdä asiat ryhmäni kanssa...yritän olla eri tilanteille herkkä ja jos mä nään, että joku on närästyneessä olotilassa, niin pyrin keskustelemaan hänen kanssaan kahden kesken...” (E3).

Haastatellut esimiehet korostavat *asiantuntijajohtajan* ominaisuuksina nöyryyttä ja kunnioitusta toisten osaamista kohtaan: johtaja ei itse tiedä kaikkea. Asiantuntijajohtaja organisoii tilanteita pyrkimällä motivoimaan ryhmää selviytymään tehtävästä. Hän etsii ryhmän jäsenten vahvuudet ja hyödyntää heidän yhteistä asiantuntemustaan. Tämä edellyttää avoimuutta ja läsnäoloa. Esimies-työntekijäsuhde voi olla avoin ja läheinen, mutta silti sen ei tarvitse perustua kaveruus- tai ystävyys-suhteeseen (vrt. jaettu johtajuus ja LMX-teoria). On olemassa myös niitä tilanteita ja asioita, jotka voivat olla vähemmän miellyttäviä käsitellä.

”Jouduin sellaisten henkilöiden esimieheksi, joilla oli jo pitkä työura,menin ihan keltanokkana niiden päälle, jolloin jouduin toteamaan, että minun on turha yrittää esiintyä tässä kaikkitietävänä, sen sai unohtaa heti...nyt kun mä olen edennyt vaativampiin tehtäviin ja asiantuntijaksi, minulla on se sama filosofia edelleen – en yritä näytellä, että olisin kaikkitietävä, enkä itse yritä elää siinä illuusiassa – yritän motivoida ryhmän selviytymään yhteisesti tehtävästä, mikä meillä on töiden organisaattorin roolissa – yritän kaivaa asiat ryhmästä – joku tietää jotain – joku toinen osaa jotain ja yritän saada ne palikat, että se toimii parhaiten...se on mun mielestä mun tehtäväni” (E3).

”Suhde ihmisiin on työsuhde ja se rajaa kommunikointia töissäkin...on helpompi suoriutua niistä tehtävistä, kun ihan oikeesti ollaan vaan töissä – molemmat vaan työsuhhteessa – mielelläni pidän työkaverit vain työkavereina...Läsnäolo ei tarkoita sitä, että ollaan kaveri...vois` sanoa lähempänä läsnä; se on työkaveri, mutta ei kaveri...työasiat on työasioita...pitää pystyä ikävistäkin asioista keskustelemaan ja silloin se on hankalaa, jos on kaveri” (E1,E2).

Esimerkkijohtaja pyrkii omalla esimerkillään rohkaisemaan henkilöstöään ja rakentamaan luottamusta (vrt. Ruohotie 2004b). Hän suosii vuorovaikutusta, rohkaisee asiakasta koskevilla ratkaisuisilla ja vahvistaa henkilöstön itseluottamusta ja uskoa omaan näkemykseen. Johtajan tulee uskaltaa näyttää myös omat tunteensa. Esimerkkijohtaja vaatii itseltään saman kuin henkilöstöltään, ja hänellä on valmiudet tehdä yhteistyötä ryhmän kanssa. Ryhmän yhteistyön toimivuus, vuorovaikutus ja luottamus sitouttavat henkilöstön tavoitteelliseen toimintaan.

”...itseluottamuskysymys, pyrin rohkaisemaan ihmisiä, ne luottavat, ei aliarvioi...osaavat katsoa asioita asiakkaiden näkökulmasta...ratkaisujen edessä ihminen saattaa olla epävarma...pyrin vahvistamaan ja olemaan esimerkkinä...tehdään rohkeasti, arvioidaan, tehdään ratkaisut, luotetaan itseemme...” (E2).

”Työ tehdään sovitulla tavalla ja huomioidaan myös ihminen, se ei ole kone...pystyn näyttämään tunteita, pettymyksiä ja iloa myös alaisille...se on tärkeä, kun keskustele ihmisten kanssa...Olen aina tykännyt esimerkillä johtamisesta, täytyy itse olla esimerkkinä, ennen kuin voi muilta vaatia jotain...täytyy itsellä olla valmiudet tehdä...yhdessä tekemisen ajatus, kukaan ei yksin pysty tekemään tuloksia...kun puhutaan ryhmästä, silloin tulee vuorovaikutus ja luottamus, jolla saadaan ihmiset sitoutumaan ja tekemään...” (E1, J7).

Eräs esimiehistä kuvailee johtamistyyliään henkilöstön palvelijaksi. Henkilöstön palvelija on tuenantaja, joka on hyvä työntekijöiden huolehtimisen alueella; hän innostaa, tukee ja johtaa ihmisten avulla (vrt. Pirnes 1997). Tuenantaja-palvelija -tyyliä noudattava esimies pyrkii luomaan edellytykset henkilöstölleen, jotta tämä voi joustavasti keskittyä työn tekemiseen.

”Pyrin luomaan edellytykset, että ihmiset pystyy tekemään – toimin heidän palvelijanaan, että pääsevät joustavasti kunnolla hommaan, en jätä henkilöä yksin ison möhkäleen kanssa, ellen ole ihan varma, että hän pystyy sen yksin suorittamaan” (E2).

Motivoiva, kannustava ja inhimillistä pääomaa tukeva johtajuus

Kohdeorganisaation esimiehet pohtivat henkilöstön motivoitumiseen vaikuttavia tekijöitä ja kuinka he esimiehinä pyrkivät kannustamaan henkilöstöään. Onnistuneet suoritukset ja työn tulokset, asiakastyytyväisyys, palaute, työkokonaisuuteen vaikuttaminen, optimismi ja palkitseminen ovat tärkeitä motivaatiotekijöitä. Kannustaminen on esimiesten mukaan varsin haasteellista. Yleensä ihmiset halusivat saada itselleen jotakin konkreettista, kuten rahaa tai tavaraa. Raha on helppo

kannustin, mutta sillä on lyhytaikainen vaikutus. Pelkät kiitos-sanat taas eivät jätä mitään pysyvää ja näkyvää.

”Itse asiassa se (raha) ei ole hyvä kannustin...rahallinen motivointi on pieni keino – sillä ei ole merkitystä – tyytyväisyys tulee muuta kautta...yleensä ihmiset haluais` saada jotain konkreettista hyvää, rahaa tai jotain muuta käsin kosketeltavaa, sellaisia kannusteita olisi helppo antaa...siinä joutuu kierteeseen...se, että sä sanot hyvän sanan...on vaan sana – seuraavana päivänä ei ole mitään...on tunne, että ei tästä jäänyt mitään...” (E1, E2, E3).

Motivoivana koetaan yksilön kehityksen tukeminen, työnkuvan kehittäminen ja tietoisuus toiminnan päämääristä. Motivoivaa on myös aidosti annettu palaute, niin positiivinen kuin negatiivinen. Henkilöstön motivointi tulisi haastateltavien mielestä olla osa jatkuvasti kehittyvää johtamiskulttuuria. Jokaisen tulisi saada kehittyä työssään omien kykyjensä mukaan.

”Kun pystyttäis` näkemään henkilön kehitys tehtävässään ja kannustimet liittyis` siihen...henkilöt haluaa palautetta – negatiivinenkin palaute motivoi, jos se on aiheesta... palaute menettää merkityksensä, jos se ei ole oikeeta palautetta...tiukat tehtävärajaukset ei kauheesti motivoi...jos haluaa kehittyä tehtävissä...ettei kaikki olis` tasapäistettyjä...jokainen sais` kehittyä omien kykyjensä mukaan...motivoiva tapa liittyy johtamiskulttuuriin...kun organisaatiolaatikko pysyy samanlaisena...on paperit kondiksessä...ihmisten kannalta pitäis` jatkuvasti hilata uuteen asuun, kun ihmiset haluaa uusiin tehtäviin ja kehittyyn...” (E3).

Merkittävänä motivaatiotekijöinä nähdään asiakastyytyväisyys, myönteinen asiakaspalaute, yhteiset tilaisuudet asiakkaiden kanssa, onnistumisen kokemukset työssä, esimiehen vastuunotto ja esimerkillisyys sekä yleinen optimismi. Johtajankin tulee osata katsoa peiliin ja pohtia millainen hän on ja miten hän käyttäytyy. Asiantuntijat haluavat itse vaikuttaa kokonaisuuteen ja olla osallisena työprosessissa alusta loppuun saakka. Realistinen tavoiteasetanta nähdään eräänlaisena piilomotivointina. Tärkeää on, että henkilöstön työssään tarvitsemat välineet ja resurssit ovat kunnossa.

”Ykkönen motivaatioon on tyytyväinen asiakas – on palkitsevinta...otan itse vastuun ja olen esimerkkinä...en sälytä vastuuta muille...aina ei olla valmiita katsomaan peiliin – se on kestävä tie...pyrin välittämään asiakkaan kiitokset porukalle...palautteen antaminen onnistuneesta suorituksesta kääntää tappiomielialan positiiviseksi, optimiseksi...Asiantuntijat motivoituu, kun ne pääsee tekemään alusta lähtien...tarjoaa osallistumisen mahdollisuuden...tavoiteasetanta on realistinen...junailaan ja järjestetään pelit ja rensselit” (E2, E4, E5).

Resurssien riittämättömyys ja kiire koetaan esteenä henkilöstön tehokkaalle motivoinnille ja kannustamiselle. Kehityskeskustelut ovat yksi potentiaalinen motivaatioon vaikuttaja, mutta niitä ei aina toteuteta ja hyödynnetä parhaalla mahdollisella tavalla. Esimiehet odottavat henkilöstön kertovan kehityskeskusteluissa avoimesti ja vilpittömästi, millaisia odotuksia heillä on esimiehen toiminnan suhteen.

He ovat huolestuneita resurssien riittävydestä kaikkien asioiden hoitamiseen optimaalisesti, vaikka hyvää tahtoa onkin. Resursseja voi silti käyttää luovasti: tarvittaessa esimerkiksi joku tiimin jäsenistä voi toimia tiimin vetäjänä. Jatkuva työmäärän lisääntyminen suhteessa resursseihin ja voimavaroihin huolestuttaa.

”Kehityskeskustelut piilovaikuttaa...vois’ paljonkin systematisoida...kiire tuntuu vaan lisääntyvän...hyvää tahtoa on, mutta ei voi kaikkea...Pitää johtaa resursseja...pakko sen on muuttua, ei sellaista ihmimestä olekaan, jolle aina voi heittää uutta ja kaikki vaan hoituu...Käyn kehityskeskustelut ihan oikeesti ja tosissani...pyrin hakemaan henkilön odotukset minulta, jotta hän voisi onnistua omassa tehtävässään...sikäli kun he ovat olleet vilpittämiä kehityskeskusteluissa” (E4, E5, J7).

Haastateltavat tunnistavat palautteen tärkeyden toiminnan ja myös osaamisen kehittämisesä. Johtaja voi hakea aktiivisesti tilanteita, joissa voi kiittää ja nostaa esille hyvin työnsä hoitaneen henkilön. Kiittävä palaute vahvistaa sen vastaanottajan psykologisen onnistumisen tunnetta ja kannustaa jatkamaan hyvää työtä. Halutun ja tarvitun palautteen määrä riippuu henkilöstä ja tämän kypsyydestä ja osaamisen tasosta. Jotkut haluavat – tai tarvitsevat palautetta enemmän, jotkut vähemmän. Joitakin motivoi itsenäinen toiminta, jolloin esimiehen ei tarvitse kommentoida heidän tekemisiään. Aineiston perusteella palautteen antamisen taidot vaativat usein kehittämistä. Kannustavan palautteen ja kiitoksen ohella kriittinen palaute on osaamisen kehittämistä edistävää. Tärkeää on henkilöstön palaute esimiehelle, negatiivinenkin, jota voi olla joskus vaikea esittää.

”Kannustava palaute ja kiitos...kriittikkiäkin sisältävä palaute on hyvä...” (J8).

Kehittyvä johtajuus

Muutosjohtajuuden vaatimukset nousevat organisaatiomuutoksesta, jonka taustalla on tavoite vastata toimintaympäristön muuttumiseen. Tulos- ja henkilöjohtajan roolien hajauttamisen nähdään suuntaavan kollektiiviseen johtajuuteen, joka aiheuttaa hieman hämmennystä ja epävarmuutta sen toimivuudesta. Haastateltavat pohtivat kysymystä, kuinka muutosjohtajan tulisi herättää henkilöstön luottamus siihen, että organisaatio toimii hyvin ja muutos on ollut tarpeellinen ja perusteltu. Epävarmuuden ja epäuskon vallitessa esimiehen tulee itse asennoitua muutokseen tulevaisuuden uskoisesti ja myönteisesti.

”Tavoite on, että pystyttäisi entistä paremmin vastaamaan toimintaympäristön muuttumiseen...saamaan toimivampi kone...On puhututtanut muutosjohtaja, joka herättää luottamusta – että organisaatio toimii hyvin ja se ihan oikeesti on hyvä...tulosjohtaja ja henkilöjohtaja – yksi ja sama, joka on vastannut tuloksesta – on ollut selkee...nyt nää roolit on hajautettu...miten kollektiivinen henki toimii...tehdään muutos – mitä varten? Tämähän on meille mahdollisuus kerrankin tehdä itsemme näköinen toimintasyteemi...” (E4, E5).

Haastateltavat pohtivat myös johtajan ja johtajuuden roolia tulevaisuudessa. Ihmisten johtaminen ja varsinkin asiantuntijajohtajuus edellyttävät johtajan roolin uudelleen arviointia. He kyseenalaistavat samalla johtajakeskeisen paradigman, vaikka eivät itse tätä ilmaisua asiasta käytäkään. Ihmisten johtaminen ei enää toimi suoraan, esimerkiksi käskyttämällä. Johtaminen vaikuttaa myös yksilön emotionaalisiin prosesseihin, ja se tekee johtajasta enemmänkin organisaattorin, mahdollistajan ja tuentajan. Johtajan tulee ymmärtää ihmisten tunteita toimintaan vaikuttavana tekijänä. Hänen tulee osata kuunnella ja olla henkilöstönsä mukana, olla aidosti läsnä. Johtajan tulee kyetä tunnistamaan henkilöstönsä vahvuuksia ja kehittämisen kohteita yhdessä heidän kanssaan ja vahvuuksien pohjalta kohdentaa osaamista mielekkäällä ja molempia osapuolia tyydyttävällä tavalla.

Haastateltavat esimiehet kiinnittävät huomiota johdon rooliin muutostilanteessa: johtajan tulee kyetä luomaan selkeä visio tulevaisuuden suunnasta ja siitä, mihin ollaan menossa sekä perustelevaan se henkilöstölleen ymmärrettävästi. Johdon tulee asettaa mahdollisimman konkreettiset tavoitteet, pohtia strategiaa, sitä kuinka visiota toteutetaan ja mitä se jokaiselta edellyttää.

”...hyvä ihmisten johtaminen edellyttää sitä, että johtaja kykenee luomaan selkeän vision...luoda mahdollisimman konkreettiset tavoitteet, kuinka visioon päästään niin, että ihmiset ymmärtää muutostarpeen, ymmärtäisi, mitä on tulevaisuudessa...millä askelilla sinne päästään ja mitä tämä minulta edellyttää...negatiiviseen suuntaan on helpompi viedä muutokset läpi...avoimuuden lisääminen, vapaus ja vastuu” (J7).

Myös sitä painotetaan, että vastuunotolle on luotava turvalliset rajat. Viestintäosaaminen nähdään tärkeänä muutosjohtamisessa. Haastateltavat tuovat esiin sen, että johtajan näkökulmasta negatiiviseen suuntaan viety muutos on helpompi toteuttaa kuin positiiviseen suuntaan viety muutos. Motivointi on siis itse asiassa heidän mielestään vaikeampaa kuin pakkokeinojen käyttö – ajatusta tulkiten voitaisiin sanoa, että ’ylösrakentaminen’ on vaikeampaa kuin ’alasrepiminen’. Henkilöstön tulee nähdä muutoksen tuoma hyöty myös omalla kohdallaan, ei pelkästään organisaation tavoittelemana hyötynä. Tämä edellyttää vahvaa argumentoinnin taitoa.

”Ihmiset kokee hyvänä asiana turvalliset rajat...haastetta...vapaus tuo vastuuta...valta ja vastuu on viestinnällinen haaste...tärkeää on se, että tulosvastuussa olevien ihmisten ei tarvitse selkeästi nähdä, mitä hyötyä minulle on...tässä on dilemma...toisaalta korostetaan tulosta ja haetaan liikevoittoa – taloudelliset tavoitteet – puhutaan – viestitään – vaaditaan – niin pitääkin vaatia – toisaalta on asioita, jotka häiritsee työntekoa, linjaorganisaatioissa mitataan vain ja ainoastaan tuloksella...eivät nää sitä hyötyä...täytyisi kyetä viestimään...että tämä hyödyntää teitä tai mitata ihan muita asioita kuin mitä organisaatio tunnustaa” (J8).

Hyvän johtajan ominaisuutena pidetään sitä, että johtaja tietää ja tiedostaa, mihin ollaan menossa, hän osaa erottaa olennaisen epäolennaisesta, kykenee kiteyttämään ne ja tekemään päätökset viivyttämättä. Hyvä johtaja kuuntelee henkilöstönsä mielipiteitä ja ajatuksia. Johtajan tulisi olla äärimmäisen tilanneherkkä, aistia erilaisia tunnetiloja ja heikkoja signaaleja, toimia dynaamisesti ja suunnitel-

mallisesti. Sekin tunnustetaan, että suunnitelmallisuus voi heikentää tilanneherkkyyttä. Haastateltavat esimiehet korostavat tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta. Johtajan tulee tietää mitä tehdään ja miten sekä ymmärtää, että yksilön elämäntilanne heijastuu myös työn tekemiseen. Johtajalla tulee haastateltavien mielestä olla terve itsetunto. Terve askel kehittymiseen on oman johtajuuden kyseenalaistaminen.

*”Hyvä johtaja tietää ja tiedostaa, mihin ollaan menossa...erottaa oleellisen epäolennaisesta...kiteyttää ja tekee päätökset viivyttämättä...kuuntelee...Äärimmäisen tilanneherkkä ja dynaaminen...suunnitelmallisuus sulkee pois tilanneherkkyyden...ne pitää olla samassa henkilössä...maailma ei käyttäydy, eikä varsinkaan ihmiset, vaikka kuinka oot suunnitellut... jos meet työpalaveriin...siellä on syntynytkin joku tilanne tai asetelma – se pitää juuri sillä samalla sekunnilla ottaa haltuun ja hoitaa niin, että kaikki lähtee hymyssäsuin palaverista pois...terveen itsetunnon merkitys johtajalla on ehdoton edellytys. Johtajan on oltava tasapuolinen...täytyy tietää, mitä tehdään ja miten tehdään...tietää suunta-
viivat...johtajan pitää ymmärtää, että elämää on myös työpaikan ulkopuolella...täytyy aistia, millä tavalla pitäisi ihmiselle esittää...erottaa heikot signaalit kohinasta” (E1, E2, E3, E4).*

Muutosjohtajuuden kehittymisen lähtökohtana on ajattelutavan muutos. Se ei löydy tukeutumalla liikaa vanhoihin ratkaisumalleihin ’näin on tehty ennenkin’. Haastateltavat tuovat esiin sen, että johtajan tulee pystyä tarvittaessa irrottautumaan vallitsevasta ajattelutavasta tai toimintamallista tai valmiista suunnitelmista ja löytämään uusia, innovatiivisia ratkaisuja. Tämä edellyttää johtajalta uskallusta laittaa itsensä ’likoon’ – jopa oman arvovaltansa kustannuksella. Innovaatioiden käytäntöpano on organisaatiolle mahdollisuus uudistaa sen toimintaa. Liiketoimintaan sisältyy myös paljon intuitiivisuutta – intuition perusteella tehdyt luovat ratkaisut voivat joskus olla parempia kuin faktoihin perustuvat ratkaisut.

”Muutosjohtajan täytyy laittaa itsensä peliin epäonnistumisenkin uhalla. Jos edetään turvallista keskitietä, ei ole mahdollista olla todellinen muutosjohtaja...kyky innovoida luovia ratkaisuja vaikeissakin tilanteissa...intuitiota...ei kannata puskea läpi harmaan kraniiitin tai karjalan männyn, jos pystyy löytämään uuden ratkaisun...ratkaisua ei ole mahdollista löytyä, jos ollaan sitouduttu liiaksi vanhoihin ajatuksiin” (J7).

Esimiehet korostavat henkilöstön ja esimiehen välistä tasavertaisuutta, tasapuolisuutta ja lähellä oloa. Esimiehen ei tule heidän mukaansa korostaa omaa paremmuuttaan asettamalla itseään toisten yläpuolelle. Johtajuudessa korostuvat luontevuus, rehellisyys, oikeudenmukaisuus ja luotettavuus. Johtajan tulee olla henkilöstönsä tukena silloin, kun he tätä tarvitsevat. Johtaja tulisi luoda vapautuneisuuden tunnetta, mutta olla samalla turvallinen auktoriteetti.

”Maailmassa on sellaisia erittäin tärkeinä itseään pitäviä johtajia – närästää kauheesti...yritän omassa johtamistoiminnassa pysyä aina mahdollisimman lähellä sitä henkilöä, enkä ole sen yläpuolella – oon ihan samalla tasolla – haluan kaikkien ryhmien kanssa olla tasavertainen, enkä parempi ihminen tai yksilö kuin he – pyrkimys tasapuolisuuteen...on oma itsensä, luonteva, rehellinen ja oikeudenmukainen ja jonka sanaan voi luot-

taa...pitää olla tukena, antaa vapautta...vanhan ajan patruuna-johtajakin on hyvä – tulee sellainen vakauden tunne ja voi luottaa siihen, että sieltä pesee hyvää tai huo- noa...auktoriteettia ja turvallisuuden tunnetta...välillä inhottaa hirveesti, mutta siihen voi luottaa” (E3, J7, J8).

Tunneäly nousee myös aineiston perusteella tärkeäksi kompetenssiksi ihmis- ten johtamisessa. Muutoksessa sekä esimiesten että henkilöstön pitää sietää epä- varmuutta. Asiat eivät muutu nopeasti, vaan pidemmällä ajanjaksolla. Ihmisten kuunteleminen, aito kiinnostus ihmisenä olemiseen ja ajan antaminen nousevat tär- keäksi.

”Johtaminen vaatii tunneälyä...vaikka olen sitä vastustanut – ihmisiä pitää oikeesti kuunnella, samalla varata aikaa – vaikka viimeisiä kalatarinoita...se rentouttaa työpaikalla olevan filiksen...henkilöstön ja yksilön toiminnassa muutos näkyy...alkuun täytyy sietää epävarmuutta – antaa meille kaikille aikaa, että saadaan tämä homma toimimaan...ettei voi edellyttää, että asiat muuttuu ihan salamannopeasti...vaatii tietyn ajan – ainakin vuosi menee tässä opettelussa vielä” (E4, E5).

Kuten yleensä, tämänkään aineiston perusteella linjaorganisaation muuttumi- nen matriisiorganisaatioksi ei ole ongelmatonta. Myös johtamistoiminta monimut- kaistuu. Muutoksen myötä kommunikoinnin tarve organisaation sisällä lisääntyy. Tiettyjä asioita hoidetaan kuten matriisiorganisaatiossa – voimakkaalla ohjauksella. Haastateltavat näkevät ihmisten johtamisen haasteena olevan kuitenkin nimen- omaan sen, että ihmiset eivät välttämättä ymmärrä, miten täytyisi tehdä tai kenen kanssa asioista täytyisi puhua. Ihmisten näkemyksissä organisaatiokaavio, käytän- nön resurssointi ja johtaminen saattavat olla kuitenkin kaukana toisistaan.

”Ollaan menossa matriisisuuntaan – muutos – täytyy jutella paljon enempi täällä organisaation keskellä...mitä kukakin tekee...aikaisemmin se oli paljon selkeempää, että se menee yhden kaverin kautta...tällä hetkellä tilanne on pikkusen epäselvä, vaikka organisa- tiokaavio on piirretty eri tavalla, niin käytännön resurssointi ja johtaminen saattaa olla hyvinkin kaukana siitä, mitä kaaviossa on...” (E4).

Johtamisen kehittämisessä huomiota vaativat visiointitaidot, johdonmukai- suus, ihmisten hallinta vuorovaikutustilanteissa, tilanneherkkyys sekä tunteiden ja ihmisen käyttäytymisen ymmärrys. Teknologian osaamisen johtaminen ei enää riitä; ihmisten ja asiantuntijoiden johtaminen vaatii herkkyyttä tunnistaa yksilön erilaisia tunnetiloja ja tilanteita. Asiantuntijoiden johtaminen edellyttää vielä kuuntelemisen taitoa.

”Teknologiaosaamisen johtaminen -koulutusohjelmassa olen huomannut, että johdan asiantuntijoita ja mulla ei ole minkäänlaisia valmiuksia siihen...insinöörikoulutus on pelk- kää matematiikkaa, automaatiotekniikkaa, elektroniikkaa, fysiikkaa, joilla ei ole mitään tekemistä ihmisten johtamisen kanssa...ei ole sellaisia työvälineitä pakissa, joita tarvitsen ja pystyisin porukkaa johtamaan menestyksellisesti...pitää saada valmiuksia...oppia pitää minunkin...tarve on selkeä...kun tehtävät kehittyvät ja mitä korkeemman tason tehtäviä tulee

hoidettavaksi, sitä enemmän tarvitaan näkemistä tulevaisuuteen...johdonmukainen toiminta johtajana...ihmis- ja vuorovaikutustilanteiden hallinta on selkeästi numero yksi” (E3).

”Nään sen aika mukavana, että mulla on paljon oppimista...oon jonkun verran saanu valmiuksia siviilipuolelta...kyenny niitä valmiuksia soveltaan...olemalla herkkänä ja kuuntelemalla palautetta...tilanneherkkyys on kehitystä kaipaava asia...en välttämättä hiffaa, että tunteetkin on mukana koko ajan” (E2).

Muutosvastarinnan käsitteleminen on merkittävä haaste. Yksilöiden odotukset muutokselta vaihtelevat. Henkilöstön asennemuutos tapahtuu hitaasti ja se vaatii myös johtajalta itseltään asennemuutosta, kehittymistä ja joustavuutta. Tunteet ovat aina mukana. Muutoksen läpivieminen vaatii johtajalta muutosvalmiutta.

”On joutunut kehittymään ja taipumaan... odotukset ja palaute...tunteet liikkuu laidasta laitaan...joskus pakkopullaa...alkaa tulla oikeakin tieto ja oikea asenne – ehkä oma asenne on siihen vaikuttanut, että `hömpötykset` alkaa mennä läpi...on totutut tavat, miten tehdään hommia ja tiedetään nämä hommat – turha siihen on kenenkään tulla neuvomaan” (J8).

Konfliktitilanteet nähdään alituisena haasteena johtajuudelle. Ristiriitatilanteisiin ei useinkaan ole selkeää ratkaisumallia. Haastateltavien esimiesten mielestä joissakin tilanteissa aktiivinen kompromissi voi olla hyvä, toisissa taas voi antaa tilaa tunteiden purkautumiselle tai pyrkiä saamaan osapuolet prosessoimaan tilannetta. Joillakin esimiehillä on tapana hoitaa konflikti 'jättämällä asia hautumaan' tai 'painamalla se villasella'.

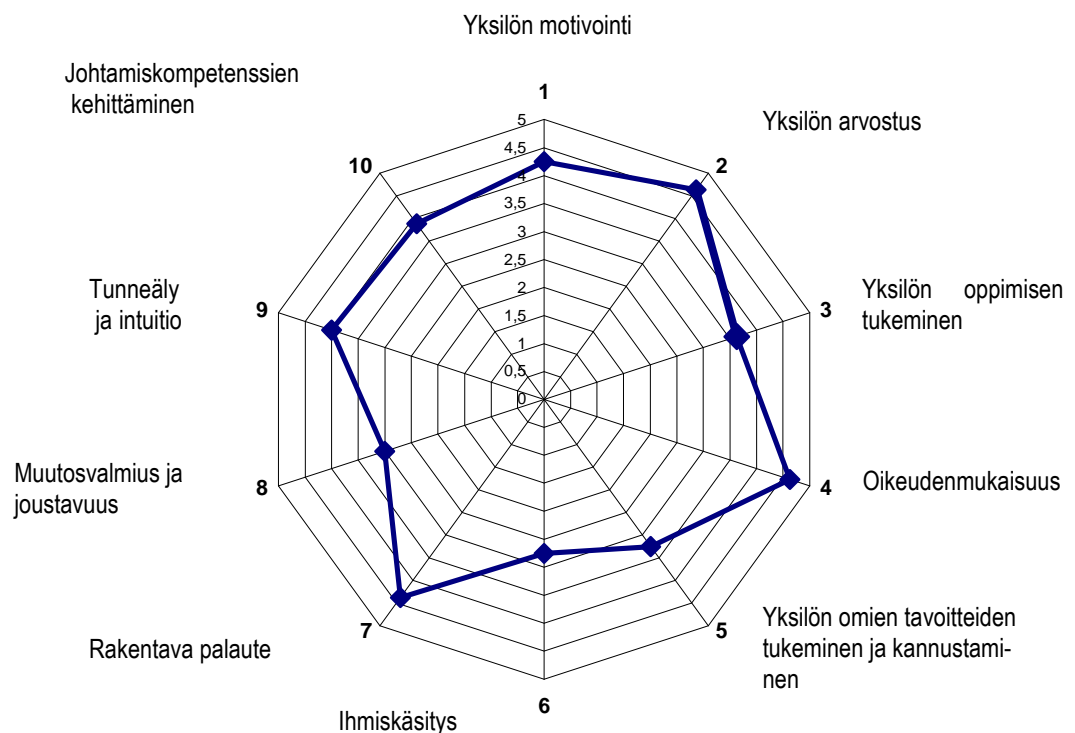
'Johtajan tulee säilyttää konfliktissa rauhallisuutensa, eikä hermostua', kuten eräs johtajista pohtii tilannetta. Suuri haaste johtajalle on tilanne, jossa osapuolet eivät suostu keskustelemaan toistensa kanssa.

”Itse pitää luovia, eikä hermostua...riitä on usein sellaista, että ne istuu siellä koppeissaan ja riitelevät ilman riitaa – äänetöntä...sellaiset pitäis` saada kohtaamaan...riippuu tilanteesta...ei siihen patenttiratkaisua olekaan...joissakin tilanteissa aktiivinen kompromissi voi olla hyvä...joissakin tilanteissa täytyy antaa vähän räiskyä ja leimuta...antaa tunnetason purkautua...pyrin saamaan ristiriidan osapuolet prosessoimaan...en mene sanomaan, että pulinat pois ja tuo on oikea ratkaisu...jos ne osapuolet itse kykenee käsittelemään sen tilanteen ja löytämään ratkaisun.” (J7, J8).

Intuitiota pidetään yhtenä tärkeänä johtajan ominaisuutena. Työelämässä on joskus tilanteita, joissa on tehtävä nopeita päätöksiä. On myös tilanteita, joissa johtajan on uskallettava asettaa arvovaltansa alttiiksi, ja juuri nämä tilanteet edellyttävät haastateltavien mielestä intuitiota. Johtamis- ja tunneälyn kompetenssien arviointilomakkeessa esimiehiä ja johtajia pyydettiin arvioimaan asteikolla 1–5:een sitä, kuinka tärkeiksi he näkevät yksilön ja organisaation kannalta sellaiset asiat kuin: 1) yksilön motivointi, 2) yksilön arvostus, 3) yksilön oppimisen tukeminen, 4) oikeudenmukaisuus, 5) yksilön omien tavoitteiden tukeminen ja kannustaminen, 6) ihmiskäsitys, 7) rakentava palaute, 8) tunneäly 9) intuitio ja 10) johtamiskompetenssi-

en kehittäminen. Kysymykset 1–4:ään kohdistuivat yksilön näkökulmaan ja kysymykset 6–10:een organisaation näkökulmaan.

Kuviosta 22. havaitaan, että tärkeimpinä seikkoina johtajat ja esimiehet pitivät yksilön arvostamista (ka 4,6) ja oikeudenmukaisuutta (ka 4,6). Seuraaviksi tärkeimpinä pidetään rakentavaa palautetta (ka 4,4) ja yksilön motivointia (ka 4,3). Tunneällyn ja intuition esimiehet arvioivat myös tärkeäksi (ka 4,0), samoin johtamiskompetenssien kehittämisen (ka 3,9) ja yksilön oppimisen tukemisen (ka 3,6). Melko tärkeinä he pitivät yksilön omien tavoitteiden tukemista ja kannustamista (ka 3,3), muutosvalmiutta ja joustavuutta (ka 3,0). Ihmiskäsitystä ei pidetty kovinkaan tärkeänä (ka 2,8). Ihmiskäsitykseen kaksi vastaajista jätti vastaamatta, muutosvalmiuteen ja joustavuuteen jätti vastaamatta yksi esimiehistä.



Kuvio 22. Johtajien ja esimiesten arvio yksilön ja organisaation menestymiseen vaikuttavista tekijöistä johto (n=2) ja esimiehet (n=5).

Haastateltavia esimiehiä ja johtajia pyydettiin mainitsemaan kolme tärkeintä johtamiskompetenssia, joita ihmisten johtaminen edellyttää ja joita tulisi jatkuvasti kehittää esimiestoiminnassa. Seuraavassa esitetään luettelomaisesti ne johtamiskompetenssit, jotka kohdeorganisaation johto ja esimiehet näkevät tärkeimpinä kehittämiskohteina:

- Ihmisten sitoutuneisuuden ja motivoituneisuuden luominen ja ylläpitäminen
- Vuorovaikutus- ja kommunikointitaidot
- Selkeä ja oikea tavoiteasetanta, sen viestintä, seuranta ja palaute
- Yksilöiden vahvuuksien hyödyntäminen

- Selkeän näkymän luominen yksilön tehtävien tarpeellisuudesta
- Sosiaalinen tietoisuus
- Kyky kehittää toisia
- Koordinointikyky ja johtamistaito
- Työedellytysten luominen
- Kyky hahmottaa kokonaisuus kulloisestakin tilanteesta, löytää olennaiset asiat ja niiden merkitys toiminnalle sekä kyky priorisoida
- Kyky nähdä organisaation osaaminen ja kapasiteetti yksilön tasolla ja
- Kyky toimia johdonmukaisesti, linjakkaasti sekä oikeudenmukaisesti ja luottamuksellisesti. Taulukossa 10. esitetään yhteenveto henkilöstön johtamisesta organisaation toiminnan viitekehyksessä esimiesten ja johtajien kuvailemana.

Taulukko 10. Yhteenveto johtamisesta ja johtajuudesta kohdeorganisaatiossa.

1. Johtaminen aktiviteetteina	2. Johtajuus sosiaalisena prosessina
Lähtökohdat Organisaation arvot, visio, missio, Asiakastyytyväisyys, kilpailukyky Tuloksellisuus	Lähtökohdat Henkilöstön työtyytyväisyys Kollektiivisuus
Johtamistyyli Toiminnan organisoija Tulosjohtaminen Tavoitejohtaminen Demokraattinen tilannejohtaminen Realistinen ja jämäpti johtamistyyli Organisaation ja henkilöstön toiminnan tukeminen – mahdollistaminen – edellytysten luominen muutostilanteille sekä psyykkiselle että fyysiselle muutokselle	Johtajuustyyli Ihmissuhdejohtajuus Asiantuntijajohtajuus Esimerkkijohtajuus Henkilöstön palvelija Yksilön toiminnan tukeminen ja arvostus Osaamisen kunnioittaminen ja tukeminen
Asiantuntijaosaamisen ja inhimillisten voimavarojen johtaminen Kehityssuunnan määrittely Osaamisen jakaminen Osaamisen tukeminen Osaamistyytyväisyyden johtaminen Inhimillisten voimavarojen tukeminen Arvostavuus Luottamus	Motivoiva, kannustava ja inhimillistä pääomaa tukeva johtajuus Motivoiva ja kannustava johtamiskulttuuri Palaute ja palkitseminen Kehittymisen tukeminen Mahdollisuus työnkuvan kehittymiselle Työntekijän työkokonaisuuden tukeminen Asiakastyytyväisyyden ylläpitäminen Optimistinen asenne Esimiehen mukanaolo ja vastuunotto Vapaus, valta ja vastuu
Johtamisen kehittäminen Asiantuntijuuden jakaminen Vallan ja vastuun jakaminen Joustavuus Kumppanuus Jaksamisen varmistaminen	Kehittyvä johtajuus Oman johtajuuden uudelleen arviointi Aito läsnäolo Tunteet, tunneäly ja intuitio Transformatiivinen vuorovaikutus Tilanneherkyys (jatkuu...)

(...jatkuu)	
Visiointikyky Johdonmukaisuus Oikeudenmukaisuus Johtajaosaamisen kehittäminen	Heikkojen signaalien havainnointi, kuunteleminen ja ymmärrys Itsetuntemuksen kehittäminen Ihmisenä kasvu

Kohdeorganisaation johtamista ja johtajuutta sosiaalisena prosessina ilmentävät haastateltavien kuvaamat demokraattinen tilannejohtajuus, esimerkkijohtajuus ja tuenantajajohtajuus. Transformationaalisia johtamisen piirteitä voidaan tunnistaa ihmissuhdejohtamisessa, asiantuntijajohtamisessa, demokraattisessa johtamisessa, esimerkkijohtamisessa ja tilannejohtamisessa. Kuvausten mukaan ihmissuhdejohtaja arvostaa ihmisiä ja heidän tunteitaan. Ihmissuhdejohtaja omaa tilanneherkkyyttä ja aistii työyhteisön tunnetiloja.

Demokraattisen tilannejohtajan pyrkimyksenä on luoda edellytyksiä henkilöstön toiminnalle tässä ja nyt -periaatteella. Työt pyritään jakamaan keskustelemalla ryhmän kanssa. Tavoitteena on inhimillinen ja vapautunut ilmapiiri, yhteisöllisyyteen kasvu ja tietoisuuden lisääminen. Esimies pyrkii omalla aktiivisella panoksellaan vaikuttamaan työn sujumiseen, antaa tarvittaessa neuvoja ja tukea sekä kantaa kollektiivista vastuuta. Demokraattinen johtaja on tilanteiden ja toiminnan mahdollistaja.

Voimaantumisen mahdollisuudet kasvavat haastateltavien näkemysten mukaan, jos:

- Johtaja on sovitteleva, neuvotteleva, hän keskustelee asioista ja ottaa huomioon kokeneiden ja osaavien työntekijöiden näkemykset ja kysyy heiltä tarvittaessa neuvoa.
- Johtaja on avoin ja keskustelee henkilöstönsä kanssa tasavertaisesti, neuvottelee, kuuntelee, on asiallinen, luottaa alaisiinsa ja kunnioittaa heidän ammattitaitoaan.
- Johtaja huomioi työntekijöiden työpanokset, on kannustava ja oikeudenmukainen sekä myös itse ottaa vastaan palautetta.

Kohdeorganisaatiossa transformationaalisuutta johtamisessa ilmentää se, jos esimies on mukana työn tekemisessä, ts. hän pystyy vaihtamaan rooliaan johtajasta työntekijäksi. Näin hän osoittaa aitoa kiinnostusta siihen, mitä ollaan tekemässä ja miten kukin työtään tekee. Esimiehen oma vastuunottaminen, vastuunjakaminen toisille ja esimerkillisyys koetaan motivoivina: näin toimiva johtaja on myös mallina muille henkilöstön jäsenille. Hänen elämänasenteensa on itseä ja toisia arvostava. Esimerkillinen johtaja koetaan luotettavana ja oikeudenmukaisena. Näiden ominaisuuksien koetaan luovan hyvän ja vahvan perustan onnistuneelle johtamiselle.

Tilannejohtajuutta kuvaa toiminnallinen joustavuus, selkeä tilannehallinta, tasapuolisuus, sosiaalisen vaikuttamisen taito ja erilaisuuden huomioon ottaminen eri toimintatilanteissa. (vrt. Lord & Smith 1999; Ruohotie 2000, 290; Ruohotie 2005b.) Sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa tarvittavia kompetensseja ovat joustavuus, neuvottelutaito, konfliktien hallinta, suostuttelutaito ja sosiaalisen vaikuttamisen taito. Yksi johtamisen dimensio on kiinnittää huomiota työyhteisön jäsenten yksilöllisiin suoriutumistarpeisiin. Samoin taito valita kulloiseenkin tilanteeseen soveltuva

toimintatapa ja kyky säädellä erilaisia rooleja, joissa joutuu toimimaan. (vrt. Zaccaro 2002; Ruohotie 2004; 2005.)

Tilannejohtajuudessa on olennaista se, että esimies tunnistaa kulloisenkin tilanteen ja toimii sen edellyttämällä tavalla. Tähän on yhteydessä myös Bassin (2002, 107) ohje: johtajan tulee tarjota tukea, ohjausta ja valmennusta sekä kohdella henkilöstöä yksilöiden eroavaisuuksia kunnioittaen ja niitä hyödyntäen. Kohdeorganisaatioissa tunnustetaan, että muutostilanteen aiheuttamassa hämmennyksessä johtajan tulee luoda luottamusta muutoksen tarpeellisuuteen ja organisaation toimivuuteen. Epävarmuuden ja epäuskon vallitessa johtajan itsensä tulee asennoitua muutokseen myönteisesti ja valaa uskoa tulevaisuuteen. Kohdeorganisaation esimiehet ja johtajat korostavat sitä, että hyvin hoidettu ja tyytyväinen henkilöstö on organisaation menestystekijä ja sen tulevaisuuden varmistaja. Eräs johtamisen lähtökohdista on sellaisen strategian luominen, joka soveltuu yksilöllisten vahvuuksien hyödyntämiseen ja tukemiseen.

Transformationaalinen asiantuntijuuden jakaminen

Kohdeorganisaatiossa esimiehet ovat sitä mieltä, että asiantuntijoiden johtajan tulee kunnioittaa henkilöstön osaamista ja asiantuntemusta. Johtaja organisoii toimintaa, jakaa valtaa ja vastuuta henkilöstölleen heidän osaamisensa mukaan. Esimiesten näkemyksen mukaan asiantuntijaorganisaatiossa työntekijöiden spesifi tietämys alasta on yleensä laajempi ja syvällisempi kuin johtajan. Johtajalla voi olla laajempi näkemys kokonaisuuden hallinnasta, mutta suppeampi tietämys alasta. Vastuun siirtyminen alan asiantuntijoille edellyttää johtajan ja henkilöstön välistä dialogia. Asiantuntijahenkilöstö puolestaan tarvitsee osaamisen ja työryhmätoiminnan johtamisen taitoja. Samalla valta- ja vastuukysymykset tulee ratkaista.

Haastateltavien esimiesten käsitys on se, että asiantuntijuuden jakamisessa myös johtaja voi oppia alan toimintatapoja ja -malleja, joita hän voi hyödyntää esimerkiksi strategisessa suunnittelussa tai toiminnan organisoinnissa. Johtaja on toiminnan organisoiija ja mahdollisuuksien avaaja. Hänen täytyy kiinnittää huomiota henkilöstön jäsenten ammatilliseen kasvuun, sillä henkilöstön ammattiosaaminen ja työmenetelmien jakaminen ja kehittäminen ovat organisaatiolle tärkeitä kilpailukykyyn ylläpitäjiä.

Työssä tarvittavan osaamisen kehittäminen tapahtuu kohdeorganisaatiossa pääosin jakamalla kollektiivista tieto-taitoa ja osaamista. Osaamisen kehittämistarpeina nähdään kokonaisuusien hallinta ja osaamisen laajentaminen. Urakehitys mielletään enemmänkin oman asiantuntijuuden kehittämisenä tai asiantuntija-aseman kehittymisenä. Hiljaisen tiedon jakamisen mahdollisuuksia esimiehet pyrkivät järjestämään siten, että kokenut ja nuori työntekijä ovat työparina. Nuoren on tietysti pääosin tarkoitus oppia kokeneelta, mutta nuorella voi olla esimerkiksi tietotekniikan osaamista, josta kokenempi työntekijä voi hyötyä. Yhdessä työskennellessään molemmat voivat hankkia uutta tietoa, hyödyntää nykyistä tietoa, osaamista ja kokemusta sekä antaa toisilleen palautetta.

Hiljaisen tiedon jakaminen ja inhimillisten voimavarojen johtaminen on haasteellista. Se perustuu vastavuoroisuuteen: johtaja ei voi yksin tietää, millaista koulu-

tusta kukin työntekijä tarvitsee. Työntekijän tulee voida itse vaikuttaa siihen, millaista koulutusta hän tarvitsee ja mihin koulutukseen hän haluaa osallistua. Johtajan tehtävänä on rohkaista ammatillista kasvua ja kehittymistä, tukea yksilön urakehityspyrkimyksiä, ja järjestää mielekkäitä oppimisen mahdollisuuksia. Kohdeorganisaatioissa henkilöstö kokee molemminpuolisen rakentavan palautteen merkittävänä motivaatiotekijänä. Taitava johtaja *näkee* ja osaa tulkita, millaista palautetta ja määrääriin kukin tarvitsee.

Johtaja ei pakota, uhkaile, eikä määrää haluamaansa käyttäytymistapaan tai toimintaan; vuorovaikutus perustuu dialogiin. Asennemuutoksen tarvetta johtamisessa kuvaa se, että asiantuntijaorganisaatioissa ihmisten johtaminen ei enää toimi käskyttämällä eikä johtaja tiedä kaikkea. Käskyttävän-, määräilevän-, kontrolloivan-, uhkailevan- tai kiristykseen pohjautuvan johtamistyylin takana on usein johtajan hätä oman osaamisen ja ymmärtämättömyyden paljastumisesta ja pelko auktoriteettiaseman murenemisestä. Paradoksaalista on se, että siinä vaiheessa kun johtaja asemansa suomin valtuuksin korostaa johtajuuttaan tällaisilla käyttäytymisen ulottuvuuksilla, hän on jo menettänyt johtajuutensa.

Asiantuntijat eivät halua olla pelkästään *johdettavia* ja kontrolloituja organisaation *tuloksetekovälineitä*. He osaavat ajatella, heillä on tunteet ja osaamista, jonka arvon he tiedostavat. Johtaja on organisaattori, mahdollistaja ja tuenantaja. Johtajan tulee kuunnella henkilöstönsä ajatuksia, olla tilanneherkkä, aistia erilaisia tunnetiloja ja heikkoja signaaleja. Johtajan tulee ymmärtää ihmisten tunteita toimintaan vaikuttavina tekijöinä. Tärkeinä kehittämisen kohteina pidettiin asiantuntijuuden johtamisen ymmärtämistä ja tunneälyn taitojen kehittämistä sekä visiointitaitoja. Muutosjohtamisen haasteet kuitenkin tunnustetaan esimiesten ja johtajien keskuudessa melko hyvin.

5.7 Johtamisen tunneälyn valmiudet henkilöstön johtamisessa transformationaalisuuden näkökulmasta

Tutkimuskysymykseen neljä pyrittiin löytämään vastauksia siihen, millaiset johtamisen tunneälyn valmiudet ovat merkityksellisiä muutoksen ja sen edellyttämän transformationaalisuuden kannalta. Ymmärrystä tähän haettiin haastatteleamalla kuuden eri case-organisaation johtajaa tai johtavassa asemassa olevaa henkilöä, joiden näkemyksiä ja kokemuksia esitetään kuvausten lomassa suorina lainauksina. Otos ei ole määrällisesti suuri, mutta samantyyppiset asiat toistuivat haastatteluissa ja siten ne vahvistivat kohdeorganisaatiosta kerättyä empiiristä aineistoa. Case-johtajilta saatu haastatteluaineisto toi esille muutosjohtamisen haasteita ja erityisesti intuition merkitystä johtamiskompetenssina.

Haastattelukysymykset teemoitettiin neljään osa-alueeseen: 1) yleistä johtamisesta ja johtajuudesta, 2) muutosjohtamisen haasteet nyt ja tulevaisuudessa, 3) henkilökohtainen kuvaus ja kokemukset intuitiosta sekä 4) yleistä intuitiosta. Haastattelut saivat kysymysrunгон sähköpostitse enakkoon. Varsinaisessa haastattelussa kysymykset muotoutuivat ja tarkentuivat haastattelun kuluessa. Joitakin kysymyksiä jätettiin kokonaan pois siksi, että niihin esitettiin vastauksia jonkin toisen kysymyk-

sen yhteydessä. Muutamien kysymyksistä tutkija yhdisti ja muotoili yhdeksi kysymykseksi. Haastattelut kestivät yhdestä – kahteen tuntia. Tutkija esitti kaikille haastateltaville tutkimuksen kannalta samat, tärkeimmät ja olennaisimmat kysymykset. Tulosten esittämisen lomassa haastateltavien puheesta esitetään suoria lainauksia, jotka on *kursivoitu*. Siten lukija voi tehdä näistä tarinoista myös omia tulokintojaan. Case-johtajien ilmaisutavasta käytetään merkintää johtaja 1, johtaja 2 jne. (J1–J6), joka kertoo sen, että kysymyksessä on tietyn johtajan ilmaisu. Merkinnät eivät ole samassa järjestyksessä kuin haastateltavat on esitelty tässä tutkimusraportissa.

Aluksi haastateltavat kuvailivat yleisesti johtamista ja johtajuutta aikamme muutoksessa. Kysymykset käsittelivät haastateltavien organisaatioiden menestystekijöitä, johtamisfilosofiaa, johtajan roolia, johtajan henkilökohtaisia vahvuuksia ja kehittämisen kohteita sekä millaisia johtamiskompetensseja ihmisten johtaminen edellyttää muutoshaasteissa.

Organisaatioiden menestystekijöinä johtajat kuvailivat periaatteita, joita ovat muun muassa eettiset arvot, ihmisen arvostaminen ja kunnioitus, henkilöstön hyvinvointi, osaamisen arvostaminen ja yhteiskuntavastuullisuus (J1). Haastateltavat korostivat erityisesti osaamista ja toiminnan kokonaislaatua: toiminta tulee mitoittaa asiakkaan ja henkilöstön kanssa oikein. Organisaatiossa tulee tehdä se, mikä sille kuuluu. Palvelukonseptin tulee olla sellainen, että se tuottaa lisäarvoa asiakkaille. Oikeudenmukaisuus henkilöstöä ja asiakkaita kohtaan sekä oman roolin löytäminen organisaatiossa ovat johtajan onnistumisen kannalta tärkeitä (J3).

Organisaation tulee keskittyä ydinosaamiseen ja laatuun, niin tuotteen kuin tekemisenkin laatuun. Henkilöstö pitää pyrkiä sitouttamaan tavoitteisiin – erityisesti strategisiin tavoitteisiin (J4). Asiantuntijaorganisaatiossa osaamisen tulee sopia yhteen asiakkaiden tarpeiden kanssa. Oikeastaan osaamisen tulisi olla myös askeleen edellä niitä: juuri tämä on usein asiakkaalle asiantuntemuksen hankinnan syy. *Menestystekijöitä ovat imago, monisuuntainen luottamus ja taloudenhallinta* (J5).

Johtajat pohtivat omaa rooliaan. Useassa tapauksessa he tulevat siihen johtopäätökseen, että rooli ja toimintatapa ohjautuvat tehtävien ja tilannetekijöiden perusteella. Erään haastateltavan henkilökohtainen johtamisfilosofia perustuu uskoon ihmisen elinikäisestä kasvusta ja innostuneisuudesta. Jokaiselle löytyy oma paikkansa, kun on sen aika ja paikka. On tärkeää, että tehtäviä delegoidaan kunkin osaamisen mukaan.

Tärkeää on ihmisten kannustaminen ja innostaminen. Johtajat näyttävät mieluummin hakevan kompromisseja ja varovat kärjistämästä tilanteita suhteiden vaurioitumisen pelossa. Ratkaisujen löytäminen edellyttää joskus pitkääkin harkintaa, mutta myös nopeita päätöksiä on pystyttävä tekemään. Ihmisten johtaminen on inhimilliseen kasvuun uskovien johtajien mielestä löytöjen tekemistä ja etsimistä ihmisistä itsestään. Visionäärisyys on tällöin tärkeä kompetenssi: ihmisiä ja asioita ei voi johtaa, ellei ole päämääriä.

”Uskon ihmisen kasvuun...elinikäinen kasvu ja oman paikan löytyminen...voin olla hyvin napakka ja ohjaava jossakin tilanteessa ja jossakin neuvotellaan...pohditaan tilannetta ja prosessia...delegoin asioita ihmisistä riippuen...kunkin kanssa toimin eri lailla – toimintatapa ohjautuu tilanteesta ja tehtävästä...mieluummin haen kompromisseja kuin

kärjistyksiä...niiden kautta tuhotaan niin paljon...ihmisten johtamisessa löytöjen tekijä ja etsijä niistä ihmisistä...asiajohtamista ajattelen tilanteina ja kompromisseina...odottamista ja vision näkemistä...ei voi johtaa, jos ei ole päämääriä” (J1).

Johtajan roolin haastateltavat esimiehet näkevät mahdollistajaksi ja innoittajaksi; hän luo edellytyksiä, resursseja ja puitteita henkilöstön jäsenten osaamisen ja heidän toimintansa kehittämiseksi. Johtajan tulee useiden haastateltavien mukaan kannustaa heitä luomaan verkostoja ja tuomaan niiden avulla tietoa työyhteisöön. Jokaisen henkilöstön jäsenen tulisi mieltää omat tavoitteensa ja päämääränsä. Johtajan tehtävänä on tukea jokaista löytämään oma paikkansa organisaatiossa, tehdä tavoitteet tietoiseksi henkilöstölleen ja pitää heidät niiden suhteen ajan tasalla. Yhteistyö perustuu vuorovaikutukseen, ei yksipuoliseen sanelupolitiikkaan. Aineistosta nousee myös selvästi esiin näkemys: asiantuntijaorganisaation johtajalta vaaditaan asiantuntemusta, mutta vasta vuorovaikutuksessa ja kasvuprosessissa henkilöstön kanssa muodostuu organisaation intellektuaalinen pääoma.

”Olla henkilöstön mahdollistaja on yksi tärkeimpiä...mahdollistan osaamisen ja oman työn kehittämisen, luomalla puitteet ja resurssit, olemalla tukija ja kannustaja, tuomalla oleellista tietoa...kehittämistyön tulee lähteä todellisista tarpeista, ihmisten johtaminen korostuu siinä, että kukin löytää oman paikkansa, kehityskeskustelujen kautta tarkennetaan osaamistarpeet – kaikki on kartalla...se on vuorovaikutuksessa tapahtuvaa kehittämistä, ei niin, että minä sanelen...henkilöstö on pääoma...jokaisen henkilökunnan jäsenen on mielletävä omat tavoitteensa ja päämääränsä, mikä on oma rooli ja tukea sitä – eletään muutoksessa – jokaiselta edellytetään jatkuvaa kasvua ja kehitystä...minultakin vaaditaan asiantuntemusta, mutta kun me ollaan asiantuntijaorganisaatio, minun on mahdotonta tietää,...yhdessä olemme asiantuntija ja rikkaus...olla erilaisia...henkilöstön hyvinvointikin liittyy siihen” (J6).

Haastatteluaineiston perusteella kokemuksen tuoma näkemys ja varmuus linjavalintoja tehdessä ovat vahvuuksia muutosjohtamisessa. Muutoksen tunnistaminen on valintojen lähtökohta ja se tulee tapahtua riittävän ajoissa. On kyettävä näkemään asioita jopa viisi vuotta eteenpäin, ei vain ratkaisemaan tämän päivän ongelmia. Johtajan on kyettävä tajuamaan, mihin ollaan menossa ja minkälaista strategiaa organisaatio tarvitsee. Strategisen suunnan määrittelyssä on tärkeää olla valpas ympäröivän maailman ja talouselämän tapahtumien seuraamisessa sekä ymmärtää busineksen lainalaisuuksia.

Haastateltavat esimiehet tuovat esiin sen, että muutosjohtaminen vaatii myös suostuttelua, kuuntelua, asioiden pohtimista ja aikaa vuoropuheluun tärkeiden ihmisten kanssa. Vaikeiden päätösten edessä on hyväksyttävä se, ettei kaikki voi aina onnistua. Silloin toimitaan niillä resursseilla, mitä on käytettävissä, tunnistetaan ne ja hyväksytään tosiasiat. Muutosjohtajuus nähdään vaikeana alueena, joka vaatii paljon johtajalta: itsensä likoonpanemista, rohkeaa heittäytymistä ja esimerkin näyttämistä henkilöstölle.

Haastateltavat pitävät asiantuntijaorganisaatiota äärimmäisen vaativana johdettavana, koska siellä toimivat ihmiset ovat yleensä korkeasti koulutettuja ja siten hyvin omanarvontuntoisia osaamisensa suhteen. Asiantuntijaorganisaatiossa toimi-

vat ihmiset ovat yleensä hyvin työ- ja suoritusorientoituneita. Nämä asettavat johtamiselle paljon haasteita. Tämä edellyttää johtajan roolin muuttumista: johtaja yksin ei voi enää määrätä. Tämä on johtanut monen yrityksen hajoamiseen näköalattomuuden ja ahneuden seurauksena. Asiantuntijaorganisaatioissa johtajan tulee joskus melkein pakottaa itsensä ulos päivittäisestä johtamisesta, delegoida ja jakaa vastuuta, mikä ei aina tapahdu kivuttomasti. Asiantuntijaorganisaation johtajan rooliin kuuluu seurata muutostrendejä ympäröivässä maailmassa. Asiantuntijat odottavat johtajalta visionäärisyyttä. Tämän vuoksi johtajan tulee jatkuvasti kyseenalaistaa asioita, koska ”*kaikki voidaan aina tehdä paremmin*” (J3). Sama johtaja toteaa myös:

”Asiantuntijaorganisaatio on äärimmäisen vaativa...täällä on pelkästään korkeasti koulutettuja ihmisiä...ovat omanarvontuntoisia omasta osaamisestaan...usein omapäisiä...hyvin työ- ja suoritusorientoituneita...johtajaroolini on ollut pakko muuttua, en yksin määrää...en pidä asioita näpeissäni, vaan panen toiset tekemään ne hallitusti...” (J3).

”On ollut tuskaista, mutta myös vapauttavaa...kaukana siitä, että minulla on mitään määräysvaltaa...olen luopunut tasaisesti sitä mukaa, kun tänne on tullut fiksuja ihmisiä tai kasvanut talon sisältä...kun näin, että hyviä yrityksiä hajosi vanhojen tekijöiden näköalattomuuteen ja ahneuteen – eivät olleet valmiita luopumaan...olen vaivalloisesti ja tuskallisesti pakottanut itseni ulos päivittäisestä johtamisesta...kova delegoimaan ja jakamaan vastuuta...roolini on haistella muutostrendejä...tehtävä asioita, jotka ovat sopusoinnussa vaateiden ja haasteiden kanssa...paljon asioiden kyseenalaistamista...” (J3).

”Organisaatioiden hierarkioiden madaltaminen ja delegointi...yhteinen tavoite...yksi on organisaattori...enemmän foorumeita ja yhteistä keskustelua – ylhäältä alas johtamisesta olisi korkea aika päästä eroon...ollaan asiantuntijaorganisaatioissa...” (J6).

Aineiston perusteella johtajan vahvuuksia muutoksen johtamisessa ovat organisointitaito, vaativuus, oppimisen taito, kokemuksen myötä kehittynyt kyky asettaa yksittäisiä asioita laajempaan viitekehukseen, keskustelutaito, intuitio, itsensä liioon laittaminen, esimerkillisyys ja ehdoton oikeudenmukaisuus. Johtajan pitäisi pystyä reagoimaan muutoksiin nopeasti, mutta impulsiivisuuden negatiivinen puoli voi olla se, ettei henkilöstö välttämättä pysy mukana johtajan vauhdissa. Johtajan impulsiiviseen käyttäytymiseen voi liittyä pelkoa seurauksista, jolloin tarvitaan kenties enemmän suostuttelua ja keskustelua. Vastoinkäymisten kohdatessa johtajan tulee johtaa henkilöstöään edestä, ei takaa. Silloin johtajan on laitettava likoon koko persoonansa. Haastateltavat case-johtajat liittävät johtamistaidon pitkälti persoonallisuuden piirteisiin; johtajaksi kasvaminen ja kehittyminen on yksilöllistä. Eräs haastateltavista totesi: ”*Jotkut eivät opi tai kasva johtajan roolissaan koskaan*” (J3), ja jatkaa:

”Impulsiivinen, vaativa, tarvittaessa suostutteleva...organisaattori ja delegoija, en pidä asioita omista näpeissäni, panen hallitusti toiset tekemään, kyky erottaa metsä puilta - panna yksittäinen asia isompaan viitekehukseen...on ilmeisesti sisäänrakennettuja ominaisuuksia toiset oppii hitaammin – toiset nopeammin ja toiset ei ehkä koskaan...joskus ei

kaikki pysy perässä ja se ei ole hyvä asia...jos impulsiivisuuteen liittyy pelko...suostuttelu ja keskustelu on ainoa lääke...intuutiolla on aivan posketon merkitys...hyvän johtajan pitäisi olla välillä pikkutarkkakin, en aina jaksa jäädä näpertelemään...esimerkin näyttäminen...ehdoton oikeudenmukaisuus...ne ovat aivan keskeisiä, luovun mielelläni jostakin oikeudesta, jos se on kokonaisedun mukaista...jos ja kun, tulee vastoinkäymisiä...johdetaan edestä eikä takaa...laitettava koko persoona likoon” (J3).

Haastateltavat pitävät merkittävänä sitä, että johtajalla on tietämys ja tietoisuus johtamastaan toimialasta. Hänen tulee osata ainakin teoriassa ne asiat, joita organisaatiossa tehdään. Parhaassa tapauksessa johtaja tuntee alan jo perusteista lähtien: tällaista osaamista ja tietoa henkilöstö arvostaa. Johtajan tulee kunnioittaa henkilöstön osaamista ja asiantuntemusta, pystyä keskustelemaan työstä ja olla kiinnostunut jokaisen tehtävistä sekä ymmärtää niiden tärkeys yksilölle. Haastateltavat tietävät, että tulevaisuudessa kilpailu osaavasta henkilöstöstä kovenee. Entistä tärkeämmäksi johtamisessa tulee silloin se, että johtaja ymmärtää henkilöstönsä ajattelumalleja; hän tietää, miten ihmiset toimivat ja mitä asioita he arvostavat.

”Pitää olla tietoinen ja osata teoriassa asioita...pitää tietää, mitkä asiat vaikuttavat lopputulokseen – puuttumatta – kunnioittamalla sitä, että käytännön ihmiset osaa tehdä paremmin...täytyykin tehdä eri tavalla... hiljaista tietoa työntekijöillä pitää kunnioittaa – pitää pystyä keskustelemaan – täytyy olla kiinnostumista jokaisen ihmisen tehtävästä ja hänen tärkeydestään...sillä on suuri merkitys, että tuntee spesifin alan jo ruohonjuuritasolta lähtien...työväkikin arvostaa, kun ne tietää, että tämä johtaja on tietoinen ja osaa...kilpailu osaavasta henkilöstöstä tulee entistä kovemaksi...mitä henkilöstö ajattelee, toimii ja mitä arvostaa... esimerkkinä oleminen” (J4).

Johtaja toimii esimerkkinä yritysimgon luomisessa ja rohkaisee henkilöstöään auttamaan myönteisen kuvan rakentamisessa ulkomaailmaan. Esimiesten käsitysten mukaan johtajan tulee olla eettisesti korkeatasoinen, johtajana ammattitaitoinen ja mieltää oman roolinsa suhteessa henkilöstöönsä. Pelisääntöjen ja työnjaon tulee olla selvät. Jos johtaja ei omalla esimerkillään toimi edelläkävijänä, hän ei voi tulla hyväksi johtajaksi.

”Eettisesti korkeatasoinen, se on asia numero yksi. Ammattitaitoinen, osaa asiansa sekä toimialansa...omaa riittävät kyvyt johtajana mieltää oman roolinsa suhteessa alaisiin...pelisääntöjen sekä työnjaon pitää olla selvä. Jos ei oma esimerkki ole ykkös-driver, ei voi tulla hyväksi johtajaksi – pitää panna itsensä likoon” (J3).

Haastateltavat korostivat vision esille tuomista, päämäärätietoisuutta, vahvuuksien osoittamista, henkilöstön arvoa ja merkitystä toiminnan lopputuloksessa. Johtajan tulee jatkuvasti kehittää johtamiskompetenssejaan ja lisätä tietovarantoaan. Yksilöllistä lahjakkuutta tulee kunnioittaa ja tiedosta pitää palkita. Heikompija suoriutujia tulee tukea ja auttaa. Suorituskeskeisessä yrityksessä vapaamatkustajuus ei ole sallittua.

”... visiota esille tuova – mihin pyritään – mitä halutaan olla ja minkälaiset on eri-

laiset näkökulmat...mihin tekemistä kohdistetaan ja miten korostetaan...on yritetty korostaa jokaisen henkilöstön arvoa ja merkitystä lopputulokseen tuomalla esille sitä, että heikoin lenkki on tavallaan koko sen ketjun vahvuus, osittaa vahvuutta...jatkuva kehittyminen – itsensä kehittäminen – jatkuva parantaminen siinä, mikä liittyy yrityksen suoranaisten asioiden tietämiseen ja johtamistoimintaan – lukemalla sekä tutkimusta että kattavaa tietoa...uutta tulee – on hyvä tietää. Painopisteet muuttuu...osaamisen kehittäminen yrityksessä ja toimialoista riippumatta, mitkä pitää ottaa huomioon pärjätäkseen tulevaisuudessa” (J4).

”Yksilöllistä lahjakkuutta ja yksilöä pitää kunnioittaa, tiedosta pitää palkita... jos on heikompia suorittajia, pitää kysyä, missä voi auttaa ja katsoa missä voi auttaa...jos yritys on suorituskeskeinen...täytyy ne suoritukset tehdä – ei vapaamatkustajuutta” (J2).

Haastatteluista nousee esiin ajatus siitä, että johtamisessa ja johtajuudessa toimii sama logiikka alasta riippumatta: johtajan tulee olla selvillä siitä, mihin organisaatio on menossa, miksi ollaan olemassa, ketä varten, mikä on visio ja toiminta-ajatus. Esimiehen keskeinen tehtävä on motivoida henkilöstöä ja organisoida toimintaa niin, että eri tehtävissä olevat henkilöt pystyvät suoriutumaan tehtävistään. Asioita tulee tehdä yhdessä henkilöstön kanssa. Johtajan tulee poistaa esteitä, jakaa henkilöstölle vapautta, mutta myös vastuuta ja valtaa kunkin yksilön kykyjen asettamisessa rajoissa.

Asiantuntijaorganisaatiossa johtajan tulee sekä teorian että johtajien haastattelujen perusteella tukea yksilön omaa ajattelua, innovatiivisuutta ja luovuutta. Onnistumiset tulee huomata, mutta virheitäkään ei tule pelätä. Ne voi hyödyntää kehittämismahdollisuuksina. Johtajan ei tule piiloutua papereidensa taakse, vaan olla aidosti mukana ja läsnä tekemisessä.

”Ala kun ala, sama logiikka pätee...olkoon mikä tahansa johtaja...kokonaisuudesta täytyy olla selvillä, mihin ollaan menossa. Strategisesti ottaa porukka mukaan...motivoida ja organisoida...mahdollistaa...poistaa esteitä...ihmisellä pitää olla vastuuta suhteessa sietokykyyn ja haluun, vastuupuoli pitäisi olla maksimissaan, mutta myös valta siihen...ihmisille annetaan vapautta tehdä...eikä niin, että mallinnetaan – tekeminen hyvin pitkälle ja seurataan, että tekee mallin mukaan...pitää olla aivot mukana ja käyttää niitä – ihminen saa iloita tuloksista...virheitä tulee, se on tärkeitä, koska sellainen organisaatio, jossa ei tule virheitä, jossa pelätään kauheesti virheitä, ei kehity...”(J5).

”...innovatiivinen mahdollisimman monissa tehtävissä...asiantuntijaorganisaatiossa se on mahdollista – pitää pystyä sopeuttamaan se, että ihmisille jää aikaa innovoida ja luoda, kiirehän sitä tuhoaa – talouden ja tehokkuuden tavoite, siinä on iso haaste...tärkein tavoite on yhteistyö...toimin porukassa mukana vaikka en välttämättä puutu asioihin käytännön tekemisessä...en puutu keinoihin...keskustellaan tuloksista...haluan olla mukana tekemässä läsnäololla, kyselemisellä ja mielenkiinnolla...en halua olla oven takana vaan paperien kanssa piilossa...kyllä sekin hyvällä organisoinnilla on mahdollista” (J5).

Yhdessä tekemisen merkitys korostuu aineistossa. Samoin korostuvat vastuu- ja valtakysymysten selvittäminen sekä ihmisten työn mielekkyys ja ilmapiiritekiäjät.

Ilmapiiri rakentuu haastateltavien mielestä ennen kaikkea ihmisille sopivasta työtavasta. Työtavan tulee sopia heidän elämäntilanteeseensa sekä henkilökohtaisiin ja organisaation tavoitteisiin. Ilmapiiriin vaikuttaa merkittävästi yhteisöllinen innostuneisuus.

”Mielelläni johdan joukoissa, yhdessä tekeminen on hirveen tärkeää...vastuu- ja valtakysymys on se, mitä yritän yhä uudelleen ja uudelleen avata, että ihmisillä olisi mielekäs-tä olla töissä. En usko, että ilmapiiriasia suhteessa tuloksiin on helppo ratkaisu – annetaan nyt hyvä ilmapiiri tai joulukinkut...näistä nyt tulee hyvä ilmapiiri – se ei tule... se tapa, millä tehdään töitä, on ihmisille sopiva, sopii heidän elämäntilanteeseensa, omiin tavoitteisiin, jotka on yhdistynyt yrityksen tavoitteisiin ja innostunut meininki tehdä yhdessä...yrittää luotsata eteenpäin...miten se toimii” (J5).

Johtajuuden kulmakiviä ovat kokeneen johtajan mukaan innostuneisuus, aito kiinnostus ihmisistä, läsnäolo, sinnikkyys, pitkäjänteisyys, perusrauhallisuus ja taito saada ihmiset mukaan. Aktiviteettien johtamisessa tarvitaan loogista päättelykykyä. Johtajan on oltava nöyrä elämälle, jotta hän voi olla riittävän suuri johtajana. Johtajien haastatteluista voi löytää ajatuksen, että johtajuus on kuin seikkailu, jossa löydetään aina uutta. Hyvä johtaja tekee enemmän viisaita päätöksiä kuin virheellisiä päätöksiä.

”On innostunut ja aidosti kiinnostunut ihmisistä, sitkeä, pitkä pinna ja perusrauhallisuus, ei kauheen pienistä hötkyile...taito saada ihmiset mukaan – ihmisten johtamisen argumentteja – asioiden johtamisen puolella palaute; looginen päättelykyky, saa asiat järjestykseen...ihmiset kokee tulevansa kuulluksi...järjestää tilanteita ja on niissä itse läsnä...Hyvä johtaja tekee enemmän viisaita päätöksiä kuin virheellisiä päätöksiä – siinä on loistava nöyryys elämälle – hyvän johtajan täytyy olla nöyrä, jotta olisi riittävän suuri johtajana” (J1).

Haastateltavat johtajat painottavat rehellisyyttä. He ovat sitä mieltä, että vaikka rehellisyyden vaatimus on ehdoton, se johtamisesta usein kuitenkin puuttuu. Yleensä vedetään enemmänkin roolia kuin uskalletaan olla oma persoona. Huumorintajua ja henkistä – ei pelkästään fyysistä – mukanaoloa peräänkuulutetaan. Esi- miesten haastatteluista nousee myös ajatus siitä, että johtajan tulee osata hakea oikeita tietolähteitä, joista muodostaa visionsa.

”Yksi selkeä on rehellisyys, usein se tahtoo puuttua, haetaan enemmänkin roolia kuin uskalletaan olla oma persoona. Meissä on sekä hyviä että kehitettäviä puolia, mutta kyllä ne saa tulla esille siellä, missä ne on tullakseen ja kuitata vaikka vähän naurahtaen, että tällainen minä joskus olen, kun tulee kiireiseksi...mietitääs´ vähän...onko teillä parempia ehdotuksia – rehellisyys on ehdoton...koulutus...vähän geeneissäkin, että osaa katsoa pittemmälle tulevaisuuteen ja osaa hakea tietolähteitä, joista muodostaa visionsa, oli se sitten yrityksen, elämän tai minkä muun tahansa - ihminen saa mukaansa paremmin muita ihmisiä, kun voi puhua, mitä huomenna on odotettavissa. Aito läsnäolo – myös henkisesti – kuuntelee, on mukana” (J4).

Haastateltavat pohtivat johtamisen ja johtajuuden haasteita nyt ja tulevaisuudessa eri näkökulmista. Eräs johtajista pohti talouden lähihistorian rahamarkkinoiden dramaattisia vaikutuksia tämän päivän tilanteeseen. Muuttuvassa tilanteessa suomalainen omistuskulttuuri on häviämässä, päätäntävalta on siirtynyt ulkomaalaisille, kasvottomille sijoittajille. Tämä merkitsee sitä, että johtajan paikka ja mitä tai ketä sen tulisi palvella, on hakusessa.

”...joskus 80-luvun alussa oltiin säännöstelytaloudessa...rahamarkkinat oli hyvin kontrolloituja...isot pankit...niiden yhteiskunnallinen vastuu oli sitä, että se meni konkursiin...nyt taas, kun on tultu 90-luvun alun lamaan, pankkikriisiin...rahamarkkinoiden vapautumiseen ja EU-jäsenyyteen -95, sitä on seurannut ICT-kupla, sen puhkeaminen ja dramaattisemmin – muuttuvassa maailmassa vanha suomalainen omistuskulttuuri on hävinnyt, on luovutettu päätäntävalta kasvottomille sijoittajille jossakin muualla kuin Suomessa – ollaan oltu – 90-luvun alusta lähtien jatkuvassa murroksessa. Mikä on viimein se johtajan paikka ja mitä se palvelee...on hakusessa...ollaan eksesissä Suomessa tällä hetkellä...joku --- tehdaskin pitää panna kiinni, mutta se, millä impulsilla se päätös tuli tuosta ja noin, sitä voi kysyä ihan oikeutetusti...onko se hallittua rakennemuutosta ja onko muutostojohtaminen siinä firmassa ollut ihan kohdallaan... kuka siitä vastaa...” (J3).

Sama johtaja pitää organisaatioissa määriteltyjä arvoja useinkin *henkilöstö on voimavara* -kliseinä, joilla ei juuri ole merkitystä silloin, kun organisaatio menettää kilpailukykyänsä. Hänen mielestään organisaatio, jonka toiminta menettää asemansa markkinoilla, on huonosti johdettu. Tämä johtuu joko virhearvioista, huonoista päätöksistä, vauhtisokeudesta tai liian suuresta kapasiteetista suhteessa kysyntään. Hän painottaa sitä, että organisaation toiminta ja sen johtaminen pohjautuu aina ihmisten toimintaan. Organisaation ja siellä toimivien ihmisten rooli muutoksessa tulisikin hänen mukaansa arvioida uudella tavalla. Tällä hetkellä mm. matkapuhelinteollisuudessa teknologia ohjaa ihmistä eikä ihminen teknologian kehittämistä. Ihmiset päätöksentekijöinä tai päätöksenteon kohteena ovat jääneet paitsioon.

”...vihaan arvopapereita (tarkoittaa paperille lueteltuja arvoja) – nämä on ihan höpöjä, kun tiukka paikka tulee, niin ei niillä ole mitään merkitystä – johtaja, joka sulkee tehtaan...on joskus tehnyt virhearvion ja väärä päätöksiä...ollut vauhtisokea ja rakentanut liian isoja kapasiteetteja...mutta ihmisistä tämä homma lähtee. Organisaation ja ihmisten rooli on uudelleen arvioinnin kohteena...pitää saada takapakkia...ihmiset ei ole muuttuneet miksikään, ne on samoja otuksia psyykensä kanssa...sama kuin kännykkäteollisuudessa – teknologia ohjaa ihmistä, eikä ihminen teknologian kehittämistä...ihminen on jäänyt paitsioon joko päätöksentekijänä tai päätöksenteon kohteena” (J3).

Aineiston perusteella keskustelevalta, avoin johtamistapa korostuu kaikkien henkilöstöryhmien välisessä vuorovaikutuksessa. Tiedon jakamisen tulee tapahtua ihmisten käsityskyvyn rajoissa ja avoimesti. 'Paperiarvoja' kritisoi johtaja sanoo osuvasti, ettei muutostojohtajuutta voi olla, jos ihmiset eivät ymmärrä muutosta. Muutokseen tulisi vastata hallitusti. Niin positiiviset kuin negatiivisetkin päätökset tulee tehdä hallitusti ja ymmärrettävästi ja ihmisten käsityskyvyn reunaehdoilla sekä ottaa huomioon asiaan vaikuttavat tilannetekijät. Haastateltava johtaja kuvaa lähi-

historiaa *saalistusvaiheena*, jossa inhimilliset tekijät ovat unohtuneet. Kasvottomia sijoittajia ei tarvitse nöyristellä. Globalisaatio on muuttunut ikään kuin kirosanaksi, jossa asiat eivät aina näyttyädy niin kuin ne todellisuudessa ovat. Toisaalta globalisaation myötä on avautunut uusia markkinoita ja business-alueita.

”...muutosjohtajuutta ei voi olla, jos ihmiset ei ymmärrä...tiedon jakaminen tapahtuu ihmisen lähellä niissä rajoissa kuin sen käsityskyky riittää...avointa, liikesalaisuuksia päivittäisessä elämässä on hirveän vähän...muutokseen voidaan vastata hallitusti ja ymmärrettävästi...olla vielä optiohuumassa, lähihistoriassa myllerrykseen on liittynyt saalistusvaihetta...inhimillinen tekijä on jäänyt kateisiin...ei ne kasvottomat sijoittajat niin mahdollomia ole, että niiden kanssa pitäisi nöyristellä...todennäköisesti ollaan kokoaikaisessa muutoksessa...ei tämä globalisaatio niin ihmeellinen asia ole – on muuttunut kirosanaksi...se, että on uusia markkinoita ja uusia bisnes-alueita” (J3).

Globalisoituva maailma tuo suuria mahdollisuuksia yritykselle, mutta se edellyttää pitkälle menevää asenteellista muutosta ottaa vastaan haasteita, luoda visioita ja koko henkilöstön osallisuuden painottamista. Johdolta se edellyttää taitavaa muutoksen tulkintaa henkilöstölle.

”Enemmänkin painottuu koko henkilökunnan osuus...johtoa myöten. Nyt on keskityttävä siihen, että osataan ottaa vastaan tämä voimakkaasti globalisoituva, muuttuva maailma...tuo suunnattoman suuria mahdollisuuksia yritykselle, mutta edellyttää hyvin pitkälle menevää asenteellista muutosta katsoa eteenpäin, ottaa haasteet vastaan...johdolta se edellyttää, että sen pitää osata tulkita asiat henkilökunnan kielelle ja mielelle” (J4).

Tämän päivän ja tulevaisuuden tärkeimpiä johtamiskompetensseja niin asiantuntija- kuin muissakin organisaatioissa ovat ryhmä- ja yhteistyötaidot sekä geneeristen taitojen ja osaamisen kehittäminen.

”Ryhmätyö- ja yhteisöllisiä taitoja sekä ominaisuuksia...asiantuntijaorganisaatiossa nämä on yhtä hyvin toimivia kuin missä tahansa organisaatiossa, pitää saada ryhmä ja yhteisö toimimaan enemmän kuin yksilö...on suomalaiselle vaikea taito, koska meitä ei ole koulutettu siihen...kun ei kouluteta edes retorisiin taitoihin – olemme tuolla kansainvälisillä areenoillakin sellaisia puhujia, että tämä on meistä näin, eikä keskustella, saataisko muilta erilaisia näkökulmia ja muodosteta sitten pehmeämpi, kenties menestyvämpi ajatusmalli...ainoita asioita, missä miehet vähän johtaa, kun ne pelaa joukkueissa lapsesta saakka... Naisilla taas on sosiaalisia taitoja paljon enemmän kuin miehillä – jos näistä saisi sellaisen symbioottisen kehitysmallin.. En usko, että miehet on valmiimpia johtamaan kollektiivisuutta...on persoonakysymys. Painotan henkilöstön osaamisen ja geneeristen taitojen osaamisen kehittämistä... ovat tärkeimpiä muutosjohtamisessa” (J4).

Haastateltavat tuovat esiin sen, että asiantuntijaorganisaation johtajan on usein jo auktoriteettisista itse oltava asiantuntija. Asiantuntijaorganisaatiossa johtajalta vaaditaan myös useiden erilaisten johtamistyylien hallitsemista, ei vain yhden. Eri-laisia johtamistyyliä tarvitaan haastattelujen perusteella varsinkin silloin, jos organisaatio on kriisivaiheessa ja tarvitaan suunnanmuutosta. Johtajalla tulee olla selkeä

käsitys siitä, mihin suuntaan organisaatiota luotsataan ja siitä, miten ihmisten osaaminen resurssoidaan tasapainoisesti lähitulevaisuudessa. Lisäksi johtajalta vaaditaan stressinhallinnan taitoja ja kykyä kehittyä sekä kehittää uutta. Hänen tulee pystyä kohtelemaan kriisitilanteissa ihmisiä ihmisinä, mutta toisaalta on oltava luja, tiukka ja tinkimätön siinä, mihin suuntaan yritystoimintaa viedään.

”Johtajan täytyy olla asiantuntija...se ei ansaitse auktoriteettia, se on asiantuntemus auktoriteettia...suunnannäyttäjä...johtamisen erilaiset tyylit...stressin sietoa ja jaksamista...kovat tehokkuususkomukset...jos yritys on kriisissä täytyy pystyä muuttamaan suuntaa, ihmisiä tulee kohdella ihmisinä ja pehmeästi...tiukka ja tinkimätön...jos on selvä käsitys suunnasta...vaikka vastavirtaan. Resurssien tasapainoinen käyttö nykypäivän ja tulevaisuuden välillä... johtaja tulee itse kehittyä ja kehittää uutta...” (J2).

Tarvittaessa johtaja voi olla tiukka, mutta silti ihmistä tulee kohdella kunnioitavasti. Muutostilanteissa on usein myös erimielisyyksiä ja konflikteja. Niiden käsittelemiseksi johtaja tarvitsee viestintätaitoja ja vahvoja tehokkuususkomuksia. Voimakas johtajan kasvumotivaatio voi muodostaa hyvän mallin henkilöstölle ja viestittää muutosten merkitsevän ihmisille ongelmien lisäksi suurien oppimisen mahdollisuuksien.

Ihmisten johtamisessa merkittäviä ovat erityisesti luottamus, lähestyttävyyden, uskottavuus ja persoonallinen karisma. Merkittävänä johtajuuden kompetensseina ja piirteinä ovat uteliaisuus ihmisyyttä ja ympäröivää elämää kohtaan, herkkyys kuunnella, innovatiivisuus, avoimuus, esimerkillinen sitoutuminen sekä näkemyksellisyys ja turvallisuuden tunteen luominen. Paperin makuisen mappijohtajuuden aika on yhden haasteltavan case-johtajan mielestä ohi.

”Luottamus on keskeinen...se on näkynyt hyvässä tai se on näkynyt sen puutteena...on iso asia ja sisältää hirveän paljon...jos koko toiminta perustuu luottamukseen...lähestyttävyyden ja uskottavuuden...karisma, joka ei ole aseman valtuutusta, vaan aitoa, persoonallista näkemystä ja osaamista...luoda turvallinen ilmapiiri päivittäisessä elämässä...uteliaisuus...kuunnellaan...pidetään korvat enemmän auki kuin suu, ollaan innovatiivisia ja avoimia...uteliaisuus ympäröivää elämää kohtaan, signaalien ottaminen avoimesti prosessointiin...mappijohtajuus on ohi...asioiden tekeminen tekemisen vuoksi – näkyy, ettei siinä ole sitä tekemisen iloa ja syvyyttä ja intoa johtajalla...on paperin makuista” (J5).

Toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten ennakointi ja muutoksiin reagointi ovat johdolle muodostuvia jatkuvia haasteita. Heikkojen signaalien lukeminen ja ihmisten käyttäytymisen ymmärtäminen muutosten keskellä on erityisen vaativaa. Eräs johtajista toteaa, että organisaatiossa toteutettu muutos on aina johtajansa näköinen: se kertoo siitä, miten vakuuttunut johtaja on kyseisen muutoksen tarpeellisuudesta ja siitä, miten innostavana keulakuvana johtaja pystyy muutoksessa olemaan. Muutostilanteissa, kuten kriisissä, ihmiset ryhtyvät johtajansa ympärille. Luottamus ratkaisee paljolti muutoksen suunnan ja tahdin.

Muutostilanteessa johtajan tulee mennä sinnikkäästi ja vakuuttavasti eteenpäin, mutta se tulee tehdä ihmisistä ymmärtäen. Aluksi muutos voi aiheuttaa organisaatiossa kaaosta, kunnes tunneilmapiiri rauhoittuu ja ihmiset alkavat ymmärtää

muutoksen perusteena olevia faktoja ja suhtautua muutokseen myönteisemmin. Johtajan tunneälytaidot ovat tärkeitä tässä prosessissa.

”Vuorovaikutukseen ja ihmisten kanssa olemiseen kaikilla tasoilla liittyy tunneäly...kyky innostaa ihmisiä aidosti...Jotta pystyttäisiin yhdessä rakentamaan ja kumppanuutta organisaation sisällä, asiakkaissa, verkostoissa, sidosryhmässä...mieluummin soveltaa kuin jalkauttaa tai implementoida...joustavuutta, nopeutta reagoida, ajan hermolla pysymistä...täytyy pystyä tekemään yhtä aikaa...nopeus, reagointikyky ovat äärimmäisen tärkeitä...saa siirrettyä ajattelun organisaation sisälle positiivisena ja haastavana...ettei tule pelkoa...” (J5).

Voimakkaat ja äkkinäiset muutosliikkeet organisaatiossa koettelevat ihmisten sietokykyä ja jaksamista. Johtaja voi yhden haasteltavan johtajan mukaan olla muutospolun pehmentäjä ja loiventaja. Hän voi esimerkiksi muuttaa asioita vain sen verran kerrallaan kuin juuri silloin on tarpeellista ja tehdä sen sensitiivisyydellä ihmisten suhteen siinä määrin kuin on mahdollista. Aina vain pienten tai vain kulloinkin välittömästi tarvittavien muutosten tekeminen ei tietysti ole mahdollista tai järkevää, vaan strategisempikin muutos voi olla paikallaan. Joka tapauksessa ihmisten johtamisessa ja muutosprosessissa korostuu monipuolinen ja tunneälykäs vuorovaikutus, innostaminen sekä kumppanuuksien rakentaminen niin organisaation sisäisissä kuin ulkoisissakin verkostoissa. Soveltamisen taito, joustavuus, nopeus reagoida muutoksiin ja tulevaisuuden visiointi ovat tärkeitä johtamistaitoja muutoksessa selviytymisessä ja muutoksia toteutettaessa. Muutospelko on usein voimakasta, mutta johto voi lieventää sitä esimerkiksi avoimella viestinnällä. Siten ihmiset jaksavat paremmin, eikä into ja halu tekemiseen tuhoudu.

”Meillä on yhteiskunnassa muutospelko...kaikki muuttuu...`olisi kiva, jos yhteen vuoteen ei muuttuis` mikään` -ajattelu...lähdetäänkin siitä, että muutetaan niin vähän kuin mahdollista...ihmiset jaksavat paremmin...ihmisistä saatais` tekemisen into ja halu ulos, eikä tuhottais` sitä sillä, että ihmiset koko ajan pelkää...ei ihmiselle makseta siitä, että ne huolehtii koko prosessista, pitää antaa heille mahdollisuus tehdä työtä, mitä he ovat tulleet tekemään...jos se muuttuu, muutetaan herkästi...ei aina panna kaikkea heti uusiks” (J5).

Ihmisten jaksaminen ja ikääntyminen askarruttaa. Ydinkysymys on, miten saada ihmiset ajattelemaan ratkaisukeskeisesti ja kääntämään uupumus tai tiedonhallinta voimavaraksi?

”...miten saada ihmiset jaksamaan...ihmiset uupuu...tiedonhallinta, miten saa ihmiset ratkaisukeskeisesti miettimään...kääntää se voimavaralähtöiseen ajatteluun...tunnistaisi vaikeimpia kohtia ja kynnyksiä...vähättelemättä ongelmia, herkkyys erilaisille asioille, ennakointikyky, heikot signaalit, tulevaisuuden näkeminen...saada ne käännettyksi toimintaan...tunneäly asiantuntijaorganisaatiossa korostuu” (J6).

Ihmisten johtamisessa vaaditaan yhä enemmän tilannetajua ja toisen ihmisen reaktioiden ja realiteettien ymmärtämistä. Haastateltavien esimiesten mielestä itsekeskeisyys ja oman edun tavoittelu ovat yhteiskunnassa yleisesti lisääntyneet. Yh-

den haastateltavan mielestä näiden ilmiöiden käsittely vaatisi enemmän yksiselitteistä autoritaarista johtamista, koska itsekeskeistä ihmistä on vaikeampi tavoittaa perinteisillä johtamismenetelmillä.

”Julkisesti ei-hyvä käytös on lisääntynyt – vaatisi ’yksioikoista pomottamista’...sellaisen ihmisen tavoittaminen on vaikeampaa perinteisillä menetelmillä...että tulee kuulluksi, ymmärretyksi ja hyväksytyksi – miten tavoittaa ihmiset tulevaisuudessa, sen näkee nuorissa – he tulee ovelle ja ilmoittaa, että näillä ehdoilla mä teen töitä, mutta en mä tee noita ja noita töitä – ja mä tarviin sen verran liksaa tai mä lähden kotiin, saan työttömänä melkein saman...intuitiivisesti tajuaa, kuinka tässä toimitaan...” (J1).

Erään haastateltavan mielestä johtamiskoulutuksessa tulisi käsitellä intuitiota. Intuitiivisuus on merkityksellistä esimerkiksi heikkojen signaalien lukemisessa, yksilön tai kollektiivisten tunnetilojen aistimisessa, henkilöstön rekrytointitilanteissa ja päätöksentekotilanteissa. Yksi haastateltava johtaja kuvaili intuitiivisuutta tietona asiasta, josta ei tiedä tietävänsä. Pohjana tulee kuitenkin olla vahva ymmärrys ja ammattitaito. Haastateltavien mukaan intuitiivisuus on inhimillinen, herkkä aistimus, oivaltava ajatus, joka ilmenee esimerkiksi henkilöstön rekrytointitilanteissa. Läsä ovat aina tunteet ja tietoisuus. Intuitiivisuuteen liittyy vahva tunnelataus.

”Tunne, mikä tulee jostain...sen vain tietää...tämä on oikein; ajatus, oivallus, hiljainen tieto, joka tulee tietoisuuteen...elämän kokemuksen myötä, alat ja asiat, joissa on toiminut, joskus voi jälkikäteenkin tulla oivallus, että on intuitiivisesti hakenut ratkaisua... Kun on rekrytoitu uusia ihmisiä, sellainen intuitio on ihmisestä ollut, että tässä on se oikea, osoittautunut oikeaksi... vaikka paperiltakin katsotaan – ei aina niin hyvä... Elämäkokemuksella on merkitystä...ratkaiseva osuus, ei voi tulla tyhjältä...Elämäkokemus kehittää ja siihen oppii luottamaan...tietoakin pitää olla – mikä on onnenkauppaa...tunnelataus on kaikkein voimakkain...on tullut sellaista käyttöteoriaa hiljaiseen tietoon, tieto on lokeroitunut jäsenyteen ja joskus se tulee sitten ulos...herkkyydellä on merkitystä – inhimillisyydellä hyvinkin suuri merkitys” (J6).

Intuitiivisuuteen sisältyy yksilön keskustelua itsensä kanssa siitä, miltä pohdinnan kohteena oleva asia tuntuu. Haastateltavien johtajien mielestä intuitio on muutoksen tietoa tai tietoa tulevasta. Intuitiiviseen tunnetilaan liittyy levollinen helppous ja tietty sisäinen varmuus asioiden kulusta. Intuitio ei ole analysointia, miten jossakin tilanteessa tulisi käyttäytyä tai miten jokin tilanne tai asia tulisi ratkaista. Intuitio on *‘good feeling’*, joka tulee kokemuksesta, tiedosta ja ymmärryksestä.

”Sen vaan tietää...ei ole sanallinen eikä tiedollinen...ei tietoisesti tiedä, eikä aina tarvitsekaan tietää...muutosten johtamisessa intuitio on voimakkaasti mukana...tieto tulevasta...konkreettisen muutoksen tieto, mitä tapahtuu...miten tämä prosessi menee ihmisten kanssa, sitä hän ei tietoisesti tiedä vielä...Tämä prosessi menee todennäköisesti näin ja niin se menee – tämä tulee takkuamaan, tehdään me mitä hyvänsä...näkee valmiin lopputuloksen...millainen se polku tulee olemaan, sellaiseen varustautuminen ja valmentautuminen...sitä on vaikea analysoida” (J1, J2).

Eräs haastateltava johtaja kuvailee intuitiivisuutta korkea-asteisena osaamisena, johon liittyy oivaltavuus, tiedon yhdistely ja hiljaisen tiedon hyväksikäyttö. Mukana ovat aiemmat kokemukset ja tietopohja, lisänä aavistus tulevaisuudesta. Nuorempana intuitiivisuuden perusteella tehdyt ratkaisut ovat kenties rohkeampia, mutta myös riskialttiimpia. Intuitiivisuuden myötä voi tulla rauha ja varmuus kuunnella asioita ja ihmisiä, uteliaisuus elämälle ja läsnäolo sekä luottamus asioiden hoitumiseen – erilainen ymmärrys. Haastattelussa kyseinen johtaja kertoo tehneensä ratkaisuja intuition perusteella henkilövalinnoissa ja myös investoinneissa. Intuitiivisuus ja luovuus ovat lähellä toisiaan, niiden ilmenemismuodot vain ovat toisenlaiset:

”...alhaalla on korkeatasoiset tiedot ja taidot tai kognitiiviset tiedot, kokonaisnäkemys, ylin on itse motivoitu luovuus...innovatiivinen pitää olla, jotta voi olla intuitiivinen...intuitiivisuus ja luovuus on melkein sama asia, ilmenemismuodot vaan on erilaisia...tunteet ja tietoisuus...yksi on henkilövalinnat, kun tehdään päätöksiä...uusista ideoista, ratkaisuksista, investoinneista, henkilökohtaisessa elämässä vaikkapa sijoituksista...parhaat ovat intuitiivisia...” (J2).

Intuitiivisuutta pidetään myös 'maalaisnäkemysnä' ja 'kuudentena aistina' tai mielikuvina, jotka eivät tule tietoisesti vaan havaintoina ja ajatusvälähdyksinä. Intuitiivisuus on myös herkkyyttä ottaa vastaan hiljaisia signaaleja. Intuitioon luottaminen vaatii rohkeutta erityisesti silloin, kun faktat osoittavat aivan muuta:

”...olet ajatellut – tuo ei ole minun juttu, mutta jokin on ollut takaraivossa monta päivää... pitäsi mennä tuonne...kun menee, huomaa – näinhän tämä oli...se menee heti mielestä pois...et kirjoita toimintakertomukseen...tiettyä herkkyyttä ja rohkeutta ottaa heikkoja signaaleja huomioon...vaikka tilastot ja ennusteet puhuisi mitä...ajatellaan liikeideoita – joku voi tulla sanomaan – tämä toimiala on niin huono – markkinat on niin kyllästyneet, ettei täällä voi onnistua...ei perustu faktaan, tunnistaa mahdollisuuden ja omat voimavarat...tietää, tämä on nyt näin...” (J4).

Haastateltavat case-johtajat ovat luottaneet hyvin paljon omaan intuitioonsa. Eräs heistä on tehnyt valtaosan yrityksensä linjaratkaisuista intuition perusteella. Hänen kertomansa mukaan alitajunta toimii koko ajan intuitiivisesti, oivallus tulee esille sopivan ärsykkeen kohdatessaan ja johtaa spesifisempään ajatteluprosessiin:

”...alitajunta toimii koko ajan...elää omaa elämäänsä...jos se on intuitiivisuuden ääntä – kuuntelen sitä – on minun systeemi – kone toimii siihen suuntaan koko ajan...nautin siitä kehitysdynamiikasta...se johtaa joko alitajunnan tai spesifisempään prosessiin...on kokonaisuus...herkkätuntoisuutta, sisäistä aistillisuutta, hiljaista tietoa” (J3, J4).

Elämänkokemus on intuition lähde: se tuo varmuutta, tietoisuutta ja rohkeutta tehdä ratkaisuja. Mutta; rohkeus voi tuoda mukanaan myös enemmän virheitä ja epävarmuutta. Iän ja elämänkokemuksen myötä kuvaan astuu mukaan analyttisyys ja kokonaisuuden hahmottamiskyky. Erään haastateltavan mukaan intuitiivisuus on tietoisesti ollut taustalla strategioiden laatimisessa ja asioiden ja tilanteiden hoitami-

sessä.

”...nuorempana oli rohkeutta tehdä intuitiivisia ratkaisuja – tuli enemmän virheitä, ei ollut kokemusta lainalaisuuksista tai miten bisnes-logiikat kulkee...rohkeutta, samalla epävarmuutta ja pelkoa, kun on tullut kokemuksia, on tullut varmuutta enemmän kuin rohkeutta – siihen luottaa ja osaa paremmin hahmottaa, ettei jokaisen intuition perään lähde...oppi havainnoimaan...elämänviisaus ja elämäkokemus antaa viisautta – kun hyvä tärinä syntyy, siihen uskaltaa lähteä...” (J5).

Case-johtajien tulkinnan mukaan visionäärisuus, spontaanisuus, systemaattisuus, dynaamisuus, kokemus, hiljainen tieto ja intuitio liittyvät läheisesti toisiinsa. Intuitiivisuus on myös analyttistä, mutta kuitenkin eri tasolla kuin tietoisuus. Intuitiivisuus edellyttää uteliaisuutta, visionäärisyyttä, ajattelukykyä, mielikuvitusta, innovatiivisuutta, spontaanisuutta, systemaattisuutta ja liiketoiminnan johtamisen vaatimaa dynaamista toimintakykyä.

”Hiljainen tieto on kokemusperäistä...siitä kertyy osaaminen ja intuitiivisuus...syntyy vaistoa asioille, uusia impulsseja...vaisto sanoo, että tässä on intuitio...on ollut joku tavoite, ja huomaakin, että kysymys on ihan jostakin muusta, ei riitä, että hoksaa ja antaa mennä – antaa vapauden poiketa omasta tavoitteesta ja toimintasuunnitelmasta...mukaan tulee analyttisyys, jotta se pystytään soveltamaan...on tavallaan intuitiivisuuden ja analyttisyyden vuoropuhelua ajan, muutenhan ei ole kysymys johtamisesta – muutenhan elämä johtaa...” (J5).

Johtajan spontaanit intuitiiviset päätökset voivat haasteltavien case-johtajien mukaan herättää henkilöstössä levottomuutta ja pelkoa, mikäli päätöksiä ei ole ymmärretty tai sisäistetty. Intuitiivisuus on yhden haastateltavan johtajan mukaan 'vaativa laji'; luottamus siihen lähtee johtajan omasta ajattelusta ja tunteista. Johtajan haasteena on saada toiset ymmärtämään intuition perusteella tehtyjä päätöksiä ja ratkaisuja ja luottamaan siihen, että intuitiivinen päätös on oikea ja se täytyy uskaltaa tehdä. Tämä edellyttää riskinottokykyä, mutta kuten yksi haasteltava toteaa, koko yritystoimintaa ei kuitenkaan voi intuition perusteella riskeerata. Iän ja kokemuksen myötä riskinottokyky ja -halu voi kasvaa.

”...spontaanitkin intuitiiviset päätökset ovat herättäneet levottomuutta ja pelkoa...vaativa laji, jos perustellusti luottaa siihen...miten saa muut ymmärtämään siihen, että tämä tuntuu hyvältä...pitää uskaltaa tehdä tämä...edellyttää riskinottokykyä, jos teet intuition perusteella päätöksiä, siinä astuu se kokemus...teet alitajuisesti hallittuja riskejä – et riskeeraa koko firmaa, se on kokemuksen ja iän myötä – on oppinut, että intuitiolla kannattaa tehdä päätöksiä...riskinottokyky lisääntyy, mikä voi olla vaarallista – riskinottohalu lisääntyy...kun siirryin tähän rooliini, siinä oli alitajunta mukana...nyt olen liian isossa ja monista avainhenkilöistä muodostuvassa yrityksessä...on firman kehityksen kannalta vaarallista, jos runtaan kaiken...jos ihmiset ei sisäistä - vetävät käsijarrun päälle...” (J3).

Eräs haastateltavista johtajista on tehnyt suurimmat päätöksensä intuition perusteella. Hän kertoi jättäneensä toteuttamatta joitakin isoja fuusiosuunnitelmia sen

vuoksi, ettei henkilöstö ole ollut henkisesti valmis niihin. Organisaation myöhempien kehitysvaiheiden valossa hänen tekemänsä intuitiiviset päätökset ovat usein osoittautuneet oikeiksi. Haastateltava pohti intuition ja järjen ja analyytisyyden yhteyksiä päätöksenteossa seuraavasti:

”...kun halusin siirtyä hallituksen puheenjohtajaksi, sekin oli intuitiota – se oli järki – ensin intuitio ja sitten järki. Joskus kaduttaa, etten ole tehnyt intuitiivisia päätöksiä, ensin on harmittanut, raivonnut ja suuttunut...valtaosaltaan on ollut oikeita päätöksiä, jos porukka ei ole kypsä, ei se voi onnistuakaan...pidän luotettavana intuition perusteella tehdyjä päätöksiä ja linjaratkaisuja...koostuu monista asioista...millaisia ominaisuuksia ihmisessä on...jos on intuitioaltis – toimii kuitenkin niissä raameissa, mitkä on kokonaisuuden ja pitkäntähtäimen kannalta nähnyt hyväksi ja oikeaksi...muutosjohtamisen asettamia ja bisneksen kehittämisen vaateita” (J3).

Johtaminen vaatii haastateltavan johtajan mielestä suunnatonta nöyryyttä ja itsensä likoon laittamista. Johtajat korostavat, ettei johtajaksi valitseminen tai kutsuminen ole suurta tai hienoa. Johtajan tie voi olla, mutta ei välttämättä ole, 'suuri tie'. Hänen tulee hyväksyä omat inhimilliset rajansa ja olla armollinen itselleen sekä säädellä, järjestää ja kontrolloida toimintojaan (vrt. Ruohotie 2005b). Synnynnäisiä johtajia on harvassa, mutta johtajuuteen voi haastateltavien johtajien mukaan kasvaa. Johtajalta vaaditaan aimo annos kunnianhimoa, joka näyttää perustuvan näyttämisen haluun, pätemiseen liittyvään motivaatioon (*affectance motivation*) tai kasvumotivaatioon (*growth motivation*). Uudet haasteet kiehtovat haastateltavia. Lopuksi eräs johtajista pohtii johtajuuttaan ja johtajan kriteereitä:

”Kyllä se kulminoituu siihen, että johtajaksi nouseminen tai sen hyväksyminen itselleen on haaste...vaatii suunnatonta nöyryyttä ja itsensä likoon panoa...ei ole mitään suurta ja hienoa, jos tulee valituksi tai kutsutuksi johtajaksi, se voi olla hyvin suuri tie ja toisaalta pitää hyväksyä inhimilliset rajansa, pitää kyetä järjestämään toimintansa...kontrollijärjestelmät toimii...inhimillisesti ei revitä itseänsä loppuun – on armollinen – suo itselleen vapaa-aikaa ja virheitä...synnynnäisiä johtajia on varmasti olemassa, mutta ehkä enemmän on synnynnäisiä opinion leader -tyyppisiä...voi olla, että minussa on tällaisia johtajan ominaisuuksia...miten johtajan kriteerit asetetaan...on paljon asioita, joita ei hyvän johtajan tunnusmerkistöön voi asettaa...isojen valintojen teko on valtaosalta tehty intuitiivisesti oikein...en siitä itseäni kurita ja rankaise – mikä on ihmisen ambitiotaso – olen näyttänyt itselleni ja kollegoille, millaisen putiikin olen pystynyt rakentamaan...olen tilanteessa, mitähän sitä alkaisi isona tekemään...elinikäinen kasvu – pitää olla haasteita – joku driver, joka ylläpitää innovatiivisuutta ja dynamiikkaa ja antaa tilaa intuitiolle...Jos on muuten kapaabeli johtaja, kyllä se on kermavaahto kakun päälle...” (J3).

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

6.1 Päätelmiä ja pohdintaa

Yleisiä havaintoja

Tämän tutkimuksen tehtävänä on selvittää, miten johtaminen on yhteydessä henkilöstön motivaatioon, osaamisen kehittymiseen ja toimintastrategioihin, miten johtaminen vaikuttaa henkilöstön emotionaalisiin rakenteisiin sekä siihen, millaisia tunneällyn kompetensseja muutosjohtamisessa tarvitaan. Muutosmekanismiksi tutki- ja esittää transformationaalisuuden, tunneälytaidot ja oppimisen.

Toimintaympäristössä ilmenevät muutokset heijastuvat organisaatioon monella tavalla. Ne vaikuttavat luonnollisesti myös johtamiseen ja johtaminen puolestaan on yhteydessä siihen, miten henkilöstö kokee muutoksen. Johtajuus pohjautuu memminpuoliseen sosiaaliseen vuorovaikutusprosessiin, jonka yksi tehtävä on aikaansaada laadullista muutosta osapuolten ajattelussa, toimintatavoissa, asenteissa, arvoissa ja osaamisessa.

Syvällisen, intellektuaalisen, muutoksen prosessi on yksilöllinen. Yksilöllisen muutoksen edistäjänä johtajalta edellytetään paljon. Häneltä vaaditaan sosiaalista tietoisuutta: eläytymiskykyä, ryhmä- ja yhteistyötaitoja, kannustavuutta ja kykyä virittää muutoksia (ks. Bass & Avolio 1994). Samalla johtajalta vaaditaan emotionaalista itsetietoisuutta: hyvää itsetuntemusta ja itseluottamusta. Lisäksi tarvitaan vielä toisen ihmisen kohtaamisen taitoa, erilaisuuden ymmärrystä, aitoa läsnäolemistä, kuuntelutaitoa ja intuitiivisuutta. Kaiken taustalla on jatkuvan inhimillisen ja ammatillisen kasvun ajatus.

On selvää, että johtamisella on merkittävä inhimillinen funktio. Samalla johtamisella on tärkeä rooli ammatillisen kasvun edellytysten luomisessa. Erityisen selvästi tämä on nähtävissä asiantuntijaorganisaatioissa: asiantuntijat eivät enää tyydy suorittavan objektin rooliin ja tuloksetekovälineiksi. He ovat tietoisia oman osaamisensa arvosta ja odottavat ihmiskeskisempää johtamista. Aktiiviteettien johtamisen ohella korostuvat johtamisen sosiaaliset prosessit ja niiden tuottamat merkitykset yksilön elämismaailmassa (vrt. Lord & Smith 1999; Beairsto ym. 139; Ruohotie 2000, 282–283).

Käsillä olevassa tutkimuksessakin nousi esille se, että johtaminen on yhteydessä henkilöstön motivaatioon, toimintastrategioihin ja osaamisen kehittymiseen monin tavoin. Johtamisen yhteyttä edellä mainittuihin seikkoihin voidaan tarkastella eri osatekijöistä muodostuvassa kategorioiden hierarkiassa, joka on tämän tutkimuksen merkittävä tutkimustulos (taulukko 6). On kuitenkin huomattava, että kuvauskategorioiden esitetyt johtamisen osatekijät eivät ole selkeästi rajattavissa toisistaan, todellisuudessa ne menevät limittäin ja päällekkäin. Näin ollen kuvauskategorioita ei voida tulkita pelkästään hierarkisesti. Kuvauskokonaisuus kuitenkin jäsentää kohdeorganisaation johtamista ja johtajuutta esimerkinomaisesti. Ylemmän tason kategoriat muodostavat laajempia ja eksplisiittisiä, havaittavissa olevia, prosesseja ja niissä ilmeneviä mekanismeja. Alemmat kuvauskategoriat puolestaan kuvaa-

vat yksilön implisiittisiä prosesseja ja niissä tapahtuvia mekanismeja. Tämä tarjoaa mahdollisuuden tarkastella johtamista systeemisenä kokonaisuutena. Kategorioiden väliset yhteydet jäävät usein tunnistamatta tai huomioon ottamatta.

Kategorioiden osatekijöitä ja niiden välisiä yhteyksiä voidaan tarkastella kolmella eri tasolla; kontekstuaalisuus, uudistuva työ ja emotionaaliset rakenteet. Tasot mahdollistavat tarkastelun siirtymällä rationaalisesta johtamisesta myös tunteet huomioon ottavaan johtamiseen. Tämä tekee helpommaksi ymmärtää johtamisen yhteyttä henkilöstön jäsenten motivaatioon, toimintastrategioihin ja osaamisen kehittämiseen.

Johtamisen tulisi tuottaa organisaation kontekstissa mahdollisuuksia, joissa yksilö voi toteuttaa itseään ja tarpeitaan kaikilla tarvehierarkian tasoilla. Erityisen tärkeitä ovat korkeamman tason tarpeet: persoonalliset ja emotionaaliset tarpeet. Toiminnan ja aktiviteettien johtaminen luo perustan johtajuudelle. Voidaan ajatella, että johtaminen kehittyy johtajuudeksi, jos johtaja auttaa johdettavia siirtymään perustarpeiden tyydyttämisestä persoonallisten tarpeiden tyydyttämiseen.

Muutos edellyttää uuden oppimista. Syvälinen muutos vaatii ajattelumallien muuttumista ja on sidoksissa transformationaalisuuteen: transformationaalisuuden johtamisessa on tarkoitus nimenomaan edistää ja luoda mahdollisuuksia uusien ajattelumallien rakentumiselle yksilön konatiivisissa, kognitiivisissa ja affektiivisissa rakenteissa (ks. Ruohotie 2004a). Uusien ajattelumallien voidaan ajatella kumpuavan merkityksistä. Merkitykset taas nousevat esille tunteista ja havainnoista ja merkitysten muuttuminen on osittain johtamisen tuottamien tunnehavaintojen ja kokemusten tulosta. Yhtenä hyvän johtamisen tuloksena voidaan pitää merkitysten ja oivaltavien oppimiskokemusten synnyttämiä elämyksiä, jotka vapauttavat voimavaroja ja luovat työn ja oppimisen iloa. Nämä puolestaan luovat edellytyksiä työn mielekkääksi kokemiselle ja työhyvinvoinnille.

Teoreettisessa viitekehyksessä esitettiin yksilön oppimisen ja organisationaalisen oppimisen lähtökohdaksi yksilölliset merkityskokemukset. Ne ovat yhteydessä johtamisen sosiaalisiin prosesseihin. Johtamisen sosiaaliset prosessit vaikuttavat yksilö- ja kollektiivisen tason merkitys-, kognitiivisten ja reflektiivisten prosessien välityksellä oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen. Kollektiivinen transformationaalinen oppiminen korostaa kognitiivisten ja metakognitiivisten taitojen kehittymistä ja asiantuntijoille tyypillistä intellektuaalista toimintaa, joka parhaimmillaan kumuloituu organisationaaliseksi osaamiseksi.

Organisaation osaaminen ja osin sen kehityspotentiaali rakentuvat siellä toimivien yksilöiden uudistavan oppimisen tuotoksiin. Kollektiivisten prosessien kautta tuotokset muodostuvat organisaation osaamiseksi. Syvälinen oppiminen, uusien ajattelumallien ja toimintatapojen luominen edellyttävät kolmesilmukkaista oppimista. Erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa – jollainen tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio on – yksi johtamisen menestystekijöistä on oman alan vahva tiedollinen hallinta. Yhtä tärkeänä kohdeorganisaatiossa nähdään jaettu asiantuntijuus. Tämä tarkoittaa paitsi kollektiivista, myös kahdenvälistä asiantuntijuuden jakamista johtajan ja asiantuntijan välillä. Johtamisen haaste on se, kuinka uusien ajattelumallien ja toimintatapojen luomisen prosessit voidaan tehdä mahdollisiksi siten, että ne tavoittavat kaikki kolme oppimisen tasoa.

Joku kokee muutoksen mahdollisuutena kehittää organisaation tai omaa toi-

mintaansa. Joku toinen taas kokee muutoksen turvallisuutta uhkaavana, voimavaroja ja aikaa vaativana rasitteena. Tällaisessa tilanteessa johtajan tulisi oivaltaa, millä tavalla hän kohtaa muutoksen aiheuttaman epävarmuuden ja asenteet sekä miten hänen tällöin tulisi toimia organisaation tunne kentässä. Tunne kentällä tutkija tarkoittaa organisaatiossa vallitsevaa yleistä tunnetilaa ja ilmapiiriä, joihin vaikuttavat johtamiskulttuuri, arvot, asenteet, työyhteisön jäsenten keskinäinen arvostus ja kunnioitus, ihmisten väliset vuorovaikutussuhteet, tapa kommunikoida, sekä työhön sitoutuminen myös tunnetasolla.

Yksilön kokemat tunteet vaikuttavat siihen, mikä on hänen sitoutumisensa aste organisaatioon, miten hän motivoituu tehtävänsä tai itsensä kehittämiseen. Tämän vuoksi johtajan tulisi tunnistaa myös tunteisiin vaikuttavat tekijät niin yksilötasolla kuin kollektiivisesti. Johtajuuden lisäksi henkilöstö odottaa johtajalta henkistä kypsyyttä ja inhimillisyyttä. Johtajuus on sidoksissa johtajan persoonaan, emotionaaliseen itsensä johtamiseen ja henkisen kypsyyden asteeseen (esim. Johnson 1989; Senge 1994; Strömmer 1999). Johtajalla tulee olla kykyä ajatella ja eritellä tietoa, tunteita ja asenteita (vrt. Johnson 1989).

Transformationalisuus johtamisessa perustuu sisäisen voimaannuttamisen mahdollistamiseen. Nyt käsillä olevan tutkimuksen, kuten jo aiempien tutkimusten, perusteella myös toimintaympäristön olosuhteilla on merkitystä voimaantumisen prosessissa (vrt. Siitonen 1999; Herrenkohl 1999; Ruohotie & Nokelainen 2002; Korpelainen 2005). On kuitenkin huomattava, että toista ei voi voimaannuttaa, ei myöskään motivoida. Voimaantumisen prosessit ovat yhteydessä omaan haluun, tahtoon, sisäiseen motivaatioon, päämääräasetantaan, tarpeisiin, odotusarvoihin, omiin tehokkuususkomuksiin ja itseluottamukseen. (vrt. Siitonen 1999; Snow ym. 1996; Ruohotie 2000.) Viime kädessä yksilön on otettava itse vastuu omasta kehittymisestään ja motivaationsa säilymisestä. Organisaation ja johdon taholta siihen voidaan luoda puitteet ja mahdollisuudet, mutta motivaatio joko syntyy tai ei synny yksilössä itsessään. Sen edellytyksenä ovat luottamus, avoimuus, toisen ihmisen tasavertainen kohtaaminen, arvostaminen ja oikeudenmukaisuus.

Juutin (2008) mukaan luottamuksellinen vuorovaikutus rakentuu rehellisyydestä ja kohteliaisuudesta; sanojen ja tekojen on vastattava toisiaan. Luottamus ei toteudu, jos mahdollisuus myönteisten merkitysten toteutumiseen tukahtuu. Tukahduttavaa voi olla johtajan valta-aseman ja auktoriteettiaseman liiallinen korostaminen, uhkailu ja epäoikeudenmukaisuus. Asiantuntijaorganisaatiossa johtajuuden tulee perustua mieluummin asiantuntijavaltaan kuin aseman tuomaan auktoriteettiin.

Johtajan tulee antaa jokaiselle henkilöstön jäsenelle mahdollisuuksia esittää ja toteuttaa uusia ideoita ja innovaatioita sekä kokeilla luovaa ongelmanratkaisua ja omista ajatuksista poikkeavia ideoita (vrt. Ruohotie 2005b) ilman vähättelyä tai ylimielisyyttä. Yhdenkään työntekijän ei tulisi joutua taistelemaan tai puolustamaan olemassaoloaan organisaatiossa selviytyäkseen työssään (vrt. Juuti 2005; 2008). Johtaja ansaitsee henkilöstönsä luottamuksen vain kohtelemalla kaikkia ehdottoman oikeudenmukaisesti, tasapuolisesti ja arvostavasti. Sen ohella syntyy työyhteisössä myös luottamus (ks. LMX-teoria).

Tutkimuksessa haettiin vastausta myös siihen, millaiset johtamisen tunneälyn valmiudet ovat merkityksellisiä transformationaalisuuden näkökulmasta. Casejohtajien haastatteluissa korostui intuitiivisuus merkittävänä, emotionaalisenä joh-

tamiskompetenssina. Intuitiivisuus ja innovatiivisuus ovat yhteydessä toisiinsa. Intuitiivisuuteen liittyvät visionäärisyys, näkemyksellisyys, kyky hahmottaa kokonaisuuksia ja kyky vaikuttaa ihmisiin. Intuitiivisuus viittaa piirreteoreettiseen lähestymistapaan, jota Foold (1999) pitää yhtenä systeemiälykkyyden osatekijänä. Muutos-tilanteissa johtajan tulisi pystyä hahmottamaan myös intuitiivisesti toiminnallisia kokonaisuuksia; ihmisten ja asioiden välisiä vaikutussuhteita.

Johtaminen ja johtajuus organisaation kompleksisessä kokonaisuudessa

Organisaation suorituskyky muodostuu kompleksisesta kokonaisuudesta, jota voidaan tarkastella osien avulla. Tässä kokonaisuudessa organisaation toimintaympäristön muutoshaasteet, toiminnan ja henkilöstön johtaminen ovat suhteessa toisiinsa muodostaen kokonaisuuden, jossa johtamisella on merkittävä funktio. Organisaation toiminnan johtamisessa olennaisia ovat kokonaisuuden abstrakti hahmotamiskyky, looginen päättelykyky ja valmiudet tehdä päätöksiä sekä niiden konkretisointi yksilötasolle saakka. Toiminnan johtaminen ei kuitenkaan yksin riitä. Organisaation kokonaisuus käsittää ihmiset, heidän toimintaansa ohjaavat ajattelumallit, inhimillisen pääoman, persoonallisuuden ja yksilölliset resurssit, jotka tuottavat organisaation tarvitsemää pääomaa: tuotteita, palveluita tai asiantuntemusta.

Organisaation johtamista koskevat tulkinnat luodaan yhteisissä työkonteksteissa. Johtamisesta tehtyjen yksilöllisten tunnehavaintojen ja muodostuneiden merkitysten kautta johtamista tulkitaan työyhteisössä joko myönteisesti tai kielteisesti. Myönteisten merkitysten ja niiden synnyttämien kokemusten tuloksena sitoutuminen organisaatioon joko vahvistuu tai heikkenee.

Kohdeorganisaation henkilöstö korostaa jaettua asiantuntijuutta. Se luo mahdollisuuksia hiljaisen tiedon jakamiseen, ammatilliseen kasvuun ja yhteisen ymmärryksen syventämiseen ja siinä piilee mahdollisuus tuottaa organisaation tarvitsemää älyllistä synergiaa.

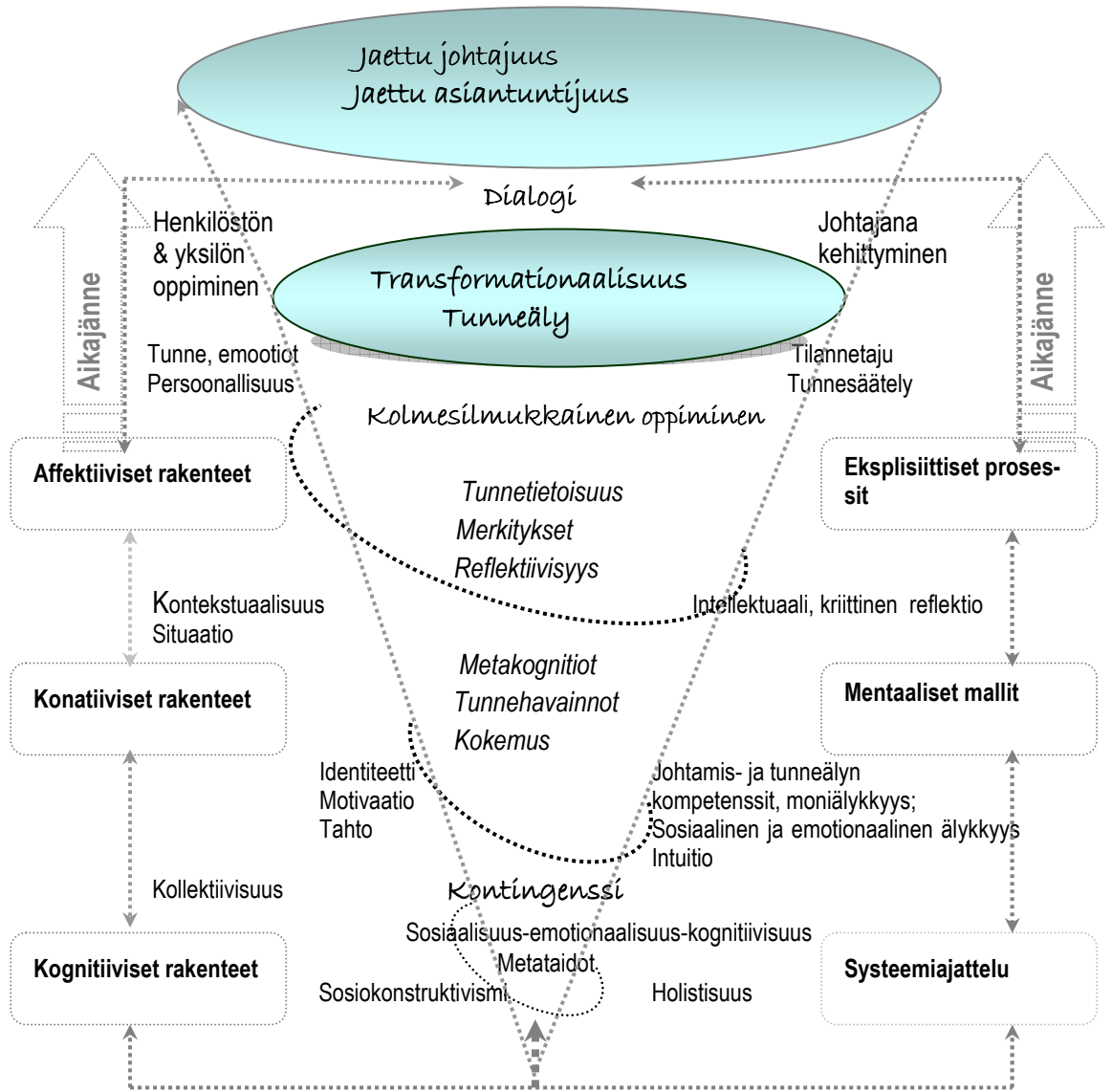
Pelkkä ajattelu, tietämys ja osaaminen eivät kuitenkaan riitä siihen, että yksilö muuttaisi käyttäytymistään. Vasta kun tunnetietoisuus, tunnehavainnot ja merkitykset ovat mukana ajattelussa, voi tapahtua sitoutumista uudistavaan muutokseen. Tunteen alueella tapahtuvan sitoutumisen vaikutuksesta ja mielenkiinnon syvyydestä voi konatiivisen rakenteen (motivaation ja tahdon) alueella tapahtua pieniä tekoja muutoksen suuntaan. (vrt. Petäjä & Koponen 2002; Polo 2008.)

Ongelmia voi ilmetä silloin, jos esimiehellä ei ole taitoa soveltaa organisaation julistamia arvoja ja strategioita omassa ajattelussaan tai johtamistoiminnassaan tai jos hänellä ei ole kykyä viestiä niistä ymmärrettävästi henkilöstölleen. Samoin vaikeuksia voi tulla, jos esimies ei tiedosta, etteivät organisaation arvot ole aina samat kuin yksilön arvot. On merkityksetöntä korostaa organisaation arvoina esimerkiksi luottamusta tai henkilöstön hyvinvointia, jos itse ei toimi näiden arvojen edellyttämällä tavalla.

Case-johtajien kertomuksista oli tunnistettavissa osallistuva johtamistyyli, mikä viittaa kontingenssiteoreettiseen lähestymistapaan ja ajatukseen jaetusta johtajuudesta. Tilannepainotteisessa johtamisessa johtaja muuntaa joustavasti johtamistyyliään tilanteesta toiseen. Osallistuvassa johtamistyyllisessä johtaja ottaa huomioon

työntekijöiden erilaiset mielipiteet ja tavoitteet. Tämän edellytyksenä on yhteinen kriittinen reflektointi ja vastavuoroisuus, joka perustuu dialogiin. Aito dialogisuus toteutuu vain, jos siinä ilmenee hyväksyntä, kuunteleminen, avoimuus, joustavuus, keskustelun tarve, motivaatio ja ymmärrys sekä empatia. Emotionaalisuutta ilmentävät osallisuus ja välittäminen, luottamus, kunnioitus, arvostus, henkinen läheisyys ja hyvä tahto toisia kohtaan. Vuorovaikutuksen tulee olla molempia osapuolia hyödyttävää. Kehittävän vuorovaikutuksen ja jaetun asiantuntijuuden tuotoksena voidaan olettaa, että myös motivoituminen ja sitoutuminen työhön ja organisaatioon paranevat. Samoin on syytä olettaa, että niiden tuloksena yksilöllinen ja kollektiivinen osaaminen kehittyvät.

Tutkijan laatima synteesi kuviossa 23. auttaa lukijaa hahmottamaan transformationaalisuuden, tunneälyn, uudistavan oppimisen ja jaetun johtajuuden ja -asiantuntijuuden synteisiä johtamisen kontekstissa tutkimuksen viitekehyksen ja tutkimustulosten valossa.



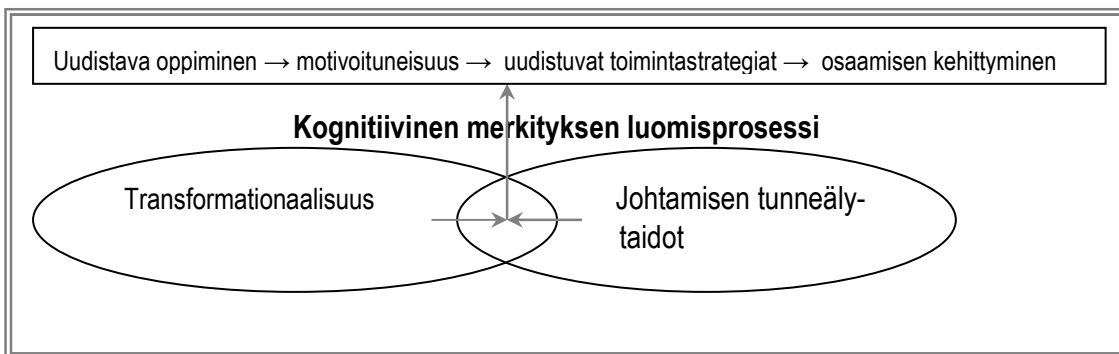
Kuvio 23. Transformationaalisuus, tunneäly, uudistava oppiminen, jaettu asiantuntijuus ja -johtaminen.

LMX-teorian (vrt. Graen & Cashman 1975) valossa voidaan pohtia: Mikä on työntekijän ja johtajan välisen suhteen merkitys jaetussa asiantuntijuudessa ja -johtajuudessa ja mitkä tekijät edistävät niiden laadullista kehittymistä?

Transformationaalisuus ja tunneäly johtamisessa – uudistavan oppimisen prosessin ja uutta luovien merkitysten mahdollistajana

Tutkimuksen viitekehyksessä esitetty tutkijan laatima sovellus Järvisen ym. (2002) kehittämästä mallista pyrki kuvaamaan uudistavan oppimisen prosessien ja johtamisen yhteyttä tässä tutkimuksessa. Prosessien keskeiseksi mekanismiksi esitettiin transformationaaliset prosessit. Tutkijan tulkinnan mukaan transformationaalisuuden ja johtamisen tunneälytaitojen integraatio parhaimmillaan käynnistää prosessin, jota voidaan kuvata yksilön ajattelussa tapahtuvaksi *kognitiivisen merkityksen luomisprosessiksi*²³. Tällä tutkija tarkoittaa sitä, että yksilön asialle, toiminnalle, tehtävälle tai asialle antama merkitys, tunnehavainto, (aiempi) kokemus, tunnetietoisuus, järkeily, tahtotila, (meta-)ajattelu ja kriittinen reflektointi tuottavat mahdollisesti uuden merkityksen, jonka perusteella uusi ajattelumalli tai oivallus tulevat mahdolliseksi. Uusi ajattelumalli tai oivallus ohjaa yksilön valintoja, toimintastrategioita ja käyttäytymistä, jotka suuntaavat uudistavaan oppimiseen.

Tutkijan tulkinnan mukaan transformationaalisuuden syntymisen edellytyksinä ovat toisen tunnetilan tiedostaminen ja oivallus siitä, kuinka tulisi mukautua samalle 'aaltopituudelle'. Mukautumisella tutkija tarkoittaa pyrkimystä ymmärtää tuon toisen ajattelumalleja ja merkityksiä. Siten johtamisen tunneälytaidot ovat keskeisiä merkitysten luomisen prosessissa. Johtamisen sosiaalisilla prosesseilla on tulosten mukaan yhteys paitsi yksilön myös kollektiivisiin merkityksiin. Tämän perusteella tutkija esittää johtamisen *transformationaalisena tunneälyjohtamisena*. Seuraava kuvio 24. havainnollistaa tässä tutkimuksessa esitetyn transformationaalisuuden ja johtamisen tunneälytaitojen integraation, jonka tuotoksena kognitiivinen merkityksen luomisprosessi tulee mahdolliseksi.



Kuvio 24. Transformationaalisuuden ja johtamisen tunneälytaitojen integraatio kognitiivisessa merkityksen luomisprosessissa.

²³ Tietämiseen liittyvä toiminto, joka voi liittyä mieleen (ajattelu), kehoon (havaintojen teko) tai sosiaaliseen asetelmaan (kommunikointi) (Enkenberg 1998). Sosiaalinen kognitio viittaa prosessiin, jonka aikana useat ihmiset jakavat tietoon, suunnitelmiin ja tavoitteisiin liittyviä kognitiivisia resursseja saavuttaakseen jotakin, jota yksittäinen ihminen ei pystyisi toteuttamaan. (Seitamaa-Hakkarainen ja Hakkarainen 2009/elektroninen lähde.)

Kognitiivisen luomisprosessin tuotoksena syntyneen merkityksen laatu²⁴ ratkaisee, mikä on motivoituneisuuden aste, millainen on tahtotila, millaisia mahdollisia uudistuvia toimintastrategioita yksilö valitsee, millaisen arvon hän asettaa muutoksohteelle ja millä intensiteetillä hän ponnistelee osaamisensa kehittämiseen.

Prosessien tuotokset ohjaavat myös osaltaan yksilön valitsemia toimintastrategioita. Valinnat voivat olla organisaatiolle joko edullisia tai epäedullisia riippuen siitä, millaisia merkityksiä tai merkitysperspektiivejä asiasta tai toiminnasta yksilölle syntyy. Mikäli organisaatiossa on vahva muutoshalu ja yhtenäinen käsitys tarkoituksenmukaisesta tulevaisuuden suunnasta, on kyse ideaalitalanteesta. Silloin organisaation jäsenet ovat taipuvaisia toimimaan itseohjautuvasti ja innovatiivisesti.

Johtajan tulee ottaa huomioon se, että organisaatiossa jokaisen yksilön omat toiveet ja tavoitteet ovat tärkeitä päämäärään ohjaavia suunnannäyttäjiä ja voimavaroja. Juuri jokaisen yksilön tavoitteiden ymmärtäminen edellyttää johtajalta tunneälytaitoja. Johtamisen vuorovaikutuksessa tulee pyrkiä löytämään molemmille yhteisiä merkityksiä. Sen seurauksena yksilön ja organisaation tavoitteet voivat samansuuntaistua. Henkilöstö näyttää odottavan johtajalta herkkyyttä ja tilannetajua; kykyä havaita muutoksia ja odotuksia paitsi toimintaympäristössä myös yksilön muutostarpeissa ja odotuksissa. Sen vuoksi johtamisessa tulee ottaa huomioon myös *pehmeät arvot* rationaalisten *kovien*, arvojen rinnalla.

Haastateltavien mukaan myönteiset merkitykset näyttäytyvät työn kokemisena mielekkäänä, onnistuneina oppimiskokemuksina, henkilökohtaisina arvostuksina ja urakehityksinä. Tämän mukaan keskeistä johtamisessa ovat innostava ja kannustava ohjaus ja valmennus sekä työtehtävien delegointi ja osaamisresurssien tarkoituksenmukainen kohdentaminen.

Osaamisen kehittämisessä tärkeitä asioita ovat vaikutusmahdollisuudet omaa työtä koskeviin päätöksiin, työkokonaisuuksien hallinnan tunne, vastuun ja vapauden tasapaino, itsenäisyys ja luovuus sekä työn sisältö. Syvälinen uudistava muutos mahdollistuu mentaalisten muutosprosessien myötä. Bayes-riippuvuussuhdemallissa oppimisen taidot ovat sidoksissa itsensä johtamiseen; kasvuo-orientaatioon, organisointitaitoihin ja hahmottamiskykyyn, yksilön oman mielen ja toiminnan hallintaan sekä hänen valmiuteensa mentaalisten mallien muutosprosessiin. Johtajan tulisi virittää toisia reflektoimaan ja innostaa heitä uusien ajattelumallien luomiseen. Johtamisen tuotoksena voidaan olettaa – yksilön oppimis- ja kehittymispotentiaalista riippuen – tapahtuvan merkitys- ja tunneperspektiivien muutosta. Tämän edellytyksenä on vastavuoroinen, avoin ja rehellinen, mutta rakentava palaute. Liiallinen tai ylikorostunut kiitoksen viljely saa kuitenkin aikaan ärtymystä, eikä tuota positiivisia merkityksiä.

Tutkimuksen tuloksena voidaan tiivistäen todeta, että johtaminen on yhteydessä työntekijän motivaatioon, toimintastrategioihin ja osaamisen kehittämiseen emotionaalisten rakenteiden välityksellä. Johtamisen sosiaalisilla vuorovaikutusprosesseilla on siis vaikutusta siihen, millaisia merkityksiä johtaminen eri tilanteissa yksilölle tuottaa tai millaisena johtaminen ymmärretään.

²⁴ Tässä yhteydessä laadulla tarkoitetaan sitä, että kognitiivisen tason muutos on positiivinen.

Onko esimies-alainen -ajattelu aikansa elänyt?

Kasvuorientoituneen johtamiskulttuurin ja jaetun johtajuuden luonteen mukaan ei ole olemassa alaisia (vrt. *alamaisia*). Asiantuntijaorganisaatioissa ei tulisi olla esimies-alainen tai johtaja-alainen -asetelmia: tulisiko esimies-alainen -ajattelu romuttaa? Tarvitaanko johtajia lainkaan? Ruohotien (2000) mielestä johtajia ja esimiehiä tarvitaan kuten ennenkin. Heidän tehtävänsä ja roolinsa vain ovat muuttumassa. He voivat muokata henkilöstönsä jäsenten kognitiivisia rakenteita, esimerkiksi arvoja, identiteettiä, minäkäsityksiä, tehokkuususkomuksia (Ruohotie 2000, 275) ja merkitysrakenteita.

Kun johtamisen luonne muuttuu, olisiko mielekkäämpää puhua henkilöstöketjusta, jossa työskentelee oman tehtäväalueensa asiantuntijoita? Organisaatiossa on jokaisella kokonaistavoitteen kannalta merkittävä, arvokas ja elintärkeä tehtävä ja rooli. Johtajan tehtävään nimetyn henkilön tärkein tehtävä on luoda ja mahdollistaa toimintaedellytykset muulle henkilöstölle. Palkkauksen tulisi perustua asiantuntijuuteen, ei hierarkiseen arvoasemaan. Asiantuntijoilla saattaa olla jopa enemmän johtamisosaamista kuin johtajaksi nimetyllä. Asiantuntijoilla voi olla arvokasta ja monipuolista osaamispääomaa tai sellaisia persoonallisia ominaisuuksia, joita johtajaksi nimetyllä ei välttämättä ole.

Hierarkisessa valta-asemassa johtaja voi usein korostaa liiaksi auktoriteettiään. Asemansa suomin valtuuksin hän saattaa uhkailla tai toimia epäoikeudenmukaisesti. Työntekijä taas ei välttämättä rohkene antaa hänelle kriittistä palautetta, koska pelkää esimiehen kostoa. Seurauksena voi olla sosiaalisen hylätyksi tulemisen pelko tai huoli oman arvostuksen alenemisesta esimiehen ja kollegojen silmissä. Tällaisessa tilanteessa johtajan tulee arvioida uudelleen, millaista luottamusta ja arvostusta hän todellisuudessa herättää henkilöstön keskuudessa.

Johtajan on *ansaittava* työyhteisössä jokaisen yksilön luottamus teoilla, ei vain puheilla. Vasta kun luottamus on rakentunut, voidaan siirtyä avoimeen, luottamukselliseen, vastavuoroiseen, arvostavaan ja vapautuneeseen vuorovaikutukseen. Tämä tarkoittaa avautumista dialogille, jossa osapuolet tiedostavat ja pyrkivät ymmärtämään toistensa merkityksiä ja ajattelumalleja. Tämä edellyttää osapuolilta halukkuutta ylittää joustavasti rajoja, joita asema ja rooli organisaatiossa asettavat omalle identiteetille.

Perinteinen johtamisen paradigma on sallinut johtajan roolissa toimivan henkilön korostaa valta- ja auktoriteettiasemaansa monilla - epäeettisilläkin tavoilla, joita ei useinkaan ole kyseenalaistettu. Tänä päivänä tilanne on toinen, kun ihmiset ovat vähitellen koulutuksensa ja yhteiskunnallisten muutosten myötä oivaltaneet oman työnsä ja osaamisensa arvon organisaatiossa. Asiantuntijaorganisaatiossa ihmiset ovat yleensä hyvin omanarvontuntoisia. He odottavat, että heidän ajatteluaan, tietämystään ja osaamistaan arvostetaan.

Johtajan tulee uskaltaa asettaa toimintansa alttiiksi myös kritiikille ja muutosvastarinnalle. Pitää muistaa, että kaikki henkilöstön jäsenet eivät ole valmiita muutokseen. Erityisen ongelmallinen muutostilanne on silloin, jos johtaja tai esimies itse ei ole valmis muutokseen. Epävarmuutta ja pelkoa voivat myös aiheuttaa ne tilanteet, joissa esimies turvautuu roolinsa tuomaan valta-asemaan ja pitää itsepäisesti kiinni omasta ajatuksestaan ainoana oikeana. Silloin asiantuntija saattaa toimia

oman päänsä mukaan, vaikka asia olisikin ristiriidassa johtajan ajatuksen tai määräyksen kanssa. Hierarkisessa asetelmassa tähän menettelyyn sisältyy suuri riski: *alamainen* voi menettää suosionsa auktoriteetin silmissä tai *esimies* voi kokea asiantuntijan uhkana, joka pitää eliminoida tavalla tai toisella. Tästä tilanteesta pitäisi päästä kohti tasavertaista ja kehittäväää ja voimaannuttavaa vuorovaikutusta.

Transformationaalisen tunneälyjohtamisen piirteet ja tyyli

Transformationaalinen tunneälyjohtaminen voidaan ymmärtää intellektuaalisena, emotionaalisenä ja metakognitiivisena prosessina. Tämä prosessi on dynaaminen ja sidoksissa erilaisiin kontingenssitekijöihin. Transformationaalisessa tunneälyjohtamisessa ilmenevät moniälykyys, systeemiälykyys, sosiaalinen, emotionaalinen ja kognitiivinen älykyys sekä intuitiivinen oivalluskyky. Oikein ja eettisesti ymmärrettyinä nämä luovat perustaa inhimilliselle johtamiselle.

Rajan vetäminen johtamisen ja johtajuuden välille on veteen piirretty viiva. Käytännössä johtamisen aktiviteetit ja johtaminen sosiaalisena prosessina kietoutuvat jatkuvana prosessina toisiinsa. Tilannetekijöistä riippuen niiden painotukset vain ovat erilaisia. Tulosten perusteella ihmiset odottavat realistisen johtamisen ohella ihmiskeskeistä asennetta johtamisessa.

Tunneälyjohtaminen on osa organisaation toiminnan johtamisen kokonaisuutta, jossa merkittävän osan muodostavat organisaatiossa toimivat ihmiset, heidän tarpeensa ja asiantuntijuutensa. Ihmisten johtamisessa tulevat korostumaan yhä enenevässä määrin johtamisen eettisyys, inhimillisyys, persoonallisen ja yksilöllisen kasvun arvostus, henkinen joustavuus ja herkkyyys havaita heikkoja signaaleja.

Haastateltavien lausumista kävi ilmi, että muutoksen aiheuttamassa epävarmuudessa johtajalla tulee olla erityisesti tunneälyä ja intuitiivisuutta. Johtajan tulee ymmärtää tunteet osana organisaation kokonaisuutta ja miten ne vaikuttavat sen menestymiseen. Organisaation toiminnan kokonaisuuteen kuuluvat luonnollisesti talous-, tulos- ja laatuvaatimukset, tehokkuus, business-toiminta, asiakas- ja muutosten läpivieminen. Tunneälyjohtaminen ei sulje niitä ulkopuolelle.

Perinteistä johtamista ihannoiva johtamismentaaliteetti ei enää vie – varsinkaan – asiantuntijaorganisaatioita menestykseen. Asiantuntijaorganisaatioissa ihmiset tulevat vaatimaan muutosta, mikä epäonnistuessaan synnyttää `aivovuotoa` ja osaamisvajetta ja siten organisaation kapasiteetin heikkenemistä. Käskyttävä, kontrolloiva tai määräävä johtamistyyli ei kannusta henkilöstöä tehokkaaseen työskentelyyn tai motivoi heitä. Nämä johtamistyyli saavat aikaan ärtymystä, uupumusta, defensiivisyyttä, vihostusta, ja epäarvostusta niin johtajaa kuin organisaatiota kohtaan. Huonosti motivoituneen henkilön on vaikea osallistua oman työnsä ja sen lähiympäristön kehittämiseen, joka on kuitenkin organisaatioiden menestyksen avain.

Johtaminen on palvelutehtävä. Tämä vaatii perinteisten johtajan roolien kyseenalaistamista. Haastateltavien kuvailemana hyvä johtaja on turvallinen ja empaattinen auktoriteetti. Hän on aktiviteettien mahdollistaja, organisoi ja edellytysten luoja, mutta asenteeltaan henkilöstön palvelija. Palvelutehtävään kuuluu tasa-puolinen työnjako, mahdollisuuksien luominen työn tekemiselle, tehtävien kohdentaminen yksilön vahvuuksien mukaan sekä osaamista uudistavien prosessien tuke-

minen. Joseph ja Winston (2005, 15) ovat todenneet, että organisaatioissa, joissa on palvelevaa johtajuutta, on korkeampi luottamustaso.

Aktiviteettien johtamisessa haastateltavat arvostavat toiminnan organisoijaa, demokraattista tilannejohtajaa sekä realistista ja jämäptä johtajaa. Henkilöstö kokee nämä johtamistyyliä toimintaansa tukevana. Asiantuntijoiden ja inhimillisten voimavarojen johtamisessa tärkeitä tekijöitä ovat kehityssuunnan määrittäminen yhdessä työntekijän kanssa, osaamisen jakaminen ja voimavarojen tukeminen. Esimiesten huolenaihe on se, kuinka jakaa asiantuntijuutta, valtaa ja vastuuta, mutta samalla varmistaa työntekijöiden jaksaminen. Iso haaste johtajille on se, kuinka kehittää tunneälyosaamista omassa johtamisessaan.

Henkilöstön työtyytyväisyyteen ja yhteisöllisyyteen vaikuttavat myönteisesti ihmissuhde-, asiantuntija- ja esimerkkijohtajuus. Henkilöstön mielestä hyvässä johtamistyyliä korostuvat demokraattisuus, tilannejohtaminen ja tuen antaminen. Nämä tyylit edellyttävät johtajalta yleisten johtamiskompetenssien lisäksi erityisesti ryhmä- ja yhteistyötaitoihin liittyviä tunneälyn kompetensseja.

Transformationalinen tunneälyjohtaminen on inhimillistä. Inhimillisyys on ihmisten ja asioiden suhteuttamista ehdottoman oikeudenmukaisesti. Ihminen itsessään on mitta asioiden priorisoinnissa. Inhimillisyys sisältyy ihmisen kunnioittamisen ja arvostuksen vaatimus, mutta se on myös keskeneräisyyden hyväksymistä. Jokaisella tulee olla lupa erehtyä ja tehdä virheitä. Työyhteisössä tulee suvaita erilaisuutta ja hyväksyä myös rajalliset voimavarat. Jokaiselle tulee suoda henkinen työrauha sekä hyväksyä erilaiset tavat tehdä työtä silloin, kun ne suuntaavat yhteisiin tavoitteisiin ja päämääriin. *Myös johtajan tulee muistaa hyvät tavat ja toisten kunnioitus. Miksi nämä niin usein unohtuvat johtamisessa?*

Muutostilanteissa korkea eettisyys ja moraalit korostuvat. Esimies ei ole työskentelyn valvoja. Kuten Juuti (2005) sanoo: valvova esimies asettuu toisen yläpuolelle, joka johtaa alistumiseen, epäaitoon olemiseen ja ahdistuneisuuteen. Liiallinen valvonta ei edistä tehokkuutta tai tuota enempää tulosta. Johtajan ei tule myöskään käyttää valtaansa henkilökohtaisen hyödyn tavoitteluun tai asemansa korostamiseen. Sen sijaan hänen tulee innostaa ja motivoida työyhteisönsä jäseniä – myös heikommin menestyviä - tarjoamalla heidän osaamistaan vastaavia haasteita ja tukea niissä tarvittaessa.

Johtajan tehtävä on stimuloida asiantuntijoiden älyllistä kapasiteettia ja innostaa heitä tarjoamalla haasteita sekä kiinnittää huomiota heidän yksilöllisiin suoriutumistarpeisiinsa. Asiantuntija odottaa esimieheltä ihmisenä arvostusta, ei vain olemista johtamisen objektina ja tunteettomana työn suorittajana. Johtaja voi odottaa oman asemansa suoman turvin arvostusta ja kunnioitusta. Mutta, mikäli henkilöstö ei koe johtajaa asiantuntijana tai edes johtamisen asiantuntijana, hän ei sitä johtamiltaan ihmisiltä saa. Arvostuksen voi myös äkkiä menettää – johtajan on ansaittava se joka päivä. Arvostuksen ja kunnioituksen tulee olla molemminpuolista, avointa ja vapauttavaa. Ilman emotionaalista johtamisen taitoja johtajan voi olla vaikea saada osakseen kunnioitusta. Emotionaalista johtamistaitoja ei tule ymmärtää manipuloinniksi eikä niitä tule käyttää vain johtajan omien tarkoitusperien saavuttamiseksi. Johtajan on toiminnallaan luotava luottamusta ja saatava työyhteisön jäsenet positiiviseen vuorovaikutukseen keskenään. Häneltä vaaditaan myös kykyä sietää ja käsitellä konflikteja. Konfliktien hallinta- ja ristiriitatilanteissa johtajan tulee olla

toiminnallisesti joustava ja kuunteleva neuvottelija.

Johtajan tulee itse olla hyvä esimerkki henkilöstölleen. Henkilöstön ajattelulle ja päätöksille tulee antaa aikaa ja tilaa. Lähtökohtana toisen yksilön osaamisen ja sen kehittämisen tukemiseen on johtajan terve itsetunto. Tällöin hänellä ei ole tarvetta toisen manipulointiin tai mitätöintiin omien intressiensä suunnassa, vaan hän toimii organisaation tavoitteiden mukaisesti.

Yhdeksi johtamisen haasteeksi nousevat taidot lukea ja kuunnella heikkoja signaaleja ja ymmärtää ihmisen tunteita muutoksen tuoman epävarmuuden keskellä. Kuten eräs haastateltava sanoi: *'muutos on aina johtajansa näköinen siinä, miten vakuuttunut hän on sen oikeellisuudesta ja millaisena keulakuvana hän itse pystyy muutoksessa olemaan'* (J1).

Johtaja voi olla lämmin ja luja samaan aikaan. Luja ei tarkoita samaa kuin olla kova eikä lämmin samaa kuin lepsu. Transformationaalista tunneälyjohtamista ja -johtajuutta ilmentävät inhimillisyys, tunnetietoisuus, ihmisen ymmärrys, avoimuus ja luottamus osaamiseen ja kyky kohdata tuo toinen aidosti. Aito läsnäolo tarkoittaa ihmisistä ja heidän onnistumisestaan välittämistä. Johtajan tulee olla helposti lähestyttävä. Tämän tuotoksena yksilöiden mahdollisuus käyttää potentiaaliaan kasvaa ja heidän myönteinen tahtotilansa kohoaa.

Transformationalisen tunneälyjohtajan vastakohtana voidaan pitää auktoriteetti johtajaa, joka *nostaa* itsensä henkilöstön *yläpuolelle*. Useinkin johtajalla oletetaan olevan erityistaitoja ja osaamista, joita organisaation alemmassa asemassa työskentelevän henkilön ei ajatella omaavan. Johtajaa voidaan pitää jopa yliihmisenä, jolloin häneen kohdistuva arviointi voi olla osittain sokeaa. Usein työntekijät myös yliarvioivat johtajan vaikutusta organisaation menestykseen. Tämä saattaa johtua johtajan auktoriteetin ja valta-aseman yliarvostuksesta tai halusta miellyttää johtajaa. Silloin työntekijät eivät kykene kyseenalaistamaan tai he eivät uskalla kritisoida minkäänlaisia esimiesten toimia. Johtajalta ja esimieheltä vaaditaan valmiutta itse kyseenalaistaa omia toimintojaan, ja samalla heidän pitäisi luoda edellytykset vapaalle ajatustenvaihdolle.

Uudenlaiseen johtajan rooliin kasvaminen edellyttää valmiutta identiteetin pohdintaan ja muuttamiseen. Transformationaalinen ja tunneälykäs johtaja on henkilöstön yksilöllisen älykkyyden stimuloija ja meta-ajattelun virittäjä. Hänen tulee olla myönteisten tunteiden, ajattelun ja uudistavien oppimistilanteiden mahdollistaja. Johtajan tulee tukea yksilön omaa ajattelua, innovatiivisuutta ja luovuutta. Nämä edellyttävät johtajalta sosiaalista tietoisuutta, sosiaalisen ja emotionaalisen älykkyyden kompetensseja sekä kykyä dialogiin.

Transformationaalinen dialogi roolirajojen poistajana

Ratkaisevaa johtajan ja henkilöstön vuorovaikutuksessa on tasavertaisuus, ilmapiiiri, luonne, ratkaisukeskeisyys, laatu ja asenne. Vuorovaikutus edellyttää johtajalta nöyrää ja avointa tilanteeseen asettumista tasavertaisena asiantuntijuuden jakajana. Asiantuntijuuden jakamisessa ei kumpikaan osapuoli pyri olemaan toista parempi ja asettumaan valta-aseman suomin oikeuksin toisen yläpuolelle. Osapuolet jakavat tietämystään ja osaamistaan yhteisesti hyväksytyllä ajattelun tasolla. Dialo-

gissa korostuvat tietoinen, osallistuva, empaattinen ja intuitiivinen, herkkä kuuntelu. Kuten Habermas (1990) korostaa, dialogi onnistuu yhdessä sellaisten ihmisten kanssa, joita kunnioittaa ja joiden kanssa voi saavuttaa yhteisymmärryksen. Mikäli kunnioitusta ja yhteisymmärrystä ei ole, ei myöskään tapahdu transformationaalista, uudistumiseen pyrkivää dialogia, joka parhaimmillaan voi olla myös voimaannuttavaa.

Hyvätkään vuorovaikutustaidot eivät kuitenkaan takaa sitä, että johtaja on hyvä johtaja. On harhaanjohtavaa, jos huomio kiinnitetään ainoastaan vuorovaikutustaitoihin hyvän johtajan ominaisuutena. Se ei takaa, että loistavan puhetaidon omaava johtaja on pätevä muiden tehtävässä tarvittavien kompetenssien osalta. Vuorovaikutus ei tarkoita myöskään paljoa puhetta ja monisanaisuutta. Monisanaisuus ei välttämättä takaa onnistunutta vuorovaikutusta. Taitoa on ilmaista asian olennainen sisältö ja viestiä se kuulijalle niin, että hän ymmärtää sen. Tärkeintä ei siis ole se, mitä ja miten paljon sanotaan – vaan se, miten sanotaan ja viestitään. Yhtä tärkeää on se, että viestintä on interaktiivista.

Vastavuoroinen, kuunteleva dialogi ei aina toteudu molempia osapuolia tyydyttävällä tavalla. Esimerkiksi silloin, kun kehityskeskusteluissa ei tavoiteta odotusten suuntaisia merkityksiä, menettää se henkilökohtaisen hyödyn työntekijän mielessä (vrt. Poikela 2005). Tämän seurauksena työntekijä voi lähteä toiseen työpaikkaan tai muuttaa toimintastrategioitaan organisaatiolle epäedulliseksi. Haastattelujen mielestä odotukset kehityskeskusteluille ovat suuret, mutta niiden tuloksettomuus aiheuttaa pettymyksiä ja turhautumista. Tuloksettomuus voi osin johtua esimiehen emotionaalisen älykkyyden puutteesta: hän ei välttämättä ymmärrä työntekijän odotuksia ja tarpeita tai sitä, mikä merkitys osaamisen kehittämisen on työntekijälle. Esimies ei välttämättä itsekään miellä kehityskeskustelun tärkeyttä työntekijälle tai hän on haluton tai kyvytön vastaamaan työntekijän odotuksiin.

Henkilöstön jäsenten kannalta kehityskeskusteluilla voi olla kuitenkin suuri merkitys. He odottavat johtajalta tasaveroista, kuuntelevaa ja arvostavaa vuorovaikutusta, ja että se johtaa odotusten ja lupausten toteutumiseen. Kehityskeskustelu on parhaimmillaan dialoginen ja voimaannuttava, jolloin esimies on mukaan ottava, mahdollisuuksia antava, kannustava ja valtuuttava tuenantaja (ks. Wink 2007, 203). Tämän tutkimuksen viitekehyksessä voimaannuttava dialogi voidaan nähdä väliinään kognitiivisten merkitysprosessien käynnistämisenä. Dialogi luo edellytyksiä välittää tietoa, osaamista, uskomuksia, oletuksia, toimintatapoja ja -malleja sekä ulkoisina ja näkyvinä tekoina että abstrakteina käsitteinä ja emotionaalisella tasolla.

Johtajan tulee aidosti kuunnella ja pyrkiä ymmärtämään yksilöllisyyttä. Omat ennako-oletukset sekä negatiiviset asenteet tulee pyrkiä minimoimaan. Asiantuntijaorganisaatiossa jokainen on osaamisensa asiantuntija. Johtajan tulee luottaa työntekijöiden älyllisiin mahdollisuuksiin ja luoda työyhteisössä tilanteita, joissa he voivat kehittää metakognitiivisia valmiuksiaan ja luoda uusia ajattelumalleja. Oppimista tapahtuu johtamisessa molemmin puolin. Henkilöstön jäsenet oppivat johtajiltaan joskus hyvinkin paljon, mutta myös johtaja voi oppia henkilöstön jäseniltä. Johtajan vain on joskus vaikea tunnustaa – varsinkaan *alaisilleen*, että hänkin voi oppia heiltä.

Tutkimustulokset osoittavat johtamisen vaikuttavan henkilöstön emotionaaliin rakenteisiin. Transformationalisessa tunneälyjohtamisessa ja johtajuudessa on kyse henkilöstön inhimillisen osaamispääoman aktivoimisesta, tukemisesta ja hoitamisesta, luovuuden ja älykkyyden virittämisestä sekä myönteisten tunnetilojen mahdolliseksi tekemisestä.

Johtamisesta tehdyt positiiviset tunnehavainnot mahdollistavat osaltaan tehtävään motivoitumista, joka puolestaan edesauttaa potentiaalista suorituskyykyä. Negatiiviset tunnehavainnot taas voivat heikentää työmotivaatiota. Tämä voi ilmetä tehottomuutena ja epätarkoituksenmukaisten toimintastrategioiden valintana, jopa haluna hakeutua toiseen työpaikkaan. Epäjohdonmukaisuus, poukkoilevuus ja välinpitämättömyys johtamisessa vaikuttavat yksilön emotionaaliin rakenteisiin aiheuttaen turhautumista, sitoutumattomuutta ja motivaation puutetta sekä välinpitämättömyyttä omaa työtä ja organisaatiota kohtaan.

Epäaito roolin vetäminen saa aikaan ärtymistä ja negatiivisuutta. Seurauksena voi olla yksilön, jopa koko työyhteisön, toimintastrategioiden muuttuminen *antaa mennä* -tyyliksi tai *olen täällä vain töissä* -asenteeksi, jolloin sitoutuminen organisaatioon heikkenee. Toisaalta heikko johtajuus näyttää vahvistavan kollektiivisuuden tunnetta ja työyhteisön yhteishenkeä, jolloin työntekijät turvautuvat enemmän toisiinsa kuin johtajaan.

Johtamisen vuorovaikutuksessa ovat mukana osapuolten tunteet. Transformationalisen johtamiskulttuurin luominen edellyttää, että vuorovaikutussuhteen osapuolet tiedostavat toisensa ja sitoutuvat toimintaan, jossa lähtökohtana on sekä itsensä että toisen erilaisuuden hyväksyminen ja kunnioittaminen. Johtajan tulisi pyrkiä luomaan työyhteisössä tunne siitä, että jokainen on arvostettu *sekä* ihmisenä *että* työntekijänä.

Työnantajaorganisaation päämäärätietoisuus, tavoitteellisuus, toimintavapaus, yhteistyön toimivuus, turvallisuus ja tunne henkilöstön huolenpidosta sekä hyvä imago lisäävät sen arvostusta. Moleminpuolinen sitoutuminen ja luottamus ovat tärkeitä. Yrityksissä on tässä suhteessa eroja: perheyhtiö koetaan turvallisena, inhimillisenä, luotettavana ja yhteisöllisempänä kuin pörssiyhtiö. Näin ollen omistussuhteillakin voi olla merkitystä henkilöstön tunnehavaintokokemuksiin. Haastateltavat johtajat kuvailivat organisaation menestystekijöiksi eettiset arvot, ihmisen kunnioittamisen ja hänen osaamisensa arvostamisen, hyvän huolenpidon ja yhteiskuntavastuullisuuden. Tämän päivän epävarmassa taloudellisessa tilanteessa työ on tärkeää. Kun perustarpeet työn kautta on tyydytetty, työntekijä etsii tyydytystä korkeamman tason tarpeilleen. Ellei hän kykene niitä tyydyttämään omassa työssään, hän saattaa hakea kiinnostuksen kohteita toisaalta. Tämä on menetys työnantajaorganisaatiolle: työntekijän osaamispotentiaali jää suurelta osin hyödyntämättä.

Johdon ja erityisesti keskijohdon haaste on henkilöstön osaamisen vastuullinen johtaminen ja eettisyys. On eettisesti arveluttavaa, jos esimies ei toimi vastuullisesti ja johdonmukaisesti tai hän kohtelee työntekijöitä eriarvoisesti. Juuti (2004) toteaa, että vastuullisuudessa on kysymys rehellisyydestä tunnistaa niin omat kuin koko henkilöstön yksilölliset kyvyt ja mahdollisuudet. Osaamisen vastuullisessa johtamisessa korostuvat eettisyys, rehellisyys ja ehdoton oikeudenmukaisuus. Mikä-

li eettisyys ja vastuullisuus eivät kohdistu jokaiseen organisaatiossa toimivaan, ovat organisaation julkilausutut arvot tai *henkilöstö on voimavara* -juhlalpuheet katteettomia.

Työyhteisöissä on paljon kaksinaismoraalia ja *farisealaisuutta*. Ei ole harvinaista, että esimies saattaa turvautua hätävalheisiin tai suoranaiseen valehteluun yrittäessään päästä eroon työntekijästä, josta hän ei pidä tai jonka hän kokee uhkana omalle asemalleen. Työntekijän edessä hän esiintyy miellyttävästi ja kertoo ajavansa tämän etua. Omalle esimiehelleen tai kollegoilleen hän sanoo, *tuosta tyypistä pitää päästä eroon*. (ks. Juuti 2004, 61.) Johtajan tulisi hallita itsensä ja pyrkiä edistämään koko henkilöstönsä hyvinvointia sekä luoda, ylläpitää ja kehittää keskinäistä ymmärrystä, arvostusta ja toimintavalmiuksia muuttuvissa tilanteissa.

Myönteisiä tunnehavaintoja ja merkityksiä syntyy silloin, kun yksilö näkee oman työpanoksensa jäljen työn tuloksessa ja hän suoriutuu haastavista työtehtävistä. Nämä heijastuvat vahvistavasti itsetuntoon ja ammatti-identiteettiin. Motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa työtyytyväisyys, asetetun tavoitetason saavuttaminen, työn jatkuvuuteen vaikuttaminen ja esimiehen antama tila työntekijän omalle ajattelulle ja päätöksille. Vahvistavia tunnehavaintoja tuottavat esimerkiksi esimiehen emotionaalinen kypsyyden, lupauksen pitäminen, keskinäinen luottamus, avoimuus, tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus, välittävä ja aito läsnäolo. Välittävä läsnäolo pyrkii toisen tilanteen ymmärtämiseen sekä pyrkimykseen auttaa ja tukea toista. Läsnäolo ja välittäminen edellyttävät johtajalta todellisuudentajua, toisen tunteiden ymmärrystä, emotionaalista tasapainoa ja moraalista kypsyyttä, tunteesäätelyä ja keskittymiskykyä. Käsillä olevan tutkimuksen tulosten mukaan tärkein kehittämiskohde kohdeorganisaation esimiestoiminnassa on emotionaalisen johtamisen kehittäminen.

Transformationaalisuus johtamisessa – älykkyyttä tunnekentässä

Tunneälykäs yksilö on kosketuksissa omien tunteidensa kanssa ja aistii herkästi myös toisen yksilön tunnetiloja. Hän kykenee tarkastelemaan, mutta ei välttämättä ilmaise omia tunteitaan aina ja kaikkialla. Tunneälykkäällä johtajalla on terve itsetunto ja hän kykenee harkitsemaan ja itsesäätelyään myös negatiivista tunneilmaisuaan: milloin, miten, miksi ja millaisille tunneilmaisuille on aiheutta tai tarvetta.

Transformationalisen tunneälyjohtajan henkilökohtaisina vahvuuksina voidaan haastattelujen perusteella pitää hyvää itsetuntemusta, meta-ajattelun taitoa ja itsesäätelytaitoja sekä tilannereagointivalmiuksia. Dialoginen, tilanneherkkä, kuunteleva, henkilöstön osaamista ja asiantuntijuutta arvostava ja kunnioittava johtamistyylillä motivoi asiantuntijoita. Sellainen johtaminen edesauttaa muutoshasteiden kohtaamisessa ja sen edellyttämien toimintojen määrittelyssä tehokkaammin kuin perinteiset komenna-kontrolloi-määrää -tyylit. Johtajan tulee suhtautua itseensä myönteisesti, mutta ei narsistisesti.

Hyvän johtajan piirteitä voidaan pitää inhimillistä viisautta, jonka yksi ilmenemismuoto on kyky tuntea universaalia rakkautta. Tällä tutkija tarkoittaa kaikkea sitä inhimillistä, eettistä ja ehdottoman oikeudenmukaista toimintaa ja ajattelua,

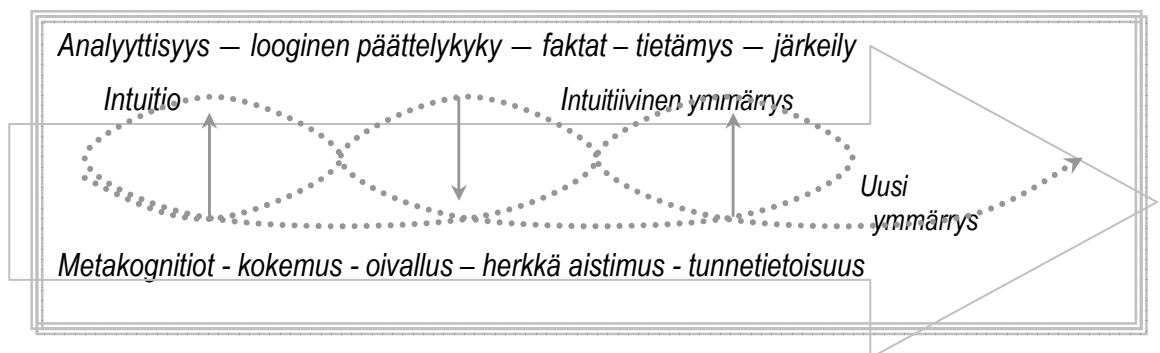
joiden tarkoitus on tuottaa hyvää kanssaihmisille ja ympäristölle. Elämän tarkoituksen pohtiminen kuvastaa henkistä kypsyyttä ja myönteisyyttä tunneperspektiivin laajentamiseen.

Kohdeorganisaation toiminnan johtamisessa tunneälykästä johtamista kuvaavat henkilöstöstä välittäminen ja huolehtiminen, sitä kohtaan osoitettu luottamus ja vapaus työn tekemisessä, vastuun antaminen ja joustavuus. Yksi kehittämisen kohde näyttäisi olevan johtajan eläytymiskyky. Haastateltavat henkilöstön edustajat toivoivat esimieheltään nykyistä enemmän empaattisuutta. Aineiston perusteella vaikuttaa siltä, että tunneälykkäällä johtamisella on kovaa tulosjohtamista enemmän myönteistä vaikutusta henkilöstön potentiaaliseen suorituskyykyyn. Sen sijaan epäaitous tai yliempaattisuus saavat aikaan ärtymystä.

Intuitio – erityinen johtamiskompetenssi liiketoiminnan muutoksessa

Neljänteen tutkimuskysymykseen vastausta haettaessa nousi yhdeksi merkittäväksi johtamiskompetenssiksi intuitiivisuus. Case-johtajien mukaan intuitio on ollut merkittävä erityisesti organisaation tulevaisuuden suunnittelussa ja henkilöstön johtamisessa. Heidän mielestään organisaation toiminnan kehittämisessä ei enää riitä, että tukeudutaan ainoastaan perinteisiin markkinatutkimuksiin tai rationaaliin ajatteluun. Kilpailukyvyn ylläpitäminen, innovatiivisuus ja luovuus liikeideoiden tuottamisessa edellyttävät kykyä yhdistää intuitiivinen ymmärrys ja analyttisyys, faktat ja uudet oivallukset.

Intuitiivisuus ja analyttisyys eivät aina ole kaukana toisistaan. Analyttisyyttä tarvitaan usein intuition tulkintaan, jolloin intuitiivista havaintoa tai kokemusta analysoidaan ja reflektoidaan aiempien kokemusten ja tietämyksen pohjalta. Intuitio voidaan ymmärtää osana korkea-asteista osaamista ja se voi olla merkittävä kyky esimerkiksi ongelmanratkaisussa. Voitaneen puhua intuitiivisesta ongelmanratkaisutaidosta, joka tarkoittaa kykyä löytää uusia ratkaisuja tietämystä, kokemusta ja intuitiivista vaistoa yhdistämällä. Kuvio 25. esittää intuitiivisen ymmärryksen, analyttisyyden ja metakognitioiden vuoropuhelun uuden ymmärryksen rakentajana.



Kuvio 25. Intuutiosta intuitiiviseen ja uuteen ymmärrykseen.

Visiointikyky, inhimillinen herkkyys, aistillisuus, luovuus ja intuitio liittyvät haastattelujen mukaan läheisesti toisiinsa. Nämä piirteet viittaavat herkkään tunnetietoisuuteen, johon liittyy emotionaalinen älykkyys. Intuitio on *sisäistä viisautta*, joka auttaa silloin, kun tunnetaan epävarmuutta ja koetaan vaikeaksi tehdä päätöstä pelkän tiedon tai faktojen perusteella. Realistinen intuition tulkinta voi edistää oivaltavaa ymmärrystä ja siten helpottaa asian tai tilanteen uudelleen muotoilua. Intuition voidaan osaltaan nähdä luovan edellytyksiä uudelle ymmärrykselle.

Haastateltavat case-johtajat ovat luottaneet intuitioon toiminnassaan hyvin paljon. Se on auttanut heitä havainnoimaan ja hahmottamaan olennaisen epäolennaisesta. Intuitiivisuus on usein vähentänyt virheellisten ratkaisujen tekemistä, mutta aina johtaja ei kuitenkaan voi välttyä tekemästä virheitä. Haaste on se, kuinka yhdistää toisen ihmisen intuitiivinen ymmärtäminen ja toiminnan realiteetit. Intuitiiviseen uuden ymmärryksen rakentumiseen vaikuttavat kokemus, kyky meta-ajatella ('ajattelun ajattelu') ja tieto käyttäytymisen ja muiden elämän ilmiöiden lainalaisuuksista. *Välineinä* voivat olla intuitiivisen tiedon ja kokemuksen yhdistäminen, aiemman tietämyksen kehittäminen alitajunnassa sekä tietoinen intuitiivisuuden ja analyttisyyden vuoropuhelu, joka perustuu kriittiseen reflektointiin. Taulukko 11. esittää intuitiivisuuden piirteet tai ominaisuudet, niiden tulkinnan *välineet* ja tuotokset sekä käyttöalueet johtamisessa ja johtajuudessa.

Taulukko 11. Intuitiivisuuden piirteet tai ominaisuudet, intuitiivisen tulkinnan *välit*neet, tuotokset sekä käyttöalueet johtamisessa ja johtajuudessa.

1. Intuitiivisuuden piirteet tai ominaisuudet ja ilmenemismuodot	2. Intuitiivisen tulkinnan välit	3. Intuitiivisuuden tuotokset ja käyttöalueet johtamisessa ja johtajuudessa
Herkkyys kuunnella ja kuulla Tunnetietoisuus Empaattisuus Tilannetaju Ajatus ja oivaltava ajattelu Korkea-asteen ajattelutaidot Systemiajattelutaito Meta-ajattelu Oivaltava ajattelu Tunneherkkyys Aistimuksellisuus Tiedon oivalluskyky Tietää, ettei tiedä Tietää, että tietää, mitä ei tiedä Ei tiedä, että tietää Intuitiivinen visionäärisyys Mielikuvitus ja luova oivallus Spontaanisuus ja reagointitaidot Luovuus Hiljaisen tiedon oivallus alitajunnassa Ajattelun ja toiminnan reflektoinnin tulos Systematiikan ja dynamiikan oivaltaminen uudella tavalla	Työstävä alitajunta Muistot Meta-ajattelu Uuden intuitiivisen tiedon ja kokemuksen yhdistäminen Aiemman tietämyksen kehittäminen alitajunnassa Kriittinen reflektointi Intuitiivisuuden ja analyttisyyden vuoropuhelu Itsesääteily ja kontrollistrategiat Avoin uteliaisuus toisen ihmisen inhimilliseen elämämaailmaan Alitajuinen, luova kapasiteetti	Intuitiivinen ymmärrys Uusi ymmärrys Muutoksen johtaminen Business-osaaminen Organisaation kilpailukyvyntä ylläpitäminen Uudet liikeideat Rekrytointitilanteet Päätöksenteko Ongelmanratkaisut Investoinnit Sijoitukset Sosiaaliset vuorovaikutustilanteet ja prosessit Innovatiivisuus ja luovuus sekä niiden hyödyntäminen johtamistoiminnassa Toisen ihmisen reaktioiden ja elämämaailman intuitiivinen ymmärtäminen

Intuitiivinen oppiminen on tulosta työympäristössä tapahtuvasta, jatkuvasta sosiaalisesta vuorovaikutuksesta ja oppimiskokemusten kriittisestä reflektoinnista. Aiemmat kokemukset ohjaavat toimintaa ohjaavien ajatusmallien, tunteiden ja intuition yhdistämiseen ja käyttöön esimerkiksi päätöksenteossa. Intuitiivisiin viesteihin ja tunteisiin luotetaan usein jopa enemmän kuin faktoihin. Eräs case-johtajista kertoi tehneensä suurimmat ratkaisut organisaationsa laajentamisessa intuition perusteella, mukana ovat olleet kuitenkin aina realismi ja analyttisyys. Intuitiivinen tilannetaju näyttäisi olevan merkityksellistä silloin, kun johtajan pitää pystyä tekemään välittömiä päätöksiä organisaation tavoitteiden suunnassa ja suhteuttaa monia eri tekijöitä toisiinsa. Organisaatiossa kaikki eivät kuitenkaan välttämättä ymmärrä, miksi rationaaliset perustelut jollekin asialle tai päätökselle eivät olekaan riittäviä. Päätökselle voi löytyä jokin uusi, ymmärtämätön selitys, jonka johtajan selittämätön oivallus on aiheuttanut. Intuitiivisuus ja sen myötä tullut varmuus voi aiheuttaa yltäpäästä riskinottohalua, ja se voi myös vaarantaa organisaation toimintaa.

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Yleensä tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan tutkimuksen ja mittavälineen näkökulmista. Perinteisesti tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti käsittelee sitä, ovatko tutkimustulokset toistettavissa samoilla käsitteillä ja metodeilla. Validiteetti taas sitä, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä on luvattu. Lincoln & Cuba (1985) ovat arvioineet kriittisesti kyseisiä luotettavuuskäsitteitä: ne perustuvat oletukseen yhdestä konkreettisesta todellisuudesta, jota tutkimuksissa tavoitellaan. Heidän mukaansa ei ole olemassa yhtä sosiaalista todellisuutta, ainoastaan sen erilaisia konstruktioita. Laadullisen tutkimuksen käytänteet edellyttävät sitä, että tutkimuskohteen oletetaan olevan olemassa (*reaalinen ontologia*), vaikka objektiivisen tiedon etsimisen mielekkyys sosiaalisesta todellisuudesta kiellettäisiinkin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133–134.)

Tässä tutkimuksessa tutkitun ilmiön selittämiseksi ja ymmärtämiseksi kerättiin tutkimusaineistoa tutkijan valitsemasta kohdeorganisaatiosta sekä kyselytutkimuksena että haastattelemalla henkilöstöä, heidän esimiehiään ja johtajiaan. Lisäksi tutkija haastatteli kuuden eri organisaation johtajaa tai esimiesasemassa olevaa henkilöä, jotta saataisiin lisäymmärrystä henkilöstön johtamisen valmiuksiin transformationaalisuuden ja tunneällyn näkökulmista. Näin ollen tutkimuskohteet ovat reaalisesti olemassa ja tutkittavia ympäröi heidän yksilöllinen sosiaalinen todellisuutensa tutkimuskontekstissa sekä tutkimushetkellä vallitsevat konstruktiot.

Tutkimuksen metodologiaa voidaan luonnehtia triangulaatioksi. Tutkimus on sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen case- eli tapaustutkimus. Tutkija perustelee metodologiset valinnat sillä, että nämä kaksi tutkimustapaa mahdollistivat monipuolisen aineiston hankinnan vastausten löytämiseksi tutkimuskysymyksiin. Kritiikkiä voidaan esittää siitä, että sosiokonstruktivismi ja kyselytutkimus ovat keskenään ristiriitaisia. Tutkija päätyi kuitenkin tähän valintaan siksi, että kyselytutkimuksen osuus kokonaisuudesta on melko pieni ja sitä voidaan pitää kvalitatiivisen tutkimuksen esitutkimuksena.

Reliabiliteettia ja validiteettia tarkastellaan sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen tutkimuksen osalta. Lisäksi tutkimusprosessia ja siihen liittyvää uskottavuutta arvioidaan kokonaisuutena. Kyselytutkimuksen tavoitteena oli hahmottaa tutkittavan ilmiön kontekstia ja siten rakentaa perustaa haastattelututkimukselle. Pääosin tämä tutkimus on kuitenkin kvalitatiivinen tutkimus, jossa haastatteluaineistoa pyrittiin analysoimaan fenomenologis-hermeneuttisesti. Haastatteluaineistoa voidaan pitää ilmaisultaan rikkaana, monitasoisena ja kompleksisena, mikä on ominaista kvalitatiiviselle aineistolle (vrt. Alasuutari 1994, 75).

Tutkija on pyrkinyt esittelemään haastatteluaineiston siinä laajuudessa, että lukijalle selviäisi tehtyjen tulkintojen ja päätelmien perusteet. Lisäksi tutkija on pyrkinyt siihen, että analyysi perustuisi suhteellisen laajalle tulkinnalliselle kehyykselle (vrt. Eskola 1991, 424), jolloin tehtyjen päätelmien luotettavuus kasvaa.

Tutkimusraportissa tutkija on pyrkinyt kuvaamaan tutkimuksen metodologiset valinnat, tutkimuksen toteuttamisen ja sen eri vaiheet mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Tutkimuskohteena kohdeorganisaation henkilöstö ei ollut tutkijalle entuudestaan tuttu. Tutkittava ilmiö sen sijaan todettiin molemmille osapuolille yhteiseksi

ja kiinnostavaksi, joskin eri näkökulmista. Tutkija perustelee eri näkökulman siten, että tutkimuskontekstin henkilöstö toimii johtamisen kohteena, esimiehet ja johtajat johtamisen toimijoina ja asiantuntijoina, kun taas tutkija on kiinnostunut näiden osapuolten väliseen vuorovaikutukseen liittyvistä ilmiöistä, kokemuksista ja niiden merkityksistä.

Vaikka tutkimuskontekstin henkilöstö edusti pääosin teknistä toimialaa ja tutkija humanistista alaa, yhteisen kielen löytäminen haastatteluissa ei aiheuttanut ylitsepääsemättömiä ongelmia. Ainoastaan joitakin käsitteitä, kuten tunneäly ja intuitiivisuus, tutkija selkeytti muutamalle haastateltavalle. Haastattelutilanteita tutkimuskontekstin henkilöstön, esimiesten ja johtajien kanssa voi luonnehtia avoimeksi ja luontevaksi. Haastateltavat case-johtajat tutkija oli tavannut aiemmin työn yhteydessä yhtä lukuun ottamatta. Case-johtajien ja tutkijan välisiä haastattelutilanteita voi luonnehtia avoimiksi ja luonteviksi. Yhteinen kieli löytyi haastattelun kuluessa helposti. Ilmapiiiri oli vapautunut ja luottamuksellinen.

Kvantitatiivisen tutkimusosuuden reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetti tarkastelee laajuutta, jolla monen samaa ilmiötä samassa tarkoituksessa tutkivan tutkijan havainnot tuottavat suunnilleen samoja tuloksia (Järvinen & Järvinen 2000). Reliabiliteetti liittyy läheisesti yleisyyteen, toistettavuuteen ja falsifioitavuuteen. Baskerville (1996; Järvinen & Järvinen 2000) esittää kirjallisuudessa kolme reliabiliteetin tyyppiä: Don Quijoten tapainen, eriaikainen ja samanaikainen. *Don Quijoten* tapainen reliabiliteetti tarkoittaa laajuutta, jolla tietty havainnointitekniikka tuottaa muuttumattomia mittaustuloksia. Eriaikainen reliabiliteetti taas on laajuus, jolla tietty havainnointitekniikka tuottaa samoja mittaustuloksia tietystä ilmiöstä eri ajanhetkenä, mikä tarkoittaa mittauksen stabiilisuutta ja samantaisuutta eri aikoina. Samanaikainen reliabiliteetti tarkoittaa puolestaan laajuutta, jolla samassa aikavälissä tehdyt havainnot ovat samantaisia. (Järvinen & Järvinen 2000, 172.) Tämän case-tutkimuksen yleisyyteen ja toistettavuuteen voidaan suhtautua varauksella. Vaikka tämä tutkimus toistettaisiin samalla mittaus- ja havainnointitekniikalla ja samasta ilmiöstä, on oletettavaa, että tiedonantajien antamat tiedot vaihtelevat, koska yksilön mielipiteet ja tunteet sekä tilannetekijät vaihtelevat eri ajankohtina samastakin asiasta.

Validiteetti tarkastelee laajuutta, jolla havainto mittaa sitä, mitä se on tarkoitettu mittaamaan. Validiteetti tarkoittaa, että teoria, malli ja käsite kuvaavat todellisuutta. Järvisen ja Järvisen (2000) mukaan validiteettia voidaan jäsentää kahdella tavalla: toisessa painotetaan havaintotietojen semantiikkaa, jolloin puhutaan kriteeri-, sisältö- ja rakennevalidiudesta.

Kriteerivaliditeetti on laajuus, missä tapauksista otetut tiedot tulevat ennustamaan jotakin tärkeää käyttäytymisen muotoa, esimerkiksi tässä yhteydessä johtamiskäyttäytymistä.

Sisältövaliditeetti on laajuus, missä tapauksista otetut tiedot heijastavat aluetta, jota on tarkoitus mitata, kuten tässä *tutkimuksessa johtamisen ja tunneällyn kompetensseja*. *Rakennevaliditeetti* on laajuus, missä määrin tapauksista saadut tiedot ovat suhteutettavissa testattavaan teoriaan, kuten johtamisen ja tunneällyn teorioihin.

Sisäinen validiteetti on laajuus, jossa teorian tarjoama analyysi ja selitykset heijastavat todellisuutta havaintohetkellä. Tässä tutkimuksessa selitykset viittaavat tutkimuskontekstin johtamistoiminnan todellisuuteen havaintojen keruuhetkellä. *Ulkoisen validiteetti* on laajuus, jossa teorian tarjoamaa selitystä voidaan soveltaa samantapaisiin johtamisiin ja johtajuutta tarkasteleviin ilmiöihin. (ks. Järvinen & Järvinen 2000, 172–173.)

Mittarin osalta reliabiliteetti tarkoittaa sitä, miten täsmällisesti pystytään mittaamaan sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Mittarin sisäistä luotettavuutta voidaan tarkastella muun muassa sisältövaliditeetin näkökulmista (Metsämuuronen 2000). Sisältövaliditeetilla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, ovatko mittarin käsitteet sisällöltään teorian mukaiset ja kattavatko ne riittävän laajasti johtamiseen ja tunneälyn liittyviä piirteitä tai ominaisuuksia. Ennen kyselytutkimusta tutkija perehtyi mittarissa esitettyihin käsitteisiin lukemalla johtamiseen liittyvää kirjallisuutta mahdollisimman monipuolisesti, jotta tutkimusilmioista muodostuisi kokonaiskuva. Johtamisesta on tehty laajalti tutkimuksia ja siitä on runsaasti kirjallisuutta, joten kaikkeen aiheesta käsittelevään tai sitä sivuvaavaan kirjallisuuteen perehtyminen olisi tuskin tutkimuksen kuluessa ollut kuitenkaan mahdollista.

Mittarin ominaisuuden lisäksi reliabiliteettiin kvantitatiivisessa tutkimuksessa vaikuttavat tutkittavat henkilöt, tutkimustilanne ja tutkimuksen järjestelyt. Reliabiliteetissa huomio kiinnittyy aineiston keruuseen. (Alkula ym. 1995.) Tässä tutkimuksessa aineistoa kerättiin sekä kyselylomakkeella että haastattelemalla. Muita aineiston keruutapoja olivat itsearviot, tutkijan havainnot, aiemmat tutkimukset ja kirjallisuus. Reliabiliteetti varmistaa kvantitatiivisessa tutkimuksessa mittarin kyvyn tuottaa mahdollisimman luotettavaa ja johdonmukaista aineistoa sekä tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia (Alkula ym. 1995).

Mittarilla tarkoitetaan tässä yhteydessä johtamis- ja tunneälyn ominaisuuksia tai piirteitä mittaavaa vaihtoehtojen joukkoa. Kyselylomakkeessa vastaajilla oli mahdollisuus kirjoittaa kommenttejaan, joita esitettiin noin 10 %:ssa kyselylomakkeista. Kommentit koskivat johtamista, lähimmän esimiehen toimintaa tai kyselylomaketta, josta esitettiin sekä positiivisia että negatiivisia huomioita.

Kyselytutkimuksen vastausten luotettavuutta ei voida arvioida ja todistaa muuten kuin tutkijan tutkimustilanteessa tekemien suorien havaintojen ja niiden välittämien vaikutelmien pohjalta. On kuitenkin oletettavaa, että tutkimuskyselyyn vastaajat arvioivat rehellisesti esimiestensä johtamis- ja tunneälyn kompetensseja samoin esimiehet ja johtajat itsearvioidessaan niitä. On tietysti selvää, että vastaukset ovat subjektiivisia.

Kohdeorganisaation henkilöstölle osoitetussa kyselylomakkeessa esitettiin johtamisen (A8–34) ja tunneälyn (B34–52) piirteitä tai ominaisuuksia, joita henkilöstö arvioi viisiportaisella Likert-asteikolla. Väittämät esitettiin muodossa 1 = erittäin heikko – 5 = erittäin hyvä. Käyttäytymistieteellisissä tutkimuksissa ja varsinkin mielipidemittauksissa Likert-asteikon käyttö on melko yleinen mittaustapa. Kyselyaineistoa käsiteltiin Bayes-menetelmän lisäksi SPSS for Windows-tilasto-ohjelmalla ja Excel -taulukkolaskentaohjelmalla.

Bayes-menetelmä on sopiva silloin, kun aineisto koostuu nominaalisista ja järjestystä osoittavista muuttujista, koska otoksen koolle ja aineiston mittaustasolle ei kyseisessä menetelmässä ole asetettu kuin subjektiivisia oletuksia. Bayes-

menetelmällä haettiin muuttujien välisiä riippuvuussuhteita. Muuttujat ryhmittäytyivät kokonaisuuksiksi, joista oli tunnistettavissa yhdeksän erilaista johtamista ja tunneälyä kuvaavaa johtamisen aluetta.

Kyselytutkimustilaisuudessa yksi tutkimustiedon antaja esitti kritiikkiä tunneälyn kompetenssien väittämistä, joihin hänen mukaansa on mahdotonta vastata, joten hän ei vastannut lainkaan johtamisen tunneälyä koskeviin väittämiin. Tutkimusaineistoa tarkastellessa havaittiin, ettei 98:aan muuttujaan oltu vastattu lainkaan. Tämä voi johtua siitä, että muuttujan väittämää ei joko ymmärretty, sitä oli vaikea arvioida tai siihen ei haluttu vastata. Siten kyselystä jäi puuttumaan noin 0,6 % muuttujista, mikä ei kuitenkaan ole merkittävä puute. Kyselytutkimuksen kuluessa tutkija tarkensi muutamia väittämiä; esimerkiksi konflikti ja business-tuntemus olivat muutamalle vastaajalle vieraita termejä.

Bayes-menetelmän katsotaan soveltuvan hyvin esimerkiksi käyttäytymistieteissä kerätyn aineiston tilastolliseen tulkintaan (Ruohotie, Tirri, Nokelainen & Silander 1999; Ruohotie & Nokelainen 2000; Nokelainen & Ruohotie 2002; Luoma, Nokelainen & Ruohotie 2003; Nokelainen 2005). Mittavälineenä käytettiin professori Ruohotien (2002c) laatimaa sovellusta Maletzin ja Katzenbachin (2002) sekä Goleman ym (2002, 37–45) laatimasta mittarista, jolla arvioitiin johtamis- ja tunneälyn kompetensseja. Ruohotie on testannut konstruoimaansa mittaria tunneälyn osalta suomalaisen teollisuusyrityksen henkilöstöllä vuonna 2005 (N=296). Lisäksi kyseistä mittavälinettä on aiemmin käytetty muun muassa johtamista käsittelevissä pro gradu -opinnäytetöissä Tampereen Yliopiston Ammattikasvatuksen koulutus- ja tutkimuskeskuksessa (mm. Kolari 2003; Kolehmainen 2004). Mittavälineen aieman käytön ja kokemuksen perusteella mittavälinettä voidaan luonnehtia erittäin hyväksi.

Kyselytutkimuksen tulokset osoittivat kohdeorganisaation esimiesten arviot omista johtamis- ja tunneälyn kompetensseistaan varsin korkeiksi. Muuttujien keskiarvot sekä A- että B-osan muuttujista muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta nousivat yli 3:n. Tämä vahvistaa käsitystä, että tutkimuskontekstin esimiehillä on melko vahva käsitys omista kompetensseistaan ja kyvyistään. Henkilöstön odotukset voivat esimiesten johtamistaidoista olla korkeat, kuten Ruohotien (2006) tutkimuksen teollisuusautomaatioyrityksessä osoitti. Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan tutkittavan ilmiön onnistuneena mittaamisena, mikä tarkoittaa luotettavan mittarin käyttöä sekä sopivien tutkimusmenetelmien ja aineiston käsitteilytapojen valintaa. Kvantitatiivisessa osuudessa valitulla mittarilla ja analyysimenetelmillä saatiin johdonmukaisesti vastaukset tutkimusongelmiin, joten luotettavuutta voidaan tältä osin pitää hyvänä.

Järvisen ja Järvisen (2000) mukaan kysely sopii tilanteisiin, joissa tiedusteltavia asioita on suhteellisen vähän ja missä vastaajia on suhteellisen paljon. Toisaalta kysely on haastatteluun verrattuna huonompi siinä mielessä, että se tehdään tavallisesti vain kerran, eikä tutkija ei voi heti tarkistaa, onko vastaaja ymmärtänyt kysymyksen oikein ja tarkoitettulla tavalla. (Järvinen & Järvinen 2000, 155.) Voidaan olettaa, että nyt käsillä olevan tutkimuksen luotettavuus on tiedonkeruumenetelmien monipuolisuudesta johtuen (menetelmätriangulaatio) parempi kuin pelkän kyselytutkimuksen.

Yleisesti validiteetilla tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkimustulokset vastaavat todellisuutta. Kuten edellä todettiin, validiteetti jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Olennaista sisäisessä validiteetissa on teoreettisten käsitteiden suhde havaittuihin tuloksiin. Toisin sanoen, miten tutkija vertaa empiirisestä aineistosta havaitsemiaan asioita laatimaansa esioletukseen tai malliin. Kvale (2002) viittaa validiteetilla totuuteen, korrektiuteen ja ilmaisutavan paikkansapitävyyteen. Kvalen mukaan validiuden päteviä perusteita ovat vaikutelma, hyvät perustiedot, ymmärrettävyys ja vakuuttavuus. Pätevä päätelmä on johdettu korrektisti tutkimuksen lähtökohdista ja kirjallisuudesta, joiden perusteella ilmeinen ja luotettava validiteetin määrittely tapahtuu. (Kvale 2002, 302.)

Grönforsin (1982, 178) mukaan ainoa tapa osoittaa kvalitatiivisen tutkimuksen validius on kertoa tutkimusraportissa yksityiskohtaisesti kaikki, minkä oletetaan helpottavan tutkimuksen arviointia. Siten kvalitatiivisen tutkimuksen validius perustuu tutkimusprosessin yksityiskohtaiseen kuvaukseen. Empiirisessä tutkimuksessa yhdistyvät tutkijan ja tutkittavan arvomaailmat ja käyttäytyminen. Molemmat ovat osa sitä todellisuutta, joka kentällä vallitsee. Tutkijan arvomaailma, koulutus, teollisen ja filosofisen viitekehyksen omaksuminen, persoonallisuus ja henkilökohtaiset taustatekijät vaikuttavat tapaan, jolla tutkija tarkastelee tutkittavien empiiristä maailmaa, heidän käyttäytymistään, arvostuksiaan ja uskomuksiaan. Tutkimusraportissa pyritään selvittämään paitsi tutkittavien subjektiivista empiiristä kokemusta, myös sitä, miten tutkija siihen liittyy. Grönfors (1982, 38, 178) viittaa Kaplanin (1964) näkemykseen tutkimusraportoinnin tarkkuudesta, eli mitä lähempänä tutkimusraportti on todellista tilannetta ja mitä tarkemman kuvan se antaa tutkimusprosessista kentällä, sitä validimpaa tutkimus on.

Tässä tutkimuksessa sovellettiin fenomenologisen tutkimuksen luotettavuuskriteereitä. Fenomenologiassa yleiset kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit koskevat tutkimuksen totuusarvoa, sovellettavuutta, pysyvyyttä ja vahvistettavuutta (Lincoln & Cuba 1985; Sandelowski 1995). Heidän mukaansa ne eivät sellaisenaan sovellu luotettavuuden arviointiin, vaan ne on suhteutettava aina tutkittavaan ilmiöön. Tutkittavien henkilöiden kokemusten konstruktiointi ja tutkijan niistä tekemien rekonstruktioiden luotettavuutta voidaan arvioida soveltuvin osin tutkimuksen aineistolähtöisyyden, tutkimusprosessin johdonmukaisuuden, kontekstisidonnaisuuden, tavoiteltavan tiedon laadun, tutkimustulosten kuvausten, subjektiivisuuden, tutkimusprosessin reflektoinnin ja tutkijan vastuullisuuden näkökulmista (vrt. Varto 1992; Giorgi 1994; Perttula 1995; 1998).

Tutkimuksen aitoutta kuvataan sisäisellä validiteetilla eli uskottavuudella, jolloin tutkija kuvaa sitä, millaisena tiedonantajien todellisuus näyttää tutkijan tekemissä havainnoissa ja tulkinnoissa. Tällöin tutkijan tehtävänä on johdonmukaisesti osoittaa alkuperäisten tutkimushavaintojen ja tulkintojen muodostamisen rakenne. (Lincoln & Cuba 1985.) Uskottavuuteen liittyvät toistetut havainnot ja triangulaatio. Tässä tutkimuksessa käytettiin triangulaatiota siten, että tutkimuksen eri vaiheiden kautta pyrittiin varmistamaan ja selvittämään johtamiseen ja johtajuuteen liittyviä tunnuspiirteitä. Aineistoa kerättiin kyselylomakkeen ja haastattelujen

avulla. Tällä tavoin tutkimusaineistosta saatu tieto pyrki kuvaamaan mahdollisimman monipuolisesti johtamisen ja johtajuuden ilmiöitä. (vrt. Lincoln & Cuba 1985.)

Tutkimusprosessin aineistolähtöisyys tarkoittaa sitä, että tutkimusaineisto on keskeisessä asemassa kvalitatiivisen tutkimusprosessin kokonaisuudessa ja sen etenemisessä. Kohdeorganisaation ja case-johtajien valinnan tutkija teki harkinnanvaraisesti, eikä aineiston keruussa tavoiteltu kylläisyyttä. Straussin (1988) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa kylläisyyden (*saturation*) periaate tarkoittaa sitä, että aineiston kerääminen voidaan lopettaa, kun uudet tapaukset eivät enää tuo esiin uusia piirteitä. Saturointi liittyi tässä tutkimusprosessissa kohdeorganisaation henkilöstön ja esimiesten sekä case-johtajien yhteisten, samanmerkityksellisten kokemussisältöjen löytämiseen ja koettujen merkitysten sekä näkemysten tavoittamiseen (vrt. Perttula 1995; 1998). Henkilöstön haastatteluissa (n=12) saturaatio saavutettiin – vaikka sitä ei tavoiteltukaan – kymmenennen haastattelun kohdalla. Haastateltavien lausumat alkoivat muistuttaa toisiaan, eikä niissä tullut esille enää uutta, tutkimuksen kannalta merkittävää tietoa.

Tutkimusprosessin johdonmukaisuus edellyttää yhteyttä tutkittavan ilmiön rakenteen, tutkimuksen aineiston hankintamenetelmän, teoreettisen lähestymistavan, analysointi- ja tutkimuksen raportointimenetelmien välillä. Tutkimusprosessin johdonmukaisuus ja aineistolähtöisyys edellyttävät tutkimuksen etenemiseltä samoja asioita. Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi tässä tutkimuksessa tutkijan ja haastateltavien välinen luottamuksellinen keskustelu, jota tutkija haastattelujen aluksi korosti. Tutkimusprosessin kontekstisidonnaisuus viittaa tutkimusprosessin sidonnaisuuteen haastateltavien koetussa elämismailmassa. Situaatiotekijät liittyvät sekä yksilön ulkoiseen että sisäiseen todellisuuteen ja ne ovat merkittäviä mielellisiä ilmiöitä ihmisen ainutkertaisessa koetussa maailmassa (ks. esim. Lincoln & Cuba 1985; Rauhala 1993; Perttula 1995; 1998).

Tutkimuksen kontekstisidonnaisuus rajoittaa tutkimustulosten siirrettävyyttä toisiin vastaaviin olosuhteisiin. Toisen yksilön samaa todellisuutta ei koskaan voida siirtää toiseen kontekstiin tai jonkun toisen yksilön elämismailmaan yhtä ehjänä ja autenttisena. Näin ollen tämän tutkimuksen fenomenologisia kuvauksia ei voida sellaisenaan verifioida. Tavoiteltavan tiedon laatu kokemuksen tutkimuksessa on kielellisesti ilmaistavaa, essentiaalista ja persoonakohtaista tietoa. Essentiaalinen tieto merkitsee tässä tutkimuksessa tietoa johtamisen ilmiöstä. Persoonakohtainen tieto tarkoittaa kuvausta haastateltavien merkityskokemuksista. Fenomenologishermeneuttinen sisällönanalyysi tuotti persoonakohtaista tietoa kohdeorganisaation toiminnan ja henkilöstön johtamisesta ja johtajuudesta. Samalla analyysimenetelmällä tuotettiin persoonakohtaista tietoa intuitiivisuudesta haastatteleamalla case-johtajia. Haastattelujen analyysin tuloksena kuvailtiin tutkittavien käsityksiä, näkemyksiä ja merkityksiä tutkittavasta ilmiöstä. Siten tieto on ilmaistu paitsi kielellisesti ja yleisellä tasolla käsitteellisesti myös persoonakohtaisesti.

Tässä tutkimuksessa keskeistä on subjektiivinen tieto eli haastateltavien kokemukset, näkemykset ja merkitykset. Haastateluaineisto kirjoitettiin autenttisena Word-muotoon. Tekstiä voidaan luonnehtia *rikkaaksi*: monitasoiseksi ja moni-ilmeiseksi, jopa hyvinkin yksityiskohtaiseksi kuvaukseksi heidän kokemuksistaan. Tutkimusprosessin reflektoinnilla tutkijan on kyettävä perustelemaan tutkimukselliset valintansa kaikissa tutkimusprosessin vaiheissa. Lukijoilla tulee olla mahdolli-

suus hahmottaa tutkimusprosessin kulku ja kokonaisuus. Tässäkin tutkimuksessa tutkija on pyrkinyt kuvailemaan fenomenologisen analyysin etenemisen vaiheet sekä tuloksissa esittämään kaikkien haastatteluun osallistuneiden havaintoja, kokemuksia, tulkintoja, merkityksiä ja näkemyksiä.

Haastateltavien kaikkia lausumia olisi kuitenkin ollut mahdotonta kirjoittaa sellaisenaan tuloksiin, eikä se olisi ollut edes tarkoituksenmukaista. Tutkija kuuluu tutkimukseen osallistuvien kanssa samaan todellisuuteen osana sitä merkitysyhteyttä, jota hän tutkii; roolit vain ovat erilaiset. Tutkijan tapa ymmärtää tutkimaansa ilmiötä vaikuttaa tutkimukseen. Tutkijan havaintona voidaan todeta, että haastattelujen välitön ja luottamuksellinen ilmapiiri edisti avointa ja vapautunutta keskustelua. Tutkimuskohteena olevan toisen ihmisen ajatusmaailman ymmärtämisessä ongelman ytimenä on toiseuden ongelma. Kyse on siitä, miten tutkijan olisi mahdollista parhaiten saavuttaa toisen yksilön elämämaailman ymmärrettävyys. Siten kysymys on myös tutkijan vastuullisuudesta.

Tutkijan vastuullisuus ja subjektiivisuus luovat perustan tutkimuksen tekemiselle. Vain tutkija itse voi viime kädessä arvioida vastuullisuutensa toteutumisen. Tutkimustulosten uskottavuutta tutkittavien kuvausten ja käsitysten kanssa vahvasti palaaminen yhä uudelleen teoreettiseen viitekehykseen ja kirjallisuuteen tutkimusaiheen ilmiöstä. Tutkijan subjektiivisuudelta ei voitane kokonaan välttyä, koska tämä on läsnä tutkimusprosessissa oman tilanteensa, elämäkokemuksensa, sen hetkisen tiedon, käsityksen tutkittavasta ilmiöstä, ymmärryksen ja intuitionsa kanssa. Tutkija on pyrkinyt säilyttämään objektiivisuutensa koko tutkimusprosessin ajan reflektoidulla saatua tutkimustietoa kirjallisuuteen.

Itsekritiikkiä voidaan esittää siinä, että tutkijan oma kokemusmaailma, millaista on olla johdettavana ja havainnot sekä ymmärrys johtamisesta ovat väistämättä vaikuttaneet taustalla. Tämän tutkimuksen toteuttaminen on ollut haasteellinen kokemus, joten virheitäkin tutkija on tutkimusvalinnoissa ja tutkimusprosessin kuluessa varmaan tehnyt.

Laadullisen tutkimuksen kirjallisuudessa on 1990-luvulla kiinnitetty huomiota tutkimuksen luotettavuuden parantamiseen erilaisin tekniikoin (esim. Denzin & Lincoln 1994; Kvale 1996; Eskola & Suoranta 1998; Hirsjärvi & Hurme 2000). Kehittyneistä menetelmistä huolimatta eräs laadullisen tutkimuksen perusvaatimuksista on, että tutkijalla on riittävästi aikaa tutkimuksen tekemiseen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 138–139).

Tämä tutkimus käynnistyi syksyllä 2003, kyselytutkimus toteutettiin syksyllä 2004. Haastattelut suoritettiin 2006. Haastatteluaineisto litteroitiin keväällä 2006, fenomenologinen analysointi ja kuvaus sekä tulosten raportointi suoritettiin huhtikuu 2006 – joulukuu 2008 välisenä aikana, yhteenveto ja johtopäätökset laadittiin 2009 kuluessa. Tutkimuksen empiirisen aineiston keräämisen ja tulosten analysoinnin aikana tutkija oli virkavapaalla puoli vuotta varsinaisesta työstään, muutoin tutkimusaineiston analysointi ja johtopäätökset on työstetty vapaa-aikana työn ohella.

Transformationalisuus ja tunnealy johtamisessa ovat haasteellinen yhdistelmä ja tutkimusaihe. Niitä voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Vaarana on laaja käsiteviidakko, jonka valossa ilmiötä voidaan tarkastella. Tämä vaara oli myös tässä tutkimuksessa. Aihealueen rajaaminen oli problemaattista. Mitä syvemmälle ilmiötä tarkasteli, sitä laajemmin oli myös käsitteistöä, jonka valossa ilmiötä halusi

tarkastella.

Tässä tutkimuksessa tutkimusaineiston laajempi käsittely kvantitatiivisin menetelmin olisi kenties lisännyt tutkimuksen yleistettävyyttä. Nyt tutkimusaineiston kvantitatiivinen käsittely oli tarkoituksella varsin suppea, koska pääpaino oli kvalitatiivisessa osuudessa. Kyselyaineiston monipuolisempi käsittely Bayesmallinnuksella voisi tuoda enemmän variaatioita analysoitavaksi. Nyt esimerkiksi taustamuuttujien; henkilöstöryhmien ja osastojen välinen vertailu jäi ohueksi.

Tieteen filosofisten perusteiden pohdinta johdattelee kyseenalaistamaan ja pohtimaan kriittisesti tutkimustulosten luotettavuutta tai yleistettävyyttä. Tiedon tulkinta ja merkitykset heijastavat yksilöllisiä, ainutkertaisia, subjektiivisia ja moniulotteisia *elämismaailmoja* suhteessa aikaan, paikkaan, kulttuuriin, tilaan ja tilanteeseen. Näin ollen voidaan kyseenalaistaa se, miten tutkijan on ylipäänsä mahdollista saavuttaa toisen ihmisen elämismaailma, tietoisuus ja merkitykset sellaisena kuin tämä ne aidosti tarkoittaa. Kuinka yleensäkin on mahdollista saavuttaa, kuvata ja dokumentoida toisten ihmisten julkilausutuista sanoista tulkittuja merkityksiä ja tehdä niistä luotettavia johtopäätöksiä? Ilmeisesti on vain realismia todeta, että autenttisuutta tuskin on edes mahdollista saavuttaa: tulkinnat ovat ilmeisesti aina jossain määrin vääristyneitä tutkijan oman elämismaailman, tiedon, taidon, kokemusten ja ymmärryksen vaikutuksesta tai ulkoisista tilannetekijöistä johtuen.

6.3 Lopputulema

Lopputulemana tutkija väittää, että tunneälytaidot ja transformationaalisuus ovat erityisesti asiantuntijaorganisaation johtamisessa välttämättömiä. Johtajavalinnoissa tunneälyn taidot tulevat olemaan merkittäviä johtamisen kompetenssialueita, ja ne tulee ottaa huomioon rationaalisten johtamisvalmiuksien ohella – jopa tärkeimpänä valintakriteerinä. Tehokkuuden ja tulosvaatimusten tavoittelussa ei voida unohtaa, että ihminen on holistinen – inhimillinen kokonaisuus. Vasta ymmärtämällä ihminen holistisena kokonaisuutena on työyhteisössä mahdollista luoda edellytyksiä myös työhyvinvoinnille ja tuottavuustyölle (ks. esim. Manka 2007).

Tunteet vaikuttavat ihmisten jokapäiväisessä elämässä ja työsuorituksissa monin tavoin. Jo arkielämä vaatii yksilöltä jatkuvaa muutokseen mukautumista ja sopeutumista. Monet ulkoiset tekijät ja sisäiset ilmiöt koettelevat ihmisten henkisiä voimavaroja. Osaamispääomaa valuu hukkaan, jos asiantuntija luopuu negatiivisten tunnehavaintojen ja merkitysten vuoksi kasvun ja kehityksen tavoittelusta. Negatiiviset tunteet johtavat ennen pitkää uupumiseen ja siten arvokkaan kapasiteetin hukkaamiseen. Asiantuntijan siirtyminen pois organisaatiosta voi olla sille paha isku. Tiedon korostuminen organisaatioiden toiminnassa ja toimintaympäristön hektisyys aiheuttavat sen, että johtaminen pitää ymmärtää – paitsi sosiaalisena – myös emotionaalisenä vaikuttamisprosessina.

Transformationaalinen tunneälyjohtaminen on sosiaalinen ja emotionaalinen vaikuttamisprosessi, joka perustuu yksilön merkitysprosessien, reflektiivisten, sosiaalisten ja metakognitiivisten prosessien ymmärtämiselle ja miten niihin voidaan vaikuttaa myönteisesti johtamisessa. Transformationaalisuuden sisältö ja sen laatu

ovat ratkaisevia ja ne muotoutuvat persoonakohtaisesti tunnetasolla. Yksi keskeinen kompetenssi myönteisten tunnehavainto(kokemusten) ja merkitysprosessien johtamisessa on tunneäly. Tunneäly tulee todelliseksi johtamisen niissä sosiaalisissa vaikuttamisprosesseissa, jotka saavat aikaan myönteisiä ja vahvistavia tunteita henkilöstön emotionaalisissa rakenteissa.

Organisaatiossa vallitsevan tunnekentän huomioon ottaminen on huomattavan tärkeää motivaation, toimintastrategioiden toteuttamisen ja osaamispääoman kehittymisen kannalta. Siksi johtamisessa tarvitaan tunneällyn taitoja teknis-taloudellisen osaamisen lisäksi. Intuiitivisuuden merkitys puolestaan korostuu erityisesti suunnittelussa ja päätöksenteossa sekä rekrytointitilanteissa, mutta sillä on merkittävä paikkansa myös henkilöstön emotionaalisessa johtamisessa.

Erityisesti ihmisten johtamisessa tarvitaan muitakin kompetensseja: esimerkiksi yksilön arvostus ja ihmisyyden kunnioittaminen, ehdoton oikeudenmukaisuus, konfliktien käsittelytaito, kyky antaa rakentavaa palautetta, eläytymiskyky, ammatillisen kasvun tukeminen ja kuuntelutaito. Lisäksi ihmisten johtamisessa tarvitaan eettisyyttä, ihmisen kunnioitusta, rehellisyyttä ja välittävää, aitoa läsnäoloa. Nämä edistävät osaamista arvostavan ja kasvuorientoituneen johtamis- ja organisaatiokulttuurien luomista ja niiden jatkuvaa kehittymistä kohti aikuismaista kulttuuria.

Transformationalisen tunneälyjohtamisen edellytys on kyky reflektoida omaa johtamiskäyttäytymistä ja sen vaikutusta työntekijöiden merkityskokemuksiin. Tunneälyjohtajuus alkaa kehittyä, kun johtaja tiedostaa itsensä, oman toimintansa ja sen seuraukset henkilöstössä. Itsehavaintojen ja kriittisten sisäisten tapahtumien tarkkailun avulla johtaja voi tulla tietoiseksi omasta ajattelustaan, saada myös itse oivaltavia oppimiskokemuksia ja siten kehittää henkilökohtaisia emotionaalisia valmiuksiaan. Tämän myötä on mahdollista kehittyä myös toisen ihmisen merkitysmailman tulkinnassa ja kyvyssä kuunnella intuition ääntä.

Johtajalla tulee olla kykyä sopeuttaa johtamisensa erilaisiin tilanteisiin. Tunneälykkäälle johtajuudelle ovat ominaisia seuraavat elementit: tilanneherkkyys, tilannetaju, kyky havaita ja tulkita heikkoja signaaleja – organisaatiossa vallitsevan tunnekentän tulkinta ja yksilöllisten sekä kollektiivisten tunnetilojen lukutaito. Johtajuus edellyttää hyvää itsetuntemusta, tervettä itsetuntoa ja valmiutta jatkuvaan itsensä kehittämiseen. Johtajuuteen kasvaminen on sidoksissa ihmisenä kasvamiseen.

Yksilön hyvinvointi ja erityisesti osaamisen kehittäminen edistävät yrityksen kilpailukykyä. Asiantuntijaorganisaatioissa osaaminen on ratkaisevaa ja asiantuntijat odottavat johtajilta tämän tunnustamista, siis asiantuntijuuden arvostusta. Asiantuntijaorganisaatiossa asema-auktoriteettiin nojaava johtaminen ei riitä: sosiaalinen ja emotionaalinen älykkyys ovat asiantuntijoiden johtamisessa ehdottoman tärkeitä kompetensseja. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että johtajan tulisi olla yliihminen, hänkin on inhimillinen ihminen heikkouksineen. Oleellista on se, että johtaja tunnistaa omat tunteensa, ja tiedostaa sen, miksi on tärkeää tunnistaa ja ymmärtää toisen tunteita.

Tässä tutkimuksessa nousi esille paljon kysymyksiä, joihin ei ole yksiselitteisiä vastauksia. Ehkä vastaukset löytyvät monien kysymysten osalta yksilöstä itseltään: omasta merkitysmailmasta ja tunnehavaintokokemuksista, tunnetietoisuudesta ja meta-ajattelusta. On tärkeää, että johtaja reflektoi kriittisesti toimintaansa ja

sen vaikutuksia ja seurauksia. Johtamistehtävässä toimivan tulisi kysyä joka päivä itseltään: Mitä minun pitää oppia, jotta voin toimia entistä paremmin työyhteisöme ihmisten hyväksi? Millaiseksi johtajaksi voin kasvaa?

Yksi tutkimuksen haasteltava luonnehtii johtajuuden olemusta sattuvasti:

”Nöyryys on kaikkein tärkein sana laajasti ja oikein ymmärrettynä – mitä varten olet olemassa siinä tehtävässä, sen uudelleen arviointia koko ajan – mikään ei ole koskaan itsestään selvää - sinun pitää lunastaa johtajuus joka päivä – oikeesti – mikä on sinun driving force - liikkeellepaneva voima persoonana, kun sinä olet sen tehtävän ottanut ja mikä sen pitää olla – onko siinä ristiriitaisia tekijöitä, nekin pitäisi kyetä tunnistamaan ja sillä tavalla ohjata johtajuutta optimaalisesti oikean suuntaiseksi” (Hannu Krogerus 2006).

LÄHTEET

- Aarnio, H. & Enqvist, J. 2002. DIANA-toimintamallin kehittäminen ja soveltaminen. Teoksessa H. Aarnio, J. Enqvist & M. Helenius (toim.) *Verkkopedagogiikan kehittäminen ammatillisessa koulutuksessa ja työssäoppimisessä. Diana-toimintamalli*. Helsinki: Opetushallitus.
- Abel, T. 1948. The Operation Called Verstehen. *American Journal of Sociology*, Vol. 54(3), 211–218.
- Ahrnell, B.-M. & Nicou, M. 1989. Osaamisen markkinointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Aikio, A. (toim.) 1991. Uusi Sivistyssanakirja. 2. painos. Uusinut R. Vornanen, 1999, 10. painos. Keuruu: Otavan painolaitokset, 38–50, 71.
- Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Vastapaino.
- Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 1995. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.
- Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Helsinki: Akatiimi Oy.
- Anttila, P. 2005. Ammatillinen tiedonmuodostus. *Ammattikasvatuksen Aikakauskirja 2/2005*, Ammattikasvatuksen tutkimusseura OTTU ry. Saarijärven Offset Oy, 7–17.
- Argyris, C. 1962. Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness. Homewood IL: Irwin.
- Argyris, C. 1998. Empowerment: The emperor's new clothes. *Harvard Business Review*, Vol. 76(3), 98–105.
- Argyris, C. & Schön, D. A. 1978. Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Addison-Wesley Publishing Company
- Argyris, C. 1985. Strategy, change & defensive routines, Boston: Pitman.
- Argyris, C. & Schön, D. A. 1994. Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice. Reading, MA: Wesley Publishing Company.
- Armstrong, M. 1994. Handbook of management techniques. 2nd edition. Repr. London: Kogan Page.
- Attewell, G. 1990. What is skill? *Work and Occupations*, 17, 422–449.
- Barrick, M. R. & Mount, M. K. 1991. The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta Analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1–26.
- Bar-On, R. 2000. Emotional and Social Intelligence. Insights from the Emotional Quotient Inventory. Teoksessa R. Bar-On & J. D. A. Parker (toim.) *The Handbook of Emotional Intelligence. Theory, Development, Assessment and Application at Home, School and in the Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass, 363–388.
- Barrow, R. & Milburn, G. 1990. A Critical Dictionary of Educational Concepts. 2nd edition. New York: Teachers College Press.
- Bass, B. M. 1985. Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
- Bass, B. M. 2002. Cognitive, Social, and Emotional Intelligence of Transformational Leaders. Center for Leadership Studies Binghamton University.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. 1994. Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. International and Professional Publisher. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Beairsto, B., Klein, M. & Ruohotie, P. 2003. Professional Learning and Leadership. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

- Beairsto, B., Klein, M. & Ruohotie, P. 2004. Professional Learning and Leadership. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Bennis, W. 1989. Why leaders can't lead: the unconscious conspiracy continue. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bennis, W. & Nanus, B. 1986. Johtajat ja johtajuus. (Suom. P. Rajala.) Espoo: Weilin & Göös.
- Bernado, J. M. & Smith, A. F. 2000. Bayesian theory. New York: Wiley & Sons.
- Binswanger, H. 1991. Volition as cognitive self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 154–178.
- Blake, R. & Mouton, J. 1981. Management by Grid® Principles or Situationalism: Which? *Group & Organization Management*, Vol. 6(4), 439–455
- Boje, D. M., Gephart, J. & Thatchenkery, T. 1996. Postmodern Management and Organizational Theory. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Boland, R. 1985. "Phenomenology: a preferred approach to research in information systems". In E. Mumford, R. A. Hirschheim, G. Fitzgerald and T. Wood-Harper (Eds.) *Research Methods in Information Systems*. Amsterdam: North-Holland, 193–201.
- Boyatzis, R. E. 1982. The Competent Manager. *A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Bryman, A. 1992. Quantitative and Qualitative research: Further reflections on their integration. In J. Brannen (Ed.) *Mixing methods: Qualitative and Quantitative research*. Aldershot: Avebury, 57–78.
- Buchanan, D. & Huczynski, A. 1997. Organizational Behaviour. *An introductory text*. 3rd edition. England: Essex, Harlow: Prentice Hall.
- Burbules, N. 1993. Dialogue in Teaching. Theory and Practice. New York: Teachers College Press.
- Burns, J. 1978. Leadership. New York: Harper & Row.
- Burns, N. & Grove, S. K. 1993. The Practice of Nursing Research. Conduct, critique & utilization. Second Edition. Philadelphia: W. B. Saunders.
- Burrell, G. 1998. Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: The Contribution of Michel Foucault. In A. McKinlay & K. Starkey (Eds.) *Networks and Organizations*. Boston: Harvard Business School, 125–126.
- Cardwell, M. 2000. The complete A–Z psychology handbook. 2nd edition. UK: Hodder & Stoughton.
- Carson, J. B, Tesluk P. E. & Marrone J. A. 2007. Shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal* 50 (5), 1217–1234.
- Caruso, D. R. & Salovey, P. 2004. The Emotionally Intelligent Manager. How to develop and use the four key emotional skills of leadership. First Edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Clarke, T. & Clegg, S. 1998. Changing paradigms. The transformative of management knowledge for The 21st Century. London: HarperCollinsBusiness.
- Clarke, T. & Clegg, S. 2000. Changing Paradigms: The Transformation of Management Knowledge for The 21st Century. London: HarperCollinsBusiness.
- Creswell, J. W. 1994. Research design. Qualitative & Quantitative approaches. Thousand Oaks: Sage.
- Corno, L. 1993. Self-Regulated learning: A volitional analysis. Teoksessa B. Zimmerman & D. Schunk (toim.) *Self-Regulated Learning and Academic Achievement; Theory, Research and Practice*. New York: Springer, 111–142.
- Denzin, N. K. 1978. The research act: a theoretical introduction to sociological methods. 2nd edition. New York: McGraw-Hill.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. 1994. Handbook of Qualitative Research. SAGE

- Publications: Thousand Oaks. London.
- Denzin, K. & Lincoln, Y. 1994. *The Qualitative Inquiry Reader*. London: Sage. Publications: Thousand Oaks.
- Dewey, J. 1938. *Experience and Education*. New York: Collier Books.
- Dilts, R. 1997. *Muuttuvat ajatukset. Uskomusjärjestelmien muuttaminen NLP:llä*. Jyväskylä: Gummerus.
- Dillthey, W. 1997. *Descriptive psychology and historical understanding*. The Netherlands: Nijhoff: The Hague. Originally published 1894.
- Dixon, N. 1994. *The Organizational Learning Cycle. How We Can Learn Collectively*. Developing Organizations Series. London: McGraw-Hill.
- diSessa, A. A. 2000. *Changing Minds*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Drucker, P. 1954. *The Practice of Management*. USA: Harper & Brothers.
- Drucker, P. 1967. *Managing for Results*. 3rd edition. First published 1964. Great Britain: Hazell, Watson and Viney Ltd.
- Drucker, P. 1999. *Management Challenges for The 21st Century*. Oxford: Butterworth - Heinemann.
- Dunderfelt, T. 2001. *Intuitio ja tunneviestintä, ihmisten välinen näkymätön yhteys*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Dyne, L.V., Graham, J.W. & Dienesch, R.M. 1994. "OCB: construct redefinition, measurement, and validation", *Academy of Management Journal*, 37, 765–802.
- Eisenberger, R. R., Hutchison, H.S. & Sowa, D. 1986. "Perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.
- Enkenberg, J. 1998. *Uutta pedagogiikkaa etsimässä*. Teoksessa M. Julkunen (toim.) *Oppiminen, opetus ja vuorovaikutus*. WSOY.
- Eskola, J. 1991. *Eläytymismenetelmän käyttö sosiaalitutkimuksessa – tekninen opas aloittelijoille*. Tampereen yliopiston sosiologian ja sosiaalipsykologian laitoksen työraportteja B: 33.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Evans, M. G. 1968. *The Leadership Quarterly: Path-goal leadership theory*. Vol. 7(3), *Autumn 1966*, 317–321.
- Evers, F. T., Rush, J. C. & Berdrow J. 1998. *The Bases of Competence: Skills for Lifelong Learning and Employability*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Fayol, H. 1949. *General and Industrial Management*. London: Pitman TPU.
- Ferry, N. & Ross-Gordon, J. 1998. *An inquiry into Schön's epistemology of practice: Exploring links between experience and reflective practice*. *Adult Education Quarterly* 48(2), 98–112.
- Fiedler, F. 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fineman, S. 1993. *Emotions Organisations*. London: Sage.
- Fineman, S. 2000. *Emotion organizations*. (Ed.) SAGE Publications: London. Thousand Oaks, New Delhi.
- Flam, H. 1993. *Fear, Loyalty and Greedy Organizations* In S. Fineman (Ed.) *Emotion in Organizations*. Sage: London, 58–71.
- Flanagan, J. C 1954. *The Critical Incident Technique*. *Psychological Bulletin*, 51.4, 327–359.
- Foold, R. 1999. *Rethinking The Fifth Discipline. Learning within the unknowable*. Routledge: London.
- Freire, P. 1973. *Education for Critical Consciousness*. New York: Seabury Press.
- Gadamer, H-G. 1977. *Philosophical Hermeneutics*. University of California Press: Berkeley.
- Gardner, H. 1993. *Multiple Intelligences*. HarperCollins. New York: Basic Books.

- Gardner, H. 1999. *Intelligence Reframed. Multiple Intelligences for The 21st Century*. New York: Basic Books.
- Garvin, D. 1993. Building a Learning Organization. *Harvard Business Review* 71(4), 78–91.
- Gephart, R., Thatchenkery, T. & Boje, D. 1996. *Reconstructing Organizations for Future Survival*. Teoksessa: D. Boje, R. Gephart & T. Thatchenkery (Ed.) *Postmodern Management and Organization Theory*. London: Sage.
- Giorgi, A. 1994. A Phenomenological Perspective on Certain Qualitative Research Methods. *Journal of Phenomenological Psychology* 25(2), 199–220.
- Goleman, D. 1995. *Tunneäly, lahjakkuuden koko kuva*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Goleman, D. 1996. *Emotional Intelligence Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. 1998. *Tunneäly työelämässä*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Goleman, D. 1999. *Tunneäly työelämässä*. Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. 2002. *Primal Leadership*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 37–45.
- Graen, G. B., Liden, R. C. & Hoel, W. 1982. Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology* (67), 868–872.
- Graen, G. B., Novak, M. A. & Sommerkamp, P. 1982. The effects of leader-member exchange and jobdesign on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance* 30, 109–131.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. 1995. International generalizability of American hypotheses about Japanese management progress: A strong inference investigation. *Leadership Quarterly* 1, 1–23.
- Granton, P. 1996. *Professional Development as Transformative Learning. New Perspectives for Teachers of Adults*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 140–141.
- Grönfors, M. 1982. *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. Porvoo: WSOY.
- Grönfors, M. 1985. *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. 2. painos*. Juva: WSOY.
- Grönroos, M. 2003. *Mahdollisuuden aika - kohti virtuaalista organisaatiota*. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Cuba, E. G., & Lincoln, Y. S. 1989. *Fourth generation evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.
- Cunningham, J. B. 1997. Case study principles for different types of cases. *Quality and Quantity* 31, 401–423.
- Habermas, J. 1990. *The Theory of Communicative Action*. Boston: Peacock Press.
- Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. 2000. *Leadership a communication perspective*. 3rd edition. Prospect Heights (Ill.): Waveland, 88.
- Hakkarainen, K., Lonka, K. & Lipponen, L. 2004. *Tutkiva oppiminen. Järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjänä*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Hall, D. 1990. Career development theory in organizations. In D. Brown, L. Brooks and Associates (Eds.) *Career Choice and Development*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 422–454.
- Harju, K. 2002. *Johda rohkeaksi! Liiderin arkea kiireorganisaatiossa*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Harre, R. 1979. *Social Being: A Theory for Social Psychology*. Oxford: Basil Blackwell.
- Heckhausen, J. 2005. Competence and motivation in adulthood and old age: Making the most of changing capacities and resources. Teoksessa A. J. Elliot & C. S. Dweck (toim.) *Handbook of Competence and Motivation*. New York: The

Guilford Press, 240–256.

- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Dialogi - avain innovatiivisuuteen. Porvoo-Helsinki-Juva: WSOY.
- Heikkilä, K. 2006. Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena. Acta Universitatis Tamperensis. Tampere: Yliopistopaino Oy.
- Helakorpi, S. 2001. Luentomateriaali työpsykologian opintojaksolla 29.9.2001: Hämeenlinna.
- Herrenkohl, R. C., Judson, G. T. & Heffner, J. A. 1999. Defining and measuring employee empowerment. *Journal of Applied Behavioral Science* 35(3), 373–389.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. 1967. The Motivation to Work. 2nd edition. New York: John Wiley & Sons.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1982. Teemahaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 1.–2. painos. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. Tutki ja kirjoita. 6.–8. painos. Tampere: Tammer-Paino.
- House, R. J. 1971. A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339.
- Hovila, H. & Okkonen, J. 2006. Kokemus organisaation voimavaraksi. eBRC Research Reports 32. Tampere University of Technology (TUT) and University of Tampere (UTA). Tampere: Cityoffset Oy.
- Hughes, R. L., Ginnet, R. C. & Curphy, G. J. 1996. Leadership: Enhancing the Lessons of Experience. Chicago: Irwin Book Team.
- Huhmarniemi, R., Skinnari, S. & Tähtinen, J. (toim.) 2001. Platonista transmodernismiin. Juonteita ihmisyyteen, ihmiseksi kasvamiseen, oppimiseen, kasvatukseen ja opetukseen. Kasvatusalan tutkimuksia – Research in Educational Sciences 2. Turku: Painosalama Oy.
- Huttunen, R. 1995. Dialogiopetuksen filosofia. Tiedepolitiikka 3.
- Hämäläinen, R. P. & Saarinen, E. 2005. Systeemiäly. Helsinki University of Technology Systems Analysis Laboratory Research Reports B25, May 2005.
- Höpfl, H. & Linstead, S. 1993. Passion and Performance: Suffering and the Carrying of Organizational Roles. In S. Fineman (Ed.) *Emotion in Organizations*. London: Sage.
- Ilgen, D. & Klein, H. 1988. Individual motivation and performance: Cognitive influences of effort and choice. Teoksessa J. Cambell & R. Cambell (Ed.) *New Perspectives from Industrial and organizational Psychology*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Kauppakaari, Helsinki 2001. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Isokorpi, T. 2003. Tunneälytaitojen ja yhteisöllisyyden oppiminen reflektoinnin ja ryhmäprosessien avulla. Akateeminen väitöskirja. HAMK & AKTK -julkaisuja 1/2003. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Johnsson, R. 1989. Johtamisen taidot. Helsinki: Tietosanoma.
- Joseph, E. E. & Winston, B. E. 2005. A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal* 26 (1), 66–22.
- Juuti, P. 1989. Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta-sarja. Keuruu: Otava.
- Juuti, P. 1995. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Aavaranta-sarja. Keuruu:

Otava.

- Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Aavaranta-sarja no 48. Juva: WS Bookwell Oy.
- Juuti, P. 2004. Toivon johtaminen. Aavaranta-sarja. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Juuti, P. (toim.) 2007. Strategia, tunteet ja toiminta. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Juuti, P. 2008. Toivon johtaminen. JET-luentomateriaali 12.5.2008. Tampere.
- Järvinen, A. 1996. Aikuisopiskelijan orientaatiot työn ja koulutuksen maastoissa. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos, julkaisusarja A: N:o 56.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 2000. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2002. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kaartinen, T. 2005. Itsesäätelyvalmiudet musiikin opiskelussa. Acta Universitatis Tamperensis 1125. Tampere: Yliopistopaino Oy, Juvenes Print.
- Kalliopuska, M. 1984. Empatia - tie ihmisyyteen. 2. painos. Hämeenlinna: Karisto Oy:n kirjapaino.
- Kanfer, R. & Ackerman, P. 2005. Work competence: A person-oriented perspective. In A. J. Elliot, & C. S. Dweck (Eds.) *Handbook of Competence and Motivation*. New York: The Guilford Press, 336–353.
- Kaplan, A. 1964. The Conduct of Inquiry. Scranton, Penn., Chandler. Teoksessa M. Grönfors, 1985. *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. 2. painos. Juva: WSOY.
- Kark, R., Shamir, B. & Chen, G. 2003. Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 88(2), 246–255.
- Karmiloff-Smith, A. 1988. The child is a theoretician, not an inductivist. *Mind and Language*, 3, 1–13.
- Kanter, R. M. 1993. Men and Women of the Corporation. 2nd edition. New York: Basic Books, 166–174.
- Kasworm, C. 1990. Transformative contexts in adult higher education. Revision of a Paper presented at the Second International Congress for Activity Theory. Teoksessa A. Järvinen 1996. *Aikuisopiskelijan orientaatiot työn ja koulutuksen maastoissa*. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos, julkaisusarja A: N:o 56, 15, 21–25.
- Kauhanen, J. 1999. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.
- Keil, F. C. 1989. Concepts, kinds, and cognitive development. Cambridge, MA: Bradford Books/MIT Press.
- Kemppainen, P. & Rouvinen-Kemppainen, K. 1998. Tee jotakin toisin. Vantaa: Kustannusvalmennus P & K. Oy.
- Kets de Vries, M. 1991. Yrittäjämaailman sankarit ja häviäjät: miksi yksi johtaja onnistuu ja toinen ei? Espoo: Weiling & Göös.
- Kivi, T. 1995. Oppimisen ytimessä. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino.
- Kolari, P. 2003. Oppisopimusorganisaation laatujohtaminen. Tunneäly osaamisen ja kehittämisen johtamisessa. Pro gradu. Hämeenlinna: Tampereen Yliopiston Ammatikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Kolb, D. A. 1984. *Experiential Learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.
- Kolehmainen, P. 2004. Ammatillisen oppilaitoksen esimies muutosjohtajana. Johtamiskompetenssi ja tunneäly muutoksen johtamisessa. Pro gradu. Hämeenlinna: Tampereen Yliopiston Ammatikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Korpelainen, K. 2005. Kasvun pelivara. Innovatiivisuus, motivaatio ja jaksaminen markkinointiviestintäyrityksessä. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis

- Tamperensis 1092. Tampereen Yliopisto. Tampere: Yliopistopaino Oy, Juvenes Print.
- Korpelainen, K. 2007. Transformationaalinen johtaminen. Pääkirjoitus *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 1/2007. Julkaisija Ammattikoulutuksen tutkimusseura OTTU ry, 4–16.
- Kotkavirta, J. & Nyysönen, S. 1998. Ajatus. Johdatus filosofiaan. Porvoo: WSOY.
- Kotter, J-P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. 1998. *Organizational Behavior*. 4th edition. Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill.
- Kuhn, T. 1962. The structure of scientific revolutions. Chicago: University of Chicago Press.
- Kusch, M. 1986. Ymmärtämisen haaste. Prometheus-sarja. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Kvale, S. 1983. The qualitative research interview – A phenomenological and a hermeneutical mode of understanding, *Journal of Phenomenological Psychology* 14(2), 171–196.
- Kvale, S. 1996. *InterViews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. London: Thousand Oaks. Sage Publications.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällönanalyysi. *Hoitotiede Vol.(1)*, 3–12.
- Laine, T. 2001. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa: J. Aaltonen & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. Ps.-kustannus. Jyväskylä, 26–43.
- Laippala, P. & Paavilainen, E. & Koponen, H. 1997. Kuvailevaa tilastotiedettä: summamuuttujien rakentamisen tarkastelua. Teoksessa: M. Paunonen, & K. Vehviläinen-Julkunen (toim.) *Hoitotieteen tutkimusmetodiikka*. WSOY: Juva, 76–90.
- Lankinen, P., Miettinen, A & Sipola, V. 2004. Keskitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.
- Lehtovaara, M. 1993. Fenomenologinen näkökulma: ihmisen tutkimisen metodologiaa. Teoksessa J. Varto (toim.) *Kohti elämismaailman ja ihmisen laadullista tutkimista*. Filosofisia tutkimuksia Tampereen yliopistosta. Vol. 44. SUFI 10. Tampere, 1–34.
- Lehtovaara, M. 1996. Situationaalinen oppiminen. Teoksessa J. Lehtovaara. & R. Jaatinen (toim.) *Dialogissa osa 2 – ihmisenä ihmisyhteisössä*. Tampereen yliopiston opettajankoulutuslaitoksen julkaisuja A 8/1996. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Leskelä, J. 2005. Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1090. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
- Lewin, K. 1951. Field theory in social science. New York: Harper.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. & Stilwell, D. 1993. A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology* 78 (4), 662–674.
- Likert, R. 1967. *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Locke, E. A. 1991. The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 50(3), 288–299.
- Lord, R. G. & Brown, D. J. 2004. *Leadership Processes and Follower Self-Identity*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associate Publishers.
- Lord, R. & Smith, W. G. 1999. Leadership and the changing nature of performance.

- In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.) *The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation and Development*. San Francisco, California: Jossey-Bass-Publisher.
- Luoma, M. 2001. Laatu lainvalvontaan. Laadun ja osaamisen kehittäminen poliisihallinnossa. Poliisiammattikorkeakoulun tutkimuksia 12. Helsinki: Edita Oyj.
- Luoma, M., Nokelainen, P. & Ruohotie, P. 2003. Oppimisen edellytykset ja strategiat poliisiorganisaatiossa – mallintaminen lineaarisilla ja Bayesmenetelmillä. Teoksessa J. Honka, M. Susimetsä & U. Susimetsä (toim.) *Ammattikasvatus ammentaa maailmalta*. Tampereen yliopisto. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Hämeen ammattikorkeakoulu. Julkaisuja 2/2003, 19–32.
- Maletz, M. C. & Katzenbach, J. R. 2002. “Reinventing Management Development,” *Leader to Leader, Summer, 1999*, 47–52.
- Manka, M-L. 2007. Vallan ja vastuun jakaminen edistävät tuottavuustyötä ja hyvinvointia. Tuottavuustyö.fi, (27.9.2007).
- Marshak, R. 1998. A Discourse on Discourse: Redeeming the Meaning of Talk. In D. Grant, T. Keenoy & C. Oswick (Eds.) *Discourse + Organization*. London: Sage.
- Marsick, V. J. 1987. *Learning in the Workplace*. London: Croom Helm.
- Maslow, A. H. 1970. *Motivation and Personality*, 2nd edition. (First edition 1954). New York: Harper & Row.
- Matthis, I. 2000. Sketch for a metapsychology of affect. *The International Journal of Psychoanalysis*, 81(2), 215–227.
- Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. R. 2002. *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT): User’s manual*. Toronto, Ontario: Multi-Health Systems, Inc.
- McGregor, D. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mentkowski, M. & Associates 2000. *Learning that lasts. Integrating learning, development and performance in college and beyond*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Merriam, S. B. & Caffarella, R. S. 1999. *Learning in Adulthood*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Mezirow, J. 1981. A Critical Theory of Adult Learning and Education. *Adult Education*, 32(1), 3–27.
- Mezirow, J. 1990. *Fostering critical reflection in adulthood: A guide to transformative and emancipatory learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mezirow, J. 1991. *Transformative Dimensions of Adult Learning*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Mezirow, J. 1995. Transformation theory of adult learning. Teoksessa M. R. Welton (Ed.) *Defence of the Lifeworld*. New York: State University of New York Press.
- Mezirow, J. 1996. Contemporary paradigms of learning. *Adult Education Quarterly*, 46(3), 163.
- Mezirow, J. 2000. *Learning as Transformation*. First Edition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Metsämuuronen, J. 2000. Mittarin rakentaminen ja testiteorian perusteet. Metodologia-sarja 6. Jaabes OU, Viro.
- Metsämuuronen, J. 2001. Tilastollisen kuvauksen perusteet. 2. uudistettu painos Metodologia - sarja 2. Sri Lanka: Sridevi Printers (Pvt) Ltd.
- Michelson, E. 1996. Usual Suspects: Experience, Reflection and the (En) gendering of knowledge. *International Journal of Lifelong Education*, 15(6), 438–454.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. 1984. *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook*

- New Methods. Newbury Park, CA: Sage.
- Mintzberg, H. 1990. The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 11(3), 171–195.
- Moilanen, P. 2005. Laadullisen tutkimuksen filosofia. *Kasvatus* 31(2), 183–188.
- Myllymäki, P. & Tirri, H. 1998. Bayes-verkkojen mahdollisuudet. *Teknologiakat-saus* 58/98. Tekes. Helsinki.
- Mäki, M. 2000. Laadun ilmapiiiritekiäjät ammattikorkeakoulussa. *Acta Universitatis Tamperensis* 743. Tampere: Yliopistopaino Oy.
- Määttänen, P. 1995. Filosofia. Johdatus peruskysymyksiin. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Nelson, T. D. & Narens, L. 1990. Metamemory: A theoretical framework and new findings. *The Psychology of Learning and Motivation*, Vol. 26, 125–173.
- Nieminen, J. 2007. Muutoksen myllerryksessä. Teoksessa *Ammatillinen kasvu*. S. Saari ja T. Varis (toim.) *Professional Growth. Professori Pekka Ruohotien juhla-kirja 2007*. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 305–316.
- Niiniluoto, I. & Räikkä, J. 1996 (toim.) *Tunteet*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Nikander, L. 2003. Hyvää mieltä ja yhteistyötä. Johtajien ja esimiesten käsityksiä johtajuudesta ammattikorkeakoulussa. Akateeminen väitöskirja. HAMK & AKTKK -julkaisusarja 3/2003. Hämeenlinna: Saarijärven Offset Oy.
- Nissinen, V. 2001. Military leadership: critical constructivist approach to conceptualizing, modelling and measuring military leadership in the Finnish Defence Forces. Helsinki: Finnish National Defence College.
- Nokelainen, P., Tirri, K., Nevgi, A., Silander, T. & Tirri, H. 2001. Modeling Students' Views on the Advantages of Web-Based Learning with Bayesian Networks. In H. Ruokamo, O. Nykänen, S. Pohjolainen and P. Hietala (Eds.) *Proceedings of The 10th International Intelligent Computer and Communications Technology-Learning in On-Line Communities*. PEG 2001 Conference, 202–211.
- Nokelainen, P., Silander, T., Ruohotie, P. & Tirri, H. 2003. Empirical Evolution of non-linearities in professional growth data. Paper presented at 10th Biennial EARLY Conference. Padova, Italy.
- Nokelainen, P. 2005. Diskreettien Bayes-menetelmien soveltaminen ammattikasvatuksen tutkimuksessa. Teoksessa M. Tuominen & J. Wihersaari (toim.) *Ammatti ja Kasvatus*. Hämeenlinna, Finland: RCWE, 75–80.
- Nokelainen, P. & Ruohotie, P. (2006). Johtamisen tunnealy työntekijöiden kokema-na. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 8(1), 62–72.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Northouse, P. G. 1997. *Leadership: theory and practice*. CA: Sage Publications.
- Nummenmaa, T., Konttinen, R., Kuusinen, J. & Leskinen, E. 1997. Tutkimusaineis-ton analyysi. Porvoo: WSOY.
- Oakley, J. 1993. *Morality and emotions*. Routledge: London.
- O'Connor, P. M. G., Quinn, L. 2004. "Organizational capacity for leadership". In C. D. McCauley, E. van Velsor (Eds.) *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*, 2nd edition. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 417–437.
- Oiler, B. C. 1993. Phenomenology: The Method. Teoksessa P. Munhall & B. Oiler. *Nursing Research: A Qualitative Perspective*. National League for Nursing Press, New York, 99–131.
- Ojala, T. & Uutela, A. 1993. *Rakentava vuorovaikutus*. Porvoo: WSOY.
- Otala, L-M. 1996. *Oppimisen etu. Kilpailukykyä muutoksessa*. 1. painos. Ekono-

- mia-sarja. Porvoo: WSOY.
- Otala, L-M. 2000. Oppimisen etu. Kilpailukykyä muutoksessa. 3. painos. Ekonomia-sarja. Porvoo: WSOY.
- Parikh, J. 1994. Intuition: The new frontier of management. Oxford: Blackwell.
- Parviola, J. & Pääkkönen, P. 1993. Ihminen. Porvoo: WSOY.
- Pearce, C. L & Conger J. A. 2003. Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Perttula, J. 1995. Kokemuksen tutkimuksen luotettavuudesta. *Kasvatus 11*, 39–47. Tampere: Suomen fenomenologinen instituutti SUFI.
- Perttula, J. 1998. The experienced life-fabrics of young men. Jyväskylä longitudinal study of personality and social development. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 136. Jyväskylä University Printing House. Lievestuore: ER-Paino Ky.
- Petäjä, M. & Koponen, E. 2002. Muutosprosessin ohjaaminen. Aikuiskouluttajan opas. Helsinki: Dialogia Oy.
- Pietarinen, J. 1996. Ilon filosofia. Spinozan käsitys aktiivisesta ihmisestä. Helsinki: Yliopistopaino.
- Pirnes, U. 1997. Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. Aavaranta-sarja. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Poikela, E. (toim.) 2005. Osaaminen ja kokemus. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Polit, D. F. & Hungler, B. P. 1999. Nursing Research. Principles and Methods. Sixth edition. Philadelphia: J.B. Lippincott Company.
- Polo, S. 2008. Aikuisen oppimisprosessi. Julkaisematon artikkeli.
- Putnam, L., Phillips, N. & Chapman, P. 1996. Metaphors of Communication and Organization. Teoksessa S. Clegg, C. Hardy & W. Nord (Eds.) *Handbook of Organizational Studies*. London: Sage.
- Raatikainen, H. 1990. Itsetuntemus vuorovaikutustaidoiksi. Vaasa: Vaasa Oy.
- Rand, A. 1988. Our cultural value-deprivation. Teoksessa L. Peikoff (toim.) *The Voice of reason*. New York: New American Library.
- Ranta, E., Rita, H. & Kouki, J. 2002. Biometria: Tilastotiedettä ekologeille. Helsinki: Yliopistopaino.
- Rauhala, L. 1989. Ihmisen ykseys ja moninaisuus. Helsinki: Gaudeamus.
- Rauhala, L. 1993. Ihmistutkimuksesta eksistentiaalisen fenomenologian valossa. Teoksessa Rauhala L. (toim.) *Eksistentiaalinen fenomenologia hermeneuttisen tieteenfilosofian menetelmänä. Maailmankuvan kokonaisrakenteen erittelyä ihmistä koskevien tieteiden kysymyksissä*. Filosofisia tutkimuksia Tampereen yliopistossa 41, 67–93.
- Rauhala, L. 2005. Hermeneuttisen tieteenfilosofian analyyseja ja sovelluksia. Helsinki: Yliopistopaino.
- Rauste von Wright, M. 1991. Ihmissuhdeammattiin kouluttaminen. Tampereen yliopiston kasvatustieteen laitoksen raporttisarja, A 47.
- Rauste-von Wright, M-L. & von Wright, J. 1994. Oppiminen ja koulutus. Helsinki: WSOY.
- Rauste-von Wright M-L. & von Wright J. 1997. Oppiminen ja koulutus. Juva: WSOY.
- Ray, P. H. 1996. The Integral Culture Survey. A Study of the Emergence of Transformational Values in America. Research Report 96-A. California-Michigan: Institute of Noetic Sciences in Partnership with Fetzer Institute.
- Ray, P. H. & Anderson, S. R. 2000. Transmodernin integraalikulttuurin tulevaisuudenkuvia. Teoksessa R. Huhmarniemi, S. Skinnari & J. Tähtinen (toim.) *Platonista transmodernismiin 2001*. Turku: Painosalama Oy, 474–477.

- Reddin, W. 1970. Managerial Effectiveness. New York: McGraw-Hill.
- Ropo, A. 1999. Minuus, muutos ja oppiminen: Elinikäisen oppimisen lähtökohtien teoreettista tarkastelua. Teoksessa P. Houni & P. Paavolainen (toim.) *Taide, kertomus ja identiteetti*. Acta Senica 3. Näyttämötaide ja tutkimus. Teatteri-korkeakoulu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Rucci, A. J. 2002. What the best business leaders do best. Teoksessa R. Silzer (toim.) *The 21st Century Executive: Innovative practices for Building Leadership at the Top*. San Francisco: Jossey Bass.
- Rudner, R. 1966. Philosophy of social science. Englewood, Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall.
- Ruohotie, P. 1993. Ammatillinen kasvu työelämässä. Ammatikasvatussarja 8. Tampereen yliopiston Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitos. Hämeenlinna.
- Ruohotie, P. 1994. Motivation and self-regulated learning. Teoksessa P. Ruohotie & P. Grimmet (Eds.) *New Themes for Education in a Changing World*. Tampere: Career Development Finland Ky.
- Ruohotie, P. 1995. Ammatillinen kasvu työelämässä. 2. uudistettu painos. Hämeenlinna: Tampereen yliopiston opettajankoulutuslaitos.
- Ruohotie, P. 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ruohotie, P. 1999a. Relationship-Based Learning in the Work Environment. Teoksessa B. Beairsto & P. Ruohotie. 1999. *The Education of Educators. Enabling Professional Growth for Teachers and Administrators*. RCVE:n julkaisusarja. Saarijärven Offset Oy, 23–52.
- Ruohotie, P. 1999b. Työelämä muuttuu – muuttuuko opetus? *Ammattikasvatuksen aikakauskirja 2/1999*. Julkaisija Ammatikoulutuksen tutkimusseura OTTU ry, 4–17.
- Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ruohotie, P. 2001. Empowerment – muutoksen edellytys. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja 1/2001*. Julkaisija Ammatikoulutuksen tutkimusseura OTTU ry, 4–9.
- Ruohotie, P. 2002a. Kvalifikaatioiden ja kompetenssien kehittäminen koulutuksen tavoitteena. Teoksessa J. Nieminen (toim.) *Verkot ja virtuaalistaminen oppimisen tukena*. TUKEVA. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Ruohotie, P. 2002b. Johtamiskompetenssit. Julkaisematon käsikirjoitus.
- Ruohotie, P. 2002c. Johtamiskompetenssien mittari. Julkaisematon käsikirjoitus.
- Ruohotie, P. 2003a. Asiantuntijana kehittyminen. Julkaisematon käsikirjoitus.
- Ruohotie, P. 2003b. Transformationaalinen oppiminen. Julkaisematon käsikirjoitus.
- Ruohotie, P. 2003c. Self-Regulatory Abilities for Professional Learning. Teoksessa B. Beairsto, M. Klein & P. Ruohotie (toim.) *Professional Learning and Leadership*. Research Centre for Vocational Education, University of Tampere.
- Ruohotie, P. 2004a. Transformationaalisen johtajuuden ilmeneminen johtamistoinnassa. Julkaisematon käsikirjoitus.
- Ruohotie, P. 2004b. Osaamisen johtaminen. Julkaisematon käsikirjoitus.
- Ruohotie, P. 2004c. Minäkäsityksen ja -identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja 1/2004*. Julkaisija Ammatikoulutuksen tutkimusseura OTTU ry, 4–15.
- Ruohotie, P. 2005a. Metakognitiiviset taidot ja käsitteellinen oppiminen. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja 1/2005*. Julkaisija Ammatikoulutuksen tutkimusseura OTTU ry, 4–10.
- Ruohotie, P. 2005b. Ammatillinen kompetenssi ja sen kehittäminen. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja 3/2005*. Julkaisija Ammatikoulutuksen tutkimusseura OTTU ry, 4–15.

- Ruohotie, P. & Honka, J. (toim.) 1997. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Seinäjoki: RT Consulting Team. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2003. Ammatillinen huippuosaaminen. Kompetenssitutkimusten avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Ruohotie, P., Tirri, H., Nokelainen, P. & Silander, T. 1999. Modern Modeling of Professional Growth, vol. 1. University of Tampere. Research Centre for Vocational Education. Hämeenlinna, Finland: RCVE.
- Ruohotie, P. & Nokelainen, P. 2000. Modeling Student's Motivational Profile for Learning in the Virtual University. Saarijärvi: Saarijärven Offset.
- Ruohotie, P. & Korpelainen, K. 2007. Huippuosaamisen luento 12.3.2007: Tampere.
- Ruohotie, P., Nokelainen, P. & Korpelainen, K. 2008. Ammatillisen huippuosaamisen mallintaminen: Teoreettiset lähtökohdat ja mittausmalli. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja 1*. Julkaisija Ammatikoulutuksen tutkimusseura OTTU ry, 4–16.
- Ruskan, J. 2000. Emotional Clearing. Originally published by R. Wyler & Co. First Broadway Books.
- Saarinen, E. 1994. Filosofia. Helsinki: WSOY.
- Saarinen, M. 2001. Tunne älysi, älyä tuntevasi. 2. painos. Juva: WSOY. WS Bookwell Oy.
- Salonen, T. 2002. Kehittyvä organisaatio muuttuvassa ympäristössä – osaamisen johtaminen ja hallinta puolustusvoimissa. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia N:o 24. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Salovey, P. & Mayer, J. 1990. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and personality* 9(3), 185–211.
- Sandelowski, M. 1995. Qualitative analysis: What it is and how to begin. *Research in Nursing & Health* 18(4), 371–375.
- Santalainen, T., Voutilainen, E., Porenne, P. & Nissinen, J. 1984. Tulosjohtaminen. Weilin & Göös. Espoo.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1997. Kohti oppivaa organisaatiota. Lahti: Helsingin yliopisto, Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Schein, E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. (Suom. R. Liljamo ja A. Miettinen). Espoo: Weilin & Göös.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L. & Cogliser, C. C. 1999. Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *Leadership Quarterly* 10 (1), 63–113.
- Schön, D. A. 1987. Educating the Reflective Turn: Case Studies in and on Educational Practice. New York: Teachers College Press.
- Seibert, K. W. 1996. Experience is the best teacher, if you can learn from it. Real-time reflection and development. In: D. T. Hall & Associates *The Career is Dead – Long Live the Career*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 246–264.
- Senge, P. 1990. The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization. London: Century Business.
- Senge, P. 1994. The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization. USA: Doubleday.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E. & Popper, M. 1998. Correlates of charismatic leader behaviour in military units, subordinates' attitudes, unit characteristics, and superior appraisals of leader performance. *Academy of Management*

Journal 41(4), 387–409.

- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E. & Popper, M. 2000. Leadership and social identification in military units. *Journal of Applied Social Psychology* 30(3), 612–614.
- Siitonen, J. 1999. Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Akateeminen väitöskirja. Oulun Yliopisto.
- Simström, H. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. Acta Universitatis Tamperensis 1422. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
- Sipilä, J. 1991. Asiantuntijapalveluiden markkinointi. Porvoo: Weilin & Göös.
- Sipilä, J. 1995. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. Porvoo: Weilin & Göös.
- Snow, R. E., Corno, L. & Jackson III, D. 1996. Individual Differences in Affective and Conative Functions. In D. C. Berliner & R.C. Calfee (Eds.) *Handbook of Educational Psychology*. New York: Simon & Schuster Macmillan.
- Stake, R. 1995. The art of case study research. San Francisco: Sage Publications.
- Stamps, D. 1997. Learning is social. Training is irrelevant? *Training* 3(2), 34–42.
- Sternberg, R. J. 2005. Intelligence, competence, and expertise. Teoksessa A. J. Elliot & C. S. Dweck (toim.) *Handbook of Competence and Motivation*. New York: The Guilford Press, 15–30.
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Stähle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge management - tietopääoma yrityksen menestystekijänä. Helsinki: WSOY.
- Sveiby, K-E. 1997. The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets. Berrett-Koehler San Francisco: Publishers Inc.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E & Saari, S. 1996. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: Kirjapaino West Point Oy.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. 1990. Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, Vol. 15(4), 666–681.
- Thorndike, E. L. 1920. Intelligence and its uses. Harper’s Magazine, 140, 227–235.
- Torbert, W. R. 1991. The power of balance: Transforming self, society and scientific inquiry. Newbury Park, CA: Sage.
- Torbert, W. R. 1994. Managerial Learning, Organizational Learning: A Potentially Powerful Redundancy. *Management Learning* 25(1), 57–70.
- Tordera, N., González-Romá, V. & Peiró, J. M. 2008. The moderator effect of psychological climate on the relationship between leader – member exchange (LMX) quality and role overload. *European Journal of Work & Organizational Psychology* 17 (81), 55–72.
- Toskala, A. 1992. Itsetuntemus ja johtajuus. Helsinki: Oy Indevo Prodfoot Ab.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Turner, F. 1995. The Culture of Hope. A New Birth of the Classical Spirit. New York-London-Toronto-Sydney-Tokyo-Singapore: The Free Press.
- Varila, J. 1999. Tunteet ja aikuisdidaktiikka. Tunteiden aikuisdidaktisen merkityksen teoreettinen ja empiirinen jäljitys. Joensuun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia n:o 74.
- Vartiainen, M. 2002. Luentomateriaali työpsykologian kurssijaksolla 15.–16.3.2002. Hämeenlinna.
- Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Varto, J. (toim.) 1993. Kohti elämismailman ja ihmisen laadullista tutkimista. Filo-

- sofisia tutkimuksia Tampereen yliopistosta. Vol. 44. SUFI 10. Tampere, 1–34.
- Vygotski, L. S. 1982. (Alkuperäinen 1962). Ajattelu ja kieli. Espoo: Weilin & Göös.
- Wallén, G. 1993. Teoksessa Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Helsinki: Akatiimi Oy.
- Wat, D. & Shaffer, M. A. 2005. Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors. *Personnel Review* 34 (4), 406–422.
- Weiner, B. 1986. An attributional Theory of Motivation and Emotion. New York: Springer-Verlag.
- Weiner, B. 1990. History of motivational research in education. *Journal of Educational Psychology*, 82(4), 616–623.
- Weinert, F. E. 2001. Concept of competence: A conceptual clarification. Teoksessa D. S. Rychen & L. H. Salganik (toim.) *Key Competencies*. Göttingen: Hogrefe & Huber Publishers.
- Wiiio, O. 1974. Ymmärretäänkö sanomasi: Viestintä – tiedonvälitys. Helsinki: Weilin & Göös.
- Wilber, K. 1996. Eye to Eye. The Quest for New Paradigm. Boston & London: Shambhala.
- Willingham, W. 1985. Success in College. New York: College Board.
- Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. Acta Universitatis Tamperensis 1238. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
- Yankelovitch, D. 1999. The Magic of Dialogue. Transforming Conflict into Cooperation. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Yin, R. K. 1987. Case Study Research. Design and Methods. Beverly Hills, Cal: Sage Publications.
- Yin, R. K. 1989. Case study research: Design and methods. Beverly Hills, Cal: Sage Publications.
- Yukl, G. 1981. Leadership in Organizations. USA, New Jersey, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Zaccaro, S. 2002. Leader development for transforming organizations. Growing leaders for tomorrow. Mahwah, NJ.
- Zuboff, S. 1988. In the Age of the Smart Machine. The Future of Work and Power. New York: Basic Books.
- Åhman, H. 2003. Oman mielen johtaminen. Näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. HUT Industrial Management and Work and Organisational Psychology. Dissertation Series No 12.
- Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen. Haasta itsesi. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Åstedt-Kurki, P. & Nieminen, H. 1997. Fenomenologisen tutkimuksen peruskysymykset hoitotieteessä. Teoksessa M. Paunonen & K. Vehviläinen-Julkunen *Hoitotieteen tutkimusmetodiikka*. Juva: WSOY.

Muut lähteet

Saatavilla www-muodossa:

- <URL:<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/korrelaatio/korrelaatio.html>>
7.6.2006
- <URL:http://www.edu.fi/oppimateriaalit/tilastomatikka/haj_5.html>7.6.2006
- <URL:<http://www.peda.net/veraja/opinpolku/fo/verkkokurssit/tunnealy/paa/ydin/3>>
30.7.2007
- <URL:<http://www.stat.fi/tup/verkkokoulu/data/tt/03/06/index.html> 7.12.2007>
- <URL:<http://fi.wikipedia.org/wiki/Globalisaatio> 27.3.2009>
- <URL:http://www.urantia.fi/8b_t-z.htm 29.3.2009
- <URL:<http://tiedostamaton.net/defenssit/> 1.4.2009>
- <URL:http://mlab.taik.fi/polut/Yhteisollinen/teoria_yhteisollinen_tutkiva.html>
- <URL:[http://www.mlab.uiah.fi/polut/Yhteisollinen/teoria_tutkiva_oppiminen/Seitamaa-Hakkarainen, P & Hakkarainen, K. 2009. html](http://www.mlab.uiah.fi/polut/Yhteisollinen/teoria_tutkiva_oppiminen/Seitamaa-Hakkarainen,P&Hakkarainen,K.2009.html)>
- <URL:http://sokl.joensuu.fi/aineistot/Kasvatustiede/Jorma_Enkenberg/OPPIJAOPP_IYMP/Kognitiivinenarkkitehtuuri.html>

LIITTEET

Liite 1. Esitys tutkimuksen tekemisestä kohdeorganisaatiossa.

Liite 2. Johtamiskompetenssien kyselylomake.

Liite 3. Johtamiskompetenssien tunnusluvut muuttujista (A8–34).

Liite 4. Tunneällyn kompetenssien tunnusluvut muuttujista (B35–52).

Liite 5. Vastausten keskihajonta muuttujista (A8–34) ja (B35–52).

Liite 6. Henkilöstön haastatteluteemat ja -kysymykset (n=12).

Liite 7. Johdon ja esimiesten haastatteluteemat ja -kysymykset (n=7).

Liite 8. Johdon ja esimiesten itsearviointi (n=7).

Liite 9. Case-johtajien haastattelukysymykset (N=6).

Liite 10. Johtamis- ja tunneällyn johtamiskokonaisuuksien korrelaatiot (N=313).

Liite 11. Tulosjohtamisen ja business-osaamisen profiilit (A8–34) (N=313).

Liite 12. Ihmisten johtamisen (A8–34) sekä ihmissuhde- ja sosiaalisen tietoisuuden profiilit (B35–52) (N=313).

TUTKIMUSAINEISTON KERUU VÄITÖSKIRJAA VARTEN

TUTKIMUKSEN TEKIJÄ:

KM Pirjo Kolari, kasvatustieteen tohtoriopiskelija (erityisesti ammattikasvatus) Tampereen yliopisto, Ammattikasvatuksen Tutkimus- ja koulutuskeskus, Hämeenlinna. Tutkimusta ohjaa professori Pekka Ruohotie, TaY, AkTkk, H-linna).

TUTKIMUSAIHE:

Tunneäly ja transformationaalinen johtaminen liittyvät muutoksen ja osaamisen johtamiseen, johtaminen on sosiaalinen vuorovaikutusprosessi.

MIKSI TUTKITAAN?:

- Moderni johtamisen **tutkimus korostaa ihmiskeskeistä johtamistapaa**, siksi aihe on ajankohtainen ja tärkeä.
- Erilaiset oppimisen muodot ja keinot korostuvat (mm. *hiljaisen tiedon siirtäminen` työyhteisössä*), osaamisen ja kehittymisen johtamistaidot olennaisia -> työhyvinvointi
- Jotta johtamista voidaan arvioida ja kehittää, on **työntekijöiden antama arviointi ja palaute on arvokasta ja tärkeää!**

TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TARKOITUS:

- Tutkimuksen tavoitteena on selvittää sitä, **millaisia mekanismeja johtaminen aiheuttaa työntekijöissä; ts. havaintoja, kokemuksia, tulkintoja ja näkökulmia.**
- Tutkimuksen tavoitteena on **saada tietoa ja palautetta johtamisen kehittämiseen organisaation eri osastoilla ja toimintaympäristöissä.**
- Tutkijan tavoitteena on tulkita ja kuvata niitä prosesseja ja inhimillisiä mekanismeja, joita johtaminen aiheuttaa henkilöstön työmotivaatioissa, tehokkuuskomuksissa, minäkäsityksessä, asenteissa, arvoissa, tunteissa, osaamisessa jne.

TUTKIMUKSEN KOHDERYHMÄ:

- X:n henkilöstö; eri osastot ja -henkilöstöryhmät.

TUTKIMUSKYSÉLYN TOTEUTUS

- Paikka: -----
- Aika: To 2.9.2004, (aikataulu osastoittain s. 3)
- Mittaristo/kyselylomake (52 kysymystä), laatinut prof. Pekka Ruohotie
- Kyselylomake jaetaan osallistujille vastaustilaisuudessa
- Vastaamiseen aikaa n. 20–30 min. Vastausohjeet tilaisuuden alussa
- Vastaukset nimettömänä
- Vastaukset palautetaan tilaisuudessa tutkijalle

TUTKIMUSAINÉISTON KÄSITTELY:

- Tutkimusorganisaatio on tutkimuksessa ”Kohde-organisaatio”
- Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, nimiä tai henkilökohtaisia tietoja ei mainita missään tutkimuksen vaiheessa tai tutkimusraportissa
- Tutkimusaineisto käsitellään tilastollisin menetelmin; Bayes-analyysia sekä laadullista analyysia soveltamalla

PALAUTE henkilöstölle; Tutkimusraportin valmistuttua.

Tutkijan toivomus on runsas osanotto! Jokaisen vastaus on tärkeä!

TERVETULOA!

AIKATAULUSUUNNITELMA OSASTOITTAIN / HENKILÖSTÖRYHMITÄIN

- **TUTKIMUSKYSELYYN VASTAAMINEN**

- **AJANKOHTA:** To 2.9.2004

- **PAIKKA:** Xxxxx Konferenssisali

<u>Klo</u>	<u>Osasto / henkilöstöryhmä</u>	<u>yht.</u>
8.15	xx	42 hlöä
9.00	xx	44 ”
9.45	xx	42 ”
10.30	xx	28 ”
11.15	xx	15 ”
12.00	xx	46 ”
12.45	xx	36 ”
		Yht. 253 hlöä

PAIKKA: xx

15.00	xx	52 hlöä
-------	----	---------

- Eri työkohteissa (eri puolilla Suomea) toimiville työntekijöille, (125 hlöä), kyselylomake toimitetaan esim. projektipäälliköiden / sihteerien välityksellä, jotka keräävät palautteet ja toimittavat tutkijalle.

Yht. 430 hlöä

Yht.hlöt:	XX, sihteeri,	puh.
	XX, sihteeri,	puh.

Lisätietoja:	Pirjo Kolari	puh.,
---------------------	--------------	-------

TAMPEREEN YLIOPISTO**Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus****Johtamiskompetenssien kyselylomake****Täyttöohjeet**

Kohdat 1–7 koskevat taustatietojasi: Valitse vaihtoehdoista oikea numero ja merkitse oikealla puolella olevaan ruutuun mielestäsi oikea vaihtoehto

Osa A sisältää kysymykset **8–34** ja **Osa B** kysymykset **35–52**

Voit esittää lisäkommentteja kyselyn loppuun varattuun tilaan

Vastauksesi käsitellään nimettömänä

Taustatiedot			nainen	mies														
1. Sukupuoli			1	2														
2. Henkilöstöryhmä	A	B	C	D														
3. Osasto	1	2	3	4	5	6	7	8	9									
4. Koulutus	Ammatillinen toinen aste	Opistoaste	Ammatillinen korkeaaste	AMK	Aiempi korkeakoulututkinto	Ylempi korkeakoulututkinto	Lisensiaatin tai tohtorin tutkinto	Muu mikä										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9									
5. Ikä																		
6. Työkokemus alalta																		
7. Siitä nykyisessä tehtävässä																		

Osa A

Seuraavassa on lueteltu erilaisia taitoja tai kykyjä, joita kysytään monissa työelämän tehtävissä ja ammatin harjoittamisessa. Lue huolellisesti kunkin taidon / kyvyn osalta esitetty luonnehdinta tai kuvaus ja arvioi sen jälkeen, **millaisina pidät esimiehesi johtamisvalmiuksia kunkin taidon / kyvyn osalta.**

Lue jokainen väittämä huolellisesti ja merkitse vastauksesi numeroimalla viidestä vaihtoehdosta (1–5) se, joka mielestäsi parhaiten vastaa esimiehesi johtamisvalmiuksia kunkin taidon / kyvyn osalta

Erittäin heikko	Keskitasoa heikompi	Keskitasoa	Keskitasoa parempi	Erittäin hyvä
-----------------	---------------------	------------	--------------------	---------------

8.	Oppimisen taito					
Kyky oppia uusia tietoja ja taitoja; kyky ammentaa tietoa arkipäivän kokemuksista ja pitää osaaminen ajan tasalla omalla ammattialalla; kyky uskomusten ja asenteiden muuttamiseen tarvittaessa.						
9.	Kyky organisoida ja hallita ajankäyttöä					
Taito hallita useita tehtäviä samanaikaisesti; kyky asettaa asiat tärkeysjärjestykseen ja käyttää aikaa niin, että sovitut aikarajat pitävät.						
10.	Minän hallinta					
Taito hallita erilaisia persoonallisuuden piirteitä, jotka auttavat selviytymään päivittäisissä työtilanteissa, esimerkiksi taito motivoida itseään optimaaliseen suoritukseen, taito toimia stressitilanteissa, taito säilyttää positiivinen asenne, kyky työskennellä itsenäisesti ja kyky hyödyntää rakentavaa kritiikkiä ja palautetta.						
11.	Ongelmanratkaisutaito ja analyttisyys					
Kyky identifioida (<i>yksilöidä</i>), priorisoida (<i>laittaa asioita tärkeysjärjestykseen</i>) ja ratkaista ongelmia yksin ja ryhmissä; kyky tehdä oikeita kysymyksiä, jäsentää ongelmia sekä kehittää ideoita ja vastata ongelmiin; taito tehdä business-analyyssejä.						
12.	Kasvuorientaatio					
Halu kehittää itseään ja oppia uutta; sitoutuminen jatkuvaan oppimiseen; pyrkimys paikantaa ne osaamisalueet, joita tulee kehittää.						
13.	Vuorovaikutustaito					
Kyky työskennellä toisten ihmisten kanssa (esimiehet, alaiset, työtoverit, asiakkaat), ymmärtää heidän tarpeitaan ja olla avoin toisten näkemyksille; taito työskennellä erilaisista kulttuureista tulevien ihmisten kanssa.						
14.	Kuuntelutaito					
Taito kuunnella keskittyneesti toisten puhetta ja reagoida tehokkaasti heidän ajatuksiinsa keskustelun aikana.						
15.	Suullinen viestintätaito					
Kyky välittää verbaalisesti tietoa toiselle henkilölle ja ryhmälle.						
16.	Kirjallinen viestintätaito					
Kyky välittää kirjallista informaatiota sekä virallisesti (esim. raportit tai liikekirjeenvaihto) että epävirallisesti (kuten muistiot tai muistiinpanot).						
17.	Sähköinen viestintätaito					
Kyky hallita ja soveltaa teknologisia viestimäiä kuten internettiä, lähiverkkoja, sähköpostia, keskustelu ryhmiä sekä uutisryhmiä; kyky hankkia tietoa näistä lähteistä.						
18.	Koordinoitukyky					
Kyky saada ihmiset työskentelemään yhteistyössä ja luoda hyvä ryhmähenki.						
19.	Päätöksentekotaito					
Kyky tehdä päätöksiä perusteellisen arvioinnin pohjalta (arvointi käsittää sekä lyhyt- että pitkäkestoisten vaikutusten arvioinnin) tiedostaen sekä poliittiset että eettiset kytkenät, ja kyky löytää sellaiset henkilöt, jotka voivat toteuttaa päätöksiä.						

20.	Johtamistaito								
	Kyky ohjata ja valmentaa toisia ja delegoida (jakaa) työtehtäviä niin, että työntekijät motivoituvat (haluavat) tehdä parhaansa.								
21.	Taito hallita konflikteja (ristiriitoja)								
	Kyky tunnistaa konfliktin lähteet sekä itsensä ja muiden välillä että työtovereiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja taito löytää keinoja harmonian ja sovun palauttamiseksi.								
22.	Suunnittelu- ja organisointitaito								
	Kyky määrittellä tehtäviä, joita tavoitteisiin pääseminen edellyttää, esimerkiksi jakamalla osa tehtävistä toisille. Tarkkailemalla suunnitelman etenemistä tai korjaamalla suunnitelmaa.								
23.	Oikeudenmukaisuus								
	Kyky erottaa selkeästi ja tinkimättömästi oikea väärästä sekä julkisessa että yksityisessä elämässä; reilun pelin periaatteen arvostaminen; usko omaan asiaansa.								
24.	Kypsyys ihmissuhteissa								
	Kiinnostus toisia kohtaan suurempi kuin itsen; itsearvostus sekä kunnioituksen ja huolenpidon osoittaminen toisia kohtaan; huomion kiinnittäminen omien toimintojen ja päätösten seuraamuksiin; kyky yhteistoimintaan, joka kehittää ajattelua, asenteita ja yhteistyötä.								
25.	Hahmottamiskyky								
	Kyky yhdistää relevanttia (ajankohtaista tietoa) eri lähteistä, yhdistää tietoa yleistettävään muotoon ja soveltaa sitä uusiin ja laajempiin konteksteihin (asiakokonaisuuksiin).								
26.	Luovuus, innovatiivisuus, muutosherkkyys								
	Kyky sopeutua uusiin tilanteisiin; aloitekyky ja kyky tuottaa uusia ratkaisuja ongelmiin; kyky määrittellä roolit (tehtävän kuvat) uudelleen ja taito reagoida organisaation menestymisen kannalta välttämättömiin muutosvaatimuksiin.								
27.	Riskinottokyky								
	Kyky ottaa harkittuja riskejä ja hallita niitä; kyky etsiä ja punnita erilaisia vaihtoehtoja tai toimintamalleja ja samalla tiedostaa mahdolliset negatiiviset seuraamukset ja tarkkailla etenemistä asetettuihin tavoitteisiin.								
28.	Visiointikyky (tulevaisuuden hahmottaminen)								
	Kyky ennakoida ja hahmottaa organisaation tulevaisuutta ja erilaisia innovatiivisia (luovia) suuntaviivoja organisaation tulevaisuudelle.								
29.	Business-tuntemus								
	Kyky arvioida päätösten ja toimenpiteiden taloudellisia seuraamuksia; kyky ymmärtää, miten strategiat ja taktiikat toimivat markkinoilla; kyky analysoida tietoa ja hyödyntää oikeassa suhteessa arviointien tuloksia ja talonpoikaisjärkeä.								
30.	Asiakasorientaatio								
	Kyky nähdä, ketkä ovat asiakkaita ja miten heihin vaikutetaan; kyky nähdä asiakkaiden kohtaamia nykyhetken ja tulevaisuuden haasteita; kiinnostus palvelua, laadun kehittämistä ja asiakastyytyväisyyttä kohtaan.								
31.	Tulosorientaatio								
	Kyky ylläpitää toiminnan suuntaa alusta loppuun ja pitää erillään ponnistelut ja tulokset; kyky erottaa tärkeät asiat vähemmän tärkeistä; jatkuva kiinnostus toimintaa ja suoritusarviointia kohtaan.								
32.	Strateginen ajattelu								
	Kyky ennakoida tulevaisuuden trendejä ja suunnanmuutoksia omalla toimialueella ja markkinakentässä; kyky laatia mielekkäitä kilpailustrategioita, jotka soveltuvat vaihtoehtoisin tulevaisuuden business-skenaarioihin.								
33.	Tehokkuususkomus								
	Usko omiin kykyihin ja mahdollisuuksiin selviytyä haasteista; usko omiin kykyihin organisoida ja toteuttaa toimia, jotka ovat välttämättömiä spesifisestä tehtävästä suoriutumiseksi.								
34.	Suoritusorientaatio (suuntautuminen tekemiseen)								
	Halu suorittaa haasteista omin neuvoin; halu ottaa harkittuja riskejä; halu saada selkeää palautetta omista suorituksista; halu löytää uusia, innovatiivisia ja luovia ratkaisuja; halu pohtia tulevaisuutta ja ennakoida avautuvia mahdollisuuksia.								

Osa B

Seuraavassa on joukko ominaisuuksia tai valmiuksia, joita ihmiset tarvitsevat enemmän tai vähemmän tämän päivän työelämässä. Lue huolellisesti kunkin ominaisuuden / valmiuden osalta esitetty kuvaus, ja **arvioi, millaisina pidät esimiehesi johtamisvalmiuksia kunkin ominaisuuden osalta.**

35.	Emotionaalinen itsetietoisuus (tunnetaso)								
Tunnetasolla itsetietoinen henkilö on herkkä sisäisille viesteille ja hän tunnistaa, kuinka hänen tunteensa vaikuttavat häneen ja hänen työsuoritukseensa. Hän kunnioittaa johtavia arvoja, hahmottaa laajasti kompleksisia (monimutkaisia) tilanteita ja mieltää intuitiivisesti, miten kannattaa toimia. Hän on myös ennakkoluuloton ja aito ja hän kykenee puhumaan avoimesti omista tunteistaan ja visioistaan.									
36.	Hyvä itsetuntemus								
Hyvä itsetuntija tietää yleensä omat rajoituksensa ja vahvuutensa ja suhtautuu huumorilla itseensä. Hän on avoin jatkuvalla oppimiselle ja ottaa mielellään vastaan rakentavaa kritiikkiä ja palautetta. Hyvä itsetuntemus (tarkka itsearvio) auttaa häntä tunnistamaan, milloin hänen tulee pyytää apua ja miltä osin hänen tulee kehittää taitojaan ja osaamistaan.									
37.	Itseluottamus								
Itseensä luottava henkilö pystyy tuomaan esille vahvuutensa. Hän tarttuu mielellään haasteellisiin tehtäviin ja uskoo selviytyvänsä niistä. Itsevarmuutensa vuoksi hän usein erottuu ryhmästä.									
38.	Itsekontrolli								
Vahva itsekontrolli auttaa henkilöä hallitsemaan tunteitaan ja kanavoimaan niitä hyödyllisellä tavalla. Hän pysyy rauhallisena ja kykenee ajattelemaan selväjärkisesti stressaavissa tilanteissa ja kriisin aikana; hän hallitsee itsensä myös erilaisissa näyttötilanteissa.									
39.	Läpinäkyvyys								
Läpinäkyvä henkilö elää arvomaailmansa mukaisesti. Läpinäkyvyys - tunteiden, uskomusten ja toimintojen ilmaiseminen luontevasti ja avoimesti - tekee ihmisestä rehellisen ja lahjomattoman. Hän hyväksyy myös omat heikkoutensa ja virheensä ja puuttuu ympärillä ilmenevään epäeettiseen käytökseen.									
40.	Sopeutumiskyky								
Sopeutuva henkilö kykenee mukautumaan erilaisiin vaatimuksiin kadottamatta tavoitettaan ja tarmoaan, ja hän pystyy työskentelemään myös epävarmassa organisaatiossa. Hän sopeutuu joustavasti uusiin haasteisiin, selviytyy epävakaisissa tilanteissa ja pystyy uusiutumaan muuttuvan työelämän vaatimusten mukaan.									
41.	Suorituskyky								
Suorituskykyisellä henkilöllä on korkeat henkilökohtaiset standardit, jotka kannustavat häntä jatkuvaan suoritusten parantamiseen ja oppimiseen. Hän asettaa mitattavissa olevia haasteellisia tavoitteita ja ottaa laskelmoituja riskejä. Hän vaatii paljon myös toisilta									
42.	Aloitteellisuus								
Aloitteellinen henkilö uskoo voivansa vaikuttaa oman elämänsä kulkuun. Hän tarttuu avautuviin mahdollisuuksiin - tai luo niitä - eikä juutu paikalleen odottelemaan. Hän ei epäröi kokeilla rajojaan. Hän ottaa vastuun toiminnan kehittämisestä ja jatkuvuudesta.									
43.	Optimismi								
Optimistinen henkilö näkee vastoinkäymisissä mieluummin mahdollisuuksia kuin uhkia. Hän tulkitsee myös toisia ihmisiä positiivisesti ja odottaa heiltä korkeatasoista suoritusta. Hänen mielestään tulevaisuuden muutokset avaavat uusia mahdollisuuksia ja haasteita.									
44.	Eläytymiskyky								
Eläytymiskykyinen henkilö pystyy aistimaan ja kokemaan yksilön ja ryhmän tunnetiloja. Hän kuuntelee tarkkaavaisesti toisia ihmisiä ja pystyy ymmärtämään heidän tarkoituksiperiään. Empaattisuus auttaa häntä tulemaan toimeen erilaisista taustoista ja kulttuureista tulevien ihmisten kanssa.									
45.	Organisaatiotuntemus								
Organisaatiota hyvin tuntevalla henkilöllä on hallussaan tärkeitä sosiaalisia verkostoja ja hän hallitsee keskeisiä valtasuhteita. Siksi hän ymmärtää työtehtävien hoitoon liittyviä "poliittisia" voimia organisaatiossaan samoin kuin henkilöstön jäsenten yhteistyötä määrittäviä arvoja ja julkilausumattomia ohjeita ja sääntöjä.									

46.	Palvelualltius						
<p>Palvelualltis henkilö panostaa asiakkaisiin. Hän huolehtii myös siitä, että asiakkaiden kanssa suoraan kosketuksissa olevat henkilöt voivat hoitaa asiakassuhteensa. Hän seuraa tarkoin asiakastyytyvää ja varmistaa, että asiakas saa, mitä tarvitsee.</p>							
47.	Kannustavuus						
<p>Kannustava henkilö virittää innostusta ja saa ihmiset työskentelemään tehokkaasti tavoitteiden saavuttamiseksi. Hän luo mielekkyyttä päivittäisiin tehtäviin ja osoittaa omalla toiminnallaan, mitä hän edellyttää muilta. Hän osaa vedota yhteiseen visioon ja luoda uskoa tulevaisuuteen.</p>							
48.	Vaikutusvalta						
<p>Oikealla tavalla valtaa käyttävä henkilö osaa vedota kanssaihmiin. Hän onnistuu saamaan avainhenkilöiden hyväksymisen päätöksilleen ja luomaan tukiverkon aloitteilleen. Hän pystyy myös puhumaan vakuuttavasti.</p>							
49.	Kyky kehittää toisia						
<p>Kehittävä henkilö on oivallinen mentori tai valmentaja. Hänellä on aito halu auttaa toisia ihmisiä, ja hän ymmärtää näiden tavoitteita, vahvuuksia ja heikkouksia. Hän antaa oikea-aikaista ja rakentavaa palautetta.</p>							
50.	Kyky käynnistää muutoksia						
<p>Henkilö, joka osaa käynnistää ja vauhdittaa muutoksia, tunnistaa ympärillään muutostarpeita, vastustaa nykytilanteeseen jähmettymistä ja tukee uudistuksia. Hän taistelee muutosten puolesta oppositiota vastaan ja osaa esittää teräviä argumentteja ajamansa asian tueksi. Hänellä on myös kyky keksiä käytännön ratkaisuja muutoksen esteiden voittamiseksi.</p>							
51.	Taito hallita konflikteja						
<p>Konfliktitilanteita hallitseva henkilö kykenee houkuttelemaan esiin eri osapuolten näkemykset, ymmärtää eri näkökulmia ja osaa muotoilla yhteisen ihanteen, jonka jokainen osapuoli voi hyväksyä. Hän pystyy selvittämään ristiriitoja ja on avoin eri osapuolten tunteille ja näkemyksille.</p>							
52.	Ryhmä ja yhteistyötaito						
<p>Taitava ryhmänjohtaja kykenee luomaan ystävällisen kollegiaalisen (yhteisöllisen) ilmapiirin ja toimii itse esimerkkinä toisten kunnioittamisessa ja auttamisessa sekä yhteistyössä. Hän saa ryhmän jäsenet kiinnostumaan käsiteltävästä asiasta ja pystyy luomaan ryhmähenkeä ja kollektiivista identiteettiä.</p>							
<p>Kommentteja:</p>							
<p>*** Kiitos vastauksestasi ***</p>							

Johtamiskompetenssien tunnusluvut muuttujista A8–34 (N=313).

Taulukko osoittaa johtamiskompetensseja mittaavien muuttujien A8–34 keskiarvoista kaikkien muuttujien arvoksi yli kolme.

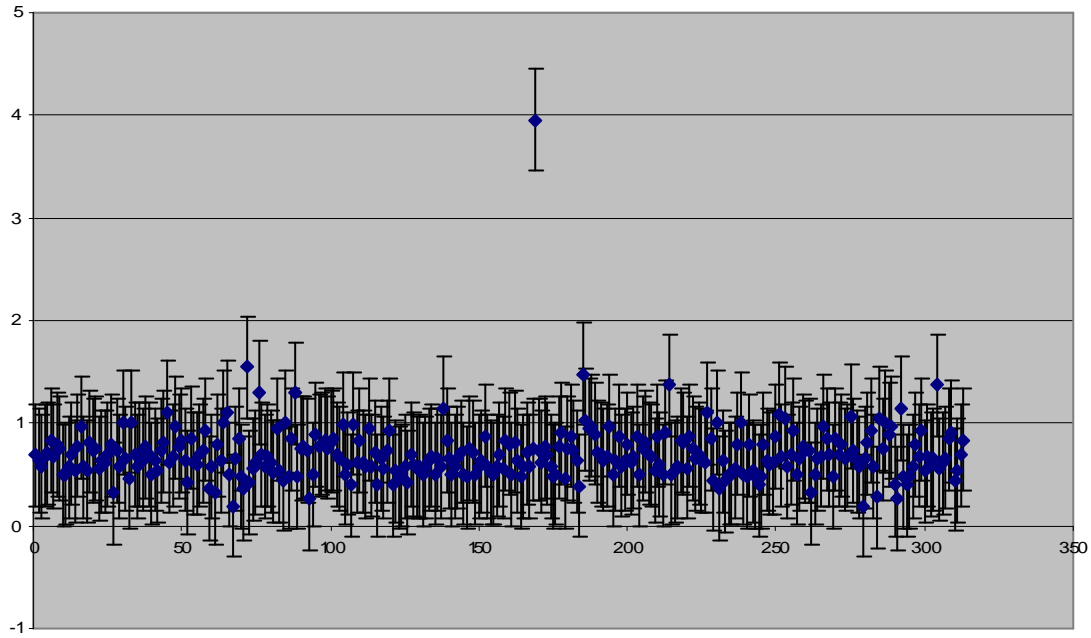
Johtamiskompetenssien piirteet tai ominaisuudet (A8–34)	Vaihteluväli 1–5	Keskiarvo (Mean)	Keski-hajonta (Std. Deviation)
A8. Oppimisen taito	1–5	3,49	,924
A9. Kyky organisoida ja hallita ajan käyttöä	1–5	3,41	,947
A10. Minän hallinta	1–5	3,35	1,043
A11. Ongelmanratkaisu-taito ja analyttisyys	1–5	3,47	,947
A12. Kasvuorientaatio	1–5	3,34	,954
A13. Vuorovaikutustaito	1–5	3,49	1,032
A14. Kuuntelutaito	1–5	3,57	,949
A15. Suullinen viestintätaito	1–5	3,55	,887
A16. Kirjallinen viestintätaito	1–5	3,34	,941
A17. Sähköinen viestintätaito	1–5	3,60	,996
A18. Koordinointikyky	1–5	3,21	1,014
A19. Päätöksentekotaito	1–5	3,33	,936
A20. Johtamistaito	1–5	3,13	1,033
A21. Taito hallita konflikteja	1–5	2,96	,985
A23. Oikeudenmukaisuus	1–5	3,52	,977
A24. Kypsyys ihmissuhteissa	1–5	3,23	,993
A25. Hahmottamiskyky	1–5	3,42	,862
A26. Luovuus, innovatiivisuus, muutosherkkyys	1–5	3,33	,921
A27. Riskinottokyky	1–5	3,27	,932
A28. Visiointikyky	1–5	3,19	,901
A29. Business-tuntemus	1–5	3,33	,897
A30. Asiakasorientaatio	1–5	3,62	,906
A31. Tulsoorientaatio	1–5	3,35	,919
A32. Strateginen ajattelu	1–5	3,04	,963
A33. Tehokkuususkomus	1–5	3,65	,909
A34. Suoritusorientaatio	1–5	3,26	,921

Tunneällyn kompetenssien tunnusluvut muuttujista B35–52 (N=313). Liite 4

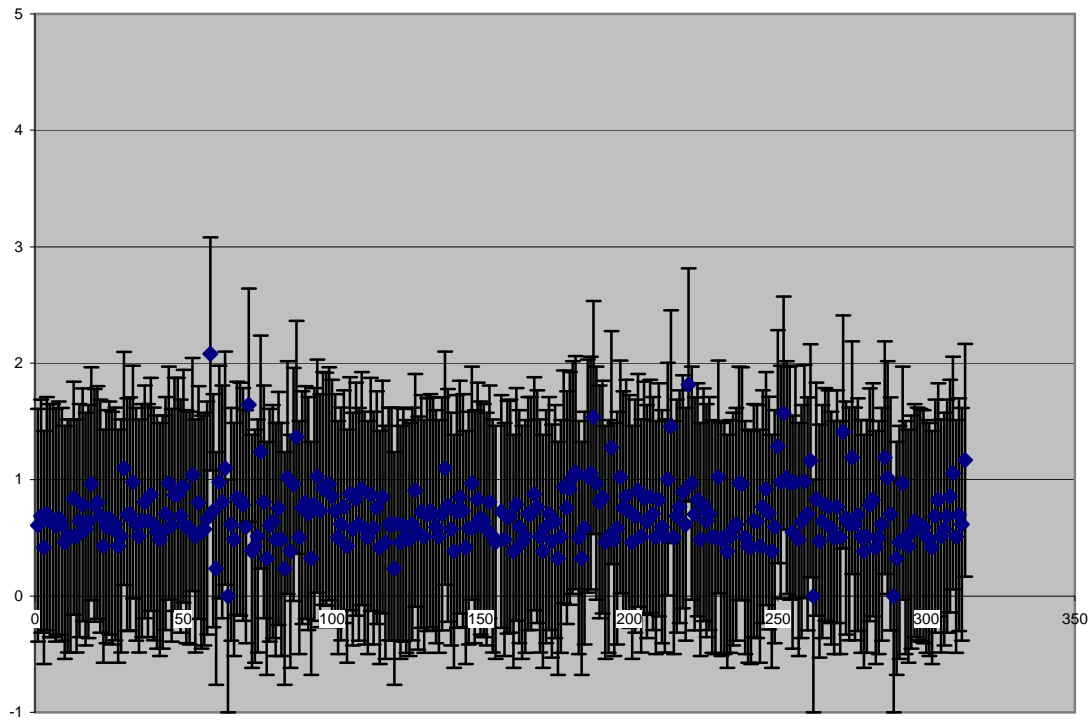
Taulukko osoittaa tunneälyä mittaavien muuttujien B35–52 keskiarvoista lähes kaikkien muuttujien arvoksi yli kolme (3). Ainoastaan muuttujista B49 (Kyky kehittää toisia, ka. 2,92) sekä A29 ja B51 (Taito hallita konflikteja, ka. 2,96) jäävät alle 3. keskiarvon.

Tunneällyn piirteet tai ominaisuudet (B35–52)	Vaihteluväli 1–5	Keskiarvo(Mean)	Keskihajonta (Std. Deviation)
B35. Emotionaalinen itsetietoisuus	1–5	3,01	,984
B36. Hyvä itsetuntemus	1–5	3,29	1,087
B37. Itseluottamus	1–5	3,54	,930
B38. Itsekontrolli	1–5	3,47	,1019
B39. Läpinäkyvyys	1–5	3,12	1,007
B40. Sopeutumiskyky	1–5	3,34	,917
B41. Suorituskyky	1–5	3,26	,882
B42. Aloitteellisuus	1–5	3,29	,975
B43. Optimismi	1–5	3,44	,986
B44. Eläytymiskyky	1–5	3,08	1,082
B45. Organisaatiotuntemus	1–5	3,49	,931
B46. Palvelualltius	1–5	3,51	,941
B47. Kannustavuus	1–5	3,07	1,018
B48. Vaikutusvalta	1–5	3,36	,961
B49. Kyky kehittää toisia	1–5	2,92	,974
B50. Kyky käynnistää muutoksia	1–5	3,11	1,023
B51. Taito hallita konflikteja	1–5	2,96	,933
B52. Ryhmä- ja yhteistyötaito	1–5	3,19	,994

Vastausten keskihajonta muuttujista A8–34 (N=313).



Vastausten keskihajonta muuttujista B35–52 (N=313).



- 12) Millaisia mahdollisuuksia työnantajasi tarjoaa sinulle työsi kehittämiseen?
Millaiset mahdollisuudet sinulla itselläsi on vaikuttaa työsi kehittämiseen?
- 13) Miten osaamista ja tietoa jaetaan työyhteisössänne?
- 14) Millä tavalla reagoit, jos työryhmänne onnistuu / epäonnistuu jossakin työtehtävässä tai projektissa?
Koetko sen myös henkilökohtaisena onnistumisena tai epäonnistumisena?
Miten esimiehesi reagoi tällaisissa tilanteissa?
- 15) Millaisia asioita arvostat omassa työssäsi?
- 16) Millaisena näet urakehityksesi tulevaisuudessa?

Johtaminen:

- 17) Tiedätkö, mitkä ovat konsernin arvot, visio ja toiminta-ajatus?
Millä tavalla johto tai esimiehesi on informoinut niistä?
Ovatko konsernin tavoitteet ja päämäärät tiedossasi?
- 18) Millaisia seikkoja arvostat konsernissa työnantajana? (Mainitse kolme seikkaa).
- 19) Kuvaile esimiehesi johtamistyyliä.
- 20) Mistä tai millaisista piirteistä tai ominaisuuksista pidät esimiehesi johtamistyyllissä?
Millaiset seikat mahdollisesti ärsyttävät esimiehesi johtamistyyllissä?
- 21) Millaiseksi kuvailisit suhdettasi lähimpään esimieheesi?
Kuvaile myönteisin tilanne sinun ja esimiehesi välillä?
Kuvaile negatiivisin tilanne sinun ja esimiehesi välillä?
- 22) Millä tavalla esimiehesi motivoi sinua työssäsi?
Millainen esimiestoiminta motivoi ja kannustaa Sinua?
- 23) Millainen on mielestäsi `hyvä` esimies?

- 24) Miten esimiehesi kannustaa sinua työssäsi?
- 25) Miten esimiehesi ratkaisee mahdolliset ristiriitatilanteet?
- 26) Miten saat palautetta työstäsi?
Millaisia tunnereaktioita sinussa aiheuttaa esimiehesi antama myönteinen palaute?
Millaisia tunnereaktioita sinussa herää, jos esimiehesi antaa sinulle negatiivista palautetta?
- 27) Millaisissa asioissa annat itse palautetta esimiehellesi?
- 28) Miten helppoa tai vaikeaa sinun on kysyä neuvoa esimieheltäsi?
Mitkä piirteet tai ominaisuudet esimiehen käyttäytymisessä tai toiminnassa saavat olosi vapautuneeksi?
Mitkä seikat esimiehen käyttäytymisessä tai toiminnassa saavat sinut tuntemaan olosi epävarmaksi, jännittyneeksi tai ahdistuneeksi?
- 29) Millainen esimiestoiminta motivoi sinua tekemään parhaasi??
- 30) Millainen on mielestäsi ns. `karismaattinen` johtaja / esimies?
Millaiset piirteet, ominaisuudet tai johtamiskäyttäytyminen ilmentää `karismaattista` johtajuutta?

Mitä muuta haluat sanoa?

Taustatiedot:

Henkilöstöryhmä: _____ nainen
mies

Osasto: _____

ikä _____ v

Koulutus/tutkinto: _____

työssäoloaika: _____ v

Alaisten määrä _____ henkilöä

Johtaminen ja esimiestoiminta:

1. Miten konsernin arvot, visio ja toiminta-ajatus on määritelty?
2. Miten hyvin/huonosti konsernin tavoitteet ja päämäärät ovat mielestäsi henkilöstön tiedossa?
3. Millaisia muutosvaatimuksia näet nyt ja lähitulevaisuudessa:
 - a) johtamisessa?
 - b) henkilöstön ja yksilön toiminnassa?
 - c) mistä nämä muutosvaatimukset tulevat?
4. Mitkä ovat kolme tärkeintä tekijää konsernin menestymisessä?
5. Mikä merkitys henkilöstön osaamisen kehittämisen on konsernille?
6. Millainen johtamisfilosofia tai -strategia Sinulla on esimiestoiminnassa?
7. Kuvaile johtamistyyliäsi?
8. Millaisissa asioissa toimit tai haluat toimia esimerkkinä tai roolimallina henkilöstölle?
9. Mitkä ovat parhaita ominaisuuksiasi johtajana? (Vahvuudet 3)
10. Mitkä ovat kehitettäviä ominaisuuksiasi johtajana? (Heikkoudet 3)
11. Miten kehität johtamistaitojasi?
12. Millaiseksi kuvailisit suhdettasi henkilöstöön? (Etäisyys – läsnäolo)

13. Kuvaile, millainen on ollut positiivisin tilanne Sinun ja työntekijän välillä?

14. Miten motivoit henkilöstöä?

Johtajuus ja vuorovaikutus:

1. Miten kannustat henkilöstöä?

2. Miten hyvin tunnet henkilöstön tai yksittäisen henkilön odotukset Sinulta heidän esimiehensä?

3. Miten esimiehenä ratkaiset mahdolliset ristiriitatilanteet?

4. Millä tavalla annat palautetta henkilöstölle heidän työstään?

5. Miten ohjaat tai valmennat henkilöstöä tai yksittäistä henkilöä heidän työssään?

6. Mikä merkitys johtamisessa on tunteilla? (Tunneäly)

7. Millaisissa johtamis- tai vuorovaikutustilanteissa "kuuntelet" tunteita?

8. Miten ilmaiset, että arvostat henkilöstön osaamista?

9. Millaisissa tilanteissa henkilöstön kanssa koet olosi vapautuneeksi?

10. Millaiset tilanteet saavat Sinut tuntemaan olosi epämukavaksi?

11. Millainen on mielestäsi hyvä johtaja?

12. Mikä on mielestäsi hyvän johtajan "salaisuus"?

13. Miten arvioisit itseäsi päätöksentekijänä analyyttinen - intuitiivinen?

14. Millaisia ratkaisuja olet tehnyt johtamistoiminnassasi intuition perusteella?

15. Millä tavalla nuo ratkaisut ovat vaikuttaneet:

a) konsernin toimintaan?

b) henkilöstön toimintaan?

16. Mitä ajattelet intuition merkityksestä johtamisen kompetenssina?

17. Mitä muita ajatuksia sinulla on ihmisten johtamisesta? (Millainen johtamistyyli ilmentää muutosjohtajuutta?)

Tämä kyselymateriaali käytetään johtamisen tutkimukseen. Vastauksesi voit antaa nimettömänä. Vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Palautus haastattelussa, josta sovitaan erikseen Kiitos vastauksistasi!

Taustatiedot:

Henkilöstöryhmä: _____ nainen
 mies

Osasto: _____
 Ikä _____ v
 Koulutus/tutkinto: _____
 Esimiesasemassa _____ v

Arvioi seuraavia johtamisominaisuuksiasi tai -piirteitäsi asteikolla 1 – 5. Rengasta numero, joka lähinnä vastaa käsitystäsi omista johtamistaidon piirteistäsi.

1 erittäin heikko 2 keskitasoa heikempi 3 keskitasoa 4 keskitasoa parempi 5 erittäin hyvä

A. JOHTAMISKOMPETENSSIT:**OMAN TOIMINNAN HALLINTA:**

1. Oppimisen taito 1 2 3 4 5

Piirre: Kyky oppia uusia tietoja ja taitoja. Kyky pitää oma osaaminen ajan tasalla omalla ammattialalla. Kyky muuttaa uskomuksia ja asenteita tarvittaessa.

2. Kyky organisoida ja hallita ajankäyttöä 1 2 3 4 5

Piirre: Kyky hallita useita tehtäviä samanaikaisesti, asettaa asiat tärkeysjärjestykseen ja käyttää aikaa niin, että sovitut aikarajat pitävät.

3. Minän hallinta 1 2 3 4 5

Piirre: Taito motivoida itseä optimaaliseen suoritukseen. Taito toimia stressitilanteissa ja taito säilyttää positiivinen asenne sekä kyky työskennellä itsenäisesti, ottaa vastaan kritiikkiä ja palautetta

4. Ongelmanratkaisutaito 1 2 3 4 5

Piirre: Kyky yksilöidä, laittaa asioita tärkeysjärjestykseen ja ratkaista ongelmia yksin ja ryhmässä. Kyky jäsentää ongelmia, kehitellä ideoita ja vastata ongelmiin. Taito tehdä business-analyyseja.

5. Kasvuorientaatio 1 2 3 4 5

Piirre: Halu kehittää omaa osaamistaan ja oppia uutta. Sitoutuminen jatkuvaan oppimiseen ja osaamisalueiden kehittämiseen.

KOMMUNIKOINTITAITOT:

6. Vuorovaikutustaito 1 2 3 4 5

Piirre: Kyky työskennellä toisten kanssa, ymmärtää heidän tarpeitaan ja olla avoin toisten näkemyksille.

7. Kuuntelutaito 1 2 3 4 5

Piirre: Taito kuunnella keskittyneesti toisten puhetta ja reagoida tehokkaasti heidän ajatuksiinsa.

8. Viestintätaidot 1 2 3 4 5

Piirre: Kyky välittää informaatiota toiselle henkilölle tai ryhmälle suullisesti ja kirjallisesti.

IHMISTEN JA TEHTÄVIEN JOHTAMINEN:

9. Koordinointikyky 1 2 3 4 5

Piirre: Kyky saada ihmiset työskentelemään yhteistyössä ja kyky luoda hyvä ryhmähenki.

10. Päätöksentekotaito 1 2 3 4 5

Piirre: Kyky tehdä päätöksiä perusteellisen arvioinnin pohjalta ja kyky löytää sellaiset henkilöt, jotka voivat toteuttaa päätöksiä.

11. Johtamistaito 1 2 3 4 5

Piirre: Kyky ohjata ja valmentaa toisia sekä jakaa työtehtäviä niin, että työntekijät haluavat tehdä parhaansa.

11. Taito hallita konflikteja 1 2 3 4 5

Piirre: kyky tunnistaa konfliktien lähteet vuorovaikutuksessa ja taito löytää keinot niiden ratkaisemiseksi.

12. Suunnittelu- ja organisoitaitaito 1 2 3 4 5

Piirre: Kyky määritellä tehtäviä, joita tavoitteisiin pääseminen edellyttää, suunnitelmien tarkkaileminen ja tarvittavat korjaavat toimenpiteet.

13. Oikeudenmukaisuus 1 2 3 4 5

Piirre: Kyky erottaa selkeästi ja tinkimättömästi oikea väärästä. usko omaan asiaan. Reilun pelin periaate kaikessa toiminnassa.

14. Kypsyys ihmissuhteissa 1 2 3 4 5

Piirre: Kiinnostus toisia kohtaan suurempi kuin itseen. kyky osoittaa kunnioitusta ja huolenpitoa toisia kohtaan. Kyky yhteistoimintaan, joka kehittää ajattelua, asenteita ja yhteistyötä.

LIIKETOIMINNAN JOHTAMINEN:

15. Business-tuntemus 1 2 3 4 5

Piirre: Kyky hahmottaa ajankohtaista tietoa eri lähteistä ja soveltaa sitä uusiin ja laajempiin asiakokonaisuuksiin.

16. Asiakasorientaatio 1 2 3 4 5

Piirre: Kyky nähdä, ketkä ovat asiakkaita ja miten heihin vaikutetaan. Kiinnostus palvelua kohtaan, laadun kehittämistä ja asiakastyytyväisyyttä kohtaan.

17. Tulorientaatio 2 3 4 5

Piirre: Kyky ylläpitää toiminnan suuntaa alusta loppuun. Kyky erottaa tärkeät asiat vähemmän tärkeistä ja jatkuva kiinnostus toimintaa kohtaan.

18. Strateginen ajattelu 1 2 3 4 5

Piirre: Kyky ennakoida tulevaisuutta ja suunnanmuutoksia omalla toimialalla sekä

markkinakentässä. Kyky laatia mielekkäitä kilpailustrategioita.

19. Tehokkuususkomus 1 2 3 4 5

Piirre: Usko omaan kykyihin ja mahdollisuuksiin selviytyä haasteista sekä kykyyn organisoida ja toteuttaa tehtäviä.

20. Suoritusorientaatio 1 2 3 4 5

Piirre: Halu suoriutua haasteista omin neuvoin, halu ottaa riskejä, saada palauteta ja halu löytää uusia, innovatiivisia sekä luovia ratkaisuja. halu pohtia tulevaisuutta ja ennakoida avautuvia mahdollisuuksia.

INNOVATIIVISUUS JA MUUTOSTEN HALLINTA:

21. Riskinottokyky 1 2 3 4 5

Piirre: Kyky ottaa haluttuja riskejä ja hallita niitä. Kyky etsiä ja punnita erilaisia vaihtoehtoja tai toimintamalleja ja samalla tiedostaa mahdolliset seuraamukset.

22. Visiointikyky 1 2 3 4 5

Piirre: Kyky ennakoida ja hahmottaa organisaation tulevaisuutta ja erilaisia innovatiivisia suuntaviivoja organisaation tulevaisuudelle.

B. EMOTIONAA LISET KOME PETENSSIT (Tunneäly): Arvioi asteikolla 1–5

1 erittäin heikko 2 keskitasoa heikompi 3 keskitasoa 4 keskitasoa parempi 5 erittäin hyvä

ITSETIETOISUUS:

1. Emotionaalinen

itsetietoisuus 1 2 3 4 5

Piirre: Itsetietoinen henkilö on herkkä sisäisille viesteille. Hän tunnistaa tunteidensa vaikutukset itseensä ja työsuoritukseensa. Hän kykenee hahmottamaan laajoja ja monimutkaisia tilanteita sekä mieltää intuitiivisesti, miten kannattaa toimia. Itsetietoinen henkilö on myös ennakkoluuloton ja aito sekä kykenee puhumaan tunteistaan ja visioistaan avoimesti.

2. Hyvä itsetuntemus 1 2 3 4 5

Piirre: Hyvä itsetuntija tietää omat rajoituksensa ja vahvuutensa, hän suhtautuu huumorilla itseensä. Hän on avoin jatkuvalla oppimiselle ja ottaa vastaan mielellään rakentavaa kritiikkiä ja palautetta. Hän tunnistaa, milloin tulee pyytää apua ja missä asioissa hänen pitäisi kehittää osaamistaan.

3. Itseluottamus 1 2 3 4 5

Piirre: Itseensä luottava henkilö pystyy tuomaan esille vahvuutensa. Hän tarttuu mielellään haasteellisiin tehtäviin ja uskoo selviytyvänsä niistä. Hänen itsevarmuutensa erottaa hänet muista.

OMAN TOIMINNAN JOHTAMINEN:

4. Itsekontrolli 1 2 3 4 5

Piirre: Vahva itsekontrolli auttaa henkilöä hallitsemaan hyvin tunteensa ja hän pysyy rauhallisena vaikeissa ja stressaavissakin tilanteissa.

5. Läpinäkyvyys 1 2 3 4 5

Piirre: Läpinäkyvä henkilö elää arvomaailmansa mukaisesti. Hän ilmaisee tunteitaan ja uskomuksiaan luontevasti ja avoimesti. Hän hyväksyy omat heikkoutensa ja virheensä ja puuttuu myös ympärillä ilmenevään epäeettiseen käytökseen.

6. Sopeutumiskyky 1 2 3 4 5

Piirre: Sopeutumiskykyinen henkilö mukautuu erilaisiin vaatimuksiin kadottamatta tavoitettaan ja tarmoaan. Hän pystyy työskentelemään myös epävarmoissa tilanteissa ja uusiutumaan työelämän vaatimusten mukaan.

7. Suorituskyky 1 2 3 4 5

Piirre: Suorituskykyinen henkilö pyrkii jatkuvasti parantamaan osaamistaan ja oppimaan uutta. Hän asettaa toiminnalleen haasteellisia tavoitteita ja pystyy ottamaan myös laskelmoituja riskejä. Hän vaatii paljon myös toisilta.

**8. Aloitteellisuus
ja optimismi** 1 2 3 4 5

Piirre: Aloitteellinen henkilö uskoo voivansa vaikuttaa oman elämänsä kulkuun. Hän tarttuu avautuviin mahdollisuuksiin, eikä juutu odottamaan vain paikallaan. Hän ei epäröi

tarvittaessa kokeilla rajojaan, mutta ottaa myös vastuun toiminnan kehittämisestä ja jatkuvuudesta.

SOSIAALINEN TIETOISUUS:

9. Eläytymiskyky 1 2 3 4 5

Piirre: Eläytymiskykyinen henkilö pystyy aistimaan ja kokemaan muiden tunnetiloja. Hän kuuntelee ihmisiä ja pystyy ymmärtämään heidän tarkoitusperiään. Empaattisuus auttaa häntä tulemaan toimeen muiden ihmisten kanssa.

10. Organisaatiotuntemus 1 2 3 4 5

Piirre: Organisaatiota hyvin tuntevalla henkilöllä on laaja sosiaalinen verkosto ja hän hallitsee keskeisiä valtasuhteita. Hän ymmärtää organisaationsa samoin kuin henkilöstönsä jäsenten yhteistyötä määrittäviä arvoja ja julkilausumattomia ohjeita ja sääntöjä.

11. Palvelualltius 1 2 3 4 5

Piirre: Palvelualltis henkilö panostaa asiakkaisiin. Hän huolehtii siitä, että henkilöt, jotka ovat suoraan kosketuksissa asiakkaisiin, voivat hoitaa asiakassuhteensa. Hän seuraa tarkoin asiakastyytyväisyyttä ja varmistaa, että asiakas saa sen, mitä tarvitsee.

IHMISUHDEJOHTAMINEN:

12. Kannustavuus 1 2 3 4 5

Piirre: Kannustava henkilö virittää omalla toiminnallaan innostusta ja saa ihmiset työskentelemään tehokkaasti tavoitteiden saavuttamiseksi. Hän luo mielekkyyttä päivittäisiin työtehtäviin ja osoittaa omalla toiminnallaan, mitä edellyttää muilta. Hän pystyy vetoamaan yhteiseen visioon ja luo uskoa tulevaisuuteen.

13. Vaikutusvalta 1 2 3 4 5

Piirre: Oikealla tavalla valtaansa käyttävä henkilö saa avainhenkilöiden hyväksymisen päätöksilleen ja luomaan tukiverkon aloitteilleen. Hän puhuu vakuuttavasti.

14. Kyky kehittää toisia 1 2 3 4 5

Piirre: Kehittävä henkilö on oivallinen valmentaja. Hänellä on aito halu auttaa toisia, ymmärtää heidän tavoitteitaan, vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. Hän antaa oikea-aikaista ja rakentavaa palautetta.

15. Kyky käynnistää muutoksia

1 2 3 4 5

Piirre: Henkilö, joka osaa käynnistää ja vauhdittaa muutoksia, tunnistaa muutostarpeita, vastustaa nykytilanteeseen jähmettymistä sekä tukee uudistuksia. Hänellä on taitoa keksiä ja esittää käytännön ratkaisuja muutoksen esteiden voittamiseksi.

16. Taito hallita konflikteja 1 2 3 4 5

Piirre: Konfliktitilanteita hallitseva henkilö kykenee ymmärtämään eri osapuolten näkökulmia ja esittämään ihannetilanteita niin, että osapuolet voivat sen hyväksyä. Hänellä on taitoa selvittää ristiriitoja ja olla avoin eri osapuolten tunteille ja näkemyksille.

17. Ryhmä- ja yhteistyötaito

1 2 3 4 5

Piirre: Taitava ryhmänjohtaja kykenee luomaan ystävällisen ja yhteisöllisen ilmapiirin. Hänellä on taitoa toimia esimerkkinä toisten kunnioittamisessa ja auttamisessa sekä yhteistyössä. Hänellä on taitoa saada ryhmän jäsenet kiinnostumaan käsiteltävästä aiheesta sekä taitoa luoda ryhmähenkeä ja kollektiivista identiteettiä.

- **Kuinka tärkeäksi arvioit yksilön ja organisaation menestymisen kannalta henkilöstön johtamisessa seuraavat asiat:** (1–4 yksilön ja 6–10 organisaation kannalta).
- **Arvioi asteikolla 1 – 5** (1 ei lainkaan tärkeä – 5 erittäin tärkeä; rengasta mielestäsi oikea vaihtoehto)

1) Yksilön motivointi	1	2	3	4	5
2) Yksilön arvostus	1	2	3	4	5
3) Yksilön oppimisen tukeminen	1	2	3	4	5
4) Oikeudenmukaisuus	1	2	3	4	5
5) Yksilön omien tavoitteiden tukeminen ja kannustaminen	1	2	3	4	5
6) Ihmiskäsitys	1	2	3	4	5
7) Rakentava palaute	1	2	3	4	5
8) Muutosvalmius ja joustavuus	1	2	3	4	5
9) Tunneäly ja intuitio	1	2	3	4	5
10) Johtamiskompetenssien kehittäminen	1	2	3	4	5

- Mainitse kolme (3) tärkeintä johtamiskompetenssia, joita ihmisten johtaminen edellyttää ja joita tulisi jatkuvasti kehittää esimiestoiminnassa:

-
-
-

CASE-JOHTAJIEN HAASTATTELUKYSYMYKSET

- Organisaation taustatiedot: - toimiala, henkilöstömäärä,
- Haastateltavan taustatiedot:
 - ikä
 - koulutustausta
 - työkokemus
 - urakehitys

1. Yleistä johtamisesta ja johtajuudesta:

1. Mitkä ovat yrityksesi / johtamasi organisaation menestystekijät? (3-5 tekijää)
2. Kuvaile rooliasi johtajana.
3. Millainen ”roolimalli” tai esimerkki haluat olla organisaatiosi henkilöstölle?
4. Millainen on johtamistyylini?
5. Millainen johtamisfilosofia ja strategia sinulla on?
6. Mitkä ovat vahvuutesi johtajana?
7. Millaisia kehittämiskohteita tunnistat johtamistoiminnassasi?
8. Mikä on hyvän johtajan ”salaisuus”?
9. Millainen johtamistyyli mielestäsi ilmentää tai tukee muutosjohtajuutta?
10. Millaisia johtamiskompetensseja ihmisten johtaminen edellyttää nyt ja tulevaisuudessa?

2. Muutosjohtamisen haasteet nyt ja tulevaisuudessa:

11. Millaisia haasteita muutosjohtaminen aiheuttaa johtamistoiminnassa nyt ja tulevaisuudessa?

3. Henkilökohtainen kuvaus ja kokemukset intuitiosta:

12. Miten kuvailisit tai määrittelisit intuitiivisuuden?
13. Millaisia intuitiivisia kokemuksia Sinulla on johtamistoiminnassasi ilmennyt?
 - a. Millaisissa asioissa tai tilanteissa?
14. Mistä tiedät, että kysymyksessä on intuitio?
 - a. Mitä ajattelet, kun huomaat, että kysymyksessä on intuitio?
 - b. Miten reagoit tai toimit silloin?
15. Millaisia päätöksiä olet tehnyt intuition perusteella?
16. Miten päätöksentekotyylini on muuttunut/kehittynyt intuition myötä?

17. Millä tavalla intuition perusteella tehdyt päätökset ovat vaikuttaneet:
 - a) organisaation toimintaan ja menestymiseen?
 - b) henkilöstön johtamisessa?
18. Miten luotettavana pidät intuitiivisuuden perusteella tehtyjä johtopäätöksiä?
19. Miten herkästi tai mielelläsi kuuntelet tai "haet" intuitiivisuuden "ääntä" eri tilanteissa?
20. Millaisissa tilanteissa intuitiivisuus "herää"?
21. Miten intuitiivisuus on "opettanut" sinua?

4. Yleistä intuitiosta:

22. Miten elämäkokemus mielestäsi vaikuttaa intuition "heräämiseen" tai sen kehittymiseen?
23. Voiko intuitiivisuutta mielestäsi kehittää itsessään? Jos, miten?
24. Miten tärkeänä johtamiskompetenssina intuitiivisuutta pidät?
25. Millainen merkitys intuitiivisuudella on johtamisen kompetenssina?
26. Millaisia muita ajatuksia tai näkemyksiä Sinulla on johtamisesta tai johtajuudesta?

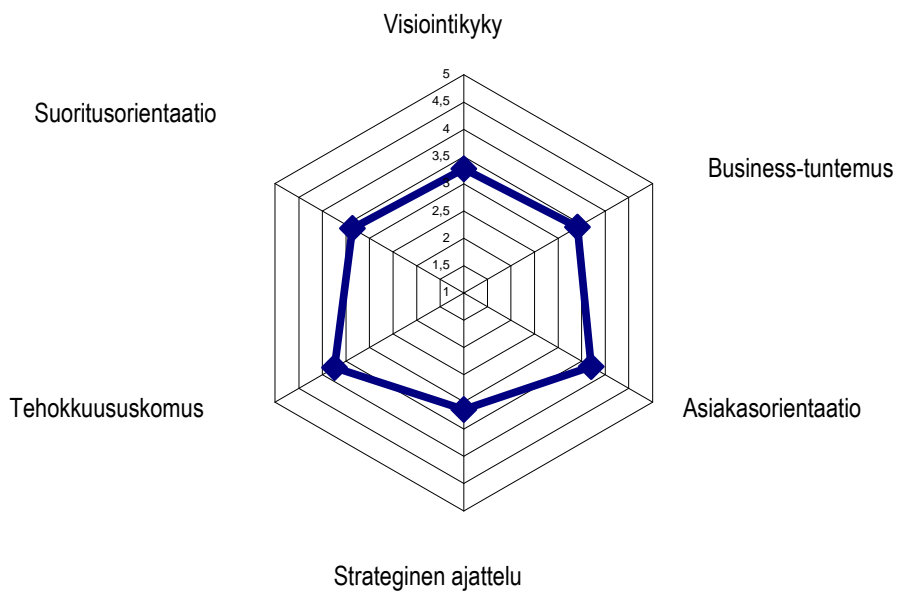
Tulosjohtamisen ja business-osaamisen profiilit.

Liite 11

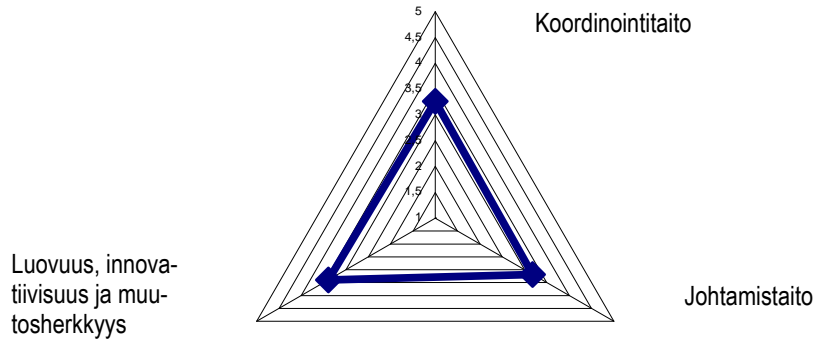
Tulosjohtamisen profiili (A8–34) (N=313)



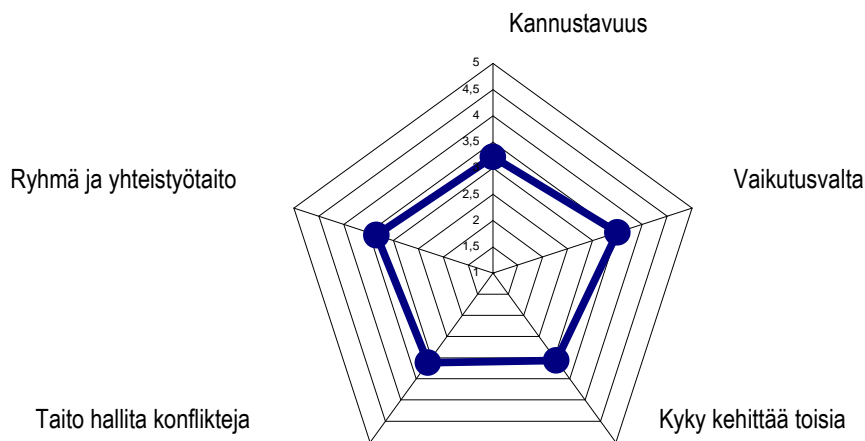
Business-osaamisen profiili (A8–34) (N=313)



Ihmisten johtamisen profiili (A8–34) (N=313)



Ihmissuhdejohtamisen profiili (B35–52) (N=313)



Sosiaalisen tietoisuuden profiili (B35–52) (N=313)

