

# **Mitä suomalaiset organisaatiot vaativat johtajilta?**

Teorialähtöinen sisällönanalyysi organisaatioiden työpaikkailmoituksiin

Sakari Eskola  
Pro Gradu -tutkielma  
Hallintotiede  
Johtamiskorkeakoulu  
Tampereen yliopisto  
Ohjaaja:  
Jan-Erik Johansson

TAMPEREEN YLIOPISTO, Johtamiskorkeakoulu, Hallintotiede, Pro Gradu -seminaari ja -tutkielma 2019, 40 op

ESKOLA, SAKARI: Mitä suomalaiset organisaatiot vaativat johtajilta? Teorialähtöinen sisällönanalyysi organisaatioiden työpaikkailmoituksiin

Pro Gradu -tutkielma, 91 sivua

Tutkielman ohjaaja: Jan-Erik Johansson

Maaliskuu 2019

---

Avainsanat: Johtaminen, jaettu johtajuus, eettinen johtaminen, innovaatiojohtaminen, työhyvinvointi

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia sitä, mitä suomalaiset organisaatiot haluavat tai vaativat johtajilta. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää miten ja minkälaisella skaalalla tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen johtamis- ja organisaatioteoriat ilmenevät tämän tutkimuksen aineistosta. Näillä kysymyksillä pyrittiin osaltaan vastaamaan kysymykseen siitä, minkälaisille johtajille Suomessa on kysyntää jättämällä kuitenkin johtajuuden laadun analyysien ulkopuolelle.

Tutkimuksessa käytettiin deduktiivista sisällönanalyysiä, ja tässä teorialähtöisessä metodissa käytetty teoreettinen viitekehys tuotettiin integroivan kirjallisuuskatsauksen menetelmän. Aineisto tähän tutkimukseen kerättiin TE-toimiston internetsivuilta, jossa organisaatiot pystyvät jättämään ilmoituksia avoimista työpaikoista. Tällöin analyysi keskittyi ilmoituksiin, joissa organisaatiot hakivat johtajia. Näitä ilmoituksia tuli aineiston keruuvaiheessa yhteensä 235.

Tutkimuksen tuloksien perusteella voidaan sanoa kiteytetysti, että suomalaiset organisaatiot hakevat nykyaikana aitoa johtamistaitoista, kokemutta johtajaa, joka on kehittämismyönteinen ja tottunut toimimaan erilaisissa sidosryhmissä, verkostoissa ja tiimeissä hyvillä vuorovaikutus ja yhteistyökyvyillään innostaen ja motivoiden muita, ja laiminlyömättä kuitenkaan omaa tai työyhteisön jäsenien työhyvinvointia. Lisäksi johtamisteorioista innovaatiojohtaminen oli kaikista yleisin ihmissuhdekoulukunnan paradigman nyanssien jäädessä vähiten yleiseksi.

Jatkotutkimuksen kannalta olisi oleellista, että tässä tutkimuksessa ilmenneisiin teemoihin paneuduttaisiin syvemmin muun muassa tekemällä tutkimuksia, jotka keskittyisivät ainoastaan yhteen teemaan sen sijaan, että pyrittäisiin löytämään monia teemoja. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia valintaprosesseja ja sitä, mitkä tekijät aktuaalisesti vaikuttivat johtajien valintaan ja miten nämä valintojen perusteet kulminoituisivat alkuperäisen työpaikkailmoituksen, tai muun vastaavan dokumentin kanssa.

SISÄLTÖ	
<b>1 JOHDANTO</b>	<b>1</b>
1.1 TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUKSEN TAVOITTEET	3
1.2 TUTKIMUKSEN RAJAUKSET	3
1.3 TUTKIMUKSEN KESKEISET KÄSITTEET	5
<b>2 TUTKIMUKSEN TEORIATAUSTA JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS</b>	<b>7</b>
2.1 HISTORIALLINEN KATSAUS JOHTAMISEEN	11
2.1.1 <i>Tieteellinen liikkeenjohto</i>	13
2.1.2 <i>Ihmissuhdekoulukunta</i>	16
2.1.3 <i>Johtamisen rakenneteoriat</i>	20
2.1.4 <i>Kulttuuriparadigma</i>	25
2.2 KATSAUS NYKYAJAN ORGANISAATIO- JA JOHTAMISTRENDEIHIN	28
2.2.1 <i>Innovaatiojohtaminen</i>	30
2.2.2 <i>Työhyvinvoinnin johtaminen</i>	32
2.2.3 <i>Tiimijohtaminen ja jaettu johtaminen</i>	35
2.2.4 <i>Eettinen ja autenttinen johtaminen</i>	38
<b>3 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA</b>	<b>43</b>
3.1 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	43
3.1.1 <i>Aineiston kerääminen</i>	44
3.1.2 <i>Tutkimuksen eteneminen</i>	45
3.2 TUTKIMUSMENETELMÄ	46
3.2.1 <i>Teoreettinen viitekehys</i>	47
3.2.2 <i>Sisällön analysointi</i>	48
<b>4 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYYSI</b>	<b>50</b>
4.1 TIETEELLINEN LIIKKEENJOHTO	52
4.2 IHMISSUHDEKOUKUNTA	55
4.3 JOHTAMISEN RAKENNETEORIAM	57
4.4 KULTTUURIPARADIGMA	60
4.5 INNOVAATIOJOHTAMINEN	63
4.6 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN	67
4.7 TIIMIJOHTAMINEN JA JAETTU JOHTAMINEN	70
4.8 EETTINEN JA AUTENTTINEN JOHTAMINEN	73
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>79</b>
5.1 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS YLEISTETTÄVYYS	81
5.2 JATKOTUTKIMUSAIHEITA	82
<b>LÄHTEET</b>	<b>84</b>

## 1 JOHDANTO

Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on tutkia johtajan roolia organisaatiossa ja sitä, mitä nykyajan organisaatiot haluavat johtajalta, ja myös osaltaan, mitä nämä kyseiset organisaatiot hakevat johtajalta. Minkälaisilla tavoilla he kuvailevat hakemaansa johtajaa ja minkälaisia ominaisuuksia he arvostavat ja tuovat esille mahdollisessa tulevaisuuden johtajassa. Lisäksi miten nämä edellä mainitut asiat nivoutuvat nykyajan ja menneisyyden johtamisparadigman kehitykseen. Tässä tutkimuksessa tarkoituksena ei kuitenkaan ole puuttua siihen, mikä on hyvää ja mikä huonoa johtamista, eikä siihen, minkälainen on hyvä johtaja.

Kun keskustellaan siitä, mitä johtajalta halutaan, on vaikea olla keskustelematta siitä, minkälaista johtamiskulttuuria organisaatioon halutaan. Tällöin johtaja ja johtaminen kulkevat rinnakkain ja symbioosin lailla ruokkivat toinen toistaan kehittäen organisaation tietynlaista johtamiskulttuuria. Nykyajan organisaatiolle ei ole kuitenkaan epätyypillistä se, että johtajaksi määrätty henkilö ei ole ainoa, joka johtamisfunktoita organisaatiossa hoitaa. Verkostoyhteistyö ja horisontaalisesti levinneet työskentelytavat ovat lisääntyneet ja yleistyneet. Tämä on osaltaan nähty johtavan siihen, että johtajuutta ja tätä myöten johtamista tarvitaan yhä laajemmassa muodossa. Tämän lisäksi on enenevässä määrin puhuttu jaetusta johtajuudesta ja itsensä johtamisesta, sekä tietenkin ryhmäjohtamisesta ja organisaatorakenteista, jotka omalta osaltaan jakavat jo itsessään johtajuutta ilman, että johtamisen jakaminen olisi vain ja ainoastaan epävirallinen, strateginen valinta.

Johtaminen ja johtaja - nämä kaksi teemaa ovat vieläkin hyvin kietoutuneita toisiinsa, vaikka enää nykyaikana ei niin paljoa painoteta tietyn yksilön roolia tässä nykyajan johtamisprosessissa kuin esimerkiksi edellisellä vuosisadalla (kts. luku 2). Johtaja voidaan silti nähdä olevan suuressa roolissa johtamiskulttuurin luoja ja sen ylläpitäjänä sekä mahdollistajana. Tästä syystä yksittäisten johtajien roolien tärkeys ei välttämättä ole muuttunut, mutta roolin fokus on siirtynyt. Tämä ilmenee juuri muun muassa edellä mainituilla jaetun johtamisen ja verkostojohtamisen paradigmojen kasvulla ja yleistymisellä.

Barley ja Kunda (1992, 364) mainitsevat tässäkin tutkimuksessa käytetyn johtamisparadigman käsitekonstruktion, ja he kirjoittavat, että yksi johtamisparadigma vallitsee

yleensä noin 20-30 vuotta kerrallaan. Tästä syystä on mielenkiintoista ja hyödyllistä tarkastella johtamisteorioiden ja trendien nykytilaa sekä menneisyyttä ja mahdollisesti avata keskustelua seuraavasta johtamisparadigmasta sekä uusista johtamis- ja organisaatiotrendeistä suomalaisissa organisaatioissa. Tämä sen vuoksi, että uusin yleisesti hyväksytty johtamisparadigma – kulttuuriparadigma – on 1980-luvun alkupuolella tullut vallitsevaksi, jolloin tästä on ensi vuonna kulunut tuon Barleyn ja Kundan mainitsema vähimmäismäärä tuplasti, jonka johtamisparadigma on vallitsevana. Tällöin voidaan olettaa, että uusia johtamisparadigmoja olisi mahdollista syntyä lähivuosina. Tai puolestaan, että jokin johtamisparadigma saisi sen verran kannatusta, että se voitaisiin nähdä yleisesti hyväksyttynä ja vallitsevana.

Johtamisparadigmojen ja eri organisaatio- ja johtamisteorioiden tutkiminen on merkityksellistä, koska johtajan roolin tärkeyttä on monesti korostettu eri näkökulmista. Esimerkiksi johtajan roolia alaisten työhyvinvointiin ja yrityksen tuloksellisuuteen on monesti nostettu esille ja tätä yhteyttä korostettu. (Robertson & Cooper 2011; Alfes, Truss, Soane, Rees & Gatenby 2010; Skakon, Nielsen, Borg & Guzman 2010; Donaldson-Feilder, Munir & Lewis 2013) Muun muassa tästä syystä eri johtamis- ja organisaatioteorioiden nyanssien tunnistaminen ja analysointi voi edesauttaa edellä mainittujen teemojen kehitystä ja mahdollisesti jopa selittää joitain työelämän ongelmia. Tämän tutkimuksen tehtävänä on kuitenkin ainoastaan selventää tätä nykyajan johtamis- ja organisaatiotutkimuksen diskurssia, jota suomalaisissa organisaatioissa toteutetaan.

Aikaisempina johtamisparadigmoina on voitu pitää muun muassa Barleyn ja Kundan (1992, 363) erittelemät viisi paradigmaa, jotka ovat tieteellistä liikkeenjohto, ihmissuhdekoulukunta, johtamisen rakenneteoriat sekä kulttuuriteoriat. Näiden paradigmojen sisälle mahtuu monenlaista johtamista, mutta paradigma kuitenkin itsessään pitää sisällään tietyt nyanssit omaavat teoriat. (Barley & Kunda 1992, 363) Kaikkia paradigmojen sisäisiä teorioita ei tässä tutkimuksessa ole oleellista käydä läpi, koska esimerkiksi Burns (1979) on sanonut, että johtamisen teorioita voidaan nähdä olevan yhtä paljon kuin on johtamisen tutkijoitakin. Kuitenkin tutkimuksen ensimmäisessä osassa jokaisen vallinneen johtamisparadigman pääpiirteet ja -teoriat käydään läpi, jotta niiden yleisluonne selviää. Tällöin tutkimuksen tuloksia voidaan analysoida eheämmin ja selkeämmin.

Johtamista on tutkittu paljon, mutta työmarkkinoiden ja johtamistutkimuksen yhdistämisestä ei ole harjoitettu mainittavasti. Yleisesti ottaen tutkimus menee johtamisteorioissa

edellä ja käytäntö tulee perässä yleisellä tasolla. Tällöin tämän kaltainen tutkimus on erittäin aiheellinen.

### 1.1 TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUKSEN TAVOITTEET

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälaisia johtajia suomalaiset organisaatio haluavat. Tällöin ongelmaksi nähdään se, että tutkimuksia on kyseisestä aiheesta tehty vähän, tai niiden fokus on ollut muualla kuin mitä tässä tutkimuksessa. Tällöin tämän kaltainen tutkimusasettelu herättää mielenkiintoa ja omalla olemisellaan perustelee tutkimuksen valintoja. Tutkimukset ovat usein keskittyneet myös poikkeuksetta nykyisten johtajien mielipiteiden tutkimisiin, jolloin tämän kaltainen tutkimus pyrkii lisäämään näkemyksiä tähän keskusteluun.

Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on teorialähtöisen sisällönanalyysin keinoin selvittää, miten aikaisemmat johtamisparadigmat sekä nykyiset johtamisteoreettiset teemat näkyvät työilmoituksissa, joissa organisaatiot hakevat itselleen johtajaa. Työmarkkinoilla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan markkinoita, jossa työnantajat ja työntekijät kohtaavat toisensa. Tarkemmin tällä tarkoitetaan organisaatioiden jättämiä työnhakuilmoituksia, jossa he hakevat johtajaa organisaatioonsa. Tutkimuksen fokus on nimenomaan työnantajan puoleen ja kuinka nämä johtamisteoreettiset teemat esiintyvät siellä puolella.

Tutkimuksella pyritään myös lisäämään organisaatio- ja johtamistutkimuksen laaja-alaista näkemystä siitä, mihin suuntaan johtamistutkimuksen tulisi mennä ja minkälaisia uusia näkökulmia siihen on mahdollista ottaa, kun on kyse suomalaisten organisaatioiden tarpeesta ja näkemyksestä siihen, minkälaista johtamista he haluavat. Lisäksi tutkimus luo puitteet keskittyä johtajien rekrytointiprosessiin pintapuolisesti ja analysoida sen nyansseja ja liitoksissa olevia teemoja. Tällöin mahdollisesti löytyy myös vastauksia näiden prosessien problematiikkaan ja siihen, miten niitä tulisi mahdollisesti kehittää.

### 1.2 TUTKIMUKSEN RAJAUKSET

Tutkimuksessa ei oteta kantaa siihen, minkälainen johtaminen on hyvää, tai huonoa, tai minkälainen johtaja on hyvä tai huono. Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on puolestaan selvittää, minkälaisia johtajia suomalaiset organisaatiot hakevat. Tietenkin olisi loogista

olettaa, että samalla kun tutkitaan sitä, minkälaisia johtajia suomalaiset organisaatio ha-  
kevat, tutkisi sitä, minkälainen johtaja olisi hyvä tai minkälainen johtaja sopisi suomalai-  
seen organisaatioon. Näin ei kuitenkaan ole aiheellista olettaa. Tästä syystä johtamisen ja  
johtajan laadullinen analysointi ja arvioiminen jäävät tämän tutkimuksen ulkopuolelle.  
Samoin kuin johtaminen ja johtaja, myös johtajuus on tutkimuksen kannalta yksi tärkeä  
teema. Kuitenkin tähän teemaan sisältyy paljon muutakin kuin itse johtajan ja johtamisen  
tutkiminen. Tästä syystä johtajuuden käsittely on tutkimuksen tarkoituksenmukaisuuden  
kannalta jätetty pienemmälle osalle verrattuna muihin teemoihin.

Tutkimus rajataan myös koskemaan työmarkkinoita, koska johtamista ja työmarkkinoita  
ei ole niin paljoa tutkittu kuin mitä itse johtamista. Työmarkkinat ovat mielenkiintoinen  
kohde johtamisen osalta, koska silloin voidaan osaltaan puhua organisaatioiden toiveista  
ja ideaaleista ideoista sen sijaan, että tutkittaisiin jo jotain olemassa olevaa tai jo tapahtu-  
nutta. Tämän vuoksi tutkimus rajataan koskemaan työmarkkinoita, eikä esimerkiksi val-  
litsevia johtamisteorioita ja -trendejä suomalaisissa yrityksissä. Jatkotutkimuksena olisi  
mielekästä tähän edelliseen tutkimusongelmaan perehtyä ja verrata tämän tutkimuksen  
tuloksia siihen. Tällöin voidaan mahdollisesti vahvistaa kysymystä siitä, onko johtamis-  
paradigmassa tapahtumassa mahdollisesti muutosta, kun nähdään nykytilanne ja mahdol-  
linen tulevaisuuden tila.

Pelkkä kirjallisuuskatsaus ja siitä tehtävä teorian luominen ei ole tälle tutkimukselle oleel-  
lista, koska tarkoituksena on perehtyä tarkemmin juuri työmarkkinoihin ja sieltä saatuun  
tietoon. Tällöin tämän kaltaista tietoa on jopa mahdotonta saada ainoastaan kirjallisuus-  
katsausta tekemällä, vaan siihen tarvitaan sisällönanalyysin keinoja. Lisäksi tämän kal-  
taisen tutkimuksen voisi tehdä esimerkiksi teemahaastattelulla tai vastaavalla enemmän  
kvalitatiivisella otteella, mutta tällöin tutkimus keskittyisi tiettyihin organisaatioihin vain  
ja laajempi näkemys jäisi saavuttamatta. Laajempi näkemys on tässä tutkimuksessa oleel-  
linen, koska johtaminen voi esittäytyä todella organisaatiokulttuurillisena nyanssina, jol-  
loin aineiston saturoituminen on vähintäänkin suotavaa, jotta suuremmat linjat ilmenevät  
aineistosta. Kuitenkaan liian kvantitatiivinen tutkimus ei myöskään ole perusteltua, jol-  
loin tätä tutkimusta ei esimerkiksi suoriteta puhtaasti kyselytutkimuksena, tai muulla vas-  
taavalla enemmän kvantitatiivisella metodilla.

Kun tutkitaan työmarkkinoita ja työmarkkinoilla tapahtuvia asioita, on loogista keskittää  
tutkiminen itse työmarkkinoiden ytimeen, eli työnhakuprosessiin. Tällöin lähestymistapa

on selkeä ja tuottaa mahdollisimman paljon tutkimuksen kannalta oleellista tietoa. Tämä esimerkiksi verrattuna siihen, jos tutkimuksessa ei keskityttäisi suoraan työmarkkinoihin, vaan yrityksien kautta ikään kuin ainoastaan näennäisesti spekuloitaisiin mahdollisia tapahtumia työmarkkinoilla. Tieto, jota tällä tavalla tuotetaan ei ole välttämättä yhtä tarkkaa, kuin ensimmäisellä mainitsemalla tavalla, jossa keskitytään suoraan työmarkkinoihin. Kun keskitytään suoraan työmarkkinoihin ja työnhakuprosessiin tässä kontekstissa, jää yhdeksi keinoksi toteuttaa kyseinen tutkimus analysoimalla työpaikkahakemuksia, joissa haetaan johtajia organisaatioihin.

Tarkoituksena on toteuttaa kuvaileva kvalitatiivinen tutkimus, joka on vähintään näennäisesti survey-tutkimus. Tämä sen vuoksi, että tarkoituksena on esittää mahdollisimman tarkka kuvaus tutkimuksen kohteena olevasta asiatilasta, eli siitä, minkälaisia johtajia suomalaiset organisaatiot hakevat. Vaikka tutkimus on osaltaan luonteeltaan myös kartoittava, on sen pää fokus kuitenkin siinä, että ilmiötä pyritään kuvailemaan pelkän kartoittamisen lisäksi. Tämä mahdollistaa sen, että kyseisestä ilmiöstä pystytään löytämään erinäisiä ilmenemismuotoja ja sen dokumentointi on eheämpää, kun pystytään keskittymään ilmiön kiinnostavimpiin piirteisiin. (Hirsjärvi, Remes, Salovaara 2009, 136-139)

### 1.3 TUTKIMUKSEN KESKEISET KÄSITTEET

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat muun muassa johtaminen, jota käsitellään luvussa kaksi tarkemmin ja kokonaisvaltaisemmin. Lisäksi tällöin tuodaan esille johtamisen erilaisia nyansseja, jotka ovat olleet esillä niin historiallisesti kuin nykyaikaan liitoksissa olevina teemakokonaisuuksina. Tällöin johtamisen näkemys määräytyy kyseisen organisaatioteoreettisen kokonaisuuden, tai puolestaan organisaatio- ja johtamisparadigman kautta sen sijaan, että johtamista määriteltäisiin erillisenä entiteettinä.

Johtamisen lisäksi tärkeänä käsitteenä nousee käsite paradigmasta, ja tässä yhteydessä kysymys johtamisparadigmasta. Teoreettisessa viitekehyksessä käytetään käsitettä johtamisparadigma kuvaamaan muun muassa jotain tiettyä johtamisideologiaa ja siihen liitoksissa olevia tekniikoita ja tapoja toteuttaa tätä kyseistä toimintoa. Lisäksi keskitytään näiden ideologioiden sisällä piileviin näkemyksiin ja olettamiin, jotka omalla olemalla ololleen pyrkivät vastaamaan johonkin johtamisen ongelmaan. Tällöin voidaan nähdä, että



johtamisparadigma pitää sisällään tietyn kokonaisuuden, joka on usein nähty olevan liitoksissa johonkin tiettyyn aikaan tai paikkaan. Tällöin johtamisparadigma tuo kokonaisvaltaisen näkemyksen johonkin tiettyyn johtamisen kokonaisuuteen sen sijaan, että käsiteltäisiin vain tiettyjä teorioita ja luotaisiin niistä yhtenevä integraatio. Lisäksi johtamisparadigman käsite kiteyttää tutkimuksen toteuttamisen kannalta teoreettisen viitekehyyksen osat eheiksi kokonaisuuksiksi, joiden avulla tutkimuksen analyysistä on mahdollista tulla mahdollisimman objektiivinen. Näiden edellä mainittujen kohtien lisäksi johtamisparadigman käsitteen sisältävältä teorialta odotetaan yleisesti hyväksytyä roolia johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa.

Paradigman käsitteellä yleisesti tarkoitetaan jotain tieteellistä tutkimusta ja sen tuotoksia, jotka kokoavat jonkun tietyn aiheen tiedot yhteen yhdeksi kokonaiseksi viitekehyykseksi. Tällöin paradigman käsitteen sisältö on kuitenkin erittäin monimuotoista ja osaltaan myös subjektiivista, mitä enemmän sen käytössä mennään suuntaan, jossa kyseisen paradigman käyttäjät edustavat tiedettä, jossa ei olla päästy yhteisymmärrykseen kyseisen tieteen perustavaa laatua olevista kysymyksistä. Paradigman käsitteen sisältämä kokonaisuus jääkin tästä syystä usein myös epätäydelliseksi. Tämä korostuu varsinkin johtamistutkimuksessa, jossa johtamisen paradigmoja on lähestytty monesta eri näkökulmasta, ja pyritty luomaan erilaisia paradigmoja. (Avery 2004, 17-18)

Tässä tutkimuksessa paradigman käsitettä käytetään kuvaamaan jonkun tietyn johtamis- ja organisaatiotutkimuksen viitekehystä, tai ideologiaa, joka sijoittuu johonkin tiettyyn aikaan ja pitää sisällään tämän kyseisen ajan yleisimpiä johtamis- ja organisaatioteorioita. Tällöin pyritään luomaan kokonaisuuksia, jotka kuvaavat mahdollisimman monipuolisesti ja selkeästi erilaisia johtamis- ja organisaatiotutkimuksen nyansseja.

Työmarkkinoiden käsitettä tässä tutkimuksessa käytetään kuvaamaan muun muassa organisaation ja työntekijän välistä prosessia, jossa molemmat osapuolet aktiivisesti ovat tekemisissä toistensa kanssa. Tällöin työmarkkinoilta saatava tieto tulee ilmoituksista, jossa organisaatiot etsivät itselleen uutta työntekijää. Tämän työntekijän täytyi tässä tutkimuksessa olla organisaation näkemyksen mukaan jonkun tasoinen johtaja.

## 2 TUTKIMUKSEN TEORIATAUSTA JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa luodaan tutkimukselle sen teoreettista viitekehystä ja avataan myös samalla tutkimuksen teoriataustaa. Ensimmäisenä luodaan katsaus johtamisen historialliseen taustaan ja keskitytään näiden teemojen sisältämiin nyansseihin. Toisessa osassa tätä luku luodaan teoreettista viitekehystä nykyajan johtamisteorioista ja niiden sisältämistä teemoista. Nämä kaksi edellä mainittua kokonaisuutta luodaan integroivan kirjallisuuskatsauksen avulla, johon perehdytään enemmän luvussa kolme.

Tutkimuksen teoriatausta koostuu edellä mainitun mukaan kahdesta eri osasta. Ensimmäisessä osassa keskitytään johtamisteorioihin ja johtamisparadigmoihin historiallisesta näkökulmasta, jolloin perehtymisen fokus on muun muassa siinä, miten, mistä ja miksi johtamis- ja organisaatiotutkimus on muodostunut, kehittynyt ja muuttunut vuosien varrella. Tämän jälkeen siirrytään nykyaikaisempaan katsaukseen organisaatio- ja johtamisteorioista. Tässä nykyaikaisessa katsauksessa perehdytään tällä hetkellä vallitseviin ja aktiivisiin johtamis- ja organisaatioteorioihin sekä trendeihin. Näihin edellä mainittuihin teemoihin perehdytään muun muassa integroivan kirjallisuuskatsauksen keinoin.

On kuitenkin huomattava se, kun kyse on johtamisesta tutkimuksen kohteena, on otettava huomioon kyseisen tutkimusaiheen fragmentoituneisuus tiedemaailmassa. Fragmentoituneisuuden lisäksi organisaatio- ja johtamistutkimusta on erittäin paljon saatavilla, joten tästä syystä täysin systemaattiseen tutkimusotteeseen tämän teoreettisen viitekehysten kirjallisuuskatsauksessa ei ole perusteltua pyrkiä. Sen sijaan laajan kirjon omaavasta tutkimusaiheesta on mahdollista saada mahdollisimman kattava kuva, kun aineistoa kerätään intuitiivisesti jo saadun aineiston ohjaamana sekä käyttäen kirjallisuuskatsauksessa integroivaa otetta. Lisäksi tämä osaltaan lisää myös huomattavasti työn määrää tätä tutkimusta tehdessä, kun aineiston määrä lisääntyy vähintään lineaarisesti tutkimusta tehdessä. Kuitenkin vastapainona työn määrälle on tällöin uusien ja mielenkiintoisten aineistojen, ja sitä myötä myös uusien näkökulmien löytäminen. Integroivassa kirjallisuuskatsauksessa onkin erittäin tärkeää löytää mahdollisimman monia näkökulmia tutkittavaan ilmiöön, joka tukee tämän teoreettisen viitekehysten tarkoitusperää. (Salminen 2011, 25)

Lisäksi johtamisteorioita eritellessä keskitytään pääosin siihen, mitä ne pitävät sisällään sekä siihen, mitä ne ovat tuoneet johtamis- ja organisaatiotutkimukselle. Tällöin, kun kes-

kitytään edellä mainittuihin seikkoihin, vähemmälle huomiolle jää muun muassa se, minkälaista kritiikkiä kyseiset organisaatio- ja johtamisteoriat ovat saaneet ja lisäksi näiden kyseisten teorioiden kriittinen näkökulma myös jää pienemmälle osalle. Tällöin pystytään keskittymään siihen, mitä nämä teoriat ovat antaneet johtamis- ja organisaatiotutkimukselle ja minkälaisena näissä teorioissa nähdään johtaja ja johtaminen. Tämä on tärkeä asia tutkimuksen kannalta, koska tällöin pystytään löytämään nyansseja, jotka tukevat tutkimusta ja sen kulkua sekä auttavat selkeyttämään sitä samalla, kun tutkimuksen fokus pysyy sen ydinkysymyksissä.

Näiden edellä mainittujen nyanssien lisäksi jokaisen johtamisparadigmaa, tai tiettyä johtamisteoriakokonaisuutta käsittelevän osion jälkeen on tämän kyseisen asian tärkeimmät huomiot kiteyttävä kaavio. Tässä synteessissä on kunkin johtamis- ja organisaatiotutkimuksen tärkeimmät kohdat eriteltynä ja tiivistettynä mahdollisimman selkeään muotoon, joka osaltaan auttaa luomalla tutkimukseen eheyttä ja selkeyttä. Kaavio sisältää tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ensimmäisessä osassa neljä eri kohtaa ja toisessa osassa kolme eri kohtaa. Toisen osion kaaviosta on poistettu kohta, jossa kiteytetään koska kyseinen johtamis- ja organisaatioteorioiden koheesio, tai paradigma on alkanut vaikuttaa. Tämä on poistettu toisesta osiosta sen vuoksi, että kaikki kyseisen osion teemat voidaan nähdä alkaneen 2000-luvulla, jolloin kyseinen informaatio on vähintään irrelevantti kaavio tarkoitus suhteutettuna. Kolme yhteistä kohtaa kaavioissa ovat seuraavat:

1. Miksi kyseinen johtamis- ja organisaatiotutkimuksellinen näkemys on saanut alkunsa.
2. Minkälainen on kyseisen teeman näkemys johtamiseen
3. Mitä kyseinen teema on tuonut johtamis- ja organisaatiotutkimukseen.

Nämä kyseiset asiakohdat valikoituivat kaavioon tutkimusta tehdessä, koska ne osoittautuivat erittäin merkityksellisiksi tiedoiksi, jotka osaltaan auttavat lukijaa kiteyttämään kyseisen osion sisällön, sekä vertaamaan kyseisiä kaavioita eri paradigmojen ja teorioiden välillä. Tämän nähtiin luovan eheyttä ja selkeyttä tutkimukseen.

Ensimmäisen osan tämän tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä luo edellä mainitulla tavalla aikaisemmat johtamisparadigmat, jotka koostuvat kunkin ajan yleisimmistä ja eniten keskustelluista johtamisteorioista. Johtamisparadigmalla tässä tutkimuksessa tarkoi-

tetaan tietyn johtamisideologian ja tähän perustuvan, tai perustuvien tekniikoiden järjestelmää, jotka pitävät sisällään tiettyjä oletettavia ja näkemyksiä ongelmista, joita näillä paradigman sisäisillä teorioilla ja tekniikoilla pyritään ratkaisemaan (Guillén 1994, 7-8). Lisäksi näissä paradigmoissa ja niiden yleistymisessä keskitytään siihen, milloin nämä edellä mainitut asiat ovat tapahtuneet Yhdysvalloissa sen sijaan, että keskityttäisiin esimerkiksi siihen, koska kyseiset paradigmat ovat vakiintuneet Suomessa. Tämä nyanssi tuo tähän tutkimukseen selkeyttä ja suoraviivaisuutta, koska suurin osa näistä kyseisistä paradigmojen sisäisistä tutkimuksista on peräisin Yhdysvalloista sekä niiden rantautuminen Suomeen ei ole ollut täysin lineaarista. (Seeck 2015, Wren & Greenwood 1998, Kunda & Barley 1992)

Nämä tässä tutkimuksessa käytetyt johtamisparadigmat on jaoteltu muun muassa käyttäen Barleyn ja Kundan (1992, 363) näkemystä historiallisista johtamisparadigmoista. He näkevät, että johtamisen historiassa on ollut viisi eri johtamis- ja organisaatioparadigmaa. Nämä paradigmat ovat teollinen parantaminen (1870-1900), tieteellinen liikkeenjohto (1900-1923), ihmissuhdekoulukunta (1923-1955), rakenneteoriat (1955-1980) sekä kulttuurikoulukunta (1980-). Tästä jaottelusta on kuitenkin tässä tutkimuksessa jätetty Kundan ja Barleyn (1992, 363) mainitsema teollisen parantamisen paradigma käsittelemättä, koska sen ei nähdä tuovan lisäarvoa tähän teoreettiseen viitekehykseen itsenäisenä paradigmana. Paradigman ajatuksia on kuitenkin käsitelty tässä teoreettisessa viitekehyksessä näiden ajatusten ansaitsemalla painolla.

Kuitenkin on hyvä huomata, että johtamisesta on puhuttu monesta eri näkökulmasta ajasta riippumatta, eikä vallitseva johtamisparadigma ole ollut ainoa tapa nähdä johtamista. Johtamisessa, kuin monessa muussakin tieteessä, tietyt ideat vaativat vain tietynlaisen kulttuurin, jotta niistä on mahdollista tulla vallitseva ja yleisesti hyväksytty. Tästä esimerkkinä Mary Parker Follet, joka jo 1920-luvulla esitti ajatuksen muun muassa siitä, että johtamisessa johtajan tulisi olla tietoinen vallitsevasta tilanteesta, jossa johtamiseen liittyviä aspekteja toteuttaa. Tämä sama Folletin idea painotti työntekijöiden ja johtajan välistä vuorovaikutusta ja sitä, kuinka työntekijöillä voi mahdollisesti olla parempaa tietoa kyseisestä tilanteesta kuin johtajalla itsellään. Nämä ideat olivat vallitsevan paradigman kanssa rinnakkaisia teorioita omalta osaltaan, ja nousivatkin suurempaan rooliin myöhemmin muun muassa jaetun johtajuuden kautta. (Conger & Pearce 2003; Follet 1928; Narendra 1962; Wren & Greenwood 1998, 158-159)

Jaetun johtajuuden lisäksi kyseistä Folletin ideaa ovat jalostaneet muun muassa Vroom ja Yetton 1970-luvulla heidän luomassaan Vroom-Yetton -mallissa, jonka ideana on, että johtaja voi johtamistilanteissa valita viidestä eri vaihtoehdosta päätöstä tehdessään. Nämä vaihtoehdot on jaoteltu päätöksen tekemisen osallistujien perusteella, missä ensimmäinen vaihtoehto on erittäin autoritäärinen ja vaihtoehto perustuu ainoastaan johtajan omiin mahdollisuuksiin päätöstä tehdessä. Viimeinen vaihtoehto puolestaan on enemmän linjassa muun muassa Congerin ja Pearcen jaettuun johtajuuteen, jossa päätöksentekoon osallistetaan johtajan lisäksi kaikki asiaa koskevat henkilöt. (Vroom & Yetton 1973; Conger & Pearce 2003).

Nämä teoreettiset aspektit tutkimuksessa luovat hyvän teoreettisen lähtökohdan tutkia kyseisiä ilmiöitä tässä tutkimuksessa. Niin kuin edellä mainittiin, keskittyy tutkimuksen teoreettinen viitekehys juuri johtamisen teorioihin ja sivuaa samalla monia johtamiseen liittyviä teemoja. Kuitenkin ulkopuolelle jää näkökulmat hyvästä johtamisesta ja yleisellä tasolla johtamisen laadun analysoimisesta. Lisäksi ulkopuolelle jää työmarkkinoiden tutkiminen ja teoretisoiminen.

Päätteemana tutkimuksessa on johtaminen ja siihen kiinteästi liitoksissa oleva johtajuus. Johtajuus, niin kuin monet muutkin tieteelliset käsitteet, ovat ihmisen keksimiä käsittekonstruktio, kuitenkin johtamista ja johtajuutta voidaan nähdä olleen olemassa niin kauan kuin on ollut ihmisten välistä vuorovaikutusta, jos oletetaan, että johtajuus mahdollistaa ihmisten välisen vuorovaikutuksen kautta syntyneen yhteistyön ja sen tuotokset. Johtajuus on osaltaan luonnollinen ihmisen elämässä tapahtuva ilmiö ja sitä on pidetty muun muassa elintärkeänä tekijänä demokraattisten yhteiskuntien hyvinvoinnilla (Junquera & Fernández 2011, 24). Kaikki kuitenkin tiedämme mitä luultavammin tavalla tai toisella, mitä johtajuus ja johtaminen tarkoittavat, mutta emme kuitenkaan välttämättä pysty pukemaan sitä sanoiksi, tai puolestaan huomaamme kyseisten käsittekonstruktioiden vastakohdat ja niiden ilmenemiset ja sitä kautta pystymme käsittämään sen, mitä kyseinen asia on, kun huomaamme sen, mitä emme halua sen olevan. Käsittekonstruktion eheää tulkittamista hämärtää myös se, että johtajuudelle on sanottu tutkimuksissa olevan yhtä monta määrittystä kuin määrittelijää (Yukl 1989; Burns 1979). Vaikka johtajuustutkimus onkin tutkimuskohteena nuori – noin 100 vuotta vanha - on sen määrittelemisessä selvästi vielä paljon puutteita (House & Aditya 1997, 464)

Tämä johtajuuden tulkinnan ja yhteisymmärryksen puute on voinut osaltaan aiheuttaa sen miksi esimerkiksi kulttuurien väliset johtamistutkimukset ovat olleet Housen ja kumppaneiden (1997) mukaan harvinaisia vielä 2000-luvun alkupuolellakin. Kuitenkin yhteisymmärryksen määrä on selvästi noussut, sillä 2010-luvulla kyseiset ominaisuudet ja nyanssit omaavia tutkimuksia on emergoitunut johtamis- ja organisaatiotutkimuksen saralta. Näistä esimerkkeinä muun muassa Iordanoglou (2018), Rosen (2010), Zenger ja Folkman (2014) sekä Giles (2016).

Toinen osa tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä pitää sisällään nykyaikana vallitsevia johtamistrendejä sekä johtamisteorioita, joiden nähdään olevan vahvasti aktiivisena tällä hetkellä. Lisäksi näissä kyseisissä johtamisteorioissa ja niiden päätymisessä tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen oli olennaista se, että nämä teoriat muun muassa pyrkivät vastaamaan johonkin nykyajan johtamis- tai organisaatioteoreettiseen ongelmaan tai haasteeseen, ja että nämä teoreettisen viitekehyksen teoriat olivat aikaisemmissa tutkimuksissa nähty tärkeiksi tekijöiksi johtamisessa ja siinä onnistumisessa.

## 2.1 HISTORIAALLINEN KATSAUS JOHTAMISEEN

Seuraavaksi käsitellään johtamista ja sen tieteellisen tutkimuksen syntyhistoriaa suppeasti. Tämä avaa keskustelua muun muassa siihen, mitkä ovat nykyaikana vallitsevia ja eniten tutkittuja johtamisteorioita. Historiallinen katsaus myös johdattelee keskustelemaan siitä, mistä johtamisteoriat ovat peräisin, ja minkä vuoksi ne ovat aikanaan syntyneet ja muovautuneet juuri sellaisiksi, kun olivat. Johtamisteorioiden historiallinen katsaus on osaltaan tärkeä osa tutkimusta, koska esimerkiksi Harold Koontzin (1980) on maininnut, että johtamisen muoti-ilmiöt kumpuavat usein monesti pinnalle eri aikoina, mutta kenties ainoastaan eri nimellä, mutta sisällöllisesti saman kaltaisina kuin jokin aikaisempi teoria.

Lisäksi katsomalla taaksepäin johtamisen teoreettista ajankulkua, on mahdollista nähdä kuinka aikaisemmat johtamisteoriat ovat vaikuttaneet nykyisiin pinnalla oleviin johtamisteorioihin, tai minkälaisia vaikutteita ne ovat omaksuneet näistä kyseisistä teorioista. On myös mahdollista nähdä tapauksia, jossa aikajärjestyksessä seuraava johtamisteoria pyrkii paikkaamaan aikaisemman teorian puutteita, sen sijaan, että loisi ainoastaan uudenlaista näkökulmaa asiasta. Tällöin keskitytään johtamisparadigmojen eroavaisuuksiin ja

niihin syihin, miksi uusi johtamisparadigma nousi korvaamaan aikaisempaa johtamisparadigmaa. (Seeck 2015, 28-31; Salovaara 2011, 84)

Muun muassa näistä syistä aikaisempia johtamisparadigmoja pyritään käsittelemään aikajärjestyksessä. Aikajärjestys tässä kontekstissa tarkoittaa sitä, että johtamisparadigmoja pyritään käsittelemään siinä järjestyksessä, kun ne ovat olleet vallitsevia ja yleisesti hyväksytyjä doktriineja johtamisesta. Lisäksi tämä edellä mainittu fokus keskittyy pääpiirteittäin siihen aikaan, kun kyseiset paradigmat olivat vallitsevia Yhdysvalloissa.

Ensimmäisiä johtamiseen liittyviä teoksia on mitä luultavammin ollut Sun Zin yli 2000 vuotta sitten tekemä teos *the Art of War*. Tämä teos keskittyy nimensä mukaisesti strategiseen sodankäyntiin ja teoksessa Sun Zi näkee johtamisen olevan enemmän tai vähemmän auktoriteettiaseman hoitamista. Tässä teoriassa johtaja saa auktoriteettiasemansa yhtä lailla virallisesta asemasta kuin johtajan osaamisesta ja alaisten arvostuksesta johtaja kohtaa. Tällä auktoriteettiasemalla johtajan on mahdollista johtaa alaisiaan ja pitää heidät kurissa. (Sun Zi 2008, 112-116) Sun Zi näki näin ollen johtamisen olevan auktoriteettiaseman hoitamista tai sen aikaansaamista. Lisäksi Sun Zi painotti teoksessaan johtamisen palveluluonnetta, eli niin sanottua palvelevaa johtamista (*servant leadership*). Tällöin auktoriteettiasemaa ei tullut saada ainoastaan rangaistuksin ja kurinpitotoimin, vaan muun muassa olemalla samalla ymmärryksen tasolla alaisten kanssa ja kyvyllä samaistua heihin. Muun muassa näillä keinoilla johtajan oli mahdollista saada alaistensa arvostus ja sitä kautta tämä kyseinen auktoriteettiasema. (Sun Zi 2008, 133)

Sun Zin luoma teos kertoo johtamisteorioissa niiden historian tärkeydestä. Vaikka kulttuuri oli tuolloin huomattavan erilainen, voidaan käytännön johtamisen nähdä poikkeavan paljon nykyajan johtamisesta. Vaikka käytännössä nämä kaksi asiaa poikkeavat toisistaan, ovat ne teorian tasolla kuitenkin todella lähellä toisiaan. Nykyaika on kuitenkin tuonut omat erityispiirteensä johtamistutkimukseen, sillä esimerkiksi ennen teknologian massiivista kehitystä, oli oletettua, että johtajalla oli suuri määrä tietoa, jonka avulla hän pystyi johtamaan organisaatiotaan. Samalla tämän tiedon ja sen määrän voidaan nähdä myös antaneen auktoriteetin johtaa organisaatiota, koska muilla organisaation jäsenillä ei ollut mahdollisuutta päästä käsiksi kyseisiin tietoihin, jotka tämän auktoriteetti aseman tällöin legitimoivat. Mintzberg (1989) lisää näkökulmaan vielä, että johtajalla ei välttämättä ollut kaikkea tarvittavaa tietoa, mutta hänellä oli kuitenkin enemmän tietoa kuin

yhdelläkään alaisellaan. (Mintzberg 1989, 17) Kuitenkin nykypäivänä, kun tietoa on teknologian ansiosta erittäin paljon ja kattavasti saatavilla, ei johtajan tietous välttämättä ole hyperkompetiivinen suhteessa johdettavaan.

Tutkimuksen historiallisen katsauksen aloittaa muun muassa Frederick Taylorin 1900-luvun alkupuolella esille tuoma tieteellinen liikkeenjohto, ja siihen liitoksissa olevat muut teoriat. Tämän jälkeen siirrytään käsittelemään ihmissuhdekoulukuntaa ja muun muassa sen tuomaa kritiikkiä tieteelliselle liikkeenjohdolle. Ihmissuhdekoulukunnasta puolestaan siirrytään johtamisen rakenneteorioihin, joissa keskitytään paradigman nimen mukaisesti enemmän organisaatioiden rakenteisiin ja niiden analysoimiseen. Rakenneteorioista siirrytään kulttuuriparadigman tarkasteluun, jossa fokus siirtyy organisaation kulttuuriin ja sen nyanssien analysoimiseen. Kulttuuriparadigma nähdään tuoreimpana – yleisesti hyväksyttynä – johtamis- ja organisaatioparadigmana.

### **2.1.1 Tieteellinen liikkeenjohto**

Johtamisen varhaisimpia teoreetikkoja olivat muun muassa 1900-luvun alkupuolella esille nousseet Frederick Taylor (1911), Henri Fayol (1918) sekä Henry Ford (1923). Henri Fayolin lisäksi Taylor sekä Ford keskittyivät teorioissaan lähinnä johtamisfunktioihin ja niiden tutkimiseen. Näitä johtamisfunktioita olivat muun muassa suunnittelu, ohjaus, valvonta ja palkitseminen. Suurimpana teemana esille tällöin nousi muun muassa tehokkuus ja pyrkimys tehokkuuden maksimointiin. Tehokkuutta pyrittiin nostamaan muun muassa työn paremmalla organisoinnilla ja työn pienien yksityiskohtien optimoimisella sekä sillä, että pyrittiin olemaan tietoisia jokaisen työn vaiheen jokaisesta yksityiskohdasta. Tällöin oli mahdollista tulla tietoiseksi siitä, kuinka paljon kukin työvaihe vei aikaa, ja miten paljon kyseistä kulutettua aikaa voitaisiin leikata. (Seeck 2015, 55-57; Wren & Greenwood 1998, 112-113; Huczynski & Buchanan 2001, 414-415) Työn osien jaottelun vuoksi Taylorin mukaan yrityksiin tuli perustaa erillinen suunnitteluosasto, jonka tehtäväksi tuli suunnitella työ sen kaltaiseksi, että se voitaisiin tehdä mahdollisimman pienissä osissa, ja että työntekijät pystyisivät näkemään välittömästi, mitä olivat saaneet aikaiseksi (Seeck 2015, 58; Taylor 1967, 23-24; Salovaara 2011, 85).

Se, että työntekijöillä oli mahdollisuus nähdä, mitä olivat saaneet aikaiseksi, antoi se myös mahdollisuuden johtajille palkita heitä sen mukaan, mitä työntekijät olivat saaneet aikaiseksi. Tämä oli tärkeä keino, jolla organisaatioissa pystyttiin lisäämään tehokkuutta.



Tämä tehokkuuden lisäys perustui työntekijöiden motivoimiseen rahallisilla keinoilla. Tällöin tieteellisessä liikkeenjohdossa oletettiin, että kun työntekijä pystyy suoraan vaikuttamaan tekemäänsä työhön ja sen määrään sekä siihen, että työstä maksetaan palkkaa sen mukaan, kuinka paljon työntekijä tekee työtä, niin on työntekijä tällöin motivoituneempi tekemään enemmän työtä ja siten olemaan tehokkaampi. (Seeck 2015, 57-58; Salovaara 2011, 85; Wren & Greenwood 1998, 113-114; Morgan 1997, 35)

Tieteellisen liikkeenjohdon teorioiden motivointi perustui lähinnä ihmisten palkitsemiseen monetaarisesti, ja tällöin on ymmärrettävää, että ihmisläheisyys on tutkimuksista jäänyt sekundääriselle sijalle, kun työntekijöitä on pidetty ainoastaan työtä suorittavina tekijöinä, joiden ainoa motivaation lähde nähdään olevan monetaarinen. Henry Ford (1923) perusteli tätä väitettä sillä, että hänen mielestään suuri osa ihmisistä halusi yksikertaisia töitä, ja töitä, jotka perustuivat toistoon henkisen rasituksen ja haasteellisuuden sijaan. Tällöin työntekijät keskittyivät ainoastaan työn rahalliseen palkitsemiseen ja täten heitä pystyttiin motivoimaan vain monetaarisesti. (Ford 1923, 103-105; Huczynski & Buchanan 2001, 426-428)

Vaikka ihmisläheisyys on osaltaan jäänyt pienemmälle huomiolle, tulee huomata, että tieteellisen liikkeenjohdon fokus oli enemmän yksilöissä ja työntekijöiden yksilöllisyydessä kuin aikaisemmissa johtamisopeissa, joissa pyrittiin lähtökohtaisesti tukahduttamaan työntekijöiden yksilöllisyys. Tieteellisessä liikkeenjohdossa on nähtävissä piirteitä, että palkitseminen ei ole ainoastaan rahallista, vaan siinä on myös muita, enemmän psykologisia piirteitä, joilla pyritään tyydyttämään myös työntekijöiden arvostuksen tarvetta, ja siten myös vähentämään johtajien ja alaisten välisiä ristiriitoja. Lisäksi se, että johtaja ottaa itse kontrollin alaistensa työstä ja suunnittelee sen todella tarkasti ja yksityiskohtaisesti luo tietoa kyseistä työstä. Tietoa, joka ennen oli työtä suorittavalla työntekijällä, ja sittemmin siirtyi ylemmälle tasolle. Tällöin on ymmärrettävää, että on helpompaa tehdä työtä työntekijänä, jos jokin erityinen yksikkö on työntekijää varten suunnitellut jo näennäisesti parhaan tavan tehdä kyseistä työtä. Tämän kaltaisten muuttujien ollessa voimassa, on mahdollista, että ristiriidat vähenevät ja työntekijöiden motivaatio mahdollisesti lisääntyy. (Wren & Greenwood 1998, 134-136; Seeck 2015, 56; Gilbreth 1914, 21-29)

Johtajat on nähty tieteellisen liikkeenjohdon aikaisen paradigman tutkimuksissa usein vahvoina karismaattisina yksilöinä, tai puolestaan yksilöinä, jotka ainoastaan suorittavat

johtamisfunktioita - kuten organisointi, suunnittelu ja valvonta - organisaatioissa. (Barker 1997, 349; Seeck 2008, 55-67; Salovaara 2011, 85) Molemmissa tapauksissa nähtiin selvä ero työntekijöiden ja johtajien välillä. Työntekijä tekee työtä ja johtaja suunnittelee työtä. Lisäksi johtaja ohjaa ja valvoo työntekijää sekä palkitsee, tai rankaisee työntekijää hänen aikaansaamistaan tai aikaansaamattomista tuotoksistaan. Tämän kaltainen ajattelu korosti vahvasti auktoritaarista ajattelutapaa. (Wren & Greenwood 1998, 114, 154; Morgan 1997, 35) Kuitenkin tieteellisen liikkeenjohdon paradigman loppupuolella alkoi nousta uusia ideoita johtamisesta, jotka poikkesivat edellä mainitusta auktoritaarisesta ajattelusta ja ohjasivat johtamistutkimusta ainakin näennäisesti pois auktoritaarisesta ajattelusta kohti enemmän kollektiivista ajattelua johtamisesta. Kollektiivisuus voitiin nähdä muun muassa siinä, että organisaatioissa pyrittiin kehittämään johtajan ja työntekijöiden välille koko organisaation kattavia yhteisiä päämääriä ja sitä, että molempien osapuolien tuli tehdä töitä kohti yhteistä hyvää sen sijaan, että molemmat osapuolet olisivat erillisiä toimijoita ja tekisivät töitä vain individuaalisia tarpeita tyydyttäen. (Wren & Greenwood 1998, 157-160).

Yksi ehkä tunnetuimmista henkilöistä tieteellisen liikkeenjohdon paradigman ajalta, ke- nellä oli poikkeavia, tai vähintään rinnakkaisia ajatuksia vallitsevan paradigman johtamisstruktuurin kanssa oli Mary Parker Follett. Follettin voidaan nähdä kuuluvan jo seuraavaan käsiteltävään johtamisparadigmaan – ihmissuhdekouluntaan – sillä Follett muun muassa loi niin sanotun ”tilanteiden lain” (Law of the Situation). Tämän teorian idea oli, että tilanteen tulisi määrätä kuinka työntekijöiden tulisi toimia, sen sijaan, että yksittäiset johtajat päättäisivät auktoritaarisesti, kuinka työntekijöiden tulisi toimia. Lisäksi idean taustalla oli ajatus siitä, että tämä saisi aikaan sen, että työntekijät näkisivät työntöön enemmän yhdessä tekemiseksi kohti yhteisiä päämääriä sen sijaan, että työntekijät näkisivät tekevänsä työtä ainoastaan työnantajalleen ilman sen suurempaa tarkoitusta. Tämä oli osakseen pyrkimys ratkaista työntekijöiden ja johtajien välisiä konflikteja siirtämällä vastuuta pois johtajilta. Ajatuksessa käskyt tuli ottaa vastaan tilanteelta johtajien sijaan, jolloin käskyjen oli mahdollista koskea molempia osapuolia. (Wren & Greenwood 1998, 158-160)

Follettin voidaan nähdä olevankin ensimmäisiä ihmissuhdekoulukunnan piiriin kuuluvia tutkijoita, tai puolestaan tutkija, jonka ajatuksia ihmissuhdekoulukunta reflektoi toistuvasti eri yhteyksissä ja ihmissuhdekoulukunnan nyansseissa (Child 1995, 87-91). Tämä luo alustusta osakseen seuraavaksi käsiteltävään ihmissuhdekoulukuntaan.

<b>Milloin alkanut vaikuttaa</b>	Pääosin 1800- ja 1900-lukujen vaihteessa, ja 1900-luvun alkupuolella.
<b>Miksi saanut alkunsa</b>	Kasvava tarve tehostaa työntekoa ja ymmärtää työn yksittäisten prosessien kulku. Lisäksi työntekijöiden ja työnantajien välisiin konflikteihin ja niiden ratkaisemiseen tarvittiin uusia näkökulmia.
<b>Näkemykset johtamiseen</b>	Hierarkkinen näkemys johtajuuteen, jossa johtajan tulee ohjata ja suunnitella työntekijöiden tavat tehdä työtä.
<b>Mitä tuonut johtamistutkimukseen</b>	Tehokkuusajattelua ja tapoja motivoida henkilöstöä muun muassa rahallisilla kannustimilla. Lisäksi työn organisointiin ja optimoimiseen liittyviä nyansseja, jossa pyritään pilkkomaan työ mahdollisimman pieniin osiin, jotta valvominen ja ohjaaminen olisi mahdollisimman tehokasta.

**Taulukko 1.** Tieteellisen liikkeenjohdon synteesi.

### 2.1.2 Ihmissuhdekoulukunta

Tieteellisen liikkeenjohdon lisäksi 1900-luvun alkupuolella nousi myös vastakkainen, mutta myös osittain samoja asioita ajava ilmiö – ihmissuhdekoulukunta – joka myöhemmin kasvatti suosiotaan ja aikanaan syrjäytti tieteellisen liikkeenjohdon ja nousi vallitsevaksi paradigmaksi. Läpimurron aiheutti muun muassa Yhdysvalloissa tehdyt Hawthorne-tutkimukset, joiden tuloksia julkaistiin 1930-luvun alkupuolella. Tutkimuksissa muun muassa testattiin psykologisten tekijöiden vaikutuksia työn tehokkuuteen. Näitä tekijöitä oli muun muassa valotuksen tehokkuus ja työn tauottamiseen liittyvät aspektit.

(Seeck 2015, 110; Wren 2005, 279-280; Barley & Kunda 1992, 373-374; Huczynski & Buchanan 2001, 280-281)

Niin kuin tieteellinen liikkeenjohto, myös ihmissuhdekoulukunta pyrki tehostamaan työntekijöiden työntekoa ja tällä tavalla lisäämään myös organisaatioiden kokonaistehokkuutta. Ihmissuhdekoulukunnan on kuitenkin nähty suhtautuvan kriittisesti tieteellisen liikkeenjohdon tapaan käsittää ihminen ainoastaan organisaation mekaanisena osana, jonka tehokkuus tulee maksimoida työn yksittäisiä osia optimoimalla ja yksinkertaistamalla, tehden työstä mekaanista ja monotonista. Tällöin organisaatioissa ei kiinnitetty huomiota työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen tai yksilöiden henkiseen hyvinvointiin. Ihmissuhdekoulukunta pyrki tekemään tähän muutoksen, sillä ihmissuhdekoulukunta pyrki rikastuttamaan työntekijöiden työtä ja tällä tavalla tekemään työstä itsessään mielenkiintoista ja sitä kautta lisäämään työntekijöiden motivaatiosta usein seuraamaa tehokkuutta. (Seeck 2015, 107-108; Guillén 1994, 12-13) Tieteellinen liikkeenjohdon on puolestaan nähty pyrkivän motivoimaan ihmisiä ainoastaan rahallisen palkitsemisen muodossa. (Seeck 2008, 107-109; Kuokkanen & Seeck 2007, 119)

Tämä kahtiajako tieteellisen liikkeenjohdon ja ihmissuhdekoulukunnan välillä on siitä erityinen, sillä siinä on huomattavissa muun muassa Burns (1979) mainitsemien transaktionaalisen (*tieteellinen liikkeenjohto*) ja transformationaalisen (*ihmissuhdekoulukunta*) johtamisen piirteiden nyansseja. Tämä kertoo osaltaan näiden kahden paradigman kestävydestä ja panoksesta johtamistutkimukseen, sillä esimerkiksi Burns (1979) jakaa johtamisen kahdeksi osa-alueeksi tekemässään teoksessaan *Leadership*. Nämä johtamisen osa-alueet ovat transformationaalinen johtaminen sekä transaktionaalinen johtaminen. Transaktionaalinen johtaminen on hänen mukaan enemmän vaihtokauppaa alaisen ja johtajan välillä. Tässä vaihtokaupassa työntekijä saa esimerkiksi monetaarista vastinetta sille, että antaa työpanoksensa organisaation käyttöön. Tämä johtamistapa painottaa enemmän työntekijän ulkoisia motivaatiotekijöitä, kun taas Burns mainitsema toinen osa-alue – transformationaalinen johtaminen – puolestaan pyrkii tyydyttämään vaihtokaupan molempien osapuolien perustavaa laatua olevia motivaatiotekijöitä. Transformationaalisessa johtamisessa johtajan ja hänen alaisen välille muodostuu näennäinen ja tiheä sosiaalinen yhteys. Tämä edellä mainittu yhteys mahdollistaa muun muassa arvojen ja tarpeiden yhtenäistymisen ja tätä kautta hyvän ja kattavan sosiaalisen suhteen osapuolien välille. Tämä suhde puolestaan jälleen edesauttaa yhteiseen päämäärään pääsemisessä ja

luo sitoutuneisuutta ja yhteisiä arvoja suhteen vaikutuspiirissä olevien kesken. (Burns 1979)

Siinä missä tieteellinen liikkeenjohto pyrki yksikertaistamaan ja palastelemaan työtä pieniksi palasiksi ja pieniksi osiksi, pyrki ihmissuhdekoulukunta rikastamaan työntekijöiden työtä. Työtä pyrittiin kehittämään ja monipuolistamaan muun muassa työtä kierrättämällä ja lisäämällä työn vaatimuksia sillä, että työhön sisällytettiin uusia ominaisuuksia ja työntekotapoja. Työtä rikastuttamalla pyrittiin siihen, että työntekijöiden poissaolot ja vaihtuvuus vähenisivät, sekä työntekijöiden motivaatio ja sitä myötä tehokkuus nousisivat, kun työntekijät kokisivat työnsä olevan muun muassa mielekkäämpää tehdä. Lisäksi haluttiin, että työntekijät olisivat enemmän vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, joka mahdollisesti myös lisäisi työntekijöiden henkistä hyvinvointia. (Seeck 2015, 108-109; Guillén 1994, 12-13; O'Connor 1999, 120-127)

Ihmissuhdekoulukunnan ensimmäisiä havaintoja, mitä heidän tutkimuksissa tuli ilmi, oli Elton Mayon Hawthorne-tutkimuksissa raportoima ilmiö siitä, että yksittäiset nyanssit työn sisällössä eivät vaikuttaneet työtehoon niin paljon kuin aikaisemmin oli luultu, vaan työtä pitäisi ennemminkin katsoa kokonaisuutena. Tällöin pelkästään palkkaa nostamalla, tai työolojen muutoseikkoja muuttamalla ei työteho noussut tavalla, joka oli aikaisemmin ollut oletuksena, jos kokonaisuutena työolot eivät muuttuneet tarpeeksi haluttuun suuntaan. (Seeck 2015, 120-121; Wren & Greenwood 1998, 174; Roethlisberger 1941, 162-163) Roethlisberger ja Dickson (1939) toivat esille myös ajatuksen siitä, että työntekijät eivät välttämättä aina ajatelleet asioita rationaalisesti, vaan heitä muun muassa motivoi enemmän psykologiset ja sosiaaliset aspektit. Tämä tuli esille muun muassa tunnetasolla, joka sääтели työntekijöiden motivoituneisuutta. Lisäksi sille, että työntekijä pystyy kokemaan arvostuksen tunnetta, annettiin suurempi painoarvo kuin aikaisemmin. Johtajan olikin näissä tapauksissa tärkeä pitää fokus kyseenomaisissa ilmiöissä ja hallita niitä sekä voimaannuttaa työntekijöitä voimaantumaa toisistaan ja toisten yhteistyössä syntyneistä vuorovaikutustilanteista, sen sijaan, että näillä kyseenomaisilla tapahtumaketjuilla olisi negatiivista vaikutusta työntekijöiden motivaatioon ja sitä myötä tehokkuuteen. (Roethlisberger & Dickson 1939, 580-589; Huczynski & Buchanan 2001, 280-283)

Saman kaltaisia ajatuksia kuin tieteellisen liikkeenjohdon aikana esille tulleella, aikaisemmin käsitellyllä Mary Parker Follettilla, oli myös ihmissuhdekoulukunnan paradig-

man loppupuolella Rensis Likertillä. Likert (1961) muun muassa toi esille verkostomaisen organisaatorakenteen, jossa organisaation hierarkiaa tulisi vähentää ja puolestaan lisätä tulisi sitä, että työntekijät tekisivät enemmän yhdessä päätöksiä. Tämä organisoitumismuoto olisi muun muassa tasa-arvoisempi ja rohkaisisi sosiaalisempaan käytökseen ja sitä kautta muun muassa jaettuihin arvoihin ja tarkoituksiin, jotka puolestaan mahdollistaisivat organisaation ja johtamisen paremman toimivuuden. (Seeck 2015, 125-127; Likert 1961, 9-20)

Aikaisemmasta voidaankin nähdä ja tehdä johtopäätöksiä siihen suuntaan, että ihmissuhdekoulukunta on tuonut johtamiseen sekä johtamis- ja organisaatiotutkimukseen näkemyksiä muun muassa siitä, että työntekijä ei ole ainoastaan taloudellisesti motivoitavissa, vaan työntekijät näkevät tärkeänä myös erilaiset työpaikan kulttuurilliset aspektit. Näissä aspekteissa korostuu psykologiset ja sosiaaliset näkemykset työntekijän hyvinvoinnin perustana ja sitä myötä myös työntekijän työtehokkuuden perustana. Lisäksi ihmissuhdekoulukunta on tuonut keskustelua työyhteisöjen ryhmädynamiikasta ja siitä, miten työpaikalla työ kannattaisi organisoida, jotta työntekijöillä täytyisi heidän sosiaaliset ja psykologiset tarpeet, niin kuin myös fyysiset tarpeet. Näillä tarpeiden tyydyttämisillä pyrittiin yksinkertaisesti siihen, että löydettäisiin yksi oikea tapa lisätä työntekijöiden tehokkuutta. Lisäksi ihmissuhdekoulukunnalle oli ominaista ja uutta johtamistutkimuksessa se, että tutkimusta tekivät henkilöt, jotka olivat pääosin yliopistomaailmasta, kun aikaisemmin muun muassa tieteellisen liikkeenjohdon kohdalla tutkimusta tekivät insinöörit, jotka toimivat muun muassa tutkimuksen kohteena olevien organisaatioiden sisällä. (Wren & Greenwood 1998, 176; Kuokkanen & Seeck 119-122; Gullén 1994, 15-20)

**Milloin alkanut vaikuttaa**

Ensimmäisiä ihmissuhdekoulukunnan ajatuksia kumpusi johtamis- ja organisaatiotutkimukseen 1910-luvun loppupuolella jo, mutta varsinaisesti ihmissuhdekoulukunta alkoi vaikuttaa vasta 1920-luvun alkupuolelta eteenpäin.

---

<b>Miksi saanut alkunsa</b>	Kehittyi muun muassa vastalauseena tieteellisen liikkeenjohdolle ja sille, kuinka tieteellisessä liikkeenjohdossa työntekijä ja hänen motivaationsa nähdään erittäin yksiulotteisena. Lisäksi esiintyi tarvetta erilaisille keinoille ratkaista työntekijöiden ja työnantajien välisiä konflikteja.
<b>Näkemykset johtamiseen</b>	Hierarkkinen näkemys johtajuuteen, jossa johtajan tulee muun muassa ohjata ja suunnitella työntekijöiden tavat tehdä työtä. Toisin kuin tieteellisessä liikkeenjohdossa, ihmissuhdekoulukunnassa otettiin myös työntekijöiden sosiaalisia ja psykologisia tarpeita huomioon, sekä paradigman loppupuolella nousi ajatusta vähemmän hierarkkisesta johtamisesta.
<b>Mitä tuonut johtamistutkimukseen</b>	Tuonut muun muassa henkilöstöjohtamiseen uusia piirteitä sekä näkemyksiä sosiaalisten ja psykologisten muuttujien vaikutuksesta työmotivaatioon ja työn tehokkuuteen. Lisäksi ihmissuhdekoulukunnan aikana huomattiin, että loppuun viety erikoistuminen ei ollut optimaalisin tapa tehdä työtä sekä se, että työntekijät reagoivat tilanteisiin työyhteisössä usein ryhmänä eikä yksilöinä.

**Taulukko 2.** Ihmissuhdekoulukunnan synteesi.

### 2.1.3 Johtamisen rakenneteoriat

1950-luvun loppupuolelle asti Yhdysvalloissa oltiin keskitytty johtamis- ja organisaatio-teorioissa pääasiassa työnantajien ja työntekijöiden välisten konfliktien ratkaisemiseen sekä työn tehokkuuden ja työntekijöiden motivaatioon liittyvien nyanssien tutkimiseen ja lisäämiseen erilaisilla keinoilla. Kuitenkin 1950- ja 1960-lukujen vaihteessa nousi uusia ongelmia organisaatioiden maailmassa. Nämä ongelmat nousivat muun muassa siitä syystä, että organisaatioiden koko oli tähän mennessä kasvanut jatkuvalla tahdilla. Tästä kasvaneesta organisaatioiden koosta muodostui hiljalleen ongelma organisaatioille ja erityisesti organisaatioiden johtajille, sillä organisaatioista kasvoi yhä byrokraattisempia ja sitä myötä vähemmän tehokkaita ja osaltaan myös vaikeammin hallittavia. (Guillén 1994, 81; Seeck 2015, 159-160) Lisäksi on ymmärrettävää, että organisaatioiden kasvaessa ja

niiden toimintaympäristön muuttuessa, tarve erilaisille näkemyksille nousee. Tämän kaltaisen tarve nousee varsinkin tässä tapauksessa, kun edelliset paradigmat eivät juuri olleet ottaneet kantaa organisaation ympäristön nyansseihin, vaan keskittyivät lähinnä organisaatioihin itseensä ja täten kohtelivat organisaatioita eräänlaisina suljettuina systeemeinä. Tällöin organisaatioiden ympäristö jäi helposti analyysien ulkopuolelle, mikä voidaan nähdä olevan yksi painava syy siihen, miksi johtamisen rakenneteoria sai alkunsa (Seeck 2015, 159).

Rakenneteorian ensimmäisiä vaikuttajia oli muun muassa Henri Fayol. Fayolin (1918) ajatuksia voidaan rinnastaa Taylorin tuomiin ajatuksiin, ja nähdä nämä kaksi asiaa toisiinsa täydentävinä. Täydentävyys on perusteltua siinä mielessä, että Taylor keskittyi teorioissaan työntekijöiden tasolle, sinne missä työ itse asiallisesti tapahtuu, kun puolestaan Fayolin näkökulma keskittyi enemmän ylempää johtoa koskeviin seikkoihin. (Wren 2005, 211-213; Seeck 2015, 171) Fayol muun muassa esitti hänen 14 yleistä johtamisen periaatetta, ja mikä rakenneteorioiden kannalta tässä on tärkeä huomata, on se, että Fayolin mukaan näitä periaatteita käytettäessä tulisi aina huomioida ympäristön olosuhteet ja se, missä mitään periaatetta harjoitetaan. Lisäksi huomioon tulisi ottaa muut muuttuvat tekijät, jotka voivat luoda haasteita periaatteiden toteuttamiselle. Nämä 14 periaatetta olivat seuraavat:

1. Työnjako,
2. Valta ja vastuu,
3. Kuri,
4. Tarkka määräysvalta,
5. Yhtenäinen tarkoitus ja päämäärä,
6. Organisaation edun asettaminen henkilökohtaisen edun edelle,
7. Henkilöstön palkkaus,
8. Keskittäminen,
9. Komentoketju,
10. Järjestys,
11. Oikeudenmukaisuus,
12. Henkilöstön pysyvyys,
13. Aloitekyky,
14. Yhteishenki.



Näistä periaatteista on huomattavissa niin tieteellisen liikkeenjohdon kuin ihmissuhdekoulukunnan nyansseja, jotka olivat siihen aikaan tärkeitä tieteellisiä teemoja johtamistutkimuksessa. (Fayol 1918; Seeck 2015 172-173; Breeze 1995, 37-41; Shafritz & Ott 1987, 50-51; Huczynski & Buchanan 2001, 500-503) Fayolin ajatuksia on sittemmin jalostettu ja varsinkin hänen ajatustaan siitä, että ympäristöllä on suuri rooli johtamisessa ja sen toteuttamisessa.

Etzioni (1964) toi näkemyksen, jossa jaoteltiin, että johtaminen – ja täten myös vallankäyttö – on joko fyysistä, materiaalista tai symbolista. Tällöin organisaation ympäristö loi puitteet sille, miten kyseisiin vallankäytön muotoihin suhtauduttiin. Joko nämä vallankäytön muodot hyväksyttiin, tai pahimmassa tapauksessa ne saivat aikaan vieraantumisen tunnetta ja sitä myötä vähemmän yhtenäisyyttä. (Etzioni 1964, 4, 59-64) Lisäksi tätä keskustelua avasi myös Shafritz ja Ott (2001), jotka näkivät organisaatiot johtamisen näkökulmasta elävinä organeina, jolloin muun muassa johtamisen täytyy mukautua organisen kappaleen tavoin ympäristöönsä, jotta konflikteilta voidaan mahdollisesti välttyä (Shafritz & Ott 2001, 13).

Siinä missä ihmissuhdekoulukunta ja tieteellinen liikkeenjohto pyrkivät yhden ainoan oikein tavan löytämiseen organisaatioiden johtamisesta ja organisoimisesta puhuttaessa, ymmärsi rakenneteoria sen tosiasian, että organisaatiot eivät ole suljettuja systeemejä, vaan avoimia systeemejä, jolloin yhtä oikeaa tapaa organisoida ja johtaa on lähes mahdotonta löytää. Tämä kontingenssiajattelu oli ominaista rakenneteorian paradigmalle, sekä paradigmoille rakenneteorioiden jälkeen. (Huhtala & Laakso 2006, 15) Lisäksi rakenneteorioiden aikaan johtamiskoulutus nousi suosituksi ja osaltaan myös pakolliseksi suurten yritysten johtajille. Johtamiskoulutukseen pyrittiin löytämään yleisiä oppeja, jotka pätsivät niin organisaatiossa kuin organisaatiossa. (Barley & Kunda 1992, 377; Gullén 1994, 15; Huhtala & Laakso 2006, 9; Seeck 2015, 196) Tällöin on ymmärrettävää - kun pyritään kouluttamaan ihmisiä erilaisiin organisaatioihin - että eri organisaatioilla on erilaiset kulttuurit ja ympäristöt, joten kontingenssiajattelulle on suurta tarvetta.

Kontingenssiajattelun lisäksi rakenneteorioissa keskityttiin myös nimensä mukaisesti organisaatioiden rakenteisiin ja niiden ominaisuuksiin sekä tapoihin, joilla näitä edellä mainittuja asioita tulisi käsitellä. Tästä esimerkkinä muun muassa Alfred P. Sloan Jr., joka teki ja suunnitteli General Motorsille Yhdysvalloissa suuria rakennemuutoksia ja -uudis-

tuksia, jotka ovat jälkeinpäin olleet esimerkkinä tuleville, isoille ja monimutkaisille organisaatioille aina nykypäivään asti. (Sloan 1963; Wren 2005, 251) Sloanin idean mukaan organisaation hallinto tulisi jakaa kolmeen erilliseen osaan. Osista ensimmäinen oli johtoryhmä, joka vastasi ylemmän tason suunnittelusta ja muun muassa taloudellisista asioista organisaatiossa. Toinen osa oli henkilöstöosasto ja yleishallinto, joiden tehtävänä oli avustaa muun muassa johtoryhmää toimissaan. Kolmas ja viimeinen osasto oli Sloanin mukaan itse yrityksen tarkoitusta toteuttava osasto. Tämä osasto toimi johtoryhmän määrämällä tavalla toteuttaen organisaation tarkoitusta muun muassa tuotannon merkeissä. Nämä kaikki edellä mainitut ryhmät tuli olla tiettyyn pisteeseen asti autonomisia, mutta kuten edellisestä on mahdollista huomata, tuli suuremman linjan päätökset kuitenkin aina johtoryhmältä - organisaation tärkeimmältä taholta. (Sloan 1963, 114-115; Wren & Greenwood 1998, 161; Seeck 2015, 174)

Rakenneteorian aikaan tuli esille myös Peter Drucker, jonka ajatukset organisaatio- ja johtamistutkimuksessa perustuivat muun muassa oikeiden kysymysten kysymiseen ja siihen, kuinka johtaminen ajoittuu melkein poikkeuksetta aina tulevaisuuteen nykyhetken ja menneisyyden sijaan. Drucker oli tiedettävästi myös ensimmäisiä, jotka johtamistutkimuksessa toivat esille käsitteen strateginen johtaminen. (Seeck 2015, 181; Wren & Greenwood 1998, 232-233) Lisäksi Drucker mainitsi muun muassa valvonnasta ja kontrolloinnista sen verran, että tiukkaa valvontaa ei välttämättä tarvita, mikäli tavoitteet ja vaatimukset on asetettu tavalla, joka korvaa tämän kyseisen tarpeen valvonnalle ja kontrollille (Drucker 1955, 135-137). Lisäksi Drucker (1954) toi esille käsitteen tavoitejohtaminen (Management by Objectives). Tavoitejohtamisessa ymmärretään, että organisaation sisällä ei välttämättä kaikki jaa samoja tavoitteita, joten työnteko pitäisi aina aloittaa tavoitteiden määrittelemisellä, sekä sillä, mikä on kulloinkin strategia ja toimintatavat, joilla strategiaa pyritään toteuttamaan. (Drucker 1954; Seeck 2015, 182; Wren & Greenwood 1998, 230-231) Drucker määritteli kahdeksan aluetta, joille organisaation tulisi määrittellä tavoitteet. Nämä kahdeksan aluetta olivat seuraavat:

1. markkina-asema,
2. innovaatiot,
3. tuottavuus,
4. fyysisest ja taloudelliset resurssit,
5. tuloksellisuus,

6. johtajien suoriutuminen ja kehittyminen
7. työntekijöiden suoriutuminen ja asenteet
8. yhteiskuntavastuu

Näillä tavoitteilla on organisaation mahdollista jälkepäin seurata omaa tuottavuuttaan ja tuloksia sekä reflektoida niitä suhteutettuna omaan strategiaansa. Tällöin organisaatiolta mahdollisesti säästyy resursseja, kun tämän kaltaisen valvonnan tuottama informaatio ylittää aikaisemmin harjoitetun valvonnan informaation määrän ja hyödyllisyyden. (Drucker 1955, 62-80, 136-137; Seeck 2015, 182-183)

<b>Milloin alkanut vaikuttaa</b>	1950-luvun alkupuolelta eteenpäin nousi suurempaan suosioon organisaatio- ja johtamisteorioiden alalla
<b>Miksi saanut alkunsa</b>	Organisaatioiden koot kasvoivat tasaiseen tahtiin ja sitä myötä alettiin löytää uusia tarpeita organisoida organisaatioita, jotta kasvavaan kokoon pystyttäisiin vastaamaan mahdollisimman hyvin. Lisäksi alkoi nousta ajatuksia siitä, että organisaatiot eivät ole suljettuja systeemejä, vaan organisaation ympäristö vaikuttaa, tai tulisi vaikuttaa paljon myös organisaation toimintaan.
<b>Näkemykset johtamiseen</b>	Hierarkkinen, jossa rakenteiden avulla pyritään saamaan aikaan muutoksia, tehokkuutta ja ratkaisuja konflikteihin organisaatioissa. Lisäksi organisaatio nähtiin muun muassa vertaiskuullisesti elävänä organisminä, jolloin organisaation ympäristöön tuli kiinnittää entistä enemmän huomiota. Johtaminen nähtiin myös hyvin strategisena toimintana.
<b>Mitä tuonut johtamistutkimukseen</b>	Strateginen johtaminen sekä tavoitteisiin perustuva johtaminen sai osaltaan alkunsa johtamisen rakenneteorioiden paradigman myötä. Lisäksi erilaisia tapoja organisoida organisaatioita kumpusi johtamisen rakenneteorioiden paradigman aikana.

**Taulukko 3.** Johtamisen rakenneteorioiden synteesi.

### 2.1.4 Kulttuuriparadigma

Kulttuuriteorioiden paradigma lähti ajatuksesta, että jokainen organisaatio on täynnä erilaisia symboleja ja merkitysjärjestelmiä. Nämä edellä mainitut asiat määrittävät pitkälti sen, miten organisaatiossa toimitaan ja täten myös sen, miten niitä johdetaan ja miten niitä tulisi johtaa. Kulttuuriparadigmasta ja sen nyansseista puhuttiin jo pitkään, mutta vallitsevaksi paradigmaksi se muodostui 1980-luvun paikkeilla. Tarve kyseiselle paradigmalle on mitä luultavammin ilmennyt, kun tutkimuksissa ollaan alettu huomata, että organisaation ja johtamisen ymmärtämiseksi tarvitsee tutkijan ymmärtää organisaation organisaatiokulttuuri. Yksi kulttuuriparadigman tehtäviä onkin ollut tuottaa organisaatioiden ja kulttuurien suhteesta tietoa, joka auttaisi johtajia jokapäiväisessä johtamistyössä. (Seeck 2015, 207-213)

Toisen maailmansodan jälkeen organisaatioissa oli huomattavissa enenevässä määrin merkkejä siitä, että organisaatioiden toiminnasta tulisi entistä globaalimpaa niin organisaation työntekijöiden tasolla kuin muissakin organisaatioihin liittyvissä seikoissa. Lisäksi globalisaatio on saanut aikaan sen, että johtamistutkimuksessa on alettu tämän myötä löytää jatkuvasti kasvavaa tarvetta tutkia eri kulttuurien vaikutusta johtamiseen, ja siihen kuinka, ja minkälaisia haasteita erilaiset kulttuurit sekä niiden konvergoituminen aiheuttavat organisaatioissa. (Northouse 2018, 433) Tästä muodostuikin 1970- ja 1980-lukujen välissä niin kutsuttu johtamis- ja organisaatiotutkimuksen kulttuuriparadigma. Kulttuuriparadigma syntyi vastalauseena vallitsevalle organisaatioiden rakenneparadigmalle, jossa keskityttiin enemmän organisaation konkreettisiin rakenteisiin ja niiden merkityksiin. Barleyn ja Kundan (1992) mukaan kulttuuriparadigma on tähän mennessä uusin paradigma, joka on saanut vakiintuneen roolin johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa. (Barley, Gordon & Debra 1988, 32; Barley & Kunda 1992; Seeck 2015, 207-211; Shafritz & Ott 1987, 373; Huhtala & Laakso 2007, 19)

Kulttuuriparadigma lähtee ajatuksesta, että erilaiset organisaation symbolit sekä erilaiset organisaation sisäiset merkitysjärjestelmät ovat erittäin tärkeitä nyansseja organisaatioita analysoitaessa. Nämä symbolit ja merkitysjärjestelmät ovat organisaatioille ominaisia ja siten uniikkeja ja subjektiivisia – enemmän psykologisia kuin fysiologisia – konstruktioita organisaatioiden todellisuudessa. Nämä edellä mainitut asiat myös osaltaan määrittävät sen, kuinka organisaatiossa toimitaan ja ajatellaan sekä kuinka organisaation toimi-

jat kokevat tapahtumia, tilanteita ja yleisesti ottaen erilaisia sosiaalisia tilanteita vuorovaikutuksessa muuhun todellisuuteen. (Shafritz & Ott 1987, 375-376; Morgan 1997, 138; Seeck 2015, 207; Huhtala & Laakso 2007, 14-16) Aikaisemman perusteella voidaan kiteytetyesti todeta Edgar Scheinin (1985, 321) tavoin, että kulttuuri määritellään ja nähdään ryhmän jäsenten välisenä jaettuna merkityksien kokoelmana erilaisissa tilanteissa (Seeck 2015, 208). On kuitenkin huomattava, että kulttuurin käsite on erittäin laaja ja laajasti käytetty, eikä sen täydellistä ja kaiken kattavaa määrittelemistä voi, tai ole oleellista tehdä.

Kulttuuriparadigman sisällä on kuitenkin erilaisia näkemyksiä siitä, onko organisaatio itsessään kulttuuri, vai onko kulttuuri ainoastaan organisaation ominaisuus. Lisäksi kulttuurin analysointiin tuo haastetta se, että luoko organisaatio itse kulttuurinsa omassa todellisuudessaan vuorovaikutuksessa ympäristöönsä, vai luoko organisaation kulttuurin ihmiset, jotka työskentelevät organisaatiossa ja täten ovat suuri osa organisaation konkreettista todellisuutta omilla subjektiivisilla näkemyksillään ja toimintatavoillaan. Tämä luo haasteita muun muassa tilanteissa, joissa organisaation kulttuuria tai puolestaan jonkin asteisia rakenteita tulisi muuttaa suuntaan tai toiseen, koska silloin organisaation todellisuus ja kulttuuri väistämättä kokee muutoksen suuntaan tai toiseen – negatiiviseen tai positiiviseen. (Morgan 1997, 115-140; Seeck 2015, 219-222)

Globalisaation myötä esimerkiksi Yhdysvalloissa 1980-luvun alkupuolella kasvanut globaali kilpailu sai aikaan sen, että tuotannon tehostamiseen ja työntekijöiden sitouttamiseen tarvittiin uusia innovaatioita ja uudenlaista ajattelua, jotta globaalit kilpailijat eivät saisi liian suurta etumatkaa markkinoilla. Lisäksi kulttuuriparadigman aikaan etsittiin ratkaisua käytännön johtamistyön helpottamiseen erilaisia organisaatiokulttuureita tutkimalla. Esimerkiksi japanilaisten yritysten menestys nähtiin mielenkiintoisena nyanssina globaaleilla markkinoilla. Tästä syntyikin kiinnostus kyseistä maata ja sen johtamisjärjestelmiä kohtaa, mikä väistämättä eskaloitui siihen, että japanilaista johtamiskulttuuria alettiin tutkia ja analysoida ja sieltä alettiin etsiä ratkaisuja tehostamis- ja sitoutumisen ongelmiin Yhdysvalloissa. (Pascale & Athos 1981; Seeck 2015, 210-213; Morgan 1997, 115-116)

Kulttuuriparadigma sivuaa tavalla, jos toisellakin aikaisemmin mainittua kontingenssiajattelua, joka ilmeni johtamisen rakenneparadigman aikoihin. Kulttuuriparadigma to-

sin tuo tähän kontingenssiajatteluun uudenlaista näkökulmaa, jonka mukaan tärkeä vaikuttaja tähän ajatteluun on myös organisaatioiden sisällä tapahtuvat sisäiset prosessit ja tapahtumat, ja tätä myötä organisaation kulttuuri. Aikaisemmin kontingenssiajattelu keskittyi lähinnä organisaation ulkopuolisiin tekijöihin ja siihen, että organisaatioita ei tulisi nähdä suljettuina systeemeinä. (Seeck 2015, 214 Smircich 1983, 344) Lisäksi huomattiin, että organisaatiossa tapahtuvat muutokset auttamatta vaikuttivat myös organisaation kulttuuriin, olivat muutokset kulttuuriin sitten negatiivisia tai positiivisia (Gilmore & Gregory & Useem 1997, 174-189). Näitä muutoksia organisaatiokulttuurissa kulttuuriparadigma pyrki hallitsemaan ja manipuloimaan tavalla, joka mahdollistaisi organisaation paremman toimivuuden muun muassa liiketalouden haluamiin tarkoituksiin. Näitä tarkoituksia oli muun muassa se, että työntekijät saataisiin sitoutumaan organisaatioon ja sen tavoitteisiin, sekä se, että työntekijöistä tulisi entistä tuottavampia tämän saadun sitouttamisen myötä. Tällöin myös näiden muuttujien ja tapahtumaketjujen ymmärtämisestä tuli tärkeä nyanssi kulttuuriparadigman tutkijoille. (Seeck 2015, 216; Carmeli 2005, 190-195; Deal & Kennedy 1982, 21-29; Peters 1978, 406-407; Siehl & Martin, 1984, 433-436)

Muutosjohtaminen oli myös yksi kulttuuriparadigman monista esillä olleista teemoista. Kulttuuriparadigma toikin uudenlaista näkemystä muutosjohtamiseen, sillä kulttuuriparadigman aikaan huomattiin kulttuurin monimuotoinen vaikutus organisaation konkreettisiin tosiasioihin. Ennen muutokset olivat olleet hyvin pelkistettyjä rakenteellisia muutoksia, jossa kulttuuriin ja työntekijöiden sosiaaliseen ja psykologiseen todellisuuteen yhteisönä ja ryhmänä ei oltu juuri kiinnitetty huomiota. Mikäli kulttuuri jätettiin huomiomatta organisaatiomuutoksissa, syntyi helposti vastarintaa ja edellä mainittua sitoutumisen puutetta sekä puutteita työntekijöiden tehokkuudessa. (Peters 1978, 402-408)

Sen lisäksi, että organisaatioita muuttaessa tuli kiinnittää huomiota organisaatiokulttuuriin ja organisaation rakenteisiin, oli kulttuuriparadigmassa esillä myös ajatuksia siitä, että organisaatiot voivat tarvita organisaatioissaan ainoastaan muutosta kulttuuriinsa. Tällöin organisaatiossa konkreettiset rakenteet eivät välttämättä muutu ollenkaan, vaan ainoastaan keskitytään organisaation kulttuurin luomiseen, kehittämiseen ja muuttamiseen organisaation haluamaan suuntaan. (Siehl & Martin 1984, 433-437; Schein 2004, 225-227) Kulttuurin rakentamisessa tärkeitä keinoja oli muun muassa yhteisten arvojen esille tuominen ja erilaisten rituaalien ja organisaatiotarinoiden jakaminen sekä erilaiset roolimallit

ja niiden markkinoiminen (Siehl & Martin 1984, 443). Lisäksi Schein (2004, 242-243) tuo esille johtajan tärkeyden organisaatiossa kulttuurin luoja.

<b>Milloin alkanut vaikuttaa</b>	Kulttuuriparadigma sai vakiintuneen roolin 1980-luvun alkupuolella, mutta aina 1920-luvulta asti on kyseisen paradigman ideoista puhuttu.
<b>Miksi saanut alkunsa</b>	Organisaatioiden toiminnasta muodostui entistä globaalimpaa, jolloin kulttuurillisiin eroihin alettiin kiinnittää huomiota muun muassa tehokkuuden maksimoinnissa. Lisäksi työntekijöiden sitoutumiseen haettiin ratkaisuja kulttuuria analysoimalla ja sen nyansseja tulkitsemalla.
<b>Näkemykset johtamiseen</b>	Kulttuuripainotteista johtamista, jossa johtajan tarkoitus oli ymmärtää organisaatiossa vallitsevaa kulttuuria. Tämän jälkeen johtaja pystyy mahdollisesti hallitsemaan tätä organisaation sisällä vallitsevaa kulttuuria ja parhaimmassa tapauksessa muuttamaan sitä kohti organisaatiolle optimaalisinta pistettä.
<b>Mitä tuonut johtamistutkimukseen</b>	Tuonut muun muassa lisää erilaisia ja uusia lähestymistapoja organisaatiokulttuurien analysoimiseen ja ymmärtämiseen. Lisäksi lisännyt käsitystä organisaatiomuutoksissa tapahtuviin ilmiöihin sekä samalla auttanut organisaatioita toteuttamaan muutosjohtamista tehokkaammin.

**Taulukko 4.** Kulttuuriparadigman synteesi.

## 2.2 KATSAUS NYKYAJAN ORGANISAATIO- JA JOHTAMISTRENDEIHIIN

Iordanoglou (2018, 118-120) mukaan muun muassa Deloitte sekä CCL (Centre for Creative Leadership) ovat tutkimuksissaan tulleet siihen tulokseen, että nykyajan johtamismenetelmät eivät ole tarpeeksi hyvin ja nopealla tahdilla pystyneet vastaamaan nykyajan johtamishaasteisiin. Lisäksi johtamismenetelmät nähdään olevaan osakseen vanhentuneita, kun niitä suhteutetaan organisaatioiden jatkuvasti muuttuviin tarpeisiin. Tämän kaltaisen kehityksen nähdään olevan seurausta siitä, että johtamisen kohteena olevien subjektien johtamishaasteet ovat muuttuneet, ja muuttuvat jatkuvasti, mutta tapa johtaa näitä kyseisiä asioita on pysynyt lähestulkoon identtisenä aikaisempiin tapoihin verrattuna.

Giles (2016), Rosen (2010), Zenger ja Folkman (2014) sekä Iordanoglou (2018) ovat lisäksi tutkineet muun muassa sitä, mitkä ovat tulevaisuuden johtamistaitoja sekä johtajien ominaisuuksia, joihin tulisi kiinnittää huomiota, ja joita tulevaisuuden johtajat mahdollisesti tarvitsevat. Näissä tutkimuksissa aineistoa kerättiin pitkälti nykyisiltä johtajilta. Johtajien, jotka tutkimuksiin osallistuivat, tehtävänä oli pyrkiä katsomaan eteenpäin tulevaisuuteen ja arvioimaan, mitkä ovat tulevaisuudessa johtajille tärkeitä ominaisuuksia ja taitoja. Näiden tutkimuksien tulokset ovat osaltaan vaikuttaneet tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja antaneet suuntaviivoja siihen, mitkä osa-alueet tähän teoreettiseen viitekehykseen tulee sisällyttää. Tässä teoreettisen viitekehyksen toisessa osassa, jossa käsitellään nykyajan johtamistrendejä ja pinnalla olevia johtamisteorioita on otettu vaikutteita muun muassa juuri edellä mainituista tutkimuksista, koska ne voidaan nähdä osaltaan korostavan nykyajan, ja tulevaisuuden johtamistrendejä. Näitä tutkimuksissa esille tulleita ominaisuuksia ja piirteitä oli muun muassa eettisyys, tiimijohtaminen, innovatiivisuus ja työntekijöiden hyvinvointi ja yleinen työpaikan ja työntekijöiden fyysinen sekä henkinen turvallisuus. (Iordanoglou 2018; Giles 2016; Zenger & Folkman 2014; Rosen 2010; Sydänmaanlakka 2014)

Lisäksi Gilesin (2016) tekemä tutkimus osoittaa, että johtamisen tärkeitä аспекteja ovat muun muassa eettisyys, työpaikan turvallisuus, itsensä johtaminen, jatkuva oppiminen ja kehittyminen sekä yhteenkuuluvuuden tunne. Rosen (2010) analysoi lisäksi, että tulevaisuuden johtajilta vaaditaan muun muassa taitoa kommunikoida ja jalkauttaa organisaation strategia alaisilleen, jotta kaikki organisaation tekijät ymmärtävät organisaation prioriteetit ja tarkoituksen. Lisäksi johtajilta vaaditaan taitoa ja osaamista inspiroida ja motivoida työntekijöitä, jotta he voivat toimia täydellä subjektiivisella potentiaalillaan. (Rosen 2010, 167-170)

Näistä edellä mainituista tutkimuksista on huomattavissa neljä eri teemaa johtamis- ja organisaatiotutkimuksen alalta. Näitä teemoja ovat innovatiivisuus, työhyvinvoinnin johtaminen, tiimijohtaminen sekä jaettu johtajuus sekä viimeisenä teemana eettinen ja autenttinen johtaminen. Näihin edellä mainittuihin teemoihin ja niiden sisällä oleviin teoreettisiin ja osaltaan myös pragmaattisiin nyansseihin perehdytään seuraavaksi yksitellen ja seikkakohtaisesti. Nämä seuraavat teemat, toisin kuin historiallisessa katsauksessa, ei-



vät ole minkäänlaisessa aikajärjestyksessä, koska näiden teemojen voidaan nähdä vaikuttaneen jokseenkin samoina aikoina, jolloin mitään varsinaista paradigmaa ei ole pystynyt vielä muodostumaan.

### **2.2.1 Innovaatiojohtaminen**

Innovaatiojohtamisessa keskeisiä teemoja ovat ainutlaatuisuus, uutuus, muutos, joustavuus, luovuus ja tietenkin nimensä mukaisesti myös innovaatiot sekä innovatiivisuus. Lisäksi verkostomaisuus korostuu tässä kyseisessä johtamisteoriassa. Tässä yhteydessä johtamisparadigmat voidaan nähdä eräänlaisina muoti-ilmiöinä tai trendeinä, jotka puolestaan ovat johtamisinnovaatioita. Innovaatiolla tarkoitetaan tässä epälineaarista prosessia, jonka lopputuloksena syntyy jotain uutta. Innovaatioiden ei kuitenkaan tarvitse olla kokonaan uusia, vaan niissä voi, ja usein onkin, jotain osia jostain vanhasta. (Seeck 2015, 251-253; Schumpeter 1975, 82-85)

Innovaatiojohtaminen alkoi saada kannatusta, koska organisaatioille nousi entistä suurempi tarve kehittyä ja uudistua jatkuvasti. Innovaatiot nähtiin myös edellytykseksi yrityksen menestymiselle ja 2000-luvulla innovaatiojohtaminen sekä organisaation kyky olla innovatiivinen ovat erittäin tärkeitä tekijöitä organisaatioille ja niiden menestymiselle. (Apilo & Taskinen 2006, 19-20; Iordanoglou 2018, 118-125) Tällöin organisaatioilta vaadittiin innovatiivisuutta ja sitä, että ne säilyisivät ketterinä ja pystyisivät jatkuvasti, sekä nopeasti uusiutumaan. (Seeck 2015, 247-254) Innovaatiojohtamisella ei kuitenkaan ole niin selvää ja vakiintunutta roolia johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa kuin aikaisemmin käsitellyillä paradigmoilla. Innovaatiojohtamisesta on puhuttu jo 1960-luvulta alkaen, mutta suurempaan suosioon se nousi johtamis- ja organisaatiotutkimuksissa 1990-luvulla ja 2000-luvulla. (Seeck 2015, 247; Hautamäki 2010, 12)

Innovaatiojohtaminen hyväksyy ajatuksen siitä, että työntekijät ovat yksilöitä, joilla on tarve jatkuvasti kehittyä ja kehittää itseään. Tämä kehityksen tarve johtuu osaltaan yhteiskunnan nopeasta kehityksestä ja siitä, että maailma työntekijöiden ympärillä muuttuu, jolloin tarve opetella uutta ja kehittyä on ymmärrettävää. Tässä fokus on eksplisiittisesti muun muassa asiantuntijaorganisaatioissa ja tietotyötä tekevissä työntekijöissä, joille ominaista on se, että käsiteltävän tiedon määrä on valtava ja jatkuvasti kasvava sekä se että työssä käytetään erilaisia tietotekniikan tuomia innovaatiota. Lisäksi edellä maini-

tuille työntekijöille ominaista on se, että työssä vaaditaan itsenäistä päätöksentekoa, jolloin tiedon määrän ja laadun tärkeys korostuu. (Seeck 2015, 248-249; Huhtala & Parzefall 2006, 149-153; Morgan 1997, 76-81)

Innovaatiojohtamisen myötä, ja teknologian kehityksen aikaansaamana syntyi myös uusia ideoita organisoida organisaatioita. Yksi näistä innovaatioista oli virtuaaliorganisaatiot. Virtuaaliorganisaatioille ominaista oli muun muassa spontaanisuus, fyysisten rakenteiden puute, globaalius, mobiili työskentely, tietotyöntekijät (knowledge workers), verkostomaisuus, ulkoistaminen, viestintäteknologian tärkeys ja siihen turvautuminen, nopeat muutokset ja organisaation yhtenäisyys siitä huolimatta, että organisaatiot nähtiin hajanaisina ja osaltaan myös kaoottisina. Lisäksi osaamisen johtaminen nousi huomion pisteeksi kyseisien nyanssien vallitessa. (Huczynski & Buchanan 2001, 545-546; Hautamäki 2010, 122-124; Sydänmaanlakka 2014)

Innovaatiojohtamisessa johtaja muun muassa pyrkii motivoimaan työntekijöitä kohti luovuutta ja sitä myötä saamaan aikaan erilaisia innovaatioita. Näitä innovaatiota oli mahdollista saada aikaan täysin sisältäpäin, mutta ajatuksia oli myös siitä, että organisaatioiden tulisi olla entistä enemmän avoimia ulkoa päin tuleville innovaatioille ja ideoille, joista mahdollisesti tulevaisuudessa pystyisi muodostumaan uusia innovaatioita organisaatioille. Tämä oli muun muassa Chesbroughin (2003) tuoma ajatus niin sanotuista avoimista innovaatioista (open innovation). Näillä innovaatioilla pyritään vastaamaan organisaation ulkoa- ja sisältäpäin tuleviin haasteisiin nopealla tahdilla. (Hautamäki 2010, 130-132; Seeck 2015, 255-257) Tällöin tavoitteeksi on muodostunut kehittää organisaatioista mahdollisimman innovatiivisia ja löytää niitä tekijöitä, jotka saavat innovaatioita aikaiseksi organisaatiossa. Lisäksi on tutkittu paljon tekijöitä ja organisaatioiden rakenteita, jotka vähentävät ja myös estävät innovaatioiden syntymistä. (Seeck 2015, 264-265; Lam 2004, 124-125; Pavett 2004, 86-88)

Yksilötasolla esimerkiksi Seeck (2015, 269-270) näkee, että luovuus ja innovatiivisuus ei ole vain tiettyjen ihmisten erikoiskyky, vaan innovatiivisuuteen vaikuttaa muun muassa seuraavat asiat:

1. yleiset taidot ja tehtäväkohtainen tieto
2. avoimuus
3. itseluottamus
4. joustavuus

5. sisäsyntyinen motivaatio
6. riskinotto
7. oma-aloitteisuus
8. riippumattomuus arvostelusta
9. luovuus
10. itsenäisyys päätöksenteossa
11. rohkeus etsiä uusia vaihtoehtoja
12. kyky reflektoida
13. yrittäjähenkisyys
14. keskimääräistä suurempi älykkyys
15. sosiaaliset taidot.

Nämä ominaisuudet on hyvä ottaa huomioon, kun mietitään innovaatiojohtamista ja sitä, kuinka innovatiivisia ja tehokkaita nämä kyseiset johtajat ovat innovaatiojohtamisessa.

---

**Miksi saanut alkunsa**

Jatkuva tarve kasvaa ja kehittyä alkoi luoda paineita organisaatioille, jolloin innovaatioiden ja muun muassa tietotyöntekijöiden rooli alkoi korostua. Tällöin vastauksena tälle nähtiin innovaatiojohtaminen ja innovaatioiden johtaminen.

---

**Näkemykset johtamiseen**

Enemmän palvelevaan johtamiseen viittaava näkemys, jossa pyritään luomaan puitteet sille, että työntekijät pystyvät olemaan mahdollisimman innovatiivisia. Lisäksi pyrittiin poistamaan esteet innovatiivisuuden tieltä.

---

**Mitä tuonut johtamistutkimukseen**

Osaamisen johtaminen ja tämän keskustelun tuominen organisaatio- ja johtamistutkimukseen sekä innovaatioiden roolin korostaminen organisaatioiden menestymisen kriteerinä.

---

**Taulukko 5.** Innovaatiojohtamisen teorioiden synteesi.

### 2.2.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

2000-luvulta alkaen ollaan enenevässä määrin alettu kiinnittää huomiota työntekijöiden hyvinvointiin. Tämä on osaltaan johtunut siitä, että lukuisat tutkimukset ovat tulleet siihen tulokseen, että hyvinvoiva työntekijä on huomattavasti tuottavampi kuin työntekijä, jonka hyvinvointi on kyseenalaistettu. Tällöin työntekijä on organisaatiolle kaikin puolin

hyödyllisempi kuin tilanteessa, jossa muuttujat olisivat päinvastaiset. (Robertson & Cooper 2011; Alfes, Truss, Soane, Rees & Gatenby 2010; Skakon, Nielsen, Borg & Guzman 2010; Donaldson-Feilder, Munir & Lewis 2013) Työhyvinvointiin liittyvä keskustelu on ollut vahvasti esillä myös suomalaisessa organisaatio- ja johtamistutkimuksessa sekä yhteiskunnassa yleisellä tasolla 2010-luvulla. Muun muassa STM, Tekes, Sitra ja Työterveyslaitos yhdessä laittoivat aluille hankkeen nimeltä Työhyvinvoinnin myytinmurtaajat. Tällä hankkeella tähdätään muun muassa parempaan johtamiseen, innovaatioihin ja yleiseen kilpailukyvyyn nostattamiseen suomalaisissa organisaatioissa. (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2016, 11) Seeck (2015, 304) tuo esille työhyvinvoinnin johtamisen, joka on noussut hänen mielestään hyvin vahvasti Suomessa esille 2010-luvun jälkeen. Lisäksi ollaan huomattu, että johtamisella on enenevässä määrin suurempi rooli työhyvinvoinnin edistämisessä (Aura ym. 2016, 73).

Hyvinvoinnin johtamisen ideana on nimensä mukaisesti se, että keskittyä siihen, kuinka hyvin organisaatioissa otetaan työntekijöiden ja johtajien hyvinvointi huomioon. Tämä tarkastelun taso ottaa niin eksplisiittiset kuin implisiittiset tekijät työhyvinvoinnissa sekä työterveydessä huomioon. Näitä tekijöitä on erityisesti muun muassa työstä aiheutuva stressi, työstä palautuminen, työmotivaatio ja yleisesti ottaen työn turvallisuus niin fyysisesti kuin psykologisesti sekä työn mielekkyys. (Seeck 2015, 311-313; Manka & Manka 2016) Lisäksi työhyvinvoinnin johtamisesta puhuttaessa, otetaan mukaan keskusteluun myös strateginen aspekti tässä teemassa, ja se kuinka strategisesti tärkeää se on organisaatiolle, että sen työntekijöiden hyvinvointiin kiinnitetään huomiota (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2016, 11).

Strateginen hyvinvoinnin johtaminen pyrkii ratkaisemaan muun muassa tulevaisuuden sekä nykyajan ongelmia työn ennalta-arvaamattomuudesta ja pirstaleisuudesta sekä korostamaan työntekijän omaa vastuuta työnteossa sekä työyhteisössä. (Aura ym. 2016, 11) Strategisen hyvinvoinnin johtamisen ytimessä on kuitenkin vain se osa työhyvinvointia, jolla on merkitystä organisaation tuloksellisuuteen (Aura & Ahonen 2016). Tällöin strateginen hyvinvoinnin johtaminen olettaakin muun muassa, että hyvinvoivat ja motivoituneet työntekijät ovat valmiita tekemään enemmän töitä, jotta organisaatio saavuttaa tavoitteensa. Lisäksi painopisteenä on se, että työpahoinvoinnista yleisesti ottaen seuraa tapahtumia, jotka ovat organisaatioille strategisesti epäsuotuisia, ja täten tapahtumia, jotka organisaation tulisi minimoida. (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2014, 5)

Hyvinvoinnin johtamisesta ja työhyvinvoinnista puhuttaessa pinnalla on myös usein käsite työn imu (work engagement), joka on osa positiivista työhyvinvoinnin tutkimusta. Työn imu voidaan nähdä osakseen pysyvänä motivaatiotilana, joka mahdollistaa työhön uppoutumisen ja sitä myötä voimaantumisen tunteen. Lisäksi työn imulle ominaista on työntekijän innostuneisuus sekä se, että työntekijä pystyy kohtaamaan haasteet paljon positiivisemmin. Työn imulla on nähty olevan paljon positiivisia vaikutuksia työntekijän terveydelle sekä yleiselle hyvinvoinnille ja sitä myötä myös organisaatioille itselleen. (Schaufeli & Salanova 2007; Schaufeli, Salanova, González-Roma & Bakker 2002; Hakenen & Koivumäki 2014) Lisäksi työn imun on nähty edistävän organisaatiossa innovatiivisuutta sekä sitä myöten liiketoiminnan kasvua (Gorgievski, Moriano & Bakker 2014).

Työn imua työyhteisössä edistävät muun muassa muilta työntekijöiltä saatu sosiaalinen tuki sekä työntekijän omasta työstä saatu palaute. Tämän lisäksi työn imua edistää se, että työntekijään panostetaan organisaation tasolla muun muassa valmennuksen tai muun vastaavan toiminnan kautta, jossa työntekijän organisatorista kapasiteettia pyritään kasvattamaan. (Schaufeli, Taris, & Van Rhenen 2008; Schaufeli & Bakker 2004)

Työn imuun liittyy suoranaisesti myös käsite työuupumuksesta (burnout), joka on myös yhtä lailla erittäin tärkeä teema työhyvinvoinnin johtamisesta puhuttaessa. Lisäksi työuupumus on nähty vastakkaisena käsitteenä työn imulle (Maslach & Leiter 1997). Tällöin tekijät, jotka vaikuttavat työn imuun positiivisesti, vaikuttavat työuupumukseen negatiivisesti ja päinvastoin. Johtamisessa tulee siis kiinnittää huomiota juuri näihin edellä mainittuihin tekijöihin, jotta työyhteisö pysyy mahdollisimman motivoituneena ja sitä myöten tehokkaana.

### **Miksi saanut alkunsa**

Työntekijöiden motivaation ja työpanoksen lisääminen sekä työntekijöiden sitoutumisen puute organisaatioon ovat luoneet tarvetta uudentalaiselle lähestymistavalle johtamiseen. Lisäksi työkyvyttömyyseläkkeet sekä työuupumukset ovat osaltaan vaikuttaneet työhyvinvoinnin johtamisen suosion kasvuun.

---

**Näkemys johtamiseen**

Työhyvinvointiin keskittyvä, jossa johtaja luo puitteet työntekijöiden hyvinvoinnille. Osaltaan palvelevaa johtamista, jossa henkisesti ja fyysisesti hyvin voivat työntekijät nähdään tärkeinä tekijöinä organisaation menestykselle ja kilpailukyvyille.

**Mitä tuonut johtamistutkimukseen**

Muun muassa työn imua tutkittu paljon ja siihen tuotu erilaisia näkökulmia. Lisäksi työntekijöiden motivaatioon ja kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on alettu ymmärtää paremmin sekä niiden vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen ja tehokkuuteen.

---

**Taulukko 6.** Työhyvinvoinnin johtamisen teorioiden synteesi.

### 2.2.3 Tiimijohtaminen ja jaettu johtaminen

2000-luvun alussa nousi esille vahva linja siitä, että haluttiin vältellä ajatusta siitä, että johtaminen olisi liitoksissa esimerkiksi ainoastaan tiettyyn ihmiseen. (Salovaara 2011, 92) Tällöin nousi ajatuksia muun muassa jaetusta johtajuudesta ja itsensä johtamisesta. Lisäksi näihin aikoihin fokus siirtyi yhä vahvemmin itse johtajan tutkimisesta alaisen ja johtajan välisen suhteen tutkimiseen. Hansen, Ropo ja Sauer (2007, 548) muun muassa toteavat, että ei ole johtajia ilman alaisia. (Salovaara 2011, 96-97) Lisäksi Salovaara (2011, 97) tuo esille, että 2000-luvun jälkeen nähtiin, että johtaminen (leadership) ei ole henkilön ominaisuus, vaan organisaation ominaisuus, jolloin johtamisessa korostuu se, että se on organisaation, ja organisaation sisällä olevien tekijöiden muodostama käsittekonstruktio, joka elää jatkuvasti ja muotoutuu organisaation jokapäiväisen todellisuuden mukaan. On myös huomioimisen arvoista, että tässä organisaatioiden maailmassa, jossa tiimityöskentely ja erilaiset, paikkaan sidoksissa olemattomat, organisointimuodot yleistyvät, on ymmärrettävää, että tarvetta erilaisille johtamismuodoille muodostuu. Näiden muodostuneiden johtamismuotojen voidaan nähdä olevan, ja niiltä myös osaltaan vaaditaan sitä, että ne ovat hierarkkisesti mahdollisimman matalia, ketteriä ja paikkaan sidoksissa olemattomia. (Northouse 2018, 371-372)

Tiimijohtamiseen voidaan sisällyttää monia erilaisia johtamisen muotoja, mutta itsenäisenä tutkimuskohteena se on kuitenkin ainutlaatuinen, ja se omaa monia uniikkeja piirteitä, jotka tulee ottaa huomioon niin tiimejä muodostaessa kuin niitä ylläpidettäessä. Tällöin omalla ainutlaatuisuudellaan tiimit luovat johtamiselle haasteita, ja tiimien onnistumisen kannalta johtamisprosessit ovatkin tärkein muuttuja tiimien toiminnassa. (Northouse 2018, 373; Zaccaro, Rittman & Marks 2001, 451-452) Vaikka tiimijohtaminen onkin haastavaa, on siitä myös tutkitusti hyötyä, sillä onnistuneet tiimit ovat tutkimuksien mukaan tehokkaampia, tuottavampia, pystyvät ratkaisemaan ongelmia ja tekemään päätöksiä paremmin, tuottavat laadukkaampia tuotteita ja palveluita sekä ovat enemmän luovia ja innovatiivisempia. (Northouse 2018, 372)

Tärkeäksi tekijäksi tiimijohtamisessa on nähty tiimijohtajan vuorovaikutustaidot ja se, miten tiimin johtaja reagoi erilaisissa vuorovaikutustilanteissa sekä se, miten johdettavat reagoivat itse johtajaan. Tällöin tärkeäksi tekijäksi johtajalle muodostuu hänen tietoutensa tiimiin liittyvissä nyansseista ja se, kuinka hyvin hän osaa käyttää hyväksi eri vuorovaikutuksen menetelmiä tiimin sisällä, jotta informaation eheä eteneminen pystytään takaamaan niin suuntaan kuin toiseen. Lisäksi tämä mahdollistaa sen, että tilanteisiin pystytään reagoimaan nopeasti ja ongelmat pystytään ratkaisemaan ennen niiden eskaloitumista. (Northouse 2018, 374-375; Salas, Sims & Burke 2005, 560) Tällöin ollaan lähellä käsitekonstruktiota diskursiivisesta johtamisesta. Diskursiivisessa johtamisessa johtajaa ei määritellä tai nähdä hänen ominaisuuksien, taitojen tai käytöksen mukaan, vaan sen mukaan miten hän kommunikoi ympäristönsä kanssa. Tällöin kommunikaatio ja yleinen vuorovaikutus nousevat tärkeimmiksi aspekteiksi johtamista lähestyttäessä. (Fairhurst 2009, 1607-1609)

Jaettua johtajuutta on tutkittu paljon liittyen juuri tiimien toimintaan ja usein jaetun johtajuuden seurauksena on eräänlainen, vähintään näennäisesti, muodostunut formaali, tai informaali tiimi. Kuitenkin jaettu johtajuus ja tiimijohtaminen nähdään tutkimuksissa hieinan eriävinä käsitekonstruktioina. (Avolio, Walumbwa & Weber 2009; Harris 2008) Kun tiimi toteuttaa jaettua johtamista tällöin tiimissä ei välttämättä ole yhtä ainoaa formaalia johtajaa, vaan kaikki, tai ainakin suurin osa tiimin jäsenistä, tuovat oman kontribuutionsa johtamisprosessien hoitamiseen, ja samalla keskittävät huomion näitä prosesseja koskeviin nyansseihin, jolloin jokaisen osapuolen informaatiomäärä kasvaa suhteessa tilantee-

seen. Tämä mahdollistaa taas puolestaan sujuvamman toiminnan tiimin sisällä, kun jokainen on päässyt osaksi tätä vaikuttamisprosessia ja lisäksi se mahdollistaa edellä mainittujen tiimityöstä saatujen hyötyjen mahdollisuuksia. (Northouse 2018, 373-375; Pearce, Manz & Sims 2009, 234-238)

Jaettu johtaminen ei kuitenkaan keskity ainoastaan tiimin ja sen struktuurien tutkimukseen, vaan jaettua johtajuutta on määritelty monella tavalla sekä sitä on pyritty myös lähestymään monesta eri näkökulmasta. Perimmäinen idea tässä jaetun johtamisen prosessissa on kuitenkin nimensä mukaisesti se, että organisaatiossa johtamisfunktiota pyritään jakamaan osanottajien kesken, jolloin jokainen osallistuu omalla panoksellaan johtamisen toteuttamiseen ja samalla myös tähän johtamisesta seuranneeseen vaikutusprosessiin. Tämä horisontaaliseksi prosessiksi kuvattu ilmiö ei kuitenkaan poissulje vertikaalisen johtamisen mahdollisuutta kokonaan pois, vaan nämä kaksi johtamisen ulottuvuutta voidaan nähdä toisiaan tukevinä. (Carson, Tesluk & Marrone 2007; Friedrich, Vessey, Schuelke, Ruark & Mumford 2009)

Jaettu johtajuus voidaan nähdä vaativan uudenlaista asennetta johtajilta, sillä johtajat on yleisesti ottaen nähty hierarkkisinä yksilöinä, jotka tekevät itsenäistä työtä ja täten ovat tottuneet toimimaan itsenäisesti. Vaikka jaettu johtajuus ei sinänsä poissulje mahdollisuutta vertikaaliselle johtamiselle, on se pääasiallisesti kuitenkin horisontaalispainotteista, tai vähintään komentoketjumaista johtamisajattelua pakoilevaa. Tällöin johtajien ominaisuuksissa painottuu yhteistyökyky, kommunikointitaidot sekä joustavuus ja empaattisuus. (Pearce, Conger & Alden 2003) Lisäksi jaetun johtajuuden ytimessä on itsensä johtaminen, jossa pyritään johtamaan nimensä mukaisesti itse itseään kohti haluttuja tavoitteita sekä kasvavaa motivaatiota. Kun työntekijä pystyy johtamaan itse itseään, on jaettua johtajuutta helpompi toteuttaa, koska työntekijän ulkopuolisen johtamisen tarve vähenee ja hän voi omalla johtamisellaan osallistua yhteiseen johtamisprosessiin. (Manz & Sims 1989; Manz 1986, 585-600; Manz 1991; Sims & Manz 1996; Pearce, Conger & Alden 2003)



<b>Miksi saanut alkunsa</b>	Organisaatioiden ja organisaatioiden tapojen organisoi- tui monimutkaistuessa sekä erilaisten virtuaalisten kuin perinteisten tiimien yleistyttyä kaivattiin lisää tietoutta johtamisesta, joka nähtiin muun muassa jaettuna pro- sessina. Lisäksi hierarkioiden madaltuessa ja tietotyön- tekijöiden lisääntyessä tarvittiin vaihtoehtoisia johta- mistapoja vanhoilliselle auktoritaariselle johtamiselle organisaatioissa.
<b>Näkemys johtamiseen</b>	Johtajuus ja johtamisfunktiot nähdään jaettuna ja osak- seen sosiaalisena prosessina, joka tapahtuu ihmisten vä- lissä vuorovaikutuksessa. Tähän prosessiin osallistui johtamisen ja johtajuuden vaikutuspiirin sisällä jokai- nen, jonka kompetenssi kyseisien asioiden vaikuttami- seen riitti.
<b>Mitä tuonut johtamistutki- mukseen</b>	Tuonut johtamis- ja organisaatiotutkimukseen muun muassa näkemyksiä johtajuuden sisimmästä ideasta ja siitä, että johtaminen on enemmän sosiaalinen prosessi, joka tapahtuu kahden, tai useamman ihmisen välisessä vuorovaikutuksessa. Lisäksi auttanut muun muassa tii- mien johtamisen kehittämisessä ja luonut näkemyksiä johtamisesta jaettuna prosessina ja jaettuna tehtävänä.

**Taulukko 7.** Tiimijohtamisen ja jaetun johtamisen teorioiden synteesi.

## 2.2.4 Eettinen ja autenttinen johtaminen

Eettinen johtaminen nousi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa entistä tärkeämmäksi aiheeksi muun muassa 2000-luvun erilaisten skandaalien ja kriisien johdosta, jotka toivat johtamisen eettisyyden puheenaiheeksi organisaatioiden toiminnassa. Johtamisen eettisyydestä on kyllä puhuttu paljon vuosien saatossa, mutta sen tutkimiseen ei kuitenkaan olla kiinnitetty aikaisemmin niin paljon huomiota. Johtamisen eettisyydessä korostuu muun muassa näkökulmat siitä, minkälaiset arvot ja moraalinen yhteiskunta näkevät sopiviksi, tai sopivaksi. Tämä moraalinen ja arvokeskustelu kulminoituvat johtamisessa siihen, että näiden pohjalta johtaja pystyy toimimaan yhteiskunnan, ja täten myös työyhteisön näkökulmasta oikein, reilusti ja tasa-arvoisesti. (Salovaara 2011, 95; Northouse 2018, 335-336)

Moraalista puhuttaessa usein viitataan Kohlbergin (1984) esittämään teoriaan ihmisen moraalien muodostumisesta. Kohlberg näkee kuusi eri astetta moraalien kehityksessä. Ensimmäisessä vaiheessa ihminen keskittyy ainoastaan rangaistuksien välttämiseen ja samalla pyrkii maksimoimaan oman hyötynsä ja palkintonsa. Tällöin ihminen noudattaa sääntöjä ainoastaan, koska ei halua tulla rangaistuksi. Toisessa vaiheessa ihminen pyrkii vaihtokaupan avulla saavuttamaan maksimaalisen hyödyn. Tällöin ihminen on valmis tekemään palveluksen toiselle vastapalvelusta vastaan. Kolmannessa vaiheessa ihminen tekee moraalisia päätöksiä sen mukaan, mitä yhteiskunta odottaa hänen tekevän. Tällöin ihminen esimerkiksi pyrkii noudattamaan yhteiskunnan sääntöjä, koska hänen subjektiivisen näkemyksensä mukaan hyvä ihminen toimii kyseisellä tavalla, ja kyseinen ihminen pyrkii toimimaan kuten hänen näkemyksensä mukainen, moraalisesti hyvä ihminen toimii. Neljännellä tasolla ihminen tekee moraalisia päätöksiä tukeakseen olemassa olevaa yhteiskuntaa kokonaisuutena, jolloin esimerkiksi lakien noudattaminen nähdään tärkeänä elementtinä, jotta yhteiskunta pysyy toiminnassa. (Northouse 2018, 336-338; Kohlberg 1984)

Viidennellä tasolla ihminen puolestaan alkaa luoda omia eettisiä ja moraalisia käsityksiä. Tällöin ihmisen subjektiiviset näkemykset siitä, mikä on oikeaa ja väärää tulee vahvasti esille. Moraaliset päätökset tähtäävät muun muassa tällöin siihen, millainen yhteiskunnan tulisi olla, sen sijaan, että vahvistettaisiin jo jotain olemassa olevaa. Kuudes ja viimeinen taso puolestaan viittaa siihen, että ihmisellä on vähintään näennäisesti objektiivinen näkemys siitä, millainen yhteiskunnan tulisi olla. Tällöin huomioon otetaan individuaalisen tason lisäksi kaikki päätöksen vaikutuspiirissä olevat tasot, jolloin pystytään pääsemään mahdollisimman lähelle objektiivista moraalista ja eettistä tasoa. Tämän mallin voidaan nähdä olevan tärkeä työkalu eettistä johtamista tarkasteltaessa. (Northouse 2018, 336-338; Kohlberg 1984)

Kun puhutaan johtamisen eettisyydestä ja tätä koskevista teorioista, niin silloin usein keskitytään sekä siihen kuka johtaja on ihmisenä että minkälaisia tekoja tämä kyseinen johtaja tekee (Northouse 2018, 339). Nämä kaksi näkökulmaa voidaan nähdä kulkevan rinnakkain, kun puhutaan johtamisen eettisyydestä. Jos johtaja nähdään eettisenä, yleisesti ottaen hänen tekemät päätökset ja niiden päättelyketjut nähdään eettisinä ja päinvastoin. Tällöin tästä prosessista muodostuu kehämäinen ketju, joka ruokkii itse itseään. (Northouse 2018, 342-343)

Eettisen johtamisen nähdään vahvistavan organisaation arvoja ja sitä kautta lisäämään työntekijöiden sitoutumista ja oikeudenmukaisuuden tunnetta työyhteisössä. (Northouse 2018, 342, 351; Gini 1998, 36; Yang 2014, 513-525; Xu, Loi & Ngo 2016, 493-504) Lisäksi eettisen johtamisen on nähty olevan avaintekijä aktuaalisessa johtamisessa. Esimerkiksi Burns (1979) mainitsee, että johtaminen ei ole johtamista, jos se ei ole eettistä. Johtamisen ollessa epäeettistä, nähdään sen olevan ainoastaan vallan käyttöä. (Burns 1979, 2-12; Northouse 2018, 348-351) Eettisyyden ja moraalisten standardien tärkeys johtamiskompetenssien sisällön suhteen nähdään olevan myös yksi tärkeimmistä tekijöistä, kun puhutaan nykyajan johtamisesta globaalilla tasolla. (Giles 2016)

Eettisen johtamisen nousevan tärkeyden myötä samat tapahtumat saivat myös autenttisen johtamisen tärkeyden nousemaan organisaatio- ja johtamistutkimuksissa sekä yhteiskunnassa yleisellä tasolla. Autenttisen johtamisen tarve nousi 2000-luvulla erityisesti siitä, että ihmiset vaativat ja kaipasivat henkilöitä johtajiksi, joihin he pystyivät luottamaan ja jotka he näkivät omista subjektiivista näkökulmistaan aitoina ja hyvinä. Tällöin johtajan autenttisuus ja aitous olivat tärkeitä nyansseja johtamista lähestyttäessä. (Northouse 2018, 197, 208; Salovaara 2011, 95) Autenttisen johtamisen piirteitä on määritelty monesta eri näkökulmasta, mutta yhteistä näille määritelmille on se, että autenttisessa johtamisessa keskitytään siihen kuinka aito ja - nimensä mukaisesti autenttinen - johtaja on (Northouse 2018, 198; Harter 2002, 382; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson 2008, 92).

Autenttisen johtajan piirteitä on määritelty esimerkiksi George (2003), joka jaottelee autenttisen johtajan ominaisuuksiksi muun muassa sen, että hänellä on aito halu palvella toisia ja että he ovat tietoisia itsestään. George (2003) jatkaa, että autenttisen johtajan perustavaa laatua olevia ominaisuuksia ovat muun muassa se, että autenttiset johtajat tiedostavat oman tarkoituksensa ja tämän tarkoituksen avulla omaa vahvat arvot, jotka auttavat tekemään oikeita päätöksiä ja vaikuttavat päätöksen kohteena olevien henkilöiden subjektiivisesta näkökulmasta sekä osaltaan myös kollektiivisesta näkökulmasta objektiivisesti hyviltä ja oikeudenmukaisilta. Lisäksi autenttinen johtaja pystyy luomaan syviä suhteita toisiin, jotka perustuvat luottamukseen, jolloin johtajat nähdään myös empaattisina. Lisäksi George (2003) nostaa esille itsekurin tärkeyden, jotta autenttinen johtaja pystyy pitämään arvoistaan kiinni. (Northouse 2018, 199-200; George 2003; George & Sims 2007)

Walumbwa ja kumppanit (2008, 94) määrittelevät yllä mainitun nyanseja sisältävästi, että autenttinen johtaminen on tietynlaista johtamiskäytöstä, joka pohjautuu positiiviseen psykologiaan. Näitä positiivisen psykologian ominaisuuksia ovat muun muassa toivo (hope), optimismi (optimism), sinnikkyys (resilience) ja luottamus (confidence) (Luthans & Avolio 2003, 241-258 & Northouse 2018, 205). Lisäksi tämän tietynlaisen johtamiskäyttäytymisen tarkoituksena on lisätä eettistä ilmapiiriä ja vaikutuspiirin alaisuudessa olevien itsetuntemusta ja sisäistettyä yhteistä moraalista näkemystä. Viimeisenä asiana autenttisen johtamisen ominaispiirteinä mainitaan myös suhteiden läpinäkyvyys ja itsensä positiivinen kehittäminen niin johtajan kuin alaistenkin tasolla. (Walumbwa ym. 2008, 94; Northouse 2018, 204-205)

Oli kyse sitten teoreettisesta tai pragmaattisesta lähestymistavasta autenttiseen johtamiseen, on selvää, että autenttinen johtaminen muodostuu ja kehittyy ajan myötä. Tämä prosessi kestää usein monia vuosia ja kriittiset elämäntapahtumat sekä edellä mainitut positiivisen psykologian nyanssit edesauttavat autenttisen johtamisen kehittymisessä. (Northouse 2018, 206-207) Tämän autenttisen johtamisen tulisi edesauttaa sitä, että alaiset näkisivät johtajan uskottavana ja luottamisen arvoisena, mikä puolestaan edesauttaisi organisaatiota pääsemään tavoitteisiinsa. Tavoitteisiin päästäisiin autenttisen johtamisen myötä, sillä tutkimuksissa on ilmennyt, että alaiset, jotka kokevat johtajansa olevan autenttinen, ovat tehokkaampia tekemään työtään ja voivat työssä keskivertoa paremmin. Lisäksi autenttisella johtamisella on nähty olevan vaikutusta työntekijöiden luovuuteen ja innovatiivisuuteen sekä työntekijöiden sitoutumiseen työtään kohtaan ja sitä myötä entistä parempaan työhyvinvointiin. (Northouse 2018, 207; Wang, Sui, Luthans, Wang & Wu 2014, 5-21; Xu, Zhao, Li & Lin 2017, 482-498)

#### **Miksi saanut alkunsa**

Kasvava tarve rehellisille ja luotettaville johtajille nousi 2000-luvun erilaisten skandaalien ja tapahtumien myötä. Tällöin alettiin kiinnittää huomiota johtamisen eettisyyteen ja siihen, kuinka aidolta ja autenttiselta johtaja vaikuttaa ulospäin.

---

**Näkemykset johtamiseen**

Johtajan tulee olla mahdollisimman autenttinen ja toiminnassaan eettinen. Lisäksi johtajan täytyy osoittaa autenttisuus ja eettisyys jokapäiväisessä johtamisessaan ja omassa käytöksessään. Tällöin tärkeäksi johtajalle nousee hänen oma moraalikäsitelmänsä sekä eettiset näkemykset ja se, miten hän tuo näitä edellä mainittuja asioita esille niin organisaation sisällä kuin ulkopuolella.

**Mitä tuonut johtamistutkimukseen**

Tuonut erilaisia näkemyksiä johtamisen eettisyyteen ja moraalikäsitelmään sekä siihen, miten autenttisuus näkyy subjektiivisena käsittekonstruktiona organisaation jokaisen yksilön, mutta organisaation itsensä luoman objektiivisen näkemyksoheesion lävitse. Lisäksi nostanut esille johtamisen eettisyyden ja autenttisuuden tärkeyttä sekä sen vaikutusta organisaatioiden kilpailukykyyn sekä työntekijöiden sitoutumiseen ja sitä myötä heidän tehokkuuteen.

---

**Taulukko 8.** Eettisen ja autenttisen johtamisen teorioiden synteesi.

### 3 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä ja avataan niiden metodologiaa ja sitä, miten ne tässä tutkimuksessa ilmenevät käytännössä ja miten niitä on käytetty hyväksi tämän tutkimuksen edetessä. Tämän edellä mainitun lisäksi käydään läpi seikkaperäisesti se, miten tutkimus käytännössä toteutetaan ja miten se etenee vaihe vaiheelta. Lisäksi käsitellään tutkimuksen analysointimenetelmiä sekä sivutaan sitä, miten on päädytty juuri näihin kyseisiin menetelmiin tässä tutkimuksessa. Viimeiseksi käsitellään tuloksien analysointia tarkemmin. Tällöin fokuksena on se, miten ja minkälaisin tuloksin aineistoa analysoitiin.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, minkälaisia johtajia suomalaiset yritykset hakevat tällä hetkellä ja miten näiltä johtajilta vaadittavat ominaisuudet ovat kytköksissä erilaisiin johtamis- ja organisaatioparadigmoihin sekä nykyajan johtamis- ja organisaatiotrendeihin ja -teorioihin. Tai puolestaan miten aikaisemmat johtamis- ja organisaatioparadigmat ja nykyajan johtamis- ja organisaatioteoriat näyttäytyvät siinä, minkälaisia johtajia nykyajan suomalaiset organisaatiot hakevat.

Tämä tutkimus päätettiin toteuttaa laadullisena, kvalitatiivisena, tutkimuksena. Tutkimuksen tarkoituksena on olla kuvaileva kvalitatiivinen tutkimus, joka pyrkii esittämään tarkkoja kuvauksi johtamisen ja johtamisprofiilien nykytilasta työmarkkinoilla. Lisäksi tarkoituksena on osaltaan myös tuoda esiin tästä ilmiöstä kiinnostavia piirteitä ja tehdä yleistyksiä. On kuitenkin hyvä huomata, että tutkimus sisältää joitain kvantitatiivisia näytsäejiä, jotka selkeyttävät tutkimuksen analyysiä ja ovat osaltaan tukemassa analyysin tuloksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 138-139)

#### 3.1 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa tarkoituksena on eritellä ja käydä läpi tutkimuksen toteuttamista. Sitä miten tutkimus toteutetaan ja mitä metodeja käyttäen. Ensimmäisenä tässä käsitellään sitä, miten ja mistä aineisto on kerätty. Lisäksi käsitellään sitä, miksi aineisto on juuri tällä metodilla ja tällä tavalla kerätty. Seuraavaksi eritellään tutkimuksen etenemistä ja sitä, miten tutkimus on käytännössä toteutettu. Tämän jälkeen siirrytään luonnollisesti tutkimuksen

seuraavassa osassa käytettyjen tutkimusmenetelmien tarkempaan erittelemiseen ja siihen, miksi ja miten kyseisiä tutkimusmenetelmiä on tässä tutkimuksessa käytetty.

### **3.1.1 Aineiston kerääminen**

Tutkimuksen aineisto kerätään työ- ja elinkeinoministeriön alaisuudessa toimivan julkisten työvoima- ja yrittäjäpalveluiden internetsivulta (<https://paikat.te-palvelut.fi/tpt/>), jossa työnantajat ja työntekijät löytävät toisensa kuvainnollisesti. Kyseisessä palvelussa organisaatiot voivat ilmoittaa avoimesta työpaikasta, ja mahdolliset työntekijät voivat puolestaan etsiä heille sopivia työtehtäviä. Tällöin tämän kaltaisen palvelun käyttäminen aineiston keräämisessä osoittautui validiksi sen luotettavuuden ja aineiston määrän sekä oikeellisuuden vuoksi. Lisäksi kyseisen palvelun käyttäminen on organisaatioille ilmaista, ja edellä mainitun julkisten työvoima- ja yrittäjäpalveluiden internetsivuilla mainitaankin, että kyseinen palvelu on maan laajin maksuton rekrytointikanava. Tällöin tästä voidaan johtaa, että tässä palvelussa ilmoituksen jättäminen ei poissulje mahdollisuutta, että kyseinen organisaatio ilmoittaisi myös jossain toisessa palvelussa, tai kanavassa kyseisestä työpaikasta. Tästä seuraa se, että edellä mainittu asia toimii myös päinvastoin, jolloin on perusteltua käyttää vain yhtä kanavaa kyseisten ilmoitusten keräämiseen. Lisäksi aineiston kattavuus ja yleistettävyyt paranevat, jos ilmoituksen jättämiselle kyseiseen palveluun ei nähdä olevan esteitä. Tällöin voidaan olettaa, että erittäin suuri osa avoimista työpaikoista päätyy kyseiseen palveluun, jos kyseiset työpaikat ovat julkisesti haettavissa.

Lisäksi tämän kaltaisen aineiston käyttäminen vastaavissa tutkimuksissa on osakseen harvinaista, jolloin tämän kaltainen tutkimusasetelma on perusteltu. On kuitenkin hyvä huomata, että ainoastaan aineiston käyttämättömyys tieteellisessä tutkimuksessa ei ole perustelu sille, että tutkimus tulisi tehdä. Tällöin huomion keskipisteeksi nousee juuri tästä aineistosta saatu uusi tieto ja uusi näkökulma. Kun aineisto on kerätty tällä tavoin, tulee sinne mukaan niin pienien yritysten johtajat kuin suurien organisaatioidenkin. Tällöin tutkimuksen fokus ei ole erimerkiksi menestyvien, tai ainoastaan isojen yritysten johtajien mielipiteiden näkemisessä, vaan aineistolla on suuri mahdollisuus tuoda esiin kattavampaa näkökulmaa. Tällöin myös aineistosta saadaan laajempi ja yleistettävämpi.

Aineistoa haettaessa hakukriteeriksi muodostui se, että työtehtävä organisaatiossa, johon työntekijää haettiin, oli ammattiryhmältään johtaja. Tähän valintaan sisältyi neljä luokkaa

johtajista, ja nämä luokat olivat palveluntarjoajan erikseen tuottamia, joten nämä valinnat eivät liittyneet tutkimuksen asetelmaan. Nämä luokat olivat seuraavat:

- Johtajat, ylimmät virkamiehet ja järjestöjen johtajat
- Hallintojohtajat ja kaupalliset johtajat
- Tuotantotoiminnan, yhteiskunnan peruspalvelujen johtajat
- Hotelli-, ravintola-, kaupan, muiden palveluiden johtajat

Analyysin suhteen näitä edellisiä ryhmiä ei eritelty erikseen, tai niihin kiinnitetty sen suurempaa huomiota, koska tutkimuksen luonne ei luonut sille kysyntää, tai puitteita. Eikä tutkimuksen tarkoituksen kannalta näin ollut oleellista tehdä. Aineistoa kerättäessä ei käytetty muita hakukriteerejä tai rajattu tutkimusta muulla tavoin. Aineisto tähän tutkimukseen kerättiin 14.2.2019-20.2.2019 välisenä aikana, ja kaikki edellä mainitut kriteerit täyttävät tilastoyksiköt otettiin tutkimukseen mukaan. Tutkimuksessa oli yhteensä 235 analysoitavaa yksikköä.

### **3.1.2 Tutkimuksen eteneminen**

Tutkimuksen aineiston analysointi toteutetaan teorialähtöisenä sisällönanalyysinä, eli niin sanottuna deduktiivisena sisällönanalyysinä. Deduktiivisessa sisällönanalyysissä tarkoituksena on luoda ymmärrystä yksittäisiin asioihin isomman kokonaisuuden kautta. Tätä teorialähtöistä sisällönanalyysiä nimensä mukaisesti ohjaa jo olemassa oleva teoria, tai teorit. tässä tutkimuksessa teoriana käytetään tutkimuksen teoreettista viitekehystä ja se osaltaan myös ohjaa tutkimuksen tekemistä ja sen kulkua. Tällöin sisällönanalyysiä ohjaa tämä kyseinen tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja sen avulla aineistosta pyritään löytämään näiden teorioiden ilmentymiä sisällönanalyysin keinoin. Tarkoituksena ei siis ole sisältölähtöisesti – induktiivisesti - luoda uutta teoriaa, vaan löytää jo olemassa olevan teorian ilmentymiä ja selityksiä näille ilmentymille. Lisäksi tarkoituksena ei ole testata teorioita, vaikka sisällönanalyysin ollessa teorialähtöistä, on tämän kaltainen toiminta hyvinkin mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107-111)

Aineistoa analysoidessa sisällönanalyysi osoittautui parhaaksi tavaksi analysoida sisältöä ja saada tutkimuksen toteutumisen kannalta relevanttia tietoa. Lisäksi sisällönanalyysi tukee tutkimuskysymyksen selvittämistä ja auttaa siinä, että tutkimuksesta saatu tieto on



mahdollisimman validia. Tämä muun muassa siksi, koska tutkimusta lähestytään teorioiden näkökulmasta, koska tarkoituksena on selvittää, miten jokin tietty teoria tai paradigma esiintyy tutkimuksen kohteena olevassa kokonaisuudessa. Tällöin sisällönanalyysi on erinomainen metodologinen tapa lähestyä tätä ongelmaa.

Edellä mainittujen lisäksi tässä tutkimuksessa aineiston sisältö koostuu työpaikkailmoituksista. Työpaikkailmoitus toimii tällöin tilastoyksikkönä tässä tutkimuksessa. Tällöin on huomattava, että yksi työpaikkailmoitus voi sisältää nyansseja eri johtamisparadigmoista, tai johtamisteorioista. Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on selvittää sitä, mitä organisaatiot haluavat johtajalta, jolloin on perusteltua keskittyä analyysissä tiettyihin organisaatioihin ja niissä avoimina oleviin työpaikkoihin. Tästä syystä tilastoyksikkönä tässä tutkimuksessa toimii yksi työpaikkailmoitus. Analysointivaiheessa tähän kiinnitetään myös huomiota ja ilmoituksia tarkastellaan enemmän kokonaisuuksina sen sijaan, että kiinnitettäisiin huomiota vain tiettyihin lauseisiin ilmoitusten sisällä. Tällöin on mahdollista olettaa, että tutkimuksen tulokset ovat tutkimuskysymykseen suhteutettuna luotettavampia ja helpommin yleistettäviä.

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jota käytetään muun muassa tutkimuksen analysointivaiheessa, on tehty integroivan kirjallisuuskatsauksen keinoin. Niin historiallinenkin kuin nykyaikaan perehtyvä kirjallisuuskatsaus on toteutettu samalla metodilla. Integroiva kirjallisuuskatsaus luo hyvät puitteet tämän teoreettisen viitekehysten luomiseen tutkimuksen luonteen vuoksi. Tämä sen vuoksi, että teoreettisen viitekehysten sisältämistä paradigmoista, nykyajan teorioista sekä johtamis- ja organisaatiotrendeistä on tärkeää luoda mahdollisimman kattava ja saturoitunut kuva, joka puolestaan auttaa tutkimuksen analyysin tekemisessä sekä rikastaa tutkimuksen tuloksia. (Salminen 2011, 8)

### 3.2 TUTKIMUSMENETELMÄ

Seuraavaksi käsitellään tutkimuksen tutkimusmenetelmiä ja metodeja, joilla tutkimus on tehty. Tämä katsaus aloitetaan keskittymällä siihen, miten tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys on luotu ja mitä metodologia sen aikaan saamiseen on käytetty. Tämän jälkeen siirrytään tutkimuksen sisällön analysointivaiheen erittelemiseen. Tässä puolestaan keskitytään niihin metodeihin, joilla tutkimuksen aineisto on analysoitu. Lisäksi otetaan kantaa metodin hyödyllisyyteen ja siihen, miksi juuri tämä kyseinen metodi valittiin tähän

tutkimukseen muiden metodien sijaan. Lisäksi näissä edellä mainituissa katsauksissa tarkoituksena on perehtyä vähän tarkemmin kyseiseen tutkimusperinteeseen ja siihen, minäkalaisia nämä kyseiset tutkimusmenetelmät ovat luonteeltaan.

### 3.2.1 Teoreettinen viitekehys

Ensimmäisenä tutkimusmenetelmänä tutkimuksessa käytetään integroivaa kirjallisuuskatsausta, jolla luodaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Kirjallisuuskatsauksia ja tapoja toteuttaa kirjallisuuskatsauksia on monenlaisia, ja tässä tutkimuksessa käytetty kirjallisuuskatsauksen tyyppi on integroiva kirjallisuuskatsaus. Muun muassa Salminen (2011, 7-8) on jakanut kirjallisuuskatsauksien eri tyyppit kuvaileviin ja systemaattisiin kirjallisuuskatsauksiin. Lisäksi Salminen mainitsee myös meta-analyysiin. Näistä äsken mainituista ensimmäisen, kuvailevan kirjallisuuskatsauksen Salminen jakaa vielä tutkimusorientaation perusteella narratiiviseen ja integroivaan kirjallisuuskatsaukseen. Tässä tutkimuksessa käytetty integroiva kirjallisuuskatsaus on Salmisen (2011, 7-8) mukaan edellä mainituista kaikista monipuolisin, sillä sen katsotaan omaavan niin narratiivisen otteen kuin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen ominaispiirteitä. Integroivan kirjallisuuskatsauksen voidaan katsoa siis olevan eräänlainen narratiivisen ja systemaattisen otteen välimuoto. Integroiva kirjallisuuskatsaus eroaa kuitenkin narratiivisesta kirjallisuuskatsauksesta siinä, että se sisältää kriittisen tarkastelun aspekteja, toisin kuin narratiivinen kirjallisuuskatsaus. (Salminen 2011, 7-8)

Integroiva kirjallisuuskatsaus pyrkii nimensä mukaisesti kehittämään ja luomaan synteettisen tutkimuksen aineistosta. Sen on muun muassa katsottu olevan hyvä tapa tuottaa uutta tietoa jo paljon tutkituista aiheista, sekä verrattuna systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen, integroiva katsaus saa aikaan muun muassa laajemman kuvan aiheesta käsittelevästä kirjallisuudesta, joka on tämän tutkimuksen kannalta oleellista. Tästä kuitenkin ymmärrettävästi seuraa se, että integroiva kirjallisuuskatsaus ei kuitenkaan ole läheskään yhtä valikoiva eikä seulo tutkimusaineistoa yhtä tarkasti ja systemaattisesti verrattuna systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen. Integroiva kirjallisuuskatsaus auttaa kuitenkin kirjallisuuden tarkastelussa, kriittisessä arvioinnissa sekä aineiston syntetisoinnissa. Tätä kyseistä tutkimusotetta käytetään yleisesti, kun halutaan kuvata tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman monipuolisesti. Lisäksi integroivan tutkimusotteen on katsottu lisäävän tutkimusaineiston vaihtelevuutta ja laajuutta verrattuna esimerkiksi aikaisemmin mainittuun

systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen, ja tämän voidaan nähdä olevan tärkeimpiä syitä, miksi tähän tutkimukseen valittiin juuri integroiva kirjallisuuskatsaus. (Torraco 2005, 356; Evans 2008, 137; Salminen 2011, 8; Whittemore 2008, 149)

Integroivalla ja systemaattisella kirjallisuuskatsauksella on edellä mainitun mukaisesti myös paljon vaiheittaisia yhteneväisyyksiä, ja juuri tästä näkökulmasta katsottuna integroiva kirjallisuuskatsaus kuuluu osaksi systemaattista kirjallisuuskatsausta. Integroivan kirjallisuuskatsauksen vaiheiksi voidaan luetella muun muassa Salmisen (2011, 8) ja Cooperin (1989, 15) mainitsemat viisi vaihetta, jotka ovat seuraavat:

- tutkimusongelman asettelu
- aineiston hankkiminen
- arviointi
- analyysi
- tulkinta ja tulosten esittäminen

### **3.2.2 Sisällön analysointi**

Tässä tutkimuksessa käytetty analyysimenetelmä, sisällönanalyysi, on perusanalyysimenetelmä, jota on mahdollista käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sisällönanalyysi voi toimia tutkimuksessa ainoana metodina, tai se voidaan liittää muihin analyysikokonaisuuksiin. Täten onkin ymmärrettävää, että sisällönanalyysi on paljon käytetty tutkimusmetodi. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan, että tutkimuksessa analysoidaan jotain tutkimuksen kohteena olevaa, jolla on jonkinlainen sisältö. Tämä sisältö voi olla esimerkiksi kirjoja, artikkeleja, päiväkirjoja tai muita vastaavia dokumentteja. Lisäksi sisältö voi olla myös puhuttua, joka on sitten analysointivaihetta edeltävässä vaiheessa litemoitu ja tuotu kirjoitettuun muotoon. Lisäksi sisällönanalyysille ominaista on, että tätä tutkimuksen analyysin kohteena olevaa sisältöä pyritään analysoimaan mahdollisimman systemaattisesti sekä objektiivisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103, 117)

Sisällönanalyysistä puhuttaessa, usein törmää yleiseen kahtia jaotteluun deduktiivisen ja induktiivisen sisällönanalyysin väliltä. Tämä kahtia jako perustuu Tuomin ja Sarajärven (2018, 107) mukaan tutkimuksessa käytetyn päättelyn logiikkaan, joka on joko yksittäi-

sestä yleiseen (induktiivinen) tai yleisestä yksittäiseen (deduktiivinen). Tässä tutkimuksessa tutkimusmetodina on näistä jälkimmäinen – deduktiivinen sisällönanalyysi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107)

Teorialähtöinen lähestymistapa sisällönanalyysiin on muun muassa luonnontieteellisen tutkimuksen perinteinen analyysimalli. Tällöin tutkimuksessa analyysi perustuu johonkin tiettyyn teoriaan tai malliin. Tutkimuksessa tämä malli tai teoria pyritään kuvaamaan mahdollisimman hyvin ja tarkasti, jonka jälkeen tämän mallin avulla ja sen kautta pyritään määrittelemään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Tällöin huomioitavaa on se, että tutkimuksessa pyritään ymmärtämään jotain uutta jonkun jo olemassa olevan kautta sen sijaan, että pyrittäisiin esimerkiksi ymmärtämään jotain vanhaa uudesta näkökulmasta. Tällöin on selvää, että tutkimusta ohjaa teoria ja se voi osaltaan myös olla vaikuttamassa tutkimuksen kulkuun. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 110-111)

Sisällönanalyysi on historiallisen analyysin ja diskurssianalyysin tavoin tekstianalyysia. Kuitenkin nämä edellä mainitut eroavat toisistaan monella eri tavalla. Esimerkiksi sisällönanalyysissä tarkoituksena on etsiä tekstin merkityksiä, kun diskurssianalyysissä analysoidaan sitä, miten näitä merkityksiä tekstissä luodaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117) Kun puhutaan sisällön määrällisestä kuvaamisesta analyysin keinoin, puhutaan usein sisällön erittelystä. Sisällön erittelyssä pyritään muun muassa tilastollisesti analysoimaan tutkimuksen sisältöä ja erittelemään sieltä kvantitatiivisesti tiettyjä esiin tulevia teemoja kvalitatiivisuuden sijaan. Tällöin esimerkiksi kiinnitetään huomiota siihen, kuinka usein jokin sana toistuu sisällössä ja kuinka usein, eli mikä on sanan niin kutsuttu esiintymistiheys. (Tuomi & Hirsijärvi 2018, 119) Sisällön erittelyä käytetään tässä tutkimuksessa ainoastaan tukevana analyysimuotona fokuksen ollessa sisällönanalyysissä, ja usein tutkimuksissa näitä kahta analyysia ei edes eroteta toisiinsa, vaan ne nähdään olevan kiinteästi liitoksissa toisiinsa (Tuomi & Salovaara 2018, 121).

#### 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYYSI

Tämän luvun tarkoituksena on esittää tutkimuksen tuloksia ja tutkimuksen aineistosta ja tuloksista tehtyä analyysiä. Analyysi keskittyy teoreettisen viitekehyksen mukaisesti aina yksittäisiin teemakokonaisuuksiin, joissa käydään läpi kyseisen organisaatio- ja johtamisparadigman ilmentymiä, jotka nousivat aineistosta esille. Johtamisparadigmoja, tai johtamisteorioita ja niiden ilmentymiä käsitellään näiden kyseisten ilmentymien pohjalta, vaikka useassa ilmoituksessa analyysi koskisikin montaa edellä mainittua subjektia. Lisäksi analyysissä korostuu jokaisen johtamisparadigman, tai johtamisteorian erityisluonne ja se, mitä erityistä informaatiota tutkimusaiheesta analyysi toi kyseisen teorian viitekehyksen kautta. Tässä luvussa tarkoituksena on myös muun muassa eritellä johtamisparadigmojen, tai johtamisteorioiden teemoja ja analysoida näitä aineiston pohjalta.

Tuloksia esitetään niin kvantitatiivisesti kuin kvalitatiivisesti ja aineistosta nousseita ilmiöitä pyritään tuomaan esille molemmilla edellä mainituilla tavoilla. Lisäksi tuloksien analysoinnissa pyritään käyttämään hyödyksi niin tutkimuksen kvantitatiivisia kuin kvalitatiivisia nyansseja, jotta analyysi olisi mahdollisimman kattava ja helposti lähestyttävä. Tutkimuksen aineistona käytettiin edellä mainitulla tavalla työ- ja elinkeinoministeriön alaisuudessa toimivan TE-palveluiden internetsivuston tarjoamia työpaikkailmoituksia, joita organisaatiot olivat jättäneet tutkimuksessa osoitetun aikarajoitteen puitteissa. Ilmoitukset, joista tässä tutkimuksessa, ja sen analysointivaiheessa puhutaan jälkepäin, ovat näitä kyseisiä aineistona käytettyjä työpaikkailmoituksia, jossa organisaatiot hakivat itselleen johtajia.

Tutkimuksen tuloksien ja analyysin esittämisen aloittaa perinteiset johtamisparadigmat. Näitä paradigmoja olivat muun muassa tieteellinen liikkeenjohto, ihmissuhdekoulukunta, johtamisen rakenneteoriat sekä viimeisempänä kulttuuriparadigma. Näistä pyritään löytämään ilmentymiä aineistosta, jotka osoittaisivat muun muassa kyseisten paradigmojen relevanttiuden vielä nykyaikana. Organisaatio- ja johtamisparadigmojen jälkeen siirrytään tutkimuksen tuloksien esittelyssä ja analyysivaiheessa nykyajan yleisimpien johtamisteorioiden ja johtamistrendien analysoimiseen. Näitä johtamisteorioita ja suuntauksia ovat muun muassa innovaatiojohtaminen, työhyvinvoinnin johtaminen, tiimijohtaminen ja jaettu johtaminen sekä eettinen ja autenttinen johtaminen.

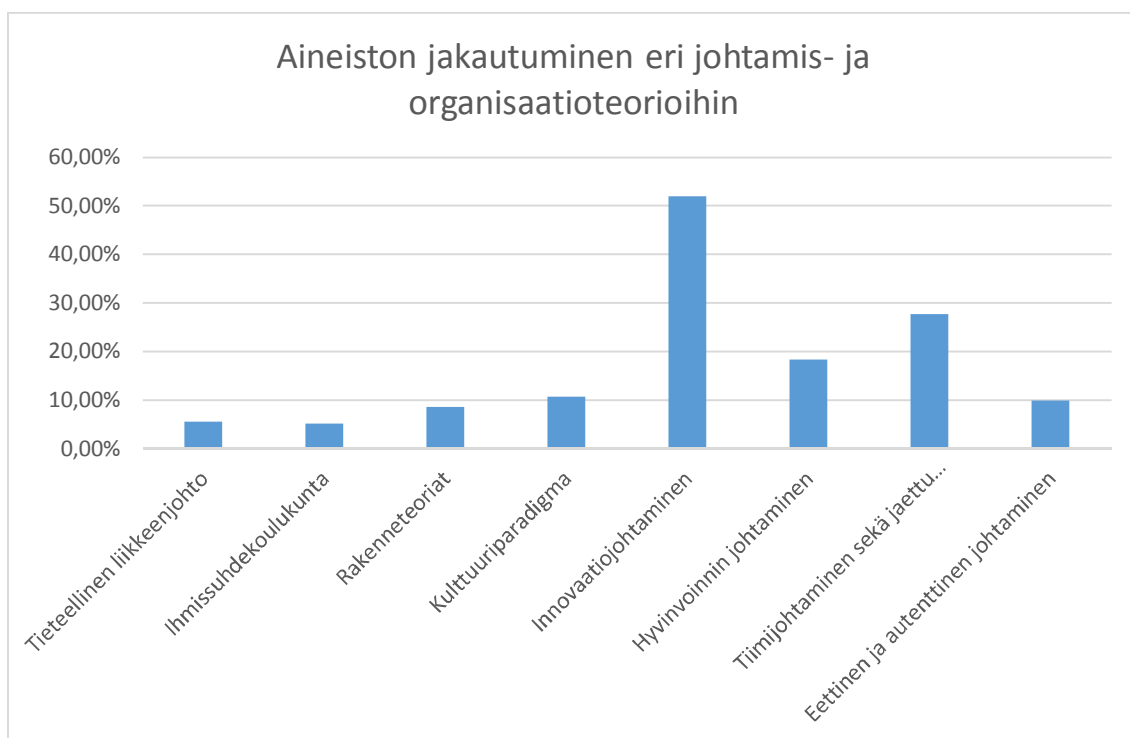
Ennen kuin siirrytään aineiston analyysiin ja tutkimuksen tuloksien esittelemiseen teoreettisen viitekehyksen kautta, käydään seuraavaksi vielä läpi hieman yleisiä huomioita, jotka nousivat aineistosta esille analyysia tehdessä. Näitä huomioita oli muun muassa se, että johtamisesta puhuttaessa organisaatiot usein saattoivat pelkistetysti ilmaista ilmoituksissa, että he haluavat tulevalta johtajalta johtamisosaamista, tai puolestaan johtamistaitoa. Tällöin kyseisen käsitekonstruktion sisältö jäi tulkinnan varaiseksi, koska sille ei annettu minkään laatuista kontekstia. Oli tietenkin ilmoituksia, joissa syvennyttiin yhtä tasoa pidemmälle johtamisen ja sen vaatimuksen erittelyssä. Lisäksi johtajilta odotettiin paljon aikaisempaa johtamiskokemusta. Tämän kaltaisissa tilanteissa vaatimus jäi hyvin yksipuoleiseksi ja tyhjäksi, kun organisaatiot eivät ilmaisseet tarkemmin, että minkälaista johtamiskokemusta he vaativat kyseisiltä tulevilta johtajilta.

Organisaatiot eivät kuitenkaan aina itse hoitaneet ilmoituksen jättämistä, vaan 15,32 % tilastoyksiköistä tämä toiminto oli ulkoistettu toiselle organisaatiolle. Kuitenkaan sillä, oliko ilmoituksen teko ulkoistettu vai ei, ei ollut huomattavaa merkitystä ilmoituksen laadun tai muiden organisaatio- tai johtamisteoreettisten nyanssien kanssa, vaan ilmoitukset olivat monipuolisia ja niissä korostui laaja kirjo erilaisia aspekteja, oli ilmoituksen teko sitten ulkoistettu tai ei.

Organisaatiot ja niiden toimintasektorit jakautuivat tasaisesti aineistossa, eikä kyseissä aineistossa mikään tietty sektori päässyt dominoimaan. Tällöin johtajia haettiin yhtä lailla yksityiselle, kuntasektorille kuin kolmannellekin sektorille. Lisäksi nimikkeet, joilla johtajia haettiin, vaihtelivat tasaisesti. Nimikkeillä tässä tarkoitetaan johtajien työnkuvaa tai asemaa kuvaavia ja determinoivia nimikkeitä tai titteleitä, jotka organisaatiot ilmoittivat ja joihin he hakivat johtajia. Yksikään yksittäinen nimike ei saanut yli 10 % osuutta aineistosta. Lähimmäksi tätä lukua pääsi ilmoitukset, joissa haettiin rehtoreita eri organisaatioihin. Nämä ilmoitukset, jossa eri organisaatiot hakivat itselleen rehtoria, edustivat 9,36 % joukkoa aineistossa. Tämän ei kuitenkaan nähdä vaikuttaneen aineistoon negatiivisella tavalla, sillä prosentuaalinen osuus koko aineistosta ja kyseisen ryhmän merkittävyys aineistoon suhteutettuna jäivät hyvin mitättömiksi rehtoreiden työn ja kyseisten ilmoituksien laadun vuoksi.

Seuraavaksi vielä kollaasi eri johtamis- ja organisaatioparadigmojen jakautumisesta aineistossa. Esiintymisien yhteenlaskettu osuus ylittää 100 % rajan, koska tilastoyksikkönä tutkimuksessa oli yksi organisaation jättämä ilmoitus ja tämä kyseinen ilmoitus sisälsi

mahdollisesti monta eri johtamisparadigman tai johtamis- ja organisaatioteorioiden teemakokonaisuutta ja ilmentymää. Tästä syystä yksi tilastoyksikkö saattoi esiintyä moneen kertaan eri analyysin vaiheissa. Mutta on kuitenkin hyvä huomata, että tilanteissa, joissa tilastoyksikkö esiintyi moneen kertaan, sen sisältö kuitenkin oli jokaisessa tilanteessa eri. Tällöin ilmentyminen tapahtui ainoastaan analyysin päätasolla eikä täten kyseenalaistanut analyysin luotettavuutta tai muuta tutkimuksen eettistä kokonaisuutta.



**Kuvio 1.** Aineiston tilastoyksiköiden jakautuminen teoreettisen viitekehksen mukaan.

#### 4.1 TIETEELLINEN LIIKKEENJOHTO

Oletettavastikin tieteellisen liikkeenjohdon organisaatio- ja johtamisteoreettisten nyanssien ilmeneminen jäivät vähemmälle. Aineistosta hieman yli viisi (5,53 %) prosenttia käsittelee jollain tasolla tieteellisen liikkeenjohdon teorioita ja tapoja johtaa ja organisoida. Lisäksi huomion arvoista oli, että ilmoituksista, jotka käsittelevät tieteellisen liikkeenjohdon teemoja, 30 % oli työpaikkoja, joissa haettiin organisaatioon tuotantopäällikköä. Tämä 30 % osuus haetuista tuotantopäälliköistä puolestaan kattoi 42,9 % koko aineiston ilmoituksista, joissa haettiin johtajaa kyseisellä nimikkeellä. Tämä osaltaan selittää hyvin

muun muassa sen, kuinka tieteellisen liikkeenjohdon ajatukset johtamisesta ja organisoinnista ovat vielä ajankohtaisia, mutta kuinka nämä ajatukset ja teorioiden implementointi ovat jokseenkin toimialakohtaisia.

Teemat, joita liitettiin tieteelliseen liikkeenjohtoon, oli muun muassa johtajan keskeinen rooli tuotannon tai työtapojen tehostamisessa. Tällöin alaisiin ei kiinnitetty huomiota, vaan johtaja nähtiin tärkeänä, ja usein myös ainoana työtapojen tehostamisessa. Lisäksi kiinnitettiin huomiota johtajan roolin tuotannon tai työtapojen kehittäjänä. Näiden edellä mainittujen teemojen lisäksi huomiota kiinnitettiin siihen, miten motivaatiota lähestyttiin. Nähtiinkö raha ainoana, tai vähintään tärkeimpänä motivaatiotekijänä, vai ymmärrettiinkö organisaatioissa muiden motivaatiotekijöiden merkitystä. Kontingenssin näkökulma nousi myös esille, ja siinä nimenomaan se, että nähtiinkö organisaatio kuinka avoimena systeeminä ja kuinka paljon huomiota kiinnitettiin muun muassa sidosryhmä, tai muiden vastaavien verkostojen kanssa työskentelemiseen.

Ilmoituksista tuli esille muun muassa juuri nyansseja tästä johtajakeskeisestä ajattelusta, jossa johtajan roolia korostettiin ja hänen vastuulleen laitettiin työtapojen kehittäminen. Lisäksi tuli ilmi tapauksia, jossa johtajan vastuulle laitettiin niin työtapojen kehittäminen kuin tuotannon tehostaminen. Tästä esimerkkinä seuraava ilmoituksesta esiin tullut lause:

*”Sinun vastuullasi on tehostaa tuotantoprosesseja, lyhentää tuotannon läpimenoaikoja sekä parantaa varaston kiertonopeutta järkeistämällä hankintaprosesseja.”*

Tämä edellinen esimerkki oli erikoiskoneita valmistavan yrityksen ilmoituksesta, jossa he hakivat tuotantopäällikköä. Johtajakeskeisyyden lisäksi tässä korostuu huomattavasti yhteistyön vaatimuksen puute ja se, kuinka johtaja nähdään erittäin tärkeänä yksilönä sen sijaan, että hänet nähtäisiin osana jotain isompaa kokonaisuutta. Tällöin johtajan alaisuudessa toimivilla työntekijöillä oli minimaalinen rooli näissä edellä mainituissa prosesseissa. Huomioitavaa on kuitenkin se, että kyseisessä ilmoituksessa ei puhuta alaisista tai johtajan alaisuudessa toimivista työntekijöistä. Tämä voi johtua muun muassa siitä, että kyseisellä johtajalla ei ole yhtään alaista, jolloin on oletettua, että näitä olemattomia alaisia ei oteta mukaan kehitys- ja tehostamisprosesseihin. Tätä ajatusta hämärtää entisestään automaation ja erilaisten automaattisten järjestelmien kasvu, jolloin perinteisiä työnteki-



jöitä ei enää ole, vaan työntekijät ovat osaltaan ainoastaan mukana näiden kyseisten entiteettien kehittämis-, tehostamis- ja valvontaprosesseissa mukana. Tätä analyysia kuitenkin hämärtää entisestään se, että alaisten määrä ja tehdastyöläisten määrä ovat koneistuksen myötä laskenut, jolloin ei välttämättä voida nähdä tätä asiaan ekvivalenssina aikaisempaan tilaan. Toisaalta voidaan nähdä koneiden olevan alaisia, jolloin johtajan rooli automaattisesti korostuu, jollei koneita ole ohjelmoitu itse parantamaan omaa toimintaansa.

Johtajakeskeisyyden lisäksi tieteellisen liikkeenjohdon teemoista nousi esille ajatuksia siitä, että paras tapa motivoida työntekijöitä olisi raha. Tätä ajatusta on tietenkin vaikea kieltää, mutta organisaatio- ja johtamisteorioista tieteellinen liikkeenjohto kiinni tähän nyanssiin eniten huomiota ja näkikin sen tärkeimpänä motivaation lähteenä. Muut teoriat ja paradigmat näkivät muiden motivaatiotekijöiden tärkeyden, mutta eivät kuitenkaan kieltäneet palkan tärkeyttä. Aineistosta kävikin ilmi muita tapoja, millä organisaatiot rikastivat tätä edellä mainittua keskustelua, mutta usein motivaatiosta ja henkilöstön motiivoinnista puhuttaessa keskustelu jäi pinnalliseksi ja johtajan tehtäväksi tuli keksiä keinot millä motivoida henkilöstöä sen sijaan, että organisaatio olisi ilmaissut oman fokuksensa siihen, miten työntekijöitä tulisi motivoida.

Lisäksi johtajan roolia perinteisten johtamisfunktioiden toteuttajana korostettiin. Tällöin johtaja nähtiin olevan selvästi muiden työntekijöiden yläpuolella, kun hän yksin, ja oman toimimisesta, vastasi työntekijöiden valvonnasta, koordinoinnista ja toimintatapojen kehittämisestä. Tämän kaltainen näkemys oli kuitenkin harvinainen verrattuna siihen, että johtaja nähtiin olevan jokseenkin samalla tasolla muiden työntekijöiden kanssa sekä toimivan yhteistyössä heidän kanssaan. Lisäksi johtajan ja alaisen valtasuhdetta ei juuri korostettu suoraan, joka osaltaan myös tukee tätä edellä mainittua nyanssia.

Organisaatiot nähtiin myös yleisesti hyvin avoimina systeemeinä, ja niiden toiminnassa korostui yhteistyö niin organisaation sisäisten kuin ulkoisten tekijöiden kanssa. Tällöin ei keskitytty ainoastaan organisaation sisäisiin asioihin, vaan nähtiin erilaiset organisaation ulkopuoliset verkostot tärkeinä ja niiden roolia johtajan työssä korostettiin. Kuitenkin tieteellisen liikkeenjohdon teemoja sisältäneistä ilmoituksista 92,3 % keskittyi ainoastaan omaan organisaatioon eivätkä he ilmoituksessa maininneet tämän edellä mainitun laatuista yhteistyötä millään tavalla. Näissä edellä mainituissa ilmoituksissa johtajan roolissa ei korostunut yhteistyö tai esimerkiksi verkostot. Hakemuksissa keskityttiin vaan siihen,

miten johtajan tulee toimia organisaation sisällä ja mitä häneltä odotetaan johtajana sekä mitä, tai miten hänen tulee kehittää organisaatiota.

## 4.2 IHMISSUHDEKOULUKUNTA

Ihmissuhdekoulukunnan paradigman sisältämiä ajatuksia oli aineistossa laajasti esillä. Kuitenkin ihmissuhdekoulukunnalle ominaisia teemoja sisältäneitä ilmoituksia esiintyi huomattavasti vähemmän. Hieman yli viisi (5,11 %) prosenttia aineistosta nähtiin olevan linjassa ihmissuhdekoulukunnan teemojen kanssa ja täyttävän näille asetetut kriteerit. Tämä on osaltaan ymmärrettävää, koska ihmissuhdekoulukunta lähestyi johtamista huomattavasti eri tavalla kuin esimerkiksi aikaisempi tieteellinen liikkeenjohto. Tällöin alettiin nähdä työyhteisön sosiaaliset prosessit tärkeinä ja tehokkuutta lähdettiin muodostamaan muista lähteistä kuin ainoastaan palkasta ja siitä saatavasta rahallisesti korvauksesta.

On siis ymmärrettävää, että näitä kyseisiä ajatuksia on jälleen jalostettu ja ne ovat saaneet uusia muotoja, jolloin pelkästään ihmissuhdekoulukunnalle ominaisia piirteitä ei välttämättä organisaatioista, tai niiden tavasta johtajaa, enää ilmene. Tällöin ihmissuhdekoulukunta voidaan nähdä olevan eräänlainen mosaiikki tieteellisen liikkeenjohdon opeista ja ensimmäisistä, siitä poikkeavista opeista. Tästä seuraa se, että ihmissuhdekoulukunnan ajatukset, jotka olivat linjassa tieteelliseen liikkeenjohtoon katoavat samalla kun muita ihmissuhdekoulukunnan ajatuksia jatkojalostetaan muotoon, josta niitä ei ole enää mahdollista palauttaa alkuperäiseen ideologiaan ja sitä sisältäneeseen ajatusmaailmaan.

Ihmissuhdekoulukunnan paradigmaan liittyviä teemoja oli muun muassa se, että nähtiin työntekijöiden olosuhteiden merkitys työntekijän tehokkuuteen. Näitä olosuhteita oli muun muassa työn erilaiset sosiaaliset vuorovaikutustilanteet ja ympäristöt sekä muut vastaavat sosiaaliset prosessit pelkkien fyysisten olosuhteiden lisäksi. Ihmissuhdekoulukunnalle ominaista oli myös se, että työtä pyrittiin organisoimaan siten, että se olisi mahdollisimman monipuolista ja tätä kautta kehittämään työntekijöiden motivaatiota sekä lisäämään heidän tehokkuutta. Lisäksi ihmissuhdekoulukunnan teemoille oli ominaista se, että johtaminen nähtiin ylhäältä alaspäin tapahtuvana prosessina, sen sijaan, että se olisi esimerkiksi jaettu prosessi johtajan ja työntekijöiden välillä. Tällöin organisaation hierarkisuutta korostettiin, mutta silti fokuksena oli työntekijä.

Usein ihmissuhdekoulukunnan oppeja käsiteltiin jollain tasolla, mutta niihin liitettiin myös poikkeuksetta hierarkioiden puute ja se, kuinka johtaja oli osa tätä prosessia, johon ihmissuhdekoulukunnan teemoja sovellettiin. Tällöin kyse ei varsinaisesti ollut ihmissuhdekoulukunnan teemoista, vaan teemoista, jotka ovat alun perin saaneet alkunsa ihmissuhdekoulukunnan myötä, tai sen myötävaikutuksesta. Ilmoituksista ilmeni myös teemoja, jotka voidaan nähdä olevan liitoksissa ihmissuhdekoulukuntaan ja sen oppeihin. Esimerkiksi yksikön päällikköä hakeva organisaatio halusi johtajan omaavan seuraavan kaltaiset taidot:

*”[Omaat] hyvät vuorovaikutustaidot sekä osaaminen henkilöstösuunnittelusta ja osaamisen kehittämisestä.”*

Kun puhutaan henkilöstösuunnittelusta, voidaan puhua laaja-alaisesti kaiken laatuudesta suunnittelusta, jossa fokuksena on henkilöstö ja tähän kyseiseen subjektiin liittyvä suunnittelu. Tällöin suunnittelu voi koskea organisaation sisäisiä prosesseja ja niihin liitoksissa olevia henkilöstösuunnittelun aspekteja, jotka edesauttavat työntekijöitä ihmissuhdekoulukunnan paradigman mukaisesti olemaan tehokkaita. Tai kyse voi puolestaan olla ainoastaan siitä, että kyseisen johtajan tehtäväksi tulee laatia mekaanisesti työntekijöiden työvuorolistat ilman, että esimerkiksi työvuorojen sosiaalisiin näkökulmiin ja sitä myöten mahdolliseen tehokkuuden luomiseen kiinnitetään huomiota.

Lisäksi edellä mainittu - aineistosta lainattu - lause korostaa osaamisen kehittämistä, joka oli esillä ihmissuhdekoulukunnan teemoissa. Osaamisen kehittämisessä korostettiin sitä, että se luo motivaatiota, kun työntekijä saa haastavia töitä, jossa hänen kapasiteettinsa on mahdollisimman aktiivisesti käytössä sen sijaan, että hänen työstään pyrittäisiin tekemään mahdollisimman mekaanista ja helposti opittavaa.

Henkilöstösuunnittelun lisäksi henkilöstöhallinto oli yksi aineistosta ilmenevä käsittekonstruktio. Henkilöstöhallinnosta puhuttaessa ei usein syvennetty sen sisältämiin teemoihin tai organisatorisiin fokuksiin, vaan johtajalta vaadittiin vain osaamista kyseiseltä alueelta. Tällöin voi olla kyse siitä, että johtajan tehtävänä on ihmissuhdekoulukunnan mukaisesti hallinnoida henkilöstöä, tai puolestaan siitä, että johtaja vain mekaanisesti hoitaa jotain virkaan liittyvää toimintoa. Kuitenkin ilmoituksissa puhuttiin muun muassa henkilöstöhallinnon kehittämisestä ja siitä, kuinka johtajalta tätä kyseistä taitoa vaaditaan. Tällöin johtajalla itsellään on mahdollisesti vastuu siitä, miten hän tätä kyseistä koheesiota tuo

organisaation todellisuuteen. Aineistosta kävi ilmi myös tapauksia, joissa henkilöstöhallintoa ja sen funktioita rajattiin hieman. Esimerkiksi henkilöstöjohtajaa hakeva organisaatio ilmaisi asian seuraavasti:

*”Saat energiaa ihmisten kanssa toimimisesta, mutta keskityt mielelläsi myös henkilöstöhallinnon tarkkuutta vaativiin suunnittelu- ja raportointitehtäviin.”*

Tällöin henkilöstöhallintoa rajattiin hieman, mutta silti tarkempi fokus jäi puuttumaan. Rajauksen koskiessa työtehtävien luonnetta, jää johtajan tehtäväksi yleisesti ottaen aktuaalisen työtehtävän toteutuksen tekeminen hänen omien subjektiivisten näkemysten rajoissa sekä kompetenssin mahdollistamissa ulottuvuuksissa. Tällöin organisaatio määrittää ja linjaa sen, mitä johtaja tekee, mutta johtaja on vastuussa siitä, miten ja minkälaisilla lähtökohdilla ja tarkoituksella hän kyseisen funktion suorittaa.

#### 4.3 JOHTAMISEN RAKENNETEORIAT

Johtamisen rakenneteoriat olivat johtamisparadigmoista toiseksi yleisin esiintymistiheytensä puolesta. Aineistosta pyöristettynä 8,5 % käsitteli johtamisen rakenneteorioiden teemoja. Lisäksi johtamisen rakenneteorioiden teemoja käsittelevissä ilmoituksissa erityistä huomioitavaa oli muun muassa se, että toimitusjohtajien määrä tässä osiossa korostui erityisesti. Ilmoituksista, joissa käsiteltiin johtamisen rakenneteoreettisia nyansseja, oli 30 % hakemuksia, joissa organisaatiot hakivat toimitusjohtajaa itselleen. Tämä määrä oli lisäksi 60 % koko aineiston ilmoituksista, joissa haettiin toimitusjohtajaa.

Teemoja, jotka liitettiin johtamisen rakenneteorioihin, oli muun muassa strategisuus ja strateginen johtaminen, joka voidaan nähdä saaneen alkunsa johtamisen rakenneteoreettisen paradigman aikana (kts. Luku 2.1.3). Lisäksi organisaatioiden organisaatiomuotoihin keskittyminen sekä fokus organisaatioiden tapaan organisoida olivat teemoja, jotka liitettiin johtamisen rakenneteorioihin. Viimeisempänä teemana johtamisen rakenneteorioissa oli tavoitejohtamisen nyanssit ja erinäiset tavoitteisiin liittyvät aspektit niin työn motivoinnin kuin palkitsemisenkin yhteenliittymissä.

Strategisuus nousi yhdeksi isoksi teemaksi ilmoituksissa, jotka käsitelivät johtamisen rakenneteorioiden paradigman teemoja. Strategisuudessa korostui yhtä lailla strateginen

ohjaaminen, strategian jalkauttaminen, strategian tekeminen kuin strategiaan perustuva kehittäminenkin. Strategian jalkauttamisesta kävi ilmi muun muassa seuraava:

*”Ensimmäisenä tehtävänäsi on yhtiön uuden strategian jalkauttaminen ja uudistuneen toiminnan käynnistäminen.”*

Tämän kyseisen lauseen sisältänyt ilmoitus haki toimitusjohtajaa kaupungin sisäiseen organisaatioon, ja se korostaakin johtajan roolia strategian jalkauttamisessa hyvin, mutta poissulkee kuitenkin strategian tekemisen johtajan toimesta, joka on huomion arvoinen asia, vaikka kyseessä onkin julkinen toimija ja täten omaa julkisen toiminnan ja politiikan synteessin nyansseja.

Strategiaan perustuva kehittämisote oli myös teemana esillä ja se nähtiin tärkeänä osana johtajan toimintaa. Tämä voidaan nähdä olevan liitoksissa myös strategian jalkauttamiseen, jota käsiteltiin aikaisemmin. Tämä sen vuoksi, koska tapauksessa, jossa toiminta perustuu strategiaan ja toiminta tulee suoraan strategiasta, pyritään toiminnasta tekemään strategian mukaista, ja täten siis jalkauttamaan tätä kyseistä strategiaa. On kuitenkin huomioitava, että on perusteltua erotella toisistaan strategisuus ja strategiaan perustuva toiminta. Vaikka molemmat kulkevatkin vähintään kvasikoheesiossa toinen toisen kanssa, voidaan nämä kaksi asiaa kuitenkin nähdä epäekvalensseina, jolloin ne eivät ole samaa asiaa tarkoittavia, tai johdettavissa samasta asiasta. Esimerkiksi voidaan nähdä, että strategia on strategisuuden aiheuttama tuotos, jolloin strategian toteuttaminen voidaan nähdä erillisenä osana strategisuudesta, koska tähän strategian toteuttamiseen ei ole välttämättä käytetty strategisia toimenpiteitä. Tietenkin strategian toteuttaminen, niin kuin mikä tahansa muukin toiminta, nähdä strategisena. Tässä tapauksessa kuitenkin on hyvä huomioida näiden kahden nyanssin eroavaisuudet, kun seuraavaksi analyysia jatketaan käsittelemällä strategisuutta.

Myös strategisuus ja strateginen johtaminen saivat korostuneen roolin johtamisen rakenneteorioiden paradigman teemoja sisältäneissä ilmoituksissa. Esimerkiksi eräs toimitusjohtajaa hakenut organisaatio ilmoitti seuraavasti:

*”Toimitusjohtajana vastaat strategisesta johtamisesta omistajan tavoitteiden mukaisesti.”*

Pelkkä strateginen johtaminen kuitenkin on vielä todella paljon kysymyksiä herättävä käsitekonstruktio ja kyseinen organisaatio lisääkin tähän ilmoitukseen vielä, että

*”Tarvitset kyvykkyyttä pitkän tähtäimen strategiseen suunnitteluun sekä operatiiviseen johtamiseen.”*

Ilmoituksissa ei strategisuutta käsitelty kokonaisvaltaisesti, tai annettu esimerkkejä siitä, mitä strategisuudella tarkoitetaan. Keskustelu strategisuudesta yleisesti ottaen jäi ainoastaan tasolle, jossa organisaatio ilmoitti haluavansa työntekijöitä, jotka osaavat ajatella strategisesti. Tästä edellä mainitusta puutteesta kuitenkin poikkeuksena yksi toimitusjohtaja hakenut organisaatio, joka ilmoitti seuraavasti:

*”- - haluat asiakkaan kanssa löytää ratkaisut niin strategisella kuin käytännön tasolla.”*

Tällöin he erottivat käytännön ja strategian tason johtajan toiminnasta sen sijaan, että olisivat vain halunneet johtajan, joka pystyy ajattelemaan strategisesti, tai johtajan joka pystyy toimimaan strategian mukaisesti. Huomioitavaa tässä on kuitenkin tämä strategisuuden ja käytännön tasojen ero, ja se kuinka ilmoituksessa ei erikseen muuten mainita näiden kahden tason eroista tai korosteta niitä. Tätä aikaisempaa esimerkkiä yleisempi tapa ilmaista vaatimuksia strategisuudesta oli seuraava esimerkki, jossa eräs yhdistys haki itselleen toiminnanjohtajaa:

*”Pystyt hahmottamaan isoja kokonaisuuksia ja ajattelemaan strategisesti.”*

Tässä strategisuuden lisäksi sivutaan johtamisen rakenneteorioiden paradigman tärkeää teemaa, joka on isot ja kasvavat organisaatiot ja niiden mukana tuomat ongelmat organisaatioiden organisoimisesta ja rakenteellisista nyansseista. Lisäksi tässä teemassa korostuu johtajien organisointikyky ja kyky kehittää organisaatiota. Nämä olivat teemoja, jotka nousivat esille tiheästi. Muun muassa seuraava otos on ilmoituksesta, jossa organisaatio haki itselleen toiminnanjohtajaa:

*”Osaat hahmottaa, organisoida ja koordinoida useita asioita samaan aikaan. Saat pidettyä isommankin kokonaisuuden hallinnassa.”*

Tästä kyseisestä ilmoituksesta jää tietenkin tulkinnan varaan se, että mitä tässä tapauksessa tarkoitetaan käsitekonstruktioilla ”isommat kokonaisuudet”, mutta johtamisen rakenneteorioiden paradigmalle ominaista oli juuri jatkuvasti kasvavat organisaatiokokonaisuudet, jotka loivat erinäisiä paineita organisaatioiden johtajille organisoida organisaatioitaan uusilla ja monimuotoisilla tavoilla, jotta organisaatio pystyi toimimaan odotuksien mukaisesti. Lisäksi organisointikyky nousi monessa otteessa esille, mutta näissäkin tapauksissa organisointikyvyn syvempi olemus jäi ilmoituksista puuttumaan eikä organisointikyvyn fokus tullut selville. Ainoastaan se, että johtajalta vaaditaan kykyä organisoida asioita.

#### 4.4 KULTTUURIPARADIGMA

Kulttuuriparadigman teemoja sisältäneitä ilmoituksia aineistosta löytyi hieman yli 10 % (10,21%). Tällöin kulttuuriparadigma oli myös johtamis- ja organisaatioparadigmoista yleisin. Kulttuuriparadigmasta ei kuitenkaan tullut esille yhtä tiettyä nimikettä, joka olisi dominoinut kyseistä aineistoa, vaan nimikkeitä löytyi aina rehtorista ja kunnanjohtajasta kokoelmapäällikköön asti. Tämä selittyy mahdollisesti kulttuuriparadigman nyanssien yleistettävyydellä ja sillä, kuinka kyseisiä johtamis- ja organisaatioteoreettisia aspekteja voidaan hyödyntää alasta ja paikasta riippumatta. Tämä kyseinen ajattelu pätee kyllä aikaisempiinkin, mutta ei kuitenkaan välttämättä niin vahvasti. Esimerkiksi strategisuutta ei välttämättä nähdä niin yleisesti tärkeänä johtamis- ja organisaatioteoreettisena tekijänä kuin kulttuurin, ja sitä myöten ihmisten ymmärtämistä. Tämä voi osaltaan johtua siitä, että ollaksesi strateginen, täytyy sinun tuntea strategisuuden kohteena olevat ilmiöt.

Teemat, jotka liitettiin kulttuuriparadigmaan, olivat muun muassa nimensä mukaisesti organisaation kulttuuri sekä sen näkeminen ja korostaminen tärkeänä organisatorisena nyanssina, muutosjohtaminen ja siihen liitoksissa olevat eri temaattiset käsitekonstruktioit sekä viimeisenä teemana kansainvälisyys. Kansainvälisyys nousi teemana esille silloin, jos tämä kyseinen teema oli liitoksissa johonkin sitä aikaisemmin mainitsemaan teemaan, koska kansainvälisyys itsessään ei ole tarpeeksi kiinteästi liitoksissa kulttuuriparadigmaan.

Kansainvälisyyttä korostettiin ja sen tärkeyttä tuotiin esille monella eri tavalla. Muun muassa ilmoituksessa, jossa haettiin kokoelmapäällikköä erääseen museoon, ilmaistiin seuraavasti:

*”[Kokoelmapäällikön] on oltava perillä myös alan kansainvälisestä kehityksestä.”*

Tämä korostaa kulttuuriparadigman tärkeää teemaa, jossa nähdään juuri kansainvälisyys ja kansainvälisyyden tuoma kilpailu tärkeinä tekijöinä. Tässä ei kuitenkaan mainita kulttuurista ja sen merkityksestä, mikä oli ominaista aineiston ilmoituksille. Tällöin keskityttiin vain kansainvälisyyden esille tuomiseen, mutta kansainvälisyyden tärkeä nyanssi – kulttuuri – jäi ilmoituksesta kokonaan pois. Esimerkiksi voitiin korostaa sitä, että kokemus kansainvälisessä ympäristössä toimimisesta oli tärkeää, mutta kulttuuria tässä yhteydessä ei kuitenkaan mainittu. Voidaan tietenkin olettaa, että kulttuurillisten aspektien tiedostaminen ja ymmärtäminen ja sitä myötä hallitseminen on liitoksissa tähän kokemukseen ja siihen toimimisen olettamukseen, vaikka minkäänlaista perustaa tämän kaltaiselle ajatusprosessille ei kuitenkaan ole. Kansainvälisyys liitettiin myös yrityksen kasvuun ja sitä myötä kulttuuriin. Tästä esimerkkinä ilmoitus, jossa haettiin toiminnanjohtajaa:

*”Elät vahvasti digiaikaa. Nuori, vahvasti kasvava yritys kasvaa myös kansainvälisesti. Tulet siis kaupallisesti toimeen myös eri kulttuureissa.”*

Tässä kyseisessä tapauksessa kulttuuri rajattiin koskemaan ainoastaan kaupallista toimintaa, jolloin voidaan olettaa, että organisaation kasvu ei tapahdu välttämättä fyysisesti samassa mittakaavassa kuin kaupallisesti, jolloin on perusteltua jättää työpaikan sisäisen kulttuurin nyanssit ilmoituksen ulkopuolelle. Lisäksi aineistosta kävi ilmi se, että kulttuuri –sanaa käytettiin monessa eri tilanteessa ja suurimmassa osassa tilanteita konteksti jäi vähintään kyseenalaiseksi, koska konteksti ei luonut puitteita sille, että kulttuurin laajuutta tai subjektia olisi pystynyt analysoimaan tarkemmin. Tästä esimerkkinä ilmoitus, jossa organisaatio haki itselleen myyntijohtajaa ja vaati tältä kyseiseltä johtajalta muun muassa seuraavaa:

*”- - olet joustava erilaisissa tilanteissa ja kulttuureissa.”*



Tästä voidaan olettaa kyseessä olevan organisaatio, joka on kansainvälisesti tekemisissä eri kulttuurien kanssa sen sijaan, että kyseessä olisi vaatimus siitä, että johtajan tulisi tulla toimeen erilaisten organisaatiokulttuurien kanssa, koska siinä tapauksessa ilmoituksessa olisi voitu muun muassa korostaa johtajan yhteistyö- ja verkostoitumistaitojen tärkeyttä.

Toimintakulttuuri ja sen kehittäminen nähtiin myös tärkeinä teemoina monessa ilmoituksessa. Tällöin johtajan tehtäväksi usein nousi toimintakulttuurin kehittäminen. Vaikka ilmoituksissa puhuttiin toimintakulttuurin kehittämisestä, harvoin kuitenkin mainittiin sitä, että miten kyseistä toimintakulttuuria tulisi kehittää. Tähän oli kuitenkin joitain poikkeuksia, esimerkiksi maankäyttöjohtajaa haettaessa ilmoitettiin seuraavasti:

*”Vastuullasi on myös organisaatiosi henkilöstön johtaminen ja toimintakulttuurin kehittäminen kaupungin ja toimialan yhteisten tavoitteiden mukaisesti.”*

Tässä tapauksessa toimintakulttuurin suuntaa näytetään hieman, mutta kuitenkin se pysyy hyvin pintapuoleisena vaatimuksena. Toimintakulttuurin kehittämisen lisäksi tuli esille tapauksia, jossa keskityttiin ainoastaan organisaation kulttuurin esille tuomiseen. Tällöin ei kiinnitetty huomiota siihen, että sitä pitäisi kehittää, muuttaa tai tehdä muita vastaavia interventioita. Ainoastaan kertomalla se, minkälainen kyseisen organisaation organisaatiokulttuuri on, luotiin kuva siitä, minkälaista työntekijää kyseinen organisaatio etsii. Kaikissa ilmoituksissa ei kuitenkaan suoraan mainittu, että he hakevat juuri tähän organisaatiokulttuuriin sopivaa henkilöä. Esimerkiksi tässä ilmoituksessa, jossa organisaatio hakee logistiikkapäällikköä, ilmoitetaan heidän organisaatiokulttuurista seuraavaa:

*”Yrityskulttuurimme on tasa-arvoinen, joustava ja rento ja asiantuntijatiimimme on oppiva ja eteenpäin pyrkivä.”*

Tässä kuitenkin on huomattavissa se, että organisaatiokulttuuriin kiinnitetään huomiota, ja nähdään se tärkeänä tekijänä organisaation menestyksen kannalta.

Organisaatiokulttuurin lisäksi muutosjohtamisen teemaa käsiteltiin myös monialaisesti, mutta kuitenkin hyvinkin pintapuoleisesti. Muutosjohtamisesta puhuttiin paljon, mutta sille ei juuri annettu kontekstia tai tarkempia sisältöjä. Monessa ilmoituksessa esimerkiksi ilmoitettiin, että johtajalta vaaditaan muutosjohtamistaitoja, tai vastaavasti, että johtajalta

vaaditaan muutoksetteryttä ja muutoksenhallintakykyä. Nämä termit eivät itsessään kuitenkaan vielä kerro siitä, minkälaisesta ilmiöstä on kysymys, tai minkälaista johtamista organisaatioon halutaan. Muutosprosessien läpivienti oli myös yksi esiin noussut käsittekokonaisuus, jolle ei annettu sen suurempaa painoarvoa kuin aikaisemmin käsitellyille käsittekonstruktioille. Tämä osaltaan saa aikaan sen, että muutosprosessit ja muutosjohtaminen nähdään olevan kiinteästi sidoksissa aktuaaliseen johtamiseen, jolloin muutosjohtaminen nähdään kaikkena johtamisena, joka tapahtuu organisaatiossa, joka ei ole staattisessa tilassa.

Muutosjohtaminen nähtiin myös olevan tiukasti liitoksissa kehittämiseen ja organisaatioiden tarpeeseen uudistaa toimintatapojaan. Kehittäminen olikin yksi aineistosta eniten esiin nousseista teemoista ja se kertoo osaltaan myös siitä, miksi muutosjohtaminen nähdään niin tärkeänä teemana ilman, että sille välttämättä luodaan minkäänlaista kontekstia. Tai vastaavasti puhutaan muutosjohtamisen tarpeesta, vaikka organisaatiossa ei ole tapahtumassa mitään suurempaa muutosta tulevaisuudessa. Tästä esimerkkinä ilmoitus, jossa haettiin kaupunkiin erään palveluyksikön esimiehen paikkaa:

*”Palveluyksikön esimiehen tehtävän hoitaminen vaatii - - kehittämistyön ja muutosjohtamisen osaamista sekä halua uudistua ja uudistaa.”*

Puhuttaessa muutoksesta ja muutoksen johtamisesta ei ilmoituksissa kuitenkaan mainittu kulttuuria tässä yhteydessä. Nämä kaksi asiaa esiintyi täysin erillisinä nyansseina, jolloin kulttuurin merkitys muutostilanteissa voidaan nähdä olevan minimaalinen ja päinvastoin. Toisaalta tästä voidaan johtaa myös ajatus siitä, että muutosjohtamisen nyanssit sisältävät tämän keskustelun kulttuurista, jolloin puhuttaessa muutosjohtamisesta ja sen nyansseista keskitytään samalla automaattisesti myös kulttuurin luomiin nyansseihin muutosjohtamisessa.

#### 4.5 INNOVAATIOJOHTAMINEN

Innovaatiojohtamisen teemoja esiintyi aineistossa huomattavasti eniten. Aineistosta yli 50 % (51,91 %) sisälsi teemoja innovaatiojohtamisesta ja sen eri nyansseista. Tämä osaltaan kertoo siitä, kuinka organisaatioille, ja täten myös organisaatioiden johtajille jatkuva

kehittäminen ja kehittyminen ovat erittäin tärkeitä ja huomion arvoisia asiakohtia. Innovatiivisuus –sanaa ei kuitenkaan käytetty läheskään niin paljon kuin muita itse innovaatiojohtamiseen liittyviä sanoja ja sanontoja, tai innovatiivisuuteen muuten liittyviä käsittekonstruktioita. Tällöin innovatiivisuudesta puhuttiin niin sanotusti kierrellen, eli ei puhuttu suoraan innovatiivisuudesta, vaan esimerkiksi ominaisuuksista, jotka kuitenkin liittyvät suoranaisesti innovatiivisuuteen. Innovaatiojohtamiseen teemoja olivat muun muassa nimensä mukaisesti kaikenlaiset organisatoriset innovaatiot sekä itse innovatiivisuus, osaamisen johtaminen sekä organisaatioiden kehittäminen ja kehittyminen. Lisäksi innovaatiojohtamisen teemoja ovat muun muassa uudet tavat organisoida organisaatioita epäkonventionaalisesti. Tästä esimerkkinä muun muassa verkostojohtaminen ja sen sisältämät teemat ja nyanssit.

Kehittäminen oli laajasti esille ilmoituksissa ja lähes puolet (48,94 %) ilmoituksista sisälsi sanan ”kehittäminen” jossain sen muodossa. Tätä korostaa vielä esimerkiksi se, että aineiston eräässä ilmoituksessa, jossa haettiin yksikön johtajaa, kehittäminen mainittiin jollain tasolla tai sanamuodolla viidessä lauseessa yhteensä kuusi kertaa. Kehittämisen tematiikan esiintyvyys ilmeni muun muassa sillä tavalla, että johtajalta vaadittiin kehittävää työtötettä, kehittämismyönteistä asennetta tai osaamista kehittämisen saralta. Esimerkiksi erään kaupungin ilmoituksessa oli asia ilmaistu seuraavasti:

*”Tärkeintä on, että olet kehittämismyönteinen.”*

Tapauksissa, joissa kehittäminen ei kohdistunut ainoastaan esimerkiksi mielentilaa tai asennetta koskeviin nyansseihin kehittämisessä, kehittäminen kohdistui yleisesti ottaen ilmoituksen työtehtävän sisällä joko itse organisaation kehittämiseen tai sitten puolestaan organisaation tietyn yksikön toiminnan kehittämiseen. Lisäksi oli havaittavissa tapauksia, jossa toiminnan tai organisaation sijaan johtajan odotettiin kehittävän toimintatapoja tai työn tiettyjä prosesseja. Näiden edellä mainittujen lisäksi kehittäminen kohdistui myös johtajaan itseensä. Tällöin ilmoituksissa odotettiin, että johtaja on valmis myös kehittämään omaa osaamistaan ja omia työtapojaan.

Vaikka kehittäminen ja sen eri muodot esiintyivätkin paljon, liitettiin siihen kuitenkin yleensä myös muita teemoja, tai nyansseja. Näitä nyansseja oli muun muassa se, että johtajalla oli kokemusta muutoksista, että hän oli ratkaisukeskeinen tai että johtaja omasi

tietynlaisia ideointitaitoja. Seuraavista esimerkeistä ensimmäisessä ilmoituksessa organisaatio hakee hallintojohtajaa ja seuraavassa eri organisaatio hakee puolestaan palvelupäällikköä:

*”Arvostamme napakkaa kehittämisosotetta ja näyttöjä muutoshankkeiden sekä projektien läpiviennistä.”*

*”Olet työskentelytavoiltasi ratkaisukeskeinen ja arjen haasteiden lisäksi haluat olla kehittämässä ja johtamassa myös tulevaisuuden palveluja.”*

Kehittäminen oli siis esillä monilla eri tavoilla ilmoituksissa ja usein kehittäminen jäi todella tulkinnanvaraiseksi ilmaisuksi, jossa johtajalta odotettiin ainoastaan taitoa, kykyä tai vain valmiutta kehittää ja kehittyä. Tällöin fokus kehityksessä annettiin johtajalle itselleen ja tästä syystä voidaan muun muassa olettaa, että johtaja voi ilmoituksen mukaan omien subjektiivisten näkemystensä rajoissa kehittää, tai kehittyä, koska ilmoituksesta ei käy ilmi muita kriteerejä liittyen kehittämiseen, tai kehittymiseen. Tietenkin tässä tulee huomata ero muutoksen ja kehityksen välisissä käsitteissä, missä muutos voidaan nähdä pelkästään ilmiön muutoksena, ja kehitykseen yleisesti liitetään kehittyminen ja sitä myötä vähintään näennäisesti eteenpäin meneminen. Tällöin kehitys voidaan nähdä positiivisena muutoksena, kun muutos puolestaan voi olla negatiivista tai positiivista. Tästä syystä on myös ymmärrettävää, että kehitykseen ja sen erittelyyn ei paneuduta niin tarkasti, vaan kehittäminen ja kehitys mainitaan vai pelkistettyinä käsittekonstruktioina ilman, että niille annetaan tarkempaa päämäärää tai sen syvempää tarkoitusta.

Kehittäminen ja innovointi konvergoituivat monessa ilmoituksessa ja ne nähtiin muun muassa täydentävän toisiaan. Esimerkiksi eräässä ilmoituksessa, jossa organisaatio etsi itselleen uutta yksikön johtajaa sanottiin seuraavaa:

*”Tehtävässä onnistuminen edellyttää innovatiivista kehittämisosotetta.”*

Lisäksi innovatiivisuutta korostettiin monella eri tavalla ja sanamuodolla, mutta kuitenkin tämän kyseisen sanan käyttäminen oli ilmoituksissa vähäistä. Innovaatiota, innovatiivisuutta tai muuta vastaavaa teemaan liittyvää sanaa käytettiin yhteensä ainoastaan 18 kertaa ilmoituksissa, kun puolestaan kehittämistä tai siihen liittyviä sanoja löytyi yhteensä

122 kappaletta. Johtajilta odotettiin kuitenkin kykyä innovoida ja luoda uutta, ja esimerkiksi tämä seuraava esimerkki, jossa organisaatio hakee uutta toimitusjohtajaa korostaa tätä näkemystä erinomaisesti:

*”Olet tottunut kyseenalaistamaan ja innovoimaan. Haluat luoda uutta ja edistää ihmisten hyvinvointia.”*

Kehittämisen ja innovatiivisuuden lisäksi innovaatiojohtamisen teemoissa korostui asiantuntijaorganisaatioiden rooli, ja se kuinka johtajalta odotetaan kykyä johtaa asiantuntijoita sen sijaan, että johdettaisiin ainoastaan alaisia, tai työntekijöitä. Tällöin korostuu ajatus niin sanotuista tietotyöntekijöistä, jotka nähdään olevan tärkeitä yrityksen menestyksen kannalta. Tätä näkemystä korostaa muun muassa seuraava:

*”Arvostamme tuloshakuisuutta, erinomaisia neuvottelu- ja verkostoitumistaitoja, elinkeinoelämän sidosryhmien tuntemusta, sekä kykyä johtaa ja motivoida asiantuntijaorganisaatiota.”*

Tässä edelle mainitussa ilmoituksessa organisaatio etsi itselleen toimitusjohtajaa, ja siinä korostuukin juuri asiantuntijaorganisaation merkitys ja se, että organisaation jokainen työntekijä nähdään olevan oman toimintansa asiantuntija. Ilmoituksessa puhutaan myös verkostoista ja niiden tärkeydestä, ja useassa ilmoituksessa korostettiin verkostojohtamisen tärkeyttä johtajan ominaisuutena. Tällöin ei ainoastaan keskitytty verkostojen luomiseen ja ylläpitämiseen, vaan aktuaalisiin verkostomaisiin organisaatorakenteisiin ja niiden johtamiseen. Verkostojohtamisen käsitettä ei sen tarkemmin eritelty tai avattu, jolloin informaatiota verkoston laajuudesta ja luonteesta on vaikea todentaa. Kuitenkin ilmoituksissa, joissa keskityttiin verkostojohtamiseen, tuotiin näissä kyseisissä ilmoituksissa myös usein esille yhteistyötaitojen sekä vuorovaikutustaitojen tärkeys. Esimerkiksi seuraavassa ilmoituksessa, jossa organisaatio haki hallintojohtajaa, tuotiin tämä asia hyvin esille:

*”Tehtävässä onnistuminen edellyttää hyviä vuorovaikutus- ja viestintätaitoja sekä kykyä johtaa verkostoja ja asiantuntijaorganisaatioita innovatiivisella ja joustavalla työotteella.”*

Tämä edellä mainittu ilmoituksesta otettu lause kiteyttää myös hyvin sen, millainen voisi olla innovaatiojohtamisen teorioiden tuottama esimerkki johtajasta, sillä siinä yhdistyy niin tietotyöntekijöiden rooli, erilaiset, uudet organisointimuodot sekä innovatiivisuus.

#### 4.6 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

Työhyvinvoinnin johtamisen teemoja aineistossa esiintyi huomattavasti innovaatiojohtamisen teemoja vähemmän. Kuitenkin hyvinvoinnin johtamisen teemoja esiintyi enemmän kuin perinteisten johtamisparadigmojen teemoja. Hyvinvoinnin johtamisen teemoja käsittelee 17,9 % aineiston ilmoituksista. Kyseisen otoksen ilmoituksissa ei korostunut mikään tietty yritys, toimiala tai nimike, vaan hyvinvoinnin johtamisen teemat jakautuivat näille kyseisille asiakohdille tasaisesti. Vaikka työhyvinvoinnin tärkeys on kasvanut viime vuosina (Kts. luku 2.2.2) on ymmärrettävää, että työhyvinvoinnin johtamisen teemat eivät kuitenkaan korostuneet niin paljoa, koska vaikka kyse oli ilmoituksista, joissa organisaatiot hakivat johtajia, ei johtajilla välttämättä ollut aina suoranaisia alaisia, joten tällöin korostuu enemmän vain johtajan oma työhyvinvointi.

Teemoja, jotka liitettiin työhyvinvoinnin johtamiseen, olivat nimensä mukaisesti työhyvinvointi ja siihen liitoksissa olevat nyanssit koskien niin johtajan omaa kuin hänen työyhteisön, tai muun verrattavissa olevan entiteetin hyvinvointia. Lisäksi työhyvinvoinnin johtamisen teemoihin sisällytettiin työntekijöiden motivointi ja siihen liitoksissa olevat nyanssit. Motivaatioon ja motivointiin kiinnitettiin erityistä huomiota työn imun merkityksessä ja siinä, minkä laatuista ja tyylistä motivointi oli. Tällöin tärkeäksi tekijäksi nousi motivaation liittyminen työntekijöiden hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Motivaatio, tai motivointi itsessään ei tässä riittänyt ja esimerkiksi palkalla tai muulla vastaavalla tai verrattavissa olevalla tavalla motivoiminen ei kuulunut kyseisien teemojen piiriin. Työturvallisuus liitettiin myös työhyvinvoinnin johtamiseen, sillä sen voidaan nähdä olevan tärkeä osa työntekijöiden työhyvinvointia. Lisäksi henkilöstöjohtamiseen ja sen nyansseihin kiinnitettiin erityistä huomiota analyysia tehdessä.

Motivaatio ja työntekijöiden innostaminen olivat asioita, jotka nousivat aineistosta selvästi esille. Johtajalta odotettiin kykyä innostaa ja motivoida työntekijöitä, joka voidaan nähdä olevan liitoksissa työn imuun. Tällä tavalla johtajan tarkoituksena oli näin ollen saada aikaan työn imua johdettavissaan. Lisäksi tällöin korostui myös poikkeuksetta

työntekijöiden kannustaminen. Esimerkiksi yksi yhteisöllisyydestä vastaavaa johtajaa hakenut yritys ilmaisi asian seuraavasti:

*”Iloiset työntekijät ovat tärkein voimavara yritykselle.”*

Lisäksi organisaatio, joka ilmoituksellaan haki palvelujohtajaa, ilmaisi asian seuraavasti:

*”Sinulla on kykyä innostaa ja motivoida henkilöstöä.”*

Työssä viihtyminen nousi edellä mainittujen asioiden lisäksi esille vahvasti, ja työssä viihtyminen nähtiinkin tärkeänä tekijänä muun muassa, kun puhuttiin organisaation tehokkuudesta ja tuottavuudesta. Tämän kaltaiset ajatukset korostavat työhyvinvoinnin johtamisen tärkeyttä ja sitä, että työntekijöiden hyvinvoinnilla nähdään olevan suora vaikutus organisaation tuottavuuteen ja sitä myötä menestymiseen. Esimerkiksi yksi organisaatio ilmaisi asian ilmoituksessa seuraavasti:

*”Uskot vahvasti, että olosuhteilla on suora vaikutus työssä viihtymiseen ja sitä kautta työn tuottavuuteen.”*

Edellisessä lauseessa, jossa kuvailtiin kyseisen organisaation johtajalta vaadittavia ominaisuuksia ei kuitenkaan suoranaisesti puhuta hyvinvoinnista, vaan ainoastaan työssä viihtymisestä. Kuitenkin työssä viihtymisen ja työhyvinvoinnin voidaan nähdä korreloivan keskenään, vaikka työssä viihtyminen ei tietenkään automaattisesti tarkoita sitä, että työntekijä voisi kokonaisvaltaisesti hyvin.

Aineistosta nousi myös ilmi se, että ilmoituksissa ei keskitytty ainoastaan työntekijöiden ja alaisten hyvinvointiin ja motivaatioon, vaan myös itse haettavan johtajan hyvinvointiin. Tällöin organisaatiot muun muassa toivoivat johtajalta, että hän olisi motivoitunut ja osaisi pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan. Muun muassa toimitusjohtajaa hakenut organisaatio ilmaisi asian yksiselitteisesti:

*”Toivomme, että osaat pitää huolta hyvinvoinnistasi - -”*

Edellisen kaltaisia tapauksia, jossa fokuksena oli johtajan oma hyvinvointi, ei kuitenkaan ilmennyt läheskään niin montaa kuin tapauksia, jossa fokuksena olisi ollut alaisten hyvinvointi ja sen takaaminen, tai vastaavasti kehittäminen. Työturvallisuus ei saanut niin suurta huomiota kuin työhyvinvointi. Tietenkin voidaan olettaa työturvallisuuden olevan

osa työhyvinvointia, jolloin siitä ei välttämättä tarvitse erikseen puhua, jotta se sisältyisi keskusteluun tiiviisti. Työturvallisuus nousi kuitenkin esille aineistosta ja sille annettiin ilmoituksissa painoarvoa, ja tästä esimerkkinä seuraavan kaltainen organisaatio, joka ilmoituksella haki itselleen laatupäällikköä ja vaati häneltä seuraavaa:

*”Työturvallisuus on lähellä sydäntäsi.”*

Huomattavaa on kuitenkin, että organisaatiot, joiden ilmoituksissa työturvallisuuteen kiinnitettiin huomiota, olivat toimialaltaan yksipuoleisia. Tällöin huomio mitä luultavammin kiinnittyi työturvallisuuteen organisaation luonteen ja toimialan vuoksi.

Työhyvinvoinnin kehittäminen nousi myös esille moneen otteeseen, ja johtajalta vaadittiinkin, että hän osallistuisi työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseen ja sen kehittämiseen. Pelkän osallistumisen lisäksi johtajilta vaadittiin kykyä ja ideoita työhyvinvoinnin kehittämiseen. Esimerkiksi eräs henkilöstöjohtajaa etsivä yritys halusi ilmoituksensa mukaan seuraavan laista johtajaa:

*”Tartut innolla [työntekijöiden] työhyvinvoinnin kehittämiseen, ja kehität itsenäisesti [organisaation] henkilöstöhallinnon käytäntöjä.”*

Työhyvinvoinnin fokus ilmeni myös siinä, että ilmoituksissa haettiin muun muassa hyvinvointijohtajia sekä henkilöstöjohtajia. Tosin on huomioitava, että tilastoyksiköiden, jotka omasivat edellä mainitut ominaisuudet, osuus aineistosta oli minimaalinen eikä se yksinään korosta tämän kyseisen teeman ilmentymiä.

Työhyvinvoinnin johtamisen teemoihin liittyi myös ilmoituksissa ilmenevät erilaiset organisaatioiden tarjoamat henkilöstöedut, joilla pyritään ylläpitämään työntekijöiden hyvinvointia. Näiden ilmeneminen ei kuitenkaan ollut runsasta ja keskittyi lähinnä erinäisten mekanismien avulla tarjoamaan työntekijöille mahdollisuuksia harrastaa liikuntaa vapaa-ajalla. Lisäksi henkilöstöjohtamisesta puhuttaessa ei usein tarkennettu, että minkälaisesta henkilöstöjohtamisesta oli kyse, vaan henkilöstöjohtaminen toimi eräänlaisena tyhjänä käsitteenä, jossa kyseisen käsittekonstruktion sisältö jäi lukijan tulkittavaksi. Tällöin ilmoituksessa haluttiin johtajalta vain taitoa henkilöstöjohtamisesta. Kuitenkin usein fokus oli siinä, että henkilöstöjohtaminen oli liitoksissa työntekijöiden motivaatioon ja innostamiseen, jossa johtajan odotettiin luovan puitteet näille kahdelle edellä mainitulle.



Tästä esimerkkinä organisaatio, joka haki päiväkodin johtajaa itselleen ja ilmoitti edellyttävänsä kyseiseltä johtajalta seuraavaa:

*”Lisäksi edellytetään rohkeaa asennetta johtamistyöhön, kehittämis-  
orientoitunutta työtettä sekä innostavaa ja edellytyksiä luovaa henki-  
löstöjohtamista.”*

Lisäksi huomioitavaa on se, että puhuttaessa työhyvinvoinnin johtamisesta, ilmoituksissa harvoin kävi ilmi yhteistyön ja vuorovaikutustaitojen merkitys. Nämä kaksi asiaa olivat muissa teemoissa vahvasti esille, mutta työhyvinvoinnin johtamisen teemoja käsiteltäessä nämä kyseiset teemat mainittiin alle kymmenen (10) kertaa. Tämä voi osaltaan johtua siitä, että henkilöstöjohtamiseen liitetään erinäisiä vuorovaikutustaitoja ja kykyä yhteistyöhön. Tällöin niiden mainitseminen erikseen voidaan nähdä irrelevanttina ilmoituksen tarkoitukseen nähden. Tällöin mikäli ilmoituksen vaatimuksena on se, että tuleva johtaja on hyvä henkilöstöjohtaja, ei ilmoituksen tekijä välttämättä näe mahdollisuutena sitä, että hakija olisi hyvä henkilöstöjohtaja, mutta ei omaisi tarvittavia yhteistyökykyjä ja vuorovaikutustaitoja työn hoitamiseen.

#### 4.7 TIIMIJOHTAMINEN JA JAETTU JOHTAMINEN

Tiimijohtamisen ja jaetun johtamisen teorioiden teemoja esiintyi aineistossa toiseksi eniten. Aineiston tilastoyksiköistä 27,7 % sisälsi tiimijohtamisen tai jaetun johtamisen teemoja. Tämä oli osaltaan odotettua tiimityöskentelyn ja uusien organisoitumismuotojen yleistyttyä. Lisäksi näiden teemojen näkyminen päivittäisessä johtamistyössä ja johtamisen luonteessa ja täten myös työpaikkailmoituksissa voidaan nähdä olevan merkittävämpi verrattuna muihin teorioihin. Aineistossa korostui myös se, että hierarkioita ei korostettu juuri ollenkaan, vaan fokus oli tiimityöskentelyssä ja yhdessä tekemisessä. Tämä ilmeni muun muassa siinä, että johtajien positioita ei korostettu erityisesti eikä aineistossa mainittu kertaakaan hierarkiaa. Lisäksi ilmoituksissa ei noussut esille lainkaan käsitettä alaisista, sillä aineistossa ei kertaakaan mainittu sanaa ”alainen”, vaikka aineiston ilmoituksissa oli johtajia aina ylimmistä virkamiehistä toimitusjohtajiin. Vaikka hierarkioita ja tarkkoja komentoketjuja näissä kyseisissä organisaatioissa varmasti vielä on, niitä ei kuitenkaan aineiston pohjalta nähdä enää niin merkittävinä käytännön tasolla.

Tiimijohtamisen ja jaetun johtamisen teemoihin liittyi kiinteästi muun muassa edellä mainittu hierarkioiden puute, yhdessä tekeminen ja tiimityöskentely sekä erilaiset yhteistyön muodot. Näitä yhteistyön muotoja olivat muun muassa jaettu johtaminen sekä erilaiset tiimi- ja verkostotyöhön liittyvät nyanssit. Lisäksi huomiota kiinnitettiin esimerkiksi siihen, minkälainen suhde johdettaviin johtajalla tulisi ilmoituksen mukaan olla, tai minkälaisia erityishuomioita tähän edellä mainittuun asiaan ilmoituksista kävi ilmi.

Jaettu johtaminen nähtiin monessa ilmoituksessa muun muassa organisaation sisäisen yhteistyön merkityksen korottamisena. Tällöin tiimityöskentely ja yhdessä tekeminen korostuivat johtamisessa, kun osaamista ja kompetenssia pyrittiin yhdessä jakamaan ja kehittämään. Tästä esimerkkinä muun muassa insinööritoimiston ilmoituksesta otettu lause, jossa toivottiin johtajalta seuraavan kaltaista käytöstä:

*”Jaat mielelläsi osaamistasi ympärillesi, mutta haluat myös itse oppia muilta.”*

Tässä edellä mainitussa lauseessa korostuu hyvin se, kuinka johtajalta ei ainoastaan vaa-dita sitä, että hän opastaa ja kertoo kuinka asioita pitäisi tehdä, vaan hänen tulee olla myös valmis ottamaan informaatiota vastaan muilta työntekijöiltä. Tässä kyseisessä koheesi-ossa saavutaan jaetun johtamisen ydinkysymyksien ja problematiikan ytimeen. Tällöin johtaminen nähdään enemmän yksilöiden, tai ryhmän välisenä vaikutusprosessina, jossa kaikki tekijät vaikuttavat yhtä lailla toisiin sen sijaan, että johtaminen nähtäisiin lineaari-sena prosessina, jota ohjaa yksi, tai muutama ennalta määrätty entiteetti.

Jaettu johtaminen nähtiin myös suorana johtamisfunktioiden jakamisena, jossa johtami-nen kirjaimellisesti jaettiin jonkun toisen - ennalta määrätyn - subjektin kanssa. Tällöin ei ollut kyse niinkään ryhmäprosessista, jossa johtamista olisi teoriassa pyritty jakamaan yhteisten prosessien kautta. Esimerkiksi toiminnanjohtajaa hakenut organisaatio ilmaisi asian seuraavasti:

*”Tulet sopimaan johtamisvastuista ja tarkemmasta työnjaosta juuri tehtävässä aloittaneen talousjohtajan kanssa.”*

Tässä ei kuitenkaan suoranaisesti mainita jaettua johtajuutta, tai sitä, että johtamisfunktiot tullaan tulevaisuudessa jakamaan pysyvästi, sillä molempien osapuolten voidaan nähdä

vasta aloittavan työn teon kyseisessä organisaatiossa, ja täten heidän vastuulleen mahdollisesti tulee muokata kyseistä organisaatio oman toimialansa ja kompetenssinsa puitteissa.

Vaikka johtamista ei suoranaisesti pyritty jakamaan ilmoitusten mukaan, niin silti niistä kävi ilmi, että johtamisprosessiin pyrittiin osallistamaan työntekijöitä monella eri tavalla. Esimerkiksi sen sijaan, että keskityttäisiin siihen, että johtajan tehtävänä olisi kehittää työntekijöiden toimintatapoja, kävi ilmoituksista ilmi, että johtajalla haluttiin olevan enemmän valmentava, tai auttava rooli tässä prosessissa. Tällöin johtajan ei yksin haluttu olevan vastuussa organisaation toimintatapojen, tai yksittäisten työprosessien kehittämisestä, vaan kehittämisprosessin haluttiin olevan enemmän ryhmäprosessi, jossa johtajalla oli pienempi rooli itse työtä tekevän työntekijän ollessa pääroolissa tässä kyseisessä prosessissa. Tästä esimerkkinä lause ilmoituksesta, jossa organisaatio haki itselleen tuotantopäällikköä ja kuvaili sitä, minkälainen tulevan tuotantopäällikön tulisi olla seuraavalla tavalla:

*”Olet esimiehenä jämää ja määrätietoinen ihmisten johtaja, jolla on kykyä motivoida ihmiset työskentelemään tavoitteellisesti ja auttaa työntekijöitä kehittämään toimintatapojaan.”*

Jaetun johtamisen lisäksi tiimityö oli vahvasti esillä ollut teema. Tiimien johtamista ja niissä toimimista korostettiin ja näiden edellä mainittujen teemojen hallitseminen nähtiinkin tärkeänä osana johtajan työtä. Tiimien laajuudessa ja laadussa oli paljon eroja eri ilmoitusten välillä. Jotkut tiimit nähtiin enemmän verkostomaisina, organisaation rajat rikkovina tiimeinä, kun taas jotkut organisaatiot koostuivat melkein kokonaan tiimeistä. Tällöin tiimien monimuotoisuus ja monimutkaisuus korostavat entisestään sen nyanssien hallitsemista ja tärkeyttä johtajien työtehtävissä. Tiimityöskentelyssä, yhtä lailla, kun jaetun johtamisen teemojen sisällä yhteistyön tärkeys nousi vahvasti esille, ja se, että johtajalla oli hyvät yhteistyökyvyt. Tämä on ymmärrettävää, että yhteistyökykyjen tärkeys korostuu tiimityössä, sillä tiimityössä ollaan yleisesti ottaen paljon tekemisissä muiden työntekijöiden kanssa. Hallinto- ja taluspäällikköä hakeva organisaatio ilmoituksessaan sivusi edellä mainittuja teemoja seuraavasti:

*”Henkilönä olet yhteistyökykyinen vastuunkantaja ja vahva tiimipeleri, joka tarttuu toimeen proaktiivisesti.”*

Kuitenkaan ilmoituksissa ei aina kerrottu tuleeko johtaja toimimaan missään tiimissä organisaation sisällä. Tämä oli ainoastaan pääteltävissä oleva asia, sillä yleisesti ottaen ilmoituksissa vaadittiin johtajalta esimerkiksi tiimityöskentelyn osaamista ja valmiutta toimia erinäisissä verkostoissa. Tällöin ei suoraan sanota, että johtaja tulee olemaan osa jotain tiettyä tiimiä, mutta on kuitenkin luonnollista olettaa, että johtajilta vaaditut ominaisuudet tulevat tavalla tai toisella organisaation hyötykäyttöön. Lisäksi ilmoituksissa ilmoitettiin, että johtaja tulee osaksi organisaation tiimiä, mutta ei käynyt ilmi sitä, että tarkoitetaanko tällä kyseisellä tiimillä koko organisaatio vai jotain tiettyä aktuaalista tiimiä. Eli oliko kyse enemmän kuvainnollisesta, organisaatiokulttuuria kuvaavasta käsittekonstruktiosta, vai jostain käytännöllisestä ja aktuaalisesta organisaatiomuodollisesta entiteetistä. Tätä edellä mainittua kuvaa kiteyttävästi seuraava:

*”Tuot tiimiimme oman osaamisesi ja näkemyksesi sen sijaan, että antaisimme sinulle valmiita vastauksia. Et jää kuitenkaan töidesi kanssa yksin, vaan sparraat asioita tiimin ja toimitusjohtajan kanssa.”*

Näiden lauseiden sisältämässä ilmoituksessa organisaatio haki itselleen kehitysjohtajaa. Tässä korostuu tämä edellä mainittu ajatus siitä, että tiimi ei käsitteenä ole aina yksiselitteinen, vaan sillä on myös organisaatiokulttuurillisia ominaisuuksia, jotka voivat osaltaan sekoittaa organisaatio- ja johtamistutkimuksen luomien käsittekonstruktioiden koheiossa, mikäli tämän kyseisen informaation vastaanottaja ei ole molempia substansseja hallitseva subjekti.

#### 4.8 EETTINEN JA AUTENTTINEN JOHTAMINEN

Viimeisenä teemakokonaisuutena tässä analyysissä toimii eettinen ja autenttinen johtaminen. Eettiseen tai autenttiseen johtamiseen, tai sen sisältämiä nyansseja käsitteli alle 10 % (8,9 %) aineistosta. Tämän teeman sisältämät tilastoyksiköt jakautuivat tasaisesti niin julkisiin organisaatioihin kuin yksityisiin sekä kolmannen sektorin toimijoihin. Ilmoituksissa haettiin myös laajalla skaalalla erilaisia johtajia, ja näissä kyseisissä muuttujissa ei nähty olevan mitään yhdistävää tekijää, sillä johtajat vaihtelivat aina toiminnanjohtajasta ja aluejohtajasta IT-liiketoimintajohtajaan sekä kotihoidon palveluesimieheen.

Eettisen ja autenttisen johtamisen teemoista puhuttaessa esille nousee muun muassa teemojen nimien mukaisesti johtajan eettisyys ja autenttisuus. Kuitenkin näiden teemojen

sisälle mahtui paljon muutakin. Esimerkiksi johtajan luotettavuus ja erilaiset tavat rakentaa tätä luottamusta niin asiakkaisiin kuin muihin työntekijöihin sekä työntekijöiden lisäksi muihin yhteistyöverkostoihin. Tällöin korostuu myös automaattisesti johtajan oikeudenmukaisuus ja läpinäkyvyys. Lisäksi näissä teemoissa korostuu johtajan ja organisaation arvot ja se, kuinka nämä kaksi asiaa sopivat keskenään yhteen. Näitä edellä mainittuja kokonaisuuksia kiteyttää hyvin myös se, kuinka autenttisenä ja aitona johtaja nähdään, ja se onko organisaatiolle väliä, sillä kuinka aitoa kiinnostusta johtaja osoittaa kyseisiä työtehtäviä kohtaan.

Arvot nousivat vahvasti pinnalle aineistosta monella eri tavalla. Arvoista keskusteltiin niin yleisellä tasolla kuin yksilötasolla. Arvot liitettiin myös yhteistyöhön ja ilmoituksista selvisi se, että arvot nähtiin muun muassa tärkeänä välineenä organisaation sisäistä yhteistyötä rakennettaessa. Esimerkiksi toimitusjohtajaa hakenut organisaatio kiteytti arvo-keskustelun ilmoituksessaan seuraavasti:

*”[Organisaation] arvot ovat ekologisuus, rehellisyys ja luotettavuus. On helpointa tehdä työtä yhdessä ja ponnistaa päätöksiin, jos koet nämä arvot läheisiksi. Meille arvoilla on merkitystä.”*

Arvoille annettiinkin paljon arvoa ja teeman tilastoyksiköistä hieman alle 30 % (28,6 %) mainitsi arvot tavalla tai toisella. Arvoista puhuttaessa eettisyys ei kuitenkaan tullut suoranaisesti esille, vaan sitä sivuttiin käyttäen siihen liittyviä termejä kuten luottamus, luotettavuus ja vastuullisuus. Lisäksi arvoista keskusteltaessa tuli ilmi ilmoituksia, joissa johtajilta odotettiin ainoastaan sitä, että heidän arvonsa olisivat linjassa organisaation arvojen kanssa. Näissä tapauksissa ei erikseen eritelty organisaation arvoja tai kerrottu tarkemmin, miten niiden pitäisi olla linjassa kyseisten organisaatioiden arvojen kanssa. Esimerkiksi toimialapäällikköä hakenut organisaatio ilmaisi asian seuraavasti:

*”Hyvällä toimialapäälliköllä ovat arvot kohdallaan ja sydän paikallaan. Hän pitää aidosti ihmisten kanssa työskentelystä”.*

Tällöin jää epäselväksi se, mitä organisaatio todellisuudessa hakee, sillä arvo-keskustelu voidaan nähdä erittäin poliittisena ja kompleksisena konstruktiona, jolloin pienet nyanssit tämän entiteetin sisällä saattavat johtaa erittäin massiivisiin ristiriitoihin, vaikka ristiriit-

dan molemmat osapuolet olisivatkin tämän konstruktion sisällä, mutta ainoastaan vastakaisissa ääripäissä. Kiteytettynä tässä edellä mainitussa tapauksessa molemmilla osapuolilla oli arvot kohdallaan, mutta ainoastaan eri kohdassa tätä politisoitunutta keskustelua.

Arvojen lisäksi vaatimus johtajan aitoudesta nousi huomion arvoisesti esille. Vaatimus aitoudesta nousi muun muassa sillä tavalla esille, että johtajalta vaadittiin aitoa kiinnostusta työtään kohtaan. Lisäksi aitoutta vaadittiin tiettyä substanssia tai työn subjektia kohtaan. Tämän kaltaisissa tapauksissa ei riittänyt, että johtaja oli hyvä tekemään jotain tiettyä asiaa, vaan johtajalta vaadittiin sitä, että hän aidosti halusi olla kyseisen, osaamansa asian, kanssa tekemisissä. Esimerkiksi henkilöstövastaavaa hakeva organisaatio ilmaisi tämän edellä mainitun asian ilmoituksessaan seuraavasti:

*”Toivomme, että olet aidosti kiinnostunut henkilöstöasioista.”*

Tällöin aitous ja autenttisuus ei korostunut johtajan toiminnassa kokonaisuutena, vaan se liittyi ainoastaan tiettyyn osaan hänen työtään. Kun aitous liittyi vain osaan hänen työtään, jäi pois myös näkemys siitä, että johtajalta olisi vaadittu esimerkiksi aitoa sitoutumista organisaatiota kohtaan, tai aitoa kiinnostusta organisaation kasvun, tai kehityksen suhteen.

Arvojen ja aitouden lisäksi tärkeänä teemana esille nousi oikeudenmukaisuus. Oikeudenmukaisuutta käsiteltiin niin yksilö- kuin organisaation tasolla. Oikeudenmukaisuus yksilötasolla korostui muun muassa siten, että johtajilta vaadittiin, että heidän johtamistyylinsä olisi oikeudenmukainen. Esimerkiksi palvelupääällikköä hakenut organisaatio ilmaisi oikeudenmukaisuudesta seuraavaa:

*”Oletko jämäkkä, mutta kuitenkin sydämellinen ja oikeudenmukainen johtaja?”*

Ilmoituksesta ei kuitenkaan käy ilmi, että onko positiivista vastata tähän kysymykseen positiivisesti, vai negatiivista vastata positiivisesti. Yleistäen kuitenkin tämän kaltaiset kysymykset ovat ilmoituksissa olleet johdattelevia kysymyksiä, joissa vastauksen arvo määrittää vastauksesta saadun arvon näiden arvojen korreloidessa keskenään. Organisaation tasolla oikeudenmukaisuus ilmeni muun muassa sillä tavalla, että organisaatio ilmaisi heidän olevan oikeudenmukainen organisaatio, ja että he arvostavat organisaationa oi-

keudenmukaisuutta. Tämä keskustelu oikeudenmukaisuudesta organisaation tasolla yleisesti liitettiin työntekijöiden palkkaan, ja siihen, että palkkaus olisi niin sanotusti oikeudenmukainen suhteutettuna yleiseen markkinatilanteeseen kyseisestä aiheesta. Tällöin fokus ei ollut oikeudenmukaisuuden yhteiskunnallisella tasolla, vaan enemmän yksilötasolla.

Oikeudenmukaisuuteen kiinteästi liitoksissa oleva teema on läpinäkyvyys. Voidaan nähdä, että johtajan on vaikea olla oikeudenmukainen, mikäli hän ei ole läpinäkyvä toiminnassaan, sillä aina pelkät teot eivät riitä kertomaan sitä, onko johtaja oikeudenmukainen vai ei, vaan organisaatiossa voidaan vaatia johtajaa olemaan läpinäkyvämpi tämän suhteen. Mikäli johtaja on läpinäkyvämpi, tulee johtajan motiivit paremmin esille, ja täten tämä uusi informaatio mahdollisesti oikeuttaa hänen tekojaan, sillä tällöin myös oikeudenmukaisuuden tarkempi tarkastelu taso tulee avoimeksi organisaatiolle ja teot voidaan nähdä oikeudenmukaisina. Tällöin on perusteltua vaatia johtajilta läpinäkyvyyttä, koska se myös osaltaan mahdollistaa johtajan eettisyyden huomioimisen.

Läpinäkyvyyden vaatimus olikin yksi esillä olleista teemoista ja tärkeä nyanssi eettisyydestä puhuttaessa. Eräs kiinteistöalan organisaatio muun muassa ilmoitti läpinäkyvyydestä seuraavaa:

*”Sinulla on näkemystä perinteisen palveluliiketoiminnan murroksesta tiedolla johtamisen ja läpinäkyvyyden suuntaan.”*

Aina ei kuitenkaan käynyt ilmi, mitä läpinäkyvyydellä tarkoitettiin, vaan kyseinen asia jäi lukijan vastuulle tulkita. Läpinäkyvyyden kohde nimittäin voi olla myös täysin endogeeninen, jolloin läpinäkyvyyden tarkoitus on lähinnä tieteellisen liikkeenjohdon tavoin saada selville esimerkiksi tietyn prosessin kustannuksia ja täten tehdä prosessista läpinäkyvämpi. Tai puolestaan läpinäkyvyydellä voidaan tarkoittaa toimintojen syvempien motiivien saattamista yleiseen tietouteen ja täten tehden toiminnasta läpinäkyvämpää, kun ulkopuoliset muuttajat tiedostavat kyseisen organisaation itseään ohjaavan tarkoituksen eikä heidän tarvitse miettiä, mitä organisaatio oikeasti tavoittelee.

Tähän edellä mainittuun on vahvasti liitoksissa myös luottamus ja siihen liittyvät nyanssit. Luotettavuus ilmeni aineistosta muun muassa sillä tavalla, että johtajalta vaadittiin, että hän olisi luotettava. Luotettavuuden laatua ei tosin aina selvitetty, joten ilmoitus jätti

tulkinnanvaraa sille, että tarkoitetaanko luotettavuudella enemmän eettistä vai professionaalista luotettavuutta. Eli onko kyse eettisyydestä vai siitä, että onko työntekijällä tarpeellinen kompetenssi hoitaa jokin tietty asia. Puolestaan kun puhuttiin luottamuksesta, puhuttiin usein sen rakentamisesta ja siitä, kuinka johtajan tärkeänä tehtävänä on rakentaa työyhteisössä luottamusta. Esimerkiksi kehitysjohtajaa hakeva organisaatio ilmaisi luottamuksen rakentamisesta seuraavasti:

*” [Johtaja vastaa] henkilöstön jatkuvasta kehittämisestä ja luottamuksen rakentamisesta, tähdäten korkeaan asiakas- ja työtyytyväisyyteen.”*

Luottamuksen rakentamisen lisäksi, ja luottamuksesta puhuttaessa aineistosta kävi ilmi, että johtajan halutaan rakentamisen lisäksi, tai sen sijaan herättävän luottamusta. Tällöin jää epäselväksi kyseisen toiminnon eettisyys ja se onko kyse vain herättää luottamusta ilman, että sitä ansaitsee. Tämän kaltaiset sanonnat on mahdollista tulkita niin eettisinä kuin epäeettisinä. Kuitenkin kyseisessä ilmoituksessa korostettiin muun muassa johtajan kykyä vakuuttaa asiakkaita sekä muita karismaattiseen johtamiseen liittyviä teemoja, jolloin kyse on enemmän siitä, että johtajalta odotetaan mahdollisuuksia tehdä asioita ilman, että näille asioille annetaan sen suurempaa kontekstia. Tällöin tämän kaltainen ilmoitus ei suoranaisesti tue eettisen ja autenttisen johtamisen teemoja, vaan toimii eräänlaisena esimerkkinä niiden sovellutuksesta nykyajan johtamistrendeissä.

Vastuullisuus oli myös yksi eettisen johtamisen teemoista ja se nousikin esille muun muassa eräiden organisaatioiden luottelemissa arvoissa. Esimerkiksi IT-liiketoimintajohtaja hakenut organisaatio ilmaisi vastuullisuudesta seuraavasti:

*”Vastuullisuus on meille työnantajan tärkeä arvo, joten huolehdimme työntekijöistämme, maksamme kilpailukykyistä palkkaa ja meillä on laajat henkilökuntaedut.”*

Tässä esimerkissä vastuullisuus nähdään vähintään näennäisesti olevan liitoksissa organisaation eettiseen johtamiseen. Kuitenkin vastuullisuudesta puhuttaessa monet organisaatiot sekoittivat vastuullisuuden eettisen näkökulman enemmän arkipäiväiseen vastuullisuuteen. Tällöin vastuullinen toiminta keskittyi vähemmän yhteiskunnallisiin ja globaaleihin ongelmiin ja enemmän ainoastaan tiettyihin yksittäisiin työtehtäviin ja niiden vastuulliseen hoitamiseen. Esimerkiksi organisaatioiden ympäristövastuusta tai sosiaalisesta



vastuusta ei eettisestä johtamisesta puhuttaessa keskusteltu, mutta esimerkiksi taloudellisesta vastuusta ilmeni hieman erilaisia ajatuksia, mutta nämä kyseiset ajatukset olivat liian pinta puoleisia, jotta niistä olisi ollut mahdollista määritellä niiden vaikutusta kyseisen organisaation haluun eettisestä johtamisesta. Lisäksi vastuullisuudesta puhuttaessa organisaatiot saattoivat ainoastaan vaatia johtajalta sitä, että hän olisi vastuullinen ilman, että tälle vastuullisuudella annettiin minkään laatuista kontekstia.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käsitellään ensiksi tutkimuksesta tehtyjä johtopäätöksiä ja herätetään keskustelua näistä kyseisistä teemoista sekä pohditaan tutkimuskysymykseen saatuja tuloksia. Tämän jälkeen pohditaan ja analysoidaan muun muassa tutkimuksen luotettavuutta ja sitä, kuinka hyvin tutkimustuloksia pystytään yleistämään. Tämän osuuden jälkeen siirrytään pohtimaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita, joita tutkimus ja siitä saadut tulokset toivat esille.

Tutkimuskysymyksenä tässä tutkimuksessa oli se, että minkälaisia johtajia suomalaiset organisaatio hakevat tällä hetkellä. Lisäksi apukysymyksenä oli, että mitenkä tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen eri johtamis- ja organisaatioteoriat näkyvät siinä, minkälaista johtajaa suomalaiset organisaatio hakevat tällä hetkellä. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaus kiteytyy muutamaaan teemaan.

Johtajilta odotettiin ennen kaikkea kehittymismyönteisyyttä ja kyky innovoida. Lisäksi erilaiset nyanssit kehittämisessä aina yksittäisten prosessien kehittämisestä koko organisaatio jatkuvaan ja pitkäkestoiseen kehittämiseen, nousivat esille vahvasti. Tällöin johtajalta vaaditaan monialaista osaamista ja kyky kehittää organisaatiota ja organisaatioiden sisäisiä toimintatapoja. Lisäksi kehittämisessä korostui se, että kehittämistä ei tehty yksin vaan se tulisi tehdä yhteistyössä erinäisten verkostojen ja sidosryhmien kanssa. Lisäksi kehittäminen nähtiin laajasti johtajien tehtävänä, sillä organisaatiot ja työtehtävät vaihtelivat runsaasti kehittämistä kaipaavien organisaatioiden kesken.

Tiimien rooli korostuikin ja johtajilta odotettiin ja vaadittiin kompetenssia johtaa tiimejä ja olla osallisena erilaisissa organisaation sisäisissä sekä organisaation ulkopuolelle ulottuvissa tiimeissä ja verkostoissa. Näissä edellä mainituissa asioissa yhteistyö ja vuorovaikutustaidot korostuivat huomattavasti. Tällöin oli myös huomattavissa se, että hierarkioiden rooli organisaatioiden todellisuudessa oli vähentynyt ja hierarkioita ei korostettu eikä johtajalta vaadittu sitä, että hän olisi komentoketjuja ylläpitävä hierarkkinen johtaja. Vaikka hierarkioita ja tarkkoja komentoketjuja näissä kyseisissä organisaatioissa varmasti vielä on, niitä ei kuitenkaan aineiston pohjalta nähdä enää niin merkittävänä käytännön tasolla.

Aineistosta kävi myös ilmi, että organisaatio haluavat tulevan johtajan omaavan jo tietyn määrän aikaisempaa johtamiskokemusta. Joissakin tapauksissa pelkkä aikaisempi johtamiskokemus riitti niin sanotusti todisteeksi johtamisosaamisesta, mutta joissain tapauksissa pelkän aikaisemman johtamiskokemuksen lisäksi johtajalta vaadittiin konkreettista näyttöä johtamistaidosta. Kuitenkaan kyseisissä ilmoituksissa ei sen tarkemmin käsitelty sitä, mikä olisi riittävä todiste siitä, että kyseinen henkilö olisi kykenevä johtamaan. Lisäksi johtamisen laadusta ei tällöin puhuttu mitään, vaan termiä käsiteltiin ikään kuin kaiken kattavana käsitelkonstruktiona, jolle olisi jokin yleisesti hyväksytty sisältö. Johtajilta vaadittiin myös aineiston perusteella hyvää johtamista ja johtamistaitoa.

Näiden edellä mainittujen asiakokonaisuuksien valossa voidaan päätellä, että organisaatiot hakevat hyvää johtajaa, ja johtamisen hyvyys määrittyy johtajan subjektiivisen kompetenssin mukaisesti. Tällöin organisaatio itse määrittää ilmoituksien aikaansaamien hakemusten perusteella sen, minkälaisen johtamisen he kokevat hyväksi. Tällöin johtamisen monimutkaisessa todellisuudessa aktuaalinen toiminta määräytyy johtajan subjektiivisen näkemyksen mukaisesti ja siten, miten hän tuo tämän kyseisen asian esille. Tämä kyseinen nyanssi tuo myös esille sen, että johtajille annetaan paljon liikkumavaraa, kun heitä ei pyritä asettamaan tiettyyn muottiin, vaan johtamiselle ja sen toteuttamiselle annetaan laajat puitteet. Näitä puitteita luotiin muun muassa sillä, että ilmoituksissa johtajilta ei vaadittu tarkkoja johtamisteoreettisia ominaisuuksia ja toimintatapoja, joilla hänen tulisi toteuttaa johtamista. Tällöin annettiin vain laajemmat linjat joiden mukaan johtajan tulisi toimia. Nämä linjat toimivat eräänlaisina arvoina organisaatiolle ja sen johtamiselle. Lisäksi mielenkiintoista oli huomata, että johtajien vaatimuksista puhuttaessa keskityttiin siihen, minkälainen johtajan tulisi olla sen sijaan, että oltaisiin keskitytty siihen, minkälainen johtajan ei tulisi olla.

Johtamisparadigmoista ja johtamis- sekä organisaatioteorioista innovaatiojohtamisen teemoja käsiteltiin ilmoituksissa eniten. Tämä oli osaltaan ymmärrettävää, sillä jatkuva kehittäminen ja uudistuminen ovat olleet laajasti esillä 2010-luvulla. Lisäksi huomioitavaa oli se, että eettisyydestä puhuttiin yllättävän vähän ilmoituksista, vaikka sen nähdään tutkimuksien mukaan (kts. luku 2.2) olevan yksi tärkeimmistä tulevaisuuden johtajan ominaisuuksista. Tietenkin eettisyyden ollessa tärkeä osa johtamista, voidaan sen olettaa kuuluvan siihen automaattisesti, jolloin tätä asiaa ei välttämättä tarvitse erikseen mainita.

Kiteytettynä voidaan ilmaista, että suomalaiset organisaatiot hakevat nykyaikana johtamistaitoista, kokenutta johtajaa, joka on kehittämismyönteinen ja tottunut toimimaan erilaisissa sidosryhmissä, verkostoissa ja tiimeissä hyvillä vuorovaikutus ja yhteistyökyvyllään innostaen ja motivoiden muita, ja laiminlyömättä kuitenkaan omia tai työyhteisön jäsenien työhyvinvointia. Tämä osaltaan kiteyttää hyvin sen, minkälaiset johtajat tulevat menestymään työmarkkinoilla Suomessa.

## 5.1 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS YLEISTETTÄVYYS

Tutkimuksen luotettavuutta mietittäessä fokus keskittyy muun muassa siihen, mistä aineisto on kerätty. Aineiston voidaan nähdä olevan yksipuolinen, koska se on kerätty ainoastaan yhdestä lähteestä, mutta tämä kyseinen lähde voidaan myös nähdä luotettavana ja aineiston voidaan nähdä saavuttaneen saturaatiopisteen. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta korostaa se, että aineiston ilmoituksissa puhuttiin usein todella yksipuolisesti tiettyistä johtamis- ja organisaatioteoreettisista teemoista. Esimerkiksi juuri johtamista ei ilmoituksissa erityisemmin eritelty, joten tällöin analysointivaiheelle ja muulle kontekstille annettiin isompi painoarvo. Tällöin analyysin subjektiivisuus ja sitä myötä myös luotettavuus voi olla problemaattinen, vaikka tutkimusta tehdessä tutkija pyrkiikin aina mahdollisimman objektiiviseen analyysiin, siihen kuitenkin ikinä pääsemättä.

Lisäksi luotettavuutta painottaa se, että monet teemoihin sisältyneet termit nähtiin ikään kuin tyhjinä säiliöinä, jotka johtaja sitten täyttää omalla osaamisella, arvoilla ja kompetenssillaan. Tällöin johtamisparadigma, tai johtamisteoreettinen suuntaus määrittyy johtajan mukaan eikä organisaation toiveiden mukaan. Tämä nyanssi luo osaltaan myös tutkimuksen yleistettävyyden problematiikkaa. Vaikka pintapuoleisesti katsottuna organisaatio voi haluta tiettyjä ominaisuuksia tai johtamisteorioiden ilmentymiä, voi esimerkiksi rekrytointiprosessin seuraavassa vaiheessa asia olla toinen, koska kyseisiä asioita katsotaan valitsijoiden subjektiivisesta näkökulmasta ja tähän näkökulmaan sisältyy silloin myös kyseisen hakijan subjektiivinen olemus, joka aktualisoituu rekrytointiprosessin edetessä.

Tutkimuksen yleistettävyyttä koskemaan muita kuin suomalaisia työmarkkinoita on mielenkiintoinen näkökulma. Tähän ei ole suoraa vastausta, mutta teoreettisen viitekehyksen

keskittyessä muihin kuin suomalaisiin teoksiin, voidaan vastaus tähän kysymykseen johdattaa tämän entiteetin kautta. Tällöin teoreettisen viitekehyksen ilmentymien fokus voi vaihdella kulttuurista riippuen. Lisäksi tutkimuksen yleistämistä koskemaan kaikkia johtajia on vaikea tehdä, koska voidaan nähdä, että kaikki johtajien paikat eivät tule yleiseen hakuun tämän kaltaisten ilmoitusten kautta, vaan niissä on enemmän kyse siitä, että organisaatio hoitaa nämä asiat joko täysin sisäisesti, tai ne menevät joltain muuta kautta, joka ei ole julkinen ja kaikkien saatavilla oleva.

Tutkimusta ei kuitenkaan voi yleistää siihen, että pohdittaisiin sitä, minkälainen on hyvä tai huono johtaja. Tutkimuksen fokus oli ainoastaan selvittää, minkälaisia johtajia suomalaiset organisaatio hakevat tällä hetkellä. Tietenkin voidaan olettaa, että organisaatiot hakisivat johtajia, jotka he kokevat parhaaksi mahdolliseksi, mutta tämän kaltaiseen yleistykseen ei kuitenkaan ole perusteita. Lisäksi tätä näkökulmaa hämärtää se tosiasia, että ilmoitukset ovat yleisesti toisten johtajien, johtoryhmien tai muiden vastaavien päättävien elinten tekemiä sen sijaan, että ilmoitukset olisivat tulevan johtajan alaisten, tai työyhteisön tekemiä.

## 5.2 JATKOTUTKIMUSAIHEITA

Jatkoa ajatelle tämän kaltainen tutkimus ja tämä kyseinen aihe ovat erittäin mielenkiintoisia niin johtamiskoulutuksen kuin työmarkkinoiden ja Suomen kilpailukyvyn kannalta. Esimerkiksi tätä kyseistä tutkimusta voisi jatkaa muun muassa tekemällä haastatteluja, joissa keskityttäisiin syvemmin muutaman organisaation rekrytointiprosessiin ja siihen, mitä he odottavat johtajalta. Lisäksi tätä tutkimusta voisi rikastaa sillä, että samaan tutkimukseen liitettäisiin näiden tutkimuksissa käytettyjen organisaatioiden työntekijöiden haastatteluja, joissa he voisivat yhtä lailla kertoa mitä he haluavat ja toivovat johtajalta. Tällöin tutkimukseen saataisiin mahdollisimman kattava otanta siitä, minkälaisia johtajia suomalaiset organisaatiot haluavat, kun mukaan otetaan myös työyhteisön näkökulma asiaan.

Lisäksi mielenkiintoista olisi tutkia miten nämä tässä tutkimuksessa ilmenneet nyanssit ilmenevät käytännössä eri organisaatioissa. Tällöin tutkimuksen tarkoituksena olisi selvittää vastaako organisaation ihanne johtajasta heidän hakemuksessa kuvattua johtajaa.

Lisäksi mielenkiintoista olisi tutkia sitä, että kuinka paljon organisaatiot käyttävät resursseja eri johtajien rekrytointiprosesseihin, ja miksi he valitsevat käyttäen kyseisen summan sekä kuka organisaatiossa yleisesti ottaen on se henkilö, joka kyseisen prosessin hoitaa.

Näiden edellä mainittujen kaltaisten tutkimuksien haasteena voi kuitenkin olla näiden kyseisten tutkimuksien vaatimien informaatioiden saatavuuden haaste. Johtajien tärkeyttä on paljon korostettu ja johtajien rekrytointiprosessit ja niihin johtaneet tapahtumat voidaan nähdä tärkeänä kilpailutekijänä organisaatioissa. Tästä kuitenkin poikkeuksena julkiset organisaatiot, joissa tämän kaltaiset prosessit ovat yleisesti ottaen julkisen keskustelun kohteena ja täten myös mahdollisimman läpinäkyviä. Kuitenkin, jos tutkimus koskisi ainoastaan julkisen puolen organisaatioita, olisi tutkimus mitä luultavammin vähemmän mielenkiintoinen, kun jos kyseessä olisi myös yksityisen puolen toimijoiden tutkiminen.

**LÄHTEET**

Alfes Kerstin, Truss Catherine, Soane Emma, Rees Chris & Gatenby Mark (2010). Creating an Engaged Workforce (CIPD Research Report). Haettu osoitteesta [https://www.researchgate.net/publication/253279910\\_Creating\\_an\\_Engaged\\_Workforce\\_CIPD\\_Research\\_Report](https://www.researchgate.net/publication/253279910_Creating_an_Engaged_Workforce_CIPD_Research_Report), 4.2.2019

Apilo Tiina & Taskinen Tapani (2006). Innovaatioiden johtaminen. Espoo: Otamedia Oy. VTT Tiedotteita - Research Notes 2330

Aura Ossi & Ahonen Guy (2016). Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro

Aura Ossi, Ahonen Guy, Hussi Tomi & Ilmarinen Juhani (2014). Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014. Helsinki: Pohjola-OP ja Työterveyslaitos. Haettu osoitteesta [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Sivut/strategisen\\_hyvinvoinnin\\_johtaminen\\_suomessa\\_2014.aspx](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Sivut/strategisen_hyvinvoinnin_johtaminen_suomessa_2014.aspx), 4.2.2019

Aura Ossi, Ahonen Guy, Hussi, Tomi & Ilmarinen, Juhani (2016). Strategisen hyvinvointi 2016-tutkimusraportti. Kuudes kansallinen tutkimus strategisen hyvinvoinnin johtamisesta. Haettu osoitteesta [http://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen\\_hyvinvointi\\_2016\\_www.pdf](http://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen_hyvinvointi_2016_www.pdf), 4.2.2019

Avery Gayle C. (2004). Understanding Leadership. Paradigms and Cases. London: Sage Publications Ltd

Avolio Bruce J., Walumbwa Fred O. & Weber Todd J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *The Annual Review of Psychology*, 60(1), 421 - 449.

Barley Stephen R., Meyer Gordon W. & Gash Debra C. (1988). Cultures of Culture. Academics, Practitioners and the Pragmatics of Normative Control. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 24-60

Breeze John D. (1995). Henry Fayol's Centre For Administrative Studies. *Journal of Management History*, 1(3), 37-62.

Buchanan David & Huczynski Andrzej (2001). *Organisational Behaviour*. Fourth edition, Prentice Hall: Harlow.

Burns James MacGregor (1979). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Caren Siehl & Joanne Martin (1984). *The Role of Symbolic Management: How Can Managers Effectively Transmit Organizational Culture?* Teoksessa: Shafritz Jay M. & Ott Steven J. (toim.) *Classics of Organization Theory*. California: Brooks/Cole Publishing Company.

Carmeli Abraham (2005). *The Relationship between Organizational Culture and Withdrawal Intentions and Behavior*. *International Journal of Manpower*, 26(2), 177-195.

Carson Jay B., Tesluk, Paul E., & Marrone Jennifer A. (2007). *Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance*. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217 - 1234.

Chesbrough Henry W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: HBS Press

Child John (1995). *Follett. Constructive Conflict*. Teoksessa Pauline Graham (toim.): *Mary Parker Follett. Prophet of Management. A Celebration of Writings from the 1920*. (s. 87-95). Boston: Harvard Business School Press

Conger Jay, Pearce Craig L. & Alden Jay (2003) *Shared leadership: reframing the hows and whys of leadership*. Sage Publications.

Deal Terrence E. & Kennedy Allan A. (1982). *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Etzioni Amitai (1961). *A comparative analysis of complex organizations: on power, involvement, and their correlates*. Glencoe: Free Press cop.

Evans David (2008). *Overview of Methods*. Teoksessa: Webb Christine & Ross Brenda (toim.) *Reviewing Research Evidence for Nursing Practice: Systematic Reviews* (s. 137–148). Oxford: Blackwell Publishing.



Fayol Henri (1918/1990). Johtamisen perusteet. Suomentanut Silva Lehtinen. Helsinki: Rastor (ransk. alkuteos 1918).

Friedrich Tamara L., Vessey William B., Schuelke Matthew J., Ruark Gregory A., & Mumford Michael D. (2009). A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 933 - 958.

Gareth Morgan (2006). *Images of Organization*. London: Sage Publications

George Bill & Sims Peter (2007). *True North: Discover Your Authentic Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass

George Bill (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco, CA: Jossey-Bass

Gilbreth Lillian M. (1914/2001). *The Psychology of Management. The Functions of the Mind in Determining. Teaching and Installing Methods of Least Waste*. Bristol: Thommes Press.

Giles Sunnie (2016). The most important leadership competencies, according to leaders around the world. *Harvard Business Review, Leadership Development*. Haettu osoitteesta <https://hbr.org/2016/03/the-most-important-leadership-competencies-according-to-leaders-around-the-world>, 5.2.2019.

Gilmore Thomas N., Gregory Shea P. & Useem Michael (1997). Side Effects of Corporate Cultural Transformations. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 33(2), 174-189.

Gorgievski Marjan J., Moriano Juan A. & Bakker Arnold B. (2014). Relating work engagement and workaholism to entrepreneurial performance. *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 106–121

Guillén Mauro F. (1994). *Models of Management. Work, Authority and Organization in a Comparative Perspective*. Chicago: University of Chicago Press.

Hakanen Jari J. & Koivumäki Jaakko (2014). Engaged or exhausted– How does it affect dentists' clinical productivity? *Burnout Research*, 1(1), 12–18.

Harris Alma (2008). Distributed leadership: according to the evidence. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 172 - 188.

Hautamäki Antti (2010). Sustainable innovation: a new age of innovation and Finland's innovation policy. Helsinki: Sitra

Hirsjärvi Sinikka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula (2009). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

House Robert, Wright Norman & Aditya Ram N. (1997). Cross-Cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. Teoksessa Earley Christopher P. & Erez Miriam (toim.), *New perspectives on international industrial/organizational psychology*, San Francisco, CA: New Lexington.

Iordanoglou Dimitra (2018). Future Trends in Leadership Development Practices and the Crucial Leadership Skills. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 15(2), 118-129.

Junquera Beatriz & Esteban Fernández (2011). Lights and Shadows of Political Leadership: A Review of the Literature and a Research Agenda. Teoksessa Larsen, Anna L. (toim.), *Leadership and Its Significance in a Time of Troubles*. New York: Nova Science Publishers, Inc.

Kohlberg Lawrence (1984). *Essays on moral development. The Psychology of moral development* 10(2). New York: Harper & Row

Lam Alice (2004). *Organizational Innovation*. Teoksessa Fagerberg Jan & Mowery David C. & Nelson Richard R. (toim.). *The Oxford Handbook of Innovation*. New York: Oxford University Press

Likert Rensis (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill Book Company.

Luthans Fred & Avolio Bruce J. (2003). Authentic leadership development. Teoksessa Cameron Kim S., Dutton Jane E. & Quinn Robert E. (toim.). *Positive organizational scholarship*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Manka Marja-Liisa & Manka Marjut (2016). *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum Media

Manz, Charles C. & Sims Henry P. Jr. (1989). *Superleadership: Leading others to lead themselves*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Manz, Charles C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11(3), 585-600

Manz, Charles C. (1991). Developing self-leaders through SuperLeadership. *Supervisory Management*, 36(9).

Maslach Christina & Leiter Michael P. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. San Francisco, CA: Jossey Bass

Narendra Sethi K. (1962). Mary Parker Follett: Pioneer in Management Theory. *Journal of the Academy of Management*, 5(3), 214-221.

O'Connor Ellen S. (1999). The politics of management thought: A case study of the Harvard Business School and the Human Relations School. *The Academy of Management Review*, 24(1), 117-131.

Pascale Richard T. & Athos Anthony (1981). *The Art of Japanese Management*. London: Penguin Books.

Pavitt Keith (2004). *Innovation Processes*. Teoksessa Fagerberg Jan, Mowery David C. & Nelson Richard R. (toim.). *The Oxford Handbook of Innovation*. New York: Oxford University Press

Pearce Craig L. & Manz Charles C. & Sims Henry P. (2009). Where do we go from here? Is shared leadership the key to team success? *Organizational Dynamics*, 38(3), 234-238.

Peters Thomas J. (1978). *Symbols, Patterns, and Settings: An Optimistic Case for Getting Things Done*. Teoksessa: Shafritz Jay M. & Ott Steven J. (toim.) *Classics of Organization Theory*. California: Brooks/Cole Publishing Company

Robertson Ivan & Cooper Cary (2011) *Well-being. Productivity and Happiness at Work*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Roethlisberger Fritz J. & Dickson William J. (1939/1950). *Management and the Worker. An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works*, Chicago: Harvard University Press.

Rosen, R. H. (2010). Leading the emotional side of change: The new 21st century leadership capability. Teoksessa M. Goldsmith, J. Baldoni & S. McArthur (toim.). *The AMA Handbook of leadership* (s. 167-177). New York: AMACOM

Salas Eduardo, Sims Dana E., & Burke Shawn C. (2005). Is there a big five in teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555 - 599.

Salminen Ari (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisu; opetusjulkaisu 62, julkisjohtaminen 4. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Salovaara Perttu (2011). *From leader-centricity toward leadership. A hermeneutic narrative study*. Tampere: Tampere University Press.

Schaufeli Wilmar B. & Bakker Arnold B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.

Schaufeli Wilmar B. & Salanova Marisa & González-Romá Vicente & Bakkar Arnold B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies* 3(1) 71-92.

Schaufeli Wilmar B. & Salanova Marisa (2007). Work engagement: an emerging psychological concept and its implications for organizations Teoksessa S. W. Gilliland & D. D. Steiner & D. P. Skarlicki (toim.) *Managing Social and Ethical Issues in Organizations* (s. 135-177). Greenwich CT: Information Age.

Schaufeli Wilmar B., Taris Toon W. & van Rhenen, Willem (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 173–203.

Schein Edgar H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass

Seeck Hannele & Kuokkanen Anna (2007). Ihmissuhdekoulukunta. Sen synty, sisältö ja perintö. *Työelämän tutkimus*, 5(2), 118-137

Seeck Hannele (2015). *Johtamisopit Suomessa*. Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press.

Shafritz Jay M. & Ott Steven J. (1987). *Classics of Organization Theory*. California: Brooks/Cole Publishing Company

Shafritz, Jay M. & Ott Steven J. (2001). *Classics of Organization Theory*. Belmont: Wadsworth Group.

Sims Henry P. Jr. & Manz, Charles C. (1996). *Company of heroes: Unleashing the power of self-leadership*. New York: Wiley.

Skakon Janne, Karina Nielsen, Vilhelm Borg & Jaime Guzman (2010) Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? *Work and Stress*, 24(2), 107-139.

Smircich Linda (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.

Sun Zi, *The Art of War*. Kääntänyt Victor H. Mair (2008). New York: Columbia University Press.

Sydänmaanlakka Pentti (2014). *Tulevaisuuden johtaminen 2020: älykkään johtamisen näkökulmia*. Espoo: Pertec.

Torraco Richard J. (2005). Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Tammi.

Walumbwa Frank O., Avolio Bruce J., Gardner William L., Wernsing Tara S. & Peterson Suzanne J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126

Wang Hui & Sui Yang., Luthans Fred, Wang Danni & Wu Yanhong (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5-21.

Whittemore Robin (2008). Rigour in Integrative Reviews. Teoksessa: Webb Christine & Ross Brenda (toim.) *Reviewing Research Evidence for Nursing Practice: Systematic Reviews* (s. 149-156). Oxford: Blackwell Publishing.

Wren Daniel A & Greenwood Ronald G. (1998). *Management innovators: the people and ideas that have shaped modern business*. New York: Oxford University Press.

Wren Daniel A. & Ronald G. Greenwood (1998). *Management Innovators. The People and Ideas That Have Shaped Modern Business*. New York: Oxford University Press.

Vroom Victor & Yetton Philip (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh, PA: Pittsburgh University Press.

Xu Angela J., Loi Raymond & Ngo Hang-Yue. (2016). Ethical leadership behavior and employee justice perceptions: The mediating role of trust in organization. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 493-504

Xu Bao-Da, Zhao Shu-Kuan, Li Ci-Rong. & Lin Chen-Ju (2017) Authentic leadership and employee creativity: Testing the multilevel mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 482-498

Yang Conna (2014). Does ethical leadership lead to happy workers? A study on the impact of ethical leadership, subjective well-being, and life happiness in the Chinese culture. *Journal of Business Ethics*, 123(3), 513-525

Yukl G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.

Zaccaro Stephen J., Rittman Andrea L. & Marks Michelle A (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 451-483

Zenger Jack & Folkman Joseph (2014). The Skills leaders need at every level. *Harvard Business Review, Leadership Development*. Haettu osoitteesta <https://hbr.org/2014/07/the-skills-leaders-need-at-every-level>, 5.2.2019.