

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

JOHTAJUUS SUHDEILMIÖNÄ

Yrityksen hallinto
Pro Gradu – tutkielma
Helmikuu 2012
Ohjaaja: Arja Ropo

Emilia Siitonen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Johtamiskorkeakoulu, Yrityksen hallinto

Tekijä: SIITONEN, EMILIA
Tutkielman nimi: Johtajuus suhdeilmiönä
Pro gradu -tutkielma: 86 sivua
Aika: Huhtikuu 2012
Avainsanat: Suhdejohtajuus, relationaalisuus, lateraalisuus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää johtajuuden suhdedynamiikkaa organisoinnin prosessina eli selvittää kuinka johtajuus rakentuu vuorovaikutustilanteissa ja neuvoteltaessa sosiaalisesta järjestyksestä. Tutkimuksessa tarkastellaan lähemmin sitä, miten johtajuutta voidaan kuvata ja kuinka keskijohto puhuu johtajuussuhteista. Tarkoituksena on myös selvittää, kuinka organisaation tilanne muokkaa johtajuussuhteita. Empiirisen tutkimuksen kohdeorganisaatio on suuri suomalainen teollisuusyritys. Käytän tutkimuksessani muiden tutkijoiden keräämää aineistoa. Aineistoni koostuu seitsemästätoista keskijohtoon kuuluvan henkilön haastatteluista, jotka tutkimusryhmä teki keväällä 2010. Aineiston analyysimenetelmänä on käytetty teorialähtöistä analyysia.

Suhdejohtajuus on melko uusi käsite, vaikka johtajuutta on tarkasteltu jo kauan alaisen ja esimiehen välisenä suhteenä. Johtajuutta suhdeilmiönä voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta, yksilönäkökulmasta (entity perspective) ja suhdenäkökulmasta (relational perspective). Kirjallisuusosiossa kerrotaan myös merkityksien antamisprosessista, joka täydentää tutkimuksen teoriaa. Empiiristä aineistoa analysoidaan teoreettisen viitekehyksen ja suhteen ulottuvuuksista muodostettujen kategorioiden avulla. Nämä kategoriat ovat avoimuus – poissulkeminen, hierarkkisuus – lateraalisuus, luottamus – epäluottamus ja tiedon jakaminen – tiedon pimittäminen. Analyysimenetelmänä käytetään teorialähtöistä sisällönanalyysia.

Yritys joutui tekemään talouskriisin aikana suuria saneeraustoimenpiteitä, jotka vaikuttivat yrityksen ilmapiiriin negatiivisesti. Yrityksessä on pohdittava, kuinka työssä jaksamista voidaan edistää, kuinka pelon ja epävarmuuden ilmapiiri voidaan voittaa ja kuinka ihmisten luottamus voidaan palauttaa ja sitouttaa heidät uudelleen yritykseen. Tämä asettaa esimiestyölle moninaisia haasteita. Tarvitaan uudenlainen johtamiskulttuuri, joka vastaa tulevaisuuden haasteisiin. Johtaminen vaatii sosiaalisten suhteiden hallintaa. Kun organisaatioita tarkastellaan suhteiden näkökulmasta, tarkastelun keskiöön nousee suhteiden dynamiikka eli se kuinka suhteet toimivat ja mahdollistavat johtajuuden toteutumisen. Esimiehen on tunnistettava organisaation verkostot ympäristöineen ja hahmotettava kuinka sosiaalisia siteitä muodostetaan ja ylläpidetään sekä kuinka aloitteita tehdään aktiivisesti. Kohdeyrityksessä luottamuksen puute heikentää avoimen ilmapiirin rakentumista ja hierarkkisuus aktiivisen ideoiden ja ajatusten esiintuomisen. Tästä johtuen uusien merkityksien ja uudenlaisen johtajuuden esiintuominen on haastavaa. Yrityksessä olisikin panostettava luottamuksen ja lateraalisten suhdeverkkojen luomiseen ja sitä kautta avoimemman ilmapiirin rakentamiseen.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Aiheenvalinnan tausta.....	1
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat.....	2
1.3	Oletukset ja rajaukset.....	2
1.4	Tutkimusmenetelmät.....	3
1.5	Tutkimusprosessin kuvaus ja tutkimuksen rakenne.....	4
2	JOHTAJUUDEN TUTKIMUS SUHTEINA	5
2.1	Yksilönäkökulma johtajuussuhteisiin	5
2.1.1	Esimiehen ja alaisen välinen vaihtosuhteiden teoria	7
2.1.2	Hollanderin suhteiden teoria	8
2.1.3	Sosiaaliset verkostot	9
2.2	Suhteenäkökulma johtajuuteen	10
2.2.1	Suhteiden rakentuminen vuorovaikutuksessa	11
2.2.2	Sayles'n sivusuuntainen suhteiden teoria	13
2.2.3	Drathin ja Murrellin dialoginen suhteiden suhte	14
2.2.4	Jaettu johtajuus	15
2.3	Merkitysten antaminen johtajuussuhteissa	16
2.3.1	Merkitysten luominen, ylläpitäminen ja muuttaminen	16
2.3.2	Merkitysprosessin johtaminen	18
2.4	Teoreettinen viitekehys	20
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	29
3.1	Aineisto ja metodologia	29
3.2	Aineiston analyysi.....	29
3.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	32
4	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET	34
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	35
5.1	Johtajuus suhteiden maailmiana: käsitteellinen jäsenitys.....	35
5.2	Suhdejohtajuuden käytännöt ja niiden kehittäminen	74
5.3	Tutkimuksen lisäarvo ja jatkotutkimusehdotuksia	81
	LÄHTEET	82

KUVIOT JA TAULUKOT

Taulukko 1 Suhdejohtajuuden keskeiset näkökulmat aiemman tutkimuksen pohjalta..	24
Kuvio 1 Johtajuussuhteiden ulottuvuudet	28
Kuvio 2 Teorialähtöinen analyysi.....	31

1 JOHDANTO

1.1 Aiheenvalinnan tausta

Nykyiseen työelämään liittyvät vahvasti tiimi-, asiantuntija- ja etätyö sekä moniammatillisuus ja verkostoissa työskentely. Tällaiset muuttuneet työskentelytavat ja työn muodot vaativat myös johtajuuden laajempaa ymmärrystä, sillä johtajuus ei voi olla tällöin perinteistä hierarkkista ja johtajakeskeistä toimintaa. (Ropo 2011, 8.) Johtajuus voidaan määritellä prosessiksi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään yksilöitä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Sydänmaanlakka 2004, 105–106). Muuttunut työelämä tarvitsee uudenlaista johtajuutta. Esimerkiksi osallistuvan johtajuuden tutkimuksissa on noussut esiin, että on sekä yksilön että organisaation etu osallistaa alaisia päätöksenteon prosessiin (Vroom & Yetton 1973).

Johtajuuden näkökulma on siirtynyt johtajakeskeisestä näkökulmasta alais- ja suhdekeskeiseen johtajuuden ilmiön hahmottamiseen. Organisaation tavoitteiden saavuttaminen ei riipu pelkästään johtajista, vaan se on monien asioiden summa. (Shamir, Pillai, Bligh & Uhl-Bien 2007; Meindl 1995.) Owen Jacobs ja Elliot Jaques (1987) ovat luoneet mallin, jossa he hahmottavat johtajuutta organisaatiotasojen ja niitä vastaavien toimintakenttien avulla. Heidän mielestään johtajuus on laadullisesti erilainen ilmiö eri tasoilla, toimintakentissä ja aikaperspektiiveissä, mutta nämä eri tasot ovat samanaikaisesti yhteydessä toisiinsa. Muuttunutta johtamisnäkemystä voidaan pyrkiä analysoimaan johtajuuden suhdenäkökulman kautta. Vaikka johtajuus on varhaisista ajoista lähtien määritelty johtajan ja alaisen välisenä suhteena, on termi suhdejohtajuus (relational leadership) käsitteenä varsin nuori (Uhl-Bien 2006, 1).

Teoreettinen oletus on, että organisaatiot ovat kokoelma suhteita, joissa analyysin yksikkönä toimii suhde eikä yksilöllinen tekijä, kuten yksilö tai organisaatio. Tällöin näkökulma siirtyy organisaatiosta organisointiin, mikä tarjoaa syvemmän ymmärryksen organisaatioiden sosiaaliseen sulautumiseen. (Kujala, Lehtimäki & Hagman 2011.) Nykyisessä tutkimuksessa termiä relaatio käytetään kuvaamaan johtajuutta ja organisointia inhimillisenä sosiaalisena konstruktiona, joka on lähtöisin runsaista

yhteyksistä sekä organisaation ja sen jäsenten keskinäisistä riippuvuuksista. Suhdenäkökulma ei näe ihmisiä yksittäisinä vaan toisiinsa yhteydessä olevina yksilöinä, jotka ovat sekä vaikutusvallan kohteena että vaikuttajia. Suhdenäkökulma on yksilöiden, johtajuuden ja muiden suhdetodellisuuksien prosessi. (Bradbury & Lichtenstein 2000; Hosking, Dachler & Gergen 1995.)

Bradbury ja Lichtenstein (2000) toteavat, että suhteiden ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen tulisi olla tärkeä huomion keskipiste organisaatioiden tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa pohdin uusimman johtajuustutkimuksen avulla, millä tavalla johtajuus voidaan ymmärtää suhteissa rakentuvana ilmiönä. Tarkoituksena on ymmärtää suhteiden ja merkitysten muodostumista sekä sitä, miten niiden kautta rakennetaan johtajuutta ja organisaation sosiaalista todellisuutta.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää, kuinka johtajuus rakentuu suhteissa sekä miten kokemuksista muodostuu tulkitsemisprosessin jälkeen merkityksiä ja miten nämä merkitykset rakentavat organisaation sosiaalista todellisuutta. Tutkimuksessa on tarkoituksena analysoida sitä, miten keskijohdon jäsenet puhuvat suhteistaan ja mitä he pitävät tärkeinä näissä suhteissa. Kohdeorganisaationa on suuri suomalainen teollisuusyritys.

Tutkimusongelmat:

- Miten johtajuutta voidaan kuvata suhdenäkökulmasta?
- Miten keskijohto puhuu johtajuussuhteista?
- Miten organisaation tilanne muokkaa johtajuussuhteita?

1.3 Oletukset ja rajaukset

Tutkimuksessani keskityn analysoimaan pitkän historian omaavan suuren suomalaisen teollisuusyrityksen johtajuutta suhdeteorian kannalta. Tarkastelen yrityksen keskijohtoa, sillä keskijohto joutuu tasapainoilemaan ylimmän johdon ja työntekijöiden välillä ja tarjoaa siten mielenkiintoisen näkökulman tarkastella tutkimusaiheittani. Raja-

tutkimukseni ulkopuolelle yrityksen tytäryhtiön ja Suomen ulkopuolella toimivan organisaation.

Suhdejohtamisen teoria on vielä hyvin uusi ja siksi siitä ei ole vielä kovinkaan paljon tehty tutkimusta. Suhteita käsitellään monessa johtajuusteoriassa, mutta suhteita koskevissa tutkimuksissa on kuitenkin jätetty melkein kokonaan huomioimatta johtajuuden suhdedynamiikka organisoinnin prosessina. Tutkimuksissa on jäänyt siten selvittämättä, mitä ovat ne suhdedynamiikat, joiden kautta johtajuus on muodostunut organisaatioihin. (Uhl-Bien 2006.) Aionkin tässä tutkimuksessa pohtia johtajuussuhteiden muodostumista ja laajentaa näin aihetta käsittelevän aikaisemman tieteellisen tutkimuksen näkökulmaa.

1.4 Tutkimusmenetelmät

Tieteellinen tutkimus on perinteisesti jaettu kvantitatiiviseen eli määrälliseen, ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Tätä jakoa on kritisoitu viime aikoina yhä voimakkaammin, koska näiden tutkimussuuntien välinen raja on yhä etenevässä määrin hämärtyvässä. Monissa tutkimuksissa käytetäänkin nykyään kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia menetelmiä rinnakkain. (Alasuutari 1999, 26.) Tästä huolimatta tämä tutkimus on puhtaasti kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jolle on ominaista, että sen avulla pyritään saamaan yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 125).

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jossa tutkitaan suomalaisen yrityksen johtajuutta suhdeilmionä. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, sillä siinä pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja tarkastella aineistoa monesta eri näkökulmasta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161). Tutkimuksen aineisto on kerätty aiemmin Tampereen yliopiston tutkimusryhmän toimesta ja pääsin itse analysoimaan valmista litteroitua aineistoa.

1.5 Tutkimusprosessin kuvaus ja tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimusraportti alkaa johdantokappaleella, joka johdattaa lukijan aihealueen ääreen. Johdannossa selvitetään tutkimuksen lähtökohdat, tutkielman tavoitteet sekä kuvataan lyhyesti tutkimusprosessi. Toisessa luvussa käsitellään johtajuutta suhteissa rakentuvana ilmiönä uusimman johtajuustutkimuksen avulla ja siinä esitellään yksilönäkökulma johtajuussuhteisiin. Kolmannessa luvussa esitellään suhdenäkökulma johtajuuteen. Neljännessä luvussa käsitellään merkitysten antamista johtajuussuhteessa. Viidennessä luvussa rakennetaan yhteenveto teoriasta sekä tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Kuudennessa luvussa kerrotaan, kuinka tutkimus on toteutettu. Seitsemännessä luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset ja kahdeksannessa luvussa johtopäätökset.

2 JOHTAJUUDEN TUTKIMUS SUHTEINA

2.1 Yksilönäkökulma johtajuussuhteisiin

Suhdejohtajuusteoria (relational leadership theory) toimii kehikkona johtajuuden tutkimiselle sosiaalisen vaikutusvallan prosessina, jonka avulla koordinoitua (esimerkiksi kehittyvää sosiaalista järjestystä) ja muutosta (kuten uusia suhtautumistapoja, arvoja, asenteita, käyttäytymistä ja ideologioita) rakennetaan ja tuotetaan. Tämä kehikko osoittaa suhteiden olevan ensiksikin tutkimisen tulos. Voidaan kysyä esimerkiksi, kuinka johtajuuteen liittyvät suhteet muodostetaan. Toiseksi suhteet voivat olla toiminnan viitekehys, eli voidaan esimerkiksi pohtia, kuinka suhteiden dynamiikka myötävaikuttaa organisointiin. (Uhl-Bien 2006, 1.)

Suhdejohtajuudessa ei ole hierarkkisia rooleja tai asemia, vaan sen sijaan organisaation johtajuus nähdään suhdedynamiikkana. Suhdejohtajuutta voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta, yksilönäkökulmasta (entity perspective) ja suhdenäkökulmasta (relational perspective). Yksilönäkökulma keskittyy identifioimaan yksilöiden ominaisuuksia sosiaalisessa kanssakäymisessä. Suhdenäkökulma näkee johtajuuden sosiaalisena konstruktiona, jolloin johtajuus on ikään kuin annettu luottamuksellinen ontologia. Nämä kaksi suuntausta voivat olla toisiaan täydentäviä. (Uhl-Bien 2006, 1.)

Suhdejohtajuusteoriaa voidaan ymmärtää parhaiten vertaamalla relaatiota epistemologisiin oletuksiin sekä entiteettiseen ja possessiiviseen yksilöllisyyteen. Possessiivisen näkökulman tärkein periaate on, että ihmiset ovat tietäviä ja tiedostavia yksilöitä. Tästä näkökulmasta oletetaan, että ihmisillä on oma päätöksentekoon kykenevä mieli, heillä on pääsy mielensä sisältöihin ja että nämä kokonaisuudet voidaan erottaa muista kokonaisuuksista eli ihmisistä ja ympäristöstä. Ihmisiä voidaan määritellä heidän hallitsevien ominaisuuksiensa kautta, kuten asiantuntijatietämyksen, käsittekarttojen ja yksilöllisten ominaisuuksien sekä myös fyysisten ominaisuuksien kuten pituuden tai painon avulla. Tämän kaltaista yksilöllisyyttä voidaan nähdä eri ryhmien tai organisaatioiden kohtelussa, jossa yritetään ikään kuin yhdistää yksilöllinen hallinta ja suorituskyky. Toinen oletus on, että yksilölliset hallinnat, sisältäen tietyt mielenkiinnon kohteet ja tavoitteet, ovat sisäisen ja ulkoisen ympäristön suunnittelun

sekä kontrolloinnin perimmäisiä lähteitä, mukaan lukien muut ihmiset ja ryhmät. (Dachler & Hosking 1995.)

Tätä suhdeperustaista johtamistapaa kutsutaan yksilönäkökulmaksi johtajuussuhteisiin. Siinä keskitytään ihmisiin eli johtajiin ja alaisiin sekä heidän havaintoihinsa, aikomuksiinsa, käyttäytymiseensä, persoonallisuuksiinsa, odotuksiinsa sekä arviointeihinsa suhteessa toisiinsa. Sosiaalisten suhteiden avulla yksilöt saavat tietoa toisistaan ja voivat vaikuttaa toisiinsa, yksilöihin tai suurempiin ryhmiin. (Dachler & Hosking 1995.)

Yksilönäkökulmassa organisaation elämää katsotaan yksilöllisen käyttäytymisen tuloksena. Yksilöiden ajatellaan olevan kokonaisuuksia, joissa voidaan selkeästi erottaa heidän sisäinen minuutensa ja ulkoiset ympäristönsä. Nämä yksilöt omaksuvat kapasiteetin perustella, oppia, keksiä, tuottaa ja johtaa, mikä tarjoaa perustan oletukselle, että johtamisen todellisuus on ymmärretty kontrolliksi, jota yksilöt luovat ja hallitsevat. (Hosking 1995.) Monet tämän suuntaiset tutkimukset osoittavat, että suhteiden ominaisuudet sekä keskenään riippuvaisten yksilöiden tai organisaatioiden käyttäytyminen on keskeistä johtamisen kannalta (Dachler & Hosking 1995).

Yksilönäkökulma näkee johtajuuden kaksisuuntaisena suhteena, jossa sekä esimies että alainen käyttävät vaikutusvaltaa ja tähtäävät yhteisiin tavoitteisiin. Suhdenäkökulmassa huomio kiinnittyy nimenomaan ihmisten välisiin suhteisiin, yleensä esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen mutta myös esimiehen ja ryhmän väliseen suhteeseen. Mielenkiintoiseksi suhteet muodostuvat, kun niiden osapuolet tuovat mukaansa omat yksilölliset ominaisuutensa ja suhteissa tapahtuu vaihdantaa. (Uhl-Bien 2006.)

Esittelen seuraavaksi erilaisia yksilönäkökulmaan liittyviä johtajuuden suuntauksia. Yhteistä näille kaikille suuntauksille on, että niiden näkökulma on yksilöiden havainnoissa, ajattelussa, käsitteissä, ominaisuuksissa sekä käyttäytymisessä. Ne näkevät johtajuuden vaikutusvaltaisena suhteena, jossa ihmiset pyrkivät saavuttamaan yhteisiä ja organisaation tavoitteita vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. (Uhl-Bien 2006.)

2.1.1 Esimiehen ja alaisen välinen vaihtosuhdeteoria

Alaisen ja esimiehen välinen suhde voidaan nähdä vaihtosuhteena, jossa kumpikin osapuoli on antavana ja saavana osapuolena. Esimiehen ja alaisen välinen vaihtosuhdeteoria (leader-member exchange theory, LMX) korostaa esimiehen ja alaisen vuorovaikutuksen merkitystä johtajuuden muokkautumisessa. Tämän mallin keskeisenä ideana on se, että johtajuus muokkautuu koko ajan johtajan ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa. Johtajuus siis ei ole vain johtajan yksilöllistä käyttäytymistä vaan se saa muotonsa johtajan ja alaisen välisessä jatkuvassa kanssakäymisessä. (Graen & Cashman 1975.)

Teorian mukaan johtajuus syntyy esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa molempien osapuolten myötävaikutuksesta. Sekä esimies että alainen osallistuvat johtamissuhteen rakentamiseen tuomalla siihen erilaisia ideoita, arvoja ja vaatimuksia. Jokainen esimies-alaisuhde on tämän vuoksi jossain määrin yksilöllinen, koska kussakin tapauksessa johtajan ja johdettavan vuorovaikutus muodostaa ainutlaatuisen dynamiikan kahden henkilön välille. (Peltonen 2007, 126–127.) Suhteen muodostuminen voidaan nähdä kehitysprosessina, jossa molemmat osapuolet oppivat toisistaan ajan myötä (Bauer & Green 1996).

Johtajuus nähdään molemminpuolisena luottamuksena, kunnioituksena sekä sitoutumisena, jonka pohjalta syntyy osapuolten välinen valtasuhde. Teorian mukaan johtajien tulee rakentaa vahvat suhteet alaisiin. Osapuolten välinen yhteistyö on molemminpuolista oppimista ja mukautumista. Tehokas johtajuuden taso saavutetaan vasta, kun molemmat osapuolet saavuttavat kypsän kumppanuuden tason ja osaavat hyödyntää yhteistyön tuomat edut. (Graen & Uhl-Bien 1995, 219–247.)

LMX-teorioilla tarkoitetaan siis sellaisia johtamisen malleja, jotka perustuvat esimiehen ja alaisen kahdenväliseen vaihtosuhteeseen. Jokainen esimiehen ja alaisen välinen suhde poikkeaa toisistaan, sillä tämä kahdenvälinen suhde on ainutlaatuinen ja vastavuoroinen. Tutkimukset ovat osoittaneet, että esimies kohtelee alaisiaan eri tavoin sen mukaan, kuuluvatko nämä sisäpiiriin (in-group) vai ulkopiiriin (out-group). Sisäpiiriin kuuluvalla alaisella ja esimiehellä on laadukas vaihtosuhte. Vuorovaikutus on hyvää ja luottamuksellista. Sisäpiiriin kuuluva alainen saa esimieheltään vaativia tehtäviä, hän on

valmis tekemään lisätöitä ja ottaa itse vastuuta asioistaan. Esimies vaihtaa sisäpiiriin kuuluvan alaisen kanssa henkilökohtaista ja asemaansa kuuluvaa tietoa ja tukea, kuten esimerkiksi apua päätöksenteossa, ja antaa huomiota alaiselleen vastineena sille, että alainen suostuu tekemään epäselviä, jäsentymättömiä tehtäviä. Ulkopiiriin kuuluva alainen tekee ainoastaan niitä töitä, joita työsopimus edellyttää. Tällaiset työntekijät saavat esimieheltään vain pintapuolista luottamusta ja tukea. (Dienesch & Liden 1986, 618–631.)

LMX-teoria kuvaa työyhteisön vastavuoroisia suhteita vaihtosuhteen näkökulmasta. Esimiehen ja alaisen vuorovaikutuksessa syntyy ihmissuhteiden välistä luottamusta, joka johtaa työyhteisössä koettuun oikeudenmukaisuuteen. Esimiehen tapa rakentaa luottamusta määrittää alaisen panostuksen vaihtosuhteeseen. Alaisen ja esimiehen välisen laadukkaan vaihtosuhteen myötä alainen alkaa käyttää alaitaitojaan. Toisin sanoen alaisten oikeudenmukaisen kohtelun ja laadukkaan vaihtosuhteen toteutumisen seurauksena syntyvät alaitaidot. (Deluga 1994.)

2.1.2 Hollanderin suhdeteoria

Hollander oli yksi ensimmäisistä tutkijoista, joka keskittyi tarkastelemaan johtamista esimiehen ja alaisen välisenä kahdensuuntaisena suhteenä. Johtaminen on siis prosessi, johon kuuluvat sekä alaiset että esimies, ja näiden tahojen välillä on transaktioita ja toisiinsa vaikuttamista. Hollanderin suhdemalli keskittyy prosessiin, mutta katsoo tätä prosessia ensisijaisesti yksilön näkökulmasta. Tässä mallissa keskeistä ovat ominaisuushyvitykset (idiosyncrasy credit): kun ryhmälle annetaan tunnustusta ja näytetään, miten kompetenssia luodaan ryhmän sääntöjen mukaan, esimiehille annetaan mahdollisuus poiketa tästä. Tässä mallissa esimiehillä on liikkumavaraa antaa kunniaa ja hyvityksiä alaisille. Alaisten positiiviset havainnot esimiehen kompetenssista ja lojaaliudesta näkyvät alaisen luottamuksena esimieheen. Jos esimiehet ovat ansainneet hyvän maineen ja kunnioituksen alaitensa silmissä, heillä on hyvä mahdollisuus tuottavaan yhteistyöhön ja esimerkiksi uusien innovaatioiden luomiseen, mikä olisi mahdoton viedä läpi ilman alaisten luottamusta ja kunnioitusta esimiehen ammattitaitoa kohtaan. (Hollander 1995.)

Hollander (1995) toteaa, että johtajuus on jaettu kokemus, eli esimies toimii yhteistyössä alaistensa kanssa. Hän sanoo myös, että esimies-alainensuhteessa merkittävä rakennusosa on esimiehen havainnot itsestään suhteessa muihin ja se miten hän nämä havainnot ymmärtää ja käyttää hyödyksi johtamistyylissään. Tämä malli pureutuu siis syvästi esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen sekä näiden molempien yksilöiden havaintoihin ja ajatuksiin (Uhl-Bien 2006).

2.1.3 Sosiaaliset verkostot

Aiemmat suhdeperustaiset teorit ovat keskittyneet enemmän esimiehen ja alaisten väliseen suhteeseen ja siinä tapahtuviin vaihtoihin, mutta viime aikoina teorit ovat alkaneet laajentua myös muunlaisiin organisaatioissa oleviin suhteisiin (Uhl-Bien, Graen & Scandura 2000). Aiemmat teorit tarkastelevat suhteita laajemmassa, yhteisöjen kontekstissa, ja ne keskittyvät yksilöiden havaintoihin sosiaalisten suhteiden laadusta ja yhdyssiteistä. Sosiaalisesti rakentunut todellisuus otetaan tutkimuksen keskiöön sosiaalisen verkoston teoriassa. (Hosking ym. 1995.)

Sosiaalisessa verkostoteoriassa yritetään kuvailla sitä, miten verkostot joko vaikuttavat suotuisasti tai negatiivisesti verkostossa toimivien yksilöiden suoriutumiseen. Balkundin ja Kilduffin mukaan (2005) verkostoteoriassa on neljä keskeistä periaatetta. Organisaation toimijoiden väliset suhteet ovat tärkeitä kuin näiden toimijoiden sulautuvuus sosiaaliselle kentälle. Yhtä tärkeitä asioita ovat myös verkoston kontaktien sosiaalinen hyödyllisyys eli sosiaalinen pääoma sekä sosiaalisen elämän rakenteellinen mallintaminen. Tämä malli käyttää lähtökohtina esimiehen kognitioita ja laajentuu siitä käsittelemään laajempaa organisaation sosiaalista rakennetta ja organisaatioiden välistä aluetta.

Sosiaalinen verkostoteoria kuuluu yksilönäkökulman piiriin, koska sen perustana ovat esimiehen sisäiset kognitiot. Se ei keskity yksilöiden ominaisuuksiin, vaan suhteisiin, jotka yhdistävät yksilöt. Näkökulma on kuitenkin hyvin lähellä suhdenäkökulmaa. Verkostoteoria keskittyy dynaamiseen vuorovaikutukseen, missä suhdeverkostoja sovelletaan. Tällaisia esimerkkejä ovat ihmisten väliset suhteet sekä ihmisten ja muiden sosiaalisten rakennelmien väliset suhteet. Sosiaalisilla rakennelmilla voidaan tarkoittaa

luonnon ja ihmisen tekemiä asioita ja tapahtumia, esimerkiksi pörssiä ja reilua kauppaa. (Uhl-Bien 2006.)

Verkostoteoria on ollut tähän asti kiinnostunut kuvailusta ja selityksistä eli esimerkiksi siitä, kuka puhuu kenelle ja kuka on ystävä kenen kanssa sekä luokittelusta eli ystävien verkostosta ja neuvonantoverkostosta, ja teoria keskittyy pääosin kartoittamaan verkostoyhteyksiä eli luokittelemaan ihmisten välisten yhteyksien määrää ja luonnetta. Näkökulma suuntautuu Uhl-Bienin (2006) mukaan tulevaisuudessa enemmän siihen, kuinka prosessit ilmaantuvat ja kehittyvät. Tällöin voidaan tarkastella esimerkiksi siitä, miten ihmisten väliset suhteet kehittyvät, levittäytyvät ja kuinka niitä ylläpidetään sekä kuinka ne hajautuvat laajemmassa sosiaalisessa todellisuudessa.

2.2 Suhdenäkökulma johtajuuteen

Vähäisesti tunnettu johtajuuden suhdenäkökulma tarkastelee tietoa sosiaalisena konstruktiona ja sosiaalisesti luokiteltuna. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation ilmiöt näkyvät toisistaan riippuvaisissa suhteissa. Yksilönäkökulma tarkastelee suhdeprosessia yksilöiden havaintojen ja ajattelun avulla, kun ne kytkeytyvät ja vaikuttavat toisiinsa. Suhdenäkökulma puolestaan näkee ihmiset ja organisaatiot käynnissä olevana, moninkertaisena rakennelmana, joka muodostuu vuorovaikutusprosessin aikana. (Hosking 2000.)

Johtajuuden suhdeprosessi on konstruktiiivinen, jatkuvasti käynnissä oleva merkityksellistämispöessi, jota tehdään muun muassa kielen avulla vuoropuhelussa. Jotta yhteinen keskustelu olisi mahdollista, osallistujien on oltava sitoutuneita käynnissä olevaan prosessiin, ja heidän on oltava yhtä mieltä keskustelun aiheesta. Osallistujat puhuvat ikään kuin samaa kieltä ja ovat yhteisymmärryksessä toistensa kanssa, ja he luovat siten oman sosiaalisen rakennelmansa. (Dachler & Hosking 1995.) Organisaatiot muuttuvat ihmisten kielen ja tekojen yhteistyön tuloksena, mitä tapahtuu monilla organisaation tasoilla sekä laajemmassa, jatkuvasti muuttuvassa sosiaaliekonomisessa ympäristössä (Uhl-Bien 2006).

Suhdenäkökulmassa oletetaan, että sosiaalinen todellisuus on olemassa suhteiden kontekstissa, ja se keskittyy suhteiden verkostoon ja yhteyksiin. Kaikki ihmisten välisiin

suhteisiin kuuluvat asiat, kuten ajatukset ja olettamukset, tulisi ymmärtää käynnissä olevan keskustelun ja ihmisten välisten suhteiden avulla. Merkityksellistämisen prosessi muotoutuu jatkuvasti ihmisten välisissä puheissa ja tarinoissa. Merkitykset ovat avoimia, eikä niillä ole perimmäistä totuutta tai alkuperää. Tieto on siten sosiaalisesti jaettava ja totuus sosiaalisesti todistettava. Merkityksiä ei voida kuitenkaan ottaa täysin sosiaalisen kontekstin ulkopuolelta, vaikkakin relationaalinen näkökulma mahdollistaa merkityksien etsimisen laajempaa. Sosiaaliskulttuuriset rajat ohjaavat sitä, mikä on oikein ja väärin, mikä on totta tai toivottavaa. Rajat on luotu ihmisten välisessä vuoropuhelussa. (Dachler & Hosking 1995.)

Vaikutusvalta ei ole keskittynyt vain tietyille ihmisille, vaan se on jakautunut kaikille sosiaalisella kentällä. Nimitetty esimies on vain yksi ääni monien muiden joukossa laajemmassa, koordinoitussa prosessissa. Johtajuuden suhdenäkökulma vaihtaa siis painopistettä yksilöstä kollektiiviseen dynamiikkaan eli vuorovaikutussuhteiden ja kontekstien yhdistelmään. Siinä moninkertaiset minuudet ja muiden todellisuudet nähdään kehittyvinä tai rakennettuina suhteiden avulla. (Uhl-Bien 2006.) Suhdenäkökulma tarkastelee organisaatiota muuttuvien persoonien yksityiskohtaisena ja taidokkaana suhdeverkostona (Dachler & Hosking 1995).

Johtajuuden suhdenäkökulmassa johtajuus nähdään perustavanlaatuisena organisaation suunnittelun ja muutoksen sosiaalisuhteellisena prosessina (Dachler 1992). Näkökulmassa tarkastellaan johtajuutta prosessina, jossa sosiaalista järjestystä rakennetaan ja muutetaan. Tällöin yksilö ja toiset eivät ole erillisiä, mutta niitä tulee tarkastella tutkimuksen kannalta silti erillisinä. Siinä keskitytään esimerkiksi kommunikaatioprosessien tarkasteluun, kuten dialogiin kahden tai useamman ihmisen välillä. Seuraavat näkökulmat, jotka esittelen, näkevät johtajuuden sosiaalisena todellisuutena, kasvavana, toistuvana ja sekavana prosessina, joka on muotoutunut vuorovaikutuksessa muiden kanssa. (Uhl-Bien 2006; Dachler & Hosking 1995.)

2.2.1 Suhteiden rakentuminen vuorovaikutuksessa

Erityisesti Hoskingin ja Dachlerin tutkimustyön tuloksena suhdenäkökulman huomio kiinnittyy johtamiseen prosessina eikä niinkään esimiehiin yksilöinä. Johtamisen ymmärtämiseen ei riitä sen käsittäminen, mitä esimiehet tekevät. Johtaminen tulisi

ymmärtää prosessina, joka koostuu organisoinnin vaikutusvaltaisista teoista, jotka myötävaikuttavat vuorovaikutuksen ja suhteiden muodostumiseen. Näissä prosesseissa keskinäisriippuvuudet ovat organisoitu tavoilla, jotka mitä suuremmassa tai pienemmässä määrin tukevat arvoja ja sosiaalisen järjestyksen etuja. (Dachler & Hosking 1995; Hosking ym. 1995.)

Dachler (1992) on myös todennut, että organisaation ja ihmisten johtamisen sekä organisoinnin tutkimus tulisi suunnata sosiaalisiin prosesseihin eikä tiettyihin sisällöllisiin asioihin, kuten esimiesten käyttäytymiseen tai työntekijän motivaatioon. Tämän kaltaiset asiat eivät ole tosiasioita objektiivisesta organisaation todellisuudesta vaan nousevia heijastuksia jatkuvasti muuttuvasta, sosiaalisesti rakentuneesta todellisuudesta. Dachler näkee johtajuuden organisoinnin prosessina, joka rikkoo perinteisen eron ihmisten johtamisen ja organisaation johtamisen välillä. Sen sijaan, että etsitään luonteenpiirteitä ja erilaisia johtamistyyliä, tulisi keskittyä seuraaviin suhdeontologian mukaisiin kysymyksiin. Kysytään esimerkiksi, kuinka organisaation ja ihmisten johtamisen prosessi saa alkunsa ja muotoutuu, kuinka organisaatiot on suunniteltu ja miten niitä johdetaan ja hallitaan kollektiivisesti tuotetun tiedon avulla organisaation todellisuuksista. Kiinnostavaa on myös se, kuinka päätökset ja toimenpiteet on sulautettu kollektiiviseen merkityksellistämisprosessiin, josta sosiaalisen keskinäisriippuvuuden rakenne nousee ja puolestaan muotoilee uudestaan kollektiivisesti tuotetun organisaation todellisuuden. (Uhl-Bien 2006.)

Suhdekonstruktionismi tarkastelee sosiaalisen eli yhteisöllisen todellisuuden ja merkitysten rakentumista. Sen ydinteesi on, että todellisuus rakentuu ihmisten välisissä sosiaalisissa prosesseissa merkitysten avulla. Kun todellisuus nähdään keskeisesti sosiaalisten merkitysten kautta jäsentyvänä, se määrittää myös todellisuutta koskevan tiedon luonnetta. Perusero suhde- ja yksilönäkökulmien välillä on se, että suhdenäkökulma tunnistaa suhteet johtajuustutkimuksen perusyksiköksi yksilöiden sijaan. (Dachler 1992.)

Suhdetutkijat eivät ole pelkästään kiinnostuneita sisäisistä ihmisten välisistä prosesseista jo tunnettujen tekijöiden näkökulmista, kuten kirjoitetun ja puhutun kielen kautta, vaan he ovat myös kiinnostuneita nonverbaalisista toimenpiteistä, asioista ja tapahtumista (Uhl-Bien 2006). Suhteet ovat luonnostaan kommunikatiivisia ja

moniselitteisiä, sillä ne on tuotettu toisistaan riippuvaisissa suhdeverkostoissa (Dachler 1992). Tämän ajatuksen mukaisesti johtajuuden suhdetutkijat ovat siis kiinnostuneita vuorovaikutuksen, keskustelun, tarinoinnin, dialogin ja monipuhelun prosessista (Dachler & Hosking 1995).

2.2.2 Sayles'n sivusuuntainen suhdeteoria

Sayles kuvailee organisaatioita systeemeiksi, joihin esimiesten toimenpiteet ovat sulautuneet organisaation, ympäristön ja ihmisten välisessä kontekstissa. Sayles'n sivusuuntaisen suhdeteorian mukaan esimiehellä ei ole tarkasti rajattua työtehtävää, vaan hänet on sijoitettu keskelle suhteiden verkkoa. Esimies toimii suurimmaksi osaksi sivusuuntaisessa suhdeverkostossa yhteistyössä muiden verkoston jäsenten kanssa, ja siksi Sayles painottaa tämänsuuntaisten suhteiden tutkimisen tärkeyttä. (Stewart 1999, 17–20.)

Sayles'n toinen tärkeä teema on sivusuuntaisten suhteiden lisäksi johtamiskäyttäytymisen käsitejärjestelmä, jonka tarkoituksena on korostaa, ettei johtamistehtävillä ole tarkasti määrättyjä rajoja. Moderni johtaja toimii suhteiden verkostossa, jossa ihmiset ovat molemminpuolisesti riippuvaisia toisistaan. Organisaation johtaminen on toistuva ja monimutkainen ihmisten välinen prosessi, jossa suunnittelu ja päätöksenteko eivät ole erillisiä johtamistoimenpiteitä vaan paremminkin sosiaalinen prosessi, jossa on kyse ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Organisaatiota ei pidetä yllä sen käytäntöjen, sääntöjen ja menetelmien avulla, vaan ihmisten välisten suhdeverkon avulla, joka on rakentunut jatkuvassa vuorovaikutuksessa. (Stewart 1999, 17–20.) Johtaminen on enemmän sosiaalista kuin kognitiivista käyttäytymistä (Ashforth 1999).

Sayles (1999) korostaa sitä, että varsinkin keskijohdon rooleja tulisi laajentaa. Suurissa yrityksissä ihmisten ja asioiden välillä on lukuisia riippuvaisuuksia ja siksi muutoksia tapahtuu koko ajan. Keskijohto joutuu tasapainoilemaan muutoksien ja epävarmuuden kanssa sekä yhdistämään ylimmän johdon ja työntekijät. Keskijohto pyrkii löytämään tasapainon luottamuksen ja taktikoinnin, yhteistyön ja kilpailun sekä muutoksen ja vakauden välille. (Ashforth 1999).

Keskeisin esimiesten päämäärä on luoda ja ylläpitää ennustettavaa ja vastavuoroista suhteiden rakennelmaa. Saylesin mukaan suhteiden ongelmatilanteet ratkotaan paremmin neuvottelemalla kuin käyttämällä vaikutusvaltaa. Hän näkee organisaation koostuvan eri osista, jotka kilpailevat keskenään relatiivisesta asemasta, kasvusta ja tietyistä etuoikeuksista. Hän näkee myös johtajilla olevan paljon liikkumavaraa käyttää yksilöllisiä taitojaan ja tarmokkuuttaan jatkuvasti vakauttaakseen työprosesseja ja esitelläkseen muutosta. (Stewart 1999, 17–20.)

Ashforthin (1999) mukaan vain ne esimiehet menestyvät, jotka pystyvät elämään epävarmuuden, monitulkintaisuuden ja taisteluiden keskellä, joita ei voi koskaan voittaa, mutta joita vastaan voi opetella taistelemaan hyvin. Tämä jää jäljelle ainoaksi hyväksi neuvoksi, sillä organisaatioissa vallitsee lukuisia ihmisten välisiä verkostoja ja tulevaisuus on arvaamatonta. Toisin sanoen organisaatioissa ei tule keskittyä tasapainottamaan muutosta vaan ennemminkin muuttamaan tasapainoa.

2.2.3 Drathin ja Murrellin dialoginen suhde

Drathin (2001) mukaan ihmisten väliset suhteet ovat keskeisiä asioita, kun yritetään ymmärtää johtajuutta. Johtajuus ei ole yksilöllinen valta-asema eikä ihmisten välistä vaikutusvaltaa, kuten kuvattiin LMX-teoriassa ja Hollanderin suhdeteoriassa. Esimieheksi ei tulla persoonan perusteella eikä esimies käytä erityistä vaikutusvaltaa alaisiinsa. Johtajuus on pikemminkin relationaalista dialogia, jossa organisaation jäsenet sitoutuvat ja ovat vuorovaikutuksessa muodostaakseen yhdessä tietorakennelman. Yhdessä luodulla alueella saman työn jakavat voivat ratkaista paremmin työhönsä liittyviä ongelmia. Relationaalinen dialogi edistää järjestelmän kapasiteettia ratkaista johtajuuteen liittyviä monimutkaisia haasteita.

Drathin (2001) mukaan johtajuus on sosiaalisen systeemin omaisuutta: yksilöt eivät omista johtajuutta, vaan johtajuus tapahtuu silloin, kun ihmiset tekevät yhteistyötä. Jos prosessissa on yksittäinen esimies, silloin tämän henkilön toimenpiteet ovat osallistumista johtajusprosessiin. Johtajuus on sellaisten ihmisten kehittämää, jotka jakavat yhteisiä ideoita ja ajatuksia. Johtajuus voi tapahtua tai olla tapahtumatta muutaman periaatteen läsnä- tai poissaolon mukaan, mikä järjestää ihmisten tietoa johtajuudesta. Johtajuutta ei välttämättä aina tunnisteta johtajuudeksi, elleivät ihmiset

itse tunnista sitä päteväksi. Ihmisten väliset suhteet ovat avainasemassa luotaessa johtajuutta.

Murrellin (1997) relationaalisen teorian mukaan johtajuus nähdään jaettuna vastuuna. Johtaminen on tämän teorian mukaan sosiaalinen toimenpide, kollektiivinen väline, joka auttaa ryhmää, organisaatiota tai yhteisöä liikkumaan haluamaansa suuntaan. Relationaalisen johtamisen mallin tarkoituksena on sisällyttää prosessiin useita toimijoita esimiehen lisäksi ja erilaisia suhteita kuin vain esimiesten ja alaisten välisiä suhteita. (Uhl-Bien 2006.)

Drathin (2001) tavoin Murrellin relationaalisen teorian mukaan voidaan päästä hyvin lähelle uutta tapaa nähdä johtajuutta katsomalla hieman tarkemmin organisaatioiden relationaalista dynamiikkaa. Opiskelemalla relationaalisesti ilmentyvää johtajuutta tutkijoilla on mahdollisuus tarkastella sosiaalisia voimia, jotka vaikuttavat ryhmään ja organisaationaaliseen käyttäytymiseen.

2.2.4 Jaettu johtajuus

Sayles'n sivusuuntaisessa suhdeteoriassa on kyse siitä, että esimies toimii sivusuuntaisessa suhdeverkostossa sen muiden jäsenten kanssa eikä hänellä ole tarkasti rajattua työtehtävää (Stewart 1999, 17–20). Jaetussa johtajuudessa esimiesroolit eivät ole myöskään ennalta määrättyjä, vaan ne vaihtuvat tilanteen mukaan. Jaetun johtajuuden teoriaan kuuluu ajatus tilanteen ja henkilöiden taitojen ja osaamisen mukaan vaihtuvasta johtajuudesta (Jackson & Parry 2008). Jaettu johtajuus tarkoittaa perinteisen ylhäältä alaspäin johtamisen vähenemistä ja madaltuvaa organisaatiota, jossa valtaa ja vastuuta jaetaan alaspäin.

Jaetun johtajuuden mallissa alaisilla ja esimiehillä on yhteinen vastuu suorituksen johtamisprosessin onnistumisesta. Jaetun johtajuuden kautta johtamista voidaan lähestyä prosessina, jossa vastuut jaetaan yhdessä. Tällöin esimerkiksi johtamiskoulutusta voidaan antaa organisaatiossa sekä alaisille että esimiehille yhtä aikaa. (Sydänmaanlakka 2004, 89, 97.) Johtajuutta tehdään siten yhdessä ja johtamistehtäviä jaetaan useampien henkilöiden kesken (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005).

2.3 Merkitysten antaminen johtajuussuhteissa

Johtajuuden käsite rakentaa organisaatioiden teoriaa ja käytäntöjä, ja sen kautta voidaan muokata ja ymmärtää organisoidun toiminnan luonnetta ja sen mahdollisuuksia. Johtajuuden käsitteet ja käytännöt sekä erilaiset valvonnan ja ohjaukset muodot ovat niin vahvasti kytkeytyneet organisaatioihin, että johtajuuden puuttuminen on nähty organisaation puuttumisena. Smircich ja Morgan (1982) haluavat keskittyä artikkelissaan ”Leadership: The Management of Meaning” ymmärtämään johtajuuden ilmiötä, ei ainoastaan kehittämään johtajuuden käytäntöjä vaan ymmärtämään organisaation ilmiötä.

Esimiehet soveltavat johtamistyössään tiettyä sosiaalisen todellisuuden muotoa kauaskantoisin, mutta usein heikosti ymmärretyin ja arvostetuin seurauksin. Käsitteet ja ideat, jotka dominoivat johtajuusteorioita ja ideologioita, muokkaavat johtajuuskäytäntöjä ja organisaation todellisuutta. Smircich ja Morgan (1982) analysoivat johtajuutta yksilöllisenä sosiaalisena käytäntönä; he tutkivat johtajuutta organisationaalisisessa kontekstissa ja analysoivat sen seurauksia, mikä mahdollistaa modernin yrityselämän perusluonteen ymmärtämisen.

2.3.1 Merkitysten luominen, ylläpitäminen ja muuttaminen

Johtajuus on pääasiallisesti vuorovaikutuksen kautta määriteltävä sosiaalinen prosessi. Se vaatii prosessin, jossa todellisuutta määritellään helposti ymmärrettävällä tavalla. Johtajuus vaatii riippuvuussuhteita, joissa ihmiset luovuttavat valtaansa tulkitakseen ja määritelläkseen todellisuutta muille. Johtajuus voidaan siis ymmärtää prosessina, jossa yksi tai useampi henkilö onnistuu yrityksessä määrittelemään muiden todellisuuden. Tämä prosessi on ilmeisin ei-organisoiduissa ryhmätilanteissa, joissa johtajuus ilmenee luonnollisena ja spontaanisena tapana. Useiden vuorovaikutustilanteiden jälkeen ei-organisoidut, ilman johtajaa toimivat ryhmät alkavat yleensä jakaa kokemuksia ja muodostaa niistä yhteisiä tulkintoja, jotka mahdollistavat kehittymisen kohti sosiaalista organisaatiota. (Smircich & Morgan 1982.)

Johtajuusroolit voidaan täyttää kahden eri tavan mukaisesti. Tietyt ihmiset voivat omaksua johtajuusrooliin yksilöllisten taipumuksiensa perusteella tai heidät veloitetaan

rooliin muiden odotusten vuoksi. Nämä ihmiset kasvavat johtajiksi, koska he muokkaavat kokemuksia merkityksiksi. Tällöin yksilöiden toimenpiteet voivat muuttaa tilanteita ja näin ollen vaikuttaa jaettujen merkitysten järjestelmään, joka tarjoaa perustan organisaation toiminnalle. Merkityksiä luotaessa perusolettamus on, että johtajuussuhde on epähierarkkinen. Prosessit, käytännöt ja vuorovaikutus ovat luonteeltaan epähierarkkisia, eli esimiehen on oltava samalla tasolla muiden kanssa. Tällöin on hyvät edellytykset neuvotella sosiaalisesta todellisuudesta. (Smircich & Morgan 1982.)

Merkitysten antaminen on dynaaminen prosessi, jonka ytimenä on ihmisen oma kokemusmaailma. Kun asioille annetaan merkityksiä, pyritään kokemusten ymmärtämiseen. Kun ihmiselle syntyy uusia merkityssuhteita, hänen oma maailmankuvansa avartuu. Ihmisen elämä on jatkuvaa merkityksenantoa, ja siksi tätä prosessia ei useimmiten edes huomata. Kun ihmiset antavat jollekin asialle tai tapahtumalle merkityksen, siitä tulee kokemus. (Ojanen 2000, 132–134.)

Merkityssuhde on aina suhteessa johonkin kohteeseen. Yksittäisiä merkityksiä laajemmat merkitysskeemat muuttuvat vuorovaikutuksessa toisten, erilaisissa toimintaympäristöissä toimivien ihmisten kanssa. Yksilöllinen merkitysperspektiivi tulee usein todelliseksi ja esille vasta kohdatessaan toisen ihmisen merkityksen. Ihmisten välinen vuorovaikutus on myös merkitysten antamista. Oppiminen muuttaa merkityksiä, sillä se johtaa aikaisempien käsitysten muuntumiseen sekä aikaisempaa parempaan itsetietoisuuteen. Oppimistapahtumaan liittyy aina oppijan todellisuuden tulkintaa. Tulkinnalla eli merkitysten antamisella tarkoitetaan teon tai toiminnan selittämistä. Syvimmillään tulkinta ylittää ilmiön ymmärtämisen tasolle ja lisää yksilön tietoisuutta mahdollisuuksistaan. (Ojanen 2000, 132–134.)

Muodollisissa organisaatioissa on tavallista, että kokemuksia määritellään itsestäänselvyyksinä ja ne ovat pohjana jokapäiväiselle organisaation määrittelylle ja todellisuudelle. Tällöin jaetut kokemukset ovat organisaation perustana ja ne määrittelevät roolit ja valtasuhteet, jotka puolestaan vakiinnuttavat johtajuuden kaavan. Esimerkiksi roolit vaikuttavat vuorovaikutussuhteisiin ja määritelmiin, jotka muokkaavat organisaation todellisuutta. Valtasuhteet vakiinnuttavat vuorovaikutuksen hierarkkista kaavaa, jossa tiettyjen ihmisten eli johtajien oletetaan määrittelevän toisten

kokemuksia ja jossa toiset eli johdettavat odottavat kokemuksiansa määrittelyä. Menestyneet johtajat antavat yrityksille strategisia neuvoja tarjoamalla näille mielikuvan tai toimintamallin, jolla on yhteinen merkitys kaikille mukana oleville. Johtaja on siis miettinyt valmiiksi, kuinka hän tarjoaa idean muille, esimerkiksi mitä käsitteitä hän käyttää. Ajatuksiin, mielikuviin ja toimintamalleihin on istutettu organisaation arvot ja tarkoitus. (Smircich & Morgan 1982.)

2.3.2 Merkitysprosessin johtaminen

Merkityksien luominen, ylläpitäminen ja muuttaminen tarjoavat tehokkaan välineen ymmärtää johtajuuden perusluonnetta sosiaalisena prosessina. Ymmärtämällä, kuinka johtajuustoimenpiteet yrittävät muokata ja tulkita tilanteita ohjatakseen organisaation jäsenet yhteiseen tulkintaan todellisuudesta, voidaan käsittää, kuinka johtajuus luo tärkeän perustan organisoidulle toiminnalle. (Smircich & Morgan 1982.)

Johtajuus, kuten mikä muu sosiaalinen ilmiö, on rakennettu sosiaalisen vuorovaikutuksen pohjalta, ja se tulee esiin johtajien ja alaisten tekojen sekä konstruktioiden tuloksena. Johtajuus vaatii neuvotteluprosessia, jonka avulla tietyt henkilöt epäsuorasti tai suorasti luovuttavat valtaansa muille määritellä omien kokemustensa piirteitä. Jos ryhmien kesken vallitsee useita kilpailevia mielipiteitä eikä johtajuudella ole siten selkeää kaavaa, johtaminen tulee todennäköisesti epäonnistumaan. Ihmiset kokevat tällöin, ettei heitä johdeta ja ohjata kunnolla, koska he eivät jaa yhteistä näkemystä siitä, kuinka kokemuksia merkityksellistetään. Johtajat saavat vaikutusvaltansa siitä, että he ovat kykeneviä määrittelemään muiden todellisuutta. He eivät kuitenkaan pysty kontrolloimaan sitä täydellisesti, ja siksi on mahdollista, että organisaatioon voi tulla epäjärjestyä. (Smircich & Morgan 1982.)

Merkitysprosessin eri vaiheissa eli merkitysten luomisessa, ylläpitämisessä ja muuttamisessa tarvitaan esimiehen toimenpiteitä. Johtajuustoimet luovat huomion keskuksen yhdessä havaintojen ja kokemusten virran kanssa. Toimet ovat tärkeitä elementtejä kokemusten tulkintaan ja merkitykselliseen toimintaan. Tätä kutsutaan kokemusten kehystämiseksi. Seuraavassa vaiheessa toimenpiteet tulkitaan laajemmassa kontekstissa. Johtaja kytkee toiminnan ja muut jäsenet muodostavat oman tulkintansa siitä. Viimeisessä vaiheessa eli merkityksen ja toiminnan vaiheessa toiminta

on perustana selittävälle prosessille, joka yhdistää kokemuksen tulkinnan ja merkityksen. (Smircich & Morgan 1982.)

Johtajan toimenpiteet voivat luoda monia tulkintoja, jotka luovat perustan merkitykselliselle toiminnalle. Hän voi määritellä tilanteen uudelleen, jolloin esimerkiksi määräajat saavat korkeamman painoarvon. Johtaja voi omalla toiminnallaan saada aikaan uusia merkityksiä asioille ja sitä kautta muuttaa organisaation päivittäisiä rutiineja ja lopulta koko organisaation toimintaa ja suuntaa. Johtajan suurimpana haasteena on hallita merkityksiä siten, että ihmiset orientoivat itsensä toivottujen lopputuloksien saavuttamiseen. Tässä pyrkimyksessä kielen käyttö, rituaalit, draama, tarinat, myytit ja kaikenlaiset symboliset rakennelmat voivat olla merkittävässä roolissa. Sanojen ja mielikuvien sekä symbolisten tekojen ja eleiden kautta johtajat voivat strukturoida huomiota ja tuoda esiin merkityksen mallit, jotka antavat heille huomattavan kontrollin johdettavasta tilanteesta. Johtajuus lepää yhtä paljon toiminnan symbolisten käytäntöjen kuin instrumentaalisten johtamiskäytäntöjen, esimerkiksi ohjauksen ja hallinnan varassa, jotka määrittelevät johtajan muodollisen organisaatiroolin pääsisällön. (Smircich & Morgan 1982.)

Johtajuus voidaan nähdä merkitysten johtamisena, kun tarkastellaan organisaatioita hallinnoitujen merkityksien verkostoina. Nämä merkitykset syntyvät vuorovaikutteisten prosessien kautta, joissa ihmiset ovat tulkinneet tilanteita. Johtajuus on vaikutusvaltaan perustuva todellisuuden rakentamisprosessi. Merkitysten antamisen jälkeen muodostuu organisaation sosiaalinen todellisuus. (Smircich & Morgan 1982.)

Mielenkiintoista on, miten merkityksen antamisprosessi muuttuu, kun siirrytään muodollisesta organisaatiosta modernimpaan. Modernilla organisaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa ei ole selkeää johtajaa, vaan jokaisella on velvollisuus määritellä, mitä ympärillä tapahtuu ja hallita omaa maailmaansa. Hierarkkisissa organisaatioissa vain johtajilla on velvollisuus tulkita ja sisäistää tilanteet ennen kuin siirtävät tämän prosessin tulokset muille. Moderneissa organisaatioissa kaikilla on vastuu ja velvollisuus tulkita tilanteita. Tällöin ihmisiä on opetettava tulkitsemaan ja sisäistämään kokemuksia ja rakentamaan niistä yhteistä todellisuutta merkityksien avulla. Ihmisten olisi opittava näkemään organisointi ilmiönä, joka perustuu merkitysten johtamiseen.

Merkitysten johtaminen on tärkeää, sillä sen avulla organisoitua toimintaa voidaan luoda ja ylläpitää. (Smircich & Morgan 1982.)

2.4 Teoreettinen viitekehys

Drathin (2001) mukaan ihmisten väliset suhteet ovat avainasemassa, kun yritetään ymmärtää johtajuutta. Johtajuutta ei voi siten ymmärtää käsittelemällä esimiesten auktoriteettia, paremmuutta tai valta-asemaa, vaan nykyisen käsityksen mukaan johtajuus syntyy sosiaalisen konstruktion kautta. Johtajuus on prosessi, jossa sosiaalisen vuorovaikutuksen kuten keskustelujen ja tarinoiden kautta luodaan uusia merkityksiä asioille ja sitä kautta omaa sosiaalista todellisuutta (Dachler & Hosking 1995).

Vaikka johtajuutta on tarkasteltu jo kauan alaisen ja esimiehen välisenä suhteena, on suhdejohtajuus silti melko uusi käsite. Johtajuutta on tutkittu pääosin tehokkuuden näkökulmasta. Suhteita käsitellään monessa johtajuusteoriassa kuten esimerkiksi tässäkin tutkimuksessa mainitussa jaetun johtajuuden teoriassa. Suhteita koskevissa tutkimuksissa on kuitenkin jätetty melkein kokonaan huomioimatta johtajuuden suhdedynamiikka organisoinnin prosessina. Tutkimuksissa on jäänyt siten selvittämättä, mitä ovat ne suhdedynamiikat, joiden kautta johtajuus on muodostunut organisaatioihin. (Uhl-Bien 2006.)

Perinteiset käsitykset johtajuudesta ovat saaneet paljon kritiikkiä monista syistä. Carroll & Levy & Richmond (2008) väittävät, että keskittymällä johtajien luonteenpiirteisiin, mahdollisuuksiin, tekniikkoihin sekä tietoon organisaatioista ja ihmisten käyttäytymisestä, emme edelleenkään ymmärrä johtamisen todellista luonnetta suhteina.

Jo yli 20 vuotta sitten Hosking ja Morley (1998) väittivät, että johtajuutta tutkittaessa tulisi kiinnittää huomio organisoinnin sosiaalisiin konstruktioihin sen sijaan, että tutkittaisiin sitä vain havaittujen fyysisten organisaatorakenteiden avulla. Kun organisoinnin sosiaalisin rakenteisiin kiinnitetään huomiota, silloin pohditaan sitä, kuinka johtajat konstruoivat organisaationaalista todellisuutta ja identiteettejä sosiaalipsykologisissa prosesseissa, jotka näkyvät ihmisten välisissä suhteissa.

Johtajuuden suhdeteorian avulla voidaan tutkia suhdedynamiikkoja, jotka ovat osallisia johtajuuden luomiseen ja toimimiseen. Relationaaliset prosessit ovat siis johtajuutta, kun sosiaalinen vaikutusvalta myötävaikuttaa esimerkiksi sosiaalisen järjestyksen, uusien lähestymistapojen ja tavoitteiden muodostumiseen. Organisaatio kytkee ihmiset säännölliseen vuorovaikutukseen toistensa kanssa ja nämä toistuvat sosiaaliset kohtaamiset ovat sosiaalisen järjestyksen perusta. Relationaaliset vuorovaikutustilanteet myötävaikuttavat sosiaalisen järjestyksen muodostumiseen ja kehittymiseen. Johtajuutta luodaan siis sosiaalisissa dynamiikoissa, jotka vaikuttavat organisaation prosesseihin. (Uhl-Bien 2006.)

Uudenlaisen johtajuusmallin avulla voidaan tarkastella erilaisia organisaation suhdeverkostoja, jotka eivät koske pelkästään esimiehen ja alaisen välisiä suhteita tai näiden suhteiden laatua vaan tarkastellaan kaikkia mahdollisia organisaatioympäristössä vallitsevia suhteita. Mallilla voidaan tunnistaa erilaisia suhteiden muotoja, voidaan tarkastella suhteiden dynaamisuutta sekä antaa mahdollisuuden pohtia johtajuutta organisoinnin prosessina. Malli antaa mahdollisuuden tarkastella prosesseja, joissa ei ole pelkästään kyse suhteiden laadusta tai tyypeistä vaan sosiaalisista dynamiikoista, joiden kautta johtajuussuhteet muodostuvat ja kehittyvät työpaikoilla. Tätä kautta malli siirtää johtamisen painopistettä uuteen näkökantaan, jossa on kyse siitä, kuinka johtajuus rakentuu organisaation jäsenten kesken vuorovaikutustilanteissa ja neuvoteltaessa sosiaalisesta järjestyksestä. (Uhl-Bien 2006.) Suhteiden tutkiminen antaa mahdollisuuden ratkaista oikeita ongelmia niin teoriassa kuin käytännössä, mikä tulee vaikuttamaan merkittävästi organisaatioihin (Bradbury & Lichtenstein 2000).

Kun johtajuutta tarkastellaan johtajuuden suhdenäkökulman kautta, johtajuus on yhteinen sosiaalinen prosessi, jossa esimiehellä on yksi ääni monien muiden joukossa. Esimiehet jakavat vastuuta muiden kanssa rakentaakseen tietyn ymmärryksen suhteista ja niiden voimaansaattamisesta. Johtajuus ei ole rajoittunut tarkkoihin hierarkkisiin asemiin tai rooleihin, vaan relationaalista johtajuutta esiintyy läpi organisaation. Esimiehet ja heidän kanssaan vuorovaikutuksessa olevat henkilöt ovat yhteisesti vastuussa kaikista niistä suhteista, jotka he luovat yhdessä. Jotta ihmiset voivat ymmärtää toisiaan, heidän täytyy keskustella ja neuvotella mahdollisista erilaisista ymmärryksistä koskien itseään, muita ja suhteita. (Dachler & Hosking 1995.)

Johtajuuden suhdeteoriaa voidaan ymmärtää parhaiten tutkimalla relationaalisia dynamiikkoja eli toisin sanoen organisaation sosiaalisia prosesseja, jotka käsittävät johtajuuden ja organisoinnin. Teoria näkee johtajuuden prosessina, jossa sosiaalinen järjestelmä muuttuu roolien ja suhteiden organisoinnin kautta. Tutkimuksissa pyritään selvittämään, kuinka johtajuuteen liittyviä suhteita tuotetaan sosiaalisessa kanssakäymisessä. Yksilö- tai suhdenäkökulman tai näiden yhdistelmän käyttäminen mahdollistaa kattavan suhteiden siteiden syntymisen tutkimuksen. (Uhl-Bien 2006.)

Organisaation suhteita koskevien teorioiden avulla voidaan tarkastella suhdeverkostoja, merkitysten syntymistä ja sosiaalisen todellisuuden rakentumista (Dachler & Hosking, 1995). Suhdeteoriat painottavat kaikenlaisten organisaatioissa olevien suhteiden tärkeyttä ja tutkivat niiden syntymistä ja kehittymistä. Bradburyn & Lichtensteinin (2000) mukaan suhteiden uudenlainen tutkiminen ja tarkempi analysointi antaa vastauksia organisaatioiden haasteisiin.

Organisaation jäseniltä vaaditaan suhdeperustaisen mallin haltuunottamiseksi ymmärrystä sen merkityksestä. Organisaation suhteita on osattava katsoa laajemmin ja pohdittava, miten ne saavat alkunsa ja kehittyvät sekä mitä hyötyä tästä on kaikille työyhteisön jäsenille. Johtaminen vaatii sosiaalisten suhteiden hallintaa. Esimiehen on tunnistettava organisaation verkostot ympäristöineen ja hahmotettava kuinka sosiaalisia siteitä muodostetaan ja ylläpidetään sekä kuinka aktiivisesti aloitteita tehdään. Näiden tehtävien hallinta on erittäin tärkeää esimiehelle ja edellytys suhdemotivoituneen johtamistyylin haltuunottamiseksi. (Balkundi & Kilduff 2006.)

Suhdemotivoituneella esimiehellä on delegoiva rooli. Esimies osallistuu tällöin työskentelyyn ja suosii demokraattisempaa tapaa. Suhdejohtavan esimiehen osallistumistaso käytännön työtehtävään on taidoiltaan ja asenteiltaan tiimin mukainen, toisin sanoen suhdejohtaja ei todennäköisimmin erotu taidoiltaan tai tiedoiltaan tai edes kokemukseltaan muista työntekijöistä, mutta eroavaisuuksina ovat luonteenpiirteet ja päätäntävalta. Tällainen tilanne voi johtaa helposti siihen, ettei esimiestä kohdella työyhteisössä johtajana vaan osana työntekijöiden tiimiä. Ainoastaan työn edellytykset ja työn odotukset erottavat esimiehen tiimistään. (Mäkilouko 2003, 73–75.)

Mäkiloukon tutkimusten mukaan suhdejohtaminen saadaan yrityksessä toimimaan tehokkaimmin, kun tehtäväjohtaminen on jo selkeää ja johdon kontrollitaso on korkea. Kun esimies tuntee työn ja osaa ohjata työntekijöitään itse tehtävässä ja antaa auktoriteettisen kuvan itsestään, on suhdejohtamisella paremmat edellytykset onnistua. Korkean tason auktoriteetti on jo valmiiksi yrityksessä määritelty, jolloin suhdejohtaminen tuo lisäarvoa työntekijöille. Työntekijä ei niinkään ota työn tuloksesta vastuuta vaan sen tekemisestä, joka taas vaatii työntekijälle esimiehen läsnäolon suhdejohtajan osassa. (Mäkilouko 2003, 73–75.)

Relationaalisen teorian mukaan organisaation jäsenet luovat aktiivisesti omaa organisatonaalista maailmaansa ja todellisuuttansa suhteissa toisiin (Fairhurst 2007). Johtajuuden sosiaalisessa rakentamisessa johtajat koordinoivat toimintaa ja sosiaalisesti rakentuneita identiteettejä, kulttuuria, strategiaa ynnä muuta sellaista puheen kautta (Hosking 2007).

Relationaalinen johtajuus näkee johtajuuden epähierarkkisenä, läpi organisaation levittäytyneenä yhteistyön, empatian, luottamuksen ja valtuuttamisen relationaalisenä käytäntönä. Siinä yhteistyössä olevat toimijat ovat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja vaikuttavat toisiinsa rakentaakseen todellisuutta. (Fletcher 2001.) Relationaalisen johtajuuden avulla johtajia autetaan tunnistamaan heidän suhteidensa tärkeys ja keskustelun ominaispiirteet sekä jokapäiväiset tapahtumat, jotka voivat paljastaa uusia mahdollisuuksia moraalisesti vastuulliselle johtamiselle. (Cunliffe & Eriksen 2011.)

Relationaalisessa johtajuudessa kiinnitetään huomiota siihen, kuinka ihmiset ovat suhteissa ja kuinka he keskustelevat toistensa kanssa. Ihmisillä on moraalinen vastuu kohdella toisia tuntevina yksilöinä, arvostaa heitä ja rohkaista heitä kehittymään ja oppimaan toisilta. Tämä voi kuulostaa itsestään selvältä, mutta silti se voi unohtua helposti käytännön elämässä. Tutkijat epäilevät, että ehkä tämän takia myös rationaalisen johtajuuden tutkimus on jäänyt vähälle, koska asioita pidetään itsestäänselvyyksinä. (Cunliffe & Eriksen 2011.)

Kaikki johtajat pitävät tapaamisia, sekä virallisia että epävirallisia, mutta kaikki johtajat eivät näe tapaamisia tilana, jossa merkityksiä ja tekoja työstetään ihmisten kanssa. Merkityksien antaminen on jatkuva prosessi, siksi keskustelut eivät koskaan pääty.

Keskusteluissa on tärkeää tuoda esiin uusia näkökulmia, arvoja ja merkityksiä sekä kunnioittaa eroavuuksia ja muotoilla uusia merkityksiä ja mahdollisuuksia teoiksi noista eroavuuksista. Kun ihmiset toimivat vuorovaikutussuhteissa, he muokkaavat koko ajan sosiaalista todellisuutta. Tällöin tarvitaan tietoisuutta siitä, kuinka toimia vastuullisesti ja olla vuorovaikutuksessa eettisellä tavalla. Ihmisten täytyy olla avoimia toisiaan kohtaan ja tunnistaa moraalinen vastuunsa puhua ja toimia rehellisesti, jolloin voidaan saavuttaa luottamus toisiin. (Cunliffe & Eriksen 2011.)

Relationaalisen teorian mukainen johtaja keskustelee alaistensa kanssa, yrittää saada mahdollisimman monta näkökulmaa esiin, kyseenalaistaa asioita, kuuntelee, ottaa opikseen vanhoista kokemuksista ja muodostaa yhteisiä merkityksiä. Johtajan täytyy käyttäytyä sillä tavoin, että muut voivat luottaa häneen. Hänen täytyy olla virittynyt aistimaan nykyhetkeä katselemalla, kuuntelemalla ja ennakoimalla keskustelua. Relationaalinen johtaja on tietoinen siitä, että keskustelut ovat elintärkeitä eroavuuksien ja mahdollisuuksien havaitsemiseen. Niissä ratkaistaan ongelmia ja muovataan strategista suuntaa ja käytännön toimia. (Cunliffe & Eriksen 2011.)

Olen koonnut alla olevaan taulukkoon relationaaliseen johtajuuteen liittyviä artikkeleita. (taulukko 1) Olen tunnistanut artikkeleista johtajuussuhteisiin liittyviä ominaispiirteitä. Tämä taulukko muodostaa teoreettisen viitekehysten perustan.

Taulukko 1 Suhdejohtajuuden keskeiset näkökulmat aiemman tutkimuksen pohjalta

<p>Uhl-Bien, M. 2006: Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • suhteiden dynamiikka • keskinäisriippuvuus ihmisten välillä • tiivis vuorovaikutus • yhteisten merkitysten luominen • sosiaalisen järjestyksen muodostaminen • muutos (uusien arvojen, asenteiden, käyttäytymisen, ideologioiden ja tavoitteiden esiintuominen) • ei hierarkkisia asemia ja rooleja • kaksisuuntaiset suhteet • yhteiset tavoitteet • suhteiden hyödyntäminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi • merkitysprosessin jatkuva päivittäminen • jaetut kokemukset • jaettu johtajuus (vastuun jakaminen) • sivusuuntaiset suhteet
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> • keskijohdon laajentunut rooli
<p>Brower, H. H. & F. Schoorman, F. D. & Tan, H.H. 2000: A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange</p>	<ul style="list-style-type: none"> • vuorovaikutus esimiehen ja alaisten välillä • luottamuksen luominen ja ylläpitäminen • sitoutuminen • yhteistyön hyödyntäminen • oppiminen • suhteiden laatu (in-group vs out-group) • ideoiden, vaatimusten ja arvojen esiintuominen
<p>Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. 1995: Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective</p>	<ul style="list-style-type: none"> • suhteiden laatu • luottamus • itseohjautuvuus, itsensä johtaminen • tavoitteiden ja arvojen kommunikointi • merkitysten antaminen • yhteinen oppimisprosessi • osallistaminen • kyvykkyyksien tunnistaminen • vastuun jakaminen • verkostojen kehittäminen
<p>Bradbury, H. & Bergmann Lichtenstein, B.M. 2000: Relationality in Organizational Research: Exploring the Space Between</p>	<ul style="list-style-type: none"> • keskinäisriippuvuudet • vuorovaikutuksen tiheys ja laatu • vaikutusvalta suhteissa
<p>Dachler, H.P. & Hosking, D.M. 1995: The primacy of relations in socially constructing organizational realities</p>	<ul style="list-style-type: none"> • tiedon jakaminen • merkitysten luominen ja jakaminen • sitoutuminen organisaatioon ja sen jäseniin • vastuun jakaminen • yhteiset tavoitteet • neuvottelukulttuuri • johtajalla vastuu suhteiden toimivuudesta
<p>Hosking, D.M. & Bouwen, R. 2000: Organizational learning: Relational-constructionist approaches: An overview</p>	<ul style="list-style-type: none"> • yhteinen oppimisprosessi • merkitysten luominen • kestävien ja tiiviiden suhteiden luominen ja ylläpito • samasta aiheesta puhuminen
<p>Smircich, L. & Morgan, G. 1982: Leadership: The Management of Meaning</p>	<ul style="list-style-type: none"> • yhteiset tulkinnat • tiivis vuorovaikutus • merkityksien luominen, ylläpitäminen ja muuttaminen • epähierarkkinen johtajuussuhde • oppiminen • johtaja uusien merkityksen luoja • neuvottelukulttuuri • ei organisationalisia “itsestäänselvyyksiä” → aiheuttaa

	jäykkyyttä
Hosking, D. M. 2000: Ecology in mind, mindful practices	<ul style="list-style-type: none"> • oppiminen sosiaalisesti rakennettua • yhteistyösuhteet • osallistuminen ja osallistaminen • itseohjautuvuus
Ford, L.R. & Seers, A. 2006: Relational leadership and team climates: Pitting differentiation versus agreement	<ul style="list-style-type: none"> • vuorovaikutussuhteiden laatu • keskinäisriippuvuus • ei hierarkkisia rooleja • yhteistyö • itseohjautuvuus
Stewart, R. 1999: Some observations concerning Sayle's managerial behavior	<ul style="list-style-type: none"> • ei hierarkkisia rooleja • esimiehellä ei ole tarkasti rajattuja työtehtäviä • sivusuuntainen suhdeverkosto • ihmiset riippuvaisia toisistaan • tiivis sosiaalinen vuorovaikutus → tuloksena ennustettava ja vastavuoroinen suhdeverkosto • keskijohdon roolien laajentaminen • ongelmien ratkominen neuvottelemalla
Balkundi, P. & Kilduff, M. 2006: The ties that lead: A social network approach to leadership	<ul style="list-style-type: none"> • sosiaalinen pääoma • tiivis yhteydenpito • verkoston kontaktien hyödyllisyys • sosiaalisten suhteiden johtaminen • ihmisten asema ja rooli verkostossa
Cunliffe, A.L. & Eriksen, M. 2011: Human Relations	<ul style="list-style-type: none"> • epähierarkkisuus • valtuuttaminen • yhteistyö • luottamus • empatia • suhteiden tärkeyden tunnistaminen • toisten ihmisten arvostaminen • uusien näkökulmien esiintuominen • eettisyys vuorovaikutuksessa • merkitysten antaminen • avoimuus

Suhteen ulottuvuuksia ovat määritelleet myös organisaation suhteita analysoineet tutkijat. He painottavat sosiaalisen vaihdon näkökulmaa. Huang (2001) and Bortree (2007) havaitsivat suhderakennelmien olevan tulosta vastavuoroisuudesta tai vallan tasapainosta. Huang on tutkinut organisaatioiden julkisia suhteita ja Bortree suhteiden johtamista ja organisointia. He tunnistivat, että suhteen osapuolet olivat joko tyytyväisiä

tai heillä oli positiivisia ajatuksia toisistaan. Suhteen osapuolet ovat sitoutuneita ja he luottavat toisiinsa.

Esimerkiksi organisaation julkisia suhteita tutkineet Ledingham ja Bruning (1998) ovat tunnistaneet viisi suhteen ulottuvuutta, joita ovat avoimuus, luottamus, osallistuminen, panostus ja sitoutuminen. Grunig ja Huang (2000) tunnistivat puolestaan suhteen ulottuvuuksiksi vastavuoroisuuden, luottamuksen, sitoutumisen, tyytyväisyyden sekä yhteisölliset että vaihtosuhteet. He tutkivat organisaation julkisten suhteiden vaikutusta organisationaaliseen tehokkuuteen.

Edellä mainitut tutkijat ovat tunnistaneet ihmisten välisistä suhteista organisaatioissa samoja ominaispiirteitä kuin relationaalisen johtajuuden tutkijat. Tämän pohjalta valitsin tämän tutkimuksen johtajuussuhteiden ulottuvuuksiksi avoimuuden – poissulkemisen (mm. Brower & Schoorman & Tan 2000; Cunliffe & Eriksen 2011; Dachler & Hosking 1995; Ledingham & Bruning 1998), hierarkkisuuden – lateraalisuuden (Balkundi & Kilduff 2006; Ford & Seers 2006; Stewart 1999), luottamuksen – epäluottamuksen (Uhl-Bien 2006; Dachler & Hosking 1995; Bortree 2007; Cunliffe & Eriksen 2011) ja tiedon jakamisen – tiedon pimittämisen (Graen & Uhl-Bien 1995; Smircich & Morgan 1982; Uhl-Bien 2006; Grunig & Huang 2000; Dachler & Hosking 1995). Tarkastelen omaa tutkimusaineistoani näiden ulottuvuuksien kautta (kuvio 1).



Kuvio 1 Johtajuussuhteiden ulottuvuudet

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Aineisto ja metodologia

Käytän tutkimuksessani valmista aineistoa. Aineistoni koostuu seitsemästätoista keskijohtoon kuuluvan henkilön haastatteluista, jotka tutkimusryhmä teki keväällä 2010. Tutkimusryhmä tuotti suuren määrän aineistoa, josta on tehty useita pro graduja ja väitöskirjoja. Tarkoituksena on käyttää aineistoa kokonaisvaltaisesti hyödyksi ja tutkia sitä monesta eri näkökulmasta. Olenkin kytenyt tämän valmiin aineiston sopimaan omiin tutkimusintresseihini.

Hirsjärven ym. (2009, 189) mukaan aiempien tutkimusten tuottamat materiaalit voivat palvella tutkijoita monin tavoin. Valmiiksi kerättyjä aineistoja voi käyttää vertailumateriaalina, oman aineiston täydentävänä materiaalina ja aiempien tutkimusten aineistoja voidaan analysoida kokonaan uudelleen.

Valmiisiin aineistoihin on kuitenkin suhtauduttava kriittisesti ja pohdittava niiden luotettavuutta. Valmiita aineistoja käytetään melko vähän. Valmiita aineistoja saatetaan pitää liian työläinä, sillä niitä on usein muokattava ja useimmiten tutkijat eivät edes tiedä aineistojen olemassaolosta. Voi myös olla, että tutkija haluaa päättää itse keräämänsä aineistonsa sisällöstä ja kokeilla jotain menetelmää itsenäisesti. Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että tutkimusaineistojen keruussa tulisi pyrkiä ekonomiseen ja tarkoituksenmukaiseen ratkaisuun ja tällöin osaan ongelmista on haettava vastausta keräämällä itse aineistoa ja osaan voidaan saada vastaus jo valmiiden aineistojen pohjalta. (Hirsjärvi ym. 2009, 186, 189.)

3.2 Aineiston analyysi

Tässä tutkimuksessa tarkastelen haastattelujen tuottamaa aineistoa sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysimenetelmällä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sen vaarana on kuitenkin, että aineiston analyysi jää ikään kuin kesken. Tutkija on voinut tehdä analyysia erittäin tarkasti, mutta ei ole välttämättä kyennyt tekemään mielekkäitä johtopäätöksiä, jolloin järjestetty aineisto

esitellään tuloksina oikeiden johtopäätösten sijaan. Analyysin tarkoitus on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä, jotta siitä voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103, 108.)

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 100) muistuttavat, että aineiston analyysissä on kyse myös keksimisen logiikasta. Ei ole olemassa sellaista tieteellistä metodologiaa, joka oikein käytettynä tuottaisi itsestään viisaita ajatuksia. Tutkimuksen tekijän on itse huolehdittava siitä, että analyysi on toimiva ja fiksua vastauksia tuottava. Metodien noudattamisen lisäksi tutkimuksen tekijällä tulisi olla intellektuaalisen vastaanottokyvyn herkkyyttä, oivalluksen terävyyttä sekä onnekkuutta. Toisien sanoen tutkija löytää aineistostaan teemoja oman ymmärryksensä avulla tutkimusongelmiensa mukaisesti. Tutkijan ei voi nostaa aineistosta mitä tahansa teemoja, vaan hänen on todistettava, että hänen tutkimuksensa on luotettava. Sisällönanalyysillä yritetään ymmärtää näkymätöntä, siksi ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa tutkia. Oleellista on se, että kyse on todellisuuden tajuamisesta inhimillisenä ajattelutapana, ei totuuden etsimisestä.

Teorialähtöinen analyysi on perinteinen analyysimalli ja se nojaa johonkin tiettyyn teoriaan, malliin, käsitejärjestelmään tai auktoriteetin esittämään ajatteluun. Tutkimuksessa kuvaan tämän mallin ja sen mukaan määrittelen tutkimuksessa eli tässä tapauksessa aineistosta etsittävät kiinnostavat käsitteet. Toisin sanoen aineiston analyysia ohjaa tutkijan muodostaman, aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys, jonka tutkija on muodostanut käymällä läpi aiempia tutkimuksia. Tutkijalla on oltava kattava ymmärrys tutkimastaan aiheesta. Teorialähtöinen analyysi on deduktiivista päättelyä, sillä teoria ohjaa päättelyä jo analyysin alkuvaiheissa. Deduktiivisella päättelyllä tarkoitetaan yleisestä yksityiseen etenevää päättelyprosessia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97,100.)



Kuvio 2 Teorialähtöinen analyysi

Teorialähtöisen sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on analyysirungon muodostaminen. (kuvi 2) Käytän tässä tutkimuksessa strukturoitua analyysirunkoa eli tällöin aineistosta kerätään vain niitä asioita, jotka sopivat analyysirunkoon. Muodostin aineiston analyysirungon teoreettisen viitekehikon kautta eli keskityn analysoimaan aineistoa relationaalisen johtajuusteorian pohjalta. (ks. taulukko 1 ja kuvio 1)

Tämän jälkeen teen sisällönanalyysia noudattaen aineiston pelkistäminen eli poimin aineistosta systemaattisesti analyysirungon mukaisia ilmiöitä. Teen poiminnan deduktiivisen sisällönanalyysin mukaisesti eli määrittelen kategoriat aikaisemman tiedon perusteella ja etsin niihin aineistosta sisältöjä. Aineiston analyysia ohjaa siis valmis, aikaisemman tiedon perusteella muodostettu teoria. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113–115.)

Kun tulokset on analysoitu, niitä on selvitettävä ja tulkittava. Tulkinnalla tarkoitetaan sitä, että tutkija pohtii analyysin tuloksia, selkeyttää siitä esiin nousevia merkityksiä ja tekee niistä omia johtopäätöksiä. Tutkija, tutkittava ja lukija voivat kaikki tulkita tutkimuksen vaiheita eri tavalla ja se täytyy hyväksyä. Eri ihmiset havaitsevat asiat eri tavalla ja samoin tulkitsevat ne eri tavoin. Joskus niin sanotuista tosiasioista voi syntyä

tulkintaerimielisyyksiä. Tutkijan olisikin kyettävä harkitsemaan useita tulkintoja tuloksia pohtiessaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 229–230.)

Tutkimuksen tuloksista on pyrittävä laatimaan synteesi, pelkkä tulosten analysointi ei riitä. Synteesi kokoaa yhteen pääseikat ja antaa vastaukset asetettuihin ongelmiin. Sen pohjalta voidaan laatia johtopäätökset. Tutkijan on pohdittava, mikä on saatujen tulosten merkitys tutkimusalueella, mutta myös sitä, mikä laajempi merkitys tuloksilla voisi olla. (Hirsjärvi ym. 2009, 230.)

3.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kaikissa tutkimuksissa on pyrittävä arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää monia erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja, joista käytän tässä tutkimuksessa kahta. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen vaiheiden toteuttamisesta. (Hirsjärvi ym. 2009, 231; Eskola & Suoranta 1998, 165.)

Tutkimusprosessin vaiheet ja menetelmät on esitelty luvussa kuusi, jotta tutkimuksen luotettavuus tulisi hyvin esiin. Tämä tutkimus perustuu teoreettiseen viitekehykseen ja haastateltavien kokemuksellisiin tietoihin. Empiriassani esitelty luokittelu muodostui teoreettisen viitekehyksen ja muiden organisaation suhteita tutkineiden henkilöiden tutkimusten perusteella. Suhteen ulottuvuuksiksi valikoituivat avoimuus, hierarkkisuus, luottamus ja jakaminen, jotka toistuvat sekä suhdejohtajuuden teorioissa että muiden organisaatioiden suhteita tutkineiden tutkijoiden artikkeleissa.

Haastattelut suoritettiin aiemmin tutkimusryhmän toimesta ja olen käyttänyt itse tutkimuksessani suoria haastatteluotteita, mitkä toimivat hyvinä päätelmien perusteina. Haastateltavia oli runsaasti, seitsemäntoista henkilöä, joten tutkimusaineistoa oli paljon. Käsitteelin ja analysoin aineistoani huolellisesti ja useaan kertaan, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Olen pyrkinyt esittämään selkeästi miten tehdyt päätelmät on muodostettu tutkimusten tulosten ja kirjallisuuden perusteella. Tutkimuksen tulosten esittämisen yhteydessä tulee kuitenkin pohtia niiden yleistämistä. Kvalitatiivinen tutkimus tähtää analyyttiseen yleistettävyyteen eli tutkimuksen avulla pystytään tekemään analyyttisiä ja teoreettisia yleistettävyyksiä, joiden pätevyys ulottuu myös muihin tapauksiin. (Uusitalo 2001, 78.) Tällöin yksittäistä tapausta tulee kuitenkin tutkia riittävän tarkasti, jotta saadaan selville se, mikä tutkittavassa ilmiössä on merkittävää ja mikä toistuu tarkasteltaessa ilmiötä yleisemmällä tasolla (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 177).

Tämän tutkimuksen tuloksia ei voida suoraan yleistää koko organisaation tasolle eikä muihin yrityksiin, sillä siihen on käytetty vain keskijohtoon kohdistuneita haastatteluotteita ja haastattelut on tehty yritykselle poikkeuksellisen ajan jälkeen. Tutkimus antaa kuitenkin kattavan kuvan siitä, millaisena johtajuus näyttäytyy kun sitä katsotaan suhteiden näkökulmasta sekä kuinka johtajuutta voidaan kehittää tulevaisuudessa.

4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET

Sivut 34 – 70 rajattu julkisuudelta 1.6.2017 saakka.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Johtajuus suhdeilmionä: käsitteellinen jäsennys

Drathin (2001) mukaan ihmisten väliset suhteet ovat erittäin tärkeässä roolissa, kun yritetään ymmärtää johtajuuden käsitettä. Johtajuus syntyy sosiaalisen konstruktion kautta, jossa sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta luodaan uusia merkityksiä ja sitä kautta sosiaalista todellisuutta johtajuudelle. Johtajuutta ei voi siten tarkastella johtajan yksilöllisten ominaisuuksien tai valta-aseman kautta eli entiteettinäkökulmasta, vaan huomio tulisi kiinnittää organisoinnin sosiaalisiin konstruktioihin.

Relationaalista johtajuutta on tutkittu empiirisesti varsin vähän muusta kuin entiteettinäkökulmasta. Suhteita käsitellään monissa johtajuusteorioissa, mutta tutkimuksissa on jäänyt selvittämättä, mitkä ovat ne suhdedynamiikat, joiden kautta johtajuus on muodostunut organisaatioihin (Uhl-Bien 2006). Tästä syystä tällä tutkimuksella on selvä kontribuoiiva vaikutus vaikeasti tutkittavaan ilmiöön.

Tein systemaattista analyysia relationaaliseen johtajuuteen liittyvistä artikkeleista. Taulukossa olen pyrkinyt nostamaan esiin relationaaliseen johtajuuteen liittyviä piirteitä ja sitä kautta ymmärtämään paremmin relationaalisuuden ideaa johtajuudessa. Teoreettinen viitekehys muodostui suhdejohtajuuden keskeisistä näkökulmista aiemman tutkimuksen pohjalta. Myös muut organisaatioiden suhteita analysoineet tutkijat löysivät samoja ominaispiirteitä kuin relationaalisen johtajuuden tutkijat. Tämän pohjalta valitsin parhaiten suhteita kuvaaviksi ulottuvuuksiksi avoimuuden – poissulkemisen, hierarkian – lateraalisuuden, luottamuksen – epäluottamuksen ja tiedon jakamisen – tiedon pimittämisen.

Suhteet ovat avainasemassa johtajuuden ymmärtämisessä ja siten valitsemani suhteen ulottuvuudet täsmentävät hyvin empiirisen analyysin kautta relationaalista johtajuusteoriaa. Näiden ulottuvuuksien avulla voidaan tarkastella lähemmin sitä, millaisia suhteet ovat, mitä uhkia ja kehityskohteita niihin sisältyy sekä millaisia mahdollisuuksia ne tarjoavat. Tällöin voidaan myös pohtia, millaiset edellytykset organisaatioissa on luoda vuorovaikutusta, uusia merkityksiä ja sosiaalista todellisuutta.

Johtajuus rakentuu organisaation jäsenten kesken vuorovaikutustilanteissa, joten suhteilla on suuri vaikutus johtajuuden onnistumiseen.

Johtaminen vaatii sosiaalisten suhteiden hallintaa, sillä esimiehen on tunnistettava organisaation verkostot ympäristöineen ja hahmotettava kuinka sosiaalisia siteitä muodostetaan ja ylläpidetään sekä kuinka aktiivisesti aloitteita tehdään (Balkundi & Kilduff 2006). Johtajuus nähdään epähierarkkisenä, läpi organisaation levittäytyneenä yhteistyön, empatian, luottamuksen ja valtuuttamisen relationaalisena käytäntönä. Siinä kiinnitetään huomiota siihen, kuinka ihmiset ovat suhteissa ja kuinka he keskustelevat toistensa kanssa. Johtajan täytyy keskustella alaistensa kanssa, yrittää saada mahdollisimman monta näkökulmaa esiin, kyseenalaistaa asioita, kuunnella, ottaa opikseen vanhoista kokemuksista ja muodostaa yhteisiä merkityksiä. Relationaalinen johtaja on tietoinen siitä, että vuorovaikutuksessa eli ihmisten välisissä suhteissa ratkaistaan ongelmia ja muovataan strategista suuntaa ja käytännön toimia. (Cunliffe & Eriksen 2011.)

Haastateltavien mielestä yrityksessä tulisi olla enemmän relationaalisen teorian mukaisia sivusuuntaisia, eri osastojen välisiä yhteistyösuhteita. Yrityksessä toimitaan pääosin oman osaston kesken, jolloin yhteisiä voimavaroja ei hyödynnetä. Yrityksessä esimiesten työtehtävillä on myös melko tarkat rajat, mikä voi monimutkaistaa toimintaa. Saylesin (1999) mukaan keskijohdon rooleja tulisi laajentaa, mikä tuli myös haastateltavien puheissa ilmi. He kokivat, että tarkat toimintarajat hidastavat työprosesseja. Esimiehillä saattaa esimerkiksi olla potentiaalia ja näkemystä tehdä päätöksiä, mutta he eivät kykene niitä tekemään tarkkojen rajojen vuoksi.

Haastatellut kokivat, että osastojen välillä ei ole tiiviitä suhteita. Eri osastot voisivat kuitenkin hyödyntää yhteistä osaamistaan ja sitä kautta vaikuttaa myös koko yrityksen joustavampaan ja kilpailukykyisempään toimintaan. Kohdeyrityksessä päätöksiä tehdään hierarkkisesti, ylhäältä alaspäin, jonka vuoksi monet kokevat, ettei heillä ole mahdollisuutta vaikuttaa strategiaan.

Johtaminen tulisi nähdä sosiaalisena toimenpiteenä ja kollektiivisena välineenä, joka auttaa organisaatiota liikkumaan haluamaansa suuntaan. Tällöin prosessiin tulisi sisällyttää useita toimijoita heidän kykyjensä eikä virallisen asemansa mukaan. (Uhl-

Bien 2006.) Suhdejohtajuuden ideaan kuuluu ajatus henkilöiden taitojen ja osaamisen mukaan vaihtuvasta johtajuudesta (Jackson & Parry 2008). Tällöin valtaa ja vastuuta tulisi jakaa alaspäin.

Haastatellut kokevat, että johtajan ei pitäisi olla etäinen hahmo, vaan helposti lähestyttävä. Heidän mielestään esimiehillä on erittäin tärkeä rooli kannustavan ja positiivisen ilmapiirin ja yhteishengen luomisessa ja siksi esimiehillä pitäisi olla riittävästi vaikutusmahdollisuuksia ja resursseja vaikuttaa omaan työhönsä ja koko organisaation toimintaan. Haastatteluista käy kuitenkin ilmi, että keskijohdon jäsenet kokevat, että heillä on hyvin heikot mahdollisuudet vaikuttaa organisaation toimintaan.

Suhdejohtamisen teorioissa on tunnistettu se, että ihmiset ja ihmisten väliset suhteet vaikuttavat merkittävästi organisaation työhyvinvointiin, työiihtyvyyteen ja motivaatioon ja tätä kautta organisaation menestymiseen. Tämä ei ole kuitenkaan ollut esillä johtamisopeissa- ja teorioissa.

Johtajuus muokkautuu koko ajan johtajan ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa (Graen & Cashman 1975). Tällöin voidaan päätellä, että jos vuorovaikutus ei ole tiivistä, suhde jää etäiseksi ja alainen voi kokea epävarmuutta. Alainen tarvitsee tukea ja palautetta, jotta hän voi muodostaa luottamuksen esimieheensä. Kohdeyrityksessä keskijohto koki välillä, etteivät he saa tarvittavaa tukea, mikä vaikutti luottamuksen menetykseen. Myös omat vaikutusmahdollisuudet koettiin heikoiksi, joka heikensi entisestään luottamusta. Deluga (1994) on todennutkin, että esimiehen tapa rakentaa luottamusta määrittää alaisen panostuksen suhteeseen. Kohdeyrityksessä tämä näkyi selkeästi, johdon puutteellinen tuki vaikutti luottamuksen katoamiseen.

Luottamuksen syntymiseen vaikuttaa myös esimiehen koettu kompetenssi. Keskijohto koki, ettei johdolla ollut selviä säveliä sopeuttamistoimien eteenpäinviemiseen, mikä heikensi heidän luottamustaan johdon toimia kohtaan. Tämä on kriittinen asia, sillä Hollanderin (1995) mukaan luottamuksen puuttuminen vaikeuttaa yhteistyötä ja uusien innovaatioiden läpiviemistä.

Johtajuus on sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta määriteltävä sosiaalinen prosessi, jossa todellisuutta määritellään helposti ymmärrettävällä tavalla. Tällöin esimiesten on

pyrittävä selittämään vaikeitakin asioita ymmärrettävällä tavalla eri ihmisille. Keskijohdon haastatteluista kävi ilmi, että erilaisen taustan omaaville ihmisille voi olla haastavaa kertoa esimerkiksi organisaatiomuutoksesta, sillä he tulkitsevat asioita omasta kokemusmaailmastaan. Tällöin esimiehen on pohdittava tarkoin, kuinka hän asiasta kertoo ja mitä sanoja hän käyttää. Tämän voi käsittää teorian pohjalta niin, että esimiehen suurimpana haasteena on hallita merkityksiä siten, että ihmiset kulkevat kohti yhteisiä tavoitteita.

Suhteen ulottuvuudet eli avoimuus – poissulkeminen, hierarkkisuus – lateraalisuus, luottamus – epäluottamus sekä tiedon jakaminen – tiedon pimittäminen ovat keskenään riippuvaisia. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi avoin ja helposti lähestyttävä esimies, joka antaa palautetta ja jakaa kokemuksiaan, koetaan yleensä luotettavaksi. Toisaalta luottamus myötävaikuttaa avoimen ilmapiirin syntymiseen. Matala hierarkia puolestaan edesauttaa päätöksentekoa ja avoimuutta sekä tiedon ja kokemusten jakamista.

Kohdeyrityksessä luottamuksen puute heikentää avoimen ilmapiirin rakentumista ja hierarkkisuus aktiivisen ideoiden ja ajatusten esiintuomisen, joten uusien merkityksien ja uudenlaisen johtajuuden esiintuominen on haastavaa. Yrityksessä olisikin panostettava luottamuksen, lateraalisten suhdeverkkojen luomiseen ja sitä kautta avoimemman ilmapiirin luomiseen.

Kun organisaatioita tarkastellaan suhteiden näkökulmasta, keskiöön nousee suhteiden dynamiikka eli se kuinka suhteet ja toimivat ja mahdollistavat johtajuuden toteutumisen. Lateraaliset suhteet tukevat tiedon jakamisen prosesseja. Avoimuus puolestaan toimii hyvänä ihmisten sitouttamisen ja motivoinnin sekä uusien ideoiden ja ajatusten tuomisen välineenä. Kaikki lähtee luottamuksesta, ilman luottamuksellista ilmapiiriä tietoa, kokemuksia, uusia ideoita ja ajatuksia ei todennäköisesti jaettaisi yhtä aktiivisesti. Tällöin uusien merkityksien luominen ja sen kautta sosiaalisen todellisuuden ja johtajuuden konstruktioiminen mahdollistuu.

5.2 Suhdejohtajuuden käytännöt ja niiden kehittäminen

Kun organisaatiossa vallitsee avoin ilmapiiri, myös vaikeista asioista voidaan puhua ja niitä uskalletaan tuoda esiin ennen kuin ne pääsevät paisumaan suurempiin

mittasuhteisiin. Esimiesten ja johdon tehtävänä on sen jälkeen arvioida, miten näitä esille tulleista asioita käsitellään ja miten niiden kanssa menetellään. Toimiva organisaatio edellyttää sekä tällaista avointa viestintää, että myös virallisempaa viestintää. Kun asioista ei saada riittävästi tietoa, huhupuheet lisääntyvät ja epävarmuus yritystä ja tulevaisuutta kohtaan lisääntyy. Hierarkkiset, vertikaaliset suhteet jäykistävät usein organisaation työprosesseja, tiedonkulkua ja ilmapiiriä, jonka vuoksi yrityksissä tullaan toimimaan tulevaisuudessa yhä enemmän sivusuuntaisissa suhdeverkoissa.

Yrityksessä oli totuttu siihen, että asiat menevät hyvin, siksi tuotannon sopeuttamistoimet tulivat yrityksessä suurena shokkina. Kriisin jälkeen yrityksessä vallitsi epävarmuus ja epäluottamus. Kun organisaatiossa vallitsee avoin ja rehellinen ilmapiiri, myös vaikeista asioista voidaan puhua ennen kuin niistä tulee haitallisia organisaatiolle. Kohdeyrityksessä avoimuus heikentyi taloudellisen taantumien jälkeen, mikä synnytti epäluuloa ja turvattomuutta. Virallisen viestinnän miltei puuttuessa, huhut saivat tulla alleen ja vaurioittivat entisestään ilmapiiriä.

Keskijohdon jäsenillä oli kokemus siitä, etteivät he saa tarpeeksi tietoa. Tästä syystä he kokivat, että monet asiat tulevat heille yllätyksenä. Kun asioista ei saada tarpeeksi tietoa, ihmiset alkavat levittää huhupuheita, jotka voivat vaurioittaa työyhteisön ilmapiiriä. Huhupuheiden taustalla on usein pelkoa työn menettämisestä ja epävarmuutta tulevaisuudesta.

Haastatellut kokivat, etteivät he saa tarpeeksi tietoa, mutta ongelmana oli myös se, että kun tietoa saatiin, se koettiin hyvin ristiriitaiseksi. Eri tahot saattoivat vaatia täysin päinvastaisia asioita ja tämä vaikeutti keskijohdon työtä. Tämä kertoo siitä, että yrityksen eri osastoilla on erilaisia tavoitteita, mikä vaurioittaa yritystä sekä ulkoapäin heikentämällä kilpailukykyä sekä sisältäpäin vaikeuttaen vahvan ilmapiirin luomista.

Avoimuus tukee työyhteisön johtamista ja sisäisiä toimintatapoja. Se toimii myös ihmisten sitouttamisen ja motivoinnin välineenä sekä innovatiivisuuden kehittäjänä. Avoimuuden merkitys korostuu kriisi- ja muutosvaiheissa, avoin ja ajallaan tapahtuva viestintä auttaa rakentamaan luottamusta niin ihmisten kuin yritysten välille. Jos yrityksessä pystytään kommunikoimaan ristiin kaikkien organisaatiotasojen kesken,

edistää se tiedon leviämistä, luottamuksen syntymistä sekä nopeaa tarttumista aloitteisiin kuin ongelmatilanteisiin.

Yrityksen päätöksentekokulttuuri ja siihen liittyvä avoimuuden puute tarvitsevat muutoksen. Yritykseen olisi hyvä luoda jonkinlainen viestintäsuunnitelma, josta on käytävä ilmi esimerkiksi valitut viestintämenettelyt ja -välineet, raportointikäytännöt ja arkistointitavat. Tiedonkulkua tulee lisätä ja vahvistaa saattamalla perusasiat liiketoiminnan johtamisesta kaikkien tietoon. Olennaista on tietää, mistä ajan tasalla olevan tiedon saa nopeasti. Eri yksiköiden viestintäsuunnitelmat on yhtenäistettävä, jotta se olisi oikeudenmukainen ja läpinäkyvä. Organisaatioon on tärkeää luoda viestintää edistävä ilmapiiri.

Esimiehet ja johto eivät olleet varautuneet kunnolla irtisanomisiin, mikä aiheutti turhautumista irtisanomisista tehneille keskijohdon jäsenille. Esimiesten oletettiin hoitavan irtisanomiset ja lomautukset ilman valmiuksia ja ennakkovalmistelua. Heidän oli osattava irtisanoa työntekijä tai lomauttaa hänet pitkäaikaisesti, kertoa saneeraustoimenpiteistä työntekijälle asiallisesti ja siten että työntekijä ymmärtäisi sen siten, ettei tämä johtunut hänen henkilökohtaista ominaisuuksista vaan että tilanne oli syntynyt taloudellisen taantuman takia. Globaali talous ja siitä johtuvat vaikutukset työnantajan tilanteeseen voivat kuitenkin olla hyvin kaukana työntekijän näkökulmasta ja siksi se ei välttämättä riittänyt kaikille perusteeksi. Tilanne oli vaikea esimiehille, sillä heidän piti kohdata henkilöstö negatiivisten asioiden kanssa. Esimiesten mielestä heillä ei ollut riittäviä valmiuksia kohdata irtisanomis- ja kriisitilanteita.

Lisävalmennusta pyrittiin antamaan niin nopeasti kuin voitiin. Esimiesten kouluttaminen jäi kuitenkin puutteelliseksi aikataulun tiukkuuden takia. Esimiesten sopeuttamiseen liittyvät kohtaamistilanteet olivat siten hyvinkin kirjavia. Yksi esimies hoiti hyvin asiallisen ammattitaitoisesti, toinen taas saattoi hoitaa sen hyvinkin tunnepitoisesti. Tapaan hoitaa asia vaikutti myös esimiehen persoonan lisäksi, se oliko esimiehen oma asema selkeä vai pelkäsikö myös esimies että sopeuttamistoimet mahdollisesti kohdistuvat häneen itseensä.

Työntekijöiden luottamus organisaatiota kohtaan laski ja yhteistyö väheni. Työyhteisö oli osittain sulkeutunut ja ilmapiiri paikoittain painostava. Esimiestyön vaatimukset ovat

sopeuttamisen ja taantuman alkamisen jälkeen muuttuneet. Esimiesten on kyettävä johtamaan organisaatiota sen kasvuvaiheessa ja saneerausvaiheessa siten, että henkilöstön tarpeet tulevat huomioiduksi. Johtamistyössä korostuu juuri esimiestyön ja esimiehen henkilökohtaiset ominaisuudet ja suhteet toisiin henkilöihin.

On selvää, että muutokseen olisi pitänyt varautua paremmin, mutta toisaalta muutos oli arvaamaton ja nopea, joten kunnollinen valmistautuminen oli yksinkertaisesti mahdotonta. Tulevaisuudessa tämän tyyppisiä muutoksia tulee olemaan yhä enemmän ja ne tulevat yhä nopeammin. Tämän vuoksi niihin on syytä varautua ja muutosvalmiutta sekä nopeaa reagointikykyä on jatkuvasti kehitettävä. Organisaatiossa olisi oltava strategista herkkyyttä eli uhkaavat tilanteet olisi pystyttävä näkemään jo ennalta, jotta niihin ehdittäisiin varautua. Aina se ei ole kuitenkaan mahdollista, vaan organisaatiota olisi kehitettävä iskunkestäväksi, jolloin se ei sortuisi pienistä vastaiskuista.

Organisaatiossa on tulevaisuudessa keskityttävä erityisesti luottamuspulan paikkaamiseen, uuden luottamuksen rakentamiseen ja ylläpitämiseen. Luottamuksen rakentaminen on hyvin vaativa tehtävä, sillä se rakentuu vain tekojen kautta. Luottamukseen luomiseen tarvitaan paljon positiivisia tekoja, mutta se voi sortua vain yhden negatiivisen asian vuoksi.

Palmu-Joronen (2009, 138–139) puhuu teoksessaan kohdeyritystäkin vaivannutta luottamus- ja vastuuttomuusongelmaa, jossa johtajat ikään kuin vetäytyivät omin poteroihinsa päästäkseen pois vaikeasta tilanteesta. Ihmisillä on kuitenkin halua johtaa ja toisilla ihmisillä on halu tulla johdetuiksi, tämä kuuluu ihmisen perusolemukseen. Jos ihmiset jätetään tekemään itsenäisesti työtä, johtajalla on oltava kykyä arvioida, missä määrin alainen pärjää yksin ja missä hän tarvitsee tukea.

Esimiehen tehtävänä on luoda alaisilleen mahdollisimman hyvät työn tekemisen edellytykset ja olla aina tukena niissä tilanteissa, joissa alaiset tukea tarvitsevat. Myös esimiehet tarvitsevat johdon tukea, yrityksen henkilöstö ei kyennyt toimimaan yhtenäisesti ja toisiinsa luottaen kriisitilanteessa, vaan jokainen keskittyi huolehtimaan vain omista eduistaan, koska luottamus johdon toimiin oli kadonnut. (Palmu-Joronen 2009, 140, 144.)

Yksi syy luottamuksen häviämiseen ja tilanteen pahenemiseen voi löytyä suomaisten perusluonteesta ja kulttuurista. Suomalaisille tuntuu olevan vaikeaa kysyä neuvoa ja näyttää, ettei tiedetä kaikkea mitä pitäisi, jotta asiat etenisivät haluttuun suuntaan. Vuorovaikutuskeinomme ovat vaillinaiset, meidän on vaikea ilmaista itseämme ja puhumme vähän. (Palmu-Joronen 2009, 141.) Ehkä kohdeyrityksessä on ollut samankaltainen tilanne, kun on tullut vaikeampia aikoja, on käännytty sisäänpäin eikä vaikeita asioita ole edes yritetty lähteä ratkomaan.

Saneeraus johti yrityksen luottamuspääoman tuhoutumiseen, jonka korjaamiseen tarvitaan täysin uusia toimenpiteitä. Koska maailma on muuttunut, vanhat ratkaisumallit eivät enää toimi, vaan meidän on lähdettävä etsimään täysin uutta johtamismallia. Maailma on monimutkaistunut, sitä on hyvin vaikea kontrolloida ja hallita. Ihmisten onkin pystyttävä luottamaan yhä enemmän toisiin ihmisiin, yrityksen tai yhteisön edustajiin. Ihmiset ja yritykset tarvitsevat kuitenkin keskinäisten suhteiden perustaksi jotakin, johon he voivat perustaa luottamuksensa. Luottamuksen luominen vaatii konkreettisia tekoja ja sitä on vahvistettava tietoisesti, todistettavasti ja jatkuvasti. Luottamuksen tulee perustua yhteisiin sääntöihin, mikä edellyttää osapuolten arvopohjaista tutustumista ja sitoutumista. Luottamusjohtaminen hyödyntää kaiken aikaisempien johtamismallien osaamisesta, mutta nostaa päätöksenteon ja toiminnan tärkeimmiksi kriteereiksi inhimillisyyden ja ihmisyyden kunnioittamisen. (Palmu-Joronen 2009, 259, 264–265.)

Yhä nopeammin muuttuvaa maailmaa ei voi hallita, joten meidän on luotettava yhä enemmän toisiin ihmisiin. Ihminen on kaiken toiminnan keskiössä, siksi on ymmärrettävä paremmin ihmisten käyttäytymistä, suhtautumista johtamisen kohteena olemiseen ja johtamiseen. Luottamus on organisaatiota koossa pitävä voima. Luottamusjohtamisessa ihmiset huomioidaan aidosti organisaation toiminnassa ja päätöksenteossa. Ihmisten välille synnytetään synergiaa, sillä luottamusjohtamisen perustana on yhteisöllisyyden voimistuminen. Toimivassa työyhteisössä jokainen työntekijä tietää tehtävänsä, rakenteet toimivat, johtajuuden merkitys ymmärretään ja hyväksytään, alaiset ymmärtävät ja hyväksyvät oman vastuunsa, yhteisdynamiikka tunnetaan riittävästi ja jokaisen henkilökohtaisten työhön ja työyhteisöön liittyvien mielikuvien merkitys oivalletaan ja niiden käsittelemiseen varataan aikaa. Työyhteisölle on erittäin tärkeää, että luottamus osoitetaan todeksi. Luottamuslupaus lisää työyhteisön

jäsenten välille keskinäistä luottamusta ja kunnioitusta. Luottamuksen tulisi olla olennainen osa organisaation työskentelykulttuurissa. Luottamusjohtaminen on arkipäivän eettisyyttä, kaiken toiminnan eettisyys lähtee toimivien ihmisten omasta eettisyydestä, myös silloin kun he edustavat yritystä tai yhteisöä. Luottamusjohtaminen tuo yrityksiin välittämisen, vastavuoroisuuden ja vastuun kantamisen. (Palmu-Joronen 2009, 258–264.)

Myös esimiesten osaamista on kehitettävä. Johtaminen kiivaasti muuttuvassa ja kasvavassa yrityksessä on haasteellista, sillä johtajien on sopeuduttava ja sopeutettava koko muu organisaatio liiketoiminnan kehityksen tuomiin muutoksiin (Palmu-Joronen 2009, 138). Saneeraustilanteessa kaikkien esimiesten taidot ja kokemus eivät riittäneet haastavan tilanteen onnistuneeseen läpiviemiseen.

Esimiesten johtamiskoulutusten on painotuttava yhä enemmän ihmisten kohtaamiseen, tunneällyn kehittämiseen ja erilaisten käyttäytymismuotojen tunnistamiseen eli johtamisen psykologiseen osa-alueeseen, vaikka se voi tuntua monesta tarpeettomalle. Esimiesten oman työn yhtenä tukena voisi toimia esimiesfoorumi, jossa kaikki esimiehet pääsevät purkamaan erilaisia tilanteita ja omia tuntojaan. Tällaisen ”vertaistukiryhmän” tarkoituksena on se, ettei kenenkään tarvitse jäädä yksin pohtimaan ongelmatilanteita vaan niitä voitaisiin ratkoa yhdessä. Esimiesfoorumi voi antaa sen osallistujille uusia voimavaroja kohdata päivittäisessä työssä tapahtuvia asioita.

Keskijohdon jäsenet toivovat johtamiskulttuurin muutosta, sitä että johtaminen olisi johdonmukaisempaa ja inhimillisempää toimintaa. Heillä on halua läheisempään yhteistyöhön eri osastojen kesken, sillä silloin he voisivat jakaa keskenään kokemuksia, auttaa toisiaan ja saada tukea. Yrityksessä tunnustetaan suhdetaitojen tärkeys, kuunteleminen, ymmärrys, asioihin puuttuminen, helposti lähestyttävyyys ja halu oppia uusia taitoja. Tällä tavoin saavutetaan alaisten luottamus ja sitoutuminen.

Ihmisten väliset suhteet vaikuttavat työviihtyvyyteen, muiden työskentelymotivaatioon ynnä muuhun sellaiseen merkittävästi. Yksi ihminen voi vaikuttaa negatiivisesti suhteiden ja koko organisaation dynamiikkaan. Negatiivisuus tarttuu herkemmin kuin positiivisuus. Se kumpi osa on ihmisistä enemmistönä, voittaa. Jos enemmistö koostuu

positiivisista ihmisistä, tällöin ei viitsitä valittaa turhaan. Negatiivinen työilmapiiri vetäisee helposti mukaansa aluksi työstään innostuneet ja positiiviset ihmiset mukaansa.

Ihmisten välisissä suhteissa oli jännitteitä, he olivat varovaisia ja jopa epäluuloisia. Keskijohdon jäsenet havaitsivat, että ihmiset alkoivat pelata toisiaan vastaan. Tämän takana oli epätietoisuus ja pelko työn menettämistä ja tulevaisuutta kohtaan. Johtamisessa on aina mukana sosiaalinen ulottuvuus, paljon tavoitteita, jotka ovat joskus ristiriitaisia keskenään. Paljon onkin sosiaalisista dynamiikoista kiinni, miten asiat toimivat.

Ihmiset ovat ymmärtäneet, ettei enää ole varmoja työpaikkoja. Pientä epävarmuutta aletaan pitää normaalina olotilana. Nuoremmat sukupolvet ovat ehkä jo tottuneet töiden osa-aikaisuuteen ja nopeisiin muutoksiin, kun sitä vastoin vanhemmat ihmiset ovat voineet olla samassa työpaikassa koko ikänsä. Siksi tämän kaltaiset muutokset tuntuvat heistä vielä ikävimmille. Esimiesten puheista kävi kuitenkin ilmi, että ihmisten olisi muistettava, ettei mikään ole varmaa, pysyä ajan tasalla ja olemaan tarvittaessa joustava.

Kohdeyrityksessä tulisi keskustella nykyistä enemmän, sillä keskusteluissa nousee esiin eroavaisuuksia ja mahdollisuuksia, niissä rakennetaan merkityksiä sekä yritetään ymmärtää toisia. Keskusteluissa on tärkeää muistaa kunnioittaa muita ja käyttäytyä vastuullisesti, sillä ne ovat osa sosiaalisen todellisuuden rakentamista. Relationaaliset johtajat ovat tietoisia siitä, että keskusteluissa ratkaistaan ongelmia ja muovataan strategista suuntaa sekä käytännön toimia.

Yhteinen asioiden käsittely esimerkiksi viikkopalavereissa antaa hyvän mahdollisuuden kokemusten jakamiseen ja sitä kautta yhteisten merkitysten luontiin. Kohdeyrityksessä ihmisten on välillä vaikea päästä palaveriin vuorotyön luonteen vuoksi. Yrityksessä tulisi kuitenkin olla tällaisia tilaisuuksia ja paikkoja, joissa kokemuksia päästään merkityksellistämään ja sitä kautta luomaan johtamista. Tapaamisia tulisi järjestää läpi organisaation ja siten, että niissä olisi eri tason henkilöitä läsnä. Haastatteluista kävi ilmi, että keskijohdolla ja ylimmällä johdolla oli erilaisia käsityksiä ja näitä eroja olisi hyvä käsitellä ja merkityksellistää yhdessä. Tällä tavoin organisaationaaliset kuilut vähenevät ja yritys pystyy paremmin tavoittelemaan strategisia tavoitteitaan.

Nykyjohtajan tärkeimpiä kykyjä onkin merkityksien luominen. Hänen täytyy pystyä osoittamaan, että jokaisen työntekijän tehtävissä on jotain ideaa ja syvempi tarkoitus.

5.3 Tutkimuksen lisäarvo ja jatkotutkimusehdotuksia

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu sitä, miten johtajuussuhteita määritellään ja kuinka johtajuus rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Suhdejohtajuuden näkökulma on vielä melko uusi käsite johtajuustutkimuksen kentällä ja sitä on tutkittu melko vähän. Tämän tutkimuksen suurin kontribuutio onkin se, että olen tehnyt systemaattista analyysia relationaalisuuden ymmärtämisestä johtajuudessa aiemmin tehtyjen tutkimusten perusteella. Valitsemani suhteen ulottuvuudet täsmentävät empiirisen analyysin kautta relationaalista johtajuusteoriaa.

Tutkimus on toteutettu taloudellisen taantuman aiheuttaman epävarman tilanteen jälkeen, joten olisi mielenkiintoista tutkia johtajuutta suhdeilmionä stabiilimmassa ympäristössä. Olisi myös mielenkiintoista tutkia yrityksiä, joilla ei ole samanlaista menneisyyden ”painolastia” ja pitkää historiaa, kuin tutkimuksen kohdeyrityksellä. Tässä tutkimuksessa pääsivät ääneen keskijohdon jäsenet ja siten seuraavissa tutkimuksissa voisi nostaa esiin myös työntekijöiden ja ylimmän johdon näkökulmat. Mielenkiintoista olisi myös tutkia, miten asiat ovat edenneet kohdeyrityksessä viiden vuoden sisällä. Tällöin voitaisiin esimerkiksi kysyä, ovatko ihmisten välisten suhteiden merkitys kasvaneet ja kuinka ne otetaan huomioon yrityksessä.

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Ashforth, B. E. 1999. Leadership as an embedded process: some insights from Sayles' managerial behavior. *Leadership Quarterly*, 10 (1), 21–24.
- Balkundi, P. & Kilduff, M. 2006. The ties that lead: A social network approach to leadership. *The Leadership Quarterly*, 16 (6), 941–961.
- Bauer, T. N. & Green, S. G. 1996. Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39 (6), 1538–1567.
- Blomqvist, K. 1997. The Many Faces of Trust. *Scandinavian Journal of Management*, 13, (3), 271–286.
- Bortree, D. S. 2007. Relationship management and online communication with children. In Duhe, S.C. (toim.) *New Media and Public Relations*. Peter Lang Publishing: New York, 371–383.
- Bradbury, H. & Lichtenstein, B. 2000. Relationality in organizational research: Exploring the "space between". *Organization Science*, 11 (5), 551–564.
- Brower, H. H. & Schoorman, F.D. & Tan, H.H. 2000. A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *The Leadership Quarterly*, 11 (2), 227–250.
- Carroll B. & Levy L. & Richmond D. 2008. Leadership as practice: Challenging the competency paradigm. *Leadership* 4 (4), 363–379.
- Costa A. C. 2003. Work Team Trust and Effectiveness. *Personal Review*, 32 (5), 605–622.
- Cunliffe A. L. & Eriksen M. 2011. Relational Leadership. *Human Relations*, 64 (11), 1425–1449.
- Dachler, H. P. 1992. Management and leadership as relational phenomena. In: M.v. Cranach, w. Doise and G. Mugny, Editors, *Social Representations and social bases of knowledge*, Hogrefe and Huber, Lewiston, NY 169–178.
- Dacler, H. P. & Hosking, D. M. 1995. The primacy of relations in socially constructing organizational realities. *Management and organization: Relational alternatives to individualism*, Avebury, Aldershot, 1–29.
- Deluga R. J. 1994. Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 315–326.

- Dienesch R. M. & Liden R. C. 1986. Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11 (3), 618–634.
- Drath, W. 2001. *The deep blue sea: Rethinking the source of leadership*. Jossey-Bass and Center for Creative Leadership. San Francisco.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere. Vastapaino.
- Fairhurst G. T. 2007. *Discursive Leadership: In Conversation with Leadership Psychology*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Fletcher J. K. 2001. *Disappearing Acts: Gender, Power, and Relational Practice at Work*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Ford, L. R. & Seers, A. 2006. Relational leadership and team climates: Pitting differentiation versus agreement. *The Leadership Quarterly*, 17, 258–270.
- Giddens, A. 1990. *The Consequences of Modernity*. Polity, Cambridge.
- Graen, G. B. & Cashman, J. 1975. A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. Kent State University Press, Kent, OH.
- Graen, G. & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6 (2), 219–247.
- Grunig, J. E., & Huang, Y. H. 2000. From organizational effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes. Teoksessa John A. Ledingham, Steve D. Bruning (toim.) *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 23–53.
- Heiske, P. 2001. *Hyvinvointia työyhteisöön*. 2. painos. Helsinki. Yrityskirjat Oy.
- Hirsjärvi S. & Remes P. & Sajavaara P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15., uudistettu painos. Helsinki. Tammi.
- Hirsjärvi S. & Remes P. & Sajavaara P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. 13., osin uudistettu painos. Helsinki. Tammi.
- Hollander, E. P. 1995. Ethical challenges in the leader-follower relationship. *Business Ethics Quarterly*, 5 (1), 55–65.
- Hosking, D. M. 2000. Ecology in mind, mindful practices. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9 (2), 147–158.

- Hosking D. M. 2007. Not leaders, not followers. A postmodern discourse of leadership processes. Teoksessa Shamir, Pillai, Blight, Uhl-Bien (toim.) *Follower-centered Perspectives on Leadership. A Tribute to the Memory of James R. Meindl*. Greenwich, CT: Information Age Publishing, 243–263.
- Hosking, D. M. & Bouwen, R. 2000. Organizational learning: Relational-constructionist approaches: An overview. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9 (2), 129–132.
- Hosking, D. M. & Dachler, H. P. & Gergen, K.J. 1995. *Management and organization: Relational alternatives to individualism*, Avebury, Brookfield, USA.
- Hosking D. M. & Morley I. E. 1988. The skills of leadership. Teoksessa Hunt, Baliga, Dachler, Schriesheim (toim.) *Emerging Leadership Vistas*. Lexington, MA:Arlington Heights, 89–106.
- Huang, Y.H. 2001. OPRA: a cross-cultural multiple-item scale for measuring organization-public relationships. *Journal of Public Relations Research*, 13, 61–90.
- Jackson, B. & Parry, K. 2008. *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book About Studying Leadership*. London: Sage.
- Jacobs, T. O. & Jacques, E. 1987. Leadership in complex systems. Teoksessa Zeidner, J. (Ed.), *Human productivity Enhancement: Organizations, Personnel, and Decision-Making 2*, 7–65. New York: Praeger.
- Kaivola, T. 2003. *Työpaikan ihmissuhteet*. Helsinki. Kirjapaja Oy.
- Koivisto, K. 2001. *Tunnista ja torju työuupumus*. Helsinki. Yrityskirjat Oy.
- Kujala, J. & Lehtimäki, H. & Hagman, S. 2011. Practices of Middle Management in International Organizations: Depicting the Discourse of Trust. Teoksessa Seppä Marko, Helander Nina, Ilvonen Ilona (toim.) *Proceedings of EBRF 2010*. Helsinki: Tampere University of Technology, University of Jyväskylä and University of Tampere, Aalto University, 1–10.
- Kuronen-Mattila, T & Korhonen, K & Mäki, E & Järvenpää, E. 2011. Eläkkeelle siirtyminen asiantuntijatyössä: kokemuksen ja osaamisen säilyttämisen käytännöt. ELSA-puoliväliseminaarin raportti 13.1.2011. Aalto-yliopisto, Tuotantotalouden laitos.
- Kuronen T., Säämänen K., Järvenpää E. & Rintala N. 2007. Hiljaisen tiedon säilyttäminen ja jakaminen ydinvoimalaitoksessa. Projektiraportti. Laboratory of Work Psychology and Leadership Report Series No.58 1/2007. Espoo: Helsinki University of Technology, Department of Industrial Engineering and Management.

- Ledingham, J. A. & Bruning, S. D. 1998. Relationship management in public relations: Dimensions of an organization-public relationship. *Public Relations Review*, 24, 55–66.
- Lewicki, R. & McAllister, R. & Bies, R. 1998. Trust and distrust: new relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23 (3), 438–458.
- Lipman-Blumen, J. 1996. *Connective leadership: Managing in changing world*. Oxford University Press, New York.
- Meindl, J. R. 1995. The romance of leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach. *Leadership Quarterly*, 6 (3), 329–341.
- Murrell, K. L. 1997. Emergent theories of leadership for the next century. Towards relational concepts. *Organization Development Journal*, 15 (3), 35–42.
- Mäkilouko, M. 2003. *Multicultural Leadership Strategies for Improved Performance*. Fintra-sarja. Multikustannus. Helsinki.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. 1998. Social Capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23, 242–266.
- Nonaka, I. & Konno, N. 1998. The concept of “ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40, 40–54.
- Nonaka I. & Takeuchi H. 1995. *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York.
- Ojanen, S. 2000. *Ohjauksesta oivallukseen. Ohjausteorian kehittelyä*. Saarijärvi. Palmenia-kustannus.
- Palmu-Joronen, A. 2009. *Nokia-vuodet. Mitä johtamisesta voi oppia*. Jyväskylä. Atena Kustannus Oy.
- Peltonen, T. 2007. *Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita*. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.
- Ropo, A. 2011. *Johtajuuden ilmiö. Johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin*. Teoksessa Virtanen, T., Ahonen, P., Syväjärvi, A., Vartiainen, P., Vartola, J., ja Vuori, J. (tpim.). *Suomalainen hallinnon tutkimus – mistä, mitä, minne?* Tampere: Tampere University, 191–217.
- Ropo, A. & Eriksson, M. & Sauer, E. & Lehtimäki, H. & Keso, H. & Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. *Jaetun johtajuuden särmät*. Helsinki. Talentum.
- Sayles, L.R. 1999. Managerial Behavior and a Journey Through Time. *Leadership Quarterly*, 10 (1), 7–11.

- Shamir, P. & Pillai, R. & Bligh, M. & Uhl-Bien, M. (Eds.) 2007. Follower-centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl. Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Smircich, L & Morgan, G. 1982. Leadership: The Management of Meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18 (3), 257–273.
- Stewart, R. 1999. Some observations concerning Sayle's managerial behavior. *The Leadership Quarterly*, 10 (1), 17–20.
- Sydänmaanlakka, P. 2004: Älykäs johtajuus. Hämeenlinna. Karisto.
- Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Uslaner, E. 2002. The moral foundations of trust. Cambridge University Press, Cambridge.
- Uhl-Bien, M & Graen, G & Scandura, T 2000. Implications of leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage. G.R: Ferris, Editor, *Research in personnel and human resource management*, 18, 137–185. JAI Press, Greenwich.
- Uhl-Bien, M. 2006. Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *Leadership Quarterly*, 17, 654–676.
- Uusitalo, H. 2001. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Juva. WSOY.