

**JOHTAMINEN SUOMALAISTEN
YRITYSJOHTAJIEN HENKILÖKUVIEN KAUTTA.
ROOLITEOREETTINEN TARKASTELU
TALOUSLEHDISTÖAINEISTOSTA 1995 - 2015**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2017

**Tekijä: Jouko Välisaari
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Pasi Sajasalo**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Välisaari Jouko	
Työn nimi Johtaminen suomalaisten yritysjohtajien henkilökuvien kautta. Rooliteoreettinen tarkastelu talouslehdistöaineistosta 1995-2015	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 22.3.2017	Sivumäärä 68
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkittiin, millaisena johtaminen näyttäytyy ja millaisia johtamisrooleja johtajien henkilökuvista voidaan tunnistaa talousmedian suomalaisten johtajien henkilökuvien kautta tulkittuna. Tutkimus toteutettiin laadullisen sisällönanalyysin avulla tulkitsemalla suomalaisten johtajien henkilökuvia tai henkilökuvien tyyppisiä artikkeleita, joissa haastateltava kertoo johtamistyöstään. Aineisto kerättiin suomalaisista talouslehdistä, pääasiassa Talouselämä-lehdestä, vuosilta 1995–2015. Teoreettisena viitekehyksessä tulkinnaassa käytettiin Mintzbergin rooliteoreettista mallia.</p> <p>Tutkimuksessa havaittiin, että ihmissuhderooleissa johtajat hankkivat ja paransivat suhdeverkostojaan, edustivat yritystä ulospäin ja motivoivat henkilöstöään. Tällä tavoiteltiin ulkoisia synergiaetuja yritysten välisestä yhteistyöstä ja henkilöstön hyvää ilmapiiriä ja sitä kautta sitoutumista. Tiedonkäsittelyrooleissa johtajat hankkivat tietoa epävirallisten kanavien kautta, tiedottivat yrityksen asioista mahdollisimman avoimesti ja rakensivat luottamusta. Tavoitteena oli avoimuus ja luottamuksen vahvistaminen ja sitä kautta yrityksen maineen parantaminen. Päätöksentekorooleissa johdettiin asioita ja tehtiin päätöksiä, ratkaistiin sisäisiä henkilöstöongelmia ja neuvoteltiin ulkopuolisten kumppanien kanssa. Tällä johtamistyöllä pyrittiin rakentamaan pitkälle tulevaisuuteen tähtäävä strategia, toimivat prosessit ja yrityksen tuloksellisuus.</p> <p>Tutkimuksessa ilmeni niin ikään, että aineistossa esiintyvien suomalaisten johtajien puheessa näyttäytyivät kaikki johtamisen paradigmat, suurmiesteoriasta uusimpiin innovaatioparadigmoihin. Tämän tutkimuksen mukaan klassiset, modernit ja myöhäismodernit paradigmat tarjoavatkin edelleen johtamiselle vankan ja välttämättömän perustan, jolle on hyvä rakentaa menestystä jälkiodernien teorioiden avulla.</p>	
Asiasanat Johtaminen, johtamisroolit	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopiston kirjasto

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

1	JOHDANTO.....	5
2	JOHTAMISEN KEHITTYMINEN SUURMIESAJATTELUSTA NYKYAIKAAN	10
2.1	Piirreteoriat	10
2.2	Tieteellinen liikkeenjohto.....	12
2.3	Ihmissuhdekoulukunta.....	14
2.4	Käyttäytymisteoriat	15
2.5	Rakenneteoriat	17
2.6	Organisaatiokulttuuriteoriat	20
2.7	Jälkimodernit johtamisteoriat	22
2.8	Johtaminen eri paradigmojen valossa.....	25
3	JOHTAMISEN ROOLITEOREETTINEN NÄKÖKULMA.....	27
3.1	Mintzbergin johtamisroolit.....	28
3.2	Mintzbergin rooliteoreettisen mallin arviointia	33
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	35
4.1	Tutkimustehtävä	35
4.2	Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.....	35
4.3	Aineiston hankintamenetelmät	36
4.4	Aineiston analyysimenetelmät	38
4.5	Tutkimuksen eettiset kysymykset.....	40
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	41
5.1	Ihmissuhderoolien esiintyminen henkilökuvissa	41
5.2	Tiedonkäsittelyroolien esiintyminen henkilökuvissa	47
5.3	Päätöksentekoroolien esiintyminen henkilökuvissa	50
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	55
6.1	Tutkimuksen arviointi	61
6.2	Jatkotutkimusaiheita	63
	LÄHTEET	65

1 JOHDANTO

Tämä pro gradu -tutkielma on tehty mielenkiinnosta johtamiseen. 20-vuotisella urallani johtajana hotelleissa ja ravintoloissa olen toiminut esimiehenä ja myös esimiesten esimiehenä ja näin päässyt tarkastelemaan johtajuutta monelta kanalta. Olen nähnyt urallani sekä hyvää, että heikkoa johtamista. Kiinnostukseni johtamiseen on kasvanut vuosi vuodelta erityisesti Jyväskylän kauppakorkeakoulun johtamisen syventävien opintojen kursseilla. Olen myös pohdiskellut paljon omaa johtajuuttani ja peilannut sitä oppimaani.

Maailma on muuttunut näiden parinkymmenen vuoden aikana. Suomi selvisi 1990-luvun alun syvästä lamasta ajautuakseen viime vuosina samaan tilanteeseen, maan talous on palannut lähtöruutuun. Suomi on kohdannut kaksi merkittävää taantumaa viime vuosikymmeninä, ensimmäisen vuosina 1990–1993 Neuvostoliiton kaupan romahtamisen sekä valuuttalainojen ja sitä seuranneen devalvaation ja yksityisen velkaantumisen vuoksi. Seuraavan laman aiheutti maailmanlaajuinen finanssikriisi vuonna 2008. Näiden talouslamojen välisenä aikana 1995–2007 bruttokansantuote ja elintaso kasvoivat voimakkaasti. Merkittävänä veturina kasvulle oli ulkomaankauppa – erityisesti matkapuhelinjätti Nokian menestys – valuutan kelluttaminen ja panostus tutkimus- ja kehitystyöhön. (Niemeläinen 2016.) Tilastokeskuksen (2016a) mukaan Suomen kansantalouden tilanne on vuonna 2016 hyvin samankaltainen kuin vuonna 1995. Globaalin laman vaikutuksesta bruttokansantuote on laskenut, mutta samalla julkisen talouden menot ovat kasvaneet edelleen. Näin on syntynyt suuri julkisen talouden alijäämä, joka on rahoitettu velanotolla. Valtion velka onkin kasvanut voimakkaasti.

Kaksikymmentä vuotta sitten Lipposen hallitus kamppaili menoleikkauksien parissa aivan kuten Sipilän hallitus vuonna 2016. Käytiin niin ikään samantyyppistä arvokeskustelua, saako vähävaraisten toimeentulosta leikata? Ansiopäivärahan keston lyhentäminen 500 päivästä oli keskustelujen kohteena silloinkin ja ammattiyhdistysliikkeitä vaadittiin luopumaan hyvinä aikoina saavutetuista työntekijöiden eduista. Hyvinvointiyhteiskunta haluttiin edelleen säilyttää huolimatta siitä, että esimerkiksi opiskelijoiden etuuksia leikattiin. Kestävyysvaje nousi esille vasta myöhemmin, mutta samasta asiasta oli kysymys molempien lamojen aikaan. Keskustelun sävy oli tuolloinkin masentava, leikkauksia olisi edessä.

Suomalaisissa yrityksissä on näiden kahden laman ja vuosikymmenen välissä tapahtunut selvä sukupolvenvaihdos, jossa esimiesten ja johtajien koulutustasovaatimus on noussut ja ihannejohtajan malli kehittynyt. Juoksupojasta johtajaksi edennyt karismaattinen patruuna on vaihtunut johtajakoulutuksen saaneeksi kauppatieteiden maisteriksi. Koulutus on lisännyt tietämystä johtamisesta sekä johtajien että johdettavien puolella. Puuttumiskynnys johtamisessa vaikuttaa madaltuneen ja ihmisiä ohjataan entistä lähempää ja intensiivisemmin. Käsikemisen ja ohjeiden antamisen sijaan huolehditaan ihmisten motivaatiosta. Alai-

set odottavat ja vaativat hyvää johtamista. Toisaalta vaikean taloudellisen tilanteen vuoksi yrityksiä johdetaan kovalla kädellä YT-neuvotteluineen ja irtisanomisineen. Pääoman tuotosta kannetaan niin ikään suurta huolta.

Oman johtamiskokemukseni lisäksi mielenkiintoni tutkimuksen aiheeseen herättivät kaksi toisistaan täysin poikkeavaa selvitystä viime vuosilta. Varsin tuore väitöskirja finanssialan johtajuudesta kertoo johtamiskulttuurin muuttuneen 1980-luvulta 2010-luvulle tultaessa autoritäärisestä läsnä olevaan johtamiseen:

Ylin johto korostaa puheissaan johtamistyön luottamusta, yhdessä tekemistä, alaisten tukemista, ammattitaidon arvostamista, tavoitteellisuutta ja johtajan omaa esimerkkiä. Finanssijohtajat käyttävät paljon aikaansa analytiikkaan, kuten lukuihin, mutta pyrkivät lisäämään aikaansa ihmisten johtamiseen ja asiakkuuksiin. Kulttuurinmuutos tulee esiin johtajien aiempaa aktiivisempänä näkymisenä asiakasrajapinnassa, kasvaneena myyntiorientaationa sekä demokraattisempänä päätöksentekona. Nykyisin alaiset haastavat ylimmän johdon näkemyksiä ja vaativat perusteluja päätöksille. Hierarkiatasojen merkitys on vähentynyt ja osaamiselle annetaan enemmän arvostusta. (Saksi 2013, 234.)

Toisaalta vastajulkaistu Future CEO -selvitys (2016), johon osallistui 452 suuren tai keskisuuren yrityksen toimitusjohtajaa sekä hallituksen ja johtoryhmän jäsentä, kertoo eri tarinaa. Selvitys luo synkän ja vanhanaikaisen kuvan ihmisten johtamisesta Suomessa vuonna 2016. Tuloskeskeisyys ja hierarkkisuus jylläävät yhä. Kun toimitusjohtajilta kysyttiin viittä asiaa, jotka heitä eniten työssä inspiroivat, ihmiset olivat listan viimeisenä. Edelle menivät kehittäminen, onnistumiset, mahdollisuus vaikuttaa sekä tulos. Toimitusjohtajat näkivät johtamansa yrityskulttuurin kommunikoivana ja yhteisöllisenä, kun taas hallituksen jäsenet näkivät sen tuloskeskeisenä ja hierarkkisenä. (Vasama 2016.) Toimitusjohtajat kokivat olevansa hyvän ja nykyaikaisen johtamisen kannalta jo maalissa, sen sijaan hallitusten mielestä oltiin vielä matkalla.

Johtamisen määrittely suomeksi on haasteellista, koska alan kirjallisuus on pääosin englanninkielistä. Englanninkieliset sanat *leadership* ja *management* suomennetaan molemmat muotoon johtaminen, samoin leaderin ja managerin merkitys on johtaja. Leadership tarkoittaa suomeksi johtajuutta, managementin merkityksiä ovat johtaminen, liikkeenjohto tai liikkeenhoito (MOT-sanakirja 2016). Johtamista tarkoittava verbi *dirigo* juontuu latinan kielen kantasanasta *directus*, joka tarkoittaa suoraa, yksinkertaista ja teeskentelemätöntä (Salminen 2004, 13).

Johtamisen määritelmiä on kirjoitettu runsaasti. Fayolin 1920-luvulta peräisin oleva määritelmän mukaan johtaminen on ”päämäärätietoista toimintaa käytettävissä olevilla resursseilla” (Salminen 2004). Uudemman Yuklin (2006, 8) määritelmän mukaan johtaminen on vaikuttamisen prosessi, jossa saadaan toiset ymmärtämään ja hyväksymään, mitä pitää tehdä ja miten se on tehtävä. Johtaminen myös helpottaa yksilöllisten ja yhteisöllisten yhteisten tavoitteiden loppuunsaattamista. Hackmanin ja Johnsonin (2004, 12) mukaan johtaminen on puolestaan ihmisten välistä viestintää, joka muuttaa toisten asenteita ja käyttäytymistä, jotta tavoitettaisiin ryhmän tavoitteet ja tarpeet. Northouse (2006, 3) on kokoaavasti todennut, että johtamisen määritelmissä esiintyy usein neljä seuraavaa, yhteneväistä komponenttia:

1. Johtaminen on prosessi
2. Johtaminen sisältää vaikutteita
3. Johtaminen tapahtuu ryhmässä
4. Johtaminen tähtää johonkin tavoitteeseen

Leadership ja management ymmärretään ihmisten johtamiseksi ja asioiden johtamiseksi. Esimerkiksi Hackmanin ja Johnsonin (2004, 13) mukaan "*You manage things; you lead people*". Kirjallisuudessa onkin perinteisesti erotettu tehtäväsuuntautunut asioiden johtaminen, management ja ihmissuuntautunut ihmisten johtaminen, leadership (Sydänmaanlakka 2004). Leaderista ja managerista käytetään suomenkielisiä nimiä ihmisten johtaja ja asioiden johtaja. Selvyyden ja yksinkertaisuuden vuoksi käytän tässä tutkimuksessa termejä leaderi ja manageri. Tämä on välttämätön valinta selkeyden kannalta senkin vuoksi, että tässä tutkimuksessa käytetään termiä "johtaja" kuvaamaan johtajaroolissaan toimivaa yritysjohtajaa.

Yuklin (2006, 5) mukaan leadereiden arvoja ovat joustavuus, innovaatio ja mukautuminen, managerien taas vakaus, ohjeet ja tehokkuus. Leaderit keskittyvät siihen, mitä asiat merkitsevät ihmisille ja yrittävät saada alaisensa hyväksymään tärkeimmät työhön vaikuttavat tekijät. Managerien johtamisen painopiste on sen sijaan siinä, kuinka asiat tulisivat tehdyksi ja kuinka työntekijät suoriutuisivat työstään paremmin. Toisen määritelmän mukaan leadership motivoi ihmisiä tyydyttämään inhimilliset tarpeensa, management puolestaan kontrolloi työntämällä heitä oikeaan suuntaan (Kotter 1990, 107). Sydänmaanlakan (2004, 22) mukaan Fayol jakoi vuonna 1916 kirjassaan *General and Industrial Management* asioiden johtamisen neljään funktioon: suunnittelu, organisointi, henkilöstön palkkaaminen ja kontrollointi. Sydänmaanlakan (2004) mukaan nämä funktiot muodostavat edelleen managementin ytimen, mutta toisaalta ne ovat perusta myös leadershipille.

Äärimmäinen käsitys on, että johtaja on joko leaderi tai manageri, kumpakin ei voi olla (Yukl 2006, 5). Wahlgrenin (1995, 32) mukaan voidaan kuitenkin ajatella, että leadership-käsite sisältyy management-käsitteeseen ja että leadership on yksi johtajan rooleista. Sydänmaanlakka (2004, 23) puolestaan näkee, että johtamisen jako kahteen osaan tulisi kokonaan kyseenalaistaa, ja asioiden sekä ihmisten johtaminen yhdistää ja nähdä johtaminen siten yhtenä kokonaisuutena.

Leadership mielletään usein uudemmaksikin opiksi kuin management, mutta tilanne on kuitenkin päinvastoin. Leadership oppina on syntynyt jo Platonin ja Aristotelien aikana, kun managementin kehityksen katsotaan alkaneen vasta 1900-luvun alkupuolella tieteellisen liikkeenjohdon ansiosta (Sydänmaanlakka 2004, 16).

Vuoden 2015 aikana Suomessa toimi 365 051 yritystä, joista osakeyhtiöitä oli 39 %. Teollisuuden, rakentamisen, kaupan ja palvelualojen yritysten liikevaihto oli yhteensä 378,5 miljardia euroa ja yritykset keräsivät liikevoittoa 15,8

miljardia euroa, joka on 4,2 % liikevaihdosta. Yritysten kannattavuus on siis keskimäärin heikko. Todella huonosti meni kuitenkin vain harvalla yrityksellä, vuonna 2016 pantiin vireille 2 408 konkurssia. (Tilastokeskus 2016b.)

Suomalaista yritystä johtaa usein toimitusjohtaja. Suurimpien suomalaisten yritysten yritysmuoto on yleensä osakeyhtiö, mutta maassa toimii myös osuus-kuntamuotoisia yrityksiä, joissa toimitusjohtajan rooli ei kuitenkaan merkittävästi eroa osakeyhtiön toimitusjohtajan tehtävistä. Osakeyhtiön toimitusjohtajalla on suuri valta, mutta vastaavasti myös ankara vastuu tekemisistään päätöksistä. Toimitusjohtaja ei ole työsuhhteessa yhtiöön ja tämän vuoksi hänellä ei ole samanlaista työsuhdeturvaa kuin työntekijöillä. Toimitusjohtajan valitsee hallitus ja hallitus voi hänet myös erottaa välittömästi niin halutessaan, ilman erityistä perustetta. (Finlex 2016.)

Toimitusjohtajan yleiset tehtävät on määrätty osakeyhtiölaissa. Toimitusjohtajalla on laajat oikeudet käyttää yleistöimivaltaa ja hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Toimitusjohtaja vastaa siitä, että yhtiön kirjanpito on lain mukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty. Toimitusjohtajan valta ei ole kuitenkaan rajaton, vaan hän saa ryhtyä epätavallisen suuriin taloudellisiin tai pitkävaikutteisiin toimiin vain hallituksen suostumuksella. (Finlex 2016.)

Toimitusjohtajista saa hyvän kuvan Kullan (2011, 217) väitöskirjasta, jossa hän haastatteli 50 suurimman suomalaisen yrityksen toimitusjohtajaa. Vuonna 2009 he olivat keski-ikältään 52-vuotiaita ja pääasiassa akateemisesti koulutettuja. He olivat toimineet tehtävässään keskimäärin neljä vuotta, vain yksi oli ollut tehtävässään yli 10 vuotta. Toimitusjohtaja oli usein valittu tehtävänsä talon ulkopuolelta.

Tämän tutkimuksen kohteena on suomalainen toimitusjohtaja tai vastavassa asemassa työskentelevä johtaja. Toimitusjohtajan asema suomalaisessa yrityksessä on hyvin laaja, vahva ja itsenäinen, joten he ovat asemansa puolesta paras tarkastelun kohde, kun halutaan hahmottaa johtamista suomalaisissa yrityksissä.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, millaisena johtaminen näyttäytyy talouslehdissä suomalaisten johtajien henkilökuvien kautta tulkittuna. Tutkimusote on kuvaileva. Olen rajannut tarkastelujänteen koskemaan viimeistä kahtakymmentä vuotta, joka ajoittuu mielenkiintoisesti lamasta nousukauden jälkeiseen uuteen lamaan. Aiheen tutkimiselle löytyy henkilökohtaista kiinnostusta ja johtaminen teemana on laajalti esillä: hyvästä ja huonosta johtamisesta käydään jatkuvasti keskustelua. Johtamisen tutkiminen on satoja vuosia vanha ilmiö ja uusia johtamisen paradigmoja esitellään vähintään vuosikymmenen välein.

Tutkielman johdannossa esitellään tutkimuksen aihe ja perustellaan sen valinta tutkimuksen kohteeksi sekä käsitellään tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet. Toinen luku sisältää kirjallisuuskatsauksen olemassa olevaan tutkimustietoon johtamisesta. Kolmannessa luvussa esitellään teoreettinen viitekehys, rooliteoreettinen näkökulma johtamiseen. Seuraavassa luvussa määritellään tutkimuskysymykset, tutkimusmenetelmät sekä aineiston hankinta- ja tulkintame-

netelmät. Tutkimuksen tulokset esitellään luvussa viisi. Lopuksi esitellään johtopäätökset pohdintoineen sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä.

2 JOHTAMISEN KEHITTYMINEN SUURMIESAJATTELUSTA NYKYAIKAAN

Johtamisteoreettisen ajattelun kehityksessä voidaan erottaa ajallisesti eri vaiheita eikä erilaisista luokituksista ole pulaa. Seeck (2012, 28) jakaa paradigmat klassisiin, moderneihin ja postmoderneihin. Juuti (2006, 14) puolestaan käyttää eri aikakausista nimityksiä realistinen maailmankuva, tulkinnallinen näkökulma, postmoderni sekä transmoderni näkökulma. Peltonen (2007, 18-19) jakaa johtamisen paradigmat samoin neljään aikakauteen: klassiseen, moderniin, myöhäismoderniin ja jälkimoderniin. Peltosen klassinen näkökulma sijoittuu noin vuosiin 1900–1950, jolloin tieto perustui kokemuksiin ja päättelyyn ja tarkastelun pääpaino oli suorituskyvyssä ja teknisessä toimivuudessa. Modernin vaiheen aikana vuosina 1950–1970, tieto perustui tieteellisiin faktoihin ja organisaation kehittämisen fokus oli järjestelmissä ja tilannetekijöissä. Myöhäismodernilla aikakaudella, vuosina 1970–1990, huomio siirtyi faktojen lisäksi tulkintoihin organisaatiosta ja mielenkiinto kohdistui muutoksen sekä oppimisen prosesseihin. Jälkimodernilla aikakaudella 1990-luvulta eteenpäin huomio kiinnittyy muun muassa puheisiin ja tarinoihin ja organisaatiota yritettiin ymmärtää puheen ja tekstin ilmiöinä. (Peltonen 2007, 18-19.) Tukeudun tässä tutkimuksessa Peltosen termeihin ja jaotteluun koska ne mielestäni ilmentävät hyvin johtamisen kehittymistä eri aikakausina.

Seuraavaksi käsitellään merkittävimmät johtamisen paradigmat 1900-luvun alusta nykypäivään. Jo aiemmin esiintyi varhaista johtamisajattelua, mutta tämä katsaus rajataan koskemaan johtamista varsinaisina johtamisteorioina. Joh-tuen Yhdysvaltojen taloudellisesta ja poliittisesta valta-asemasta, sekä englannin kielen mahtiasemasta maailmassa, pääosa johtamisopeista on peräisin uudelta mantereelta.

2.1 Piirreteoriat

1900-luvun alun piirreteoriat olivat ensimmäisiä systemaattisia lähestymistapoja tutkia johtajuutta. Ne edustavat Peltosen (2007) esittämässä jaottelussa johtamisen klassista paradigmaa. Tietyistä ihmisistä tuli johtajia, koska heillä oli siihen sopivat ominaisuudet ja piirteet. Paradigmaa on myöhemmin kutsuttu *Great Man*-teoriaksi, koska siinä keskityttiin tunnistamaan suurten ja ihannoitujen poliitikkojen ja sotilasjohtajien synnynnäisiä ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä, joiden avulla he nousivat valtaan olosuhteista riippumatta. Uskottiin, että nämä taidot ja ominaisuudet olivat synnynnäisiä ja vain suurmiehillä oli näitä johtajille sopivia ominaisuuksia. (Kulla 2011, 28; Northouse 2006, 15.) Piirreteoriat eroavat muista johtamisen lähestymistavoista siten, että niissä keskitytään yksinomaan johtajaan, ei johdettaviin tai johtamistilanteisiin (Northouse 2006, 23).

Suurmiesteoria on sittemmin hylätty. On ymmärretty, että johtamista voi oppia ja monenlaisista ihmisistä voi tulla johtajia. Esimerkiksi Northouse (2006, 43) sekä Juuti ja Aaltio (2006, 15) näkevät että perinteiset piirreteoriat ovat epäonnistuneen kuvaamaan johtajan menestystä; lukuisat piirreteoriatutkimukset eivät ole kyenneet selittämään johtajan onnistumista tai epäonnistumista.

Myöhemmin on tehty myös uudenlaista piirreteoreettista tutkimusta, mutta täysin eri näkökulmasta. Nähdään, että johtajalta kuitenkin vaaditaan tietynlaisia ominaisuuksia. Stogdill (1948 ja 1974, Kullan 2011, 28 mukaan) totesi, että vaikka tietyt ominaisuudet lisäävät todennäköisyyttä onnistua johtajana, ne eivät sitä takaa. Juutin (2006, 163) mukaan näitä johtajalta vaadittavia ominaisuuksia ovat älykkyys, sosiaalinen kypsyys, suoritussuuntautuneisuus ja sisäinen motivaatio sekä ihmissuhteiden arvostaminen. Ominaisuuksien merkitys riippuu tilanteesta ja toiminnoista sekä alaisten ominaisuuksista.

Stogdill (1974, Yuklin 2006 mukaan) tunnisti seuraavat johtajalta vaadittavat piirteet ja taidot:

TAULUKKO 1 Johtajalta vaadittavat piirteet ja taidot Stogdill (1974, Yuklin mukaan 2006, 183)

Stogdill (1974) johtajan kriittinen piirre	Mediateksti
Kyky mukautua tilanteisiin	joustava
Valppaus tulkita sosiaalista ympäristöä	avoin, empaattinen, kuunteleva, osallistuva
Kunnianhimoinen ja saavutusorientoitunut	kunnianhimoinen, vaativa, tiukka
Yhteistyökykyinen	ihmissuhdetaidot, kuunteleva, välitön, joustava
Ratkaisuihin pystyvä	kokeilunhaluinen, riskinottohalu
Luotettava	luotettava, täsmällinen, ennustettava, maltillinen
Hallitseva (halu vaikuttaa toisiin)	vaikuttamishalu
Energinen (korkea aktiivisuustaso)	vauhdikas, innostava
Sinnikäs	sinnikäs, periksi antamaton
Itsevarma	itsevarma
Stressinsietokyky	stressinsietokyky
Valmis ottamaan vastuuta	vastuunottokyky ja -halu

Myös muita luokituksia johtajan ominaisuuksista on julkaistu. Yleisesti on käytössä muun muassa Katzin (1974) lista johtajan keskeisistä taidoista, jotka hän jakaa teknisiin ja käsitteellisiin taitoihin sekä ihmissuhdetaitoihin:

TAULUKKO 2 Johtajan keskeiset taidot Katz (1974, Yuklin 2006, 176 mukaan)

Tekniset taidot	Ihmissuhdetaidot	Käsitteelliset taidot
Metodit Prosessit Toimintamallit Työnjohtotaidot Kyky käyttää edellisiä	Empatia Sosiaaliset taidot Puhetaito Vakuuttavuus tahdikkaus Diplomaattisuus Kuuntelemisen taito Sopiva käytös	Analyysitaidot Looginen ajattelu Konseptointikyky Ideointikyky Ongelmanratkaisu Trenditietoisuus Muutosten ennakointikyky Mahdollisuuksien ja mahdollisen ongelmien tunnistaminen

Tämänkaltaiset taitovaatimukset vievät piirreteoriat aivan eri tasolle verrattuna suurmiesten synnynnäisiin ominaisuuksiin. Huolimatta paradigman alkuaikojen ajattelun puutteista, ne herättävät suurta kiinnostusta vielä nykypäivänäkin. Piirreteorioita sovelletaan edelleen johtaja- ja muissa henkilöstövalinnoissa usein käytettävissä psykologisissa testeissä ja arvioinneissa. Testeissä tilaaja tyypillisesti määrittelee rekrytoitavan henkilön taidot ja piirteet, joiden perusteella etsitään sopivin henkilö.

2.2 Tieteellinen liikkeenjohto

Myös tieteellinen liikkeenjohto lukeutuu Peltosen (2007) jaottelussa klassisiin paradigmoihin. Varhaisia ajatuksia tieteellisestä liikkeenjohdosta esitti jo Charles Babbage vuonna 1832 ilmestyneessä teoksessaan *On the Economy of Machinery and Manufactures*, jossa hän analysoi teollisuustuotantoa hyvin insinöörimäisesti muun muassa työtä osittamalla. Babbage toi myös esille ajatuksen, että työntekijän ja työnantajan edut ovat samansuuntaisia ja hahmotteli ensimmäisiä ajatuksia työntekijöiden tulospalkkioista. Hänen väitetään myös olevan tietokoneen keksijä. (Seeck 2012, 54.)

Varsinaisen tieteellisen liikkeenjohdon, taylorismin, luoja pidetään Yhdysvalloissa 1900-luvun alussa vaikuttanutta Frederick Tayloria, joka kehitti johtamista insinöörinä Midvale Steelin tehtaassa hankkimansa kokemuksen pohjalta. Taylor tunnisti työntekijöiden alisuoriutumisen syiksi muun muassa heikot työolot ja huonon johtamisen, joka perustui epäjärjestykseen ja sattumanvaraisuuteen. Ongelma oli, ettei työnjohtajilla ollut käytössään mitään yhteistä tapaa määritellä työhön kuluva aika, vaan johtaminen perustui jokaisen omaan kokemukseen. Taylor pyrki maksimoimaan tuottavuuden korvaamalla kokemusperäisen tiedon ja henkilökohtaiset käsitykset tieteellisellä tiedolla.

Toinen taylorismin pääperiaatteista on, että työskentelyn suunnittelu ja työn tekeminen erotetaan. Suunnittelu jätetään työnjohtajien tehtäväksi ja työn toteutus työntekijöille. Työ jaetaan pieniin, yksinkertaisiin osiin ja sen suorittajat

koulutetaan ja ohjeistetaan tarkasti. Kullekin työtehtävälle määritellään tieteellisesti sen suorittamiseen vaadittava aika ja työ tehdään täsmälleen ohjeistuksen mukaan. (Seeck 2012, 51-55.)

Muita Taylorin johtavia ajatuksia olivat työntekijöiden tieteellinen valitseminen, oikea mies oikealle paikalle -ajattelu sekä ystävällinen yhteistyö työntekijöiden ja johdon välillä (Wren ja Bedeian 2009, 149). Taylorin ajatuksissa olivat mukana myös työntekijöiden arvostaminen ja yhteiset edut jo varhaisessa vaiheessa, mutta toisaalta hänen mukaansa työntekijöitä ohjasi oman edun tavoittelu ja heitä tuli määrällä ja valvoa tarkasti (Saksi 2013, 54). Taylorin motivaatioteorian keskinen ajatus oli, että työntekijöitä motivoivat parhaiten materiaaliset palkkiot, joita saavuttaakseen he olivat valmiita ponnistelemaan. Siksi Taylor kehitti kannustejärjestelmiä, joissa parhaille työntekijöille maksettiin lisäpalkkioita (Takala 1994, 43-46).

Taylorismin kulta-aika oli 1900–1920 -luvulla, jolloin monet tutkijat kehittivät Taylorin ajatuksia eteenpäin. Muun muassa Frank ja Lillian Gilbreth kehittivät työntekijöiden liikesarjoja tuottavuutta parantamaan. Frank Gilbreth korosti erityisesti johtamisen inhimillisiä tekijöitä, jossa keskiössä olivat kannusteet, työntekijöiden valitseminen, hyvinvoinnista huolehtiminen ja yhteistyö. Johtajan tehtävänä oli luoda työntekijöille sellaiset olot, joissa he kykenivät työskentelemään tehokkaasti ja myös saamaan työstä tyydytystä ja mielihyvää. (Seeck 2012, 58-60.)

Henry Ford yhdistetään usein taylorismiin. Taylor ja Ford eivät kuitenkaan koskaan toimineet yhteistyössä, vaikka heillä oli samankaltaisia ajatuksia ja he vaikuttivat samaan aikaan. Ford kehitti liukuhihnatuotannon nykyaikaiseen muotoonsa autotehtaassa. Fordin ajatuksissa ja mallissa tehokkuutta parannettiin enemmän liukuhihnan, kuin työntekijöiden ehdoilla. (Seeck 2012, 61.)

Taylorismiin kohdistettiin runsaasti varsin aiheellista kritiikkiä. Taylorismi näki ihmiset ja organisaation koneina, joita johtajien tuli manipuloida (Sydänmaanlakka 2004, 27). Koska johtaminen perustui ainoastaan tietoon, luovat toiminnot ja prosessit vähenivät tai hävisivät kokonaan. Viestintä oli suoraviivaista, ainoastaan ylös tai alas päin organisaatiossa, työntekijöillä ei ollut lupaa viestiä keskenään. Myös oma-aloitteisuus väheni, koska sellaista ei odotettu eikä edes sallittu. Lopulta myös työtaidot heikkenivät yksinkertaisen ja yksitoikkoisen työn vuoksi. (Seeck 2012, 94-97.)

Taylorin ja Fordin ajatuksia on helpompi ymmärtää kontekstissaan. Vuonna 1913 Fordin Highland Parkin autotehtaalla vierastyöläisten osuus työväestä oli 71 prosenttia ja he edustivat 22 eri kansallisuutta. Lisäksi monetkaan eivät puhuneet englantia. Yleisesti Yhdysvalloissa vuonna 1910 tehdastyöläisistä 32 prosenttia oli vierastyöläisiä. (Wren ja Bedeian 2009.) Tarvittiin siis suoraviivaisia ja yksinkertaisia ohjeita, joita kaikkien oli helppo oppia noudattamaan kielitaidon tasosta riippumatta, ja tähän taylorismilla oli tarjota vastauksia.

Taylorismi merkitsi vallankumousta johtamisajattelussa. Monet Taylorin ajatuksista ovatkin päteviä ja päivittäisessä käytössä vielä nykyäänkin.

2.3 Ihmissuhdekoulukunta

Ihmissuhteita korostava lähestymistapa syntyi vastavoimana klassisen koulukunnan formalismille (Seeck 2012). Peltosen (2007) jaottelussa koulukunta luetaan kuitenkin edelleen klassisiin paradigmoihin. Ihmissuhdekoulukunta ei ollut yhtenäinen koulukunta, vaan joukko tutkijoita, joita yhdisti samankaltainen ajattelu ja kiinnostus työpaikan ihmissuhteisiin ja vuorovaikutukseen. Paradigma syntyi taylorismin aikana 1920-luvun alussa. Eri tutkijoilla oli useita samoja tavoitteita; tuottavuuden ja tehokkuuden parantaminen, johtajan oikeus johtaa ja yhteistyön lisääminen. Niin ikään ajateltiin, että on olemassa vain yksi oikea toimintatapa. Koulukunta pyrki ratkaisemaan tayloristisen työn monotoonisuuden ja heikon työmoraalin ongelmia. Tavoitteena oli myös työtaisteluiden vähentäminen. Ihmissuhdekoulukunnalle oli tunnusomaista kohdistaa huomio organisaation ilmapiiriin ja sosiaalisiin suhteisiin, näitä tutkittiin kyselyjen, haastattelujen ja keskustelujen avulla. Organisaatio nähtiin sosiaalisena systeeminä. Koulukunta katsoi johtajan tehtävän olevan vuorovaikutuksen ja yhteistyön lisääminen työpaikalla. Työntekijää pyrittiin niin ikään kannustamaan hyvään suoritukseen työyhteisön ilmapiirin ja hyvinvoinnin avulla taloudellisen kannustamisen lisäksi. Paradigman mukaan johtajan tehtävä oli johtaa ja opastaa. Koulukunta pyrki laajentamaan ja rikastamaan työntekijöiden työnkuvaa muun muassa kiertämällä työtehtäviä. (Seeck 2012.)

Ihmissuhdekoulukunta korosti erityisesti johtajuuden, kommunikaation ja osallistumisen merkitystä. Siinä missä Taylorismi oletti, että tehokkain organisaatio on työntekijälle tyydyttävin, koska se toi parhaan taloudellisen korvauksen, ihmissuhdekoulukunta näki asian täysin päinvastoin. Tyydyttävin organisaatio olisi tehokkain tyytyväisen ja motivoituneet henkilöstö ansiosta. (Takala 1994, 83-92.)

Hawthorne-tutkimuksilla General Electricin tehtailla vuosina 1924–1933 oli merkittävä rooli ihmissuhdekoulukunnan läpimurrossa, etenkin releiden kokoonpanohuoneessa tehdyillä havainnoilla vuosina 1927–1932 (Wren ja Bedeian 2009, 283). Alun perin tehtaalla oli tarkoitus tutkia valaistuksen merkitystä tehokkuuteen, mutta pian huomattiin psykologisten tekijöiden ulkoisia olosuhteita suurempi vaikutus. Tuottavuuden paraneminen johtuikin työmotivaation paranemisesta ja siitä, että työntekijät muodostivat kiinteän sosiaalisen ryhmän. Elton Mayo kiinnostui tutkimuksen tuloksista ja havaitsi, että tehokkuuteen voitiin vaikuttaa kannustimilla ja sosiaalisilla tekijöillä, samaten myös epäviralliset normit ja ryhmäytyminen paransivat tehokkuutta. Mayon mukaan työoloja tulikin tarkastella kokonaisuutena ja työntekijöitä haastatella vapaamuotoisesti, koska heille oli tärkeää tulla kuulluksi. Mayon johtopäätösten luotettavuutta on myöhemmin arvosteltu, koska samaan aikaan tapahtunut palkkausjärjestelmän uudistaminen nosti huomattavasti työntekijöiden ansioita. Ansiotason nousu on saattanut vaikuttaa työmotivaatiota parantavasti, vaikka Mayo itse seikkaa vähättelikin. (Seeck 2012, 117.) Myös Muldoon (2012) kertoo Mayon tutkimuksen sisältävän paljon virheitä ja poliittista painolastia, koska Mayo otti huomioon

vain epävirallisten työryhmien vaikutuksen, ei nousevien ammattiliittojen. Ilmiötä, jossa ihminen muuttaa käyttäytymistään koska tietää häntä tarkkailtavan ja tutkittavan on sittemmin kutsuttu Hawthorne-efektiksi. (Wren ja Bedeian 2009, 299.)

Myös Mary Follet oli ihmissuhdekoulukunnan varhaisia ajattelijoita. Hänen tunnetuin teoriansa on *power-over/power-with* -ajattelu, jossa johtajan tuli pyrkiä ylhäältä määräilevän johtamisen sijaan toimimaan yhdessä alaistensa kanssa. Lisäksi Follet kritisoi esimiehen ja alaisen rooleja käskyjen antajana ja vastaanottajana ja esitti tilanteen lain, jossa työtilanteessa esimiehen ja työntekijän tulisi toimia yhdessä tilanteen vaatimalla tavalla. (Wren ja Bedeian 2009, 316-317.)

Douglas Mcgregorin X ja Y -teoria on eräs merkityksellisimpiä ihmissuhdekoulukunnan teorioita. Siinä johtajan johtamisen tapaan vaikutti pääasiassa se, mihin Maslovin tarvehierarkian tasoon johtaja pyrkii vaikuttamaan. X-orientoitunut johtaja olettaa, että työntekijät ovat laiskoja ja epäluotettavia ja heidän asenteensa työtä ja esimiehiä kohtaan ovat kielteiset. Työntekijät on tämän vuoksi pidettävä tarkassa kontrollissa ja ohjauksessa, myös uhkaava rangaistus saa heidät toimimaan ohjeiden mukaan ja saavuttamaan tavoitteet. Y-suuntautunut johtaja puolestaan uskoo, että työntekijät ovat motivoituneita, pyrkivät rakentamaan myönteisiä suhteita esimiehensä kanssa, ovat yhteistyöhaluisia ja kantavat vastuuta. Suuntautuminen joko X- tai Y-teorian mukaisesti on Mcgregorin mukaan ratkaisevan tärkeä johtajan käyttäytymiselle, koska johtajan käsitys ihmisistä ratkaisee, millaisia päätöksiä hän tekee. (Russ 2013, 120-122; Wren ja Bedeian 2009, 442-444.)

Kaiken kaikkiaan ihmissuhdekoulukunta siirsi johtamisen painopistettä psykologisiin tekijöihin työn teknisen suorittamisen valvomisen sijaan. Edistyksestä oli niin ikään, että työntekijöiden mielipiteitä työstä ja sen suorittamisesta kuultiin. Paradigman ansiosta psykologit korvasivat työpaikoilla tehokkuusasiantuntijat. Myös kritiikkiä koulukuntaa kohtaa on esitetty. Seeckin (2012, 145) mukaan työntekijöiden kuulemisella saatiin heidän huomionsa käännettyä pois ammattiyhdistysliikkeestä ja työolojen todellisesta parantamisesta ja palkkojen nostamisesta. Työväki oli tyytyväinen, kun ylipäätään tuli kuulluksi. Kyseessä saattoi olla siten myös taistelusta nousevia ammattiliittoja vastaan.

2.4 Käyttäytymisteoriat

Käyttäytymisteoriat ovat Peltosen (2007) luokituksen ensimmäinen modernin vaiheen paradigma. Siinä missä edellä kuvatut klassiset johtamisteoriat perustuvat kokemukseen ja omaan päättelyyn, käyttäytymisteoriat pyrkivät perustamaan tiedon tieteellisiin faktoihin ja organisaation kehittämiseen. Tutkimuksen fokus oli järjestelmissä ja tilannetekijöissä. (Seeck 2012.)

Johtajakäyttäytymisen tunnetuimpia ja käytetyimpiä tutkimuksia on 1950-luvulla tehty *Ohio*-tutkimus, joka tutki johtamisen vaikuttavuutta ja tehokkuutta. Tutkimuksessa löydettiin kaksi johtamiskäyttäytymisen tekijää, ihmissuhdesuuntautuminen (*consideration*) ja tehtäväsuuntautuminen (*initiating structure*).

Ihmissuhdesuuntautuvuus tarkoittaa johtajan huolenpitoa ihmisistä, ystävällistä käyttäytymistä ja kanssakäymistä. Sitä vastoin tehtäväsuuntautuminen merkitsee tavoitteiden määrittelyä ja huolehtimista niiden saavuttamisesta. Samaan aikaan tehdyissä *Michigan*-tutkimuksissa saatiin yhteneviä tuloksia ja löydettiin samat kaksi johtamisen ulottuvuutta. (Northouse 2006, 70-71; Yukl 2006, 51-53.)

Ohio- ja Michigan -tutkimusten merkittävyyttä korostaa se, että niitä on hyödynnetty monissa myöhemmissä tutkimuksissa. Esimerkiksi Blake ja Mouton (1971) esittelivät kirjassaan *Managerial Grid* Ohio- ja Michigan -tutkimuksiin perustuvan johtamisruudukon, jossa on viisi erilaista johtamistapaa. Kussakin johtamistyyliä on kaksi ulottuvuutta: huomio tuotokseen, joka tarkoittaa johtamisen tehtäväkeskeisyyttä sekä huomio ihmiseen, joka puolestaan merkitsee painotusta ihmiskeskeisyyteen. Ulottuvuudet arvioidaan luvuilla 1-9 siten, että yksi tarkoittaa vähäistä, viisi keskinkertaista ja yhdeksän suurta huomiota. Blaken ja Moutonin mukaan tehokkaat johtajat keskittyvät voimakkaasti molempiin ulottuvuuksiin, sekä ihmisiin että tuotantoon. Tämän 9/9-johtajan, ”tiiminvetäjän” perustavoitteena ovat työolosuhteet, joissa uudistuva toiminta, korkea tuotos ja hyvä työmotivaatio yhdistyvät saumattomaksi kokonaisuudeksi. Johtavana ajatuksena on, että tehtäväkeskeiset ja ihmiskeskeiset toiminnot ovat toisiaan täydentäviä toimintoja. Tehokkuus ei yksin riitä, vaan työntekijöillä on oltava motivaatio ja into työn tekemiseen. Ihmiskeskeinen 1/9 -johtaja kiinnittää sen sijaan kaiken huomionsa ihmissuhteisiin tehtävien kustannuksella, 9/1-johtaja taas kaiken huomionsa tehtäviin. Heikoin vaihtoehto on vetäytyvä 1/1 -johtaminen, jossa työntekijä ja tehtävät jätetään oman onnensa nojaan. (Blake ym. 1971; Yukl 2006, 59.) Hackmanin ja Johnsonin (2004, 51-52) mukaan johtajilla esiintyy lähes aina sekä ihmiskeskeisiä että tehtäväkeskeisiä piirteitä, vain harvoissa tapauksissa johtamistyyli koostuu pelkästään ihmis- tai tehtäväkeskeistä ominaisuuksista.

Blaken mallia on arvosteltu lähinnä siitä, että se tarjoaa käytännössä vain yhden hyvän johtamisen malliin, jonka pitäisi soveltua kaikkiin tilanteisiin (Juuti 2006, 174-176). Vastauksena Blaken ja Moutonin teorian puutteille kehitettiin tilannepainotteisia johtamismalleja, kontingenssimalleja, jossa johtaja muuttaa johtamistyyliään eri tilanteissa. Esimerkiksi Fiedlerin kontingenssimallin mukaan esiintyy hyviä ja huonoja esimies-alaisuuksia, selviä ja epäselviä tehtävä-rakenteita sekä heikkoja tai vahvoja valtasuhteita, joiden perusteella tulee valita kuhunkin tilanteeseen sopiva johtamistyyli. Herseyn ja Blanchardin tilannejohtamismallin mukaan johtamistilanteeseen puolestaan vaikuttavat esimiehen tehtävä- tai ihmissuhdekeskeisyys ja alaisten kypsyystaso. (Juuti 2006, 176-183.) Kontingenssiteorioiden haasteet ovat selvästi niiden vaativuudessa ja toisaalta taas yksinkertaisuudessa. Johtamistyyli tulisi osata valita vain muutaman työntekijän ja johtajan ominaisuuden mukaan. Niin ikään jatkuva oman johtamistyylin pohdinta hektisessä työympäristössä on äärimmäisen kuluttava ja vaativa tehtävä.

Eräs tunnetuimmista käyttäytymisteoriatutkimuksista on Ralph Whiten ja Ronald Lippittin työ, jossa he tutkivat 1930-luvulla johtajuutta Kurt Lewin oh-

jauksessa Iowan yliopistossa. Tutkimuksessa on erityistä, että sen kohteena olivat 10-vuotiaat pojat. Kokeet tehtiin kolmella johtamistyyllä. Autoritäärinen johtaja teki kaikki päätökset itse ja saneli toimintaohjeet koeryhmälle, ei kuitenkaan vihamielisesti vaan ystävällisesti. Demokraattisen johtamistyylin kokeessa päätöksistä keskusteltiin johtajan rohkaistessa kaikkia osallistumaan keskusteluun. Laissez-faire (antaa mennä) -tyylinen johtaja antoi ryhmälle vapauden toimia niin kuin halusi, eikä edes ohjeita kysyttäessä antanut vastauksia, vaan kehotti etsimään niitä itse. Tutkimuksen mukaan pojat pitivät demokraattista johtamistyyliä parhaana, koska sen seurauksena syntyi hyvä ryhmähenki. Heikoimpana pidettiin autoritääristä tyyliä, jonka seurauksia olivat muun muassa ristiriidat, suosion tavoittelu ja itsekkyyys sekä vihamielinen ilmapiiri. Jopa laissez-faire -tyyliä pidettiin autoritääristä johtamistyyliä parempana, vaikka se synnyttikin pääasiassa epäjärjestyä. (Juuti 2006, 164-168; Hackman ja Johnson 2004, 28-42.) Juutin (2006) mukaan tutkimuksessa käytetyt roolit olivat hyvin karrikoituja. Tämänkaltaiset johtamistyyliä esiintyvät harvoin puhtaina, sen sijaan johtaja toimii usein eri roolien välissä. Esimerkiksi johtaja johtaa pääasiassa demokraattisesti, mutta hänen toiminnassaan esiintyy myös laissez-faire -piirteitä. Laissez-faire -tyyli ei itse asiassa ole johtamista lainkaan, Hackman ja Johnson (2004) kutsuvatkin sitä johtamattomuudeksi (*nonleadership*).

Demokraattisen johtamistavan etuna nähdään se, että yhden ajattelijan ja viisauden asemasta yhdistyy useamman ihmisen viisaus. Vaikka demokraattinen johtamistyyli nähdään tutkimuksen mukaan parhaana, se ei kuitenkaan ole kaikissa tilanteissa paras mahdollinen. Laissez-faire -johtamistapaa käytetään esimerkiksi erityistä asiantuntemusta vaativissa innovaatiotöissä, joissa kukaan ei pysty ohjeita edes antamaan. Myös autoritääriselle johtamiselle on paikkansa, esimerkiksi pelastushenkilökunnan ohjatussa toimintaa onnettomuuspaikalla.

2.5 Rakenneteoriat

Yhdysvalloissa ja Euroopassa heräsi 1950-luvulla kiinnostus tutkia organisaatioita kokonaisuuksina ja analysoida toimintoja ja rakenteita. Tutkimuksen kohteina olivat erityisesti kokonaisvaltainen suunnittelu, toimintojen ja tehtävien jako yksiköiksi ja osastoiksi sekä hierarkkisuus. Rakenneteoriat kuuluvat Peltosen (2007) jaottelussa moderniin aikakauteen ja näkökulma on siten hyvin rationaalinen.

Rakenneteorioiden nousun taustalla oli yrityksissä tapahtunut muutos. Yritysten koko oli kasvanut ja ne toimivat globaalisti laajalla tuotevalikoimalla, myös tietotekniikka sai jalansijaa. Aiempiin teorioihin verrattuna rakenneteoriat eivät nähneet yrityksiä suljettuina järjestelminä vaan paradigma otti huomioon myös yrityksen toimintaympäristön. Yritys oli avoin järjestelmä, joka muodosti suhteen ympäristöön. Organisaatio nähtiin järjestelmänä, jonka yksi osa oli työntekijä. (Saksi 2013, 56-57; Seeck 2012, 155-159.)

Tunnetuimpia rakenneteoreetikkoja on ranskalainen Henry Fayol, joka toi ensimmäisenä esille tarpeen erilliselle johtamisen teorialle, johtamistieteelle. Hän

näki, että johtamistaidot olivat ratkaisevassa asemassa, jotta yritys menestyisi. (Seeck 2012, 167-169; Wren ja Bedeian 2009.) Fayolilla oli uusi katsontakanta, yritysjohton näkökulma. Hän myös määritteli johtamisen hyvin suunnitelmalliseksi ja tavoitteelliseksi toiminnaksi kaikilla organisaatiotasolla. Kullan (2011) ja Peltosen (2007, 21) mukaan Fayolin tavoitteena oli muodostaa hierarkkinen organisaatio, jossa jokaisella työntekijällä oli oma, tarkasti määritetty roolinsa.

Fayol arvosti johtamis- ja hallinnointitaitoja teknisten taitojen kustannuksella ja jakoi johtajalta vaadittavan osaamisen kuuteen luokkaan. Alempana organisaatiossa työskentelevillä johtajilla arvostettiin enemmän teknisiä taitoja ja ylempänä olevilta puolestaan johtamistaitoja. (Wren ja Bedeian 2009, 215-216.)

- Fyysiset ominaisuudet, kuten terveys ja puhti
- Henkiset ominaisuudet, kuten kyky ymmärtää ja oppia sekä oikeudenmukaisuus
- Moraaliset ominaisuudet, kuten energisyys, taipumattomuus, vastuullisuus ja lojaalisuus
- Yleissivistävä koulutus, joka tarkoittaa muuhunkin kuin omaan työhön liittyvää osaamista
- Erityistaidot, jotka liittyvät suoraan omaan työtehtävään
- Kokemus

Toinen rakenneteoreetikko, jonka oppeja noudatetaan laajasti vielä nykypäivänkin yrityksissä, on Peter Drucker. Muun muassa Wren ja Bedeian (2009, 423) sekä Seeck (2012, 176) kutsuvat häntä johtamisen guruksi. Drucker hahmotteli strategisen johtamisen periaatteita ja loi tavoitejohtamisen käsitteen. Tavoitejohtamismallin olennainen ajatus on, että tehtävän suorittaminen on aloitettava määrittämällä yhdessä strategiat, tavoitteet ja toimintatavat. Jokainen työntekijä käsittää ja toteuttaa nämä tavoitteet hieman eri tavalla, toimenkuvansa mukaan. Aiemmin yrityksen johto asetti tavoitteet yhteisesti ja samanlaisina koko organisaatiolle. Drucker teorioista tunnettuja ovat myös hänen määrittelemänsä johtamistyön viisi perustoimintoa, jotka muodostavat johtamisen kokonaisuuden (Kulla 2011, 23):

1. *Johtaja asettaa tavoitteet* eri osa-alueille ja pohtii, mitä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi olisi tehtävä. Hän tukee tavoitteiden saavuttamista keskustelemalla niistä keskeisten ihmisten kanssa.
2. *Johtaja organisoii* ja määrittelee tarvittavat toimenpiteet, tekee päätökset ja organisoii ne järkeviksi kokonaisuuksiksi ja tehtäviksi. Tämän seurauksena muodostuu organisaatorakenne, jonka tehtäviin nimetään parhaat henkilöt.
3. *Johtaja motivoi ja kommunikoi* johtamalla organisaatiotaan parhaiden käytäntöjen mukaisesti. Hän luo tiimin, noudattaa selkeitä ylentämisen- ja palkitsemisperiaatteita ja keskustelelee alaistensa kanssa.

4. *Johtaja mittaa suorituksia* määrittämillään mittareilla. Mittareiden merkitys organisaation ja työntekijöiden suoritukseen on olennainen. Johtaja varmistaa, että kaikki työntekijät tuntevat sekä organisaation että henkilökohtaiset mittarinsa ja antaa palautetta niistä suoriutumisesta.
5. *Johtaja kehittää alaisiaan*. Johtajan johtamistyyli määrittää, kehittyvätkö alaiset vai eivät.

Kullan (2011, 23) mukaan Druckerin ajattelussa näkyy Taylorin ja Fayolin sekä monien tuon ajan amerikkalaisten suuryritysten johtamiskäytäntöjen vaikutus. Druckerin tuoma lisäarvo aiempaan johtamisen paradigmoihin oli erityisesti ajatus, että johdon tehtävä oli asettaa tavoitteet ja tavoitteiden saavuttamista tuli mitata liiketoiminnan eri osa-alueille. Nämä kahdeksan mitattavaa aluetta olivat (Wren ja Bedeian 2009, 423):

- Markkina-asema potentiaaliin verrattuna
- Innovaatiot, kuinka tuotteita ja palveluja voi parantaa
- Tuottavuus, tavoitteena jatkuva parantaminen
- Fyysiset ja taloudelliset resurssit, tarpeet, suunnittelu ja hankinta
- Tuloksellisuus, josta syntyy investointikyky
- Johtajien suorituskyky ja kehitys, tavoitejohtaminen ja itsekontrolli
- Työntekijöiden suorituskyky ja asenne sekä työntekijöiden väliset suhteet
- Yhteiskuntavastuuseen osallistuminen

Drucker myös määritteli ”oikeat kysymykset”, joita yrityksen tuli kysyä itseltään määriteltäessä tavoitteita. Mikä on liiketoiminta-alueemme? Kuka on asiakkaamme? Mitä asiakkaamme ostaa? Minkä arvon tuotamme asiakkaallemme? Millaista liiketoimintamme on tulevaisuudessa? Ja minkälaista sen pitäisi olla? (Wren ja Bedeian 2009, 423.) Tavoitejohtaminen jalostui sittemmin 1980-luvulla tulosjohtamiseksi, joka nimensä mukaisesti painottaa taloudellisia seikkoja (Juuti 2001, 246-262).

Verrattaessa aiempia paradigmoja rakenneteorioihin, pyrki tieteellinen liikkeenjohto perustelemaan päätökset tieteellisesti. Ihmissuhdekoulukunta otti päätöksentekoon mukaan psykologiset tekijät. Rakenneteorioiden perustana sen sijaan olivat rakenteet ja rationaalinen päätöksenteko, tarkan analyysin jälkeen tuli tehdä rationaalisin, eliärkevin päätös. Kritiikki rakenneteorioita kohtaan koskee juuri mainittua rationaalisuuden ylikorostamista. Paradigma vei äärimilleen ajatuksen *homo economicuksesta*, tarpeiden tyydyttämisestä mahdollisimman vähäisin uhrauksin. Mallia on samoin kritisoitu huonosta sopivuudesta epävarmoihin ulkoisiin olosuhteisiin. Kritiikkiä saavat lisäksi kielen, tulkinnan sekä päättäjän taustan, esimerkiksi koulutuksen, vaikutuksesta päätöksiin. Myös yrityksen arvot saattoivat jäädä faktojen jalkoihin. (Wren ja Bedeian 2009.)

Huolimatta kritiikistä, rakenneteoriat ja erityisesti Druckerin opit olivat Saksin (2013, 57) mukaan käytetyimmät johtamisteoriat Suomessa 2000-luvun taitteessa. Druckerin malleissa yritysjohton apuna kehitystyössä toimivat usein

yrittäjien palkkaamat konsultit. Yritysjohdon konsultoinnista onkin muodostunut valtava toimiala.

2.6 Organisaatiokulttuuriteoriat

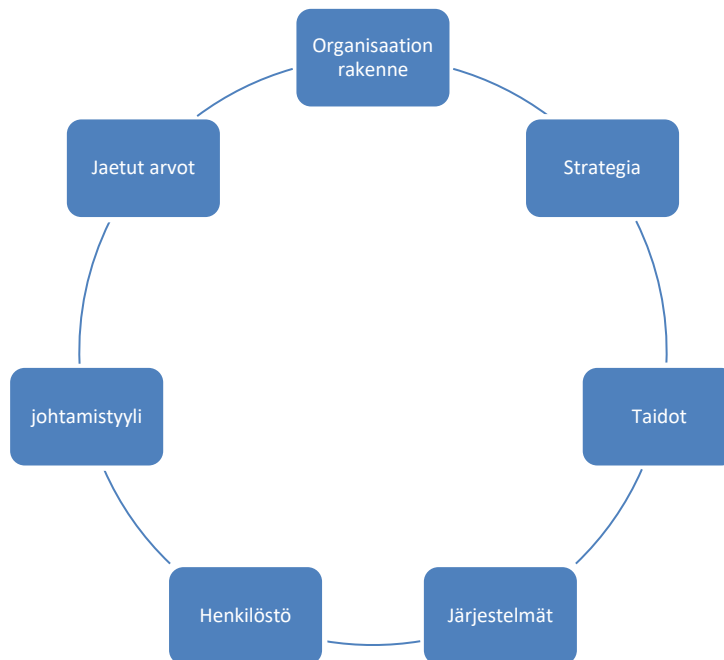
Peltosen (2007) jaottelun kolmannella kaudella, myöhäismodernilla aikakaudella vuosina 1970–1990 huomio siirtyi faktojen sijaan tulkintoihin organisaatiosta. Mielenkiinto kohdistui muutoksen ja oppimisen prosesseihin. Organisaatiokulttuuriteorian lähtökohta on, että jokaisessa yrityksessä on oma kulttuurinsa, jonka mukaan yrityksessä toimitaan ja ajatellaan. Paradigma syntyi Yhdysvalloissa 1970- ja 1980 -lukujen taitteessa, jolloin Japanin teollisuus alkoi haastaa vahvasti lännen suuryrityksiä. Pärjätäkseen kilpailussa idän nousevaa mahtia vastaan oli yhdysvaltalaisen yritysten johtamisen muututtava enemmän työntekijöitä motivoivammaksi, luovemmaksi ja joustavammaksi. (Seeck 2012, 204.)

Kulttuuriteoriat lähestyvät johtamista ja organisaatiota tarkastelemalla symboleja ja merkitysjärjestelmiä, puhutaan myös merkitysten ja kokemusten muovaamisesta. Tämä tapahtuu monimutkaisissa sosiaalisissa prosesseissa, joissa vuorovaikutus välittää mielikuvia todellisuudesta. Näitä keskenään kilpaillevia mielikuvia on useita erilaisia. Johtaminen perustuu mielikuvien muovaamiseen ja johtaja pyrkii siirtämään oman mielikuvansa alaistensa todellisuudeksi symbolien, myyttien, kielen ja tarinoiden avulla. (Juuti ym. 2006.)

Organisaatiokulttuurin nousu suosituksi johtamisparadigmaksi on mielenkiintoinen ja aiemmasta poikkeava. Muutamien yhdysvaltalaisen konsulttien yritysjohtajille suunnatut teokset, kuten Tom Petersin ja Robert Watermanin *In Search of Excellence*, saivat räjähdysmäisen suosion yritysmaailmassa. Tämän johdosta myös akateeminen maailma kiinnostui enemmän kulttuuriteorioista, aiemmin teorian oli omaksuttu akateemisesta maailmasta yrityksiin. (Saksi 2013, 58.) Peters ja Waterman (1982, 9-12) tarkastelivat kirjassaan Yhdysvaltojen parhaiten johdettuja yrityksiä, ja valitsivat kahdeksan menestyvän yrityksen ominaisuutta:

1. Painotus toimintaan
2. Asiakaslähtöisyys
3. Itsenäisyys ja yrittäjäisyys
4. Tuottavuus ihmisten avulla
5. Käytännönläheisyys ja arvot
6. Keskittyminen tekemään sitä mitä yritys parhaiten osaa
7. Yksinkertainen ja kapea organisaatio
8. Yhtäaikainen vapaus ja kontrolli

Lisäksi Peters ja Waterman tiivistivät yrityksen johtamisen ja organisoinnin malliksi, joka tunnetaan nimellä McKinseyn 7S -malli:



KUVIO 1 McKinseyn 7S -malli (Peters ja Waterman 1982)

7S -mallissa organisaatiota ja sen muutosta hahmotetaan siten, että strategia ja rakenne muodostavat organisaation kovat asiat (*hardware*) ja muut viisi tekijää pehmeät asiat, ohjelmiston (*software*). Organisaatiossa tapahtuva muutos on näiden seitsemän tekijän summa.

Merkittävä organisaatiokulttuurin kehittäjä on myös yhdysvaltalainen organisaatiopsykologi Edgar Schein. Hän ajatteli organisaation olevan monimutkainen sosiaalinen järjestelmä, jota tuli tutkia kokonaisuutena mutta tarkastella myös yksilöiden käyttäytymistä. Scheinin mukaan organisaatiokulttuuri on ryhmäprosessin lopputulos. Kulttuuri on organisaation jäsenten jakama organisaation toiminnan syvin perusoletus. Organisaatio sisältää Scheinin mukaan kolme perusajatusta. Ensin pyrkimykset koordinoidaan tavalla, joka hyödyttää kaikkia osapuolia. Toiseksi on olemassa yhteinen tavoite, joka pyritään saavuttamaan koordinoimalla toimintoja. Kolmas oletus on kahden edellisen työnjako, jolla asetetut tavoitteet pyritään saavuttamaan. Johtaminen ja organisaatiokulttuuri ovat saman kolikon kääntöpuolia, joita molempia tulee ymmärtää: ymmärrys pelkää joko johtamisesta tai organisaatiokulttuurista ei riitä. (Seeck 2012, 231-233.) Saksin (2013, 168) mukaan Schein oli itse asiassa epävarma, pystyykö kulttuuria johtamaan lainkaan. Hän oli kuitenkin todennut, että kulttuurin seuraukset ovat joka tapauksessa todellisia ja siksi sitä on pyrittävä johtamaan.

2.7 Jälkimodernit johtamisteoriat

Jälkimodernit johtamisteoriat sijoittuvat Peltosen (2007) jaottelussa 1990-luvulta nykypäivään. Niistä ensimmäinen, *innovaatioteoria*, oli hallitsevassa asemassa johtajuustutkimuksessa 2000-luvulla. Paradigma tarjoaa ratkaisun yritysten tarpeelle jatkuvaan uudistumiseen sekä tarpeelle tuoda markkinoille uusia tai paranneltuja tuotteita ja palveluita. Innovaatioparadigman mukaan on monia ratkaisuja ja tapoja johtaa, lähestymistapa on siten kontingenssi, tilannesidonnainen. Esimerkiksi tietotyöntekijät ja asiantuntijat nähdään vahvasti yksilöinä ja katsotaan, että heitä motivoi voimakas halua käyttää asiantuntemustaan ja luovaa potentiaaliaan. Innovaatioparadigmaa kuvaavia sanoja ovat ainutlaatuisuus, uutuus, muutos ja joustavuus sekä luovuus, innovaatiot ja innovatiivisuus. (Seeck 2012, 243-273.) Paradigma keskittyy vahvasti henkilöstön kehittämiseen muun muassa innovaatiokoulutuksen avulla.

Apilon (2010, 51) mukaan innovaatio on uusi, hyödyllinen ja onnistunut yrityksen ja/tai innovaatioverkoston tapa vastata asiakkaan tarpeeseen kehittää ja implementoida uusia asioita. Storhammar puolestaan (2014) kuvaa innovaation menetelmänä, jolla uusia tuotteita, palveluja, tekniikoita tai muita keksintöjä etsitään, löydetään ja kehitetään, sekä hyödynnetään taloudellisesti. Storhammar (2014) jatkaa, että innovaatio on kaikkialla modernissa taloudessa läsnä oleva ilmiö ja koko yrityksessä etenevä oppimisprosessi, mutta se sisältää usein riskejä. Peters ja Waterman (1982, 12) toteavat innovatiivisten yritysten olevan erityisen taitavia vastaamaan muutoksiin niiden ympäristössä. Innovaatioita luokitellaan eri tavoilla. Johannessen, Olsen ja Lumpkin (2001, 25) jaottelivat Joseph A. Schumpeterin 1934 julkaisemaa luokittelua mukaillen innovaatiot seuraavasti: uudet tuotteet, palvelut, tuotantomenetelmät, markkina-avaukset, jakelutavat sekä uudet tavat organisoida toimintaa.

Innovaatiojohtamisen menetelminä käytetään muun muassa tiedon johtamista, markkinaseurantaa, yhteistyötaitojen kehittämistä, henkilöstöressurssien johtamista, tuote- ja muotoilukehitystä, luovuuden kehittämistä, prosessien parantamista, innovaatioprosessin kehittämistä sekä liiketoiminnan kehittämisen menetelmiä. Työkaluina näissä ovat käytössä muun muassa aivoriihi ja benchmarking. (Hidalgo ja Albors 2008.)

Innovaatiojohtamista koskeva kritiikki kohdistuu henkisen ja luovan työn kuluttavuuteen. Aikapula ja kiire aiheuttavat stressiä, jolloin työntekijä on vähemmän innostunut ja hänen motivaationsa on heikompi. Innovaatioajan johtajilla onkin tärkeä rooli koordinoida ja jakaa prosessin kokonaiskuva ja visio, jotta työntekijät voivat keskittyä hallittaviin kokonaisuuksiin, kohtuullisen kiireen kanssa. (Seeck 2012, 267-273.)

Kantola on todennut tutkimuksessaan, että poliitikot politisoivat innovaatiokäsitteen 1980-luvulla, koska uudet, menestyvät innovaatiot tuntuivat olevan vastaus kansallisen kilpailukyvyn nostamiseen (Seeck 2012, 245). Tämän vuoksi valtion budjettirahaa riittää tuotekehitystoimintaan. Onkin todettu, että teknolo-

ginen innovaatioprosessi vaikuttaa voimakkaasti talouteen, yhteiskuntaan, taloudelliseen järjestelmään ja teollisuuteen makrotasolla. Se muuttaa teollisuuden rakennetta, työvoiman kysynnän koostumusta työmarkkinoilla, valtioiden kilpailuasemia ja lisäksi edistää taloudellista kasvua ja lisää hyvinvointia koko yhteiskunnassa. (Nieto 2003, 135-136.)

Innovaatioihin liittyy myös Mihaály Csíkszentmihályin *flow*-käsite. Flow tarkoittaa tilaa, jossa ihminen on keskittynyt toimintaansa niin, että kaikki muu jää sen ulkopuolelle. Tämä flow-kokemus tuottaa niin suuren ilon, että ihminen on jopa valmis maksamaan siitä. (Csíkszentmihályi ja Hellsten 2005, 9.) Flow-tilaan pääsee tyypillisimmin harrastusten parissa, esimerkiksi lenkkeillessä tai kalastaessa. Työoloja kehittämällä voidaan kuitenkin edistää työntekijöiden pääsyä flow-tilaan myös työskennellessään (Csíkszentmihályi ja Hellsten 2005, 209-228).

Toinen jälkimoderni johtamisteoria, tiedemaailmassa runsaasti esillä ollut *narratiivinen paradigma*, haastaa perinteisen rationaalisen johtajuusteorian tuomalla homo economicuksen tilalle *homo narransin*. Homo narrans kertoo teoissaan ja ajatuksissaan tarinoita ja etsii niiden kautta merkityksiä esikuvansa taloudellisen hyödyn tavoittelun sijaan. Tarinankerronta ei kiinnity perinteisten teorioiden tapaan tilanteeseen tai henkilöön, vaan fokusoituu johtajuuden tilanteisiin ja prosesseihin sekä kielen merkityksellistämiseen ja johtajuuden määrittelyyn arvojen, uskomuksien ja tunteiden kautta. (Auvinen 2013, 11-18.) Sintosen (1999, 43) mukaan ihminen on itse kutomissaan merkitysverkostoissa elävä eläin.

Narratiivi eli kertomus määritellään informaaleissa olosuhteissa tapahtuneeksi kommunikoinniksi, tekstiksi, jossa on juoni (Auvinen 2013, 55-56). Sintosen (2008) mukaan kertomukset ovat konstruktioita, jotka välittävät inhimillistä ymmärrystä, toisin sanoen ne ovat objektivoitunutta merkitystodellisuutta. Narratiivinen johtajuus puolestaan tarkoittaa ihmisiin vaikuttamista ja johtajuuden rakentamista tarinankerronnan kautta. Tarinoilla johtamisella pyritään entistä parempaan ja tehokkaampaan johtamiseen. Auvinen (2012, 28-29) kertoo havainnollisesti narratiivisesta johtamisesta haamujohtajan käsitteellä, jossa kertomus johtaa ihmisiä johtajan sijasta. Tarinankerronta voi myös epäonnistua, jolloin tavoitetta ei saavuteta (Auvinen 2013, 53). Johtaja voi myös käyttää kerrontaa manipulointiin, jota Auvisen, Lämsän, Sintosen ja Takalan (2012) tutkimuksessa ei käsitetä pelkästään kielteiseksi epäeettiseksi ilmiöksi.

Narratiivisen johtamisen tutkimus on noussut kiinnostuksen kohteeksi vasta 2000-luvulla, mutta yhtymäkohtia voi hakea jo antiikin Kreikasta, Platonin ja Aristoteleen käsityksistä. Narratiivisen johtajuuden diskursiivinen valta on kuitenkin varsin uusi käsite. Tässä ilmiössä ilmenee Jeesuksen, Gandhin ja Martin Luther King Juniorin kaltaisia karismaattisia, puheella ihmisiä hurmaavia henkilöitä. Merkillepantavaa on, että heitä seurataan yhä heidän kuolemansa jälkeen, mutta ei henkilöinä, vaan kertomuksina. (Auvinen 2013, 50-51.) Narratiivisessa johtamisessa lähestytään siis suurmiesteoriaa sekä karismaattista johtajuutta.

Auvisen (2013, 41-43) mukaan paradigma nojautuu ensisijaisesti sosiaali- seen konstruktionismiin, joka tarkastelee merkitysten ja sosiaalisen todellisuuden rakentumista. Narratiivinen paradigma nostaa arvojen ja tunteiden tutkimisen selvästi eksplisiittisen faktatiedon tutkimisen edelle ja näkökulma onkin usein kvalitatiivinen. Organisaatiot ovat täynnä tarinoita ja organisaatio voidaan nähdä kerronnan kautta. Tällöin sosiaalinen olemassaolo nähdään diskursiivisena ilmiönä. Oletuksena on, että ihmiselle on luonteenomaista ilmaista itseään kerronnan avulla.

Viime vuosikymmenten merkittävimpiä johtamisen uusia paradigmoja on James Burnsin *transformationaalinen johtaminen*, joka pyrkii kohottamaan ihmisiä moraalisisella tasolla. Muuntuva (*transforming*) johtamista ilmenee, kun useat ihmiset sitoutuvat toisiinsa ja kohottavat toisensa korkean moraalin ja innon tasolle. Johtajat ja alaiset sitoutuvat ja kiintyvät toisiinsa yhteisten arvojen, motiivien, älyllisten ihanteiden ja päämäärien kautta. Nämä ovat vahvoja muutosvoimia. Transformationaalisen johtamisen muotoina Burns näkee myös uudistavan, valankumouksellisen ja karismaattisen johtajuuden. Vastakohtana esiintyy Burnsin mukaan *transaktionaalinen johtajuus*, jossa päämääränä eivät ole yhteiset tavoitteet vaan oma, usein taloudellinen etu. (Juuti 2006, 190-194.)

Burnsin ajatukset herättivät aikanaan paljon huomiota ja hänen teoriansa pelkistettiin ja jatkokehiteltiin nopeasti, tunnetuimpana tutkijana Bernard Bass. Bass (1985) kehitti Burnsin ajatuksia ja jakoi transformationaalisen johtamisen neljään tekijään, karismaan, innoittavaan johtamiseen, yksilölliseen huomiointiin ja älylliseen kannustamiseen. Bassin versio transformationaalista johtamisesta onkin suosituimpi kuin alkuperäinen versio ja sen perusteella on tehty enemmän tutkimuksia kuin Burnsin tutkimuksen mukaan. (Yukl 2006, 253.)

Avolion, Bassin ja Jungin mallissa (1999) Burnsin malli sai kuusi faktoria. Kolme ensimmäistä ovat transformationaalisen johtamisen faktoreita: karisma, älyllinen kannustaminen ja yksilöllinen huomiointi. Kaksi seuraavaa ovat transaktionaalisen johtajuuden faktoreita, jotka pyrkivät aktiiviseen johtamiseen: tavoitteellinen palkitseminen selventää, mitä alaisilta odotetaan ja mitä he saavat, jos saavuttavat vaadittavan suoritustason. Aktiivinen poikkeamien johtaminen taas keskittyy valvomaan toiminnan ongelmia ja poikkeuksia ja korjaamaan ne, jotta suoritustaso säilytetään. Viimeinen on Laissez-faire -faktori: passiivinen johtaminen ja päätösten tekemättä jättäminen. (Avolio, Bass ja Jung 1999, 444-445; Hackman ja Johnson 2004, 90.)

Transformationaalisen teorian käyttökelpoinen sovellus on mahdollisuus testata oma johtajuutensa *Multifactor Leadership Questionnaire* -kysymyksillä. Kyselyssä saa arvion omasta johtamiskäyttäytymisestään, mikä tarkoittaa kunkin faktorin painoarvoa omassa johtamisessaan. Suomessa everstiluutnantti Vesa Nissinen (2000) kehitti transformationaaliseen johtajuuteen perustuvan johtamismallin, syväjohtamisen. Syväjohtaminen on puolustusvoimien uuden johtamistavan perusta. (Valtavaara 2013.)

Muita mielenkiintoisia, uusia näkökulmia johtamistutkimukseen tarjoaa muun muassa Blanchard (2011, 12). Hänen mukaansa vanha, komento ja kont-

rolli -johtamistapa on kuollut. Sen sijaan tärkeää on yhteistyö johdon ja työntekijöiden välillä. Nonakan ja Takeuchin (2011, 67) mukaan nykypäivän johtajan on hallittava yhtä aikaa usea rooli:

1. *Filosofi* joka tarttuu ongelman ytimeen ja tekee yleisiä johtopäätöksiä sattunnaisista havainnoista,
2. *ammattilainen*, joka ymmärtää keskeiset ongelmat ja tarttuu niihin välittömästi,
3. *idealisti*, joka tekee sen, minkä uskoo olevan parhaaksi yritykselle ja yhteiskunnalle,
4. *poliitikko*, joka saa ihmiset tekemään asioita,
5. *kirjailija*, joka käyttää kielikuvia, tarinoita ja retoriikkaa sekä
6. *opettaja*, jolla on hyvät arvot ja vahvat periaatteet ja jolta toiset haluavat oppia.

Nonakan ja Takeuchin (2011) mukaan johtajan tulee siis olla idealistinen pragmatikko. Finkelstein (2016, 104-107) puolestaan on tutkinut huippujohtajien yhteisiä piirteitä ja ominaisuuksia, ja on muodostanut kolme täysin erilaista superjohtajan tyyppiä. Kunnialliset paskiaiset (*glorious bastards*), joilla on vain yksi tavoite - voittaminen. Voittaakseen he tekevät kaikkensa, muun muassa palkkaavat parhaat mahdolliset ihmiset. Toinen superjohtajatyyppe on hoivaaja/opettaja/mentori (*nurturers*). Kolmas johtajatyyppe on kapinallinen luovan alan johtaja (*iconoclasts*), jota ohjaa suunnaton intohimo.

2.8 Johtaminen eri paradigmojen valossa

Kaikki edellä kuvaamani paradigmat tähtäävät yrityksen kilpailukyvyn ja tuotavuuden parantamiseen. Ratkaisukeinot eroavat kuitenkin toisistaan huomattavasti eri näkökulmien välillä, koska eri paradigmoissa huomio organisaatiossa ja prosesseissa kohdistetaan eri asioihin. Tiivistäen kuvattuna johtamistyön fokus on kiinnitetty eri aikakausilla seuraaviin tekijöihin:

Klassisen näkökulman piirreteoriat katsoivat, että johtajuus on synnynnäistä. Tieteellinen liikkeenjohto laittoi asiat kuntoon rationalisoimalla ja korvasi kokemusperäisen tiedon ja henkilökohtaiset käsitykset tieteellisellä tiedolla. Ihmissuhdekoulukunta puolestaan kohdisti huomion organisaation ilmapiiriin, työmoralaan ja sosiaalisiin suhteisiin. Oli olemassa vain yksi oikea toimintatapa kehittää ja ratkaista ongelmia.

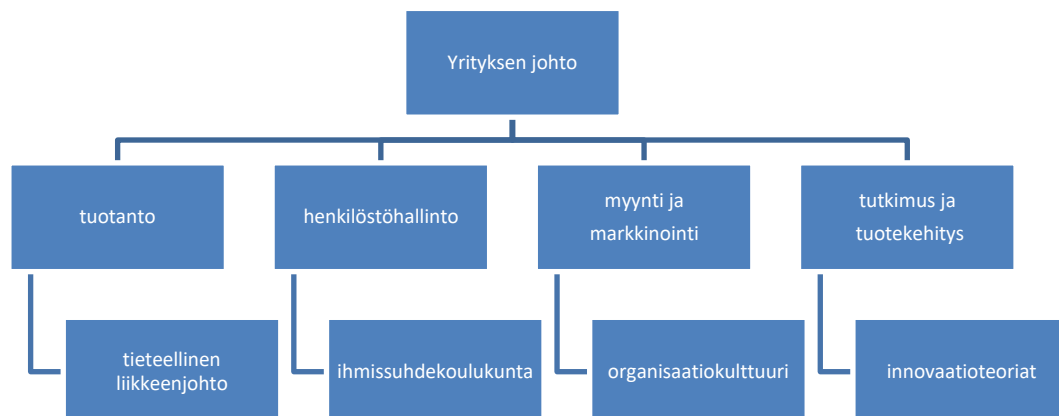
Modernissa vaiheessa käyttäytymisteoriat ohjasivat organisaation kehittämisen fokusta järjestelmiin ja tilannetekijöihin sekä johtamisen vaikuttavuuteen ja tehokkuuteen. Kontingenssi oli jo sallittua. Rakenneteoriat tutkivat organisaatiota ja sen ympäristöä kokonaisuutena ja muokkasivat rakenteita. Rakenneteoriat toivat lisäksi keskusteluun yritysjohton ja erityisesti suuryritysten näkökulman ja kiinnittivät huomion tavoiteasetantaan sekä strategiseen johtamiseen.

Myöhäismodernilla aikakaudella organisaatiokulttuuriteoriat lisäsivät edellisiin paradigmoihiin huomion yrityskulttuuriin, yhteiseen kokemiseen sekä si-
touttamisen ja yrityksen arvojen mukaiseen käyttäytymiseen.

Jälkmodernilla aikakaudella narratiivinen paradigma painottaa johtajuuden rakentumista tarinankerronnassa, innovaatioparadigma taas tähtää jatkuvaan uudistumiseen.

Seeck (2012, 275-287) on tarkastellut eri paradigmojen historiallista kehittymistä Suomessa, jossa tieteellinen liikkeenjohto ja ihmissuhdekoulukunnan opit omaksuttiin verrattain myöhään. Syynä tähän olivat Suomen kehittymätön teollisuus, akateemisten piirien pienuus ja osin myös se, ettei keskeisiä johtamisen teoksia juuri suomennettu. Rakenneteorioita omaksuttiin 1960-luvulla, kun yrityskoot kasvoivat ja ammattijohtajat yleistyivät. Kulttuuriteorioista haettiin oppia japanilaisten rynnätessä markkinoille teollisuustuotteillaan ja Suomen palvelusektorin kasvaessa. Innovaatioteoriat levisivät 1980-luvulla pääosin korkeakoulujen ansiosta, mutta myös valtion vahvasti taloudellisesti tukemana.

Paradigmojen suuntautumista organisaation eri funktioihin voi vertailla, kuten kuvio 2 havainnollistaa:



KUVIO 2 Paradigmojen suhde organisaation eri funktioihin (mukaillen Seeck 2012, 26-29)

Seeck (2012, 26-29) kuvaa osuvasti, miten tieteellinen liikkeenjohto vastaa tuotannon haasteisiin ja ihmissuhdekoulukunta keskittyy henkilöstöön. Kulttuuriteoriat koskettavat koko organisaatiota, mutta paradigmassa voimakkaasti korostunut asiakasnäkökulma vie huomion markkinointiosastolle. Innovaatioteoriat linkittyvät voimakkaasti tutkimukseen ja tuotekehitykseen, vaikka niiden vaikutuspiirissä onkin koko organisaatio. Rakenneteoriat ovat johdon työvälineitä, mutta niiden vaikutuspiirissä on koko organisaatio.

3 JOHTAMISEN ROOLITEOREETTINEN NÄKÖKULMA

Edellä kuvatut johtamisteoriat kuvaavat ihannejohtamista. Ne ovat siten oppeja tai käsikirjoja siitä, kuinka yritystä, henkilöstöä ja prosesseja esitetään olevan tarpeen johtaa. Niissä ohjeistetaan, mitä johtajan tulisi tehdä, jotta yritys menestyy. Kokonaan toisen näkökannan johtamiseen tarjoaa johtamisen rooliteoreettinen näkökulma.

Jalavan (2001, 18) mukaan rooli on yksilön omaksuma toiminnan muoto tilanteessa, jossa on mukana muita ihmisiä. Roolin voidaan sanoa olevan myös käyttäytymisodotus, joka on riippuvainen yksilön tehtävästä ja asemasta. Mintzbergin (1973, 54) mukaan johtamisrooli on järjestäytynyt käyttäytymistapa, joka liittyy tunnistettavaan työtehtävään. Roolikäyttäytymiseen vaikuttavat omat arvot ja asenteet, kokemukset, käsitykset, persoonallisuus, ympäristö sekä motivaatio. Ulkopuolisten odotukset ja normit määrittävät roolin ja he tulkitsevat roolin sen monella tavalla. Tuomirannan (2002, 41-42) mukaan rooli ja normi eroavat toisistaan siten, että rooli kuvaa yksilön ja yhteisön välistä suhdetta, kun taas normilla viitataan yksilön ja yhteiskunnan väliseen suhteeseen.

Ensimmäisen roolipohjaisen johtamisen mallin esitti Henri Fayol vuonna 1918 kirjassaan *Administration Industrielle et Générale*, jossa johtamistyön funktiot muodostivat johtamisen roolit. Nämä funktiot ovat suunnittelu, organisointi, koordinointi, ohjaus ja valvonta. (Tuomiranta 2002, 43.) Fayolin työ lähes sata vuotta sitten on ollut erittäin merkittävä. Hänen määrittämänsä johtamisen tehtävät muodostavat edelleen monen yhtiön johtamismallin. Fayolin johtamisajat- telun funktionaalisuus on myös edelleen hallitseva malli johtamisen oppikirjojen sisällysluetteloissa. Fayol täsmensi johtamisrooleja määrittelemällä 16 johtamis- tehtävää ja 14 johtamisen periaatetta toimintamalleiksi tukemaan käytännön joh- tamistyötä. (Kulla 2011, 15.)

Henry Mintzbergin (1973) tutkimus johtajien työrooleista on eräs tunne- tuimmista johtamistyön rooliteoreettisista tarkasteluista. Tutkimuksessa johta- mistyötä kuvattiin ja jäsennettiin johtajan roolien kautta. Mintzberg havaitsi, ettei johtajan työn tarkkaa sisältöä ollut tutkittu ja kuvattu riittävästi. Hänen mu- kaansa oli vain vähän tietoa siitä, mitä johtajat todella tekevät. Roolien pohjana oli kunkin tehtävän tarkoitus tai päämäärä. Sen vuoksi peruskysymys Mintzber- gin tutkimuksessa oli: miksi johtajat tekevät tämän tehtävän? (Mintzberg 1973, 266-267.) Tutkimuksen näkökulma olikin kuvata enemmän työtehtäviä, rooleja, kuin niiden tekijöitä (Mintzberg 1973, 230).

Mintzbergin ja Fayolin mallit eroavat toisistaan rakenteensa vuoksi huo- mattavasti, mutta sisältävät paljon samoja asioita. Fayolin malli esittää johtami- sen kronologisesta näkökulmasta, jossa johtamisen prosessi jaetaan suunnitte- luun, toimeenpanoon ja valvontaan. Näiden elementtien sisälle on sijoitettu muu johtamistyö. Sekä Fayolin että Mintzbergin mukaan rooli on tehtävä (Tuomiranta 2002, 45). Näistä tehtävistä muodostuu johtamisen kokonaisuus. Rooleista voi- daan puhua myös johtamisen eri ulottuvuuksina, sisältöinä tai käytänteinä.

Lamond (2004) kuvaa Fayolin paljon käytettyä mallia sanomalla, että se on edelleen käyttökelpoisin malli, kun halutaan käsitteellistää johtajan työtä. Lamond kuitenkin jatkaa, että Fayol kuvasi johtajan työtä, niin kuin sen tulisi olla, kun taas Mintzberg, kuten se on. Mintzberg itse vähätteli Fayolin mallia kutsuen sitä kansanperinteeksi. (Lamond 2004, 330-332.) Tengblad (2006, 1438) puolestaan todennut, että Mintzbergin tutkimus aloitti johtajuustutkimuksessa uuden aikakauden, strukturoidun havainnoinnin, kun aiemmin tutkimukset olivat enemmän kuvailevia ja menetelmällisesti suuntautuneita.

Rooleja ja rooliteoreettisia malleja on esitelty runsaasti, muun muassa Katzin ja Kahnin (1966) rooliepisodimalli. Tunnettu on myös Munan (2006) seitsemän roolin malli.

3.1 Mintzbergin johtamisroolit

Mintzberg teki tutkimuksensa vuosina 1967–1968. Päinvastoin kuin aiemmin johtajien itsensä tekemiin päiväkirjamerkintöihin perustuvissa tutkimuksissa (Hales 1986, 91), Mintzberg havainnoi tutkimuksessaan viittä amerikkalaisjohtajaa erittäin yksityiskohtaisesti viikon ajan. Kaikki keskustelut, kokoukset, tapaamiset, matkat ja kirjoituspöytätyö luokiteltiin. Tutkimukseen osallistuneiden johtajien aktiviteetit merkittiin muistiin mitään niistä poistamatta. Myös kaikki lähetetyt ja vastaanotetut kirjeet luokiteltiin. Tutkittavat olivat kokeneita ja menestyneitä miesjohtajia, konsulttifirman toimitusjohtajasta sairaalan johtajaan. Kaikilla oli yliopistotasoinen koulutus, mutta vain yhdellä Yhdysvaltojen muodollinen johtajakoulutus, MBA. (Mintzberg 1973, 230-277.)

Tutkimuksen tulokset käsitelivät hyvinkin tarkasti, mihin ja kuinka paljon aikaa johtajat työssään käyttivät. Tälle tutkimukselle on kuitenkin merkityksellisempää Mintzbergin tutkimuksessaan kehittämä johtamisroolien malli. Mintzberg (1973) jakoi tutkimustaan varten johtajan työssään käyttämät johtamisroolit kolmeen pääluokkaan ja kymmeneen rooliin, eli käyttäytymismalliin. Mintzbergin roolit kuvaavat johtajan aktiviteetteja ja kaikki johtajan toiminta on sisällytetty johonkin rooliin. Aktiviteetit eri rooleissa voivat kuitenkin vaihdella paljonkin organisaatioaseman mukaan. Kolme roolia kuvaavat ihmistenvälisiä suhteita, kolme tiedonkäsittelyrooleja ja neljä päätöksentekorooleja. Seuraava kuvio 3 havainnollistaa Mintzbergin roolien eri luokat:



KUVIO 3 Mintzbergin johtamisroolit (Mintzberg 1973, 59)

Ihmissuhderoolit

Ihmissuhderoolit (*interpersonal*) liittyvät suoraan johtajan muodolliseen asemaan, johtamiseen ja vuorovaikutuksen kehittämiseen. Vuorovaikutusrooleista ensimmäinen, keulakuva (*figurehead*) edustaa yritystä tai vastuualuetta ulospäin monissa asioissa. Johtajalla on velvollisuuksia, esimerkiksi asemansa puolesta hän allekirjoittaa sopimuksia tai virallisia dokumentteja. Tämä korostuu varsinkin toimitusjohtajan työssä. Samoin johtaja edustaa yritystään erilaisissa kokouksissa, tapaamisissa ja seremoniaalisissa tapahtumissa sekä vastaanottaa vieraita. Nämä velvollisuudet on hoidettava vaikka monet näistä tehtävistä sivuavat vain ohuesti johtamista. Johtajuudella ja asemalla on myös markkina-arvonsa. Tiettyissä tilanteissa, esimerkiksi neuvotteluissa, asiat sujuvat jouheammin johtajan läsnä ollessa. (Mintzberg 1973, 58-60; Yukl 2006, 30.) Lamond (2004, 332) käyttää Mintzbergin keulakuvaksi nimeämästä roolista nimitystä symbolinen johtaja (*symbolic head*).

Leaderin (*leader*) roolissa johtaja ohjaa ja motivoi alaisiaan ja määrittää johtamistyylillään työpaikan ilmapiirin. Eri lähteissä englanninkielinen sana leader on käännetty eri tavoilla, muun muassa Tuomiranta (2002, 43) ja Eteläaho (2009,

49) käyttävät sanaa johtaja. Tässä roolissa korostuu kuitenkin voimakkaasti ihmisten johtaminen, joten on perusteltua käyttää sanaa leaderi. Termin leaderi käytön ihmisten johtajan sijaan olen aiemmin perustellut.

Leaderin rooli on rooleista merkittävin ja näkyvin. Siinä johtaja yhdistää yksilön tarpeet ja organisaation tavoitteet ja johtamisen aktiivisuus vaikuttaa kuinka ne realisoituvat. Leaderin roolissa johtaja ohjaa alaisiaan, varmistaa että he ovat motivoituneita ja luo suotuisat olosuhteet työskentelyyn. Muita tehtäviä ovat henkilöstöasiat, joihin kuuluvat palkkaaminen ja erottaminen, ohjaaminen ja arviointi. Myös sekä myönteisen että korjaavan palautteen antaminen kuuluvat leaderin rooliin. Tässä roolissa johtaja lisäksi tarkkailee yrityksen sisäistä toimintaa, alaisia ja asioita, ja reagoi niihin tarvittaessa. (Mintzberg 1973, 60-62; Yukl 2006, 30.)

Yhteydenpitäjän (*liaison*) roolin tehtävä on ulkopuolisen suhdeverkoston luominen ja ylläpitäminen sekä yhteydenpito ihmisiin ja organisaatioihin oman organisaation ulkopuolella. Yhteydenpito on tärkeää informaation keräämiseksi, uusien suhteiden luomiseksi ja vanhojen ylläpitämiseksi, etenkin kollegoihin, kilpailijoihin, yhteistyökumppaneihin ja viranomaisiin. Yhteydenpitäjän roolin tehtäviä on huomattavasti enemmän organisaation huipulla olevilla johtajilla. Tavoitteena on myös tehdä palveluksia suhdeverkostossa, joita voi vastavuoroisesti odottaa saavansa takasin. Mintzberg (1973, 63) käyttää palvelusten vaihtamisesta termiä *exchange relationships*, josta on nykyäskäytännön mukaan lyhyt matka korruptioon. Yhteydenpitäjän rooli on linkittää ympäristö yritykseen. Tässä johtajaa tukevat puhemiehen, tiedonlevittäjän ja neuvottelijan roolit. (Mintzberg 1973, 63-65; Yukl 2006, 30.) Roolista voisi myös käyttää nimeä yhteistoimintarooli tai yhteyshenkilö.

Tiedonkäsittelyroolit

Tiedonkäsittelyrooleissa johtaja vastaanottaa ja välittää tietoa: tarkkailija kerää tietoa, kun taas tiedonlevittäjä ja puhemies jakavat sitä edelleen organisaatiossa ja sen ulkopuolella.

Tarkkailija (*monitor*) tarkkailee ja kokoaa virallista ja epävirallista tietoa, jopa juoruja, organisaatiossaan ja sen ympäristössä ymmärtääkseen, mitä tapahtuu. Tarkkailija etsii roolissaan tietoa yrityksen sisäisistä raporteista ja muistioidista, osallistumalla kokouksiin, keskustelemalla, kuuntelemalla ja havainnoimalla työympäristöään. Osan tiedoista tarkkailija saa organisaation ulkopuolelta, asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta, osan konferensseissa ja muissa tilaisuuksissa. Johtaja myös lukee erilaisia julkaisuja, lehtiä ja artikkeleita. Osa tiedosta välitetään alaisille tiedonlevittäjän ja osa oman yrityksen ulkopuolelle yhteydenpitäjän roolissa. Informaatio myös analysoidaan, jotta löydettäisiin kehityskohteita ja mahdollisuuksia. (Mintzberg 1973, 65-71; Yukl 2006, 31.) Roolista voisi käyttää myös nimitystä havainnoija tai tiedon kokoaja, kuten muun muassa Tuomiranta (2002, 43) tekee.

Tiedonlevittäjä (*disseminator*) välittää saamaansa tietoa omassa organisaatiossaan. Mintzberg (1973, 66) kutsuu johtajaa yrityksen hermokeskukseksi,

koska hänellä on pääsy kaikkiin yrityksen tietoihin. Johtaja päättää valikoiden, mitä tietoa jaetaan eteenpäin. Tieto myös muokataan johtajan haluamaan muotoon ja sävyyn. Mintzbergin (1973, 72-73) mukaan tiedonlevittäjä välittää viestissään sekä faktatietoa että arvoja alaisilleen, ohjatakseen alaisia tekemään oikeita päätöksiä. (Mintzberg 1973, 71-75; Yukl 2006, 31.)

Puhemies (*spokesman*) välittää roolissaan tietoa, faktoja ja arvoja organisaatiosta sen ulkopuolelle. Johtajalla on valtuutus puhua organisaation puolesta, olla yhtiön ääni. Puhemiehellä on kaksi pääkohderyhmää, keskeiset vaikuttajat ja suuri yleisö, ja hänen tulee informoida vaikuttavasti organisaation suunnitelmista, toimintatavoista ja tuloksista, jotta organisaation arvostus nousisi ulkopuolisten silmissä. (Mintzberg 1973, 75-77; Yukl 2006, 31.) Tästäkin roolista on useita eri suomennoksia, muun muassa Eteläaho (2009, 49) käyttää termiä puolestapuhuja, mikä kuvaakin roolia hyvin. Tuomiranta (2002, 43) puhuu kontaktien ylläpitäjästä. Myös termiä ulkoinen tiedottaja tai lobbari voisi käyttää, vaikka lobbaaminen tarkoittaakin yrityksen etujen ajamista puhemiehen roolia kapeammin.

Päätöksentekoroolit

Päätöksentekorooleja on neljä. Näissä rooleissa johtaja tekee päätöksiä käyttämällä hyväksi tiedonkäsittelyrooleissa saamaansa tietoa, resursoi ja aikatauluttaa työtä, laatii strategian, ratkaisee ongelmia ja neuvottelee. Päätöksenteko onkin ehkä johtajan tärkein tehtävä.

Yrittäjä (*entrepreneur*) kehittää, suunnittelee ja käynnistää roolissaan kontrolloituja ja hallittuja muutoksia tuotteissa, menetelmissä ja organisaatiossa. Yrittäjän rooli on proaktiivinen ja innovatiivinen. Yrittäjä johtaa muutosta systemaattisesti käyttäen hyväksi tarkkailijan roolissa saamaansa tietoa kehitysmahdollisuuksista ja uusista trendeistä. Yrittäjän rooli eri kehitysprojektien hallinnassa on erittäin vaativa ja monimutkainen. Mintzberg (1973, 81) vertaa roolia jonglööriin, joka yrittää ja usein onnistuukin pitämään monta palloa yhtä aikaa ilmassa. Välikillä pallo putoaa, mutta pomppaa kuitenkin itseksensä takaisin ylös. Jotkut pallot vaihdetaan aika-ajoin uusiin. (Mintzberg 1973, 77-81; Yukl 2006, 31.) Mintzbergin käyttämä termi *entrepreneur* on hieman harhaanjohtava. Roolista voisi paremminkin käyttää nimitystä kehittäjä tai manageri, mikä kuvaisi paremmin roolin luonnetta. Tässä tutkimuksessa käytetään kuitenkin termiä yrittäjä, koska se kunnioittaa Mintzbergin alkuperäistä tekstiä.

Häiriöiden käsittelijä (*disturbance handler*) käsittelee odottamattomat ja yllättävät ongelmat asiakkaiden ja henkilökunnan kanssa. Näitä ovat esimerkiksi ongelmat työntekijöiden kesken, avainhenkilön menetys kilpailijalle, asiakkaan menetys, lakko, tulipalo tai muu onnettomuus. Roolissa on tärkeää näiden häiriöiden välitön ratkaiseminen. Päinvastoin kuin yrittäjän roolissa ratkaistavat asiat, häiriöiden käsittelijän ongelmat eivät ole ennalta arvattavissa. Häiriöiden käsittelijän rooli muutoksessa onkin reagoiva, eikä asioiden eskaloitumiseen voi itse vaikuttaa, kun yrittäjän rooli on proaktiivinen ja oman tahdon alainen. Johtaja

käyttää huomattavasti aikaa erilaisten häiriöiden käsittelyyn ja hänen vaikutusvaltansa korostuu erilaisten kriisien aikana. Koska häiriöt on käsiteltävä kiireellisesti, tämä rooli menee muiden roolien edelle tärkeysjärjestyksessä. (Mintzberg 1973, 81-85; Yukl 2006, 31.)

Resurssien jakaja (*resource allocator*) kohdentaa ja aikatauluttaa voimavaroja. Resurssien jakaminen on valintojen tekemistä rahan, henkilöstön, välineiden ja fasiliteettien suhteen. Voimavaroja jakamalla johtaja käyttää tässä roolissa huomattavaa valtaa, esimerkiksi budjetin kautta. Mintzbergin (1973, 86-88) mukaan resurssien jakajan rooli sisältää kolme eri elementtiä: oman ajan allokointi, työn ohjaaminen ja toimien valtuuttaminen. Tässä roolissa johtajan oma ajankäyttö kertoo organisaatiolle, mitä hän pitää tärkeänä ja mitä ei. Johtajan on sen vuoksi harkittava tarkkaan oma ajankäyttönsä. Työn ohjaaminen tarkoittaa päätöksiä: mitä organisaatiossa tehdään, kuka sen tekee, millä tavalla ja paljonko siihen käytetään aikaa ja muita resursseja. Valtuuttamalla tai vahvistamalla resurssien jakaja taas sanoo viimeisen sanan ja varmistaa, etteivät tehdyt päätökset ole ristiriitaisia tai osaoptimoituja, vaan edistävät yhteisten tavoitteiden saavuttamista. (Mintzberg 1973, 85-90; Yukl 2006, 31-32.) Resurssien jakajan roolista voisi myöskin käyttää nimeä resurssien kohdentaja tai päättäjä.

Neuvottelijan (*negotiator*) roolissa johtaja neuvottelee sopimuksista ja toimintatavoista muiden yrityksen ulkopuolisten toimijoiden, kuten tärkeiden asiakkaiden, liikeyritysten, ammattiyhdistysten ja rahoittajien kanssa. Neuvottelut voivat olla rutiininomaisia, kuten sopimusneuvottelut, tai kertaluontoisia, kuten liiketoimien laajentaminen. Neuvottelijan rooli yhdistyy monen muun roolin kanssa. Keulakuvan roolissa johtajan läsnäolo kertoo neuvottelun tärkeydestä ja puhemiehen roolissa hän jakaa tietoa organisaation ulkopuolelle. Neuvotteluissa johtaja käyttää valtaa resurssien jakajan roolissa. (Mintzberg 1973, 90-94; Yukl 2006, 32.)

Mintzbergin roolit voi jakaa sisäisiin ja ulkoisiin rooleihin. Sisäisessä roolissa johtajan toimet suuntautuvat yrityksen sisäisiin toimintoihin ja näitä rooleja ovat leaderin, tarkkailijan, tiedonlevittäjän, yrittäjän, häiriöiden käsittelijän sekä resurssien jakajan roolit. Ulkoiset roolit sitä vastoin suuntaavat yrityksen ulkopuolelle, näitä ovat keulakuvan, yhteydenpitäjän, puhemiehen ja neuvottelijan roolit. Mintzberg ei itse vuonna 1973 julkaistussa tutkimuksessaan korostanut roolien jakoa, kuitenkin 1988 julkaisemassaan artikkelissa hän jakoi johtamisroolit yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin rooleihin (Mintzberg 1998).

Mintzberg painotti tutkimuksensa tuloksia tarkastellessaan, että jokainen tutkimuksessa havaittu johtajan aktiviteetti on luettu johonkin rooliin, vaikka se ei ulkopuolisen silmin johtamiselta näyttäisikään, esimerkiksi vapaamuotoiset illallistapaamiset. Samoin, monet aktiviteetit lukeutuvat moniin rooleihin, esimerkiksi ongelmia käsitellessään johtaja käyttää häiriöiden käsittelijän roolissa myöskin leaderin roolia. Niin ikään johtaja käyttää esimerkiksi puhemiehenä ja tiedonlevittäjänä tarkkailijan roolissa hankittua tietoa. Mitään roolia ei siis voi eristää muista, vaan ne integroituvat yhteen. (Mintzberg 1973, 57-58; Yukl 2006, 30.) Johtaja ei myöskään voi sivuuttaa mitään näistä kymmenestä roolista, ilman että hänen työnsä laatu vaarantuu (Mintzberg 1990, 172). Voi päätellä, että esimerkiksi

leaderin tai neuvottelijan taitojen puuttuessa johtajan työ hankaloituu. Roolit koskevat kaikkia johtajia, mutta niiden keskinäinen tärkeys vaihtelee. Rooleja ohjaa vahvasti johtajan asema organisaatiossa ja jokainen tulkitsee ja toteuttaa niitä myös omalla tavallaan. Jokin rooleista voi myös ylikorostua ja saada liian suuren aseman ajankäytössä, jolloin siihen käytetty aika on pois muista rooleista. (Yukl 2006, 30.)

3.2 Mintzbergin rooliteoreettisen mallin arviointia

Mintzbergin rooliteoriaa kohtaan on esitetty runsaasti kritiikkiä huolimatta sen saamasta huomiosta. Kuinka yleistettäviä ylipäättään ovat johtajien johtamistyön rooliteoreettiset tutkimukset, joita on tehty erilaisin metodein runsaasti 1950-luvulta alkaen? Hales (1986) selvitti kysymystä ja teki yhteenvedon 29 eri roolitutkimuksesta, joissa selvitettiin, mitä johtaja todella tekee. Yksi näistä oli Mintzbergin tutkimus. Hales totesi eri tutkimusten vertailun ja yhteenvedon laatimisen olevan vaikeaa. Tämän kaltaisten johtajan johtamistyötä selvittävien tutkimusten ongelmiksi hän totesi johtamisen ilmiöiden kuvaamisen ja luokittelun vaikeuden, johtajan käyttäytymisen tulkinnan haasteet ja vaikeuden eritellä johtajan työstä erikseen johtamiseen liittyvä toiminta.

Roolitutkimusta on arvosteltu myös sen vuoksi, että tutkimussuuntaukselle ei ole muodostunut yleisesti hyväksytyä termistöä ja luokittelua, vaan jokainen tutkija on kehittänyt omat käsitteensä (Fondas ja Stewart 1994, 84). Kritiikkiä on esitetty myös rooleihin liittyvistä rooliodotuksista. Muun muassa Fondas (1994) on arvostellut johtamistyötä koskevia tutkimuksia epäteoreettisuudesta ja epäkontekstuaalisuudesta. Fondaksen mukaan johtaja usein muuttaa omaan käyttäytymistään vastaamaan esitettyjä johtamisrooliodotuksia.

Mintzberg teki tutkimuksensa 50 vuotta sitten, joten on aiheellista kysyä, ovatko tutkimuksen tulokset yhä päteviä. Tengblad (2006, 1437-1457) tutki ruotsalaisia johtajia ja totesi, että Mintzbergin 1973 esittämät kymmenen johtamisen roolia ovat edelleen pääsääntöisesti voimassa. Johtaminen on kuitenkin muuttunut siten, että se on ajankäytöltään vähemmän fragmentoitunutta, niin ikään hallinnolliseen tehokkuuteen suuntautuminen on vähentynyt. Transformationaalisen johtamisen ja yrityskulttuurin piirteitä on tullut lisää ja byrokratiaa on onnistuttu karsimaan.

Mintzbergin rooliteoriaa on käytetty tutkimuksissa edelleen kehitettynä. Muun muassa Gentry, Harris, Baker ja Leslie (2008, 167-181) ovat tutkineet johtamistaitojen merkitystä ja muutosta. Tutkimuksessa käytettiin viittä johtamisen osa-aluetta, joiden pohjana olivat Mintzbergin kolme kategorialla, sekä kaksi muuta, omat resurssit sekä toiminnan tehokkuus. Tutkimuksessa kysyttiin vuosina 1988–1992 yli 7000 johtajalta, mitkä ovat tärkeimmät johtamistaidot, mitä heidän tulee hallita menestyäkseen työssään. Tutkimus toistettiin vuosina 2004–2006. Tulokset olivat hyvinkin yhteneväiset eri vuosikymmeninä tehdyissä tutkimuksissa, mutta kolme seikkaa oli muuttunut 15 vuodessa: ihmishuhdetaidot,

joiden merkitys oli noussut 29 prosentista 40 prosenttiin, hallinnolliset ja organisatoriset taidot 33 prosentista 45 prosenttiin sekä ajanhallintataidot 20 prosentista 32 prosenttiin. Tärkeimmiksi johtajan taidoiksi tunnistettiin molempina vuosikymmeninä keskustelemalla saatu informaatio, ideointikyky sekä päätöksentekokyky.

Mintzbergin rooliteoria on, huolimatta lähes puolen vuosisadan iästään, vielä varsin käytetty ja usein viitattu teoria johtamisen tutkimuksessa. Viime vuosien kotimaisissa väitöskirjatutkimuksissa rooliteoriaa ovat käyttäneet muun muassa Eteläaho (2009) kansainvälistä suurtaapahtuman johtamista käsittelevässä tutkimuksessaan. Tuomiranta (2002) on puolestaan pohtinut rooliteorioiden avulla lääkärijohtajan roolijännitteitä johtamisroolin omaksumisessa. Wahlgrenin (1995, 42-43) mukaan rooliteorian korostama ammatillisen ja sosiaalisen statuksen merkitys tekee siitä yhä relevantin työkalun johtamistehtävien tarkasteluun, koska rooli kytkee yhteen sosiaalisen rakenteen ja yksilön käyttäytymisen.

Tässä pro gradu -tutkielmassa käytetään teoreettisena viitekehyksenä Mintzbergin rooliteoreettista mallia ja pohditaan, millaisena johtaminen näyttääytyy talousmediassa suomalaisten johtajien henkilökuvien kautta tulkittuna. Mintzbergin roolimalli on validi tapa tarkastella johtamista, koska roolit kuvaavat johtajan todellista johtamistyötä. Mintzbergin roolimalli sopii myös erityisen hyvin toimitusjohtajien johtamistyön tutkimiseen, koska aineistossa esiintyvien johtajien työ sisältää kaikki Mintzbergin roolien elementit, kuten keulakuvan ja yrittäjän roolin. Nämä roolit eivät useinkaan kuulu alemman organisaatiotason johtajan tai päällikön toimenkuvaan.

Mintzbergin roolit eivät liioin perustu stereotypioihin tai ihannemalliin johtajan johtamistyöstä. Johtajan arki vastaakin tutkimusten mukaan harvoin teorioissa kuvattua ihannemallia. Yuklin (2006, 23) mukaan on yleinen stereotypia, että johtajat käyttävät suuren osan ajastaan huolelliseen analyysiin liiketoiminnan ongelmista ja tekevät sen jälkeen suunnitelmat, kuinka ne selvitetään. Yukl jatkaa, että johtajan työstä suuri osa on reaktiivista, ei proaktiivisia. Samoin Kulla (2011, 69) toteaa useiden tutkimusten osoittavan, että johtajan työ on usein tilanteeseen nopeasti reagoivaa eikä niinkään järjestelmällistä kuin johtamisopit osoittavat. Myös Kotter (1982) on päätenyt samansuuntaisiin tuloksiin, joiden mukaan johtajat toimivat epävirallisemmin ja epäsystemaattisemmin kuin odotetaan ja he luottavat tiedonhankinnassaan suoriin keskusteluihin enemmän kuin taloushallinnon raportteihin, kirjoihin tai julkaisuihin. (Kulla 2011, 34.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimustehtävä

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on tutkia, millaisena johtaminen näyttäytyy talousmediassa suomalaisten johtajien henkilökuvien kautta tulkituna. Tässä tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaisia johtamisrooleja johtajien henkilökuvista voidaan tunnistaa?
2. Kuinka eri roolit näyttäytyvät johtajan johtamistyössä?

Viitekehys mediatekstien tulkinnalle perustuu Mintzbergin (1973) rooliteoreettisen malliin. Samalla Mintzbergin teoria toimii hyvänä työvälineenä teemoitella henkilökuvien johtajien sitaatteja. On mahdollista, että tutkimuksen aikana ilmenee johtamistyötä, mitä ei voi sijoittaa mihinkään Mintzbergin rooliin. Siksi Mintzbergin rooliteorian ei anneta liikaa kahlita tutkimusta.

4.2 Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi

Tämä tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Lähtökohtana laadullisessa, eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän tai ilmiön sanallinen kuvaaminen (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara ja Sinivuori 2009, 102). Laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa aineisto koostaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa ja suositaan ihmisiä tiedon keruun instrumenttina. Tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa kuin mittausvälineillä saatuun tietoon. Laadullisen tutkimuksen erityinen piirre on, että siinä suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulma pääsee esille. Siksi kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksella. (Hirsjärvi ym. 2009, 155.) Laadullisen analyysin peruserä on havaintojen absoluuttisuus: yksittäisten havaintojen pohjalta muotoillaan sääntöjä, jotka pätevät koko aineistoon. Argumentaatiota ei siis perusteta kvantitatiivisen tutkimuksen tapaan havaintoyksikköä kuvaavien muuttujien välisiin tilastollisiin yhteyksiin. (Alasuutari 1993, 161.)

Burrell ja Morgan (1998) jakavat organisaatiotutkimuksen ymmärryksen yhteiskunnasta neljään tutkijan maailmankuvaa edustavaan paradigmaan. Nämä paradigmat ovat erilaisia näkökulmia sosiaaliseen todellisuuteen ja ne jakautuvat subjektivismi-objektivismi sekä konflikti-säätely -akseleille. Paradigmat ovat radikaali humanismi, radikaali strukturalismi sekä tulkitseva ja funktionaalinen paradigma. Tämän tutkimuksen näkökanta on tulkitseva paradigma, jonka ta-

voitteena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä ja arvioida sitä subjektiivisesti, hankkia siitä tietoa sekä ymmärtää ilmiötä. Tämän tutkimuksen tulokset eivät siis edusta objektiivista totuutta, vaan mediatekstin ilmentymiä, sillä tavalla kuin ne tutkijalle tulkinnassa välittyvät ja tutkija ne subjektiivisesti tulkitsee.

Tässä tutkimuksessa käytetään, kuten yleisesti laadullisessa tutkimuksessa, induktiivista analyysiä, jossa pyritään tekemään päätelmiä ja yleistyksiä aineistosta nousevien seikkojen perusteella. Induktiivisessa analyysissä edetään siis yksityiskohdista yleistyksiin. (Grönfors ja Vilkkä 2011, 15.)

Laadullisen tutkimuksen tutkimusote voi olla kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava (Hirsjärvi ym. (2009, 155). Tämä tutkimus on kuvaileva, koska tarkoitus on dokumentoida tutkittavasta ilmiöstä keskeisiä ja kiinnostavia piirteitä. Samoin tutkimuskysymyksiin haettavat vastaukset ovat luonteeltaan kuvailevia.

Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus on lähestymistapa, jossa tutkitaan yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Havaintoja kerätään muun muassa dokumentteja tutkimalla ja tavoitteena on usein kuvailla ilmiöitä. (Hirsjärvi ym. 2009, 125-126.)

4.3 Aineiston hankintamenetelmät

Koska kyseessä oli laadullinen tutkimus, tämän tutkimuksen kohdejoukko valittiin tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksella. Etsin aineistoa varten suomalaisista talouslehdistä suomalaisten johtajien henkilökuvia tai henkilökuvien tyyppisiä artikkeleita, joissa haastateltava kertoo johtamistyöstään. Tutkimusmenetelmän vaihtoehtona olisi ollut johtajien haastattelututkimus, mutta tämä olisi ollut liian aikaa vievää tutkimuksen tavoiteaikatauluun nähden. Media-aineistoon perustuvaa sekundääriaineistoa oli mahdollista kerätä nopeasti riittävä määrä. Myös Eskola ja Suoranta (1998, 118) kehottavat arvioimaan aineiston hyvää saatavuutta pohdittaessa järkevän ja sopivan tutkimusmenetelmän valintaa

Tutkimuksessa rajattiin media-aineiston henkilökuvien johtajien toimenkuva vastaamaan yritysjohtajaa tai vastaavaa. Johtajan nimikkeeseen ei tarvinnut olla toimitusjohtaja, vaikka näin useimmiten olikin. Valinnan lähtökohtana oli kokonaisuuden johtaminen, jotta johtamistyöstä kertominen olisi mahdollisimman laaja-alaista. Valintaa tuki myös käyttämäni viitekehys, jolloin työn oli järkevää sisältää kaikki Mintzbergin roolien elementit. Mukaan en kelpuuttanut esimerkiksi suurenkaan yrityksen myyntijohtajaa, koska hänen vastualueensa olisi ollut huomattavasti toimitusjohtajaa kapeampi ja yksipuolisempi, eikä työn siten olisi välttämättä ollut mahdollista sisältää kaikki Mintzbergin johtamisrooleja. Suurista yrityksistä mukaan kelpuutin kuitenkin varatoimitusjohtajan tai toimialajohtajan nimikkeellä toimivan johtajan, jonka vastualue oli riittävän suuri kokonaisuus. Yrityksen koko ei vaikuttanut valintaan, koska johtaja vastaa kokonaisuudesta kaikenkokoisissa yrityksissä. Johtajien edustamat yritykset olivat erikokoisia, suurista valtionyhtiöistä pieniin, yksityisiin yrityksiin.

Koska tutkimuksen ja oman mielenkiinnon kohteena oli erityisesti suomalainen johtaja suomalaisessa yrityksessä, oli välttämätöntä tehdä rajauksia aineiston suhteen. Sen tähden rajasin pois ulkomaalaiset johtajat suomalaisissa yrityksissä, suomalaiset johtajat ulkomailta johdetuissa, mutta Suomessa toimivissa yrityksissä, pääasiassa ulkomailla uransa rakentaneet johtajat sekä ulkomaiseen kokemukseen tai ulkomaan komennukseen perustuvat henkilökuvat. En kelpuuttanut myöskään virkamiehiä, poliitikkoja, tutkijoita, professoreita eikä hallitusammattilaisia, koska heidän näkökulmansa olisi ollut erilainen johtuen poikkeavasta vastuusta ja työnkuvasta verrattuna yritysjohtajaan. Rajatuksi tulivat myös ryhmähaastattelut. Ryhmähaastattelun luotettavuutta yksilöhaastatteluun verrattuna vähentää se, että haastattelutilanne saattaa johtaa mukautumiseen tai polarisaatioon. Mukautuminen tarkoittaa, että haastateltava ei tuo kaikkia mielipiteitään esiin muiden läsnäolon vuoksi. Polarisaatio vastaavasti merkitsee, että haastateltava esittää muiden kannustamana tarpeettoman vahvoja ja suoraviivaisia mielipiteitä. (Pösö, Honkatukia ja Nyqvist 2008, 739.)

Työnimikkeitä media-aineiston haastateltavilla oli lukuisia: toimitusjohtaja, pääjohtaja, johtaja, ylijohdaja, pääomistaja, Vice President, pääsihteeri, konserninjohtaja, varatoimitusjohtaja, toimialajohtaja, toiminnanjohtaja, liiketoiminnan johtaja, museonjohtaja, yksikönjohtaja, tehtaanjohtaja, operatiivinen johtaja ja maajohtaja.

Aineisto on kerätty suomalaisista talouslehdistä, pääasiassa Talouselämä-lehdestä vuosilta 1995–2016. Eri talouslehtiä tutkiessani kävi nopeasti ilmi, että Talouselämä-lehti on hyvä lähde henkilökuvatyyppisten artikkelien hankkimiselle, koska se sisälsi runsaasti tarvitsemaani materiaalia. Monissa muissa lehdissä ei tämän tyyppisiä haastatteluja ollut lainkaan, esimerkiksi Helsingin Sanomissa ja Kauppalehti Optiossa. Talouselämä on Pohjoismaiden suurin ja Suomen ainoa talouden viikkolehti, joka ilmestyy 46 kertaa vuodessa. Sen levikki on yli 75 000. (Alma-media, 2017.)

Talouselämä-lehti oli pääasiassa verkossa saatavilla mikä oli käytännön työn vuoksi lähes välttämätöntä. Artikkelit olivat saatavilla verkossa Talentumin lehtiarkistossa (Talentum lehtiarkisto 2016) vuodesta 2001 alkaen, sitä vanhemmat artikkelit ovat peräisin painetuista lehdistä, jotka olivat saatavilla Jyväskylän yliopiston kirjastossa. Kokosin 221 artikkelia, joista raakatekstiä kertyi yhteensä 438 sivua. Kutakin vuotta kohden on vähintään kahdeksan artikkelia. Tallensin aineiston tekstit Word-tiedostona ilman artikkelien sisältämiä kuvia.

Tässä vaiheessa katsoin, että aineistoa oli löytynyt riittävä määrä. Aineiston valikoiminen vaati runsaasti työtä, koska monet artikkelit piti hylätä edellä mainituista rajauksista johtuen. Myös monet ensisilmäyksellä sopivilta vaikuttaneet lehtikirjoitukset olivat tuloksastaustyyppisiä tai niiden pääkohteena oli yritysjohtajan sijasta.

Valitut artikkelit olivat eri toimittajien kirjoittamia, joten tietyn toimittajan vaikutus saatiin poistettua. Kultakin mediatekstissä haastatellulta johtajalta kelpuutin toiston välttämiseksi mukaan vain yhden artikkelin, vaikka hänestä olisi tehty usea henkilökuvaa eri yritysten johtajana. Saman yrityksen eri toimitusjoh-

tajien haastattelut puolestaan kelpuutin, koska ne edustivat eri henkilöiden näkemyksiä. Aineiston johtajien organisaatiot edustivat lähes kaikki mahdollisia toimialoja, konepajoista ravirataan ja alkoholijuomien maahantuonnista media-yhtiöön.

4.4 Aineiston analyysimenetelmät

Tämän tutkimuksen aineisto tulkittiin sisällönanalyysin avulla ja tuloksia tarkasteltiin Mintzbergin rooliteoreettisen mallin kautta. Sisällönanalyysissä kuvataan kirjalliseen muotoon saatettua sisältöä sanallisesti, ja sen tavoitteena on tunnistaa tekstin merkityksiä. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2015, 136-143.) Sisällönanalyysi ja aineiston laadullinen käsittely perustuvat loogiseen päättelyyn ja tekstin tulkintaan, jossa aineisto aluksi hajotetaan osasiin, käsitteellistään ja kootaan uudestaan jollain toisella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 108.) Tavoitteena on analysoida dokumentteja järjestelmällisesti ja kuvata tutkittava asia (Ojasalo ym. 2015, 138).

Sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 95). Tuomen ym. (2009, 96) mukaan aineistolähtöinen tutkimus on vaikea toteuttaa, koska ei ole olemassa puhtaita havainnoja. Muun muassa aiemmin käytetyt käsitteet, tutkimusasetelma ja menetelmät ovat tutkijan asettamia ja vaikuttavat tuloksiin. Tässä tutkimuksessa sisällön analyysi toteutettiin teoriaohjaavasti, joka yhdistelee analyysissä teorialähtöistä ja aineistolähtöistä tapaa. Tämä lähestymistapa oli sopiva metodi, koska se ei ole teoriaa testaava, kuten teorialähtöisessä mallissa, vaan vapaampi, mikä sopi tämän tutkimuksen luonteeseen hyvin. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä luokittelu perustuu aikaisempaan, olemassa olevaan viitekehukseen. Tässä metodissa muodostetaan yksityiskohtainen analyysirunko, jolla testataan aiempaa teoriaa tai käsittejärjestelmää. Analyysirungon sisälle muodostuu luokituksia ja kategorioita. (Ojasalo ym. 2015, 140.) Tässä tutkimuksessa aineistoa ei tarkasteltu määrällisesti, koska laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 85). Ojasalon ym. (2015, 137) mukaan aineistosta voidaan tulkita ilmisällön lisäksi myös piilossa olevia viestejä, tässä tutkimuksessa pyrittiin tulkitsemaan kuitenkin vain aineiston ilmisällö.

Tuomen ja Sarajärven (2009, 93) mukaan sisällönanalyysiä tutkimusmetodinä käytettäessä aineisto voidaan luokitella tai teemoitella. Teemoittelu muistuttaa luokittelua sillä erotuksella, että siinä tulkitaan teeman sisältöä lukumäärän sijasta. Tässä tutkimuksessa sovellettiin aineiston analyysissä teemoittelua, koska tavoitteena ei ollut aineiston määrällinen luokittelu. Teemoittelun avulla laadullinen aineisto pilkotaan ja ryhmitellään eri aihepiirien mukaan ja näin on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. Aineistosta etsitään toistuvia ilmaisuja, keskeisiä seikkoja, teemoja ja painotuksia. Jotakin, joka jollain tavoin on leimallista koko keskustelun kannalta, ja mitä kuhunkin luokkaan sisältyy. (Eskola ja Suoranta 1998, 120.) Myös erottavia tai muista poikkeavia seikkoja etsitään.

Aineisto koostui suomalaisten yritysjohtajien henkilökuvista tai henkilökuvi-
vien tyyppisistä artikkeleista, joissa haastateltava kertoo johtamistyöstään. Kävin
ensivaiheessa läpi keräämäni raaka-aineiston vuosilta 1995-2016 ja etsin sopivia
sitaatteja kuhunkin Mintzbergin rooliteoreettiseen mallin rooliin. Lajittelin sitaa-
tit nominaaliasteikon mukaan keskenään tasa-arvoisiin rooliluokkiin, enkä aset-
tanut niitä keskinäiseen järjestykseen. Kelpuutin lopulliseen aineistoon tekstit ja
lainaukset, joissa johtaja kertoi omasta johtamistyöstään. Kävi heti selväksi, että
aineiston laadun ja määrän vuoksi ei voitu hyväksyä ainoastaan johtajan sitaat-
teja suorana lainauksena. Toimittajat kirjoittavat haastateltavan sitaatit usein yk-
sikön kolmannessa persoonassa ja siten hyväksyin mukaan myös toimittajan
muotoilemat sitaatit, kuten esimerkiksi: ”Lehmuskoski uskoo johtamistyylissään
esimerkin voimaan ja välittömyyteen, myös asiakkaiden hoidossa.” Muutoin ai-
neistoa olisi pitänyt rajata kohtuuttoman paljon ja aineisto olisi saattanut jäädä
liian pieneksi. Valitsin varsinaiseen aineistoon kuitenkin ainoastaan sellaisia
tekstejä, jotka kuvasivat johtajan toimintaa mahdollisimman suoraan, välttämällä
toimittajan tai jonkun ulkopuolisen mielipiteiden välittymistä. Hylkäsin esimer-
kiksi sitaatin ”Luottamusmiehet kuvailevat [yrityksensä] toimitusjohtajan johta-
mistyyliä suoraviivaiseksi ja jyrääväksi.” Tämä sitaatti oli haastateltavien mieli-
pide, lisäksi siitä välittyi selvää edunvalvonnan makua.

Aineistoa kertyi 61 sivua Word-tiedostona. Tämä tiedostomuoto oli helppo
hallita ja sen erityisen hyvä puoli oli myös Wordin hakutoiminto, jolla kunkin
valitun sitaatin alkuperäinen sijainti raaka-aineistosta oli myöhemmin helppo
löytää. Sen tähden valittuja sitaatteja ei tarvinnut koodata tai laatia teemakortis-
toja.

Seuraavaksi etsin aineistosta kunkin kymmenen Mintzbergin roolin alta
alateemoja, joiden mukaan luokittelin sitaatit. Etsin kutakin teemaa kuvaavia nä-
kemyksiä, pienintä yhteistä nimittäjää, joiden mukaan alateemat muodostuivat.
Saman alateeman osalta oli löydettävä useita toistuvia ja hyvin samansuuntaisia
havaintoja, teemoja tai näkemyksiä, jotta hyväksyin sen omaksi alateemakseen.
Kustakin roolista oli tunnistettavissa kolmesta viiteen erilaista alateemaa. Seu-
raavaksi valitsin kullekin alateemalle mahdollisimman kuvaavan otsikon. Ala-
teemat olivat joko roolin eri ilmenemismuotoja, tai näkemyksiä roolin päätehtä-
västä. Alateemojen selvittyä täydensin aineistoa hakemalla raakatekstistä mah-
dollisia lisäsitaatteja erilaisilla esiin tulleilla yhteisillä termeillä. Kun esimer-
kiksi ”luottamus” nousi esiin erään roolin kohdalla, hain raaka-aineistosta Wor-
din Ctrl+f -haulla ”luottamu”, jolloin löysin vielä uusia, entisiä havaintoja vah-
vistavia sitaatteja jotka lisäsin aineistoon. Tällä tavalla varmistin, että kukin ala-
teema olisi mahdollisimman edustava ja sopivia sitaatteja ei jäänyt huomaamatta.

Tyypillisten ja usein toistuvien teemojen ohella luokittelin valtaviirroista
täysin poikkeavia sitaatteja. Ne tarjosivat mielenkiintoisen lisän tutkimuksen tu-
lostien tarkasteluun. Tarkastelin myös, jäikö joku Mintzbergin rooliteoriassa mai-
nitsema seikka kokonaan, tai lähes kokonaan vaille huomioita aineistossa.

Joissain tapauksissa harkitsin vielä uudelleen, mihin rooliin sitaatin olin si-
joittanut ja vielä tässä vaiheessa vaihdoin sen roolia. Muutamat sitaatit sijoitin
niiden sisältämän tekstin vuoksi kahteen eri pääteemaan.

Kun sitaatteja oli koossa yli 700 katsoin aineiston määrän riittäväksi. Selkeät alateemat olivat löytyneet ja alateemat alkoivat kertautua, joten tulkitsin, että aineisto oli saturoitunut. Hirsjärvi ym. (2009, 117) kuvaavat aineiston riittävää määrää saturaation käsitteellä, jossa tutkija alkaa kerätä aineistoa päättämättä etukäteen sen määrää. Aineisto on riittävä, saturoitunut, kun saman asiat alkavat kertautua. Tämän tutkielman aineistoa siis luettiin, tulkittiin ja jaoteltiin siihen saakka, kun se antoi tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Halusin varmistaa aineiston riittävän määrän, vaikka Tuomen ja Sarajärven (2009, 85) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ratkaisevaa ei ole aineiston koko, vaan tulkintojen kestävyys ja syvyys.

4.5 Tutkimuksen eettiset kysymykset

Tutkimuksen eettiset kysymykset koskevat muun muassa tutkimuksen kohteena olevin henkilöiden kohtelua, tutkijan sidonnaisuuksia ja tutkimuslupaa (Hirsjärvi ym. 2009, 25-28; Eskola ja Suoranta, 2008, 52-55). Tutkimuksessa käytetään ja julkaistaan henkilöiden mielipiteitä sitaatteina, joissa esiintyy satunnaisesti haastateltavan tai yrityksen nimi. Näiden tietojen julkaisemiseen ei kuitenkaan liity eettistä ongelmaa, koska artikkelit on julkaistu julkisissa aikakauslehdissä. Jo haastattelutilanteessa on ollut selvää, että kaikkea haastateltavan kertomaa saatetaan käyttää lehtiartikkelissa. Sitaatteja ei ole tässä tutkimuksessa koskaan valittu yrityksen tai henkilön perusteella, vaan sen sisältävän viestin vuoksi. Tämän tutkimuksen tekijällä ei myöskään ole sidonnaisuuksia mihinkään artikkeleissa esiintyvää yritykseen.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Ihmissuhderoolien esiintyminen henkilökuvissa

Ensimmäinen ihmissuhderooli on *keulakuva*, jossa johtaja roolissaan edustaa yritystä tai vastuualuettaan ulospäin ja toimii nimensä mukaisesti yrityksen keulakuvana ja edustajana (Mintzberg 1973; Yukl 2006). Monet henkilökuvissa esiintyvät johtajat kuvasivat keulakuvan roolia erityisesti edustamisen, sidosryhmien ja julkisuuden kautta, ei niinkään muodollisena johtajana osallistumalla kokouksiin ja allekirjoittamalla sopimuksia. Rooli ilmeni johtajien henkilökuvien kautta kolmella hyvin erilaisella tavalla. Suurelle osalle henkilökuvissa esiintyvistä johtajista keulakuvan rooli näyttäytyi luonnollisena osana johtajan työtä. He ottivat tietoisesti varsin näkyvän roolin ja julkisuuden haltuun. Tämä tapahtui erilaisissa sidosryhmä-, toimittaja- ja kokoustapaamisissa. Osa johtajista näki myös tarpeelliseksi tarjota yritykselle kasvot.

Sidosryhmäkontakteissa hän kiertää hymyillen vaihtamassa kuulumisia. Kauempana olevat työtoverit tuntevat hänet hauskana kaverina, jolta irtoaa myös vitsejä. (Talouselämä 14/2000, 81)

Iivisniemi opetti [pankinjohtaja] Lehmuskoskelle myös, millainen asema pankinjohtajalla oli perinteisessä kyläyhteisössä: "Virallisiin tilaisuuksiin kutsuttiin kirkkoherra, rehtori ja pankinjohtaja." (Talouselämä 15/1997)

Henkilökuvista ilmeni lisäksi, että eräät johtajat suhtautuivat keulakuvan rooliin hyvin kielteisesti pyrkien välttämään kaikkea edustamista ja julkisuutta ja rajoittaen työnsä vain yrityksen sisäiseen toimintaan. Tämä perustui joko johtajan omaan haluttomuuteen esiintyä julkisuudessa tai yrityksen niukkaan tiedotuspolitiikkaan.

Julkisuutta kaihtava Esa Karppinen ei halua kertoa yrityksestään tarkemmin: "Ei kiinnosta yhtään. Minulla on ollut tämä linja jo 15 vuotta. On ollut huonoja kokemuksia lehdistöstä." (Talouselämä 40/1999)

Joissain yhtiöissä oli linjattu, että yrityksen toiminnasta ei tiedoteta julkisuuteen mitään.

Koko saksalainen Lidl-konserni on vuosia karttanut julkisuutta. Johto ei ole vastannut haastattelupyyntöihin, eikä myymälöissä ole saanut kuvata. (Talouselämä 3/2006)

Kolmas suhtautumistapa keulakuvan rooliin oli julkisuutta välttelevään johtajaan verrattuna täysin päinvastainen. Nämä johtajat olivat julkisuuden henkilöitä, tai pyrkivät sellaiseksi saadakseen etua yritykselleen. He olivat brändänneet itsensä ja esiintyivät mielellään julkisuudessa ja erilaisissa tilaisuuksissa. Keulakuvana toimiminen ja kasvojen antaminen yritykselle saattoi näin ollen muodostaa tärkeimmän osan heidän työstään.

Lenita on tuotemerkki, brändi, jota toimitusjohtaja Airisto vartio kuin naaraspanteri. ”Yrittäjälle maine on tärkein.” (Talouselämä 24/1995)

Rooli näyttäytyi siis henkilökuvien kautta tarkasteltuna kolmella hyvin erilaisella tavalla. Osalle johtajista keulakuvana toimiminen oli luonnollinen osa toimenkuvaa, osa sitä vältteli ja osalle johtajista keulakuvan rooli jopa näyttäytyi tärkeimpänä roolina johtamistyön kannalta.

Leaderin rooli on toinen ihmissuhderooli. Leaderin roolissa johtaja toimii ensisijaisesti ihmisten johtajana pyrkien eri keinoilla ohjaamaan ja motivoimaan alaisiaan. Tässä roolissa johtaja yhdistää yksilön tarpeet ja organisaation tavoitteet, tarkkailee yrityksen toimintaa ja luo suotuisat olosuhteet työskentelylle. Myös palkkaaminen ja erottaminen tapahtuvat leaderin roolissa, samoin kuin ohjaaminen, arviointi ja palautteen antaminen. (Mintzberg 1973; Yukl 2006.)

Henkilökuvissa esiintyneet johtajat puhuivat vuolaasti ihmisten johtamisesta, mikä oli varsin odotettavaa. Johtajan tärkeä tehtävä onkin vaikuttaa johtamistyyllillään suotuisasti työpaikan ilmapiiriin. Ihmisten johtamisen roolin tarkastelun syventämiseksi tutkimuksessa tarkasteltiin media-aineistoa Stogdillin (1974) luokittelun mukaan. Stogdill on löytänyt piirretutkimuksessaan johtajalta johtamistyön onnistumiseksi vaadittavia ominaisuuksia, piirteitä ja taitoja, joiden aineistosta tunnistetut piirteet on tiivistetty taulukkoon 3. Käytettävissä olevan media-aineiston valossa johtajat tunnistivat kiitettävästi työssään kaikki Stogdillin kriittiset johtajan piirteet:

TAULUKKO 3 Johtajan kriittiset piirteet mediatekstissä johtajien kertomana

Piirteet	Taidot
Kyky mukautua tilanteisiin	Älykäs
Valppaus tulkita sosiaalista ympäristöä	Käsitteellisesti taitava
Kunnianhimo ja saavutusorientoivuus	Luova
Itsevarmuus	Diplomaattinen ja tahdikas
Yhteistyökyky	Puhetaito
Kyky tehdä ratkaisuja	Ryhmätyötaito
Luotettavuus	Organisointikyky
Hallitsevuus (halu vaikuttaa toisiin)	Vakuuttava
Energisyys (korkea aktiivisuustaso)	Sosiaalisesti taitava
Sinnikkyys	
Itsevarmuus	
Stressinsietokyky	
Valmius kantaa vastuuta	

Aineistoa tarkasteltiin myös Druckerin (1954) esittämän johtamisen perustoimintojen listan mukaan. Näissä perustoiminnoissa johtaja asettaa tavoitteet, organisoii, motivoi, mittaa suorituksia ja kehittää alaisiaan.

Ensimmäinen johtamisen perustoiminto on, että johtaja *asettaa tavoitteet*. Aineiston mukaan tavoiteasetanta olikin selvästi johtajan perustyötä, ja se esiintyi

itsestään selvänä tehtävänä. Todettiin, että tavoitteita on, pohdittiin, onko ne saavutettu, tai millä keinoin ne voisi saavuttaa.

"Pyrin avoimeen keskusteluun ja siihen, että tavoitteet ovat kaikkien tiedossa." (Talouselämä 24/2016)

Johtaminen ilman tavoitteiden asettamista olisikin laissez-faire -johtamista, tällaista johtamattomuutta ei media-aineistossa kuitenkaan esiintynyt.

Toisessa johtamisen perustoiminnossa johtaja *organisoii*. Drucker (1954) näkee organisoimisen kolmiosaisena: on työtehtäviä, jotka järjestetään organisaatorakenteeksi ja tehtävät täytetään osaavilla henkilöillä.

Moni aineiston mediateksteissä esiintyvä johtaja kertoi muokkaavansa organisaatiota mieleisempään, mikä tarkoitti usein organisaation uudelleenjärjestelyä ja karsimista ohuemmaksi, selvemmäksi ja toimivammaksi. Organisaatorakennetta myös muutettiin, muun muassa asiantuntija- tai matriisiorganisaation kaltaiseksi. Henkilökuvien kautta välittyi kuva, että moni johtaja näki organisaation kasvavan tarpeettoman suureksi ajan kuluessa. Siksi organisaatorakennetta oli aika ajoin mietittävä uudelleen.

"Isoon taloon jää helposti sellaisia kerrostumia, etteivät vanhat asiat suinkaan poistu uusien tieltä, vaan ne jäävät elämään - ja organisaatio alkaa byrokratisoitua ja paisua. Meidän pitää perata nyt kaikki asiat lähtien siitä, että toimenkuvat ovat järkeviä." (Talouselämä 1/2000)

Organisaation rakentamiseen kuuluvat palkkaaminen ja erottaminen ja ne olivatkin mediatekstien mukaan hyvin oleellisia osia johtajan tehtävistä. Parhaimmillaan johtaja yhdistää yksilön ja organisaation tarpeet ja tavoitteet uutta henkilöä palkatessaan. Mediatekstin johtajien kertoman mukaan rekrytoinnin tavoitteena oli usein palkata henkilöitä, jotka muodostavat yhdessä hyvän tiimin. Rekrytoinnin periaatteita ja edellytyksiä olivat muun muassa henkilön persoona, asiantuntijuus ja sama arvomaailma yrityksen kanssa. Moni johtaja suosi yrityksen sisäistä rekrytointia niin, että ensisijaisesti avoin tehtävä täytettiin talon sisältä. Tämän katsottiin olevan vetovoimatekijä, joka houkuttelee hyviä työntekijöitä yritykseen:

"Etenemismahdollisuudet kannustavat jäämään taloon, sillä johtajat rekrytoidaan talon sisältä." (Talouselämä 5/2015)

Johtaja joutui myös erottamaan. Rakenteelliset uudistukset, kuten fuusioituminen, aiheuttivat joukkoirtisanomisia, joihin monet mediatekstissä esiintyneet johtajat suhtautuivat usein kylmän asiallisesti, luonnollisena ja välttämättömänä osana työtään.

Tämä [400 henkilön irtisanominen] on viimeinen osa kolme vuotta sitten alkanutta ohjelmaa. Kyse on siitä, että viime vuosina tehdyt rakenteelliset muutokset käytetään täysin hyväksi. Näin ei ole tähän asti tehty", Lång sanoo. (Talouselämä 2/2004)

Toinen, täysin painvastainen suhtautumistapa oli hyvin tunteikas suhtautuminen irtisanomisiin. Työntekijän irtisanominen kuvattiin hyvin ikävänä työnä varsinkin niiden johtajien kannalta, jotka joutuivat sen itse henkilökohtaisesti tekemään.

”Ikävin [johtajan] tehtävä taas on jonkun irtisanominen silmästä silmään.” (Talouselämä 14/2004)

Kolmanneksi johtaja *motivoi ja johtaa keskustelemalla*. Tutkimuksessa ei tehty aineistosta määrällistä analyysiä, mutta huomattava osa kaikista henkilökuvien johtajien kertomasta leaderin roolin johtamistehtävistä liittyi tavalla tai toisella motivointiin ja työntekijöiden kanssa kommunikointiin. Media-aineistosta välittyy kuva, että suomalainen johtaja kuuntelee, johtaa esimerkin voimalla, ottaa huomioon tunteet, hyväksyy erilaisuuden, kannustaa, keskustelee avoimesti ja kunnioittaa ihmistä ja hänen arvojaan, luo suotuisat olosuhteet sekä on henkilöstön tukena ja organisaationsa käytettävissä. Toisaalta korostetaan johtajan vastuuta päätösten tekijänä.

Johtamistyyliään Kuusela kuvaa keskustelevalksi, mutta päätökset hän tekee yksin. ”Kannustan puhumaan asioista ja annan toisten mielipiteiden myös vaikuttaa. Mutta kun keskustelut on käyty, teen päätöksen itse.” (Talouselämä 35/1999)

Monet mediatekstissä esiintyvät johtajat kokivat pystyvänsä motivoimaan ja tietoisesti motivoivatkin alaisiaan. Ihmisten motivoinnin keinoksi kerrottiin kannustus ja kannustavan ilmapiirin luominen, myönteisyys, kehuminen, hyvän ilmapiirin luonti ja elämyksellisyys. Joissakin tuoreimmissa mediateksteissä mainittiin motivoivana mahdollisuus olla mukana jossain suuressa projektissa tai lanseerauksessa, mistä muodostuisi työntekijän uran kohokohta. Myös mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön ja mahdollisuus omien kompetenssien käyttöön, yhteisöllisyys ja palkitseminen koettiin motivoivana. Moni mediatekstissä esiintynyt johtaja toi lisäksi esille, että motivoitunut ihminen on sitoutunut työhönsä, tekee parhaansa ja ottaa vastuun tekemisistään. Samoin nähtiin, että motivoitunut työntekijä on onnellinen ja näkee työnteon mielekkäänä.

Häntä kiehtovat ihmisten motivointi ja ohjaaminen. ”Täällä pitää olla luovaa hুলুutta, mutta myös kykyä muuttaa se rahaksi.” (Talouselämä 34/2001)

Tärkeintä on selvä suunta ja emotionaalinen sitoutuminen. ”Kun saa ihmiset ottamaan aidosti ja motivoituneesti vastuun omasta alueestaan.” (Talouselämä 9/2011)

Osana motivointia ja sitouttamista moni johtaja mainitsi taloudellisen palkitsemisen. Henkilöstön tulospalkkion, henkilöstörahastojen tai optioiden katsottiin parantavan henkilöstön sitoutumista, yhteishenkeä ja venymistä. Palkkio oli sidottu muun muassa asiakastyytyväisyyteen, yrityksen osakekurssikehitykseen, tulokseen tai kehitysohjelmien tavoitteisiin.

”Meillä on erittäin motivoitunut henkilökunta, sitoutunutta, hyvää porukkaa. Viime vuosina sitoutumista on edistetty bonuksilla.” (Talouselämä 36/1997)

Neljännessä Druckerin (1954) perustoiminnossa *johtaja mittaa suorituksia* mittareiden avulla. Mittaamiseen liittyy vahvasti tavoitteiden asettaminen, arviointi ja palautteen antaminen. Käytettävissä olevan mediatekstin mukaan mittareita esiintyykin runsaasti, koskien koko yritystä, sen osastoja tai yksittäisiä työntekijöitä. Erilaisten mittarien toteutuminen onkin poikkeuksetta pohjana palkitsemiselle.

Matikaisen johtamisajattelun perusta on kolmio, jonka kärjet ovat tulos, asiakastytyväisyys ja henkilöstötyytyväisyys. Näitä kolmea asiaa Matikainen mittaa yhtiön jokaisessa yksikössä. (Talouselämä 14/2004)

Johtaja *kehittää alaisiaan* viidennessä Druckerin (1954) johtamisen perustoiminnossa. Henkilökuvien kautta välittyi kuva, että moni johtaja etsi systemaattisesti lahjakkuuksia organisaatiostaan, yritti löytää ihmisten vahvuuksia ja antoi heidän käyttäviä niitä, saivat ihmisistä parhaat puolet esiin ja käyttivät *learning by doing* -metodia. Henkilöstöä myös koulutettiin, eritoten johtoa. Ylipäätään henkilökuvien mukaan yrityksissä nähtiin tärkeäksi kouluttaa henkilöstöä.

"Olemme investoineet koulutukseen. Meillä kaikki voivat kehittyä, ja jokaisesta voi tulla tähti." (Talouselämä 5/2015)

Kokoavasti voi todeta, että mediateksteissä johtajat kuvailivat piirteitään leadeerina varsin monella tavalla ja pääasiassa myönteisesti, kriittisyyttä ei juurikaan ilmennyt. On kuitenkin selvää, ettei käyttämäni media-aineiston haastattelutilanteissa haastateltava ensimmäiseksi kerro vikojaan ja puutteitaan. Kokonaan toisen tutkimuksen aihe olisikin, tällaisiako suomalaiset johtajat todella ovat.

Käytettävissä olevan media-aineiston valossa johtajien ajatukset ihmisten johtamisesta korostivat oppikirjamaisesti tavoitteiden asettamista ja suoritusten mittaamista, organisointia, motivointia sekä työntekijöiden kehittämistä osana hyvää johtamista. Muista poikkeavia mielipiteitä löytyi harvakseltaan. Ainoastaan yksi mediatekstissä esiintynyt johtaja kertoo, että johtamistyyli ei ratkaise menestystä lainkaan.

Senkin Kajanto on vuosikymmenten varrella oppinut, ettei johtamistyyli ratkaise menestystä. Monenlaisella tyylillä pärjää. (Talouselämä 6/2001)

Tämä onkin yhteneväinen Finkelsteinin (2016,104-107) havaintojen kanssa, joiden mukaan huippujohtajat edustavat hyvin erilaisia johtajatyyppejä. Mediatekstissä esiintyvät johtajat eivät kuitenkaan tuoneet tätä näkemystä suuremmin esille, eivätkä juurikaan kyseenalaistaneet omaa johtamistyyliään. Sen sijaan puhuttaessa alaisten piirteistä korostettiin erilaisuuden hyväksymistä ja eri taitojen hyödyntämistä. Eräs mediatekstissä esiintynyt johtaja kertoi kuitenkin täysin muista poikkeavasta johtamismetodistaan:

Ei epäilystäkään: oikeustieteen lisensiaatti Antti Lagerroos on itsevarma johtaja. "Johtaminen on manipulointia, alusta loppuun." Yhtiön tunnuslukuista päätellen Lagerroos on ollut hyvä manipuloija. (Talouselämä 29/1996)

Manipulointi esiintyy ainoastaan tieteellisen liikkeenjohdon paradigmassa. Taylorismi näkee ihmiset koneina, joita johtajien tulee manipuloida (Sydänmaalakka 2004, 27). Manipulointia on tutkittu myös viime aikoina, Auvisen ym. (2012) mukaan manipulointi tarkoittaa puheen todellisen tarkoituksen salaamista. Auvinen ym. (2012) väittävät, että manipulointi ei ole kuitenkaan yksinomaan kielteinen johtamisen ilmiö, mutta manipulointi johtamisen keinona sisältää myös salaamista, viettelyä, osatotuuksien kertomista ja suoranaista valehtelua. Näiden seikkojen valossa en näe hyvänä, että manipulointia käytetään yksinomaisena johtamiskeinona, kuten se henkilökuvassa johtajan kertomana ilmenee. Toinen vahvasti yleisestä linjasta poikkeava johtamistyyli ilmeni erään armeijasta liikelämään siirtyneet entisen upseerin kertomana, hänen puheissaan kuului vahvasti läpi käskyttäminen ja selkeiden ohjeiden antaminen.

Kolmas ihmissuhderooli on *yhteydenpitäjän rooli*. Tämän roolin tehtävä on ulkopuolisen suhdeverkoston luominen ja ylläpitäminen ihmisiin ja organisaatioihin oman organisaation ulkopuolelle. (Mintzberg 1973; Yukl 2006.) Henkilökuvien kautta välittyi kuva yhteydenpitäjän roolin tärkeydestä. Suhteiden hankkiminen koettiin työn onnistumisen kannalta keskeiseksi. Suhdeverkosto oli hankittava tavalla tai toisella ja sen oli oltava laaja.

Purontakasen tuntevat kaikki ne henkilöt, joista on hänelle hyötyä (Talouselämä 13/1997).

Media-aineiston mukaan yhteydenpito ulkopuoliseen suhdeverkostoon oli jaettavissa kahteen luokkaan, virallisiin tapaamisiin ja epäviralliseen seurusteluun. Virallinen rooli näyttäytyi henkilökuvissa suhteellisen selvästi ja yhdenmukaisesti, kuitenkin eri painotuksia löytyi. Erityisen tärkeäksi koettiin toimiminen alan keskusjärjestöissä ja muissa luottamustoimissa, kuten eri yhtiöiden hallituksissa.

Vuonna 1989 aloitti Peter Fazer [oman toimen ohella] Elintarviketeollisuusliiton puheenjohtajana (Talouselämä 33/1998).

Mediateksteissä esiintyvät johtajat kertoivat luoneensa verkostoja kuntien ja valtion virkamiesten sekä poliitikkojen kanssa, erityisesti valtio-omisteisissa yhtiöissä. Vain muutama henkilökuvissa esiintynyt johtaja mainitsi verkostoitumisen asiakkaiden kanssa. Eräs peliyhtiön johtaja kuvasi verkostoitumista asiakkaiden kanssa nimittämällä heitä faneiksi.

Epäviralliseen yhteydenpitoon kuuluivat harrastusporukat ja muut hyvä veli -verkostot, mutta golf mainittiin ainoastaan harrastuksena, metsästyskin ainoastaan kerran sidosryhmäyhteistyönä. Poliitiikkaan pyrkimistä ei nähty kovinkaan suosittuna. Vain yksi aineiston henkilökuvissa esiintyvä johtaja kertoi pyrkineensä ja päässeensä kunnanvaltuustoon, jossa toimimisen yrittäjän jääviyskysymyksiä katsoi kuitenkin haasteellisena.

5.2 Tiedonkäsittelyroolien esiintyminen henkilökuvissa

Kolmessa tiedonkäsittelyroolissa johtaja vastaanottaa ja välittää tietoa. Näistä ensimmäisessä, *tarkkailijan roolissa*, hän kokoaa virallista ja epävirallista tietoa tarkkailemalla organisaatiotaan ja sen ympäristöä ymmärtääkseen, mitä kulloinkin tapahtuu. (Mintzberg 1973; Yukl 2006.) Monet henkilökuvissa esiintyneet johtajat kertoivat tekevänsä toimipaikkavierailuja yrityksen eri toimipisteisiin. Tämä korostui erityisesti järjestelmällisenä toimipaikkakerroksena, kun kyseessä oli vasta aloittanut johtaja. Mediatekstin mukaan oli myös suosittua jalkautua henkilöstön keskuuteen ja hankkia sitä kautta keskustelemalla epävirallista tietoa. Kaikkein rohkeimmat pukivat haalarit päällensä ja suuntasivat tuotantolinjalle.

”Alaiset tietävät paljon, mitä johtaja ei tiedä, mutta kannattaisi tietää.” (Talouselämä 10/2010)

”Uskon, että hyvä johtaja liikkuu firmassa, kuuntelee, ja yrittää perehtyä mahdollisimman hyvin kaikkeen.” (Talouselämä 29/1997)

Virallista tietoa hankittiin lähinnä taloushallinnon raporteista. Liikevaihdon kehitys ja taloudellinen tulos olivatkin monen johtajan puheissa esillä, mutta eivät mitenkään erityisen korostuneesti.

”Tulos on yhtä kuin tulot miinus kustannukset. Tämän perusasian lisäksi johtajan on ymmärrettävä omaan liiketoiminta-alueeseensa vaikuttavat kulmaluvut. Mitkä tekijät peruslukujen lisäksi vaikuttavat ratkaisevasti juuri omaan liiketoimintaan.” (Talouselämä 26/2012)

Tietoa hankittiin myös kilpailijoilta ja asiakkailta, joilta koettiin saatavan ensikäden tietoa markkinoista. Myös kilpailijoiden henkilöstöä seurattiin ja heidän kanssa pyrittiin keskustelemaan ja tutustumaan, jotta tulevassa rekrytointitilanteessa olisi jo sopivia henkilöitä valmiiksi katsottuna. Konferensseissa, messuilla tai muissa alansa tilaisuuksissa johtajat eivät tämän aineiston mukaan juurikaan käyneet, eivätkä lukeneet talouslehtiä tai muita julkaisuja. Myöskään sähköpostin lukeminen ei mitenkään korostunut tiedonhankintakanavana. Systemaattisen tiedonhankinnan keinoja kuitenkin nousi esille viime vuosien tuoreimmista artikkeleissa. Välineinä käytettiin muun muassa henkilöstöstä koottua varjohallitusta, asiakaskokemusryhmää ja tiimiä, joka keräsi kehitysideoita henkilöstöltä.

Käytettävissä olevan media-aineiston valossa ilmeni, että uuden teknologian yritykset, kuten peli-, tietotekniikka-, ympäristötekniikka- ja verkkokauppayritykset, hankkivat tietoa uusilla, erilaisilla systemaattisilla ja innovatiivisilla tavoilla. Tietoa pyrittiin hankkimaan, tiedon ei pelkästään odotettu nousevan esille.

”Katsomme koko ajan klikkausmääriä. Saan päivittäin raportin siitä, mitä tuotteita Verkkokauppa.comin sivuilla käydään eniten katsomassa. Näistä tiedoista näkyvät nousevat trendit.” (Talouselämä 44/2014)

Henkilökuvien kautta välittyi selvä kuva, että suuri osa johtajien hankkimasta tiedosta on luonteeltaan epävirallista, keskustelemalla toisilta ihmisiltä hankittua, epäsystemaattista tietoa. Talouden tunnuslukuja seurattiin lähes ainoana systemaattisena tiedonhankintakanavana.

Toisessa tiedonkäsittelyroolissa *tiedonlevittäjä* välittää tarkkailijan roolissa saamaansa tietoa omassa organisaatiossaan (Mintzberg 1973; Yukl 2006). Henkilökuvien kautta välittyi kuva, että moni johtaja pyrki olemaan mahdollisimman avoin ja jakamaan riittävästi saamaansa tietoa henkilöstölleen. Tiedon jakamisella tavoiteltiin luottamusta ja yhteistä näkemystä. Henkilökuvien johtajat toivat esille, että tiedon jakaminen johtaa yhteisiin käsityksiin ja merkityksiin. Tämä liittyy viime vuosina vahvasti tieteellisessä kirjallisuudessa esiintyneeseen käsitteeseen *sensemaking*, merkityksen luominen tai merkityksellistäminen. Sensemaking on prosessi, jossa ihminen yrittää ymmärtää tapahtunutta ja löytää sille merkityksiä. Hän tulkitsee tapahtunutta ja yrittää rakentaa siitä kokonaisuuden. (Weick 1995, 4.) Sensemaking-käsitteeseen liittyy lisäksi käsite *sensegiving*, jossa ihminen tai ryhmä pyrkii vaikuttamaan toisiin ja toisten merkityksen luomiseen. Sensemaking liittyy erityisesti muutostilanteeseen, jossa ihmisen tulkinta muutostilanteesta vaikuttaa voimakkaasti siihen, kokeeko hän muutoksen uhkana vai mahdollisuutena. Tunteet liittyvätkin läheisesti merkityksellistämiseen. (Steinberger, 2015, 432-435.)

Nyt johto kertoo asiat samansisältöisinä ja samassa laajuudessa kaikille henkilöstöryhmille. "Kun ihmisillä on asiasta sama tieto, heillä on myös samat käsitykset, eri tiedot synnyttävät eri käsityksiä." (Talouselämä 7/1995)

Mediatekstien mukaan mahdollisimman avoin tiedon jakaminen muutostilanteissa nähtiin johtajien kertomana välttämättömäksi, jotta muutos etenisi hallitusti. Myös tiedottamisen nopeutta pidettiin tärkeänä, erityisesti huhujen välttämiseksi.

"Johtohan tietää muutokset hirvittävän paljon aikaisemmin kuin muut organisaatioissa, ja silti johdossa helposti ihmetellään, että miksi nuo muut eivät muutu. Muutoksesta pitää kertoa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja keskustella siitä." (Talouselämä 8/2004)

Usea henkilökuvissa esiintynyt johtaja tiedotti henkilöstölle säännöllisesti erilaisilla sähköisillä välineillä liikevaihdon ja tulostilanteen kehittymisestä. Kukaan aineiston mediatekstissä esiintynyt johtaja ei kuitenkaan tuonut esille, että avoin tiedottaminen vaarantaisi yrityksen liikesalaisuuksien leviäminen kilpailijoille.

Joka toinen viikko Peikko Groupin toimitusjohtaja Topi Paananen lähettää kaikille työntekijöille sähköpostin, jossa hän kertoo tuoreimmat tulostiedot. "Haluan olla mahdollisimman avoin." (Talouselämä 36/2014)

Moni johtaja käytti omaa arvovaltaansa tiedonlevittäjänä ja esiintyi sen vuoksi itse henkilöstölle, kun kerrottavana oli tärkeitä asioita. Näin johtaja käytti omaa arvovaltaansa asioiden edistämiseen. Asian tärkeys korostui siten johtajan kertoessa sen itse.

Nyt Lievonen kiertää säännöllisesti puhumassa henkilöstölle strategiasta ja yhtiön muutostarpeista. Sen jälkeen henkilöstö puhuu samoista asioista pienryhmissä ja miettii miten arkisia toimintatapoja voidaan parantaa. (Talouselämä 26.9.2014)

Mintzbergin (1973, 58-60) ja Yuklin (2006, 30) mukaan johtajat käyttävät arvoal- taansa myös neuvottelijan roolissa edistääkseen asioiden etenemistä.

Eräs tiedonlevittäjän roolin tärkeistä tehtävistä on yrityksen arvojen välit- täminen henkilöstölle (Mintzberg 1973, 71-75; Yukl 2006, 31). Henkilökuvien kautta välittyikin kuva, että arvoja viestittiin useassa yrityksessä. Kuitenkin ai- noastaan harvan johtajan henkilökuvan perusteella sai käsityksen, että arvojen koetaan todella ohjaavan yrityksen toimintaa ja niitä pidetään säännöllisesti esillä. Useassa tapauksessa arvot tuotiin kyllä esille, mutta niiden ohjausvaikutus päivittäiseen toimintaan jäi epäselväksi. Seuraavat kaksi sitaattia kuvaavat ha- vainnollisesti eri yritysten toimintatapojen eroa:

"Arvot ohjaavat arkipäivän toimintaa ja ovat se pohja, jolle työkuulttuuria lähdetään rakentamaan", Niskanen sanoo. "Arvot eivät saa olla pelkkä kirjanen ja ohjelmanju- listus, joka jää hyllyyn seisomaan." (Talouselämä 8/2004)

Sveankin toimiston seinällä ovat arvot kaikkien nähtävillä. (Talouselämä 5/2015)

On suuri ero siinä, rakennetaanko kulttuuria arvojen pohjata, vai onko arvot nii- tattu ilmoitustaululle. Tämän tutkimuksen mukaan arvot eivät ole kovin näky- vässä roolissa media-aineiston yrityksissä. Åbergin (2000) mukaan arvojen tulisi ohjata yrityksen ja sen työntekijöiden toimintaa oikeaan suuntaan. Myös Mintzbergin (1973, 71-75) ja Yuklin (2006, 31) mukaan arvojen välittäminen hen- kilöstölle tulisi olla eräs tiedonlevittäjän roolin tärkeistä tehtävistä.

Kolmas tiedonvälittäjän rooli on *puhemiehen rooli*. Puhemiehen tulee roolis- saan välittää vaikuttavasti tietoa, faktoja ja arvoja, organisaatiosta sen ulkopuo- lelle, jotta organisaation arvostus nousisi ulkopuolisten silmissä. (Mintzberg 1973; Yukl 2006.) Johtajat tiedottivat yrityksen tuloksesta, toimintatavoista, arvoista ja suunnitelmista kahdelle pääkohderyhmälle: sidosryhmille ja suurelle yleisölle. Tiedotusta yleisölle voidaan kutsua myös markkinoinniksi. Henkilökuvien mu- kaan tiedon välittäminen keskeisille vaikuttajille jakautui moneen tehtävään. Pörssi-yhtiön toimitusjohtajien ajasta suuren osan vei sijoittajaviestintä lain mää- rittämine osavuositarkastuksineen, toimintakertomuksineen, tilinpäätöstietoineen ja jatkuvine tiedonantovelvollisuuksineen.

Kiirettä lietsovat myös kolmen kuukauden välein putkahtelevat osavuositarkastukset. Yksi sellainen lohkaisee esivalmisteluineen ja road show -maininkeineen helposti kuukauden toimitusjohtajan työajasta. (Talouselämä 28/2000)

Monen henkilökuvissa esiintyneen johtajan puheessa korostui arvojen mukainen, rehellinen, avoin ja suoraselkäinen tiedottaminen. Useat johtajat toivat myös esille luottamuksen merkityksen asiakassuhteelle. Erityisesti rehellinen toiminta ja luottamuksen uudelleen rakentaminen korostuivat tapauksessa, jossa yritys oli jäänyt kiinni kopioinnista. Tämä täytti jo kriisiviestinnän tunnusmerkit.

"Toinen arvo on luottamus. Tehän tiedätte, mitä luottamuksella tarkoitetaan: tehdään, mitä luvataan. -- "Luottamuksen pitämisestä seuraa, että luottamuspääoma kasvaa ja siitä seuraa, että yrityksen maine kasvaa." (Talouselämä 43/2006)

Käytettävissä olevien henkilökuvien valossa lobbaaminen tuntui kovin vieraalta ja se mainittiin vain kerran. Tämä saattaa liittyä aiemmin mainittuun suomalaiseen suoraselkäisyyteen jossa lobbauksen katsotaan hivuttautuvan toisinaan epäeettisen toiminnan puolelle. Mutta lobbauksen taitajat käyttivät taitoaan hyväkseen:

"Muut maat ovat niin eri tilanteessa kuin me, että Sepasta ei ehkä tule niin edistyksellistä kuin Suomi toivoo. Lobbaamme kyllä sen puolesta, että meidän osaamistamme hyödynnettäisiin eikä EU:ssa keksittäisi pyörää uudestaan." (Talouselämä 3/2007)

Muita henkilökuvien johtajien mainitsemia sidosryhmiä olivat päättäjät, päämiehet, vastustajat, esimerkiksi turkistarhaajilla eläinsuojeluyhdistys, opiskelijat, media sekä asiakkaat. Tietoa edustamastaan yrityksestä johtajat jakoivat myös hallitustyöskentelyn kautta eri yhtiöissä.

5.3 Päätöksentekoroolien esiintyminen henkilökuvissa

Ensimmäinen päätöksentekorooli on *yrittäjän rooli*. Yrittäjän roolissa johtaja kehittää, suunnittelee ja panee liikkeelle kontrolloituja muutoksia tuotteissa, menetelmissä ja organisaatiossa. Yrittäjän ja resurssien jakajan roolien eroa on haasteellista hahmottaa, mutta kyse on suunnittelun ja päätöksentekoprosessin aikajanana eri jaksoista. Yrittäjän roolissa johtaja proaktiivisesti kehittää, suunnittelee ja käynnistää kontrolloituja muutoksia, kun taas resurssien jakajan roolissa näistä muutoksista tehdään päätös. (Mintzberg 1973; Yukl 2006.)

Henkilökuvien valossa muutosten suunnittelu näyttäytyi vahvimmin strategiatyönä. Erityisesti korostui yrityksen kasvu, joko yritysostojen, allianssien luomisen tai orgaanisen kasvun kautta. Myös organisaatio- ja rakennemuutosten suunnittelu vei aikaa.

Eija Ailasmaan mukaan voittoisan strategian luominen on johtajan ykköshaaste. "Yrityksellä täytyy olla selkeä suunta ja visio, joka kaikkien täytyy tietää." (Talouselämä 13/2008)

Operatiivisia asioita suunniteltiin henkilökuvien mukaan runsaasti. Yhteisten käytäntöjen luominen, perusasioiden kuntoon laittaminen ja koordinointi korostuivat. Lisäksi esiintyi innovaatiotoimintaa, johon sisältyi uuden luominen kekeiluineen ja kyseenalaistamisineen. Olemassa olevia tuotteita ja tuotantoa pyrittiin kehittämään, prosesseja hiomaan ja laatua sekä asiakastyytyväisyyttä parantamaan. Ilmapiirin luominen ja parantaminen sekä yrityskulttuurin kehittäminen olivat jo huomattavasti harvinaisempia henkilökuvien johtajien kertomana.

"Kun alle 30-vuotiaana olin ensimmäisessä työpaikassani, minulle opetettiin, että vaikeuksista ei voi kasvaa ulos. Perusasiat pitää laittaa kuntoon ja joukkueeseen pitää saada rytmi. Se antaa oikeuden kyseenalaistaa ja aloittaa uuden rakentaminen." (Talouselämä 40/2011)

Monen henkilökuvissa esiintyneen johtajan kertomana kannattavuutta parannettiin myös kustannussäästöin, tehostamalla ja saneeraamalla, monen henkilökuvan johtajan kertomana.

"Kauppa ja kilpailijat toimivat niin, että aina on kovempaa kuin eilen. Aina vaan pitää tehostaa omaa apparaattia." (Talouselämä 41/20005)

Ylipäänsä yrittäjän roolissa korostui strategian ja prosessien hiominen kannattavuuden ja tuloksen jäädessä vähäisemmälle huomiolle.

Häiriöiden käsittelijä on toinen päätöksentekorooli. Tässä roolissa johtaja käsittelee ennalta arvaamattomat ongelmat ja häiriöt asiakkaiden ja henkilökunnan kanssa. Tärkeää on häiriöiden välitön ratkaiseminen. (Mintzberg 1973; Yukl 2006.) Henkilökuvissa esiintyneiden johtajien puheissa korostuivat erityisesti erilaiset ilmapiiriongelmat työntekijöiden kesken sekä esimiesten ja alaisten välillä. Myös johtamisongelmia esiintyi.

"Päätoimittajan esimiestaitojen merkitystä ei voi tarpeeksi korostaa. Tästä voisin paa-sata loputtomiin. Toimituksissa on aina joku henkilöristiriita ratkottavana." (Talouselämä 3/2010)

Monet henkilökuvien johtajat olivat joutuneet irtisanomaan työntekijöitä erilaisen yllättävien tilanteiden seurauksena. Irtisanominen koettiin ikävänä mutta välttämättömänä tehtävänä, kuten myös työtaistelujen seurausten käsittely. Kokonaan eri suuruusluokan tapauksia olivat koko yritystä koskevat yllättävät kriisit, joissa tarvittiin erityistä kriisijohtamista. Yrityksen ylintä johtoa koskevat ongelmat vaikuttivat olevan käytettävissä olevien henkilökuvien valossa haasteellisilta käsitellä. Yrityksen johtohenkilöitä oli jouduttu irtisanomaan väärinkäytösten, huonon suoriutumisen ja epäeettisen toiminnan vuoksi ja heitä oli myös tuomittu vankeusrangaistuksiin. Kaikkein vaikein tilanne oli eräässä henkilökuvassa esiintynyt yhtiön toimitusjohtajan äkillinen menehtyminen. Kriisijohtamiseen jouduttiin turvautumaan myös johdon massiivisten virhearviointien aiheuttamien taloudellisten vaikeuksien ja jopa konkurssien vuoksi. Myös huhut pörs-siyhtiön myynnistä ja sen tulevaisuudesta sekä oikeusriidat kilpailijoiden kanssa vaativat henkilökuvissa esiintyneiltä johtajalta huomattavaa panosta.

Vuonna 2005 Uljas joutui itse käymään läpi kriisijohtamisen oppikoulun, jollaista ei toivo kenellekään toiselle. Pfizerin silloinen Suomen-toimitusjohtaja Harriet Eckstein, jonka kanssa Uljas oli tehnyt läheistä yhteistyötä, menehtyi Thaimaassa tsunamissa. Uljas nousi toimitusjohtajaksi tilanteessa, jossa henkilökunta oli kaaoksessa ja hädis-sään. Uusi toimitusjohtaja oli itsekin murheen murtama, silti "joukot oli koottava". (Talouselämä 29/2014)

Häiriöiden käsittelijän rooli on reaktiivinen. Tässä roolissa henkilökuvien johtajat joutuivat ratkomaan erilaisia ristiriitoja henkilöstön keskuudessa, joita mediatekstissä esiintyikin runsaasti. Moni johtaja kertoi joutuneensa käsittelemään myös erittäin vaativia kriisitapauksia, työtaisteluita, konkursseja ja avainhenkilöiden menehtymisiä. Häiriöiden käsittelijän rooli onkin vaativa. Esiin tulevat asiat ovat haasteellisia hoitaa ja ne on usein hoidettava välittömästi. Vaativuutta lisää se, että tilanteet tulevat yllättäen ja niiden hoitamiseen tarvittava aika on löydettävä normaalien työtehtävien lisäksi.

Kolmas päätöksentekorooli on *resurssien jakaja*. Tässä roolissa johtaja kohdentaa ja aikatauluttaa voimavaroja. Tarkkailijan roolissa hankittu tieto on yrittäjän roolissa jalostettu suunnitelmiksi, tässä roolissa resurssien jakamisesta tehdään näiden tietojen pohjalta päätös. Roolissa johtaja sanoo viimeisen sanan ja päättää rahan, henkilöstön, tuotantovälineiden ja toimitilojen käyttämisestä ja varmistaa, etteivät päätökset ole ristiriidassa keskenään. Tässä roolissa johtaja lisäksi ohjaa omaa työtään ja aikaansa. (Mintzberg 1973; Yukl 2006.)

Päätöksenteon prosessi on käytettävissä olevan media-aineiston valossa usein hyvin samankaltainen. Ennen päätöksentekoa johtaja perehtyy asiaan, keskustelee ja kuuntelee muiden mielipiteitä sekä pohtii asiaa oman kokemuksensa perusteella. Tämän jälkeen johtaja vahvistaa päätöksen ja valvoo, että päätöstä noudatetaan. Tämä noudattaa PDCA-sykliä, ongelman ratkaisumallia, jossa spiraalimaisesti suunnitellaan (*plan*), tehdään (*do*), tarkistetaan (*check*) ja tarvittaessa korjataan (*act*) prosessia (Platje ja Wadman 1998). Johtaja myös edellyttää muiden sitoutuvan tehtyyn päätökseen – ”pulinat pois”. Henkilökuvissa esiintyneet johtajat toivat lisäksi selvästi esille, että johtaja kantaa vastuun päätöksestään huolimatta siitä, että hän on kuunnellut muiden mielipiteitä ja päätöstä on valmisteltu tai se on jopa tehty yhdessä.

Johtamistyyliään Kuusela kuvaa keskustelevaksi, mutta päätökset hän tekee yksin. "Kannustan puhumaan asioista ja annan toisten mielipiteiden myös vaikuttaa. Mutta kun keskustelut on käyty, teen päätöksen itse. Enkä kauheasti hyväksy vastaväitteitä, kun päätös on syntynyt." (Talouselämä 35/1999)

Päätöksen vahvistaessaan johtaja varmistaa, että kaikki tehdyt päätökset edistävät yhteisten tavoitteiden saavuttamista eivätkä johda osaoptimointiin. Moni mediatekstin johtaja tuokin esille kokonaisuuksien hahmottamisen ja kokonaisuuden johtamisen.

"Tehtaan johtaminen vaatii ennen kaikkea kokonaisuuksien hallintaa." (Talouselämä 24/2016)

Mediatekstissä esiintyvät päätökset voidaan jakaa kahteen luokkaan, strategiaan ja operatiivisiin. Strategiset päätökset esiintyivät usein investointeina tai liiketoiminta-alueesta luopumisena. Investointien yhteydessä korostettiin niiden pitkävaikutteisuuutta ja taloudellista vaikuttavuutta. Strategisilla päätöksillä haettiin yleensä kasvua tai karsittiin rönsyjä.

"Digitaalinen murros kuitenkin tietää epäjatkuvuutta, kun kukaan ei pysty ennakoimaan käyttötottumusten muutosta. Tänä keväänä syntyvät investointipäätökset ovat erittäin pitkäikäisiä" (Talouselämä 1/1998)

Operatiiviset päätökset voi jakaa mediatekstien johtajien kertomana kehitys- ja kulujenkarsimistoimenpiteisiin. Toimintaa kehitettäessä panostetaan tutkimukseen ja tuotekehitykseen sekä haetaan nopeutta ja joustavuutta sekä suunnataan voimat oikeisiin asioihin. Työvälineinä esiintyvät muun muassa kyseenalaistaminen, oleelliseen keskittyminen ja nopea reagointi. Asioita myös pyritään tekemään toisin kuin muut. Kulujen leikkauslinjalle lähteneet johtajat kertoivat mediatekstissä parantavansa tehokkuutta ja saneeraavansa muun muassa vähentämällä työntekijöiden määrää.

"Kun menoista 60 prosenttia on henkilökuluja, ovat lomautukset ainoa vaihtoehto reagoida nopeasti tilanteeseen." (Talouselämä 22/2003)

Henkilökuivissa esiintyneet johtajat tavoittelivat tehokasta ja suunnitelmallista ajankäyttöä työaikanaan. Normaalina pidetty työaika ei tuntunut kuitenkaan riittävän ja moni mediatekstissä esiintyvä johtaja kertoikin huomattavan pitkistä työpäivistä ja -viikoista matkustamisineen, mitenkään sitä kyseenalaistamatta.

Junatyöskentely [junamatkalla kodin ja työpaikan välillä] auttaa Anne-Mari Viro-laista pitämään kiinni siitä, että 12 tuntia vuorokaudessa riittäisi Soneralle niin kuin se yleensä riitti edelliselle työnantajalle Telialle. (Talouselämä 13/2000)

Moni aineiston mediateksteissä esiintyvä johtaja kertoi täysin päinvastoin kiinnittävänsä eritoten huomiota siihen, että työaika pysyy kohtuullisena ja että työt pyritään tekemään työajalla ja työpaikalla. Erityisesti lapsiperheiden vanhemmat nostivat esille työn ja perheen yhteensovittamisen tärkeyden. NykYTEknologia mahdollistaa työskentelyn paikasta riippumatta, mutta työn tekoa iltaisin ja viikonloppuisin kotona pyrittiin välttämään. Myös erilaisia edustustilaisuuksia pyrittiin karsimaan. Hyvin samankaltainen polarisoituminen esiintyi myös keulakuvan roolissa.

Moisio edustaa sitä toimitusjohtajasukupolvea ja -lajia, joka haluaa hoitaa työasiat päiväsaikaan. Pitkät illat hän jättää muille. Yöorientoihin Moisiota on hankala houkuttaa. (Talouselämä 42/2007)

Media-aineiston valossa tarkasteltuna Mintzbergin käyttämä yrittäjä-nimitys roolille tuntuu sittenkin varsin oikealta. Roolissa johtaja tekee päätöksiä ja pyrkii hallitsemaan omaa ajankäyttöään. Työviikko näyttää kuitenkin haastattelussa esiintyvien johtajien mukaan varsin pitkältä, yrittäjämäiseltä. Kotiin lähdetään, kun työt on hoidettu, ei silloin, kun työaika loppuu.

Neuvottelijan rooli on viimeinen päätöksentekorooli ja tässä roolissa johtaja neuvottelee sopimuksista ja toimintatavoista muiden toimijoiden kanssa. (Mintzberg 1973; Yukl 2006.) Käytettävissä olevan media-aineiston valossa neuvottelijan roolissa esiintyi hyvin tavanomaisia sopimusneuvotteluja erilaisten yhteistyökumppanien kanssa, kuten asiakkaiden, tavarantoimittajien, jälleenmyy-

jien ja alihankkijoiden kanssa. Heidän kanssaan neuvoteltiin muun muassa jälleenmyyntisopimuksista, osto-, myynti- ja vuokrasopimuksista sekä erilaisista kaupallisista oikeuksista.

Nyt Sukari neuvottelee kunnan kanssa kaavan muuttamisesta, jotta 1,5 hehtaarin suuruinen Euromarket voisi sijoittua kauppakeskukseen. (Talouselämä 30/2003)

Mediatekstissä esiintyvät johtajat kävivät myös lukuisia neuvotteluja ammattiyhdistysten ja luottamusmiesten kanssa, useimmiten hyvin vaihtelevissa ilmapiireissä. Useat johtajat näkivät ammattiyhdistykset yhteistyökumppanina mutta toiset taas vihollisina, vastapuolenaan. Rahoituslaitosten kanssa käytiin neuvotteluja rahoituksesta ja kuntien kanssa monenlaisesta yhteistyöstä.

Monen johtajan omaa työpanosta tarvittiin erityisesti kaikkein vaativimmissa ja merkityksellisimmissä neuvotteluissa. Näitä olivat esimerkiksi sellaiset neuvottelut, joissa laajennettiin liiketoimintaa ostamalla kilpailijayritys, fuusioituttiin toisen yrityksen kanssa tai sovittiin yhteistyöstä kilpailijoiden kanssa.

Hintikka sanoo tekevänsä töitä sen eteen, että teleyhtiöt fuusioituvat ja liittoutuvat, koska se on väistämätöntä. (Talouselämä 31/2001)

Neuvottelijan rooli on eräs merkityksellisimmistä johtajan rooleista, koska tässä roolissa johtaja neuvottelee suurista kysymyksistä, kuten tuotantolaitteiden ostamisesta tai yritykselle elintärkeistä myyntisopimuksista. Neuvottelupöydällä saattaa olla myös fuusioituminen toisen yrityksen kanssa. Tästä huolimatta rooli ei noussut kovinkaan huomiota herättäväksi tai keskeiseksi henkilökuvien johtajien kertomana.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, millaisena johtaminen näyttäytyy ja millaisia johtamisrooleja johtajien henkilökuvista voidaan tunnistaa talousmedian suomalaisten johtajien henkilökuvien kautta tulkittuna. Teoreettisena viitekehyksessä tulkinnassa käytettiin Mintzbergin johtamisrooleja.

Kaikki kymmenen roolia olivat selkeästi tunnistettavissa ja löydettävissä mediatekstien johtajien kertomana. *Keulakuvan* roolissa korostui yrityksen edustaminen ulospäin, jonka moni johtaja kokikin tärkeäksi. Tässä roolissa toimiminen muodosti jopa kaikkein keskeisimmän tehtävän eräiden johtajien työssä. Tältä osin tutkimuksen tulos näyttäisi vahvistavan Eteläahon (2009, 154) näkemystä, jonka mukaan johtajat kokivat keulakuvan roolin kaikkien tärkeimmäksi rooliksi työssään. Toisaalta, hyvin ristiriitaisesti tutkimuksessa ilmeni, että osa johtajista pyrki välttämään keulakuvan roolia kaikin tavoin. Osaltaan syynä saattaa olla yrityksen julkisuutta välttelevä politikkaa, jolloin yritys esti johtajan toimimisen keulakuvan roolissa. Joidenkin johtajien julkisuutta välttelevän suhtautumisen selitystä voi hakea Katzin (1974) mainitsemista sosiaalista taidoista, joiden puute saattaa saada johtajan välttelemään julkista esiintymistä. Myös Mintzbergin (1973, 54) mukaan johtajan persoonallisuus, tässä tapauksessa ulostai sisäänpäin suuntautunut luonteenpiirre määrittää, kuinka kukin rooli johtajan käyttäytymisessä näyttäytyy ja kuinka motivoivana ulospäin edustaminen nähdään.

Leaderin roolissa korostui ihmisten johtaminen erityisesti motivaation kautta. Motivaatio ja motivointi esiintyvätkin vahvasti eri johtamisen paradigmoissa. Taylorin motivaatioteorian mukaan työntekijää motivoivat parhaiten materiaaliset palkkiot, joiden vuoksi hän oli valmis ponnistelemaan (Takala 1994, 43-46). Ihmissuhdekoulukunnan mukaan motivoitunut henkilöstö työskentelee tehokkaasti ja siksi huomio on kohdistettava organisaation ilmapiiriin ja sosiaalisiin suhteisiin (Takala 1994, 83-92). Organisaatiopsykologi Schein puolestaan pyrkii parempaan motivaatioon organisaatiokulttuurin, yhteisten jaettujen tavoitteiden ja arvojen sekä yhteisen todellisuuden rakentumisen kautta (Seeck 2012, 231-233). Innovaatioparadigma taas näkee, että työntekijöitä motivoi parhaiten halu käyttää asiantuntemustaan ja luovaa potentiaaliaan (Seeck 2012, 243-273). Transformationaalisen johtajuuden mukaan ihmiset puolestaan motivoituvat yhteisten arvojen, motiivien, älyllisten ihanteiden ja päämäärien kautta (Juuti 2006, 190-194). Tutkimuksessa ilmenikin kaikkien edellä mainittujen paradigmojen piirteitä: taloudellinen palkitseminen, ilmapiiri, yhteinen päämäärä, asiantuntijuuden käyttäminen ja yhteiset arvot.

Tutkimuksen tulosten valossa voi myös päätellä, että suomalainen johtaja on Mcgregorin (Russin 2013, 120-122 mukaan) X- ja Y -teorian mukaan tyyppiä Y, joka uskoo, että työntekijät ovat pääsääntöisesti motivoituneita. Blaken ja Moutonin (1971) käyttäytymisteorian johtamisruudukon eräs perustavoite on taas tavoitella erityisesti hyvää työmotivaatiota (Blake ym. 1971). Tutkimuksen mediatekstien välityksellä tarkasteltuna suomalaiset johtajat itse kertomanaan

näyttäytyvätkin usein 5/9- tai 9/9 -tyyppisinä johtajina, jotka ovat voimakkaasti ihmisiin suuntautuneita huolenpitäjiä tai tiiminvetäjiä.

Yhteydenpitäjän rooli koettiin keskeiseksi johtajan työssä. Suhdeverkoston luominen ja ylläpitäminen ja tätä kautta yhteistyön etujen saavuttaminen oli monen tutkimuksessa asiasta maininneen mielestä olennaista. Tutkimuksen mukaan johtajat kokevat tärkeäksi tuntea oikeita ihmisiä ja pitää heihin yhteyttä. Tutkimuksessa näyttääkin toteutuvan Mintzbergin (1973, 60-62) ja Yuklin (2006, 30) käsitys siitä, että yhteydenpitäjän rooli korostuu erityisesti organisaation huippua edustavissa tehtävissä. Keulakuvan roolissa esiintyvää julkisuuden välttelyä ei yhteydenpitäjän roolissa esiintynyt lainkaan. Kukaan henkilökuvissa esiintyneistä johtajista ei myöskään vähättelyt roolin merkitystä tai sysännyt sen hoitamista toisille organisaatioissa. Tutkimuksen tulos vaikuttaa tukevan Gentryn ym. (2008) käsitystä, jonka mukaan ihmissuhteiden osaamisen tärkeys johtajan taidoissa on edelleen kasvanut.

Ylipäänsä ihmissuhderooleissa korostuivat edustaminen, motivointi sekä suhdeverkoston hankinta ja ylläpitäminen. Toisin sanoen kyse on ihmisten johtamisesta ja kommunikaatiosta. Tutkimuksen tuloksia on kuitenkin syytä arvioida myös siltä kannalta, mihin tavoitteeseen kukin roolien pääteema tähtää, koska Mintzbergin (1973) mukaan roolien pohjana on kunkin tehtävän tarkoitus ja päämäärä. Ihmissuhderooleissa leaderin sisäinen rooli tähtää tutkimuksen mukaan henkilöstön sitoutumiseen ja hyvään ilmapiiriin, kun taas keulakuvan ja yhteydenpitäjän ulkoisten roolien tavoitteena on yhteistyö ja arvoketjujen luominen muiden toimijoiden kanssa ja sitä kautta etujen saaminen verkostoitujille. Näitä etuja ovat työnjaolla saatu erikoistuminen, liiketoiminnan kasvu ja tehokkuus. (Laamanen ja Tinnilä 2009).

Tietojenkäsittelyrooleja tarkasteltaessa välittyi kuva, että suuri osa *tarkkailijan* roolissa hankitusta tiedosta on hyvin epävirallista ja epäsystemaattista, keskustelujen avulla hankittua tietoa. Henkilökuvien johtajien kertomuksissa näyttääkin toteutuvan Kotterin (1982) näkemys, jonka mukaan johtajat luottavat tiedonhankinnassaan enemmän keskusteluihin kuin raporteihin (Kulla 2011, 34). Samansuuntaisiin tuloksiin on päätyneet myös Gentry ym. (2008), jonka tutkimuksen mukaan tärkeimmäksi johtamistaidoksi koettiin vuorovaikutusosaaminen, jonka avulla johtajat hankkivat epävirallista tietoa.

Tiedonlevittäjän roolissa pyrittiin avoimuuteen ja merkityksellistämiseen, jotta kaikilla olisi asioista yhteinen käsitys. Mahdollisimman avoimen tiedonvälityksen katsottiin vahvistavan henkilöstön luottamusta, erityisesti muutos- ja kriisitilanteissa.

Myös *puhemiehen* roolissa luottamuksen vahvistaminen nousi keskeiseksi tavoitteeksi, mutta tässä roolissa yrityksestä ulospäin, asiakkaiden ja yhteistyökumppanien suuntaan. Tutkimuksen valossa näyttää siltä, että puhemiehen roolin olennainen tehtävä, organisaation arvostuksen nostaminen erityisesti asiakkaiden silmissä, perustuu vahvasti luottamuksen rakentamiseen asiakkaan ja yrityksen välillä. Puhutaan mikä on totta, tehdään mitä on luvattu eikä asiakkaan luottamusta saa pettää.

Ylipäänsä tiedonkäsittelyrooleissa korostuivat siis avoimuus ja luottamus. Tiedonlevittäjä ja puhemies rakentavat luottamusta, mutta eri suuntiin. Keskeinen tavoite vaikuttaa tämän tutkimuksen perusteella olevan lisäksi yrityksen maineen parantaminen ja ylläpitäminen.

Päätöksentekorooleista *yrittäjän* rooli on asioiden johtajan, managerin rooli. Klassinen tapa on jakaa johtaminen asioiden ja ihmisten johtamiseksi (Sydänmaanlakka 2004). Yrittäjän roolissa korostui voimakkaasti asioiden johtaminen, mikä onkin roolin päätehtävä. Managerin tehtäviä ovat Fayolin (2004, 22) mukaan suunnittelu, organisointi, henkilöstön palkkaaminen ja kontrollointi ja näihin moni aineiston henkilökuvissa esiintyvä johtaja kertoikin keskittyvänsä. Myös Druckerin (Wren ja Bedeian 2009, 423) tavoitejohtamisen kaikki eri tekijät esiintyivät johtajien henkilökuvissa: markkina-asema, innovaatiot, tuottavuus, fyysiset ja taloudelliset resurssit, tuloksellisuus, johtajien suorituskyky ja kehitys, työntekijöiden suorituskyky ja asenne sekä yhteiskuntavastuu. Roolissa korostuivatkin strateginen työ ja prosessit asioiden sujumiseksi. Henkilökuvien johtajat esiintyivät näin Blaken ja Moutonin (1971) johtamisruudukon tehokkaana 9/9- tai 9/5 -johtajana, joka keskittyy voimakkaasti tuotantoon joko käskijänä tai parhaimmillaan tiimin vetäjänä.

Häiriöiden käsittelijän roolissa painottui henkilöstöongelmien ratkominen eri henkilöstöryhmätasoilla. Tämä rooli poikkeaa voimakkaasti muista johtamisen rooleista, koska se on reagoiva rooli. Johtamisen organisoinnin prosessi on viitekehuksesta riippumatta hyvin samanlainen ja sisältää kolme perusvaihetta, suunnittelun, toimeenpanon ja valvonnan (mm. Fayol 1916, Sydänmaanlakan 2004, 22 mukaan). Häiriöiden käsittelijän roolin reagoivuus sulkee pois johtamiseen olennaisesti kuuluvan toiminnon, suunnittelun. Tämä lisää roolin vaativuutta, koska mitään rooliin liittyviä johtamistöitä ei voi ennakkoon suunnitella eikä kalenteroida. Rooli ohittaa tärkeysjärjestyksessä muut roolit ja keskeyttää usein muun johtamistyön.

Resurssien jakaja tekee päätöksiä. Aineiston perusteella päätöksiä tehdään usean eri paradigman periaatteilla, joka tukee eri paradigmojen kerrostumista. Eri paradigmoissa päätökset tehdään eri perusteella. Tieteellinen liikkeenjohto perustelee päätökset tieteellisesti, ihmissuhdekoulukunta ottaa huomioon päätöksenteossa myös ihmisen, työntekijän. Käyttäytymisteoriat pohtivat johtajan päätöksentekoa hänen johtamistyylinsä perusteella. Rakenneteoriat ratkaisevat asiat tekemällä rationaalisimman mahdollisen päätöksen. Organisaatiokulttuuri tekee päätöksiä, jotka johtavat yhteisen tavoitteen saavuttamiseen. Gentryn ym. (2008, 167-181) mukaan päätöksentekokyky on johtajan toiseksi tärkein ominaisuus. Tämä korostaa resurssien jakajan roolin tärkeyttä päätösten tekijänä.

Neuvottelijan roolista ei löydy selkeitä yhtymäkohtia johtamisen paradigmoihin. Voikin kyseenalaistaa, onko neuvottelu lainkaan johtamistyötä, koska roolissa neuvottelut tapahtuvat ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Perusteet sille, että neuvottelu on johtamisrooli, onkin haettava toisista neuvotteluissa käytetyistä rooleista. Neuvotteluissa johtaja toimii myös keulakuvaroolissa, jossa joh-

tajan läsnäolo kertoo neuvottelun tärkeydestä. Puhemiehen roolissa hän taas jakaa tietoa organisaation ulkopuolelle ja resurssien jakajan roolissa käyttää päätösvaltaa neuvottelutilanteessa.

Ylipäänsä päätöksentekorooleissa korostuivat asioiden johtaminen ja päätöksenteko, jotta yrityksen asiat sujuisivat paremmin ja kannattavuus paranisi. Lopputulemana näistä muodostuvat strategia, toimivat prosessit ja riittävä tulos. Päätöksentekoroolit tuovat myös esiin asioiden johtamisen tärkeän roolin ihmisten johtamisen ohella.

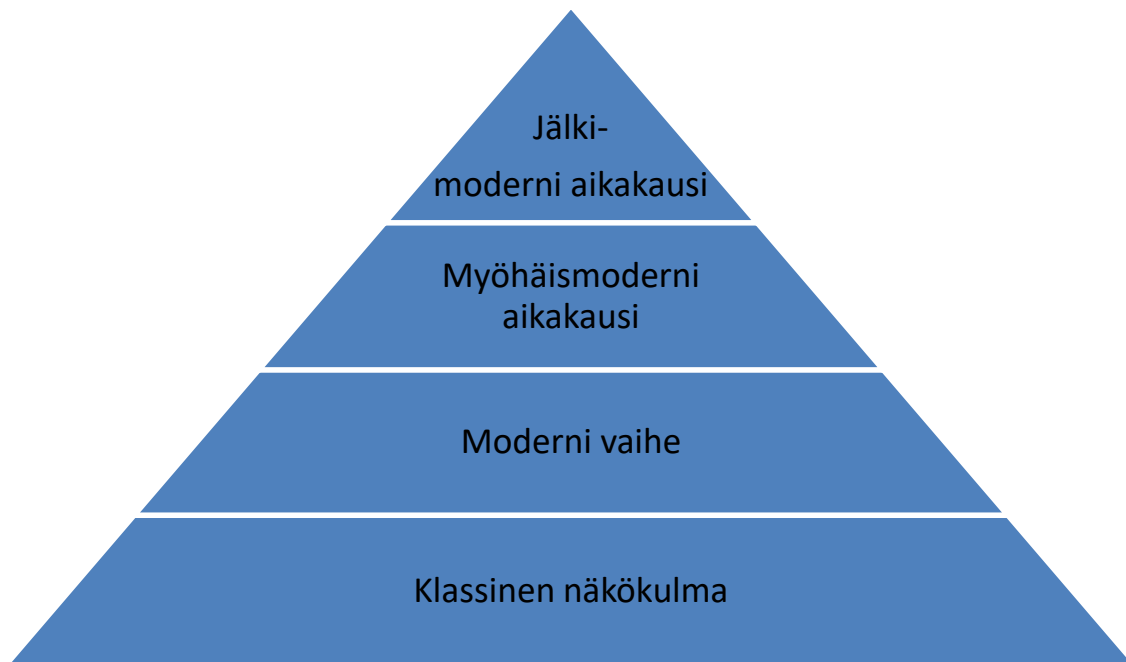
Tarkastelin henkilökuvissa esiintyvien johtajien kertomuksia johtamisesta myös siltä kannalta, esiintyykö johtamistyössä sellaisia elementtejä, joita ei voi sijoittaa mihinkään Mintzbergin (1973) esittämään kymmeneen rooliin. Voi todeta, että Mintzbergin roolit ovat kestäneet hyvin aikaa ja näiden rooleihin kuulumattomien aktiviteettien tunnistaminen oli haasteellista. Tämä havainto on yhteneväinen Tengbladın (2006) tutkimuksen kanssa. Kuitenkin henkilökuvissa esiintyvää itsensä johtamista ja kehittämistä ei vaivatta voi sijoittaa mihinkään rooliin. Voi myös todeta, että näissä toimissa kyse enemmän johtajan ajankäytöstä kuin johtamisesta.

Lisäksi tarkastelin aineistoa siinä valossa, mitkä Mintzbergin kuvailemien roolien elementit esiintyivät vain harvoin tai ei ollenkaan media-aineiston johtajien johtamistyössä. Kävi ilmi, että rutiiniluontoisten aktiviteettien, kuten sopimuksien allekirjoittaminen ja kokouksiin osallistuminen jäivät aineistossa vähälle huomiolle, vaikka johtajat varmasti monia sopimuksia allekirjoittavatkin. Myös tiedon hankinta virallisia kanavia pitkin, kuten median seuraaminen mainittiin harvoin. Tähän löytyy syynsä. Toimittaja kirjoittaa lehden artikkelit miettien tarkasti, mikä lukijaa kiinnostaa. Näin lukijoita vähemmän kiinnostavat asiat, kuten johtamiseen sisältyvät rutiinit, eivät juuri esiinny lehtiartikkeleissa. Voisi arvioida, että esimerkiksi erilaisten sopimusten allekirjoittaminen on tällainen epäkiinnostava asia.

Tästä tutkimuksesta voi havaita, että aineistossa esiintyvien suomalaisten johtajien puheessa esiintyvät kaikki johtamisen paradigmat, suurmiesteoriasta uusimpiin innovaatioparadigmoihin. Siten voi todeta, että klassiset, modernit ja myöhäismodernit paradigmat tarjoavat edelleen johtamisen vankan ja välttämättömän perustan, jolle on hyvä rakentaa menestystä uusien, jälkimodernien paradigmojen avulla. Yrityksissä on nykyaikanakin keskityttävä sekä tuotantoon, henkilöstöön, myyntiin että tuotekehitykseen. Varhaisista paradigmoista saa edelleen, toki valikoiden, hyvin käyttökelpoista tietoa johtamiseen. Lisäksi eri paradigmoista keskittyvät erityisesti tietynlaiseen johtamiseen. Esimerkiksi rakenneteoriat sopivat parhaiten suuryritysten johtamiseen, kun taas innovaatioteoriat keskittyvät tietotyön johtamiseen. On kuitenkin myös yrityksiä, joissa on haasteita tuotannon johtamisen saralla, ja näihin Taylorin opit antavat edelleen käyttökelpoisia vastauksia.

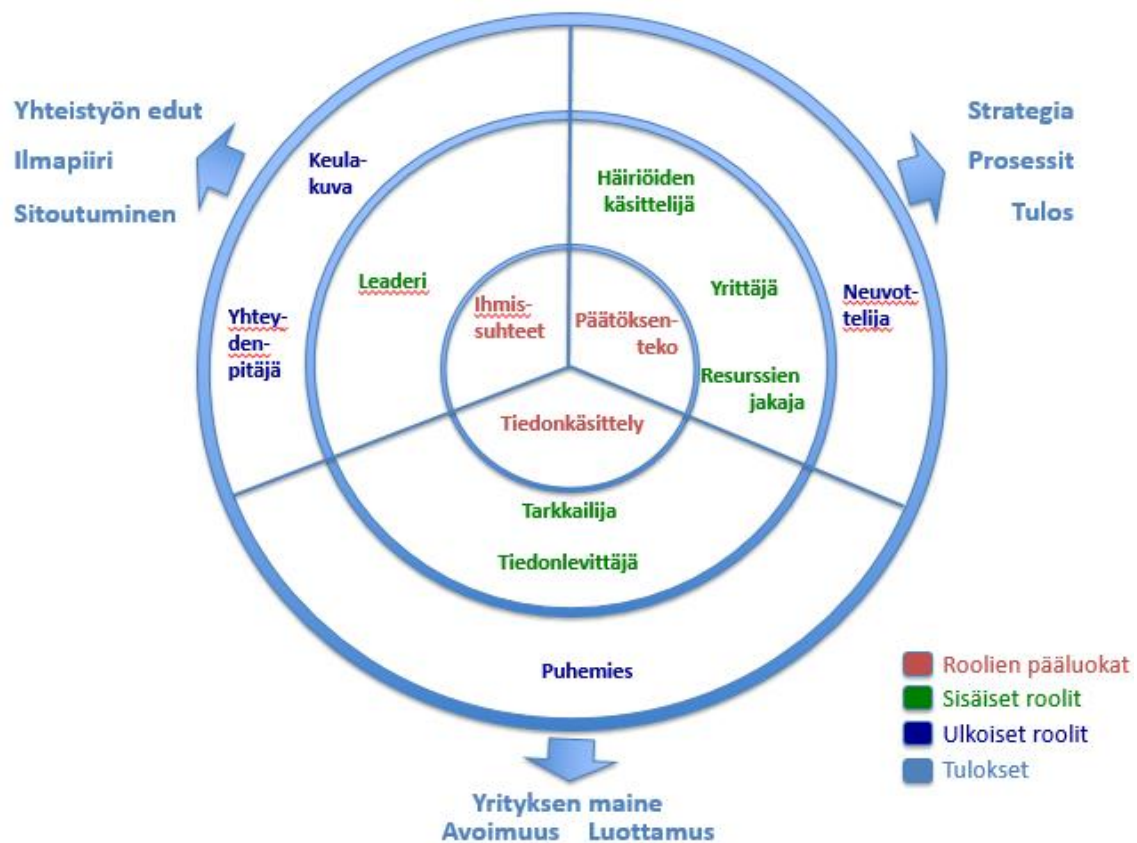
Klassisen näkökulman paradigmat muodostavat perustan yrityksen johtamistyölle kuvion 4 havainnollistamalla tavalla. Tämän perustan päälle modernit ja myöhäismodernit teoriat tuovat oman, tarpeellisen lisänsä. Johtamisen täyden-

tävät jälkimodernit paradigmat innovatiivisuudellaan ja kohottamalla johtamisen uudelle tasolle. Tämä tarkoittaa, että kaikki johtamisen paradigmat ovat nykyäänkin tarpeellisia johtamistyön suunnittelun kannalta. Tutkimus näyttääkin vahvistavan Seeckin (2012) näkemystä eri paradigmojen kerrostumista.



KUVIO 4 Johtamisen paradigmojen kerrostumat

Tutkimuksen keskeiset havainnot on koottu kuvioon 5. Kuviossa on kuvattu Mintzbergin roolit jaettuna sisäisiin ja ulkoisiin rooleihin. Sisäisessä leaderin, tarkkailijan, tiedonlevittäjän, yrittäjän, häiriöiden käsittelijän sekä resurssien jakajan rooleissa johtajan toimet suuntautuvat yrityksen sisäisiin toimintoihin. Vastaavasti ulkoisissa keulakuvan, yhteydenpitäjän, puhemiehen ja neuvottelijan roolien johtamistyö suuntautuu yrityksen ulkopuolelle. Kussakin kolmessa Mintzbergin roolien pääryhmässä esiintyy kuitenkin sekä sisäisiä että ulkoisia rooleja. Näin yrityksen sisäiset ja ulkoiset tavoitteet kohtaavat johtamistyössä. Tämä korostaa Mintzbergin (1973) käsitystä roolien integroitumisesta ja erottamattomuudesta; mikään rooli ei voi toimia irrallaan, vaan ne kietoutuvat yhteen.



KUVIO 5 Roolit ja niiden tavoitteet

Kuvioon on lisäksi kuvattu tutkimuksessa ilmi tulleet eri roolien pääluokkien johtamistyön seuraukset ja tavoitteet. Ihmissuhteiden rooleissa johtajat hankkivat ja paransivat suhdeverkostojaan, edustuvat yritystä ulospäin ja motivoivat henkilöstöään. Tällä tavoiteltiin ulkoisia synergiaetuja yritysten välisessä yhteistyössä sekä henkilöstön hyvää ilmapiiriä ja sitä kautta sitoutumista.

Tiedonkäsittelyrooleissa johtajat hankkivat tietoa epävirallisten kanavien kautta, tiedottivat yrityksen asioista mahdollisimman avoimesti ja rakensivat luottamusta. Tämän johtamistyön avulla tavoiteltiin rakennettavan pitkälle tulevaisuuteen tähtäävän strategian, toimivat prosessit ja yrityksen tuloksellisuuden.

Päätöksentekorooleissa puolestaan johdettiin asioita ja tehtiin päätöksiä, ratkaistiin sisäisiä henkilöstöongelmia ja neuvoteltiin ulkopuolisten kumppanien kanssa. Tavoitteena olivat avoimuus, luottamus sekä sitä kautta yrityksen hyvä maine.

6.1 Tutkimuksen arviointi

Empiirisen tutkimuksen arvioimisen keskeiset mittarit ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan tutkimuksen riippumattomuutta satunnaisista ja olosuhteisiin liittyvistä tekijöistä, toisin sanoen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi ym. 2009, 216). Toinen keskeinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validiteetti, pätevyys. Validiteetti tarkoittaa sitä, mittasiko tutkimus juuri sitä, mitä sen piti mitata. (Hirsjärvi ym. 2009, 213-215.)

Reliabiliteetin arviointi sopii huonosti tämänkaltaiseen, mediatekstin pohjalta tehdyn laadullisen sisällönanalyysin arvioimiseen. Hirsjärven ym. (2009) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei pitäisi arvioida ensinkään, koska jokainen tutkimus on ainutlaatuinen. Arvio koskee myös tätä tutkimusta. Tämän tutkimuksen sekundääriseen aineistoon ja laadullisen tutkimuksen luonteen vuoksi voi todeta, että tutkimuksen reliabiliteetti on heikko, koska tutkimuksen tulos on täysin kiinni valitusta aineistosta. Voisi olettaa, että toisella aineiston valinnalla olisi päädytty toisenlaiseen tulokseen. Jos aineisto olisi valittu esimerkiksi työnantajajärjestöjä tai vastaavasti työntekijäjärjestöjä lähellä olevasta mediasta, artikkelien näkökanta oli ollut toinen, samoin tutkimuksen tulos.

Hirsjärven ym. (2009, 213-215) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta onkin arvioitava, kuinka hyvin tutkija on matkan varrella perustellut tekemänsä valinnat ja kuinka hän on niihin päätenyt. Tämän vuoksi olen pyrkinyt kuvaamaan tekemäni valinnat huolellisesti ja tarkasti. Näin tutkimuksen lukija näkee, mitä valintoja olen tutkimuksen aikana tehnyt ja mihin valinnat perustuvat. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voi myös tarkastella tutkimuksen toistettavuuden kannalta. Olisiko toinen tutkija päätenyt samankaltaisiin tuloksiin saman aineiston perusteella? Tähän kysymykseen on mahdoton vastata. Voi myös väittää, että tämänkaltaisen tutkimuksen luotettavuuden pystyy arviomaan parhaiten, tai ainoastaan, tutkija itse. Validiteetin osalta vastaus on helppo. Tämä tutkimus on validi, koska se vastaa tutkimuskysymyksissä asetettuihin kysymyksiin.

On lisäksi syytä arvioida sekundääriseen aineistoon luotettavuutta, vaikka en kyseenalaistakaan käyttämieni medioiden tai toimittajien uskottavuutta. Silti tämän aineiston luotettavuus ei ole ongelmaton. Luotettavuutta vähentää ensiksi se, että johtaja puhuu johtajapuhetta, hän toimii siten keulakuvan roolissa. Johtaja puhuu, mitä hänen odotetaan puhuvan ja mitä hän on tottunut puhumaan. Johtajan on valittava sanansa tarkasti, koska hän edustaa yritystä ulospäin. Vaikka johtaja puhuu yksilönä, ihmisenä, hän ei voi kaikin ajoin sanoa mitä haluaa. Aineistossa esiintyvät sitaattit ovat kuitenkin faktoja ja todellisten ihmisten mielipiteitä tai vastauksia toimittajien kysymyksiin.

Toiseksi, tutkija ei voi sekundääriaineistosta johtuen tietää, mikä on kirjoitetun tekstin laatu ja missä kontekstissa aineiston talouslehtien haastattelut on tehty. Millainen on ollut haastattelun luonne ja tavoite? Myös haastattelun ilma-

piiri on saattanut vaikuttaa. Lisäksi toimittajan oma mielipide ja näkemys saattavat vaikuttaa voimakkaasti, kun aiheena ovat omantunnon asiat. Näitä voivat olla talousasioista kirjoitettaessa esimerkiksi ympäristöasiat. Luotettavuutta voi myös arvioida haastateltavan motiivin mukaan. Onko kyseessä yrityksen uusi aluevaltaus tai tulevaisuuden uuteen tekniikkaan tai ajatteluun liittyvä liiketoiminta-alue? Tällöin voisi olettaa, että johtajan on valettava uskoa haastattelun kautta myös oman yrityksen henkilökuntaan ja tuleviin asiakkaisiin tai sijoittajiin. Puheen tulee olla siis mahdollisimman innostavaa ja sen toivotaan toimivan samalla mainoksena. Puheella saattaa olla myös yhteiskunnallista merkitystä, esimerkiksi ison valtio-omisteisen yhtiön ollessa kyseessä. On myös huomioitava edellä mainitsemani toimittajien tyyli kirjoittaa ainoastaan lukijoita kiinnostavista asioista. Artikkelien näkökulma on siis hyvin elokuvamainen, elokuvassakin tapahtuu vain juonen kannalta oleellisia asioita.

Kolmas luotettavuutta vähentävä tekijä ovat tutkijan mahdollisesti tekemät virheet tulkinnassa kielen konventioista ja metaforista. Oleellista on, kuinka tutkija on onnistunut tulkitsemaan sekundäärisen aineiston. Tätä tutkijan on itse vaikea arvioida.

Laadullisen tutkimuksen aineiston määrä ei ole ratkaisevassa asemassa, toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tämän tutkimuksen aineiston riittävyttä voi kuitenkin tarkastella saturaation käsitteen avulla. Tutkimuksen kuluessa ja alateemojen löytyessä samat teemat alkoivat esiintyä ja toistua, jolloin saatoin päätellä saturaation syntyneen ja aineiston olevan riittävän.

Tutkijan on lisäksi syytä arvioida oma esiyymmärryksensä ja ennakko-oletuksensa vaikutus tutkimuksen valintoihin ja päätelmiin. Ymmärtäminen on historiallista, joten sen edellytyksenä on tutkijan esiyymmärrys (Sintonen 2016). Tämän tutkimuksen päätelmiin ei voi olla vaikuttamatta lähes 20-vuotinen urani johtajana. En tunne henkilökohtaisesti ketään henkilökuviissa esiintyneistä johtajista, mutta olen urallani ollut yhteistyössä suurtenkin yritysten johtajien kanssa ja tunnen siten heidän ajatusmaailmaansa. Johtajan puhe on myös minulle tuttua tavoitteineen ja rajoitteineen. En näe tutkijan esiyymmärrystä kuitenkaan tutkimusta haittaavana tekijänä, päinvastoin. Tiedän kokemukseräisesti mistä johtajat puhuvat toimittuani itsekkin tuossa roolissa.

Lopuksi on syytä pohtia, antaako tutkimus oikean ja rehellisen kuvan suomalaisesta johtamisesta. Johtamiskeskustelussa esiintyy aika ajoin arvioita työelämän laadun ja johtamisen ongelmista sekä huonosta johtamisesta. Anu Pynnönen (2004) on tutkinut huonoa johtamista väitöskirjassaan ja todennut, että huonoja johtajia on, mutta heistä vaietaan. Huono johtaminen nähdään ympäristön ja tilanteen tai jopa alaisten aiheuttamaksi ilmiöksi. Lisäksi Pynnösen (2004) mukaan johtajista kirjoitetaan talouslehdissä yltyöpositiivisesti. Myös Siltala (2004) on pohtinut työelämän kehitystä ja todennut, että työelämän laatu on huonontunut ja huonoa johtamista esiintyy enemmän kuin aiemmin. Vastaavasti Alasoini (2010) kirjoittaa, että suomalaiset ovat kansainvälisten vertailujen valossa suhteellisen tyytyväisiä omaan työhönsä mutta usko siihen, että työelämä voisi jatkossa muuttua paremmaksi, on kärsinyt selvän kolauksen. Sen lisäksi Alasoini (2010) kirjoittaa hyvin kriittiseen sävyyn luottamuksesta suomalaisilla

työpaikoilla ja toteaa, että luottamus työntekijöiden ja työnantajien yhteneviin etuihin on 2000-luvulla heikentynyt. Jos luottamus on mennyt, on vaikeaa saada ihmisiä sitoutumaan työhönsä.

Näiden tutkimusten valossa tarkasteltuna näyttää mahdollisesta, että tämä tutkimus antaa liian siloitellun ja yksipuolisen kuvan suomalaisista johtajista. Media-aineiston johtajat kertovat johtamistyöstään hyvin oppikirjamaisesti ja kiiltokuvamaisesti. Jos ongelmia esiintyykin, ne hoidetaan välittömästi ja jämäkästi pois.

6.2 Jatkotutkimusaiheita

Ehkä mielenkiintoisimpana, mutta varsin haasteellisena jatkotutkimuskohteena näkisän tutkia, mikä merkitys erilaisilla johtamistyyyleillä lopulta onkaan yrityksen menestymiseen ja esimerkiksi henkilöstön ilmapiiriin. Toinen mielenkiintoinen tutkimuskohde voisi olla tutkia taloudellisten tai muiden tietojen valossa, miten yritys menestyi muutama vuosi artikkelin kirjoittamisen jälkeen. Oliko johtaja puhunut rehellisesti yrityksensä tilanteesta? Seurasiko konkurssi, tuliko esille suuria henkilöstön ilmapiiriongelmia tai irtisanottiinko johtaja jonkin seikan vuoksi, mikä oli näyttäytynyt täysin päinvastaisena haastattelussa?

Vanhin käyttämäni media-aineisto on jo 20 vuotta vanhaa. Mielenkiintoisena yksityiskohtana havaitsin maailman muuttuneen sukupuolten tasapuolisuudessa kohtelussa. Suomalaisessa yhteiskunnassa on 2010-luvulla ollut nähtävissä voimakas pyrkimys sukupuolineutraaliuteen. Muun muassa opetushallituksen mukaan koulun oppimateriaaleissa tulisi pyrkiä siihen, etteivät oppikirjat toista yhteiskunnassa vallitsevia sukupuolistereotypioita ja täten ylläpitäisi sukupuoleen perustuvaa segregatiota (Jääskeläinen 2015). Vielä 1990-luvun lopulla talouslehtien artikkelien kuvissa toimitusjohtajanainen saatettiin kuvata istumassa viehkeästi kiven päällä paljain jaloin, miehet taas miehekkäästi palisanteerityöpöydän takana, tehdassalissa koneiden keskellä tai metsästävässä. Vuonna 2017 tällainen ei ole enää mahdollista suomalaisessa mediassa. Tämä tarjoaisikin mielenkiintoisen tutkimuskohteen tuleville tutkijoille.

Mintzbergin hyvin aikaa kestänyt rooliteoria oli oikea ja selkeä valinta tutkimuksen teoreettiseksi malliksi. Se kantoi hyvin ja ohjasi sekä jäseni tutkimuksen etenemistä ja kirjoitustyötä tuloksiin ja johtopäätöksiin saakka.

Tämän tutkimuksen laatiminen oli minulle mielenkiintoinen matka johtamisen tutkimuksen kenttään. Valitsin aiheen puhtaasti henkilökohtaisesta mielenkiinnosta johtamista kohtaan. Innostus kasvoi loppua kohden, kun tunsin tietäväni, mitä pitää tehdä. Mielenkiintoisinta oli aineiston johtajien haastattelujen lukeminen. Pääsin luotaamaan monen suomalaisen huippujohtajan mietteitä. Hyvin mielenkiintoista oli myös kirjallisuuskatsauksen kirjallisuuden etsintä, lukeminen ja teoriaosuuden kirjoittaminen. Aikaa tutkimuksen laatimiseen vierähti reilu vuosi, kun tavoitteeksi asetin yhden vuoden. Tutkimus valmistui kuitenkin suhteellisen itsenäisesti ja ongelmattomasti, hyviä neuvoja ja apua sain ohjaajaltani tarvittaessa nopeasti.

Tutkimus ja henkilökuvien lukeminen keskeyttivät minut monen monta kertaa pohtimaan johtamista ja omaa johtajuuttani. Tutkimuksen tärkein anti itselleni olikin ehkä oman johtamistyylin selkeytyminen ja jalostuminen tutkimuksen edetessä. Kummallisinta oli, että yllättäen löysin itseni laadullisen tutkimuksen parista. Juuri laadullisen tutkimuksen luonne vapautuksineen mutta myös velvollisuuksineen teki tästä tutkimuksesta mielenkiintoisen.

LÄHTEET

- Alasoini T. (2010). Mainettaan parempi työ, kymmenen väitettä työelämästä. Helsinki: Taloustieto.
- Alasuutari P. (1993). Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Almamedia (2017).
<http://www.almamedia.fi/mainostajat/mediat-ja-palvelut-/talous-ja-ammattilaismediat/talouselama> 28.3.2017
- Apilo T. (2010). A model for corporate renewal : Requirements for innovation management. Väitöskirja. Espoo: VTT.
- Auvinen T., Lämsä A., Sintonen T. ja Takala T. (2012). Leadership Manipulation and Ethics in Storytelling. *Journal of Business Ethics*, 116 (2), 415-431.
- Auvinen T. (2012). The ghost leader: An empirical study on narrative leadership. *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. 17 (1), 4-15.
- Auvinen T. (2013). Narratiivinen johtajuus : Tutkielmia johtajuuden tarinan-kerronnan tutkimuksesta ja käytännöstä. Väitöskirja. Jyväskylä:Jyväskylän yliopisto.
- Avolio B. J., Bass B. M. ja Jung D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Bass B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
- Blake R. R., Mouton J. S. ja Jääskeläinen M. (1971). Johtamisen psykologiaa. Hki: Weilin + Göös.
- Blanchard K. (2011). Once More, with Feeling Jan 2011, *Training Journal*, 12-14.
- Burrell, G., ja Morgan, G. (1998). Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life. Aldershot: Ashgate.
- Csikszentmihályi M. ja Hellsten R. (2005). Flow : Elämän virta : Tutkimuksia onnesta, siitä kun kaikki sujuu. Helsinki: Rasalas.
- Eskola J. ja Suoranta J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Eteläaho A. (2009). Kansainvälisen suurtahtuman johtaminen: Tapaustutkimus yleisurheilun MM2005-kisaprojektin johtamisesta. Väitöskirja. Vaasa: University of Vaasa.
- Finkelstein S. (2016). Secrets of the superbosses. *Harvard Business Review* 94 (1), 104-107.
- Finlex (2016).
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624#L6P17> 5.5.2016.
- Fondas, N. ja Stewart, R. (1994). "Enactment in managerial jobs: A role analysis". *Journal of Management Studies* 31 (1), 83-103.
- Future CEO 2016.
<http://seedi.fi/futureceo/tutkimustulokset/> 7.3.2016.

- Gentry W., Harris L., Baker B. ja Leslie J. (2008). Managerial skills: What has changed since the late 1980s. *Leadership ja Organization Development Journal* 29 (2), 167-181.
- Grönfors M. ja Vilkkä H. (2011). Laadullisen tutkimuksen kenttätutkimusmenetelmät. Hämeenlinna: SoFia-Sosiologi-Filosofiapuu Vilkkä.
- Hackman M. Z. ja Johnson C. E. (2004). *Leadership: A communication perspective*. Long Grove, Ill: Waveland Press.
- Hales C. P. (1986). What do managers do? A critical review of the evidence. *23 (1)*, 88-115.
- Hidalgo A. ja Albors J. (2008). Innovation management techniques and tools: A review from theory and practice. *R&D Management* 38 (2), 113-128.
- Hirsjärvi S., Remes P., Sajavaara P. ja Sinivuori E. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Jalava, U. (2001). *Esimiestyö: Valmentaminen ja uudistuminen*. Helsinki: Tammi.
- Johannessen J., Olsen B. ja Lumpkin G. T. (2001). Innovation as newness: What is new, how new, and new to whom? *European Journal of Innovation Management*, 4 (1), 20-31.
- Juuti P. (2001). *Johtamispuhe*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti P. (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki: Otava.
- Juuti P., Juuti P. ja Aaltio I. (2006). *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Helsinki: Otava.
- Jääskeläinen L. (2015). *Tasa-arvo on taitolaji: Opas sukupuolten tasa-arvon edistämiseen perusopetuksessa*. Helsinki: Opetushallitus.
- Katz R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review* 52 (5), 90.
- Katz, D., ja Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York.
- Kotter J. P. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review* May/June 68 (3), 103-111.
- Kulla J. (2011). "Käskyttämällä ei pitkälle pääse": Tutkimus suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista. Väitöskirja. Espoo: Aalto-yliopisto, School of Science.
- Laamanen K. ja Tinnilä M. (toim.). (2009). *Prosessijohtamisen käsitteet, teknologiateollisuus oy*. Espoo: Redfina Oy.
- Lamond D. (2004). A matter of style: Reconciling Henri and Henry. *Management Decision* 42 (2), 330-356.
- Mintzberg H. (1990). The manager's job. Folklore and fact. *Harvard Business Review* 68 (2), 163-176.
- Mintzberg H. (1998). Covert leadership: Notes on managing professionals. *Harvard Business Review* 76 (6), 140-147.
- Mintzberg H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper ja Row.
- MOT-sanakirja (2016).
<https://mot.kielikone.fi/mot/jyu/netmot.exe> 7.6.2016
- Muldoon J. (2012). The hawthorne legacy A reassessment of the impact of the hawthorne studies on management scholarship, 1930-1958. *Journal of Management History* 18 (1), 105-119

- Muna F. A. (2006). Seven leadership roles. *International Journal of Commerce and Management*, 16 (1), 51-56.
- Niemeläinen J. (2016). Suomen tilanne on taas kuin vuonna 1990. <http://www.taloussanomat.fi/kansantalous/2014/03/13/suomen-tilanne-on-taas-kuin-vuonna-1990/20143638/12> 22.4.2017
- Nieto M. (2003). From R&D management to knowledge management an overview of studies of innovation management. *Technological Forecasting ja Social Change* 70 (2), 135-161.
- Nonaka I. ja Takeuchi H. (2011). The wise leader. *Harvard Business Review* 89 (5), 58-67.
- Northouse P. G. (2006). *Leadership : Theory and practice*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Ojasalo K., Moilanen T. ja Ritalahti J. (2015). *Kehittämistyön menetelmät*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Peltonen T. (2007). *Johtaminen ja organisointi : Teemoja, näkökulmia ja haasteita*. Helsinki: KY-palvelu.
- Peters T. J. ja Waterman R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from america's best-run companies*. New York: Harper ja Row.
- Platje, A. ja Wadman, S. (1998). From Plan-Do-Check-Action to PIDCAM: the further evolution of the deming-wheel. *International Journal of Project Management*. 16 (4), 201-208
- Pösö T., Honkatukia P. ja Nyqvist L. (2008). Domestic Violence Service Providers' Perceptions of Safety Planning: A Focus Group Study. *Journal of Family Violence*, 30(3), 381-392.
- Russ T., L. (2013). The relationship between theory X/Y: Assumptions and communication apprehension. *Leadership ja Organization Development Journal*, 34 (3), 238-249.
- Saksi J. (2013). *Johtajat toimialamurroksen keskiössä : Suomalaisen finanssialan ylimmän johdon selontekoja johtajuudesta*. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Salminen A. (2004). *Julkisen toiminnan johtaminen : Hallintotieteen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Seeck H. (2012). *Johtamisopit suomessa : Taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudeamus.
- Siltala J. (2004). *Työelämän huonontumisen lyhyt historia: Muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun*. Helsinki: Otava.
- Sintonen T. (1999). *Etninen identiteetti ja narratiivisuus : Kanadan suomalaiset miehet elämänsä kertojina*. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Sintonen T. (2008). *Diversiteetti ja narratiivisuus: Tutkielmia diskursiivisesta organisaatiotodellisuudesta*. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Sintonen T. (2016). *Luentodiaesitys, YJO195 metodiopinnot 1.11.2016*. Jyväskylän yliopisto.
- Steigenberger, N. (2015). Emotions in sensemaking: A change management perspective. *Journal Of Organizational Change Management*, 28 (3), 432-451.

- Storhammar E. (2014). Luentodiaesitys YJOS850 innovaatiojohtaminen, 17.3.2014, Jyväskylän yliopisto.
- Sydänmaanlakka P. (2004). Älykäs johtajuus: Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.
- Takala T. (1994). Liikkeenjohdon kehityshistoria. Jyväskylä: Atena.
- Talentum lehtiarkisto (2016).
<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/> 1.6.2016
- Tengblad A. (2006). Is there a 'New managerial work'? A comparison with Henry Mintzberg's classic study 30 years later. *Journal of Management Studies* 43 (7), 1437-1461.
- Tilastokeskus (2016a).
http://www.stat.fi/til/vtp/2014/vtp_2014_2016-01-29_tau_001_fi.html
1.4.2017
- Tilastokeskus (2016b).
http://tilastokeskus.fi/til/yrti/2015/yrti_2015_2016-12-16_tie_001_fi.html 2.4.2017
- Tuomi J. ja Sarajarvi A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomiranta M. (2002). Lääkärijohtaja - lääkäri vai johtaja? : Tutkimus lääkärijohtajan roolijännitteistä ja johtamisroolin omaksumisesta erikoissairanhoidossa. Väitöskirja. Tampere University Press.
- Valtavaara P. (2013). Puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen vaikutukset johtamiskäyttäytymisen kehittämiseen. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Vasama T. (2016, 17.2.2016). Juhani, 51, on tyypillinen suomalainen toimitusjohtaja – ja hän elää kuplassa.
<http://www.hs.fi/ura/a145568627-1169?jako=67fd6912c80d08118dfcee253a7e277ajaref=og-url> 1.3.2016
- Wahlgren A. (1995). Toimitusjohtajan ulkoinen työkäyttäytyminen: Rooliteoreettinen näkökulma. Lisensiaatintyö. Jyväskylä.
- Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2009). The evolution of management thought. Hoboken: Wiley.
- Yukl G. A. (2006). Leadership in organizations. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Åberg L. (2000). Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä.