

Kalle Salonen

**BOTTIJOHTAJUUS -
PALVELUROBOTTIEN SOVELTAMISMAHDOLLISUU-
DET JOHDON TEHTÄVISSÄ JOHTAJUUSTEORIOI-
DEN VALOSSA**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA
2019

TIIVISTELMÄ

Salonen, Kalle Kai Mikael

Palvelurobottien soveltamismahdollisuudet johdon tehtävissä johtajuusteorioiden valossa

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2019, 80s.

Tietojärjestelmätiede, Pro gradu- tutkielma

Ohjaaja: Abrahamsson, Pekka

Informaatioteknologian ja tekoälyn kehittymisen vaikutuksia yhteiskuntaan verrataan teollisen vallankumouksen aiheuttamiin suuriin muutoksiin. Teollinen vallankumous 1700- ja 1800- lukujen taitteen Britanniassa mullisti yhteiskuntarakenteita. Tuolloin ensimmäiset mekaaniset ”robotit”, höyrykoneet, tehostivat tuotantoa ennennäkemättömällä tavalla. Motiivina johtamisen tutkimustyössä on ollut yleisesti tarve muodostaa tehtäväkuvaus, joka tuo esiin johtamisen universaalin luonteen ja joka on yrityksen tehokkuuden kannalta olennainen. Mutta miten käy jatkossa, kun palvelurobotit suoriutuvat jatkuvasti haastavammista tehtävistä ja niillä aletaan korvata johdon tehtäviä? Tutkielmani käsittelee IT-alan organisaatioiden johtajien roolia ja tehtäviä sekä bottien mahdollisuuksia korvata niitä. Pääpaino on tutkimusosiossa, jossa selvitettiin teemahaastattelututkimuksella IT-alan johtajien tehtäviä, rooleja ja suhtautumista teknologiaan. Haastatteluja toteutettiin yhteensä 9 kevään 2018 aikana. Lopputuloksena saatiin selville nykypäivän IT-alan johtajien tehtäviä ja rooleja, joita verrattiin bottien käyttötarkoituksiin. Teoriaosuudessa luokittelin botit eri käyttötarkoitusten perusteella. Tuloksissa etsin yhtäläisyyksiä johtajien tehtävien ja bottien välillä. Tämä tutkielma auttaa hahmottamaan bottien mahdollisuutta toimia johdon tehtävissä. Teorian pohjalta rakensin bottijohtamisen tutkimuskehikon, joka loi pohjan haastatteluille ja myöhemmälle analyysille. Tarkoituksena oli selvittää bottien käytännön soveltamismahdollisuuksia johdon roolissa. Tuloksena saatiin selville mahdollisuuksia hyödyntää botteja johdontehtävissä tai johdon apuna. Tämä tutkimus loi pohjaa tulevalle tutkimukselle ja avasi ymmärrystä bottijohtajuudesta. Jatkossa aihetta voisi lähestyä esimerkiksi tekoälyn hyödyntämisen etiikan kautta tai tutkia bottien hyödyntämistä käytännössä tai taloudellisen hyödyn näkökulmasta.

Asiasanat: johtajuus, johtaminen, johtajuusteoriat, tehtävät, tekoäly, botti

ABSTRACT

Salonen, Kalle Kai Mikael

Utilization of software service agents as the leaders from the leadership theory perspective

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2019, 80pp.

Information Systems Master's Thesis

Supervisor: Abrahamsson, Pekka

The impact of the development of information technology and artificial intelligence is compared with the major changes brought by the industrial revolution. The industrial revolution of the 18th and 19th centuries in Britain revolutionized social structures. At that time, the first mechanical "robots", steam engines, made production more unprecedented. As a motive for a leadership research in general, there has been a need for a job description that highlights the universal nature of leadership and is essential to the company's effectiveness. But what will happen in the future when service robots are constantly performing more challenging tasks and are starting to replace management tasks? My master thesis deals with the role and tasks of IT managers and the ability of bots to replace them. The focus is on the research section, which, through a thematic interview, explored the roles and attitudes of IT leaders in technology companies. A total of 9 interviews were conducted during spring 2018. As a result, the roles of today's IT managers were compared to those of bots. In the theoretical part, I classified the bots according to different uses. In the results, I looked for similarities between leaders' tasks and bots. This thesis will help you outline the ability of bots to work in management positions. Based on the theory, I built a research framework that laid the foundation for interviews and later analysis. The purpose was to find out the practical application of bots in the role of management. As a result, I discovered the potential to utilize bots in line management or management. This research laid the foundation for future research and opened understanding of leadership. In the future, the topic could be approached, for example, through the use of artificial intelligence through ethics, or by exploring the use of bots in practice or from the point of view of financial gain.

Keywords: leadership, management, leadership theories, tasks, artificial intelligence, intelligent software agent, bots

KUVIOT

KUVIO 1 Tutkielman keskeiset elementit.....	10
KUVIO 2 Johtajuusteorioiden syntyajankohdat	14
KUVIO 3 Kolmen taidon malli ja taitojen tarpeellisuus eri johtamistasoilla (Katz, 1955).....	16
KUVIO 4 Johtamisruudukko (Blake ym., 1962)	18
KUVIO 5 Ken Blanchardin malli SLII. (Blanchard, 1985)	20
KUVIO 6 Tavoitepolkuteoria malli (Northouse, 2016, s. 116).....	21
KUVIO 7 Johtajuuden vaihtoteoria (Graen & Uhl-Bien, 1995)	23
KUVIO 8 Bottien piirteet (Schermer, 2007)	34
KUVIO 9 Bottien teknologian tasot (Russell & Norvig, 2016, s. 35).....	35
KUVIO 10 Botin vuorovaikutus ympäristön kanssa (Russell & Norvig, 2016, s. 35)	36
KUVIO 11 Bottijohtamisen tutkimuskehikko.....	37
KUVIO 12 Johtajan tehtävät Yukl (2002) mukaillen.....	55

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Johtamisen ja johtajuuden eroja (Kotterman, 2006).....	13
TAULUKKO 2 Tärkeimmät johtajien taidot.....	17
TAULUKKO 3 Johtajuusteorioiden pääpiirteet ja kategoriat yhteenveto	29
TAULUKKO 4 Botin määritelmiä eri tutkimuksissa (Kumar, Dixit, Javalgi & Dass, 2016).....	33
TAULUKKO 5 Tutkimukseen osallistuneet haastateltavien ikä, koulutus, työkokemus vuosina ja organisaation koko	45

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
KUVIOT	4
TAULUKOT	4
SISÄLLYS.....	5
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Taustaa	7
1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	9
1.3 Tutkielman kulku ja rakenne	9
2 JOHTAJUUS.....	11
2.1 Katsaus johtajuuden käsitteeseen.....	11
2.2 Johtajuusteoria	13
2.2.1 Piirreteoria.....	14
2.2.2 Taitoteoria.....	15
2.2.3 Käyttäytymisteoria.....	17
2.2.4 Tilanneteoria (kontingenssiteoria).....	18
2.2.5 Tavoitepolkuteoria	21
2.2.6 Johtajuuden vaihtoteoria.....	22
2.2.7 Transformationaalinen johtajuus	23
2.2.8 Autenttinen johtajuus	24
2.2.9 Palvelujohtajuus	25
2.2.10 Adaptiivinen johtajuus.....	26
2.2.11 Psykodynaaminen johtajuus	27
2.3 Etiikka, sukupuoli ja kulttuuri johtajuustekijöinä	28
2.4 Syntesi johtajuusteorioista.....	29
3 BOTIT	31
3.1 Tausta	31
3.2 Bottien määrittely	32
3.3 Bottien piirteet ja ympäristö.....	34
3.4 Bottijohtamisen tutkimuskehikko	36
4 EMPIIRINEN TUTKIMUS.....	38
4.1 Tutkimusmenetelmä	38
4.2 Tiedonkeruu	39
4.2.1 Teemahaastattelujen kulku	40
4.2.2 Aineistonkeruun haasteet	40

4.2.3	Litterointi.....	41
4.3	Tutkimusontologia	42
4.4	Analysointi.....	43
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	44
5.1	Haastateltavien taustatiedot.....	44
5.2	Konteksti	45
5.2.1	Määritelmä	45
5.2.2	Johtamistyyli.....	48
5.2.3	Organisaatio	51
5.2.4	Arvot	53
5.3	Tehtävät.....	54
5.3.1	Johtajien tehtävät.....	55
5.3.2	Tehtävien delegaatio.....	58
5.3.3	Ajankäyttö	59
5.4	Teknologia	60
5.4.1	Teknologian hyödyntäminen	61
5.4.2	Teknologian haitat.....	65
6	POHDINTA JA YHTEENVETO	67
6.1	Botit IT-alan johdon tehtävien korvaajina.....	67
6.1.1	Konteksti.....	67
6.1.2	Tehtävät	69
6.1.3	Teknologia	70
6.2	Tutkimuksen heikkoudet	71
6.3	Tutkimuksen jatkotutkimusaiheet	72
6.4	Loppusanat	73
	LÄHTEET	74
	LIITE 1 ALKUKYSELY	78
	LIITE 2 TEEMAHAASTATTELURUNKO.....	79

1 JOHDANTO

“Seuraavan vuosikymmenen aikana tekoäly ei korvaa johtajia, mutta johtajat, jotka käyttävät tekoälyä, korvaavat johtajat, jotka eivät. Teknologian kehittyminen vauhdilla on luonut tilanteen, jossa tekoäly ja koneoppiminen ovat jo niin pitkälle kehittyneitä, että pullonkaulan kehitykselle aiheuttaa johtaminen, implementointi ja liiketoiminta mielikuvitus.” (Brynjolfsson & McAfee, 2017).

1.1 Taustaa

Teknologian kehittyminen on johtanut monimutkaisten ja haastavien tehtävien ulkoistamiseen koneille. Brynjolfsson ja McAfee (2017) kirjoittavat Harvard Business Reviewin artikkelissa, että tekoäly ei korvaa johtajia, mutta johtajat, jotka hyödyntävät tekoälyä, korvaavat johtajat, jotka eivät käytä.

Pro Gradu-tutkielman lähtökohtana ja taustaoletuksena on se, että johtaminen on muuttunut ajansaatossa ja että teknologian kehittymisellä on ollut oma osuutensa johtajuusteorioiden syntyyn ja kehittymiseen. Motiivina johtajuuden tutkimustyössäni on ollut halu muodostaa käsitys nykypäivän IT-organisaation johdon tehtävistä, jotka ovat organisaatioiden tehokkuuden kannalta olennaisia, ja jotka voitaisiin ulkoistaa boteille.

Tekoälystä povataan seuraavaa huippujohtajaa. Mutta miten? Minkälaisia tehtäviä oikeasti teknologialla voidaan korvata? Mitä johdon tehtäviä teknologian avulla on jo korvattu? Mikä on teknologian ja johtajuuden suhde? Miten teknologia on vaikuttanut johtajuuteen? Miten johtajat käyttävät teknologiaa nykypäivänä johtamiseen? Miten itseohjautuvat organisaatiot toimivat?

Informaatioteknologian ja tekoälyn kehittymisen vaikutuksia yhteiskuntaan verrataan teollisen vallankumouksen aiheuttamiin suuriin muutoksiin. Teollinen vallankumous 1700- ja 1800- lukujen taitteen Britanniassa mullisti yhteiskuntarakenteita. Ensimmäiset mekaaniset ”robotit”, höyrykoneet, tehostivat tuotantoa ennennäkemättömällä tavalla. Kaupungit teollistuivat ja muuttoliike maaseudulta alkoi.

Höyrykoneen keksimisen jälkeen koneet ovat toimineet keskeisessä asemassa teollisuudessa. Nykypäivän informaatiojärjestelmät ja automaatiosovellukset ohjaavat teollisuusrobotteja pakkotahtiseen toistotyöhön ja loppukädessä koko tuotantoprosessia. Robottien mittaustureiden, konenäön ja muiden älykkäiden teknologioiden avulla kyetään keräämään ja analysoimaan suuria määriä dataa eri tuotantovaiheen prosesseista. (Russell & Norvig, 2016, s. 971-1014.)

Teknologian kehitys ja sen luomat mahdollisuudet olivat osasy syy organisaatioteorioiden syntyyn 1900-luvun alussa, kun Frederick Winslow Taylor uudisti organisaatioiden tavan järjestää työtä luomalla tieteellisen liikkeenjohdon teorian. Taylorismi perustui työntekijöiden tarkkaan työn mittaamiseen ja keskitettyihin tehtäviin tehtäisiin.

Organisaatioteorioiden synnyn myötä alettiin tutkia myös itse johtajia. Ensimmäiset johtajuusteoriat 1900-luvun alussa keskittyivät tutkimaan johtajien piirteitä ja keskeisiä johtajien taitoja. Teknologian kehityksen myötä työnkuvan ja työnluonteen muuttuminen toistuvasta tehdastyöstä tietotyötä ja ajattelua vaativiin tehtäviin on muokannut tarvetta erilaiselle johtajuudelle. Aikaisemmat käskyt ja kontrolloit tyypiset johtajat ovat ajan myötä vaihtuneet moderneihin tunneälyä ja kuuntelemisen taitoja korostaviin henkilöihin. Nykypäivän modernit IT-alan johtajat keskittyvät sosiaaliseen älykkyyteen ja henkilöstön hyvinvointiin ja motivointiin. Esimies – alaissuhde ei ole enää yksisuuntaista vuorovaikutusta ylhäältä alaspäin.

Robottien kehityksen elinkaari on tullut siihen pisteeseen, että koneet ja ohjelmistot ovat vähentäneet toistotyötä tekevien työntekijöiden tarvetta, ja sitä kautta muuttaneet myös johtajien tehtäviä. Tälle kehitykselle ei näy vielä loppua. Yhä enemmän esimerkiksi organisaation työnseuranta keskitetään järjestelmien tehtäväksi. Monimutkaiset projektit vaativat organisaatioilta kehittyneitä järjestelmiä. Algoritmit, tekoäly ja kehittyneet optista mittausta suorittavat laitteet ja ohjelmistot pystyvät siten korvaamaan monia tehtäviä.

Kilpailu pääomasijoittajista, asiakkaista ja varsinkin osaavista työntekijöistä on omalta osaltaan johtanut tarpeeseen kehittää tietojärjestelmiä, löytää tehokkaampia työtapoja sekä leikata kulurakenteita. Nämä ovat johtaneet SCRUM ja Kanban-ajattelun ja ketterien menetelmien kuten Agilen kehittymiseen ja laajalle levinneeseen käyttöön moderneissa organisaatioissa.

Virtuaaliset, itseohjautuvat organisaatiot ovat osaltaan vaikuttaneet enenevässä määrin joidenkin johtajien vastuutehtävien automatisointiin. Uudet teknologiat ja ketterät menetelmät parantavat tuottavuutta. Pienemmällä määrällä kalta resursseja, eli ihmisiä, pystymme tavoittamaan suurempia tuottoja.

Johtamisessa tarvitaan jatkuvasti uusia näkemyksiä. Nykypäivän IT-alan johtajilla on näkemystä informaatioteknologian hyödyntämisestä työn johtamisessa. IT-alan johtajilta vaaditaan luovuutta, innovatiivisuutta ja työn organisoinnin tehostamista. Ne ovat kaikkia sellaisia vaatimuksia, jotka ajavat IT-alan johtajat innovoimaan työnjohtamista ja katsomaan kriittisesti, miten johtamista voidaan entisestään tehostaa ihmisyyttä ja tuottoja unohtamatta.

Wrenin (1987) mukaan johtajuutta tutkittaessa tulee olla ymmärrystä menneestä. Siten meillä on laaja-alaisempi näkemys johtajuudesta ja voimme peilata

eri aikoina löydettyjä johtajuuden kehyksiä toisten aikakausien välillä. Tarkastelen johtajien tehtäviä eri aikakausien johtajuusteorioiden näkökulmasta. Tarkoitus on ymmärtää johtajuutta eri aikakausien näkemysten ja tutkimusten kautta monipuolisesti, ja sitä kautta antaa pohja haastatteluiden tekemiselle ja analysoimiselle.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkielman tavoitteena on selvittää, millaisia IT-alan johtajien tehtäviä boteilla voidaan korvata. Ongelmaan perehdytään haastattelemalla IT-alan johtajia yrityksistä, joissa algoritmit ovat korvanneet ainakin osittain johdon tehtäviä. Selvitän, onko korvatuilla tehtävillä jotain yhteneväisyyksiä ja miksi ne tehtävät sopivat botin tehtäväksi. Tämän tutkielman tavoitteena on muodostaa yleinen objektiivinen kuva johtajan ammatin sisällöstä, liikkeenjohdon funktioista ja vastuista IT-alan organisaatioissa. Tämän johtajuusteoreettisesti painottuneen pro gradu tutkielman tutkimusongelma määritetään seuraavasti:

Millaisia soveltamismahdollisuuksia palveluroboteilla on IT-alan johtajien tehtävien korvaajina johtajuusteorioiden valossa?

Tutkimusongelmaa selvitetään seuraavien apututkimuskysymysten avulla:

Apututkimuskysymys 1: Mitä IT-alan johtajat tekevät?

Apututkimuskysymys 2: Millaisia IT-alan johdon tehtäviä tietojärjestelmät ovat korvanneet?

Apututkimuskysymys 3: Minkälaisiin tehtäviin palvelurobotteja voidaan käyttää?

Tuloksena tutkimukselle saadaan viitekehys. Tämän tutkielman lähtökohdat antavat näkemyksiä bottijohtajuuteen holistisesti. Tutkielmani antaa laajan näkökulman johtajuuteen johtajuusteorioiden sekä kehittyvän teknologian valossa.

1.3 Tutkielman kulku ja rakenne

Pro Gradu-tutkielmani työvaiheet olivat aiheen pohdinta, tutkimuskysymysten asettelu, kirjallisuuteen ja aiheeseen tutustuminen, teoriaosuuden kirjoittaminen, tutkimusmenetelmien suunnittelu, aineiston kerääminen, aineiston analysointi, tutkimusmenetelmien suunnittelu, tulosten ja johtopäätöksiä kirjoittaminen sekä raportointiohjeiden mukainen tutkielman viimeistely ja julkaiseminen.

Pro gradu- tutkielmani rakentuu kuudesta kappaleesta. Ensimmäisessä, johdantokappaleessa, käyn läpi tutkielman tarkoituksen, tutkimusongelman ja kulun. Toisessa kappaleessa kirjoitan teoriaosuuden johtajuudesta. Kolmannessa

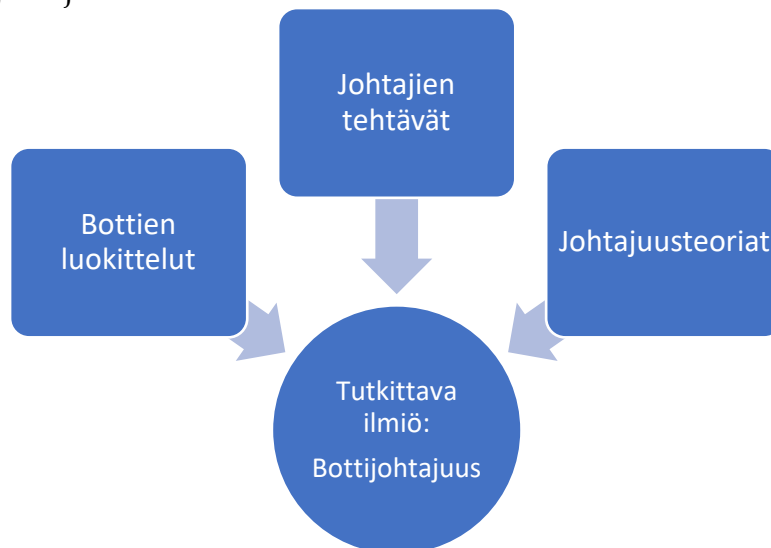
kappaleessa selvitan mitä botit ovat. Neljännessä kappaleessa avaan tutkielmassa käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Viidennessä kappaleessa käyn läpi haastattelut ja teen analyysin. Kuudennessa kappaleessa kirjoitan pohdinnan ja esitän vastaukset tutkimuskysymyksiin sekä esitän tutkimuksen heikkoudet ja jatkotutkimusaiheet.

Tutkielmani teoriaosuus antaa yhteenvedon johtajuuden laaja-alaisesta kentästä. Jokaisesta kirjoittamastani 11:sta johtajuusteoriasta on olemassa kattavia kirjoja ja lukuisia tutkimuksia. Niitä on vaikea kiteyttää lyhyesti, mutta tuon eri teorioiden alkuperäisten tutkijoiden ”pää tutkimuksia” ja näkökulmia esille. Toinen teoriaosuuden kappale sisältää teoriaa boteista. Selvitan kappaleessa mitä botit ovat ja miten niitä voidaan luokitella erilaisiin tehtäviin.

Tutkielman empirinen konteksti sijoittuu IT-alan asiantuntijaorganisaatioihin. Haastattelin yhdeksää Suomessa IT-alalla vaikuttavaa johtajaa ja selvitin, minkälaisia nykypäivän IT-alalla vaikuttavat johtajat ovat johtajuusteorioiden näkökulmasta. Pyrin myös löytämään niitä tehtäviä, joita voitaisiin ulkoistaa, tai joita jo nyt ulkoistetaan boteille. Tutkielmassani määritän mihin botit teoriassa pystyvät sekä esitän näkemyksiä bottien mahdollisuuksista korvata johdon tehtäviä johtajuusteorioiden valossa.

Aiheen, olemassa olevan kirjallisuuden ja eri teorioiden runsauden vuoksi olen rajannut ja määritellyt johtajuusteoriat ja bottien mahdollisuudet muutamaa pääteosta mukaillen, jotka olen valinnut sen perusteella, että Jyväskylän Yliopisto käyttää niitä omassa opetuksessaan. Nämä teokset ovat Northousen kirja *Leadership Theory and Practice* (2008) sekä Russel ja Norvig kirja *Artificial Intelligence a Modern approach* (2016).

Kuviossa 1 olen määritellyt tutkielman kannalta keskeiset elementit ja teoriat, joita ovat Bottien luokittelu, johtajien tehtävät, johtajuusteoriat ja tutkittava ilmiö, bottijohtajuus.



KUVIO 1 Tutkielman keskeiset elementit

2 JOHTAJUUS

Pro gradu -tutkielmani kannalta on oleellista ymmärtää johtajuuden (engl. leadership) eri konteksteja. Johtajuutta tutkittaessa tavoitteenani on saada syvällinen tarkasteluote johtajuuteen ja lähteä liikkeelle johtajuustutkimuksen laajasta perinteestä. Tarkastelen tutkielmassani johtajuutta eri aikakausien aikana syntyneiden yleisesti hyväksytyjen johtajuusteorioiden näkökulmasta. Johtajuusteoriat ovat hyvä lähtökohta tutkielmalleni, koska jokaisessa niissä on selkeitä luokkia, kategorioita ja piirteitä.

Tässä kappaleessa käyn läpi, mitä tutkimuskirjallisuus sanoo johtajuudesta sekä miten ja mistä johtajien roolit ja tehtävät muodostuvat. Tutkielmaani valikoitui 11 eri johtajuusteoriaa eri aikakausilta, joiden avulla rakennan näkemyksen johtajien roolien ja tehtävien lähtökohtiin. Johtajuus on erittäin monimuotoinen tutkimusaihe. On perusteltua ymmärtää aikaisempia johtajuusteorioita, koska jokainen niistä on yhä tänäkin päivänä merkittävä teoria, kun tutkitaan johtajuutta. Lopuksi teen synteesin kappaleen sisällöstä ja loppumietinnöissä pohdin, miten johtajuusteoriat ovat ottaneet kantaa johtajuuden keskeisiin kysymyksiin, kuten:

- Näkemykset johtajan piirteistä ja luonteesta
- Näkemykset johtajan roolista
- Näkemykset johtajan tyylistä johtaa
- Näkemykset johtajan tehtävistä
- Näkemykset työntekijöiden ja johtajan suhteesta

2.1 Katsaus johtajuuden käsitteeseen

Johtajuutta tutkitaan nykyisin enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Johtajuuden tutkimus on hyvin monimuotoista ja johtajuuden määritelmiä löytyy yhtä monta kuin itse johtajuuden tutkijaa. Nykypäivän liikkeenjohdon konsultit ra-

kentävät toinen toistaan näyttävämpiä teorioita johtajuudesta. Johtajien merkitystä korostetaan ja suuria johtajia nostetaan jalustalle. Northousen (2016, s. 1.) mukaan johtajuusoppien suureen kysyntään vaikuttaa organisaatioiden tarve löytää hyviä johtajia, koska he pystyvät usein luomaan erityistä lisäarvoa ja etua organisaatioille ja sitä kautta parantamaan organisaatioiden tuottavuutta.

Lukuisista erilaisista johtajuuden tutkimuksista ja näkemyksistä huolimatta, johtajuuden kentällä lähes kaikilla johtajuutta tutkivilla tutkijoilla on yksi yhteinen paradigma: **johtajuudella** tarkoitetaan sosiaalista vuorovaikutusta. Johtajuus nähdään vaikuttamisena ja vaikuttamistyönä. (Antonakis & Day, 2017; Bass & Stogdill, 1990; Bass & Bass, 2009; Northouse, 2016; Ronald, 2014; Tracy, 2014; G. A. Yukl, 2006). Northouse (2016) kirjoittaa, että:

”Johtajuus on prosessi, jossa yksilö vaikuttaa ryhmään muita yksilöitä saavuttaakseen jonkin heille määritellyn yhteisen tavoitteen”.

Johtajuuden päätavoitteena voidaan pitää tiettyjen organisaation määrittelemien tavoitteiden suorittamiseen tarvittavaa koordinoitua, jolla organisaation resurssit saadaan parhaiten hyödynnettyä, jotta lopputulos olisi mahdollisimman hyvä, ja että henkilöstö pysyy tyytyväisenä ja motivoituneena (Antonakis & Day, 2017, s. 3-7). Johtamistavat ovat yhteydessä toimintaympäristöön ja kulttuuriin. Käytännössä johtajuus on hyvin kontekstisidonnaista ja johtajuuden keinot ovat sidottuina siihen ympäristöön, jossa johtajuus tapahtuu. (Antonakis & Day, 2017, s. 3-7.)

Siinä missä organisaatioteoriat, projektinjohtamismallit ITIL ja Prince, tai esimerkiksi ohjelmistoyritysten käyttämät ketterät ohjelmistotuotannon projektimallit kuten Kanban ja Scrum keskittyvät tehokkaan tuotannon ja työn organisointiin, jossa on määritelty selkeät roolit ja johdon tehtävät, johtajuusteoriat keskittyvät tarkastelemaan henkilöitä itseään.

Johtajuusteoriat keskittyvät tutkimaan johtajuutta erilaisista näkökulmista, eikä johtajuusteorioiden hyvyttä tai merkittävyyttä parhaiden tulosten kannalta arvioida. Johtajuusteorioita ei myöskään voida hierarkkisesti määritellä parhaasta huonoimpaan. Eri johtajuusteorioilla on omat vahvuutensa ja heikkouutensa. Erilaisille johtajan tavoille on kysyntää tilanteista ja olosuhteista riippuen. Ei ole siis yhtä oikeaa tapaa johtaa.

Tutkielmaani valitut johtajuusteoriat tarkastelevat johtajuutta eri näkökulmista, mutta yleisesti ottaen voidaan sanoa, johtajuusteoriasta riippumatta, että johtaja on henkilö, joka on johtajan asemassa. Johtajan aseman voi saavuttaa kahdella eri tavalla. Northouse (2016, s. 13-15) toteaa, että johtajan asema perustuu joko **nimettyyn asemaan** (engl. assigned leadership), joka on näkyvä, virallinen ja määritetty, tai **yhteisössä muodostuvaan asemaan** (engl. emergent leadership), joka on epävirallinen, näkymätön ja johtajuus yleensä koetaan ansaituksi muiden arvostuksen ja hyväksynnän kautta.

Johtajuuden tutkimuksessa on syytä tehdä ero **johtamisen** (engl. management) ja **johtajuuden** välille. Johtajuus ja johtaminen ovat kaksi eri asiaa, vaikka kummallakin tarkoitetaan toimintaa. Taulukossa 1 nähdään, miten Kotterman (2006) erottelee johtamisen ja johtajuuden funktiot neljän eri prosessin

näkökulmasta. Näitä prosesseja ovat vision luominen, henkilöstön kehittäminen ja verkostoituminen, vision toteuttaminen ja vision loppuun saattaminen. Johtaminen tarkoittaa suunnittelua, toteutusta, valvontaa ja hallintaa. Johtajuus tarkoittaa vision, muutoksen tai ihmisten johtamista. Molemmilla muodoilla on paljon päällekkäisyyksiä, mutta selkeimmät erot ovat, että johtaminen on järjestyksen ja vakauden hallintaa, kun taas johtajuus on sopeutuvaa, joustavaa, mukautuvaa ja rakentavaa. (Kotterman, 2006.)

TAULUKKO 1 Johtamisen ja johtajuuden eroja (Kotterman, 2006)

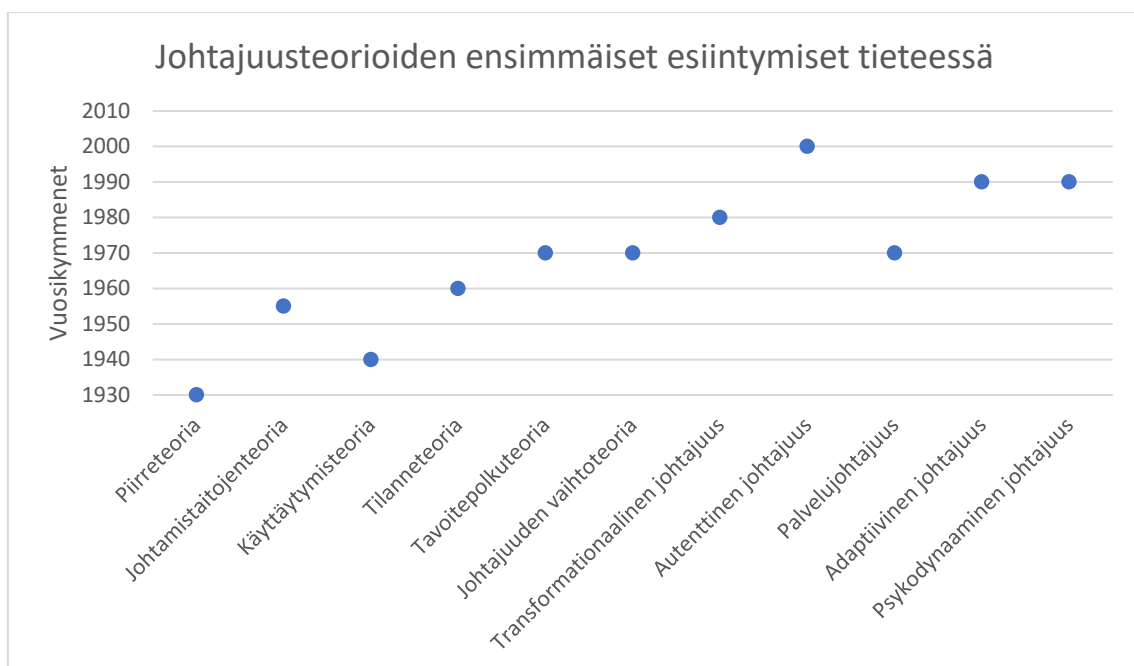
Prosessi	Johtaminen	Johtajuus
Vision luominen	Suunnittelee ja budjetoi Kehittää prosessin vaiheet ja aikataulun Persoonaton asenne visiota ja tavoitteita kohtaan	Asettaa suunnan ja luo vision Luo strategisen suunnitelman siitä, miten visio tavoitetaan Osoittaa intohimoa visiota ja tavoitteita kohtaan
Henkilöstön kehittäminen ja verkostoituminen	Organisoi ja miehittää (engl. staff) Ylläpitää rakenteita Delegoi vastuita Toteuttaa ja panee vision täytäntöön Luo säännöt ja menettelytavat Rajoittaa työntekijöiden valintoja	Järjestää organisaation Kommunikoi vision, mission ja suunnan Pyrkii toimillaan sisäistämään ja hyväksyttämään vision hallitukselle, tiimeille ja yhteistyökumppaneille Osoittaa energisyyttä ja tunteita
Vision toteuttaminen	Kontrolloi prosessia Tunnistaa ongelmat Ratkaisee ongelmat Valvoo tuloksia Ottaa matalariskisen lähestymisen ongelman ratkaisuun	Motivoi ja inspiroi Kannustaa työntekijöitä muutokseen ja poistaa esteet Täyttää ihmisten perustarpeet Tarvittaessa ottaa riskejä ratkaisuun ongelmaa
Vision lopputulema	Hallitsee vision järjestystä ja ennakoitavuutta Toimittaa odotetut tulokset säännöllisesti	Edistää ja suosii hyödyllisiä ja dramaattisia muutoksia kuten uusia tuotteita tai lähestymistapoja edistääkseen työntekijöiden suhteita

2.2 Johtajuusteoriat

Hyödynnän tutkielmassani Northousen teosta *Leadership, theory and practice* (2016). Northouse on koonnut kirjaan 11 johtajuuden teoriaa ja lähestymistapaa, joita on tieteellisesti tutkittu eri tutkijoiden ja eri aikakausien saatossa, joista ensimmäiset teoriat ovat syntyneet 1900-luvun alussa ja viimeisimmät tämän vuosituhannen alussa. Jokainen näistä teorioista on yhä oleellinen osa johtajuutta ja nykyajan modernit konsulttien rakentamat teoriat perustuvat näille johtajuusteorioille. Eri lähestymistapojen kautta voi jäsenellä johtajan rooleja ja tehtäviä eri näkökulmista. Kuviossa 2 johtajuusteoriat ovat aikajanalla, josta on helppo havaita johtajuusteorioiden syntyajankohdat. Jokaista teoriaa kehitetään yhä, miitään näistä teorioista ei ole jätetty pois johtajuutta tutkittaessa ja niistä on tullut

päivitettyjä sovellutuksia. Eli mikään uusista teorioista ei ole pyyhkinyt aikaisempia teorioita pois, on vain syntynyt lisää uusia erilaisia näkökulmia. Northousen (2016) 11 esiin nostamaa johtajuusteoriaa ovat:

- Piirreteoria (engl. trait approach)
- Taitoteoria (engl. skills approach)
- Käyttäytymisteoria (engl. behavioral approach)
- Tilanneteoria (engl. situational approach)
- Tavoitepolkuteoria (engl. path-goal theory)
- Johtajuuden vaihtoteoria (engl. leader-member exchange theory, LMX)
- Transformationaalinen johtajuus (engl. transformational leadership)
- Autenttinen johtajuus (engl. Psychodynamic approach)
- Palvelujohtajuus (engl. servant leadership)
- Adaptiivinen johtajuus (engl. adaptive leadership)
- Psykodynaaminen johtajuus (engl. psychodynamic leadership)



KUVIO 2 Johtajuusteorioiden syntyajankohdat

2.2.1 Piirreteoria

Piirreteorian (engl. trait theory) synty vie 1900-luvun alkuun, jolloin ensimmäistä kertaa johtajuutta tutkittiin systemaattisesti. Johtajuuden tutkimus perustui johtohenkilöiden piirteiden tutkimiseen ja määrittämiseen. (Bass & Stogdill, 1990, s. 59-77.) 1900-luvun alkupuolella uskottiin ns. "suurmies"-teoriaan (engl. great man theory). Uskottiin, että johtajat ovat suurmiehiä. Piirreteoriassa väitetään, että jotkut ihmiset ovat vain luotuja johtamaan ja että johtajuuden taidot

ovat synnynnäisiä. Ajateltiin, että suurista johtajista löytyy oikea yhdistelmä johtajuuden kannalta tärkeitä piirteitä, joiden ansiosta he erottautuisivat muusta väestöstä. Näitä piirteitä saattoivat olla fyysiset- tai persoonallisuuspiirteet.

Johtajia usein ihannoitiin ja he olivat karismaattisia sankareita, kuninkaita ja vapahtajia. Esimerkkejä suurista johtajista ovat yhteiskunnalliset, poliittiset ja armeijan johtohenkilöt kuten Mohandas Gandhi, Abraham Lincoln ja Napoleon Bonaparte. Monia piirreteorioiden tutkimuksia yhdistää tulokset toistuvasti esiin nousevista johtajan piirteistä, joita ovat älykkyys, itseluottamus, päättäväisyys, määrätietoisuus, rehellisyys ja sosiaalisuus. (Northouse, 2016, s. 23.)

Nyky päivänä vallitseva piirremalli on ns. viiden suuren persoonallisuuspiirteen teoria (engl. big five), jonka taustalla on ajatus viidestä hallitsevasta luonteenpiirteestä henkilön persoonallisuuden kannalta. Näitä piirteitä ovat neuroottisuus, ekstroversio, avoimuus, tunnollisuus ja sovinnollisuus. (Costa & McCrae, 1987.) Judge, Bono, Llies ja Gerhardt (2002) havaitsivat vahvoja viittauksia siitä, että nämä persoonallisuuspiirteet olivat vahvasti sidoksissa johtajuuden kanssa. Esimerkiksi ekstroversio liittyy vahvasti tehokkaaseen johtajuuteen. Vähiten korrelaatiota tehokkaan johtajuuden kanssa oli sovinnollisuudella.

Käytännössä piirreteorian lähestymistavassa tutkitaan mitä piirteitä johtajilla pitäisi olla ja kenellä johtajilla on näitä piirteitä. Piirreteorian vahvuuksia on ensinnäkin sen viehättävyys. Media etsii jokaisesta suuresta johtajasta vahvoja piirteitä, joilla he perustelevat johtajien menestystä. Steve Jobs ja Elon Musk ovat esimerkkejä hyvin luovista ja intohimoisista johtajista. Suurten johtajien luoma arvokkuus syntyy usein jostain heidän erityisestä luonteenpiirteestä. Toiseksi, piirreteorioita on tutkittu pitkään. On voitu osoittaa, että piirteillä on johtajuuden tehokkuuden kannalta merkitystä. Piirreteoriaa on vielä suhteellisen helppoa tutkia ja testata persoonallisuustestien avulla. Siksi piirreteoria toimii myös hyvin johtajien kehittämistyökaluna. Kolmanneksi, piirreteoria on antanut vahvan pohjan muille johtajuusteorioille (Northouse, 2016, s. 30.)

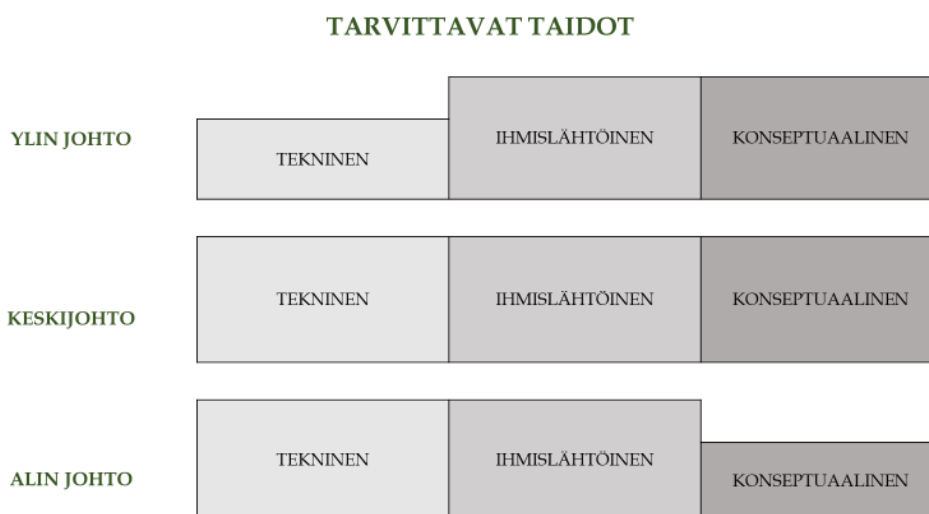
Piirreteorian heikkouksia nähdään se, että tutkimuksissa on syntynyt runsaasti erilaisia näkemyksiä hyvän johtajan piirteistä. Ei ole löydetty ehdotonta listaa merkittävimmistä johtajuuden piirteistä. Teoria ei myöskään ota kantaa siihen, että eri tilanteissa erilaiset johtajan piirteet ovat tehokkaita. Ei ole olemassa tiettyä piirrettä, joka olisi sopiva jokaiseen tilanteeseen. Piirreteoriassa ei myöskään oteta huomioon seuraajia. Piirteiden hyvyttä on vaikea tutkia ilman, että huomioidaan alaisia. (Northouse, 2016, s. 30-32.)

2.2.2 Taitoteoria

Robert Katz kirjoitti ensimmäisen **taitoteorian** artikkelin vuonna 1955 ja synnytti näin uudenlaisen näkökulman johtajuuteen. Muut tukijat keskittyivät vielä tuohon aikaan tutkimaan johtajien piirteitä. Katzin lähestymistapa siirsi tutkimuksen johtajan piirteistä kohti johtajan taitoja, joita on mahdollista kehittää. (Northouse, 2016, s. 43.) Taitoteoriassa etsitään siis yhteyksiä johtajien ja heidän taitojen välillä.

Kuten piirreteorioissa, taitoteoriassa johtajuutta tarkastellaan pelkästään johtajan näkökulmasta. Vaikkakin johtajan piirteillä ja persoonalla on suuri vaikutus johtajuuteen, taitonäkökulmassa uskotaan tiedon ja kykyjen lisäävän johtajuuden työn vaikutusta. (Northouse, 2016, s. 43).

Kuviossa 3 Katz (1955) esittää johtajuuden ns. kolmen taidon mallin (engl. three-skill approach). Kolme johtajuuden perustaitoa ovat **tekniset** taidot (engl. technical), **ihmislähtöiset** taidot (engl. human) ja **konseptuaaliset** taidot (engl. conceptual). Johtotasosta riippuen painotus tarvittavista taidoista vaihtelee. Kaikki taidot ovat tärkeitä, mutta esimerkiksi ylin johto ei työssään tarvitse niin paljon teknistä osaamista kuin esimerkiksi keskijohdon roolissa.



KUVIO 3 Kolmen taidon malli ja taitojen tarpeellisuus eri johtamistasoilla (Katz, 1955)

1990 - luvun alussa Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs & Fleishman (2000) täydensivät taitoteoriaa merkittävällä tutkimuksella. Tuloksena heidän tutkimukselleen syntyi paljon Katzin luomaa mallia monipuolisempi malli. Heidän malli perustui viiteen komponenttiin, jotka ovat perusta tehokkaalle johtajuudelle: **johtajan kompetenssi, johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet, johtajuuden seuraukset, johtajan työura ja ympäristön vaikutukset**. Heidän mallissa **johtajan kompetenssi** koostuu kolmesta osasta: ongelmanratkaisutaidosta, sosiaalisista taidoista ja tiedosta.

Johtajan yleinen älykkyys (engl. general cognitive ability), kiteytynyt älykkyys (engl. crystallized cognitive ability), motivaatio ja persoonallisuus ovat johtajan **henkilökohtaisia ominaisuuksia** ja niillä on suora vaikutus **johtajan kompetenssiin**. Kompetenssiin vaikuttaa myös **johtajan työura** sekä **ympäristö**.

Tärkeimmät taidot ovat muuttuneet ajansaatossa. Esimerkiksi 1950-luvun Lontoon tehtaissa arvostettiin johtajaa, joka osasi pitää kuria ja työmiehet ruodussa käskemällä ja kontrolloimalla. Nykypäivänä johtajilta vaadittavat taidot ovat todella laajoja. Johtajilta odotetaan mm. ongelmanratkaisutaitoja, konfliktien ratkaisua, kuuntelua, ryhmätyötaitoja ja luovaa ajattelua. Taulukossa 2 on

esitetty kahden viimeaikaisen tutkimuksen, Thronton (2016) ja Zenger & Folkman (2014) tulokset johtajien tärkeimmistä taidoista.

TAULUKKO 2 Tärkeimmät johtajien taidot

Thronton (2016)	Zenger & Folkman (2014)
Viestintätaidot	Muiden inspirointi ja motivointi
Kyky inspiroida	Toimii korkean moraalinen mukaan ja rehellisesti
Kyky delegoida	Ratkaisee ongelmia ja on analyyttinen
Itseluottamus	Kannustaa tuloksenteekoon ja tavoitteiden savuttamiseen
Positiivinen asenne	Viestii tehokkaasti

Johtajuuden tarkastelu taitojen näkökulmasta sisältää monia vahvuuksia. Teorian avulla voimme selkeästi määritellä eri johdon tasoille tarvittavat kompetenssin ja substanssiosaamisen komponentit. Taitoja on mahdollista oppia, joten kuka tahansa voi myös oppia paremmaksi johtajaksi. Taitoteoria tarjoaa hyvän työkalun johtajien omien taitojen kehittämiseen ja niiden priorisoimiseen (2016, s. 43-70.)

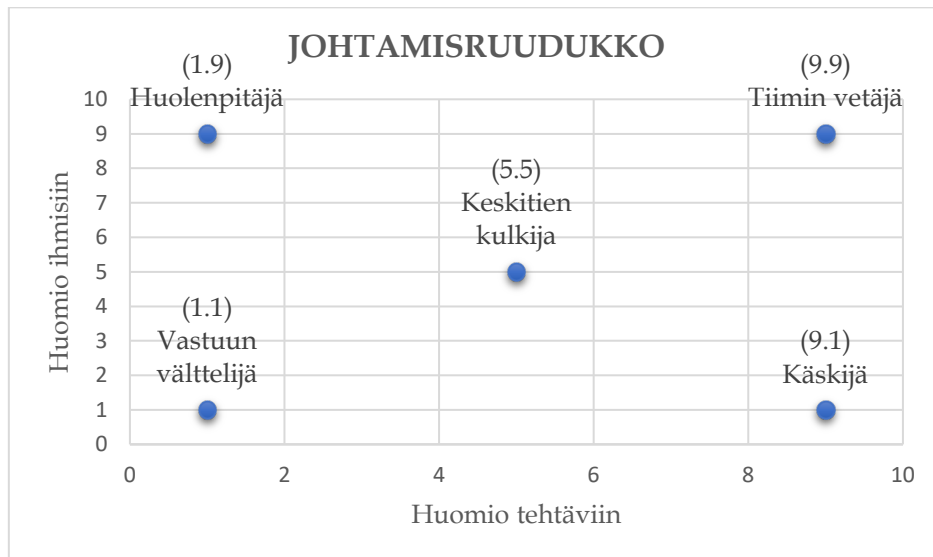
Taitoteorian heikkouksia on Northousen (2016, s. 43-70) mukaan se, että erilaiset taidot eivät ole pelkästään johtajille tärkeitä, vaan näitä taitoja tarvitaan missä vain tehtävässä ja asemassa. Taitoteoria siis ylittää johtajuustutkimuksen rajat, jotka koskevat pelkästään johtajuutta. Emme voi sanoa, että tietyt taidot olisivat tärkeitä vain johtajille. Myös taitojen yksinkertaistaminen aiheuttaa epävalideja tuloksia. Esimerkkinä tästä on älykkyys, joka esiintyy tutkimuksissa aina johtajien yhtenä tärkeimpänä taitona. Älykkyyttä tutkineet Horn ja Cattell (1966) esimerkiksi esittävät, että älykkyyttä voi olla ns. yleinen tiedonkäsittelyn- ja ongelmanratkaisun taito, tai ns. kiteytynyt älykkyys, jolla tarkoitetaan ihmisen ajan myötä kehittynyttä älykkyyttä. Taitoteoriaan viittaaminen toisin sanoen yleistää liikaa. Taitojen ja työssä onnistumisen suoraa kausaliteettia ei voida myöskään osoittaa tutkimuksissa.

2.2.3 Käyttäytymisteoria

Käyttäytymisteoria (engl. behavioral Approach) keskittyy siihen, miten johtajat käyttäytyvät. Aikaisemmissa lähestymistavoissa arvioitiin johtajan taitoja ja piirteitä, mutta käyttäytymisteoriassa tutkitaan enemmänkin sitä, mitä johtajat tekevät, eikä sitä, mitä johtajat ovat. Teoria ehdottaa, että johtajat ovat sitoutuneet kahteen käyttäytymisen päätyyppiin: **tehtäväkeskeiseen** ja **suhdekeskeiseen** käyttäytymiseen. Parhaiten tunnettu malli käyttäytymisteoriasta on 1960-luvun alussa luotu Blaken ja Moutonsin johtamisruudukko (engl. Managerial Grid). (Northouse, 2016, s. 76).

Kuviossa 4 esitetään johtajuustaulukon avulla viisi erilaista johtajuustyyppiä. Horisontaalisella akselilla kuvataan johtajan tuottavuutta eli tehtäväkeskeisyyttä ja vertikaalisella akselilla kuvataan johtajan tapaa kohdella ihmisiä eli suhdekeskeisyyttä. Tämän ruudukon avulla Blake ja Mouton kuvasivat erilaisia joh-

tajuuden käyttäytymismalleja (Blake, Mouton & Bidwell, 1962). Vastuun välttelijä on asemaan perustuva johtaja, joka on välinpitämätön ja sitoutumaton. Huolenpitäjä on kiinnostunut hyvin paljon ihmisistä ja onkin usein pidetty henkilö, mutta ei ole tehokas. Käskijä puolestaan keskittyy pelkästään tehtävien suorittamiseen eikä huomioi ihmisiä. Tiimin vetäjä on hyvin tehokas ja huomioi myös ihmiset.



KUVIO 4 Johtamisruudukko (Blake ym., 1962)

Teorian vahvuutena on johtajuuden tutkimuksen kentän laajentaminen piirre- ja taitoteoriasta ja avaa uuden tärkeän näkökulman johtajuuteen. Käyttäytymisteoriaa on tutkittu paljon ja johtamisruudukko on hyvä ja luotettava työväline johtajia arvioitaessa. Käyttäytymisteoria alleviivaa johtajan toimintaa tehtävä- ja suhdekeskeiseen käyttäytymisen lähtökohdista, jotka ovat johtajuuden toiminnan kaksi ydin näkökulmaa (Northouse, 2016, s. 78-83.)

Northousen (2016, s. 78-83) mukaan käyttäytymisteorian heikkouksia ovat se, että teoria ei ota huomioon saavutettuja seurauksia, kuten sen tuottavuutta, moraalialta tai työhyvinvointia. Tutkijat eivät ole löytäneet kausaaliteettia tietyn käyttäytymismallin ja hyvän johtajuuden välille. Johtamisruudukon lähtökohdista tutkimukselle on ollut löytää yksi universaali paras tapa johtaa. Ei ole kuitenkaan voitu osoittaa yhtä ainoaa käyttäytymistapaa, joka korreloisi hyvän johtajuuden kanssa.

2.2.4 Tilanneteoria (kontingenssiteoria)

Aikaisemmat johtajuusteoriat ovat ottaneet kantaa johtajan piirteisiin, taitoihin ja käyttäytymiseen. **Tilanneteorian** mukaan johtajuutta ei voida irtaannuttaa itse ympäristöstä ja tilanteista, joissa johtajuus tapahtuu. Tilanneteoria tuo uuden nä-

kökulman aikaisempiin johtajuusteorioihin. Tilanneteoria korostaa tilanneteki-
jöitä tehokkaassa johtamisessa, ja siinä painotetaan, että johtajuudessa tulee hu-
mioida vallitsevien olosuhteiden, organisaation ja seuraajiensa tarpeet ja taidot.
Tilanneteorian kehittivät Hersey ja Blanchard 1960-luvulla. Teorian mukaan ei
ole yhtä parasta johtamistapaa, vaan eri tilanteita ja eri seuraajia tulee johtaa eri
tavoin. Johtajalta siis vaaditaan muuntautumiskykyä tilanteesta riippuen. (Her-
sey & Blanchard, 1969). Blanchard päivitti alkuperäisen tilanneteoriansa vuonna
1985 ja antoi uudelle mallin versiolle nimeksi SLII (engl. Situational Leadership
II) (Northouse, 2016, s. 93-114.)

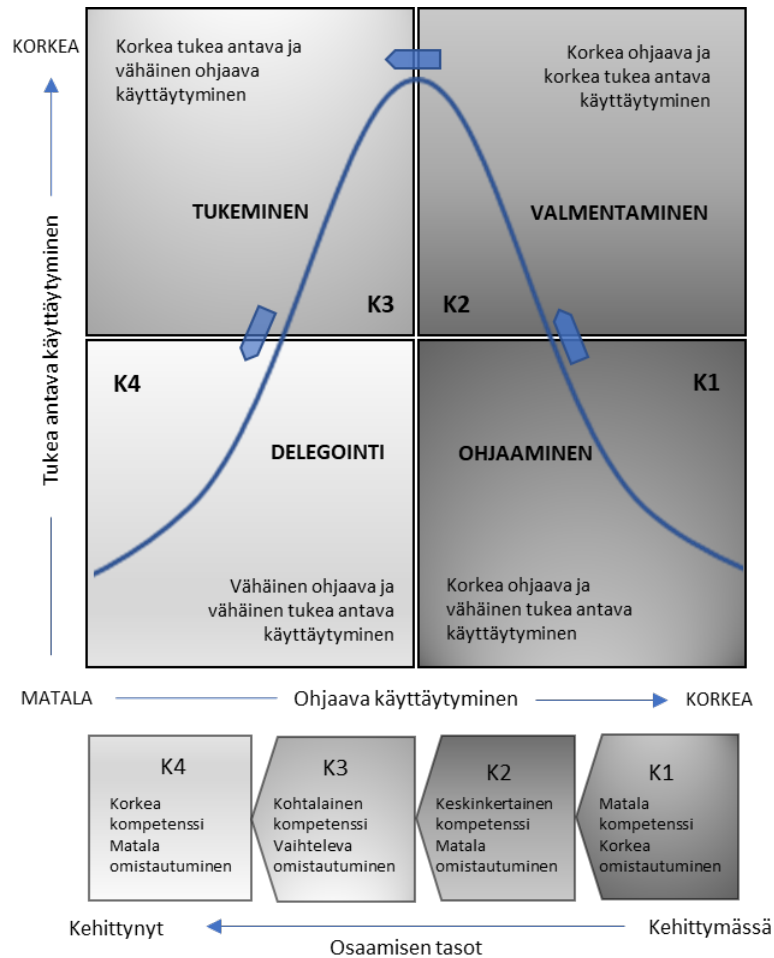
Blanchardin (1985) tilanneteorian näkemys johtamistilanteista perustuu
kahteen käyttäytymismalliin: johtajan **ohjaavaan käyttäytymiseen** (engl. direc-
tive behavior) ja johtajan **tukea antavaan käyttäytymiseen** (engl. supportive be-
haviour).

Ohjaavalla käyttäytymisellä autetaan seuraajia suoriutumaan heille asetetuista tavoitteista antamalla neuvoja, määrittelemällä tavoitteita, aikarajoja ja rooleja ja näyttämällä miten tavoitteet saavutetaan. Ohjaava käyttäytyminen on pitkälle yhteen suuntaan johtamista, jossa seuraajia ohjataan ylhäältä päin. (Blanchard, 1985.)

Tukea antavalla käyttäytymisellä pyritään vaikuttamaan seuraajien hyvinvointiin ja viihtyisyyteen siten, että he tunsivat olonsa työyhteisössä mieluisaksi. Tukea voi antaa esimerkiksi kehumalla, ratkaisemalla yhdessä ongelmia, jakamalla tietoa sekä kuuntelemalla. Viestintä on kaksisuuntaista ja saa molemminpuolista vastinetta. (Blanchard, 1985.)

Blanchardin (1985) mallissa on kaksi eri kaaviota. Kuviossa 5 ylemmässä kaaviossa kuvataan eri tasoisten työntekijöiden erilaista tarvetta johtajuudelle. Horisontaalisella akselilla kuvataan **ohjaamisen** määrää ja vertikaalisella akselilla kuvataan **tuen** määrää. Johtajuustilanteet kuvion sisällä on luokiteltu neljään erilliseen ohjaavaan tai tukea antavaan kategoriaan. (Blanchard, 1985.)

Alemmassa kaaviossa kuvataan seuraajan kehityksen tasoa (K1-K4). Seuraajan kehityksen tasosta riippuen, johtajan tulisi johtaa seuraajia eri tavalla. Esimerkiksi K1 omaa matalan kompetenssin mutta korkean omistautumisen työssään. Silloin johtajan tulisi keskittyä ohjaamiseen ja selkeiden ohjeiden ja tehtävien jakamiseen. Toisessa ääripäässä K4 on korkean osaamistason mutta matalan omistautumistason omaava työntekijä, joka ei tarvitse yhtä paljon tukea ja ohjausta, kun K1 tason työntekijä.



KUVIO 5 Ken Blanchardin malli SLII. (Blanchard, 1985)

Tilanneteoria on Northousen (2016, s.98-113) mukaan monille liikkeenjohdon kouluttajille hyvin yleinen teoria, jota kautta he opettavat johtajuutta. Tilanneteoria on hyvin käytännönläheinen ja siksi helposti ymmärrettävä. Teoria antaa hyvän reseptin, miten johtajuustaitoja voi kehittää. Tilanneteorian lähestymistapa, että ei ole yhtä oikeaa tapaa johtaa kaikkia, on aikaisempiin johtajuusteorioihin nähden hyvin perusteltua ja toimivaa.

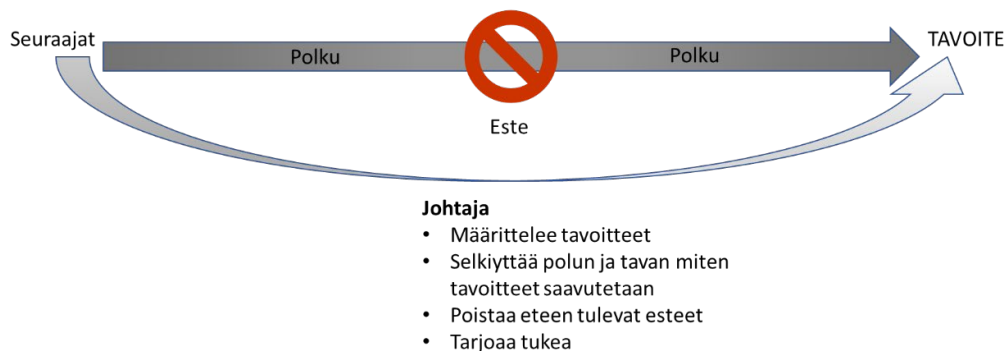
Myös tilanneteorialla on rajoitteita ja heikkouksia. Northousen (2016, s.99-102) mukaan tilanneteorian taustalla ei ole vahvaa tutkimusta. Tilanneteoria ei ole esimerkiksi määritellyt miten työntekijän kehitys ja osaaminen tarkkaan ottaen määritellään. Tilanneteoria ei selvitä, milloin työntekijä siirtyy seuraavalle tasolle kehityksessä tai miten johtajan pitäisi toimia työntekijän omistautumisen vaihteluun. Myös eri organisaatiokulttuureissa on totuttu erilaiseen johtajuuteen, ja yksi tapa johtaa eri tason työntekijöitä ei toimi välttämättä samalla tavalla toisessa organisaatiossa tai kulttuurissa. Teoria ei ota myöskään huomioon eri yksilöiden henkilökohtaisia ominaisuuksia. Teoria keskittyy lähinnä yhdenkeskiseen johtamiseen eikä ota kantaa, miten ryhmiä tulisi johtaa.

2.2.5 Tavoitepolkuteoria

Edellisessä kappaleessa käydyn tilanneteorian mukaan johtajan pitäisi muuttaa johtamiskäyttäytymistä seuraajan kehityksen tason mukaan. **Tavoitepolkuteoriassa** (engl. Path-Goal Theory) pyritään rakentamaan suhdetta seuraajaan ja mukautumaan tilanteen ja seuraajan sen hetkisten tarpeiden mukaan. Seuraajaa ei määritellä tiettyihin kehityksen tasoihin niin kuin tilanneteoriassa, vaan seuraajan työtä pyritään tukemaan poistamalla esteitä ja motivoimalla seuraajaa. Lähtökohtana on, että seuraajat kohtaavat töissä erilaisia haasteita heidän tasosta riippumatta. Johtajat motivoivat seuraajia, jotta he toteuttaisivat heille määritellyt tavoitteet mahdollisimman hyvin. (Northouse, 2016, s. 113-136.) Tavoitepolkuteoriassa johtajalla on vastuu työn onnistumisesta ja tuloksista.

Ensimmäisten tavoitepolkuteorian tutkijoiden joukossa on House, joka tutki johtajuutta ja johtamisen tehtäviä johtajan ja seuraajien väliseen vuorovaikutukseen liittyen. Teorian perusta nojaa vahvasti motivaatioteorioihin. Tavoitepolkuteorian tavoitteena on parantaa seuraajan suoritusta ja tyytyväisyyttä seuraajan motivaatioon vaikuttamalla. (Northouse, 2016, s. 113-136.) Kun seuraajat kokevat työssä onnistumisia, lisää se seuraajan motivaatiota. Työssä onnistuu paremmin, kun polku kohti tavoitetta on selkeä ja helppo kulkea. Johtajalla tulee olla taitoa valmentaa, ohjata ja poistaa seuraajien tielle tulleet esteet ja näin auttaa seuraajia saavuttamaan heille asetetut tavoitteet. (House, 1971.)

Kuviossa 6 kuvataan tavoitepolkuteorian perusideaa, jossa seuraajan ja tavoitteen välissä olevan polun varrella olevia esteitä johtajan tulisi poistaa tai kiertää.



KUVIO 6 Tavoitepolkuteoria malli (Northouse, 2016, s. 116)

House & Mitchelin mukaan Johtajalla on käytössään erilaisia tapoja selvittää polulle tulleet esteet. House & Mitchelin (1975, s. 83) mallissa on käytetty neljää eri käyttäytymistapaa auttaa seuraajia esteiden ilmaantuessa: **Ohjaava, tukea antava, osallistuva** ja **suorituskeskeinen** käyttäytymistapa. Tavoitepolkuteoriassa johtajan tapa auttaa on riippuvainen seuraajan luonteenpiirteistä ja hänelle annetun tehtävän piirteistä. Esimerkiksi hyvin jokapäiväiset arkiset tehtävät voivat olla jollekin henkilölle hyvin turhauttavia tehtäviä ja tästä saattaa syntyä esteitä

tehokkaalle työlle. Silloin johtajan tulisi olla enemmän tukea antava ja huolehtivainen seuraajaa kohtaan.

Tavoitepolkuteoriaan voidaan valita myös monia muita eri käyttäytymistapoja. Nämä House & Mitchelin valitsemat neljä tapaa eivät ole mitenkään sidoksissa itse teoriaan. Johtaja voi tilanteen mukaan vaihtaa käyttäytymistapaa.

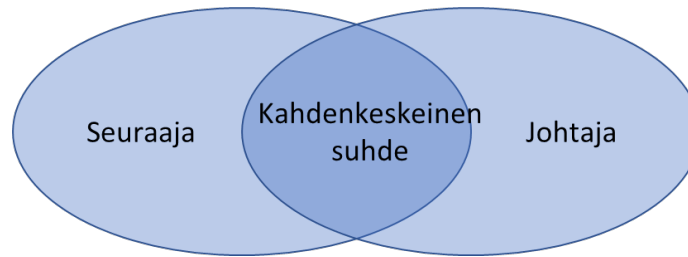
Northousen (2016, s. 122-123) mukaan mallissa on kolme vahvuutta. Mallissa otetaan huomioon, miten eri johtajan käyttäytymismallit vaikuttavat seuraajan työn tuottavuuteen tai tyytyväisyyteen. Tavoitepolkuteoriassa motivaatio on käsitteellistetty Vroomin odotusteorian (engl. expectancy theory) mukaan. Malli tarjoaa käytännönläheisen lähestymistavan siihen, miten johtaja voi auttaa seuraajia erilaisissa tilanteissa.

Mallin heikkouksia ovat ne, että mallissa on hyvin paljon yleistyksiä ja sisäänrakennettuja olettamuksia, joten mallia on vaikea sellaisenaan soveltaa mihinkään organisaatioon. Ei ole sellaista täydellistä karttaa, miten missäkin tilanteessa ja minkälaisen henkilön kanssa tulisi toimia. Toiseksi, tutkimukset eivät ole pystyneet täysin tukemaan teoriaa eikä ole voitu osoittaa teorian toimivuutta. Malli ei myöskään täysin kerro, miten johtajan käytös vaikuttaa seuraajien motivaation tasoihin. (Northouse, 2016, s. 123-124.)

2.2.6 Johtajuuden vaihtoteoria

Johtajuuden vaihtoteoria (engl. Leader-Member Exchange theory, LMX) on saanut alkunsa 1970-luvulla. Teoria keskittyy johtajan ja seuraajan väliseen vuorovaikutukseen. Vaihtoteoriassa seuraajia ei nähdä yhtenä ryhmänä, vaan johtajan ja seuraajan välillä on ainutlaatuinen suhde. Johtajan ja seuraajan välinen ainutlaatuinen suhde luo siis tarpeen myös ainutlaatuiselle johtajuudelle. Aikaisemmat johtajuusteoriat eivät irrottaneet kontekstista yksittäisiä seuraajia, vaan teorit käsittivät seuraajat joukkoina. Vaihtoteorian mukaan hyvä johtaminen ei ole pelkästään johtajasta riippuvainen. Johtajuuden vaihtoteoria eroaa tässä suhteessa muista aikaisemmin läpikäydyistä johtajuusteorioista. (Northouse, 2016, s. 137-160.)

Kuvio 7 näyttää Graen ja Uhl-Bien (1995) luoman mallin johtajuuden ja seuraajan välisestä suhteesta. Graen oli 1970-luvun puolivälissä mukana kehittämässä vaihtoteoriaa, joka on sen jälkeen kokenut monia uudistuksia. Mallissa Graen ja Uhl-Bien korostaa seuraajan ja johtajan välistä suhdetta. Heidän mukaansa seuraajan ja johtajan suhteen laadulla on suora yhteys siihen, miten hyvin seuraaja on sitoutunut omaan työryhmään. Seuraajat, jotka ylläpitävät suhdetta johtajaan, saavat enemmän vastuuta ja tunnustusta. Vaihtoteorian mukaan hyvällä kahdenkeskeisellä suhteella (engl. dyadic relationship) on merkitystä myös organisaation suorituskykyyn. Vaihtoteorian tutkimukset (Dansereau Jr, Graen & Haga, 1975; Graen & Uhl-Bien, 1995) painottavat, että johtajien tulisi panostaa suhteiden rakentamiseen ja ylläpitämiseen seuraajien kanssa.



KUVIO 7 Johtajuuden vaihtoteoria (Graen & Uhl-Bien, 1995)

Vaihtoteorian avulla on voitu osoittaa, miten tiettyjä seuraajia suosimalla voidaan tehokkaasti saavuttaa organisaation tavoitteet. Monet tutkimukset ovat osoittaneet vaihtoteorian toimivuuden. Teoria muistuttaa johtajia tasapuolisen käyttäytymisen tärkeydestä.

Vaihtoteorian heikkoudet liittyvätkin nimenomaan siihen, että kaikki johtajien ja seuraajien väliset suhteet eivät ole tasa-arvoisia. Työyhteisöissä tietyt seuraajat saattavat saada enemmän johtajien huomiota ja työyhteisöihin saattaa muodostua johtajan suosimia "sisäpiirejä". Johtajan suosimiset voivat aiheuttaa työyhteisössä myös kateutta ja negatiivisia tunteita henkilöissä, jotka eivät ole johtajan "sisäpiirissä". Tiettyjen työntekijöiden suosiminen voi myös aiheuttaa tietynlaisten työtapojen yleistymisen työyhteisöissä. Tällaisia voi olla ylityöt tai epäeettisten keinojen käyttäminen johtajan suosion saavuttamiseksi. Vaihtoteoria ei myöskään selitä sitä, miten tällaista laadukasta ja hyvää suhdetta rakennetaan. Vaikka teoriassa painotetaan luottamusta, arvostusta ja omistautumista, teoria ei ota kantaa mitä nämä hyvän suhteen määritelmät vaativat toteutuakseen. (Northouse, 2016, s. 146-148.)

2.2.7 Transformationaalinen johtajuus

Yksi tämän hetken suosituimmista lähestymistavoista johtajuuteen on 1980-luvulla alkunsa saanut **transformationaalinen johtajuus** (engl. transformational leadership). Transformationaalinen lähestymistapa perustuu prosessiin, jonka tarkoituksena on saada muutos aikaan ihmisissä. Prosessissa otetaan huomioon seuraajien tunteet, arvot, eettisyys ja pitkän ajan tavoitteet. Tavoitteena on kohdella seuraajia näkemällä heidät suurempana kokonaisuutena. Transformationaalisen johtajuuden nähdään olevan yhteydessä karismaattisiin ja visionääriisiin johtajiin. Prosessin avulla seuraajat ovat todella tyytyväisiä ja heidän panoksensa työhön on myös erittäin hyvä. Transformationaalisessa johtajuudessa johtajuutta ja vaikuttamista voi tapahtua eri tasoissa, esimerkiksi kahden tai koko organisaation kesken. (Northouse, 2016.) Transformationaalinen johtajuusteoria on hyvin nykyaikainen näkemys johtajuudesta. Tämä laajalle käyttöön levinnyt johtajuuden malli on saanut paljon huomiota tieteessä ja se painottaa seuraajan ja johtajan suhteen prosessimaista lähtökohtaa ja korostaa vahvasti moraalialia ja arvoja.

Transformationaalisen johtajuuden käsite esiintyi ensimmäisen kerran tie-teessä 1973. Käsite sai yleisen hyväksynnän teoksessa *Leadership* (1978). Teok-sessa Burns korosti seuraajien motivoinnin merkitystä ja näki, että johtajat ovat henkilöitä, jotka kykenevät motivoimaan seuraajia saavuttamaan parempia tu-loksia. Burns käsitteli transformationaalista johtajuutta kritisoidulla aiempia joh-tajuusteorioita, jotka erottivat johtajat ja johdettavat. Hänen mukaansa johtajuus perustuu johdettavien kanssa työskentelyyn. Burns mukaan johtajan täytyy ymmärtää seuraajien motiiveja ja sopeutua niihin. Transformationaaliset johtajat ovat muutosjohtajia, jotka toimivat omalla esimerkillä, jotka osaavat luoda sel-keitä visioita, ovat luotettavia ja luovat merkityksellisyyttä organisaatioissa. (Burns, 1978)

Transformationaalista johtajuutta voidaan arvioida MLQ- testillä (engl. Multifactor leadership questionnaire MLQ). Testi mittaa johtajan käyttäytymistä seitsemällä eri alueella. Karisma, inspiroiva motiivointi, älyllinen stimulointi, seu-raajien yksilöllinen huomiointi, palkitseminen, poikkeamajohtaminen ja Laissez-faire johtaminen (passiivinen välttely). Testin avulla johtaja saa omasta johtamis-tyylistä suuntaa-antavan kuvan. Korkeat pisteet seuraajien yksilöllisestä kohtaa-misesta sekä motivoinnista viittaavat transformationaaliseen johtamiseen.

Teoria ei kuitenkaan anna täysin selkeää kuvaa siitä, mitä eri transforma-tionaalisen johtajuuden piirteet ovat. Johtajuuden arviointiin on luotu MLQ-testi, jonka monet tutkijat ovat määritelleet erilaisia piirteitä mittaavaksi testiksi. Transformationaalinen johtajuus kärsii myös hieman sankarimaisesta näkemyk-sestä johtajuudesta. Heikkouksista huolimatta, teoria on laajasti käytössä ja tällä hetkellä hyvin suosittu lähestymistapa.

2.2.8 Autenttinen johtajuus

Autenttinen johtajuus (engl. authentic leadership) on yksi viimeisimmistä joh-tajuuden tutkimuksen alueista. Se keskittyy tutkimaan, mitä on aito johtajuus. Tämä on mielenkiintoinen teoria bottien kehittämisen näkökulmasta, koska hy-vin usein päädytään nimenomaan siihen kysymykseen, että mitä johtajuus ai-dosti on. Autenttinen johtajuus on muista aikaisemmista teorioista poiketen vielä alkukehitysvaiheessa. Todennäköisesti se tulee vielä muokkaantumaan tutki-muksen myötä. Autenttisen johtajuuden kysyntä periytyy ihmisten tarpeesta löytää hyviä ja aitoja johtajia. Maailman tilaa kuohuttavat aiheet kuten ilmaston-muutos, terrorismi, epäeettinen liiketoiminta ja politiikan murrokset vaikuttavat siihen, että ihmiset kaipaavat aitoutta ja pohjimmiltaan hyvää johtajuutta. (Gard-ner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011.)

Autenttinen johtajuus on läpinäkyvää, moraalisesti hyvää ja vastaa ihmis-ten tarpeisiin ja arvoihin. Teoria perustaa juurensa siihen, että johtajan on tun-nettava itsensä ja omattava omien tunteiden hallintaa ja itsensä ymmärrystä (engl. intrapersonal skill), itsesäätelykykyä (engl. self regulation) sekä hyvän minäku-van (engl. self-concept). Oman itsensä ymmärtäminen on avainasemassa autent-tisessa johtajuudessa. Tämän lisäksi tutkijat ovat löytäneet, että autenttinen joh-tajuus on seurausta johtajan positiivisista psykologisista kyvyistä, moraalisesta

perusteista ja elämän kriittisistä kokemuksista. Positiiviset psykologiset kyvyt ovat luottamus, toivo, optimismi ja sinnikkyys. Autenttinen johtajuus on prosessi, joka vahvistuu henkilölle merkittävistä elämäntapahtumista ja nämä kehittävät ihmistä läpi koko elämän. (Avolio & Gardner, 2005; Gardner ym., 2011.; Northouse, 2016, s. 195-221.)

Autenttisella johtajuudella on monia vahvuuksia. Se antaa vastauksia johtajille, jotka haluavat panostaa hyvään ja viisaaseen johtamistapaan tämän hetken epävarmassa maailmassa. Toiseksi, autenttisesta johtajuudesta löytyy paljon tietoa, miten johtaja voi oppia autenttiseksi johtajaksi. Teoria painottaa johtajia tekemään eettisesti ja moraalisesti oikeita ja hyviä päätöksiä seuraajia ja työyhteisöä ajatellen. Teoria on prosessi, jonka on kehittänyt johtajat ajan kuluessa. Autenttista johtajuutta voidaan myös mitata erilaisilla teoriaan perustuvilla menetelmillä ja testeillä. (Northouse, 2016.)

Autenttisen johtajuuden heikkouksia on sen käsitys moraalista. Teoria ei kuvaile kuinka oikeudenmukaisuus ja työyhteisö on yhteydessä autenttiseen johtajuuteen. Teoria on vielä kasvuvaiheessa, eikä tutkimukset ole vielä voineet vahvistaa sen toimivuutta tai sen positiivista vaikutusta organisaation tuloksiin. (Northouse, 2016, s. 207-208.)

2.2.9 Palvelujohtajuus

Palvelujohtajuus (engl. Servant leadership) on alun perin saanut alkunsa Greenleafin teoksesta *The Servant as Leader* (1970). Palvelujohtajuus asettaa seuraajat tavallaan johtajan johtajiksi. Palvelujohtajat kokevat olevansa olemassa seuraajiaan varten ja palvelee heitä parhaalla mahdollisella tavalla, jotta seuraajilla olisi mahdollisimman hyvät puitteet saavuttaa heille asetettuja tavoitteita sekä kehittyä ihmisinä. Palvelujohtajat asettavat seuraajat etusijalle. Palvelujohtajuus on hyvin suosittu näkökulma tarkastella johtajuutta ja omaa johtamistapaa. (Van Dierendonck, 2011.)

Van Dierendonck (2011) löysi palvelujohtamiselle tyypillisiä piirteitä monista eri tutkimuksista. Niitä ovat kuuntelu, myötätunto, hyvinvoinnin edistäminen, tietoisuus, suostuttelu, käsitteiden muodostaminen, kyky ennakoida tulevia tapahtumia, tehtävien tunnollinen hoitaminen ja johtaminen, seuraajien kasvun ja kehityksen varmistaminen ja yhteisön rakentaminen. Näillä kyvyillä johtajat pyrkivät parantamaan seuraajien yksilöllistä kasvua ja suorituskykyä, tehostamaan koko organisaation suoritusta sekä vaikuttamaan yhteisöön sosiaalisesti. (Northouse, 2016, s. 236-238).

Liden, Wayne, Zhao & Henderson (2008) toteavat, että palvelujohtajuuteen vaikuttavat kulttuuri, johtajan piirteet ja seuraajien vastaanottavaisuus. Palvelujohtajuus ei tapahdu tyhjiössä, vaan tapahtuu organisaation kontekstissa ja tietyssä kulttuurissa. Jokaisen organisaation kulttuuri vaikuttaa palvelujohtajan tapaan johtaa. Hyväntekeväisyysjärjestön ja pörssiyrityksen välillä on selvästi erilaiset kulttuurit, joten myös palvelujohtajan tulee palvella seuraajia eri tavoin. Toisessa yrityksessä hierarkia on hyvin matala ja johtajat ovat helposti lähestyttäviä, mutta suurissa yrityksissä palvelujohtajuus voi olla haastavaa.

Palvelujohtajuuden vahvuuksia on sen epäitsekkäis ja pyyteetön lähestymistapa johtajuuteen. (Liden ym., 2008). Altruismi on muiden puolesta uhrautumista ja egoismin vastakohta. Palvelujohtajuudessa tavoitellaan kontrollista luopumista ja sen jakamista sen sijaan, että johtaja itse kontrolloisi. Palvelujohtajuus ei ole ns. patenttiratkaisu kaikkeen, vaan tutkimuksissa on myös otettu huomioon, minkälaisissa ympäristöissä palvelujohtajuus ei ole se paras tapa johtaa. (Van Dierendonck, 2011). Seuraajien avoimuus ohjaukselle, tukemiselle ja vastuiden ja tehtävien vastaanottamiselle ovat tärkeitä alueita palvelevan johtajuuden onnistumisen kannalta. Johtajat voivat helposti hahmottaa omia palvelujohtajuuden taitoja tekemällä SLQ-testin (engl. Servant Leadership Questionnaire). Tutkimukset ovat osoittaneet testin olevan hyvin toimiva ja sen avulla mitataan eri asioita kuin esimerkiksi transformationaalisen tai vaihtoteoria testin avulla. (Northouse, 2016.)

Palvelujohtajuus on johtamisen kannalta hieman paradoksinen käsite. Teoriaa on tutkittu vain kuvailevista lähtökohdista. Palvelevaa johtajuutta ei ole tutkittu riittävästi käytännössä. Tosin tutkimukset on voinut osoittaa, että palvelevalla johtajuudella on positiivisia vaikutuksia organisaation työntekijöihin. (Northouse, 2016, s. 240-241.)

2.2.10 Adaptiivinen johtajuus

Adaptiivinen johtajuus (engl. Adaptive leadership) on käytännönläheinen johtajuuden viitekehys, joka auttaa yksilöitä ja organisaatioita kohtaamaan, sopeutumaan ja menestymään haastavissa ja muuttuvissa olosuhteissa. Lyhyesti sanottuna adaptiivista johtajuutta voitaisiin kutsua myös muutosjohtajuudeksi, jossa seuraajia valmistetaan ja rohkaistaan selviytymään muutoksista.

Heifetz (1994) toi ensimmäisenä adaptiivisen johtajuuden käsitteen esiin. Hän on adaptiivisen johtajuuden merkittävin tutkija. Adaptiivinen johtajuus sai heti vahvan aseman johtajuuden tutkimuksessa. Adaptiivinen johtajuus selittää, miten johtajien tulisi kannustaa muutokseen monella eri tasolla, kuten itsensä, organisaation yhteisön ja sosiaalisen ympäristön tasolla. Heifetz & Laurie (1997) toteavat, että adaptiivisessa johtajuudessa on kyse siitä, että sen sijaan, että johtajat näkisivät itsensä pelastavina enkeleinä, jotka ratkaisevat seuraajien ongelmat, he mobilisoivat itse seuraajat ratkaisemaan ongelmia. Adaptiivinen johtajuus muistuttaa monilta osin nykyään paljon esillä olevaa itseohjautuvuutta. Johtajan tehtävänä on haastaa seuraajat kohtaamaan haasteita tarjoamalla heille tilaa ja mahdollisuuksia oppia uusia väistämättömiä ja ennalta arvaamattomia muutoksia heidän odotuksissaan, havainnoissa, näkemyksissä, asenteissa ja käyttäytymisessä. (Northouse, 2016, s. 257-293.)

Mallin merkittävimmät komponentit ja tarkastelulähtökohdat ovat **tilannekohtaiset haasteet** (engl. situational challenges), **johtajan käyttäytyminen** (engl. leader behaviors) ja **mukautuva työ** (engl. adaptive work). Jokainen tarkastelulähtökohda on teoriassa tarkemmin määritelty, ja niiden avulla johtaja saa hyvät työkalut muutoksenjohtamisen keinoihin. Tärkeimpänä tavoitteena adaptiivi-

sella johtamisella on saavuttaa turvallinen ympäristö, jossa seuraajilla on luottavainen mieli, kun he kohtaavat vaikeita haasteita elämässään sekä työssään. (Heifetz & Laurie, 1997)

Adaptiivinen johtajuusteoria näkee johtajan tehtävän hyvin monitahoisena, vuorovaikutteisena prosessina, jossa on monia eri ulottuvuuksia. Teorian mukaan johtajuus on hyvin toiminnallinen rooli ja teoria määrittelee nimenomaan tehtäviä. Adaptiivista johtajuutta voidaan soveltaa hyvin monenlaisiin tilanteisiin ja organisaatioihin. Adaptiivisen johtajuuden teoriassa on myöskin tiettyjä heikkouksia. Teoria ei ole saanut vahvaa näyttöä tutkimuksen kentällä. Ei voida täysin todeta sen hyötyjä organisaatioille. Tarvitaan lisää tutkimusta, joka voisi todentaa miten käytännössä johtajuusteoria auttaa organisaatioita parempaan tulokseen.

2.2.11 Psykodynaaminen johtajuus

Psykodynaaminen johtajuusteoria (engl. Psychodynamic leadership) on saanut pohjan Freudin persoonallisuusteoriasta, psykoanalyysistä. Psykodynaaminen lähestymistapa johtajuuteen ei ole varsinaisesti teoria. Psykodynaaminen lähestymistapa uskoo Freudin teoriaan, psykoanalyysiin, jossa persoonan luonteenpiirteet kehittyvät siitä päivästä lähtien, kun henkilö syntyy. Varsinkin lapsuudessamme kokemamme asiat muokkaavat meitä persoonina ja muovaavat meidän luonteenpiirteitä. (Neumann & Hirschhorn, 1999). Teorian keskiössä on ihmisen käyttäytyminen – mitä me teemme, miten me teemme ja miksi me teemme. Johtajuus muovaantuu ihmisten käyttäytymisen ja olemisen mukaan organisaatiossa. Tehokkaat johtajat pystyvät vastaamaan seuraajien tarpeisiin, seuraamaan ryhmien toimintaa, rauhoittamaan pelkoja ja luomaan toivoa ja inspiraatiota ja luomaan hyvää energiaa ja positiivista asennetta.

Psykodynaamisessa lähestymistavassa johtajuuden näkökulmasta on tärkeää, että johtaja itse on tietoinen omista luonteenpiirteistään ja omasta minuudestaan. Sitä kautta johtajalla on paremmat mahdollisuudet johtaa seuraajia. Yksi henkilö ei voi olla kaikessa hyvä, vaan hänen luonteenpiirteensä ohjaavat hänen tapaansa johtaa. Omaa persoonaa on vaikea muuttaa, ja siksi johtajan tulisi tietää omat vahvuudet, heikkoudet sekä luonteenpiirteensä. (Northouse, 2016).

Persoonan käyttäytyminen ja tunteet ovat usein irrationaalisia. Sama pätee myös organisaatioihin. Monet johtajuuden teorioista ja lähestymistavoista eivät puutu tai näe organisaation tapahtumia irrationaalisina, vaan teoriat olettavat, että organisaatioiden tapahtumat ja henkilöt ovat rationaalisia ja päätöksenteko perustuu tietoiseen ajatteluun.

2.3 Etiikka, sukupuoli ja kulttuuri johtajuustekijöinä

Johtajuudessa on hyvin oleellista ymmärtää liiketoiminnan eettisyys. Globaalisuus, eettisyys ja sukupuolien välisen tasa-arvon kehittyminen ovat muovanneet johtajuutta. Suuri osa johtajuusteorioista ei ota kantaa esimerkiksi kulttuuriin tai muihin sellaisiin nykypäivänä esillä oleviin kysymyksiin, jotka vaikuttavat johtajuuteen. Vaikka tutkielmassani tarkastelen johtajuusteorioita tutkimusten lähtökohdista, on syytä mainita etiikasta, sukupuolesta ja kulttuurista johtajuuteen vaikuttavina tekijöinä.

Johtamisessa eettisyys tulee hyvin tärkeään osaan. Esimerkiksi Adolf Hitler ja Saddam Hussein olivat hyvin transformationaalisia johtajia, mutta negatiivisella tavalla. Johtajuusteoriat eivät itsessään takaa eettisyyttä. Niiden eettinen käyttö jää itse johtajan vastuulle. Bass (1988) määritteli negatiiviselle transformationaliselle johtajuudelle piirteitä, jossa johtaja keskittyy oman etunsa ja ideologinsa ajamiseen ja siihen, mikä on hänen omien arvojensa mukaista, eikä ota huomioon, mikä on koko yhteisölle hyväksi. Tällainen käyttäytyminen on itsestä, hyväksikäyttävää ja korostaa valtaetäisyyksiä (engl. power distance). Johtajien arvot ja näkemykset saattavat olla vääristyneitä moraalikäsitteiksi hyvästä ja pahasta. Bass (1988) nimesi tämänkaltaisen johtajuuden pseudotransformationaliseksi johtamiseksi. Tämän kaltainen johtaja ei huomioi vallalla olevia eettisiä asioita kuten ympäristömuutoksia.

Weberin (1990) mukaan ei ole tavatonta, että ylintä johtoa myöten tehdään paljon päätöksiä ilman moraalista kompassia. Eettisesti hyvien päätösten tekeminen on mahdotonta, ellemmme pohdi eettisyyttä ja moraalialia. Eettisesti huono johtaminen aiheuttaa tulehtuneita suhteita työpaikoilla ja yhteisöissä. Ihmiset tarvitsevat yhteisön, jossa he voivat hyvin. Hyvinvointia lisää mahdollisuus puhua haasteista, joita yhteisön jäsenet kohtaavat ja saada tukea tarvittaessa. Mielen terveyden ongelmat ovat hyvin yleisiä nykypäivän työssä, jossa tulokset, mittarit ja kiire ajavat hyvinvoinnin edelle.

Suuri osa nykypäivän suurten teknologiayritysten johtajista ovat miehiä. Varsinkin IT-alan yritysten johtajat koostuvat lähinnä miehistä. Feminiinit arvot ja kyvyt voivat muokata yrityskulttuuria ja johtajuutta ja siten vaikuttaa voimakkaasti teknologiabisneksen tulevaisuuteen. McKinsey & Company (2010) osoittavat, että feminiinit johtamisperusteet ja naisten suuri osuus johtotasolla korreloi organisaation taloudellisen menestymisen kanssa. Teknologiateollisuudessa tarvitaan siis nyt aktiivista työtä, jotta naiset löytävät teknologia-alojen tuomat mahdollisuudet ja saavat tarvitsemaansa itsevarmuutta, vauhtia ja kannustusta urakehitykseen johtotasolle asti.

Tekoälyä käsittelevä etiikkaa pureutuu tekoälyn hyödyntämiseen liittyviin seikkoihin. Miten varmistetaan, että tekoälyä ei käytetä negatiivisella tavalla? Teknologian ja varsinkin tekoälyn eettisyyttä tulee pohtia tarkoin. Tekoälyn eettisten sääntöjen tärkeydestä kertoo sekin, että EU komissio on määritellyt tekoälyn käytölle säännöt. (Dratwa, 2018). Raportissa nostetaan esiin autonomisen teknologian kehittymisen mukana esiin nousevat kysymykset koskien lakeja,

moraalia ja sosiaalisia näkökulmia. Kuka ja mihin tarkoituksiin tekoälyä saadaan käyttää?

2.4 Synteesi johtajuusteorioista

Johtajuusteorioiden välillä on paljonkin päällekkäisyyksiä. Niillä on siitä huolimatta selkeät omat piirteensä ja tietyt näkemyksensä. 11 johtajuusteoriaa antaa hyvin laajan läpileikkauksen niistä eri näkökulmista, joista johtajuutta voidaan tutkia. Johtajuusteoriat antavat erinomaiset lähtökohdat tarkastella bottien mahdollisuutta toimia johdon tehtävissä. Teoriaosuus onkin vain pinta raapaisu kuhunkin teoriaan. Teorioista saa kuitenkin hyvän käsityksen niiden pääkohdista, jotka ovat tämän tutkimuksen kannalta merkittävintä tietää. Taulukossa 3 on lueteltu 11 tutkielmassani läpikäydyn johtajuusteorian pääpiirteet ja kategoriat.

Piirreteoriassa, taitoteoriassa, käyttäytymisteoriassa tai tilanneteoriassa ei oteta huomioon seuraajia yksilöinä. Myöhemmät teoriat huomioivat seuraajat hieman eri tasoilla, joista psykodynaaminen lähestymistapa johtajuuteen kaikista syvimmin. Suuri osa uudemmissa johtajuusteorioista painottaa vuorovaikutusta. Bottien suunnittelussa ihmisten huomioiminen on oleellinen osa.

TAULUKKO 3 Johtajuusteorioiden pääpiirteet ja kategoriat yhteenveto

Teoria	Määritelmä
Piirreteoria	Keskittyy johtajan piirteisiin. Big five- piirteet merkittäviä johtajien piirteitä.
Taitoteoria	Keskittyy johtajan taitoihin. Osaamisen tasoja kolme. Tekninen, humanistinen ja konseptuaalinen.
Tilanneteoria	Eri tilanteissa tulee johtaa eri tavalla. Tilanteita tarkastellaan seuraajien osaamistason kautta. Eri kehityksen vaiheessa olevia seuraajia tulee johtaa eri tavalla. Johtajuustyyliä muokataan seuraajan osaamistason mukaan.
Käyttäytymisteoria	Johtajaa tarkastellaan käyttäytymisen mukaan. Esimerkkirooleja ovat vastuun välttelijä, seuramies tai tehtäväkeskeinen käskyttäjä. Käyttäytymistä tarkastellaan suorituskeskeisenä ja ihmislähtöisenä
Tavoitepolkuteoria	Johtaja pyrkii parhaansa mukaan poistamaan työntekijöiden työntöön esteitä ja ongelmia ja parantamaan näin työn tuottavuutta ja motivaatiota.
Vaihtoteoria	Johtajan ja seuraajan välillä on suhde, jota ylläpitämällä päästään parhaisiin tuloksiin. Seuraajista nousevat esiin ne henkilöt, jotka tekevät ahkerasti töitä ja näin muodostavat yhdessä johtajan kanssa ”sisäpiirin”.
Transformationalinen johtajuus	Johtaja on muutosjohtaja, joka saa aitoa muutosta aikaan. Seuraajat kokevat johtajan hyvin luovaksi ja innovatiiviseksi. Nykyaikainen ja moderni lähtökohta johtajuudelle.
Autenttinen johtajuus	Pyritään mahdollisimman aitoon johtajuuteen. Johtajan arvot, moraalit ja eettisyys ovat suuressa merkityksessä. Autenttiset johtajat haluavat hyvää.

Palvelujohtajuus	Johtajat kokevat olevansa enemmänkin seuraajiensa palvelijoita ja pyrkivät näin tarjoamaan seuraajille parhaat mahdolliset puitteet työntekoon.
Adaptiivinen johtajuus	Adaptiivista johtajuutta voitaisiin kutsua myös muutosjohtajuudeksi, jossa seuraajia valmistetaan ja rohkaistaan selviytymään muutoksista. Adaptiivinen johtaja pyrkii mukautumaan seuraajien tarpeiden ja ympäristön muutosten ja kehittymisen mukana.
Psykodynaaminen johtajuus	Lähestymistavan keskiössä on ihmisen käyttäytyminen - mitä me teemme, miten me teemme ja miksi me teemme. Johtajuus muovaantuu ihmisten käyttäytymisen ja olemisen mukaan organisaatiossa.

3 BOTIT

Tässä kappaleessa määrittelen käsitteen palvelurobotti eli botti. Ensiksi, kappaleessa 3.1, kerron bottien taustoista., kappaleessa 3.2 tuon esiin tutkimuksissa esiintyviä bottien määritelmiä, kappaleessa 3.3 määrittelen bottien piirteitä ja lopuksi kappaleessa 3.4 teen synteesin luvun 3 sisällöstä ja esitän bottijohtamisen tutkimuskehikon.

3.1 Tausta

Tekoälyä (engl. artificial intelligence, AI) on tutkittu 1950- luvulta alkaen. Tekoälyn käsitteen luoja kuvailivat tekoälytutkimusta seuraavalla lauseella:

"Tekoälytutkimus perustuu oletukseen, että jokainen oppimisen osa tai jokin muu ihmisen älykkyyteen liittyvä ominaisuus voidaan periaatteessa määritellä niin tarkasti, että tietokone voi simuloida sen". (McCarthy, Minsky, Rochester & Shannon, 2006).

Tekoälyn taustalla kyse on yksinkertaisesti tietokoneiden toiminnasta ja matematiikasta. Ihminen antaa koneelle jonkin käskyn tai toiminnon käyttöjärjestelmän toteutettavaksi. Suuren määrän dataa ja ohjelmistojen avulla voi tuottaa luovia, ihmisajattelua jäljitteleviä tuloksia. Tekoälyn avulla koneet pystyvät ihmistä jäljittelevään kognitiiviseen tiedonkäsittelyyn. Tietoisuuden ja tunteiden siirtäminen ei kuitenkaan ainakaan vielä onnistu. (Russell & Norvig, 2016, s. 1-16.)

Tekoälyn avulla koneet **ymmärtävät** ja pystyvät nimeämään ja kategorisoimaan kuvia, luonnollista kieltä ja muuta ei-strukturoitua dataa. Ymmärtämällä ei-strukturoitua dataa, ne pystyvät **perustelemaan** ilmiöiden taustalla olevia konsepteja ja muodostamaan hypoteeseja sekä tekemään johtopäätöksiä. Syväoppimisen teknologisen kehityksen myötä koneet voivat myös **oppia** itse. Näiden kognitiivisten ominaisuuksien ansiosta koneet pystyvät toimimaan vuorovaikutuksessa, eli niillä on kyky "nähdä", "kuulla", "puhua" ja tehdä johtopäätöksiä "luonnollisella" tavalla. (Russell & Norvig, 2016, s. 1-16.)

Tekoälyn kehityksessä monikerroksiset neuroniverkot ovat auttaneet koneita oppimaan itsenäisesti. Sen avulla esimerkiksi Google on voinut parantaa kuvantunnistamismenetelmiä huomattavasti verrattuna aikaisempiin kuvantunnistusmenetelmiin. Neuroniverkkojen kehittyminen auttoi myös Googlen luoma ohjelmistoa AlphaGo:ta voittamaan vuoden 2017 maailmanmestarin Ke Jien Go -nimisessä intuitiota ja älykkyyttä vaativassa pelissä.

3.2 Bottien määrittely

Tekoälyn kehittyminen muuttaa tapaa, jolla olemme aikaisemmin hyödyntäneet teknologiaa. Yhä useammin tietojärjestelmät ovat autonomisia ohjelmistoja. Palvelurobotit eli **Botit** (engl. intelligent software agent) ovat yksi tekoälyn kehityksen myötä heränneistä kehityksen kohteista. Bottien vahvuudet niiden tehtäviin ja tarkoitukseen nähden ihmiseen verrattuna ovat mm. väsymättömyys, laskennallinen virheettömyys, tunteiden olemattomuus ja edullisuus.

Botti on ohjelmisto, joka toimii autonomisesti tietystä sille määritetyssä ympäristössä. Botti tekee havainnot ympäristöstään sensorien avulla ja muuttaa nämä havainnot käsiteltäväksi dataksi, jota käsittelemällä se voi tehdä johtopäätöksiä tietokannan avulla ja toimii itsenäisesti sille annettujen ohjeiden mukaan, ja siten saavuttaa sille asetetut tavoitteet. (Nwana, 1996.)

Hayes-Rothin (1995) mukaan botit suorittavat jatkuvasti kolmea funktiota; havainnoi ympäristön tilaa; toimii tarpeen vaatiessa vaikuttaakseen ympäristöön; tekee johtopäätöksiä ja tulkitsee havainnot ja sen mukaan ratkaisee ongelmia.

Jennings (2000) on tutkinut rooliin pohjautuvia botteja, ja totesi, että nykypäivän tietojärjestelmät tarvitsevat erilaisia botteja ympärilleen täydentämään tietojärjestelmien toimintaa tai vuorovaikutusta ihmisen kanssa. Faratin, Sierra & Jennings (1998) toteaa autonomisten bottien pystyvän itsenäisiin päätelmiin sekä vuorovaikutukseen muiden bottien kanssa.

Nämä edellä mainitut toteamukset viittaavat siihen, että ei ole tarkoitus, että yksi botti tekisi kaiken, vaan eri tehtäviin käytetään eri käyttötarkoituksiin suunniteltuja botteja. Tämä sama pätee johtajuuteen- ei ole yhtä oikeaa tapaa johtaa, eikä ole yhtä johtajaa, joka johtaisi kaikilla eri tavoilla.

Kumar, Dixit, Javalgi & Dass (2016) ovat tehneet laajan kirjallisuuskatsauksen ja etsineet erilaisia määritelmiä boteille. Tutkijat laativat laaja-alaisen luokittelun erilaisten bottien toiminnalle. Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa 4 on esitelty bottien piirteet sekä tutkijat, jotka ovat ne määritelleet.

TAULUKKO 4 Botin määritelmiä eri tutkimuksissa (Kumar, Dixit, Javalgi & Dass, 2016)

Tutkija	Määritelmä	Piirteet
Wooldridge (2009, s. 15)	Tietojärjestelmä tai ohjelmisto, joka pystyy itsenäiseen toimintaan ja täyttämään sille asetetut tavoitteet.	Neuvotteleva, viestivä, reaktiivinen, proaktiivinen ja tavoitehakuinen
Russel ja Norvig (2016, s. 33)	Mikä tahansa ohjelmisto, mikä tekee sensorisia havaintoja ympäristöstä ja toimii sille asetettujen ohjausmerkkien (engl. effector) mukaan.	Reaktiivinen, tavoitehakuinen, jatkuva, mukautuva
Maes (1994)	Autonomiset botit ovat laskennallisia järjestelmiä, jotka sijoittuvat kompleksiseen dynaamiseen ympäristöön, havaitsee ja toimii autonomisesti tässä ympäristössä, jossa ne toteuttavat niille suunnitellut tavoitteet ja tehtävät	Proaktiivinen, Tavoitehakuinen, mukautuva
Smith et al. (1994)	Botille on määritelty yksityiskohdainen tarkka tehtävä, jolla on selkeät määrittelyt	Tehtäväkeskeinen
Hayes-Roth (1995)	Botit suorittavat jatkuvasti kolmea funktiota; havainnoi ympäristön tilaa; toimii tarpeen vaatiessa vaikuttaakseen ympäristöön; tekee johtopäätöksiä ja tulkitsee havaintoja ja sen mukaan ratkaisee ongelmia, tekee johtopäätöksiä ja päättää toimia.	Jatkuva, reaktiivinen, proaktiivinen
Coen (1994)	Botit ovat ohjelmistoja, jotka käyvät dialogia, neuvottelevat ja koordinoivat informaation kulkua käyttäjän ja botin välillä.	Viestivä, neuvotteleva
Brustoloni (1991)	Botit ovat järjestelmiä, jotka ovat kykeneviä autonomiseen, tarkoituksenmukaiseen toimintaan.	Reaktiivinen, tavoitehakuinen
Franklin ja Graesser (1996)	Botti on järjestelmä, joka on sijoitettu osaksi jotain ympäristöä, mikä havainnoi ja toimii siinä ympäristössä sille määriteltyjen tavoitteiden mukaan, ja siten vaikuttaa myös siihen, mitä se havaitsee jatkossa.	Jatkuva, siirrettävä, reaktiivinen, mukautuva.

3.3 Bottien piirteet ja ympäristö

Schermer (2007) nostaa esiin seitsemän botille ominaista piirrettä: **1. reaktiivinen** (engl. reactive), **2. proaktiivinen ja tavoitehakuinen** (engl. pro-active and goal-oriented), **3. neuvotteleva** (engl. deliberative), **4. jatkuva** (engl. continual), **5. mukautuva** (engl. adaptive), **6. viestivä** (engl. communicative) ja **7. siirrettävä** (engl. mobile). Ohjelmistoja ei voida täysin jakaa joko botteihin ja muihin ohjelmistoihin. Yhtäläisyyksiä botin tai ohjelmiston välillä löytyy hyvin paljon. Schermerin (2007) esiin nostamat seitsemän piirrettä kuvaavat hyvin nimenomaan bottien piirteitä ja jotta ohjelmistoa voidaan kutsua botiksi, sen tulisi täyttää ainakin osa näistä seitsemästä piirteestä. Kuviossa 8 on esitetty bottien seitsemän piirrettä. Nämä käydään tarkemmin seuraavaksi läpi.



KUVIO 8 Bottien piirteet (Schermer, 2007)

Toimiakseen autonomisesti, ohjelmiston tulee olla **reaktiivinen**. Reaktiivisella tarkoitetaan sitä, että se tekee itsenäisesti havaintoja ympäristöstä, johon se on sijoitettu. Botti voi hyödyntää määrittelemättömän määrän sensoreita, joiden avulla se tekee havaintoja, joita se tekee luonnollisesta ympäristöstä tai toisesta ohjelmistosta. (Wooldridge & Jennings, 1995, s. 4.) Reaktiivinen toimintamalli perustuu IF- THEN lausekkeisiin. Botin toimintaan ei kuulu suunnittelua, vaan yksinkertaisten sääntöjen noudattamista. Reaktiivinen botti kykenee reagoimaan ympäristöönsä nopeasti. Reaktiiviset botit eivät ole kovin älykkäitä eivätkä hyödynnä tekoälyä.

Proaktiivisuudella tarkoitetaan, että ohjelmisto on kehittyneempi toimimaan itsenäisesti. Ohjelmisto ei pelkästään reagoi ympäristöönsä sille ohjelmoitu-

jen toimintatapojen mukaan, vaan osaa yhdistellä eri tietoja ja tekemään muuttuvien ympäröivien luonnontilojen muuttuessa sille määriteltyjen tavoitteiden mukaan päätöksiä. Ympäröivät olosuhteet voivat vaihdella ja niinpä proaktiivinen botti tekee reaktiivista bottia syvällisempiä päätelmiä ja johdonmukaisia malleja ympäristön tapahtumista. Proaktiivinen ohjelmisto ei välttämättä reagoi saman tien sen saamaan syötteeseen, vaan tekee analyysiä pidemmällä aikavälillä ja toimii sitten sille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Wooldridge & Jennings, 1995, s. 4.)

Neuvotteleva ohjelmisto ei ole pelkästään proaktiivinen, vaan pystyy itsenäisesti perustelemaan toimiaan. Tämän avulla se voi tehdä proaktiivista ohjelmistoa vaikeampia tehtäviä. (Wooldridge & Jennings, 1995, s. 4.)

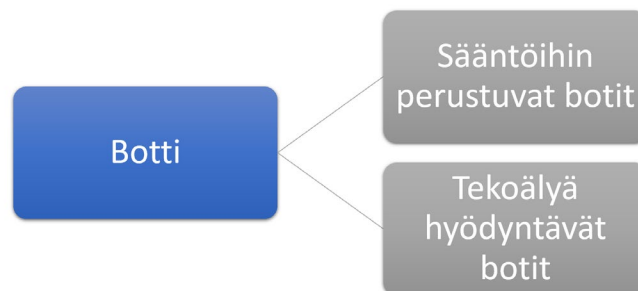
Jatkuvalla ohjelmistolla tarkoitetaan sitä, että se jatkaa sille tarkoitettua tehtävää niin kauan kuin sille on annettu tehtäväksi jatkaa. Niiden tulee voida käsitellä aikaa ja tiettyjä syklejä ja niillä tulee olla aikaan sidottuja muistimerkintöjä. Botin tulee voida oppia aiemmista kokemuksistaan. (Bradshaw, 1998, s. 8).

Sopeutuva ohjelmisto mukautuu joustavasti sekä lyhyen että pitkän aikavälin muutoksiin ympäristössään. Ohjelmistot, jotka pystyvät käsittelemään sekä lyhyen että pitkän aikavälin muutoksia, pystyvät parantamaan itseään ja suorituskykyään ajan myötä tallentamalla aikaisempia kokemuksia ja ottamalla ne huomioon päätöksiä tehdessä. (Bradshaw, 1998, s. 8).

Ohjelmistojen pitäisi pystyä **kommunikoimaan** muiden ohjelmistojen, ympäristön tai ihmisten kanssa. Kommunikoimalla ohjelmistot auttavat muita päätöksenteossaan. Erityisesti monen botin (engl. multi-agent) järjestelmissä kyky kommunikoida muiden bottien kanssa on tärkeää. Ohjelmistot käyttävät yhteistä kieltä keskinäiseen kommunikaatioon. Ihmisten kanssa ne voivat käyttää luonnollista kieltä (engl. natural language processing NLP). (Jennings & Wooldridge, 1998, s. 5)

Hyvin tyypillisesti botit ovat **mobiileja** (engl. mobility). Vaikka ohjelmiston ei tarvitse olla mobiili ollakseen botti, boteilta sitä kuitenkin yleisesti odotetaan. Botin sijoittaminen hitaammin toimivien etäyhteyksien varaan voi olla haitallisempaa, kuin että botti toimisi paikan päällä. Vaikka nykypäivän yhteydet ovat hyvin nopeita ja viiveettömiä, voi joissain tapauksissa viive olla liikaa käyttötarkoitukseen. Myös tietoturva vaikuttaa botin sijoitukseen.

Botille ominaisten piirteiden lisäksi botit voidaan jakaa kahteen eri kehityksen tasoon. Bottien kehityksen taso määräytyy sen taustalla hyödynnettävän teknologian mukaan. Kuviossa 9 on esitetty bottien kehityksen tasot.

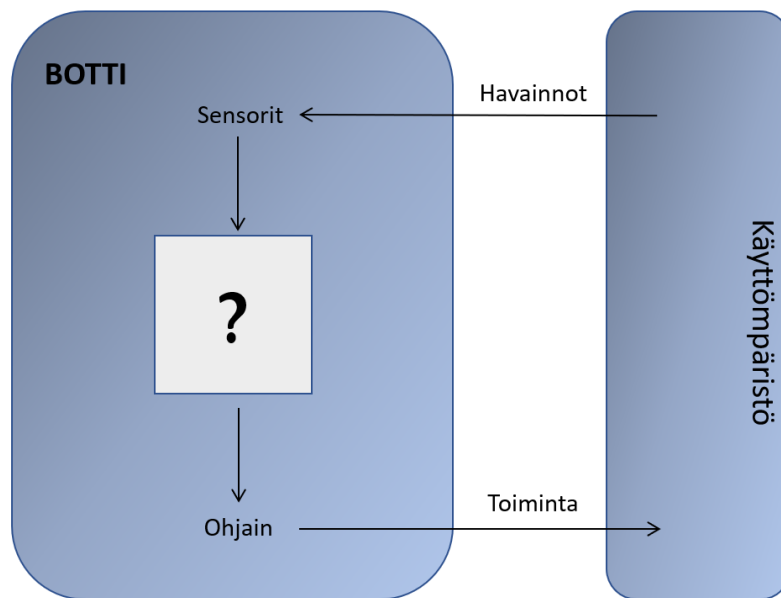


KUVIO 9 Bottien teknologian tasot (Russell & Norvig, 2016, s. 35)

Sääntöihin perustuvat, eli heikkoon oppimiseen (engl. weak notion of agency) perustuvat botit noudattavat tarkkaan niille ohjelmoitua kaavaa. Kysymykset ja vastaukset määritellään etukäteen ja käyttäjän itse muotoilemien kysymysten sijaan käyttäjälle annetaan valmiit kysymysvaihtoehdot.

Tekoälyä hyödyntävät botit pystyvät keskustelemaan käyttäjän kanssa. Ne pystyvät tekemään johtopäätöksiä sekä luomaan asiayhteyksiä itsenäisesti. Syväoppivat botit (engl. strong notion of agency) kuuluvat tekoälyä hyödyntäviin botteihin. Syväoppivat botit voivat hyödyntää mentaalisia ominaisuuksia kuten tietoa, uskomuksia, halua, aikomuksia ja velvollisuuksia.

Kuviossa 10 esitetään botin ja ympäristön vuorovaikutusmalli. Botti tekee havaintoja lukemalla dataa. Dataa voidaan kerätä ympäristöstä esimerkiksi sensorien avulla, jolloin botti tekee havaintoja ympärillä tapahtuvista asioista, ja toimii sen mukaan. (Russell & Norvig, 2016, s. 35.) Tämän yksinkertaistetun mallin tarkoituksena on antaa kuva siitä, miten botti toimii vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Käyttöympäristö voi olla jokin luonnollinen tila tai esimerkiksi jokin toinen tietojärjestelmä, jota botti on määritetty tarkastelemaan.

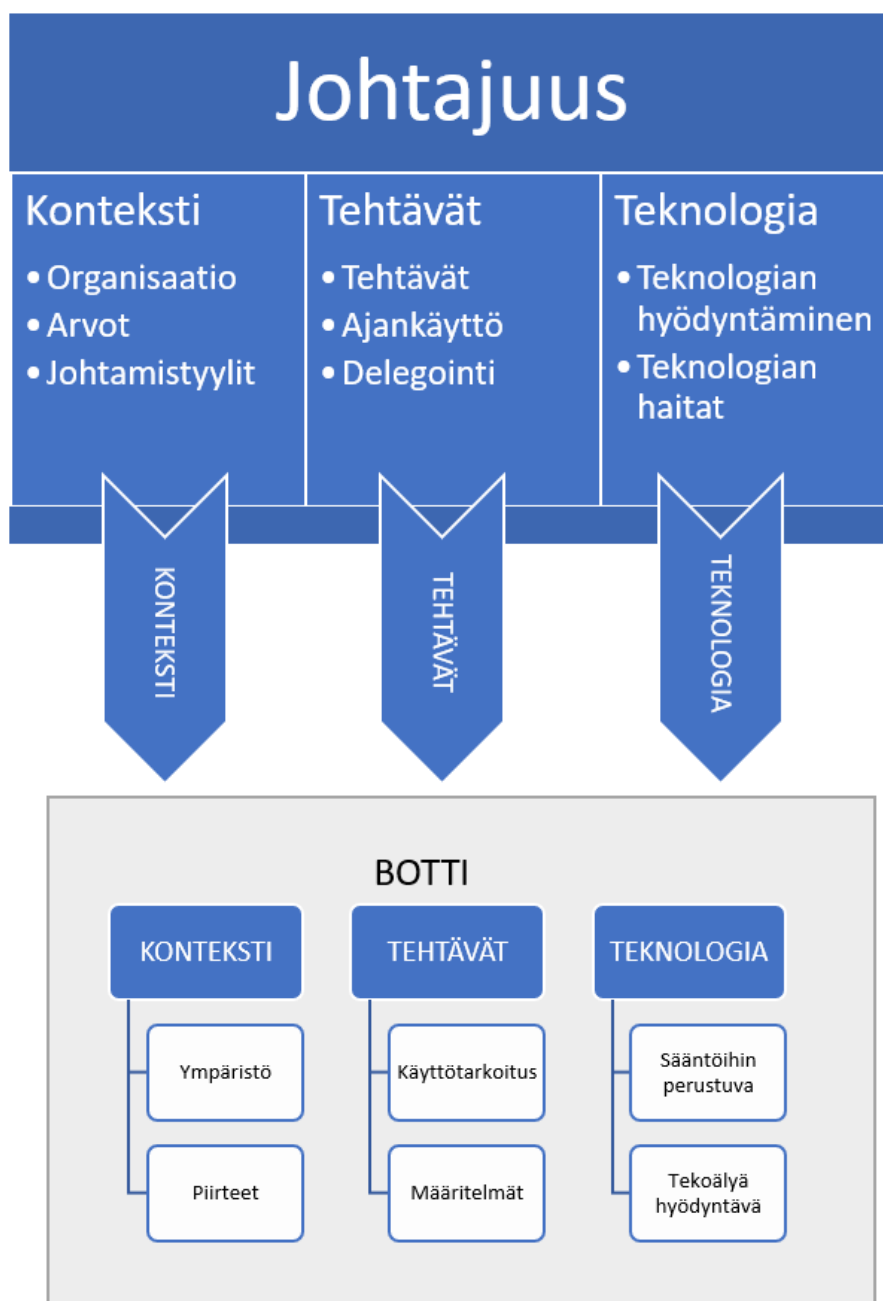


KUVIO 10 Botin vuorovaikutus ympäristön kanssa (Russell & Norvig, 2016, s. 35)

3.4 Bottijohtamisen tutkimuskehikko

Kuviossa 11 esittelen bottijohtamisen tutkimuskehikon. Olen poiminut teorian pohjalta ne teemat, joiden avulla pyrin selvittämään bottien käytännön soveltamismahdollisuuksia johdon tehtävissä. Teemat jaan kolmeen pääkategoriaan: konteksti, tehtävät ja teknologia. Johtajuuden tutkimuskehikossa organisaatio, arvot, johtamistyyli, tehtävät, ajankäyttö, delegointi, teknologian hyödyntämi-

nen ja teknologian haitat sisältyvät kaikki johtajuuden kokonaisuuteen. Muodostin teemahaastattelukysymykset näiden kategorioiden pohjalta. Botin soveltamismahdollisuuksissa tulee ottaa huomioon teoriaosuudessa esiin nostetut botin ominaisuudet; luokittelu, piirteet ja teknologian taso.



KUVIO 11 Bottijohtamisen tutkimuskehikko

4 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Tässä luvussa kuvaan pro gradu- tutkielmani empiirisen osuuden ja esittelen empiirisessä tutkimuksessa käyttämiäni tutkimusmenetelmiä. Empiirisessä tutkielmassa määrittelen käsitteet, rakennan teorian, kerään aineiston ja teen kerätyn aineiston perusteella analyysin ja johtopäätökset. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009). Tutkielmani teoria ja viitekehys luotiin tutkielmani teoriaosuudessa. Empiirisessä tutkimuksessa hyödynnän tuota teoriaosuutta. Tässä kappaleessa perustelen valitsemani menetelmät ja päätökset. Käyn myös läpi tutkimuksen eettistä pohdintaa kuten haastateltuihin liittyviä eettisiä kysymyksiä.

Empiirisen tutkimuksen tavoitteena on haastatteluiden avulla selvittää, mitä eri johtajuusteorioiden piirteitä löydän nykypäivän IT-alan johtajien johtamistavoista ja mitä johtajien tehtäviä on siirretty tai voidaan siirtää bottien hoitettavaksi.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan empiirisen tutkimuksen aineiston hankinta- ja analyysimetodeja tai tekniikoita (Hirsjärvi ym., 2009). Pro gradu- tutkielmani on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa (Hirsjärvi ym., 2009, s. 155). Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään usein kasvattamaan ymmärrystämme jostain alueesta (Berndtsson, Hansson, Olsson & Lundell, 2007, s. 13). Kvalitatiivinen lähestymistapa on asianmukainen silloin, kun tutkittavasta aiheesta tiedetään vasta vähän tai silloin kun aikaisempaa tutkimusta tai teoriaa ei ole vielä riittävästi. (Creswell, 1994, s. 145-146).

Tavoitteena on ymmärtää johtajuuden ja bottien ilmentymää, eikä varsinaisesti mitata sitä. Creswellin (1994) mukaan kvalitatiivinen tutkimus perustuu induktiiviseen prosessiin. Eteneminen tapahtuu yksityiskohtaisesta yleiseen ja on

kiinnostunut useasta yhtäaikaisesta tekijästä. Tutkielmassani lähestyn johtajuutta usean teorian kautta, ja pyrin muodostamaan laajoista teorioista teemoja ja kategorioita. Tutkielmani tavoitteena on bottijohtajuuteen liittyvien asioiden, ominaisuuksien ja käsitysten tyyppittely ja luokittelu. Tutkielmani ongelmanasettelu muotoutuu johtajuuden ja bottien systemaattisesta erittelystä, jäsentelystä ja lajittelusta, joka tähtää johtajuuden ja bottien ymmärryksen lisäämiseen. Tyyppittelyn tavoitteena on muodostaa yleistämällä johtajuuden tehtäviä ja kerätä bottien ominaisuuksista tyyppejä.

Tutkimusmenetelmänä käytän teoriasidonnaista tutkimusta. Teoriasidonnainen tutkimus sopi tämän pro gradun menetelmäksi, koska tutkielmani teoriaosuus sisältää niin monta eri teoriaa. Teoriasidonnaisessa tutkimuksessa jokaista teoriaa ei ole pakko käyttää analysoinnissa, vaan teoria on kirjoitettu laajan asiakokonaisuuden hahmottamiseksi.

4.2 Tiedonkeruu

Suosin tiedonkeruussa ihmistä tiedonkeruun instrumenttina. Tutkimusaineisto kerättiin haastatteleamalla. Haastatteluilla selvitin mm. bottien ja tekoälyn hyödyntämisen vahvuuksia ja heikkouksia sekä tyytyväisyyttä bottien hyödyntämiseen. Haastattelupyynnö lähetettiin 15 IT-alan johtajalle, joista yhdeksän haastattelua saatiin loppujen lopuksi tehtyä. Muiden kanssa tuli aikatauluongelmia.

Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti, perustellusti ja tarkoituksenmukaisesti. Haastattelun tutkielmaani varten henkilöitä yritysten keskijohdosta ylöspäin. Määritin haastateltaville seuraavat vähimmäiskriteerit: Henkilön tulee olla johtotehtävissä tai henkilön tulee olla osallisena tietohallinnon kanssa tai henkilön titteli tulisi olla jokin seuraavista: CTO, CIO, CDO, partneri, perustaja, tietohallintopäällikkö tai tietohallintojohtaja. Otin heihin yhteyttä sähköpostitse ja lähetin heille haastattelupyynnön. Haastattelupyynnö löytyy liitteenä (liite 1).

Olen valinnut aineiston keräämisen metodiksi puolistrukturoidun haastattelun. Haastattelu sopii Hirsjärven ja Hurmeen (2008, s. 11, 34-40) mukaan silloin, kun haluamme kuulla ihmisten mielipiteitä tai kun haluamme tietää, miksi ihmiset toimivat tietyllä tavalla. Haastattelut ovat miellyttävä tapa kerätä tietoa ja haastattelu kerryttää tutkijan ymmärrystä eri tyyllisistä haastattelumenetelmistä. Haastattelu on joustava ja sopii moniin lähtökohtiin ja tarkoituksiin. (Hirsjärvi & Hurme, 2008).

Puolistrukturoitu haastattelu tarkoittaa Hirsimäen (2008, s. 47) mukaan lo-makehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuotoa. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat ja haastateltavat voivat vastata omin sanoin. Puolistrukturoidussa haastattelumenetelmässä haastattelun näkökohta on määritelty, mutta ei ole tarkkaan seurattava. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 47.) Haastatteluiden tarkoituksena on kerätä tosielämästä niin paljon ja tarkkaa tietoa kuin mahdollista. Haastattelulla tulee olla tarkoitus.

(Webb & Webb, 1930, s. 130). Asiantuntijahaastattelun avulla pyritään tuottamaan kuvaus jostakin ilmiökentästä. (Nikander, Hyvärinen & Ruusuvoori, 2010, s.372-392).

Haastattelu oli jaettu kolmeen teemaan. Ensimmäinen teema käsitteli haastateltavan näkemyksiä johtajuudesta. Toisessa teemassa keskustelimme haastateltavan johtamistehtäviä ja kolmannessa käsiteltiin johtamistyössä käytettävää teknologiaa. Teemojen avulla pyrin saamaan hyvän yleiskuvan haastateltavan asenteista ja ajatuksista johtamista kohtaan. Pyrin haastatteluissa mahdollisimman vähän vaikuttamaan haastateltavan vastauksiin, joten litteroin myös omat kysymykseni, jotta voin jälkeen päin analysoida, johdatinko keskusteluja tiettyyn suuntaan. Teemahaastattelun kysymykset muovaantuivat haastatteluiden edessä. Alkuperäisiin haastattelukysymyksiin huomasin kaipaavani enemmän tietoa nimenomaan johtajien tehtävistä. Haastattelukysymykset ja teema on suunniteltu niin, että saisin mahdollisimman tarkkaa tietoa juuri niistä tehtävistä, joita johtajat tekevät.

4.2.1 Teemahaastattelujen kulku

Empiriavaihe rakentuu kahdesta vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa suoritan harjoitusempiriankeruun haastatteleamalla kahta ensimmäistä johtajaa. Näiden haastatteluiden avulla rakennan paremman kuvan bottijohtajuusmallista, jota sitten vahvistan seuraavissa haastatteluissa. Kahden ensimmäisen haastattelun avulla selvitän myös kysymysteni relevanttisuutta ja pyrin saamaan käsityksen haastattelutilanteesta sekä kysymysten validiudesta. Samalla selviää haastattelujen keston sekä nauhoittamiseen käytettävän tekniikan toimintaa.

Aineistonkeruun haastattelukysymysten rungon ja teemat suunnittelen tutkimuskysymysten ja metodikirjallisuuden perusteella. Ennen haastatteluja perehdyn haastateltavien organisaatioon. Haastattelut tehdään yksilöhaastatteluina joko kasvotusten tai Skype:n välityksellä. Nauhoitan keskustelut haastateltavan luvalla litterointia varten. Tallenteet poistetaan tutkielman palauttamisen jälkeen.

4.2.2 Aineistonkeruun haasteet

Mintzberg (1997, s. 49) on todennut, että jos kysyt johtajalta mitä he tekevät, he todennäköisesti sanovat, että he ”suunnittelevat, organisoivat, koordinoivat ja valvovat.” Jos tämän jälkeen tarkkailet, mitä he tekevät, älä ole yllätynyt, jos et voi yhdistää sitä mitä johtajat sanovat siihen, mitä he käytännössä tekevät. Toisin sanoen, johtajien todellisia tehtäviä on vaikea heidän itse määrittellä. Johtajien arkitodellisuuden ja johtamistehtävien välistä yhteyttä on vaikea hahmottaa. (Routamaa, Hakuli & Ryhänen, 1992). Haastatteluaineiston kerääminen on menetelmänä haasteellinen juuri näistä syistä.

Jotta organisaatiot saadaan osallisiksi haastatteluun, heidät tulee saada motivoituneeksi. Darke, Shanks ja Broadbent (1998) on artikkelissaan pohtinut, miten organisaatio saadaan osalliseksi tutkimukseen. Sovellan näitä Darke, Shanks

ja Broadbentin kohtia myös omassa pro gradu -tutkielmassani. Darke ym. (1998) mukaan tutkimuskysymyksen tulee olla organisaatiolle relevantti, kiinnostava ja tärkeä. Tutkimuksen tutkimusongelman tulee olla sellainen, jolla voidaan ratkaista jokin organisaation ongelma tai toive. Organisaation tulee olla tietoinen tutkimuksen mahdollisista lopputuloksista ja siitä, kuinka yritys hyötyy niistä. Esimerkiksi haastateltavan organisaation liiketoiminta hyötyy tutkielmani ilmiön ymmärtämisestä. Siksi tutkijalla tulisi olla hyvä ymmärrys organisaatiosta, jolle tapaustutkimus tehdään. Tutkimuksen mahdolliset salassa pidettävät asiat on huomioitava, jotta mitään yrityssalaisuuksia lopulliseen raporttiin ei tule. Samoin mahdolliset julkaisuoikeudet on otettava huomioon. Haastatteluun osallistuvan henkilön tulee ymmärtää ja tietää tarkkaan heiltä vaadittavat toimenpiteet tutkimusta varten.

Motivoivakseni johtajia osallistumaan haastatteluun, pyrin sähköpostillani herättämään haastateltavassa mahdollisimman paljon kiinnostusta aiheittani kohtaan. Tutkijana minun tulee osoittaa, että tunnen aihepiirin hyvin, olen selkeä tavoitteissa ja luottamusta herättävä. Johtajille lähettämäni haastattelupyynnö löytyy tutkielman lopusta liite osiosta (Liite 1).

Johtajia ei pyydetty valmistautumaan etukäteen haastatteluun, joten heidän mielipiteensä ja ajatukset olivat siinä tilanteessa syntyviä. Joku toinen päivä he olisivat saattaneet painottaa jotain toista asiaa enemmän. Siksi teinkin yhteensä yhdeksän haastattelua, jotta saisin luotettavamman ja vahvemman käsityksen nykypäivän IT-alan johtajien ajatuksista. Aineisto oli erittäin laadukasta ja kiinnostavaa. Ongelmaksi muodostui aineiston runsaus ja tutkielman ja lukijan kannalta oleellisimman tiedon raportointi.

Haastattelut voivat vaikuttaa ulkopuoliselle ihan tavalliselta keskustelulta. Haastatteluissa kyse on kuitenkin enemmän kuin vain tavallisesta keskustelusta. (Khan & Fisher, 2014, s. 120.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa seuraavia asioita: Kysymmekö oikeita kysymyksiä? Voimmeko luottaa haastateltavaan? Voimmeko luottaa tutkimusmateriaaliin? Mitä näkemystä itse tutkija edustaa? Kuinka luotettava tutkija on? Kuinka paljon tutkijan omat asenteet vaikuttavat tulokseen? Onko tutkielmassa ristiriitoja?

Validiteettia perustellaan sisäisellä validiteetilla, jossa olen ottanut huomioon käsitteiden, konseptien teorioiden ja metodologian tarkan määrittämisen ja tarkoituksenmukaisuuden perustelemisen. Ulkoista validiteettia voidaan mitata tulosten, tulkintojen ja analyysin uskottavuuden perusteella.

Tutkimusmateriaali on erittäin hyvätasoista ja sitä on riittävästi. Haastattelukysymykset ja teemat olivat tutkimuksen kannalta hyvät ja ne oli hyväksytetty ohjaajalta. Haastattelut pyrittiin tekemään niin, että tutkija ei olisi vaikuttanut informanttien vastauksiin johdattelemalla.

4.2.3 Litterointi

Litterointi tehtiin pian haastattelujen jälkeen. Hirsjärven (2017, s. 135) mukaan tuore aineisto inspiroi. Kuitenkin Hirsjärven mukaan tutkija saattaa pyörittää

mielessään haastateltavien vastauksia ja tulkita niitä jopa kuukausia. Tänä aikana itse keräsin lisää tietoa aiheesta ja luin kirjallisuutta johtajuudesta. Tämän avulla sain paremman ymmärryksen siitä, mitä aiheita minun tulisi aineistosta nostaa esiin, ja mikä olisi oleellista tutkimuksen kannalta.

Aineistoon tutustuminen aloitettiin teemahaastatteluiden kuuntelemisella. Tämän jälkeen aineisto litteroitiin sana tarkkuudella. Litteroitua keskusteluaineistoa kertyi yhteensä 98 sivua fontilla 11 ja riviväli 1,08. Kyseessä oli teemahaastattelun litterointi, jolloin pääasia on, että tärkeintä oli saada ydinasiat selvitettyä. Yksittäisten haastatteluiden pituus oli 7-13 sivua. Kestoltaan haastattelut olivat 40 -100 minuuttia.

4.3 Tutkimusontologia

Tietojärjestelmätiede on soveltava tieteenala siinä mielessä, että siinä usein sovelletaan muiden tieteenalojen teorioita, kuten kauppatieteiden, tietojenkäsittelytieteiden ja yhteiskuntatieteiden aloilta (Peffer, Tuunanen, Rothenberger & Chatterjee, 2007). Tietojärjestelmätiede tutkii informaatioteknologian hyödyntämistä yksilöiden ja organisaatioiden toiminnassa. Tietojärjestelmätieteilijä on moniosaaja, joka ymmärtää teknologisia ilmiöitä teknisestä, liiketoiminnallisesta ja organisatorisesta näkökulmasta.

Tarkastelen tutkimusongelmaa holistisesti hieman ylemmältä tasolta. Tietojärjestelmätieteen identiteetti mahdollistaa yhdistelemään ja perustelemaan ilmiötä hieman laajemmasta näkökulmasta. Raja ei kiinnity organisaatioon tai yksilöön, vaan pyrin rakentamaan ymmärrystä laajempaan kysymykseen johtamisesta ja bottien käytöstä ilman kulttuurisia tai maantieteellisiä rajoja. Lähtökohdiana on ollut länsimaalainen tutkimus ja erityisesti amerikkalaisten tutkijoiden tekemät tutkimukset.

Digitalisaation myötä tarvitaan osaajia, joilla on taitoja ja valmiuksia yhdistää näitä eri tieteenaloja. Bottien toimiminen johtajan tehtävissä vaatii johtajuuden sosiaalisen tehtävän ja roolin ymmärtämistä, mutta myös teknologian syvällisempää ymmärrystä, jotta palveluita voidaan rakentaa ja suunnitella. Tämä tutkielma sijoittuu palvelun ja konseptin rakentamisen ympärille.

Tietojärjestelmätiede tutkii ilmiöitä identifioidakseen ne tekijät, jotka vaikuttavat tutkittavaan ilmiöön. Toisin sanoen, tietojärjestelmätieteen tutkija käyttää tutkimuksessa hyödykseen tutkimuksen alueella hyväksi havaittuja metodeja, joiden avulla hän selittää todellisuutta tai tapahtumia. Tutkimusaiheeni kuulostaa hyvin laajalta ja onkin sitä, ja siksi perustelen aiheen laajuutta. Laszlo (1996) sanoo, että tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä voi tutkia kokonaisuudessaan, pienien yksityiskohtien kokoelmana.

Kokonaisuuksien tutkimuksessa asiat ovat yksinkertaistettuja. Johtajuus voidaan nähdä omana äärettömänä maailmankaikkeutena, jossa jokainen asia vaikuttaa johonkin. Johtamiseen liitetään ihmisen persoona, suhteiden rakentaminen, kulttuurit, eettisyys, liiketoiminnan tavoitteet, ympäristö, ihmiset, ja kaikki ne ovat liikkuvia osia. Johtajuuden tutkimus sisältää itsessään jo valtavan

määrän erilaisia määritelmiä, teorioita, näkökulmia ja suhteita ja ne ovat hyvin monimutkaisia. Siksi lähestymiseni johtajuuteen perustuu johtajuusteorioihin. 11 teoriaa on jo mielestäni liikaa, mutta toisaalta en olisi perustellusti pystynyt jättämään niitä poiskaan. Johtajuutta ymmärtääkseen teorian tulee olla tarpeeksi kattava, että johtajuudesta voi saada jonkinlaisen kuvan.

Tutkielma sijoittuu tietojärjestelmätieteen tutkimukseen, jossa yhdistän informaatioteknologian luomia mahdollisuuksia yksilöiden ja yritysten tarpeisiin. Tuloksena on työ, jonka avulla lukija saa tietoa sekä johtajuudesta, että teknologian myötä syntyneistä mahdollisuuksista hyödyntää botteja erilaisissa johtajuuden tehtävissä. Perusteluina botteihin siirtymisellä on bottien kyky käsitellä asioita nopeammin ja väsymättä. Näillä pyritään yksinkertaisten, toistuvien työtehtävien ulkoistamiseen. Tällä tavalla saavutamme varsinkin suurissa organisaatioissa säästöjä

4.4 Analysointi

Dey (1993, s. 31) määrittelee analyysin vaiheet kolmeen prosessiin, jotka ovat kuvaus, luokittelu ja yhdistely. Aineistoksi saatiin yhdeksän johtajan haastattelut, jotka analysoin puhtaaksikirjoitetussa tekstimuodossa. Analysoin aineistoa ymmärtämiseen pyrkivällä lähestymistavalla. Aineisto luokiteltiin teemahaastattelurungon mukaisesti kolmeen teemaan: Johtajuus, tehtävät ja teknologia. Teemoja analysoitiin siten, että taulukoin yleisimmät johtajuuteen liittyvät ajatukset, jonka avulla selvisi, mitä aiheita IT-alan johtajat eniten painottivat ja mitkä selvästi korostuivat muita aiheita useammin haastatteluissa. Tein tästä johtopäätöksen tärkeimmistä johtajuuteen liittyvistä IT-alan johtajien piirteistä ja tehtävistä.

Haastatteluaineiston analyysin tavoitteena oli löytää vastaus siihen, millaisia ovat nykypäivän IT-alan johtajat ja millaisia tehtäviä johtajat tekevät, joita voitaisiin ulkoistaa botteille. Aineiston käsittely ja analysointi sisälsivät seuraavat vaiheet: aineiston puhtaaksikirjoittaminen sanatarkasti (ei äännähdyksiä ja taukoja) sekä aineiston raakadataan tutustuminen. Kaikkea aineistoa ei ole analysoitu sen takia, että haastattelut ajautuivat paikoittain pois tutkielmani aiheista.

Pyrin ensin analysoimaan aineiston, jonka jälkeen kokonaisuudesta pyrin luokittelujen avulla tekemään synteessin. Hirsjärvi & Hurme (2008, s. 144) toeta- vat, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa analyysin lisäksi tulokset tulisi myös esittää. Siksi loin taulukot, joissa olen kerännyt aineistosta saamani tulokset ja yhdistänyt niitä teoriaan.

Aineiston analysointitapa on ymmärtämiseen pyrkivä lähestymistapa. Pro Gradu- tutkielmani tarkoitus on ymmärtää aihetta. Analyysi tehdään aineiston teemoittelulla ja tyypittelyllä. Kerätyistä aineistosta vain pieni osa päätyi raportoitavaksi, eikä koko aineistoa olekaan tarkoitus raportoida. (Hurtig, Laitinen & Uljas-Rautio, 2010, s. 49). Käytin aineiston analysoinnissa ja yhdistelyssä hyväksi Atlas.ti- ohjelmaa.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkielmassani tarkastelen bottien käytännön soveltamismahdollisuuksia johtajuusteorioiden valossa. Olen rakentanut haastatteluiden perusteella näkemyksen johtajuudesta. Peilaan aineistossa esiin nousevia tehtäviä, johtamisen määrittelmiä ja näkemyksiä teknologian hyödyntämisestä ja teknologian käytännön soveltamismahdollisuuksia suhteessa johtajuusteorioihin ja bottien toimintaan.

5.1 Haastateltavien taustatiedot

Haastateltavat johtajat työskentelevät kaikki informaatio- ja viestintä toimialalla. Toimiala käsittää ohjelmistot, konsultoinnin ja siihen liittyvän toiminnan sekä tietopalvelutoiminnan. Organisaatiot, joista haastateltavat henkilöt ovat, rajoittuvat yhden haastateltavan organisaatiota lukuun ottamatta organisaatioihin, jotka luovat tai kehittävät teknologiaa, palveluita tai informaatiojärjestelmiä sekä teknologian käyttöä sekä yksityiselle että julkiselle sektorille Suomessa. Organisaatiot ovat tavalla tai toisella toimittajia.

Nykypäivänä kaikki yritykset ovat tekemisissä teknologian kanssa. Kaikki haastateltavat työskentelevät teknologia-alan huippu asiantuntijaorganisaatioissa, jotka myyvät omia palveluita ja osaamista. Osa yrityksistä tarjoaa omia tuotteita, kun taas suurimmaksi osaksi yritykset ovat ohjelmistotaloja, jotka tarjoavat kokonaisprojekteja. Haastateltavilla on todella vahva käsitys yritysten liiketoiminnan vetämisestä ja käytettävästä teknologiasta.

Haastateltaville luvattiin anonymiteettiä sekä organisaatioille että henkilöille. Näin tutkielmani ei keskity yhteen tietyn organisaation tapaan tai kulttuuriin. Haastateltavien sukupuoli, ikä, koulutustausta ja työkokemus johtajan tehtävistä vuosissa näkyvät alla olevassa taulukossa 5. Haastateltavien joukossa oli sekä itse yrityksen perustaneita johtajia, että palkattuja johtajia. Se, oliko haastateltava johtaja itse perustanut yrityksen, vaikutti hieman organisaation rakenteeseen ja visioon. Yleensä perustajat olivat aloittaneet asiantuntijatehtävissä, josta olivat siir-

tyneet oman yrityksen perustajaksi ja onnistuneet kasvattamaan yritystä. Haastateltavien johtajien tutkinnot olivat KTM (3 kpl), Diplomi-insinööri (2 kpl), Filosofian tohtori (2 kpl), MBA (1 kpl) ja Ylioppilas (1 kpl). Haastateltavien IT-alan johtajien näkemykset johtajuudesta ovat kehittyneet pääosin heidän omien kokemusten ja työssä opitun kautta. Osa haastateltavista oli saanut varsinaisen tutkinnon lisäksi lisäkoulutusta johtamiseen erilaisten kurssien myötä. Taulukon 5 organisaation koko perustuu Suomen tilastokeskuksen käyttämään kokoluokitukseen.

TAULUKKO 5 Tutkimukseen osallistuneet haastateltavien ikä, koulutus, työkokemus vuosina ja organisaation koko

HAASTATELTAVA	ASEMA	IKÄ	KOULUTUS	TYÖKOKEMUS JOHTAJANA	ORGANISAATION KOKO
H1	Ylin	66	Tohtori	26	Suuri
H2	Ylin	35	Diplomi-insinööri	8	Keskisuuri
H3	Ylin	37	Ylioppilas	15	Pieni
H4	Keski	55	MBA	22	Keskisuuri
H5	Ylin	45	KTM	20	Pieni
H6	Ylin	45	Diplomi-insinööri	20	Suuri
H7	Ylin	55	Tohtori	15	Suuri
H8	Ylin	40	KTM	11	Suuri
H9	Keski	40	KTM	10	Suuri

5.2 Konteksti

Teemahaastattelun avulla selvitin johtajien näkemyksiä johtajuudesta. Pyrin löytämään yhtäläisyyksiä haastateltavien näkemysten ja johtajuusteorioiden välillä. Jaoin johtajuusteeman kolmeen osaan; johtamistyyliin, organisaatioon ja arvoihin. Näiden kolmen teeman avulla pyrin rakentamaan haastateltavista paremman kuvan johtajina ja ymmärtämään kontekstia, jossa he työtään tekevät. Vastausten pohjalta selvitin, miten johtajat määrittelevät johtajuuden.

5.2.1 Määritelmä

Haastatteluiden alussa pyysin haastateltavia määrittelemään, mitä johtajuus tarkoittaa. Vastaajien omakohtaisiin kokemuksiin perustuvat näkemykset johtajuudesta vaihtelivat haastateltavien välillä.

H1 kuvaa johtajuutta operatiivisen toiminnan varmistamisena. Johtaminen on Kottermanin (2006) mukaan järjestyksen ja vakauden hallintaa. H1 määritelmä johtajuudelle on hyvin lähellä Kottermanin määritelmää johtamisesta.

H1: ”riippuu vähän tehtävistä, mutta se nyt on firma, joka tota tämmöst niinku huolehtia sillai, että siellä on olemassa ympäristö, jossa tehdään töitä ja on taloudelliset edellytykset ja sitten se henkilöstö siellä pystyy toimimaan ni edellytykset on järjestää toimintaedellytyksiä.”

Kotterman (2006) erotteli johtamisen ja johtajuuden piirteitä, jossa johtaminen oli määräävää ja johtajuus esimerkillä toimimista. Suurin osa haastateltavista kuvasi johtajuuden olevan esimerkkinä olemista.

H2: ”johtaminen on sitä, että saa ihmisiä toimimaan jonkun yhteisen päämäärän eteen.”

H3: ”niinku esimerkin näyttämistä...”

Northouse (2016, s. 13-15) jakaa johtamisen nimettyyn ja yhteisössä ansaittuun johtajan asemaan. H4 erottelee formaalin esimiesaseman ja johtajuuden. Hänen määritelmä johtajuudesta sisältää paljon piirteitä moderneista johtamistyyleistä, jotka ovat saaneet vaikutteita tilanneteoriasta, tavoitepolkuteoriasta, transformationalisesta johtajuudesta sekä palvelujohtajuudesta.

H4: ”Mulle johtajuus ei oo sama asia, kun se, että on formaali esimiesasema. Johtajuutta voi olla tuota olla myös sivulle ja johtajuutta voi olla myöskin ylöspäin. Et johtajuus on mun mielestä sitä, että ihminen pystyy vaikuttamaan toisten ihmisten tekemiseen ja antamaan niille suuntaa opastamaan, koutsaamaan, et se mulle johtajuus ei ole sama kuin se että sä olet esimies. Siis suomen kielen haaste on, kun management ja leadership niille ei ole omia sanoja, koska ne ovat kaksi niin totaalisen eri asiaa. Management on sitä, että mulla on esimies asema ja sanon jollekin, että tee näin ja leadership on sitä että mä saan ihmiset vaikkapa sivulle niin toimimaan jollain toisella tavalla. Ihmisiin vaikuttamista se on ja ihmisten tukemista. Ja joo, esimerkkinä oleminen on ihan tosi oleellinen juttu siis mä en voi... johtajuus ei onnistu sillä tavalla, että mä yritän saada toiset tekemään jotain muuta, kuin miten mä itse toimin. Se esimerkki ja oma esimerkki on ihan avain juttu johtajuudessa”

H6 ja H8 kuvailevat johtajuutta tehtävänä, jossa vaikutetaan ihmisiin. Heidän näkemyksensä ovat linjassa tilanneteorian, johtajuuden vaihtoteorian ja transformationalisen johtajuuden kanssa, joiden tavoitteena on rakentaa vuorovaikutussuhde ja pyrkiä vaikuttamaan seuraajiin.

H6: ”Johtajuus on sitä, että pystyy voimaannuttaa ihmisiä etenemään ehkä niin kuin joko itse tai yhteisesti määriteltyn suuntaan parhaalla mahdollisella tavalla. Elikkä kyllä johtajuus on ihmisiin vaikuttamista. Ei voi olla johtajuutta ilman, että sillä jonkinlaista niin kuin vaikuttavuutta.”

H8: ”Johtajuus on tietyllä tavalla sitä, että saa, pystyy innostamaan isompaa joukkoa tavallaan, yhteistä tavoitetta kohden tai yhteiseen maaliin tai yhteistoimintaan ja tota saa ne itse toimimaan yhteen siinä kokonaisuudessa.”

Hyvän ja huonon johtamisen välillä selvisi eroja ja huonon johtajuuden vaikutus näkyy organisaatiossa. Tavoitepolkuteoriassa pyritään ratkomaan seuraajien työn tiellä olevia esteitä, mutta huono johtaja toimii epätasa-arvoisesti. H6 määrittelee hyvää ja huonoa johtajuutta ja avaa huonon johtamisen vaikutusta organisaatioon.

H6: ”Huonoa johtajuutta on siis se, että mikäli se yhteisö toimii epäehjästi, eli silloin siel on ristiriitaisia vaikuttimia ja pyrkimyksiä ja silloin se kokonaisuus ei etene niin

kuin parhaalla mahdollisella tavalla. Niin kuin mihinkään suuntaan. Sitten taas se onnistunut johtajuus on aina tuloksellista ja sitä että ne niin kuin ihmisten ja erilaisten ryhmien intressit kohtaa.”

Franklin ja Graesserin (1996) mukaan botti on järjestelmä, joka on sijoitettu osaksi jotain ympäristöä, ja joka havainnoi ja toimii siinä ympäristössä sille määritellyn tavoitteiden mukaan, ja siten vaikuttaa myös siihen, mitä se havaitsee jatkossa. Näiden määritelmien välillä on yhtäläisyyksiä siinä, että molemmissa luodaan rajoitteet, joiden sisällä itse toiminta tapahtuu. Botti ei tosin pysty hallitsemaan kokonaisuuksia, ja se asettaakin rajoitteita bottien käytölle johtotehtävissä.

H7 näkee johtajuuden sisältävän reunaehtoja, jotka organisaation ylin taho tai omistajat luovat johtajan toiminnalle. Rajoituksia ei ole pelkästään organisaation tavoitteet, vaan myös talous, laki ja poliittinen toimintaympäristö. Johtajuus on sitä, että pystyy yhteensovittamaan eri reunaehdot yhdessä eri tahojen ja työntekijöiden kanssa.

H7: ”Tuota, yleensä johtajan roolissa on vastuu jonkun kokonaisuuden eteenpäin viemisestä, jolloin pitää katsoa sitä kokonaisuutta kaikista näkökulmista. Niin kuin tyyliin sisällöllinen suunta annetussa rajoissa, henkilöstö, talous, kaikki mitä siihen liittyy. Ja yleensä johtajalla on joku niin kuin ohjaava taho, joka määrittelee ne toiminnan reunaehdot ja rajat ja tavallaan silloin sen johtajan rooli sisältää sen, että vie sitä kokonaisuutta eteenpäin, jonka johtajana on ja käy sitä rajan käyntiä sen niin kuin ohjaavan tahon kanssa siitä, että mitkä on tavoitteet ja mitkä on reunaehdot niin kuin sen ohjaavan tahon näkökulmasta ja sit toisaalta mitä se organisaatio itse tuottaa, mitä se niin kuin, minkälaisia tavoitteita sieltä sisältäpäin nähdään. Johtaminen tarkoittaa sitä, että kykenee yhteensovittamaan reunaehdot eri intressi tahojen välillä.”

Kottermanin (2006) mukaan johtajuus motivoi ja inspiroi ja kannustaa työntekijöitä muutokseen. Johtaminen taas tarkoittaa vastuiden delegoimista ja vision toteutusta ja täytäntöön panemista. H9 kuvailee kommunikaation merkitystä sekä valtuuttamisen ja vastuuttamisen onnistumisen tärkeyttä.

H9: ”suunnan löytäminen, suunnan näyttäminen sen kommunikointi ja sitten ihmisten vastuuttaminen ja valtuuttaminen. Johtajuus on tietyllä tavalla aktiivisuutta ja fokusta. Mutta että sit kun se suunta on saatu, suunta ja visio, sen jälkeen se on kommunikointia, se pitää saada kommunikointia kaikille selkeästi ja sen jälkeen se on ihmisten, miten sen nyt sanoisi, mikä on suomenkielinen sanonta tällaiselle empowermentille, valtuuttaminen. Se on sitä valtuuttamista ja vastuuttamista.”

PEC 1: Johtajuus on esimerkiksi toimimista sekä suunnan näyttämistä. Johtaja on henkilö, joka saa seuraajat tavoittelemaan yhteisiä päämääriä. Johtajuus on monimuotoinen konteksti, jonka tavoitteet voivat tulla organisaation ulkopuolelta ja siten asettaa johtajuudelle tiettyjä reunaehdot.

5.2.2 Johtamistyylit

Johtajien välillä oli eroa itsensä sekä omien taitojen ja johtamistyylien tunnistamisessa. Selvitin johtamistyyliä kysymällä haastateltavilta, minkälainen johtaja hän on. Osa haastateltavista kertoi ja luonnehti hyvinkin tarkkaan omaa osaamista ja omia piirteitään. Pieni osa haastateltavista ei kuvaillut omia taitoja tai erityispiirteitä johtajana kovinkaan tarkkaan.

Mintzbergin (1970) mukaan johtajalla tulisi olla hyvä tuntemus itsestään ja omista kyvyistään. Itsereflektiokyky auttaa johtajia menestymään työssään ja oppimaan uutta. Se myös auttaa työn taakan hallinnassa ja ihmissuhteissa. Omien taitojen tai piirteiden tunnistaminen auttaa johtajuudessa, mutta se ei ole tae hyvälle johtajalle. Luonteenpiirteenä esimerkiksi vaatimattomuus saattaa aiheuttaa sen, että johtaja ei halua korostaa itseään tai omia johtajuuspiirteitään.

Haastateltavat jakoivat johtajuuden eri tasoille ja kuvailivat omaa johtajuutta eri näkökulmista. He kuvailivat johtajuutta aiemman työkokemuksen, omien elämäkokemusten, perheen, työtehtävien tai omien luonteenpiirteiden perusteella sekä tunne- sekä rationaalisella tasolla.

Piirre teoriassa uskotaan vahvasti tiettyjen synnynnäisten piirteiden sopivan johtajille. H1 kuvailee itseään johtajana hyvin lyhyesti ja vaatimattomasti ja näkee itsessään synnynnäisiä johtajan taipumuksia.

H1: ”rento, rento meininki, että kannustava joo ei mulla sen kummempaa oo. Pienestä asti oon ollut jotenkin aina ryhmää vetänyt ja siitä sitä on oppinut...”

Smith et al. (1994) mukaan botti on tehtäväkeskeinen, jolle on määritelty yksityiskohtainen tarkka tehtävä, jolla on selkeät määrittelyt. Johtamisessa tehtäväkeskeinen johtamistyyli keskittyy tavoitteiden saavuttamiseen ja tehtävien tarkkaan määrittämiseen. H2 kuvailee omaa johtamistyyliään tehtäväkeskeisenä. Tehtäväkeskeinen johtamistyyli ei ota huomioon henkilöiden tunteita tai motivaatiotekijöitä.

H2: ”Varmaan enemmän tehtäväkeskeinen et kyl se niinku mun kyky havainnoida ihmisten fiiliksiä ja semmoset niin on heikompi, ku se, että mikä on tavallaan se mikä on niinku mun ongelmanratkaisukyky”.

H3 sen sijaan nostaa esiin tilanteiden merkityksen oman johtamistyylin valinnassa. Tämä viittaa vahvasti käyttäytymis- ja tilanneteoriaan, jossa eri tilanteissa erilaiselle johtamiselle on tarvetta ja niinpä myös on tärkeää kuunnella ympärillä olevia ihmisiä.

H3: ”Toi on hyvä kysymys, se riippuu niinku roolista ja sitten siitä, minkälaisen ihmisten kanssa on tekemisissä...”

H3 johtamistyyli on arvosidonnaista. Johtajalla on mahdollisuus vaikuttaa yrityksen arvoihin, ellei arvot ole hyvin vahvasti organisaation kulttuurissa. Siinäkin tapauksessa johtajalla on suuri merkitys arvojen välittämisessä. Arvopohjainen johtamistyyli perustuu autenttiseen johtajuuteen. Autenttinen johtajuus on

läpinäkyvää, moraalisesti hyvää ja vastaa ihmisten tarpeisiin ja arvoihin. Teoria perustaa juurensa siihen, että johtajan on tunnettava itsensä ja omattava omien tunteiden hallintaa ja itsensä ymmärrystä.

H3: "toimii ja käyttäytyy yrityksen arvojen mukaisesti ja tavallaan niinku tuo ne arvot sinne organisaatioon sillä omalla käyttäytymisellä. Toki jos sulla on sadan vuoden historia, jos sinne tulee joku uusi toimari niin ei se nyt välttämättä niitä, et ne arvot on jo ihan siellä kiveen hakattu, et se ei niitä hetkauta mut silloin ku sulla on uus alottava yritys, ni se on ensiarvoisen tärkeää et siel on hyvä johtaja."

H4 painotti haastattelussa paljon ihmislähtöistä lähestymistapaa johtajuudessa. Hän oli enemmän valmentava palvelujohtaja. H4 nosti esiin piirteitä esimies – alaisuudesta. H4 johtajuustyyli sisältää hyvin paljon viimeisimpien johtajuusteorioiden piirteitä. H4 on haastatteluiden perusteella hyvin ihmislähtöinen ja oma esimerkillä johtaminen on hyvin tärkeää.

H4: "mä olen kyl ehdottomasti sellainen valmentava johtaja, että mä en käskytä. Esimiestehtävä on mulle nimenomaan palvelutehtävä. Se kaikki mitä mä teen esimiehenä mä teen sen mun oman tiimin eteen. Se mun tehtävä on auttaa heitä tekemään parempaa duunia, auttaa heitä kehittymään auttaa heitä oppimaan, kasvamaan ja tietysti samalla itse täytyy kehittyä, oppia ja kasvaa. Mä en ole missään nimessä mikromanageeraaja, mä olen ihan päinvastainen, mä olen enemmän tällainen koutsaaja. Sen huon puoli voi olla se, että mulla ei ehkä ihan riitä kärsivällisyys semmosten ihmisten kanssa, jotka vaativat hirveesti ohjausta. Mun myöskin esimies – alais vuorovaikutuksessa niin mä arvostan kysymyksiä paljon enemmän kuin vastauksia."

H5 johtajuustyyli sopeutuu hyvin asiantuntijaorganisaatioon ja edustaa myös modernimpaa lähestymistapaa johtajuuteen: Käskyttä ja hallitsetyyppinen johtamistyyli on vanhanaikaista, eikä toimi itseohjautuvassa organisaatiossa.

H5: "Sitten tämmönen perinteinen command & control tyyppinen johtaminen niin asiantuntija organisaatiossa me ollaan esimerkiksi siitä luovuttu lähes kokonaan. Et se on enemmän muuttunut tällaiseksi tavoitteiden asettamiseksi, toimintatapojen muotoilemiseksi ja sitten hyvin vahvaksi itseohjautuvuudeksi. Et siinä ollaan haluttu kokeilla, että miten hyvin asiantuntijaorganisaatio toimii silloin kuin ihmisillä on mahdollisimman vähän erilaisia rajoitteita vaan heillä on itsellään vapaus ohjata sitä omaa työtään mahdollisimman paljon. Suurimmalle osalle se sopii erittäin hyvin, ja on vain muutamia poikkeuksia, joilla on sitten vaikeuksia selvittää semmoisesta ympäristöstä"

Näiden lisäksi H5 haluaa johtajana luoda positiivista ilmapiiriä työyhteisössä. Hyvinvoivat työntekijät ovat tuottavampia ja se taas auttaa yritystä pitämään ja hankkimaan asiakkaita. Avoimuudella ja yhteishenkeä luomalla H5 uskoo organisaation toimivan parhaiten. Tässä johtamistyyliä on paljon piirteitä niin johtajuuden vaihtoteoriasta, palvelujohtajuudesta ja adaptiivisesta johtajuudesta.

H6 puhuu voimaannuttamisesta ja itseohjautuvuuden tukemisesta. H6 tunnistaa hyvin oman johtamistyylin ja siinä on piirteitä palvelevasta-, autenttisesta ja transformationaalista johtajuudesta.

H6: ”ihmisten voimaannuttaminen ja tällaisen niin kuin itseohjautuvuuden tukeminen ja tällaisen luovuuden ja tällaisen ylipäänsä ihmisten proaktiivisen toiminnan maksimaalinen tukeminen. Kyllä mä niinkun pyrin siihen että se ois nimenomaan mahdollisemman vähän managementia ja mahdollisimman paljon leadershipiä, että pyrin toimimaan itse toki koko ajan niin kuin tarmokkaasti ja innostuneesti ja olen niinku aidosti kiinnostunut siitä asiasta mitä me tehdään ja mihin suuntaan me menään ja sitten niin ni tota keskustella näistä asioista paljon henkilökunnan kanssa ja sitä kautta niin kuin kokisin niin että se on sellainen leadershipin ja tällaisen palvelevan johtajuuden yhdistelmää jossain määrin se mun johtamistyylini.”

H6 kertoo olevansa vahvasti ”leadership” tyyppinen johtaja, eikä managerointi kiinnosta tai ole se hänen juttu. H6 uskoo luonteenpiirteiden vaikuttavan siihen, minkälainen johtaja hän on.

H6: ”mä oon ollu ihan hirveen huono niinku mikä tahansa niinku managerointi, että siis jos mun tarvis sellaista managerointi johtamista harjoittaa niin mä olisi vaan ihan tosi paska siinä. Et se ei vaan onnistuis. Mua ei niin kuin kiinnosta sillä tasolla sitten kuitenkaan ne yksittäiset asiat, että kyllä se on vähän sellainen luonteenpiirre kysymys kans”

H8 on kehitysjohtaja, joka luottaa omaan intuitioon ja vahvaan ongelmanratkaisutaitoon. Ihmisläheinen asioiden kohtaaminen auttaa johtajantyössä ja ohjaa koko organisaatiota oikeaan suuntaan. Lukujen perusteella johtaminen ei ole hänen näkemyksen mukaan se oikea tapa johtaa, vaan kun ihmisten kanssa ollaan tekemisissä, niin muilla asioilla on merkitystä.

H8: ”No mä varmaan olen tota sillä tavalla aika innostuva ja kehitysorientoitunut johtaja eli tavallaan tykkään uusista asioista, tykkään siitä, että asiat menevät eteenpäin ja tykkään kehittää uutta eli jos me ajatellaan johtajuutta nyt sellaisena perinteisenä et ootko tämmöinen kovat numerot ja turn aroundia ja finanssi johtaja vai tämmöinen niin kuin uuden tekijän johtaja, niin kyllä mä varmaan olen tällainen uuden tekijän johtaja niin kuin perinteisen liiketoimintajohto mielessä. Sit taas, jos ajatellaan niin kuin ihmisten näkökulmasta niin kyllä mä varmaan olen tällainen ihmisjohtaja enemmän kuin tällainen asijahtaja, eli mua kiinnostaa se mitä ihmiset asioista ajattelee ja tavallaan mikä saa heidät motivoitumaan siinä tekemisessä”

H8: ”halusin lähteä nimenomaan johtamaan tämmöisen niin kuin modernin nykyaikaisen johtamisen oot varmaan näitä futuricen ja reaktorin ja vincitin oppeja lueskellut osana, kun oot tuota työtäsi tehnyt niin ne tuo siihen malliin jossa ihmisille annetaan valtaa ja vastuuta ja luotetaan siihen että he osaavat tehdä oikeita asioita ja mieluummin vähennetään sääntöjä kuin lisätään sääntöjä. Niin kuin agilea johtamista ja tätä mä oon tavallaan tässä koittanut toteuttaa mikä on jonkinmoinen muutos myöskin meillä ja ei myöskään ihan kivuton muutos mut sitä tehdään.”

H9 kokee puolestaan olevansa enemmän asioiden johtaja ja tehtäväkeskeinen. Hänen roolissaan numerot ovat mittareita työn tuloksellisuudesta.

H9: ”Pitänyt itseäni aina hyvin tehtäväkeskeisenä, elikä en oo ollut mielestäni se kaikkein ihmisläheisin, mutta nyt viimeaikoina oon taas törmännyt erilaisiin kulttuureihin

ja työskennelly entistä enemmän, aina mä olen työskennellyt kansainvälisessä ympäristössä koko mun työelämän ajan ja sitä ennenkin, mutta se on kuitenkin erilaista nyt ku on oikeesti tekemisissä niin kuin suoraan esimiehenä niille muille niin tota kyllä mä taidan olla aika tällöinen pohjoismaalaisen ihmisläheinen kuitenkin isommassa mittakaavassa. Kyllä mä miellään sitten osallistun siihen ongelmanratkaisuun ja näin pois päin. Mutta toisaalta mä taas odotan, että ihmiset ratkoo niitä ongelmia aika pitkälti itseksensä ja sitten vain murto-osa eskaloituu mulle.”

PEC2: Ihmislähtöiset tavat johtaa ovat hyvin ominaisia nykypäivän IT-alan johtajille. Johtamistyyllissä esiin nousevat valtuuttaminen ja ihmisten kuunteleminen. Managerointi koetaan aikaa vieväksi ja epäinnostavaksi.

5.2.3 Organisaatio

Pyysin johtajia kuvailemaan haastatteluissa organisaatiota. Suurin osa haastateltavissa koki työskentelevänsä ketterässä matalahierarkkisessa organisaatiossa. Organisaatioissa oli eroja työnjaossa, ohjaus- ja valvontaketjussa, valvontajärjestyksessä, vallanjaon keskittämisen ja hajauttamisen sekä johtajan muo-
dellisuuden asteessa.

Osa johtajista kuvaili tarkkaan organisaation tapoja ja toimintamalleja sekä kulttuuria. Osalle organisaation kuvailu keskittyi enemmän numeroihin ja talouslukuihin.

Haastattelemani johtajat puhuivat seuraajista ja työntekijöistä hieman eri sävyyn. Organisaation koon mukaan oli havaittavissa, että mitä suurempi organisaatio, sitä haasteellisempaa seuraajien huomioiminen sekä viestintä heidän kanssaan oli.

Organisaatio usein määrittelee ne raamit, jossa johtajuus tapahtuu. Johtaja johtaa koko organisaatiota ja omilla toimillaan vaikuttaa organisaatioon ja sen arvoihin, toimintatapoihin, johtamistyyliin, teknologian hyödyntämiseen, tehtäviin ja niiden delegoimiseen.

Monet johtajat nostivat esiin yrityksen kulttuurin organisaatiosta puhuttaessa. H2 kuvailee organisaation kulttuurin vielä nuoreksi ja siten johtajalla on selkeästi suuri vaikutus organisaation kulttuurin luomiseen. Organisaatio tarjoaa monista muista nuorista IT-alan yrityksistä poiketen lähiesimiehet.

H2: ”Kulttuurina aika semmonen kuitenkin vielä niin kuin tai toisaalta aika startupmainen monel taval niinku ketterä pienen firman kulttuuri ja sit aika semmonen niinku aika pehmeä tai siis semmonen et on aika isossa arvossa se et ihmiset voi hyvin ja että kaikilla on varmasti täällä kivaa. Ollaan ehkä joistain kilpailijoista poikkeus siinä mielessä, että meillä jopa on ihan oikein organisaatio et ei pyritä olemaan täysin niin kuin itseohjautuvaa. Koetaan, että voidaan erottua ja olla jopa parempia kuin kilpailijat sillä, et me tarjotaan ihmisille toisaalta esimiehet ja esimies apuakin et ne ei oo pelkästään haitaksi. Jos mä tuun sen verran pieneen organisaatioon et se mun käyttäytymisen saattaa muuttaa sitä koko kulttuuri, jolloin täs on kans päässy vähän pohtimaan sitä, että okei jos mä teenkin näin niin että mitkä ne tavallaan just ne laajemmat

pitkäaikaisemmat niinku suhdepohjaiset muutokset on versus siihen et saatiinks me se yks juttu tehtyy ajoissa vai ei.”

Itseohjautuvat organisaatiot ovat hallitseva puheenaihe yritysten kulttuurista ja työntehokkuudesta puhuttaessa. Johtajuusteoriat eivät sinällään ota kantaa työn organisoimiseen, mutta esimerkiksi tilanneteorian mukaan henkilöstöä tulisi johtaa heidän osaamistason mukaan. Itseohjautuvuus sopii yritykseen, joka on eräänlainen ”konsultti- hotelli”, jossa kokeneet konsultit työskentelevät omien asiakkaidensa kanssa ja yritys tarjoaa yhteiset tilat ja fasiliteetit. Yritykset, joissa mentoroinnilla, ohjauksella ja tiimityöllä on suuri merkitys, lähestymistapa itseohjautuvuuteen on kuitenkin hieman erilainen.

H4 puhuu itseohjautuvan ja ketterän organisaation puolesta. Sellaisessa organisaatiossa pyritään avoimuuteen ja tehtävälisan näkymiseen kaikille. Päätöksenteon pitäisi olla itsenäistä ja tehokasta.

H4: ”tässä kun ollaan oman organisaation toimintaa kehittämässä niin me nimenomaan halutaan, että ois hyvin itsenäisiä ne tiimit ja tekis omat päätöksensä, et se, että kaikkia hyväksytetään tossa komentoketjussa niin ei siinä oo mitään järkeä.”

H5 kuvailee organisaatiotaan asiantuntijaorganisaatioksi. He pyrkivät itseohjautuvaan organisaatioon, jossa ei ole projektipäälliköitä. Itseohjautuvuus syntyy valtuuttamalla ja osallistamalla.

H5: ”Asiantuntijayrityksenä me voidaan osallistaa ihmiset tosi tiiviisti päätöksentekoon ja suunnitteluun, ja ihmiset on hyvin fiksuja ja aika vaativia myös johtajalle et he eivät hyväksy tavoitteita ellei niitä oo perusteltu ja käsitelty ja he kokevat että ovat osa sitä yhteistä tavoitetta. Et ollaan organisoiduttu hyvin itseohjautuvasti, joka vaatii ihmisiltä aika paljon et heidän täytyy suunnitella oma työnsä, mitä he tekevät seuraavassa kahen viikon sprintissä, miten se nivoutuu tiimin työhön ja miten niinku tiimi itsessään kokonaisuudessaan saa toimitettua sen projektin asiakkaalle. Elikkä vaaditaan ihmisiltä aika paljon, että he miten he tekevät oman työnsä.”

H6 organisaatio edustaa hyvin modernia organisaatiota. Matala hierarkia ja ketterä organisaatio on tuottavin. H6 toivoo, että organisaatio olisi niin itseohjautuva, että johtaja itse olisi tarpeeton.

H6: ”pyritään tekemään sellaisia ratkaisuja ja päätöksiä yleensä, jotka ei lisää hallinnollista kuormaa vaan pyritään löytää niitä mahdollisimman ketteriä leaneja tapoja toimia. mä oon pyrkinyt siihen, että mä olisin organisaatiossa koko lailla tarpeeton noin niin kuin tekemisen puolesta.”

H7 ja H8 näkee johtamistyön tavoitteena itseohjautuva organisaatio, jossa itse johtaja olisi tarpeeton, että päivittäiseen työhön ei tarvittaisi johtajaa, vaan johtaja voisi käyttää ajan liiketoiminnan kehittämiseen. Tavoitetila on sellainen, että jokainen työntekijä voisi johtaa itse itseään ja toimia itsenäisesti. Työntekijöiltä vaaditaan itsensä johtamisen taitoja. Yksikään johtajuusteoria ei käsittele henkilöiden itsensä johtamista:

H7: "Mut tavoitteena on niin kuin tehdä itsensä tarpeettomaksi tuolla suppilon pohjalla, että sinne ei valuisi ongelmia ja voisi niin kuin keskittyä organisaation kehittämiseen. Et tää on niin kuin se iso kuva mitä tulee johtamiseen."

H8: "silloin kun mä aloitin toimitusjohtajana 2014 alussa, niin mulla oli visiona tavallaan uudistaa sitä organisaatiota ja sen johtamista nimenomaan tällaiseen nykyaikaiseen moderniin johtajuuteen itseohjautuvaan organisaatioon, antaa ihmisille valtaa ja vastuuta ja vähentää sitä byrokratia kerroksellisuutta. Eli me ollaan aika matalan hierarkian organisaatio, halutaan ajatella nimenomaan näin, että meillä ei ole sinällään kerroksia, meillä ei ole tasoja meil ei ole hierarkioita, toki niitä siellä on, tavallaan väkisinkin vähän niin kuin vastuumielessä, mutta pyritään pitämään niin kuin mahdollisimman matalana se ja tavallaan sellainen power distance on kaikin puolin sellainen tosi pieni."

PEC 3: Nykyiset IT-alan organisaatiot ovat lähtökohtaisesti matalia ja päätöksentekoa pyritään jakamaan ja työntekijöitä valtuuttamaan. Nykyaikaisten matalahierarkisten itseohjautuvien organisaatioiden henkilöiden johtaminen ulkoistetaan itse työntekijöille.

5.2.4 Arvot

Organisaatioiden arvot olivat pääasiassa linjassa myös johtajien omien arvojen ja näkemysten kanssa. Johtajien arvomaailmassa esiin nousivat arvot kuten reiluus, rehellisyys, epämuodollisuus ja tasa-arvoisuus. Reiluus korostui monissa haastatteluissa. H2 sanoi, että jokaisen tulisi miettiä omia tavoitteita elämässään ja myös pohtia syvällisemmin niitä asioita, minkä vuoksi asioita tekee.

H1: "no ei kai se sitten kun pitää olla avoin ja rehellinen että ei mulla sen kummempia, no joo nää ne arvoista on päällimmäisenä"

H2: "joo no siis kyllähän niinku kyllä sellanen reiluus ja ehkä se reiluus on niinku paras sana parempi jopa, kun tasapuolisuus koska sit on niinku aina se et onkse kuinka tasapäistävää kuinka yksilöllistä niin semmonen reiluuden ja oikeudenmukaisuuden pyrkimys on varmaan niinkuin kaikista tärkein. Niinku semmonen ohjaava arvo, sitten tota sit tulee aika paljon sen jälkeen sellasii niinku tuloksellisuuteen ja itsenäisyyteen liittyviä asioita."

H3 nosti myös työntekijöiden hyvinvointia esiin. Haastateltavan mielestä on tärkeää, että henkilö osasi itse ottaa esimerkiksi liiallisen työkuorman puheeksi. Elämän ja työn välillä pitää olla tasapaino eikä työ ole elämässä tärkein asia.

H3: "jos jollakin on niin ku sitä työkuormaa tai et kokee et on liikaa niin sit voi avoimesti liputtaa ja sanoa että nyt mulla on liikaa. Elämässä on tärkeämpiäkin asioita kuin työt, kuten perhe tai jotkut muut sosiaaliset suhteet. Et nyt se johtaminen on mennyt siihen, että muistetaan nauttia myös niistä muista asioista. Tietysti sellanen niin kuin arvostus, että kaikkia niinku arvostetaan. On tärkeää, että se organisaatio pystyy arvostamaan sitä tekijää ja se pystyy luomaan sille merkityksellistä tekemistä tavalla tai

toisella ja sitten yhtäläillä sillä tavalla että sillä on toki niinku kivaa ja hyvä ja mahdollisuus kehittyä et ne on niinku et siellä on niinku hyvä fiilis ja sillä tavalla mukavaa että ei oo liian sitä eikä vedetä viimeisiä mehuja pihalle, mutta kuitenkin tavallaan noitten niinku lisäksi mahdollisuus kehittyä.”

H4 nosti hyvin samoja arvoja kuin muutkin haastateltavat. H4 nosti esiin arvot avoimuus, rehellisyys ja luottamus. Autenttisesti johtajuudessa johtaminen on nimenomaan arvoihin perustuvaa.

H4: ”siis avoimuus, rehellisyys, luottamus on niin kuin ne kolme sellaista keskeistä. Ja ne tuota erityisesti se avoimuus ja luottamus ne on sellainen pari jotka ruokkii toisiaan. Et se tota avoimuus edellyttää aina luottamusta ja se luottamus syntyy avoimuudesta ja se ei koskaan tapahdu hetkessä et silloin kun tulee vaikka uus tiimi ni se vie oman aikansa et se luottamus syntyy. Se tavallaan pitää kaikkien ansaita.”

H4 nosti esiin myös välittömän puuttumisen kulttuurin. Johtajan tehtävänä on ohjata ihmisiä toimimaan hyvien tapojen, arvojen ja moraalien mukaan. Johtajan tehtävänä on tarvittaessa puuttua tilanteisiin, jotka vaativat ojennusta.

H4: ”Yksi semmonen asia mitä mä pidän tosi tärkeänä, on sellainen välittömän puuttumisen kulttuuri. Ihan kaikissa asioissa, että silloin vaikka jos on sellaista käyttäytymistä organisaatiossa, joka ei oikeen oo asiallista, niin siihen pitää puuttua heti.”

H7 nostaa organisaation hyödyn itsensä edelle. Tämä arvo kertoo enemmän utilitaristisista lähtökohdista. Arvot tulevat olla yhteisen hyvän tavoittelua eikä oman etunsa ajamista. Johtajat, jotka ovat narsisteja, pyrkivät johtajuuden avulla saavuttamaan hyötyä itselleen. Myös johtajien arvot ja organisaation arvot voivat olla joskus ristiriidassa.

H7: ”yksi asiat mitä olen huomannut, että jotkut ihmiset hakeutuu johtajan tehtäviin saadakseen niin kuin itselleen jotakin hyötyä siitä ja se ei ole minun arvojeni mukaista, et mä valitettavan usein jätän niin kuin ne omat tavoitteeni sivuun sen takia, että mietin sen johdettavan organisaation kokonaisuuden etua, mikä ei välttämättä ole aina ihan järkevää, mutta se on jollakin tavalla ehkä minun arvojeni mukaista.”

PEC 4: Arvot ohjaavat IT-alan johtajien toimintaa. Heidän arvonsa ovat pehmeitä ja ihmislähtöisiä. Yhteisen hyvän tavoittelu, hyvinvointi ja sosiaaliset suhteet saavat paljon huomiota arvokeskustelussa. Arvoilla pyritään ohjaamaan työkulttuuria oikeaan suuntaan.

5.3 Tehtävät

Pyrim haastatteluiden avulla selvittämään, mitä johtajat oikeasti tekevät. Kuviassa 12 johtajan tehtävät (Yukl, 2002) on jaettu kolmeen kategoriaan; tehtävä-, suhde- ja muutoskeskeisiin tehtäviin. Johtamisen ja johtajuuden tehtävät voivat

olla päällekkäisiä. Haastatteluiden avulla pyrin rakentamaan selkeän kuvan johtajien tehtävistä.

JOHTAJIEN TEHTÄVÄT



KUVIO 12 Johtajan tehtävät Yukl (2002) mukailleen

5.3.1 Johtajien tehtävät

H1 kuvaili omaa tehtäväänsä kehitysjohtajan lähtökohdista. Johtajan näkemys itsestään ohjaa pitkälle sitä, minkä tehtävien johtaja kokee olevan organisaatiolle hyödyllisiä ja mitä haluaa organisaatiossa tehdä. Kehitysjohtajalla ei ole aikaa eikä kiinnostusta operatiiviseen organisaation pyörittämiseen. Usein joko vahvasti kehittämiseen tai ihmisten johtamiseen keskittyvät johtajat eivät pidä manageroinnista eivätkä operatiivisista toisto työtä vaativista tehtävistä.

H1: "Olen keskittynyt sitten tämmöseen kehityshommaan. En ole ollut teknisellä puolella enkä hr-puolella ollenkaan. mutta lait, asetukset ja tämmöset byrokraattiset niin ei kiinnosta, jättänyt ne muille, että jäisi aikaa sitten siihen kehitystyöhön."

Strategian luominen on yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä. Johtajien olisi hyvä pysytellä pois operatiivista tehtävistä ja keskittyä henkilöstön motivointiin ja strategian luomiseen. H2 pohtii, keskittyykö hän liikaa mikromanageeraukseen.

H2: "Mä oon kiinnostunut monist semmosist strategisen johtamisen jutuist. Ja toisaalta sit taas kyl mä aika pitkälle jaksan myös niinku mennä sitte niinku mukaan tavallaan

tekemään niit yksityiskohtaisia hommia. Mä oon ehkä täällä jopa jossain määrin miettinyt sitä et teenks mä jopa vähän liikaa jossain kohissa sitä mikromanageeraus hommaa.”

Johtajien tehtäviä ovat yrityksen vision luominen, yrityksen kulttuurin johtaminen, tavoitteiden asettaminen ja päätösten tekeminen (2002). H2 nostaa esiin samoja tehtäviä.

H2: ”koen sen niinku päätösten tekemisen tosi keskeiseksi elementiksi johtamisessa. Tai must olenaisempaa sille hyvälle johtamiselle on, se saa ne ihmiset toimimaan sen tavoitteen eteen. Se et toteutuuko se tavoite vai ei ni se on ehkä enemmän tavoitteen asetantakysymys. Se voi olla et se on mahoton se tavoite ja on erittäin hyvää johtamista se, että siitä huolimatta sait ne edes tavoittelemaan sitä.”

H5 näkee tavoitteiden asettamisen ja ihmistenjohtamisen olevan johtajan tärkeimmät tehtävä. Tavoitteiden asettamisella ja ihmisten johtamisella pyritään rakentamaan motivoivaa työympäristöä, jossa työn tulokset ovat parhaat mahdolliset.

Johtajuuden päätavoitteena voidaan pitää tiettyjen organisaation määrittelemien tavoitteiden suorittamiseen tarvittavaa koordinoitua, jolla organisaation resurssit saadaan parhaiten hyödynnettyä, jotta lopputulos olisi mahdollisimman hyvä, ja että henkilöstö pysyy tyytyväisenä ja motivoituneena (Antonakis & Day, 2017, s. 3-7).

H5: ”johtajan pitää pystyä asettamaan joku tietty tavoite, joka on tietty kaikkein tärkein, koska kaikki työ pitää olla tavoitteellista, ja yrityksellä pitää olla joku iso tavoite, mihin yritys aikoo mennä. Sen jälkeen pitää miettiä niinku keinoja ja toimenpiteitä, mitä tehdään, jotta sinne tavoitteeseen päästää. Tavoitehan on tavallaan vaan toiminnan käynnistävä voima, mut se auttaa kaikkia ymmärtämään miks me tehdään joitain asioita. Miks me tehdään muutoksia ja hyväksymään ja ymmärtämään sitä, että minkä takia tiettyjä asioita tehdään. Elikkä sen takia tavoite on tärkeää et pystytään käynnistämään toimenpiteitä ja ihmisillä on ymmärrys, että miksi niitä käynnistetään. Ihmisten motiivointi tai innostaminen, joka on sitten taas tätä niinku vois sanoa, että niinku hyvin hyvin haastavaa puolta johtamisessa elikkä miten saadaan ihmiset motivoitumaan omasta työstä, miten heidät saadaan toimimaan hyvin yhteen ja sen asetetun tavoitteen mukaisesti.”

H3 kokee tärkeimpänä tehtävänä hyvän työilmapiirin rakentamisen ja kommunikaation toiminnan. Viestinnän tulisi olla kaksisuuntaista ja tavoitella molempinpuolista vastinetta. (Blanchard, 1985.)

H3: ”Kyllä se niinku mun mielestä on just siinä, että luo just sen hyvän ympäristön niille työntekijöille niinku tehdä töitä tehokkaasti ja tuottavasti ja sitten se pitää huolen siitä, että siihen kuuluu. Ehkä melkein tärkeimpänä asiana on se kommunikaatio, et pitää huolta siitä, että se kommunikaatio siellä organisaatiossa, että ne vastuut ja se kommunikaatio toimii.”

H5 organisaatio on myyntivetoinen ja johtajan tehtävät määräytyvät sen mukaan. Kasvavassa kilpailumarkkinassa yritysten on haettava jatkuvaa kasvua. Myyntityö on yksi osa johtajan tehtäviä kokonaisuudessaan. Johtajan tehtävä on allokoida ja priorisoida koko organisaation tehtävät ja varmistaa yrityksen eläminen:

H5: "tsekkaan meidän talousluvut, sähköpostin tsekkaus, osa mun työajasta kuluu aina myyntityöhön ja ovien aukaisuun, eliä mä teen paljon puhelinsoittoja ja sähköposteja asiakkaille. Mikään organisaatio ei selviä tai kasva tai menesty ilman myyntityötä, kyl se on pakko nostaa keulille sieltä. Siis kyl mä oon aina tehnyt paljon myyntityötä ja arvostan sitä paljon."

H5 osallistuu myös rekrytointeihin ja kandidaattien arvioimiseen. Johtajat kohtaavat työssään paljon myös ikäviä tehtäviä, joita ovat mm. irtisanomiset:

H5: "viranomasiiraportit on turhauttavia, mutta ne on hoidettava. Niitä tulee jonkun verran. Talouden johtaminen on välillä laskujen tekemistä, laskujen seuranta, laskureskontran seuranta, senkin ajan voisi käyttää paremmin. Meidän kokoisessa organisaatiossa ei ole kannattavaa, että meillä ois joku talousjohtaja.

Suuri osa haastateltavista kuvaa tehtäviään operatiivisiksi. Mielenkiinto on usein siellä kehittämisessä eikä niinkään operatiivisissa tehtävissä. Johtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä on raportoida hallitukselle ja yrityksen omistajille tai rahoittajille.

H6: "mun tärkein asia on johtaa johtoryhmän työtä oikeestaan käytännössä toisaalta sit taas raportoida hallitukselle."

H7: "Että tavallaan siinä on toisaalta se organisaation operatiivisen toiminnon pyörittäminen ja toisaalta sit se organisaation kehittäminen mukaan lukien niin kuin sisältöjen osaamisen rekrytointien ja muiden keinojen kautta verkostojen ym. kautta."

Yksittäiset toistotyötä vaativat tehtävät muuttuvat ylemmällä tason strategisiksi, jotka vaativat paljon ajatustyötä. Näiden tehtävien tavoitteena on hahmottaa kokonaisuutta, rakentaa verkostoja, ymmärtää organisaation tarpeita ja luovia kohti tuloksellisempaa liiketoimintaa. (Yukl, 2002.)

H7: "Esimerkiksi talouspuolen pyrin yleensä ottamaan haltuun, jotta tiedän käytännön toiminnan reunaehdot ja sit pyrin myöskin sekä sisäisesti kommunikoidaan ihmisten kanssa keskustelemaan kohtuullisen suuren joukon kanssa ja sitten myöskin liikkumaan organisaation ulkopuolella riittävästi. Nää on ehkä ne tyypilliset piirteet. Verkosto ja keskustelua ja sen kokonaiskuvan muodostaminen ja siltä pohjalta tilan-
neanalyysi ja sen suunnan hakeminen, että mihin suuntaan kannattaa edetä, mihin suuntaan kannattaa kehittää. Eli ei pelkästään operatiivista johtamista vaan mieluummin mahdollisimman vähän sitä ja enemmän sitä suunnan hakemista ja muutosta."

PEC5: Organisaatiolle määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi johtajien on kyettävä priorisoimaan ja löytämään heidän tärkeimmät tehtävänsä. Johtajan tehtävät

rakentuvat johtajan oman osaamisalueen ja organisaation tarpeiden mukaan. Johtajat kohtaavat arkisten operatiivisten töiden ohella jatkuvasti uusia tehtäviä. Tärkein tehtävä on organisaation resurssien mahdollisimman tehokas hyödyntäminen, jotta lopputulos olisi mahdollisimman hyvä, ja että henkilöstö pysyy tyytyväisenä ja motivoituneina.

5.3.2 Tehtävien delegaatio

Delegoinnilla tarkoitetaan prosessia, jonka seurauksena tietyille henkilölle tai ryhmälle annetaan valtuudet toimia delegoijan puolesta. Delegoinnilla pyritään parempaan tuottavuuteen ja työn tehokkuuden kasvattamiseen, jakamalla tehtäviä niille, jotka sen tehokkaimmin tekevät. Yksi johtajien tärkeä tehtävä on toimia työn organisoijana ja jakaa tehtäviä muille. Johtajan on kyettävä valtuuttamaan alaisia päätöksentekoon. (Jenks & Kelly, 1985.) Johtajien tavat ja kyvyt delegoida tehtäviä ovat hyvin henkilökohtaisia. H1 tapa delegoida tehtäviä on suoraviivainen ja hän kokee, että ideat jäävät ideoiksi, ellei niitä pane itse alulle.

H1: "aamusta mä teen parisen tuntia töitä ennen kuin mä tulen tänne toimistolle, että mä suunnittelen sitä päivää ja monesti sähköpostilla jaan tehtäviä. Kaikki mitä voi jakaa, pitää antaa muille tehtäväksi. Mun täytyy laittaa ne (ideat, aloitteet) alulle. Ideoita, projekteja ja sitten mä voin sen nakittaa muille mutta tuota ei ne niinku... mä huomaan, että ei ne vaan lähde liikkeelle sitten muuten. ja sit et tee toi ja ranskalaisilla viivoilla ja sit teen sen hetkessä ja sitten pyydän tästä kuvan."

Tehtävien jakamisessa havaitsin erilaisia lähestymistapoja. Johtajien kesken oli eroavaisuuksia siinä, miten tehtäviä jaettiin. Osa johtajista pyrkivät itseohjautuvaan organisaatioon, jossa annetaan vastuuta hyvin korkealla tasolla, eikä johtajat keskittyneet mikromanagerointiin.

H3 painottaa haastattelussa vastuiden jakamisen tärkeyttä ja sitä kautta tehtävien jakamista ja seuranta. Jos henkilöt ymmärtävät omat vastuunsa, he myös tekevät heille tarkoitettuja tehtäviä itsenäisesti itseohjautuvasti. Mikromanageeroinnille ominaista ovat tarkat tehtävänkuvakset sekä tehtävien tekemisen tarkka yksityiskohtainen seuraaminen (Alvesson, 2003).

H3: "mä oon niinku kokenut et ihan niinkuin sellanen kaikille jaettu niinku excel missä on rivi riviltä niinku joka asia isot asiat mitä tehdään voi olla yksityiskohtaisestikin, jokaiselle määritelty vastuu henkilö ja jokaiselle määritelty varavastuuhenkilö, jolloin niinku jos joku on kipee tai joku on muuten poissa lomalla niin sillä aina on se varahenkilö joka hoitaa, jolloin ei tarvi niinku miettiä, ei tuu enää niitä tilanteita oikeesti joku asia jää tekemättä sen takia koska joku olettaa että joku tekee."

PEC6: Delegointi vaatii luottamusta, ohjausta, tarkkuutta ja seuranta. Delegoinnilla pyritään tehostamaan organisaation toimintaa. Johtajien tavat delegoida vaihtelevat käskyttävästä motivoivaan. Johtajat pyrkivät delegoimaan mahdollisimman

paljon tehtäviä. Johtajat hyödyntävät nimettyä- ja / tai yhteisössä ansaittua asemaansa tehtävien delegoimisessa.

5.3.3 Ajankäyttö

Haastateltavien johtajien päivän pituudet vaihtelivat. Johtajilla on harvoin ihan normaalia työpäivää ja usein he kokevat olevansa osittain jatkuvasti töissä. Työpäivän pituudet vaihtelivat 6-16 tunnin välillä. Johtajien pitäisi pystyä käyttämään aikaa tehokkaasti. Johtajien aika on kallista ja kaikki aika, mikä kuluu ylimääräiseen, on taloudellisesti kannattamatonta.

H1: "kolmas osa ajasta on tiimien kanssa työskentelyä, kolmas osa on sitten näitä hallinnollisia juttuja. Kolmas osa on sitten tällaisia uusia kehittämishankkeita. Sitten vielä mulla koko ajan käy asiakkaita tässä että se vie ehkä 10-20% päivästä. Että se periaate, että yksikään kokous ei saa olla yli tuntia koska se on ajanhukkaa. Pyrin siihen että en käytä aikaa niinku nyhäämiseen"

Ajanhallinta on johtajille haastavaa. Toisaalta pitäisi pyrkiä olemaan alaisten ja sidosryhmien tavoitettavissa, mutta pitäisi ehtiä tehdä myös kehitystyötä. H6 pyrkii olemaan helposti lähestyttävä ja kokee, että päivisin hän on työpaikalla henkilökuntaa varten. Tehtävät jakaantuvat työaikojen mukaan niin, että työpaikalla paikanpäällä ollessa aikaa kului työntekijöiden kanssa asioiden selvittämiseen. Iltaisin johtajalla on aikaa keskittyä omiin tehtäviin.

H6: "Ongelma on vähän siinä, että kalenteri täyttyy kaikenlaisesta ja silloin niin kuin ehkä sellainen niin kuin sellainen pirstaleisuus kasvaa koko ajan ja sitä pitää pystyä hallitsemaan et mä itse kyllä tykkään ihan siitä että on sellaisia päiviä taikka edes puolia päivä että kalenterissa ei ole mitään jolloinka pystyy oikeesti edistämään jotain asiaa, mutta se on oikeesti kyllä aika harvinaista ja sen takia sitten sellaiset niin kuin sellaiset jää oikeesti johonkin ilta-aikaan taikka viikonloppuun. Yks juttu on se että delegoi asioita ja ei vaan ota osaa jokaiseen asiaan mihin kutsutaan."

Johtajien työaikaa kuluu johtajan roolista riippuen myyntiin, henkilöstön johtamiseen, ohjaamiseen, seuraamiseen, taloushallintoon, johtoryhmän työskentelyyn, yritysjärjestelyihin, promootioon, strategiatyöskentelyyn, operatiiviseen toimintaan, verkostoitumiseen, rekrytointiin ja liiketoiminnan kehitykseen. Suurin osa työajasta johtajilla pitäisi kulua liiketoiminnan kehittämiseen ja hallitukseen raportoimiseen.

H8: "sanotaan nyt ehkä asiakas myynti työ asiakastyö niin kuin vois olla ehkä sellainen 10 pinnaa ajankäytöstä, varmaan niin kuin ihmisiin johtamiseen yleisesti liittyen niin 10-15 pinnaa, näihin yrityskauppoihin 15 pinnaa, sit johtoryhmätyöskentely kautta strategiatyö ehkä 20 pinnaa, ja oisko nyt 30 pinnaa ja ehkä kehitykseen, vaik mä koen, et se on varmaan niin kuin isoin laari, että siihen voisi mennä semmonen 30 pinnaa tavallaan tällaisesta kokonaisuudesta."

PEC7: IT-alan johtajien ajankäyttö on tarkkaan priorisoitu. Johtajat ovat valmiita tekemään enemmän töitä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi kuin keskimäärin muut työntekijät. IT-alan johtajien suurin osa ajasta kuluu liiketoiminnan kehittämiseen, strategiatyöhön ja henkilöstön motivoimiseen. Ajankäytön kannalta operatiivisista toistotyötä sisältävistä tehtävistä haluttiin päästä eroon.

5.4 Teknologia

Haastatteluiden kolmas teema oli teknologia. Pyrin kysymyksilläni selvittämään johtajan asenteita teknologiaa kohtaan. Johtajat hyödyntävät teknologiaa saavuttaakseen organisaatiolle määritellyt tavoitteet tehokkaammin ja taloudellisemmin. Investoinnin tietojärjestelmiin on yhteydessä suurempaan tuottavuuteen. (Brynjolfsson, 2000) Haastateltavista johtajista kaikki kokivat teknologian liiketoiminnan kehittämisen mahdollistajana. Ilman teknologiaa ei voisi johtaakaan niin suuria yrityksiä.

Selkeimmät erot haastateltavien välillä olivat siinä, kuinka johtajat hyödynsivät teknologiaa itse. Jotkut haastateltavat pyrkivät käyttämään itse mahdollisimman vähän teknologiaa ja keskittymään johtamisen kannalta muihin heille tärkeimpiin asioihin. Taitoteoriassa johtajilta ei vaadita vahvaa teknistä osaamista. IT-alan yrityksissä teknologiaosaamisella on kuitenkin suuri rooli. Haastatteluiden perusteella tekninen osaaminen on kuitenkin hyvin ylatasolla osaamista. Johdossa tulee ymmärtää organisaatioiden rakenteita, liiketoimintamalleja ja miten teknologia lisää yritysten kasvua ja mahdollistaa paremmat tuotot. Jonkin tietyn teknisen yksityiskohtaisen osa-alueen, kuten esimerkiksi Java-ohjelmointikielen osaaminen, jää vähemmälle prioriteetille. Jotkut johtajat pyrkivät itse käyttämään mahdollisimman vähän teknologiaa, jotta voisivat keskittyä enemmän ajatustyöhön.

H1: "kun minulla ei ole aikaa käydä exceleitä läpi, eikä oo aikaa käydä näissä SAP järjestelmissä, eikä oikeastaan missään teknisissä järjestelmissä, vaan minä delegoin niin, että joku niin kuin tekee ja mä katon sivun kerralla ja sit "tsup" tossa ja hoitaa sen teknisen, että minä en niin kuin näpyttele niitä fyysisesti, ei oo aikaa käyttää siihen et teknologia on siellä taustalla mutta minulle kun siellä on niin monta systeemiä tässä että jos minä ne avaisin ja sulkisin ja käyttäisin niin multa menis puol päivää siihen. Koska minä teen koko ajan ajatustyötä, niin siinä ei saa olla häiriötekijöitä."

H3 näkee teknologian erittäin mielenkiintoisena mahdollisuutena ja oli hyvin perillä uusista innovatiivisista yrityksistä ja erilaisista uusista palveluista, joita teknologia mahdollistaa. Hän seuraa tarkkaan kehitystä ja hyödyntää uusia palveluita.

H3: "Niin paljon uutta ja opittavaa ja mahdollisuuksia tehdä erilaista liiketoimintaa ja muokata ja mullistaa asioita et sillä tavalla et siin... joka business alalla tai joka alalla teknologia tavallaan mahdollistaa jonkinlaisen muutoksen ja murroksen ja ylipäänsä

ihmisten kulutustutkimuksia ja kaikkia, miten se vaikuttaa, onhan se niinku ihan mietöntä ja huippua tämmösenä aikana olla tekemisissä asioiden kanssa.”

H6 puhuu digitalisaation vaikutuksesta johtajuuteen. Teknologialla on ollut ja tulee olemaan vaikutusta johtamiseen.

H6: ”johtajuuden trendit muuttuu, digitalisaatio muuttaa ja tuo niin kuin tavallaan elementtejä siihen johtajuuteen.”

Teknologia mahdollistaa suuremman joukon johtamisen. Johtaminen on vaikuttamista, viestintää ja tiedon käsittelyä. Teknologian avulla näitä toimintoja voidaan tehostaa.

H7: ”No tota ICT on nyt se ensimmäinen eli tota informaation käsittelyyn eli tavallaan jos pitää hallita kokonaisuutta niin yleensä yksi johtamisen ongelma on niin kuin monimutkaisuuden hallinta ja silloin työkalut siihen on ihan hyviä, eli ihan perus taulukkolaskenta on ihan hyvä, sillä voi jäsentää, järjestellä, lajitella ja tuota niin edelleen, käsitellä asioita. Sitä voi jakaa tietoa eri organisaatioiden, eri puolella olevien ihmisten kanssa. Sit toinen on kommunikaatio missä on sitten sitten tuota, kaikkea ei voi kommunikoida käytävällä, että täytyy myöskin kommunikoida erilaisilla viestintävälineillä, puhelinta, pikaviestiohjelmia, skypeä tulee käytettyä paljon, tän tyyppiset asiat, ajetut työtilat, yhteiseditoinnit, erilaiset työkalut mitä on käytettävissä.”

PEC8: IT-alan johtajien ymmärrys ohjelmistoista ja teknologiasta ovat hyvin korkealla tasolla. Teknologian avulla IT-alan johtajat pyrkivät saavuttamaan organisaation tavoitteet tehokkaammin ja nopeammin.

5.4.1 Teknologian hyödyntäminen

Haastatteluiden aikana monet johtajat toivoivat järjestelmien kehittyvän erityisesti organisaation henkilöstön tuottavuuden seurantaan liittyen. Haastatteluissa oli havaittavissa nykypäivän kilpailuasetelmien asettamat tarpeet hyvin reaaliaikaiselle projektien edistymisen seuraamiselle, sekä henkilöstön tarkan työn mittaamiselle läpinäkyvyyden lisäämiseksi organisaation ja sidosryhmien välillä. Seurantaa haluttiin myös ohjauksen vuoksi, jotta olisi helpompaa löytää ne henkilöt, jotka tarvitsevat enemmän ohjausta.

Viimeisimmät johtajuusteoriat tukevat sitä, että johtajien tulisi osata kuunnella ja kohdata ihmisiä henkilöinä ja tuntea heidän persoonallisuutensa piirteet. Suurissa organisaatioissa haasteena on suurten massojen yksilöllisten tarpeiden huomioiminen. Sitä varten olisi hyvä kehittää järjestelmiä, joiden avulla voidaan seurata yksittäisten henkilöiden toimintaa. H1 kertoo, että heidän organisaatiossaan on kokeiltu henkilöstön persoonallisuuden testaavaa järjestelmää, jonka avulla osattaisiin panostaa oikealla tavalla eri ihmisten välillä.

H1: ”kun on tätä dataa, että ois tämmösiä ylemmän tason järjestelmiä, josta sais helposti näitä yhteenvetoja, kokonaiskuva, niin kuin tilannekuvan muodostamiseen, että

ne pitäis olla vielä. Tällaiset järjestelmät auttaisi ohjausta, ja tota organisaatiota, ja projektin johtamista, totta kai se auttaa jos on hyvät järjestelmät että se että tieto tulee sitten melkeen niinku reaaliaikaisesti helpolla tavalla ni kyllähän se johtamista auttaa. Henkilöstömielessä ja muissa niin siinä pitää olla niis järjestelmissä niin kuin niistä henkilöistä se taustatieto, mitä ne ovat tehnyt, mitkä on tavoitteet ja ne ois hyvin dokumentoitu siihen järjestelmään et on helpompi johtamismielessä käyttää”.

Botit auttavat johtoa esimerkiksi viestinnässä. Tässä korostuu Mintzbergin (1973) johtajuusrooleista erityisesti tiedon levittäjän rooli. Aineistossa tiedon levittäjän rooli tulee selkeästi esille yhtenä tärkeimpänä johtajan tehtävänä. H2 ja H3 puhuvat teknologian edesauttavan organisaation viestinnässä ja puhuu sen merkityksen tärkeydestä.

H2: ”No meillä on siis ihan hillitön määrä kanavia siellä et siis meillä on siis suurin osa kommunikaatiosta släckissä, meil tulee tosi vähän sisäisiä meilejä.”

Teknologiaa pitäisi hyödyntää työn valvontaan. H3 hyödyntää johdon tehtävissä esimerkiksi bottia nimeltä Standuply. Standuplyn avulla haastateltava voi seurata henkilöstön työnteon edistymistä. Botti pyytää henkilöstöltä päivittäin lyhyttä raporttia edellisen päivän tapahtumista ja projektien etenemisestä.

H3: ”mul on vähän sellasia tylsiä rutiineja mutta niissä sitten se viestintä, mä oon vähän myös automatisoinut esim tekki tiimien kanssa niitä seisovia meetingejä, et mulla on sellanen botti, mikä släckissä lähettää kaikille kysymyksen joka aamu, että mite teitte eilen ja mitä aiotte tehdä tänään ja miten saikko tehtyä eilen kaikki mitä eilen piti tehdä. Sen sijaan, että sulla menee aamupäivä siihen et sä niinku alat tän tiimin kanssa ja sit tämän tiimin kanssa ja sit tän tiimin kanssa ja sit oot ihan poikki mut sen sijaan mulla menee viisi minuuttia, kun mä katon ne kaikki tiimit läpi.”

Henkilöstön työhyvinvoinnin seuranta ja kokonaisuuden ymmärtäminen voi olla haastavaa ilman, että työhyvinvointia seurattaisiin jotenkin järjestelmällisesti. H3 toivoisi järjestelmää henkilöstön työntehokkuuden ja hyvinvoinnin reaaliaikaiseen seurantaan.

H3: ”mä en oo ottanut käyttöön mutta mua kiinnostais sellanen reaaliaikainen mittaus. Tavallaan kun se standuply siihen henkilöstön hyvinvointiin, tai semmosta vaikka et siellä randomina koko ajan kyseltäis tai no ei koko ajan, henkilöstöltä, miten ne voi”.

Varsinkin pienempien yritysten johtajat hyötyvät erilaisista yrityksen arkea helpottavista sovelluksista. H3 näkee teknologian helpottavan hänen työtään todella merkittävästi. Teknologian avulla johtaja voi keskittyä hänelle tärkeämpiin tehtäviin.

H3: ”helpottaa niinku meikäläisen arkee ihan sairaan paljon. Ei niinku enää se ainainen se hirvee pinkka laskuja tuli vielä viisi vuotta sitten postilaatikosta et se niinku et kerkee niitä mukamas maksella ja sit tulee jotain perintöjä ja sitten oot ihan kujalla ootko maksanut. Nyt kaikki tulee sähkösenä laskuna, menee samaan systeemiin suoraan sähkönen kirjanpito, tulee lista aamulla, hyväksy laskut, menee maksuun. En niinku pysty tekee duunia et se helpottaa ihan sairaan paljon, vähentää stressiä, ei enää

unohdu, ei enää häviä et entis aikaan aina et kirjanpitäjälle hirvee paperi ja joku lasku on hävinnyt ja joku puuttuu aina ja sitä ja tota, nyt kaikki toimii ihan pelkästään niinku. Mut nää on tällaisia ihan pieni yksinkertaisia juttuja, jotka helpottaa arkea, joissa ei oo mitään sellaista mitään iinnovatiivista.”

Itseohjautuvassa organisaatiossa erilaisten hyväksyntöjen pitäisi mennä suoraan ilman johtajan hyväksyntää. H4 uskoo, että paljon sellaista työtä voitaisiin automatisoida. Johtajien aikaa kuluu turhaan mm. laskujen hyväksymiseen.

H4: ”Siis se on niinku, se nyt vaan liittyy tällaiseen yrityshallintoon, että joku käy toteamassa et joo fine toi ostos on ihan asiallinen tai että on todettu, että nää tunnit on niin kuin kirjattu oikein. Paljon tätä asiaa pystyis automatisoimaan. Esim. laskun tarkastus on sellanen itsestään selvä asia, että jos on sähköinen tilaus ja sit on sähköinen lasku ja sit katotaan että ne matchaa ja sit on joku niin kuin kontrolli siitä, että toimitus on tapahtunut, niin eihän siihen mitään ihmistä tarvita.

Sosiaalisen median arvo yrityksille on suuri. H5 hyödyntää viestinnässä mm. LinkedIniä. Siellä saa näkyvyyttä ja tavoittaa omia asiakkaita, että työntekijöitä. Brändin luominen onnistuu myös LinkedInin kautta.

H5: ”Kanavana se on erinomainen. LinkedIn on tänä päivänä hirveen hyvä tietolähde. Kyllä se arvokkain tieto tänä päivänä tulee niistä asiakaskohtamisissa.”

Teknologian tavoitteena on vähentää suoria kustannuksia ja turhaa ajankäyttöä, joka kuluu projektin etenemisen selvittämiseen ja kartoittamiseen. H5 puhuu teknologian puolesta projektien ja talouden seuraamisen hyödyntämisessä.

H5: ”Tällä hetkellä me tehdään sellaista projektien dashboard näkymää, että kerätään eri järjestelmistä dataa, jotta me saadaan projektitiimille, joka vastaa siitä asiakkuudesta, niin koko ajan reaaliaikainen näkymä siitä, et miten projekti etenee työmäärän kannalta, taloudellisesti, ja tavoiteasetannan mukaan, eli että tulis tämmönen näkymä, jota ei tarvitse muodostaa vaan se tulee suoraan taustajärjestelmästä ja sitten niitä muistuttaa myös siitä että jos joku ei ole issueta ole merkintynyt valmiiksi, niin tulee myös niin kuin näitä hälytyksiä, että näihin pitää puuttua, että joko kirjaukset ei ole tehty kunnolla tai sitten ihmiset eivät ole tehnyt töitään niin automatisoidaan niitä Ja siinä ajatuksena on se, että aikaisemmin kun meillä on ollut projektipäällikkö, joka on tehnyt paljon sitä projektinohjaamista ja seurantaa ja nyt kun projektitiimi itsessään yhdessä ohjaa ja johtaa sitä asiakkuutta niin se on tärkeätä, että kaikilla on sama näkymä siihen, että missä tilanteessa projekti menee ja sen takia halutaan tehdä tällainen automatisoitu johtamisen työpöytä.”

Teknologian avulla pyritään hyvinkin tarkkaan työn mittaamiseen, mutta myös työntekijöiden hyvinvoinnin seuraamiseen ja sitouttamiseen. H6 ja H5 ovat hyvin samoilla jäljillä työn seurannan suhteen.

H6: ”Koska tällainen niin kuin tavallaan näin niinku flätti organisaatio, missä meillä ei ole jaettu sitä niinku pienempiin osasiin, niin ni siellä on mahdollista, että siellä tapahtuu jotain sellaista, mitä me ei niin kuin havaita, niin meidän täytyy jatkuvasti mitata sitä, meidän pitää jatkuvasti raportoida sitä ja reagoida siihen mitä mittaustuloksia meillä siellä tulee. Ja tää niin kuin digitaalinen visio tarkoittaa sitten sitä myöskin

et se ei nyt oo vielä ihan valmis mutta et se asiakas päässä niin kuin, että et me ollaan täysin läpinäkyviä elikä että ne asiakkaat myöskin näkee ne henkilöt. Ja se on niin kuin sellainen, mitä kohden me mennään, mitä me koko ajan rakennetaan meidän johtamisen tueks, ja mä koen sen nimenomaan niin että tällainen me tarvitaan sitä varten, että me pystytään säilyttämään tällainen niin kuin ketteryys ja jatkuva holistinen näkymä siihen meidän yhtiöön, että millä tavalla tää toimii.”

Tekoäly mahdollistaa ihmisten ajattelua jäljittävän tavan tehdä johtopäätöksiä. Ihmisen kyky omaksua hiljaista tietoa on kuitenkin merkittävä tekijä päätösten teossa. H7 kiteyttää hyvin teknologian ja ihmisen välisen eron tehdä töitä.

H7: ”johtamisessa on se haaste, että tekoälyä voi käyttää aina tiettyihin tehtäviin siinä, mutta sen kokonaisuuden katsominen voi olla haastavaa. Ennen kuin on riittävän monta paikallista ratkaisua paikallisiin ongelmiin siinä johtamiskentän sisällä, jotka siinä johtamisen kontekstissa niin kuin kattaa riittävän suuren osan, että niitä voidaan alkaa integroimaan kokonaisuudeksi. Mut niin kuin toistaseksi siinä on vielä aika paljon haasteita, liittyen siihen, että verkostojen punomiin ja ihmisten motivointiin ymmärtäminen on vielä asia, joka tekoälyllä on vaikeaa koska nykyisin valtaosa tekoälystä on nimenomaan sitä data-analytiikkaa mikä ei taas sovi noihin käyttötarkoituksiin.”

Ihmisten erot koneista näkyy myös intuition käytössä. Kaikkia päätöksiä ei tehdä puhtaasti dataan tai määrälliseen tietoon perustuen, vaan paljon päätöksiä tehdään myös intuitiolla ja arvo pohjalta. H8 toteaa, että johtamisen pohjalla käytettävä dataa ei täysin voida kerätä yhteen järjestelmään, vaan päätöksenteon taustalla on myös intuitio.

H8: ”Kyl se enemmän meillä on niin kuin intuitiivista kokonaisuuden hahmottamista että tokihan meillä on niin kuin tavallaan taloustiedot tulee tiettyyn järjestelmään ja tietty raportointijärjestelmä ja sieltä saa kaivettua kaikenlaista talousdataa ulos ja sitten me kerätään tietysti jonkun verran niin kuin kilpailijadataa ja tän tyyppistä markkinatietoa, mut ei meillä mitään yhtä keskistettyä päätöksenteon järjestelmää ole, tai sellaista mistä niin kuin, mikä sitten auttaisi pullauttamaan oikean päätöksen ulos, enkä oikeestaan usko että sellaiseen edes, hirveesti, ainakaan ellei tekoäly tästä vielä merkittävästi tästä vielä kehity, niin tavallaan sellainen ei ole ehkä, tai se on niin moniulotteista se tavallaan se päätöksenteko sit kuitenkin.”

H8: ”ollaan siinä moodissa, että kaikki pyritään saamaan digitaaliseksi ja tavallaan kaikki viedään digitaalisiin järjestelmiin, et sanotaan näin, jos teknologia otettais siitä pois, niin näkisin, että hyvin vaikea olisi johtaa ollenkaan.”

PEC9: IT-alan johtajat pyrkivät hyödyntämään teknologiaa ihmisten vahvuuksien parantamiseksi ja uusien entistä tehokkaampien liiketoimintamahdollisuuksien luomiseksi. Data ja viestintä ovat keskeisessä osassa teknologian hyödyntämisestä. Teknologiaa hyödyntämällä pyritään turvaamaan organisaatioiden kilpailukyky sekä tarkempaan työn ja projektin seurantaan. Itseohjautuvat IT-alan organisaatiot hyödyntävät tehokkaasti erilaisia teknologioita.

5.4.2 Teknologian haitat

Teknologian ei pidä ottaa ylivaltaa organisaatioiden tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Teknologiaa ei tule hankkia pelkästään teknologian vuoksi. H1 kokee, että teknologiasta voi olla myös haittana, jos se saa liian suuren huomion.

H1: "Se on se vaara, että tuota saa kollegoista innostuneita järjestelmän käyttäjiä, että ne ei sitten enää muuta ehdikään, kun niitä käyttäjiä ja uusia niitä ja kehua, että mulla on tällainen ja tällainen järjestelmä. Ne on sitten niiden pauloissa. Siis sitähan se on että näytetään kuinka uutta systeemiä käytetään mutta sisältö puoli, niistä tulee sitten riippuvaiseksi, on esimerkkejä. Kaikkia halutaan käyttää ja näyttää ja niin sanotusti leikkiä niillä teknologioilla ja elvistellä, että on näin monenlaista niin siinä tulee ääritapaus, teknologia frikkejä, kun nehan kun innostuu ja minusta taas ne ovat toisarvoisia asioita."

Teknologian haittapuolina koetaan tekijät, jotka sen hyödyllisyyden ja tehostamisen sijasta hidastavat tai estävät työntekoa. Pahimmillaan johtajien arvokasta työaika kuluu teknisten ongelmien selvittelyyn tai teknisten ongelmien takia työt viivästyvät. Tällaisia ongelmia voivat olla esimerkiksi ohjelmistojen toimimattomuus, tietoturva-aukot, eri järjestelmien yhteensopimattomuus tai laitteiden rikkoutuminen. H1 kokee ongelmaksi usein haasteiksi nousseet etäyhteydet tai kokousten esitysteknologian toimimattomuus.

H1: "Jos ajatellaan teknologiaa, niin mikä on ainainen riesa nää power pointit ja nämä taulut ja skypepuhelut ja nämä tällaiset ni kun niin monta järjestelmää, ni nehan on riesa että ne sitten sillä hetkellä kun täytyy toimia niin ne ei sitten kuitenkaan toimi, eli siis ne pitäisi vallan niin pelkistettyjä ja varmatoimisia, että se teknologia ois sulautunut tähän infraan niin valmiina, että sen kun menis vaan. Et ollaanhan siitä vielä kaukana. On piuhoja ja tämmösiä iso kasa pöydällä ja kokouksissa menee lyhyessä kokouksesta 10-15 minuuttia tunnin kokouksesta siihen, että saadaan joku kuva. Nää on vaan valitettavasti, kun on eri aikakauden teknologioita päällekkäin."

H4 kokee etäyhteydet mahdollistavan teknologian erittäin hyvänä, mutta miikään ei kuitenkaan korvaa kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta. H4 korostikin omassa johtajuudessa enemmän ihmislähtöisyyttä kuin tehtäväkeskeisyyttä:

H4: "Kyl meil on se oletus et kaikki kohtaamiset ovat myös sähköisiä. Mut tota vaikka mä oon liikkuvan ja työajan joustamisen ja muitten kannattaja hyvin vahvasti niin tosiasia on se että, kyllä niinku face to face kohtaaminen on aina tehokkain. Et sitä ei sitä samaa dynamiikkaa samaa vuorovaikutusta pysty oikeen mitenkään tekemään sähköisesti, vaikka ois minkälaiset superhienot videoneuvottelusysteemit, se on silti eri asia, kuin se, että se ihminen on siinä pöydän toisella puolella tai istuu vieressä tai on muuten lähellä."

Ihmisten korvaaminen täysin teknologialla ja pitkien päätösketjujen automatisointi voi olla vaarallista ja epäeettistä. H4 toteaa, että kun puhutaan johtamisesta, niin olisi hyvin tärkeää, että sen viimeisen päätöksen tekee kuitenkin ihminen.

H4: "Et kyl se niinku ihmisellä on se tavallaan, se niinku eettinen puoli täytyy jollain tavalla pitää ja se etiikkahan ei nyt ole sellainen, jota se kone voi harrastaa, van kyl siihen tarvitaan ihminen."

Teknologia tai tekoäly ei vielä kykene persoonan piirteiden erotteluun. Ihmisten ominaisuus kyetä sopeutumaan erilaisten persoonien ja luonteenpiirteiden kanssa samalle tasolle on viestinnän kannalta oleellista johtaja-alais suhteessa. Toki johtajatkin tekevät virheitä arvioidessaan alaisia. Toisaalta myöskään teknologia ei tartu henkilökemiaan, joka sekin tekee teknologian kanssa käymisestä neutraalia ja voi olla sen takia myös tasa-arvoisempaa. Kone kohtelee kaikkia saman arvoisesti persoonasta riippumatta. H9 puhuu erilaisten persoonallisuuksista ja niiden huomioimisesta.

H9: "Mä oon enemmän kuitenkin faktaan ja dataan pohjaava, kuin fiiliksellä suuntaava ja näin pois päin. Ja sitten taas sitä kautta, jos mä näen edessäni ihmisen tai muuten, jonka mä selkeästi huomaan olevan enemmän impulsiivinen ja intuitiolla menevä kaveri kuin mitä minä, niin sit mun pitää tietysti ehkä tulla puolitiiehen vastaan, jotta me ymmärrämme toisiamme."

PEC10: Teknologian haitat liittyvät teknologian ja ihmisen väliseen vuorovaikutukseen. Johtajat nostavat esiin teknologian kyvyttömyyden havaita tunteita. Kasvotusten tapahtuvat tapaamiset ovat tehokkaampia kuin etäyhteyksien välityksellä. Teknologian toimimattomuus hidastaa työntekoa.

6 POHDINTA JA YHTEENVETO

Pro Gradu- tutkielmani lähtökohtana oli tutustua johtajuuteen, johtajien tehtäviin, botteihin ja niiden käyttötarkoituksiin ja sitä kautta löytää boteille ulkoistettavia johtajien tehtäviä. Tutkimusongelmana oli: Millaisia soveltamismahdollisuuksia palveluroboteilla on IT-alan johtajien tehtävien korvaajina johtajuusteorioiden valossa?

6.1 Botit IT-alan johdon tehtävien korvaajina

Tässä kappaleessa käyn läpi omia havaintojani bottijohtamisesta suhteessa olemassa olevaan kirjallisuuteen. Analyysissä jaoin haastatteluiden teemat kolmeen osaan: Konteksti, tehtävät ja teknologia. Kerron, miten ne vaikuttavat bottijohtamiseen ja mitä yhtäläisyyksiä tai reunaehtoja kummatkin johtajuudessa kohtaa.

Tehtävien selvittämisessä löysin johtajien tehtäviä, joita voidaan ulkoistaa boteille. Selvittäminen perustuu teoriaan eikä käytäntöön.

6.1.1 Konteksti

Kontekstilla tarkoitan johtajuuden määritelmiä, erilaisia johtamistyyplejä, jotka ovat verrattavissa johtajuusteorioihin, organisaatioita ja niiden kulttuuria ja rakennetta sekä arvoja, jotka ohjaavat johtajia työssään. Maailmassa ei ole yhtä oikeaa tapaa johtajaa, mikä sopisi kaikkiin konteksteihin. Johtajatkään eivät ole kaikilla eri osa-alueilla loistavia eivätkä he käytä eri johtamistyyplejä omassa johtamistyössään. Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että johtajuus on esimerkillä toimimista sekä suunnan näyttämistä. Jokaisella johtajalla on omat tavat saavuttaa nämä tavoitteet, ja se, miten hyvin he siinä onnistuvat, ovat sosiaalisen vaikutuspiirin päätettävissä.

Johtajien eroavaisuudet näkyvät esimerkiksi heidän piirteissään. Näitä johtajien piirteitä ovat esimerkiksi täsmällisyys, luovuus, käskyttäminen tai vastuun

jakaminen. Tekoäly tai botit eivät tule täysin korvaamaan johtajia tai ihmisiä ainakaan lähitulevaisuudessa. Niin kuin johtajilla, myös boteilla on heille suunnitellut tehtävät, joihin ne on suunniteltu. Myös boteille suunnitellut roolit korostuvat, kun mietitään mitä johdon tehtäviä boteilla voitaisiin korvata.

Vanhanaikainen käske ja kontrolloiva -tyyppinen johtamistapa on jo ulkoistettavissa koneille. Ylhäältä alaspäin suuntautuva kommunikaatio ja käskyttävä johtamistyyli ei katso tyyliä, millä se tehdään. Vuorovaikutuksen rooli johtajuudessa korostuu etenkin transformationaalisessa, autenttisessa, palvelevassa, adaptiivisessa ja psykodynaamisessa johtajuusteoriassa. Vuorovaikutukseen perustuvat johtajuusteoriat ovat paljon vaikeammin boteilla korvattavissa. Bottien vuorovaikutustaidot ovat rajatummat ihmisiin verrattuna, mutta se ei estä niitä toimimasta vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa.

Johtaja on henkilö, joka saa seuraajat tavoittelemaan yhteisiä päämääriä. Mielestäni johtajuuden, ympäristön ja teknologia vuorovaikutuksen tasot ja teknologian mahdollistama itseohjautuvuus luovat johtajuuden kontekstista hyvin monimuotoisen. Johtajien kontekstiin vaikuttaa vieläpä johdettavalle organisaatiolle asetetut reunaehdot, jotka nekin luovat tavoitteenasetannalle omia haasteita. Reunaehdot ovat johtajien näkökulmasta esimerkiksi budjetti, vuoden tulostavoitteet tai esimerkiksi lainsäädäntö. Boteille nämä kontekstit asettavat yhtä lailla rajoitteita. Teknologialla on omat rajoitteet, teknologiaan käytettävä raha tai toimintaympäristö asettavat niille tiettyjä reunaehdot. Siinä missä johtajatkin ottavat nämä asiat huomioon, niin bottien toiminnassa ja heidän mahdollisuudessa johtaa nämä asiat on otettava huomioon siinä kontekstissa, johon botit asetetaan.

Ihmislähtöiset tavat johtaa ovat hyvin ominaisia nykypäivän IT-alan johtajille. Johtamistyyliin esiin nousevat valtuuttaminen ja ihmisten kuunteleminen. Managerointi koetaan aikaa vieväksi ja epäinnostavaksi. Bottien mahdollisuus toimia johtajina on juurikin siellä manageroinnin osa-alueella. Nykyiset IT-alan organisaatiot ovat lähtökohtaisesti matalia ja päätöksentekoa pyritään jakamaan ja työntekijöitä valtuuttamaan. Nykyaikaisten matalahierarkisten itseohjautuvien organisaatioiden henkilöiden johtaminen ulkoistetaan itse työntekijöille. Tällaisessa itseohjautuvassa ympäristössä bottien arvo kasvaa. Itseohjautuvat organisaatiot ja niiden työntekijät ovat hyviä itsensä johtajia, mutta he tarvitsevat ympärilleen paljon erilaisia työkaluja, joiden avulla työtä tehostetaan.

Arvot ohjaavat IT-alan johtajien toimintaa. Heidän arvonsa ovat pehmeitä ja ihmislähtöisiä. Yhteisen hyvän tavoittelu, hyvinvointi ja sosiaaliset suhteet saavat paljon huomiota arvokeskustelussa. Arvoilla pyritään ohjaamaan työskentelyä oikeaan suuntaan. En tutkimuksessani pyytänyt johtajien ajatuksia teknologian eettisyydestä, mutta tällaisia johtamisbotteja suunniteltaessa, niiden eettisyyttä tulee pohtia. Mitä arvoa boteilla yritetään tavoitella. Jos ne ovat valtion trollikoneiston raatajia ja epäjärjestyksestä aiheuttavia oman edun tavoitteluun suunniteltuja koneita, on syytä pohtia sen kontekstin arvomaailmaa ja eettisyyttä.

Bottien arvolatautumaton ja puolueeton toiminta voi toisaalta edesauttaa sellaisten asioiden läpikäymistä, joissa kahden ihmisen välisillä suhtautumisesta

toisiinsa voi olla liian iso merkitysärkevän päätöksen tekemiseksi. Bottien tunteeton ja neutraali tapa käsitellä asioita voi olla myös vahvuus. Johtajien persoonat määrittelevät esimerkiksi heidän mieltymyksensä tietynlaiseen työskentelytapaan tai tiettyihin henkilöihin, siitäkin huolimatta, että johtajat pyrkivät haastatteluiden mukaan kohtelemaan seuraajia tasa-arvoisesti. Johtajat luottavat ajoittain intuitioon, eikä heillä aina ole käytössä vedenpitävää päätöksentekokoneetta, joka syöttäisi johtajille valmiita päätöksiä puhtaasti dataan perustuen. Aina ei ole absoluuttista tietoa saatavilla. Johtajat kuitenkin pyrkivät minimiomaan riskejä ja paras tapa minimoida riskit, on kerätä mahdollisimman paljon tietoa ja dataa.

Yritykset käyttävät enenevässä määrin tietojärjestelmiä esimerkiksi työntekijöiden työnlaadun seuraamiseen. Haastatteluihin pohjautuen havaitsin, että tiedolla johtamista laajennetaan kovien mittareiden lisäksi subjektiivisten pehmeiden mittareiden pohjalle. Työnsuoriutumista seuraavien järjestelmien avulla voidaan reaaliajassa seurata eri yksilöiden ja tiimien suorituskyvyn lisäksi työntekijöiden ammattitaitoa, ystävällisyyttä ja ihmistaitoja. Kovia mittareita ovat tuloksellisuus ja laskutettavien tuntien määrää. Pehmeinä subjektiivisina mittareina käytetään vertaisarviointeja, itsearviointia ja asiakaspalautteita. Tällaisiin mittareiden seurantaan hyödynnetään tietojärjestelmiä. Näiden avulla organisaatiosta rakennetaan yhä enemmän itseohjautuvaa.

6.1.2 Tehtävät

Tutkielmani haastattelut tukevat Samani ym. (2012) näkemystä siitä, että botteja voitaisiin valjastaa erilaisiin johtamistehtäviin. Johtajuus suuressa kuvassa vaatii kontekstien ymmärtämistä ja sellaisia taitoja, joita tekoälyllä ei ole (Ronald, 2014). Bottien hyödyntämiseksi johtajuuden tehtäviä tulee pilkkoa pienempiin osiin, ja sitä kautta usealla eri tehtävään tarkoitettulla botilla olisi mahdollista johtaa osaa yrityksen toiminnasta. Haastatteluiden perusteella on näyttöä siitä, että bottien käyttö luo lisäarvoa ja parantaa kilpailukykyä. Bottien avulla voidaan tukea johtajien työtä ja sitä kautta johtajat voivat keskittyä muihin liiketoiminnan suuren kuvan kannalta kriittisiin tehtäviin.

Datan keräämisen, analysoinnin ja autonomisten päätöstenteon avulla tiettyjä johtajan tehtäviä on voitu ulkoistaa tietojärjestelmille. Algoritmeja ja dataa hyödyntämällä tekoäly tekee jopa parempia päätöksiä kuin ihminen. Barr (2015) väittää, että ihmisten ei kannata olla enää mukana päätöksenteossa lainkaan. Datan analysointi on täysin rationaalista, eikä kone tee virheitä.

Organisaatiolle määriteltujen tavoitteiden saavuttamiseksi johtajien on kyettävä priorisoimaan ja löytämään heidän tärkeimmät tehtävänsä. Johtajan tehtävät rakentuvat johtajan oman osaamisalueen ja organisaation tarpeiden mukaan. Johtajat kohtaavat arkisten operatiivisten töiden ohella jatkuvasti uusia tehtäviä. Tärkein tehtävä on organisaation resurssien mahdollisimman tehokas hyödyntäminen, jotta lopputulos olisi mahdollisimman hyvä, ja että henkilöstö pysyy tyytyväisenä ja motivoituneena.

Delegointi vaatii luottamusta, ohjausta, tarkkuutta ja seurantaa. Delegoinnilla pyritään tehostamaan organisaation toimintaa. Johtajien tavat delegoida vaihtelevat käskyttävästä motivoivaan. Johtajat pyrkivät delegoimaan mahdollisimman paljon tehtäviä. Johtajat hyödyntävät nimettyä- ja / tai yhteisössä ansaittua asemaansa tehtävien delegoimisessa.

IT-alan johtajien ajankäyttö on tarkkaan priorisoitu. Johtajat ovat valmiita tekemään enemmän töitä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi kuin keskimäärin muut työntekijät. IT-alan johtajien suurin osa ajasta kuluu liiketoiminnan kehittämiseen, strategiatyöhön ja henkilöstön motivoimiseen. Ajankäytön kannalta operatiivisista toistotyötä sisältävistä tehtävistä haluttiin päästä eroon. Ajankäyttö on tehokkaampaa, kun käytössä on hyvät työkalut, mutta IT-alan johtajat näkevät myös teknologialla olevan ajoittain työtä hidastavia puolia.

IT-alan johtajien haastattelujen perusteella voi vetää sellaisen johtopäätöksen, että tulevaisuuden tehtäväkuvaukset tulevat teknologian hyödyntämisen myötä muuttumaan. Johtajien tehtävien siirtyminen boteille vaatii johtajilta yhä enemmän karismaa ja läsnäolo- sekä ihmistenjohtamisentaitoja.

Suurin osa johtajien työajasta kuluu operatiivisiin ja hallinnollisiin tehtäviin. Yhteydenpito ja viestintä asiakkaiden, sidosryhmien ja omien työntekijöiden kanssa on yhä tärkeämmässä osassa.

Bottien käyttöä johtajan tehtävissä voidaan soveltaa Schermerin (2007) boteille määrittelemien seitsemän piirteen mukaan, joita ovat: reaktiivinen, proaktiivinen ja tavoitehakuinen, neuvotteleva, jatkuva, mukautuva, viestivä ja siirrettävä. Johtajien tehtävät voidaan yhdistää näihin piirteisiin.

Yukl (2002) määritelmät johtajien tehtävistä vahvistavat omia tuloksiani ja näkemyksiä johdon tehtävistä. Schermerin määrittelemien bottien piirteitä ja johdon tehtäviä vertailemalla teoriassa botit voisivat tehdä kaikki Kuviossa 12 olevat tehtävä- ja suhdekeskeiset johdon tehtävät. Muutoskeskeisistä tehtävistä botit eivät pystyisi tavoite asetantaan, visiointiin tai strategian luomiseen. Botit olisivat kykeneviä suhdekeskeisiin tehtäviin, joita ovat tukeminen, kehittäminen, valmentaminen, vastuuttaminen, kuunteleminen ja yhteydenpito sekä tehtäväkeskisiin tehtäviin, joita ovat delegointi, organisointi, seuranta ja päätöksenteko.

Teoriassa tämä tarkoittaisi sitä, että boteilla voitaisiin korvata 12/15 johdon tehtävää. Teoriassa kuitenkin sen määrittäminen, mitä esimerkiksi kuuntelemisella tarkoitetaan, olisi suuri vaikutus siihen, voiko esimerkiksi botti oikeasti kuunnella. Toisaalta keskustelubotti osaa kuunnella ja keskustella muiden ihmisten kanssa ja semanttisella analyysillä kone voi ymmärtää keskustelujen konteksteja ja sisältöä.

6.1.3 Teknologia

Robottien rooli on laajentunut aikaisemmasta työläisen roolista ensin päätöksenteon tukityökaluksi ja viimeisimpänä kehityksenä näemme älykkäitä järjestelmiä päätöstenteon takana. (Samani, Koh, Saadatian & Polydorou, 2012). Teknologian

kehittyminen ja bottien potentiaali on lisännyt bottien hyödyntämistä viime vuosina. Ihmisen ja teknologian välinen vuorovaikutus muistuttaa yhä enemmän kahden henkilön välistä vuorovaikutusta.

IT-alan johtajien ymmärrys ohjelmistoista ja teknologiasta ovat hyvin korkealla tasolla. Teknologian avulla IT-alan johtajat pyrkivät saavuttamaan organisaation tavoitteet tehokkaammin ja nopeammin.

Teknologian haitat liittyvät teknologian ja ihmisen väliseen vuorovaikutukseen. Johtajat nostavat esiin teknologian kyvyttömyyden havaita tunteita. Kasvotusten tapahtuvat tapaamiset ovat tehokkaampia kuin etäyhteyksien välityksellä. Teknologian toimimattomuus hidastaa työntekoa.

IT-alan johtajat pyrkivät hyödyntämään teknologiaa ihmisten vahvuuksien parantamiseksi ja uusien entistä tehokkaampien liiketoimintamahdollisuuksien luomiseksi. Data ja viestintä ovat keskeisessä osassa teknologian hyödyntämistä. Teknologiaa hyödyntämällä pyritään turvaamaan organisaatioiden kilpailukyky sekä tarkempaan työn ja projektin seurantaan. Itseohjautuvat IT-alan organisaatiot hyödyntävät tehokkaasti erilaisia teknologioita

6.2 Tutkimuksen heikkoudet

Johtajuusteoriapainotteinen lähestymistapa sopii hyvin johtajuuden käsitteen syvällisempään ymmärtämiseen. Tutkielman päätelmien kannalta ne olivat kuitenkin liian laajoja kokonaisuuksia. Myös johtajan todellisten tehtävien ja haastatteluilla keräämien aineiston välillä voi olla eroavaisuuksia. Johtajuusteorioiden lähtökohdista oli epäselvyyttä siitä, mitä tehtäviä johtajuusprosessi varsinaisesti sisältää. Johtamisen ja johtajuuden tehtävät ovat keskenään erilaisia ja niissä painotetaan eri asioita ja siksi johtajuusteoriat eivät olleet välttämättä optimaalisin lähestymistapa johtajan tehtävien ulkoistamisen tutkimukselle.

Olin lähtökohtaisesti erittäin kiinnostunut johtajuudesta, tekoälystä ja niiden yhteensovittamisesta. Yhdessä ohjaajani kanssa tulimme siihen tulokseen, että aiheeni on bottijohtajuus. Aiheen muotoutuminen on kestänyt selkeästi suunniteltua pidempään. Tutkimusongelman ja -kysymyksen muotoutuminen ja syvälinen aiheen ymmärtäminen on ollut pitkä prosessi. Oikeastaan vasta haastatteluiden ja aineiston analysoinnin yhteydessä aloin ymmärtää, mitä olin tutkimaan. Siihen pisteeseen pääseminen vaati satojen artikkeleiden, blogien ja tutkimusten lukemista. Vieläkin itselleni on kysymyksiä herättäviä kohtia omassa tutkielmassani. Tutkimus elää eikä täysin oikeita vastauksia ole. On vain hyvin perusteltuja päätelmiä ja yhteenvetoja. Erittäin laajan kirjallisuuteen tutustumisen ja teoriaosuuden kirjoittamisen jälkeen itselleni alkoi valaistua kuva aiheeni laajuudesta.

Tutkielman aihealue oli vaikea rajata. Rajaus ei onnistunut tutkielman alkuvaiheessa ja siitä seurauksena tutkielman loppuun vieminen viivästyi alkupe-
räisestä aikataulusta. Tutkielmani käsittelee 11 teoriaa, joita on kaikkia vaikea yhdistää haastatteluaineistoon ja löydöksiin.

Tutkimuksen lopputulosta ei alussa aihetta miettiessä vielä tiedetty. Näiden kahden aiheen yhdistäminen tuntui alussa laajalta. Itse aluksi ajattelin, että lopputuloksena syntyy jonkinlainen palvelubottien suunnittelemisen apuna hyödynnettävä tutkimusviitekehikko, joka antaisi bottien suunnittelemiseen näkökulmia.

Johtajuus on niin suuri kokonaisuus, että sen osiin pilkkominen ja jonkin tietyn osa-alueen valitseminen gradua varten olisi tuottanut täysin erilaisen tutkielman. Johtamistutkimus yllätti minut sen monimuotoisuudella ja kompleksisuudella. Olin päättänyt käyttää tutkielmassani hyödyksi johtajuuden perinteisiä teorioita johtajuuden kenttään tutustuessa. En voinut karsia näistä teoriaosuudessani käyttämästäni 11 teoriasta yhtään pois. Teoriat eivät sinällään toimi nykypäivän johtajia tutkittaessa sinällään, vaan eri teorioiden piirteet näkyvät jokaisella johtajalla hieman eri tavalla ja kaikilla haastatelluilla IT-alan johtajilla oli päällekkäisiä johtamistyyylejä. Aikaisemmat johtajuusteoriat eivät ota kantaa johtajien persooniin tai siihen, saako johtajien persoona näkyä johtamistyössä.

Lähtökohtani johtajuuden tutkimukselle oli siis ehkäpä liiankin kunnianhimoinen. Northousen valitsemat johtajuusteoriat antavat erinomaisen ymmärryksen johtajuuden eri muodoille, konteksteille ja lähtökohdille. En kuitenkaan voinut rakentaa niistä selkeää analyysiä ja ristiintaulukointia. Teoriaosuutena en olisi kuitenkaan voinut jättää niitä pois, koska halusin lähestyä ongelmaa nimenomaan johtajuusteorioiden näkökulmasta. Haastatteluiden perusteella se, minkälaista roolia ja minkälaisia tehtäviä johtaja omassa johtajan asemassa tekee, riippuu hänen luonteenpiirteistään, kiinnostuksen kohteistaan, tai oman synnynäisen osaamisen ja mielenkiinnon kohteiden ja tehtävän toteuttamisesta.

Itse tutkimustyöni tutkimusongelma ytimen löytäminen ja hahmottaminen oli todella haastavaa. Haasteiden kohtaaminen muodostui tutkielmani heikkouksiksi, mutta samalla koen, että asiantuntijuuteni kasvoi suurin harppauksin. Asiantuntijuudessa on mm. kyse suurten kokonaisuuksien hahmottamisesta ja suhteellisuuden ymmärtämisestä. Tuon suhteellisuuden tajun rakentaminen on sellaista, mikä on varmasti itselleni koko elämän mittainen prosessi. Kun tuntuu, että jostain aiheesta on hyvin perillä, törmää aina uuteen tuntemattomaan aiheeseen. Sitä on elinikäinen oppiminen, että ei pysyttele omalla mukavuusalueella, vaan uteliaisuus ja tiedonjano ajaa tutkimaan maailmaa silmät ja mieli avoinna. Myös asioiden syvälinen ajattelu ja pohdinta on ihmisille hyvästä. Kapeiden näkökulmien rakentaminen voi olla jopa vaarallista. Yliopisto instituutiona ja laitoksena antaa erinomaisia valmiuksia omien mielipiteiden rakentamiselle eri näkökulmista kriittisesti ja paras mahdollinen tapa on tehdä itse tutkimusta hyvällä ohjauksella.

6.3 Tutkimuksen jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimusaiheet voisivat olla käytännönläheisempiä ja perehtyä tarkemmin minkälaisia botteja on olemassa, miten niitä hyödynnetään johtamisessa ja mitata niiden käytön hyödyllisyyttä taloudellisesti. Tutkielmani antaa varmasti uusia

näkökulmia bottien suunnittelemiseen ja avaa keskustelua siitä, voidaanko botteja edes kutsua johtajiksi.

Bottien käyttö vähentäisi ihmisten välistä vuorovaikutusta. Se, miten tehokasta tällainen ”kasvoton” johtaminen on, olisi mielenkiintoinen tutkimus. Työn tuottavuuden ja laadun mittaaminen lisää työntekijöiden paineita. Haastattelussa kävi tosin myös ilmi, että jotkut henkilöt pitävät siitä, että saavat mahdollisimman paljon dataa omasta työstään ja voivat tarkkaan seurata oman työnsä tuloksia. Olisi mielenkiintoista tutkia organisaatioita ja työntekijöitä, joiden organisaatiossa botteja on käytössä sekä miten se on vaikuttanut yrityksen tehokkuuteen. Se, mitä mieltä työntekijät ovat bottijohtajista tai miten niihin suhtaudutaan, antaisi aiheeseen liittyen tietoa ihmisen ja koneen välisestä vuorovaikutuksesta. Aihepiirissä riittää paljon tutkittavaa ja paljon mielenkiintoisia näkökulmia ja lähestymistapoja.

6.4 Loppusanat

Teknologian kehitymisellä on ollut väistämättä suuri vaikutus IT-alan johtajien työnkuvaan. IT-alan organisaatioiden on ollut pakko seurata ja hyödyntää teknologian tuomia etuja liiketoimintaan ja heillä tulee olla visioita teknologian hyödyntämisestä. Bottien kehitys on muuttanut ja muuttaa jatkossakin johtajien tehtäviä ja rooleja. Johtajan roolit ja tehtävät eivät sinänsä ole muuttuneet historian saatossa.

Tutkielman perusteella bottien käyttö johtajan tehtävissä edistää organisaation toimintaa parantamalla tehokkuutta ja toimintavarmuutta. Bottien käytön tulee olla taloudellisesti kannattavaa sekä bottien tulee täyttää niille asetetut tavoitteet ja tehtävät. Tutkielmani haastattelut osoittavat, että johtajat kokevat teknologian osittain aikaa vievänä. Sen takia uuden teknologian tulisikin olla mahdollisimman taustalla itsestään toimivaa.

Adler (2011) toteaa, että kuilu ihmisen mielikuvituksen ja sen välillä, mitä voi tehdä, ei ole koskaan ollut pienempi. Adler korostaa johtajuuden luovuuden tärkeyttä. Emme siis voi ainakaan vielä unohtaa sitä tosiasiaa, että vaikka ulkois-taisimme johtajuutta tekoälylle, ihmisen luovuus, toivo, inspiraatio, innovaatio tai esimerkiksi kauneuden käsite koostuvat meidän historiasta, tunteista, kulttuureista ja geeniperimästä, eikä kone voi kokea kaikkea tuota. Siitä johtuen nyt on enemmän kuin koskaan aikaisemmin tarvetta johtajille, jotka ovat luovia, inspiroivia ja luovat toivoa ja jotka voivat hyödyntää johtamisessa teknologiaa operatiivisessa liiketoiminnassa, mutta jotka voivat itse keskittyä ihmisten johtamiseen.

Olen tyytyväinen tutkimukseni lopputulokseen ja siihen, miten tutkimuskysymykseen löydettiin vastauksia ja lähestymistapoja. Aihepiiri on laaja ja mielenkiintoinen ja siinä riittää jatkossakin tutkittavaa. Jään mielenkiinnolla seuraamaan alan tulevia tutkimuksia.

LÄHTEET

- Alvesson, M. (2003). Good visions, bad micro-management and ugly ambiguity: Contradictions of (non-)leadership in a knowledge-intensive organization. *Organization Studies*, 24(6), 961-988.
- Antonakis, J. & Day, D. V. (2017). *The nature of leadership* Sage publications.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership* Elsevier.
- Bass, B. M. & Bass, R. (2009). *The bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* Simon and Schuster.
- Bass, B. M. & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* Simon and Schuster.
- Berndtsson, M., Hansson, J., Olsson, B. & Lundell, B. (2007). *Thesis projects: A guide for students in computer science and information systems* Springer Science & Business Media.
- Blake, R. R., Mouton, J. S. & Bidwell, A. C. (1962). *Managerial grid*
- Blanchard, K. H. (1985). *SL II, a situational approach to managing people* Blanchard Training and Development.
- Brustoloni, J. (1991). *Autonomous agents: Characterization and requirements* School of Computer Science, Carnegie Mellon University.
- Brynjolfsson, E. (2000). Beyond computation: Information technology, organizational transformation and business performance. *Journal of Economic Perspectives*, , 23.
- Brynjolfsson, E. & McAfee, A. (2017). *The business of artificial intelligence*
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Coen, M. H. (1994). *SodaBot: A software agent environment and construction system*. Massachusetts Institute of Technology Artificial Intelligence Laboratory.
- Costa, P. & McCrae, R. (1987). *Personality assessment in psychosomatic medicine. value of a trait taxonomy*. S. Karger AG.
- Creswell, J. W. (1994). *Research design : Qualitative & quantitative approaches*. Thousands Oaks (Calif.): SAGE.

- Dansereau Jr, F., Graen, G. & Haga, W. J. (1975). *A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process* Elsevier.
- Darke, P., Shanks, G. & Broadbent, M. (1998). *Successfully completing case study research: Combining rigour, relevance and pragmatism* Wiley Online Library.
- Dey, I. (1993). *Qualitative data analysis : A user-friendly guide for social scientists*. London: Routledge.
- Dratwa, J. (2018). *Statement on artificial intelligence, robotics and 'Autonomous' systems* European Commission.
- Faratin, P., Sierra, C. & Jennings, N. R. (1998). *Negotiation decision functions for autonomous agents* Elsevier.
- Franklin, S. & Graesser, A. (1996). *Is it an agent, or just a program?: A taxonomy for autonomous agents* Springer.
- Gardner, W. L., Cogliner, C. C., Davis, K. M. & Dickens, M. P. (2011). *Authentic leadership: A review of the literature and research agenda* Elsevier.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). *Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective* Elsevier.
- Hayes-Roth, B. (1995). *An architecture for adaptive intelligent systems* Elsevier.
- Heifetz, R. A. & Laurie, D. L. (1997). *The work of leadership*
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). *Life cycle theory of leadership*. American Society for Training & Development.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu : Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p.). Helsinki: Tammi.
- Horn, J. L. & Cattell, R. B. (1966). *Refinement and test of the theory of fluid and crystallized general intelligences*. American Psychological Association.
- House, R. J. (1971). *A path goal theory of leader effectiveness* JSTOR.
- House, R. J. & Mitchell, T. R. (1975). *Path-goal theory of leadership*. *Path-Goal Theory of Leadership*,

- Hurtig, J., Laitinen, M. & Uljas-Rautio, K. (toim.). (2010). *Ajattele itse! : Tutkimuksellisen lukutaidon perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Jennings, N. R. (2000). *On agent-based software engineering* Elsevier.
- Jennings, N. R. & Wooldridge, M. J. (toim.). (1998). *Agent technology : Foundations, applications, and markets*. Berlin: Springer.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. & Gerhardt, M. W. (2002). *Personality and leadership: A qualitative and quantitative review*. American Psychological Association.
- Katz, R. (1955). *Skills of an effective administrator*
- Khan, S. R. & Fisher, D. (2014). *The practice of research*. Oxford: Oxford University Press.
- Kotterman, J. (2006). *Leadership versus management: What's the difference?* American Society for Quality.
- Kumar, V., Dixit, A., Javalgi, R. R. G. & Dass, M. (2016). *Research framework, strategies, and applications of intelligent agent technologies (IATs) in marketing* Springer.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. & Henderson, D. (2008). *Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment* Elsevier.
- Maes, P. (1994). *Agents that reduce work and information overload* ACM.
- McCarthy, J., Minsky, M. L., Rochester, N. & Shannon, C. E. (2006). A proposal for the dartmouth summer research project on artificial intelligence, august 31, 1955. *AI Magazine*, 27(4), 12.
- Mintzberg, H. (1997). *The manager's job: Folklore and fact*
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O. & Fleishman, E. A. (2000). *Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems* Elsevier.
- Neumann, J. E. & Hirschhorn, L. (1999). *The challenge of integrating psychodynamic and organizational theory* Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA.
- Nikander, P., Hyvärinen, M. & Ruusuvuori, J. (2010). *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino.

- Northouse, P. G. (2016). *Leadership : Theory and practice* (Seventh edition, international student edition). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Nwana, H. S. (1996). *Software agents: An overview* Cambridge University Press.
- Peppers, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M. A. & Chatterjee, S. (2007). *A design science research methodology for information systems research* Taylor & Francis.
- Ronald, B. (2014). *Comprehensive leadership review - literature, theories and research*
- Routamaa, V., Hakuli, M. & Ryhänen, J. (1992). *Johtaminen ja johdon tehtävät : Johtamisteoriapainotteinen lähestymistapa*
- Russell, S. & Norvig, P. (2016). *Artificial intelligence : A modern approach* (Third edition, Global edition). Harlow: Pearson Education Limited.
- Schermer, B. W. (2007). *Software agents, surveillance, and the right to privacy : A legislative framework for agent-enabled surveillance*. Leiden University Press.
- Smith, D. C., Cypher, A. & Spohrer, J. (1994). *KidSim: Programming agents without a programming language* ACM.
- Tracy, B. (2014). *Leadership*. New York: American Management Association.
- Van Dierendonck, D. (2011). *Servant leadership: A review and synthesis* Sage Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- Wooldridge, M. (2009). *An introduction to multiagent systems* John Wiley & Sons.
- Wooldridge, M. & Jennings, N. R. (1995). Intelligent agents: Theory and practice. *The Knowledge Engineering Review*, 10(2), 115-152.
- Yukl, G. (2002). *A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research*
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Zenger, J. & Folkman, J. (2014). The skills leaders need at every level. Haettu osoitteesta <https://hbr.org/2014/07/the-skills-leaders-need-at-every-level>



PRO GRADU TEEMAHAASTATTELU - JOHTAJUUS

HEI XXXXXX,

Opiskelen tietojärjestelmätiedettä Jyväskylän yliopiston informaatioteknologian tiedekunnassa. Olen kiinnostunut nykypäivän teknologiasta ja johtamisesta ja teen aiheesta parhaillani gradua. Pro gradu- tutkielmaani varten olen etsinyt 12 Suomessa vaikuttavaa johtajaa, joilla on tuntemusta nykypäivän tietojärjestelmistä ja teknologioista, ja jotka haluaisin tavata.

Olisin erittäin kiinnostunut haastattelemaan ja kuulemaan sinun ajatuksiasi johtamisesta. Haastattelun kesto on noin yhden tunnin. Tutkimus toteutetaan yksilöhaastatteluina toukokuun 2018 aikana. Haastattelun teemat liittyvät johtajuuteen, johtajien tehtäviin sekä teknologiaan.

Haastattelu toteutetaan haastateltavalle mieluisassa paikassa. Äänitän haastattelut analysointia varten ja kerättyä aineistoa käytetään vain tutkimustarkoituksiin. Haastateltavan henkilöllisyys säilyy anonyymina ja kerätty aineisto hävitetään tutkimuksen valmistuttua. Saat gradun luettavaksi vielä ennen sen julkaisemista. Pro Gradu- tutkielmani käsittelee johtajuutta uudessa valossa, eikä Jyväskylän yliopistolla ole tehty vastaavanlaista gradua aikaisemmin. Tutkimustulokset valmistuvat kesän aikana. Tulosten on tarkoitus antaa johtajille vastauksia tämän päivän polttaviin kysymyksiin johtajuudesta, liiketoiminnasta ja teknologiasta.

Olisi erittäin hienoa, jos kalenteristasi löytyisi tunnin vapaa kohta haastattelua varten! Haastattelu voidaan toteuttaa kasvotusten tai Skypellä. Voit ehdottaa minulle heti seuraavaa sinulle sopivaa aikaa.

Kiitos mielenkiinnosta ja mukavaa kevättä ja toivottavasti saan haastatella sinua Pro Gradu- tutkielmaani varten!

Ystävällisin terveisin,

Kalle Salonen

0504002827

<https://www.linkedin.com/in/kallesalonen/>

LIITE 2 TEEMAHAASTATTELURUNKO

Kalle Salonen
Jyväskylän yliopisto
Pro Gradu- tutkielma
Tietojärjestelmätiede

TEEMAHAASTATTELURUNKO

Taustat:

Ikä:

Koulutus:

Johtamisen koulutusta:

Nykyinen titteli / asema:

Työkokemus johtajana vuosina:

Teemat:

1. Johtajuus

Tähän teemaan liittyen pyrin selvittämään johtajan näkemyksiä itsestään johtajana sekä ylipäänsä hänen käsityksiään johtamisesta. Selvitän, minkä tyyppinen johtaja haastateltava on. (Löytyykö jotain yhtenäistä erikokoisten organisaatioiden välillä?). Selvitän haastateltavan käsityksiä hyvästä ja menestyksekkästä johtamisesta.

- Miten kuvailisit, mitä johtajuus Sinun mielestäsi tarkoittaa?
- Kuvaile organisaatiota, jossa työskentelet (rakenne, hierarkia, piirteet, itseohjautuvuus)
- Minkälainen on roolisi organisaatiossa? (Alaisten määrä, asema hierarkiassa / kaaviossa / esimies?)
- Millainen johtaja olet, kuvaile itseäsi johtajana?
- Miten alaisesi kuvailisivat sinua johtajana?
- Minkälaisia arvoja nostat johtamistyössäsi organisaatiossasi korkealle.
- Minkälainen käsitys sinulla on hyvästä ja menestyksekkästä johtamisesta?
- mitkä koet olevan vaikeimmat kipukohdat omassa johtamistyössäsi?
- Millainen johtaja haluaisit olla viiden vuoden päästä (tavoitteet)
- Miten johtaminen työnä on kehittynyt sinun urasi aikana.

- Miten kehität itseäsi johtajana? Luetko kirjoja, kuulutko johonkin ryhmiin, käytkö luennoilla, kerro tarkemmin

2. Tehtävät

Seuraavilla kysymyksillä pyrin selvittämään mahdollisimman tarkkaan niitä erilaisia tehtäviä, joita johtaja tekee päivittäin.

- Kerropa normaalista työpäivästä.
- Mitkä ovat tärkeimmät tehtäväsi?
- Mitkä ovat vähiten tärkeimmät tehtävät, joista voisi joustaa
 - i. mitkä jäävät tekemättä, ei ehdi tehdä
- Minkälaisia tehtäviä voit jakaa muille, ja mitä muut kuin sinä johtajana voisivat tehdä?
- Mistä osaamisesta on eniten hyötyä johtamisessa ja johtajan tehtävien suoriutumisesta?
- Mitkä näistä päivittäisistä tehtävistä ovat sellaisia, joista koet saavasi eniten? entä mistä hyötyy eniten organisaatio?
- Onko sinulla mielestäsi selkeä kuva siitä, mitä pitäisi oikeasti tehdä?

3. Teknologia

Seuraavilla kysymyksillä pyrin selvittämään sitä, miten teknologia orientoitunut johtaja on ja onko johtajalla / organisaatiolla käytössä paljon johtamista edistävää teknologiaa, sekä miten sitä hyödynnetään. En kerää listaa olemassa olevista käytetyistä teknologioista, vaan enemmänkin olen kiinnostunut mitä tehtäviä teknologia yrityksessä suorittaa.

- Mitä teknologia mielestäsi on, voitko määritellä lyhyesti?
- Miten teknologia on osana johtamistyötäsi?
- Luotatko teknologiaan esim. päätöksenteossa. Saatuun dataan, yhteenvetoihin?
- Mitä tehtäviä korvaamaan, esim. sähköpostin lukeminen
- mitä huonoja puolia?
- Minkälaista teknologiaa eniten kaipaisit päivittäisessä työssäsi?
- Teknologian liittyviä käytäntöjä ja organisaation yhteiset pelisäännöt ja toimintamallit?
- käytätkö näitä teknologioita vai käyttäkö joku sinun puolestasi?
- kerrotko esimerkin, milloin olet työssäsi törmännyt tilanteeseen, jossa olisit voinut ulkoistaa jonkin johtamiseen liittyvän tehtävän?
- Onko jotain sellaista teknologiaa, jota hyödyntämällä voisit olla tehokkaampi tai säästää aikaa tärkeimpiä tehtäviä varten.