

# **HYVÄ JA HUONO JOHTAJUUS SUOMALAISESSA PANKKIORGANISAATIOSSA**

**Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu**

**Pro gradu -tutkielma**

**2017**

**Tekijä: Suvi Lainesalo  
Oppiaine: Johtaminen  
Ohjaaja: Tommi Auvinen**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

Tekijä Suvi Lainesalo	
Työn nimi Hyvä ja huono johtajuus suomalaisessa pankkiorganisaatiossa	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 12.5.2017	Sivumäärä 82
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Tämän tutkimuksen fokus on hyvässä ja huonossa johtajuudessa suomalaisessa pankkiorganisaatiossa. Tutkimuksen tarkoituksena on etsiä hyvän ja huonon johtajuuteen tekijöitä organisaation kolmella eri tasolla: ylimmässä johdossa, keskijohdossa ja alimmalla tasolla. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, löytyykö organisaation eri tasoilla eroja tai yhtäläisyyksiä näkemyksistä hyvästä ja huonosta johtajuudesta.</p> <p>Teoreettisena viitekehys koostuu monista eri johtajuuden tunnetuista teorioista. Viitekehys on jaettu kahteen osaan: hyvän ja huonon johtajuuden teorioihin. Hyvän johtajuuden teorit ovat johtajuuden tutkimuskentän merkittävimpiä teorioita, jotka tuovat eri näkökulmia johtajuuteen ilmiönä. Huonon johtajuuden teorit tarkastelevat huonoa johtajuutta yhtenevistä näkökulmista hyvän johtajuuden teorioiden kanssa.</p> <p>Tutkimuksen aineisto kuuluu Jyväskylän yliopiston OP Ryhmälle tekemään tutkimukseen. Aineisto koostuu 15 teemahaastattelusta, joita on tehty OP Ryhmän henkilöstölle. Haastateltavia löytyy organisaation jokaiselta tasolta.</p> <p>Tutkimus osaltaan vahvasti vallitsevaa käsitystä siitä, että johtajuus on moniulotteinen ilmiö ja vaatii monen eri tekijän huomioon ottamista. Näin ollen käsitykset hyvästä ja huonosta johtajuudesta perustuvat moneen eri tekijään. Esimerkiksi persoonaan liittyvät tekijät, johtamiskonteksti ja suhde alaisen ja johtajan välillä vaikuttavat johtajuuden onnistumiseen. Hyvään johtajuuteen liitetään muun muassa alaisten kuuntelu ja osallistaminen, kun huonoon johtajuuteen liitetään alaisten mielipiteiden sivuuttaminen ja päätöstekoprosessin keskittyminen yksin johdolle. Tutkimus osoittaa myös, että johtajuus voi samanaikaisesti olla hyvää toisella osa-alueella ja huonoa toisella.</p>	
Asiasanat Johtajuus, johtaja, finanssiala, pankkiorganisaatio, suomalaisuus, hyvä, huono	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

## KUVIOT

KUVIO 1 Kiteytys johtajuuden ulottuvuuksista ja tekijöistä .....	16
KUVIO 2 Kiteytys LMX-teorian ideasta .....	25

## TAULUKOT

TAULUKKO 1 Yhteenveto hyvän johtajuuden teorioista .....	34
TAULUKKO 2 Yhteenveto huonon johtajuuden teorioista .....	35
TAULUKKO 3 Aineiston haastateltavat .....	44
TAULUKKO 4 Yhteenveto hyvään ja huonoon johtajuuteen liitetystä piirteistä .....	46
TAULUKKO 5 Yhteenveto karismaan liitetystä hyvän ja huonon johtajuuden tekijöistä .....	48
TAULUKKO 6 Yhteenveto tyyliin liitetystä hyvän ja huonon johtajuuden tekijöistä .....	50
TAULUKKO 7 Yhteenveto arvoihin ja eettisyyteen liittyvistä hyvän ja huonon johtajuuden tekijöistä .....	52
TAULUKKO 8 Yhteenveto eri tilanteiden vaikutuksesta käsityksiin hyvästä ja huonosta johtajuudesta .....	55
TAULUKKO 9 Hyvään ja huonoon johtajuuteen liitetyt käytännön työn tekijät .....	58
TAULUKKO 10 Yhteenveto tavoitteiden merkityksestä hyvässä ja huonossa johtajuudessa .....	60
TAULUKKO 11 Läsnäolon merkitys hyvän ja huonon johtajuuden tulkinnassa .....	61
TAULUKKO 12 Kuuntelun merkitys hyvän ja huonon johtajuuden käsityksissä .....	63
TAULUKKO 13 Auttamisen merkitys hyvässä ja huonossa johtajuudessa .....	64
TAULUKKO 14 Yhteenveto palkitsemiseen liitetystä tekijöistä hyvässä ja huonossa johtajuudessa .....	65
TAULUKKO 15 Yhteenveto jaettuun johtajuuteen liitettävistä tekijöistä hyvässä ja huonossa johtajuudessa .....	67
TAULUKKO 16 Aineiston analyysissä esiin nousseet teemat ja teemojen alaluokat .....	68
TAULUKKO 17 Tulosten yhteenveto .....	69



# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ KUVIOT JA TAULUKOT SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen toteutus ja tavoitteet .....	10
1.2	Tutkimuskysymys .....	10
1.3	Kohdeyrityksen esittely .....	11
1.3.1	Finanssiala Suomessa.....	11
1.4	Tutkimuksen rakenne .....	11
2	TEORIA.....	13
2.1	Teoreettinen viitekehys.....	13
2.1.1	Johtajuuden määrittelyä .....	14
2.1.2	Hyvän ja huonon määrittelyä.....	16
2.2	Johtajuuden tutkimuksen näkökulmia .....	17
2.2.1	Piirrenäkökulma .....	17
2.2.2	Tyylinäkökulma.....	19
2.2.3	Johtajuuden tilannesidonnaisuus .....	20
2.2.4	Uudet johtajuuden teorit.....	21
2.2.5	Transformationaalinen ja transaktionaalinen johtajuus .....	21
2.2.6	Karismaattinen johtajuus .....	22
2.2.7	LMX-teoria .....	23
2.2.8	Hajautettu tai jaettu johtajuus .....	25
2.3	Suomalainen johtajuus .....	26
2.4	Huono johtajuus.....	27
2.4.1	Huonon johtajuuden tutkimuksen näkökulmia .....	28
2.4.2	Johtajuus ja eettisyys.....	32
2.5	Teorian yhteenveto .....	32
2.5.1	Hyvä johtajuus.....	33
2.5.2	Huono johtajuus .....	34
3	TUTKIMUKSEN PÄÄLINJA JA METODI.....	37
3.1	Tutkimusstrategia .....	37
3.2	Aineiston analyysi .....	38
3.2.1	Haastattelututkimus .....	38
3.2.2	Aineiston analyysimenetelmä .....	38
3.2.3	Tutkimuksen aineisto .....	40
3.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointia .....	41
3.4	Tutkimuksen etiikka.....	42
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	43
4.1	Yleistä .....	43

4.2	Henkilöön liittyvät tekijät.....	44
4.2.1	Piirteet.....	44
4.2.2	Karisma.....	47
4.2.3	Tyyli.....	48
4.2.4	Arvojen mukaan johtaminen.....	50
4.3	Johtamiskonteksti.....	52
4.3.1	Johtamistilanne.....	52
4.3.2	Kriisitilanne.....	54
4.3.3	Käytännöntyö.....	56
4.3.4	Tavoitteet.....	58
4.4	Johtajan ja alaisen välinen suhde.....	61
4.4.1	Läsnäolo.....	61
4.4.2	Kuuntelu ja kommunikointi.....	62
4.4.3	Auttaminen.....	64
4.4.4	Palkitseminen.....	64
4.5	Jaettu johtajuus.....	66
4.5.1	Osallistaminen.....	66
4.6	Erot ja yhtäläisyydet organisaation eri tasoilla.....	68
4.7	Tulosten yhteenveto.....	68
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIONTI.....	71
6	JATKOTUTKIMUSAIHEITA.....	76
	LÄHTEET.....	78

# 1 JOHDANTO

Johtajuus on ilmiö, joka on läsnä jollain tapaa jokaisen ihmisen elämässä. Etenkin tehokas ja hyvä johtajuus ja sen tavoittelu ovat nykypäivänä lähes jokaisen organisaation ja yrityksen kiinnostuksen kohde (Auvinen 2010, 9). Johtajuuden tutkimus on lisääntynyt viime vuosikymmenten aikana huomattavasti, ja esimerkiksi erilaisia johtajuuskoulutuksia ja -ohjelmia on perustettu eri puolille maailmaa (Yukl 2001, 1-2).

Johtajuudesta ja johtajista oltiin kiinnostuneita jo Antiikin Kreikassa. Aikaisemmat kirjoitukset keskittyvät kuitenkin kuvaamaan pikemmin yksittäisten johtajien elämää kuin johtajuutta yleisesti. Vuosien saatossa johtajuutta on määritelty eri määritelmien, mutta ilmiölle ei ole edelleenkään olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Johtajuutta alettiin tutkia tieteellisesti vasta 1800-luvun lopulla, josta lähtien on kehitetty satoja ilmiötä kuvaavia ja selittäviä tieteellisiä teorioita ja malleja. Tutkimuksissa on perinteisesti keskitytty johtajien piirteiden ja käyttäytymisen tai johtajuuden tilannesidonnaisuuden kuvaamiseen. Myöhemmin tutkimuksissa on otettu huomioon myös alaisten vaikutus johtajuusprosessiin. Uudet tutkimukset tuovat usein uusia näkökulmia johtajuuteen, jotka antavat täysin uuden suunnan tutkimukseen tai syventävät aikaisempaa ymmärrystä johtajuudesta. Johtajuuden tutkimus saattaa vaikuttaa siis päättymättömältä polulta, jossa etsitään ratkaisua kysymykseen, johon ei ole olemassa yhtä oikeaa vastausta. (Auvinen 2010, 9; Bryman et al. 2011, 3; Lämsä & Auvinen 2014, 77.)

Johtajuuden tutkimukset ovat perinteisesti keskittyneet hyvän tai tehokkaan johtajuuden kuvaamiseen. On pyritty selvittämään mitkä tekijät tekevät johtajuudesta mahdollisimman tehokasta organisaation tai yksilön tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Huono johtajuus on nähty usein vain johtajuuden puuttumisena tai tehottomana johtajuutena organisaatiossa. (Einarsen, Aasland & Skogstad 2007, 207; Schilling 2009, 102–103.) Johtajuudella on sanana positiivinen lataus, ja usein johtajia pidetään muita parempina yli-ihmisinä, joita ihailaan ja arvostetaan yhteiskunnassa. Valta ja vaikuttaminen ovat olennainen osa johtajuutta. Perinteisen näkemyksen mukaan vaikuttaminen liikkuu ylhäältä

alaspäin eli johtajat vaikuttavat johdettaviinsa. Johtaja saa valtansa seurauksena seuraajansa sitoutumaan innostuneina asettamaansa tavoitteeseen ja työskentelemään sen saavuttamiseksi. Valta voi perustua aseman lisäksi esimerkiksi johtajan karismaan tai asiantuntijuuteen. Uudemmat näkökulmat johtajuuden tutkimuksessa ottavat huomioon johtajuuden vuorovaikutuksellisen luonteen. Valta ei olekaan automaattisesti johtajalla ja myös johdettavat vaikuttavat johtamisprosessiin ja johtajaan. Koska johtajilla on valtaa vaikuttaa muihin ihmisiin, liittyy johtajuuteen myös suuri vastuu. (Kellerman 2004, 41; Lämsä & Auvinen, 2014, 77; Schilling 2009, 102.)

Myös kaikki johtajat ovat kuitenkin tavallisia ihmisiä, joilla on myös heikkouksia. Kaikki johtajat eivät suinkaan ole hyviä johtajia vaan heidät voidaan luokitella huonoiksi johtajiksi eri kriteereiden perusteella. Huonon johtajuuden tutkimukset ovat lisääntyneet viime aikoina, ja etenkin kansainvälistä huomiota keränneet skandaalit, kuten Enron ja WorldCom ovat herättäneet huutavan tarpeen hyvälle johtajille. Johtajat näyttävät usein kuitenkin hyvältä paperilla; heillä on tarvittava muodollinen pätevyys, tekniset taidot ja kokemusta työhön, mutta saattavat silti epäonnistua organisaation menestyksessä johtamisessa. Henkilökohtaisten etujen tavoittelu ja ahneus saavat monet johtajat toimimaan vastoin organisaation etua, mikä voi olla kohtalokasta koko organisaation toiminnalle. Huonoja johtajia ja huonoa johtajuutta on kuitenkin vaikea tunnistaa. Huono johtajuus on luonteeltaan kätkettyä. Se nähdään jonain muuna ilmiönä kuin johtaminen, kuten tiukkana valvontana organisaatiossa. (Cohn & Moran 2011, 4; Kellerman 2004, 41; Tepper 2000, 178.)

Huonon johtajuuden tunnistaminen on kuitenkin tärkeää. Huonolla johtajuudella voi olla hyvin vakavia ja laaja-alaisia seurauksia. Negatiivisen sosiaalisen vuorovaikutuksen vaikutukset ovat yleensä voimakkaammat kuin positiivisen vuorovaikutuksen vaikutukset. Etenkin työntekijöiden käyttäytymiseen ja työskentelyyn vaikuttaa huomattavasti voimakkaammin negatiiviset kuin positiiviset kokemukset. (Einarsen, Aasland & Skogstad 2007, 207; Liu, Liao & Loi, 2012, 1187.) Huonolla johtajuudella voi olla työntekijälle vakavia psykologisia ja sosiaalisia seurauksia, jotka alentavat työtehokkuutta, hyvinvointia ja motivaatiota työskennellä merkittävästi. Vaikka huono johtaminen kohdistuisi välittömästi vain alaiseen, voi sillä olla merkittäviä vaikutuksia koko organisaation toimintaan. Työn tehokkuuden lasku alentaa koko organisaation tehokkuutta, mikä voi johtaa huonompaan taloudelliseen tulokseen ja organisaation menestyksen laskuun. Huonon johtajuuden negatiiviset seuraukset työntekijöille saattavat olla siis hyvin vakavia, ja ne voidaan nähdä jopa yhteiskunnallisena ongelmana. (Aasland et al. 2010, 449–450; Harvey et al. 2007, 118–120; Shaw, Erickson & Harvey 2011, 575.) Tehokas ja johtaja sen sijaan voi parantaa työntekijöiden tehokkuutta ja samalla koko organisaation suoriutumista. (Quintana, Ruiz & Vila 2014, 515)

Maailma on myös muuttunut viime vuosikymmenten aikana huomattavasti. Organisaatiot ja siten myös johtajat kohtaavat jatkuvasti uusia haasteita. Organisaatioiden tulee sopeutua nopeasti alati muuttuvaan toimintaympäristöön ja sisäisiin muutoksiin. Globaali kilpailu, asiakkaiden ja työntekijöiden tietoisuuden lisääntyminen, ympäristöllinen vastuu, organisaatioiden rakentei-



den muuttuminen ja työntekijöiden odotusten muuttuminen luovat jatkuvasti paineita organisaatioille olla joustavia. Johtajilta vaaditaan siis jatkuvasti enemmän kaikilla osa-alueilla ja heidän roolinsa on yhä tärkeämmässä asemassa organisaation menestyksen kannalta. (Hannah et al. 2008, 669; Sheehan 1999, 57.) Johtajat kohtaavat ristiriitaisia haasteita tasapainoillessaan organisaation sisäisten ja ulkoisten haasteiden välillä. Johtajien tulee asettaa strateginen suunta ja huolehtia sisäisestä johdonmukaisuudesta sekä työyhteisön hyvinvoinnista ja samalla varmistaa organisaation joustavuus, nopea reagointikyky markkinoiden muutoksiin. (Smith, Lewis & Tushman 2016, 65–66; Krupp & Parayre, 2016, 23.)

Tässä tutkimuksessa fokuksessa on hyvä ja huono johtajuus pankkiorganisaatioissa. Kyseisellä alalla johtajalta saatetaan vaatia tai odottaa erilaisia asioita kuin jollain toisella alalla. Tutkimuksen kohdeorganisaatio on suomalainen pankkiorganisaatio, mistä empiirinen aineisto on kerätty. Tämä tuleekin huomioida tuloksia analysoitaessa, sillä suomalaisessa pankkiorganisaatioissa saatetaan odottaa hyvin erilaisia asioita kuin muissa kulttuureissa toimivissa organisaatioissa. Aikaisempia tutkimuksia johtajuudesta pankkiorganisaatioissa löytyy jonkin verran (ks. esim. Saksi 2013), mutta maailman muuttuessa jatkuvasti myös tutkimustuloksiin vaikuttavat tekijät muuttuvat. Uusien tutkimusten tekeminen on siis perusteltua. Kuten Keith Grint (2011) kirjoittaa, on johtajuus sidottu aina sen hetkiseen aikaan ja kulttuuriin, minkä vuoksi suomalaisuus ja 2010-luku on otettava huomioon tutkimuksessa. Ihmisten näkemys siitä, mikä on hyvää tai tehokasta johtajuutta vaihtelee yhteiskunnallisen tapahtumien, trendien ja median esiin tuomien tekijöiden pohjalta. Yritysten ja johtajien onnistumiset ja epäonnistumiset muokkaavat jatkuvasti käsityksiämme hyvästä ja huonosta johtajuudesta. (Allio 2009, 6; Bryman et al. 2011, 3.)

Ehkä johtajien on nykyaikana yhä vaikeampi olla hyviä johtajia. Etenkin globalisaation myötä organisaatiot toimivat usein myös kansainvälisellä tasolla ja kilpailu voivat olla todella intensiivistä. Voimakas tuloshakuisuus, taloudellisen menestyksen korostuminen ja lyhytaikainen voitontavoittelu voivat helposti johtaa kyseenalaisten keinojen käyttämiseen. Asiakkaiden tietoisuuden lisääntyminen on myös kasvattanut eettisyyden sekä organisaation toiminnan läpinäkyvyyden tarvetta. Eettisyyden on myös havaittu vaikuttavan positiivisesti organisaatioiden tuloksellisuuteen. (Brown & Treviño 2006, 596; Fulmer 2004, 308.) Eettisyyden puuttuminen johtajuudesta aikaansaa todennäköisesti huonoa johtajuutta, niin johtajuuden toimintamallien kuin seurauksien näkökulmasta. Seurauksia voidaan tarkastella eri sidosryhmien kannalta, mutta yleensä epäeettisestä johtajuudesta kärsivät suoraan johtajan alaiset. Eettisyys on hyvän johtajuuden kulmakivi, ja sillä on erittäin tärkeä merkitys johtajuudessa. (Toor & Ofori 2009, 533.)

## 1.1 Tutkimuksen toteutus ja tavoitteet

Tässä tutkimuksessa etsitään attribuutteja, jotka nousevat esiin johtajista haastattelupuheessa ja jotka viittaavat hyvään tai huonoon johtajuuteen. Tutkimuksen tarkoituksena on etsiä sellaisia attribuutteja, joiden avulla voidaan helpommin tunnistaa huonoja ja hyviä johtajia tai johtamiskäytäntöjä. Tarkoituksena on löytää tekijöitä, joita liitetään hyvään ja huonoon johtajuuteen pankkiorganisaatiossa. Tutkimuksen tavoitteena on muodostaa selkeä malli tai taulukko, joka erottelee hyvän ja huonon johtajuuden ulottuvuuksia. Malli muodostetaan haastatteluissa kerätyn aineiston ja aikaisempien tutkimuksien perusteella. Mallin tarkoituksena on selkeyttää hyvän ja huonon johtajuuden tekijöitä ja lähtökohtia. Lisäksi tutkimuksessa verrataan organisaation eri tasoilla työskentelevien henkilöiden näkemyksiä ja odotuksia huonosta johtajuudesta.

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jonka analyysissä käytetään sisällönanalyysin ja teemoittelun yhdistelmää. Tutkimuksessa hyödynnetään Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun OP ryhmälle tehtävää tutkimusta varten kerättyä aineistoa. OP ryhmälle tehtävässä hankkeessa tutkitaan erityisesti vision ja strategian merkitystä ja esiintymistä organisaatiossa. Tutkimuksen aineisto kerättiin eri vuosina haastatteleamalla eri alueiden OP ryhmän henkilöstöä. Tutkimuksen toteuttamisvaiheessa aineisto on jaoteltu kolmeen ryhmään haastateltavien aseman mukaan: ylimpään johtoon, keskijohtoon ja alaisiin. Tutkimuksessa tarkastellaan siis kolmen eri tason näkemyksiä hyvästä ja huonosta johtajuudesta kohdeorganisaatiossa.

## 1.2 Tutkimuskysymys

Tämän pro gradu -tutkielman tutkimustehtävä on laadullisesti selittää ja ymmärtää hyvää ja huonoa johtajuutta suomalaisessa pankkiorganisaatiossa. Tutkimustehtävä jakautuu kahteen tutkimuskysymykseen:

Tutkimuskysymys1: Millaisia käsityksiä tai tekijöitä pankkiorganisaation henkilöstö liittää hyvään ja huonoon johtajuuteen?

Tutkimuskysymys2: Millaisia eroja ja yhtäläisyyksiä käsityksien välillä nousee esiin organisaation eritasoilla; ylimmässä johdossa, keskijohdossa ja alaisten keskuudessa?

## 1.3 Kohdeyrityksen esittely

Tutkimuksen kohdeyritys on suomalainen pankkiosuuskunta OP Ryhmä, joka toimii niin pankki kuin vakuutuslaitos ja on yksi Suomen suurimmista pankeista. OP ryhmä on Suomen suurin finanssiryhmä, jonka toiminta-alueisiin kuuluu pankkitoiminnan lisäksi myös vakuutustoiminta ja varallisuudenhoito. Tässä tutkimuksessa keskitytään nimenomaan OP ryhmän pankkitoimintaan osaluokkaan. (OP-Ryhmä 2016.)

OP ryhmä fuusioitui Pohja-vakuutuslaitoksen kanssa vuonna 2005. Fuusio muutti organisaation rakenteita ja toimintaa huomattavasti. Lisäksi OP ryhmä on kohdannut haasteita ja joutunut käymään läpi YT-neuvotteluita, mikä on vaikuttanut organisaatioon. Vuoden 2007 globaali pankkikriisi vaikutti myös OP ryhmän toimintaan, mikä tulee mielestäni tuoda esiin myös tässä tutkimuksessa. Seuraavassa kappaleessa käyn läpi lyhyesti finanssialantilannetta Suomessa, koska tilanteella voi olla osa-vaikutuksensa johtajuuden alan organisaatioissa ja etenkin odotuksiin johtajaa kohtaan. (OP Ryhmä 2016.)

### 1.3.1 Finanssiala Suomessa

Finanssiala Suomessa – kuten koko maailmassa – on ollut viime vuosikymmenen aikana muutoksen myllerryksessä. Suomi kuuluu Euroopan Unioniin sekä yhteiseen valuutta-alueeseen. Vuonna 2007 Yhdysvalloista alkanut pankkikriisi on aiheuttanut merkittäviä toimenpiteitä finanssialan eri toimijoilta pyrkimyksenä vakauttaa tilannetta alalla ja palauttaa luottamus eri laitoksiin. Euroopan keskuspankki, EKP, on asettanut saannoksia pankeille etenkin vakavaraisuuteen ja riskienhallintaan liittyen. Basel 3. säädökset ovat asettaneet haasteita pankeille, sillä se on vaatinut muutoksia esimerkiksi riskienhallintaan. Pankkikriisin puhkeamiseen johtaneena merkittävänä asiana on nähty pankkien liian löysä lainananto ja riskienhallinta, mihin on nyt puututtu kiristämällä vaatimuksia ja sääntelyä EKP:n taholta Euroopassa. (Finanssivalvonta 2013; OP Ryhmä 2016.)

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne on seuraava: Aluksi esittelen johdannossa hyvän ja huonon, sekä itse johtajuuden tutkimuksen taustaa. Lisäksi perustelen johdannossa syitä ja lähtökohtia tutkimuksen tekemiseen. Toinen luku koostuu teoreettisesta viitekehyksestä. Olen ottanut teoreettiseen viitekehykseen mukaan olennaisia tutkimuksia ja teorioita johtajuudesta, jotta lukijalle tulisi selkeämpi kuva ilmiöstä ja sen tutkimuksen vaiheista. Lisäksi esittelen huonoa johtajuutta selittäviä teorioita.

Teoriaosuuden jälkeen kolmannessa luvussa esittelen tutkimuksen strategiaa, tutkimusotetta, käytettävää aineistoa sekä analyysimenetelmää. Neljännessä luvussa käyn läpi analyysivaiheessa esiin nousseet tulokset, joita tarkastelen esiinnousseiden teemojen kautta. Viidennessä luvussa pohdin tutkimustuloksia ja vertaan niitä aikaisempiin tutkimuksiin aiheesta. Lopuksi raportin viimeisessä luvussa käyn vielä läpi mahdolliset aiheet jatkotutkimukselle.

## 2 TEORIA

### 2.1 Teorettinen viitekehys

Johtajuuden tutkimus on alusta alkaen perustunut hyvän ja tehokkaan johtajuuden tekijöiden etsintään (Schilling 2009, 102). Tämän vuoksi esittelen teoreettisessa viitekehyksessä johtajuuden tutkimuksen tunnetuimpia näkökulmia ja teorioita. Olen valinnut teorit, jotka pyrkivät erityisesti selittämään, millaista on hyvä tai tehokas johtajuus tai mistä se kumpuaa. Teoreettisen viitekehysten toisessa osassa esittelen huonoon johtajuuteen keskittyviä teorioita. Esittelemiä teorioiden tarkoituksena on siis rakentaa kuvaus johtajuudesta ilmiönä, sekä toisaalta nostaa esiin näkökulmia, jotka vaikuttavat käsityksiin hyvästä ja huonosta johtajuudesta.

Johtajuuden tutkimus linkittyy vahvasti tieteellisen liikkeenjohdon tutkimukseen. Johtajuus on tieteellisen liikkeenjohdon ydin. 1900-lukua on kutsuttu tieteellisen liikkeenjohdon vuosisadaksi, sillä vuosisadan aikana aihe on muotoutunut omaksi merkittäväksi tieteenalaksi. Tutkimus ja keskustelu aiheesta ovat kulkeneet valtavirtojen mukana aina tehokkuushullusta Taylorismista ihmiskeskiseen humanismiin, kriittiseen radikalismiin ja tänä päivänä postmoderniin relativismiin. Liikkeenjohtoon liittyvässä keskustelussa on aina ollut mukana monia eri koulukuntia omine vahvoine mielipiteineen. Keskustelu on kuitenkin valtaosin pyörinyt aina tehokkaan johtajuuden ympärillä: mitä tulisi tehdä ja miten? (Ahonen 2001, 31–33.) Tässä tutkimuksessa keskityn kuitenkin vahvasti johtajuuteen enemmän ihmisten kuin organisaation näkökulmasta. Tutkimuksen teoreettisen viitekehysten teorit liittyvät enemmän ihmisten näkemyskseen hyvästä ja huonosta johtajuudesta, kuin organisaation tehokkaan toimintaan.

### 2.1.1 Johtajuuden määrittelyä

Johtajuus on hyvin abstrakti ilmiö, jolle on olemassa monta eri määritelmää. Johtajuudesta ollaan myös kiinnostuneita monilla eri tieteenaloilla, mikä alleviivaa ilmiön moniulotteisuutta. Muun muassa psykologian, historian, sosiaalistieteellisten, poliittistieteellisten ja antropologisten tieteen aloilla ollaan kiinnostuneita johtajuudesta. Johtajuus on ilmiö, johon vaaditaan aina johtajan lisäksi johdettavia, eli johtajuus on aina sosiaalisesti rakentunut ilmiö. (Ladkin 2010, 1-3, 30.) Johtajan oma persoonan, käyttäytymisen ja tyylin lisäksi myös siis alaiset, sekä heidän ja johtajan väliset suhteet ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat johtajuuteen ja sen ilmenemiseen. Johtajuutta ei siis ole olemassa ilman johdettavia. Monissa johtajuuden tutkimuksissa on kuitenkin keskitytty vahvasti pelkkään johtajaan. (Bryman et al. 2010, 3.)

Johtajuuden määrittelyyn on luotu noin 65 erilaista luokittelutapaa viime vuosikymmenten aikana. Yhtäkään noista luokitteluista ei ole kuitenkaan tunnustettu viralliseksi tai oikeaksi tavaksi luokitella johtajuutta. Usein uudet luokittelutavat synnyttävät taas monta uutta näkökulmaa tai luokittelutapaa. Johtajuuden luokittelu on ikuinen prosessi, johon vaikuttaa sen hetkinen trendi ja tilanne johtamistutkimuksen kentässä. (Yukl 2002, 2.) Kuitenkin eri luokitteluiden pohjalta voidaan tunnistaa neljä yhteistä johtajuuden ominaisuutta, jotka ovat keskeisiä johtajuudessa. Nuo neljä ominaisuutta ovat:

1. Johtajuus on prosessi
2. Johtajuuteen liittyy aina vaikuttaminen
3. Ryhmä-konteksti
4. Päämäärän olemassaolo

Prosessilla tarkoitetaan sitä, että johtajuus on tapahtumasarja, joka tapahtuu johtajan ja johdettavien välillä. Tapahtumasarja on vuorovaikutteinen, eli johtaja vaikuttaa prosessissa johdettaviin ja päinvastoin. Toinen ominaisuus eli vaikuttaminen, on johtajuuden olennainen perusta. Ilman vaikuttamista ei ole johtajuutta. Millaista tahansa johtajuus on, se vaikuttaa silti jollain tavalla johdettaviin. Ryhmäkontekstilla viitataan siihen, että johtajuus vaikuttaa ryhmään, joka koostuu yksilöistä, joilla on sama päämäärä. Johtajuuden kautta nuo ihmiset saadaan toimimaan tuon päämäärän saavuttamiseksi, eli johtajuuden perusta liittyy aina myös yhteiseen päämäärään. Vaikka johtajuutta voidaan tutkia hyvin monen eri näkökulman kautta, ovat nuo neljä mainittua ominaisuutta aina läsnä johtajuudessa. (Northouse 2007, 2-3; Yukl 2002, 2-3.)

Perinteisen johtajuuskäsityksen mukaan valta on aina läsnä johtajuudessa. Näkemyksen mukaan johtajuuteen kuuluu dualistinen suhde johtajan ja alaisen välillä, jossa johtajalla on etuoikeutettu asema esimerkiksi aseman tai ominaisuuksiensa vuoksi. Näkökulman mukaan johtajuutta ei voi syntyä ilman johtajan valta-asemaa, sillä muutoin alaiset eivät seuraisi johtajaa. Valta liittyy vahvasti johtajuuden vaikuttamisprosessiin. Vallan kautta johtaja siis pystyy vaikuttamaan alaisiin, ryhmään tai koko organisaation toimintaan. Ei-perinteinen, uudempi näkemys johtajuudesta kyseenalaistaa perinteisen näkökulman käsi-

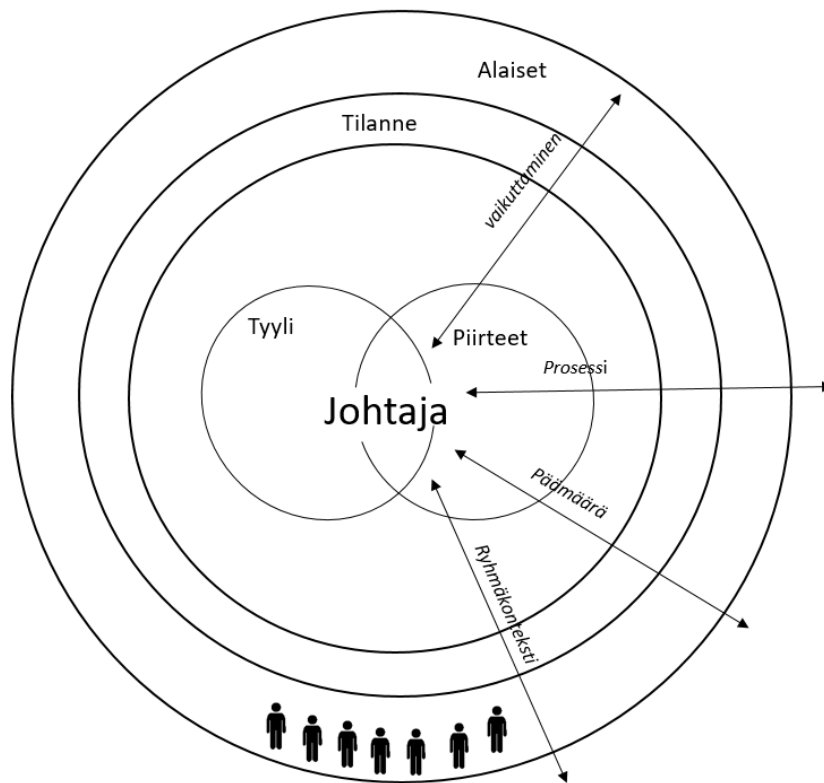
tyksen vallasta. Ei-perinteisen näkökulman mukaan valta voi olla jaettua johtajan ja alaisten kesken. Raja johtajan ja alaisen välillä siis hämärtyy ei-perinteisen ajattelutavan mukaan. Koko käsitys johtajuudesta eroaa siis perinteisestä näkemyksestä, sillä johtajuus voi olla monien ihmisten toiminnan kautta syntyvä prosessi, eikä se ole sidottu yhteen henkilöön. (Bryman et al. 2010, 196–197; Yukl 2002, 142.)

Näkökulmat johtajuuden tutkimuksessa ovat vaihtuneet ja lisääntyneet ajan myötä. Vanhoja näkökulmia on täydennetty uusilla teorioilla ja täysin uusia näkökulmia on syntynyt. Johtajuuden tunnetuimmat tukitussuuntaukset voidaan jakaa karkeasti viiteen eri kategoriaan. Nuo kategoriat ovat:

1. Piirrenäkökulmat
2. Tyylinäkökulmat
3. Kontingenssinäkökulma
4. Uusi johtajuus
5. Hajautettu johtajuus

Näkökulmista neljä ensimmäistä nähdään perinteisinä johtajuuden näkökulmina, kun taas hajautettu johtajuus nähdään ei-perinteisenä näkökulmana. (Bryman, et al. 2011, 195–196.)

Kuviossa 1 olen pyrkinyt hahmottamaan pelkistetysti johtajuutta ja siihen kuuluvia tekijöitä. Kuvion tarkoituksena on tuoda esiin johtajuuden ulottuvuuksia, vuorovaikutuksen omaista suhdetta ja prosessimaista luonnetta. Kuvio hahmottaa myös johtajuuden tutkimuksen eri osa-alueita, joita käyn läpi tutkimuksen teoriaosuudessa.



KUVIO 1 Kiteytys johtajuuden ulottuvuuksista ja tekijöistä

### 2.1.2 Hyvän ja huonon määrittelyä

Hyvä ja huono ovat laajoja käsitteitä, jotka leimaavat vahvasti tämän tutkimuksen sisältöä. Tämän vuoksi on hyvä selvittää lyhyesti, mihin hyvällä ja huonolla viitataan tässä tutkimuksessa. Hyvä ja huono ovat käsitteitä, jotka ovat hyvin kontekstisidonnaisia, eli niiden määrittelyyn liittyy puhekielessä vahvasti se, mistä asiasta puhutaan. Suomen kielen sanakirjasta löytyy käsitteille hyvä ja paha monia kymmeniä määritelmiä.

Sanakirja määrittelee hyvän muun muassa laadukkaaksi, korkeatasoiseksi, taitavaksi, miellyttäväksi ja eettiseksi arvokkaaksi. Hyvän määritelmä riippuu paljolti siitä, mistä asiasta puhutaan. Tässä tutkimuksessa hyvä viittaa erityisesti tehokkuuteen tai toimivuuteen, sillä kyse on johtajuudesta organisaatiossa. Hyvää määritellään organisaation kolmella eri tasolla, joten eri tasoilla saattaa myös löytyä eroavaisuuksia sen suhteen, mitä hyvä johtajuus merkitsee. Huono määritellään sanakirjassa muun muassa heikkolaatuisiksi, haitalliseksi, taitamattomaksi ja paheelliseksi. (Nurmi 2009, 192, 202.) Hyvä ja huono viittaavat positiivisiin ja negatiivisiin näkemyksiin johtajuudesta tässä tutkimuksessa. Hyvä ja huono viittaavat merkityksiin, joita haastateltavat antavat johtajan toiminnalle, käyttäytymiselle tai persoonalle haastattelupuheessaan. Myös tutkijan oma harkinta ja tulkinta vaikuttavat vahvasti siihen, mikä tulkitaan hyväksi ja mikä huonoksi tai millaisia merkityksiä käsitteisiin sisällytetään.



## 2.2 Johtajuuden tutkimuksen näkökulmia

Seuraavaksi esittelen johtajuustutkimuksen näkökulmia, jotka ovat vaikuttaneet merkittävästi johtajuustutkimuksen kenttään. Johtajuuden tutkimuksessa on keskitytty valtaosin hyvän johtajuuden tulkitsemiseen. Toisaalta seuraavan osion otsikko voisi olla hyvän johtajuuden tutkimuksen näkökulmia, vaikka näkökulmissa ei varsinaisesti ole tutkittu hyvää johtajuutta. Johtajuuden tutkimuksen näkökulmat ovat kuitenkin käsitelleet pääasiassa johtajuuden positiivista puolta, minkä vuoksi käsittelen tutkimuksia tässä pro-gradu tutkielmassa hyvän johtajuuden tutkimuksina.

### 2.2.1 Piirrenäkökulma

Piirrenäkökulma oli yksi ensimmäisestä johtajuuden tutkimuksen näkökulmista, joka hallitsi johtajuuden tutkimusta monen vuosikymmenen ajan. Piirrenäkökulman lähtökohta on se, että johtajalla on synnynnäisiä piirteitä tai ominaisuuksia, jotka tekevät hänestä johtajan. Ajateltiin, että erityiset piirteet erottavat johtajat massasta ja saavat muut ihmiset seuraamaan heitä. Uskottiin, että noita piirteitä oli mahdollista tunnistaa ja sitä kautta selvittää tehokkaan johtajuuden lähtökohtia. Piirteillä tarkoitetaan psykologisia tai biologisia yksilöllisiä ominaisuuksia, jotka ennustavat muun muassa yksilön asenteita, käyttäytymistä ja päätöksentekoa. (Bryman et al. 2011, 270; Colbert et al. 2012, 670.)

Tutkimuksissa etsittiin niitä piirteitä, jotka tekevät johtajasta hyvän tai tehokkaan. Lisäksi etsittiin sellaisia johtajia, joilla näitä piirteitä ja ominaisuuksia on. Piirreteoria eroaa monista muista johtajuuden teorioista keskittymällä selkeästi pelkkään johtajaan. (Colbert et al. 2012, 670–671; Northouse 2007, 23.) Piirreteoria on kohdannut paljon kritiikkiä juuri näkökulman kapean ja yksilökeskeisen lähtökohdan vuoksi. Lisäksi selkeitä hyvän tai tehokkaan johtajan piirteitä tai listaa piirteistä ei ole koskaan onnistuttu selostamaan. Myöhemmissä tutkimuksissa on ymmärretty johtajuuden moniulotteisuus ja otettu huomioon myös johtajan ulkopuolisia tekijöitä. Monissa tutkimuksissa on todettu, että piirteet eivät voi selittää johtajuutta. Kuitenkin piirreteoria elää edelleen johtajuuden tutkimuksessa; uusia tutkimuksia tehdään jatkuvasti ja vanhoja tutkimuksia käydään läpi uudelleen. (Andersen 2006, 1078.) Vaikka selkeitä hyvän johtajan piirteitä ei ole onnistuttu tunnistamaan, ei niiden olemassaoloa voida täysin kieltää.

Yksi merkittävimmistä ja ensimmäisistä piirreteorioista on Thomas Carlyen tunnetuksi tekemä Great Man-teoria. Teorian mukaan historiasta voidaan tunnistaa suuria ja merkittäviä johtajia, jotka joidenkin ominaisuuksien vuoksi ovat pystyneet johtamaan muita ihmisiä ja siten vaikuttamaan historian kulkuun. Heidän johtajuutensa siis kumpuaa piirteistä, joita Great Man-teorian avulla yritettiin tunnistaa. (Bryman et al. 2011, 8.) Toinen tunnetuimmista piirreteoriaksi luettavista teorioista on psykologian alalla tunnettu Big Five-teoria, joka on erotellut viisi eri persoonallisuuden piirrettä tai ominaisuutta, jotka löy-

tyvät jossain suhteessa jokaiselta ihmiseltä. Kaikilla ihmisillä on siis kyseisiä ominaisuuksia eri suhteessa. Nuo ominaisuudet ovat:

1. Neuroottisuus
2. Ekstroversio
3. Avoimuus
4. Miellyttävyyys
5. Vastuuntuntoisuus

Teorian mukaan kaikilla ihmisillä on kaikkia ominaisuuksia. Se missä suhteessa eri ominaisuuksia ihmisellä on, määrittelee ihmisen persoonallisuuden. Ominaisuudet ovat ikään kuin perustekijöitä, joiden yhdistelmästä persoonallisuus muodostuu. Neuroottisuudella tarkoitetaan alttiutta masentuneisuuteen, ahdistuneisuuteen, epävarmuuteen ja vihamielisyyteen. Ekstroversiolla taas tarkoitetaan alttiutta olla sosiaalinen ja positiivinen. Avoimuus tarkoittaa mallissa alttiutta ottaa informaatiota vastaan, luovuutta ja uteliaisuutta. Miellyttävyyden ominaisuus tarkoittaa alttiutta olla hyväksyvä, luottavainen ja huolenpitävä. Vastuuntuntoisuus tarkoittaa nimensä mukaisesti alttiutta ottaa vastuuta, olla organisoitunut ja kontrolloitu. (Judge & Bono 2000, 735-737.) Heikkinen (2007) tarkastelee Big Five-teorian historiaa. Heikkinen toteaa, että persoonallisuuspiirteiden vaikutus henkilön käyttäytymiselle on yleisesti hyväksytty asia. Persoonallisuuden perusteella voidaan siis ennustaa henkilön, kuten johtajan, käyttäytymistä tietyissä tilanteissa (Heikkinen 2007, 27). Teoria siis kertoo jotain ihmisten persoonallisuudesta, mutta sekään ei anna selkeää osviittaa siitä, millainen persoonallisuus johtajalla tulisi olla. Big Five-teorian avulla on kuitenkin myös pyritty selvittämään johtajan optimaalista persoonallisuutta. Vuonna 2002 tehtiin tutkimus, jossa etsittiin Big Five-teoria avulla tehokkaan johtajan ominaisuuksia. Tutkimustulosten mukaan ekstroverttiys on erityisen tärkeä johtajan ominaisuus erityisesti tehokkuuden kannalta. (Judge et al. 2002, 773.)

Piirreteorialla on erityisen vahva fokus johtajaan eikä se ota huomioon muita vaikuttavia tekijöitä johtajuudessa. Teoria on suuren yleisön mielestä usein mielenkiintoinen, koska ihmisillä on usein halu uskoa johtajien ylivoimaisuuteen tai epäinhimillisiin ominaisuuksiin. Piirreteoria on pitkään tutkittu ja analysoitu teoria johtajuuden tutkimuksen kentällä, minkä vuoksi siitä löytyy myös paljon materiaalia. Piirreteoriaa on myös kritisoitu paljon sen yksipuolisuuden vuoksi. Teoriassa ei oteta tilanne- tai ympäristötekijöitä lainkaan huomioon. Lisäksi vuosien tutkimuksien jälkeen ei ole onnistuttu löytämään selkeitä ominaisuuksia, jotka tekevät ihmisestä hyvän tai tehokkaan johtajan. (Nort-house 2007, 24-25.) Piirreteorian mukaisesti tutkimuksen analysointivaiheessa katsotaan, nouseeko haastattelupuheesta esiin tiettyjä piirteitä, jotka viittaavat hyvään tai huonoon johtajuuteen organisaatiossa.

## 2.2.2 Tyylinäkökulma

Myöhemmin piirrenäkökulman rinnalle johtajuuden tutkimuksessa nousi johtajan käyttäytymiseen ja johtamistyyliin keskittyvä tutkimus. Tärkeää ei enää ollut vain se, millaisia ominaisuuksia johtajalla on, vaan se miten hän käyttäytyy ja toimii eri tilanteissa. Johtajilla huomattiin olevan erilaisia johtamistyyliä ja joidenkin tyylien uskottiin olevan parempia kuin toisten. Käyttäytymiseen keskittyvän tutkimuksen lähtökohtana on se, että kuka tahansa voi oppia johtajaksi. Tyylinäkökulma keskittyy piirrenäkökulman tapaan itse johtajaan, mutta se vain painottaa käyttäytymistä ominaisuuksien sijaan. (Northouse 2007, 69-71; Bryman et al. 2011, 9.)

Tyylinäkökulmaa on hallinnut suurimmaksi osaksi kategoriaan kuuluvat tunnetuimmat teoriat, jotka jakavat johtamistyyliin selkeästi kahteen eri kategoriaan. Tyylinäkökulman kaksi tunnettua teoriaa ovat Ohiossa ja Michiganissa tehdyt teoriat johtajien käyttäytymisestä eri tilanteissa. Ohio State Universityn tutkimuksissa tunnistettiin kaksi eri käyttäytymisen kategoriaa: tehtäväkeskeinen ja ihmissuhteisiin keskittynyt johtamiskäyttäytyminen. The University of Michiganin tutkimuksissa tunnistettiin myös tehtävä- ja suhdekeskeinen käyttäytyminen, mutta niiden lisäksi myös kolmas käyttämisenmalli: osallistuva johtaminen. Huomattiin, että johtajuustyyli saattoi olla tehokasta tai tehotonta riippuen tyylin fokuksista. (Yukl 2002, 50-53; Yukl 2012, 69.)

1960-luvulla johtamistyyliin keskittyvä teoria Managerial Grid. Teorian kehittivät Blake ja Mouton 1960-luvun alussa. Kyseinen teoria jakaa johtajan toiminnan asioiden ja ihmisten johtamiseen, kuten Ohion ja Michiganin teoriat. Teoriassa otetaan siis vahvasti huomioon myös johtajuuden ihmiskeskeisyys tai ihmissuhteiden merkitys johtajuudessa ja sen eroaminen asioiden organisoimisesta ja johtamisesta. Johtajuuteen kuuluu mallin mukaan huomion kiinnittäminen tuloksiin sekä ihmisiin. (Northouse 2007, 72-73.) Tehtäväkeskeisen johtajuuden käyttäytymiseen kuuluu muun muassa suunnittelu, valvonta ja kontrolli, ongelmanratkaisu, sekä asioiden kartoittaminen. Kyseiset toimet keskittyvät organisaation asioiden ja resurssien johtamiseen, jotta organisaation missio toteutuu. (Yukl 2012, 70-71.) Ihmiskeskeisen johtamisen tehtäviä ovat muun muassa tukeminen, voimaannuttaminen, kehittäminen sekä tunnustuksen antaminen ja huomioiminen. Kyseisten tehtävien tarkoituksena on kehittää henkilöstöä, sekä organisaation sisäisiä suhteita siten, että organisaatio toimii tehokkaalla tavalla saavuttaakseen tavoitteensa. Tuloksia lähdetään tavoittelemaan siis ihmisten kautta. (Yukl 2012, 71-72.)

Myös myöhemmin kehitetyt tutkimukset johtajuudesta voitaisiin luokitella tyylinäkökulmaan, koska ne käsittelevät tehokasta johtajuustyyliä. Nuo tyyliä ovat transformationaalinen ja transaktionaalinen johtajuus sekä karismaattinen johtajuus. (Yukl 2012, 69.) Myös kahdessa ensimmäisessä johtamistyyllisessä fokus on jollain tapaa joko tehtävien tai ihmisten johtamisessa, mutta teoriat ovat huomattavasti monipuolisempia kuin aikaisemmat teoriat johtamistyylistä. Karismaattinen johtajuus keskittyy vahvasti johtajan persoonallisuuteen. Transformationaalista, transaktionaalista ja karismaattista johtajuutta käsitellään myöhemmin omina kappaleinaan uusina johtajuuden teorioina.

Tyyliin keskittyvät teoriat jakoivat selkeästi johtajuuden tehtävien tai asioiden ja ihmisten johtamiseen. Englanniksi johtajuuden termi voidaan kääntää kahdella eri termillä: Management ja Leadership. Management on määritelty asioiden johtamisena ja Leadership ihmisten johtamisena. Managementissa on kyse järjestyksen ja johdonmukaisuuden varmistamisesta, kun taas Leadership tuottaa muutosta ja liikettä. (Conger & Kanungo 1998, 5; Northouse 2007, 9.) Johtajuuden tutkimuksessa noiden fokuksien erotus on ollut usein keskeistä, kuten tunnetuimmat tyyliin keskittyvät teoriat osoittavat. Suomeksi kuitenkin johtajuuden käsite sisältää nuo kaksi englannin termiä, minkä vuoksi suomalainen johtajuuden määritelmä ilman eksplikointia on laajempi kuin englanniksi. Kun puhutaan johtajuudesta, ei tiedetä viitataanko enemmän ihmisten johtajuuteen vai asioiden johtajuuteen. Tyyliin keskittyvät teoriat eivät kuitenkaan kerrota siitä, millainen johtamistyyli on tehokasta eri tilanteissa.

### 2.2.3 Johtajuuden tilannesidonnaisuus

1950-luvulla johtajuuden tutkimuksessa alettiin kiinnittää enemmän huomiota johtajuuden tilannesidonnaisuuteen. Enää ei keskitytty pelkkään johtajaan, vaan alettiin ymmärtää tilanteen vaikutus johtajuuden tehokkuuteen. Huomattiin, että tilanteella on aina jonkinlainen vaikutus johtajan käyttäytymisen toimivuuteen – oli johtajan käyttäytyminen millaista tahansa. Alettiin ymmärtää, että tietynlainen käyttäytyminen ei ole aina tehokasta jokaisessa tilanteessa tai ei ole yhtä oikeaa tapaa johtaa. Näkökulman mukaan johtajan käyttäytymisen tulee aina olla tilanteeseen sopivaa, jotta se olisi tehokasta. Tilannesidonnaisia teorioita kutsutaan kontingenssi-teorioiksi, ja ne pyrkivät kuvaamaan, kuinka eri tilannetekijät muuttavat johtajan vaikutusta alaisiin. (Bryman, et al. 2011, 286; Yukl 2002, 13)

Yksi erittäin merkittävä ja tunnettu teoria johtajuuden tilannesidonnaisuudesta on kontingenssi-teoria, jonka kehitti Fred Fieldler. Fieldlerin kontingenssi-teorian mukaan ei ole olemassa yhtä hyvää tapaa johtaa, vaan kaikki riippuu aina tilanteesta (Johnson & Ryan 1976, 177). Johtajan tehokkuus riippuu siis teorian mukaan aina johtajan tyylin ja tilanteen yhteensopivuudesta. Tyylin tulee siis sopia kontekstiin. (Northouse 2007, 113.) Taitava johtaja osaa arvioida erilaisia tilanteita ja muokata johtamistyyliään tilanteeseen sopivaksi. Johtajan tehokkuus on siis sidonnainen tämän tilanneherkkyyteen. Kontingenssi-teorian mukaan johtajuuden tehokkuuteen vaikuttavia tilannetekijöitä ovat muun muassa johtajan ja alaisen väliset suhteet, valtaetäisyys ja työtehtävien sisältö tai rakenne. (Peters, Hartke & Pohlmann 1985, 275.)

Suurin osa kontingenssi-teorioista jakaa johtajan käyttäytymisen samantyyliin metakategorioihin kuin tunnetuimmissa tyyliin liittyvissä teorioissa. Nuo kategoriat ovat tehtäväkeskeinen käyttäytyminen ja suhdekeskeinen käyttäytyminen. Kontingenssi teorioissa jaetaan johtajuuskäyttäytyminen myös osallistavaan johtamiseen ja rangaistus-palkkio tyyliin johtamiseen. Osallistava johtaminen tarkoittaa sitä, että johtaja ottaa muita henkilöstön jäseniä mukaan päätöksentekoon prosessiin ja antaa valtaa alaisilleen. Rangaistus-palkkiotyylinen

johtaminen taas tarkoittaa nimensä mukaan rangaistusten ja palkkioiden hyödyntämistä alaisten motivoimisessa. (Bryman, et al. 2011, 287; Peters, Hartke & Pohlmann 1985, 275.) Kontingenssiteorioiden mukaan siis erilaiset johtamistyyli- ja käytännöt ovat tehokkaita erilaisissa tilanteissa. Tutkimuksissa ei ole kuitenkaan selvinnyt, millainen tapa sopii millaiseen tilanteeseen. Lisäksi mainitut metakategoriat saattavat olla päällekkäisiä joidenkin johtajien kohdalla ja joissakin tilanteissa saatetaan vaatia monia eri käyttäytymistapoja. (Bryman et al. 2011, 287.)

## 2.2.4 Uudet johtajuuden teoriat

70- ja 80-luvuilla luotiin uusia johtajuuden teorioita, jotka keskittyivät taas johtamistyyliin. Tunnetuimpia kyseisen ajan teorioita olivat transformationaalinen johtajuus, transaktionaalinen johtajuus sekä karismaattinen johtajuus. Lisäksi käsitellen tässä osiossa myös Leader-Member Exchange teoriaa, joka käsittelee johtajan ja alaisen välisen suhteen vaikutusta johtajuuteen. Teoria on suhdekeskeinen teoria. Seuraavissa kappaleissa käyn läpi kyseisiä uudempia johtajuuden teorioita, koska mielestäni ne ovat merkittäviä etenkin hyvän ja tehokkaan johtajuuden sisältöä tarkasteltaessa. Transformationaalinen ja transaktionaalinen teoria antavat syvemmän käsityksen johtajuustyyleistä, kun taas karismaattinen johtajuusteoria ja Leader-Member Exchange teoria avaavat erityisesti alaisten roolia johtajuuden prosessissa.

## 2.2.5 Transformationaalinen ja transaktionaalinen johtajuus

Transformationaalinen johtajuus teoria tuli tunnetuksi vuonna 1973, kun James MacGregor Burns toi teorian suuren yleisön tietoisuuteen kirjassaan *Leadership*. Transformationaalinen johtajuus tarkoittaa prosessia, jossa johtaja luo yhteyden johdettaviin ja onnistuu hyvän yhteyden kautta vaikuttamaan johdettavien motivaatioon ja moraaliin. Se nimensä mukaan muuttaa ihmisiä prosessin aikana. (Northouse 2007, 175.) Burns nojasi teoriallaan Maslowin tarvehierakiaan, jonka mukaan ihmisten tarpeet kasvavat aina perustarpeiden täytyttyä. Hierarkian huipulla on itsensä toteuttamisen tarve, eli oman potentiaalinsa ja osaamisen ymmärtäminen ja täyttäminen. Burnesin mukaan johtajien tulisi pyrkiä täyttämään alaisten itsensä toteuttamisen tarpeet. (Bass 1985, 14; Deinert et al. 2015, 1097.) Prosessin aikana myös johtajan oma motivaatio ja moraalit nousevat korkeammalle tasolle. Tarkoituksena on kehittää johdettavien – ja myös johtajan – työskentelyä parhaalle mahdolliselle tasolle. Johtajan on autettava johdettavia ymmärtämään heidän työnsä tarkoituksen ja päämäärän, jota kohti pyritään. Johtajien tehokkuutta voidaan mitata sen mukaan, kuinka positiivinen vaikutus heillä on sosiaalisella tasolla johdettaviin ja omaan itseensä johtamisprosessin aikana. (Bryman et al. 2011, 300.)

Erittäin tärkeää transformationaalisessa johtajuudessa on vision luominen ja sen viestiminen kaikille organisaation jäsenille. Kaikkien työntekijöiden tulee tietää, mihin työssä pyritään ja mitä tavoitellaan. Vision avulla johtajat voivat

inspiroida alaisiaan suuriin saavutuksiin. Johtajan tulee osata kommunikoida visio mahdollisimman tehokkaasti alaisille. Karismaattinen johtajuus on usein liitetty transformationaaliseen johtajuuteen, sillä karismaattinen johtaja todennäköisesti onnistuu vaikuttamaan etenkin tunnetasolla alaisiin vahvasti ja viestimään vision tehokkaasti. Lisäksi karismaattisen johtajuuden merkittävä tekijä on suuri visio. (Cogner & Kanungo 1987, 638; Yukl 2012, 69.)

Transformationaalinen johtajuus on jaettu neljään ulottuvuuteen, jotka ovat keskeisiä transformationaalisessa johtajuudessa. Ulottuvuudet painottuvat vahvasti johtajan toimintaan suhteessa alaisiin tai heidän kohteluunsa. Transformationaaliseen johtajuuteen kuuluu vahvasti johtajan ja alaisen välinen vuorovaikutus ja johtajan vaikutus alaiseen. Jos johtajan toimintaa leimaavat kyseiset asiat, on hän teorian mukaan transformationaalinen johtaja. Jokainen kohta mahdollistaa johtajan vaikuttamisen ja alaisten ”muuttamisen” paremmaksi. (Sirkwoo, Myenog & Shapiro, 2016, 65.) Nuo neljä transformationaalisen johtajuuden ulottuvuutta ovat:

1. Ideaalinen vaikuttaminen
2. Inspiroiva motivointi
3. Intellektuellinen stimulaatio
4. Yksilöllinen huomiointi

Ideaalinen vaikuttaminen sisältää johtajan tehtävän olla alaisilleen roolimallina ja samaistuttavana, sekä vision kommunikoimisen. Inspiroiva motivointi sisältää alaisten inspiroimista symbolisin keinoin, heidän sisäisen motivaationsa saavuttamista ja työn tarkoituksen löytämistä. Intellektuellinen stimulointi tarkoittaa alaisten kannustamista luovaan ja innovatiiviseen työskentelyyn. Yksilöllinen huomiointi taas tarkoittaa tuen antamista, kannustamista ja oppimisen mahdollistamista. Kaikki transformationaalisen johtajuuden ulottuvuudet tähtäävät alaisten ja johtajan työskentelyn parantamiseen. (Deinert et al. 2015, 1097.)

Transaktionaalinen johtajuus on johtamistyyli, joka keskittyy tehtäväkeskeiseen johtamiseen. Transaktionaalisessa johtamisessa organisoiminen ja valvonta ovat keskeisessä asemassa, ja henkilöstöä motivoidaan rangaistuksien ja palkkioiden kautta (Tyssen, Wald & Spieth, 2014, 365). Transaktionaalisessa johtajuudessa ei siis keskitytä seuraajiin tai alaisiin samalla tavalla kuin transformationaalisessa johtajuudessa. Johtaja näkee alaiset resurssina, jonka kautta organisaation tehtävät voidaan suorittaa. Palkkioiden ja rangaistusten kautta transaktionaalinen johtaja saa alaiset toimimaan haluamallaan tavalla. (Nort-house 2007, 185.)

## 2.2.6 Karismaattinen johtajuus

Karismaattinen johtajuus keskittyy taas vahvasti johtajaan, mutta ottaa huomioon myös alaisten roolin ja vaikutuksen johtamisprosessissa. Jo Max Weber (1947) tunnisti karismaattisen johtajuuden piirteitä, mutta varsinaisesti karismaattinen johtajuus tuli mukaan johtajuustutkimuksen kenttään myöhemmin.

Karismaattisessa johtajuudessa keskeistä on johtajan karisma, jonka avulla hän pystyy vaikuttamaan alaisiin ja seuraajiinsa. Karisma määritelläänkin johtajan toiminnan tai käyttäytymisen lisäksi seuraajien reagoinnin ja heidän vastakaikunsa kautta. Alkuperäinen merkitys sanalle karisma löytyy jo Antiikin Kreikasta sanasta *kharisma*, joka tarkoittaa lahjaa. Sana merkitsee synnynnäistä ominaisuutta tai voimaa, joka ihmisellä on. Johtajuustutkimuksessa karismalla on kuitenkin laajempi merkitys. (Bryman, et al. 2011, 89.)

Yksi tärkeä karismaattista johtajuutta leimaava tekijä tai vaikutuksen lähde on voimakas visio. Suuri visio kannustaa ja inspiroi johtajan seuraajia ja saa organisaation tulevaisuuden näyttämään erityisen positiiviselta (Awamleh & Gardner, 1999, 346). Etenkin vaikeina aikoina voimakas ja inspiroiva visio voi vaikuttaa voimakkaasti seuraajiin ja saada heidät siten seuraamaan johtajaa. Karismaattinen johtajuus yhdistetään usein transformationaaliseen johtajuuteen, sillä transformationaaliset johtajat nähdään usein karismaattisina ja johtamistyylisiin kuuluu myös vahvasti alaisiin vaikuttaminen. Lisäksi vision merkitys on myös transformationaalisessa johtajuudessa keskeinen. Karismaattinen johtaja voi henkilökohtaisten ominaisuuksiensa ansiosta vaikuttaa voimakkaasti seuraajiinsa, minkä vuoksi hän voi olla hyvin voimakas johtaja. Etenkin vahva läsnäolo ja retorinen osaaminen nähdään karismaattiselle johtajalle tyypillisinä tekijöinä. (Conger & Kanungo, 1987, 638.)

Tässä tutkimuksessa tarkastelen, löytyykö haastattelupuheesta karismaan viittaavia tekijöitä. Lisäksi tarkastelen, viittaako karisma hyvään vai huonoon johtajuuteen ja millä tavalla karisma vaikuttaa näkemykseen johtajuudesta eri organisaation tasoilla. Karismaan liittyy myös vahvasti pimeä puoli, jota käyn läpi myöhemmin omana kappaleenaan.

### 2.2.7 LMX-teoria

Leader-Member Exchange (LMX-teoria) teorian mukaan johtajuus perustuu alaisen ja johtajan väliseen suhteeseen. Johtajuus nähdään siis prosessina, joka kytkeytyy johtajan ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen (Northouse 2007, 151; Yukl 2001, 116). Suhde määrittää sen, millaista johtajuus on. Suhteet voivat olla heikkoja tai vahvoja. Johtajilla on usein lähimpiin esimiehiin vahvempi suhde kuin alimpiin alaisiin. Aikaisemmin johtajan ja alaisen suhteen välistä laatua ei huomioitu tutkimuksissa, vaan suhteen oletettiin tutkimuksissa olevan samanlainen ja yhdenvertainen kaikkien alaisten kanssa. LMX-teoria painottaa erityisesti yksilöllistä kanssakäymistä johtajan ja alaisen välillä, ja ottaa vahvasti huomioon myös alaisen roolin suhteen synnyssä. Teorian mukaan on erittäin tärkeää tiedostaa ja ottaa huomioon ja erilaiset suhteiden laadut organisaation sisällä. (Uhl-Bien 2006, 654; Northouse 2007, 151.)

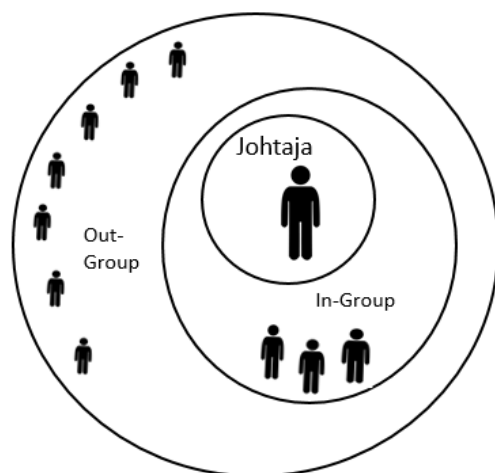
LMX-teoria jakaa alaiset kahteen ryhmään: sisä- ja ulkoryhmään. Sisäryhmäläisillä on vahva suhde johtajaan ja heille on syntynyt sisäinen motivaatio työn tekemiseen. Sisäryhmäläisten suhteeseen johtajan kanssa kuuluu molemminpuolinen luottamus ja arvostus. Ulkoryhmällä on heikko suhde johtajaan, minkä vuoksi he suorittavat työtehtäviään vain ulkoisen motivaation voimin.

He tekevät vain tehtäviä, jotka kuuluvat heidän työnkuvaansa ja rooliinsa organisaatiossa. Kuviossa 2 olen hahmottanut sisä- ja ulkoryhmien (in- ja out-group) esiintymistä organisaatiossa. Teorian mukaan on tärkeää pyrkiä saavuttamaan vahva suhde kaikkiin alaisiin. Suhteen laatu vaikuttaa alaisten toimintaan organisaatiossa, ja sitä kautta koko organisaation tehokkuuteen. (Graen & Uhl-Bien 1995, 225; Northouse 2007, 152-154) Teorian varhaisissa tutkimuksissa huomattiin, että alaiset saattavat pitää erilaista kohtelua johtajan taholta epäoikeudenmukaisena, mikä taas johtaa tyytymättömyyteen alaisten keskuudessa. Vain selkeä näyttö pätevyyden oikeuttamasta eri arvoisuudesta oli tutkimuksen mukaan alaisten mielestä pätevä syy kohdella alaisia eri tavalla. (Northouse, 2007, 154.)

Graen ja Uhl-Bien (1995) toivat esiin tutkimuksessaan suhteen vahvuuden vaikutuksen alaisen työskentelyyn. He jakoivat alaiset kolmeen ryhmään perustuen heidän suhteensa laatuun johtajan kanssa. Ryhmät ovat tuntematon, tuttu ja partneri. Tuntemattomat-ryhmän alaisten rooli on ylhäältäpäin määritelty ja suhteen laatu on hyvin matala. He ajavat omaa etuaan organisaation edun sijaan. Tuttu-ryhmän alaisten suhde johtajaan on laadultaan keskiverto. Alaiset ajavat organisaatiossa sekä omaa - että ryhmän etua. Partneri-ryhmän alaiset ovat hyvin läheisiä johtajan kanssa. He ajavat organisaation ja ryhmän etuja ja ovat valmiita työskentelemään enemmän kuin mitä heiltä odotetaan tai heidän työnkuvaansa kuuluu. Graenin ja Uhl-Bienin ryhmäjaotteluun liittyy ajatusta kehittymisestä ajan myötä. Ajan myötä olisi tavoiteltavaa, että alainen siirtyy tuntematon-ryhmästä aina partneri ryhmään. (Graen & Uhl-Bien 1995, 230-231.)

Tässä tutkimuksessa hyvää ja huonoa johtajuutta tarkastellaan myös LMX-teorian näkökulmasta. Tutkimus antaa hyvän lähtökohdan LMX-teorian tarkasteluun, sillä tutkimusaineistoon kuuluu haastatteluita organisaation eri tasoilta. Suuret erot eri organisaatiotasolla toimivien henkilöiden näkemysten välillä saattaa indikoida johtajan ja alaisen välien suhteen tai valtaetäisyyden vaikutuksesta henkilön kokemuksiin johtajuudesta. Lisäksi Graenin ja Uhl-Bienin esiin tuoma ajatus suhteen kehittymisestä ajan myötä antaa olettaa, että kauan organisaatiossa tai saman johtajan kanssa työskennelleillä alaisilla olisi laadultaan parempi suhde johtajaan.





KUVIO 2 Kiteytys LMX-teorian ideasta

### 2.2.8 Hajautettu tai jaettu johtajuus

Viime vuosikymmenten aikana näkemys organisaatiosta ja sitä kautta johtajuudesta organisaatioissa on muuttunut. Johtajuutta ei nähdä enää niin vahvasti vain yksilön kautta, vaan enemmän sosiaalisina suhteina, vuorovaikutuksena ja prosesseina organisaatiossa. Johtajuus ei ole enää rooli tai asema, jonka hierarkia oikeuttaa johtajalle, vaan sosiaalinen prosessi, johon vaikuttaa johtajan lisäksi muut henkilöt organisaatiossa tai sen ulkopuolella. Jaetun johtajuuden lähtökohtana on johtajuuden ilmeneminen vuorovaikutuksen ja verkostojen kautta. Uuden näkökulman mukaan johtajuus ilmenee organisaation eri tasoilla ja tavoin. Jaettu johtajuus on jatkuva sosiaalinen prosessi organisaatiossa, joka voi koskea niin virallisia kuin epävirallisia johtajia. Jaetun johtajuuden voimakkuus riippuu myös johtajan halusta tai kyvykkyydestä jakaa johtajuutta. (Pearce & Conger, 2003, 21; Pearce, Wassenaar & Manz 2014, 277.)

Jaettu johtajuus siis eroaa selkeästi johtajuustutkimuksessa vallalla olleesta yksilökeskeisestä ajattelusta. Jaettu johtajuus antaa henkilöstölle mahdollisuuden ottaa vastuuta ja hyödyntää potentiaaliaan ja taitojaan organisaatiossa. Jaetun johtajuuden avulla henkilöstöstä voidaan saada irti enemmän hyötyä, kuin yksilökeskeisessä johtajuudessa. Lisäksi jaetun johtajuuden kautta organisaation toiminta voidaan tehdä läpinäkyvämmäksi, mikä voi edistää vastuullista toimintaa. Johtajien on vaikeampi tavoitella omaa etuaan, kun päätöksenteko on jaettua. Jaettu johtajuus voi olla keino taata johtajuuden vastuullisuus tai eettisyys ja varmistaa eri sidosryhmien toiveiden ja odotusten huomioiminen. (Pearce, Wassenaar & Manz 2014, 277.)

Tässä tutkimuksessa tutkitaan, liitetäänkö jaettu johtajuus hyvään ja huonoon johtajuuteen. Jaettu johtajuus on yksi näkökulma tehokkaaseen johtajuuteen, joka analyysivaiheessa on otettava huomioon.

## 2.3 Suomalainen johtajuus

Tämän tutkimuksen kohdeyritys on suomalainen pankkiorganisaatio. Tämän vuoksi tutkimuksessa on aiheellista tuoda esiin myös suomalaisen johtajuuden erityispiirteitä. Hannele Seeckin (2008) kirjassa ”Johtamisopit Suomessa” mainitaan, että suomalaista johtajuutta ei ole tunnustettu tai tiedosteta maailmalla. Suomalaisen johtajuuden traditioita ei ole tunnustettu tai tiedostettu edes Suomessa. Johtajuus on kuitenkin aina sidottu aikansa kulttuuriin ja kontekstiin, minkä vuoksi myös suomalaisuudella on oma vaikutuksensa tutkittavan kohteen johtajuuteen ja etenkin odotuksiin, joita johtajia kohtaan asetetaan. Esimerkiksi suomalaiseen johtajuuskäsitykseen vaikuttaa muun muassa kansalliset uskomukset ja arvot sekä historia ja yhteiskunnan kehitys. (Seeck 2008, 18, 277.)

Suomalaiseen johtajuuskulttuuriin vaikutti 1900-luvun puoliväliin asti voimakkaasti Tayloristiset tieteellisen liikkeenjohdon opit ja ajatukset. Lisäksi armeijan johtamisopit ja -periaatteet ovat aina vaikuttaneet vahvasti suomalaiseen johtajuuteen. (Seeck 2008, 18.) Nykyaikana suomalaiseen johtajuuteen vaikuttaa Seeckin mukaan myös voimakkaasti muun muassa innovatiivinen johtajuus. Kostamo (2004) on kuvannut suomalaisen johtajuuden kehittymistä valuprosessiksi, johon ovat vaikuttaneet vahvasti historian tapahtumat. Kostamon valuprosessin vaiheisiin kuuluvat:

1. Raivaaminen ja rakentaminen
2. Kehittäminen
3. Saavutusten puolustaminen
4. Valtaaminen voimalla

Valuprosessilla Kostamo viittaa Suomen historian vaiheisiin, jotka ovat vaikuttaneet suomalaisen johtajuuden muotoutumiseen ja johtajuuden ainekseen. Ensimmäinen vaihe raivaaminen ja rakentaminen viittaavat nykyaikana organisaation eri järjestelmien ja toiminnan rakentamiseen. Rakentamisen tarve kumpuaa historiasta sotien jälkeisen uuden rakentamisen tarpeesta. Suomalaisessa johtajuudessa heijastuu rakentamisen tarve. Kehittämisellä Kostamo viittaa Suomen nopeaan kehittymiseen sotien jälkeen hyvinvointiyhteiskunnaksi. Kehittämispaineet ovat jääneet osaksi suomalaista johtajuutta, sillä suomalaisissa organisaatioissa pyritään jatkuvaan kehitykseen. (Kostamo 2004, 68.)

Myös kolmas vaihe valuprosessissa viittaa suomalaisten kokemuksiin sotiin, sillä sekä talvi- että jatkosota olivat Suomen osalta puolustautumista vihollisen hyökkäykseltä. Puolustamiseen liittyy johtajuudessa päättäväisyyttä, nopeaa päättämistä ja rohkeutta, jotka leimaavat suomalaista johtajuutta. (Kostamo 2004, 69.) Voidaan myös pohtia voiko saavutusten puolustaminen olla myös johtajuutta häiritsevä tekijä. Etenkin nykyaikana yritysten toimintaympäristö ja

olosuhteet muuttuvat nopeasti. Ehkä paras ratkaisu ei ole vain nauttia saavutetuista voitoista vaan pyrkiä saavuttamaan jatkuvasti uusia voittoja ja kehitystä..

Neljäs vaihe Kostamon jaottelussa viittaa siihen, että suomalaiset ovat olleet voimalla valtaamisen kohteena. Suomalaiset eivät itse ole historiansa aikana valloittaneet alueita, vaan ovat itse joutuneet valloittajien armoille. Venäjä ja Ruotsi ovat hallinneet Suomea sen historian aikana. Kärsimys ja vaikeat ajat ovat vaikuttaneet huomattavasti suomalaisen identiteetin syntymiseen, mikä on perusta myös suomalaiselle johtajuudelle. (Kostamo 2004, 69.)

Tutkimuksen haastateltavat ovat suomalaisia henkilöitä, jotka työskentelevät suomalaisessa yrityksessä. Suomalainen näkemys johtajuudesta saa vaikutteita maan historian lisäksi myös johtajuuden valtavirtauksista ja trendeistä, jotka ovat usein lähtöisin Yhdysvalloista. Johtajuuden paradigmat on omaksuttu Suomessa kuitenkin yleensä myöhemmin kuin muualla maailmassa. (Seeck 2008, 277.) Lisäksi tänä päivänä ja tutkimushaastatteluja tehdessä Suomen taloudella ei ole mennyt vahvasti, mikä on vaikuttanut pankkien toimintaan. Vakavaraisuus ja kannattavuus ovat nousseet tärkeiksi tekijöiksi alalla, mikä on saattanut vaikuttaa odotuksiin johtoa kohtaan. Erityisesti Suomen EU-jäsenyys sekä kuuluminen yhteiseen valuutta-alueeseen ovat tekijöitä, joilla voi olla oma vaikutuksensa suomalaisten pankkien johtajia koskeviin odotuksiin ja vaatimuksiin.

## 2.4 Huono johtajuus

Vaikka suurin osa tunnetuimmasta johtajuustutkimuksesta on keskittynyt ”tahrattomien” ja hyvien johtajien tutkimukseen, on myös huonon johtajuuden ja huonojen johtajien olemassaolo tunnistettu jo pitkään (Kellerman 2004, 42; Shaw, Erickson & Harvey 2011, 575). Kuitenkaan selkeää tai yleisesti hyväksyttyä määritelmää huonolle ei ole olemassa. Huono johtajuus sisältää myös itse ilmiönä monia eri ulottuvuuksia ja mahdollisia muita ilmiöitä. Se voi ilmetä hyvin monella eri tavalla, kuten alaisten huonona kohteluna tai heikkona johtajuutena. Johtajuus voi joidenkin näkemysten mukaan olla hyvää johtajan kyseenalaisesta toiminnasta tai käyttäytymisestä huolimatta, jos organisaation tulokset ovat kuitenkin hyviä. Käsityksen mukaan tavoite pyhittää keinot myös johtajuudessa. Muun muassa Machiavellin ajattelun mukaan vain heikko johtajuus on huonoa johtajuutta. Johtajan käyttäytymiseen ei tule siis puuttua, kunhan vain tavoitteet saavutetaan. (Kellerman 2004, 42.) Huonon johtajuuden seuraukset eivät kuitenkaan välttämättä koske vain sen kohteena olevaa henkilöä, vaan ne saattavat vaikuttavaa koko organisaation toimintaan. Esimerkiksi työpajakkaisuus kohdistuu usein yhteen alaiseen, mutta se vaikuttaa usein negatiivisesti koko organisaation ilmapiiriin (Harvey et al. 2007, 120).

### 2.4.1 Huonon johtajuuden tutkimuksen näkökulmia

Viime vuosien aikana huonosta johtajuudesta ollaan oltu erityisen kiinnostuneita johtajuuden tutkimuskentässä (Shaw, Erickson & Harvey 2011, 575). Huonon johtajuuden tutkimuksessa on syntynyt monta näkökulmaa tai lähtökohtaa. Käytän tutkimuksessa hyväkseni Anu Pynnösen (2015) huonon johtajuuden tutkimuksen jaottelua, josta näkee selkeästi huonon johtajuuden eri ulottuvuudet ja näkökulmat, joita tutkimuskentässä on syntynyt. Pynnösen on jakanut tutkimukset huonosta johtajuudesta kuuteen eri kategoriaan tutkimuksen lähestymistavan perusteella:

1. Destruktiivinen johtaminen
2. Tyrannimainen johtaminen
3. Väärinkäyttävä esimiestyö
4. Persoonan ja karisman pimeä puoli
5. Negatiivinen johtaminen
6. Eettisyys suurennuslasina

Destruktiivisella johtamisella tarkoitetaan johtamistapaa, joka voi vahingoittaa yksilön tai koko organisaation tavoitteita ja toimintaa. Johtaja pyrkii saavuttamaan toiminnallaan omaa etuaan ja tavoitteitaan organisaation ja yhteisen edun ja tavoitteiden sijaan. Oman edun tavoittelu johtaa destruktiiviseen eli tuhoavaan käyttäytymiseen. Destruktiivinen johtaminen on aina systemaattista toimintaa, joka selkeästi vahingoittaa jollain tapaa organisaation etua. Yksittäisiä huonoja päätöksiä tai johtajan ”huonoja päiviä” tai vihanpurkauksia ei luokitella destruktiiviseksi johtamiseksi. (Einarsen, Aasland & Skogstad 2007, 209.) Destruktiivinen johtaminen voi ilmetä esimerkiksi kiusaamisena tai ahdisteluna työpaikalla, joka johtaa alaisen työmotivaation ja työhyvinvoinnin heikkenemiseen. Se on myös hyvin laaja-alainen ilmiö, jolla voi olla negatiivisia seurauksia organisaation tuottavuuteen, taloudelliseen tilaan ja henkilöstön moraaliiin. (Shaw, Erickson & Harvey 2011, 575.)

Destruktiivinen johtaminen voi ilmetä niin verbaalisena kuin ei-verbaalisena toimintana. Se voi olla myös fyysistä väärinkäyttäytymistä, kuten työympäristön turvallisuuden laiminlyöntiä. Kun johtajan väärinkäyttävä toiminta on toistuvaa, voidaan se luokitella destruktiiviseksi johtamiseksi. Destruktiivisen johtamisen tutkimuksissa ei ole tuotu esiin, onko destruktiivinen johtaminen tarkoituksenomaista eli onko johtajalla aikomus tuottaa haittaa johtamisellaan. Keskeistä destruktiivisen johtamisen luokittelussa on aikomusten sijaan johtajan toiminnan seuraukset. (Einarsen, Aasland & Skogstad 2007, 209.)

Destruktiivisesta johtamisesta puuttuu rakentava käyttäytyminen, ja sitä voi synnyttää niin johtajan persoonalliset kuin tilannesidonnaiset tekijät. Esimerkiksi narsismi, epävarmuus tai ongelmat muilla elämän osa-alueilla voivat aiheuttaa destruktiivista käyttäytymistä. Sen seuraukset alaisille voivat olla myös hyvin moninaisia. Muun muassa motivaation ja työhyvinvoinnin lasku ovat tyypillisiä destruktiivisen johtamisen seurauksia alaisten keskuudessa,

jotka myös vaikuttavat organisaation toimintaan. (Shaw, Erickson & Harvey 2011, 276; Schyns & Schilling 2013, 140.)

Tyrannimainen johtaminen voitaisiin luokitella myös destruktiivisen johtamisen alaluokaksi, mutta se perustuu enemmän valtaan, joka johtajalla on nähden alaisiinsa. Tyrannimainen johtaja käyttää valtaa hyväkseen omien tavoitteidensa saavuttamiseksi, mutta usein tavoitteet voivat myös tukea organisaation tavoitteita toisin kuin destruktiivisessa johtamisessa. Tyrannimaiset johtajat kohtelevat alaisiaan alistaen, eivätkä he pysty tuntemaan empatiaa tai ottamaan huomioon alaisten tunteita tai ajatuksia. Tärkeintä on tavoitteiden saavuttaminen ja työtehtävien tekeminen hinnalla millä hyvänsä. Manipulaatio, nöyryyttäminen ja väheksyminen ovat usein tyrannimaisen johtajan keinoja saada työntekijät tekemään työnsä. Tyrannimaiseen johtajuuteen liittyy kuitenkin ristiriita, sillä esimerkiksi asiakkaiden tai muiden ulkopuolisten osapuolten silmissä tyrannimainen johtaja on usein hyvä. Tyrannimaisen johtajuuden huonot puolet ja negatiivinen vaikutus kohdistuvat usein siis suoraan alaisiin. (Asforth 1994, 775; Einarsen, Aasland & Skogstad 2007, 212.)

Väärinkäyttävä esimiestyö tai johtajuus perustuu johtajan käyttäytymiseen alaista kohtaan. Olennaista väärinkäyttävässä johtajuudessa on se, että se perustuu alaisen negatiiviseen kokemukseen tai näkemykseen esimiehen toiminnasta. Alaisen tulkinnalla ja siihen vaikuttavilla asioilla on siis merkittävä vaikutus väärinkäyttävän johtajuuden määrittelyssä. Ihmiset saattavat kokea asioita eri lailla tai voimakkaammin kuin toiset. Lisäksi vallitseva ympäristö vaikuttaa huomattavasti siihen, miten väärinkäyttävä johtajuus ilmenee. (Tepper 2007, 264–265.)

Fyysinen väkivalta ei ole osa väärinkäyttävää esimiestyötä, vaan se perustuu useimmiten verbaaliin viestintään, kuten pilkkaamiseen ja vähättelyyn. Väärinkäyttäytyminen voi ilmetä myös esimerkiksi kiusaamisena, vihanpurskauksina tai alaisen nolaamisena muiden edessä. Väärinkäyttävä johtaminen voi vaikuttaa negatiivisesti jopa alaisen mielenterveyteen, minkä vuoksi se on hyvin vakava asia. Usein alaiset eivät kuitenkaan tunne pystyvänsä vaikuttamaan tilanteeseen, sillä väärinkäyttävä johtajuus perustuu johtajan valtaan. Alaiset siis tuntevat itsensä alistetuiksi johtajan vallan alle eivätkä uskalla tuoda asiaa esiin. Olennaista väärinkäyttävässä johtajuudessa on myös käyttäytymisen toistuvuus ja systemaattisuus, sekä käyttäytymisen tarkoituksenomaisuus. Yksittäiset ”suun soitot” tai huonot päivät alaiselle eivät tarkoita suoraan väärinkäyttävää johtajuutta. Harva johtaja myöskään pilkkaa tai nöyryyttää alaisiaan hyvässä tarkoituksessa. (Tepper 2000, 178.)

Neljännessä kohdassa Pynnösen (2015) jaottelussa tarkastellaan huonoa johtajuutta johtajan persoonan näkökulmasta. Näkökulmassa oletetaan, että huono johtajuus kumpuaa johtajan persoonallisuuden häiriöistä tai esimerkiksi karismasta. Esimerkiksi narsismi on yksi yleinen persoonallisuuden häiriö johtajien keskuudessa, joka voi vaikuttaa johtajan toimintaan. Narsistit hakeutuvat usein johtajan asemaan, minkä vuoksi monet johtajat ovat narsisteja. Narsisti ei ole automaattisesti huono johtaja, mutta omaa sellaisia ominaisuuksia, jotka johtavat todennäköisesti huonoihin johtamiskäytäntöihin tai alaisten väärinkoh- teluun. Itse asiassa narsistin luonteenpiirteisiin kuuluu myös asioita, jotka saat-

tavat tehdä hänestä todella hyvän johtajan, kuten suuri visio ja karismaattinen olemus. (Rosenthal & Pittinsky 2006, 617.) Johtajan asema antaa narsistille mahdollisuuden tavoitella tuota visiota, minkä vuoksi narsistit hakeutuvat johtajan asemaan. Kuitenkin alaisten kohtelu saattaa narsistin toimesta olla myös hyvin huonoa. Narsistit ovat hyvin egoistisia, joilla on sairaanloisen hyvä kuva itsestään. He väheksyvät helposti muita ihmisiä ja asettavat itsensä vahvasti jalustalle. Narsisti kaipaa huomiota ja oman pätevyytensä ja erinomaisuutensa esiin tuomista. Johtajan asema antaa narsistille ikään kuin näyttämön, jossa hän voi tuoda esiin omaa erinomaisuuttaan. (Nevicka et al. 2011, 911.)

Myös karismaattiseen johtajuuteen kuuluu johtajuuden pimeä tai huono puoli. Karismaattisuus on usein yhdistetty johtajuuskirjallisuudessa narsismiin (Khoo & Burch 2008, 88). Karismaattinen johtaja saa alaiset helposti seuraamaan itseään, sillä hän on hyvin vakuuttava. Karisma saattaa kuitenkin vaikuttaa voimakkaasti alaisiin, eivätkä he välttämättä arvioi johtajan toimia tai käyttäytymistä objektiivisesti. Kuten Aaltio-Marjasola ja Takala (2000) kirjoittavat, voi karismaattinen johtajuus johtaa ”jaettuun hulluteen”. Karismaattinen johtajuus voi siis olla myös hyvin vaarallista. Karismaattinen johtaja pystyy helposti manipuloimaan alaisiaan ja käyttää hyväksi karisman hänelle tuomaa valtaa. Karisma nimenomaan on voimakas vallan lähde johtajalle. (Aaltio-Marjasola & Takala 2000, 146; Sankowsky 1995, 60–61.)

Karismaattisen johtajuuden silta huonoon johtajuuteen kytkeytyy johtajan persoonaan ja tavoitteisiin. Jos johtaja pyrkii ajamaan omia etujaan tai hänen persoonassaan on narsistisia piirteitä, astutaan yleensä karisman pimeälle puolelle. Karismaattinen johtaja voi kuitenkin ajaa altruistisia tavoitteita tai olla persoonaltaan empaattinen, mutta yleensä karismaattiset johtajat ovat alttiita narsismille. Niin sanottu negatiivinen karismaattinen johtaja ajaa todennäköisemmin omia tavoitteitaan organisaation tavoitteiden kustannuksella. Hänelle on tärkeämpää täyttää omia toiveitaan kuin seuraajiensa toiveita. Lisäksi karismaattinen johtaja saattaa helposti laiminlyödä hallinnollisia tehtäviä. Karisman pimeään puoleen kuuluu vahvasti manipulaatio, joka on yksi esimerkki karismaattisen johtajan vallan hyväksikäytöstä. (Conger & Kanungo 1998, 212.)

Negatiivinen johtaminen perustuu Schillingin (2009) tutkimukseen, jossa hän jaotteli huonon johtamisen kahdeksaan käyttäytymisen kategoriaan. Kategoriat perustuvat aikaisempiin tutkimuksiin huonosta johtajuudesta sekä Schillingin omaan tutkimukseen, joka laajensi käsitystä negatiivisesta johtajuudesta. Schillingin negatiivisen johtajuuden kategoriat jaottelussa ovat:

1. Epärehellinen johtaminen
2. Despoottinen johtaminen
3. Hyväksikäyttävä johtaminen
4. Rajoittava johtaminen
5. Hylätty johtaminen
6. Johtamisen aktiivinen välttäminen
7. Johtamisen passiivinen välttäminen
8. Laissez-faire johtaminen

Ensimmäiset neljä kategorialaista ovat Schillingin mukaan destruktiivisia johtamisen muotoja, kun taas neljä viimeistä ovat ei-destruktiivisia huonon johtamisen muotoja (Schilling 2009, 111). Destruktiivisten johtamisen muodoissa esiintyy jonkinlaista väärinkäyttäytymistä suhteessa alaisiin. Epärehellinen johtaminen tarkoittaa vilpillisten ja petollisten keinojen käyttämistä johtamisessa. Johtaja tavoittelee siis omia tavoitteitaan organisaation tavoitteiden sijaan ja epärehellisin keinoin. Johtaja saattaa esimerkiksi syyttää muita omista virheistään tai toimia vastoin sanojaan henkilöstön selän takana. (Schilling 2009, 114.)

Despoottinen johtaminen tarkoittaa johtamista, jota motivoi vahvasti johtajan oma etu. Johtaja haluaa saada valtaa ja dominoida alaisiaan. (Naseer et al. 2016, 15.) Asemaan perustuva valta ja sen hyväksi käyttäminen leimaavat vahvasti despoottista johtamista. Hyväksikäyttävä johtaminen taas tarkoittaa alaisten "käyttämistä" ainoastaan työnteon ja työtehtävien saavuttamisen välineenä. Keinoina johtaja saattaa käyttää esimerkiksi painostamista tai pelottelua, jotta työntekijä saa aikaan tuloksia. Hyväksikäyttävä johtaja haluaa saada kaiken mahdollisen irti työntekijöistä, heidän hyvinvoinnistaan välittämättä. (Schilling 2009, 114.)

Rajoittava johtaminen tarkoittaa alaisten toiminnan tarkkaa säätelyä ja valvontaa. Johtaja asettaa tietyt ja selkeät säännöt ja rajat, joiden sisällä työntekijän tulee toimia. Johtaja ei anna työntekijöille vapautta käyttää omaa harkintaansa työnteossa, vaan työnteoko on hyvin rajoitettua. Alaisilla ei ole mahdollisuutta vaikuttaa organisaation toimintaan tai kehittää sitä. Heillä ei ole mahdollisuutta tehdä itsenäisiä päätöksiä tai toteuttaa itseään työssään. (Schilling 2009, 114.)

Ei-destruktiivisessa johtamisessa laiminlyödään johtamista ja keskitytään enemmän operatiiviseen työhön. Johtaja ei välttämättä käyttäydy väärin, mutta laiminlyö velvollisuuksiaan alaisten johtajana. Ei-destruktiivinen johtamistyö voi olla aktiivista tai passiivista. Aktiivisessa ei-destruktiivisessa johtamisessa johtaja osallistuu aktiivisesti operatiiviseen työhön, mutta laiminlyö johtamista organisaatiossa. Hylätty johtaminen tarkoittaa juuri tätä. Johtaja voi myös aktiivisesti välttää johtamista, pitää tavoitteet ja haasteet matalalla tasolla, jotta organisaation toiminta näyttäisi näennäisesti hyvältä. Passiivinen johtamisen välttäminen taas tarkoittaa epä johdonmukaista ja epäselvää käyttäytymistä. Johtaja ei esimerkiksi tahdo tehdä päätöksiä tai linjauksia organisaation toiminnasta. (Schilling 2009, 115.)

Laissez-faire johtaminen kuuluu myös negatiivisen johtamisen malliin. Laissez-faire johtaminen tarkoittaa johtamisen selkeää laiminlyöntiä, eli päätöksenteon ja vastuun siirtämistä alaisille. Johtaja ei välitä organisaation menestyksestä, eli hän ei johda käytännössä organisaatiota. Laissez-faire johtamista voidaan kutsua myös johtajuuden puuttumiseksi. (Schilling 2009, 116.) Laissez-faire johtaja on johtaja nimekkeeltään johtaja, mutta ei hoida velvollisuuksiaan tai täytä alaisten odotuksia millään tavalla. Hän on läsnä siis vain fyysisesti. (Skogstad et al. 2007, 81.)

### 2.4.2 Johtajuus ja eettisyys

Pynnösen (2015) lajittelussa viimeisenä kohtana on huono johtajuus epäeettisenä toimintana. Näkökulmana huonossa johtajuudessa on siis toiminnan eettisyys tai epäeettisyys, joka tarkastelee hyvän ja huonon toiminnan, sekä oikean ja väärän eroja sekä seurauksia. Eettisyys voi olla perustana kaikkien huonon tai hyvän johtajuuden teorioille, tai teorioita voidaan arvioida myös eettisyyden kautta, sillä eettisyys määrittelee sen, mikä on hyvää tai huonoa. Eettisyys voi tarkoittaa myös tekojen ja sanojen yhteensopivuutta, mikä on tärkeää etenkin johtajuudessa. Koska johtajuuden kautta vaikutetaan toisiin ihmisiin, on toiminnan eettisyys erittäin tärkeää. Lisäksi epäeettisellä johtajuudella voi olla todella merkittäviä negatiivisia seurauksia. Tunnetut skandaalit organisaatiomaailmassa, kuten Enron ja Worldcom, ovat tuoneet eettisyyden suurennuslasin alle viime vuosien aikana. Eettisyys on erityisen tärkeää organisaation sidosryhmien kannalta. (Toor & Ofori, 2009, 533; Winston, 2007, 230–231)

Eettinen teoria sisältää periaatteen tai ohjenuoran, jonka perusteella voi tehdä eettisesti oikeita päätöksiä ja päätelmiä siitä, millainen on eettisesti hyvä ihminen. Eettiset teoriat painottuvat joko toiminnan seurauksien tai vaihtoehtoisesti toimintaa ohjaavien normien tarkasteluun. Eettisyys itsessään liittyy aina siihen, mikä on yleisesti toivottua ja hyväksyttävää eli mikä on oikein tai väärin yksilön tai yhteisön mielestä. (Northouse 2007, 342.)

Eettinen johtajuus tarkoittaa eettisyyden huomioimista kaikilla johtajuuden osa-alueilla. Johtajien tulee noudattaa moraalisia normeja ja toimia esimerkiksi organisaatiossa ja olla esikuva toiminnallaan henkilöstölle tai jopa yhteiskunnalle. Eettisyys vaikuttaa etenkin organisaation pitkän aikavälin menestykseen, minkä vuoksi se on erittäin tärkeää. Tutkimuksissa on havaittu, että eettiset organisaatiot ovat kaikista menestyneimpiä. (Toor & Ofori 2009, 234; Winston 2009, 231.)

Epäeettinen johtajuus voi tarkoittaa hyvin erilaisia asioita ja ilmetä eri tavoin. Esimerkiksi organisaation resurssien väärinkäyttö, laiton toiminta tai henkilöstön hyväksikäyttö tai huono kohtelu ovat epäeettisestä toimintaa (Winston 2009, 232). Johtajan käyttäytyminen ja toimet saattavat vaikuttaa merkittävästi muiden ihmisten hyvinvointiin, mikä ei välttämättä tarkoita vain alaisten hyvinvointia (Ciulla 2004, 47). Eettinen johtajuus on liitetty usein transformationaaliseen johtajuuteen, koska transformationaaliset johtajat miettivät myös toimintansa eettisiä seurauksia ja toimivat moraalisten normien mukaan. Lisäksi transformationaalisten johtajien on todettu välittävän seuraajistaan ja omaavan altruistiset tavoitteet, mikä liittyy vahvasti eettiseen johtamiseen. (Brown & Treviño 2006, 598-599.)

## 2.5 Teorian yhteenveto

Teoreettinen viitekehys on jaettu selkeästi hyvän ja huonon johtajuuden teorioihin. Hyvän johtajuuden teoriat käsittävät yleisiä johtajuuden teorioita, joissa



selvitetään hyvän johtajuuden tekijöitä eri näkökulmista. Lisäksi vilkaistiin myös suomalaisen johtajuuden erityispiirteitä. Suomalaista johtajuutta ei ole tunnustettu johtajuuden tutkimuksessa, mutta mahdollisia historiaan nojautuvia ja kulttuurillisia vaikutteita on myös suomalaisessa johtajuudessa mahdollista tunnustaa. Suomalainen johtajuus tuotiin teoreettisessa viitekehyksessä esiin, koska johtajuuteen vaikuttaa usein hyvin paljon johtajuuskonteksti. Tämän tutkimuksen kohdeyritys on suomalainen organisaatio, millä voi olla vaikutusta organisaation henkilöstön käsityksiin hyvästä ja huonosta johtajuudesta.

Teoreettisessa viitekehyksessä käytiin läpi hyvin monta eri teoriaa. En siis tarkastele ilmiötä vain yhden teorian kautta, vaan yritän tutkia ilmiötä mahdollisimman laajasta näkökulmasta. Huono ja hyvä johtajuus ovat ilmiöinä hyvin laajoja, minkä vuoksi menettelytapa on perusteltua tässä tutkimuksessa.

### 2.5.1 Hyvä johtajuus

Hyvä johtajuus nähdään usein tehokkaana johtajuutena, mutta myös näkökulma on muuttunut vuosien saatossa. Nykyaikana hyvältä johtajalta ei odoteta vain tulosten tekemistä, vaan myös organisaation inhimillisen puolen ymmärtämistä. Esimerkiksi alaisten kohtelu, eettinen toiminta ja muut pehmeät arvot ovat tapetilla hyvästä johtajuudesta puhuttaessa nykyaikana. 1900-luvun alkupuolella taloudellinen tulos ja organisaation tehokas toiminta olivat selkeimpiä merkkejä hyvästä johtajuudesta. Ihmisten oletettiin olevan koneita, joiden ainoa tehtävä oli tuottaa tulosta organisaatiolle.

Ensimmäisissä tutkimuksissa keskityttiin vahvasti johtajaan yksilönä. Johtajat nähtiin erityisinä henkilöinä, joilla ominaisuuksiensa vuoksi saivat alaiset tavoittelemaan tuota taloudellista tulosta. Pian mukaan tutkimuskenttään astui johtajan käyttäytymisen ja tilanteen vaikutus eli tyyli- ja kontingenssinäkökulma. Hyvä johtajuus liittyi enemmän tyyliin kuin johtajan persoonaan. Kuka tahansa voisi siis oppia johtajaksi. Tyyli tuli myös sopeuttaa aina vallitsevaan tilanteeseen. Hyvä johtajuus tarkoitti siis oikeaa johtamistyyliä oikeassa tilanteessa.

Myöhemmin alettiin tiedostaa myös alaisten vaikutus johtajuuden prosessissa. Leader-Member Exchange-teoria on yksi tunnetuimmista suhdekeskeisistä johtajuuden teorioista, joka kuvaa kuinka alaisen ja johtajan välisen suhteen laatu vaikuttaa kokemukseen johtajuudesta. Viime vuosikymmenten aikana on alettu tutkia jaetun johtajuuden mallia, jossa johtajuus nähdään sosiaalisena vuorovaikutuksena ja prosessina. Johtajuus ei välttämättä kuulu viralliselle johtajalle organisaatiossa, vaan se ilmenee kaikilla organisaation tasoilla. Kaiken kaikkiaan hyvän johtajuuden alle voidaan lukea lukemattomia tutkimuksia. Olen valinnut tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen mielestäni oleelliset näkökulmat hyvään johtajuuteen. Vaikka näkökulmia on tullut uusia ja johtajuuden tutkimus laajentunut vuosien saatossa, ei mitään näkökulmaa ole todistettu vääräksi.

Taulukossa 1 olen hahmotellut yksinkertaistetusti johtajuustutkimuksessa nousseita erilaisia näkökulmia hyvään johtajuuteen ja sen lähtökohtiin. Taulu-

kossa on tarkoitus esittää tämän tutkimuksen hyvän johtajuuden teoreettinen viitekehys, johon kuuluu monia eri teorioita ja näkökulmia. Taulukosta puuttuu hyvän johtajuuden tulkitseminen johtajuuden eettisyyden kautta. Eettisyys tulee vahvemmin esiin huonon johtajuuden teorioissa, minkä vuoksi en ottanut sitä mukaan hyvän johtajuuden kuvioon. Tässä tutkimuksessa on siis huomioitu eettisyyden merkitys, mutta aihe nousee esiin huonon johtajuuden teoreettisessa viitekehyksessä.

TAULUKKO 1 Yhteenveto hyvän johtajuuden teorioista

<b>Hyvä johtajuus</b>	
<b>1. Piirteinä:</b> Hyvä johtajuus kumpuaa johtajan ominaisuuksista ja piirteistä	-Big Five -Great Men Theory -Karismaattinen johtajuus
<b>2. Tyylinä:</b> Hyvä johtajuus riippuu johtamistyylistä	-Michiganin ja Ohion teorit -Managerial Grid -Transformationaalinen johtajuus -Transaktionaalinen johtajuus
<b>3. Tilannesidonnaista</b> Hyvä johtajuus riippuu johtajan tilanneherkkyydestä, tilanteen ja johtamistyylin yhteensopivuudesta	-Kontingenssiteoriat
<b>4. Suhteena alaiseen</b> Hyvä johtajuus riippuu johtajan ja alaisen välisen suhteen laadusta	-Leader-member Exchange teoria
<b>5. Jaettuna johtajuutena</b> Hyvä johtajuus kumpuaa johtajuuden jakamisesta; osallistamisesta ja voimaannuttamisesta	-Shared Leadership

### 2.5.2 Huono johtajuus

Johtajuuden tutkimuksessa huono johtajuus on nähty usein johtajuuden puuttumisena. Kuitenkin nykyaikana ymmärretään johtajuuden kokonaisvaltaisuus ja myös alaisten tai seuraajien rooli johtajuudessa. Johtajan käyttäytymisessä suhteessa alaisiin on alettu kiinnittää enemmän huomiota. Huonoa johtajuutta on kuitenkin usein vaikea tunnistaa, eivätkä ihmiset välttämättä edes uskalla puhua asiasta. Huono johtajuus voi olla myös tahallista tai tahatonta, eli johtaja voi myös tarkoituksen omaisesti kohdella alaisiaan huonosti. Huonossa johta-

juudessa siis alaisten näkökulma on erittäin olennaisessa asemassa. Kuitenkin myös organisaation asioiden johtaminen voi olla huonoa ja koko organisaation menestys kärsiä huonosta johtajuudesta. Huono johtajuus voi siis ilmetä hyvin monella eri tavalla, ja teoreettisessa viitekehyksessä olen pyrkinyt jäsentämään ja luokittelemaan eri näkökulmia huonoon johtajuuteen.

Huonon johtajuus on jaoteltu teoriassa kuuteen eri johtajuuden muotoon. Kyseiset muodot ovat eri tapoja, joilla huono johtajuus voi ilmetä. Jaottelu perustuu Anu Pynnösen (2015) väitöskirjassa tekemään jaotteluun huonosta johtamisesta. Schillingin (2009) negatiivinen johtaminen on yksi Pynnösen lajitellun tärkeistä kohdista. Negatiivinen johtaminen sisältää myös kattavasti erilaisia huonon johtamisen muotoja. Schilling on jaotellut huonon johtajuuden destruktiivisiin ja ei-destruktiivisiin johtamisen muotoihin.

Huonon johtajuuden teoreettinen viitekehys voidaan jakaa samanlaisiin metakategorioihin kuin hyvän johtajuuden teoreettinen viitekehys. Kuitenkin huonoa johtajuutta on tutkittu huomattavasti vähemmän kuin hyvää johtajuutta, sillä johtajuustutkimus on keskittynyt enemmän hyvän tai tehokkaan johtajuuden metsästämiseen.

Taulukossa 2 olen hahmotellut huonon johtajuuden näkökulmia. Olen pyrkinyt tekemään kuvioista mahdollisimman yhtenevän hyvän johtajuuden hahmotelman kanssa, jotta ilmiöiden vertailu olisi mahdollisimman yksinkertaista ja selkeää. Olen myös listannut kuvioon eri näkökulmiin liittyviä teorioita, joita olen käsitellyt teoreettisessa viitekehyksessä. Sekä hyvä että huono johtajuus ovat ilmiöinä hyvin laajoja, joten tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys on hyvin pelkistetty katsaus ilmiöiden teoriaan.

TAULUKKO 2 Yhteenveto huonon johtajuuden teorioista

<b>Huono johtajuus</b>	
<b>1. Piirteenä:</b> Huono johtajuus kumpuaa johtajan piirteistä ja ominaisuuksista	- Persoonallisuuden häiriöt (narsismi) - Karisman pimeä puoli
<b>2. Tyylinä:</b> Huono johtajuus riippuu johtamistyylistä	-Destruktiivinen johtaminen -Tyrannimainen johtaminen -Väärinkäyttävä esimiestyö
<b>3. Johtajuuden laiminlyöntinä</b> Huono johtajuus on johtajuuden puuttumista	- Laissez-faire johtajuus - Hylätty johtaminen - Johtamisen välttäminen

<b>4. Suhteena alaiseen</b> Huono johtajuus riippuu johtajan ja alaisen välisen suhteen laadusta	- Despoottinen johtaminen - Hyväksikäyttävä johtaminen - Rajoittava johtaminen
<b>5. Eettisenä toiminta</b> Huono johtajuus kumpuaa epäeettisestä toiminnasta	- Epäeettinen johtajuus

## 3 TUTKIMUKSEN PÄÄLINJA JA METODI

### 3.1 Tutkimusstrategia

Tutkimusstrategiani on laadullinen eli kvalitatiivinen. Laadullisen lähestymistavan lähtökohtana on tutkia todellisen elämän tapahtumia. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tapahtumien tai tutkittavan ilmiön kokonaisvaltaiseen kuvaamiseen ja syvälliseen ymmärtämiseen. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole tehdä yleistyksiä, vaan kuvata sanallisesti tutkittavaa ilmiötä ja antaa uusi tapa ymmärtää sitä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan merkityksiä, joita ihmiset antavat kokemalleen todellisuudelle. Lähtökohtana on siis jonkin todellisen prosessin, tapahtuman tai toiminnan kuvaaminen, joita on mahdotonta tutkia määrällisen tutkimuksen keinoin ilmiön moninaisuuden vuoksi. (Kananen 2008, 24–25; Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.)

Laadullisen tutkimuksen yksi keskeinen ominaisuus on tutkijan vahva rooli tutkimuksen tekovaiheessa. Tutkimuksen analyysi on siis vahvasti sidoksissa omaan käsitykseeni ja ymmärrykseeni tutkittavasta ilmiöstä. Tutkija on itse tutkimuksen keskeinen instrumentti. Tämän vuoksi laadullinen tutkimus nojaa hyvin vahvasti teoriaan eli havainnot ovat hyvin teoriapitoisia. Tutkijan ymmärrykseen siis vaikuttaa teoria ja tutkimukset, joita on jo aikaisemmin tehty. (Sarajärvi & Tuomi 2013, 20.) Johtajuudesta on ilmiönä hyvin paljon teorioita pohjana tukemassa tätä tutkimusta, minkä vuoksi laadullinen tutkimus on luonnollinen tutkimustapa tässä tutkimuksessa. Tutkimuskohteena on hyvä ja huono johtajuus, eli hyvin moninainen ilmiö. Laadullinen tutkimuksen kautta ilmiöstä voidaan paljastaa jotain uutta ja löytää uusia merkityksiä.

Laadullisessa tutkimuksessa ei ole valmiiksi oletettuja ennakkokäsityksiä eli hypoteeseja tutkimuksen tuloksista. Se mahdollistaa uusien näkökulmien ja ajatusten syntymisen tutkimuksen aikana, mikä ei taas kvantitatiivisessa tutkimuksessa ole mahdollista. Kuitenkin laadullisessa tutkimuksessa tulee ottaa huomioon tutkijan omat aikaisemmat kokemukset, jotka saattavat muodostaa jonkinlaisia olettamuksia ja ennakkoajatuksia tutkittavasta ilmiöstä. Onkin tärkeää, että ottaa mahdolliset ennakko-oletukset huomioon laadullista tutkimusta tehdessä ja tuloksia analysoitaessa. (Eskola & Suoranta 2008, 19.) Tätä tutkimusta tehdessä minulla ei ole vahvoja ennakkoajatuksia tutkittavasta ilmiöstä, jos

ajatellaan johtajuutta pankkiorganisaatiossa. Kuitenkin omakohtaiset kokemukset johtajuudesta yleensä työpaikalla saattavat aiheuttaa jonkinlaisten oletusten syntyä esimerkiksi siitä, millaista hyvä tai huono johtajuus on yleisesti. Pyrin tiedostamaan oman subjektiivisuuteni tutkimusta tehdessäni ja tarkastelemaan tietoa mahdollisimman objektiivisesti. On tärkeää tiedostaa, että mahdollisia ennakkokäsityksiä on olemassa.

## 3.2 Aineiston analyysi

### 3.2.1 Haastattelututkimus

Tutkimuksen aineisto on kerätty teemahaastatteluin, joita on tehty kohdeorganisaation ylimmälle johdolle, alaisille ja esimiehille. Haastattelu on yksi yleisimmistä tiedonkeruumuodoista etenkin laadullisissa tutkimuksissa (Denzin & Lincoln, 2011, 529). Haastattelulle on olemassa monta määritelmää. Yksinkertainen määrittely haastattelulle on; tiedonkeruu tapa, jossa tieto saadaan haastateltavalta puhutussa muodossa. Kielellä on siis tärkeä merkitys haastattelutilanteessa. Haastattelu on sosiaalinen vuorovaikutustilanne, jossa kaksi ihmistä tapaa ja käy keskustelun. Se kuitenkin eroaa keskustelusta sen päämäärähakuisuuden vuoksi. Haastattelun aikana haastattelija pyrkii selvittämään haastateltavan käsityksiä, tunteita tai mielipiteitä tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelija saa haastattelussa vastausten pohjalta kuvan haastateltavan ajatuksista ja kokemuksista, jotka hän kuvaa kielellisesti haastattelijalle haastattelutilanteessa. Vaikka haastattelu tilanteessa käsitellään nimenomaan haastateltavan omia kokemuksia ja mielipiteitä, saattaa vastauksista heijastua haastattelijan läsnäolo. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 41.)

Haastattelun avulla tutkija pääsee siis käsiksi tietoon, joka muutoin saattaisi jäädä pimentoon. Esimerkiksi haastateltavan asenteet ja tunteet ovat tällaisia ulottuvuuksia. (Denzin & Lincoln 2011, 529.) Tässä tutkimuksessa käytetään valmiiksi kerättyä aineistoa. Tutkimuksen analyysi perustuu siis litteroituihin haastatteluihin.

### 3.2.2 Aineiston analyysimenetelmä

Laadullisen tutkimuksen analyysi voidaan jakaa joko induktiiviseen tai deduktiiviseen päättelyyn. Induktiivinen päättely tarkoittaa sitä, että yksittäisten tapauksien perusteella pyritään tekemään yleistyksiä. Perinteisen näkemyksen mukaan induktiivista päättelyä pidetään juuri laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Deduktiivinen päättely tarkoittaa johtopäätöksien tekemistä aikaisempien teorioiden pohjalta yksittäisistä tapauksista. Deduktiivinen päättely liitetään yleensä vahvasti kvantitatiiviseen tutkimukseen, mutta päättelylogiikka voidaan hyödyntää myös laadullisessa tutkimuksessa. Kyseinen kahtiajako on kuitenkin puutteellinen, sillä laadulliseen tutkimukseen voi kuulua myös abduktio, jolla tarkoitetaan induktion ja deduktion yhdistelmää. Abduktiivises-

sa päättelyssä ilmiöstä nouseva johtolanka (eli jokin toinen teoria) voi mahdollistaa teorianmuodostuksen. Aineisto on aina abduktiivisen päättelyn lähtökoh- ta, mutta myös teorian käyttö on tarpeen mukaan mahdollista. (Kananen 2009, 20–23; Tuomi & Sarajärvi 2011, 95.) Tässä tutkimuksessa olen hyödyntänyt abduktiivista päättelyä, eli olen pyrkinyt tuottamaan parhaan mahdollisen johto- päätöksen teorian ja aineiston ylittävällä tutkimusotteella.

Päättelylogiikan saralla voidaan myös induktion, deduktion ja abduction sijaan puhua aineistolähtöisestä, teoriasidonnaisesta ja teorialähtöisestä analyysistä. Kyseinen jaottelu mahdollistaa Tuomen ja Sarajärven (2011) mukaan analyysin tekoa ohjaavien tekijöiden huomioimisen. Aineistolähtöinen analyysi on induktion perusta, eli päättelyn suunta liikkuu empiriasta teoriaan. Tutkimus- aineiston pohjalta luodaan teoreettinen kokonaisuus, eikä aikaisemmillä teori- oilla tai tiedoilla ole vaikutusta analyysiin tai johtopäätöksiin. Teorialähtöinen analyysi on rinnastettavissa deduktioon, eli tutkittava ilmiö määritellään jo valmiin tiedon perusteella. Teoriasidonnaisessa päättelyssä analyysi nojaa ai- neistoon, mutta teoria voi ohjata tai auttaa analyysissä. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 96–97) Tässä tutkimuksessa olen tehnyt aineiston analyysin teoriasidonnaisesti, sillä hyvästä ja huonosta johtajuudesta on tehty runsaasti aikaisempia tutki- muksia. Olen nojannut analyysivaiheessa vahvasti teoriaan, mutta myös teorian ulkopuolelta nousevia tekijöitä ilmeni tuloksissa. Teoriasidonnainen analyysi mahdollistaa olemassa olevan teorian laajentamisen tai vahventamisen.

Olen analysoinut aineistoa tutkimuksessa teemoittelun ja sisällönanalyys- sin yhdistelmällä avulla. Teemoittelu tarkoittaa aineistosta esiin nousevien, kai- kille haastateltaville yhteisten tai yleisten asioiden muuttamista teemoiksi. Esiin nousevat teemat perustuvat usein jo haastattelussa käytettyihin teemoihin, mut- ta usein vastauksista nousee esiin myös lukuisia muitakin teemoja. Haastatte- luissa esiin nousevat teemat saattavat olla tutkimustulosten kannalta jopa mer- kityksellisempiä kuin haastattelussa käytetyt teemat. Esimerkiksi haastattelussa käytettyjen teemojen välisistä yhteyksistä voi syntyä uusia teemoja aineiston analyysivaiheessa. Analyysivaiheessa esiin nousevat teemat perustuvat tutkijan omiin tulkintoihin ja käsityksiin siitä, mitä haastateltavat sanovat puheessaan. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 173.) Tässä tutkimuksessa en ole itse suorittanut haastatteluja, minkä vuoksi tulkinta perustuu yksinomaan haastateltavien sa- noihin eli valmiiksi litteroituihin haastatteluihin. Esimerkiksi haastateltavien äänensävy, eleet tai muut antamat vihjeet eivät siis vaikuta tulkintaani haastat- telupuheesta. Tutkimuksen kannalta tämä ei kuitenkaan ole merkityksellinen seikka, sillä ajan kuluessa myös haastattelija voi unohtaa asioita haastatteluti- lanteesta. Analyysivaiheessa nousevat teemat ovat tutkimuskysymyksen kan- nalta tässä tutkimuksessa huomattavasti merkityksellisempiä kuin haastattelus- sa käytetyt teemat, sillä haastattelut on tehty strategia-aiheista tutkimusta var- ten.

Teemoitteluun vaikuttaa huomattavasti tutkijan omat tulkinnat ja luomat merkitykset haastateltavien vastauksista. Tutkija voi koodata vastauksia sa- maan luokkaan oman harkintansa mukaan, vaikka tutkittavat todennäköisesti kuvaavat samoja asioita eri tavalla. Teemoittelun onnistumisen kannalta on tär- keää, että yhteisiä merkityksiä ja usein esiin nousevia teemoja tunnistetaan,

vaikka niitä kuvattaisiin vastauksissa eri tavalla. Löytääkseen vastauksien yhtäläisyydet ja yhtäläiset merkitykset, on tutkijan tulkittava tarkasti haastateltavien vastauksia. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 173.) Lisäksi teemoittelun tärkeä lähtökohta on löytää juuri tutkimuskysymyksen kannalta tärkeät aiheet. Empiria ja teoria ovat teemoittelussa vuorovaikutuksessa keskenään, minkä tulisi tulla esiin myös niiden lomittumisessa tutkimusraportissa. (Eskola & Suoranta 2008, 175.) Tässä tutkimuksessa olen etsinyt haastatteluaineistoista hyvään ja huonoon liittyviä teemoja, joita nousee esiin haastattelupuheessa. Haastatteluja ei ole alun perin tehty tämän tutkimuskysymyksen näkökulmasta katsottuna, minkä vuoksi aineiston analyysi ja teemojen löytäminen on vaatinut aineiston huolellista läpikäyntiä.

Sisällönanalyysi tarkoittaa kerätyn aineiston järjestämistä sellaiseen muotoon, että siitä voidaan tehdä johtopäätöksiä tuloksia varten. Toisin sanoen sen avulla pyritään samaan aikaan tiivistetty kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Aluksi aineisto hajotetaan pieniin osiin ja kootaan sen jälkeen loogiseksi kokonaisuudeksi, josta selviää tutkimuksen kannalta olennainen tieto. Sisällönanalyysin keinoin luotu kuvaus ei kuitenkaan ole aina riittävä tutkimuskysymysten kannalta, sillä kuvauksesta tulee tehdä lisäksi johtopäätöksiä, jotka vastaavat tutkimuskysymykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 103)

Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena on kaksi ilmiötä ja haastattelupuheessa on paljon myös puhetta, joka ei liity tutkittavaan ilmiöön. Ensin olen järjestänyt aineiston sisällönanalyysin avulla ja etsinyt hyvään ja huonoon viittaavia tekijöitä haastatteluaineistosta. Järjestin aineiston kahteen osaan: puheeseen hyvästä johtajuudesta ja puheeseen huonosta johtajuudesta. Sisällönanalyysin jälkeen olen teemoitellut jo hyvään ja huonoon johtajuuteen jaotellun aineiston. Olen etsinyt analyysissä usein esiin nousevia yhteisiä teemoja haastattelupuheessa, jotka liittyvät sekä hyvään huonoon johtajuuteen. Sisällönanalyysin avulla pyrin järjestämään aineiston sellaiseksi kokonaisuudeksi, että teemojen tunnistaminen aineistosta helpottuu. Tutkimuksen teemat nousivat suurimmaksi osin haastattelupuheesta esiin nousevista asioista, mutta ne perustuvat osin myös teoreettiseen viitekehykseen.

### 3.2.3 Tutkimuksen aineisto

Tutkimuksessa hyödynnetään jo valmiiksi kerättyä aineistoa. Aineisto on kerätty SALP-tutkimusryhmän<sup>1</sup> toimesta. Kyseessä on pankkiorganisaation henkilöstölle tehtyjä haastatteluja. Aineistoon kuuluu pankkiorganisaatiossa toimivien johtajien, esimiesten sekä alaisten haastatteluja. Aineisto on kerätty eri vuosien aikana ja se koostuu kolmen eri alueosuuspankin henkilöstölle tehdystä teemahaastatteluista. Tässä tutkimuksessa aineisto on rajattu kolmen eri Osuuspankin henkilöstön haastatteluihin, jotta aineiston koko vastaisi tutki-

<sup>1</sup> Strategy-, accounting- and, leadership-as-practice (SALP) -tutkimusryhmä on Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa toimiva johtamisen ja laskentatoimen oppiaineiden muodostama tutkimusryhmä.



muksen vaatimuksia. Tutkimuksessa ei mainita aineistoon kuuluvien pankkien nimiä haastateltavien yksityisyyden parantamiseksi.

Haastatteluita on 15, mutta yksi haastattelu on tehty parihaastatteluna, joten haastateltavia on aineistossa yhteensä 16. Aineiston haastattelut koostuvat organisaation ylimmän johdon, keskijohdon ja alaisten haastatteluista. Aineistojen haastattelujen teemat painottuvat strategiaan ja johtajuuteen kohdeorganisaatiossa. Aineiston haastattelut jakautuvat melko tasaisesti ylimmän johdon, keskijohdon ja alaisten välille. Kaikilta organisaation tasoilta on siis haastatteluaineistoa tasaisessa suhteessa.

### 3.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla itsellään on suuri vaikutus tutkimuksen tuloksiin, joten laadullisessa tutkimuksessa ei voida käyttää perinteisiä reliabiliteetin ja validiteetin määritelmiä. Perinteistä validiteettiä ja reliabiliteettiä käytetään jatkuvasti kvantitatiivisessa tutkimuksessa, minkä vuoksi laadullinen tutkimus on saanut joskus kritiikkiä sen luotettavuutta arvioitaessa ja verrattaessa kvantitatiiviseen tutkimukseen. Perinteinen validiteetti ja reliabiliteetti perustuvat olettamukseen tutkimuksen objektiivisuudesta, mikä ei laadullisessa tutkimuksessa ole mahdollista, koska tutkija on tutkimuksen keskeinen tutkimusväline. Luotettavuus ei koske vain mittauksen luotettavuutta, vaan koko tutkimusprosessia. (Hirsijärvi & Hurme, 2000, 185; Eskola & Suoranta 2008, 208.)

Validiteetti tutkimuksessa tarkoittaa kykyä mitata juuri sitä, mitä halutaankin mitata. Perinteisellä reliabiliteetilla taas tarkoitetaan tutkimuksessa sitä, että kahdella eri tutkimuskerralla saadaan sama tulos. Laadullisessa tutkimuksessa on kyse tutkijan omista tulkinnoista ja käsitteistöistä. Toinen tutkija voi päätyä aineistosta erilaisiin tuloksiin, vaikka tutkimuksen menettely aineiston tulkinta olisi perusteltu uskottavasti. Laadulliseen tutkimusmenetelmään tai tutkimukseen ei kuitenkaan liity tämän vuoksi heikkoutta. Tärkeää tutkimuksessa on kuitenkin se, että tutkija dokumentoi tarkasti sen, miten ja miksi hän on kuvannut tutkittavien maailmaa. Tutkijan on siis perustettava selkeästi tutkimuksen eri vaiheet. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteettiä voidaan mitata sillä, että kaikki mahdollinen aineisto on otettu tutkimuksessa huomioon ja sen analyysi on ollut yhdenmukaista. Validiteettiä laadullisessa tutkimuksessa voidaan arvioida esimerkiksi vertaamalla tutkijan ja tutkittavien tulkintoja, jotta voidaan varmistaa niiden vastaavuus. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 185–187.)

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden kannalta tärkeää on vertaisarviointi, jonka avulla varmistetaan tutkimuksen oikeellisuus. Ulkopuolinen arviointi varmistaa sen, että tutkimuksen tulokset on johdettu aineistosta oikein. (Kananen 2015, 352.) Tärkeässä roolissa tutkimuksen luotettavuuden kannalta on siis sen tarkka dokumentointi, jotta myös ulkopuoliset voivat arvioida tuloksia. Tutkija vaikuttaa itse vahvasti tutkimuksen luotettavuuteen, joten tutkijan riippumattomuus on tärkeässä roolissa tutkimustulosten kannalta. Sukupuoli,

ikä, poliittinen suuntaus ja muut henkilökohtaiset tekijät saattavat osaltaan vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 135–136.)

Tässä tutkimuksessa luotettavuutta pyritään vahvistamaan perustelemalla tulokset tarkasti ja perusteellisesti. Myös koko tutkimusprosessi pyritään kuvaamaan ja dokumentoimaan mahdollisimman selkeästi ja yksityiskohtaisesti. Pyrkimyksenä on antaa lukijalle mahdollisimman selkeä ja kokonaisvaltainen kuva siitä, mitä tutkimuksessa on tehty ja miten on edetty. Lisäksi pyrin kuvaamaan mahdollisimman selkeästi tekemiäni johtopäätöksiä aineiston pohjalta ottaen huomioon samalla oman subjektiivisuuteni tutkimuksen keskeisenä instrumenttina.

### 3.4 Tutkimuksen etiikka

Tutkimuksessa pyritään toimimaan hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa sitä, että tutkimus on eettisesti hyväksyttävä sekä luotettava ja tulokset ovat uskottavia. Eettisyys varmistetaan noudattamalla huolellisuutta ja rehellisyyttä tutkimuksen toteuttamisen aikana. tutkimus pyritään tallentamaan totuudenmukaisesti ja siten, että tulokset ovat selkeästi esitetty. Aikaisempien tutkimusten hyödyntämisen ja lainaamisen suhteen ollaan avoimia ja niitä kunnioitetaan ja arvostetaan tutkimusta toteuttaessa. Lisäksi tutkimus tulee suunnitella ja raportoida yksityiskohtaisesti ja asetettujen vaatimusten mukaisesti. Myös tutkimuksessa mukana olevien henkilöiden vastuut, velvollisuudet ja oikeudet on määritelty selkeästi ennen tutkimuksen aloittamista. (Kuula 2011, 34–35.)

Tieteelliseen käytäntöön kuuluu tutkijan ammattitaito, mikä on yksi tämän tutkimuksen eettisistä kysymyksistä. Tutkijalla ei ole paljon kokemusta vastaavien tutkimusten tekemisestä. Tutkijan kokemattomuus voi vaikuttaa tulosten uskottavuuteen ja luotettavuuteen. Välttääkseen kokemattomuuden tuomat ongelmat, pyrin noudattamaan erityistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimuksen suorittamisessa.

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 4.1 Yleistä

Ensimmäinen tarkastelun taso tuloksissa on organisaation ylin johto. Aineistoon kuuluu neljä ylimmän tason työntekijän haastattelua. Vastajat H1-H4 ovat ylimmän johdon haastateltavia, joista kolme on toimitusjohtajia ja yksi varatoimitusjohtaja. Toinen taso on organisaation alin taso, eli pankkitoimihenkilöt ja asiantuntijat. Haastateltavat H5-H9 ovat alimman tason työntekijöitä. Haastateltavat H10-H16 kuuluvat keskijohtoon eli organisaation hierarkiassa keskitasoon. Keskitason haastateltavat toimivat muun muassa konttorinjohtajina. Enemmistönä haastateltavista on siis keskitason haastateltavat.

Tuloksia esitellään teemoittain, joita on noussut esiin haastattelujen sekä teorian perusteella. Teemat ovat haastatteluissa usein esiin nousseita asioita puhuttaessa hyvästä ja huonosta johtajuudesta. Teemat ovat yhteisiä kaikkien organisaatiotasojen kesken, mutta tuloksia eritellessä käy ilmi, kuinka eri teemat painottuvat eri tasoilla. Todella merkittäviä eroja tai ristiriitoja ei kuitenkaan noussut esiin, minkä vuoksi tuloksien esittelyssä keskitytään enemmän kuvaamaan käsityksiä hyvästä ja huonosta johtajuudesta pankkiorganisaatiossa yleisesti. Jotkin teemat liittyvät sekä hyvään että huonoon johtajuuteen, sillä haastatteluissa tuli esiin molempia ulottuvuuksia yhden teeman tiimoilta.

Olen havainnollistanut tuloksia esittämällä katkelmia haastateltavien puheesta. Kukin katkelma tuo esiin jotain merkittävää tutkimuskysymyksen kannalta. Olen ottanut katkelmia jokaisen organisaation tason haastatteluista. Joistain haastatteluista nousi esiin enemmän asioita hyvästä ja huonosta johtajuudesta kuin toisista. Eniten asioita nousi esiin keskitason haastateltavien vastauksista, mutta siihen vaikutti osaltaan haastattelun eteneminen ja haastattelijan kysymykset ja johdattelu aiheeseen. Joissain haastatteluissa kysyttiin suoraan hyvästä ja huonosta johtajuudesta, kun taas toisissa ei lainkaan. Katkelmissa kolme pistettä (...) tarkoittaa, että lainaus on lyhyt pätkä pidemmästä lauseesta. Kyseisissä tapauksissa olen pitänyt vain osaa lauseesta merkittävänä tutkimuskysymyksen kannalta. Haastateltavat pysyvät nimettöminä tutkimuksessa.

Olen poistanut myös katkelmissa esiin tulevat nimet ja olen korvannut ne merkinnällä X tai pronomiinilla hän. Nimet eivät ole merkittäviä tutkimuksen kannalta, minkä vuoksi niiden jättäminen pois katkelmista on perusteltua. Lisäksi tutkimuseettisistä syistä kaikki nimet on jätetty pois tuloksista.

TAULUKKO 3 Aineiston haastateltavat

Ylinjohto: Toimitusjohtajat, varatoimitusjohtajat	Keskijohdo: Pankinjohtajat, esimiehet, päälliköt	Alaiset: Pankkitoimihenkilöt, asiantuntijat
H1-H4	H9-H16	H5-H8

Taulukko 3 hahmottaa aineiston haastateltavien jakautumista eri tasoihin. Taulukko osoittaa, että keskijohdon haastateltavia on aineistossa eniten. Lisäksi taulukko selkeyttää tulevien sitaattien lukemista osoittamalla mille tasolle kukin haastateltavista kuuluu.

## 4.2 Henkilöön liittyvät tekijät

### 4.2.1 Piirteet

Johtajan piirteitä on tutkittu paljon. Selkeitä hyvän tai huonon johtajan piirteitä ei ole kuitenkaan määritelty, mutta esimerkiksi Big Five - teorian persoonallisuuden ulottuvuuksista ekstroverttiyden on tutkittu edesauttavan johtamista (Judge et al. 2002, 773). Haastattelussa johtajan piirteisiin viittaavasta puheesta kävi ilmi, että hyvin erilaiset persoonat saattavat olla hyviä johtajia. Haastattelussa nousi persoonallisuudeltaan kaksi hyvin erilaista johtajaa, joita kuvailtiin myös toistensa vastakohtina organisaatiossa. Johtajat eroteltiin piirteidensä perusteella pidättyväiseen sekä vastaavasti tunteikkaaseen ja räväkkään persoonaan. Kumpikin johtaja nähtiin hyvänä johtajana, mutta molemmista löydettiin myös puutteita.

H1: ...he on melkein kun yö ja päivä ihmisinä. ...Mun mielestä he on ihan aidosti ihmisinä tosi kaukana toisistaan.

H1: Molemmissa on omat hyvät puolensa, molemmissa on omat kehittämiskohteensa. Heidän yhdistelmä olis erittäin vahva, erittäin vahva johtaja, tai erittäin hyvä johtaja. Molemmat on erikseenkin hyviä johtajia, mutta erilaisia.

H1: ...X paljon enemmän näyttää tunteensa ja johtaakin niiden tunteiden kautta. X2 oli hyvin pidättyväinen organisaatioon päin, niin siinä ehkä ne isoimmat erot.

Edelliset katkelmat kuvailevat mainittua kahta johtajaa. Toisen mainittiin johtavan enemmän tunteiden kautta, kun taas toista kuvailtiin pidättyväisenä organisaatioon päin. Kyseinen haastateltava oli työskennellyt kummankin johtajan kanssa läheisesti, joten hän pystyi kuvailemaan kumpaakin ääripäätä tarkasti. Myös seuraavassa katkelmassa yksi haastateltavista kuvailee pidättyväiseksi kuvailtua johtajaa. Katkelmasta käy ilmi, että ominaisuuksiltaan pidättyväinen johtaja oli hyvin arvostettu organisaatiossa. Vertailuista voidaan päätellä, että tunteellinen johtaja johti tunteidensa kautta ja pidättyväinen johtaja harkinnan ja järjen kautta.

H11: Hän oli tämmönen pitkän linjan pankkimies ja erittäin fiksu ja arvostettu johtaja sillä lailla. Se johtaminen ei ollu sillai hätiköityä, että hän veti hyvin tämmöstä pidempää näkökulmaa mun mielestä. Nyt on sitten paljon räväkämpää.

Kumpaakin johtajaa kuvailtiin positiivisessa mielessä, eli piirteiltään hyvin erilaiset johtajat nähtiin hyvinä johtajina. Kuitenkin haastatteluiden perusteella voidaan päätellä, että tasapaino tunteikkaan ja pidättyväisen johtajan välillä olisi ideaali johtaja pankkiorganisaatiossa. Kumpaankin persoonaan liitettiin myös joitain negatiivisia asioita, joten voidaan myös päätellä, että liialliset ääripäät nähdään organisaatiossa huonona johtajuutena. Erilaisissa tilanteissa kaivattiin haastatteluiden perusteella erilaista johtajuutta, joten piirteiltään hyvin tunteikas tai hyvin pidättyväinen johtaja ei siis todennäköisesti olisi ominaisuuksiltaan tarvittavan joustava johtamaan organisaatiota vaihtelevissa tilanteissa.

Myös johtajan helposti lähestyttävyyys nousi esiin haastattelupuheessa organisaation eri tasoilla. Helposti lähestyttävyyttä nähtiin kaikilla tasoilla hyvänä johtajuutena. Johtajan maanläheisyys ja samaistuttavuus paransivat alaisten kuvaa johtajasta. Helposti lähestyttävän johtajan auktoriteetti ja arvostus olivat haastattelupuheen mukaan hyvin korkealla tasolla. Seuraavassa katkelmassa ylimmän johdon haastateltava tuo esiin alaisiltaan saamansa hyvää palautetta siitä, että hänen kanssaan on helppo puhua. Vastauksesta tulee myös ilmi, että välitön suhde alaisiin ei vaikuta johtajan ja alaisen väliseen valtasuhteisiin, vaan vuorovaikutuksen tulisi olla rentoa ja samalla johtajalla säilyy valta-asema suhteessa alaiseen. Hyvän johtajan tulisi siis pystyä kommunikoimaan alaisten kanssa välittömästi säilyttäen samalla johtajan auktoriteettinsa.

H2: ..aika monet sanoo, että mukava kun sun kanssa on niin helppo jutella. Olen joskus ajatellu, että johtamisen yks keskeinen haaste on se, ettei koskaan tarttis kattoa organisaatiokaaviota, että jos se joudutaan henkisesti kaivamaan esiin, niin musta silloin johtaminen on epäonnistunu, sen tarttis sujua ilman niitä hierarkkiasuhteita, ettei tartte ruveta kellekään kertomaan, että kuka tän päättäis.

H14: ..ja sit se saatto vähän heitellä sellasiakin kommentteja, mitä ei toimitusjohtajalta koskaan olis uskonut tulevan. Se niinku tavallaan teki siitä ihmisen. ... vaik sil oli paljon visioita ja on varmaan edelleenkin, mut se tietty semmonen maanläheisyys.

Edellisessä katkelmassa keskitason haastateltava kuvailee johtajaa, jota hän pitää hyvänä johtajana. Myös kyseisessä katkelmassa nousee esiin johtajan maanläheisyys, mikä teki hänestä erityisen pidetyn johtajan organisaatiossa. Kuvailtu

johtaja on haastateltavan entinen johtaja, ja haastattelupuheesta käy ilmi, että haastateltava piti maanläheistä johtajaa hyvänä johtajana. Voidaan siis päätellä, että etäinen johtaminen, jossa näkyy organisaation korkea hierarkia, koetaan päinvastoin huonona johtajuutena. Myös seuraavassa katkelmassa haastateltava korostaa johtajan välittömyyttä, minkä hän näkee johtajan vahvuutena. Lisäksi haastateltava tuo esiin ihmistuntemuksen merkityksen johtajuudessa. Johtajalta ei kaivata pelkkää numerojohtamista, vaan myös ihmistuntemusta ja ihmisten johtamisen taitoa.

H16: Hän on mun mielestä henkilöstöjohtaja, henkilöjohtajana ihan erinomaisen hyvä. Erittäin hyvä ihmistuntemus ja taito. Hän on mun mielestä, hänen vahvuutensa siinä. ...Hän on hirvittävän välitön. On semmonen, on asiaa, mutta on hyvä ihmisten johtaja myöskin. Ehkä se välittömyys on se, mikä on tavallaan valttikortti hänellä.

Hyvän johtajan piirteenä mainittiin myös kyky saada henkilöstöstä mahdollisimman paljon irti. Johtajuuden ytimeen kuuluu vaikuttaminen, ja myös seuraavassa katkelmassa tulee esiin vaikuttamisen merkitys. Hyvän johtajan ominaisuus on siis pystyä vaikuttamaan alaisiin sillä tavalla, että he työskentelevät yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

H15: ...Kylhän se on hyvä johtajan piirre saada meidät tekemään niitä asioita, mitä halutaan saavuttaa.

Hyvään johtajuuteen kuuluu haastateltavan mukaan alaisten saaminen tekemään niitä asioita, joita johtaja haluaa heidän tekevän. Haastateltava viittaa kyseiseen vaikuttamiseen tai vallan kytkeytyvän johtajan piirteisiin. Hyvän johtajan piirteeksi voidaan siis luokitella kyky vaikuttaa alaisiin halutulla tavalla. Hyvän johtajan piirteiden puuttuminen tai niin vastakohtat voidaan mieltää huonoksi johtajuudeksi. Esimerkiksi maanläheisen ja välittömän johtajan vastakohtana voidaan pitää alaisille kaukaiseksi jäävää johtajaa, joka haluaa tehdä selväksi korkeamman asemansa ja valtansa suhteessa alaisiin.

TAULUKKO 4 Yhteenveto hyvään ja huonoon johtajuuteen liitetyistä piirteistä

	Hyvä Johtajuus	Huono johtajuus
Piirteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tasapaino eri piirteiden välillä</li> <li>- Helposti lähestyttävyyys</li> <li>- Maanläheisyys, välittömyys</li> <li>- Kyky vaikuttaa alaisiin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ääripäät: liian tunteellinen tai liian pidättyväinen</li> <li>- Vaikeasti lähestyttävä</li> <li>- Ei samaistuttava</li> <li>- Korkealla norsunluutornissa</li> </ul>

Taulukko 4 on yhteenveto johtajan piirteisiin liitetyistä tekijöistä, jotka on jaettu hyvään ja huonoon johtajuuteen.

#### 4.2.2 Karisma

Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että karismaattisuus voi viitata sekä hyvään, että huonoon johtajuuteen. Karismasta tehdyt teoriat tuovat esiin karisman voimakkaan vaikutuksen alaisiin, joka voi olla joko positiivista tai negatiivista. Haastatteluissa nousi esiin, että karismaattisen johtajan mieliala tai käyttäytyminen voi joko nostaa tai latistaa koko työyhteisön mielialaa. Karismaattinen johtaja voi siis hyvinä päivinä nostaa koko työyhteisön ilmapiirin uudelle tasolle ja päinvastoin huonoina päivinä latistaa henkilöstön tunnelman täysin.

H14: se on aika semmonen karismaattinen ja voimakas niis mielipiteissä, niin sil on myös valtava valta, ja se, et mä muistan sen, et silloin kun finanssikriisi alko, niin sit ku se vuodatti sen maailmantuskansa siihen henkilökuntatilaisuuteen, niin sehän halvaannutti meidän organisaation hetkeks. ...et se näky meidän myyntiluvuissa myös sit, että tuli niinku porukka oli housut kintuissa, et apua, täs ei voi tehdä enää mitään, et mennään kohta nurin.

Edellinen katkelma osoittaa hyvin karisman hyvän voiman, sekä pimeän puolen. Haastateltava yhdistää karisman valtaan. Katkelman perusteella voidaan siis päätellä, että karisma on johtajalle merkittävä vallanlähde, jonka kautta hän pystyy vaikuttamaan alaisiin. Tärkeää karismaattisessa johtamisessa haastatteluiden perusteella on voimakkaan vaikuttamisen tiedostaminen. Karismaattinen johtajuus on siis hyvää johtajuutta, jos sitä hallitaan oikein. Jos karisman voimaa ei tiedosteta, voi johtaja vaikuttaa hyvin voimakkaasti myös negatiivisella tavalla työyhteisöön. Karisman vaikutus johtajuuteen hyvänä tai huonona asiana riippuu paljon johtajan muista ominaisuuksista ja johtamistyylistä.

H6: Siis aina ihminen innostaa sillä tavalla, että elävä ihminen, ja kaikista ei ole siihen. Kyllä pankeissa pitäis käyttää, tai miettiä, että jos porukkaa halutaan innostaa, motivoida, että kuka siinä puhuu asiasta. Jos puhutaan vaimella äänellä koko ajan näin ja katotaan kalvoa ja näin, ja sitten olemuskin on semmonen, eri, siitä tulee vain toisin päin. Ja voi olla parempi, kun se ihminen ei ole ollenkaan pankista sisältä, vaan että on jostain ulkopuolelta, onko se sitten joku ammattilainen, eihän sen tarvii olla pankkilainen, se voi olla muuten joku valovoimainen esiintyjä, mutta ihminen omalla persoonallaan ja omalla tavallaan esittää ne asiat. Joko se saa sen innostuksen tai sitten ei saa.

Karismaa myös siis kaivattiin organisaatiossa, etenkin innostamaan henkilöstöä ja viestimään asioita. Kuten katkelmassa käy ilmi, oltiin karismaattinen viestijä valmiita hyväksymään myös organisaation ulkopuolelta. Myös muissa haastatteluissa kävi ilmi, että ulkopuolisia henkilöitä kuunneltiin mielellään, jos puhujat olivat valovoimaisia eli karismaattisia. Erityisesti innostaminen nähtiin valovoimaisen henkilön vahvuutena. Henkilöstön innostaminen nähtiin siis tärkeänä osana johtajuutta. Vaikka karismaan liittyy myös pimeä puoli, voidaan haastattelukatkelman perusteella päätellä, että karisman puuttuminen tyystin liitet-

tiin huonoon johtajuuteen. Haastateltava kuvailee huonoa esiintyjää, joka enemmänkin latistaa työntekijöiden innon kuin kasvattaa sitä. Jos johtaja ei ole karismaattinen, turvaudutaan siis mieluummin jopa ulkopuoliseen apuun työntekijöiden innostamiseksi.

TAULUKKO 5 Yhteenveto karismaan liitetystä hyvän ja huonon johtajuuden tekijöistä

	Hyvä johtajuus	Huono johtajuus
Karisma	-Innostavuus -Valovoima -Nostava voima -Tiedostaa vaikutusvoiman	-Karisman puuttuminen -Lamaannuttava voima -Ei tiedosta vaikutusvoimaa

Taulukko 5 on yhteenveto karismaan liitetystä tekijöistä, jotka on jaettu hyvään ja huonoon johtajuuteen.

#### 4.2.3 Tyyli

Tyylistä tehtyjä teorioita on monia. Usein tyyliin keskittyvät teoriat ovat jakautuneet asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen, kuten Michiganin ja Ohionin tutkimuksissa kehitetyt teoriat (Yukl 2002, 50–53). Myös haastatteluissa nousi esiin kaksi johtamistyyliä: numerojohtaminen ja tunnejohtaminen eli arvojohtaminen, jotka viittaavat asajohtamisen ja ihmistenjohtamisen painottamiseen. Kumpaakaan tyyliä ei koettu suoraan hyvänä tai huonona johtajuutena, vaan molemmissa nähtiin sekä hyviä että huonoja puolia. Hyvään johtajuuteen kuului kummankin tyylin sekoitusta. Haastattelupuheessa kävi ilmi, että persoonana ja tyyli liitettiin usein toisiinsa. Tietynlaiset persoonat ennustivat tietynlaisia tyyliä. Organisaation eri tasoilla tyyliin liittyvissä odotuksissa ei löytynyt suuria eroja. Kaikilla tasoilla tuotiin esiin ihmisläheisyyden tärkeyttä, mutta myös asioihin keskittyminen nähtiin tärkeänä. Haastatteluiden perusteella voidaan päätellä, että tasapaino ihmistenjohtamisen ja asioidenjohtamisen tai numerojohtamisen välillä voidaan liittää hyvään johtajuuteen.

H14: ...Hän jos kukaan on läpeensä arvojohtaja, niinku tiiät. Se tulee läpi siitä kaikesta sen tekemisestä ja johtamistavasta ja puheesta ne miän arvot ja perustehtävät, miten se on läsnä siinä. Sit taas tota mieltii tota nykyistä johtoo, niin nyt on ehkä heiluri heilahtanu sieltä arvojohtamisesta semmoseen ikään ku niinku numerojohtamiseen. Enemmän, että katotaan niinku, on todella semmosta myyntiorientoitunutta ja mitä en niinku, mä en ota kantaa siihen, mikä on hyvää tai mikä on huonoo, se on erilaista, ja ku kattoo tuloksia, niin nythän, tosi hyvin nytkin menee.

Katkelmassa verrataan kahta eri johtamistyyliä keskenään: arvojohtamista ja numerojohtamista. Kumpaakaan tyyliä ei luokitella suoraan hyväksi tai huonoksi johtamistyyliksi. Haastatteluiden perusteella voidaan päätellä, että myös tyyliissä kaivataan molempien ulottuvuuksien tasapainoa: sekä ihmisten johta-



misen, että asioiden johtamisen. Liiallinen keskittyminen jompaankumpaan ei siis ole riittävä lähtökohta. Hyvänä johtajuutena voidaan siis nähdä johtamistyyli, joka on sopiva sekoitus sekä ihmisten että asioiden johtamista. Kumpaa tyyliä kaivataan enemmän organisaatiossa, riippuu vahvasti tilanteesta. Voidaan päätellä, että joustava tyyli on hyvää johtamista, kun taas joustamaton yhteisen asiaan keskittyvä tyyli on huonoa johtajuutta.

H15: x:n johtamistyyli oli semmonen ihmiseen luottava ja se tunsikin kyllä, että se luotti, anto niinku vastuuta ja anto luottamusta mun mielest... hän sai meidät tekemään mitä vaan. " "jos mietti sitä x:n johtamistyyliä vielä, niin mä muistan sen, kun oli myyntipalavereita tai tässä rahoitusjohto tai mitä vaan, siel oli aina se tunnelma oli tosi hyvä, et siellä riitti aitoo nauruu ja sellasta iloo ja tehtiin niinku hyvällä fiiliksellä sitä toimintaa.

Katkelmasta nousee esiin luottamuksen ja vastuun antamisen tärkeys johtamistyyliissä. Luottavainen johtamistyyli yhdistettiin hyvään johtajuuteen. Vastuun ja luottamuksen antaminen sai haastateltavan mukaan alaiset "tekemään mitä vaan", mikä osoittaa vastuun antamisen merkityksen työntekijöiden panokseen. Lisäksi hyvän tunnelman luominen työyhteisössä oli tärkeää. Haastateltava yhdistää luottavaisen johtamistyylin hyvään tunnelmaan ja viihtymiseen työyhteisössä. Kyseistä johtajaa kuvailtiin tyyliltään myös arvojohtajaksi, joka johtaa tunteidensa kautta. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että arvo- tai tunnejohtamisella on monia positiivisia vaikutuksia.

H14: Mun mielestä on aivan loistava semmonen esimerkillä johtaja. Et hän tosiaan tekee niinku itte saarnaa, ja just niinku sanottiin, et se tuntuu olevan niin iskostuneena häneen ne arvot ja perustehtävät ja ikään kun se olemassaolo-oikeus, et miksi me täällä ollaan ja miksi me tätä hommaa tehdään. Se näkyy.

Katkelmassa haastateltava tuo esiin johtajan tyylin johtaa esimerkillä, eli johtajan puheet ja toiminta eivät ole ristiriidassa keskenään. Haastateltava puhuu johtajasta hyvin positiiviseen sävyyn. Esimerkillä johtaminen mainittiin myös muissa haastatteluissa. Esimerkillä johtaminen voidaan siis liittää hyvään johtajuuteen. Vastaavasti voidaan päätellä, että omia sanojaan vastaan toimiminen nähdään huonona johtajuutena. Johtajan tulee toimia siten, että alaiset voivat seurata tämän toimintaa ja toimia samalla tavalla. Kyseinen johtaja on nähty organisaatiossa tunne- ja arvojohtajana, mikä on koettu valtaosin hyvänä johtajuutena organisaatiossa.

H5: Semmonen jämäkkä, aika tiukka siis sillä tavalla, että haluaa että tuloksia syntyy, mutta kovin sitten auttavainen... kun jotain kysyy, ja ajattelee että kyllä mä voin itsekin selvittää, niin hän jo tarjoutuu, että hänpä auttaa ja selvittää ja soitetaas tolle ja kysytääs toltä.

Edellisessä katkelmassa alimman tason työntekijä kertoo esimiehestään, joka on samaan aikaan tulosorientoitunut, mutta myös avulias. Myös kyseisessä esimieheissä yhdistyy tulosorientoitunut asioidenjohtaminen sekä ihmistenjohtaminen. Esimies haluaa, että tuloksia syntyy, mutta huolehtii myös ihmisten johtamisesta ja siitä, että työntekijät pystyvät tekemään työnsä. Haastateltava kuvailee esimiestä avuliaaksi. Kuvailulla on positiivinen sävy, joten voidaan pää-

tellä, että haastateltava pitää esimiestä hyvänä johtajana. Molemmat asioiden ja ihmisten johtaminen ovat siis tärkeitä johtajuudessa, mutta etenkin ihmisten johtaminen vaikutti positiivisesti alaisten näkemykseen johtajuudesta. Jos yllä mainittu esimies olisi kuvailtu pelkkänä tulosorientoituneena tai tiukkana, olisi katkelmassa ollut hyvin erilainen sävy.

TAULUKKO 6 Yhteenveto tyyliin liitetystä hyvän ja huonon johtajuuden tekijöistä

	Hyvä johtajuus	Huono johtajuus
Tyyli	-Ihmisten ja asioiden johtamisen tasapaino -Luottavainen -Hyvää ilmapiiriä luova -Auttavainen -Osallistava	-Pelkkä ihmisten tai asioiden johtaminen -Ei anna vastuuta tai luota henkilöstöön -Tekee itse kaikki päätökset

Taulukkoon 6 on koottu johtamistyyliin liittyvät tekijät, jotka on luokiteltu hyväksi ja huonoksi johtajuudeksi. Myös tyylin kannalta tasapaino erilaisten tyylien välillä nousi tärkeäksi asiaksi. Johtajan tulee pystyä johtamaan sekä asioita että ihmisiä sopivassa suhteessa. Lisäksi luottavainen ja auttavainen johtamistyyli liitettiin hyvään johtamistyyliin, joka myös luo hyvää ilmapiiriä työyhteisöön. Myös osallistava johtajuus nähtiin hyvänä johtajuutena.

#### 4.2.4 Arvojen mukaan johtaminen

Organisaation arvot ja eettinen toiminta nousivat esiin monessa haastattelussa. Arvot ja eettisyys nähtiin hyvin tärkeänä asiana kaikessa toiminnassa. Eettinen toiminta oikeutti myös monien näkökulmasta muutoin huonon johtajuuden. Eettisyys oli tärkeä kulmakivi ja toi luottamusta johtajan toimintaa kohtaan. Jos eettisyys oli kyseenalaistettavissa, oli henkilön asenne hyvin erilainen koko organisaatiota kohtaan. Etenkin vaikeina aikoina henkilöstö kesti paremmin vaikeita päätöksiä, jos toiminta oli kuitenkin eettisesti oikein tai oikeutettua.

H14: Mä itte kehuin silloin kun hän lähti, että on ollu myös paras esimies, mitä mul on ollu, niinkun silloin kun hän tosiaan siinä kohtaa lähtiessään, lähtöpuheissa. Mun mielestä aivan loistava semmonen esimerkillä johtaja. Et hän tosiaan tekee itte niinku saarnaa, ja just niinku sanottiin, et se tuntu olevan niin iskostuneena häneen ne arvot ja perustehtävät ja ikään ku se olemassaolo-oikeus, et miks me tätä hommaa tehdään. Se näkyy.

Katkelmassa yksi haastateltavista kehuu entistä johtajaa, joka hänen mielestään oli arvojohtaja. Haastateltava kutsuu johtajaa arvojohtajaksi, mikä viittaa siihen, että arvot ovat olleet johtajan toiminnassa tärkeitä. Haastateltava kutsuu kyseistä arvojohtajaa parhaaksi esimieheksi, jota hänellä on koskaan ollut. Katkelmasta voidaan päätellä, että arvojohtaminen yhdistetään hyvään johtajuuteen, eli arvojen mukaan toimiminen on tärkeää.

Eettisyyden merkitys myös koko organisaation toiminnassa nousi esiin haastattelussa. Haastattelukysymykset käsitelivät monessa haastattelussa or-

ganisaation arvoja, minkä vuoksi erityisesti arvoihin liittyvää puhetta ilmeni haastatteluissa runsaasti. Etenkin arvojen mukaan toimiminen nähtiin tärkeänä asiana organisaatiossa. Arvojen mukaan toimimista pohdittiin organisaation kaikilla tasoilla, mutta eniten arvot nousivat esiin organisaation keskitason ja alimman tason haastatteluissa. Keskitason johto toi esiin arvojen merkityksen käytännön toiminnassa ja etenkin päätösten tekemisessä. Myös arvojen yhtenäisyys ja omaksuminen kaikkien henkilöiden taholta organisaatiossa nähtiin tärkeänä asiana. Yksi haastateltava toi esiin, että sellaisten henkilöiden ei kannata työskennellä organisaatiossa, joiden arvot eivät kohtaa organisaation arvojen kanssa.

H12: Mun täytyy myöntää, että kyllä esimerkiks ne arvot, joita mä en silloin muistanu yhdessä keskustelussa, niin nyt mä muistan ne, mutta ne ei kyllä merkitse mitään.

Pankkiorganisaation toiminta on hyvin vastuullista ja toiminnan kautta vaikutetaan merkittävästi ihmisten elämään. Yksi organisaation arvoista haastattelijan tekoaikana vastuullisuus, mitä pidettiin myös tärkeänä organisaation toiminnassa yksilötasolla. Etenkin esimiesten mielestäni vastuullinen toiminta oli tärkeää. Yksi keskijohdon haastateltavista toi esiin sen, että pankissa tulee toimia myös asiakkaan etujen mukaisesti.

H16: "...meidän arvomaailma tulee esille esimerkkinä siinä, että me on kieltäydytty semmosissa hankkeissa, että asiakkaan hanke on selkeästi hänen omaan maksukykyyn nähden ja vakuuksiin nähden epärealistinen. Jos me ajatellaan, että kuinka me suhteutetaan se siihen meidän omaan arvomaailmaan, sehän on kuitenkin se, että se yhdessä menestyminen, me ei voida rahoittaa semmosta hanketta, joka me nähdään, että se ei ole asiakkaan etujen mukaista...

H4: ...kyllä me me niissä pohditaan sitten tämmösiä, että onks tää, ikään kuin kestääkö tää tämä päivänvalon, ja jos se ei meidän mielestä ei sitten kestä päivänvaloa, niin me silloin me ei toteuteta sellasta, vaikka jossian saattais olla esimerkiks, tai jos miettii kannattavuutta, niin joissain saattais olla hyvät palkkiot tai muut.

Yksi ylimmän johdon haastateltavistakin toi esiin sen, että eettisyys meni myös rahallisen tuloksen edelle. Hän viittasi myös siihen, että eettisyys oli tärkeää myös sen kannalta, miten ja millaisena organisaatio nähdään ulkopuolelta eli päivänvalossa. Arvojen mukaan toimiminen ei siis ole merkittävää vain organisaation sisäisen tai työntekijöiden näkökulman kannalta, vaan myös muiden sidosryhmien kannalta. Kuitenkin ainoastaan ylimmän johdon haastateltava toi esiin tämän näkökulman.

H11: ...jos eettisyyttä katsois, niin semmonen pelko ehkä on, että tästähän tehdään koko ajan enemmän ja enemmän tämmöstä teollisuutta.

H13: Meidän pankki ei oo koskaan, ei koko ryhmäkään oo mun mielestä mun eettisiä arvoja vastaan toiminu..

H13: Mut täytyy kyllä myöntää, että kyllä esimerkiks ne arvot, joita mä en silloin muistanu yhdessä keskustelussa, niin nyt mä muistan ne, mutta ne ei kyllä merkitse mitään. ...näin pääjohtajan, kun hän oli täällä ylimmän johdon päivillä pitäny sellaisen esityksen, missä hänellä oli kalvo, jossa luki, että onko johtamisemme inhimillistä.

Niin mä jäin oikein miettiin sitä, että tietääkö se ollenkaan, mitä täällä tapahtuu, tai jos se tietää, niin se on mun mielestä vielä hirveempää.

Myös arvojen pysyvyys ja sen merkitys tuotiin esiin yhdessä haastattelussa. Etenkin arvojen radikaalista muuttamista kritisoitiin. Haastateltavan puheesta tuli ilmi, että arvojen muuttaminen tai poistaminen tuntuisi hänestä todella oudolta, mikä viittaa myös organisaation arvojen suureen merkitykseen yksilöiden toiminnassa. Hyvään johtajuuteen kuuluu siis myös arvojen säilyttäminen ja niiden merkityksen huomioiminen.

H15: ...et näitä arvoja lähetään muuttamaan, päivittämään, se on varmaan tämmönen lievempi juttu, mut jotenkin se, että niitä lähdetäis radikaalisti muuttamaan, niin se tuntuis ainakin henkilökohtaisesti aika erikoiselta. Että mikä tavallaan tulis ja syrjäyttäis tai poistais jonkun näistä nykyisistä arvoista, niin kynnys sen muuttamiseen tuntuis aika isolta.

Taulukko 7 on yhteenveto arvoihin ja eettisyyteen liittyvistä tekijöistä, jotka on jaoteltu hyvän ja huonon johtajuuteen. Organisaation yhteisten arvojen mukaan johtaminen nähtiin tärkeänä asiana. Johtajan siis tulisi toimia itse samalla tavalla kuin odottaa ja ohjaa henkilöstön toimivan. Myös koko organisaation toiminnan eettisyys nousi tärkeäksi asiaksi.

TAULUKKO 7 Yhteenveto arvoihin ja eettisyyteen liittyvistä hyvän ja huonon johtajuuden tekijöistä

	Hyvä johtajuus	Huono johtajuus
Arvot ja eettisyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arvojen mukaan johtaminen</li> <li>- Arvojen näkyminen arjessa</li> <li>- Eettinen toiminta</li> <li>- Tekee kuten sanoo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arvoja vastaan toimiminen</li> <li>- Epäeettinen toiminta</li> <li>- Tekee eri tavalla kuin itse ohjeistaa</li> </ul>

## 4.3 Johtamiskonteksti

### 4.3.1 Johtamistilanne

Organisaation tilanne vaikutti siihen, mitä johtajalta odotettiin tai miten johtajuudesta puhuttiin. Osat haastatteluista on tehty aikana, jolloin pankilla ei ole mennyt vahvasti tai se on ollut jonkinlaisessa kriisitilanteessa. Osa haastatteluista on ajalta, jolloin pankilla on mennyt nousujohteisesti ja se on menestynyt hyvin. Haastateltavien puhe johtajuudesta eri tilanteissa oli erilaista. Hyvässä tilanteessa johtajuudessa painotettiin enemmän arvojohtajuuden tai ihmisten

johtajuuden merkitystä. Haastateltavat kaipasivat siis inhimillisyyttä tulorientoituneisuuden lisäksi. Myös huonoissa tilanteissa kaivattiin kuitenkin ihmisten johtamista, mutta keskittymistä eri asioihin kuin hyvässä tilanteessa. Huonossa tilanteessa ilmeni kuitenkin enemmän kaipuuta asioiden johtamiseen.

Johtajan tulisi siis tulkita tarkasti tilannetta, minkä vuoksi tilanneherkkyys voitaisiin nähdä hyvänä johtajuutena. Huonoon johtajuuteen voitaisiin siis lukea tyyli, joka on samanlainen tilanteesta toiseen tai ei ota huomioon muutoksia tilanteissa. Alaisten huomioiminen eri tilanteisiin sopivalla tavalla on haastatteluiden perusteella tärkeä asia johtajuudessa. Asia vaikutti hyvin paljon siihen, kuinka haastateltavat kokivat johtajuuden organisaatiossa.

Johtamistyylit jaettiin haastattelupuheessa selkeästi numerojohtamiseen ja tunnejohtamiseen, jotka viittaavat asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Tunnejohtamista kaivattiin, kun organisaatiossa tarvittiin muutosta tai uutta suuntaa inspiroimaan ja motivoimaan henkilöstöä. Vaikeina aikoina ja epävarmuuden vallitessa kaivattiin numerojohtamista, joka yhdistettiin asioiden jämmäkkään ja luotettavaan hoitamiseen. Tunnejohtaminen liitettiin muutoshenkisyyteen ja numerojohtaminen tasaisuuteen ja selkeyteen. Esimerkiksi seuraavassa katkelmassa haastateltava kuvailee johtamisen heilahtaneen numerojohtamisen suuntaan ja hän kaipasi enemmän arvojohtamista. Haastateltavan pankki on hyvässä tilanteessa. Hyvä tilanne antaa henkilöstölle tilaa miettiä myös muita ulottuvuuksia kuin organisaation tulosta. Kun henkilöstön keskuudessa ei ole olemassa esimerkiksi pelkoa tai epävarmuutta tulevaisuudesta, aletaan kaivata arvojohtamiseen panostamista.

H14: Mut sen huomaa, et mitä nyt on niinku ihmisten kaa keskustellu, niin nyt alkaa ehkä olla kaipuu siihen, että pitäs niinku päästä taas lähemmäs sitä toista laitaa, et simerkiks se, et nyt on puhuttu et käytäs läpi meidän arvoja koko porukalla jollain tavalla. Se tulee ihan paikkaansa, koska fakta on se, et eihän ne täs meidän arkises tekemises ihan kauheesti näy.

Muutosten ja uudistumisen jatkuva tarve näkyy myös pankkiorganisaatioissa. Haastateltavat toivat esiin asian merkityksen organisaation menestyksen kannalta. Uudistumisen ja muutoksen aikana kaivataan erityistä johtajuutta. Yksi haastateltava toi esiin räväkän johtajuuden, jota tarvitaan uudistumisen mahdollistamiseksi. Uudistuvan organisaation johtamisessa ei siis todennäköisesti toimi tasainen tai rauhallinen johtamistyyli. Räväkkä tai tasainen johtamistyyli voivat molemmat olla hyviä johtamistyyliä, mutta eri tilanteissa. Johtajan tulee pystyä arvioimaan tilanne ja uudistumaan itse organisaation kanssa. Etenkin nyyaikana organisaatiot kohtaavat muutoksia jatkuvasti, minkä vuoksi ne kohtaavat myös jatkuvia uudistuksia. Voidaankin pohtia, että onko tasaiselle johtamistyyliä enää tilaa organisaatioissa.

H15: Menestyminen edellyttää ajassa elämistä ja muuttumista.

H11: ..Nyt on sitten paljon räväkämpää. Ja varmaan tarvitaankin sit sellasta, että uudistuminen tapahtuu.

H1: Näitä muutoksia tulee niin paljon, että mitataan kyllä sopeutumisvalmiuksia monelta henkilöltä... jos ei ole muutosta ollenkaan, niin ihmiset passivoituu, ne on silloin todella turvallisuushakuisia. Mutta sit kun lähdetään muutoksia lisäämään hiljalleen, niin jossain vaiheessa tulee sit taas se piste, kun tulee liikaa muutoksia ja ne ihmiset passivoituu taas, ihmiset jäähmettyy, tulee vaan semmoinen sekava olo ja sit ruvetaan entistä voimakkaammin kaipaamaan sitten.

### 4.3.2 Kriisitilanne

Osa haastatteluissa oli tehty kriisitilanteessa organisaatiossa, mikä myös näkyi haastateltavien puheessa. Kriisitilanteessa johtajuudesta ja johtajista puhuttiin kriittisempään sävyyn kuin vakaassa tilanteessa. Kriisitilanteessa haastattelu-puheessa nousi usein esiin henkilöstölle jaetun tiedon ja etenkin ajankohtaisen tiedon merkitys. Etenkin alaisten ja keskijohdon puheessa nousi esiin se, että etenkin suurista muutoksista ja tärkeistä päätöksistä tulee tiedottaa henkilöstölle hyvissä ajoin. Muutosten ja päätösten tekeminen yllättäen nähtiin huonona johtajuutena. Hyvänä johtajuutena pidettiin sitä, että asioista tiedotettiin aikaisessa vaiheessa, jotta henkilöstöllä oli aikaa valmistautua muutoksiin. Asioista tiedottaminen ja henkilöstön ajan tasalla pitäminen ehkäisi spekulointia ja huhupuheita organisaatiossa. Seuraavassa katkelmassa haastateltava tuo esiin sen, kuinka muutostilanteet voivat aiheuttaa spekulointia organisaatiossa. Haastateltava painottaa sitä, että asioista tai tilanteesta on kerrottu organisaatiossa henkilöstölle, minkä vuoksi henkilöstöllä ei ole ollut tarvetta spekuloida.

H6: ...aina tämmöisissä muutostilanteissa ja vaikeissa tilanteissa olis voinut toimia toisin, mutta silloin kun ne muutokset on meneillään, eihän siinä varmaan helppo ole tehdä niitä päätöksiä eikä ratkaisuja, mutta pääsääntöisesti asioista on kerrottu ja ei oo tarvinnut hirveesti spekuloida, mutta aina ne aiheuttaa kaikenlaisia juttuja ja keskusteluja ihmisten kesellä ja käytävällä.

Kuitenkin asioista tiedottaminen liian aikaisin saatettiin nähdä myös negatiivisena asiana. Jos tulevista muutoksista tiedotettiin todella aikaisin, jäi henkilöstö odottamaan pitkäksi aikaa tiedottomana muutosten sisällöstä tai tarkasta ajan kohdasta. Tämä aiheutti henkilöstössä turhautuneisuutta, pelkoa ja väsymystä. Henkilöstön jatkuva ajan tasalla pitäminen on siis tärkeää pelon ja stressin ehkäisemisen kannalta. Asioista tulee tiedottaa hyvissä ajoin, mutta myös pitää henkilöstö ajan tasalla muutoksen eri vaiheista ja siitä, missä mennään koko muutosprosessin ajan. Odottamisen todettiin vaikuttavan koko työyhteisön ilmapiiriin negatiivisesti. Henkilöstön ajan tasalla pitäminen ei siis tarkoita ainoastaan asioista tiedottamista hyvissä ajoin, vaan jatkuvaa tilanteen kehittymisen viestimistä henkilöstölle.

H12: Jos tästä nyt alottaa tästä suuresta muutoksesta, niin siitähän ruvettiin puhumaan jo vuosi sitten, että se tuleman pitää, että me tiedettiin siitä jo todella pitkältä ajalta. Ja sitten mitään ei tapahtunu, odotettiin ja odotettiin.. Ja nyt tällä hetkellä sitten, koska mä oon ulkona niistä suunnitteluista, niin tuntuu siltä, ettei tapahdu yhtään mitään, että nyt jälleen kerran odotetaan.

H8: On se sitten väsynyt odottamiseen, mutta kyllä se näkyy ihmisissä.. asiat on vähän levällään ja ei oikein tiedetä, mihin suuntaan ollaan menossa niin se on se, mikä näkyy, turhautuneisuus on noussu.

H12: ..kuinkahan paljon meitä on tällasia, jotka jotka nyt ei siis vaan voi sanoa tai ei uskalla sanoa tai halua sanoa, et koska mä tiedän monia ihmisissä , jotka siis ihan oikeesti pelkää hirveesti, koska eihän ne oo tyhmiä, ne ymmärtää sen.. et jotainhan tässä tapahtuu, ja nyt ihmiset joutuu vaan sit oleen semmosessa löysässä hirressä.

Edelliset katkelmat tuovat esiin sen, kuinka paljon tiedon odottaminen vaikutti henkilöstöön. Haastateltavat tuovat esiin turhautuneisuuden, väsymyksen ja pelon tunteita, joita tiedottomuus ja odottaminen henkilöstössä synnyttää. Johtajuudessa tulee siis ottaa vahvasti huomioon henkilöstön rooli kriisitilanteissa. Hyvään johtajuuteen liitettiin tuki ja henkilöstön tiedottaminen. Huonoon johtajuuteen liitettiin henkilöstön odotuttaminen ja tyhjän päälle jättäminen etenkin keskijohdon ja alimman tason näkökulmasta.

Lisäksi ylimmän johdon haastattelupuheessa nousi esiin asioista avoimesti puhuminen ja kertominen, eli koko organisaation ajan tasalla pitäminen siitä, mitä tapahtuu tai missä mennään myös keskijohdon ja alaisten taholta. tiedon pitäisi siis myös kulkea alhaalta ylöspäin organisaatiossa, jotta myös johto tietää todellisen ajankohtaisen tilanteen organisaatiossa. Yksi ylimmän johdon haastateltavista toi esiin, että organisaatiossa joillain esimiehillä on taipumusta piilotella negatiivisia asioita.

H1: ... mutta kyllä mä oon kans sen huomannu, että valitettavasti monella, on se meilläkin totta, että liian monella esimiesasemassa olevalla henkilöllä on taipumusta pyrkiä piilottelemaan niitä ongelmia, mitä omassa porukassaan kohtaa, kun päinvas-toin ne olis niitä, mitkä ratkaisemalla voi olla ehkä helpompi tie taas meille.

Taulukkoon 8 on koottu eri tilanteisiin yhdistetyt asiat, jotka viittaavat hyvään ja huonoon johtajuuteen. Eri tilanteissa johtajalta odotettiin eri asioita. Taulukossa on jaoteltu tilanteet hyvään tilanteeseen, kriisitilanteeseen ja muutostilanteeseen. Kriisitilanne ja muutostilanne ovat usein lähellä toisiaan, koska kriisitilanteessa organisaatiolta vaaditaan usein myös muutosta ja uudistutumista. Haastatteluissa nousi kuitenkin esiin, että tilanteet vaikuttivat näkemykseen johtajuudesta eri tavalla

TAULUKKO 8 Yhteenveto eri tilanteiden vaikutuksesta käsityksiin hyvästä ja huonosta johtajuudesta

	Hyvä johtajuus	Huono johtajuus
Hyvä tilanne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arvojen mukaan johtaminen</li> <li>- Henkilöstön huomiominen ja kiittäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liiallinen tulos- tai myyntiorientoituneisuus</li> <li>- Henkilöstön unohtaminen</li> </ul>
Kriisitilanne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avoimuus ongelmista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ongelmien piilottelu</li> <li>- Henkilöstön odotut-</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Henkilöstön ajan tasalla pitäminen</li> <li>- Luotettava, pitkän-tähtäimen johtaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>taminen</li> <li>- Hätiköity johtaminen</li> <li>- Ajelehteminen</li> </ul>
Muutostilanne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Räväkkyys</li> <li>- Uudistumisen mahdollistava johtaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liiat samanaikaiset muutokset</li> <li>- Tasaisuus</li> </ul>

### 4.3.3 Käytännöntyö

Seurantajärjestelmä nähtiin erittäin tärkeänä osana johtajuutta. Etenkin organisaation keskitason haastatteluissa seurantajärjestelmän merkitys painottui puhuttaessa johtajuudesta hyvin usein. Hyvä johtajuus vaatii hyvää seurantajärjestelmää, josta pystytään seuraamaan kehitystä ja sen hetkistä tilannetta. Ilman seurantajärjestelmää johtajuus nähtiin hyvin vaikeana. Seurantajärjestelmän toimivuus nähtiin myös johdon vastuulla, joten hyvään johtajuuteen kuuluu toimivan järjestelmän takaaminen. Seurantajärjestelmä nähtiin myös motivaatioon vaikuttavana tekijänä, sillä se mahdollisti vertailun ja oman työn tuloksen seuraamisen. Ilman seurantajärjestelmää koko henkilöstön oli vaikea pysyä perillä siitä, kuinka heidän työnsä tuottaa tulosta ja kuinka tavoitteet toteutuvat. Ilman toimivaa seurantajärjestelmää oman toiminnan kehittäminen nähtiin hankala ja mahdottomana.

H14: ...jos aattelee vielä sitä seurantaakin, niin kyllähän se totta kai motivoi sitä tekemistä ihan toisella tavalla, jos sä pystyt seuraa, että mitä tää nyt vaikuttaa.

H15: ...kyl me tarvittais sen rinnalle erittäin laadukas seurantajärjestelm.. helpotetaan sitä myynnin johtamista ihan uskomattoman paljon

H15: Ja sit ne tavoitteet on viety tonne seurantajärjestelmään, sen jälkeen kaikki on nähneet, niin tuota ne tulokset viikoittain, et miten, missä mittareissa menestytään, pärjätään, miten itse oot pärjännyt, miten vertailuryhmä on pärjännyt, miten pankki siellä menee, miten tiimi menee siellä. Meil on ollut kakki tasot aikaisemmin siellä nähtävillä, ja se on ollut ihan loistava juttu ja se on ollut iso osa mun mielestä sitä menestystä miten me on pärjätty, et kyl tää vaatii vaan tää tekeminen myyntiorganisaatiossa sen ajantasaisen ja oikeanlaisen seurannan. Ilman sitä on vaikea myyntiä kyllä johtaa, jos ei semmosta seurantavälineet oo kunnossa ja ne ei oo niinku.

Hyvä seurantajärjestelmä vaikutti myös koko organisaation uskottavuuteen, sillä esimerkiksi ulkopuolisille sidosryhmille organisaation menestymistä ja toimintaa on hankala todentaa ilman seurantajärjestelmää. Haastattelupuheessa kävi ilmi, että huonolle seurantajärjestelmälle on jopa naurettu organisaatiossa, eli uskottavuus on kärsinyt huomattavasti huonon seurantajärjestelmän vaikutuksesta.



H13: Meillähän oli siis surkea tavoite- ja seurantajärjestelmä viime vuonna. Jos niistä rupes puhumaan niin porukat nauro. Se oli niin liian tieteellinen ja hieno jne. Siis se luotettavuus oli, se oli aivan onneton.

H16: ... jos meillä on strategiset tavoitteet, silloin meillä pitäis olla mittaristo ja seurantajärjestelmäkin erinomaisella tasolla. ...Myynnin seuranta ei ole tällä hetkellä ole ihan kovin helppoa, mutta siihen on tehty nyt kyllä ...Siis meillä on ollut varmaan OP-ryhmän parhaita myynnin seurantoja. Meil on ollut tekijä joka on tehnyt sen myynnin seurannan, ja mun on ollut helppo seurata että miten mun yksikkö kehittyy niissä strategisissa, niissä avaintavoitteissa ja pystynyt toimimaan kun tienny, koko ajan pystynyt seuraamaan missä me mennään.

Seurantajärjestelmien lisäksi myös muut organisaation tietojärjestelmät ja ohjelmistot tuotiin esiin monessa haastattelussa. Tietojärjestelmien sujuvuus nähtiin työskentelyyn merkittävästi vaikuttavan tekijänä. Etenkin pankkiorganisaatiossa järjestelmien merkitys on valtava, mikä tuli esiin myös haastattelupuheessa. Vastuu tietojärjestelmien sujuvuudesta ja toimivuudesta oli alaisten ja keski johdon näkökulmasta ylimmän johdon vastuulla, sillä he tekivät päätökset siitä, mihin resurssit kohdennettiin.

Tietojärjestelmien toimivuuden varmistaminen ennen käyttöönottoa nähtiin erittäin tärkeänä, sillä viat tietojärjestelmissä vaikuttivat hyvin paljon käytännön työskentelyyn. Huonojen tietojärjestelmien kanssa työskenteleminen liitettiin tehottomaan työskentelyyn, mikä taas vaikuttaa koko organisaation tehokkuuteen. Hyvään johtajuuteen pankkiorganisaatiossa kuuluu siis vahvasti hyvien tietojärjestelmien takaaminen. Huonot tietojärjestelmät taas aiheuttivat paljon negatiivista puhetta erityisesti johdon suuntaan erityisesti keski johdon taholta.

H16: ...mä toivoisin, että mejän ryhmässä joku uusi asia tuodaan esille, niin hemmetti viekään, niin täytyy sieten olla valmiina mejän järjestelmät, kun niitä ruvetaan tekemään. Ei puolivalmiita markkinoille.

H15: ... tässä mä toivoisin, et näitä asioita mietittäis, ei pelkästään vaan vanhoja järjestelmiä viilaamalla, että jos me saadaan joku pikku juttu tavallaan vietyä, vaan kyl siitä pitäis rakentaa semmonen soiva, toimiva peli ihan yli näitten eri organisaatio-ryhmien. Et se ois semmonen, ja se työntekijäkokemus on mun mielestä pitää näissä asioissa myöskin nostaa keskiöön, että ihmisiltä pitäis saada niitä wau-efektejä myöskin tosta työntekijärajapinnasta näihin uudistuksiin.

Edellisessä katkelmassa haastateltava tuo esiin työntekijäkokemuksen merkityksen. Työntekijöiden vau-efekteillä hän viittaa siihen, kuinka työntekijät pitäisi saada reagoimaan uudistuksiin. Toisin sanoen työntekijöiden tulisi olla tyytyväisiä ja positiivisesti yllättyneitä uudistuksista. Johdon tulisi siis panostaa työntekijöille tarjottaviin työkaluihin eli esimerkiksi tietojärjestelmiin. Myös ylimmän johdon haastatteluissa nousi esiin tietojärjestelmien merkitys johtajuudessa. Seuraavassa katkelmassa ylimmän johdon haastateltava tuo esiin toimivien järjestelmien ja muiden käytännötyöhön vaikuttaviin tekijöihin panostamisen merkityksen. Hän viittaa konkreettisten panostusten vaikuttavan henkilöstöön enemmän kuin numeroiden.

H2: ...Otan vielä esimerkiksi kannattavuus, niin mahdollisuus panostaa koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen, uusia laitteita ja kehittää toimitiloja, tehdä uusia avauksia. Mä ite ajattelen, että ne puhuttelee paljon enemmän kuin se pelkkä numero.

Pankkiorganisaatiossa siis etenkin alaisten ja keskijohdon näkökulmasta hyvät järjestelmät ja niiden varmistaminen tai tarjoaminen henkilöstölle on erittäin merkittävässä asemassa. Eri järjestelmät nähtiin myös tärkeänä johdon työkaluna, jonka kautta he voivat seurata organisaation toimintaa ja suoriutumista kaikilla tasoilla.

TAULUKKO 9 Hyvään ja huonoon johtajuuteen liitetyt käytännön työn tekijät

	Hyvä johtajuus	Huono johtajuus
Käytännön työ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toimiva seurantajärjestelmä</li> <li>- Toimivat tietojärjestelmät</li> <li>-Vau-elämysten tuottaminen työntekijöille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Olematon tai huono seuranta järjestelmä</li> <li>- Epäluotettavat tai huonot tietojärjestelmät</li> <li>- Uskottavuuden pilaaavat järjestelmät</li> </ul>

Taulukko 9 kuvaa käytännön työhön liittyviä tekijöitä, jotka viittasivat hyvään ja huonoon johtajuuteen. Erityisesti seurantajärjestelmän ja muiden tietojärjestelmien toimivuus nähtiin tärkeänä asiana etenkin keskijohdon ja alaisten näkökulmasta. Huonot ja olemattomat tietojärjestelmät vaikeuttivat käytännön työtä huomattavasti.

#### 4.3.4 Tavoitteet

Tavoitteiden merkitys nousi esiin monessa haastattelussa. Tavoitteiden asettamisen tärkeys korostui etenkin organisaation alimmalla ja keskitasolla. Johdon tärkeäksi ja merkittäväksi tehtäväksi nousi esiin sopivien ja tasapainoisten tavoitteiden asettaminen organisaatiolle ja myös yksilöille. Tavoitteiden asettaminen vaati asiaan perehtymistä ja tiedonhankintaa, etenkin yksityiskohtaisempien tavoitteiden asettamisessa. Hyvään johtajuuteen siis liitettiin haastattelupuheessa sopivien tavoitteiden asettaminen ja huonoon johtajuuteen epärealistiset tai liian matalat tavoitteet niin organisaatio- kuin yksilötasolla. Keskitasolla painotettiin enemmän organisaatiotason tavoitteita ja alemmalla tasolla yksilötavoitteita. Tavoitteisiin tai niiden motivoivaan vaikutukseen liittyi myös niiden saavuttamisesta palkitseminen ja rankaiseminen.

H4: ..että se tulee sen ryhmän ohjauksen kautta, ettei ihan häröillä ja tehdä mitä sattuu tavoitteita. Eikä liian pliisujakaan.

H10: Kyllä ne, ei ne oo ihan järjelliset siihen nähden, että mitä siitä sitten saa sen tavoitteen täyttymisestä.. Se ehkä niiden laajuus, että kun kaikkea pitää tehdä paljon. Sit siellä on erilaisia leikkureita, että jos et onnistu vähintään puolta tietyn osa-alueen tavoitteista, niin vaikka muuten kaikki olis kunnossa, niin se leikkaa kaiken pois.

H6: ...mun mielestä meidän pitäis enemmän keskustella ja miettiä, onko ne tavoitteet realistisia ja onko ne oikeudenmukaisia, ja että esimiehen vastuulla on loppukädessä se hallinnointi ja ja kontrollointi, että tehtäis rehellisesti ja oikeudenmukaisesti, niitä tavoitteita jaettais niin, että jokainen pystyy suoriutumaan..

Jos tavoitteet asetettiin epärealistisen korkeita, latistui työntekijöiden motivaatio. Suuret tavoitteet rajallisilla resursseilla saattoi aiheuttaa stressiä ja venymisen tarvetta työntekijöille. Haastattelupuheessa kävi ilmi, että liian vaatimukset viestivät henkilöstölle, että "mikään ei riitä" ja loivat riittämättömyyden tunteen. Toisaalta tavoitteet saattoivat olla liian matalia, mikä lamaannutti työntekijät ja teki työnteosta löysemppää ja tehotonta. Työntekijät odottivat johdolta haasteita, mutta ei epärealistisia vaatimuksia. Tavoitteiden asettamiseen toivottiin myös henkilöstön kuuntelua, koska heillä on kattava näkemys siitä, mihin käytännön työssä pystytään tai mihin resurssit todella riittävät.

H16: ..mietitään tavoitteita, niin tavoitesuunnitteluun ois hyvä ottaa käytännön tekijöitä myöskin mukaan. Siel on selkeesti semmosia mitä ei oo osattu... Tää on nyt subjektiivinen henkilökohtainen näkemys, mutta mun mielestä ei oo osattu ottaa nyt tavoitesuunnittelussa huomioon.

H3: ...tehdä se yhdessä niin että kaikkien ääni tulis kuuluviin, samalla se olis innostava, sopivan tiivis, konkreettinen, tavoitteellinen, ja sitten löydettäis ne semmoset keskeiset asiat mitkä tälle jaksolle, tälle tulevaisuudelle, tälle vuodelle, näille vuosille on tärkeitä...

Yksi haastateltava puhui tuotteiden tai palveluiden liian korkean hinnan vaikutuksesta työntekoon ja myynnin menestymiseen. Hän toi esiin haastattelussa, että hinnan tuotteille asetetaan johdossa, vaikka johdossa ei välttämättä ymmärretä asiakkaiden käyttäytymistä ja tilannetta markkinoilla. Haastateltava toi esiin, että kohtuuden löytäminen hinnassakin on tärkeää, sillä vain sopivilla hinnoilla myyntiä on mahdollista tehdä. Katkelmassa painottuu se, että tavoitteiden asettamisessa tulisi kuunnella käytännöntekijöitä. Hyvään johtajuuteen voidaan siis liittää motivoivien, mutta realististen tavoitteiden asettaminen, johon osallistuu myös käytännöntyöntekijöitä. Huonoon johtajuuteen voidaan luokitella liian korkeiden tai matalien tavoitteiden asettaminen, tai se että tavoitteet asetetaan yksin johdossa.

H13: Ja kenen asia se on, hinnaasetanta on johtoryhmän asia, ja jos johtoryhmä laittaa hinnan, niin samalla se saa sit hoitaa tavoitteetkin. Eiks tää oo aika raadollista?

H13: ...bisnes häviää alta. Jos se sit on bisnestä, jos hinta on matala, niin ei sekään oo bisnestä. Mutta joku sellanen kohtuus pitää löytää.

Lisäksi haastatteluissa nousi esiin tavoitteiden jakaminen sopiviin välitavoitteisiin. Seuraavassa katkelmassa haastateltava tuo esiin, kuinka tavoitteiden porrastaminen välitavoitteisiin helpottaa työntekijöitä ymmärtämään, mitä heiltä odotetaan. Välitavoitteet helpottavat siis ohjaamaan työntekijöitä käytännön työssä oikeaan suuntaan. Johdon tulisi pitkän aikatahtaimen tavoitteen lisäksi siis asettaa tavoitteita, joiden tavoittelu on mahdollista vähintään viiden vuoden aikana.

H11: mun mielestä siinä saisi olla niitä väliportaita, että joku 3 vuoden tähtäin tai 5 vuoden, niin ehkä helpottais sitten meitä kaikkia ymmärtämään, että mitä meiltä aina milläkin portaalla odotetaan.

Tavoitteiden yhtenäisyys ja yhteen sopiminen organisaation arvojen ja vision kanssa tuli myös esiin haastattelupuheessa. Oli tärkeää, että tavoitteet tukivat toisiaan ja olivat keskenään sopusoinnussa ja niiden kautta tavoiteltiin strategisia tavoitteita. Lisäksi juuri kyseisessä organisaatiossa pankit kuuluvat suureen ryhmään, jonka tavoitteiden yhtenäisyys oli tärkeää ja niiden tuli myötäillä koko ryhmän tavoitteita. Lisäksi kannustinjärjestelmän ja tavoitteiden yhtenäisyys nousi esiin haastatteluissa. Kannustinjärjestelmän tulisi olla sellainen, että se kannustaa tai motivoi saavuttamaan asetettuja tavoitteita. Jos henkilöstöä palkitaan jostain muista asioista kuin tavoitteiden saavuttamista edistävistä asioista, kokivat he ristiriitaa kannustinjärjestelmän ja tavoitteiden välillä.

H15: Ja nää on näitä kysymyksiä, mitä pitäisi ratkasta ja miettiä tässä ryhmässä, että kuinka se toiminta niinku tehdään niin, että se asiakkaan etu toteutuu. Ne kannustinjärjestelmät ja ne kaikki palkkiojutut, mallit rakentaa niin, että kentällä toimitaan asuksi ja toimitaan järkevästi.

H10: ..tää kannustinjärjestelmä justinsa ohjaa siihen suuntaan, että paljon myyt, että se asiakkuudenhoito voi periaatteessa olla ihan retuperällä. Mutta kun on paljon myyntiä, niin silloin siitä on hyötyä, silloin saa sen porkkanan sieltä... mun mielestä on pientä ristiriitaa, siinä tavoitejärjestelmässä ja pankin arvoissa, jopa siihen strategiaankin, että pitkäaikaisten asiakassuhteiden luominen se on sitten, se ei ehkä ihan tähtää siihen.

TAULUKKO 10 Yhteen veto tavoitteiden merkityksestä hyvässä ja huonossa johtajuudessa

	Hyvä johtajuus	Huono johtajuus
Tavoitteet	-Motivoivat mutta realistiset tavoitteet -Käytännöntekijöiden kuuntelu tavoitteiden asettamisessa -Tavoitteiden ja palkitsemisjärjestelmän yhteensopivuus -Tavoitteiden ja arvojen yhteensopivuus	-Liian korkeat tavoitteet -Liian matalat tavoitteet -Tavoitteiden asettaminen yksin johdossa -Tavoitteiden ja palkitsemisjärjestelmän ristiriita -Arvojen ja tavoitteiden ristiriita

Taulukko 10 kuvaa tavoitteiden asettamisen merkitystä johtajuudessa. Etenkin sopivien tavoitteiden asettaminen nähtiin tärkeänä asiana. Lisäksi tavoitteiden ja palkitsemisjärjestelmän yhteensopivuus, sekä tavoitteiden yhtenäisyys organisaation arvojen kanssa nähtiin tärkeänä asiana. Hyvään johtajuuteen siis liitettiin motivoivien mutta realististen tavoitteiden asettaminen, jonka prosessiin otettiin mukaan myös käytännöntekijöitä. Huonoon johtajuuteen liitettiin tavoitteiden asettaminen yksin johdossa, jolloin tavoitteista tuli herkästi liian korkeita tai matalia.

## 4.4 Johtajan ja alaisen välinen suhde

### 4.4.1 Läsnäolo

Johtajan ja muun henkilöstön läsnäolon merkitys nousi esiin monessa haastattelussa. Etenkin ylin johto näki johtajan läsnäolon tärkeänä hyvän johtajuuden merkinä. Läsnäolon huomattiin olevan merkki etenkin arvostuksesta työntekijöitä kohtaan. Läsnäololla ei tarkoiteta haastattelupuheessa vain fyysistä läsnäoloa, vaan jopa enemmän henkistä läsnäoloa. Se nähtiin merkinä siitä, että johtaja ottaa asiat tosissaan ja oikeasti vastaan. Varsinkin ylimmällä johdolla oli kokemuksia läsnäolon merkityksestä organisaatiossa. Monet johtajat olivat saaneet huonoa palautetta, jos he eivät olleet läsnä esimerkiksi tilaisuuksissa. Läsnäolon merkitys näkyi kuitenkin myös keskijohdon ja alaisten puheessa, mutta voimakkaimmin ylimmän johdon puheessa.

H1: ...ei kannata olla paikalla, jos ei pysty oleen läsnä... .. että jos sä et voi olla läsnä, niin älä oo paikalla. Ja jos sä luet sähköposteja, niin sä et silloin oo läsnä, vaikka sä istut siinä palaverissa, missä muut on.

H2: ..mä äärimmäisyyteen as vältän sitä, että siellä olis joku muu kuin minä, tai siis mä olen mukana ja sit voi olla muitakin, mut mä haluan olla sitten, niin sen kerran, kun ei oo ollu, niin sieltä tulee aina viestejä, että se oli pettymys, kun minä en ollu siellä ja miksei se tullu. Tämmönen se, koetaan varmaan arvostuksena.

Yksi ylimmän johdon haastateltavista näki läsnäolon merkityksen erittäin tärkeänä. Hän yhdisti selkeästi läsnäolon hyvään johtajuuteen. Haastateltava mainitsi tapaavansa henkilökohtaisesti kaikki organisaatioon tulevat ja organisaatiosta lähtevät henkilöt. Hän yhdisti läsnäolon työntekijöiden arvostamiseen. Piirteistä puhuttaessa välittömyys ja helposti lähestyttävyys liitettiin hyvään johtajuuteen, mikä voidaan liittää myös läsnäoloon. Myös tapaamisista kiinnittäminen nähtiin tärkeänä asiana. Tapaamisten jatkuva peruminen ja siirtäminen yhdistettiin epäkunnioitukseen. Yksi haastateltava mainitsi, että

H2: ..kaikki tulijat tapaan ja lähtijät tapaan, se on musta sama asia vähän, että semmosta konkreettista ihmisten arvostamista, ollaan samassa talossa ja on lupa jutella ja tavata. Ja olen myöskin sen sanonu, että jos vaan ovi on auki, niin se on sen merkki, että mä oon käytettävissä.

Läsnäolo henkisesti ja fyysisesti liitettiin siis hyvään johtajuuteen, mistä voidaan päätellä, että henkisesti ja fyysisesti poissaoleva johtaminen voidaan liittää huonoon johtajuuteen. Henkinen läsnäolo liittyy alaisten huomioimiseen ja arvostamiseen, kun taas poissaoleva olemus aiheutti negatiivisia tunteita henkilöstössä.

TAULUKKO 11 Läsnäolon merkitys hyvän ja huonon johtajuuden tulkinnessa

	Hyvä johtajuus	Huono johtajuus
--	----------------	-----------------

Läsnäolo	-Läsnä henkisesti ja fyysisesti -Saapuu tapaamisiin	-Ei ole paikalla, peruu tapaamiset -Ei ole henkisesti läsnä
----------	--	--

Taulukoon 11 on koottu läsnäoloon yhdistettyjä tekijöitä, jotka yhdistettiin haastatteluissa hyvään tai huonoon johtajuuteen.

#### 4.4.2 Kuuntelu ja kommunikointi

Henkilöstön kuuntelu ja avoin kommunikointi organisaatiossa nousi esiin monessa haastattelussa. Yksi haastateltava toi esiin kuuntelun merkityksen alaisille. Kuuntelu nähtiin tärkeänä, vaikka johtaja ei ottaisi lopulta alaisen sanomaa huomioon toiminnassaan. Edes mahdollisuus tulla kuulluksi ja keroa mielipiteensä johtoon nähtiin tärkeänä. Keskitason esimiehet pitivät kuuntelua myös tärkeänä asiana. He halusivat myös varmistaa, että alaiset tulevat kuulluksi myös ylimmän johdon tasolla. Jos alimman tason työntekijät joutuivat kommunikoimaan keskitason johdon kautta ylimpään johtoon, saattoi haastateltavien mukaan viesti muuttua matkanvarrella. Kuuntelun nähtiin osoittavan johtajan kiinnostusta alaisia kohtaan. Kuuntelu ja avoin kommunikointi organisaatiossa liitettiin matalaan hierarkiaan organisaatiossa.

H8: ..niin olis mukava, että meiltä kysyttäis, mitä me haluttais tehdä, vaikkakaan ei sit niillä vastauksilla olis väliä, mutta olis se yksilölle kiva tietää että mua olis edes kuultu, vaikka sit oikeesti ei välttämättä oo kuultu, se on sit johdon asia.

H11: ei voi sanoa, että on hirveen hierarkkista, että aika matala se taso, että aika helppo saada päätöksiä ja keskustella johdon kanssa ja sillä lailla, että mun alla olevat ihmiset pystyy keskustelemaan suoraan johtoon ja kaikkea tämmöistä...

H16: ...ainakin täällä on semmonen avoin ilmapiiri, jollon mielipiteitähän sanoo... ..Meillä hyvin avoimesti viedään niitä ideoita, titetysti yleensä oman esimiehen kautta riippuen aina minkälaisista on kyse, viedään eteenpäin. Ja kyl ne, silloin kun on hyvä hanke niin ei se jää, tai hyvä idea niin ei jää toteutumatta.

Ylimmän johdon näkökulmasta kuuntelu oli myös tärkeää ja se vaikutti heidän näkökulmastaan positiivisesti johtajuuden kokemukseen. Ylin johto näki kuuntelun erityisesti arvostuksen merkinä, mikä luonnollisesti on hyvä asia johtajan ja alaisen välisen suhteen ja sen rakentumisen kannalta. Yksi ylimmän johdon haastateltavista korosti jokaisen työntekijän kuuntelua ja arvostamista kaikilla organisaation tasolla, etenkin työntekijän kokemuksen kannalta. Kuitenkin johdon oman työskentelyn kannalta alaisten kuuntelun merkitys ei noussut keskeiseksi asiaksi. Alaisten kuuntelun ja huomioimisen vaikutusta johtajaan ei tuotu esiin. Kuuntelu nähtiin siis tärkeänä pääasiassa alaisiin vaikuttavana asiana.

H2: .. Ja onhan se mahdollisuus viestiä suoraan toimitusjohtajalle, mitä ajatellaan. Se varmaan liittyy, ei minuun henkilönä, vaan tähän asemaan ja tietoisuuteen siitä, että mä voin sit vaikuttaa asioihin. Ja sitten mahdollisuus puhua suoraan, kysyä et miten tää juttu on, saa heti sen vastauksen...

Katkelmassa ylimmän johdon haastateltava tuo esiin sen että myös ylin johto ymmärtää kuuntelun ja viestinnän merkityksen. Etenkin suora keskusteluyhteys ylimpään johtoon nähtiin merkityksellisenä asiana. Avoimuus tuli esiin monessa haastattelussa ja siihen viitattiin aina positiivisena asiana. Avoin ilmapiiri ja avoin viestintä organisaatiossa etenkin johdon ja alaisten välillä siis nähtiin tärkeänä. Avoimuus ja kuuntelu siis viittaavat hyvään johtajuuteen organisaatiossa.

H16: ..tää on kyllä hirvittävän avoin tää keskusteluyhteys, jos ajatellaan ihan et toimitusjohtajaan nähden tai omaan esimieheen nähden. Erittäin hyvin. Niin tää jää tähän näin, niin on helppo puhua, että voi ihan avoimesti. Niin on ihan äärettömän hyvät oman esimiessuhteen osalta, että jos on ajatuksia tai ideoita, niin ne voi laittaa eteenpäin ja tietää, että ne menee eteenpäin. Et kyllä meillä yhteistyö toimii mun mielestä yllättävän hyvin. Jos ajatellaan kuitenkin iso talo.

Yhdessä haastattelussa verrattiin avoimuutta ja alaisten kuuntelua erilaiseen aikaan, jolloin organisaatiossa ei kuunneltu alaisia paljon. Haastattelukatkelmassa tulee ilmi, että haastateltava piti avoimuuden kasvamisesta hyvänä asiana organisaatiossa. Hän muisteli aikaisempaa vähäisempää avoimuutta negatiivisävytteisesti. Vastausten perusteella voidaan sanoa, että avoimuuden ja kuuntelun puuttuminen liitetään huonoon johtajuuteen. Avoimuuteen kuului omien mielipiteiden ja kehittämisehdotuksien esiin tuominen, joka ei aikaisemmin katsottu hyvällä haastateltavan mielestä. Hän mainitsee, että sai myös kokea huonon vastaanoton. Haastateltava mainitsee, että johtajan näkemyksiin ei voinut vaikuttaa, eli johtaja ei aidosti ottanut vastaan muiden ehdotuksia tai mielipiteitä.

H13: Kyllä meidän avoimuusaste on kasvanu ihan huomattavasti verrattuna siihen, mitä aikaisemmin oli. Voi puhua mistä asiasta tahansa. Silloin oli vähän sellasta, että kaikista asioista ei oikein puhuttu... Ehkä mä oon aika avoin luonteeltani ja mielellään, olin tekemässä erilaisia kehittämisehdotuksia, mutta ne ei saanu kyllä kovin hyvää vastaanottoa. Sillä lailla mä sitten kyllä sain kokeakin sen.

H13: Jos tjl:lla oli tietty näkemys, niin se ei vaikuttanu sitten kuitenkaan. Se oli ehkä sellasta näennäisvaikuttamista.

Katkelmasta ei käy ilmi, pitikö haastateltava näennäisvaikuttamista hyvänä vai huonona asiana. Vastauksessa on kuitenkin negatiivinen sävy, mikä viittaa haastateltavan tyytymättömyyteen johtajaa kohtaan sen vuoksi, että muu henkilöstö ei voinut oikeasti vaikuttaa asioihin. Jos johtajalla oli näkemys jostain asiasta, muiden mielipiteet eivät vaikuttaneet tämän näkemykseen, vaikka mielipiteitä tuotiinkin ilmi.

TAULUKKO 12 Kuuntelun merkitys hyvän ja huonon johtajuuden käsityksissä

	Hyvä johtajuus	Huono johtajuus
Kuuntelu	-Avoin keskusteluyhteys ja ilmapiiri -Mielipiteiden vapaa	-Huono keskusteluyhteys -Sulkeutunut ilmapiiri

	ilmaisu -Alaisten kuuntelu joka tasolla -Kehittämis ehdotusten kuuntelu	-Näennäisvaikuttaminen - Eroavien mielipiteiden sivuuttaminen tai hiljentäminen
--	---	--

#### 4.4.3 Auttaminen

Etenkin alimman tason ja keskitason haastateltavien vastauksissa tuli ilmi, että auttaminen ja auttavaisuus nähtiin hyvän johtajuuden merkinä. Johtajan tehtävänä siis nähtiin alaisten auttaminen enemmän kuin valvominen tai käskyttäminen. Auttavainen johtaja siis oli alaisten mielissä hyvä johtaja. Johtaja ei ole vain auktoriteetti, vaan tuki, joka auttaa alaisia saavuttamaan tavoitteita ja suorittamaan tehtäviä. Myös keskitasolla auttaminen tuli esiin puhuttaessa johtajan roolista. Auttamiseen liittyy myös esimiehen luottamus alaisiaan kohtaan. Auttaminen mainittiin jopa yhtenä johtajan tärkeimpänä tehtävänä.

H11: mä ite jotenkin aina esimiehenä oon alkanu entistä enemmän mieltämään sitä, että mun tehtävä esimiehenä ei oo niinkään ihan hirveen paljon johtaa, vaan yrittää auttaa... mitä tuomalla mun esimiehenä pitää pläjäyttää siihen, että se helpottais niiden ihmisten elämää. Ja siinähan niitä juttuja sitten puretaan aika paljon.

Kuten haastattelukatkelmassa käy ilmi, näkee haastateltava auttamisen ensisijaisena esimiehen tehtävänä. Hän kuvailee johtamista siis auttamisena etenkin keskitasolla. Tärkeää on helpottaa alaisten työtä mahdollisimman paljon ja varmistaa, että he pystyvät suoriutumaan tehtävistään mahdollisimman sujuvasti Tuon seuraavan katkelman uudestaan esiin, koska katkelmasta ilmenee auttavaisuuden merkitys alaisten näkökulmasta.

H5: Semmonen jämäkkä, aika tiukka siis sillä tavalla, että haluaa että tuloksia syntyy, mutta kovin sitten auttavainen... kun jotain kysyy, ja ajattelee että kyllä mä voin itsekkin selvittää, niin hän jo tarjoutuu, että hänpä auttaa ja selvittää ja soitetaas tolle ja kysytääs toltta.

TAULUKKO 13 Auttamisen merkitys hyvässä ja huonossa johtajuudessa

	Hyvä johtajuus	Huono johtajuus
Auttaminen	-Alaisten auttaminen -Käytännöntyön toimituksen varmistaminen	-Alaisten käskyttäminen ja valvonta -Tuen puute

#### 4.4.4 Palkitseminen

Palkitsemisen merkitys nousi esiin monessa haastattelussa. Etenkin rahallinen palkinto suorituksista nähtiin merkittävänä motivaattori henkilöstölle. Ylimmän johdon haastattelupuheessa ei ilmennyt palkitsemisen merkitystä tai millaisia palkitsemisen muotoja he suosivat. Myös muunlainen palkitseminen tai



tunnustuksen antaminen nähtiin hyvänä johtajuutena. Huonona johtajuutena nähtiin etenkin luvattujen palkintojen puuttuminen. Jos henkilöstölle oli luvattu palkinto hyvästä työstä tai tavoitteiden saavuttamisesta, eikä palkintoa kuitenkaan annettu, latistui myös muiden työntekijöiden motivaatio tavoitteiden saavuttamiseksi palkinnon toivossa. Palkitsemisen merkitys ei siis koske vain yhtä työntekijää, vaan toimii symbolisena esimerkkinä koko työyhteisölle siitä, että hyvästä työstä ja tuloksesta saa tunnustusta eli se on kannattavaa. Jos tunnustusta hyvästä työstä ei anneta, on se merkki koko työyhteisölle, että kova työnteke ei kannata tai tuota tuloksia.

H8: Se kustannus, et tälle kaverille olis annettu sit siitä positiivinen muistutus itselleen, niin se olis varmaan myös auttanu henkilöstöä toimimaan paremmin. Koska seuraavan kerran, kun joku sanoo, että sulla on mahdollisuus tällaiseen erikoispalkitsemiseen, niin jos se kaveri sillä kerralla sitä saanu, niin toi nyt on ihan turha rivi tuolla ton jälkeen.

Lisäksi haastatteluissa nousi esiin palkitsemisen yhtenäisyys organisaation tavoitteiden ja arvojen kanssa. Sama asia nousi esiin tavoitteista puhuttaessa. Yhden haastateltavan mukaan pankin arvojen kannalta tärkeitä asioita ei otettu huomioon palkitsemispolitiikassa tai kannustinjärjestelmässä. Esimerkiksi asiakaslähtöisyys oli haastattelujen tekohetkellä yksi organisaation arvoista, mutta asiakaslähtöisyyden merkitystä ei huomioitu haastateltavan mukaan kannustinjärjestelmässä.

H10: ..tää kannustinjärjestelmä justinsa ohjaa siihen suuntaan, että paljon myyt, että se asiakkuudenhoito voi periaatteessa olla ihan retuperällä. Mutta kun on paljon myyntiä, niin silloin siitä on hyötyä, silloin saa sen porkkanan sieltä... mun mielestä on pientä ristiriitaa, siinä tavoitejärjestelmässä ja pankin arvoissa, jopa siihen strategiaankin, että pitkäaikaisten asiakassuhteiden luominen se on sitten, se ei ehkä ihan tähtää siihen.

H13: ..onhan meille luvattu, että jos me saadaan positiivinen tulos, niin me saadaan tukea. Mutta jos me ei saada tukea, en mä tiedä, saadaanks me positiivista tulostakaan... Se on vähän sillain, että miten, oishan se mukavampaa, kun sanottais, että tosa on vaikka pääomitusta tuon verran, niin on helpompi hengittää kuin että sanotaan, että katotaas nyt, että tuleeko sitä tukea vai ei.

Edellisessä katkelmassa haastateltava kertoo, että johdolta oli luvattu positiivisen tuloksen myötä tukea. Hänen mielestään tuki ja tulosten tavoittelu ovat ristiriidassa, sillä he kaipasivat tukea positiivisen tuloksen saamiseksi. Johto on tehnyt tuesta ikään kuin palkinnon positiivisen tuloksen saavuttamisesta, mikä haastateltava näkee negatiivisena asiana. Vastauksen perusteella voidaan päätellä, että palkintojen sisältöön tulee kiinnittää huomiota. Haastateltava näkee tuen asiana, jonka tulisi olla itsestään selvä asia organisaatiossa. Tuki helpottaa käytännön työtä ja tulosten saavuttamista. Palkintojen tulisi olla siis jotain ylimääräistä hyvää työntekijöille.

TAULUKKO 14 Yhteen veto palkitsemiseen liitetyistä tekijöistä hyvässä ja huonossa johtajuudessa

	Hyvä johtajuus	Huono johtajuus
--	----------------	-----------------

Palkitseminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Palkintojen ja tavoitteiden yhteensopivuus</li> <li>- Rahallinen palkitseminen</li> <li>- Muu tunnustus hyvästä työstä</li> <li>- Esimerkki kaikille työntekijöille hyvän työskentelyn kannattavuudesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Palkintojen ja tavoitteiden ristiriitaisuus</li> <li>- Luvattujen palkkioiden unohtaminen</li> <li>- Palkintojen puuttuminen esimerkki hyvän työn kannattomuudesta</li> </ul>
---------------	---	--

Taulukossa 14 on koottu yhteen palkitsemiseen liittyviä asioita, jotka viittaavat haastatteluissa hyvään ja huonoon johtajuuteen.

## 4.5 Jaettu johtajuus

Kohde organisaatiossa kaikilla eri tasoilla nousi jollain tavalla esiin jaettu johtajuus, joka liitettiin pääasiassa hyvään johtajuuteen. Huonona johtajuutena koettiin päinvastoin johtajuuden selkeä keskittyminen ylimmälle johdolle, jolloin muut organisaation tasot eivät pystyneet vaikuttamaan organisaation toimintaan. Toisaalta pankkiorganisaatiossa perinteisesti valta ja päätöksenteko ovat keskittyneet vahvasti ylimpään johtoon, minkä myös monet haastateltavat ymmärsivät. Haastattelupuheessa näkyi selkeästi oletus siitä, että lopullinen päätöksenteko ja vastuu olivat selkeästi ylimmällä johdolla. Henkilöstö piti kuitenkin osallistamista ja vaikuttamismahdollisuuksia tärkeänä.

### 4.5.1 Osallistaminen

Työntekijöiden osallistaminen nähtiin eri tasoilla hyvänä johtajuutena. Osallistaminen antoi työntekijöille tunteen siitä, että he pystyivät vaikuttamaan asioihin organisaatiossa. Vaikuttamismahdollisuudet nähtiin myös työn tehokkuutta lisäävänä ja asioiden omaksumista helpottavana tekijänä. Erityisesti alimman tason haastateltavista piti vaikuttamismahdollisuuksien puuttumista negatiivisena asiana. Myös keskitasolla toivottiin osallistamista juuri sen vuoksi, että se helpottaisi asioiden omaksumista. Keskitason haastateltava puhuu strategiasta, jonka hän pelkää tulevan suoraan ylimmältä johdolta annettuna eli muuta henkilöstöä ei ole otettu mukaan strategian suunnitteluun.

H8: Sit jos sulle tulee sellanen tunne, et sä et voi vaikuttaa asioihin, niin harvalla ihmisellä se parantaa työn tehokkuutta.

H16: Se mitä mä toivon vahvasti, on se osallistaminen. Etää mitä pelkään, niin mä en usko että mun pelkoni toteutuu, niin on se että se tulis annettuna ylhäältä, jolloin se omaksuminen olis ehkä haasteellista...tääl on kuitenkin tapa osallistaa ja täällä on tapana, että vaikka tietysti päätökset täytyy tulla ylhäältä ja tehdä, mutta se että päätösprosessia monasti edeltää se, että niistä asioista keskustellaan.

Edellisessä katkelmassa keskijohdon haastateltava puhuu osallistamisesta ja henkilöstön kuuntelemisesta. Hän pitää kuitenkin itsestään selvänä, että päätökset tehdään ylimmässä johdossa. Päätöksiä edeltää kuitenkin hänen mukaansa keskustelu, jossa kuunnellaan myös muun henkilöstön näkemyksiä. Johto siis tekee lopulliset päätökset, mutta myös henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa asiaan. Seuraavassa katkelmassa ylimmän johdon haastateltava tuo esiin sen, kuinka alaisten tulee antaa näyttää osaamisensa. Hän tuo esiin, että johdon tulee näyttää suunta toiminnalle, mutta alaisten osaamiseen tulisi luottaa.

H2: ..niin paljon kun ne ihmiset osaa ja kuin hyvää porukkaa meillä on töissä, kun vaan annetaan kaikkien kukkien kukkia. Tietenkin suunta pitää olla, mut se on kokemuksena hieno.

Yksi haastateltava toi esiin sen, että on hyvää johtajuutta kannustaa alaisia tuomaan omia mielipiteitään esiin. Hän myös yhdisti huonoon diktatoriseen johtajuuteen sellaisia johtajia, jotka eivät huomioi häntä vastustavia mielipiteitä. Mielipiteiden huomioon ottaminen kertoo vastausten perusteella hyvästä johtajuudesta, mikä nousi esiin myös puhuttaessa kuuntelun merkityksestä johtajuudesta. Muiden mielipiteiden lyttäminen ja diktatorinen johtajuus nähtiin siis huonona johtajuutena.

H16: Hän aina kannustaa omia ajatuksiaan tuomaan, elikkä ei lyttää, koska on myöskin niitä diktatorisia, jotka on et hei, saa sanoa mielipiteen, kuhan se on samaa mieltä kun minä.

TAULUKKO 15 Yhteenvedo jaettuun johtajuuteen liitettävistä tekijöistä hyvässä ja huonossa johtajuudessa

	Hyvä johtajuus	Huono johtajuus
Jaettu johtajuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Osallistaminen</li> <li>- Vaikuttamismahdollisuuksien antaminen</li> <li>- Alaisten osaamiseen luottaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diktatorinen johtaminen</li> <li>- Liika kontrollointi</li> <li>- Vaikuttamismahdollisuuksien puuttuminen</li> </ul>

Taulukko 15 kuvaa jaettuun johtajuuteen liitettyjä tekijöitä hyvästä ja huonosta johtajuudesta. Erityisesti osallistaminen liitettiin hyvään johtajuuteen. Osallistamisen kautta alaisille annetaan enemmän vaikutusmahdollisuuksia, mikä tarkoittaa vastuun siirtämistä johdolta muulle henkilöstölle.

## 4.6 Erot ja yhtäläisyydet organisaation eri tasoilla

Organisaation kolmella eri tasolla ei löytynyt merkittäviä eroja näkemyksissä hyvästä ja huonosta johtajuudesta. Kuitenkin hiukan eri asioita nousi esiin eri tasoilla ja asioita painotettiin eri tavalla. Tulosten perusteella ei voida kuitenkaan päätellä, että eri tasoilla hyvään ja huonoon johtajuuteen liitettäisiin organisaation eri tasoilla merkittävästi toisistaan eroavia tekijöitä. Esimerkiksi haastatteluiden kulku on voinut vaikuttaa osin siihen, mitä asioita nousi esiin milläkin tasolla.

Yhtäläisyyksiä löytyi kuitenkin kaikkien tasojen vastausten välillä. Teemat nousivat esiin melko tasaisesti jokaisen tason vastausten perusteella. Alaisten ja keskijohdon vastauksissa painotettiin enemmän samoja asioita kuin ylimmän johdon haastatteluissa. Esimerkiksi käytännön työhön liittyvää puhetta nousi enemmän esiin keskijohdon ja alaisten puheessa kuin ylimmän johdon puheessa. Ylimmän johdon puheessa nousi esiin enemmän asioita alaisten ja johdon suhteeseen liittyen kuten läsnäolon merkitys ja alaisten arvostus.

## 4.7 Tulosten yhteenveto

Tutkimustulokset osoittavat erilaisia odotuksia ja näkemyksiä hyvästä ja huonosta johtajuudesta ja niiden sisällöstä pankkiorganisaatiossa. Vastauksia analysoitiin teemoittain ja vastaajat jaettiin kolmeen ryhmään sen mukaan, millä tasolla he organisaatiossa työskentelevät. Kaikkien kolmen tason vastauksista löytyi hyvään ja huonoon johtajuuteen viittaavia tekijöitä. Analyysivaiheessa kävi ilmi, että samoja asioita nousi esiin jokaisella organisaation tasolla hyvään ja huonoon johtajuuteen liittyen, mutta asiat painottuivat eri tasoilla eri tavalla. Esimerkiksi keskijohdon ja alaisten näkemykset painottivat käytännön toimintaan liittyviä asioita kuin ylimmän johdon näkemykset.

Taulukkoon 16 on koottu yhteenvetona tuloksissa esiin nousseet pääteemat. Jokainen pääteema on jaettu alaluokkiin, jotka selittävät hyvän ja huonon johtajuuden arviointiin liittyviä tekijöitä.

TAULUKKO 16 Aineiston analyysissä esiin nousseet teemat ja teemojen alaluokat

Teemat	Alaluokat
Henkilöön liittyvät	Piirteet Tyyli Karisma
Johtamiskonteksti	Tilanne Käytännön työ Tavoitteet
Suhde	Läsnäolo

	Kuuntelu Palkitseminen
Jaettu johtajuus	Osallistaminen

Metateemoista löytyi alateemoja, jotka jaettiin hyvään ja huonoon johtajuuteen. Olen koonnut alateemat yhteenvedona taulukkoon 17. Taulukosta näkyy mitä asioita teemojen kohdalla on yhdistetty hyvään ja huonoon johtajuuteen. Tekijät on jaettu vastapareihin teemojen mukaan. Olen päätellyt tuloksissa, että hyvään johtajuuteen liittyvien tekijöiden puuttuminen tai niiden vastakohtat voidaan luokitella huonon johtajuuden alle. Olen myös kääntänyt huonoon johtajuuteen liitettyjen tekijöiden vastakohtia hyvän johtajuuden alle, jos mielestäni niin on perusteltua tehdä. Seuraava taulukko on pääasiallinen yhteenvedo koko tutkimuksen tuloksista. Taulukosta ei kuitenkaan käy ilmi kuinka eri tekijät painotivat eri organisaatiotasoilla tai miten suomalaisuus vaikutti tutkimustuloksiin.

TAULUKKO 17 Tulosten yhteenvedo

Teemat	Hyvä Johtajuus	Huono Johtajuus
Piirteet, ominaisuudet	-Monipuolinen -Helposti lähestyttävä -Maanläheinen -Pystyy vaikuttamaan	-Ääripäät -Vaikeasti lähestyttävä -Etäinen -Ei pysty vaikuttamaan alaisiin
Tyyli	-Tasapaino asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen välillä -Luottavainen -Osallistava -Johtaa arvojen mukaan ja eettisesti	-Pelkkä asioiden tai ihmisten johtaminen -Ei luota henkilöstöön -Tekee yksin päätökset -Ei johda arvojen mukaisesti tai eettisesti
Karisma	-Innostava -Valovoimainen -Nostaa henkilöstön uudelle tasolle -Tiedostaa karisman voiman	-Lamaannuttava voima -Karisman puuttuminen -Ei tiedosta karisman voimaa
Arvot ja Eettisyys	-Arvojen mukaan johtaminen -Eettinen toiminta -Tekee kuten sanoo -Arvojen näkyminen arjessa	- Arvoja ja vastaan toimiminen -Epäeettinen toiminta -Tekee eri tavalla kuin ohjeistaa

Tilanne	-Tilanteeseen sopiva tyyli -Tilanneherkkyys -Alaisten ajan tasalla pitäminen	-Joustamaton tyyli -Alaisten huomiomatta jättäminen muutoksissa
Käytännön työ	-Toimiva seurantajärjestelmä -Käytännön työtä helpottavat tietojärjestelmät -Vau-elämykset	-Huono seurantajärjestelmä -Hitaat ja epäluotettavat tietojärjestelmät -Uskottavuuden pilaavat järjestelmät
Tavoitteet	-Motivoivat mutta realistiset tavoitteet -Työntekijöiden kuuntelu tavoitteiden asettamisessa -Tavoitteiden ja palkitsemisjärjestelmän yhteensopivuus -Tavoitteiden ja arvojen yhteensopivuus	-Liian korkeat tai liian matalat tavoitteet -Tavoitteiden asettaminen yksin johdossa -Tavoitteiden ja palkitsemisjärjestelmän ristiriidat -Tavoitteiden ja arvojen ristiriidat
Läsnäolo	-Fyysinen ja henkinen läsnäolo -Tulee paikalle sovittuina aikoina	-Ei ole läsnä henkisesti -Ei saavu tapaamisiin tai toimistolle
Kuuntelu	-Avoin keskusteluyhteys ja ilmapiiri -Vapaus ilmaista mielipiteitä -Alaisten kuuntelu kaikilla tasoilla -Kehitysehdotuksien vastaanottaminen	-Huono keskusteluyhteys ja sulkeutunut ilmapiiri -Eriävien mielipiteiden hiljentäminen -Näennäisvaikuttaminen
Auttaminen	-Alaisten auttaminen -Käytännön työn toimivuuden varmistaminen	-Alaisten käskyttäminen ja valvonta Tuen puuttuminen
Palkitseminen	-Palkintojen ja tavoitteiden yhteensopivuus -Rahallinen palkitseminen -Ei-rahallinen tunnustus -Esimerkki muille palkinnosta hyvästä työstä	-Palkintojen ja tavoitteiden ristiriitaisuus -Luvattujen palkintojen unohtaminen -Ei tunnustusta hyvästä työstä
Osallistaminen	-Vaikutusmahdollisuuksien antaminen -Alaisten osaamiseen luottaminen	-Diktatorinen johtaminen -Liika kontrollointi -Ei vaikuttamismahdollisuuksia alaisille

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIONTI

Tässä tutkimuksessa pyrittiin tarkastelemaan ja selvittämään hyvän ja huonon johtajuuden tekijöitä pankkiorganisaatiossa. Tutkimustehtävää varten muodostettiin kaksi tutkimuskysymystä, jotka olivat seuraavat:

Tutkimuskysymys1: Millaisia käsityksiä tai tekijöitä pankkiorganisaation henkilöstö liittyy hyvään ja huonoon johtajuuteen?

Tutkimuskysymys2: Millaisia eroja ja yhtäläisyyksiä käsityksien välillä nousee esiin organisaation eritasoilla; ylimmässä johdossa, keski-johdossa ja alaisten keskuudessa?

Johtajuuden tutkimuksessa on noussut esiin hyvin monta eri näkökulmaa, joita esiteltiin tutkimuksen teoreettisessa viitekehityksessä. Ajan saatossa johtajuuden tutkimus on laajentunut ja uudet teoriat ovat tuoneet uusia näkökulmia ilmiön tarkastelun perustaksi. Johtajuuden tutkimus on jaoteltu perinteisesti eri meta-kategorioihin sen perusteella, minkä uskotaan vaikuttavan johtajuuteen (Bryman, et al. 2011, 195–196). Tässä tutkimuksessa nousi esiin tekijöitä, jotka yhtenevät monien esiteltyjen johtajuuden teorian kanssa. Tutkimus ei sulje pois mitään esitettyä teoriaa, vaan osoittaa, että kaikki teoriat ovat osin oikeassa. Tutkimus osoitti myös, että aikaisemmat teoriat eivät ole riittäviä selittämään yksin hyvää tai huonoa johtajuutta. Tässä tutkimuksessa yhdistettiin faktoreita jokaisesta teoriasta, kun pyrittiin selvittämään hyvän ja huonon johtajuuden tekijöitä kohdeorganisaatiossa.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen voidaan tulosten perusteella vastata, että käsitys hyvästä ja huonosta johtajuudesta voi perustua moneen eri tekijään, mikä oli myös tutkimuksen teoreettinen lähtökohta. Tuloksissa tunnistettiin neljä pääteema, jotka selittivät käsityksiä hyvästä ja huonosta johtajuudesta. Ensimmäinen teema oli henkilöön liittyvät tekijät, joihin kuuluivat piirteet, karisma ja johtamistyyli. Hyvä johtajuus vaati johtajan ominaisuuksien monipuolisuutta ja joustavuutta. Johtajan haluttiin myös olevan helposti lähestyttävä ja maanläheinen, jotta muu henkilöstö pystyisi samaistumaan johtajaan mahdoli-

simman hyvin. Hyvään johtajuuteen liitettiin tasapaino eri ominaisuuksien välillä. Huonoon johtajuuteen voidaan tulosten perusteella liittää persoonaltaan jonkinlaiset ääripäät. Tuloksissa tuli esiin kaksi ääripäätä: pidättyväinen ja tunteellinen johtaja. Näiden kahden erilaisen johtajan yhdistelmän oletettiin olevan erittäin hyvä johtaja.

Aikaisemmissa piirteisiin keskittyvissä teorioissa ei ole onnistuttu löytämään piirteitä, jotka tekevät johtajasta hyvän tai huonon. Kuitenkin teorioissa oletetaan, että kyseiset piirteet ovat olemassa. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että on olemassa piirteitä, jotka voidaan liittää hyvään tai huonoon johtajuuteen pankkiorganisaatiossa. Big five-teorian mukaan ihmisen persoonallisuuteen vaikuttaa viisi eri ominaisuutta, joita on jokaisella eri suhteessa (Judge & Bono 2000, 735-737). Tämän tutkimuksen tuloksien perusteella voidaan päätellä, että ominaisuuksista avoimuus, miellyttävyys, vastuuntuntoisuus ja ekstroverttiys ovat tärkeitä ominaisuuksia johtajalle. Avoin kommunikointi, maanläheisyys, arvojen mukainen toiminta ja henkinen läsnäolo liitettiin hyvään johtajuuteen, jotka mukailevat kyseisiä Big Five-teorian ominaisuuksia. Tämä tukee johtopäätöstä siitä, että johtajan tulee olla ominaisuuksiltaan mahdollisimman monipuolinen.

Huonon johtajuuden teorioissa piirteisiin ja johtamistyyliin yhdistetyt teoriat käsittelevät muun muassa tyrannimaista ja narsistista johtajaa. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa, että narsistinen tai tyrannimainen johtaja nähdään huonona johtajana pankkiorganisaatiossa. Johtajan odotettiin olevan maanläheinen ja helposti lähestyttävä. Alaisten kuuntelu, huomioiminen, osallistaminen ja vaikuttamismahdollisuuksien antaminen alaisille nähtiin tärkeinä asioina. Tyrannimaisen johtajuuden teorian mukaan tyrannimainen johtaja ei pysty ottamaan huomioon alaisten ajatuksia (Asforth 1994, 756; Einarsen, Aasland & Skogstad 2007, 212). Narsistiset johtajat väheksyvät usein alaisiaan, sillä he pitävät itseään parempana (Neveicka et al. 2011, 911). Tutkimus tukee siis teoriaa siitä, että tyrannimainen ja narsistinen johtajuus ovat huonoa johtajuutta pankkiorganisaatiossa.

Karismaattinen johtaja pystyy vaikuttamaan henkilöstöön ominaisuuksien ja retorisen osaamisen kautta (Conger & Kanungo, 1987, 638). Tässä tutkimuksessa karisma liitettiin hyvään johtajuuteen, mutta karisman tuoma voimakas valta voi tulosten perusteella olla myös negatiivista. Karismaattisen henkilön tulisi osata hallita tunteenpurkauksensa, etteivät negatiiviset tunteet vaikuta liiaksi työyhteisöön. Karismalla oli kuitenkin tärkeä rooli etenkin työntekijöiden motivoimisen ja innostamisen kannalta. Tulosten perusteella voidaan siis päätellä, että karisma on tärkeää hyvän johtajuuden kannalta, mutta väärin hallittuna se voi johtaa myös huonoon johtajuuteen. *”Se on aika semmonen karismaattinen ja voimakas niis mielipiteissä, niin sil on myös valtava valta, ja se, et mä muistan sen, et sillon kun finanssikriisi alko, niin sit ku se vuodatti sen maailmantuskansa siihen henkilökuntatilaisuuteen, niin sehän halvaannutti meidän organisaation hetkeks.”* (H14)

Heikkinen (2007) toteaa tutkimuksessaan, että persoonallisuus ennustaa käyttäytymistä. Tutkimustulokset tukevat myös tätä löydöstä, sillä tietyntyyppiset persoonat yhdistettiin tietynlaiseen johtamistyyliin. Molemmat nähtiin tärkeinä



ulottuvuuksina johtamistyössä. Tyyliin liittyvissä tutkimuksissa on tunnistettu kaksi johtamistyyliä: asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen (Yukl 2002, 50–53; Yukl 2012, 69). Tutkimus tukee aikaisempia tyyliin keskittyviä teorioita, koska tuloksissa tuli ilmi kaksi erilaista johtamistyyliä. Myös tyylin puolesta hyvään johtajuuteen liitettiin tasapaino ja monipuolisuus. Erityisesti tasapaino asioiden johtamisen ja ihmistenjohtamisen välillä osoittautui tärkeäksi. Johtamistyyliin keskittyvät aikaisemmat teoriat eivät ole ottaneet kantaa siihen, millainen johtamistyyli on hyvää tai huonoa. Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että kumpikaan johtamistyyli ei ole yksin riittävä. Hyvään johtamistyyliin kuuluu molempien tyylien tasapaino.

Johtamiskontekstiin kuuluu monia tärkeitä tekijöitä, jotka nousivat esiin tutkimuksessa. Yksi keskeinen tekijä on tilanne, joka vaikutti merkittävästi siihen, millainen johtajuus koetaan hyvänä ja millainen huonona. Kontigenssi-teorian mukaan johtajuuden tulee sopeutua tilanteeseen (Johnson & Ryan 1976, 177). Tutkimuksen tulokset osoittavat, että tilanteella on todella suuri vaikutus siihen, millainen johtajuus koetaan hyvänä tai huonona. Hyvän johtajan tulisi olla tilanneherkkä ja tyyliään joustava, sekä ottaa johtamistyyli huomioon erilaisissa tilanteissa. Etenkin alaiset kokivat johtamisen huonona, jos tilannetta sen vaikutusta alaisiin ei otettu huomioon johtamisessa. Etenkin kriisitilanteissa monet alaiset kokivat johtamisen huonona, koska he eivät saaneet tarpeeksi tukea tai ajankohtaista tietoa tilanteesta. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat käsitystä siitä, että johtajuus on tilannesidonnaista. Tulokset osoittavat, että tilanteella oli suuri merkitys siihen, mitä johtajilta odotettiin ja miten johtajuus koettiin.

Tutkimustulosten perusteella johtajan tulee myös huolehtia siitä, että käytännön työ sujuu organisaatiossa sujuvasti. Esimerkiksi huonot järjestelmät liitettiin huonoon johtajuuteen. Alaiset ja keskijohto pitivät siis käytännön työhön liittyviä tekijöitä johtajan vastuulla. Hyvä johtaja varmistaa sen, että alaisilla on tarvittavat työkalut työn suorittamiseen. Haastatteluissa nousi esiin, että johdon tulisi tarjota vau-elämyksiä myös työntekijöille. Kommentissa viitattiin juuri erinomaisten työkalujen tarjoamiseen alaisille. Esimerkiksi huonot tietojärjestelmät aiheuttivat työntekijöissä turhautuneisuutta ja negatiivisia kokemuksia, mitkä taas liitettiin huonoon johtajuuteen.

Sopivien tavoitteiden asettaminen nähtiin hyvänä johtajuutena. Jos tavoitteet olivat liian korkeita tai matalia, koettiin johtajuus huonona. Alaisten kuuntelu ja osallistaminen nousivat esiin tekijöinä, joka mahdollistaa sopivien tavoitteiden asettamisen. Osallistaminen oli muissakin asioissa tärkeä osa hyvää johtajuutta. Pankkiorganisaatiossa on perinteisesti hyväksytty, että johtajuus kuuluu johtajalle. Viime vuosina johtajuuden tutkimuksessa on kuitenkin nostettu esiin jaettu johtajuus, jonka mukaan johtajuus voi ilmetä kaikilla organisaation tasoilla (Pearce & Conger, 2003, 21; Pearce, Wassenaar & Manz 2014, 277). Tutkimustulosten mukaan tapa jakaa johtajuutta pankkiorganisaatiossa on osallistaminen. Päätöksenteko säilyy edelleen ylimmällä johdolla, mutta myös muun henkilöstön kuuntelu on tärkeää. Tutkimustulokset osoittavat, että jaettu johtajuus ei sovi täysin pankkiorganisaatioon, mutta sitä voidaan toteuttaa osallistamisen kautta. Osallistaminen on tulosten perusteella tärkeä osa hyvää johta-

juutta. Jos henkilöstöä ei osallisteta lainkaan päätöksentekoprosessiin, koettiin johtajuus huonoa.

LMX-teorian mukaan johtajuus perustuu johtajan ja alaisen väliseen suhteeseen. Teorian mukaan alaiset voidaan jakaa sisäryhmäläisiin ja ulkoryhmäläisiin (Northouse 2007, 151; Yukl 2001, 116). Tämä tutkimus osoittaa, että hyvään johtajuuteen kuuluu arvostus ja avoin kommunikointi. Kyseiset tekijät leimaavat sisäryhmäläisten ja johtajan välistä suhdetta LMX-teorian mukaan. Johtajuudessa tulisi siis pyrkiä muodostamaan LMX-teorian mukaisia sisäryhmäläisten ja johtajan välisiä suhteita kaikkien alaisten kanssa.

Etenkin alaisten kuuntelu ja avoin kommunikointi nousivat esiin monen eri teeman kohdalla. Esimerkiksi osallistaminen voidaan yhdistää alaisten kuunteluun. Alaisten kuuntelu taas mahdollistaa muun muassa sopivien tavoitteiden asettamisen ja tiedon saamisen käytännön työhön liittyvistä tekijöistä. Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että hyvä suhde johtajan ja alaisen välillä vaikuttaa moneen eri asiaan johtajuudessa.

Tutkimuksen perusteella voidaan myös sanoa, että johtaja voi samanaikaisesti olla hyvä ja huono riippuen näkökulmasta, josta johtajuutta tarkastellaan. Ilmiöt eivät ole toistensa vastakohtia, vaan esimerkiksi hyvän ilmapiirin luova hyvä johtaja voi epäonnistua asettamaan sopivia tavoitteita henkilöstölle. Johtaja voi siis olla samanaikaisesti joillain osa-alueilla hyvä johtaja ja joillain huono johtaja. Toisaalta monet tutkimuksessa esiin nousseet tekijät olivat sidoksissa toisiinsa. Samoja asioita ilmeni eri teemojen kohdalla. Voidaan siis pohtia, että voiko hyvä tai huono johtajuus jollain osa-alueella vaikuttaa johtajuuteen muilla johtajuuden osa-alueilla. Tehty tutkimus ei kuitenkaan ole riittävän kattava selvittämään millaisia kausaalisuhteita eri tekijöiden välillä mahdollisesti on.

Toiseen tutkimuskysymykseen voidaan tulosten perusteella vastata, että yhtäläisyyksiä löytyi paljon eri organisaatiotasojen välillä, mutta merkittäviä eroja ei löytynyt. Käsityksissä painotettiin kuitenkin eri tekijöitä eri tavalla. Esimerkiksi keskitason ja alimman tason haastateltavat painottivat enemmän käytännöntyöhön liittyvien tekijöiden merkitystä johtajuudessa, kuten seuranta- ja tietojärjestelmien toimivuuden varmistamista. Ylin johto painotti esimerkiksi työntekijöiden arvostamista ja henkistä läsnäoloa enemmän hyvästä johtajuudesta puhuttaessa. Keskijohto ja alaiset keskittyivät enemmän käytännöntyöhön liittyviin asioihin. Esimerkiksi johdon rooli alaisten auttajina korostui haastatteluissa. Auttaminen viittaa siihen, että johto varmistaa alaisten käytännön työn onnistumisen. Voidaankin pohtia, että tulisiko ylimmän johdon painottaa enemmän käytännön työn sujuvuutta vaikuttaakseen alaisten kokemukseen johtajuudesta.

Yhteenvedona voidaan sanoa, että hyvä johtajuus pankkiorganisaatiossa on joustavaa ja monipuolista. Hyvä johtaja ottaa vahvasti huomioon alaisten näkökulman ja aseman. Johtajan tulee olla samaistuttava ja työskennellä vuorovaikutuksessa alaisten kanssa ja kyetä osallistamaan koko henkilöstöä päätöksentekoon. Suhde alaisen ja johtajan välillä tulee siis olla mahdollisimman välitön. Myös molemminpuolinen arvostus on tärkeää johtajan ja alaisen välisessä suhteessa. Tämän lisäksi tasapaino asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen välillä on tärkeää johtajuuden onnistumisen kannalta. Huono johtajuus on etäis-

tä yksin johtamista, jossa alaisia ei oteta huomioon. Lisäksi huonossa johtajuudessa ei oteta huomioon tilannetta ja johtamistyyli pysyy samanlaisena tilanteesta huolimatta.

Johtajuus on ilmiönä kokonaisuus, jonka onnistuminen riippuu monesta eri tekijästä. Tutkimuksen tulosten osoittama hyvän ja huono johtajuuden tekijöiden kirjo osoittaa, kuinka monimutkainen ilmiö johtajuus on. Myös alaisen näkemys vaikuttaa siihen, mikä koetaan hyvänä ja mikä huonona johtajuutena. Johtajuus ei ole sidonnainen pelkästään henkilöön tai persoonaan, vaan myös ympäristö, muut ihmiset ja tilanne vaikuttavat huomattavasti siihen, kuinka se koetaan. Tämä tutkimus on vain pintaraapaisu siihen, mitä hyvästä ja huonosta johtajuudesta pankkiorganisaatiossa voidaan päätellä.

Hyvää ja huonoa johtajuutta on mahdoton tulkita yksiselitteisesti. Ilmiöistä voidaan nostaa esiin eri näkökulmia ja tekijöitä, mutta selkeää määritelmää ei edelleenkään ole onnistuttu selvittämään. Johtajuuteen vaikuttaa niin monta eri tekijää, että voidaan pohtia, onko ilmiön ydintä edes tarkoituksenmukaista yrittää selvittää. Tässä tutkimuksessa muodostettu taulukko hyvän ja huonon johtajuuden tekijöistä tarjoaa kuitenkin alustavan mallin arvioida johtajuutta eri osa-alueilla pankkiorganisaatiossa.

## 6 JATKOTUTKIMUSAIHEITA

Jatkotutkimuksen kannalta hyvä ja huono johtajuus ovat edelleen mielenkiintoisia aiheita. Tämä tutkimus rajattiin selkeästi johtajuuteen suomalaisessa pankkiorganisaatiossa. Tutkimuksen kohdentaminen tarkemmin yhteen organisaation tasoon loisi mahdollisesti paremmat mahdollisuudet verrata eri tasoilla esiintyviä yhtäläisyyksiä ja eroja hyvään ja huonoon johtajuuteen liittyen. Viime vuosina johtajuuden tutkimuksessa ollaan luovuttu yhä enemmän yksilökeskeisestä näkökulmasta ja johtajuuden vuorovaikutuksellinen luonne on tullut mukaan tutkimuksiin (Ahonen 2001, 31-32; Bryman et al. 2010, 3). Jatkotutkimuksissa voidaan myös tutkia yhä enemmän sitä, mikä todella vaikuttaa käsityksiin hyvästä ja huonosta johtajuudesta ja voidaanko esimerkiksi jaetun johtajuuden kautta vaikuttaa käsityksiin.

Tutkimuksessa tuotiin esiin, että kyseessä on suomalainen pankkiorganisaatio. Suomalaisuuden merkitys ei kuitenkaan noussut esiin tutkimustuloksissa. Jatkotutkimuksissa voidaan tehdä samankaltaisia tutkimuksia samankaltaisille eri maissa ja kulttuureissa toimiville pankkiorganisaatioille. Vertaamalla tutkimustuloksia keskenään, voitaisiin selvittää, miten organisaation alkuperämaa vaikuttaa näkemyksiin hyvästä ja huonosta johtajuudesta. Tutkimuksessa hyödynnetty Anu Pynnösen (2015) tutkimus huonosta johtajuudesta on myös täysin suomalaisessa kontekstissa tehty tutkimus. Myös Pynnösen tutkimuksessa mainitaan, että jatkotutkimuksien tekeminen eri kulttuureissa toimiville organisaatioille olisi mielenkiintoista. (Pynnönen 2015, 67.)

Pynnösen (2015) tutkimus keskittyy kuvaamaan hyvää ja huonoa johtajuutta ottamatta huomioon sitä, millä alalla organisaatio toimii. Tässä tutkimuksessa keskityttiin tutkimaan pankkiorganisaatiota. Johtajuuden tutkiminen eri aloilla toimivissa organisaatioissa ja tulosten vertaaminen keskenään voisi tuoda uutta tietoa siitä, kuinka toimiala vaikuttaa käsityksiin hyvästä ja huonosta johtajuudesta. Myös pankkiorganisaatioiden johtajuuden tutkimukselle on edelleen tilaa.

Hyvän ja huonon johtajuuden tutkiminen erikseen omina tutkimuksinaan antaisi paremmat mahdollisuudet löytää syvällistä tietoa ilmiöistä. Haastattelukysymysten kohdentaminen suoraan hyvään ja huonoon johtajuuteen voisi pal-

jastaa ilmiöistä jotain sellaista, mitä tässä tutkimuksessa ei onnistuttu selvittämään.

Tämä tutkimus tarjoaa kehyksen, jonka kautta hyvää ja huonoa voidaan arvioida pankkiorganisaatiossa. Kehys ei kuitenkaan ota kantaa siihen, ovatko tietyt osa-alueet tärkeämpiä kuin toiset. Jatkotutkimuksissa voidaan tutkia, mitkä osa-alueet ovat merkittävämpiä hyvän ja huonon johtajuuden arvioinnin kannalta. Tutkimuksissa voidaan myös tarkastella kehyksen osa-alueita omina tutkimuskohteinaan syvällisemmän tiedon tavoittamiseksi. Lisäksi jatkotutkimuksissa voidaan pyrkiä selvittämään, kuinka tässä tutkimuksessa esiin nousseet tekijät vaikuttavat toisiinsa tai millaisia kausaalisuhteita tekijöiden välillä mahdollisesti on.

## LÄHTEET

- Aaltio-Marjosola, I. & Takala, T. 2000. Charismatic Leadership, Manipulation and the Complexity of Organizational Life. *Journal of Workplace Learning*. Vol 12 (4), 146-158.
- Aasland, M., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. & Einarsen, S. 2010. The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour. *British Journal of Management*. Vol 21 (2), 438-452.
- Ahonen, A. 2001. Organisaatio, Johtaminen ja Edistyksen Puhekäytännöt: Liikkeenjohdollisen Tiedon Kentät, Kerrostumat ja Kulttuurinen Paikka. Turku: Turun Kauppakorkeakoulu.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen Tutkimus 2.0. Vastapaino. InPrint. Riika.
- Allio, R. 2009. Leadership- The Five Big Ideas. *Strategy and Leadership*. Vol 37 (2), 4-12.
- Andersen, J. 2006. Leadership, Personality and Effectiveness. *The Journal of Socio-Economics*. Vol 35 (6), 1078-1091.
- Ashforth, B. 1994. Petty Tyranny in Organizations. *Human Relations*. Vol 47 (7), 755-779.
- Auvinen, T. 2010. Esimiesten Ajatuksia Tarinoilla Johtamisesta: Pehmeää Johtamista vai Manipulointia? Vol 2 (1), 6-20.
- Awamleh, R. & Gardner, W. 1999. Perceptions of Leader Charisma and Effectiveness: The Effects of Vision Content, Delivery, and Organizational Performance. *The Leadership Quarterly*. Vol 10 (3), 345-373.
- Bass, B. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. The Free Press. A Division of Macmillan, Inc. New York.
- Brown, M. & Treviño, L. 2006. Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*. Vol 17 (6), 595-616.
- Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B. & Uhl-Bien, M. 2011. *The Sage Handbook of Leadership*. SAGE Publications. Ltd. London.
- Ciulla, J. B. 2004. *Ethics, the Heart of Leadership*. Greenwood Publishing Group, Inc. Westport.
- Cohn, J. Moran, J. 2011. *Why are we Bad at Picking Good Leaders: A Better Way to Evaluate Leadership Potential*. Jossey-Bass. San Francisco.
- Colbert, A., Judge, T., Choi D. & Wang, G. 2012. Assessing the Trait Theory of Leadership Using Self and Observer Ratings of Personality: The Mediating Role of Contributions to Group Success. *The Leadership Quarterly*. Vol 23 (4), 670-685.
- Conger, J. & Kanungo, R. 1998. *Charismatic Leadership in Organizations*. SAGE Publications, Inc. Thousand Oaks.
- Conger, J. & Kanungo, R. 1987. Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*. Vol 12 (4), 637-647.

- Deinert, A., Homan, A., Boer, D. & Voelpel, S. & Gutermann, D. 2015. Transformational Leadership Sub-Dimensions and their Link to Leader's Personality and Performance. *The Leadership Quarterly*. Vol 26 (6), 1095-1120.
- Denzin, K., Lincoln, Y. 2011. *The Sage Handbook of Qualitative Research*. SAGE Publications, Inc. California.
- Einarsen, S., Aasland, M. & Skogstad, A. 2007. Destructive Leadership Behaviour: A Definition and Conceptual Model. *The Leadership Quarterly*. Vol 18 (3), 207-216.
- Emerald Insight Staff. 2004. *Leadership: New Insights*. Emerald Group Publishing Ltd.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus Laadulliseen Tutkimukseen*. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Finanssivalvonta 2016.  
[http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tiedotteet/valtari/Pages/Pankkisektori\\_311215.aspx#otsikko7](http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tiedotteet/valtari/Pages/Pankkisektori_311215.aspx#otsikko7) [Viitattu 30.11.2016]
- Fulmer, R. 2004. The Challenge of Ethical Leadership. *Organizational Dynamics*. Vol 33 (3), 307-317.
- Gordon, R. 2002. Conceptualizing Leadership with Respect to its Historical-contextual Antecedents to Power. *The Leadership Quarterly*. Vol 13 (2), 151-167.
- 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. *Leadership Quarterly*. Vol 6 (2).
- Hannah, S., Avolio, B., Luthans, F. & Harms, P. 2008. Leadership Efficacy: Review and Future directions. *The Leadership Quarterly*. Vol 19 (6), 669-692.
- Harvey, M. Buckley, M., Brouer, R., Ferris, G., Heames, J. & Zinko, R. 2007. A Bully as an Archetypal Destructive Leader. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. Vol 14 (2), 117-129.
- Heikkinen, Eila. 2007. *Yrittäjän Persoonallisuus ja sen Yhteys Yrityksen Kasvuun Big Five -teorian Mukaan Tarkasteltuna*. Jyväskylä: Jyväskylän Kauppakorkeakoulu.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja Kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Johnson, R. & Ryan, B. 1976. A Test of the Contingency Model of Leadership Effectiveness. *Journal of Applied Social Psychology*. Vol 6 (2), 177-185.
- Judge, T. & Bono, J. 2000. Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*. Vol 85 (5), 751-765.

- Judge, T., Bono, J., Ilies, R. & Gerhardt, M. 2002. Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*. Vol 87 (4), 765-780.
- Kananen, J. 2008. *Kvalitatiivisen Tutkimuksen Teoria ja Käytänteet*. Jyväskylän Yliopistopaino. Jyväskylä.
- Kananen, J. 2015. *Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Suomen yliopistopaino.
- Kellerman, B. 2004. Leadership. *Warts and All*. Harvard Business Review. Vol 82 (1), 40-45.
- Khoo, H. S. & Bursch, G. 2008. The "Dark Side" of Leadership of Leadership Personality and Transformational Leadership: An Exploratory Study. *Personality and Individual Differences*. Vol 44 (1), 86-97.
- Kostamo, E. 2004. *Suomalainen Johtajuus. Rohkeus Olla Omintakeinen*. Helsinki. Talentum. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Krupp, S. & Parayere, R. 2016. Leadership Today. *Leadership Excellence Essentials*. Vol 33 (9), 22-23.
- Kuula, A. 2011. *Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Vastapaino. Tampere.
- Ladkin, D. 2010. *Rethinking Leadership. A New Look at Old Leadership Questions*. Edward Elgar Publishing, Inc. Massachusetts. USA.
- Liu, D., Liao, H. & Loi, R. 2012. The Dark Side of Leadership: A Three-level Investigation of the Cascading Effect of Abusive Supervision on Employee Creativity. *Academy of Management Journal*. Vol 55 (5), 1187-1212.
- Lämsä, A-M. & Auvinen, T. 2014. *Yrittäville. Suomalaisille. Sankaripalvonnasta Tarinoiden Maailmaan. Yos! Yrittäjyyden Osaamiskeskuksen Tuki Ry*. Savilahden Kirjapaino Oy.
- McCall, J.J. 2002. Leadership and Ethics: Corporate Accountability to Whom, for What and by What Means? *Journal of Business Ethics*. Vol 38 (1), 133-139.
- Naseer, S., Raja, U., Syed, F., Donia, M. & Darr, W. 2016. Perils of Being Close to a Bad Leader in a Bad Environment: Exploring the Combined Effects of Despotism, Leadership, Leader Member Exchange, and Perceived Organization Politics on Behaviors. *The Leadership Quarterly*. Vol 27 (1), 14-33.
- Nevicka, B., Hoogh, A., Van Vianen, A., Beersma, B. & McIlwain, D. 2011. All I Need is a Stage to Shine: Narcissists' Leader Emergence and Performance. *The Leadership Quarterly*. Vol 22 (5), 910-925.
- Northouse, P. 2007. *Leadership. Theory and Practice*. Sage Publications, Inc. California.
- Nurmi, T. 2009. *Suomen Sanakirja Opiskelijoille ja Ulkomaalaisille*. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- OP-Ryhmä 2013. *Vuosikertomus 2013*. <http://www.op-pohjola-annualreport.fi/Pohjola2013/fi/vuosi-2013/toimintaymparisto/finanssialan-toimintaymparisto-muutoksessa> [Viitattu 15.12.2016]



- Pearce, C. & Conger, J. 2003. *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, California.
- Pearce, C., Sims, H., Cox, J., Ball, G., Schell, E., Smith, K. & Trevino, L. 2003. Transactors, Transformers and beyond. *The Journal of Management Development*. Vol 22 (4), 273-307.
- Pearce, G.L., Wassenaar, C.L. & Manz, C. 2014. Is Shared Leadership Key to Responsible Leadership? *The Academy of Management Perspectives*. Vol 28 (3), 275-288.
- Peters, L., Hartke, D. & Pohlmann, J. 1985. Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An application of the Meta-Analysis of the Procedures of Schmidt and Hunter. *Psychological Bulletin*. Vol 97 (2), 274-285.
- Pynnönen, A. 2015. Varjosta Valokeilaan: kriittisiä diskurssianalyyseja huonosta johtamisesta. *Jyväskylä Studies in Business and Economics*.
- Quintana, C., Ruiz, J-G. & Vila, L. 2014. Competencies which Shape Leadership. *International Journal of Manpower*. Vol 35 (4), 514-535.
- Rosenthal, S. & Pittinsky, T. 2006. Narcissistic Leadership. *The Leadership Quarterly*. Vol 17 (6), 617-633.
- Sankowsky, D. 1995. The Charismatic Leader as Narcissist: Understanding the Abuse of Power. *Organizational Dynamics*. Vol 23 (4), 57-71.
- Saksi, J. 2013. Johtajat Toimialamurroksen Keskiössä. *Suomalaisen Finanssialan Ylimmän Johdon selontekoja Johtajuudesta*. *Jyväskylä Studies in Business and Economics*.
- Schilling, J. 2009. From Ineffectiveness to Destruction: A Qualitative Study on the Meaning of Negative Leadership. *Leadership* 5(1), 102-128.
- Schilling, J. & Schyns, B. 2013. How Bad are the Effects of Bad Leaders? A Meta-analysis of Destructive Leadership and its Outcomes. *The Leadership Quarterly*. Vol 24 (1), 138-158.
- Seeck, H. 2008. *Johtamisopit Suomessa: Taylorismista Innovaatioteorioihin*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Shaw, J, Erickson, A. & Harvey, M. 2011. A Method for Measuring Destructive Leadership and Identifying Types of Destructive Leaders in Organization. *The Leadership Quarterly*. Vol 22 (4), 575-590.
- Sheehan, M. 1999. Workplace Bullying: Responding with Some Emotional Intelligence. *The Journal of Manpower*. Vol 20 (1/2), 57-69.
- Sirkwoo, J., Myeong-Gu, S. & Shapiro, D. 2016. Do Happy Leaders Lead Better? Affective and Attitudinal Antecedents of Transformational Leadership. *The Leadership Quarterly*. Vol 27 (1), 64-84.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. & Hetland, H. 2007. The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol 12 (1), 80-92.
- Smith, W., Lewis, M. & Tushman, M. 2016. "Both/And Leadership". *Harvard Business Review*. Vol 94 (5), 62-70.
- Tepper, B. 2007. Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis and Research Agenda. *Journal of Management*. Vol 33 (3), 261-289.

- Tepper, B. 2000. Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*. Vol 43 (2), 178-190.
- Toor, S. & Ofori, G. 2009. Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes and Organizational Culture. *Journal of Business Ethics*. Vol 90 (4), 533-547.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2011. *Laadullinen Tutkimus ja Sisällönanalyysi*. Hansaprint Oy. Vantaa.
- Tyssen, A., Wald, A. & Spieth, P. 2014. The Challenge of Transactional and Transformational Leadership in Projects. *International Journal of Project Management*. Vol 32 (3), 365-375.
- Uhl-Bien, M. 2006. Relational Leadership Theory: Exploring the Social Processes of Leadership and Organizing. *The Leadership Quarterly*. Vol 17 (6), 654-676.
- Winston, M. D. 2007. Ethical Leadership and Ethical Decision Making: A Meta-Analysis of Research Related to Ethics Education. *Library & Information Science Research*. Vol 29 (2), 230-251.
- Yukl, G. 2002. *Leadership in Organizations*. Prentice-Hall, Inc. Upper Saddle River, New Jersey.
- Yukl, G. 2012. Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*. Vol 26 (4), 66-85.