

**HYVÄ JA HUONO JOHTAJUUS
MUUTOSTILANTEESSA SUOMALAISESSA
PANKKIORGANISAATIOSSA**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2018

**Tekijä: Kia Valajärvi
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Tommi Auvinen**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Kia Valajärvi	
Työn nimi Hyvä ja huono johtajuus muutostilanteessa suomalaisessa pankkiorganisaatiossa	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 19.12.2018	Sivumäärä 112
Tiivistelmä - Abstract	
<p>Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on laadullisesti tutkia ja selittää mitkä johtajuuden ominaisuudet tai tekijät kohdeorganisaatiossa liitetään hyvään ja huonoon johtajuuteen muutostilanteessa. Sekä selvittää mitkä hyvään johtajuuteen liitettävät ominaisuudet tai tekijät edistävät kohdeorganisaatiossa johtamaan jatkuvaa muutostilannetta. Lisäksi tutkielmassa on tarkoitus verrata, onko organisaation eri tasoilla olevien henkilöiden niin ylimmän johdon, keski-johdon kuin alaisten välillä erilaisia tai yhteneväisiä käsityksiä johtajuudesta muutostilanteessa.</p> <p>Tutkielman teoreettinen viitekehys on jaettu kahteen eri osaan: teorioihin, jotka voivat selittää hyvää johtajuutta muutostilanteessa sekä teorioihin, jotka mahdollistavat huonon johtajuuden tarkastelun muutostilanteessa. Lisäksi hyvän ja huonon johtajuusteorioiden lopuksi on tehty yhteenvedot, joissa esitellään aikaisempia tutkimuksia hyvästä ja huonosta johtajuudesta muutostilanteessa. Tutkielman aineisto pohjautuu Jyväskylän yliopiston SALP-tutkimusryhmän OP Ryhmälle tehtävään tutkimushankkeeseen. Tutkielmassa käytettävä haastatteluaineisto koostuu 15:sta eri temahaastattelusta, jotka muodostuvat viiden vuoden ajalta tehdyistä haastatteluista vuosilta 2014-2018.</p> <p>Sisällönanalyysin ja teemoittelun avulla tutkielman aineistosta oli tunnistettavissa yhdeksän teemaa, jotka liitetään muutostilanteessa sekä hyväksi että huonoksi johtajuuskäsitykseksi. Tuloksissa oli havaittavissa, että muutostilanteessa hyvään ja huonoon johtajuuteen liitettävillä teemoilla on yhtäläisyyksiä tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyjen johtajuusteorioiden kanssa. Haastateltavien tulkinnoissa korostui eritoten leadership-tyylinen johtaminen, joka saa ihmiset osallistettua muutokseen. Toisin sanoen muutostilanteessa hyväksi johtajuudeksi liitetään työntekijöiden osallistaminen ja tukeminen. Puolestaan muutostilanteessa huonoon johtajuuteen liitetään muun muassa vaikuttamismahdollisuuksien ja autenttisuuden puuttuminen.</p>	
Asiasanat Muutos, digitalisaatio, hyvä, huono, johtajuus, finanssitoimiala, pankkiorganisaatio	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopiston kirjasto

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuskysymykset.....	8
1.2	Kohdeorganisaation esittely.....	9
1.2.1	Finanssialan digitaalinen murros	10
1.2.2	Johtamiskulttuurin muutos finanssialalla	12
1.3	Tutkimuksen rakenne	13
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	14
2.1	Johtajuuden ja muutoksen määrittelyä.....	14
2.2	Hyvän ja huonon määrittelyä	19
2.3	Hyvän johtajuuden tutkimuksen näkökulmia	20
2.3.1	Transformationaalinen johtajuus.....	20
2.3.2	Karismaattinen johtajuus	22
2.3.3	Instrumentaalinen johtajuus.....	25
2.3.4	Jaettu johtajuus	26
2.3.5	Autenttinen johtajuus	28
2.3.6	Arvoihin perustuva johtajuus	30
2.3.7	Johtajuustaidot ja -kyvyt	31
2.4	Yhteenveto hyvästä johtajuudesta muutostilanteessa	34
2.5	Huonon johtajuuden tutkimuksen näkökulmia.....	36
2.5.1	Destruktiivinen johtaminen.....	37
2.5.2	Tyrannimainen, despoottinen ja pelolla johtaminen	38
2.5.3	Väärinkäyttävä esimiestyö ja työpaikkakiusaaminen	39
2.5.4	Persoonan ja karisman pimeä puoli	40
2.5.5	Negatiivinen johtaminen	42
2.5.6	Epäeettinen johtaminen.....	43
2.6	Yhteenveto huonosta johtajuudesta muutostilanteessa.....	45
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	47
3.1	Tutkimuksen metodologia	47
3.2	Aineiston hankinta	49
3.2.1	Haastattelututkimus	50
3.2.2	Aineiston analysointi.....	52
3.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	55
3.4	Tutkimuksen etiikka.....	56
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	58
4.1	Johtamiskonteksti muutoksessa	59
4.1.1	Muutostilanne.....	59

4.1.2	Muutokseen suhtautuminen eri organisaatiotasolla.....	61
4.2	Instrumentaalinen johtajuus	65
4.2.1	Muutoksien tavoitteet.....	65
4.2.2	Viestintä muutoksien tavoitteista	69
4.3	Transformationaalinen ja transaktionaalinen johtajuus.....	71
4.3.1	Tarve tulla kuulluksi	72
4.3.2	Auttaminen ja tuen antaminen	74
4.4	Karisma ja karisman pimeä puoli.....	77
4.4.1	Johtajan karisma	77
4.4.2	Visio.....	79
4.5	Jaettu johtajuus ja rajoittava johtaminen	82
4.5.1	Osallistaminen	82
4.6	Autenttinen johtajuus.....	85
4.6.1	Läsnäolo.....	85
4.7	Arvojen mukaan johtaminen ja epäeettinen johtaminen	88
4.7.1	Arvot	88
4.8	Yhtäläisyydet ja erot organisaation eri tasoilla	92
4.9	Tulosten yhteenveto	92
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI.....	96
6	JATKOTUTKIMUSAIHEET	104
	LÄHTEET	107

1 JOHDANTO

Muutos on osa meidän jokaisen arkipäiväistä elämää (Holten & Brenner 2015, 2). Jo noin 500 eKr. kreikkalainen filosofi Herakleitos huomasi, että vaikka jotkut yksittäiset asiat olivat alttiimpia muutokselle ja horjumiselle kuin toiset, maailma itsessään on ikuinen. Hänen mielestään jatkuva muutos oli kaikkien asioiden hallitseva peruslaki. Herakleitoksen näkemys tiivistyikin tunnettuun aforismiinsa: ”Et voi astua kahdesti samaan virtaan”. (Takala 2001, 2-3.)

Organisaatiot ja tehtävät muuttuvat, rakenteet, prosessit ja toimintaympäristö muuttuvat, epävarmuus lisääntyy. Organisaatiot elävät jatkuvassa muutoksessa ja etenkin viime vuosina muutospaine on vain kasvanut. Digitalisaatio on yksi merkittävimmistä muutospaineen aiheuttajista 2000-luvulla. Digimuutos, joka tarkoittaa organisaation muuttumista perinteisestä digitaaliseksi, on välttämätön kaikille organisaatioille pysyäkseen hengissä, kilpailukykyisenä ja tuottavana sekä pärjätäkseen kiristyvillä markkinoilla. Muutos kohti digitaalista organisaatiota on jokaiselle yritykselle erilainen ja ainutkertainen matka. Kyse ei ole pelkän tehokkaan teknologian käyttöönotosta, vaan organisaatiot muuttuvat myös sisäisesti muutoksen myötä. Digimuutoksessa edellytetään rohkeutta tehdä muutoksia nopealla tahdilla ja ennakkoluulotonta asennetta etenkin johtajilta, omistajilta ja hallitukselta, vaikka lopullinen tavoite ei olisikaan selvillä. (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 13-19.)

Digitaaliseen liiketoimintaan kuuluu myös vahvasti epäonnistumisen kulttuuri, jolla tarkoitetaan, että asiat voivat mennä pieleen, mutta niistä opitaan aina uutta. Harvoin edes ylimmässä johdossa tiedetään ennalta selkeää päämäärää tai tavoitetta mihin toiminnalla pyritään. Tätä ajatusmallia ei ole aina helppo jalkauttaa ja suurimmat haasteet ovatkin ajatusmallin sekä kulttuurin muutokset. Suurin virhe digimuutoksessa on kuitenkin olla tekemättä mitään. Johtajien onkin jatkuvasti ennakoitava toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja tarkasteltava heikkoja signaaleja. Heidän on tarvittaessa kyettävä kääntämään toiminnan suuntaa hyvinkin nopeasti ja varmistettava, että koko organisaation muutosvauhti pysyy kiihtyvän toimintaympäristön muutostahdissa. Tärkeimpänä tehtävänä on kuitenkin huolehtia, että kaikki organisaation jäsenet ymmärtävät muutostarpeen ja sitoutuvat muutokseen. Pääroolissa di-

gimuutoksen johtamisessa onkin teknologian sijaan toimintatavat, asenteet ja ihmiset. (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 13-19.)

Epävarmuus organisaation tulevaisuudesta voi horjuttaa johtajien ja työntekijöiden välistä suhdetta. Yksilötasolla muutoksen on havaittu vaikuttavan negatiivisesti aikapaineeseen, psykologiseen hyvinvointiin sekä työtyytyväisyyteen ja stressiin. Muutoksen tapahtuminen vaatii muuttumista ja etenkin ajattelutavan muutosta. Tämä on yksilöille ja organisaatiolle haastavaa sekä vaikeaa, sillä muutoshalukkuutta hillitsee tehokkaasti pelko tuntemattomasta ja hallitsemattomasta. Näin ollen muutoksissa myös ihmisiä on johdettava eikä vain pelkkää muutosta. Muutoksesta kumpuavat vastavoimat ovatkin johtajalle todellinen haaste. Johtajan tulee saada kaikki yksilöt sitoutumaan organisaation toimintaan ja hänen tulee näyttää esimerkkiä ”eettisestä” mallista, johon johdettavat voivat samaistua. Menestyksekkäät karismaattiset johtajat ovatkin saaneet oman esimerkinsä avulla tiiminsä onnistuneesti läpi vaikeiden ja kivikkoisten aikojen yli. Johtajien tehtävänä on kääntää muutos positiiviseksi voimavaraksi, jota koko organisaatio voi hyödyntää. Tutkimusten mukaan johtamistyyleillä on edelleen vaikutusta organisaation hyvinvointiin, tehokkuuteen ja suoriutumiseen. Muutostilanteessa johtajuus on saanut merkittävämmän arvon itselleen, kun otetaan huomioon maailmantaloudessa tapahtuneet muutokset. (Gilley, A., Gilley, J & McMillan 2009, 90; Holten & Brenner 2015,2; Sørensen, Hasle & Pejtersen 2011, 405; Auvinen 2017, 37; Takala 2001, 2-3;8.)

Niin toimintaympäristön, teknologian, ihmiskäsityksen ja itse työn tekemisen muutokset ovat haastaneet perinteistä johtajuutta eli liikkeenjohdosta ylhäältä alaspäin johdettua toimintaa. Viimeaikaiset muutokset organisaatioissa ovat pakottaneet muuttamaan ja uudistamaan perinteistä johtajuutta sekä uudelleenarvioimaan johtajien tehtäviä. Muutokset ovat myös uudistaneet alaisten ja esimiesten välisiä suhteita. Tietotyö, joka vaatii ammattitaitoisten yksilöiden intellektuaalista pääomaa, on yhä enemmän riippuvainen yksilöiden omasta panoksestaan ja heidän tietämyksestään. Tietotyöläiset haluavat työskennellä itsenäisesti ja tiimissä, joissa usean eri henkilön tietämys on integroitu. Näin ollen johtajan on yhä vaikeampi saada itselleen kaikkea sitä osaamista, kykyjä ja taitoja, joilla pystyttäisiin johtamaan kaikkia osa-alueita ylhäältä alaspäin. Nykyään myös tietojärjestelmät huolehtivat hallinnosta ja kontrollista, joten ihmisten työn kontrollointi on ulkoapäin tarpeetonta. Viimeaikaiset tutkimustulokset ovatkin osoittaneet tarpeen johtajuusmallin uudistamiseen kaikissa organisaation konteksteissa niin muutoksen johtamisessa, virtuaalitiimeissä, ylimmän johdon toiminnassa kuin tutkimus- ja kehittämistoiminnassa. (Teittinen & Auvinen 2014, 17-18; Pearce & Manz 2005, 132; Aaltio 2008, 49.)

Johtajuudella on syvät historialliset juuret jo Antiikin Kreikasta. Perinteiset johtamisteoriat ovat keskittyneet kuvaamaan johtajuutta rationaalisuuden ja yksittäisen johtajan kautta. Teollisen vallankumouksen aikana 1800-luvun alussa organisaation johto tunnustettiin tärkeäksi ja muodolliseksi taloudellisen toiminnan ainesosaksi. Tuolloin johtajuus tunnustettiin hallitsevaksi ylhäältä alaspäin tapahtuvaksi komennoksi ja kontrolliksi, jolla pyrittiin ohjaamaan ja rajoittamaan toimintaa. Työntekijät nähtiin vähemmän älykkäiksi, jotka tarvit-

sivat selkeitä toimintaohjeita ja käskyjä toiminnalleen. Johtajien nähtiin siis olevan ainoita, jotka pystyisivät ajatustyöhön. Kuitenkin vuosien saatossa perinteiset johtamisteoriat ovat saaneet rinnalleen yhä useampia teorioita sekä käsitteitä ja sitä on tutkittu valtavasti eri tavoin. Viimeaikaiset teoriat johtamisesta korostavat enemmän osaamisen ja asiantuntijoiden johtamista sen sijaan, että johdetaisiin toimintaprosesseja ja käytettäisiin autoritaarista kontrollia. Käskyttämisen ja kyttämisen sijaan asiantuntijoita tulisikin voimaannuttaa ja tukea päätöksentekoon liittyvissä tehtävissä. (Pearce & Manz 2005, 132; Collin et al. 2017, 67-68; Auvinen 2017, 36-37.)

Nykyisin johtajuus nähdään vuorovaikutussuhteena, joka tapahtuu johtajan ja työntekijän välillä, johon myös kytkeytyy organisatoristen tavoitteiden seuraaminen ja toteuttaminen. 2010-luvun johtajuuden tutkimuksissa korostuvatkin usein osallistavuus, luovuus, digitaaliset innovaatiot, toimijuus ja jopa johtajattomuus. Tutkijat pohtivatkin nyt mitä jo tuntemastamme ja tietämämme voi vielä toimia digitalisaation rinnalla. Murtavatko digitalisaatio tekoälyineen ja robotisaatioineen sekä uudet sukupolvet kaiken aikaisemman johtajuuden teoretisoinnin? Ja mitä kaikkea tämä merkitsisi perinteisille ihmissuhdekeskeisille ja piirreteoreettisille näkökulmille sekä viimeaikaisille johtajuuden tutkimuksille. Voivatko perinteiset johtajuusteoriat tarjota enää lisäarvoa digitalisoituneeseen työelämään, vai onko pyörä keksittävä taas kokonaan uudelleen? Voidaan todeta, että digitalisaatio haastaa johtajuutta. (Pearce & Manz 2005, 132; Collin et al. 2017, 67-68; Auvinen 2017, 36-37.)

Hyvää ja huonoa johtajuutta on vaikea määritellä yksiselitteisesti, sillä se on riippuvainen sen kontekstista ja tilanteesta, jossa se ilmenee. Se mikä soveltuu ja onnistuu yhdessä organisaatiossa ei välttämättä palvele jossakin toisessa. Näin ollen yksi suurimmista virheistä on olettaa, että olisi olemassa vain yksi malli tehokkaaseen johtajuuteen, joka palvelisi kaikkia organisaatioita. (Ketter 2009, 52; Bush 2018, 3.) Tuleekin huomioida, että se mitä käsitetään hyväksi ja huonoksi johtajuudeksi suuressa finanssialan organisaatiossa saattaa poiketa hyvinkin paljon muusta eri alan ja koon organisaatiosta. Esimerkkinä hyvästä johtajuudesta voidaan mainita suomalainen teknologialan yritys Vincit, jonka ydinosaamisalueisiin kuuluu palvelumuotoilu ja ohjelmistokehitys työllistäen noin 439 henkilöä. Vincit on palkittu Suomen parhaaksi työpaikaksi vuonna 2014, 2015 ja 2016 sekä vuonna 2016 Euroopan parhaaksi työpaikaksi. Vincitillä uskotaan vahvasti siihen, että motivoituneet ja tyytyväiset työntekijät saavat myös asiakkaat tyytyväisiksi eikä ihmisiä tarvitse johtaa ylhäältä käsin. Organisaation toiminta perustuu johtajattomuuteen, jossa johtajuus nähdään palveluna. Heillä on käytössään digitaalinen johtamisjärjestelmä Leadership as a Service (LaaS). Tätä applikaatiota hyödyntämällä henkilöstö saa valita itse, mitä johtamisen palveluja tarvitsee ja haluaa täyttääkseen esimerkiksi osaamiseen ja hyvinvointiin liittyviä tarpeita. Organisaatio on litteä eikä heillä ole siis virallisia johtajia. (Vincit 2018; Auvinen 2017, 38.)

Voitaisiin ajatella, että täydellinen johtajattomuus OP:n kaltaisessa suuressa organisaatiossa, joka työllistää noin 12 000 henkilöä, ei välttämättä tulisi toimimaan organisoitumisen kannalta pitääkseen toimintaa tehokkaana ja toimi-

vana. (OP Ryhmä 2018.) Ja näin ollen täydellinen johtajattomuus voitaisiin käsitellä huonoksi johtajuudeksi. Huomion arvoista on myös se, että johtajuus voi olla hyvin erilaista suomalaisessa pankkiorganisaatiossa mitä se on muiden maiden pankkiorganisaatioissa. Tämä tuleekin ottaa tuloksien analysoinnissa erityisesti huomioon, että tulokset osoittavat vain tietyn alan, henkilöiden ja toimipaikan käsitykset hyvästä ja huonosta johtajuudesta muutostilanteessa. Käsitykset voivat myös erota hyvinkin paljon saman organisaation eri toimipisteiden ja ihmisten välillä. Johtajuus onkin aina sidottu tiettyyn kulttuuriin ja senhetkiseen aikaan. (Bryman et al. 2011, 3.)

Tutkimuksia pankkiorganisaatioiden johtajuudesta on tehty aikaisemmin jonkin verran (ks. esim. Lainesalo 2017; Väisänen 2018; Takkunen 2017; Saksi 2013; Väsilä 2014). Kuitenkin näissä tutkimuksissa näkökulma johtajuuteen on ollut täysin tai hieman erilainen verrattuna tähän tutkielmaan. Esimerkiksi Väsilä (2014) tarkastelee valmentavan johtamisen vaikutusta henkilöstön työtyytyväisyyteen pankkiorganisaatiossa. Takkunen (2017) puolestaan tutkii digitalisaation vaikutuksia pankkiorganisaation toimintaan ja johtamiseen. Kun taas Lainesalo (2017) selvitti mitä pankkiorganisaation henkilöstö käsittää hyväksi ja huonoksi johtajuudeksi. Varmasti jonkinlaisia yhteisiä tekijöitä löytyy aikaisempien tutkimusten ja tämän tutkimuksen välillä, sillä tutkimuksen kohteena näissä kaikissa on ollut sama finanssialan organisaatio OP. Kuitenkaan mikään näistä aikaisemmista tutkimuksista ei ole selvästi orientoitunut tutkimaan muutostilanteessa hyvää ja huonoa johtajuutta. Myös maailman jatkuva kehitys muuttaa organisaatiota, toimintaa ja kulttuuria sekä täten myös johtajuutta, jotka puolestaan vaikuttavat tutkimustuloksiin. Kansainväliset tutkimukset ovat puolestaan osoittaneet, että tietyillä johtajuustyyyleillä on vaikutusta hyvään johtajuuteen muutostilanteessa kuten transformationaalisen, karismaattisen ja instrumentaalisen johtajuuden (ks. esim. Herold et al. 2008; Nadler & Tushman 1990; Holten & Brenner 2015). Kuitenkin on tunnistettu, että tulevaisuudessa tulisi tarkastella muiden johtajuustyylien vaikutusta onnistuneeseen muutokseen.

1.1 Tutkimuskysymykset

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on laadullisesti tutkia ja selittää mitkä johtajuuden ominaisuudet tai tekijät kohdeorganisaatiossa liitetään hyvään ja huonoon johtajuuteen muutostilanteessa. Sekä selvittää mitkä hyvään johtajuuteen liitettävät ominaisuudet tai tekijät edistävät kohdeorganisaatiossa johtamaan jatkuvaa muutostilannetta. Seuraavien tutkimuskysymysten avulla pyritään vastaamaan tutkimustehtävään.

Tutkimuskysymys 1: Millaisia ominaisuuksia tai tekijöitä pankkiorganisaation henkilöstö liittää hyvään ja huonoon johtajuuteen muutostilanteessa?

Tutkimuskysymys 2: Millaiset hyvään johtajuuteen liitettävät ominaisuudet tai tekijät edistävät kohdeorganisaatiossa johtamaan jatkuvaa muutostilannetta?

Tutkimuskysymys 3: Millaisia eroja ja yhtäläisyyksiä käsityksien välillä johtajuudesta muutostilanteessa on organisaation eri tasoilla; ylimmässä johdossa, keskijohdossa ja alaisten keskuudessa?

1.2 Kohdeorganisaation esittely

Tutkielman kohdeorganisaatio on suurin suomalaisomisteinen finanssitavaratalo OP Ryhmä. OP on suomalainen pankkiosuuskunta, joka on alan suurin työntekijä työllistäen Suomessa noin 11 600 henkilöä ja noin 400 henkilöä Baltiassa. OP:lla on kolme pääliiketoiminta-alueita; pankkitoiminta, vahinkovakuutus ja varallisuudenhoito, joista pankkitoiminta on liiketoimintasegmenteistä suurin. OP:n tavoitteena on tulevina vuosina muodostaa neljäs liiketoiminta-alue; terveys- ja hyvinvointipalvelut. Vielä tällä hetkellä OP:n terveys- ja hyvinvointipalvelut kuuluvat osaksi vahinkovakuutusliiketoimintaan. OP:n arvot kiteytyvät kolmeen komponenttiin, jotka ovat: Ihmisläheisyys, Vastuullisuus ja Yhdessä menestyminen. Nämä arvot ovat vahvasti läsnä organisaation arjen päätöksissä ja toiminnassa. (OP Ryhmä 2018.)

Finanssialan murros sekä muutokset asiakkaiden odotuksissa ja käyttäytymisessä ovat vaikuttaneet OP:n strategiaan. OP:n strategisena tavoitteena on muuttua pelkästä finanssitoimijasta kohti digitaalisen ajan monialaista palveluyritystä. Heidän strategia perustuu asiakaslupaukseensa: ”Olemme asiakkaittamme varten”. OP:lla asiakkaan etu ohjaa kaikkea mitä he tekevät. Asiakkäyttäytymisen muutos ja asiakkaiden kasvavat odotukset ovat pakottaneet kehittämään toimialarajat ylittäviä ratkaisuja kohti asiakaskeskeisiä palvelukokonaisuuksia. OP siirtää asteittain liiketoiminnan kehittämisen painopistettä pois yksittäisistä tuotteista kohti asiakaslähtöisiä palvelukokonaisuuksia, jotka ovat: Talouden hallinta, Terveys ja hyvinvointi, Asuminen sekä Liikkuminen. Tämä tarkoittaa aikaisemman ydinosaamisen ulkopuolelle siirtymistä. Esimerkiksi heidän uudet avauksensa OP Kulku, DriveNow ja Pohjola Sairaala edellyttävät muun muassa uuden osaamisen hankkimista, uutta ajattelutapaa ja kokeilukulttuuria. OP:n uudistuminen digitaalseksi toimijaksi vaatii siis merkittäviä panoksia niin prosesseihin, osaamiseen kuin tuote- ja palvelukehitykseen. OP investoiikin yli 400 miljoonaa euroa vuosittain uusien palveluiden ja tuotteiden kehittämiseen sekä teknologian uudistamiseen. (OP Ryhmä 2018.)

OP:n työntekijät muodostuvat monien eri alojen osaajista: kovan luokan kehittäjistä sekä ketteristä muutoksentehtävistä aina lääkäreihin ja sairaanhoitajiin asti. Heille yhteisöllinen työkuulttuuri on menestyksensä strateginen avaintekijä ja he tunnustavatkin, ettei vapaa-aikaa ja työtä tule erottaa toisistaan. OP:n mukaan onnellisuus syntyy heillä siitä, että tulee nähdyksi kokonaisuutena ihmisenä muuttuvina elämäntilanteineen. Lisäksi onnellisuus syntyy siitä, että

yksilöt saavat toteuttaa itseään saamalla siihen parhaan mahdollisen tuen. OP:lle onnelliset työntekijät ovat elintärkeitä, sillä heidän mukaansa onnellisista ihmisistä syntyy huipputiimejä ja työelämän todellisia muutoksentekejiä. (OP Ryhmä 2018.)

Voidaan siis todeta, että OP on ollut ja on edelleen suuren ja jatkuvan muutoksen sekä kehityksen alla, jossa johtajuuden merkitys korostuu entisestään, jotta osaltaan voidaan taata ja omata onnellisia sekä sitoutuneita työntekijöitä. Finanssitoimialan murroksella voi olla myös merkittävä vaikutus siihen, miten organisaatiossa suhtaudutaan muutoksiin ja mitä johtajalta odotetaan jatkuvassa muutoksessa. Seuraavaksi käsitellään lyhyesti finanssialan murrosta laajemmin.

1.2.1 Finanssialan digitaalinen murros

Finanssiala, niin Suomessa kuin maailmalla, on nopeasti etenevässä ja voimakkaassa digitaalisessa murroksessa, jonka seurauksena alalle tulee jatkuvasti uutta toimialarajat ylittävää kilpailua. Asiakkaat vaativat globalisoituessa ja kilpailun kiihtyessä yhtä vaivatonta ja sujuvaa palvelukokemusta kotimaisilta toimijoilta kuin mitä ovat tottuneet saamaan parhailta kansainvälisiltä yrityksiltä. Tavanomaisesti kynnyks päästä finanssialalle on ollut erittäin korkea, mutta nyt perinteiset finanssialantoimijat on haastettu toimialan ulkopuolisilla startup-yrityksillä ja globaaleilla teknologiayrityksillä. Myös Suomen markkinoille on tullut startup-yrityksiä, jotka pyrkivät saamaan jalansijaa vakuutusyhtiöiden, pankkien sekä sijoituspalveluyritysten liiketoiminnasta, joidenka tavoitteena on laajentua läpi Euroopan. Finanssialan organisaatiot eivät siis enää kilpaile asiakaskokemusten tarjoamisessa pelkkien finanssitoimijoiden kanssa. Vaihtoehtojen kasvaessa asiakkaille palveluntarjoajan vaihtaminen on yhä helpompaa. Asiakkaat vaativat ympäri vuorokauden aiempaa ennakoivampaa ja älykkäämpää palvelua. Lisäksi asiakkaat sekä muut sidosryhmät odottavat entistä läpinäkyvämpää ja vastuullisempaa toimintaa yrityksiltä, sillä yksilöiden tehdessä valintoja päätökset pohjautuvat yhä vahvemmin heidän omaan arvopohjaansa. Asiakkaat ovat siis kaiken toiminnan keskiössä. (Finanssivalvonta 2016; OP Ryhmä 2018.)

Yksi merkittävimmistä organisaatioiden muutospaineen aiheuttajista 2000-luvulta lähtien on ollut digitalisaatio. Digitalisaatiolla tarkoitetaan ennen kaikkea organisaatioiden toimintatapojen kokonaisvaltaista uudistamista, joka pitää sisällään uusien digitaalisten teknologioiden avauksia. Näillä digitaalisilla teknologioilla tarkoitetaan esimerkiksi pilvipalveluita, Big Dataa, analytiikkaa, sosiaalista mediaa, robotiikkaa ja mobiiliteknologioita. Vaikka digitalisaatio ei ilmiönä ole kuitenkaan uusi, on sen vaikutukset olleet ajateltua suuremmat. Digitalisaatio nykypäivänä ja etenkin tulevaisuudessa on yhä vallankumouksellisempaa ja toimintaa jatkuvasti mullistavaa uudistamista. (Savolainen & Lehmoskoski 2017, 13-19; Valtiokonttori 2016.) Finanssialaa eniten ravistuttavat muutokset liittyvätkin teknisen kehityksen kovaan vauhtiin. Esimerkiksi mobiiliteetti, lohkoketjut, Big Data ja pilvipalvelut ovat muutosvoimia, jotka tuovat uusia vaatimuksia asiakaspalvelulle ja teknologiselle kehitykselle finanssialan

toimijoille. Finanssialan toimintaympäristöä digitalisaatio on siis muuttanut pysyvästi. Finanssialan toimijat ovat jo pyrkineet useamman vuoden ajan tehostamaan toimintojaan ja automatisoimaan prosesseja. Kuitenkin vakuutusyhtiöillä ja pankeilla niin Suomessa kuin muualla maailmassa suurimmat haasteet digitalisaation edistämiseksi liittyvät vanhentuneisiin it-järjestelmiin, osaamisen sääntelyyn ja puutteisiin sekä organisaation jäykkyyteen. (Alhonsuo et al. 2009, 25; Finanssiala 2017; Finanssivalvonta 2016).

Finanssisektori on yhteiskunnan elimellinen osa ja siten finanssialan yritysten toimintaan heijastuu vahvasti ne arvot, jotka muutoinkin suomalaisessa yhteiskunnassa esiintyy. Toisin sanoen finanssialan yritykset muuttuvat, jos ja kun arvot yhteiskunnassa muuttuvat. Ihmisten arvot eivät ole mikään vakio, vaan voivat muuttua ajan myötä hyvinkin paljon. Tulevaisuudessa vielä nykyistäkin enemmän maahanmuutto sekä ympäristön ja luonnonsuojelun arvostus voivat nousta vahvemmin esille, jotka vaikuttavat arvoihin. Näin ollen nämä arvot tulevat vaikuttamaan suuremmin myös finanssialan toimintaan. Lisäksi finanssisektorin haasteena on toimintaympäristön yhteiskunnallinen muutos, johon liittyy muun muassa väestöryhmien eriarvoistuminen ja väestön ikääntyminen sekä hidas talouskasvu. Tässä haasteena on se, miten kyetään vastaamaan erilaisten asiakassegmenttien tarpeisiin riippumatta siitä missä asiakkaat ovat. Uusia kasvun lähteitä finanssiala voi kuitenkin löytää terveystalveluiden tuottajana, hyvinvoinnin turvaajana ja senioripalveluiden tarjoajana. (Alhonsuo et al. 2009, 26-27; OP Ryhmä 2018.)

Oleellinen haaste, joka liittyy digitalisaatioon, on uudet osaamisvaatimukset ja kyvykkyydet. Digitalisaation myötä osaamisen täytyy muuttua paljon, jotta se täyttäisi tulevaisuuden vaatimukset ja tarpeet. Esimerkiksi pankki-toimihenkilöiden työ muuttuu yhä enemmän asiantuntijapainotteiseksi työksi. Tämän seurauksena henkilöstöltä vaaditaan enemmän itsensä johtamisen taitoja, sillä tehtävissä vaaditaan olemassa olevan tiedon etsimistä ja hyödyntämistä sekä niiden soveltamista. Samalla asiakkaan kanssa tapahtuva vuorovaikutus siirtyy yhä enemmän verkkoon ja sähköisiin palveluihin. Finanssialalla tarvitaan jatkossa kaksoiskyvykkyyksiä, joissa yhdistyvät vahvat asiakaspalvelutaidot sekä vankka tietotekninen osaaminen. (Rajander-Juusti 2012, 35-36; Finanssivalvonta 2016.) Esimerkkinä digitalisaation vaikutuksesta osaamiseen on OP:n julkaisema ilmoitus syksyllä 2018 käytävistä yt-neuvotteluista, joidenka tavoitteena on toimintojen uudelleenorganisointi. Neuvotteluiden seurauksena osa tehtävistä muuttuu olennaisesti tai lakkaa kokonaan. Samalla syntyy ja avautuu täysin uusia tehtäviä. (Kauppalehti 2018.)

Finanssiala on parhaillaan suurten muutoksien keskellä, joiden vaikutuksia kukaan ei pysty tarkasti ennakoimaan. Finanssialan kehitystä ohjaavat vahvasti megatrendit ja ilmiöt eikä kukaan missään päin maailmaa tiedä tarkalleen miltä toimiala tulisi näyttämään esimerkiksi viiden vuoden päästä. Olennaista onkin ennakoivasti, tarkkaan ja jatkuvasti seurata toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia, huolehtia omasta muutoskyvystä sekä rohkeasti hakea kasvumahdollisuuksia uudistuvasta finanssialan kentästä. (Rajander-Juusti 2012, 4; OP Ryhmä 2018.)

1.2.2 Johtamiskulttuurin muutos finanssialalla

Johtamiskulttuuri finanssialalla on muuttunut ja sen muutos jatkuu yhä edelleen. Aikaisemmin finanssialalla on painotettu autoritääristä johtamista, mutta siitä on siirrytty vahvasti pois kohti kannustavaan johtamiseen. Vielä 1990-luvulla pääjohtaja oli vakuutusyhtiön tai pankin suuri messias tai herra, jolle valta ja kaikki päätöksenteot olivat keskitetty. Silloin myös organisaation kulttuuri suosi management-tyylistä viestintää eli keskityttiin enemmänkin faktoihin kuin ihmisiin. Tärkeintä tuolloin oli, että asiakkaalle oli laskettu korot oikein ja hänen tilillään oli oikea määrä rahaa. Tämän päivän finanssialan johtajat työskentelevät kuitenkin hyvin eri tavalla, sillä he korostavat yhdessä tekemistä, luottamusta, alaisten tukemista, tavoitteellisuutta ja arvostavat ammattitaitoa. Organisaation kulttuurimuutos näkyy muun muassa johtajien demokraattisempänä päätöksentekona, myynnillisyytenä sekä asiakasrajapinnassa aktiivisempänä näkymisenä. Tämä on haaste vanhan polven johtajille, sillä he eivät ole tottuneet toimimaan organisaation etulinjassa. Alaiset haastavat nykyään johdon näkemyksiä sekä vaativat heidän päätöksille perusteluita. Finanssisektoreilla hierarkiatasot ovat madaltuneet ja asiantuntijoiden substanssiosaaminen on nykyään paljon esimiestä syvällisempää, joten esimiesten tulee luottaa alaistensa ammatilliseen näkemykseen. Johtajilta odotetaan oman työn arvostamista sekä luottamusta. (Saksi 2013.)

Yksilöiden itsenäiselle päätöksentekokyvyille tarve kasvaa tulevaisuudessa yhä enemmän. Yrittäjämäiset taidot ja asenne, nopea uuden oppimiskyky ja kyky osallistaa asiakas mukaan kehittämiseen lisäävät merkitystään. Myös Z-sukupolvi eli 1991-luvulta ja sen jälkeen syntyneet tuovat suuren muutoksen työpaikalle, sillä he uskaltavat vaatia inhimillisempää kohtelua. He ovat tottuneet tekemään yhteistyötä uusilla välineillä ja tavoilla sekä uskaltavat sanoa asioita ääneen. Uudet sukupolvet saadaan antamaan täyden panoksensa ja sitoutumisensa työhön kehittämällä johtamista ja työtä itsessään. Näin ollen uudistuvan johtamisen keskiöksi tulevat vuorovaikutustaidot, viestintä ja johtamisfilosofian kirkastaminen. (Rajander-Juusti 2012, 23, 37.)

Finanssialan muuttuva työ vaatii valmentavaa johtamista ja vastuun jakamista käskemisen sijaan. Keskeinen johtajan tehtävä on olla valmentaja, joka auttaa alaisia kirkastamaan työn merkityksellisyyttä ja huolehtii myös pitkään uralla työskennelleiden osaajien jaksamisesta. Johtajan tulee luoda työympäristö, jossa henkilöstö haluaa antaa täyden potentiaalinsa ja kykynsä aidosti innostavan sekä yhteisen vision eteen. Hyvän työilmapiirin, ihmisten reilun kohtelun ja selkeän suunnan avulla tavoitteet saavutetaan. Jaetulle johtajuudelle ja valmentavalle johtamiselle nähdään tulevaisuudessa olevan yhä enemmän kysyntää. Tänä päivänä johtajuus myös finanssialalla on vaikutetuksi tulemistä ja vaikuttamista, joilla pyritään tiettyjen arvo- ja päämääräsidonnaisten tavoitteiden toteuttamiseen. (Rajander-Juusti 2012, 4, 37.)

On havaittu, että vaikka muutosta on tapahtunut, silti suomalaisissa pankeissa toimintakulttuuri on yhä byrokraattisempaa ja hierarkkisempaa verrattuna ulkomaisten pankki- ja vakuutusyhtiöiden sekä suomalaisten vakuutusyh-

tiöiden toimintakulttuuriin. Tämän eron uskotaan kuitenkin tasoittuvan Suomessa pankkien ja vakuutusyhtiöiden fuusioiden myötä, jolloin myös niiden kulttuurit kehittyisivät samankaltaisimmiksi. Finanssialan koetinkiviä ovat tunneällyn hyödyntäminen ja ihmisten johtaminen, vaikka ovatkin samalla suuria mahdollisuuksia. Erityisesti kommunikointi nousee johtajien akilleen kantapääksi, sillä siiloutumisen estämiseksi johtajien tulisi saada henkilöstö kommunikoidaan yhteisten visioiden saavuttamiseksi. Saksi (2013) on muun muassa maininnut, että koska kaikki johtaminen tänä päivänä liittyy muutokseen pitää lakata puhumasta muutosjohtamisesta. Keskeistä johtamisessa on enemminkin muutoksen sietäminen, jossa muutosvastarinta, johtajan vaihtuminen ja johtoryhmän merkitys nousevat kriittiseen ja merkittävään asemaan. Ottaen huomioon finanssialalla tapahtuneet toimintaympäristön muutokset voidaan olettaa, että finanssisektorin johtaminen on jatkuvien muutostilanteiden johtamista. (Saksi 2013.)

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämän pro gradu -tutkielman johdannossa esitellään ensiksi digitalisaatiota, muutosta sekä johtajuutta muutostilanteessa, jotka antavat pohjan ja taustan tälle tutkielmalle. Johdannossa perustellaan myös mitkä ovat lähtökohdat, taustat ja syyt tämän tutkielman tekemiselle. Lisäksi alussa esitellään tutkielman kohdeorganisaatiota ja sen toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia, jotka vaikuttavat johtajuuteen. Tutkielman toinen luku pitää sisällään teoreettisen viitekehyksen, johon on otettu mukaan olennaisia teorioita ja tutkimuksia hyvästä ja huonosta johtajuudesta, jotka voivat selittää johtajuutta myös muutostilanteessa. Lisäksi hyvän ja huonon johtajuusteorioiden lopuksi on tehty yhteenvedot, joissa esitellään aikaisempia tutkimuksia hyvästä ja huonosta johtajuudesta muutostilanteessa.

Teoreettisen viitekehyksen jälkeen kolmannessa luvussa esitellään tutkielmaan valittua tutkimusmenetelmää, käytettävää aineistoa ja tulosten analyysimenetelmää. Lisäksi arvioidaan tutkielman luotettavuutta sekä etiikkaa. Neljännessä luvussa eritellään saadut tutkimustulokset, jotka esitellään teemoittain. Tutkimustulosten esittämisen jälkeen viidennessä luvussa pohditaan ja arvioidaan saatujen tulosten yhteyttä aikaisempiin tutkimuksiin sekä vastataan tutkielmalle asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Viimeisessä eli kuudennessa luvussa annetaan ehdotuksia mahdollisista aiheista jatkotutkimuksille.

2 TOOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä pro gradu -tutkielmassa ollaan kiinnostuneita nimenomaan ihmisten johtamisesta eli johtajuudesta, jonka keskiössä ovat muun muassa henkilöstön osaaminen, innostaminen, motivointi ja sitouttaminen. Tutkielmassa orientoitutaan tarkastelemaan johtajuutta enemmänkin ihmisten kuin organisaation näkökulmasta. Näin ollen tutkielman teoreettisen viitekehyksen teoriat muodostuvat ihmisten näkemyksestä hyvästä ja huonosta johtajuudesta muutostilanteissa eikä tehokkaan organisaation toiminnan näkökulmasta. Tehokasta johtajuutta muutostilanteissa käsitellään ja tutkitaan usein johtajuusteorioiden avulla eikä näin ollen muutosjohtajuudelle ole erikseen varsinaisia omia teorioita. Tutkielmaan on täten valittu sellaiset teoriat johtajuudesta, jotka pyrkivät ensisijaisesti kuvaamaan ja selittämään mitä tehokas tai hyvä johtajuus on. Vastapainoksi hyvän johtajuuden teorioille on otettu teorioita huonosta johtajuudesta, jotta voidaan vertailla hyvää ja huonoa johtajuutta muutoksessa. Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä ei siis paneuduta muutosjohtamiseen, joka käsittelee itse muutoksen johtamista pitäen sisällään muun muassa sen strategisen ulottuvuuden.

2.1 Johtajuuden ja muutoksen määrittelyä

Perinteisesti johtamisen käsite kirjallisuudessa on usein jakautunut ihmisten johtamiseen (*leadership*) ja asioiden johtamiseen (*management*). Asioiden johtaminen viittaa rakenteiden, sääntöjen, toiminnan ja toimintaprosessien hallintaan, kun taas ihmisten johtaminen liittyy johtajan ja johdettavien väliseen vuorovaikutusprosessiin. (Collin et al. 2017, 67.) Näiden eroa voidaan selventää myös käsitteillä johtaminen ja johtajuus. Johtaminen on ikään kuin prosessi, jossa keskitytään tarjoamaan palveluja ja tavaroita tehokkaasti. Johtamiseen kuuluu budjetointia, henkilöstösuunnittelua, järjestelyä ja valvomista, jotta toiminta vastaisi määritettyjä tavoitteita. Johtamisessa keskitytään siis arvioimaan meneillään olevia toimintoja ja ennakoimaan tulevaa. Johtajuus puolestaan kes-

kittyä siihen, miltä tulevaisuuden pitäisi näyttää eli johtaja tuottaa visioita ja inspiraatioita organisaation jäsenille muutoksien ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamisen ja johtajuuden välistä eroa on lisännyt markkinoiden globalisaatio, organisaatorakenteiden litistymisen ja kilpailupaineiden lisääntyminen. Vaikka näiden käsitteiden välinen ero on kasvanut, ovat ne silti toisiaan täydentäviä. Sekä johtamista että johtajuutta tarvitaan, jos halutaan saavuttaa organisatorista menestystä. (Ahn, Adamson & Dornbusch 2004, 114.) Tässä tutkielmassa kuitenkin ollaan kiinnostuneita nimenomaisesti johtajuudesta, joten tarkoitus on seuraavaksi määritellä sitä tarkemmin.

Johtajuudelle on olemassa monta erilaista määritelmää, sillä se on abstrakti ilmiö. Englanninkielinen sana leadership eli suomeksi johtajuus, on maailmanlaajuisesti omaksuttu sana ja näin ollen siitä on olemassa monia erilaisia käännoiksiä, josta sen epäselvyys osittain johtuu. Erilaisia määritelmiä johtajuudesta on yhtä paljon kuin on ihmisiä, jotka sitä ovat yrittäneet määritellä. Yleensä tutkijat määrittelevätkin johtajuuden siitä näkökulmasta mikä heitä eniten kiinnostaa tai missä on heidän intressinsä. (Yukl 2013, 18.) Viimeisen 60 vuoden aikana johtajuus on saanut noin 65 erilaista luokittelutapaa. Jotkut ovat määritelleet johtajuutta persoonallisuuden näkökulmasta. Toiset toiminnan, kykyjen tai käyttäytymisen näkökulmasta, kun taas jotkut valtasuhteena alaisen ja johtajan välillä. (Northouse 2016, 5.) Kuitenkin riippumatta johtajuuden lukuisista eri määritelmästä, neljän elementin on huomattu olevan keskeistä sen ilmiölle:

1. Johtajuus on prosessi
2. Johtajuuteen liittyy vaikuttaminen
3. Johtajuus tapahtuu ryhmissä
4. Johtajuus sisältää yhteiset tavoitteet

Johtajuus prosessina viittaa siihen, että johtajuus on vuorovaikutteinen tapahtuma, joka tapahtuu johdettavien ja johtajan välillä. Johtajuus ei ole siis ominaisuus tai piirre, joka on yksittäisessä johtajassa. Prosessilla tarkoitetaan, että johtaja vaikuttaa johdettaviin ja johdettavat vaikuttavat johtajaan. Johtajuuden vaikuttamisella viitataan siihen, miten johtaja vaikuttaa johdettaviin ja ilman sitä johtajuus ei ole olemassa. Johtajuus edellyttää myös ryhmän, joilla on yhteinen tarkoitus tai päämäärä. Ryhmässä yksi henkilö vaikuttaa muihin ryhmän jäseniin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja muut jäsenet ovat ryhmässä johtajuuden tapahtumiseksi. Jotta johtajuus voisi tapahtua tulee johtajilla ja johdettavilla olla yhtenäiset tavoitteet. Lisäksi johtajan tulee suunnata energiansa johdettaviin saavuttaakseen yhdessä suunnitellut ja tavoitellut päämäärät. (Northouse 2016, 6.)

Johtajuudesta on olemassa hyvin paljon erilaisia teorioita kuten jaettu johtajuus, piirreteoreettinen johtajuus, transformationaalinen johtajuus, autenttinen johtajuus, palveleva johtajuus ja karismaattinen johtajuus. Määrä erilaisista johtajuuden teorioista kasvaa edelleen niin paljon kuin johtajuuden tutkijat, kehittäjät ja konsultit lisäävät heidän ideoitaan ja havaintojaan johtajuudesta. Ladkinin (2010) mukaan tämä johtuu siitä, että jokainen yksilö havaitsee johta-

juuden tietystä kulmasta, sivusta ja identiteetistä. Ladkin käyttää kuusikulmaista kuutiota vertauskuvana johtajuuden havaitsemisesta. Pitäessään kädessä kuutiota kukaan ei voi nähdä samanaikaisesti kaikkia sen puolia, vaan vain osan siitä. Samalla tapaa johtajuuden ilmiössä niin johtajat, alaiset ja organisaation konteksti tuovat omia puoliaan johtajuuteen ja luovat omista näkökulmistaan johtajuutta. Esimerkiksi transformationaalinen johtajuus on kiinnostunut organisaation muutoksesta johtajan näkökulmasta. Kun taas jaettu johtajuus keskittyy enemmän alaisten näkökulmaan ja hajautettuihin organisaatorakenteisiin. Jokainen teoria tuottaa ikään kuin oman palasen ”johtajuuden palapeleihin”. Ladkinin (2010) mukaan useat perinteiset johtajuuden teoriat ovat tuoneet johtajuuden ilmiöön vain pelkän johtajan puolen ja yleensä alaisten näkökulma on jäänyt varjoon. (Ladkin 2010, 15, 21-22, 32.)

Johtajuus on myös täysin riippuvainen sosiaalisesta, psykologisesta ja historiallisesta kontekstista, jossa se ilmenee. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajuus koetaan tietyntylaisena tietyissä olosuhteissa, jokainen yksilö tulkitsee sitä eri tavalla eri konteksteissa ja sen merkitys voi muuttua ajan kuluessa. Johtajuuden muodostumiseen vaaditaan johtajan lisäksi aina myös johdettavia. Ladkin (2010) kuvaileekin johtajuutta sosiaalisten suhteiden ”hetkenä”, johon vaikuttavat johtajat, johdettavat, konteksti ja tarkoitus. Johtajien täytyy olla yhteydessä johdettavien kanssa, yhdessä he ovat vuorovaikutuksessa tietyssä kontekstissa ja työskentelevät yhdessä haluttua päämäärää kohti. (Ladkin 2010, 31-32.)

Muutoksen johtaminen on kirjallisuudessa jakautunut kahteen eri käsitteeseen: muutosjohtamiseen (*change management*) ja muutosjohtajuuteen (*change leadership*). Muutosjohtamisen käsite pitää sisällään muutoksen organisoimisen, valvonnan, suunnittelun ja ohjauksen eli toisin sanoen muutoksen siirtämisen käytäntöön. Muutosjohtajuuden käsite puolestaan viittaa muutoksen emotionaaliseen näkökulmaan kuten vision luomiseen, kommunikoimiseen, työntekijöiden sitouttamiseen, inspiroimiseen, motivoimiseen, osallistamiseen sekä valtuuttamiseen. (Gill 2002, 307-308.) Kirjallisuudessa muutosjohtamisesta on jo puhuttu pitkään, mutta muutosjohtajuuden merkitys on vasta viime aikoina noussut keskeiseksi. Tämä johtuu siitä, että johtajuuden on huomattu olevan avaintekijä onnistuneelle muutokselle. Tutkimukset ovat osoittaneet, että 92% amerikkalaisista johtajista pitää johtajuuden tärkeimpänä tekijänä muutoksen onnistumiselle. Gillin (2002) mukaan tehokkuus on muutoksessa hyvän johtajan elementti ja usein epäonnistuneet organisaation muutokset ovat johtuneet tehokkaan johtajuuden puutteesta. (Gill 2002, 307-310.) Tässä tutkielmassa ollaan kiinnostuneita nimenomaisesti siitä, miten työntekijöitä saadaan motivoitumaan, innostumaan ja sitoutumaan muutokseen tavalla, joka edistää heidän hyvinvointiaan ja siten työsuoritustaan. Kyse on tällöin muutosjohtajuudesta eli tehokkaasta johtajuudesta muutostilanteessa, joten tarkoitus on seuraavaksi määritellä sitä tarkemmin.

Onnistuneesta muutoksen johtamisesta ja johtajuudesta on lukuisia tutkimuksia. Niiden perimmäinen tarkoitus on ollut etsiä tekijöitä, jotka mahdollistavat tehokkaan ja onnistuneen muutoksen tapahtumisen. Johtajuuskirjallisuus on jakautunut kahteen lähestymistapaan ymmärtääkseen paremmin johtajan

roolin vaikutusta alaisten suhtautumiseen muutokseen. Ensimmäinen lähestymistapa käsittelee johtamistyylien vaikutusta muutostilanteessa, kun taas toinen näkökulma tarkastelee johtajuuden roolia organisaationäkökulmasta. Esimerkiksi Lewinin (1951) klassinen ja suhteellisen yksinkertainen muutosjohtamisen malli, jossa muutoksen tekeminen etenee kolmen vaiheen kautta: sulata (*unfreezing*), muuta (*movement*) ja jäädytä (*refreezing*), tarkastelee johtajuuden roolia organisaationäkökulmasta. Myös Kotterin (1996) kahdeksan vaiheen muutosmalli on yksi varhaisimmista muutosjohtamisen malleista. Nämä organisatoriset lähestymistavat keskittyvät siihen mitä johtajien pitäisi tehdä, kun he kohtaavat tietyn muutosjakson esimerkiksi kiireellisyyden tunteen luominen, koalitioiden rakentaminen, organisaation arvioiminen ja muutokseen valmistaminen. (Gilley et al. 2009, 77-78; Herold et al. 2008, 346-347.)

Organisatorinen näkökulma ei kuitenkaan ota kantaa tai käsittele tiettyjä johtajan ominaisuuksia, käyttäytymistä tai johtajuustyyliä, joita muutoksen toteuttaminen vaatisi. Kotterin ja Lewinin teorioita onkin kritisoitu, ettei niissä tunnisteta muutoksen monimutkaisuutta, ihmistekijöitä eikä muutosvastarintaisuutta. Oletetaan, että kaikki voisivat onnistua muutoksen toteuttamisessa seuraamalla näitä eri vaiheita. Todellisuudessa johtajalla on paljon merkittävämpi rooli muutoksen käytännön toteuttamisessa kuin vain huolehtia muutosmallien eri vaiheiden toteuttamisesta. Käytännössä organisaation muutokset eivät ole yhtä jäykkiä ja vakaita kuin mitä nämä akateemiset mallit olettavat. Organisatorinen muutosjohtamisen lähestymistapa olettaa, että johtajan tehokkaat muutoskäyttäytymiset voidaan määritellä ja jokainen johtaja voi nämä omaksua sekä saavuttaa niiden avulla myönteisiä tuloksia. Johtamistyylin lähestymistapa puolestaan olettaa, että vain tietyntyyppiset käyttäytyvät johtajat hoitavat luontaisesti kaikenlaiset muutostilanteet paremmin. (Gilley et al. 2009, 77-78; Herold et al. 2008, 346-347.)

Kyvyttömyys muokata omaa johtajuustyyliä, kyvyttömyys motivoida muita muutokseen, huonot viestintätaidot, epäonnistuminen palkita tai antaa tunnustuksia henkilöille, jotka antavat täyden panostuksen muutokselle ovat olleet isoja syitä miksi muutokset eivät ole aina onnistuneet. Johtajien taidot ja ajatukset näkyvät heidän kaikissa toimissaan, prosesseissa ja rakenteissa, jotka voivat haitata tai edistää muutosta. (Gilley et al. 2009, 78-79.) Pelkkään muutosjohtamiseen keskittyminen voi saada aikaan puutteita viestinnässä tai epäjohtamukaisia viestejä, jotka johtavat väärinymmärryksiin sekä huhuihin ja siten heikentää sitoutumista muutokseen. (Gill 2002, 308.)

Tehokkaasta johtajuudesta ollaan oltu hyvin kiinnostuneita pitkään ja johtajuusteoriat ovat keskittyneetkin etsimään tekijöitä, joilla tehokas tai hyvä johtajuus tapahtuu. Nykyään ollaan myös hyvin kiinnostuneita tehokkaasta johtajuudesta muutostilanteessa. Muutoksen tehokas johtajuus on muun muassa havaittu vaativan kognitiivista tai henkistä kykyä ongelmien ratkaisemiseksi, mahdollisuuksien kuvittelemista ja päätöksiä tekemistä. Henkisyys tuottaa ihmisille tarkoituksia ja merkityksiä sille mitä he tekevät. Nämä kyvyt tuottavat jaettuja arvoja, visioita ja tarkoituksia, jotka voittavat ihmisten mielen. Tehokas johtajuus vaatii myös hyvin kehittyneitä tunneälyä eli kykyä ymmärtää itseään

ja muita, luottamuksen osoittamista, ihmisten inspiroimista ja muiden kohtelua asianmukaisesti. Tehokas johtajuus edellyttää kommunikointia niin puhumista, kuuntelemista, kirjoittamista kuin koko kehon kielen käyttämistä. (Gill 2002, 308, 311-312.) Toisaalta kun ottaa huomioon toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset voitaisiin ajatella, ettei enää voida puhua tietyn muutoksen johtamisesta tai johtajuudesta. Koska organisaatiot ovat jatkuvassa muutostilassa myös johtajuudelta saatetaan vaatia erilaisia tehokkaan johtajuuden elementtejä.

Muutoksia voidaan havaita tapahtuvan niin töissä kuin vapaa-ajalla, sillä muutos on luonnon laki. Liiketoiminta muuttuu yhä voimakkaammin muun muassa yksityistämisen, teknologian ja globalisaation vuoksi. Selviytyäkseen kilpailukykyisessä ja dynaamisessa ympäristössä on erittäin tärkeää olla tietoinen siitä, mikä muuttuu ja kuinka voimme sitä hallita. Organisaatiot muuttuvat nykyään jatkuvasti joka päivä. Muutos on kuitenkin yleensä asteittaista ja suunnittelematonta. Viime vuosikymmenten aikana muutoskykyisyyden on nähty olevan yhä kriittisempi organisaation menestystekijä. (Burke 2017, 1-2.) Weick ja Quinn (1999) ovat määritelleet organisaatiomuutoksen joko hajanaiseksi tai jatkuvaksi. Hajanaisella muutoksella tarkoitetaan, että muutos on harvinaista ja joskus radikaalia. Kun taas jatkuvamuutos voi olla nouseva, inkrementaalinen ja loppumaton. Tällä hetkellä organisaatiomuutoksen tutkijat ovat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että olipa kyse sitten jatkuvasta tai hajanaisesta muutoksesta muutoksen vauhti on koko ajan kasvamassa ja organisaatioissa muutosta tapahtuu jatkuvasti. (Gilley et al. 2009, 76.)

Muutosta voidaan määritellä myös evoluutionaalisesta näkökulmasta: siirtymävaiheena (*transitional*), transformationaalisena (*transformational*) tai kehittyvänä (*developmental*). Siirtymävaiheen muutos on organisaatioissa yleisin muutostyyppi, jossa tarkoitus on parantaa nykyistä tilannetta pienillä asteittain tapahtuvilla ihmisten, menettelyjen, tekniikoiden ja rakenteiden muutoksilla. Puolestaan transformationaaliset muutokset ovat radikaaleja ja perustavanlaatuisia muutospyrkimyksiä, jotka hylkäävät kaikki nykyiset mallit, mielentilat ja oletukset. Tällainen muutos edellyttää paljon johtajuudelta, koska se vaatii muun muassa uudenlaisen kulttuurin luomista, erilaisten strategioiden muotoilua ja yhdenmukaistamista. Kehitysmuutos perustuu organisaation kokonaisvaltaiseen kehitykseen ja kasvuun, jolla pyritään luomaan kilpailuetua dynaamisella ja jatkuvalla, mutta hallittavalla muutoksella. Tällainen muutos pyrkii välttämään yksittäiset suuret ja radikaalit muutokset tarkkailemalla jatkuvasti ulkoista ja sisäistä ympäristöä, palkitsemalla yksittäisiä kehityksiä ja innovaatioita sekä luomalla motivoivia työympäristöjä. (Gilley et al. 2009, 76-77.)

Burke (2017) on koonnut kaikki tutkijoiden määrittelemät organisaatiomuutoksen tyypit seuraavasti:

1. Vallankumouksellinen vs. evoluutionaalinen
2. Katkonainen vs. jatkuva
3. Hajanainen vs. jatkuva virtaus
4. Transformationaalinen vs. transaktionaalinen
5. Strateginen vs. operatiivinen

6. Koko organisaatio tai järjestelmä vs. paikallinen kohde

Erilaiset näkemykset organisaatioiden muutostyypistä on asetettu vertailuksi erilaisten näkökulmien ymmärtämisen ja selkeyttämisen vuoksi. Eikä tämä tarkoita sitä, että ne ovat toisiaan poissulkevia. (Burke 2017, 20-21.)

Tässä tutkielmassa muutostilanteella ei tarkoiteta mitään yksittäistä muutosta, vaan viiden vuoden aikana tapahtunutta jatkuvaa muutostilannetta. Tutkielmassa käytetty aineisto sijoittuu vuosille 2014-2018, jolloin OP:ssa on tapahtunut suuria ja merkittäviä muutoksia. Näiden vuosien aikana muutoksien pääpainopiste on ollut liiketoiminnan uudistamisessa, joka on edellyttänyt uutta osaamista ja osaamisen kehittämistä. Muutoksiin on liittynyt useampia yt-neuvotteluita ja uusia avauksia kuten OP Kulku ja Pohjola Sairaala sekä lanseerauksia, joista yhtenä esimerkkinä on Pivo lähimaksuominaisuus. OP:n konttoreita on vähennetty ja asiointia on siirretty entistä enemmän verkkoon. OP sai myös uuden toimitusjohtajan Timo Ritakallion maaliskuussa 2018 Karhisen jäädessä eläkkeelle. Toimitusjohtajan vaihtuminen voi tarkoittaa myös liiketoiminnassa muutoksia. Ritakallio onkin ilmaissut haluavansa keskittyä pankin ydintoimintoihin eikä laajentaa organisaation liiketoimintoja loputtomiin, vaikka Karhinen painotti uusien liiketoimintojen avauksien merkitystä. Ritakallion mukaan suurin virhe olisi unohtaa kaikki vanha ja ihastua liikaa uuteen. (OP Ryhmän vuosikertomus 2017; OP Ryhmän vuosikertomus 2016; Kauppalehti 2018.)

Viimeisin ilmoitus OP:ssa tapahtuvasta muutoksesta on syksyltä 2018, jolloin heidän kerrottiin aloittavan mittavat yt-neuvottelut koskien noin 6000 työntekijää. Näillä kustannussäästöillä OP pyrkii keskittymään ydinliiketoimintoihinsa ja tarkentamaan strategiansa fokusta optimoimalla oman henkilöstönsä ja ulkoa ostetun työn välistä suhdetta. Heidän strategisen tavoitteen mukaisesti näillä yt-neuvotteluilla pyritään avaamaan uusia tehtäviä, sillä osa nykyisistä tehtävistä muuttuu olennaisesti tai lakkaa. Tällä organisoitumisella tavoitellaan myös ketterämpää toimintatapaa, joka on alkua suurelle kulttuurimuutokselle. (Aamulehti 2018.)

2.2 Hyvän ja huonon määrittelyä

Sanakirjan mukaan hyvällä tarkoitetaan muun muassa asiallista, soveliasta, hyödyllistä, jalomielisyyttä, hyveellistä, hyväsydämisyyttä, nuhteetonta ja maineikasta. Puolestaan huonolla viitataan tökeröön, puutteellisuuteen, heikkouteen, sopimattomuuteen, negatiivisuuteen, haitallisuuteen, moraalittomuuteen ja kamaluuteen. (Nurmi 2009, 192, 202.) Hyvällä ja huonolla tarkoitetaan tässä tutkielmassa siis johtajuuden positiivisiin ja negatiivisiin näkemyksiin muutostilanteessa. Hyvä ja huono ovat kuitenkin laajoja käsitteitä, jotka voivat merkitä eri ihmisille hieman eri asioita. Tässä tutkielmassa hyvää ja huonoa tarkastellaan organisaation kolmella eri tasolla; ylimmän johdon, keskijohdon ja alaisten

keskuudessa, joten näillä eri tasoilla voi löytyä eroavaisuuksia siitä mitä mieltään hyväksi ja huonoksi johtajuudeksi muutostilanteessa.

2.3 Hyvän johtajuuden tutkimuksen näkökulmia

Johtajuuden teorioihin kuuluu niin varhaisemmat piirre- ja käyttäytymisnäkökulmat kuin uusimmat johtajuuden teoriat. Johtajuuden piirreteoria on pyrkinyt tunnistamaan psykologisia piirteitä, joita kaikilla tehokkailla ja onnistuneilla johtajilla on. Tiettyjen piirteiden on havaittu olevan merkittäviä ja ominaisia tehokkaille johtajille kuten itsevarmuus, aloitteellisuus, kyky ohjata, tavoitteiden saavuttaminen ja älykkyys. Kuitenkaan piirretutkimukset, joita on ollut yli 300, eivät ole pystyneet tuottamaan ja osoittamaan todellista "listaa" ominaisuuksista, joita tehokkailla johtajilla olisi synnynnäisesti. Käyttäytymistieteelliset teoreetikot, kuten McGregorin (1966) varhainen X ja Y teoria, ovat erottaneet tiettyjä tehokkaan johtajan tyylejä ja käyttäytymisiä. Myös Lussier ja Achua (2007) ovat erottaneet demokraattisuuden ja autoritaarisuuden tehokkaan johtajan tyyleiksi ja käyttäytymiseksi. Nykyajan näkemykset ja teoriat johtajuudesta kuvaavat johtajaa liiketoiminnallisena, karismaattisena, transformationaalisenä, kehittyvänä ja jopa palvelijana. (Gilley et al. 2009, 78-79.)

Uusimmat johtajuuden teoriat 1990-luvulta lähtien korostavat, että johtajuus syntyy ja muodostuu sosiaalisissa suhteissa. Tämä tarkoittaa, että organisaatiot ja johtajuus ovat inhimillisiä konstruktioita, jotka rakentuvat erilaisten tapahtumien, asioiden ja ihmisten kokemusten kautta. Johtajuuden ei siis nähdä nykyään enää rakentuvan yksittäisen johtajan persoonallisuudesta tai piirteistä. 2010-luvulla johtajuustutkimuksissa näyttäytyvätkin työntekijöiden toimijuuden lisääminen, osallistavuus, jaettu johtajuus ja luovuus hyvän johtajuuden elementteinä. (Ropo 2011, 203; Auvinen 2017, 37.)

Tämän vuoksi tässä tutkielmassa tarkastellaan hyvää ja tehokasta johtajuutta uusimpien johtajuusteorioiden avulla. Näin ollen ilmiötä ei tarkastella niinkään piirreteorioiden tai tieteellisen liikkeenjohdon teorian kautta. Näiden teorioiden avulla pyritään selvittämään mitkä tekijät ovat olennaisia ja merkittäviä hyvässä johtajuudessa muutostilanteessa.

2.3.1 Transformationaalinen johtajuus

Yksi suosituimmista lähestymistavoista johtajuuteen on ollut transformationaalinen johtajuus. Tämän johtajuuden ulottuvuuden juuret pohjautuvat James MacGregor Burnsiin (1978), joka käsitteellisti johtajuuden joko transaktionaaliseksi tai transformationaaliseksi. Transformationaalinen johtajuus keskittyy johtajuuden karismaattiseen ja tunteelliseen puoleen. Kuitenkin karisma on vain osa transformationaalista johtajuutta. Bassin ja Riggion (2006) mukaan tämän lähestymistavan suosio johtuu siitä, että sen painopiste on työntekijöiden kehittämisessä ja sisäisessä motivaatiossa, jotka vastaavat nykypäivän työelämän tarpeisiin, sillä epävarmoina aikoina työntekijät haluavat valtuuksia ja in-

spiraatioita. Transformationaalinen johtajuus on ikään kuin prosessi, joka muuntaa ja muuttaa ihmisiä, johon liittyy niin arvot, tunteet, pitkän aikavälin tavoitteet ja etiikka. Tähän liittyy johdettavien motiivien arviointia, heidän kohtelua täysivaltaisina ihmisinä ja heidän tarpeidensa tyydyttämistä. Transformationaalinen johtaja pyrkii kehittämään ja kasvattamaan johdettaviaan, jotta he saavuttaisivat aikaisempaa parempia tuloksia. Tällainen johtaja pyrkii auttamaan johdettavia saavuttamaan täyden potentiaalinsa tarkkailemalla heidän tarpeitaan ja motiivejaan. Transformationaaliset johtajat omaavat usein vahvat sisäiset ihanteet ja arvot sekä pystyvät motivoimaan toisia toimimaan yhteisen hyvän ja päämäärän vuoksi eikä tavoittelemaan omaa etuaan. (Northouse 2016, 161-162, 167.)

Transformationaalisilla johtajilla on usein tyytyväisempiä ja sitoutuneempia alaisia, sillä he kiinnittävät huomiota alaistensa yksilöllisiin tarpeisiin, henkilökohtaiseen kehitykseen ja kannustamiseen sekä auttavat kehittämään heidän omia johtajuuskykyjään ja ongelmanratkaisutaitojaan. He käyttävät tässä apunaan mentorointia, valmentamista, haastamista ja tukemista. Transformationaaliset johtajat eivät ole kanssakäymisissä alaistensa tai kollegojen kanssa vain välttämättömissä käytännön asioissa, vaan he käyttävät yhtä tai useampaa transformationaalisen johtajuuden neljästä ydinelementistä saavuttaakseen parempia tuloksia. (Bass & Riggio 2006, 3-5.) Nämä neljä transformationaalisen johtajuuden elementtiä ovat:

1. Ideaalinen vaikuttaminen
2. Inspiroiva motivointi
3. Älyllinen stimulointi
4. Yksilöllinen huomiointi

Ideaalinen vaikuttaminen tarkoittaa, että johtajat käyttäytyvät tavalla, joka mahdollistaa heidän toimia alaisilleen esimerkkinä. Käyttäytymisensä vuoksi tällaisia johtajia kunnioitetaan, ihailaan ja heihin luotetaan, jonka vuoksi alaiset haluavat jäljitellä ja seurata heitä. Ideallisella vaikuttamisella on vuorovaikutuksellinen luonne, koska siihen vaikuttavat sekä johtajan käyttäytyminen että myös alaisten tekemät attribuutiot johtajasta. Transformationaaliset johtajat osaavat käyttäytymisellään innostaa ja motivoida ympärillään olevia ihmisiä haastamalla heidän työtänsä sopivalla tavalla sekä tuottamalla merkityksiä. He pyrkivät nostattamaan tiimien yhteishenkeä, saavat yksilöt sitoutumaan yhteisiä tavoitteita ja visiota kohti sekä näkemään tulevaisuuden houkuttelevalta ja lupaavalta. (Bass & Riggio 2006, 6-7.)

Älyllisellä stimuloinnilla tarkoitetaan, että johtaja kannustaa luovuuteen eikä virheistä tai vahingoista moitita, vaan organisaation kulttuuri rakentuu kannustamiseen. Alaisia kannustetaan ongelmien ratkaisemiseen eikä heidän ideoitaan arvostella, vaan enemminkin heiltä odotetaan kaikenlaisia uusia näkökulmia ja ratkaisuja. Tällaiset johtajat myös kannustavat alaisiaan kokeilemaan uudenlaisia lähestymistapoja. Transformationaaliset johtajat kiinnittävät erityistä huomioita jokaisen henkilön yksilöllisiin tarpeisiin urakehityksessään

ja pyrkivät auttamaan heitä kasvamaan sekä saavuttamaan tavoitteita. Kommunikaatio alaisen kanssa on henkilökohtaista, jolla tarkoitetaan, että johtaja näkee alaisensa kokonaisena ihmisenä eikä vain työntekijänä. Transformationaaliset johtajat kuuntelevat tarkkaavaisesti ja harkitsevasti sekä ovat tietoisia jokaisen yksilön mahdollisista huolenaiheista. Tällaiset johtajat hyväksyvät jokaisen yksilön eroavaisuudet, tarpeet sekä toiveet ja ovat fyysisesti myös läsnä. Esimerkiksi jotkut työntekijät saavat enemmän rohkaisua tai autonomiaa ja toiset puolestaan tarkemmin määriteltyjä standardeja. (Bass & Riggio 2006, 6-7.)

Transaktionaalisella johtajuudella Burns (1978) puolestaan tarkoitti sosiaalisen vaihdannan kautta tapahtuvaa johtajuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajat tarjoavat työntekijöille palkkioita, jotta he käyttäytyisivät tai toimisivat tehokkaammin. Puolestaan mikäli työn tehokkuus laskisi he kieltäytyisivät antamasta palkkioita. Transaktionaalinen johtajuus tapahtuu, kun johtaja kurittaa tai palkitsee alaisiaan riippuen heidän suorituskyvyn riittävydestä. (Bass & Riggio 2006, 3, 8.) Transaktionaalinen johtajuus viittaa siis tehtäväkeskeiseen johtamiseen, jossa alaiset nähdään vain organisaation resurssina (Northouse 2016, 185). Tällainen johtaja seuraa ja valvoo työntekijöitä rationaalisessa sekä taloudellisessa mielessä. Transaktionaalisen johtajan painopiste on standardien asettamisessa ja poikkeamien seuraamisessa. (Bono & Judge 2004, 902.) Johtaja puuttuu toimintaan vain, kun asiat menevät vikaan tai standardit eivät täyty. Tällainen johtaja välttää ohjeiden antamista, jos vanhat tavat ja käytänteet toimivat sekä sallii alaisensa tehdä töitä samaan malliin kuin aikaisemminkin, jos suorituskykyä koskevat tavoitteet saavutetaan. (Den Hartog, Van Muijen & Koopman 1997, 22.)

Transaktionaalisen johtajuustyylin on nähty vaikuttavan negatiivisesti työntekijöiden motivoitumiseen ja sitoutumiseen muutokseen (Holten & Brenner 2015, 5). Näin ollen tässä tutkielmassa transaktionaalinen johtajuus voidaan nähdä liittyvän huonoon johtajuuteen, sillä tämä johtajuustyyli ei nykypäivän toimintaympäristössä eikä ihmiskäsityksessä edistä työntekijöiden sitoutumista, innostumista ja motivoitumista muutokseen. Kuitenkin tutkimusten mukaan transaktionaalinen johtajuus voi tukea positiivisesti johtajien sitoutumista muutokseen ja sillä voi olla positiivinen vaikutus tietyissä muutosvaiheissa organisaation toiminnan tehokkuuden näkökulmasta (Holten & Brenner 2015, 5).

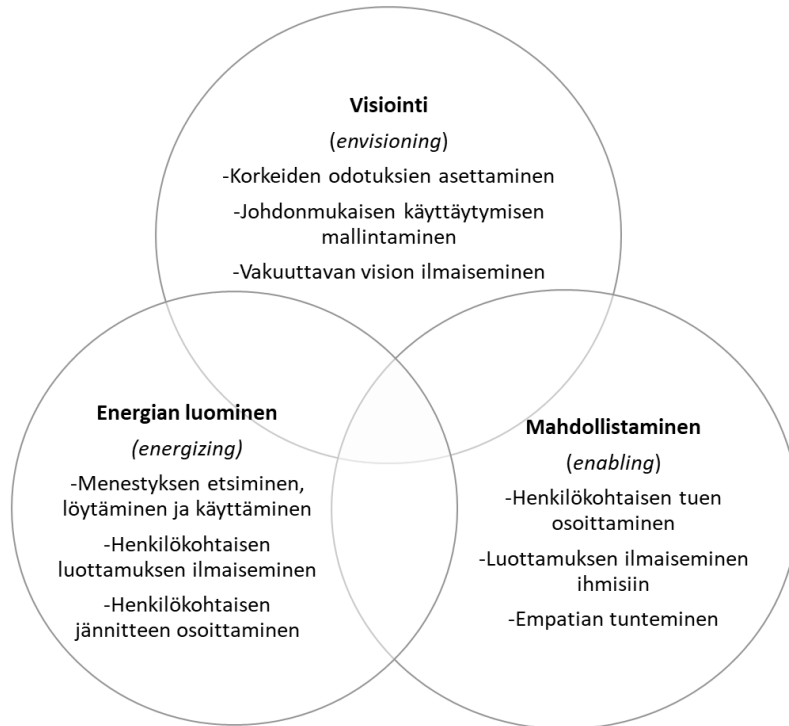
2.3.2 Karismaattinen johtajuus

Karismaattisen johtajuuden juuret pohjautuvat jo Max Weberin (1947) tulkitoihin, vaikka johtajuustutkimukseen karisma rantautui myöhemmin. Sana karisma tulee kreikankielestä, joka tarkoittaa jumalallisesti inspiroitua lahjaa "divinely inspired gift". Weber käytti tätä sanaa kuvaamaan, että karisma on lahja jumalalta "gift of grace". Tällä hän tarkoitti, että vain joillakin johtajilla on synnynnäisesti poikkeuksellisia karismaattisia ominaisuuksia. Weberin mukaan karisma esiintyy vain tietyissä tilanteissa ja etenkin kriisitilanteissa, joissa johtajalla on radikaali visio tilanteen parantamiseksi, joka houkuttaa alaisia uskomaan tähän näkemykseen. Kun alaiset kokevat onnistumisia, jotka tekevät johtajan vision saavutettavaksi, he tuntevat johtajan olevan poikkeuksellinen.

(Yukl 2013, 309.) Kuitenkin kriisitilanteen palautuessa takaisin "normaaliksi", karismaattiset johtajat voivat osoittautua jopa ongelmaksi tasaisessa ja rutiininomaisessa organisaatiossa. Eikä näin ollen karismaattisia johtajia enää tarvita organisaatiossa. (Ladkin 2010, 77.) Viimeisten kahden vuosikymmenen aikana karismaattinen johtajuus on saanut useampia eri versioita rinnalleen sen ilmenemisestä organisaatiossa. Nämä uudet karismateoriat poikkeavat alkuperäisestä karismaattisen johtajuuden käsitteestä, mutta sisältävät edelleen joitakin Weberin ideoita. Uudet teoriat käsittelevät enemmänkin karismaattisten johtajien käyttäytymistä, motiiveja ja psykologisia prosesseja. Näillä pyritään selittämään miten ja kuinka karismaattiset johtajat vaikuttavat alaisiin. (Yukl 2013, 310.)

Karisman käsiteellä viitataan usein vaikutusvaltaiseen johtajaan, joka on erinomainen puhuja ja saa ihmiset uskomaan sanomaansa (Bryman 1992, 22). Yuklinin mukaan (2013) karismaattisilla johtajilla on tarve hallita ja käyttää valtaa. Heillä on korkea itseluottamus ja nojaavat vahvasti heidän omiin uskomuksiin ja ihanteisiin. Karismaattisessa johtajuudessa kiteytyvät seuraavat ominaisuudet: houkuttelevan vision luominen, suurien odotusten levittäminen, voimakkaiden viestintätapojen käyttäminen vision jalkauttamiseksi, henkilökohtaisten riskien ottaminen vision saavuttamiseksi, käyttäytymisen mallintaminen vision mukaisesti sekä optimismin ja luottamuksen ilmaiseminen alaisille. Lisäksi karismaattiset johtajat rakentavat identiteetin ryhmälle tai organisaatiolle sekä valtuuttavat seuraajia. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että karismaattisten johtajien viestinnässä on erityispiirteitä, jotka innostavat sekä houkuttelevat seuraamaan visiota. He käyttävät usein kieltä, jossa on paljon symboleita, metaforia, mielikuvia tai iskulauseita, jotka liittyvät alaisten arvoihin ja kokemuksiin. Karismaattisten johtajien voimakkaiden positiivisten tunteiden ilmaiseminen esimerkiksi innostus tai optimismi uudesta projektista tai strategiasta, vaikuttaa positiivisesti alaisten motivaatioon. (Yukl 2013, 312.)

Johtajan karisma voi olla hyvää tai huonoa. Positiivisella karismalla tarkoitetaan sosialisoitua valtaorientoitumista eli tällaiset karismaattiset johtajat yrittävät tavoitella yhteistä hyvää ja ovat valmiita uhraamaan sen puolesta myös itsensä. He johtavat esimerkillä, jonka avulla he pyrkivät viestimään sitoutumista yhteisiin arvoihin ja tehtäviin eli he eivät pyri ylistämään itseään johtajana tai pyhimyksenä. Valtaa ja tietoa jaetaan avoimesti, päätöksentekoon kannustetaan sekä organisaation tavoitteiden ja tehtävien mukaisesta toiminnasta palkitaan. Alaisille seuraukset hyvästä karismaattisesta johtajasta ovat merkittävät sitoutuakseen ja sopeutuakseen dynaamiseen organisaation ympäristöön. Tällöin kaikilla organisaation tasoilla olevilla ihmisillä on valtuuksia tehdä tärkeitä päätöksiä työn tekemisestä ja strategian toteuttamisesta, tietoa jaetaan ja viestintä on avointa sekä organisaation järjestelmät ja rakenteet tukevat tehtävää. (Yukl 2013, 317-318.) Nadler ja Tushman (1990, 82) ovat koonneet kolme käyttäytymistyyliä, jotka luonnehtivat hyvän karismaattisen johtajan ominaisuuksia (kuvio 1).



KUVIO 1 Kiteytys hyvästä karismaattisesta johtajuudesta

Ensimmäinen osatekijä karismaattisessa johtajuudessa on visiointi, joka tarkoittaa kuvan luomista tulevaisuudesta tai halutusta tulevaisuudesta, jonka ihmiset voivat tunnustaa ja joka tuottaa jännitettä tai kiihtymystä. Tätä tarvitaan jatkuvasti johtajan toimissa. Vision luomisella johtaja tuottaa ihmisille välineen, jonka avulla he voivat sitoutua yhteiseen tavoitteeseen. Vision täytyy olla merkityksellinen, haastava ja tavoittelemisen arvoinen, mutta myös uskottava, jotta ihmiset uskovat onnistumisen olevan mahdollista. Sitä täytyy myös ilmaista eri tavoilla sekä puheena, käytöksenä että toimintana muun muassa symboleiden avulla, jotta sen merkitys säilyy ja yksilöt organisaatiossa tietävät toimia sen mukaisesti. Useat tutkimukset ovatkin osoittaneet, että karismaattinen ja inspiroiva viestintä liittyy olennaisesti työntekijöiden suorituskyykyyn, sillä vision jalkauttaminen edellyttää karismaattisia johtajia, jotka korostavat inspiroivaa viestintää visioiden toteuttamiseksi. Energian luominen on toinen komponentti, jossa johtajan rooli on tuottaa ja välittää omasta motivaatiosta pursuavaa energiaa itse toimintaan kaikkien organisaatiossa olevien ihmisten keskuudessa. Tämä tapahtuu usein näyttämällä esimerkkiä omasta energiasta ja jännityksestä visiota tai uutta toimintaa kohtaan suoraan yksilöille. (Nadler & Tushman 1990, 82-83; Frese, Beimeel & Schoenborn 2003, 672.)

Kolmas tekijä hyvässä karismaattisessa johtajuudessa on mahdollistaminen. Haasteellisten tavoitteiden edessä johtaja voi psykologisesti auttaa ihmisiä toimimaan tai suoriutumaan niissä ihmisten energian, toivon ja toiveiden avulla. Ihmiset voivat usein tarvita emotionaalista tukea tavoitteiden saavuttamisessa ja haastavissa tilanteissa. Tällöin karismaattisilla johtajilla on kykyä ymmärtää, kuunnella ja jakaa tunteita heidän kanssaan. He ilmaisevat tukensa ja ehkäpä

tärkeintä heillä on taipumus ilmaista luottamuksensa ihmisten kykyyn vastata uusiin haasteisiin ja kykyyn toimia tehokkaasti. Karismaattisilla johtajilla on kyky rakentaa hyvin intiimin ja henkilökohtaisen siteen johtajan ja johdettavan välille sekä kaikkien organisaatiossa olevien ihmisten välille. Näin ollen he ovat jatkuva voimavaran ja energian lähde organisaatiossa. (Nadler & Tushman 1990, 82-83.)

2.3.3 Instrumentaalinen johtajuus

Instrumentaalisisessa johtajuudessa (*instrumental leadership*) johtaja keskittyy ennen kaikkea varmistamaan, että kaikki henkilöt tiimeissä ja koko organisaation tasolla toimivat tavalla, jolla muutos voi tapahtua. Tämä johtajuustyyli on lähempänä asioiden johtamista kuin ihmisten johtamista, sillä tässä korostuvat johtajan ongelmanratkaisukyky ja käytännön työtehtävien suunnittelu. Instrumentaalisisessa johtajuudessa johtajan tärkein rooli on rakentaa päteviä tiimejä, selventää vaadittavia toimintamalleja, antaa sekä hyvää että rakentavaa palautetta ja tunnustuksia, jotta ihmiset tietäisivät mitä heiltä odotetaan ja ymmärtäisivät muutoksen mukaisen käyttäytymisen olevan keskeistä heidän omien tavoitteiden saavuttamisessa. Tässä johtajuustyyllissä johtajan tärkein rooli on myös alaisten auttaminen päivittäisissä ongelmissa poistamalla esteitä ja selventämällä, miten alaiset voivat saavuttaa työhönsä liittyvät tavoitteet. (Nadler & Tushman 1990, 86; Rowold 2014, 371.)

Instrumentaaliset johtajat auttavat alaisiaan selventämään tavoitteita ja ymmärtämään kuinka niihin päästään. Tämän johtajuustyylin lähestymistavan perustana ovat motivaatioteoriat, joiden mukaan ihmiset käyttäytyvät tavalla, jonka he ajattelevat olevan väline tulosten saavuttamiseksi. Johtajuus edellyttää tässä kontekstissa vallitsevien olosuhteiden luomista sellaiseksi, joka motivoi ihmisiä sitoutumaan haluttua käytöstä kohti. (Nadler & Tushman 1990, 86; Rowold 2014, 371.) Antonakis ja Housen (2014) mukaan instrumentaalisen johtajan tehtävät liittyvät keskeisesti ympäristön ja suorituskyvyn valvontaan sekä strategisten ja taktisten ratkaisujen toteuttamiseen. Johtajat seuraavat aktiivisesti ulkoista ympäristöä, tunnistavat ja määrittelevät tavoitteet sekä strategiat. Instrumentaaliset johtajat helpottavat alaistensa työtä tarjoamalla heille suunta- viivoja ja resursseja sekä valvomalla heidän suorituskyykyään ja antamalla heille palautetta. (Antonakis & House 2014, 749.)

Muutostilanteessa instrumentaalinen johtajuus edellyttää johtajalta kolmea toimintaa: jäsentämistä, ohjausta ja tunnustusten antamista. Jäsentämisellä tarkoitetaan, että johtaja panostaa aikaa rakentaakseen tiimejä, joilla on tarvittava pätevyys toteuttaa toiminnan uudelleen suuntaamista ja luomaan rakenteita, jotka tukevat muutosta. Tähän voi liittyä muun muassa tavoitteiden asettamista, standardien perustamista, roolien ja vastuiden määrittelyä sekä jakamista. Muutostilanteessa yksityiskohtainen suunnittelu siitä mitä ihmisten tulee tehdä ja mitä toimia heiltä odotetaan, ovat avaintekijöitä ihmisten sitouttamiseen muutokseen. Toinen elementti instrumentaalisisessa johtajuudessa on ohjaaminen, jolla tarkoitetaan prosessien ja mittausjärjestelmien luomista, toiminnan ja tuloksien seuraamista sekä arviointia ja korjaavien toimenpiteiden tekemistä.

Kolmantena elementtinä on tunnustuksien antaminen, joka sisältää sekä hyvän että rakentavan palautteen riippuen siitä missä määrin toiminta vastaa muutoksen vaatimuksia. Ihmiset läpi organisaation tarvitsevat tukea ja tietoa siitä vastaako oma toiminta haluttua päämäärää. Instrumentaalisen johtajuuden ydin on siis luoda johdonmukaisia toimintatapoja ja käyttäytymismalleja, jotka tukevat muutosta. Tätä johtajuustyyliä tarvitaan varmistamaan ajan kuluessa, että muutosta noudatetaan ja siihen ollaan myöntyväisiä. (Nadler & Tushman 1990, 86.)

2.3.4 Jaettu johtajuus

Tutkimukset jaetusta johtajuudesta ovat lisääntyneet merkittävästi vasta muutamana vuoden aikana. Jaettu johtajuus käsitteenä on vasta muokkaantumassa, mutta tällä hetkellä englanninkieliset artikkelit käyttävät muun muassa käsitteitä "shared leadership", "co-leadership" ja "distributed leadership". Jaetulla johtajuudella on kuitenkin pitkät juuret, sillä jo Mary Parker Follet (1924) loi käsitteen "Law of the situation", joka tarkoittaa, että tilanne määrittelee säännöt ei yksilö. Jaettua johtajuutta on lähestytty hieman erilaisista näkökulmista, vaikka niiden keskeinen ydin on sama: johtajuus ei muodostu vain yhden ihmisen toimesta. Piirakkametafora on yksi tapa lähestyä jaettua johtajuutta, jolla tarkoitetaan, että johtamistehtäviä jaetaan usean eri henkilön kesken. Tällöin työtä voidaan jakaa perinteisesti kollegojen kesken tai niitä voidaan delegoida alaspäin hierarkiassa. Voidaan myös ajatella, että jaettu johtajuus on piirakan tekemistä, jossa virallisen johtajan ja alaisten kesken vallitsee tasavertainen yhteistyö ja vuorovaikutus. Jaetussa johtajuudessa korostuvat etenkin yhdessä kokeminen ja tekeminen arjen vuorovaikutustilanteessa. Kyse on siis ennen kaikkea vallan ja vastuun jakamisesta koko henkilöstölle. Näin ollen yksilöt voivat hyödyntää ihan uudella tasolla potentiaaliaan ja taitojaan organisaatiossa. (Ropo 2011, 201-202.)

Näkökulma jaetusta johtajuudesta merkitsee selvää siirtymistä perinteisestä johtajakeskeisyydestä kohti johtajuuden ilmiön hahmottamiseen alais- ja suhdekeskeisenä. Johtajuuden suhdenäkökulman avulla voidaan käsitteellistää jaettua johtajuutta tarkoittaen, että johtajuus rakentuu sosiaalisissa suhteissa ja prosesseissa, joissa merkityksiä annetaan ja jaetaan. Kyse ei ole siis pelkästään yksilön eli johtajan käyttäytymisestä, persoonallisuudesta tai muista piirteistä, jolla johtajuus tapahtuu ja ilmenee, vaan organisaatiot ja johtajuus rakentuvat erilaisten tapahtumien, asioiden ja ihmisten kokemusten kytkeytymisen seurauksena. Sen sijaan, että johtajuutta korostettaisiin yksilöiden keskinäisenä vaikuttamisilmiönä, se on ennemminkin tietyssä ajassa ja paikassa tapahtuvaa molemminpuolista kokemista. (Ropo 2011, 201-202; Ladkin 2010, 35-36; Uhl-Bien 2006, 667.)

Jaettu johtajuus perustuu käsitykseen, että ainakin jossain määrin jokainen ihminen pystyy jakamaan johtajuuden kuormituksen ja vastuun kaikenlaisissa organisaation olosuhteissa. Tämä on vastoin perinteistä ylhäältä alas -johtajuuskäsitystä, jossa vain nimetyt johtajat voivat tai pystyvät johtaa. Jaetussa johtajuudessa kaikki organisaation jäsenet tai ryhmät osallistuvat prosessiin

johtaen toinen toisiaan kohti tuottavia päämääriä ja tuloksia. Johtajuus on näin ollen dynaamista, joka siirtyy toiselta toiselle monella eri tasolla samanaikaisesti. Tänä päivänä organisaatiot sekä ihmiset ovat kompleksisia ja jatkuvassa sosiaalisessa prosessissa, joten perinteinen ajattelutapa ylhäältä alas -johtajuudesta ei enää palvele. (Pearce, Wassenaar & Manz 2014, 276-277.)

Kun kaikki tiimin jäsenet ovat täysin sitoutuneet tiimiinsä eivätkä epäröi vaikuttaa ja ohjeistaa tiimiläisiään jaettu johtajuus syntyy. Toisin sanoen jaettu johtajuus tarkoittaa jatkuvaa, samanaikaista ja keskinäistä vaikuttamisprosessia tiimissä, jolle on tunnusomaista sekä viralliset että epäviralliset johtajat. Kuitenkin myös jaettuun johtajuuteen liittyy haasteita. Esimerkiksi tiimien johtajien on nähty vastustavan jaettua johtajuutta ja tällöin sen potentiaali voi olla vain hetkellinen. (Pearce 2004, 48, 55). Tästä huolimatta useat tutkimukset ovat osoittaneet, että monissa eri konteksteissa jaettu johtajuus on erittäin tärkeässä roolissa etenkin virtuaalitiimeissä, ylimmän johdon tiimeissä, muutosjohtamisen tiimeissä, vapaaehtoistiimeissä ja jopa sotilasjoukoissa. Monien tutkimuksien mukaan jaetulla johtajuudella on paljon paremmat ennusteet ja lähtökohdat tiimien onnistumiselle kuin ylhäältä alaspäin johtajuudella. Etenkin tietotyöläisten keskuudessa jaettu johtajuus on yhä tärkeämmässä roolissa. (Pearce & Manz 2005, 134).

Jaettuun johtajuuteen liittyy vahvasti myös kontrollin käsite. Teittinen ja Auvinen (2014) ovat tutkineet kontrollin käsitettä ja mitä se tarkoittaa tänä päivänä. He toteavat, että perinteinen johdon kontrolli viittaa ylhäältä alaspäin johdettuun toimintaan, joka tapahtuu liikkeenjohdon toimesta ja jonka tarkoitus on rajoittaa sekä hallita toimintaa, joka etenee liian vapaasti. Johtaja siis valvoo, ohjaa ja tekee päätöksiä eli määrittää kontrollin. Kontrolli on saanut ajan mittaan erilaisia viitekehyksiä, mutta Teittisen ja Auvisen (2014) mukaan kontrollin perimmäinen merkitys on edelleen pysynyt samana eli sillä pyritään ohjaamaan ja rajoittamaan toimintaa ylhäältä käsin. Yhä siis 2000-luvulla kontrolli on keskeinen osa johtajuutta. Kuitenkin toimintaympäristön ja ihmiskäsityksen muutokset jopa pakottavat muuttamaan perinteistä johdon kontrollia. (Teittinen & Auvinen 2014, 17-19, 21-23.)

Työn lopputulos yhä enemmän määrätty henkilöiden osaamisesta, jolloin johdon kontrollia ei voida määrittää vain ylhäältä alaspäin. Organisaatiot laajentuvat yhä enemmän globaalisti ja tarjoavat palveluitaan sekä tuotteitaan monien eri ketjujen ja verkostojen kautta. Tämä taas asettaa haasteita kontrollille, sillä se ei voi enää kohdistua pelkästään organisaation sisäiseen toimintaan. Lisäksi muuttuvat työtavat muun muassa etätö, monipaikkaisuus ja liikkuva työ vaikeuttavat perinteistä johdon kontrollin käyttämistä. Myöskin 2000-luvun länsimaissa yksilöillä on tarve ja vapaus saada vaikuttaa omaan kontrolliympäristöönsä. Yksilöiden sitoutumisen kannalta tulisikin miettiä kontrolloidaanko heitä pelkkien tulostulosten avulla vai annetaanko heille tilaa ajatella ja tulkita asioita eli rakentaa heidän itse omaa kontrolliympäristöään. Valvontatyyllisen johtamisen sijaan tulisikin luoda sellainen toimintaympäristö, joka mahdollistaisi yksilöiden käyttäen voimavarojansa suurimmalla tasol-

laan. Näin ollen itseohjautuvuuden sekä vaikutusvallan lisääntymisen kautta myös toiminnan tehokkuus paranee. (Teittinen & Auvinen 2014, 17-19, 21-23.)

Teittinen ja Auvinen (2014) esittävät käsitteen toimijakontrolli, joka palvelee tämän päivän kontrollin käsitettä perinteisen johdon kontrollin sijaan. Toimijakontrolli rakentuu toimijoiden eli johdon ja työntekijän välille informaatioon pohjautuvana vuorovaikutuksena. Eli kontrolli ei näin ollen rakennu fyysisen suoritteen autoritaarisena ylhäältä alaspäin ohjaamisena. Eikä liikkeenjohto voi yksin määrittää kontrollia, vaan tämän tekee kaikki yksilöt niin johtajat, työntekijät kuin poliitikot. Näin ollen myös valtaa jaetaan kaikkien yksilöiden kesken eikä sitä käytä vain johtaja. Toimijakontrollin toteutuminen kuitenkin vaatii yksilön itsetietoisuuden, refleksiivisyyden ja aidon toimintatilan kasvun lisäksi johdon tukea uuden kontrollin rakentumiseksi. Yksilöille tulisi siis antaa johdon oikeuttamaa riittävää toimitilaa määritelläkseen itse kontrollia. (Teittinen & Auvinen 2014, 22-23.)

2.3.5 Autenttinen johtajuus

Autenttinen johtajuus (*authentic leadership*) on yksi 2000-luvun nouseva johtajuuden suuntaus. Autenttisuus määritellään käsittävän omien kokemusten, tunteiden, tarpeiden, uskomusten ja mieltymyksien omaamista sekä todellisen minän mukaista käyttäytymistä. Keskeinen käsite autenttisuudessa onkin ”todellinen minä” eli kyky olla aito oma itsensä ja aidosti läsnä. Itsetietoisuus on olennainen elementti autenttisen johtajuuden toteutumiselle. Autenttisia johtajia ovat ne, jotka ovat todellisia ja aitoja itsellensä sekä muille. Yhä enemmän on todisteita siitä, että autenttinen lähestymistapa johtajuuteen on toivottavaa ja tehokasta edistääkseen ihmisten yhteistyötä sekä saavuttaakseen kestäviä ja positiivisia tuloksia organisaatiossa. Autenttisuuden etuihin kuuluu henkilökohtaisella tasolla muun muassa psykologisen hyvinvoinnin korkeampi taso, kohonnut suorituskyky ja lisääntynyt tunne ystävällisyydestä. Kun johtajat toimivat heidän omien todellisten arvojen, uskomuksien ja vahvuuksien kautta samalla kun he ohjaavat muita toimimaan samoin työntekijöiden hyvinvointi kasvaa. Tämä puolestaan vaikuttaa työntekijöiden parempaan suorituskykyyn. (Walumbwa et al. 2008, 91; Ropo 2011, 207; Hansen, Ropo & Sauer 2007, 550.)

Autenttisen johtajuuden käsite on saanut useita määritelmiä ja ulottuvuuksia rinnalleen. Muun muassa Luthans ja Avolio (2003) määrittelevät autenttisen johtajuuden prosessiksi, joka kiinnittää sekä positiivisen psykologian ominaisuudet kuten optimistisuuden, toiveikkuuden, luottavaisuuden, korkean moraalisen luonteen ja sinnikkyuden että kehittyneen organisaation kontekstin. Tämä johtaisi suurempaan itsetietoisuuteen ja itseohjautuvaan käyttäytymiseen johtajien sekä alaisten keskuudessa edistämällä itsensä kehittämistä. Useat muut tutkijat ovat kuitenkin kritisoineet tätä autenttisen johtajuuden aitouden määrittelyä ottamalla siihen mukaan positiivisen psykologian ominaisuuksia, kuten luottamuskyvyn, optimisimin, toivon ja joustavuuden. Shamir ja Eilam (2005) kuvaavat puolestaan, että aidot johtajat ovat ihmisiä, joilla on tiettyjä ominaisuuksia. Heidän mukaansa johtajan rooli on minäkuvan keskeinen ele-

mentti. Aidot johtajat ovat saavuttaneet korkean itsetarkastelun tason, heidän tavoitteet ovat sopusuhteissa itsensä kanssa ja käyttäytymisensä on itseilmaisua. Walumbwa et al. (2008) määrittelevät autenttisen johtajuuden johtajan käyttäytymisenä, joka perustuu positiivisen psykologian ominaisuuksiin sekä positiiviseen eettiseen ilmapiiriin lisätäkseen itsetietoisuutta, tasapainoista tiedon käsittelyä ja suhteiden läpinäkyvyyttä alaisten kanssa työskennellessä edistääkseen positiivista itsekehitystä. (Walumbwa et al. 2008, 91; Luthans & Avolio 2003, 243; Shamir & Eilam 2005, 399.)

Shamir ja Eilam (2005) ovat määritelleet tiettyjä ominaisuuksia, jotka ovat ominaisia autenttisille eli aidoille johtajille. Autenttiset johtajat eivät teeskentele tai vääristä heidän johtajuuttaan. He eivät myöskään teeskentele olevansa johtajia siksi, että heillä on johtoasema eivätkä myöskään kehittä tiettyä kuvaa tai persoonaa johtajasta, sillä käsite johtajasta muodostuu alaisten omasta tunteesta, mikä on heille totta tai todellista. Autenttisen johtajuuden kehitys ei ole riippuvainen vain johtajista vaan myös alaisista, jotka todentavat johtajan ja seuraavat häntä aidosti. Näin ollen johtajien tunne aitoudesta on riippuvainen siitä, kuinka heidän alaiset näkevät johtajuuden toteutuvan. Autenttiset johtajat eivät ota johtajan roolia statuksen vuoksi kuten kunnian tai henkilökohtaisten palkkioiden takia. Heillä on enemmin arvoperusteinen tehtävä, jota he haluavat edistää ja jonka vuoksi he ovat valmiita sitoutumaan johtajuuteen edistääkseen tätä tehtävää. (Shamir & Eilam 2005, 396-398.)

Autenttiset johtajat eivät ole kuitenkaan ainutlaatuisia eivätkä heidän persoonallisuuden piirteensä ole erilaiset verrattuna muihin, mutta he pitävät omista arvoistaan kiinni siksi, että he ovat kokeneet itse niiden olevan todellisia eivätkä siksi, että ne olisivat poliittisesti tai sosiaalisesti sopivia. Myös johtajat ovat sosiaalisia olentoja ja siksi he ovat yhtä lailla sosiaalisen vaikutuksen alaisina, joihin vaikuttavat yhteiskunnalliset normit ja arvot, mutta he eivät ole kuitenkaan passiivisia vastaanottajia. Autenttisten johtajien toiminta on johdonmukaista sekä heidän uskomustensa että puheensa kanssa. He eivät pyri miellyttämään ihmisiä saadakseen suosiota tai henkilökohtaisia etuja, vaan he ovat tunteettuja heidän rehellisyydestään. Autenttisia johtajia voidaan myös luonnehtia erittäin läpinäkyviksi, koska heidän toimintansa ja puheensa ovat yhdenmukaisia heidän arvojen ja uskomusten kanssa. Vaikka autenttiset transformationaaliset johtajat voivat olla tehokkaampia kuin epäaidot transformationaaliset johtajat, ei autenttisuus silti rinnastu oletuksena mihinkään johtamistyyliin. Esimerkiksi transformationaaliset johtajat voivat olla autenttisia tai epäaitoja ja puolestaan ei-transformationaaliset johtajat voivat olla autenttisia. (Shamir & Eilam 2005, 396-398.)

Autenttisen johtajuuden toteutuminen edellyttää ennen kaikkea autenttisen alaisuuden eli alaisia, joilla on todellinen suhde johtajaan ja jotka seuraavat johtajia aitojen syiden takia, koska he jakavat johtajan arvot, uskomukset, huolenaiheet ja uskomukset ilman olosuhteiden pakkoa tai henkilökohtaisten palkkioiden vuoksi. Autenttiset alaiset arvioivat itse johtajaa ja hänen toimia realistisella näkemyksellä johtajan heikkouksista ja vahvuuksista, eivätkä seu-

raa johtajaa sokeasti. Autenttinen johtaja tai johtajuus ei voi olla aito, jos alaiset eivät tätä tunnusta. (Shamir & Eilam 2005, 400-401.)

2.3.6 Arvoihin perustuva johtajuus

1900-luvun loppupuolella organisaatioiden arvojen merkitystä alettiin johtamiskirjallisuudessa tutkimaan ja käsittelemään. Muun muassa Selznickin (1957) mukaan organisaatioista tulee kypsiä ja institutionaalisia vain, jos johtajat tarttuvat niiden arvoihin. Yhä useammin inspiroivia ja voimakkaita arvoja pidetään johtajien onnistumisen avaimena. Organisaatioiden arvojen on myös pidetty edistävän kulttuurin ja organisaatioiden perimmäistä menestystä. Organisaatiot usein epäonnistuvat palkitsemaan henkilöitä, jotka vaalivat ja edistävät organisaation arvoja. Tämä voi johtaa yksilöiden motivaation puutteeseen ja sitoutumattomuuteen. Viime vuosina johtajuuskirjailijat ja -teoreetikot ovatkin korostaneet arvojen merkitystä tehokkaan johtajuuden piirteinä. Johtajien tulisi luoda vahva perusta henkilökohtaisille arvoille, etiikalle ja periaatteille. Myös johtajien omien arvojen tulisi kuvastaa organisaation arvoja, jotka on siirretty tai ainakin hyväksytetty organisaation jäsenten keskuudessa. Viime vuosina on kuitenkin siirrytty siitä ajatuksesta, että vain johtaja voi luoda ja siirtää organisaation arvoja. Monet johtajuuskirjailijat korostavatkin enemmän organisaation roolia kehittääkseen yhteisiä periaatteita, arvoja ja tehtäviä osallistamalla koko henkilöstö tähän prosessiin. (Graber & Kilpatrick 2008, 179-180, 185; Garg & Krishnan 2003, 7.)

Arvojohtajuus edellyttää todellista johtajaa, joka pohtii muun muassa seuraavia kysymyksiä: kuka minä olen, mikä tämä yritys on ja keitä me olemme. Tällainen itsepohtiskeluprosessi mahdollistaa johtajan havaita hänen omat todelliset arvonsa sekä elää ja toimia niiden mukaan. Kuitenkaan johtajien ei tarvitse olla pyhimyksiä tai Kristuksen kaltaisia ollakseen tehokkaita arvojohtajia, vaan heidän johtajuuden moraali on juurtunut tavoitteisiinsa, joita he jakavat alaisensa kanssa. Arvopohjaiset johtajat antavat runsaasti valtuuksia alaisilleen ja johtavat esimerkin avulla eikä vallan tai manipulaation avulla. He uskovat oikeudenmukaisuuteen, vapauteen ja tasa-arvoon sekä luovat muutosta tekeillä moraalisia päämääriä, jotka perustuvat alaisten todellisiin tarpeisiin. (Graber & Kilpatrick 2008, 179-180, 185; Garg & Krishnan 2003, 7.) Arvoihin perustuvan johtajuuden ominaisuudet kiteytyvät seitsemään keskeiseen elementtiin:

1. Eheys
2. Visio
3. Luottamus
4. Kuunteleminen
5. Alaisten kunnioittaminen
6. Selkeä ajattelu
7. Mukaan ottaminen

Eheydellä tarkoitetaan rehellisyyttä, totuuden kertomista ja moraalista käyttäytymistä. Todellisen johtajan on käyttäydyttävä rehellisesti sekä eettisesti ja jonka jokainen sana ja teko ovat johdonmukaisia. Eheys viittaa myös johtajaan, joka tietää kuka hän on ja omaa tervettä itsevarmuutta. Arvoihin perustuva johtajuus ilmenee myös niin, että jokaisella yksilöllä on oikeus harjoittaa ja tavoitella onnellisuutta. Arvopohjainen johtajuus perustuu myös innostavaan visioon, jonka alaiset voivat omaksua, koska se on rakennettu heidän tarpeisiinsa ja pyrkimyksiinsä. Arvopohjaiset johtajat herättävät luottamusta ja toivoa alaisissaan, jotka puolestaan ovat halukkaita sitoutumaan muutoksiin ja tekemään uhrauksia yhteisen hyvän eteen. Tehokkaat ja arvopohjaiset johtajat kuuntelevat alaisiaan, sillä he kunnioittavat heitä. Tällaiset johtajat kannustavat alaisiaan ilmaisemaan rehelliset mielipiteensä ja kuuntelevat heitä. (Garg & Krishnan 2003, 5-7.)

Tehokas muutoksen johtajuus alkaa yleensä alaisten kunnioittamisella, joka mahdollistaa heidän sitoutumisensa muutokseen. Johtajan tulee luonnollisella ja inhimillisellä kyvykkyydellään vaikuttaa alaisiin ja luomaan olosuhteet, jossa kaikkia kohdellaan kunnioitettavasti ja jokaista yksilöä arvostaen. Johtajien on myös oltava selvillä omasta vakaumuksestaan, kuunneltava alaistensa ideoita, tarpeita sekä pyrkimyksiä ja vastata näihin asianmukaisella tavalla. Arvopohjainen johtajuus vaatii alaisten täydellistä mukaan ottamista. Eheät johtajat auttavat muita johtamaan jakamalla tietoa, edistämällä yhteisöllisyyttä ja luomalla johdonmukaista viestintää sekä prosesseja. Tällaiset johtajat antavat kaikille alaisilleen mahdollisuuden vaikuttaa ja osallistua organisaation prosesseihin. (Garg & Krishnan 2003, 5-7.)

Vaikutusvaltaiset ja tehokkaat johtajat eivät saa pyrkiä olemaan organisaation arvojen ainoat lähteet, vaan arvojen tunnistamisessa tulisi olla monia sisäisiä ryhmiä. Kun arvot ovat yhteisesti hyväksytyjä ja tunnistettua, johtajien pitäisi jatkuvasti viestittää niistä ja pyrkiä varmistamaan, ettei näitä arvoja laiminlyödä. Johtajien on myös korostettava, että organisaation arvot eivät vain ainoastaan luo dynaamista ja ainutlaatuista kulttuuria, vaan edistävät myös organisaation kilpailukykyä ja menestystä. Yhteisesti jaetut ja tunnistetut arvot edistävät työntekijöiden sitoutumista sekä antavat työlle tarkoituksen ja tavoitteet. Arvopohjainen johtajuus voi tuottaa sosiaalista muutosta täyttäen alaisten aidot tarpeet. (Graber & Kilpatrick 2008, 194; Garg & Krishnan 2003, 7.)

2.3.7 Johtajuustaidot ja -kyvyt

Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että tietyillä johtajan taidoilla ja kyvyillä on positiivinen vaikutus onnistuneeseen muutoksen toteuttamisessa tehokkaan johtajuuden näkökulmasta (ks. esim. Burke 1992; Gilley 2005; Ulrich 1998; Gill 2003). Tutkimukset ovat osoittaneet myös kuinka tärkeitä johtamistaidot ja -kyvyt ovat organisaatiomuutoksen onnistumiselle. Nämä tietyt taidot ja kyvyt ovat:

1. Valmennus
2. Kommunikointi
3. Osallistaminen

4. Motivointi
5. Palkitseminen
6. Tiimien tukeminen

Nämä pehmeät taidot viittaavat muutoksen inhimilliseen puoleen. Valmennuksella pyritään parantamaan henkilöstön suorituskykyä kehittämällä synergisiä suhteita työntekijöiden kanssa muun muassa mentoroinnilla, kouluttamisella, kohtaamisilla ja neuvonnalla. Valmennus perustuu viestintään ja palautteeseen, joiden avulla työntekijät ovat tietoisempia omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan. Valmennusmenetelmien käyttäminen antaa johtajille mahdollisuuden kyseenalaistaa organisaation valta-asetelmia ja lähestyä tilanteita erilaisista näkökulmista esimerkiksi antamalla muille mahdollisuuden tehdä ja oppia virheistä. Lisäksi johtajat, jotka valmentavat työntekijöitään auttavat parantamaan heidän osaamistaan ja joustavuuttaan, sitoutumaan tulevaisuuteen sekä luomaan yhteistyöverkostoja. (Gilley et al. 2009, 78-79.)

Muutostilanteessa johtajuus edellyttää monien eri viestintätekniikoiden käyttämistä asioiden ja palautteiden ilmaisemiseen, muutosvalmiuden luomiseen sekä työntekijöiden motivoimiseen. Muutostilanteessa kommunikointi ja viestintä ovat tehokkaita työkaluja työntekijöiden motivoimiseksi, sillä muutoksen aikana saadun palautteen ja sen myötä oman toiminnan vahvistamisen avulla he voivat tehdä parempia päätöksiä sekä valmistautua paremmin muutokseen. Viestinnän tulisi olla innostunutta, realistista ja usein tapahtuvaa, sillä muutostilanteessa epätarkat ja täyttämättömät lupaukset sekä ennusteet voivat heikentää luottamusta ja saavat työntekijät lopulta tuntemaan epäoikeudenmukaisuutta. Tämänkaltainen johtajuuden horjuvuus voi johtaa työntekijöiden muutosvastarintaisuuteen. (Gilley et al. 2009, 79-80.)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että työntekijät, joita on kohdeltu oikeudenmukaisesti käyttäytyvät tavalla, joka edistää muutoksen onnistumista. Toisin sanoen työntekijät, jotka kokevat arvostusta haluavat myös antaa täyden panoksensa organisaatiolle. Työntekijöiden osallistuminen ja sitoutuminen muutokseen riippuu siis heidän käsitykseensä muutokseen liittyvistä henkilökohtaisista hyödyistä. He arvioivat, kyseenalaistavat ja punnitsevat argumentteja muutoksen puolesta ja sitä vastaan määritelläkseen sen heikkoudet ja vahvuudet. Johtajien tulisikin tuottaa paljon olennaisia tietoja tulevista muutoksista työntekijöille, perustella muutoksen syitä ja tarkoituksenmukaisuutta sekä käsitellä työntekijöiden huolenaiheita ja kysymyksiä. (Gilley et al. 2009, 79-80.)

Työntekijöiden osallistamisella muutokseen on havaittu olevan positiivinen yhteys onnistuneeseen muutokseen. Osallistuminen päätöksien tekemiseen ja kehitystyöhön kasvattavat työntekijöiden hyvinvointia ja suorituskykyä. Johtajien antama mahdollisuus työntekijöiden tehdä päätöksiä ja kontrollista luopuminen tuottavat parhaimpia tuloksia. Onnistunut muutos vaatii siis johtajuustyyliä, joka varmistaa, että viestintä, valmennus, asianmukainen palaute ja tiedon jakaminen toteutuvat. Lisäksi tulee varmistaa, että työntekijöillä on mahdollisuus osallistua yhteisiin toimiin ja että tiimejä sekä yhteistyötä tuetaan. (Gilley et al. 2009, 80-81.)

Motivaatiolla on havaittu olevan joko positiivinen tai negatiivinen vaikutus työntekijän kokemukseen tietyssä työympäristössä ja johtajien keskuudessa. Carlislen ja Murphyn (1996) mukaan muiden motivoiminen edellyttää osaavia johtajia, jotka voivat tuottaa motivoivan työympäristön. Tämä tapahtuu muun muassa tehokkaalla kommunikoinnilla, ideoiden luomisella, käsittelemällä työntekijöiden kysymyksiä, kohdentamalla henkilöstön osaamista, sitouttamalla työntekijöitä toimintaan sekä tarjoamalla jatkotoimenpiteitä motivaation löytämiseksi. Viimeaikaiset tutkimukset ovat osoittaneet yleisimmiksi motivoivat tekijöiksi joustavuuden, vapauden ja riittävien resurssien. Etenkin johtajien antaman ajan keskittyäkseen monimutkaisten ongelmien ratkaisemiseen nähtiin olevan tärkeä motivaatiotekijä. Nämä tulokset heijastuvat jatkuvaan teknologiamuutokseen, tarpeen nopeampaan päätöksentekoon, sopeutumisen jatkuvan kehitys- ja muutostilaan sekä työvoiman maantieteelliseen hajautuvuuteen. Johtajien on siis luotava ympäristö, joka herättää muuttuvissa olosuhteissa työntekijöiden motivaatiota. (Gilley et al. 2009, 81.)

Työntekijöiden palkitseminen muutostilanteen aikana osoittaa heille heidän toimintansa merkityksellisyyden muutoksessa. Se myös auttaa työntekijöitä ymmärtämään, että he toimivat oikealla ja sopivalla tavalla. Tutkimukset ovat osoittaneet, että palkitseminen tukee jokaista muutostilanteen vaihetta organisaatiossa. Palkitseminen liittyy positiivisesti tavoitteiden saavuttamiseen organisaatiossa sillä se auttaa saavuttamaan kilpailukykyä, ryhmätyötä, yhteistyötä, luovuutta, työntekijöiden uskollisuutta ja sitoutumista sekä uusien taitojen soveltamista ja jatkuvaa oppimista. (Gilley et al. 2009, 82-83.)

Organisaatioiden tavoitteiden saavuttamiseksi on johtajien välttämätöntä omata kaksi johtajuuskykyä: tiimien tehokas ohjaus sekä työryhmien organisointi tavalla, joka tukee yhteistyötä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että tiimityön synergiaedut mahdollistavat saavuttamaan parempia työtuloksia kuin yksin työskentelemällä. Työskentely ryhmässä mahdollistaa jäseniä erilaisilla kyvyillään ja osaamistaustoiltaan kommunikoidaan ja työskentelemään tavalla, joka rakentavasti haastaa toistensa ajatuksia. Onnistunut tiimityöskentely vaatii avointa viestintää, epävirallisuuden tunnetta, jaettua johtajuutta, selkeästi määriteltäviä työtehtäviä ja rooleja. Ihmissuhdetaitojen merkitys korostuu ryhmätyöskentelyssä ja ne voivat joko estää tai edistää yhteistyötä. Tiimityöskentely voi helposti myös kärsiä vihamielisessä ympäristössä, huonojen viestintätaitojen, epärealististen odotuksien sekä osaamisen puutteen vuoksi. (Gilley et al. 2009, 82-83.)

Johtajien kykenemättömyys tunnistaa tai vastata yksilöiden tarpeisiin muutoksen aikana johtaa epäonnistumiseen johtajana. Tutkimukset ovat osoittaneet, että huomattava osuus johtajuuden tehokkuudesta muutoksessa on kiinni johtajan kyvystä motivoida muita ja kyvystä kommunikoida tehokkaasti. Koska johtajuus on syvästi sidoksissa yksilöiden motivaatioon, johtajan tärkeimmäksi tekijäksi osoittautuu kyky kehittää työympäristöä sellaiseksi, joka lisää työntekijöiden motivaatiota. Viestintä on myös välttämätön perusta yksilöiden motivaatiolle. On kuitenkin todettu, että organisaatiot kiinnittävät hyvin vähän huomiota heidän viestintätaitoihin tai -strategioihin. Työntekijät organi-

saatiossa kuitenkin odottavat rehellistä tietoa ja puhetta organisaation tilanteesta ja riittämätön tai epäasianmukainen viestintä voi luoda heistä kyynisiä. He voivat myös alkaa epäilemään johtajien puheen todenmukaisuutta ja siten kääntymään muutosta vastaan. Johtajat kaikilla organisaation tasoilla tulee kehittää omia taitojaan ja kykyjään, kuinka toimia ja käyttäytyä muutoksessa, jotta muutos voi onnistua. Tieto siitä millä kyvyillä ja taidoilla on vaikutusta onnistuneeseen muutokseen auttaa johtajia johtamaan tehokkaampia muutospyrkimyksiä. Organisaatiot ja johtajat tulevat muutoksessa epäonnistumaan, mikäli he eivät tunnista näiden taitojen merkitystä. (Gilley et al. 2009, 87-88.)

2.4 Yhteenveto hyvästä johtajuudesta muutostilanteessa

Johtajuuskirjallisuudessa ja -tutkimuksissa on havaittu tiettyjen johtajuustyylien olevan tehokkaimpia muutostilanteissa kuin toisten. Erityisen tehokkaina johtajuustyyleinä muutosten aikana on todettu olevan transformationaalinen ja karismaattinen johtajuus. Kuitenkaan kovinkaan pitkään ei ole ollut saatavilla pätevää tutkimustietoa siitä onko nimenomaisesti transformaationaalilla johtajuudella suoraa vaikutusta ihmisten sitoutumiseen tiettyyn muutostilanteeseen. Puolestaan tutkimustulokset ovat osoittaneet sen, että transformaationaalilla johtajuudella on positiivinen vaikutus ihmisten sitoutumiseen organisaatiota ja johtajaa kohtaan. (Herold, Fedor, Caldwell & Liu 2008, 346.)

Kuitenkin Burke (2002, 241) on todennut järkeväksi olettaa, että johtajuudella on vaikutusta sitoutumiseen muutokseen, koska on näyttöä siitä, että johtajilla on yleisesti vaikutusta organisaation suorituskykyyn ja täten heillä on varmasti vaikutusta myös organisaation muutostilanteessa. Tätä oletusta tukee myös Groven (2005) tutkimus karismaattisesta johtajuudesta, sillä hänen tuloksensa osoittavat merkittävän yhteyden johtajien karisman ja ihmisten avoimen suhtautumisen kanssa organisaation muutokseen. Nämä eivät kuitenkaan yksinään vahvista sitä käsitystä onko transformaationaalinen ja karismaattinen johtajuus tehokkaimpia johtajuustyyliä muutostilanteessa. (Herold et al. 2008, 347-348.)

Herold et al. (2008) ovat kuitenkin havainneet tutkimuksessaan, että transformaationaalilla johtajuustyyllillä on positiivinen vaikutus ihmisten sitoutumiseen tiettyyn muutokseen. Transformaationaalista johtajuutta pidetään tärkeänä muutostilanteessa, sillä tällaiset johtajat kykenevät sitouttamaan, motivoimaan ja tukemaan ihmiset noudattamaan haluttua suuntaa sekä muutosta. He havaitsivat myös, että transformaationalliset johtajat näyttäisivät pääsevän helpommin johtamaan muutoksia riippumatta heidän erityisistä toiminta- tai käyttäytymistavoistaan muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Lisäksi havaittiin, että transformaationaalinen johtajuus on tärkeä etenkin silloin kun johtajan nähdään johtavan muutosta huonosti. Ihmiset siis näyttäisivät määrittävän heidän tukensa muutokselle sillä perusteella, miten johtaja käyttäytyy arjessa jatkuvasti. Tämä kuvastaa vahvasti luottamuksen merkitystä esimiehen ja alaisen välillä. Tutkimuksesta nousi myös esille se, ettei sitoutumisen taso muu-

tokseen muutu riippumatta siitä millaisena transformaationaalinen johtaja nähdään. Etenkin tulokset osoittivat, että tämän johtajuustyylin koettiin liittyvän positiivisesti sitoutumiseen muutokseen silloin kun muutosjohtajuus koettiin alaisten keskuudessa matalaksi. (Herold et al. 2008, 347-348, 354.)

Karismaattisella johtajuudella on tutkittu olevan elintärkeä vaikutus etenkin suurissa ja laajoissa muutostilanteissa, sillä karismaattiset johtajat osoittavat suunnan, tuottavat vision ja tarmokkuutta. He ovat sitoutuneita, innostuneita ja intohimoisia johtajia. Kuitenkaan suurissa muutostilanteissa pelkkä karisma tai visio ei ole yksinään tarpeeksi tehokas. Karismaattista johtajuutta on vahvistettava instrumentaalisella johtajuudella kiinnittämällä huomiota työntekijöiden selviin rooleihin, vastuihin, rakenteisiin ja tunnustuksiin. Koska useimmat organisaatiot ovat liian suuria yhden johtajan johdettavaksi, vastuut tulisi jalkauttaa läpi johtamisjärjestelmän. Pitäisi siis varmistaa, että johtajat kaikilla organisaation tasoilla osallistuvat muutoksen toteuttamiseen ja näkevät konkreettiset hyödyt muutoksen tekemisessä. Onnistuminen muutostilanteessa ei siis nojaa vain johtajan vahvaan persoonallisuuteen, vaan myös kykyyn muodostaa tiimejä ja järjestelmiä, johtamisprosessiin vaikuttamista sekä oman vision ja energian tuottamista. Tarvitaan myös joustavuutta ja tilan antamista oppimiselle. (Nadler & Tushman 1990, 88-89, 94.)

Nadlerin ja Tushmanin (1990) mukaan sekä karismaattinen että instrumentaalinen johtajuus ovat avain hyvään johtajuuteen muutostilanteessa. Tehokas muutos tarvitsee siis sekä karismaattista että instrumentaalista johtajuutta. Karismaattista johtajuutta tarvitaan tuottamaan tarmokkuutta, luomaan sitoutumista sekä suuntaamaan yksilöt kohti uusia tavoitteita, arvoja ja toiveita. Karismaattiselle johtajalle on ominaista huumorin, tarinoiden ja myyttien käyttäminen puheessa sekä sankarihahmojen luominen. Tällainen johtaja usein aktiivisesti seuraa tilanteita ja kysyy kysymyksiä. Instrumentaalista johtajuutta puolestaan tarvitaan varmistamaan, että ihmiset toimivat tavalla, joka vastaa organisaation uusia tavoitteita. Instrumentaaliselle johtajalle on ominaista tavoitteiden asettaminen, asialistan tekeminen tapahtumiin ja kokouksiin sekä ajan antaminen ja jakaminen alaisille. Lisäksi tällainen johtaja tekee usein yhteenvetoja tapahtumista ja vallitsevasta tilanteesta. (Nadler & Tushman 1990, 88-89, 94.)

Kuitenkin menestys näiden kahden johtamistyylin toteuttamisesta riippuu myös johtajan henkilökohtaisesta tyylistä, ominaisuuksista, tarpeista ja taidoista. Esimerkiksi karismaattisella johtajalla voi olla hankaluuksia ohjaamisen toteuttamisessa, sillä heillä on usein voimakas halu saada vain positiivista palautetta ympärillään olevilta ihmisiltä. Täten heillä saattaa olla ongelmia antaa epämiellyttävää palautetta, käsitellä suorituskykyyn liittyviä ongelmia tai luoda tilanteita, jotka voivat herättää negatiivisia tunteita. (Nadler & Tushman 1990, 88-89, 94.)

Aikaisempien tutkimusten mukaan siis transformationaalinen, karismaattinen ja instrumentaalinen johtajuus ovat osoittautuneet tehokkaimmiksi johtajuustyyliiksi muutostilanteessa. Tutkimukset ovat myös tarjonneet tiettyjä johtajan käyttäytymisen elementtejä, jotka liittyvät onnistuneeseen muutokseen

kuten aiemmin esitetyt johtajan taidot ja kyvyt: valmennus, kommunikointi, osallistaminen, motivointi, palkitseminen ja tiimien tukeminen. Muun muassa Herold et al. (2008, 354) ovat ilmaisseet, että johtajuusteorioita tulisi integroida tiiviimmin muutosjohtamisen tutkimukseen ja tulevissa tutkimuksissa olisi hyvä tarkastella muidenkin johtajuusteorioiden välistä yhteyttä onnistuneeseen muutokseen. Tässä tutkielmassa pyritään selvittämään, liitetäänkö transformaationaalisen, karismaattisen ja instrumentaalisen johtajuuden lisäksi muita johtajuustyyliä tai -kykyjä muutostilanteessa hyvään johtajuuteen kuten jaettua ja autenttista johtajuutta. Lisäksi pyritään selvittämään mitkä hyvään johtajuuteen liitettävät ominaisuudet tai tekijät edistävät kohdeorganisaatioissa johtamaan jatkuvaa muutostilannetta.

2.5 Huonon johtajuuden tutkimuksen näkökulmia

Kuten aikaisemmin tämän tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä mainittiin, aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että muun muassa kyvyttömyys motivoida muita muutokseen, huonot viestintätaidot, epäonnistuminen palkittamisessa tai tunnustuksien antamisessa henkilöille, jotka antavat täyden panostuksen muutokselle ovat olleet isoja syitä sille miksi muutokset eivät ole onnistuneet. Keskittymällä pelkästään muutoksessa asioiden johtamiseen eli muutosjohtamiseen voi se heikentää merkittävästi työntekijöiden sitoutumista muutokseen. Johtajien toiminnalla, taidoilla, asenteilla ja ajatuksilla on siis merkittävä vaikutus työntekijöiden motivoitumiseen, sitoutumiseen ja innostumiseen muutokseen. (Gilley et al. 2009, 78-79; Gill 2002, 308.) Seuraavaksi on tarkoitus esitellä tarkemmin mitä huono johtajuus on, mitä se tarkoittaa ja miten se ilmenee. Näiden huonon johtajuuden eri tutkimuksen suuntauksilla voidaan selittää myös huonoa johtajuutta muutostilanteessa.

Johtajuustutkimukset kautta aikojen ovat pyrkineet ymmärtämään ja selittämään ensisijaisesti hyvää tai tehokasta johtajuutta. Kuitenkin viime vuosien aikana kiinnostus huonosta tai tuhoavasta johtajuudesta on lisääntynyt johtajuustutkimuksien kentässä. Tämä johtuu pääosin siitä, että huonolla johtajuudella voi olla erittäin haitallisia vaikutuksia työntekijöiden moraaliin, työhyvinvointiin ja sitoutumiseen sekä organisaation tuottavuuteen ja taloudelliseen pohjaan. On myös havaittu, että huonon johtajuuden ilmeneminen organisaatioissa on yhtä yleistä kuin hyvän johtajuuden. Huonon johtajuuden piirteiden ja ominaisuuksien määrittäminen auttaa organisaatioissa tunnistamaan ja tunnustamaan tuhoavan johtajuuden. (Shaw, Erickson & Harvey 2011, 575-576; Starratt & Grandy 2010, 156.)

Kuitenkin huonoa johtajuutta ei edelleenkään tunnusteta kovin hyvin organisaatioissa tai se usein diagnosoidaan väärin. Johdon täytyy tulla myös tietoisemmiksi käyttäytymistavoista, joita alaiset pitävät väärinkäyttämisenä, jotta tällainen johtajuus voidaan nopeasti tunnistaa ja käsitellä. Useat huonon johtajuuden uhrit kärsivät sosiaalisesta stressistä, joka on samaa sukua traumaattiselle stressioireyhtymälle. Tällä on erittäin heikentävä vaikutus yksilöihin

ja siten huonosti toimivan johtajan alainen voi kärsiä niin psykologisista, sosiaalisista kuin psykosomaattisista vaikutuksista. Huonon johtajuuden seurauksista johtuen useat tutkijat ovat yhä enemmän kiinnostuneempia tutkimaan johtajuuden ”tummempaa tai synkkää” puolta. (Shaw et al. 2011, 575-576; Starratt & Grandy 2010, 156.)

Huonon johtajuuden tarkka käsitteellistäminen ja määrittäminen on osoittautunut haastavaksi, sillä organisaation tasolla tuhoisa johtajuus ilmenee laajalla mittakaavalla. Vaikka tutkijat ovat tunnistaneet useita huonon johtajan käyttäytymistapoja ja ominaispiirteitä kuten kiusaaminen, narsistinen johtajuus ja myrkyllinen johtajuus, voi sillä olla useita muitakin piirteitä. (Shaw et al. 2011, 576.) Pynnönen (2015) on väitöskirjassaan ryhmitellyt huonon johtajuuden tutkimukselliset lähestymistavat yhteen, joita tässä tutkielmassa käytetään hyödyksi. Tästä ryhmittelystä saa selkeän kuvan mihin erilaisiin ulottuvuuksiin ja näkökulmiin huono johtajuus on jakautunut tutkimuskentällä. Pynnönen on jakanut kuuteen eri ryhmään tutkimukset huonosta johtajuudesta:

1. Destruktiivinen johtaminen
2. Tyrannimainen, despoottinen ja pelolla johtaminen
3. Väärinkäyttävä esimiestyö ja työpaikkakiusaaminen
4. Persoonan ja karisman pimeät puolet
5. Negatiivinen johtaminen
6. Epäeettinen johtaminen

2.5.1 Destruktiivinen johtaminen

Destruktiiviselle johtajuudelle tutkijat ovat ehdottaneet useita erilaisia käsitteitä kuvatakseen tämän tyyppistä johtajaa. Tällaista johtajaa on kuvattu muun muassa terveydelle vaaralliseksi, tyranniksi, kiusaajaksi, väärinkäyttäväksi esimieheksi ja häiritseväksi johtajaksi. Destruktiivisella johtamisella tarkoitetaan johtajan tai esimiehen toistuvaa käyttäytymistä, joka heikentää ja/ tai sabotoi organisaation tehtäviä, tavoitteita ja tehokkuutta sekä työntekijöiden hyvinvointia, motivaatiota tai työtyytyväisyyttä. Tällainen käyttäytyminen voi ilmetä väärinkohteluna, ahdisteluna ja kiusaamisena, josta puuttuu rakentava esimieskäyttäytyminen. Destruktiivinen johtajuus voi ilmetä ja kohdistua sekä alaisia että organisaatiota kohtaan, johon voi kuulua sekä fyysinen että verbaalinen käyttäytyminen. Tällainen tuhoisa johtaminen ei kuitenkaan välttämättä ole ilmeistä tai aktiivista. Se voi olla myös passiivista tai epäsuoraa kuten esimerkiksi johtaja, joka ei huolehdi alaiensa työturvallisuudesta, vaikka työympäristöön liittyisi merkittäviä turvallisuusriskejä. Puolestaan johtaja, joka ei tarjoa alaisilleen palautetta tai tärkeitä tietoja on esimerkki passiivis-verbaalis-epäsuorasta käyttäytymisestä. (Einarsen, Aasland & Skogstad 2007, 207-208; Pynnönen 2015, 25.)

Kuitenkin johtamisen ollakseen destruktiivinen vaatii se toistuvaa ja järjestelmällistä tuhoavaa käyttäytymistä. Tällaisen johtajan tarkoitus ei välttämättä ole tietoisesti aiheuttaa harmia eikä tällainen johtajuuskäyttäytyminen välttämättä sisällä malleja, jotka olisi tarkoitettu nimenomaisesti tahallaan aiheuttamaan haittaa. Enemminkin puute johtajan toiminnan ja käyttäytymisen huoli-

mattomuudessa, välinpitämättömyydessä tai pätevyudessa heikentää alaisia ja/tai organisaatiota. Johtajan todellisia aikomuksia on kuitenkin haastavaa todentaa ja täten keskeistä on kuitenkin ne seuraukset, jotka johtaja toiminnallaan aiheuttaa ja alaiset havaitsevat. Destruktiivinen käyttäytyminen voi ilmetä epäonnistumisina, toistuvina virheinä tai se voi olla myös aggressiivista. Usein destruktiviseksi johtamiseksi määritellään käyttäytymistä, joka rikkoo laillisia ja oikeutettuja organisaation etuja. Näin ollen jokaisessa organisaatiossa voidaan hieman eri tavoin määritellä sitä mitä käsitetään tuhoisaksi käyttäytymiseksi. Organisaatiot eivät voi tietenkään vapaasti määrittää kaikkia laillisia etujaan ja jotkut käyttäytymismallit eivät ole koskaan sallittuja. (Einarsen et al. 2007, 209; Pynnönen 2015, 26; Schilling 2009, 104-105.)

Destruktiivinen johtaminen on ikään kuin sateenvarjokäsite, jonka alle voidaan sijoittaa monia eri tutkimuksellisia lähestymistapoja. Muun muassa *laissez-faire*, tyrannimaisen sekä raiteiltaan suistuneen johtamisen on havaittu liittyvän destruktiviseen johtamiseen. *Laissez-faire* johtaminen tarkoittaa kietytettynä jopa epäjohtamista eli johtaja ei täytä hänelle kuuluvia esimiestyön velvollisuuksia esimerkiksi kieltäytymällä vastuusta ja päätöksenteosta. Tämä voi ilmetä käytännössä palautteen antamisen tai läsnäolon puutteena. Raiteiltaan suistuneella johtamisella tarkoitetaan johtajan käyttäytymistä, joka on vastoin alaisten ja organisaation etuja. Usein tämä johtuu siitä, ettei johtajan intressi ole olla ihmiskeskeinen johtaja tai hän ei kykene tähän. Tutkimuksissa on havaittu, että destruktivisen johtamisen erilaiset johtamismuodot ovat hyvin yleisiä. Varsinkin *laissez-faire* on yleisin destruktivisen johtamisen passiivinen muoto. Kuitenkin monien johtajien käyttäytymisessä on havaittavissa sekä tuhoavia että rakentavia ominaisuuksia. Tämä tarkoittaa sitä, että nämä molemmat puolet ovat läsnä johtamisessa eikä siten ole toisiaan poissulkevia joko-tai-vaihtoehtoja. (Einarsen et al. 2007, 211-212; Pynnönen 2015, 25; Aasland et al. 2010, 446-448.)

2.5.2 Tyrannimainen, despoottinen ja pelolla johtaminen

Tyrannimaiseen, despoottiseen ja pelolla johtamiseen liittyy puolestaan vahvasti asema, valta ja vallan käyttäminen. Kuitenkin tyrannimainen ja despoottinen johtaminen ovat lähempänä toisiaan, koska etenkin niissä korostuvat valta-asema, asema sekä asemavalta. Tyrannimainen johtaminen lukeutuu myös destruktiviseksi johtamiseksi kuten aikaisemmin mainittiin. Tässä johtaja heikentää alaisten motivaatiota, työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia ilman, että hänen käyttäytyminen olisi selvästi tuhoavaa. Yleensä tyrannimaiset johtajat käyttäytyvät organisaatioiden tavoitteiden, tehtävien ja strategioiden mukaisesti, mutta he saavuttavat nämä alaistensa kustannuksella. He siis pyrkivät vaikuttamaan alaisiin muun muassa manipuloimalla, vähättelemällä ja nöyryyttämällä, jotta työt saadaan tehtyä. Tyrannimaisella johtajuudella on yhteisiä ominaisuuksia tehtäväkeskeisen johtajuustyyliin kanssa, jossa johtaja korostaa asioiden johtamista eikä johtajalla ole halua tai kiinnostusta olla alaisten kanssa vuorovaikutuksessa. Tällaiset johtajat voivat käyttäytyä alaisia kohtaan hyvinkin aggressii-

visesti, sillä he uskovat tämän tyylin lisäävän työpanosta. (Einarsen et al. 2007, 212; Pynnönen 2015, 26-27; Aasland et al. 2010, 440-441; Schilling 2009, 104-105.)

Tyrannimaiset johtajat voivat jopa tarkoituksellisesti luoda organisaatiossa sisä- ja ulkopiirejä herättäen epäluuloa ryhmissä käyttäen propagandaa sekä luoden syntipukkeja, joita he rankaisevat osoittaakseen muille varoituksen. Tyrannimainen johtaminen voi näyttäytyä organisaation eri tasoilla eri lailla, sillä esimerkiksi ylimmässä johdossa voidaan nähdä vain, että tällainen henkilö tuottaa tulosta, noudattaa strategiaa ja tavoitteita. He eivät siis välttämättä huomaa tyrannimaista käytöstä, jonka taas tällaisen johtajan alaiset huomaavat. Despoottisessa johtamisessa korostuvat johtajan kyvyttömyys arvioida omaa toimintaa ja muiden hyväksikäyttäminen. Despoottinen ja tyrannimainen johtaminen voidaan lukea kuuluvan samaan kategoriaan, sillä ne ovat hyvin lähellä toisiaan. Molemmissa korostuvat johtajan kyvyttömyys toisten huomioimiseen ja empatiaan. Tällaisia johtajia on myös vaikea lähestyä ja he rakentavat suosikkijärjestelmiä organisaatiossa. (Einarsen et al. 2007, 212; Pynnönen 2015, 26-27; Aasland et al. 2010, 440-441; Schilling 2009, 104-105.)

Pelolla johtaminen eroaa hieman tyrannimaisesta ja despoottisesta johtamisesta, mutta pitää silti sisällään näiden johtamistyylien piirteitä. Tässä keskeiseksi nousee uhkailun, pelottelun ja kiristämisen käyttäminen etujen saavuttamiseksi. Kiristämistä, pelottelua ja uhkailua voidaan käyttää suorasti tai epäsuorasti. Nämä voivat esimerkiksi ilmetä vihjailuna. Yleensä tällainen johtaminen on tietoista, taktista ja tavoitteellista. Yksi tehokkain pelolla johtamisen menetelmä on esimerkiksi joukkoirtisanomisella uhkaaminen. (Pynnönen 2015, 27.) Pelolla johtamisen hienovaraisia keinoja ovat työsopimusten määräaikaissuudet, työsuhteiden irtisanomiset ja varoitusten antaminen. Näiden mainittujen keinojen ylläpitämiseksi riittää, että organisaatiossa kerrotaan tarinoita niiden käytöstä. (Juuti 2018, 87.)

2.5.3 Väärinkäyttävä esimiestyö ja työpaikkakiusaaminen

Kolmantena Pynnösen (2015) jaottelussa huonoa johtajuutta tarkastellaan väärinkäyttävän esimiestyön ja työpaikkakiusaamisen näkökulmasta. Molemmissa keskeistä on alaisten tai kiusattavien subjektiiviset kokemukset niiden ilmeneemisestä. Väärinkäyttävä esimiestyö on alaisten kokemaa, joka perustuu heidän havaintoihin esimiehen käyttäytymisestä. Esimiehen käyttäytymisen arviointiin vaikuttavat myös alaisten oma persoonallisuus ja konteksti, jossa havainnointi tapahtuu esimerkiksi työympäristö tai työkavereiden käsitykset. Väärinkäyttävä esimiestyö tarkoittaa tarkoituksellista ja jatkuvaa johtajan tai esimiehen vihamielistä käyttäytymistä, joka voi esiintyä nonverbaalisena tai verbaalisena poissulkien fyysisen väkivallan. Väärinkäyttäväksi esimiestyöksi ei siis lueta esimiehen tai johtajan yksittäistä vihanpurkausta, joka voi johtua esimerkiksi hänen huonosta päivästänsä. (Tepper 2000, 186-187; Tepper 2007, 264-269; Starratt & Grandy 2010, 142-146; Pynnönen 2015, 28.)

Esimiehen väärinkäyttäytyminen voi käytännössä ilmetä muun muassa pilkkaamisena, kiusaamisena, vähättelynä, vihanpurkauksina, valheiden kertomisena, epärealistisina odotuksina tai aggressiivisena katsekontaktina. Alaiset,

joihin on kohdistunut väärinkäyttävää esimiestyötä ovat kokeneet toivotonmuuden, ahdistuksen ja nöyryytyksen tunteita sekä tunteneet itsensä heitteelle jätetyksi ja muista etääntyneeksi. Tällaisen käyttäytymisen takana voi olla monia eri syitä. Esimerkiksi johtajan tai esimiehen stressi, narsismi, moraalinen heikkous, johdon tuen puute tai omien esimieskokemusten huono siirto voivat olla väärinkäyttävän esimiestyön taustalla sosiokulttuuristen ja psykologisten syiden lisäksi. (Tepper 2000, 186-187; Tepper 2007, 264-269; Starratt & Grandy 2010, 142-146; Pynnönen 2015, 28.)

Yhtenä väärinkäyttävän esimiestyön muotona voidaan pitää työpaikkakiusaamista, joka tapahtuu esimiehen toimesta. Tällöin kiusaamiseen kytkeytyy esimiesasemaan liittyvä valta ja status, jota esimies käyttää väärin hyväkseen. Työpaikkakiusaaminen ilmenee alaiseen kohdistuvana toistuvana tai jatkuvana negatiivisena kohteluna esimerkiksi ahdisteluna, sosiaalisena eristämisenä, alistamisena, tehtävien vaihtamisena ja uhkailuna. Työpaikkakiusaamiseen voi myös liittyä esimiehen toimesta alaisen kuormittamista työmäärällä, tiedon pimmittämistä, jatkuvasti muuttuvien tai ristiriitaisten ohjeiden antamista. Tällaisen esimiehen käyttäytymisen tavoitteena on rankaiseminen, pelottelu tai nöyryyttäminen. (Zapf & Einarsen 2001, 369-371; Pynnönen 2015, 28.)

2.5.4 Persoonan ja karisman pimeä puoli

Yksi näkökulma huonon johtajuuden tarkasteluun on johtajan persoonallisuus ja erityisesti siinä olevat häiriöt sekä karisma. Narsismi on esimerkiksi yksi yleisin johtajien persoonallisuuden häiriö, joka vaikuttaa johtajuuteen. Vaikka narsismi kuuluu osaksi ihmisen luonteeseen, sillä se voi terveellä tavalla sopivassa määrin suojella itseään, on negatiivisena narsismi kuitenkin tuhoavin ja merkittävin persoonallisuushäiriö, joka voi johtaa erittäin huonoihin seurauksiin. Narsistisen johtajan toimintaa ohjaa oman vallan sekä ihailun tarpeet ja tällainen johtaja on täysin kyvytön aidosti huomioimaan muita. Tyypillisiä ominaisuuksia narsismille on muun muassa kateus, heikko itsetunto, vihamielisyys, ylimielisyys, itsensä korostaminen ja yliherkkyys. Oikein tuhoavaan narsismiin kuuluu lisäksi skitsofreenista käyttäytymistä, moraalittomuutta, joustamattomuutta ja irrationaalisuutta. (Pynnönen 2015, 29; Rosenthal & Pittinsky 2006, 618, 612-630.)

Narsistinen johtajuus ilmenee, kun johtajan toiminta on pääasiassa kohdennettu pelkästään omiin tarpeisiinsa ja uskomuksiinsa. Johtajuudessa ihmisten välisistä suhteista tulee välineellisiä ja hyväksikäyttäviä, sillä narsistiselta johtajalta puuttuu empatiakyky. Narsistiset johtajat eivät pysty kohtelemaan ihmisiä tasapuolisina tai yksilöinä eivätkä pysty vastuulliseen vallankäyttöön, sillä heidän ajatuksensa ja toimintansa ovat vain omassa toiminnassaan ja omien etujen tavoittelussa. Tällaiset johtajat eivät pysty refleктоimaan tai arvioimaan omaa käyttäytymistään tai toimintaa. Kuitenkaan narsismi ei viittaa automaattisesti huonoon johtajaan tai johtajuuteen, sillä tällaisilla johtajilla voi luonteenpiirteissä olla myös hyvän johtajan tai johtajuuden aineksia kuten karismaattinen olemus ja suuri visio. Usein kuitenkin tällaiset narsistiset johtajat omaavat tiettyjä ominaisuuksia kuten tarpeen suurelle itseihailulle, empatian

puute, mahtavuuden tunne omasta itsestään ja kyvyistään sekä vallan himo. (Pynnönen 2015, 29; Rosenthal & Pittinsky 2006, 618, 612-630.)

Kuten aikaisemmin tämän tutkielman teoreettisessa viitekehyyksessä mainittiin, karismaattiseen johtajuuteen kuuluu myös sen huono tai pimeä puoli. Positiivisen ja negatiivisen karisman erottaminen on osoittautunut vaikeaksi johtajuusteorioissa. Johtajan luokittelu positiiviseksi tai negatiiviseksi karismaattiseksi johtajaksi ei ole niin yksiselitteistä, sillä useimmilla karismaattisilla johtajilla on sekä positiivisia että negatiivisia ominaisuuksia ja vaikutuksia alaisiin. Negatiiviseen karismaan liittyy kuitenkin vallan käyttäminen omien etujen tavoittelemiseksi. Tällaiset johtajat voivat käyttää ideologisia vetoomuksia, mutta vain vallan tavoittelemisen keinona, jonka jälkeen ideologia muutetaan mielivaltaisesti palvelemaan johtajan omia henkilökohtaisia tavoitteita. Tärkeiden päätösten tekeminen on keskitetty johtajalle. Johtaja pyrkii aktiivisesti hallitsemaan alaisiaan pitäen heitä heikkoina ja riippuvaisina hänestä. (Yukl 2013, 317-318.)

Negatiivinen karismaattinen johtaja pyrkii ohjaamaan alaisiaan palkkioiden, rangaistuksien ja manipulaation avulla. Myös tällaisen johtajan päätökset liittyvät enemmänkin hänen itsensä ja asemansa ylläpitämiseen sekä kunnioittamiseen kuin alaiensa hyvinvointiin. Kuitenkin käsitystä siitä, että etenkin negatiivinen karismaattinen johtaja voisi käyttäytymisellään ja toiminnallaan täysin vaikuttaa kaikkiin alaisiin on kritisoitu. Muun muassa Howell ja Shamir (2005) ovat ehdottaneet, että alaiset, joilla on heikompi itsetunto tai ovat muuten ahdistuneita tai hämmentyneitä elämässään ovat alttiimpia seuraamaan negatiivista karismaattista johtajaa kuin alaiset, joilla on korkea itsetunto ja itse-tietoisuus. Tällaiset alaiset tunnistavat enemmänkin tehtävän ja organisaation merkityksen kuin johtajan. (Yukl 2013, 317-318.)

Karismaattisella johtajalla tai johtajuudella on tunnustettu olevan negatiivisia seuraamuksia. Usein karismaattiset johtajat tekevät riskialttiimpia päätöksiä, jotka voivat johtaa vakaviin haittoihin. Liiallinen optimismi tekee vision tai strategian tunnistamisen vaikeammaksi ja heikentää ihmisten kykyä arvioida sitä objektiivisesti. Myös organisaation muut jäsenet voivat tulla sokeaksi tällaiselle johtajalle uskomalla hänen poikkeukselliseen asiantuntemukseen ja kykyihin. Näin ollen puutteiden tai virheiden huomaaminen ja parannuksien ehdottaminen estyvät. Karismaattisen johtajan kunnioittaminen vaikeuttaa myös alaisten hyvien ehdotuksien tuomista esille. Johtajan impulsiivinen käyttäytyminen voi luoda vihollisia sekä kannattajia. (Yukl 2013, 318-320.) Huonoon johtajuuteen karismaattinen johtajuus kytkeytyy johtajan tavoitteisiin ja persoonaan. Karisman pimeällä puolella tarkoitetaan, jos johtajalla on narsistisia piirteitä ja hän pyrkii tavoittelemaan pelkästään omia etujansa manipulaation avulla. Negatiiviselle karismaattiselle johtajalle ei ole tärkeää täyttää alaiensa toiveita vaan pelkästään omiaan. Näin ollen negatiivinen karisma voi heikentää työntekijöiden hyvinvointia, työtyytyväisyyttä sekä sitoutumista organisaation pitkällä tähtäimellä. (Conger & Kanungo 1998, 212.)

2.5.5 Negatiivinen johtaminen

Viidentenä Pynnösen (2015) jaottelussa huonoa johtajuutta tarkastellaan negatiivisen johtamisen näkökulmasta. Tämä lähestymistapa perustuu Schillingin (2009) tutkimukseen, jossa hän aikaisempien huonon johtajuuden tutkimuksien sekä hänen oman tutkimuksen avulla jaotteli kahdeksan eri käyttäytymismallia, jotka viittaavat huonoon johtajuuteen. Tämä Schillingin tekemä negatiivisen johtamisen viitekehys poikkeaa useimmista muista huonon johtamisen teorioista, sillä tässä korostuvat johtajien näkökulma ja kokemukset huonosta johtamisesta. Aikaisemmat teorialat ovat sen sijaan korostaneet johtamisen seurauksia ja johdettavien näkökulmaa. (Schilling 2009, 111; Pynnönen 2015, 29-30.) Schillingin (2009) kategoriat negatiivisesta johtajuudesta ovat seuraavat:

1. Epärehellinen/petollinen 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

Schilling (2009) on jakanut nämä kahdeksan käyttäytymiskategoriaa vielä kahteen erilliseen ryhmään sen perusteella ovatko ne toisia ihmisiä kohtaan destruktiivisia vai ei-destruktiivisia. Destruktiivisuudella tarkoitetaan johtajan jonkinlaista väärinkäyttämistä alaisia kohtaan, kun taas ei-destruktiivisuus viittaa enemmänkin tehottoman johtamisen muotoon eli johtajan omien johtajuustehtävien laiminlyöntiä tai tekemättä jättämistä. Ei-destruktiivisessa johtamisessa johtaja enemmänkin keskittyy vain operatiivisiin tehtäviin. Destruktiivisia tyyppisiä ovat neljä ensimmäistä eli epärehellinen, despoottinen, hyväksikäyttävä ja rajoittava johtaminen. Ei-destruktiivisia ovat taas neljä viimeisintä eli hylätty johtaminen, johtamisen aktiivinen ja passiivinen välttäminen sekä antaa mennä- johtaminen. (Schilling 2009, 111.)

Epärehellisessä johtamisessa korostuvat tiedon vääristäminen tai pimittäminen, jossa johtajaa ensisijaisesti ohjaa omien tavoitteiden saavuttaminen muiden kustannuksella. Se voi näyttäytyä myös epärehellisyytenä, petollisuutena tai alaisten epäoikeudenmukaisena kohteluna. Verrattuna despoottiseen johtamiseen epärehellinen johtaminen voidaan nähdä ”pehmeämpänä” negatiivisena käyttäytymisenä. Despoottisessa johtamisessa korostuvat puolestaan vallan käyttäminen, auktoriteetti ja autoritaarinen käyttäytyminen, jossa johtaja pyrkii säilyttämään valtaetäisyyden alaisiinsa. Tällaista johtajaa ohjaa vallan himo ja halu dominoida muita. Despoottinen johtaja on usein vaikeasti lähestyttävä, aggressiivinen ja epähuomaavainen muita kohtaan. (Schilling 2009, 111-114.)

Hyväksikäyttävän johtamisen ominaisuuksia ovat muun muassa pelottelu, painostaminen ja uhkailu, jossa johtaja ruokkii ja hyväksikäyttää alaisten ulkoista motivaatiota tuloksien aikaansaamiseksi. Johtaja käyttää alaisiaan näin ollen vain työnteon välineenä ja työtehtävien saavuttamiseksi. Tällainen johtaja ei välitä alaiensa työhyvinvoinnista vaan keskeistä on saada heistä vain kaikki hyöty irti. Puolestaan rajoittava johtaja ei anna alaisilleen vaikuttamismahdollisuuksia eikä tilaa ja pyrkii kaikella mahdollisella tavalla rajoittamaan alaisten toimintaa tai osallistamista. Tällainen johtaja ei kuuntele alaisiaan, ota huomioon heidän ideoitaan tai anna heidän käyttää omaa harkintakykyään. (Schilling 2009, 111-114.)

Hylätty johtaminen viittaa myös negatiiviseen johtamiseen, sillä tässä johtaja laiminlyö omaa johtamistyötään keskittymällä pelkästään operatiiviseen työhön. Johtajuus siis epäonnistuu, koska johtaja ei kykene tai jättää kokonaan täyttämättä hänen strategiset tehtävänsä sekä johtamistehtävänsä. Johtajuuden välttäminen puolestaan voi olla passiivista tai aktiivista. Johtamisen passiivinen välttäminen näyttäytyy muun muassa ailahtelevana toimintana, vastuun ja päätösten tekemisen välttämisenä. Tällaisen johtajan toiminta on usein epäjohtomukaista, epäluotettavaa ja jää usein vain puhumisen asteelle. Johtamisen aktiivinen välttäminen puolestaan viittaa vain positiivisen palautteen antamisena alaisille, alaisten toiveiden noudattamisena ja konfliktien välttämisenä. Johtaja ikään kuin myötäilee alaisiaan ja liittoutuu heidän kanssaan. Näin ollen tällainen johtaja ei ota itsellensä johtajalle kuuluvaa asemaa. (Schilling 2009, 115-116; Skogstad et al. 2007, 81.)

Antaa mennä- johtaminen eli laissez-faire johtajuus tarkoittaa johtajan välinpitämättömyyttä johtamiseen. Tällainen johtaja ei aseta suuntaa ja tavoitteita eikä täytä johtajan rooliodotuksia tai johtamistehtävää esimerkiksi olemalla läsnä tai antamalla palautetta. Laissez-faire tyylinen johtaja ei myöskään kommunikoi eikä motivoi toisia ja siirtää vastuita alaisille eli toisin sanoen hän on vain fyysisesti läsnä. (Schilling 2009, 115-116; Skogstad et al. 2007, 81.)

2.5.6 Epäeettinen johtaminen

Viimeisenä kohtana Pynnösen (2015) huonon johtajuuden tutkimuksien jaotellussa on johtajuuden epäeettinen toiminta. Eettisyyden kautta voidaan oikeastaan kuvata ja tarkastella kaikkea johtajuutta myös huonoa johtajuutta, sillä etiikka tarkastelee pahan ja hyvän sekä väärän ja oikean eroja, käyttäytymistä, toimintaa ja näiden seurauksia. Hyvän johtamisen perustaksi voidaankin ehkä jopa kutsua eettisyyttä, jossa tällöin noudatetaan käyttäytymisessä moraalisia arvoja niin suhteessa muihin kuin omaan toimintaan. Eettisyydellä tarkoitetaan myös sitä, että teot vastaavat puhetta eli eettisyys on tietynlaista eheyttä. Yleinen käsitys ja odotus on se, että johtajat noudattavat eettisyyttä toiminnassaan, puheessaan, käyttäytymisessään ja päätöksissään sekä noudattavat moraalisesti korkeita normeja. Johtajan ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa piilee epäeettisen käyttäytymisen keskeinen mahdollisuus, koska ihmissuhteissa, jollainen johtajuuskin on, käyttäytymistä määrittelevät vahvasti eettiset normit ja moraalit. Eettisyys johtajan toiminnassa on erittäin kriittistä ja tärkeää, koska johtajuuden

kautta vaikutetaan suoraan muihin ihmisiin. (Bass & Steidlmeier 1999, 182; Toor & Ofori 2009, 533.)

Kolmen ulottuvuuden kautta voidaan arvioida ja tarkastella johtajuuden eettisyyttä: 1) johtajan etiikan ja moraalisen luonteen avulla sisältäen johtajien aikomukset ja johtajan henkilökohtaisen etiikan. 2) Johtamisen prosessien ja menetelmien eettisyyden avulla eli miten ja millä keinoilla johtaja johtaa sekä 3) johtajan yhteiskunnallisesti eettisten valintojen tekemisen ja toiminnan avulla. Tekojen ja toiminnan eettisyyttä voidaankin arvioida keinojen, päämäärien ja seurausten kautta. Eettisestä näkökulmasta voidaan myös arvioida johtajan toiminnan takana olevia kriteereitä ja arvoja. (Bass & Steidlmeier 1999, 182; Ciulla 2005, 332.) Yksi tapa eettisyyden toteutumiseksi on tarkastella sitä mahdollisuutena tehdä valintoja vapaaehtoisesti. Eli onko esimerkiksi organisaation jäsenillä mahdollisuus tehdä itse omia valintojaan. Usein huonot johtajat tietoisesti valitsevat epäeettisiä toimintatapoja heidän egoististen motiiviansa seurauksena. Asema ja valta voivat itsessään ikään kuin eristää johtajan moraalista normeista sekä siten oikeuttaa hänet toimimaan vain omien tarpeidensa perusteella. Toimiakseen eettisesti tämä vaatii johtajalta halua ja kykyä itsereflektointiin sekä oman käyttäytymisen ja toiminnan arviointiin. Näiden kykyjen ja halujen puutetta voidaan jopa pitää johtamisen osaamisvajana. (Ciulla 2005, 331-333.)

Tutkijat ovat väittäneet, että transformationaalinen johtajuus olisi epäeettistä, sillä heidän mukaansa tämä johtajuustyylillä ei mahdollista demokraattista keskustelua ja vallan jakautumista. Sen on myös väitetty rikkovan organisaation kehittämistä sekä manipuloivan alaisia jättäen huomioimatta heidän todelliset halunsa ja etunsa. Kuitenkaan kriitikot eivät ole ottaneet huomioon tämän johtajuuden myönteisiä puolia eivätkä he ole pystyneet todentamaan näiden väitteiden täydellistä paikkansapitävyyttä. Sen sijaan Bass ja Steidlmeier (1999) sekä Hickman (1996) ovat ehdottaneet, että todelliset transformationaaliset johtajat tunnustavat organisaation ja sen jäsenten yhdistävät ydin arvot, vapauttavat ihmisten potentiaalin ja siten edistävät moniarvoista johtajuutta sekä tuottavat tehokkaita ja tyytyväisiä alaisia ennemminkin kuin olisivat epäeettisiä. Johtajat, jotka luovat fantasioita ja ovat pseudo-transformationaalisia voidaan lukea olevan moraalittomia, mutta todelliset transformationaaliset johtajat antavat vapauksia ja laajentavat toiminta-alueita. He pyrkivät laillisin ja oikeudenmukaisin keinoin saavuttamaan yhteiset tavoitteet ja ovat heidän alaitensa moraalinen kohottaja. He myös valtuuttavat työntekijöitä ja mahdollistavat heidän muuttamaan vision käytäntöön. Voidaan siis todeta, että transformationaalises- sa johtajuudessa voi ilmetä sekä eettistä että epäeettistä toimintaa ja käyttäytymistä. (Bass & Steidlmeier 1999, 211.)

Epäeettisenä johtamisena voidaan kuitenkin pitää yhtä huonon johtajuuden tutkimuksen suuntausta eli destruktiivista johtamista. Koska destruktiivisen johtajuuskäyttämisen avulla pyritään saavuttamaan lyhyen aikavälin tavoitteita kauaskantoisten seuraamusten kustannuksella ja se voi vahingoittaa suuresti organisaation jäseniä. Huonon johtamisen eri suuntauksissa ja näkökulmissa epäeettinen käyttäytyminen ilmenee eri tavoin ja eettisen käyttäyty-

misen puute voi johtaa myös huonon johtamisen ilmenemiseen ja syntymiseen. Esimerkiksi käskyttävä epäeettinen johtaminen, jossa johtajaa ohjaavat vain hänen omat tavoitteet voi johtaa despoottiseen, autoritaariseen ja laissez-faire johtamiseen. Työyhteisön eettiseen käyttäytymiseen ja toimintaan vaikuttavat suuresti organisaation arvot sekä myös johtajan yksilöllinen arvorakenne, sillä viime kädessä johtajan oma arvorakenne voi vaikuttaa siihen miten helposti destruktiivista toimintaa ja käyttäytymistä esiintyy. (Illies & ReiterPalmon 2008, 264-268; Aronson 2001, 250-253; Pynnönen 2015, 31-32.)

2.6 Yhteenveto huonosta johtajuudesta muutostilanteessa

Kaikilla näillä esitetyillä huonon johtajuuden tutkimuksellisilla lähestymistavoilla on vaikutusta myös huonoon johtajuuteen muutostilanteessa. Kuitenkin tiettyjen johtajuustyylien kuten transaktionaalisen johtajuuden ja karisman pimeän puolen on tutkitusti todettu olevan etenkin muutostilanteessa huonoja johtajuustyyliä työntekijöiden sitoutumisen näkökulmasta.

Kuten aikaisemmin tämän tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä on ilmennyt, niin transaktionaalinen johtajuus vaikuttaa kielteisesti etenkin muutostilanteen alussa alaisten motivaatioon ja suhtautumiseen muutokseen. Näin ollen alaisten sitouttaminen muutosprosessiin palkkioiden ja vaihtojen esimerkiksi työtehtäviin liittyen vaikuttavat negatiivisesti heidän suhtautumiseensa muutokseen. Kuitenkin transaktionaalisen johtajuuden on havaittu vaikuttavan positiivisesti johtajien sitoutumiseen ja tämä voi puolestaan vaikuttaa alaisten sitoutumiseen muutokseen. Keskeiseksi tässä kuitenkin nousee johtajan kolme sitoutumiselementtiä, jotka ovat tiedon tuottaminen ja välittäminen, osallistuminen sekä sitoutuminen. (Holten & Brenner 2015, 12-13.)

Vaikka karismaattinen johtajuus nähdään olevan välttämätön osa johtajuutta muutostilanteessa, niin siihen liittyvien riskien vuoksi karismaattinen johtaja ei ole yksinään riittävä tehokkaaseen ja onnistuneeseen muutokseen. Karismaattisen johtajan tehokkuutta voi siis rajoittaa monet tähän johtajuuteen liittyvät riskit. Esimerkiksi alemmalla tasolla olevat johtajat voivat tulla syrjäytetyksi, sillä voimakkaan karismaattisen johtajan vuoksi he voivat menettää johtamiskykynsä ja näkemyksensä. Tällainen johtaja voi usein luoda epärealistisiä sekä saavuttamattomia visioita ja odotuksia alaisilleen, ja jos johtaja ei pysty täyttämään näitä odotuksia ja visioita on seuraukset tuhoavia. Etenkin ne heikentävät alaisten luottamusta ja sitoutumista johtajaa sekä organisaatiota kohtaan. Tällaisen johtajan alaiset eivät myöskään uskalla sanoa omia mielipiteitään, ehdotuksiaan tai olla eri mieltä johtajan kanssa, koska pelkäävät johtajan reaktioita. Tämä puolestaan heikentää alaisten motivaatiota, työhyvinvointia ja sitoutumista sekä organisaation tasolla potentiaaliset kehitysideoita ja korjaukset voivat jäädä syrjään. (Nadler & Tushman 1990, 84-85.)

Tietenkin myös tiettyjen johtajan taitojen ja kykyjen puute voi johtaa huonon johtajuuteen muutostilanteessa. Kyvyttömyys motivoida muita muutokseen sekä kyvyttömyys alaisten osallistamiseen, huonot viestintätaidot tai vies-

tinnän puute, tiedon pimittäminen, epäonnistuminen palkitsemisessa tai tunnustuksien antamisessa henkilöille, jotka antavat täyden panostuksen muutokselle ovat olleet isoja syitä sille miksi muutokset eivät ole onnistuneet. Keskitymällä siis pelkästään asioiden johtamiseen eli muutosjohtamiseen muutostilanteessa voi se heikentää merkittävästi työntekijöiden sitoutumista. (Gilley et al. 2009, 78-79; Gill 2002, 308.)

Aikaisempien tutkimusten mukaan siis transaktionaalinen johtajuus ja etenkin karisman pimeä puoli ovat epätehokkaita johtajuustyyliä muutostilanteessa, jotka voidaan näin ollen lukea huonoksi johtajuudeksi. Huonoksi johtajuudeksi on määritelty myös destruktiivinen johtaminen, tyrannimainen, despoottinen ja pelolla johtaminen, väärinkäyttävä esimiestyö ja työpaikkakiusaaminen, negatiivinen johtaminen sekä epäeettinen johtaminen. Tässä tutkielmassa pyritään selvittämään, löytyykö kohdeorganisaation haastattelupuheesta mahdollisesti viitteitä näistä huonon johtajuuden teorioista.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimuksen metodologia

Tämän tutkielman viitekehys pohjautuu sosiaaliseen konstruktionismiin (*social constructionism*). Sosiaalisen konstruktionismin mukaan todellisuutemme rakentuu kielellisessä ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Sosiaalinen konstruktionismi on yleisnimi erilaisille tutkimussuuntauksille, joka on saanut vaikutteita muun muassa sosiologiasta ja filosofiasta. Tämä lähestymistapa kyseenalaistaa näkemyksen siitä, että tavanomaiset tiedot perustuisivat objektiiviseen eli puolueettomaan havaintoon maailmasta. Se kiistää tietomme olevan suora käsitys todellisuudesta. Yhteiskunnan ja kulttuurin tavoin rakennamme itse omat käsityksemme todellisuudesta. (Burr 2006, 6-13; Dachler & Hosking 1995, 3-4.)

Sosiaalisessa konstruktionismissa käsitellään tapoja, joilla tieto on historiallisesti sidottu ja johon sisältyy kulttuurisia arvoja sekä käytäntöjä. Kaikki tieto on johdettu tietystä näkökulmasta, josta kukin tarkastelee maailmaa eikä kenenkään ajatus edusta todellista totuutta yksinään, vaan näkökulmia ohjaa jokaisen oma käsitys. Tämän lähestymistavan mukaan merkitykset ovat sosiaalisesti rakennettuja erilaisten sosiaalisten kohtaamisten avulla. Näin ollen merkitykset ovat aina nestemäisiä ja dynaamisia. Sosiaalinen konstruktionismi on myös eettisesti hyvä lähestymistapa tutkimukselle, koska se siirtää ajattelutavan ja toiminnan pois hierarkkisista, rationaalisesta ja tulossuuntautuneista malleista kohti osallistavampaa, prosessikeskeisempää ja yhteistoiminnallisempaan suuntaan. (Burr 2006, 6-13; Dachler & Hosking 1995, 3-4; Camargo-Borges & Rasera 2013, 2-3.)

Sosiaalinen konstruktionismi on yhä useammin käytetty tieteenfilosofinen lähestymistapa johtajuustutkimuksissa. Johtajuuden tutkimuksissa sosiaaliseen konstruktionismiin liittyy kaksi toisiinsa liittyvää keskeistä elementtiä. Ensinnäkin tämä lähestymistapa luopuu perinteisestä johtajakeskeisestä näkökulmasta johtajuuden rakentumiseen, jossa yksittäisen johtajan persoonallisuus, tyyli ja käyttäytyminen vaikuttaisivat suoraan alaisten toimiin ja ajatuksiin. Todellisuus on siis riippuvainen organisaation tai ryhmän yksilöiden yhteisesti jaetuis-

ta sekä henkilökohtaisista merkityksistä. Näin ollen ilman toimijoita ei myöskään johtajuutta ole olemassa. Toiseksi tässä lähestymistavassa johtajuus rakentuu sosiaalisten toimijoiden välisissä vuorovaikutussuhteissa. Toisin sanoen kommunikaatiokäytännöt kuten puhe, keskustelu ja muut symboliset tiedostuskanavat ovat olennainen osa prosessia, jolla johtajuus rakentuu ja muodostuu. Johtajuuden tutkimuksissa tämä lähestymistapa ei siis katso johtajuuden kumpuavan johtajan henkilökohtaisista ominaisuuksista tai tilannetekijöistä mitä puolestaan perinteiset johtajuuden tutkimuksen näkökulmat painottavat. (Fairhurst & Grant 2010, 175; Burr 2006, 3-4; Kovalainen 2001, 26.)

Sosiaalinen konstruktionismi antaa lähtökohdan johtajuuden tarkastelulle tässä tutkielmassa. Tutkielmassa johtajuus nähdään siis kulttuurisesti ja sosiaalisesti rakentuvana ilmiönä, joka luodaan viestinnän ja kielen kautta. Haastateltavien aikaisemmat kokemukset ja näkökulmat, joista he tarkastelevat maailmaa vaikuttavat yhdessä siihen millaiseksi hyvä ja huono johtajuus muutostilanteessa koetaan kohdeorganisaatiossa. Hyvää ja huonoa johtajuutta tarkastellaan yhteisön tai kulttuurin tiedostamatta tai tietoisesti kehittämänä todellisuutena ja ilmiönä. Tulee myös huomioida, että kohdeorganisaation tutkimustulokset hyvästä ja huonosta johtajuudesta ovat riippuvaisia juuri senhetkisestä kontekstista eikä niitä voida siitä irrottaa, koska se miten ja minkälaiseksi johtajuus ymmärretään, riippuu ajasta ja paikasta. Sosiaalisen konstruktionismisen lähestymistavan mukaan keskeinen kysymys onkin millaisia todellisuuden jäsenyksiä esimerkiksi johtajilla ja alaisilla on koskien organisaatiota tai omaa työtä, ja millaisia vaikutuksia niillä on. Tässä tutkielmassa tämä näkökulma siirtää siis huomion pois yksittäisestä johtajasta ja tarkastelee johtajuuden rakentumista organisaation arkipäiväisessä vuorovaikutuksessa ja käytännöissä. Näin ollen se mitä tutkielmassa ymmärretään todellisena, rakentuu historiallis-kulttuurisissa sekä erilaisissa relationaalisissa olosuhteissa. Eikä tutkimustulokset myöskään edusta yhtä oikeaa totuutta tai ymmärrystä siitä mitä on hyvä ja huono johtajuus muutostilanteessa. Tutkielmassa johtajuus on siis ilmiö, joka rakentuu sosiaalisissa suhteissa vallitsevien käsitysten ja toiminnan sekä toimijoiden välillä.

Tutkimusmenetelmät jakautuvat määrälliseen eli kvantitatiiviseen sekä laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen. Näiden menetelmien keskeiset erot liittyvät muun muassa tutkimuksen tarkoitukseen, päättelyn logiikkaan, oletuksiin, lähestymistapaan, tutkijan rooliin ja tiedon luonteeseen. Laadullinen tutkimus on joustava ja siinä on mahdollista edetä sekä toimia tilanteen mukaan. Määrällinen tutkimus puolestaan etenee kuin juna, jos tutkimusasetelma on hyvä, mutta sen ollessa huono voi tutkimus epäonnistua. Määrällisessä tutkimuksessa pyritään selittämään syy-seuraus-suhteet ja tekemään yleistyksiä, kun taas laadullinen tutkimus on tulkitseva, jossa tarkoitus on ymmärtää tiettyä ilmiötä. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään vastaamaan tekstien ja sanojen avulla kysymyksiin: miten, millainen ja miksi. Määrällisessä tutkimuksessa ilmiötä pyritään kuvaamaan numeerisen tiedon pohjalta vastaamalla kysymyksiin: paljonko, missä ja kuinka usein. Voidaan sanoa, että määrällinen tutkimus on ikään kuin oletuksien testaamista ja puolestaan laadullinen on enemmänkin

oletuksien keksimistä. Määrällisessä tutkimuksessa tutkijalla on oltava ennalta tietoa, jonka perusteella laaditaan testattavat hypoteesit. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla ei välttämättä tarvitse olla tutkittavasta ilmiöstä tietoa, vaan tiedon oletetaan löytyvän tutkittavilta. Myös näiden kahden tutkimussuuntauksen aineistonkeruumenetelmät eroavat toisistaan. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittava tieto voidaan kerätä havainnoinnilla, erilaisilla visuaalisilla aineistoilla, tekstidokumenteilla tai haastatteluilla. Kun taas määrällisessä tutkimuksessa aineisto kerätään usein lomakekyselyillä, puhelinhaastatteluilla ja internet-kyselyillä. (Kananen 2008, 25–28.)

Sekä määrällistä että laadullista tutkimusmenetelmää voidaan käyttää samanaikaisesti yhdessä tutkimuksessa, jolloin puhutaan triangulaatiosta eli monimenetelmäisestä tutkimuksesta. Usein laadullista tutkimusta käytetään määrällisen tutkimuksen jatkeena, kun tarvitaan määrällisen tutkimustulosten syvällisempää ymmärtämistä ja tulkintaa. Laadullinen tutkimus voi myös toimia esitutkimuksena määrälliselle tutkimukselle. Näiden menetelmien yhteiskäytöllä voidaan eliminoida yhden menetelmän heikkouksia ja siten osaltaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Useamman eri tutkimusmenetelmän käyttäminen ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita syvällisempää tai rikkaampaa tutkimusta, sillä se voi myös tuottaa pintapuolesta tietoa. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttaa lopulta tutkimuskohde, sillä se määrää sen mitä menetelmää voidaan yleensäkin käyttää. (Kananen 2008, 25–27.)

Tähän tutkielmaan valittiin tutkimussuuntaukseksi laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Tämä siksi, että tutkielman tarkoitus on tutkia ja selittää mitkä johtajuuden ominaisuudet tai tekijät tutkimuskohteen organisaatiossa liitetään hyvään ja huonoon johtajuuteen muutostilanteissa. Tavoitteena on tällöin ilmiön ymmärtäminen eikä määrien selvittäminen tai yleistäminen. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan saada syvällisempää tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja haastattelutilanteesta voidaan esittää haastateltaville tarkentavia kysymyksiä. Myös lähtökohta tämän tutkielman ilmiön tutkimiselle on, että tiedon oletetaan löytyvän tutkittavilta.

3.2 Aineiston hankinta

Tutkielmassa käytetään SALP-tutkimusryhmän aiemmin, vuosien 2014-2018 aikana, keräämää aineistoa. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeassa toimiva strategy-, accounting- and leadership-as-practice (SALP) -tutkimusryhmä tutkii strategiaa, johtajuutta ja johdon laskentatointa käytäntönä. Aineisto koostuu 15:sta eri teemahaastattelusta ja 10:stä eri haastateltavasta. Haastateltavista viittä on haastateltu useampaan kertaan. Kolme haastattelua on toteutettu parihaastatteluna ja loput 12:sta ovat olleet yksilöhaastatteluja. Kahdessa parihaastattelussa oli esimies-alaisasetelma ja kolmannessa parihaastattelussa oli kaksi keskijohdon edustajaa. Haastateltavat koostuvat pankkiorganisaation alaisista, keskijohdosta ja ylimmästä johdosta. Ylimmästä johdosta oli yhteensä kolme haastateltavaa, keskijohdosta kolme ja alaisista neljä. Näin ollen haastattelut

jakautuivat näiden kolmen eri tason välillä melko tasaisesti. Kerätty aineisto koostuu kolmelle eri alueosuuspankille tehdyistä haastatteluista. Haastattelut on toteutettu teemahaastatteluina, joissa on painotettu muun muassa johtajuutta ja strategiaa.

3.2.1 Haastattelututkimus

Silloin kun haluamme selvittää miksi ihminen toimii niin kuin toimii ja ajattelee, tulee kysyä asiaa häneltä itseltään. Tällöin tutkimuksessa on hyvä käyttää haastattelua tai kyselyä aineistonkeruumenetelmänä. Kuitenkaan tämän ”totuuden” selville saamiseksi ei ole olemassa mitään yhtä selvää tai yksinkertaista väylää kuten vain kyselyn tai haastattelun käyttäminen. Haastattelun ja kyselyn ero lähinnä liittyy tiedonantajan eli haastateltavan toimintaan aineistonkeruuvaiheessa. Kyselyssä haastattelijat täyttävät itse heille annetun kyselylomakkeen, kun taas haastattelussa haastattelija esittää kysymykset ja kirjoittaa saadut vastaukset tai muistiinpanot ylös. Joustavuus on haastattelun keskeinen etu, koska haastattelija voi haastattelutilanteessa toistaa kysymyksiä, selventää haastateltavan sanamuotoa, oikaista väärinkäsityksiä ja käydä avointakin keskustelua haastateltavan kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Haastattelussa kysymykset voidaan myös esittää siinä järjestyksessä, kun haastattelutilanteessa haastattelija katsoo tarpeelliseksi. Haastattelun onnistumiseksi olisi hyvä antaa etukäteen haastateltaville tiedoksi kysymykset tai aiheet, joita haastattelussa tullaan käsittelemään. Myös eettisestä näkökulmasta on perusteltua kertoa haastateltaville käytävästä aiheesta. Haastattelun etuihin kuuluu myös se, että haastattelija voi toimia samaan aikaan havainnoitsijana. Kuitenkin itse tutkimuksen raportissa tulee tällöin selvästi mainita, onko havainnointia käytetty yhtenä aineistonkeruumenetelmänä ja ovatko havainnot vaikuttaneet tuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Haastattelututkimukset voidaan toteuttaa muun muassa yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Ryhmä- ja yksilöhaastattelujen keskeinen ero liittyy niiden vuorovaikutuskontekstiin. Ryhmähaastattelussa yksilöiden on huomioitava toiset ryhmän jäsenet puheenvuoroissaan, kun taas yksilöhaastattelussa koko aika käytetään yhden ihmisen henkilökohtaisiin ajatuksiin ja näkökulmiin. (Pietilä 2010, 213, 215, 217.) Ryhmähaastattelu ei ole suoraan verrannollinen yksilöhaastattelun kanssa, sillä se tuottaa hieman erilaista tietoa. Ryhmähaastatteluun vaikuttaa ryhmien koostumuserot, jotka puolestaan vaikuttavat saatuihin tuloksiin. Tuloksiin vaikuttavat muun muassa ryhmänjäsenten persoonallisuuden piirteet ja ryhmädynamiikka. Ryhmäpaine voi myös vaikuttaa negatiivisesti tuloksiin, jos joku tai jotkut ryhmän jäsenet eivät uskalla tai pysty sanomaan todellista mielipidettään. (Kananen 2008, 75.)

Ryhmähaastatteluiden etuna on kuitenkin se, että niiden avulla on mahdollista liikkua ja keskustella ”virallisen” keskustelurungon ulkopuolelle jäävistä asioista. Kiinnostavaa aineistoa syntyy juuri silloin, kun puhutaan sellaisista asioista, joista ei muutoin yleensä puhuta. Ryhmäkeskustelut mahdollistavat myös asioiden punnitsemisen monista eri näkökulmista ryhmän jäsenten välillä. Se kumpaa haastattelumuotoa käyttää ei liity aineiston hyvyyteen tai huo-

nouteen, vaan enemminkin kysymyksistä joihin aineistosta pyritään saamaan vastauksia. (Alasuutari 2011, 153, 155.)

Tämän tutkielman aineistonkeruumenetelmäksi on valittu haastattelu, koska tarkoitus on selvittää mitä kohdeorganisaation henkilöstö ajattelee hyvästä ja huonosta johtajuudesta muutostilanteessa. Haastattelu mahdollistaa myös tarkentavien kysymysten esittämisen ja avoimen keskustelun haastateltavien kanssa. Näin ollen ennalta laaditut kysymykset eivät ohjaa täysin haastattelua, vaan haastattelutilanne mahdollistaa keskustelun myös muista asioista. Esimerkiksi, jos haastateltava pitää jotakin tiettyä aihetta tai teemaa erityisen tärkeänä, niin haastattelussa voidaan paneutua siihen. Koska tässä tutkielmassa käytetään SALP-tutkimusryhmän keräämää valmista aineistoa, ei aineistonkeruumenetelmänä voida hyödyntää havainnointia. Aineiston analysointi perustuu näin ollen vain litteroituun haastattelutekstiin. Tässä tutkielmassa haastatellut muodostuvat 12:sta yksilöhaastattelusta ja kolmesta parihaastattelusta. Tutkimustuloksien analysoinnissa tulee näin ollen huomioida, että ryhmähaastatelussa ryhmänjäsenten persoonallisuuden piirteet, ryhmädynamiikka tai esimies-alaisastelema voivat vaikuttaa saatuihin tuloksiin.

Tutkimuksen haastattelu voi pohjautua lomakehaastatteluun, syvähaastatteluun ja teemahaastatteluun. Näiden avulla voidaan löytää erilaisiin ongelmiin vastauksia sekä tutkia ja selventää erilaisia ilmiöitä. Lomake-, syvä- ja teemahaastattelun ero pohjautuu haastattelussa käytettävään kyselyyn sekä tutkimuksen rakenteelliseen toteutukseen. Lomakehaastattelua yleensä käytetään kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä, koska tällä menetelmällä kerätty aineisto voidaan mutkitta kvantifioida ja testata hypoteeseja. Tällaisen haastattelun tavoitteena on saada jokaiseen kysymykseen vastaus annettujen vaihtoehtojen puitteissa. Lomakehaastattelu ei taivu myöskään kaikenlaisille kysymyksille tai siinä ei voida kysyä kaikkea mitä olisi hyödyllistä tai kiva tietää, vaan siinä kysymykset täytyvät olla ongelmanasettelun ja tutkimuksen tarkoituksen kannalta olennaisia. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen viitekehuksesta täytyy löytyä perustelu jokaiselle esitetylle kysymykselle. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Syvähaastattelulle tai avoimelle haastattelulle on puolestaan ominaista avoimet kysymykset ja määriteltyä on vain keskusteltava ilmiö. Tässä haastattelumuodossa pyritään avaamaan tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman perusteellisesti. Myöskään avoimessa haastattelussa ei voida keskustella tai kysellä mitä tahansa, vaan sen sisältö täytyy liittyä tutkimustehtävään tai ongelmanasetteluun ja tutkimuksen tarkoitukseen. Avointa haastattelua ei kuitenkaan ohjaa tutkimuksen viitekehys, vaan tutkija antaa haastateltavien puhua rauhassa ja vapaasti, mutta pitäen haastattelun kuitenkin koossa ja aiheessa. Tutkijan ammattitaito ei tällöin ohjaa lainkaan keskustelua. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Teemahaastattelussa puolestaan edetään ennalta valittujen teemojen sekä niihin liittyvien tarkentavien kysymysten avulla. Tämän haastattelumuodon etuna on, että haastattelutilanteessakin voidaan vielä syventää ja tarkentaa kysymyksiä perustuen haastateltavien vastauksiin. Teemahaastattelussa korostuu miten ja mitä tulkintoja sekä merkityksiä ihmiset tekevät asioista sekä miten

nämä merkitykset rakentuvat vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelussa ei välttämättä tarvitse esittää kaikkia suunniteltuja kysymyksiä kaikille haastateltaville tai kysymyksiä ei välttämättä tarvitse esittää samassa tai tietyssä järjestyksessä. Riippuen tutkimuksesta teemahaastattelun yhdenmukaisuuden aste voi siis vaihdella ja tällaisen haastattelumuodon toteutukset voivat vaihdella strukturoidusta lähes avoimeen haastatteluun. Teemahaastattelussa pyritään etsimään tutkimustehtävän, tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun mukaisesti vastauksia eli tässäkin haastattelumuodossa ei voida asettaa ihan mitä tahansa kysymyksiä. Haastatteluun valitut teemat perustuvat aikaisempiin tutkimuksiin ja teorioihin, jotka liittyvät tutkittavaan ilmiöön. Teemahaastattelua ohjaa osittain tutkijan oma ammattitaito ja tietämys ilmiöstä, koska teemojen tulee pohjautua teoreettiseen viitekehukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tämän tutkielman haastattelut pohjautuvat teemahaastatteluihin, joissa on ollut mahdollisuus vapaamuotoisempaan ja avoimempaan keskusteluun tiettyjen ennalta annettujen teemojen sisällä. Tämä haastattelumuoto on myös valittu siksi, että se mahdollistaa parhaimman ymmärryksen siitä minkälaisia tulkintoja ja merkityksiä ihmiset tekevät johtajuuden ilmiöstä sekä miten nämä merkitykset rakentuvat vuorovaikutuksessa. Kaikille haastateltaville on kerrottu mitä varten ja miksi haastatteluita tehdään. Haastatteluissa on pyritty selvittämään muun muassa miten ihmiset eri tasoilla ymmärtävät strategiset tavoitteet sekä miten strategioita perustellaan ja jalkautetaan. Haastatteluissa johtajuus on ollut myös keskeisenä kantavana teemana. Teemat, joita haastatteluissa on käytetty soveltuvin osin eri organisaatiotasolle:

1. Haastateltavan taustat, asema jne.
2. Organisaation strategiaprosessi
3. Numeerinen informaatio, strategia ja merkitysten rakentuminen
4. Kommunikointi strategiasta organisaatiossa
5. Piilovaikuttaminen ja ohjailu

Vaikka teemoissa ei ole ollut suoranaisesti esillä johtajuutta, on se ollut aiheena kaikissa tämän tutkielman haastatteluissa. Tähän tutkielmaan on siis nimenomaisesti valittu sellaiset haastattelumateriaalit, joissa on selvästi noussut esiin johtajuus muutostilanteessa.

3.2.2 Aineiston analysointi

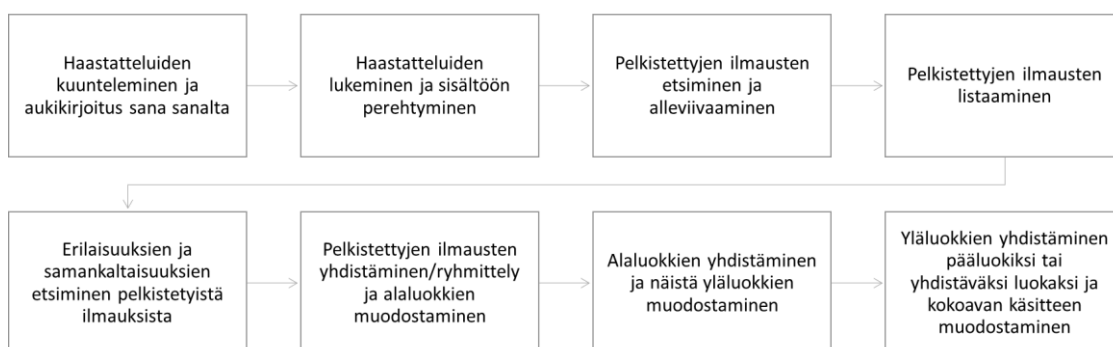
Laadullisessa tutkimuksessa päättelyn logiikka perustuu usein induktioon, joka tarkoittaa, että yksittäisten tapauksien avulla pyritään tekemään yleistyksiä. Siitä käytetään usein myös sanaa aineistolähtöinen tutkimus, koska siinä edetään aineistosta käsin. Tässä tarkoituksena on kerätä havaintoja, joista tehdään yleistyksiä tai joista voidaan kehittää teorioita. Aineistolähtöisessä päättelyn logiikassa saatu tutkimusaineisto täytyy ensin käsitteellistää, jonka pohjalta tehdään oletus teoriasta. Tällöin puhutaan esiymmärryksestä, joka aineiston analysoinnin aikana ja edetessä voi vahvistua, muuttua tai jopa kumoutuakin. Induktiivisen päättelyn prosessissa etsitään kirjallisuuden, havainnoinnin ja

haastatteluiden avulla ilmiöön liittyvää tietoa. Laadullisessa tutkimuksessa päättelyn logiikka voi myös perustua deduktioon mikä tarkoittaa puolestaan, että teorian pohjalta tehdään yksittäisistä tapauksista johtopäätöksiä. (Kananen 2008, 20-23.)

Deduktiivinen päättely edellyttää aikaisempia tutkimuksia ilmiöstä tai ilmiö täytyy olla tunnettu, jotta voidaan tehdä päätelmiä yleisestä yksittäiseen. Deduktiivisessa päättelyssä edetään siis teoriasta käsin ja siitä käytetään usein myös käsitettä teorialähtöinen tutkimus. Saatuja tutkimustuloksia pyritään siis vertaamaan ja liittämään ilmiön aikaisempiin tutkimustuloksiin. Tässä teorioita pyritään ennen kaikkea testaamaan todeksi eikä deduktio sinänsä tuota meille uutta tietoa. Deduktiivisessa päättelyssä pyritään soveltamaan uusiin ilmiöihin tai havaintoyksiköihin jo olemassa olevia teorioita. Kolmas päättelyn logiikka, jota voidaan laadullisessa tutkimuksessa käyttää, on abduktio. Abduktiossa yhdistyvät sekä induktio että deduktio. Tässä päättely lähtee liikkeelle aineistosta käsin, mutta se ei kuitenkaan sulje pois teorian käyttämistä. Käytäntö ja teoria vuorottelevat siis abduktiossa. (Kananen 2008, 20-23.)

Tässä tutkielmassa päättelyn logiikka perustuu abduktioon, koska tämä mahdollistaa saatavilla olevan johtopäätöksen tutkittavasta ilmiöstä. Abduktio mahdollistaa, että tutkittavaa ilmiötä voi selittää myös jokin muu teoria. Esimerkiksi erilaisten johtajuustyylien vaikutusta muutostilanteessa on tutkittu hyvin vähän, jonka takia aineistosta saattaa löytyä viitteitä myös muihin teorioihin, joita ei ole rinnastettu tehokkaaseen johtajuuteen muutostilanteessa. Tämän tutkielman analysoinnissa on nojaututtu vahvasti teoriaan ja sisällönanalyysi on aineistolähtöinen, koska ilmiöstä löytyy melko paljon aikaisempia tutkimuksia. Kuitenkin tutkielman tuloksista ilmeni myös teorian ulkopuolisia tekijöitä. Näin ollen abduktio mahdollistaa vapaamman liikkumisen käytännön ja teorian välillä johtopäätöksen saamiseksi.

Aineistoa on tässä tutkielmassa analysoitu sisällönanalyysin ja teemoittelun yhdistelmällä. Sisällönanalyysin avulla voidaan luoda selkeä sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sillä pyritään saamaan tutkimusaineisto selkeään ja tiiviiseen muotoon ilman, että kadotettaisiin sen sisältämää informaatiota. Sisällönanalyysillä saadaan aineistoon selkeyttä, jotta voidaan muodostaa luotettavia ja selkeitä johtopäätöksiä ilmiöstä, jota tutkitaan. Aluksi analysoinnissa aineisto hajotetaan eri osiksi ja käsitteellistetään, jonka jälkeen aineisto kootaan uudella tavalla eheäksi kokonaisuudeksi. Kuvio 2 havainnollistaa miten aineiston analysointi etenee vaiheittain. Tämä sisällönanalyysi pohjautuu aineistolähtöiseen analysointiin, jonka avulla pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus tutkimusaineistosta. (Tuomi & Sarajarvi 2018.)



KUVIO 2 Kiteytys aineistolähtöisen sisällönanalyysin etenemisestä

Tämän tutkielman aineiston analysoinnissa on käytetty apuna Tuomen ja Sara-järven (2018) sisällönanalyysiä. Analysoinnin ensimmäinen vaihe on jäänyt tässä tutkielmassa pois, koska tutkimusaineisto oli valmiiksi litteroitu SALP-tutkimusryhmän toimesta. Tämän tutkielman analysoinnissa lähdettiin liikkeelle siis ensiksi haastatteluaineiston lukemisesta useampaan kertaan. Tällä tavoin aineistosta pystyi karsimaan tutkielman kannalta epäolennaiset kohdat pois, sillä haastatteluissa kysyttiin paljon myös muita asioita ja samalla pystyttiin poimimaan tutkielmalle olennaiset kohdat. Koska käsityksiä johtajuudesta oli tarkoitus verrata kolmen eri organisaatitason välillä, aineisto jaoteltiin ensiksi kolmeen erilliseen osaan tai pinoon, joidenka sisällä etsittiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia alaisten, keskijohdon ja ylimmän johdon keskuudessa. Aineistosta etsittiin kahteen ilmiöön, huonoon ja hyvään johtajuuteen muutostilanteessa, liittyviä käsitteitä, jotka eroteltiin toisistaan erivärisillä kynillä. Haastatteluaineistosta alleviivattiin samaa asiaa tarkoittavat ilmaisut samanvärisillä kynillä, joista muodostui lopulta ala- ja yläluokkien muodostamat yhteneväiset teemat. Ensiksi aineistosta nousi esiin selviä alaluokkia, joista lopulta pystyttiin muodostamaan niille ominaisia yläluokkia, jotka toimivat alaluokkien yhdistävänä tekijänä. Lopulta yläluokkien avulla pystyttiin muodostamaan ja tuottamaan kokoava käsite tutkittavasta ilmiöstä.

Koska aineistosta nousi esiin selkeitä yhteneväisiä teemoja, tuli tässä tutkielmassa oleelliseksi hyödyntää myös teemoittelua aineiston analysoinnissa. Tämä tarkoittaa sitä, että analysointivaiheessa tarkasteltiin aineistosta esiin nousevia elementtejä, jotka toistuivat usean eri haastateltavan puheessa. Nämä esiin nousevat piirteet voivat pohjautua teemoihin, joita teemahaastattelussa käsitellään. Usein näiden teemojen lisäksi nousee esille myös muita erilaisia teemoja, jotka ovat tutkimuksen kannalta jopa rikkaimpia, kuin alkuperäiset teemat kuten tässä tutkielmassa nousi esille. Teemat, jotka nousevat analyysistä esiin ovat sidoksissa tutkijan omiin tulkintoihin haastattelupuheesta. Tämä tarkoittaa sitä, että on hyvin epätodennäköistä, että useampi haastateltava ilmaisi asiat täysin samalla tavalla, vaikka tutkija asettaa ne saman teeman alle. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 173.) Tässä tutkielmassa nousi selkeästi esiin erilaisia tee-

moja, jotka liittyvät hyvään ja huonoon johtajuuteen muutostilanteessa. Kuten Hirsijärvi ja Hurme (2000) ovat maininneet, niin useinkaan kaikki haastateltavat eivät ilmaise asioita tai käsityksiään täysin samoilla sanoilla, vaan tutkijan on osattava yhdistää samaa asiaa tarkoittavat asiat yhdeksi teemaksi tai luokaksi. Tässä tutkielmassa ilmenikin, etteivät kaikki haastateltavat ilmaisseet käsityksiänsä johtajuudesta täysin samalla tavalla, vaan samaa asiaa viittaavat tai tarkoittavat käsitykset yhdistettiin saman teeman alle. Näin ollen teemoista saataisi muodostua hieman erilaisia toisen tutkijan toimesta, koska teemoitteluun vaikuttavat tutkijan luomat merkitykset ja omat tulkinnat haastattelupuheesta. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 173.)

3.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Arvioidessa tutkimuksen luotettavuutta käytetään termejä reliabiliteetti ja validiteetti. Näiden käsitteiden merkitykset eroavat hieman toisistaan laadullisessa ja määrällisessä tutkimuksessa, koska nämä luotettavuuskriteerit on lähtökohdaisesti suunnattu koskemaan määrällistä tutkimusta. Yleisesti ottaen tutkimuksen validiteetti viittaa ennen kaikkea siihen, että tutkimuksessa tutkitaan juuri niitä asioita mitä on tarkoituskin tutkia eli tutkitaan oikeita asioita. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti viittaa käsitteiden sekä tulkinnan virheettömyyteen ja puolestaan ulkoinen validiteetti tarkoittaa tutkimustulosten yleistettävyyttä eli saadut tulokset ovat siirrettävissä muihin samankaltaisiin tilanteisiin. Validiteetti- ja reliabiliteettikysymykset ovat määrällisessä tutkimuksessa helpommin käsiteltävissä, koska tämä tutkimusmenetelmä mahdollistaa luotettavuusuhkiin etukäteen varautumisen suunnittelemalla mahdollisimman hyvin tutkimusasetelman. Tämä tapahtuu esimerkiksi määrittelemällä otanta, analyysimenetelmät, populaatio ja otos tutkimustilanteeseen sopiviksi kaikkine muuttujineen. Koska laadullisessa tutkimuksessa tutkimusprosessi ei ole lineaarinen, on tällaista ennakoitua hyvin hankalaa tehdä. Tutkimuksen laatu tulee tällöin varmistaa laadullisessa tutkimuksessa oikeiden valintojen tekemisenä tutkimusprosessin aikana. (Kananen 2008, 123.)

Reliabiliteetti tarkoittaa laadullisessa tutkimuksessa tulkinnan ristiriidattomuutta eli tehdyt tulkinnat olisivat samanlaiset riippumatta tutkijasta. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida aineiston riittävyydellä ja kattavuudella, jolla tarkoitetaan, että tulkinnat perustuvat useampaan aineiston osaan eikä vain satunnaisiin otoksiin. Luotettavuutta lisää myös tutkimusmateriaalin, tulkintojen ja eri vaiheiden tarkka dokumentointi sillä tämä mahdollistaa, että ulkopuolinen henkilö voi arvioida tutkimusta. Tutkimus täytyy olla myös toistettavissa ja tämä ei ole mahdollista ilman tutkimuksen tarkkaa dokumentointia. (Kananen 2008, 124-125.) Luotettavuuden arvioinnissa on hyvä muistaa, että tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena, jolloin painottuu sen sisäinen johdonmukaisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka tutkimuksessa olisi täytetty esimerkiksi riittävyuden, kattavuuden, siirrettävyyden ja riippuvuuden kriteerit

niiden tulla olla sitä suhteessa myös toisiinsa. Tutkimuksessa on hyvä raportoida, miten aineiston kerääminen on tapahtunut kuten haastatteluna ja myöskin tekniikkana eli esimerkiksi nauhoittamalla. On myös hyvä perustella millä perusteella haastateltavat valittiin tutkimukseen ja montako tiedonantajaa oli kaiken kaikkiaan. Luotettavuutta lisää myös yksityiskohtainen tieto siitä, miten aineisto analysoitiin sekä miten johtopäätöksiin ja tuloksiin päästiin. Tutkimuksen luotettavuutta tulee myös arvioida eettisyyden näkökulmasta eli perustella miksi ja miten tutkimus täyttää eettiset kriteerit. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tämän tutkielman luotettavuutta on pyritty lisäämään muun muassa aineiston analysoinnin tarkalla dokumentoinnilla ja tuloksien tarkalla perustelemisella, jossa luotettavuutta lisäävät haastattelukatkelmat, jotka on otettu suoraan litteroidusta haastattelupuheesta. Tutkielmassa pyritään aukottomasti esittämään ja kuvaamaan tutkimusprosessin eteneminen sekä tekemään ja kirjoittamaan tutkielma sellaiseksi, että kuka tahansa sitä voi ymmärtää. Etenkin tulkinnoissa ja johtopäätöksissä on pyritty huomioimaan ja tiedostamaan tutkijan oma subjektiivisuus. Käytännössä tämä on toteutunut niin, että tulkintoja ja johtopäätöksiä ohjaavat suoraan aineistosta otetut haastattelukatkelmat, joista on teorioiden ja aikaisempien tutkimuksien avulla pyritty tekemään johtopäätöksiä. Lisäksi tutkija on pyrkinyt heti tutkielman alussa tiedostamaan mikä käsitys hänellä itsellään on hyvästä ja huonosta johtajuudesta muutostilanteessa, joka auttaa osaltaan tutkijaa tiedostamaan oman subjektiivisuutensa.

Vaikka tutkielmassa on pyritty toimimaan mahdollisimman objektiivisesti, ei silti voida täysin välttää, etteivät tutkijan uskomukset, ennakkoluulot, arvotukset sekä valinnat vaikuttaisivat tulkintoihin. Tämä tarkoittaa sitä, että kuitenkin on aina olemassa mahdollisuus, että jokin toinen tutkija voisi tehdä hieinan erilaisia johtopäätöksiä tai tulkintoja samasta asiasta. Laaja-alainen perehtyminen teoriaan on tukenut, mutta myös ohjannut aineiston analyysiprosessissa, jolla tutkielman objektiivisuus on pyritty täyttämään. Tutkija ei ole voinut tässä tutkielmassa vaikuttaa aineiston tuottamiseen eikä keräämiseen, sillä aineiston keräämisen ja litteroinnin on tehnyt toinen taho. Tämä voi osaltaan heikentää tutkielman luotettavuutta, mutta toisaalta on pystytty vaikuttamaan siihen, mitä haastattelumateriaaleja on käytetty juuri tässä tutkielmassa. Luotettavuutta tässä tutkielmassa on voinut lisätä myös haastateltavien todelliset ja rehelliset ajatukset hyvästä ja huonosta johtajuudesta muutostilanteessa, sillä jokaiselle haastateltavalle ilmoitettiin, että heidän identiteettinsä ei tule missään tutkimusprosessin vaiheessa ilmi. Tämä on voinut lisätä haastateltavien vastauksien todenmukaisuutta ja siten tulosten luotettavuutta. Lisäksi tutkielmassa on pyritty käyttämään monipuolisia, useita, uudempia sekä vanhempia lähteitä, jottei tulkinnat perustuisivat vain yhteen lähteeseen.

3.4 Tutkimuksen etiikka

Tässä tutkielmassa pyritään täyttämään hyvään tieteelliseen käyttäytymiseen liittyvät tekijät. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkielmassa noudatetaan rehellisyyttä,

tarkkuutta ja huolellisuutta niin tulosten säilyttämisessä, analysoimisessa sekä esittämisessä. Tutkimuksessa tulee kunnioittaa aikaisempia tutkimuksia ja niiden tekijöitä antaen heille niille kuuluvan arvon ilman tiedon väärentämistä. Tutkimuksesta on myös käytävä selkeästi ilmi mikä on tutkijan omaa tekstiä ja pohdintaa, ja mikä on puolestaan muilta tutkijoilta lainattua. Käytännössä tämä tapahtuu tarkoilla lähdeviittauksilla. Tutkimus tulee suunnitella, raportoida ja toteuttaa huolellisesti ja yksityiskohtaisesti noudattaen tieteelliselle tiedolle annettujen vaatimusten mukaisesti. Tutkijan tulee perehtyä ja käyttää tiedonhankinnassa, tutkimuksessa ja tulosten analysoinnissa tieteelliseen tutkimukseen liittyviä menetelmiä sekä kirjallisuutta. Tutkimustulosten julkaisemisessa tulee myös noudattaa avoimuutta, joka kuuluu hyvään tieteelliseen käytäntöön. Jos tutkimuksessa on mukana useampia jäseniä, tulee heidän osuudet, vastuut ja velvollisuudet selkeästi määritellä. (Kuula 2006, 34–36.)

Ennen tämän tutkielman aloittamista tutkija allekirjoitti SALP-tutkimusryhmän sopimuksen, jossa ilmeni tutkijan oma rooli ja vastuut tutkimusaineiston käsittelyssä. Tämän myötä tutkija sitoutui myös noudattamaan vaitiolovelvollisuutta ja luottamuksellisuutta. Vaikka tutkija on lähtökohtaisesti itse vastuussa hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta, kuuluu vastuu myös koko tiederyhmälle eli esimerkiksi tutkimusryhmälle ja organisaation johdolle. Tutkimus, joka on eettisesti hyvä edellyttää tieteellisiä taitoja, tietoja ja hyviä toimintatapoja niin ympäröivässä yhteiskunnassa, tutkimuksen tekemisessä kuin sosiaalisessa tiedeyhteisössä. Tämä vaatii tutkijalta muun muassa perehtyneisyyttä tieteellisen tutkimuksen tekemiseen ja itse tutkimuksen aiheeseen. Jokaisessa tutkimuksen tekemisen vaiheessa tutkimusetiikka on läsnä niin teoreettisessa viitekehyksessä, aineiston hankinnassa, käyttämisessä, säilyttämisessä kuin analysoimisessa. (Kuula 2006, 34–36; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tämän tutkielman aineisto koostuu SALP-tutkimusryhmän keräämästä aineistosta, joten hyvän tutkimusetiikan mukainen toiminta ja sen varmistaminen kohdentuu tutkijalla itsellään enemmänkin aineiston säilyttämiseen, käyttämiseen ja analysointiin. Tutkielman eettisyys täyttyy myös niin, että kaikki tutkielman haastattelut on jätetty nimettömiksi, jolloin kenenkään henkilön identiteetti ei paljastu. Haastattelutilanteessa jokaiselle haastateltavalle on myös kerrottu mitä varten ja mihin saatua aineistoa käytetään, ja ettei näitä tietoja käytetä mihinkään muuhun tarkoitukseen. Kaikilla haastateltavilla on ollut valinnanvapaus osallistua haastatteluihin ja itse haastattelutilanteessa ei ketään tiedonantajaa ole painostettu, vaan keskustelua on ohjannut haastateltavien omat näkökulmat kysytyistä teemoista.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä tutkielmassa käytettävät haastattelusitaatit on merkattu kirjaimilla A, K ja Y, jotta ne erottuisivat selkeästi toisistaan. A1-A4 haastattelupuheen katkelmat edustavat alaisten vastauksia, johon kuuluvat kohdeorganisaation pankkitoimihenkilöt ja asiantuntijat. Keskijohdon vastaukset, joihin kuuluvat päälliköt, esimiehet ja pankinjohtajat, ovat merkattuna K5-K7 kirjainnumeroyhdistelmällä. Ylimpään johtoon kuuluu toimitusjohtaja, hallituksen puheenjohtaja sekä varatoimitusjohtaja, joiden haastattelukatkelmat on merkattu Y8-Y10 merkinnällä. Haastateltavista viittä on haastateltu useampaan kertaan ja näiden haastattelupuheen katkelmat on merkattu alaindeksillä, jotta ne eivät sekoittuisivat keskenään. Taulukko 1 havainnollistaa aineiston haastateltavat.

Tutkielman tuloksia on todennettu ja havainnollistettu haastateltavien puhekatkelmilla. Jotkin haastattelukatkelmat pitivät sisällään henkilöiden nimiä, jotka on korvattu merkinnällä X tai Y. Kaikki haastateltavien nimet on korvattu kirjainnumeroyhdistelmällä ja haastattelupuheesta nousevat nimet pelkällä kirjaimella. Kaksi pistettä eli (..) merkintä katkelmissa tarkoittaa, että lausetta on edeltänyt puhetta tai lause on jatkunut vielä katkelman jälkeen. Tällaiset katkelmat ovat olleet yleensä osana pidempää kappaletta tai lausetta, joissa vain osan puheesta on nähty pitävän olennaista tietoa tutkielman kannalta. Tutkimuskysymyksen kannalta vain merkittävät katkelmat on tuotu esille. Käsitteitä hyvästä ja huonosta johtajuudesta muutostilanteessa esiintyi joissakin haastatteluissa enemmän kuin toisissa. Tähän vaikutti muun muassa se oliko haastattelutilanteessa suoraan kysytty hyvästä ja huonosta johtajuudesta tai ylipäättään johtajuudesta organisaatiossa.

Saadut tutkimustulokset on jaoteltu eri teemoihin, joita haastattelupuheista nousi esille eniten. Kunkin teeman kohdalla käsitellään niin työntekijöiden, keskijohdon ja ylimmän johdon näkökulmia hyvästä ja huonosta johtajuudesta muutostilanteessa. Teemat edustavat sekä hyvää että huonoa johtajuutta, sillä haastattelupuheista nousi esille nämä molemmat ulottuvuudet kustakin teemasta.

TAULUKKO 1 Aineiston haastateltavat

Alaiset: Asiantuntijat, pankkitoimihenkilöt	Keskijohto: Pankinjohtajat, päälliköt, esimiehet	Ylin johto: Toimitusjohtaja, varatoimitusjohtaja, hallituksen puheenjohtaja
A1-A4	K5-K7	Y8-Y10

4.1 Johtamiskonteksti muutoksessa

Seuraavaksi esitellään haastatteluaineistosta esiin nousseita tekijöitä, jotka kuvaavat kohdeorganisaatiossa vallitsevaa tilannetta. Ne myös määrittävät sitä millaista johtamista kohdeorganisaatiossa on ja minkälaista johtamista tarvitaan. Näin ollen johtamiskonteksti myös määrittää sitä mitä mielletään ja käsitetään hyväksi ja huonoksi johtajuudeksi muutostilanteessa. Johtamiskonteksti antaa siis pohjan hyvän ja huonon johtajuuden tarkastelulle muutostilanteessa kohdeorganisaatiossa. Johtamiskontekstin esittelyn jälkeen eritellään ja kuvaillaan haastatteluaineistosta esiin nousseita teemoja, jotka liitettiin kohdeorganisaatiossa hyvään ja huonoon johtajuuteen muutostilanteessa.

4.1.1 Muutostilanne

Tutkielman aineistosta oli havaittavissa, että muutoksia tapahtuu kohdeorganisaatiossa jatkuvasti. Haastateltavat kokevat, että nykyään useita muutoksia tapahtuu rinnakkain, päällekkäin ja jatkuvasti kun aikaisemmin organisaatiossa edettiin yksi projekti ja muutos kerrallaan. Muutoksia muutetaan, hiotaan ja täsmennetään jatkuvasti matkan varrella ja projektien edetessä. OP:n muutoksia kuvastaakin Weick ja Quinn (1999) sekä Burken (2017) määritelmä jatkuvasta organisaatiomuutoksesta. Jatkuvalla muutoksella tarkoitetaan, että muutos voi olla loppumaton eli muutoksella ei ole välttämättä selvää alkua ja loppua vaan muutosta tapahtuu jatkuvasti. (Gilley et al. 2009, 76; Burke 2017, 20-21.) Kuten Gilley et al. (2009, 76) toteavat, tällä hetkellä organisaatiomuutoksen tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että olipa kyse sitten jatkuvasta tai hajanaisesta muutoksesta muutoksen vauhti on koko ajan kasvamassa ja organisaatioissa muutosta tapahtuu jatkuvasti. Seuraavat katkelmat kiteyttävät muutoksien jatkuvan ilmentymisen niin alaisten, keskijohdon kuin ylimmän johdon näkökulmista:

K6₂: Nyt pitää saaha niinku nopeella sykkeellä muutos aikaan monessa asiassa yhtä aikaa.

A4₂: Nii tää on just sitä niinku miten se näyttäytyy jatkuvassa muutoksessa. Et sun pitää pystyä muokkaamaan omia toimintatapoja. Ja sekin on vähän niin, että sä et aina tiää meet sä parempaan vai huonompaan.

Y9: ..aika monta isoa muutosta on tänä aikana tapahtunu, jotka on ennalta arvaamattomia, ja kyllähän tää haastaa, kun ei me olla mitenkään ainutlaatuinen yritys, niin täähän haastaa kaikki strategiat ja strategiaprosessit ja kaikki muut, koska tietyllä tavalla se pohja yhtäkkiä aina muuttuu tai katoaa tai tulee erilaiseksi.

Jatkuvat muutokset kuvastavat toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia, joiden vaikutuksia kukaan ei pysty tarkasti ennakoimaan. Kuten ylimmän johdon katkelma osoittaa organisaatiossa tapahtuu isoja ennalta arvaamattomia muutoksia, jotka haastavat koko organisaation toimintaa. Toisaalta tämä ylimmän johdon puhe viittaa myös Gilley et al. (2009) määrittelemään transformationaaliseen muutostyyppiin, jossa muutokset ovat radikaaleja ja perustavanlaatuisia muutospyrkimyksiä, jotka hylkäävät kaikki nykyiset mallit, mielentilat ja oletukset. Tällaiset muutokset edellyttävätkin johtajuudelta paljon, koska se vaatii uudenlaisen kulttuurin luomista, erilaisten strategioiden muotoilua ja yhdenmukaistamista. (Gilley et al. 2009, 76-77.) Finanssialaa ohjaavatkin megatrendit ja ilmiöt eikä kukaan tiedä tarkalleen miltä toimiala tulisi näyttämään muutaman vuoden päästä, kuten ylimmän johdon katkelma osoittaa. Olenaiseksi tuleekin ennakoivasti, tarkkaan ja jatkuvasti seurata toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. (Rajander-Juusti 2012, 4.)

On selvää, että OP:ssa muutos on jatkuvaa ja muutospyrkimykset liittyvät digitalisaatioon koskettaen koko organisaatiota. Kuten alla oleva ylimmän johdon haastattelukatkelma osoittaa digitalisaatio on vahvasti osana organisaation strategiaa ja muutokset sekä uudet avaukset liittyvät digitalisaation hyödyntämiseen. Tällöin voidaan puhua digimuutoksesta, jonka Savolainen ja Lehmuskoski (2017) määrittävät organisaation muuttumiseksi perinteisestä digitaaliseksi, joka on välttämätöntä kaikille organisaatioille pysyäkseen hengissä, kilpailukykyisenä ja tuottavana sekä pärjätäkseen kiristyvillä markkinoilla. Digimuutoksessa ei ole kyse pelkän tehokkaan teknologian käyttöönotosta, vaan organisaatiot muuttuvat myös sisäisesti muutoksen myötä. (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 13-19.) Aineistoon yleisesti viitaten OP:n arjessa muutokset näyttäytyvätkin jopa radikaalisina ja vallankumouksellisina, sillä entisiä toimintamalleja ja -ajatuksia on pakko muuttaa ja isotkin muutostarpeet saattavat ilmaantua varoittamatta. Ylimmän johdon edustaja kuvailee digitalisaation vaikutusta seuraavasti:

Y8₁: Siis digitalisaatio, sillä on niin kun tossa äsken puhuttiin että se on tämmönen joillekin itsestänselvyys jota ei kyseenalaisteta millään tavalla niin mä koen että se näkyy tässä uudessa strategiassa useissa kohdissa ehkä sillä tavalla että se monialainen palveluyhtiö tai toimija niin onks se sitten ehkä niin että ne uudet monet alat niin ne on kaikki hyvin digitaalisia. Ja me mennään sinne hyvin digitaalisin keinoin et me voidaan mennä johonkin liikkumiseen mut me ei perusteta bussifirmaa vaan me tehdään ihan jotain muuta liikkumiseen liittyvää jossa sitten digitaalisuudella on tosi iso rooli.

Aineiston perusteella kohdeorganisaatio on siis tilassa, jossa tapahtuu jatkuvasti monia eri päällekkäisiä muutoksia ja jotka ovat usein ennalta arvaamattomia. Tämä haastaa henkilöstöä, sillä vanhoja toimintamalleja sekä -ajatuksia tulee purkaa ja uutta tulee omaksua hyvinkin nopealla tahdilla. Savolaisen ja Lehmuskosken (2017, 13-19) mukaan digimuutoksessa edellytetäänkin rohkeutta

tehdä muutoksia nopealla tahdilla ja ennakkoluulotonta asennetta etenkin johtajilta, omistajilta ja hallitukselta, vaikka lopullinen tavoite ei olisikaan selvillä. Eräs alainen kuvailee jatkuvaa muutostilaa seuraavasti:

A4₂: Nii, tavallaan tuli siitä, et miten se johtamismalli tai frekvenssi on muuttunu. Eli tavallaan niitä projekteja, jos niitä nyt projekteiks kutsua, ni on enemmän päällä koko ajan ja ne on päällekkäin ku aikaisemmin mentiin enemmän yks projekti maaliin ja sit aloitettiin toista.

Kohdeorganisaation haastattelupuheissa oli havaittavissa, ettei haastateltavat koe johtajuuden olevan erilaista muutoksissa tai eroavan muutostilanteissa, sillä muutoksia tapahtuu organisaatiossa jatkuvasti, kuten myös yllä oleva katkelma havainnollistaa. Muutostilanteet koetaan jatkuvana tilana, jolloin myös johtajuuskäytännöt eivät välttämättä eroa muutostilan ja muun arjen välillä, sillä muutosta tapahtuu jatkuvasti eikä ole aikaa tai tilaa, jossa muutoksia ei tapahtuisi. Kuten Saksi (2013) on todennut, kaikki johtaminen tänä päivänä liittyy muutokseen, jolloin pitää lakata puhumasta enää yksittäisten muutoksien johtamisesta, joita perinteiset muutosjohtamisen teoriat ja kirjallisuudet korostavat. Nykyään johtamisessa onkin keskeistä enemmänkin muutoksien sietäminen, jossa muutosvastarinta, johtajan vaihtuminen sekä johtoryhmän merkitys nousevat kriittiseen ja merkittävään asemaan. (Saksi 2013.) Näin ollen johtajuuden voitaisiin nähdä rakentuvan erilaisista elementeistä, joita vaaditaan jatkuvan muutostilanteen johtamiseen eikä vain yhden tietyn muutoksen johtamiseen.

4.1.2 Muutoksiin suhtautuminen eri organisaatiotasoilla

Haastattelupuheesta ilmeni selkeästi, että organisaatiossa tapahtuvat muutokset nähdään välttämättömäksi ja pakolliseksi asiaksi. Haastattelukatkelmista voidaan myös havaita, että organisaation eri tasoilla niin ylimmässä johdossa, keskijohdossa kuin alaisten keskuudessa hyväksytään vallitsevan toimintaympäristön vaatimat jatkuvat muutokset. Organisaation henkilöstö myös näki, ettei tuleville muutoksille tai muutostilanteisiin pysty juuri itse vaikuttamaan, sillä ne ovat välttämättömiä, jonka vuoksi itse muutoksiin suhtauduttiin neutraalisti. Aineistossa ei ollut havaittavissa muutoksia suhtautumiseen vuosien 2014 ja 2018 välillä, vaan muutokset on nähty pakollisiksi, jotta organisaatio voisi pärjätä kilpailukykyisenä muuttuvassa toimintaympäristössä. Seuraavat katkelmat kiteyttävät myönteisen suhtautumisen muutoksiin niin alaisten, keskijohdon sekä ylimmän johdon näkökulmista:

A3: Kyllä mä suhtaudun myönteisesti. Tietysti voi jotain tulla, mutta mä en oo sen tyyppinen, että mä hirveesti etukäteen masentuisin ja vatvoisin asioita.

K7₂: Kyllä se tossa yt:ssä tuli niin esiin, että kyllä ihmiset ymmärtävät sen, että tulosta pitää tehdä.

K6₁: Meidän pitää kuitenkin keksiä tosi nopeesti uusia tapoja toimia.. muutokseen oon ite valmis kyllä, että muutoksen ymmärrän hyvin.

Y10: Suhtaudun positiivisen innokkaasti tulevaisuuteen. Meillä on hyvät menestymisen edellytykset, ja meillä on odotettavissa aivan tolkuton määrä ongelmia tai vaikeuksia, haasteita.

Vaikka suurin osa haastateltavista suhtautuivat muutoksiin positiivisesti ja myönteisesti, joillakin muutoksen herättivät epävarmuutta. Huolimatta siitä, että muutokset nähdään pakollisena ja välttämättömänä osana organisaation jatkuvalla toiminnalla sanana muutos aiheuttaa epävarmuutta ja pelkoa. Työntekijöille organisaatiossa tapahtuvat muutokset merkitsevät epävarmuutta sekä heidän osaamisensa että työpaikkansa puolesta. Aineistosta pystyi havaitsemaan, että muutos rinnastetaan selkeästi etenkin yt-pelkoon, joka vaikuttaa yleiseen mielialaan työympäristössä. Sana muutos toimii etenkin alaisten keskuudessa eräänlaisena metaforana yt-neuvotteluille. Haastattelupuheesta voi huomata, että aikaisemmilla yt-neuvotteluilla on pitkät ja kauaskantoiset vaikutukset, sillä ne ovat herättäneet lähinnä negatiivisia tunteita ja ajatuksia omasta roolista sekä jopa saattaneet järkyttää henkilöstöä. Nämä kokemukset ovat vaikuttaneet heidän todelliseen suhtautumiseensa uusia muutoksia kohtaan. Etenkin alaisten ja keskijohdon keskuudessa epävarmuus oman työn jatkuvuudesta ja tulevista työtehtävistä oli läsnä, jotka vaikeuttavat työtehtäviin keskittymistä. Seuraavat katkelmat kiteyttävät muutoksien aiheuttaman epävarmuuden seuraamukset alaisten ja keskijohdon näkökulmista:

K7₂: No vaikuttaa se mielialaan, ja vaikuttaahan se nyt sitten nää uudet, yksi johto, yksi tahto, niin mitä se sitten tarkoittaa. Mä nyt odottelen vähän aikaa tässä, mitä se tarkoittaa.

A1: Totta kai epävarmuus on ollut minulla myös siinä, kun on ollut niitä muutoksia ja että vaikuttanut on, että olen kattonut muita työpaikkailmoituksia ja olen laittanut ihan papereitakin.

K6₁: Joo, joillakin on ihan selvästi sitäkin, että ei tästä tule mitään, ja että tulee tästä yhtään mitään, ja ei tässä mikään muutukaan.. sitä ei tahdo jaksaa keskittyä siihen olennaiseen, että kyllä se vaikuttaa tehoihin ilman muuta.

Muutokset kohdeorganisaatiossa heijastuvat myös epävarmuuteen omien työtehtävien jatkuvuudesta. Alaisten keskuudessa ja keskijohdossa oli selvästi esillä kysymyksiä ja huolia siitä, minkälaisia työtehtäviä heillä tulisi tulevaisuudessa olemaan ja riittääkö heidän osaamisensa tulevaisuudessa tarvittaviin työtehtäviin, kun organisaatio laajentuu uusille liiketoiminta-alueille.

A4₁: Ehkä pelätään enemmän sitä, mikä se työnkuva tulee jatkossa olemaan.. on epäselvää, kuka tekee mitään jatkossa, ja se on semmonen ehkä, mikä voi olla epämu-kavuusalue.

Aineistosta oli havaittavissa huolta etenkin alaisten keskuudessa siitä mitä tehtäviä ja minkälaista osaamista organisaatiossa tulevaisuudessa tarvitaan, kun organisaatio laajentuu uusille liiketoiminta-alueille ja vastaako oma osaaminen näitä tarpeita. Myös alla olevassa katkelmassa pohditaan mahdollista tulevaisuuden työnkuvaa, jolla viitataan kohdeorganisaation laajentumiseen terveys-

palveluihin. Vaikka tämä katkelma oli humoristinen, osoittaa se silti minkälaisia ajatuksia uudet avaukset herättävät työntekijöiden keskuudessa.

A4₂: Mä en usko, että mä oon ihan heti vielä... Työnkuvaa pitää ainakin muuttaa, ennen kun mä rupeen leikkaamaan ihmisiä.

Ylimmän johdon haastattelupuheessa oli havaittavissa, että myös heillä on epävarmuuden tunnetta siitä mikä on tulevaisuudessa heidän roolinsa organisaatiossa. Heidän keskuudessaan koettiin myös huolta siitä, kuinka työntekijät sitoutuvat ja omaksuvat uudet strategiat. Ylimmässäkin johdossa siis pohditaan jatkuvien muutoksien vaikutuksia organisaation henkilöstöön. Eräs ylimmän johdon edustaja kuvailee näitä huolia seuraavasti:

Y9: ..kun ajatellaan meitäkin kahta, niin me ollaan laitettu tän strategian taakse itemme kokonaan. Ja miten me viestitään eteenpäin, mitäs jos näissä muutoksissa, no mä lähden nyt ihan uusiin kuvioihin, X:stä en vielä tiedä, mikä X:n rooli tulee oleen, mitäs jos me molemmat ollaan pois. Uudet ukot tulee taas höyryyn uusia juttuja, kuinka kauan jengi syttyy niihin tarinoihin, lähtee mukaan, kun ne odottaa taas, että mitäs seuraavaks, ei tää nyt kauaa kestä kuitenkaan.

Keskijohdon puheesta ilmeni, että epävarmuutta koetaan olevan enemmän niillä työntekijöillä, joilta puuttuu kokonaan koulutustausta tai eivät ole työssään olleet niin tehokkaita ja tuottavia. Toisin sanoen henkilöstö, joilla on koulutustausta ja ovat saaneet työnsä tunnistusta nähdään olevan paremmassa asemassa yt-neuvotteluissa. Puolestaan kouluttamattomat ja työssään heikommin pärjäävät kokevat olevansa heikommassa asemassa.

K7₁: sellaset, jotka tuntee olevansa vahvoilla, joilla on hyvä asiakassalkku jne., niin ei ne tällaisia asioita viitsi kauheesti murehtia eikä ajatella. Jos sä koet vähän, että sä oot tehny vähän, et tiedä ihan, ootko niin hyvää työtä tehny tai tunnet sen luissas, et tässä voi, niin ne on sit tietysti vähän enemmän hermoilee.

Huomionarvoista oli myös epävarman ilmapiirin leviäminen organisaatiossa. Eräs haastateltavista mainitsi, että vaikka yt-neuvottelut koskisivat vain tiettyä alueosuuspankkia tai yksikköä, niin pelko ja epävarmuus leviää silti myös muiden keskuudessa ja laajemmin. Alla oleva katkelma havainnollistaa tätä vahvaa reaktiota aikaisemmin tapahtuneesta yt-neuvottelusta seuraavasti:

A2: Mutta se, mikä itse asiassa oli jänskää, mitä kuulin, että Helsingin OP:ssa nimenomaan henkilöasiakaspuoli, joka siis ei ollu mukana, niin siellä oli kanssa ihmiset reagoinu tosi paljon. Et vaikka he ei ollu siinä mukana, niin se kosketti tosi paljon sielläkin ihmisiä.

Ylimmän johdon mukaan muutoksia on tapahtunut jatkuvasti ja he myöntävät, että niitä on tapahtunut ehkä liiankin nopealla tahdilla, joka on vaikuttanut negatiivisesti koko organisaation henkilöstöön. Aineistoon yleisesti viitaten, vaikka välttämätöntä muutosta tapahtuu jatkuvasti, silti ylimmän johdon tulisi pystyä rauhoittamaan tilannetta vähäksi aikaa etenkin henkilöstön hyvinvoinnin, että myöskin organisaation toiminnan kannalta. Kolme ylimmän johdon edustajaa kuvailevat jatkuvaa muutostilaa seuraavasti:

Y8₁: Oliko se nyt vuonna 2012 kun täällä palveluyhtiö perustettiin ja organisoituminen tehtiin niin sen jälkeen on ehkä ollut liian tiuhaan sellaisia muutoksia joissa on ollut se yt:kin esillä. Niin kyl se näkyy. Näkyy OP Helsingin esimiehissä, näkyy erilaisissa asiantuntijoissa täällä Vallilassa ja jossain kohti näkyy vielä yllättävästi vähän ylemmäskin organisaatiossa.

Y9: Ei näin rajut muutokset ja näin lyhyellä aikavälillä näin isolle organisaatiolle oo enää hyviä. Kyllä siinä fokus katoaa siitä bisneksestä ja asiakkaasta ja muusta muihin asioihin.

Y8₂: Mun mielestä tulee liian paljon muutoksia, liian paljon isoja muutoksia ennen kuin on sulateltu edellisiä. Toisin päin siitä muutoksesta, joka tehtiin silloin 2012 syksyllä, 2013 alussa, niin on pakko tehdä nyt jotain muutoksia, kaikki asiat ei mennyt oikein, osa meni niin pieleen, että on ihan pakko korjata.

Useissa haastatteluissa nousi esille vuosien takainen yt-neuvottelu, jossa irtisanottu henkilö päätti lopettaa elämänsä irtisanomisen jälkeen. Tämä on jäänyt selvästi elämään tarinana organisaatioon. Vaikka haastateltavat sanoivat ymmärtävänsä hyvin irtisanomisten perusteet niin työtehtävien päällekkäisyyksien kuin taloudellisten syiden takia, organisaation yt-neuvotteluilla on viitteitä pelolla johtamiseen. Pelolla johtamisessa nousee keskeiseksi uhkailun, pelotellun ja kiristämisen käyttäminen, joita voidaan käyttää myös epäsuorasti esimerkiksi vihjailuna. Kuten Pynnönen (2015) on maininnut, yksi tehokkain pelolla johtamisen menetelmä on joukkoirtisanomisella uhkaaminen. (Pynnönen 2015, 27.) Organisaation henkilöstö yhdistää selvästi muutos sanan yt-neuvotteluihin, joka aiheuttaa pelkoa ja epävarmuutta.

Aineistosta kävi ilmi, että muutamia vuosia sitten organisaatiossa ilmoitettiin, ettei ole tiedossa mitään mikä johtaisi yt-kierrokselle ja kuitenkin hetken päästä henkilöstölle ilmoitettiin yt-neuvottelut alkaneiksi. Haastattelupuheen perusteella tämän nähtiin johtavan luottamuksen heikkenemiseen, katkeroitumiseen ja heikkoon suhtautumiseen tulevia muutoksia kohtaan. Kyseinen yt-neuvottelukierros oli selvästi jäänyt elämään tarinana organisaatioon, joka oli havaittavissa aineistosta. Juutin (2018, 87) mukaan pelolla johtamiseen riittääkin, että organisaatiossa kerrotaan tarinoita työsuhteiden irtisanomisista, sillä tarinoiden avulla voidaan välittää tunneympäristö, johon tapahtumat sijoittuvat. Alla oleva keskijohdon katkelma kuvastaa hänen näkökulmaansa tästä tilanteesta seuraavasti:

K7₂: Uus tj avas sen koko henkilökunnalle heti ensimmäisessä esiintymisessään, missä hän näytti toistasataa kalvoa ja näytti, miten me kasvetaan ja mitä kaikkea tapahtuu ja mitä panostetaan. Se oli varmaan laakista selvää kaikille, että mikä on strategia. Mut sitten kun yllättäen nämä yt:t yllättivät meidätkin, meillä oli jo semmonen käsitys, että meidän omistaja on valmis panostamaan. Sit sieltä hermot tais pittää sit vähän.

Yhteenvetona voidaan todeta, että kohdeorganisaatiossa valitsee digitaaliseen liiketoimintaan kuuluva epävarmuuden ja epäonnistumisen kulttuuri, jolla Savolainen ja Lehmuskoski (2017) tarkoittavat, että asiat voivat mennä pieleen eikä niitä voida ennakoita, mutta niistä opitaan aina uutta. Aineisto osoittaa, että harvoin ylimmässä johdossakaan tiedetään ennalta selkeää päämäärää tai

tavoitetta mihin toiminnalla pyritään. Tämä vaatiikin jokaiselta yksilöltä epävarmuuden sietämistä ja jatkuvaa uudistumiskykyä. Ehkäpä suurimmat haasteet liittyvätkin ajatusmallin ja kulttuurin muutoksiin. Savolaisen ja Lehmuskosken (2017) mukaan, tärkeimpänä tehtävänä epävarmuuden kulttuurissa olisi kuitenkin huolehtia, että kaikki organisaation jäsenet ymmärtävät muutostarpeen ja sitoutuvat muutokseen. Näin ollen keskeistä digimuutoksen johtamisessa onkin toimintatavat, asenteet ja ihmiset teknologian sijaan. (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 13-19.) Voidaan todeta, että kohdeorganisaatiossa vallitseva jatkuva muutostila todella haastaa johtajia ja johtajuutta uudella tavalla, mutta myös koko henkilöstöä ja kaikkea toimintaa.

Seuraavaksi eritellään ja kuvaillaan haastatteluaineistosta esiin nousseita teemoja, jotka liitettiin kohdeorganisaatiossa hyvään ja huonoon johtajuuteen muutostilanteessa. Kutakin teemaa selittävät tietyt teoreettisessa viitekehysesessä esitellyt johtajuustyylit. Näitä teemoja voi kuitenkin selittää useampikin eri johtajuustyyli esimerkiksi kuulluksi tulemisen tarve sekä auttaminen ja tuen antaminen voivat liittyä sekä transformationaaliseen että karismaattiseen johtajuuteen. Yhtäältä osallistaminen voi liittyä sekä transformationaaliseen että jaettuun johtajuuteen. Jotta saataisiin laajempi käsitys siitä mitkä tekijät selittävät hyvää ja huonoa johtajuutta muutostilanteessa, tutkielmassa päädyttiin esittämään mahdollisimman montaa eri johtajuustyyliä, joihin viittaavia tekijöitä aineistosta oli löydettävissä.

4.2 Instrumentaalinen johtajuus

Instrumentaalisen johtajuuden piirteitä nousi esiin monessa haastattelussa, jotka selittävät kohdeorganisaatiossa hyvää sekä huonoa johtajuutta muutostilanteessa. Aineistossa löydettyssä muutoksen tavoitteiden teemassa korostui erityisesti instrumentaalisen johtajuuden piirteitä. Tässä johtajuustyyliä keskeistä onkin alaisten auttaminen päivittäisissä ongelmissa selventämällä, miten he voivat saavuttaa työhönsä liittyvät tavoitteet. Instrumentaaliset johtajat tunnistavat sekä määrittelevät tavoitteet ja strategiat, että myöskin tarjoavat suunta- viivoja, jotka osoittautuvat tämän tutkielman aineistossa merkittäviksi tekijöiksi muutostilanteessa. (Rowold 2014, 371; Antonakis & House 2014, 749.)

4.2.1 Muutoksien tavoitteet

Monessa haastattelussa nousi esille muutoksien tavoitteiden merkitys. Tavoitteisiin rinnastettiin niin muutoksien henkilökohtaiset kuin organisatoriset tavoitteet. Etenkin kohdeorganisaation alaisten keskuudessa koettiin erittäin tärkeäksi muutoksien perusteleva. Myös keskijohdon puheesta ilmeni tavoitteiden merkitys etenkin toiminnan suuntaamisen ja ohjaamisen näkökulmasta. Johtajien tulisi pyrkiä kertomaan avoimesti miksi toimintamalleja muutetaan ja mitä näillä muutoksilla tavoitellaan eli pyritäänkö esimerkiksi tavoittelemaan lisää euroja, tehokkuutta vai asiakastytyväisyyttä. Jotta henkilöstö pystyy mo-

tivoitumaan ja sitoutumaan muutoksiin ei riitä, että muutostarpeita perustellaan vain johdon linjauksilla. Kuten Gilley et al. (2009, 87-88) toteavat, työntekijät organisaatiossa odottavat rehellistä tietoa ja puhetta organisaation tilanteesta ja riittämätön, epäasianmukainen tai epärealistinen viestintä voi luoda heistä kyynisiä ja haluttomia muutokseen. Hyväksi johtajaksi mielletään niin oma lähesimies kuin organisaation johto, jolta tulee tietoa siitä, miten asioissa edetään. Alla olevat alaisen ja keskijohdon katkelmat kiteyttävät selkeiden ja syvällisten muutoksen tarpeiden sekä tavoitteiden jalkauttamisen merkityksen seuraavasti:

A4₂: ..hän pyrkii kertomaan, et miks näin tehdään. Et se on hirveen huono perustelu, vaikka se helpoin perustelu onkin, että johto näin haluaa. Et sun pitäis pystyy, joko johto- esimiesten tai kuka se tahansa onkin, pystyy terävöittää, et miks me mennään tästä nykyisestä toimintamallista seuraavaan.

K5₃: No puhutaan aika paljon tästä pakollisesta muutoksesta ja niinku pääjohtaja sanoo, että vahvankin on uudistuttava, mut kylhän tietenki meille on viel hirveen epäselvää se että mistä se raha tulee..

Kuten Nadlerin ja Tushmanin (1990) mukaan instrumentaaliseen johtajuuteen kuuluu jäsentäminen, jolla tarkoitetaan, että johtaja asettaa tavoitteita, luo standardeja, määrittää sekä jakaa rooleja ja vastuita. Muutostilanteessa yksityiskohdainen suunnittelu siitä mitä ihmisten tulee tehdä ja mitä toimia heiltä odotetaan, on avaintekijä ihmisten sitouttamiseen muutokseen. (Nadler & Tushman 1990, 86.)

A4₁: En mä tiedä, onks se sit kulurakenne vai tehokkuus vai päällekkäiset toiminnot vai mikä se on, niin ei sitä hirveesti oo sitten avattu.

Yllä oleva alaisen haastattelukatkelma osoittaa, että esimerkiksi vuonna 2014 tapahtuneesta Pohjola-pankin ja Helsingin OP-pankin fuusion syyt olivat jääneet hyvin epäselviksi organisaation henkilöstölle. Aineistossa ilmeni myös työntekijöiden keskuudessa, että henkilökohtaisten tavoitteiden tulisi olla realistisia ja niiden asettamisesta pitäisi keskustella yhdessä henkilöstön kanssa, jotta työntekijöiden motivaatio pysyisi korkeana. Liian korkeat ja epätasapuoliset tavoitteet voivat puolestaan johtaa riittämättömyyden tunteeseen ja turhautumiseen. Eräs alainen kuvailee realististen ja yhdessä keskusteltujen tavoitteiden merkitystä seuraavasti:

A1: Kun meillä kaikilla on ne omat tavoitteet, mutta kaikkien työrooli on, tai jokaisen työrooli on erilainen, että saanko minä niitä kaikkia tavoitteita siinä mun työtehtävässä esimerkiks yhtä helposti kuin joku toinen omassa tehtävässä, että siitä mun mielestä pitäis enemmän keskustella ja miettiä, onko ne tavoitteet realistisia ja onko ne oikeudenmukaisia, ja että esimiehen vastuulla on mun mielestä sitten loppukädessä se hallinnointi ja kontrollointi, että tehtäis rehellisesti ja oikeudenmukaisesti, niitä tavoitteita jaettais niin, että jokainen pystyy suoriutumaan ja parhaalla tavalla kun tekee, että onnistuis siinä.

Monessa haastattelussa ilmeni, että vaikka organisaation henkilöstölle kerrottiin ja viestitettiin, että töitä jatketaan samaan malliin, silti yksilöt miettivät mikä on heidän tekemisen malli jatkossa, miten asioita hoidetaan ja miten toiminta on

organisoitu tulevaisuudessa. Kuten Nadler ja Tushman (1990, 86) ovat todenneet muutoksessa instrumentaalisen johtajan tärkein tehtävä onkin aktiivisesti selventää vaadittavia toimintamalleja, antaa sekä hyvää että rakentavaa palautetta ja tunnustuksia, jotta ihmiset tietäisivät mitä heiltä odotetaan ja ymmärtäisivät muutoksen mukaisen käyttäytymisen olevan keskeistä myös heidän omien tavoitteiden saavuttamisessa. Haastateltavat korostivat myös, että joutuvat usein odottamaan hyvinkin pitkään epävarmassa tilassa ennen kuin mistään konkreettisesta toimesta tai muutoksesta ilmoitetaan. Muutostilanteet haastavat käytännön työtä niin työntekijöiden, keskijohdon kuin ylimmän johdon keskuudessa, kuten alla olevat keskijohdon ja ylimmän johdon katkelmat osoittavat seuraavasti:

K6₁: .. ei oo minkäänlaista kuvaa siitä, miten me ollaan esimerkiks varallisuudenhoidossa organisoiduttu ens vuonna..että hankala hahmottaa sitä tekemistä tavallaan, et aikaisemmin on tienny sen, että kun tehdään vuosisuunnitelma, niin no niin, näillä spekseillä mennään ja nää on ne meidän tavoitteet jne.. niin sä oikeesti pystyt jo ruveta rakentamaan sitä.. Mut nyt ei oo, paljon on kyllä keksiny ja monessa projektissa mukana, mut en yhtään tiedä, mihin ne liittyy ja kuka niitä tekee jne.. niin aika semmonen kasvoton olo on kyllä tällä hetkellä.

K5₂: Mä mun taustan takia kaipaen, että mä näkisin sitä isoo kuvaa, että mihin me kuulutaan. Mut musta se on aina hyvä jo senki takia, että kylhän se sillon sitä omaa tekemistäkin, kun on sellanen tunne vähän kuin mä en tee tässä nyt tälläst pikkujuttua, vaan tää liittyy tähän isoon kertomukseen.

Y9: Jä tää on musta aika iso kysymys, että kun ajatellaan meitäkin, että kun me tehtiin tosi vahva strategia, ollaan täysin strategisella uralla, jopa sitä edellä, niin ikään kuin ympäröivä maailma tekee niin isoja muutoksia, ettei oikein tiedä missä mennään ja mitä tapahtuu.

Kuten ylin haastattelukatkelma osoittaa on johtajien haastavaa näyttää esimerkkiä tai suuntaa alaisilleen, jos he eivät ole itse saaneet suuntaviivoja ylemmältä tasolta tai eivät tiedä niitä. Puolestaan alaisten keskuudessa voidaan pelätä oman työpaikkansa puolesta ja muutokset voivat herättää myös epävarmuutta työnkuvan muuttumisesta. Näiden nähtiin vaikuttavan alentavasti työntehokkuuteen ja työsuoritukseen sekä aiheuttavan levottomuutta ja turhautumista. Suuntaviivoilla on näin ollen merkittävä vaikutus omaan tekemiseen niin alaisten, keskijohdon kuin ylimmän johdon keskuudessa. Kuten Antonakis ja House (2014, 749) ovat todenneet instrumentaaliset johtajat voivat helpottaa alaistensa työtä, sillä he tarjoavat suuntaviivoja ja resursseja, valvovat suorituskykyä ja antavat palautetta, jotka vaikuttavat positiivisesti työn mielekkyyteen ja tuloksiin. Kuitenkin eräs keskijohdon haastateltava totesi, että vaikka hän on esimiehenä yrittänyt luoda kannustavaa ilmapiiriä ja uskoa, eivät ne yksinään riitä kovinkaan pitkälle pitääkseen työntekijöiden motivaatiota yllä, jos konkreettisia asioita ei tapahdu. Alla oleva katkelma havainnollistaa tätä keskijohdon edustajan kokemusta seuraavasti:

K6₁: Mä oon vaan yrittäny koko vuoden mun porukoille sanoa, että me vaan tehdään näitä töitä ja me hoidetaan tätä meidän tavoitetta ja meidän asiakkaita ja jatketaan ja näin, ja kiltisti he ovat sitä tehneet. Täytyy olla ihan ylpeitä ainakin omista joukoista, et näin on menny, mut X sano, et musta tuntuu, että sä oot viimeiset 5 vuotta sanonu

niille tolla tavalla, et eikö ne jo ala kyllästymään. Ite yrittäny sanoa, että tästä tulee todella hieno ja meillä on niin hienosti jne., ja sit ei vaan mitään kuulu, niin eihän sitä kukaan kovin pitkään jaksaa odottaa.

Haastatteluaineiston analysoinnissa ilmeni, että epätarkat johdon antamat ja jalkautetut tavoitteet voivat johtua siitä, ettei ylimmässä johdossakaan olla täysin varmoja siitä, mihin tarkkaan ottaen muutoksilla pyritään tai mitkä ovat niiden halutut tavoitteet ja seuraukset digimurroksessa. Asetetut muutokset eivät myöskään välttämättä aina johda sellaisiin tuloksiin mitä johdossa odotettiin, minkä vuoksi jo luotuja uusia toimintamalleja saatetaan muuttaa kesken prosessin. Kaksi ylimmän johdon edustajaa kuvailevat seuraavasti miten epävarma toimintaympäristö vaikuttaa tavoitteisiin:

Y8: ..et me nyt on valittu strategiaan että meistä tulee monialainen palveluyhtiö, et me tullaan olemaan jotakin aivan muuta kun nää kolme perinteisintä osa-aluetta ja sitten mullekin on epäselvää mitä se aivan muuta tulee olemaan.

Y9: .. yhtäkkiä pudotaan maailmaan, että mitä tää tarkoittaa, mitä mulle tapahtuu, onkohan se vielä meidän tavoite, voidaanko me uskoa siihen, mitä johto viestii, kun yhtäkkiä tulee aina yhtäkkisiä muutoksia.

Voidaankin todeta, että kohdeorganisaatiossa muutostilanteilla on suuria vaikutuksia käytännön työhön. Muutokset vaikuttavat niin työntekijöiden, keski-johdon ja ylimmän johdon työhön sekä yleiseen työilmapiiriin. Kohdeorganisaatiossa vallitseva jatkuva muutostila luo suuria haasteita johtajalle ja johtajuudelle. Toimintaympäristön muuttuminen on haastanut myös johdon toimintaa, sillä menestymisen eteen on odotettavissa vaikeuksia, haasteita ja ongelmia. Koska vastatuuli toimintaympäristössä voi olla erittäin kovaa, on johdon todella haastavaa muodostaa kestäviä ja muuttumattomia tavoitteita organisaation sekä jokaisen yksilön toiminnalle. Toimintaympäristön muutokset haastavat siis kaiken organisaation tekemisen ja viestinnän, kuten myös Savolainen ja Lehmuskoski (2017, 13-19) sekä Saksi (2013) ovat todenneet.

Aineiston perusteella muutostilanteessa hyvään johtajuuteen liitettiin yksityiskohtaiset, oikeudenmukaiset, realistiset ja yhdessä keskustellut tavoitteet sekä suuntaviivojen antaminen. Huonoon johtajuuteen puolestaan liitettiin epätarkat, epärealistiset ja perustelemattomat tavoitteet sekä suuntaviivojen täydellinen puuttuminen. Etenkin muutostilanteessa kriittiseksi nousee muutoksien perusteleva ja niiden tavoitteiden tai pyrkimyksien kertominen. Taulukkoon 2 on koottu haastattelupuheesta nousseet asiat liittyen tavoitteisiin, jotka liitetään hyvään ja huonoon johtajuuteen muutostilanteessa kohdeorganisaatiossa.

TAULUKKO 2 Yhteenvedo tavoitteiden merkityksestä

	Hyvä johtajuus muutostilanteessa	Huono johtajuus muutostilanteessa
Muutoksien tavoitteet	-Henkilökohtaisten tavoitteiden määrittely ja	-Henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen

	niistä keskustelu yhdessä esimiehen kanssa -Oikeudenmukaiset, realistiset ja tarkat tavoitteet -Organisaation tavoitteiden perusteleminen ja jalkauttaminen -Suuntaviivojen antaminen työlle	ylhäältä alaspäin -Epärealistiset, perustelemattomat ja epätarkat tavoitteet -Organisaation tavoitteita ei kerrota eikä jalkauteta ollenkaan -Suuntaviivojen puuttuminen
--	---	---

4.2.2 Viestintä muutoksien tavoitteista

Kaikista haastatteluista nousi hyvin vahvasti esille viestinnän merkitys muutoksessa. Viitaten yleisesti aineistoon haastateltavat kokevat, että organisaatiossa tapahtuvista asioista kerrotaan ja viestitään. Kuitenkin varsinkin alaiset kaipaisivat enemmän syvällisempää viestintää ja tietoa tavoitteista sekä perusteluja muutoksen syistä. Myös ylimmän johdon mukaan viestintä on erittäin tärkeässä roolissa, mutta toimintaympäristön muutokset ovat haastaneet viestintää, sillä he eivät itsekään tiedä aina tarkalleen missä mennään ja mitä tapahtuu. Niin työntekijät, keskijohto kuin ylin johto näkevät viestinnän erittäin tärkeäksi osaksi sitoutuakseen muutoksien tavoitteisiin ja päämääriin. Kuten Gilley et al. (2009, 79-80) ovat todenneet viestinnän tulisi olla realistista ja usein tapahtuvaa, sillä muutostilanteessa epätarkat ja täyttämättömät lupaukset ja ennusteet voivat saada työntekijät lopulta tuntemaan epäoikeudenmukaisuutta ja kokemaan luottamuksen rikkoutumista, jotka voivat johtaa muutosvastarintaisuuteen. Alaisen haastattelukatkelma osoittaa viestinnän merkityksen muutostilanteessa seuraavasti:

A42: ni hyvä johtaja, ni siinä on tärkeätä, että paitsi omat lähiesimiehet, ni myös ihan organisaation johdolta tulee tieto, et miten me edetään näissä asioissa.

Hyväksi johtajaksi miellettiin johtaja, joka viestittää aktiivisesti tietoa siitä, miten asioissa edetään riippumatta siitä millä organisaation tasolla johtaja on. Sekä lähiesimiehiltä että organisaation johdolta odotetaan tietoa toimintojen etenemisestä. Huonoksi johtajuudeksi koetaan viestinnän täydellinen puuttuminen tai sen vähäisyys, sillä tämä voi tuottaa epävarmuutta organisaatiossa, jolloin ihmiset ovat alttiimpia tekemään omia johtopäätöksiä vallitsevasta tilanteesta. Aineistossa korostui näin ollen instrumentaalisen johtajuuden tärkeys, jossa johtaja seuraa aktiivisesti ulkoista ympäristöä, tunnistaa ja määrittelee tavoitteet sekä strategiat ja viestii niistä aktiivisesti eteenpäin. Tällä tavoin instrumentaaliset johtajat helpottavat alaistensa työtä tarjoamalla heille suuntaviivoja ja resursseja. (Antonakis & House 2014, 749.)

Viestinnän herkkyys heijastuu organisaation henkilöstön epävarmuuteen ja tietämättömyyteen vallitsevasta tilanteesta. Haastattelupuheen katkelmat osoittavat, että ihmiset ottavat muutostilanteessa viestit herkästi suoraan itseensä ja alkaa miettimään sekä tulkitsemaan kaikkia epäjatkuvuuskohtia, sillä ha-

lutaan saada jokin konkreettinen käsitys siitä mihin ollaan menossa. Ylimmän johdon sekä keski johdon edustajat kuvailevat viestinnän herkkyyttä muutostilanteessa seuraavasti:

K6₁: Ja sanoopa minkä lauseen tahansa, niin täytyy tosi harkiten miettiä, et mitä sanoo, ettei lupaa mitään, koska heti vedetään, että aha, mitäs tämä tarkoittaa, tyyliin. Ja sehän häiritsee myös työntekoa sitten.

Y9: Ehkä mun mielestä se isoin juttu on tässä, että erityisesti muutostilanteissa viestintä on poikkeuksellisen herkkää.

Y8₂: Ja ihmiset tarttuu tosi helposti tai tosi herkästi yksittäisiin sanavalintoihin. Sieltä jää yksittäinen sana tai lause elämään ja irtoaa vähän asiayhteydestä, ja tuleekin koko viestinnän tärkeimmäksi asiaksi, vaikka minä kuulen sen sillä tavalla, että toi nyt oli semmonen sivulause, jonka oikeestaan olis voinu jättää sanomatta.

Eräs ylimmän johdon haastateltavista kuvaili, että jos viestintään tulee vähänkin vääränlaista tietoa tai aukkoja voi se helposti luoda epävarmuuden tunnetta henkilöstön keskuudessa. Vaikka vallitsevasta tilanteesta ja tulevista muutostarpeista viestittäisiin ajallaan, tilanteet voivat muuttua hyvinkin paljon lyhyessä ajassa. Henkilöstö puolestaan kokee, etteivät uudet muutostarpeet voi tulla niin lyhyellä aikavälillä, etteikö johto olisi niistä jo aikaisemmin voinut viestiä. Tämän ristiriidan nähdään heikentävät henkilöstön luottamusta johtajia ja johtoa kohtaan. Tämä haastaa johtajia ja johtoa, sillä pitäisi viestiä mahdollisimman paljon informaatiota kerralla ja ajallaan. Alla oleva katkelma havainnollistaa tätä haastetta, joka liittyy muutostilanteessa viestintään:

Y8₁: ..kun sinne tulee vähän vääränlaista ravinnetta, joka luo sitä epävarmuutta. Ja kyllähän sen tässä on ittekin oppinut että kaikki tuntee apinan ja mitä se apina sanoi, niin hän ei välttämättä muista niitä kaikkia sanomisia mutta muut muistaa ne tietyt kohdat sieltä mitä sä sanoit että ei oo tiedossa mitään ja sitten mennään liian vähän aikaa eteenpäin niin tehdään muutoksia. Saattoi olla että ne muutostarpeet tuli oikeesti sen jälkeen mutta eihän ne ihmiset sitä sillä tavalla miellä. Ne mieltää sen enemmän niin päin että ääneen sanottuna siihen ei ehkä sittenkään voinut luottaa..

Asioiden viestinnässä ei saisi jäädä myöskään mitään tulkinnanvaraiseksi. Johtajien tulisikin olla hyvin tarkkana siitä, miten viestii ja ilmaisee asioita. Muutostilanteessa viestinnän tulisi olla mahdollisimman aukotonta, yksityiskohtaista ja avointa, jotta se ei mahdollista henkilöstöä tekemään erilaisia tulkintoja ja johtopäätöksiä. Yksikin väärä sana voi alkaa levittää epävarmuuden tunnetta organisaatiossa. Kuten Gillin (2002, 308) mukaan pelkkään muutosjohtamiseen keskittyminen voi muun muassa saada aikaan puutteita viestinnässä tai epä johdonmukaisia viestejä, jotka johtavat väärinymmärryksiin ja huhuihin sekä siten heikentää sitoutumista muutokseen.

Y8₁: No yhdessä tilaisuudessa ihan varmaan spontaanisti hän kertoi omia ajatuksiaan että millä tavalla asioita pitäis organisoida ja kyllähän se johti siihen että tieto lähti tietenkin pyörimään ja se leviää saman tien ja aivan liian moni on sitten käyttänyt keksänsä siihen että no mitä se tarkoitti, ja minkälainen muutos ja milloin se tulee. Ja se pyörii nyt tällä hetkelläkin se keskustelu et kyl nää vaan..

Toisaalta organisaatiossa tulisi olla yhteneväiset linjat viestinnän sisältämälle informaatiolle, sillä johtajan liian spontaanitkin lauseet voivat johtaa vääriin tulkintoihin ja tarinoihin. Johdon antaman informaation tulisi olla yhteneväistä etenkin muutostilanteissa. Kuten yllä oleva katkelma osoittaa erään johtajan liian spontaani ja rento puhe tulevasta mahdollisesta muutoksesta johti erilaisiin spekulatioihin ja pohdintoihin henkilöstön keskuudessa. Haastavaksi tekee se, että muutoksista ja niiden tavoitteista tulisi viestiä mahdollisimman varhain ja ennalta, mutta toisaalta tiedon pitäisi olla varmaa ja aukotonta. Taulukko 3 kiteyttää tavoitteista viestimisen merkityksen muutostilanteessa. Taulukkoon on koottu viestintään liittyvät asiat, jotka haastatteluissa liitettiin hyvään ja huonoon johtajuuteen muutostilanteessa.

TAULUKKO 3 Yhteenvedo tavoitteista viestimisen merkityksestä

	Hyvä johtajuus muutostilanteessa	Huono johtajuus muutostilanteessa
Viestintä muutoksien tavoitteista	-Avoin, aktiivinen ja ajankohdittainen viestintä -Mahdollisimman aukoton informaatio -Viestinnän yhteneväiset linjat koko organisaation tasolla	-Viestinnän puuttuminen -Epätarkka ja epäselvä viestintä -Informaatio jää tulkinnanvaraiseksi -Viestinnän eriävät linjat organisaatiossa

Yhteenvedon voidaan todeta, että muutostilanteessa hyvään johtajuuteen nähden kuuluvan instrumentaalisen johtajuuden piirteet ja puolestaan huonoon johtajuuteen liitetään tämän johtajuustyylin ominaisuuksien puuttuminen.

4.3 Transformationaalinen ja transaktionaalinen johtajuus

Transformationalisen ja transaktionaalisen johtajuuden piirteitä nousi esiin monessa haastattelussa. Nämä johtajuusteoriat selittävät kohdeorganisaation käsityksiä hyvästä ja huonosta johtajuudesta muutostilanteessa. Aineistosta löydetyissä teemoissa kuten kuulluksi tuleminen tarpeessa sekä auttamisessa ja tuen antamisessa korostuivat näiden johtajuustyylien ominaisuuksia. Transformationaaliset johtajat kiinnittävätkin huomiota alaisensa yksilöllisiin tarpeisiin, henkilökohtaiseen kehitykseen, kannustamiseen ja tukemiseen sekä kuuntelevat alaisiaan tarkkaavaisesti ja harkitsevasti. Transaktionaalisen johtajuuden voidaan katsoa olevan vastakohta transformationaliselle johtajuudelle, sillä siinä johtaminen perustuu tehtäväkeskeisyyteen, jossa alaiset nähdään vain organisaation resurssina tarjoten heille palkkioita, jotta käyttäytyisivät ja toimisivat tehokkaammin. (Bass & Riggio 2006, 3-7; Northouse 2016, 185.)

4.3.1 Tarve tulla kuulluksi

Tarve tulla kuulluksi nousi keskeiseksi teemaksi alaisten ja keskijohdon keskuudessa. Etenkin muutostilanteissa alaiset ja keskijohto toivoisivat, että heidän mielipiteitänsä ja ajatuksiansa kuunneltaisiin. Vaikka kaikkia toiveita ei pystyttäisi täyttämään esimerkiksi tuleviin työtehtäviin tai sijoitukseen liittyen niin tunne siitä, että on tullut kuulluksi, koettiin erittäin tärkeäksi etenkin alaisten keskuudessa. Mahdollisuus kertoa mielipiteensä ja tulla kuulluksi nousivat keskeiseksi muutoksen sitouttamisen keinoksi. Kuuntelun koettiin myös osoittavan tietynlaista johtajan kunnioitusta ja kiinnostusta alaisia kohtaan. Herold et al. (2008, 347-348, 354) mukaan transformaationaalista johtajuutta pidetäänkin tärkeänä muutostilanteessa, sillä tällaiset johtajat kykenevät sitouttamaan, motivoimaan ja tukemaan ihmiset noudattamaan haluttua suuntaa sekä muutosta kohti kuuntelemalla alaisiaan tarkkaavaisesti ja yksilöllisesti. Alla olevat katkelmat osoittavat kuulluksi tulemisen tärkeyden alaisten ja keskijohdon näkökulmista seuraavasti:

K5₂: Ja se, että kun mä tarviin apua ja pyydän sitä häneltä, ni hän oikeesti kuuntelee.

K7₂: Kyllä meidän avoimuusaste on kasvanu ihan huomattavasti verrattuna siihen, mitä X:n aika oli. Voi puhua mistä asiasta tahansa. Silloin oli vähän sellasta, että kaikista asioista ei oikein puhuttu..

A4₁: Olis mukava, että meiltä kysyttäis, mitä me haluttais tehdä, vaikkakaan ei sit niillä vastauksilla olis niin väliä, mutta olis se yksilölle kiva tietää, että mua olis edes kuultu, vaikka sit oikeesti ei välttämättä oo kuultu.

Yllä olevissa katkelmissa korostuvat yksilöllisen huomioon ja älyllisen stimuloinnin tärkeydet muutoksessa, jotka ovat ominaisia transformationaaliselle johtajuudelle. Hyvä johtaja kannustaa siis alaisiaan ongelmien ratkaisemiseen eikä heidän ideoitaan arvostella vaan ennemminkin heiltä odotetaan kaikenlaisia uusia näkökulmia ja ratkaisuja. Johtaja, joka kuuntelee yksilöllisesti jokaisen työntekijöiden ajatuksia ja kehitysehdotuksia koetaan tärkeäksi muutostilanteessa. Erityisesti kommunikaation avoimuus ja yksilöllisyys korostuvat, jolla tarkoitetaan, että johtaja on aidosti kiinnostunut alaistensa asioista ja huolista sekä ottaa myös heidän mielipiteensä huomioon muutoksia tehdessä ja suunnittellessa, jotka ovat keskeisiä transformationaaliselle johtajuudelle. (Bass & Riggio 2006, 6-7.)

Eräs keskijohdon haastateltava kertoi, kuinka tärkeää hänelle on yhdessä alaistensa kanssa kommunikoida asioista. Hän kokee, että yhdessä on helpompi puhua ja miettiä kuinka asioista selvittää. Yhdessä kommunikointi ja avoimuus voivat poistaa epävarmuutta ja asioiden epäselvyyttä muutostilanteissa. Kyseinen johtaja näkee erittäin tärkeäksi alaisten osallistamisen yhteiseen keskusteluun, jotta myös he voivat tuoda omia näkökulmiaan esille kuten alla oleva katkelma osoittaa seuraavasti:

K6₂: ku mulla on tapana aika avoimesti ja sillä tekstillä puhua, että musta on kivempi, ku ollaan aikuisia ihmisiä, ni ollaan ihan realistisia siinä juttussa. Että kun näin on

sanottu ja näitä odotetaan ja niin edelleen, ni silloin on helpompi puhua se auki ja sit yhessä mieltä, et miten me siitä selvitään.

Huonoksi johtajuudeksi liitetään näin ollen johtajan kuuntelemattomuus, yksilöllisen huomioon ja kommunikoinnin puute. Muutostilanteessa tämä tarkoittaa käytännössä esimerkiksi määräämällä työntekijä joihinkin toisiin tehtäviin tai tiimiin ilman, että hänen mielipiteitensä kuunnellaan tai että asiasta olisi kerrottu ja keskusteltu etukäteen. Tämä heikentää huomattavasti työntekijöiden suhtautumista ja motivaatiota muutokseen. Samoin keskijohdossa nähdään toiminnan ja strategian kannalta keskeiseksi, että ylin johto kuuntelee heitä, sillä heillä on kuitenkin ajankohtaisin tieto ja käsitys siitä, onko strategia lähtenyt oikeaan suuntaan vai ei. Se ettei käytännön toimintaan liittyvissä asioissa kuunnella keskijohtoa koetaan aiheuttavan turhautumista ja motivaation heikkenemistä. Alaisten ja keskijohdon edustajat kuvaavat kuuntelemattomuuteen liittyviä huolia ja ongelmia seuraavasti:

A4₁: Nyt me ollaan, saatetaan vaan löytää itsemme jatkossa jostain lokeroista, ilman että sua on edes kuultu, että haluaisitko sä olla tässä lokerossa. Ja tää on se iso ongelma..

K6₂: ..että ku me ollaan täällä aika ruohonjuuritasolla ja palvellaan asiakkaita ja yritetään tehdä niille mahdollisimman hyväks ja helpoks tää elämä ni, että kuunnellaanko meitä riittävästi sitten.. Että toteut-, tai niinku puututaanko siihen sitten tai kuunnellaanko meitä, se on hyvä sanoa niin päin, että kuunnellaanko sitten riittävästi sitä, tuleeko se viestiä sieltä, että onko tää meidän mielestä tää strategia menossa oikeeseen suuntaan vai ei.

Nämä alaisten ja keskijohdon haastattelupuheesta ilmenevät tekijät viittaavat transaktionaaliseen johtajuuteen, jossa johtajan intressi on vain työntekijöiden seuraamisessa ja valvonnassa rationaalisessa sekä taloudellisessa mielessä. Eikä näin ollen johtaja ole kiinnostunut alaistensa motivaatiosta, heidän tarpeidensa täyttämisestä tai mielipiteidensä kuuntelemisesta. (Bono & Judge 2004, 902.) Usein tämä johtajuustyylillä vaikuttaaakin negatiivisesti työntekijöiden motivoitumiseen ja sitoutumiseen muutokseen (Holten & Brenner 2015, 5).

Ylimmän johdon haastattelupuheesta ei ollut havaittavissa erityisesti kuulluksi tulemisen tarvetta tai nimenomaisesti kuuntelemiseen viittaavia käsityksiä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei ylimmässä johdossa näitä tekijöitä pidettäisi tärkeinä tai oleellisina asioina. Taulukko 4 havainnollistaa mitä kuulluksi tulemisen tarpeeseen liittyviä asioita on haastatteluissa liitetty hyvään ja huonoon johtajuuteen muutostilanteessa.

TAULUKKO 4 Yhteenveto kuulluksi tulemisen tarpeen merkityksestä

	Hyvä johtajuus muutostilanteessa	Huono johtajuus muutostilanteessa
Tarve tulla kuulluksi	-Kommunikaatio on avointa -Mielipiteet voi ilmaista vapaasti	-Kommunikaatio on jäykkää ja keskitettyä -Mielipiteitä ei saa tuoda julki

	-Työntekijöiden kuunteleminen asemasta riippumatta -Asioista keskustellaan yhdessä -Yksilöllinen huomiointi	-Työntekijöitä ei kuunnella -Asioista ei keskustella yhdessä eikä niihin pysty vaikuttamaan -Yksilöllisen huomiointin puuttuminen
--	---	---

4.3.2 Auttaminen ja tuen antaminen

Tutkielman haastatteluaineistosta nousi yhdeksi keskeiseksi teemaksi tuen antaminen ja auttaminen etenkin alaisten sekä keskijohdon keskuudessa, mutta myös ylimmässä johdossa. Kohdeorganisaatiossa tuella viitataan etenkin henkiin ja taloudelliseen resurssinäkökulmaan käytännön työhön liittyen. Vaikka organisaation henkilöstö haluaa itseohjautuvuutta ja luottamuksen osoitusta antamalla heille työhön liittyviä vapauksia, johtajalta odotetaan kuitenkin tarpeen vaatiessa tai hankalissa tilanteissa tukea ja sparrausta. Hyväksi johtajaksi mielletään johtaja, joka seuraa aktiivisesti työyhteisön tilaa ja on tarvittaessa apuna. Tällainen johtaja ei pelkää puuttua asioihin, vaan pyrkii aktiivisesti parantamaan työolosuhteita, joka mahdollistaa tehokkaimman työskentelyn. Muutostilanteessa myös johtajan antaman kannustuksen koettiin olevan tärkeää niin alaisten kuin keskijohdon keskuudessa. Yhtenä johtamisen oleellisena työkaluna mainittiin olevan auttaminen ja tuen antaminen. Eräs keskijohdon edustaja kuvailee esimiehen antaman avun ja tuen merkitystä seuraavasti:

K62: Mulla on ollu yks semmonen johtaja, joka on ollu todella vaativa, mutta todella myös apuna asioissa. Niin mä haluaisin tulla semmoseks johtajaks. Ja nyt mä huomaa, että mul on vähän samanlainen fiilis, että kun mä oman porukoitten kanssa työskentelen, ni mä oon päässy tavallaan siihen, että mä olen niille apuna ja toivon, että ihmiset ratkasee asiat itse, mutta ne tulee ja vahvistaa tavallaan sen oman käsitksen.

Aineistosta oli havaittavissa, että jatkuvat muutostilanteet herättävät huolia myös omasta osaamisesta etenkin alaisten keskuudessa. Koettiin, että nimenomaan itse käytännön työhön liittyen kaivattaisiin koulutuksia, jotka auttaisivat hallitsemaan omaa työtä paremmin. Koulutuksien tarjoamisen nähtiin kasvattavan motivaatiota ja siten toiminnan tehokkuutta. Toisaalta koulutukset voivat tukea henkilöstöä epävarmoissa tilanteissa, sillä ne antavat tukea ja varmuutta omalle toiminnalleen. Etenkin, jos organisaatiossa koetaan, että yt-neuvotteluiden tullessa vain ne, jotka tuntevat olevansa vahvoilla hyvän työsuoriutumisen johdosta eivät murehdi tai ajattele työnsä menettämistä. Kun taas heikommin pärjäävät, jotka ovat epävarmoja työsuoriutumisestaan hermoilevat enemmän työpaikkansa jatkuvuudesta. Eräs alainen kuvailee koulutusten tarjoamisen tärkeyttä seuraavasti:

A1: Ja tässä on kyllä pyydetty just tämmösiä koulutuksia, mitkä liittyy siihen omaan ammattiin ja asiaosaamisen, niitä on harvemmin tarjolla. On kaiken näköisiä palaveria, missä sitten puhutaan ilmapiiristä tai yhdessä menestymisestä tai esimiehen ar-

vosanoista, mutta just semmosta, että mä sitä omaa työtä hallitsisin, jolloin sitten se tekemisen motivaatio ja toi tehokkuuskin kasvais sitä mukaa.

Näissä auttamisen ja tuen antamisen tekijöissä korostuvat transformationaalisen johtajuuden yksilöllisen huomioimisen elementti. Bassin ja Riggion (2006) mukaan tämä tarkoittaa, että transformationaalinen johtaja kiinnittää erityistä huomioita jokaisen henkilön yksilöllisiin tarpeisiin työtehtävissään ja urakehityksessään sekä pyrkivät auttamaan heitä kasvamaan ja saavuttamaan tavoitteita. Tällaiset johtajat hyväksyvät jokaisen yksilön tarpeet sekä toiveet ja pyrkivät tukemaan niitä. (Bass & Riggio 2006, 6-7.)

K5₂: Kun hyvä johtaja on läsnä ja luo niitä edellytyksiä, niin hän myöskin näkee ne hetket, jolloin niitä ihmisiä pitää vähän tuupata johonki suuntaa. Kaikista huonoin on johtaja, joka antaa niiden ikävien asioiden ikään kuin olla siellä eli ei pysty puuttumaan siihen.. siis kyvytön ja haluton puuttumaan, koska aika monella on hirvee tarve olla kivoja johtajia. Uskotaan sillä tavalla, että kun ei mihinkään ikäviin asioihin, niitä oteta esille tai puututa, ni sit ollaan kivoja.

Huonoksi johtajuudeksi puolestaan käsitetään johtaja, jolla ei ole halua puuttua työntekijöiden asioihin ja varsinkaan ikäviin sellaisiin. Muutostilanteessa kannustamisen puuttuminen nähtiin heikentävän uskoa muutoksien onnistumiseen. Huono johtaja ikään kuin lakaisee maton alle työyhteisössä ilmenevät ongelmat ilman, että haluaa tukea yksilöitä työssään. Yllä oleva katkelma osoittaa, että vaikka johtaja olisi kiva ja miellyttävä ei häntä pidetä hyvänä johtajana, ellei johtajalla ole halua olla tukena tai auttaa. Tällainen huono johtaja ei siis halua tai kykene puuttumaan asioihin, jotka edistäisivät yksilöiden työtä ja työyhteisön ilmapiiriä. Tämänkaltainen käyttäytyminen viittaa osin laissez-faire eli antaa mennä johtamiseen, sillä tällainen johtaja ei aseta suuntaa, kommunikoi eikä täytä johtajan rooliodotuksia tai johtamistehtävää esimerkiksi olemalla läsnä tai antamalla palautetta. (Schilling 2009, 115–116.)

Keskijohdon haastattelupuheessa ilmeni tuen antaminen alaisille myös henkisenä sparrauksena etenkin muutostilanteessa. Organisaatiossa muutostilanteet herättävät pelkoa ja epävarmuutta oman työn jatkuvuudesta, joten alaisen epävarmuutta pyritään yhdessä keskustelemisen ja tukemisen avulla tasaamaan. Keskijohdon edustaja kuvailee henkisen tuen antamisen merkitystä alaisille seuraavasti:

K6₁: kyllä mä oon yrittäny ainakin ihmisten kanssa keskustella, kellä on vähän heikompi pohja tehdä töitä tai puuttuu joku koulutus tai jotain, niin yrittäny miettiä ihmisten kanssa sitä, minkälaisia vahvuuksia pitäis nyt sitten kehittää, että pysyis mukana.

Taloudellinen resurssinäkökulma liitettiin myös vahvasti tuen antamiseen ja auttamiseen. Taloudellisella näkökulmalla viitattiin muun muassa henkilöstöresurssien lisäämiseen, sillä henkilöstöä on ollut liian vähän työmäärään nähden. Niukkojen henkilöstöresurssien seurauksena organisaation henkilöstön voimavarat ja jaksaminen joutuvat koetukselle, minkä seurauksena tavoitteiden saavuttaminen on haastavampaa. Alla oleva katkelma osoittaa huolen vajaista

henkilöstöresursseista, jonka seurauksena henkilöstöllä ei ole aikaa uusiasiakas-hankintaan eikä siten mahdollisuuksia saavuttaa tavoitteitaan.

A4₁: Se, että resurssit vaatis kyl sit tekijöitä. Mitä mä puhuin tosta, et meillä oli jo yks kierros aikaisemmin, sit meille tuli näitä kilpailijoille lähteviä, jotka ei oo paikat täytyny, ja sitten sairaspoissaoloja pidempiä, niin kyl meillä rupee oleen tavallaan itsellä ja kollegoilla se tilanne, että jos sulla on hoidettavissa jo tietty määrä asiakkuuksia, niin sä et voi yhtä nälkäisesti tai yhtä paljon käyttää aikaa uusien asiakkaiden saamiseen, niin siinä tulee raja-aita vastaan, että jos sä haluat hoitaa ne sun nykyiset asiakkaat kunnolla, niin miten paljon sä voit aikaa uhrata uusasiakashankintaan.

Vaikka uusien työntekijöiden palkkaaminen on kiinni organisaation taloudellisista resursseista, johtajalta odotetaan silti kykyä puuttua vaikeaan tilanteeseen ja viedä aktiivisesti eteenpäin tietoa ylemmälle taholle työyhteisön tilasta. Esimerkiksi alla olevassa katkelmassa yksikön esimies pyrki auttamaan ja helpottamaan alaistensa työtä rekrytoimalla uuden henkilön yksikkönsä. Yksikön esimies vei ylemmälle taholle tiedon rekrytointitarpeesta, jonka seurauksena sekä yksikön esimies että hänen tiimiläisensä saivat tukea ja apua tilanteeseen.

K7₂: Viime vuonna mä rupesin, kun mä katoin, että minkälaisissa paineissa ne oli, että sinne on pakko saada henkilö. Kyl mä sit loppuvuodesta onnistuin, just ennen kuin yt:t alko, niin saatiin palkattua yks henkilö lisää. Sen jälkeen se ei olis onnistunu.

Myös ylimmässä johdossa tuen antaminen ja auttaminen koettiin tärkeäksi muutostilanteissa. He kokevat, ettei johtoryhmä ole kuunnellut tarpeeksi mitä organisaation eri tasoilla tapahtuu. Yhdeksi huolenaiheeksi koettiin esimerkiksi henkilöstön irtautuminen organisaatiosta, koska liian monia asioita pitää tehdä samaan aikaan, kaikkea ei kerkeä tekemään ja niihinkin asioihin mitä tehdään alkaa tulla virheitä ajanpuutteen vuoksi. Myös johtoryhmätasolla pitäisi siis aktiivisesti ja herkästi kuunnella sekä tarkastella organisaation tilaa onko esimerkiksi asetetut tavoitteet liian korkealla. Ylimmän johdon edustaja kuvailee tilannetta seuraavasti:

Y9: Jos ajatellaan mun näkökulmasta, mä oon saanu semmosen raportoinnin suurin piirtein, mitä mä tarviin pankin johtamiseen, mutta tavallaan johtoryhmätaso, joka johtaa sit sitä ihan arkea, niin kyllä on ollu erittäin vaikeassa tilanteessa. Siis täysin oleellinen työkalu johtamisesta on ollu kadoksissa.

Muutostilanteessa huonoon johtajuuteen liitettiin niin alaisten, keskijohdon kuin ylimmän johdon keskuudessa tuen ja auttamisen puute. Myös oppimisen ja osaamisen tukemattomuus rinnastettiin huonon johtajan ominaisuudeksi. Näissä tekijöissä korostuvatkin transaktionaalisen johtajuuden piirteet. Kuten Den Hartog et al. (1997, 22) mainitsevat, tällainen johtaja välttää ohjeiden antamista, jos vanhat tavat ja käytänteet toimivat. Eli vain pakon edessä tai suorituskyvyn laskiessa tällaiset johtajat puuttuvat asioihin tai antavat tukea ja kannustusta.

Kohdeorganisaatiossa tuen antamisella ja auttamisella on suuri merkitys muutoksissa selviytymiseen. Hyvään johtajuuteen muutostilanteessa rinnastettiin johtajan aktiivinen työyhteisön tilan seuraaminen ja arvioiminen sekä kou-

lutuksien tarjoaminen ja osaamisen tukeminen. Hyvällä johtajalla muutostilanteessa on kykyä ja halua puuttua myös ikäviinkin asioihin. Tällainen johtaja antaa myös kannustusta ja tukea toiminnalle. Taulukkoon 5 on koottu tuen antamiseen ja auttamiseen liitettyjä tekijöitä, jotka haastatteluissa yhdistettiin hyvään ja huonoon johtajuuteen muutostilanteessa.

TAULUKKO 5 Yhteenveto auttamisen ja tuen antamisen merkityksestä

	Hyvä johtajuus muutostilanteessa	Huono johtajuus muutostilanteessa
Auttaminen ja tuen antaminen	<ul style="list-style-type: none"> -Seuraa aktiivisesti työyhteisön tilaa -Puuttuu tarvittaessa asiaan kuin asiaan -Varmistaa käytännön työn sujuvuuden -Antaa tukea ja apua -Kannustaminen -Osaamisen ja oppimisen tukeminen 	<ul style="list-style-type: none"> -Ei halua tai kykene puuttumaan asioihin -Johtamistehtävien laiminlyönti -Tuen ja auttamisen puute -Kannustuksen puuttuminen -Ei tueta osaamista eikä oppimista

Yhteenvetona voidaan todeta, että kohdeorganisaatiossa transformationaalisen johtajuuden ominaisuudet liitetään hyvään johtajuuteen muutostilanteessa. Puolestaan huonoon johtajuuteen liitetään transaktionaalisen johtajuuden piirteet ja transformationaalisen johtajuuden puuttuminen sekä laissez-faire johtaminen.

4.4 Karisma ja karisman pimeä puoli

Karismaattisen johtajuuden piirteitä nousi esiin tämän tutkielman aineistosta, jotka selittävät sekä hyvää että huonoa johtajuutta muutostilanteessa. Johtajan karisman ja vision teemoissa korostui erityisesti karismaattisen johtajuuden piirteitä. Tässä johtajuustyyllissä keskeistä onkin houkuttelevan vision luominen, suurien odotusten levittäminen ja voimakkaiden viestintätapojen käyttäminen vision jalkauttamiseksi. (Bryman 1992, 22; Yukl 2013, 312.)

4.4.1 Johtajan karisma

Haastattelupuheessa korostui karisman ja vision merkitys muutostilanteessa varsinkin alaisten ja keskijohdon keskuudessa. Etenkin niiden puuttumisen voitiin nähdä heikentävän sitoutumista muutokseen. Muun muassa Yuklinin (2013, 312) mukaan karismaattisen johtajan voimakkaiden positiivisten tunteiden ilmaiseminen esimerkiksi innostus tai optimismi uudesta projektista tai strategiasta vaikuttaakin positiivisesti alaisten motivaatioon. Kohdeorganisaation haas-

tattelupuheissa korostui monesti johtajan avoimuus, innostavuus, puheliaisuus ja inspiraatio, jotka liitettiin hyvän johtajan ominaisuuksiin kuten alaisen ja keskiöhaastattelupuheen katkelmat osoittavat seuraavasti:

A2: X on erittäin avoin ja puhelias, ja on itse avoin ja saa muutkin avoimeks.. saa ihmiset tavallaan siihen vauhtiinsa mukaan. Innostava ja ihmisjohtaja oikein. Ja siis Y myöskin ihmisjohtaja, mutta hyvin paljon sillä lailla rauhallisemmalla tyyllillä. Paljon pidättyväisempi oli. Helppo hänen kanssaan oli asioita hoitaa, mutta paljon vähemmän tuli sellasta, että asiat hoidettiin ja.

K62: Et olla esimerkkinä itse siinä asiassa. Nimenomaan, niinku X sano, että sitoutuminen asioihin, innostavuus asioihin.

Epävarmassa muutostilanteessa johtajan kyky motivoida, innostaa ja inspiroida alaisiaan omalla esimerkillään nousi keskeiseksi hyvän johtajan ominaisuudeksi. Omalla karismaattisella esimerkillään johtajan nähdään voivan motivoida alaisia. Yuklinin (2013) mukaan karismaattiset johtajat johtavatkin esimerkkinsä avulla, jolla he pyrkivät yksilöille viestimään sitoutumista yhteisiin arvoihin ja tehtäviin. Karismaattinen johtaja voi muutostilanteissa nostattaa työyhteisön ilmapiiriä ja kannustaa uskoa tulevaisuuteen. (Yukl 2013, 317-318.) Kuitenkin tällaisen johtajan tulisi omana itsenään innostaa ja luoda kannustusta. Johtajan autenttisuus eli johtajan kyky olla aidosti läsnä näyttäen todellisen minänsä liitettiin aineiston mukaan myös hyvään karismaattiseen johtajaan. Toisin sanoen karismaattinen johtajuus edellyttää, että organisaation henkilöstö tai alaiset kokevat johtajan esiintyvän aitona omana itsenään. Eräs alainen kuvailee aidon karismaattisen johtajan tärkeyttä seuraavasti:

A1: 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 vaimealla äänellä koko ajan näin ja katotaan kalvoa ja näin, ja sitten olemuskin on semmonen, ei, 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 tavalla esittää asiat. Joko se saa innostuksen tai sitten ei saa.

Haastatteluissa kuten yllä olevassa katkelmassakin nousi esille, että henkilöstö on valmis kuuntelemaan avointa, innostavaa ja elävää ihmistä, joka saa ihmiset omana itsenään mukaansa eikä näin ollen ollut väliä sillä missä asemassa puhuja on tai onko hän joku ulkopuolinen. Tärkeimmäksi tekijäksi nousi johtajan kyky aitona omana itsenään innostaa henkilöstöä. Huonoksi karismaattiseksi johtajaksi liitettiin näin ollen johtaja, joka ei omana itsenään tai luonnostaan kykene esiintymään ja innostamaan ihmisiä. Johtajalla täytyy olla myös tietynlaisia valovoimaisuutta eli karismaa, jotta hän saa henkilöstön kuuntelemaan ja keskittymään asioihin sekä sitoutumaan muutoksiin.

Tämän tutkielman aineiston perusteella ei ollut kuitenkaan selvästi havaittavissa suoraan karisman pimeään puoleen viittaavia tekijöitä. Esimerkiksi, että johtaja loisi passiivisia tai riippuvaisia alaisia, jotka eivät voisi tuoda ilmi omia mielipiteitään, sillä pelkäävät johtajan reaktioita. Tai johtaja käyttäisi manipu-

laatiota vain omien etujensa tavoittelemiseksi. (Nadler & Tushman 1990, 84-85.) Huonoksi karismaksi viitattiin puolestaan johtajan epäaitous, valovoimaisuuden puute ja ylipäättänsä karisman puute. Kuitenkin yhden keskijohdon haastattelupuheesta oli havaittavissa viitteitä huonoon karismaan, sillä hän kuvaili erittäin tärkeäksi pitääkseen huolen siitä, että johtaja tavoittelee yhteistä hyvää ja toimii organisaation tavoitteiden mukaisesti. Esimerkiksi johtajan mieletön kunnianhimo nähdään vaikuttavan hänen tarpeeseensa voittaa muut, jonka koetaan asettavan tietynlaisen kilpailutilanteen johtajan ja alaisen välille sekä siten heikentää muun muassa alaisten sitoutumista johtajaan ja organisaatioon. Keskijohdon edustaja kuvailee tätä huolta seuraavasti:

K52: Mä yrittäisin pitää huolen siitä, että se pomo tekee töitä tälle firmalle eikä ihan jotain omaa agendaansa. Se on mun mielestä tässä yks sellanen juttu tässä johtamisessa.

Huonoon johtajuuteen muutostilanteessa liitetään siis johtajan pyrkimys tavoitella omaa etuaan, joka on yksi ominaisin tekijä karisman pimeässä puolessa, sillä negatiiviselle karismaattiselle johtajalle ei ole tärkeää täyttää alaiensa toiveita vaan pelkäänsä omiaan. Kuten Conger ja Kanungo (1998, 212) toteavat, negatiivinen karisma voi heikentää työntekijöiden hyvinvointia, työtyytyväisyyttä sekä sitoutumista organisaatioon pitkällä tähtäimellä. Taulukko 6 havainnollistaa mitä johtajan karismaan liittyviä asioita on haastatteluissa liitetty hyvään ja huonoon johtajuuteen muutostilanteessa.

TAULUKKO 6 Yhteenveto johtajan karisman merkityksestä

	Hyvä johtajuus muutostilanteessa	Huono johtajuus muutostilanteessa
Johtajan karisma	-Innostavuus -Avoimuus -Valovoimaisuus -Yhteisen hyvän tavoittelu -Aitous, todellinen minä	-Karisman puute -Oman edun tavoittelu -Sulkeutuneisuus, liiallinen asiapainotteisuus -Ei valovoimaisuutta -Epäaitous

4.4.2 Visio

Henkilöstön sitouttamiseen ja innostamiseen muutokseen liitettiin myös vision merkitys. Vision luominen liittyy vahvasti karismaattiseen johtajuuteen, jolla johtaja tuottaa alaisilleen välineen, jonka avulla he voivat sitoutua yhteiseen tavoitteeseen. Kuten Frese et al. (2003, 672) toteavat, karismaattinen ja inspiroiva viestintä liittyy myös olennaisesti työntekijöiden suorituskykyyn, sillä vision jalkauttaminen edellyttää karismaattisia johtajia, jotka korostavat inspiroivaa viestintää visioiden toteuttamiseksi. Aineiston mukaan kohdeorganisaatiossa oli vuodesta 2014 lähtien tavoite olla johtava pankki pääkaupunkiseudulla 2025, joita alla olevat katkelmat havainnollistavat seuraavasti:

K7₁: ..halutaan olla täällä johtava pankki..

A2: Johtava pankki pääkaupunkiseudulla 2025

Tämä OP:n tavoite toimii eräänlaisena vision symbolina, joka kuvastaa Nadlerin ja Tushmanin (1990, 82-83) määrittelemää karismaattisen johtajuuden visioinnin elementtiä, joka tarkoittaa kuvan luomista tulevaisuudesta tai halutusta tulevaisuudesta, jonka ihmiset voivat tunnistaa. Osa haastateltavista uskoi tähän visioon ja toisaalta tämä visio koettiin houkuttelevalta. Osa puolestaan koki vision olevan epärealistinen tai sen tarkoitusta ei ymmärretty eikä sitä, miten konkreettisesti tähän visioon päästään. Etenkin kysyttäessä alaisilta ja keskijohdolta kuinka ja miten tähän visioon päästään, ei tätä kaikki osanneet syvällisemmin perustella. Kuten Nadler ja Tushman (1990, 82-83) toteavat vision täytyy olla merkityksellinen, haastava ja tavoittelemisen arvoinen, mutta myös uskottava, jotta ihmiset uskovat onnistumisen olevan mahdollista. Hyvään johtajuuteen muutostilanteessa liitetään siis realistinen, ymmärrettävä ja houkutteleva visio. Keskijohdon edustajan katkelma kuvastaa vision epärealistisuutta ja epäselkeyttä seuraavasti:

K5₁: ..kun kustannusten pitää olla vuoden 2012 tasolla ja sitten tulostavoitteet on tosi kovat, niin välillä vähän tuntuukin siltä, että hyvä, ettei oo vastuussa. Mä en ymmärrä, millä tavalla, että tehdäänkö tää nyt jotenkin säästämällä vai miten..

Kuitenkin tultaessa lähemmäs vuodelle 2018 haastattelumateriaalissa ei enää tunnistettu organisaatiossa olevan tällaista visiota. Toisin sanoen haastateltavat kokivat, ettei sitä ole enää painotettu eikä tuotu esille ainakaan samalla tapaa kuin aikaisemmin. Kuten alla oleva ylimmän johdon katkelma osoittaa ei muuttuneessa toimintaympäristössä johtava pankki pääkaupunkiseudulla metafora visiosta enää päde. Tämä osaltaan vaikeuttaa hahmottamaan omalle toiminnalleen tavoitteen ja suunnan. Kuten Nadlerin ja Tushmanin (1990, 82-83) mukaan, visiota täytyy aktiivisesti ilmaista eri tavoilla; puheena, käytöksenä sekä toimintana muun muassa symboleiden avulla, jotta sen merkitys säilyy ja yksilöt organisaatiossa tietävät toimia sen mukaisesti.

Y9: ..ykkösasiahan ei ookaan se, että ollaan johtava pankki pääkaupunkiseudulla, vaan yhtäkkiä pudotaan maailmaan, että mitä tää tarkoittaa..

Karisman merkitys liitettiin myös visiosta ja siihen liittyvistä tavoitteista viestimiseen. Aineistosta oli havaittavissa, että projekteista ja niiden etenemisestä on harvoin tullut positiivista viestintää. Kannustavaa ja innostavaa viestintää projektien etenemisestä kaivataan etenkin alaisten keskuudessa. Koettiin, että projektit ovat olleet sen verran tiukkoja, että harvoin tavoitteiden etenemisestä on tullut positiivista viestintää. Haastattelupuheesta ilmeni, ettei tavoitteista viestiminen voi olla kuitenkaan aina negatiivista, sillä jatkuva negatiivissävytteinen viestintä tavoitteiden etenemisestä heikentää motivaatiota ja uskoa onnistumiseen. Johdon antamien aikamääreiden tulisi olla alusta asti realistisia ja toteutettavissa olevia, jotta tavoitteet olisi mahdollista saavuttaa. Alaisen puheen siteeraus havainnollistaa karisman merkitystä viestinnässä seuraavasti:

A4₂: Ja oikeesti eikä niin, että me ollaan aina jäljessä ja pitäis olla jo. Sit täytyy johdon kattoo peiliin, et onko ne aikamääreet sellasia, et ne on toteutettavissa. Et se viesti, mikä tulee, ni se ei voi aina olla, et me ollaan jäljessä.

Organisaatiossa kaivattiin myös karismaa asioista viestimiseen ja henkilöstön innostamiseen. Hyväksi johtajuudeksi liitetään näin ollen realistinen, mutta innostava viestintä visiosta ja siihen liittyvistä tavoitteista. Karisma voikin toimia vallankumouksellisena voimana vaikuttaen uudelleenohjautumisiin ja subjektiivisiin käsityksiin, jotka ovat syntyneet innostuneisuudesta tai konflikteista. Karisman avulla voidaan näin suunnata joukkojen ja yksilöiden toimintaa heitä innostaen ja epävarmuustekijöitä poistaen. (Takala 2013, 17.) Yuklinin (2013, 317-318) mukaan alaisille seuraukset hyvästä karismaattisesta johtajasta ovat merkittävät sitoutuakseen ja sopeutuakseen dynaamiseen organisaation ympäristöön, sillä tällöin tietoa jaetaan ja viestintä on avointa. Nämä vision ja siihen liittyvän karisman elementit voidaan nähdä kohdeorganisaatiossa lisäävän motivaatiota ja sitoutumista muutokseen.

Puolestaan johtajuuden tekee huonoksi epärealistinen ja epäselkeä visio tai sen puuttuminen kokonaan. Tämä viittaa karisman pimeään puoleen, jossa johtaja voi luoda epärealistisia ja saavuttamattomia visioita sekä odotuksia alaisilleen. Jos tällainen huono karismaattinen johtaja ei pysty täyttämään näitä odotuksia ja visioita, on seuraukset tuhoavia. Saavuttamattomat visiot ja odotukset heikentävät etenkin alaisten luottamusta ja sitoutumista johtajaa sekä organisaatiota kohtaan, kuten tämän tutkielman aineistossa oli havaittavissa. (Nadler & Tushman 1990, 84-85.) Lisäksi huonoon johtajuuteen kohdeorganisaatiossa liitetään epärealistinen, kannustamaton ja innostamaton viestintä visiosta ja siihen liittyvistä tavoitteista. Taulukko 7 havainnollistaa mitä visioon liittyviä asioita liitettiin haastattelussa hyvään ja huonoon johtajuuteen muutostilanteessa.

TAULUKKO 7 Yhteenveto vision merkityksestä

	Hyvä johtajuus muutostilanteessa	Huono johtajuus muutostilanteessa
Visio	-Ymmärrettävä ja realistinen visio -Houkutteleva ja innostava visio -Realistinen ja innostava viestintä visiosta sekä siihen liittyvistä tavoitteista	-Vision puute -Epärealistinen visio -Epärealistinen, kannustamaton ja innostamaton viestintä visiosta sekä siihen liittyvistä tavoitteista

Yhteenvetona voidaan todeta, että hyvän karismaattisen johtajuuden ominaisuudet liitettiin hyvään johtajuuteen muutostilanteessa. Puolestaan karisman pimeään puoleen liittyvät tekijät sekä hyvän karismaattisen johtajuuden ominaisuuksien puuttuminen koettiin liittyvän huonoon johtajuuteen.

4.5 Jaettu johtajuus ja rajoittava johtaminen

Jaetun johtajuuden sekä rajoittavan johtamisen piirteitä nousi esiin tämän tutkielman aineistosta, jotka selittävät hyvää ja huonoa johtajuutta muutostilanteessa. Etenkin osallistamisen teemassa korostui jaetun johtajuuden ja rajoittavan johtamisen ominaisuuksia. Osallistaminen liittyy vahvasti jaettuun johtajuuteen, jossa johtajan ja alaisten kesken vallitsee tasavertainen yhteistyö ja vuorovaikutus. Jaetussa johtajuudessa on kyse ennen kaikkea vallan ja vastuun jakamisesta henkilöstölle. (Ropo 2011, 201-202.) Rajoittava johtaminen on ikään kuin jaetun johtajuuden vastakohta, sillä tässä johtaja ei anna alaisilleen vaikutusmahdollisuuksia eikä tilaa ja pyrkii kaikella mahdollisella tavalla rajoittamaan alaisten toimintaa tai osallistamista. (Schilling 2009, 111-114.)

4.5.1 Osallistaminen

Osallistaminen ja sitä kautta muutokseen sitouttaminen nousi esiin etenkin kohdeorganisaation alaisten ja keskijohdon puheessa. Vaikka haastattelupuheesta kävi ilmi, että haastateltavat ymmärtävät päätöksenteon ja vallan keskittyvän edelleen vahvasti ylimmälle johdolle, vaikuttamismahdollisuuksia ja osallistamista pidettiin erittäin tärkeinä. Henkilöstö osaltaan siis ymmärtää, että ylin johto tekee viimeiset päätökset, mutta huonoksi johtajuudeksi koetaan vaikuttamismahdollisuuksien ja osallistamisen täydellinen puuttuminen. Kuten Saksi (2013) on todennut, pankeissa toimintakulttuuri on edelleen byrokraattisempaa ja hierarkkisempaa, kuin esimerkiksi ulkomaisissa ja suomalaisissa vakuutusyhtiöissä. Alaisten ja keskijohdon edustajat kuvailevat osallistamisen merkitystä seuraavasti:

K6₁: Huomaan olevani aina monessa prosessissa mukana, et ihan mielenkiintoista siinä.

A4₁: Mut tavallaan et sulla olis semmonen tunne, että sä voit vaikuttaa asioihin. Sit jos sulle tulee tunne, et sä et voi vaikuttaa asioihin, niin harvalla ihmisellä se parantaa työn tehokkuutta.

Luottamuksen nähtiin liittyvän olennaisesti osallistamisen mahdollistamiseen. Se ettei yksilöt voi vaikuttaa asioihin tai toimintaan organisaatiossa koettiin haastattelupuheen perusteella heikentävän työn tehokkuutta ja siten myös sitoutumista muutokseen. Osallistaminen liitettiin selkeästi hyvään johtajuuteen ja puolestaan johtajuuden keskittyminen ylimmälle johdolle sekä luottamuksen puute käsitettiin huonoksi johtajuudeksi. Pearcen ja Manzen (2005, 134) mukaan useat tutkimukset ovatkin osoittaneet, että jaettu johtajuus on erittäin tärkeässä roolissa muutoksissa, koska sillä on paljon paremmat ennusteet ja lähtökohdat tiimien onnistumiselle kuin ylhäältä alaspäin johtajuudella.

Haastattelupuheesta oli havaittavissa, että osallistamiseen liitettiin myös Teittisen ja Auvisen (2014) käsite toimijakontrollista. Eli perinteisen valvontatyylisen johtamisen sijaan yksilöt toivovat, että heille annetaan vaikutusvaltaa ja

itseohjautuvuutta, jotta he voisivat käyttää voimavarojansa suurimmalla tasolla. Heidän itseohjautuvuuden sekä vaikutusvallan lisääntymisen kautta toiminnan tehokkuuskin paransi. Kontrolli ei näin ollen rakennu ylhäältä alaspäin ohjaamisena, vaan valtaa jaetaan kaikkien yksilöiden kesken eikä sitä käytä yksinomaan vain johtaja. (Teittinen & Auvinen 2014, 22-23.)

K5₂: Sellanen hyvä johtajuus sopis tähän aikaa erinomaisesti, missä enemmän ja enemmän puhutaan tästä asiantuntijoista, jotka haluaa itsenäisesti tehdä töitä missä vaan, millon vaan.

Yllä oleva keskijohdon edustajan katkelma osoittaa, että hyvään johtajuuteen koetaan kuuluvan työntekijöiden valtaistaminen ja itseohjautuvuus. Puolestaan huonoksi johtajuudeksi liitetään perinteinen ylhäältä alaspäin tapahtuva ohjaus, jossa työntekijöihin ei luoteta eikä heille anneta vaikuttamismahdollisuuksia. Kuitenkin haastattelupuheesta oli myös havaittavissa etenkin alaisten keskuudessa, että täydellinen itseohjautuvuuskaan ei toimi, sillä tarpeen tullen ja sopivassa määrin johtajalta odotetaan myös ohjausta ja tukea käytännön työhön liittyen. Seuraava katkelma kiteyttää esimiehen tuen ja ohjauksen merkityksen alaisen näkökulmasta:

A1: Se itsensä johtaminen on hieno ja varmaan kuulostaa upealta, mutta voi sitten vaikka vapaa-aikana johtaa itseä. Tai sitten se, että sä olet suorittanut niitä verkkokursseja ja laitat sitä aikakalenteria, että luet kaikki tiedotteet, että sä olet kärryillä, mitä maailmassa tapahtuu ja luet Kauppalehden sivut ja tiedät, mihin korko nyt on menossa. Mutta ei se arjessa toimi.

Koska kohdeorganisaation muutostilanteissa henkilöstö usein odottaa kuumeisesti ja osittain epävarmana uusia linjauksia sekä muutoksia, joista tiedottaminen saattaa venyä, eräs keskijohdon johtaja kertoi osallistavansa alaisiaan mukaan projekteihin saadakseen heidät sitoutumaan tuleviin muutoksiin. Näin johtaja saa alaisensa huomion kiinnittymään muualle ja orientoitumaan muutoksia kohti. Tällä tavoin johtaja saa osallistettua alaisiaan, vaikka välttämättä projektien tarkkaa tavoitetta tai päämäärää ei olisi tiedossa. Kuten Gilley et al. (2009) toteavat, on työntekijöiden osallistamisella muutokseen havaittu olevan positiivinen yhteys onnistuneeseen muutokseen, sillä osallistuminen päätösten tekemiseen ja kehitystyöhön kasvattavat työntekijöiden hyvinvointia ja suorituskykyä. Johtajien antama mahdollisuus työntekijöiden tehdä päätöksiä ja kontrollista luopuminen tuottavatkin parhaimpia tuloksia. (Gilley et al. 2009, 80-81.) Keskijohdon edustajan ajatus alaisten osallistamisesta muutokseen liittyviin projekteihin kiteytyy seuraavasti:

K6₁: Mä pyydän niitä tekemään kaikenlaisia pikku kehitysprojekteja, mutta ei ne tiedä, mihin ne johtaa. Ihan koko ajan.. ne on ihan aitoja tekemisiä, kyllä ne liittyy uusiin juttuihin, mutta en mä voi sanoa, mihin ne liittyy ja mitenkä ne liittyy. Mutta niitä tehdään.

Huonoksi johtajuudeksi käsitettiin johtaja, joka puuttuu koko ajan henkilöstön tekemiseen tai ei päästä osallistumaan strategiatyöhön tai projekteihin mukaan. Tällainen johtaja ei myöskään luota alaistensa osaamiseen. Huono johtaja ei siis

anna vaikuttamismahdollisuuksia alaisilleen, vaikka etenkin muutostilanteessa tämä olisi kriittisen tärkeää työntekijöiden sitoutumisen kannalta. Kaksi keskijohdon edustajaa kuvailevat osallistamisen tärkeyttä johtajuudessa seuraavasti:

K5₂: Mun mielestä huono johtaja on sellanen, joka ensinnäkin puuttuu koko ajan ihmisten tekemiseen.. Se mitä mä arvostan on se, että hän antaa mun tehdä asioita.

K7₂: Meillä oli aikaisemmin sellainen käytäntö, että X:n aikaan oli läpi organisaation kaikilta tasoilta strategiatyöhön osallistuttiin, mutta nyt se on ollu johtoryhmäkeskeistä se strategiatyö sinällään, että kun on linjattu päämääriä ja toimintatapoja jne..

Alla oleva keskijohdon katkelma kertoo tilanteesta, jossa hän yritti johtoryhmän kokouksessa antaa kehittämissuhteita, jotka syrjäytettiin täysin. Tässä tapauksessa keskijohdossa olevan johtajan ideoita ei otettu lainkaan huomioon yrityksestä huolimatta.

K7₂: mä mm. kirjoitin sit sellasen paperin, että miten mun resursseja pitäis lisätä näihin yritys- ja yhteisökonttoreihin tai yksiköihin. Ja se oli mm. sellanen, mä en osannu edes kuvitella, että se oli niin vaarallinen tai arka paperi. Sitten puhuttiin kassakaappipaperista, ja sen jälkeen siitä ei puhuttu mitään.

Nämä haastattelukatkelmissa ilmenevät tekijät voidaan liittää negatiiviseen johtamiseen ja erityisesti rajoittavaan johtamiseen, sillä rajoittava johtaja ei anna alaisilleen vaikutusmahdollisuuksia ja pyrkii kaikella mahdollisella tavalla rajoittamaan alaisten toimintaa tai osallistamista. Tällainen johtaja ei myöskään kuuntele alaisiaan, ota huomioon heidän ideoitaan eikä anna heidän käyttää omaa harkintakykyään. (Schilling 2009, 111-114.) Voidaan siis todeta, että tässä aineistossa hyvää johtajuutta muutostilanteessa selittää jaettu johtajuus. Huonoa johtajuutta puolestaan selittää rajoittava johtaminen sekä jaetun johtajuuden puuttuminen.

TAULUKKO 8 Yhteenveto osallistamisen merkityksestä

	Hyvä johtajuus muutostilanteessa	Huono johtajuus muutostilanteessa
Osallistaminen	-Työntekijöihin luottaminen -Osallistaminen -Työntekijät voivat vaikuttaa asioihin -Toimijakontrolli	-Luottamuksen puuttuminen -Ei vaikuttamismahdollisuuksia -Ei osallisteta asioihin tai projekteihin -Ylhäältä alaspäin kontrollointi -Kontrollin ja johtajuuden täydellinen puuttuminen

Taulukko 8 kiteyttää mitä osallistamiseen liittyviä asioita on haastatteluissa liitetty hyvään ja huonoon johtajuuteen muutostilanteessa.

4.6 Autenttinen johtajuus

Johtajan autenttisuus eli aitous nousi esiin monessa haastattelussa, joka liitettiin sekä hyvään että huonoon johtajuuteen muutostilanteessa. Aitous rinnastettiin myös muihinkin tässä tutkielmassa esitettyihin teemoihin kuten karismaan ja arvoihin, mutta liittyi etenkin johtajan läsnäoloon muutostilanteessa. Autenttisuudessa keskeinen käsite onkin ”todellinen minä” eli johtajan kyky olla aito oma itsensä ja aidosti läsnä. (Walumbwa et al. 2008, 91; Ropo 2011, 207.)

4.6.1 Läsnäolo

Aineiston perusteella oli havaittavissa, että aitoa läsnäoloa tarvittaisiin enemmän, sillä digitalisaatio on haastanut perinteistä viestintää ja siten läsnäoloa. Kohdeorganisaatiossa on koettu, että tiedonjakamisessa ja kanssakäymisessä on tapahtunut dramaattinen muutos aikaisempaan verrattuna. Etenkin digitalisaation on koettu vaikuttavan tähän muutokseen, jonka myötä ihmisten kohtaaminen pysyy hyvinkin formaalina eikä aitoon vuorovaikutukseen ihmisten kanssa päästä helposti. Keskijohdon edustaja kuvailee tiedonjakamisessa ja kanssakäymisessä tapahtunutta muutosta seuraavasti:

K52: Se kanssakäyminen, tiedonjakaminen ja tälläinen, siinä on tapahtunut joku dramaattinen huononnus.

Läsnäolon merkitys korostui etenkin alaisten ja keskijohdon keskuudessa. Johtajalta odotetaan, että hän käyttää aikaansa kyselemällä alaistensa kuulumisia olemalla sekä fyysisesti että henkisesti läsnä. Eikä niin, että viestintä tapahtuu vain sähköpostin välityksellä. Eräs keskijohdon haastateltavista kertoi, ettei ylin johto eikä edes oma liiketoiminta-alueen johtaja ole ollut millään tavalla läsnä. Myös alla oleva keskijohdon katkelma osoittaa kuinka merkittävä vaikutus johdon läsnäolon puutteella ja huomioimattomuudella voi olla.

A41: ..että se johto tulee oikeesti tonne huoneeseen ja kysyy, miten meillä menee, käyttää omaa aikaansa.

K52: Koska se on ihan kamalaa, ku mä ajattelen, et tässä talossa mä meen hissillä johonkunnan jäsenen kanssa ja se ei sano mulle sanaakaan aamulla. Mä ajattelin, että mun teki mieli sanoa sille, että hei ihan oikeesti, täs talossa sun täytyy tietää, että mä oon samassa työpaikassa kuin sinä. Mä vaan mietin, että ei mikään ihme, jos se henki on joka paikassa.

Johtajan läsnäolon merkitys liitettiin myös aitoon haluun kuunnella henkilöstön ideoita. Alla oleva katkelma viittaa tilanteeseen, jossa osavuosisikatsauksessa eräs johtaja kertoi pitäneensä vapaaehtoispäivän, jotta nuoret opiskelijat saivat tutustua OP:n toimintaan. Opiskelijat saivat antaa johtajalle ideoita muun muassa twiittauksesta. Tämä herätti organisaation henkilöstön keskuudessa tunteita siitä, etteikö kyseinen johtaja todella tiedä mitä kaikkea osaamista ja ideoita organisaatiossa jo on. Hyväksi johtajaksi mielletään siis johtaja, joka aidosti läs-

nä olemalla kuuntelee henkilöstöstä kumpuavia ideoita sekä tietää mitä myös organisaation alimmillakin tasoilla tapahtuu. Eikä näin ollen ummista silmiään organisaatiossa jo olemassa olevalle osaamiselle. Keskijohdon edustaja kuvailee tilannetta seuraavasti:

K52: Mä oikeen pysähdyin kuuntelemaan sitä, ku siis kerro nyt ihan oikeesti sen lisäksi, että sä saat olla tän kaiken osaamisen keskellä, mitä täst talost löytyy, ni tuli ihan sellanen olo, et haloo, olisit joskus kuuntelemassa, mitä me ajatellaan, ni sä voit huomata, että täällä on ihan mielettömästi osaamista. Sillä hetkellä mä suhtauduin tosi kriittisesti siihen.

Aineistossa myös mainittiin, että esimiehen tulisi osata irrottaa alaiset koneistaan ja viedä mukanaan yhteisille lounas- tai kahvitauoille, jotta saataisiin aitoa vuorovaikutusta tiimiläisten kesken, sillä muutoin kaikki vuorovaikutus tapahtuu verkon kautta. Johtajan tulee myös saada työntekijät innostumaan ja kiinnittämään heidän huomionsa aidolla olemuksellaan eikä tukeutumalla pelkkiin myyntilukuihin tai PowerPoint-esityksiin.

K52: ..johtaja on läsnä ja että on niitä hetkiä, jolloin käydään läpi asioita. Se mikä siinä on haaste johtajille, on että ne ei voi löpöttää typeriä juttuja, tyhmiä kalvoja näyttää ja ulkoo jotain myyntilukuja paukauttaa ihmisille. Nyt sen johtajan pitää pystyy oikeesti kiinnittämään se juttu johonki sellasii isompaa, joka kiinnostaa.

Parhaaksi tiedon välittämisen välineeksi koettaisiin, että kaikki olisivat samassa paikassa fyysisesti ja henkisesti läsnä. Sen sijaan, että käytettäisiin vain kvartaleittain tapahtuvia Skype-kokouksia tai että tietoa jaettaisiin ja luettaisiin vain sosiaalisesta mediasta, sähköposteista ja intrasta. Tietoa koetaan tulevan niin paljon eri lähteistä, joten usein tärkeätkin tiedot saattavat jäädä sattumanvaraisen kuulopuheen varaan. Keskijohdon edustaja kuvailee fyysisen läsnäolon tärkeyttä tiedon jakamisessa seuraavasti:

K52: Ihmisen työpäivä on sellanen, että jos sä käyt Facebookissas ja sun pitäis sun LinkedIn-profiili päivittää, sit sä luet blogeja ja teet vielä vähän töitäkin, ni on mielenkiintoista lukee joskus joku juttu, mutta että säännöllisesti ehtis tällästä. Sen näkee meilläkin, että joku lukee jonkun jutun ja kertoo kaikille, että hei, nyt tällänen asia on ollu. Okei, mistä sen luit, ai sieltä, okei. Siinä mä huomaan, että paras tiedonkulku, olis, että istuttais kaikki lähekkäin ja kun joku lukee sen, se huutaa kaikille, että tällänen juttu on tullu. Koska meillä on myös paljon, että se jää sattumanvaraan, että kulkeeks se tieto kaikkien kesken.

Esimiehen tai johtajan läsnäololla viitattiin ennen kaikkea aitoon läsnäoloon. Aidolla läsnäololla eli autenttisuudella tarkoitetaan, että johtaja on oma itsensä juuri siinä hetkessä ilman, että esittää mitään muuta kuin mitä on (Walumbwa et al. 2008, 91). Kohdeorganisaatiossa koetaan, että johtajuuteen kuuluu aito läsnäolo ja ihmisten face-to-face kohtaaminen eikä johtajuus voi olla pelkkää sosiaalista mediaa tai Skypeä. Uskotaan, että palvelemalla liikaa sosiaalista mediaa tulee johtajia, jotka ulkoistavat omalla tavallaan johtajuutensa, koska sosiaalinen media mahdollistaa sen koneellistamisen. Aitoudella ei pelkästään tarkoiteta henkistä läsnäoloa, vaan johtajan odotetaan toimivan juuri sellaisena kuin hän on niin sosiaalisessa mediassa kuin kasvotusten. Johtajan toivotaan

siis käyttäytyvän omalla persoonallaan, jonka toiminta ja puhe ovat ristiriidattomia.

Aineistosta nousi tästä yhtenä esimerkkinä erään OP:n johtajan siirtyminen Twitteriin. Eräs haastateltavista koki, että kyseinen johtaja lähti twiittien mukana lentoon, sillä johtaja pystyi sosiaalisen median avulla tavoittamaan ja vaikuttamaan moniin ihmisiin. Näin ollen hän pystyi piilottamaan ikään kuin todellisen minänsä sosiaalisen median taakse, sillä konttorilla hänen kerrottiin olevan epäsosialisempi ja paljon sulkeutuneempi mitä hänen käytöksensä sosiaalisessa mediassa antoi ymmärtää. Tämänkaltainen johtajan aitouden ristiriita ja puute koettiin heikentävän sitoutumista organisaatioon ja aiheuttavan kyynisyyttä. Kuten Bosch ja Taris (2014, 15) ovat todenneet, aitouden puute voi johtaa yksilöillä matalaan sitoutumiseen, heikkoon suorituskykyyn ja tyytyväisyyteen sekä korkeaan stressitasoon. Alla oleva katkelma konkretisoi haastateltavan havaintoa johtajan siirtymistä Twitteriin, jossa hän sai monia seuraajia:

K52: Ja se, että se ristiriita myös. Mä tapasin hänet täällä jossain, ni hän aina ystävällisesti nyökkäs mulle ja hymyili, osoitti, että ollaan joskus tavattu. Mutta täällä on paljon ihmisiä, jotka totes, että aivan törkeetä, että pääjohtaja ei tervehti.. Hänestä saa sen vaikutelman, että hän on introvertti omalla tavallaan. Ei oo kauheen helppo jutella mukavia ihmisten kanssa, joita ei tunne. Se on varmaan hänelle hirveä helpotus, että hän ikään kuin koki olevansa kymmenien tuhansien ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa ilman, että piti omasta nojatuolista liikahtaa mihinkään. Jotenki mulle tuli tunne, että hän lähtee twiittien mukana lentoon..

Kuten Shamir ja Eilam (2005) toteavat, autenttiset johtajat eivät pyri miellyttämään ihmisiä saadakseen suosiota tai henkilökohtaisia etuja, vaan he ovat tunnettuja heidän rehellisyydestään. Heidän toiminta ja puhe ovat yhdenmukaisia heidän arvojen ja uskomusten kanssa. (Shamir & Eilam 2005, 396-398.) Näin ollen voidaan todeta, että yllä mainitussa tapauksessa johtaja ei ole täyttänyt aitouden kriteereitä ollakseen autenttinen johtaja, sillä johtajaa on ohjannut suosion saavuttaminen ja henkilökohtaisten etujen tavoittelemisen aitouden kustannuksella. Johtaja ei voi myöskään kokea itse täyttävänsä aitouden kriteereitä, sillä autenttinen johtaja tai johtajuus ei voi olla aito, jos alaiset eivät tätä tunnusta. (Shamir & Eilam 2005, 400-401.)

Hyvään johtajuuteen muutostilanteessa rinnastetaan näin ollen johtajan riittävä henkinen ja fyysinen läsnäolo. Johtajan tulee myös toimia ja käyttäytyä omana itsenään eikä toimia vastoin omaa persoonaansa. Vaikka digitalisaatio mahdollistaa läsnäolon muodon muuttumisen, on edelleen fyysinen läsnäolo hyvin tärkeää ja sen tärkeys on voinut jopa korostua. Yhä enemmän on todisteita siitä, että autenttinen lähestymistapa johtajuuteen on toivottavaa ja tehokasta edistääkseen ihmisten yhteistyötä sekä saavuttaakseen kestäviä ja positiivisia tuloksia organisaatiossa, kuten myös tämän tutkielman tulokset osoittavat. (Walumbwa et al. 2008, 91; Ropo 2011, 207.) Huonoon johtajuuteen liitetään sitten johtajan henkinen ja fyysinen poissaolo sekä epäaito käyttäytyminen ja toiminta. Toisin sanoen johtajan käyttäytyminen vastoin omaa persoonaansa liitetään huonoon johtajuuteen muutostilanteessa. Yhteenvetona voidaan todeta, että kohdeorganisaatiossa muutostilanteessa hyvää johtajuutta selittää johta-

juuden autenttisuus ja huonoa johtajuutta puolestaan selittää autenttisuuden puute.

TAULUKKO 9 Yhteenveto läsnäolon merkityksestä

	Hyvä johtajuus muutostilanteessa	Huono johtajuus muutostilanteessa
Läsnäolo	-Henkisesti ja fyysisesti läsnä -Johtaja on aito oma itsensä	-Ei ole henkisesti läsnä -Ei ole oma itsensä -Ei ole fyysisesti läsnä, piiloutuu pelkän sosiaalisen median taakse

Taulukko 9 kiteyttää läsnäoloon liittyviä asioita, jotka haastattelupuheen perusteella liitetään hyvään ja huonoon johtajuuteen muutostilanteessa.

4.7 Arvojen mukaan johtaminen ja epäeettinen johtaminen

Arvojen merkitys nousi esiin monessa haastattelussa, jotka selittivät sekä hyvää että huonoa johtajuutta muutostilanteessa. Nykyään yhä useammin inspiroivia ja voimakkaita arvoja pidetäänkin johtajien onnistumisen avaimena. Organisaatioiden arvojen on osoitettu myös edistävän organisaatioiden kulttuuria ja organisaatioiden perimmäistä menestystä. (Graber & Kilpatrick 2008, 194; Garg & Krishnan 2003, 7.) Hyvän johtamisen perustaksi voidaankin kutsua eettisyyttä, jossa tällöin noudatetaan käyttäytymisessä moraalisia arvoja niin suhteessa muihin kuin omaan toimintaan. Epäeettisellä johtamisella tarkoitetaan, että johtajan teot eivät vastaa puhetta eli eettisyys on tietynlaista eheyttä. (Bass & Steidlmeier 1999, 182; Toor & Ofori 2009, 533.)

4.7.1 Arvot

Organisaation arvot ja eettinen toiminta olivat esillä ja läsnä tämän tutkielman monessa haastattelussa niin alaisten, keskijohdon kuin ylimmän johdon keskuudessa. Kysyttäessä haastateltavilta mitkä ovat OP:n arvot, kaikki haastateltavat eri tasoilla organisaatiossa kykenivät luettelemaan nämä. Organisaation arvot koettiin alaisten ja keskijohdon keskuudessa tuovan omalle toiminnalleen merkityksen ja suunnan. Arvot toimivat alaisten ja keskijohdon työssä keskeisenä elementtinä. Koko organisaation tasolla arvoja halutaan vaalia ja kunnioittaa.

A2: Se on IYV, tää on mun muistisääntö. Ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä tekeminen.

K7₂: No se on tällänen kuin vastuullisuus ja yhdessä menestyminen ja ihmisläheisyys.

Haastattelupuheesta ilmeni, että henkilöstö pitää arvoja myös organisaation tukipilareina ja kilpailutekijöinä, joilla he voivat erottautua muista kilpailijoista. Kuten muun muassa Graber ja Kilpatrick (2008) sekä Garg ja Krishnan (2003) ovat todenneet, yhteisesti jaetut ja tunnistetut arvot edistävät henkilöstön sitoutumista organisaatioon sekä antavat työlle tavoitteet ja tarkoituksen. Arvopohjainen johtajuus voi tuottaakin sosiaalista muutosta täyttäen alaisten aitoja tarpeita. (Graber & Kilpatrick 2008, 194; Garg & Krishnan 2003, 7.) Kaksi keskijohdon edustajaa kuvailevat arvojen merkitystä seuraavasti:

K5₃: Mä toivon ihan hirveen hartaasti et me pidetään mieles meiän arvot ja nimenomaan se osuustoiminnallinen paikallisuus, koska mä luulen et ne on niitä kilpailutekijöitä mitä meil on, vaik ois mitä digitaalisuutta.

K7₂: Kyllä se ainakin meidän yksikössä näkyy, että se asiakas on se tosi ykkönen. Kaikki on sen sisäistäny, sen yhdessä menestymisen ja ihmisläheisyyden ja vastuullisuudenkin..

Organisaatiossa arvoja edistetään ja viedään eteenpäin muun muassa yksikköpalavereiden avulla. Arvojen näkyminen ja niiden mukainen käyttäytyminen haastatteluaineiston perusteella jopa antavat henkilöstölle ylpeyden tunnetta työnantajaansa kohtaan. Kuten Garg ja Krishnan (2003, 5-7) toteavat, arvopohjaiset johtajat herättävät luottamusta ja toivoa alaisissaan, jotka puolestaan ovat halukkaita sitoutumaan muutoksiin ja tekemään uhrauksia yhteisen hyvän eteen.

K7₂: Meillä on esimerkiksi yksikköpalaveri joka keskiviikko, tai kerran kuukaudessa on koko yrityspankin. Kyllä me asiakkaista hyvin paljon puhutaan niissä palavereissa ja onnistumisista ja miten on toimittu.

Ylimmän johdon keskuudessa korostui arvojen vaaliminen, noudattaminen ja käyttäminen arjen päätöksissä ja valinnoissa. Heidän mukaansa arvojen merkitys on jopa kasvanut ja ovat heidän keskusteluissa sekä päätöksenteoissa entistä enemmän läsnä kuin aikaisemmin. Erään keskijohdon edustajan puheesta kävi myös ilmi, ettei hänen mielestään organisaatiossa ole toimittu koskaan eettisiä arvoja vastaan.

Y10: Arvot on pinnalla, niitä arvoja ei ole kyseenalaistettu missään vaiheessa, vaan enemmänkin muistutettu näistä arvoista ja peilattu omia tekemisiämme selvästi aiempaa useammin siihen meidän arvopohjaan. Kysytään monessa käytännön valintatilanteessa itseltämme, että onko tämä meidän arvojen mukaista vai eikö oo.

K7₂: Meidän pankki ei oo koskaan, ei koko ryhmäkään oo mun mielestä eettisiä arvoja vastaan toiminu. Oli se silloin 90-luvullakin, kyllä me poikettiin niin paljon muista pankeista, jos ajatellaan, että toiset joutu yritystensä tai yksityishenkilönä liriin..

Kuitenkin keskijohdon ja alaisten keskuudessa oli havaittavissa puheiden ja tekojen ristiriitaa etenkin ihmisläheisyydestä. Heidän keskuudessa koettiin, ettei ihmisläheisyys toteudu juurikaan käytännössä. Esimerkiksi yt-neuvotteluissa koettiin, ettei ihmisläheisyyden arvolla ollut juurikaan merkitystä eikä sitä noudatettu. Vaikka arvot koetaan erittäin tärkeiksi, ei niillä nähdä olevan min-

käänlaista arvoa tai merkitystä, jos niiden mukaan ei toimita tai niitä ei noudateta. Eettisyys on siis tärkeä tekijä, jolla kohdeorganisaatiossa arvioidaan luottamusta johtajan toimintaan. Ristiriita johtajan puheessa ja toiminnassa suhteessa organisaation arvoihin koettiin rikkovan eettisyyttä, joka näin ollen rinnastetaan epäeettiseksi johtamiseksi.

A1: Esimerkiksi juuri sitä, että minkä takia nyt tää pienennystarve on niin suuri ja kuka hoitaa nää tehtävät, näitten ihmisten tehtävät, ketkä sitten joutuu lähtemään. Ja sitten on ollut tapauksia, että on ilmoitettu, että työt loppuu ja jälkeenpäin on pyydetty kuitenkin takaisin. Totta kai se on hyvä, että ihmistä on pyydetty takaisin, mutta siinäkin on monenlaista tunneskaalaa ollu siinä elämässä ja miten selviää ja minkälaista jatkoa ja näin.

K5₁: Mut täytyy myöntää, että kyllä esimerkiksi ne arvot, joita mä en silloin muistanu yhdessä keskustelussa, niin nyt mä muistan ne, mutta ne ei kyllä merkitse mitään.

Yllä oleva keskijohdon haastattelukatkelma liittyy tapaukseen, jossa ylimmän johdon päivillä eräs johtaja piti esityksen missä hänellä oli yksi dia, jossa luki onko heidän johtamisensa inhimillistä. Tämä sai kyseisen haastateltavan miettimään, tietääkö kyseinen johtaja ollenkaan mitä organisaatiossa tapahtuu tai jos tietää niin se olisi vielä huolestuttavampaa. Tämä siksi, että organisaatiosta oli juuri irtisanottu johtotasoinen henkilö, jota arvostettiin ja kunnioitettiin, ja jolle luvattiin muita vastaavia tehtäviä organisaatiossa. Kuitenkin haastateltavan mukaan yhdessä yössä tätä johtajaa kohtaan käyttäytyminen muuttui eikä häntä enää huomioitu millään tavalla ja lopulta hänet irtisanottiin. Tällaisen käyttäytymisen koetaan olevan ristiriidassa heidän organisaation arvojen kanssa ja pahimmillaan voi johtaa henkilöstön kyynisyyteen ja sitoutumattomuuteen. Arvot edellyttävät siis eettisyyttä eli toiminnan ja tekojen yhteneväisyyttä, jotta ne palvelevat niiden tarkoitustaan.

A4₁: ..jos meille sanotaan, että vuositavoitteissa poikkeuksellisista onnistumisista saa poikkeuskorvauksen, että jos sä teet työsi poikkeuksellisen hyvin. Ja sitten meidänkin työkavereista yks, joka teki tän kaikkien mielestä poikkeuksellisen hyvin, erään ison asian tiimoilta, mutta kuitenkin poikkeuksellisen hyvin, niin niitä ei sitten huomioitu. Eli tavallaan se, tää on yks esimerkki siitä, että se kustannus, et tälle kaverille ois annettu sit siitä positiivinen muistutus itselleen, niin se olis varmaan myös auttanut henkilöstöä toimimaan paremmin. Koska seuraavan kerran, kun joku sanoo, että sulla on mahdollisuus tämmöseen erikoispalkitsemiseen, niin jos ei se kaveri sillä kerralla sitä saanu, niin toi nyt on ihan turha rivi tuolla tän jälkeen, se on ihan turha laittaa.

Epäeettiseksi toiminnaksi katsottiin liittyvän myös johtajan pitämättömät lupaukset. Kuten yllä oleva alaisen katkelma osoittaa, johtajan pitämättömät lupaukset johtavat työntekijöiden kyynisyyteen sekä luottamuksen heikkenemiseen. Jos johtajat eivät pidä lupauksiaan, ei alaisetkaan halua antaa täyttä potentiaaliaan hyvien suorituksien ja tuloksien eteen. Tällaiset johtajan tekojen ja puheiden ristiriidat viittaavat arvopohjaiseen johtajuuteen liittyvän eheyden puuttumiseen. Eheyden puuttumisen katsotaan liittyvän epäeettiseen johtamiseen ja siten katsotaan olevan yksi huonon johtamisen elementti. Hyvän johtamisen perustaksi voidaan kutsua eettisyyttä, jossa tällöin noudatetaan käyttäy-

tymisessä moraalisia arvoja niin suhteessa muihin kuin omaan toimintaan. Eettisyydellä tarkoitetaan, että teot vastaavat puhetta eli eettisyys on tietynlaista eheyttä. Eheydellä tarkoitetaan johtajan rehellisyyttä, totuuden kertomista ja moraalista käyttäytymistä, jotka eivät täytyneet tämän tutkielman esimerkeissä. (Bass & Steidlmeier 1999, 182; Toor & Ofori 2009, 533.) Niin kuin aikaisemmat haastattelukatkelmat osoittavat eivät työntekijät ole halukkaita sitoutumaan muutoksiin tai tekemään uhrauksia, jos organisaatiossa ei osoiteta omalla esimerkillään toiminnan ja puheen yhteneväisyyttä.

K52: Oikeesti täällä ei kauheesti tarvii tehdä asioita, koska ihmisillä on niin oranssi sydän. Ihmiset on niin sitoutuneita tähän Osuuspankkiin, osuustoimintaan ja niin edelleen.. tännehän rekryttiin sellasii, joilla ei ollu minkäänlaista ajatustakaan mistää oranssista sydäimestä eikä ne koskaan sitä saanutkaan sen takia, ku ne tuli tänne ja joutu tavallaa sellasii tai pääsi työympäristöihin, joissa oli esimerkiks paljon uusia nuoria. Sitä ihan oikeesti, oranssia sydäntä, ei ees yritetty kasvattaa siellä. Mun mielestä täällä ei ymmärretty, että mikä mieleton vahvuus se oli. Siinä vaiheessa jotenki ihmiset lakkas olemasta tärkeitä.

Haastattelupuheen perusteella arvoja pitäisi vaalia ja niiden merkitystä pitäisi korostaa. Esimerkiksi uusille työntekijöille tulisi jalkauttaa ja osoittaa arvojen merkitys, jotta ne eläisivät jokapäiväisessä arjessa mukana. Varsinkin ylimmän johdon tulisi omalla esimerkillään ja käyttäytymisellään osoittaa arvojen kunnioitus ja arvioida vastaako heidän oma toimintansa todella organisaation arvoja. Jos johto ei näytä arvojen merkitystä, on muun henkilöstön vaikea sitoutua niihin tai pitää niitä tärkeinä, jolloin niiden merkitys katoaa. Organisaatiossa pohdittiin myös mitä arvot merkitsevät digitaalisessa toimintaympäristössä eli miten digitalisaatio mahdollisesti tulee muokkaamaan arvojen merkitystä ja tarkoitusta, kuten alla oleva keskijohdon katkelma havainnollistaa seuraavasti:

K53: Mut esimes just se et mitä se ihmisläheisyys sit on tällasessa digitaalisessa maailmassa tai mitä se vastuullisuus on siinä maailmassa.

Hyvään johtajuuteen liitetään kohdeorganisaatiossa arvoilla johtaminen, joka pitää sisällään arvojen näkyvyyden, eettisyyden, säilyttämisen ja osoittamisen. Lisäksi hyvä johtaja näyttää omalla esimerkillään arvojen merkityksen ja tärkeyden. Arvopohjainen johtajuus edistää näin ollen työntekijöiden sitoutumista ja lisää työn merkityksellisyyttä. Muutostilanteessa hyvää johtajuutta selittää kohdeorganisaatiossa siten arvojohtajuus ja eettinen johtaminen. Huonoksi johtajaksi nähdään johtaja, jonka sanat eivät vastaa tekoja. Vaikka arvojen merkitystä korostetaan, jos johtaja ei itse toimi niiden mukaan arvot menettävät merkityksensä. Huonoksi johtajuudeksi liitetään näin ollen arvojen vastainen toiminta ja niiden mitätöinti sekä epäeettinen toiminta. Kohdeorganisaatiossa huonoa johtajuutta muutostilanteessa selittää siten epäeettinen johtaminen.

TAULUKKO 10 Yhteenvedo arvojen merkityksestä

	Hyvä johtajuus muutostilanteessa	Huono johtajuus muutostilanteessa
Arvot	-Johtaminen arvojen	-Toiminta ja käyttäyty-

	mukaan -Arvojen näkyminen toiminnassa, käyttäytymisessä ja päätöksissä -Toiminnan ja puheen ristiriidattomuus -Eettinen toiminta	minen vastoin arvoja -Arvojen mitätöinti -Toimii eri tavalla kuin mitä ohjeistaa itse -Epäeettinen toiminta
--	---	--

Taulukko 10 kiteyttää arvoihin liittyviä tekijöitä, jotka liitettiin haastatteluissa hyvään ja huonoon johtajuuteen muutostilanteessa.

4.8 Yhtäläisyydet ja erot organisaation eri tasoilla

Kohdeorganisaation kolmella eri tasolla ei ollut tämän tutkimusaineiston perusteella havaittavissa merkittäviä eroja siitä mitä he käsittävät hyväksi ja huonoksi johtajuudeksi muutostilanteessa. Kuitenkin eri tasojen haastattelupuheissa nousi esiin hieman eri asioita tai joitakin asioita painotettiin eri tavalla. Pääosin nämä erot liittyivät henkilöiden asemaan, tehtävään ja työnkuvan vaatimiin vastuihin. Esimerkiksi ylimmän johdon puheessa korostui enemmän muutoksien johtamisen strateginen ulottuvuus kuten strategioiden jalkauttaminen ja toiminnan tehokkuudesta huolehtiminen. Keskijohdossa korostui enemmän alaisten ja johdon suhteeseen liittyviä asioita. Esimerkiksi kuinka työntekijät saadaan sitoutumaan ja innostumaan muutokseen. Keskijohdon sekä alaisten keskuudessa nousi esille enemmän käytännön työhön liittyvää puhetta. Myös osallistamisen, tavoitteiden sekä tuen ja avun teemat olivat erityisesti läsnä alaisten ja keskijohdon puheessa.

Kuitenkaan tulosten perusteella ei voida tehdä päätelmää, että hyvään ja huonoon johtajuuteen muutostilanteessa liitettäisiin merkittävästi erilaisia tekijöitä organisaation kolmella eri tasolla. Esimerkiksi haastatteluissa on keskusteltu hieman eri asioita eikä kaikilta ole kysytty täysin samanlaisia kysymyksiä, jotka voivat selittää osaltaan näitä pieniä eroavaisuuksia. Yhtäläisyyksiä eri tasojen välillä oli kuitenkin löydettävissä. Teemat, jotka tässä tutkielmassa nousivat esille kuvastavat aiheita, jotka olivat esillä ja läsnä kaikissa haastatteluissa jollakin tapaa. Painopiste tuloksien esittelyssä on ollut enemmänkin yleiset käsitteet hyvästä ja huonosta johtajuudesta muutostilanteessa.

4.9 Tulosten yhteenveto

Saaduista tutkimustuloksista muodostui erilaisia teemoja, joita nousi eniten esille hyvästä ja huonosta johtajuudesta muutostilanteessa, ja jotka olivat keskeisiä tämän tutkielman aiheen kannalta. Näille teemoille nousi eräänlaisia pääteemoja, jotka selittävät saatuja tutkimustuloksia. Pääteemat kuvastavat niitä

johtajuustyyliä, jotka tutkielman aineistossa liitettiin hyväksi ja huonoksi johtajuudeksi muutostilanteessa. Pelolla johtaminen on ainut havaittu johtajuustyyli, joka ei suoraan kytkeytynyt mihinkään esiteltyyn teemaan, mutta siihen rinnastettavia piirteitä oli havaittavissa henkilöstön suhtautumisessa muutoksiin. Muutostilanteessa huonon johtajuuden ominaisuuksiksi liitettiin myös hyvään johtajuuteen liitettävien johtajuustyylien puuttuminen. Taulukko 11 kiteyttää nämä aineiston analyysissä esiin nousseet hyvät ja huonot johtajuustyyli muutoskäsityksessä.

TAULUKKO 11 Aineiston analyysissä esiin nousseet johtajuustyyli

Hyvä johtajuus muutostilanteessa	Huono johtajuus muutostilanteessa
Instrumentaalinen johtajuus	Pelolla johtaminen
Transformationaalinen johtajuus	Transaktionaalinen johtajuus, laissez-faire johtaminen
Karismaattinen johtajuus	Karisman pimeä puoli
Jaettu johtajuus	Rajoittava johtaminen
Autenttinen johtajuus	Epäeettinen johtaminen
Arvopohjainen ja eettinen johtajuus	

Taulukko 12 kokoaa yhteen kaikki haastattelupuheista esiin nousseet keskeiset teemat. Nämä teemat havainnollistavat tekijöitä, joita pidetään erityisen tärkeinä muutostilanteissa haastatteluaineiston perusteella. Tutkimustulokset osoittivat, että huonoksi johtajuudeksi koetaan liittyvän ennen kaikkea hyvän johtajuuden ominaisuuksien puuttuminen tai niiden vastakohtat. Taulukko ei kuitenkaan osoita miten eri teemat painottuivat organisaation kolmen eri tason välillä.

Tutkimustuloksien analysoinnissa ei ollut huomattavissa, että ryhmähaastatteluissa ryhmän jäsenten persoonallisuuden piirteet, ryhmädynamiikka tai esimies-alaisasetelma olisivat vaikuttaneet saatuihin tuloksiin. Esimerkiksi haastatteluissa, joissa oli esimies-alaisasetelma, alaiset toivat ilmi rohkeasti myös negatiivisia ja rakentavia asioita eivätkä pelänneet esimiehensä reaktioita. Puolestaan kahden keskijohdon edustajan haastattelussa vallitsi selvästi tasavertainen asetelma, jossa ajoittaen toinen komppasi toista. Tulosten analysoinnissa oli huomattavissa, ettei yksilö- ja parihaastattelujen tuloksien tai teemojen välillä ollut havaittavissa eroavaisuuksia. Tämän tutkielman puitteissa ei kuitenkaan pystytty täysin väittämään, etteikö ryhmän jäsenten persoonallisuuden piirteillä, ryhmädynamiikalla tai esimies-alaisasetelmalla olisi ollut vaikutuksia tutkielman tuloksiin. Tämä muun muassa siksi, ettei tutkija ollut itse haastatteluissa mukana havainnoimassa tilannetta.

TAULUKKO 12 Tulosten yhteenveto

Teemat	Hyvä johtajuus muutostilanteessa	Huono johtajuus muutostilanteessa
Muutoksien tavoitteet	<ul style="list-style-type: none"> -Henkilökohtaisten tavoitteiden määrittely ja niistä keskustelu yhdessä esimiehen kanssa -Oikeudenmukaiset, realistiset ja tarkat tavoitteet -Organisaation tavoitteiden perusteleminen ja jalkauttaminen -Suuntaviivojen antaminen työlle 	<ul style="list-style-type: none"> -Henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen ylhäältä alaspäin -Epärealistiset, perustelemattomat ja epätarkat tavoitteet -Organisaation tavoitteita ei kerrota eikä jalkauteta ollenkaan -Suuntaviivojen puuttuminen
Viestintä muutoksien tavoitteista	<ul style="list-style-type: none"> -Avoin, aktiivinen ja ajankohtainen viestintä -Mahdollisimman aukoton informaatio -Viestinnän yhteneväiset linjat koko organisaation tasolla 	<ul style="list-style-type: none"> -Viestinnän puuttuminen -Epätarkka ja epäselvä viestintä -Informaatio jää tulkinnanvaraiseksi -Viestinnän eriävät linjat organisaatiossa
Tarve tulla kuulluksi	<ul style="list-style-type: none"> -Kommunikaatio on avointa -Mielipiteet voi ilmaista vapaasti -Työntekijöiden kuunteleminen asemasta riippumatta -Asioista keskustellaan yhdessä -Yksilöllinen huomioiminen 	<ul style="list-style-type: none"> -Kommunikaatio on jäykkää ja keskitettyä -Mielipiteitä ei saa tuoda julki -Työntekijöitä ei kuunnella -Asioista ei keskustella yhdessä eikä niihin pysty vaikuttamaan -Yksilöllisen huomioimisen puuttuminen
Auttaminen ja tuen antaminen	<ul style="list-style-type: none"> -Seuraa aktiivisesti työyhteisön tilaa -Puuttuu tarvittaessa asiaan kuin asiaan -Varmistaa käytännön työn sujuvuuden -Antaa tukea ja apua -Kannustaminen -Osaamisen ja oppimisen tukeminen 	<ul style="list-style-type: none"> -Ei halua tai kykene puuttumaan asioihin -Johtamistehtävien laiminlyönti -Tuen ja auttamisen puute -Kannustuksen puuttuminen -Ei tueta osaamista eikä oppimista

Johtajan karisma	<ul style="list-style-type: none"> -Innostavuus -Avoimuus -Valovoimaisuus -Yhteisen hyvän tavoittelu -Aitous, todellinen minä 	<ul style="list-style-type: none"> -Karisman puute -Oman edun tavoittelu -Sulkeutuneisuus, liiallinen asiapainotteisuus -Ei valovoimaisuutta -Epäaitous
Visio	<ul style="list-style-type: none"> -Ymmärrettävä ja realistinen visio -Houkutteleva ja innostava visio -Realistinen sekä innostava viestintä visiosta ja siihen liittyvistä tavoitteista 	<ul style="list-style-type: none"> -Vision puute -Epärealistinen visio -Epärealistinen, kannustamaton sekä innostamaton viestintä visiosta ja siihen liittyvistä tavoitteista
Osallistaminen	<ul style="list-style-type: none"> -Työntekijöihin luottaminen -Osallistaminen -Työntekijät voivat vaikuttaa asioihin -Toimijakontrolli 	<ul style="list-style-type: none"> -Luottamuksen puuttuminen -Ei vaikuttamismahdollisuuksia -Ei osallisteta asioihin tai projekteihin -Ylhäältä alaspäin kontrollointi -Kontrollin ja johtajuuden täydellinen puuttuminen
Läsnäolo	<ul style="list-style-type: none"> -Henkisesti ja fyysisesti läsnä -Johtaja on aito oma itsensä 	<ul style="list-style-type: none"> -Ei ole henkisesti läsnä -Ei ole oma itsensä -Ei ole fyysisesti läsnä, piiloutuu pelkän sosiaalisen median taakse
Arvot	<ul style="list-style-type: none"> -Johtaminen arvojen mukaan -Arvojen näkyminen toiminnassa, käyttäytymisessä ja päätöksissä -Toiminnan ja puheen ristiriidattomuus -Eettinen toiminta 	<ul style="list-style-type: none"> -Toiminta ja käyttäytyminen vastoin arvoja -Arvojen mitätöinti -Toimii eri tavalla kuin mitä ohjeistaa itse -Epäeettinen toiminta

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

Lähtökohta tälle tutkielmalle on ollut tarkastella hyvää ja huonoa johtajuutta muutostilanteessa suhteissa rakentuvan johtajuusnäkökulman eli sosiaalisen konstruktionismin mukaisesti. Valitsemalla tämän näkökulman tutkielmalle on se ohjannut tarkastelemaan muutostilanteessa hyvän ja huonon johtajuuden rakentumista ja muodostumista pankkiorganisaation jokapäiväisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Johtajuutta ei näin ollen katsottu rakentuvaksi ja muodostuvaksi yksittäisestä johtajasta ja hänen käyttäytymisestään tai persoonastaan, vaan ihmisten välisistä suhteista, johon osallistuvat kaikki organisaation jäsenet. Tämä näkökulma mahdollistaa moniulotteisemman ja kokonaisvaltaisemman tarkastelun johtajuudesta kuin mitä perinteinen johtajuustutkimuksen näkökulma antaa. Tämän tutkielman tehtävänä oli laadullisesti tutkia ja selittää mitkä johtajuuden ominaisuudet tai tekijät tutkimuskohteen organisaatiossa liitetään hyvään ja huonoon johtajuuteen muutostilanteessa. Tähän tutkimustehtävään haettiin vastauksia kolmen tutkimuskysymyksen avulla, jotka olivat seuraavat:

- Millaisia ominaisuuksia tai tekijöitä pankkiorganisaation henkilöstö liittyy hyvään ja huonoon johtajuuteen muutostilanteessa?
- Millaiset hyvään johtajuuteen liitettävät ominaisuudet tai tekijät edistävät kohdeorganisaatiossa johtamaan jatkuvaa muutostilannetta?
- Millaisia eroja ja yhtäläisyyksiä käsityksien välillä johtajuudesta muutostilanteessa on organisaation eri tasoilla; ylimmässä johdossa, keski-johdossa ja alaisten keskuudessa?

Vastattaessa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen oli tuloksista huomattavissa, ettei pankkiorganisaatiossa suosita vain tietyn tyylistä johtajuutta, vaan hyvä ja huono johtajuus muutostilanteessa koostuu useammista ja yksittäisistä eri johtajuustyyleistä. Tämän tutkielman tuloksissa nousi esiin tekijöitä, joilla on viitteitä ja yhtäläisyyksiä joidenkin esiteltyjen johtajuusteorioiden kanssa. Useasta

eri teoriasta oli yhdistettävissä joitakin tekijöitä, jotka selittävät kohdeorganisaatiossa hyvää ja huonoa johtajuutta muutostilanteessa. Näin ollen käsitykset siitä mitä on hyvä ja huono johtajuus muutostilanteessa voivat perustua monenlaisiin eri tekijään. Sisällönanalyysin ja teemoittelun avulla tutkielman aineistosta oli tunnistettavissa yhdeksän teemaa, jotka liitetään muutostilanteessa sekä hyväksi että huonoksi johtajuuskäsitykseksi. Nämä yhdeksän teemaa ovat 1) muutoksien tavoitteet, 2) viestintä muutoksien tavoitteista, 3) tarve tulla kuulluksi, 4) auttaminen ja tuen antaminen, 5) johtajan karisma, 6) visio, 7) osallistaminen, 8) läsnäolo sekä 9) arvot. Näille teemoille nousi pääteemoja, jotka selittävät ja kuvaavat niitä johtajuustyyliä, jotka tutkielman aineistossa liitettiin hyväksi ja huonoksi johtajuudeksi muutostilanteessa.

Instrumentaalisen johtajuuden piirteitä nousi esille tässä tutkielmassa liittyen muutoksen tavoitteisiin. Instrumentaalinen johtajuus liitetään muutostilanteessa hyvään johtajuuteen, kun taas tämän johtajuustyylin ominaisuuksien puuttuminen selittää huonoa johtajuutta. Pankkiorganisaation henkilöstö kokee erittäin tärkeäksi, että tavoitteista keskustellaan ja niitä suunnitellaan yhdessä. Sopivat, yksityiskohtaiset ja realistiset henkilökohtaiset sekä organisatoriset tavoitteet liitettiin muutostilanteessa hyvään johtajuuteen ja puolestaan epärealistiset, epäselvät ja perustelemattomat tavoitteet liitettiin huonoon johtajuuteen. Tutkimustulokset osoittivat etenkin alaisten keskuudessa, että johtajien tulisi pyrkiä kertomaan avoimesti miksi toimintamalleja muutetaan ja mitä muutoksilla tavoitellaan, jotta henkilöstö pystyy motivoitumaan ja sitoutumaan muutoksiin. Myös keskijohdon puheesta ilmeni tavoitteiden merkitys etenkin toiminnan suuntaamisen ja ohjaamisen näkökulmasta.

Instrumentaalisisessa johtajuudessa keskeistä onkin alaisten auttaminen päivittäisissä ongelmissa selventämällä, miten he voivat saavuttaa työhönsä liittyvät tavoitteet. Instrumentaaliset johtajat tunnistavat sekä määrittelevät tavoitteet ja strategiat, että myöskin helpottavat alaistensa työtä tarjoamalla heille suuntaviivoja, jotka osoittautuivat tämän tutkielman aineistossa merkittäviksi tekijöiksi muutostilanteessa. (Rowold 2014, 371; Antonakis & House 2014, 749.) Kuten Saksi (2013) on osoittanut väitöskirjatutkimuksessaan, luottamusta henkilöstön ja johdon välillä luo selkeät tavoitteet. Vahva päämäärätietoisuus ja tavoitteellisuus ovat keskeisiä elementtejä hyvälle työyhteisölle, sillä näkyvien tavoitteiden asettaminen lisää turvallisuuden tunnetta organisaatiossa. Muutostilanteessa johtajuuden ansaitseminen on helpompaa, kun asiat pystytään perustelemaan hyvin organisaatiossa. Kuitenkin usein, niin kuin tämän tutkielman kohdeorganisaatiossa, muutostilanteet ovat hyvinkin nopearytmisiä eikä asioista näin ollen ehditä juuri etukäteen henkilöstön kanssa keskustelemaan. (Saksi 2013.)

Transformationaliseen johtajuuteen liitettävät ominaisuudet yhdistettiin tässä aineistossa hyvään johtajuuteen muutostilanteessa, sillä transformationaaliset johtajat kiinnittävät huomiota alaistensa yksilöllisiin tarpeisiin, henkilökohtaiseen kehitykseen, kannustamiseen ja tukemiseen, jotka nousivat tutkielmassa keskeisiksi. Hyvään johtajuuteen liitettiin myös johtaja, joka kuuntelee jokaisen yksilön toiveita, huolenaiheita ja tarpeita, mitkä ovat transformationaa-

liselle johtajuudelle ominaisia. (Bass & Riggio 2006, 3-5; Northouse 2016, 161-162, 167.) Myös transaktionaaliselle johtajuustyyllille ominaisia piirteitä oli havaittavissa aineistosta, mutta ne liitettiin lähinnä huonoon johtajuuteen muutostilanteessa.

Aineiston mukaan huono johtaja ei tue osaamista eikä oppimista ja on kykenemätön antamaan tukea tai apua. Huonoksi johtajaksi liitettiin myös johtaja, joka ei kommunikoi alaistensa kanssa eikä kuuntele heidän mielipiteitänsä. Kommunikaation jäykkyys ja keskittyneisyys sekä ylhäältä alaspäin tapahtuva ohjaus liitettiin huonoon johtajuuteen. Lisäksi huonoksi johtajuudeksi koettiin, jos asioista ei pysty keskustelemaan eikä niihin pysty vaikuttamaan. Nämä tekijät viittaavat transaktionaaliseen johtajuuteen, sillä siinä johtaja näkee alaiset vain organisaation resurssina tarjoten heille palkkioita, jotta käyttäytyisivät tai toimisivat tehokkaammin. Transaktionaalinen johtaja ei näin ollen ole kiinnostunut yksilöiden mielipiteistä eikä anna heidän vaikuttaa asioihin, sillä heillä on tarve valvoa ja kontrolloida työntekijöitä. (Bass & Riggio 2006, 3-7; Northouse 2016, 185; Bono & Judge 2004, 902.)

Huonoksi johtajaksi miellettiin myös johtaja, joka laiminlyö johtamisvelvoitteet esimerkiksi antamalla ikävienkin asioiden tapahtua. Tällainen huono johtaja ei siis halua tai kykene puuttumaan asioihin, jotka edistäisivät yksilöiden työtä ja työyhteisön ilmapiiriä. Tämänkaltainen käyttäytyminen viittaa laissez-faire johtamiseen eli antaa mennä johtamiseen, sillä tällainen johtaja ei aseta suuntaa, kommunikoi eikä täytä johtajan rooliodotuksia tai johtamistehtävää esimerkiksi olemalla läsnä tai antamalla palautetta. (Schilling 2009, 115-116.)

Karisma liitettiin tässä tutkielmassa vahvasti hyvään johtajuuteen muutostilanteessa, sillä johtajan avoimuus, valovoimaisuus ja innostavuus koetaan saavan epävarmassa muutostilanteessa henkilöstön motivoitumaan, uskomaan muutokseen ja tulevaan sekä antamaan toiminnalle suuntaa. Kuten aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, hyvä karismaattinen johtaja on yksi avaintekijä onnistuneille muutoksille, sillä karismaattisten johtajien positiivisten tunteiden ilmaiseminen esimerkiksi innostus ja optimismi uudesta projektista tai strategiasta vaikuttaa positiivisesti alaisten motivaatioon. Alaisille seuraukset hyvästä karismaattisesta johtajasta ovat merkittävät sitoutuakseen ja sopeutuakseen dynaamiseen organisaation ympäristöön, sillä tällöin kaikilla yksilöillä on valtuuksia tehdä tärkeitä päätöksiä liittyen työn tekemiseen ja strategian toteuttamiseen. Lisäksi tietoa jaetaan ja viestintä on avointa. (Yukl 2013, 312-318; Nadler & Tushman 1990, 82-83.)

Hyvään johtajuuteen muutostilanteessa liitettiin haastatteluaineiston mukaan myös vision merkitys, joka on keskeinen elementti karismaattiselle johtajuudelle. Etenkin hyvään johtajuuteen muutostilanteessa liitetään kohdeorganisaatiossa realistinen, ymmärrettävä ja houkutteleva visio. Näiden vision elementtien koettiin lisäävän motivaatiota ja sitoutumista muutokseen sekä antavan suuntaa toiminnalle. Yksi tärkein osatekijä karismaattisessa johtajuudessa onkin visiointi, joka tarkoittaa kuvan eli vision luomista tulevaisuudesta tai halutusta tulevaisuudesta. Tätä tarvitaan jatkuvasti johtajan toimissa, sillä vision luomisella johtaja tuottaa ihmisille välineen, jonka avulla he voivat sitoutua yh-

teiseen tavoitteeseen. Vision täytyy olla merkityksellinen, haastava ja tavoittelemisen arvoinen, mutta myös uskottava, jotta ihmiset uskovat onnistumisen olevan mahdollista. (Nadler & Tushman 1990, 82-83.)

Tulosten perusteella karismalla on erittäin tärkeä rooli työntekijöiden inostamisen ja motivoimisen kannalta, mutta karisman puuttuminen tai sen tuoma mieletön kunnianhimo ja valta voivat vaikuttaa negatiivisesti organisaatioon ja sen henkilöstön välisiin suhteisiin. Etenkin johtajan pyrkimys tavoitella vain omaa etuaan, mutta myös epärealistinen ja tavoittelematon visio liitettiin huonoon johtajuuteen muutostilanteessa. Nämä tekijät viittaavat karisman pimeään puoleen, joka on yksi huonon johtajuuden tutkimuksen suuntaus. Negatiivinen karismaattinen johtaja voi luoda epärealistisia sekä saavuttamattomia visioita ja odotuksia alaisilleen. Negatiiviseen karismaan liittyy vallan käyttäminen omien etujensa tavoittelemiseksi ja tällaisen johtajan päätökset liittyvät enemminkin hänen oman asemansa ylläpitämiseen ja kunnioittamiseen kuin alaiensa hyvinvointiin. Karismalla voi olla siis toinen käänköpuoli, jolla on huonoja vaikutuksia ja seurauksia. Tällöin puhutaan karsiman pimeästä puolesta, joka liitettiin tämän aineiston perusteella huonoon johtajuuteen muutostilanteessa. (Nadler & Tushman 1990, 84-85; Yukl 2013, 318-320.)

Tutkimustulosten perusteella jaettuun johtajuuteen kytkeytyvä osallistamisen elementti liitettiin vahvasti hyvään johtajuuteen muutostilanteessa. Pankkiorganisaatiossa osallistaminen on yksi tapa jakaa johtajuutta, vaikka päätöksenteko on edelleen keskitetty ylimmälle johdolle. Hyvään johtajuuteen nähtiin kuuluvan ihmisten osallistaminen muutoksiin liittyvien projektien suunnitteluun. Se että yksilöt voivat vaikuttaa asioihin ja toimintaan organisaatiossa koettiin haastattelupuheen perusteella lisäävän työn tehokkuutta ja siten myös sitoutumista muutokseen. Kuten Rajander-Juusti (2012, 4, 37) on todennut, jaetulle johtajuudelle nähdään tulevaisuudessa olevan yhä enemmän kysyntää kuten myös tämän tutkielman tulokset osoittivat.

Osallistamiseen liitettiin myös Teittisen ja Auvisen (2014) käsite toimijakontrollista. Eli perinteisen valvontatyylisen johtamisen sijaan halutaan, että organisaatiossa annetaan yksilöille vaikutusvaltaa ja itseohjautuvuutta, jotta he voisivat käyttää voimavarojaan suuremmalla tasollaan. Näin ollen myös valtaa jaetaan kaikkien yksilöiden kesken eikä sitä käytä yksinomaan vain johtaja. (Teittinen & Auvinen 2014, 22-23.) Aineiston perusteella hyvään johtajuuteen muutostilanteessa koetaan kuuluvan työntekijöiden valtaistaminen ja itseohjautuvuus. Rajander-Juustin (2012, 4, 37) mukaan finanssialan muuttuva työ vaatiikin vastuun jakamista käskemisen sijaan.

Tulokset osoittivat varsinkin alaisten keskuudessa, ettei kuitenkaan täydellinen itseohjautuvuus tai jaettu johtajuus toimisi käytännön työn kannalta pankkiorganisaatiossa, sillä johtajalta odotetaan tarpeen tullen tukea ja avun antamista käytännön työhön liittyen. Kuitenkin huonoksi johtajuudeksi käsitettiin johtaja, joka puuttuu koko ajan henkilöstön tekemiseen eikä päästä osallistumaan strategiatyöhön tai projekteihin mukaan. Tällainen huono johtaja ei myöskään luota alaiensa osaamiseen eikä anna heille vaikuttamismahdollisuuksia. Nämä aineistosta nousseet käsitykset huonosta johtajuudesta muutos-

tilanteessa viittaavat negatiiviseen johtamiseen ja erityisesti rajoittavaan johtamiseen, sillä rajoittava johtaja ei anna alaisilleen vaikuttamismahdollisuuksia ja pyrkii kaikella mahdollisella tavalla rajoittamaan alaisten toimintaa tai osallistamista. (Schilling 2009, 111-114.)

Ennen kaikkea tässä tutkielmassa osoittautui johtajan aitous eli autenttisuus merkittävämmäksi tekijäksi jatkuvan muutoksen johtamisessa, joka selitti sekä hyvää että huonoa johtajuutta muutostilanteessa. Aitoudella tarkoitetaan johtajan kykyä käyttäytyä ja toimia täysin omana itsenään omien arvojen pohjalta. Aitoudella tarkoitetaan johtajan puheen ja toiminnan ristiriidattomuutta suhteessa organisaation arvoihin ja toimintaan. (Walumbwa et al. 2008, 91; Shamir & Eilam 2005, 396-398.) Aitous liitettiin useampaan tutkielmassa nousseeseen teemaan kuten johtajan läsnäoloon, karismaan ja kuulluksi tulemisen tarpeeseen. Esimerkiksi haastatteluissa nousi esille, että henkilöstö on valmis kuuntelemaan avointa, innostavaa ja elävää johtajaa, joka saa ihmiset omana itsenään mukaansa eikä näin ollen ollut väliä sillä missä asemassa puhuja on tai onko hän joku ulkopuolinen. Tärkeimmäksi tekijäksi nousi johtajan kyky aitona omana itsenään innostaa henkilöstöä. Huonoksi karismaattiseksi johtajaksi liitettiin johtaja, joka ei omana itsenään tai luonnostaan kykene esiintymään ja innostamaan ihmisiä. Johtajan puheen ja tekojen ristiriita eli epäaitous nähtiin aiheuttavan kyynisyyttä ja heikentävän luottamusta johtajaa kohtaan.

Aitoudella ei pelkästään tarkoitettu henkistä läsnäoloa, vaan johtajan odotetaan toimivan juuri sellaisena kuin hän on niin sosiaalisessa mediassa kuin kasvotusten. Esimerkiksi johtajan erilainen käyttäytyminen sosiaalisessa mediassa kuin kasvotusten rinnastettiin epäaitouteen eli autenttisuuden puuttumiseen. Kuten eräs keskijohdon edustaja kuvaili: *"Jotenki mulle tuli tunne, että hän lähtee twiittien mukana lentoon.."* (K52) Hyvän johtajan toiminnassa ja puheessa ei ole ristiriitaa, vaan hän käyttäytyy niin kasvotusten kuin mediassa omalla persoonallaan. Tässä tutkielmassa ilmeni, että vaikka johtajalla olisi hyvään johtajuuteen rinnastettavia ominaisuuksia kuten kyky läsnäoloon tai kuuntelemiseen, jos alaiset kokevat niissä autenttisuuden puutetta voi se kääntää johtajuuden lopulta epäaidoksi. Kuten Shamir ja Eilam (2005) ovat todenneet autenttisuus ei rinnastu oletuksena mihinkään johtamistyyliin. Esimerkiksi transformationaaliset johtajat voivat olla autenttisia tai epäaitoja ja puolestaan ei-transformationaaliset johtajat voivat olla autenttisia. (Shamir & Eilam 2005, 396-398.)

Arvot olivat hyvin vahvasti esillä tämän tutkielman haastatteluaineistossa, jotka selittivät sekä hyvää että huonoa johtajuutta muutostilanteessa. Arvojen mukaan johtaminen ja toimiminen koettiin erittäin tärkeäksi, sillä niiden koetaan tuovan omalle toiminnalle merkityksen sekä suunnan ja näin ollen toimivat työssä keskeisenä elementtinä. Kuten tutkimukset ovat osoittaneet arvopohjaiset johtajat herättävät luottamusta ja toivoa alaisissaan, jotka ovat puolestaan halukkaita sitoutumaan muutoksiin ja tekemään uhrauksia yhteisen hyvän eteen. Yhteisesti jaetut ja tunnistetut arvot edistävät organisaation henkilöstön sitoutumista sekä antavat työlle tarkoituksen ja tavoitteet. (Graber & Kilpatrick 2008, 194; Garg & Krishnan 2003, 5-7.) Vaikka arvot koettiin erittäin tärkeiksi, ei

niillä nähty olevan minkäänlaista arvoa tai merkitystä, jos niiden mukaan ei toimittu tai niitä ei noudatettu.

Arvojen puuttuminen ja noudattamattomuus sekä etenkin niiden ristiriita johtajan puheen ja tekojen välillä yhdistettiin huonoon johtajuuteen muutostilanteessa. Tällainen johtajan tekojen ja puheen ristiriita viittaa arvopohjaiseen johtajuuteen liittyvän eheyden puuttumiseen. Eheyden puuttuminen puolestaan liittyy epäeettiseen johtamiseen ja siten katsotaan olevan yksi huonon johtamisen elementti. Hyvän johtamisen perustaksi voidaan kutsua eettisyyttä, jossa tällöin noudatetaan käyttäytymisessä moraalisia arvoja niin suhteessa muihin kuin omaan toimintaan. (Bass & Steidlmeier 1999, 182; Toor & Ofori 2009, 533.) Eettisyys oli tärkeä tekijä, jolla arvioitiin luottamusta johtajan toimintaan. Ristiriita johtajan puheessa ja toiminnassa suhteessa organisaation arvoihin koettiin rikkovan eettisyyttä, joka näin ollen rinnastetaan epäeettiseksi johtamiseksi.

Tutkimustulokset osoittivat, että johtaja voi olla samanaikaisesti hyvä ja huono eivätkä ne näin ollen ole toistensa vastakohtia. Esimerkiksi hyvä johtaja voi olla hyvä tukipilari käytännön työtehtäviin liittyen, mutta jolta puuttuu kykyä innostaa ja sitouttaa henkilöstöä. Tai hyvä transformationaalinen johtaja, jolta puuttuu kyky johtaa autenttisesti. Kuitenkaan tämä tutkielma ei ole tarpeeksi kattava ottamaan kantaa minkälaisia syy-seuraussuhteita voi mahdollisesti olla eri tekijöiden välillä. Myös Lainesalo (2017, 74) havaitsi pro gradu -tutkielmassaan, joka käsittelee hyvää ja huonoa johtajuutta suomalaisessa pankkiorganisaatiossa, että johtaja, joka luo hyvää työilmapiiriä voi samanaikaisesti epäonnistua asettamaan henkilöstölle sopivia tavoitteita. Eli johtaja voi olla jollakin osa-alueella hyvä johtaja ja samanaikaisesti jollakin toisella osa-alueella huono johtaja.

Näitä havaintoja tukee Juutin (2018) käsitys johtamisen kahdenlaisista kasvoista. Tällä hän tarkoittaa, että useimmat esimiehet pyrkivät luomaan ystävällisen ja leppoisan työyhteisön sekä puhuvat työssä jaksamisesta ja työviihtyvyydestä. Lisäksi he kannustavat alaisiaan suorituksiin ja osoittavat tukensa jokaiselle alaiselleen. Kuitenkin samanaikaisesti tällaiset esimiehet voivat hyödyntää taloudellista ohjausta ja pelotteita kuten varoituksia ja irtisanomisuhkaa tuloksien saavuttamiseksi. Näin ollen työyhteisössä vallitsee ilmapiiri, jossa vahvin voittaa ja tulos ratkaisee eikä kukaan saa näyttää olevansa eri mieltä esimiehen tai johtajan kanssa. Johtajalla voi näin ollen olla samanaikaisesti sekä hyviä että huonoja johtajuuden ominaisuuksia. (Juuti 2018, 88-89.)

Toiseen tutkimuskysymykseen voidaan vastata, että kaikki esiin nousseet teemat kuvastavat ennen kaikkea niitä tekijöitä, jotka auttavat ja edistävät johtamaan jatkuvaa muutostilaa alaisia sitouttaen, osallistaen ja motivoiden. Näin ollen siis kaikki muutostilanteessa hyvään johtajuuteen liitettävät teemat ja niiden alakäsitteet voivat kohdeorganisaatiossa auttaa ja edistää johtamaan jatkuvaa muutostilannetta. Tämä tutkielma osoitti, että kohdeorganisaatiossa vallitsee jatkuva muutostila, jolloin myös johtajuusfrekvenssi on muuttunut, sillä enää ei johdeta vain yhtä projektia kerrallaan, vaan muutosta tapahtuu koko ajan ja jatkuvasti. Tätä havaintoa tukee Saksin (2013) väitöskirjalöydökset tut-

kiessaan johtajuuden murrosta finanssialalla, että monen johtajan mielestä muutosjohtaminen ei ole enää olemassa erillisenä johtamisen lajina, sillä tänä päivänä kaikki johtaminen liittyy muutokseen. Näin ollen keskeiseksi johtamisessa on tullut muutoksien sietäminen, jossa muutosvastarinta, johtajan vaihtuminen ja johtoryhmän merkitys nousevat keskeiseen ja merkittävään asemaan. (Saksi 2013.) Etenkin muutoksien sietäminen, muutokseen sitoutuminen ja tukeminen korostuivat myös tämän tutkielman aineistossa, joita saadut teemat kuvastavat.

Tulokset kuvaavat, että kohdeorganisaation ollessa jatkuvassa muutostilanteessa henkilöstö tarvitsee johtajalta tukea ja apua käytännön työhön liittyen, tavoitteiden asettamista sekä suuntaviivojen antamista. Tuella viitataan myös henkiseen tukeen eli johtajalta odotetaan etenkin epävarmoissa tilanteissa kannustuksen antamista sekä uskon luomista muutoksien onnistumiseen ja tulevaisuuteen. Nämä havainnot tukevat aikaisempia tutkimuksia, joiden mukaan muutostilanteissa yksityiskohtainen suunnittelu siitä mitä ihmisten tulee tehdä ja mitä toimia heiltä odotetaan ovat avaintekijöitä ihmisten sitouttamiseen muutokseen. (Nadler & Tushman 1990, 86.) Tutkielman tuloksia tukee myös aikaisemmat tutkimuslöydökset, jotka ovat osoittaneet, että huomattava osuus johtajuuden tehokkuudesta muutostilanteessa on kiinni johtajan kyvystä motivoida ja kommunikoida tehokkaasti. Näin ollen johtajien kyky tunnistaa ja vastata yksilöiden tarpeisiin muutoksien aikana nousevat keskeisiksi hyvän johtajuuden elementeiksi. (Gilley et al. 2009, 87-88.)

Toisaalta henkilöstön osallistaminen ja sitä kautta jaettu johtajuus nousi keskeiseksi hyvän johtajuuden ominaisuudeksi jatkuvassa muutostilanteessa kohdeorganisaatiossa. Haastattelupuheen perusteella henkilöstö haluaa osallistua, vaikuttaa ja tulla kuuluksi organisaatiossa tapahtuviin asioihin ja muutokseen liittyen. Vaikka haastatteluaineistosta kävi ilmi, että ylimmälle johdolle on keskitetty lopullinen vastuu ja päätöksenteko, niin vaikuttamismahdollisuuksia ja osallistamista pidettiin erittäin tärkeinä. Etenkin näiden koetaan lisäävän sitoutumista muutoksia ja yhteisiä tavoitteita kohtaan. Kuten Saksin (2013) väitöskirjatutkimus on osoittanut, osallistava johtaminen on koettu useissa eri finanssialan organisaatioissa hyväksi johtamiskeinoksi, sillä se sitouttaa henkilöstön ja johdon samoihin tavoitteisiin.

Tulosten perusteella kolmanteen tutkimuskysymykseen voidaan vastata, ettei tästä tutkimusaineistosta löytynyt merkittäviä eroja kolmen eri organisaatiotason välillä. Pankkiorganisaation alaisten, keskijohdon ja ylimmän johdon keskuudessa oli löydettävissä yhtäläisiä käsityksiä hyvästä ja huonosta johtajuudesta muutostilanteessa, joita esitellyt teemat kuvastavat. Eri tasojen välisissä haastattelupuheissa nousi kuitenkin esiin hieman eri asioita tai niitä painotettiin eri tavalla. Nämä erot liittyivät pääosin henkilöiden asemaan ja työnkuvaan. Esimerkiksi ylimmän johdon puheessa korostui enemmän muutoksien johtamisen strateginen ulottuvuus kuten strategioiden jalkauttaminen ja toiminnan tehokkuudesta huolehtiminen. Keskijohdossa korostui enemmän alaisten ja johdon suhteeseen liittyviä asioita. Esimerkiksi kuinka työntekijät saadaan sitoutumaan ja innostumaan muutokseen. Keskijohdon sekä alaisten keskuudessa

nousi esille enemmän käytännön työhön liittyvää puhetta. Osallistamisen, tavoitteiden sekä tuen ja avun teemat olivat erityisesti läsnä alaisten ja keskijohdon puheessa. Myös ylimmässä johdossa tunnustettiin näiden tekijöiden tärkeys muutostilanteessa, mutta niiden merkitystä ei painotettu yhtä paljon heidän omassa käytännön työssään. Tulosten arvioinnissa tulee kuitenkin huomioida, ettei näiden tulosten pohjalta voida tehdä päätelmää, että hyvään ja huonoon johtajuuteen muutostilanteessa liitettäisiin merkittävästi erilaisia tekijöitä organisaation kolmella eri tasolla. Haastatteluissa on keskusteltu hieman eri asioita eikä kaikilta ole kysytty täysin samanlaisia kysymyksiä, jotka voivat osaltaan selittää näitä eroavaisuuksia.

Gillin (2002) mukaan muutostilanteessa tehokas johtajuus edellyttää kommunikointia niin puhumista, kuuntelemista, kirjoittamista kuin koko kehon kielen käyttämistä. Lisäksi muutoksen tehokas johtajuus vaatii Gillin (2002) mukaan kognitiivista tai henkistä kykyä ongelmien ratkaisemiseksi, mahdollisuuksien kuvittelemista ja päätöksien tekemistä. (Gill 2002, 308, 311-312). Tämä tutkielma on osoittanut, että hyvä johtajuus edellyttää tutkitussa kontekstissa paljon muutakin kuin kommunikaatiota, mahdollisuuksien kuvittelemista, päätöksien tekemistä ja ongelmien ratkaisemista. Tässä tutkielmassa huonoksi johtajuudeksi katsotaan liittyvän myös hyvän johtajuuden elementtien puuttuminen. Eikä näin ollen johtajuuden oleminen huonoa edellytä aina johtajan narsistista ja hyväksikäyttävää käyttäytymistä tai manipulaation hyödyntämistä omien etujensa tavoittelemiseksi mitä Pynnösen (2015) lajittelemat huonon johtajuuden tutkimuksen näkökulmat lähtökohtaisesti edustavat ja olettavat.

Tämä tutkielma osoittaa, että ympäristö, tilanne ja kaikki organisaatiossa olevat ihmiset vaikuttavat yhdessä siihen millaiseksi johtajuus koetaan. Johtajuus ei siis rakennu yksinomaan yksittäisestä johtajasta ja hänen persoonastaan. Näin ollen myös siihen mitä käsitetään sekä mielletään hyväksi ja huonoksi johtajuudeksi vaikuttaa hyvin monet eri asiat. Jokainen yksilö kokee hyvän ja huonon johtajuuden siitä näkökulmasta, josta ilmiötä tarkastelee. Johtajuuden ilmiöön vaikuttaa niin moni eri tekijä, että sen täydellistä ydintä on mahdotonta selvittää kuten tämä tutkielma on osoittanut. Ladkin (2010, 52, 186) onkin todennut fenomenologiaan viitaten, ettei johtajuuden täydellistä identiteettiä voida koskaan täysin tunnistaa, koska ilmiöön vaikuttaa lukuisia eri tekijöitä, joita on mahdoton tunnistaa ja tiedostaa.

6 JATKOTUTKIMUSAIHEET

Vaikka johtajuuden tutkimukset ovat keskittyneet selvittämään ja kuvaamaan tehokasta tai hyvää johtajuutta yksilön tavoitteiden ja tehokkaan organisaation näkökulmasta, on nimenomaisesti muutostilanteessa hyvästä ja huonosta johtajuudesta tehty suhteellisen vähän tutkimusta. (Einarsen et al. 2007, 207; Schilling 2009, 102–103.) Kuten tämän tutkielman johdannossa todettiin, aikaisemmissa tutkimuksissa on osoitettu vain muutamalla johtajuustyyllillä olevan vaikutusta hyvään ja huonoon johtajuuteen muutostilanteessa. Aikaisemmat tutkimukset ovatkin osoittaneet tarpeen tarkastella onko muilla johtajuustyyeillä vaikutusta onnistuneeseen muutokseen. (Herold et al. 2008, 354-355; Nadler & Tushman 1990, 94; Holten & Brenner 2015, 12-13.) Tämä tutkielma tarjoaa vain yhden kehyksen, joka osoittaa, että myös muilla johtajuustyyeillä on vaikutusta käsityksiin siihen mitä on hyvä ja huono johtajuus muutostilanteessa pankkiorganisaatiossa. Näin ollen uusille tutkimusnäkökulmille hyvästä ja huonosta johtajuudesta muutostilanteessa on myös jatkossa ehdottomasti tarvetta.

Koska johtajuus on aina sidottu tiettyyn kulttuuriin ja senhetkiseen aikaan sekä koetaan tietynlaisena tietyissä olosuhteissa ja jokainen yksilö tulkitsee sitä eri tavalla eri konteksteissa, tuleekin huomioida, että tämän tutkielman tulokset osoittavat vain tietyn alan, henkilöiden ja toimipaikan käsitykset hyvästä ja huonosta johtajuudesta muutostilanteessa. (Bryman et al. 2011, 3; Ladkin 2010, 31-32.) Näin ollen johtajuuden tutkiminen organisaatioissa, jotka toimivat eri aloilla voisi antaa uutta ja erilaista tietoa siihen, miten toimiala mahdollisesti vaikuttaisi muutostilanteessa hyvän ja huonon johtajuuden käsityksiin. Tämän tutkielman puitteissa ei kolmen eri alueosuuspankin haastateltavien välillä ollut havaittavissa eroavaisuuksia ja toisaalta tämän tutkielman tarkoitus ei ollut verrata käsityksiä nimenomaisesti eri pankkien välillä, vaan yleisesti. Kuitenkin käsitykset voivat erota hyvinkin paljon saman organisaation muiden toimipisteiden ja ihmisten välillä. Tutkimalla laajemmin kohdeorganisaatiossa hyvää ja huonoa johtajuutta muutostilanteessa voisi se tuoda esille muita käsityksiä ja näkökulmia ilmiöstä sekä antaa vahvistusta tämän tutkielman löydöksille.

Lisäksi parhaimmat mahdollisuudet organisaation eri tasojen käsityksien vertailulle voisi myös luoda, jos tutkimus kohdennettaisiin yhteen organisaat-

tiotasoon tarkemmin. Myös Lainesalo (2017, 76) totesi pro gradu -tutkielmassaan, jossa hän tarkasteli eroja sekä yhtäläisyyksiä hyvästä ja huonosta johtajuudesta kolmella eri organisaation tasolla suomalaisessa pankkiorganisaatiossa, että jatkotutkimukseksi olisi hyvä kohdentaa tutkimus tarkemmin vain yhteen organisaatiotasoon, joka mahdollistaisi yhtäläisyyksien ja erojen paremman vertailun.

Myös muutostilanteessa hyvän ja huonon johtajuuden tarkasteleminen ja tutkiminen omina tutkimuksinaan voisi antaa rikkaammat ja paremmat mahdollisuudet löytää ilmiöstä syvällisempää tietoa. Tämä mahdollistaisi tutkimuksen analyysivaiheessa syvällisemmän pureutumisen aineistossa esiin nouseviin teemoihin. Tässä tutkielmassa pystyttiin tuottamaan vain yleiskuva siitä, mitä käsityksiä kohdeorganisaation haastateltavat liittävät hyvään ja huonoon johtajuuteen muutostilanteessa. Lisäksi tutkittaessa aineistosta eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä voisi jatkotutkimuksessa kohdentaa kaikille haastateltaville kysymykset suoraan hyvään ja huonoon johtajuuteen muutostilanteessa, joka mahdollistaisi tulosten paremman vertailun. Tämä voisi tuoda ilmiöstä esille myös mahdollisesti sellaisia näkökulmia ja käsityksiä, joita tämän tutkielman puitteissa ei onnistuttu havaitsemaan.

Tämän tutkielman aineistosta nousi vahvasti esille johtajan autenttisuus eli aitous, joka selitti sekä hyvää että huonoa johtajuutta muutostilanteessa. Autenttisuutta ei etenkin suomalaisissa pankkiorganisaatioissa ole tutkittu juuri lainkaan, jos ollenkaan ja tämä tutkielma antoi aiheeseen vain pintaraapaisun tuomalla muutamia siihen liittyviä elementtejä esille. Yhtenä jatkotutkimusaiheena voisi selvittää omana tutkimuksenaan yksityiskohtaisemmin, miten johtajan ja johtajuuden autenttisuus näyttäytyy laajemmin kohdeorganisaation arjessa? Ja onko autenttisuuden puutteella yhteyttä yksilöiden alhaiseen motivaatioon ja hyvinvointiin kuten heikkoon suorituskykyyn ja sitoutumiseen? Tämä tutkielma osoitti vain muutamia varoitusmerkkejä heikosta sitoutumisesta yksilötasolla johtuen alhaisesta autenttisuudesta.

Myös Bosch ja Taris (2014) ovat löytäneet todisteita siitä, että aitouden puute liittyy epäsuotuisiin olosuhteisiin ja alhaiseen hyvinvointiin. He ovat kuitenkin todenneet tarpeen suorittaa pitkittäistutkimuksia, jotta voidaan selvittää mahdolliset kausaalisuhteet johtajan aitouden, näiden työolojen ja tulosten välillä (Bosh & Taris 2014, 15). Koska autenttisen johtajuuden toteutuminen edellyttää autenttisen alaisuuden eli alaisia, jotka seuraavat johtajia aitojen syiden takia tulisi ilmiötä tarkastella sekä johtajan että alaisten näkökulmista, sillä autenttinen johtaja tai johtajuus ei voi olla aito, jos alaiset eivät tätä tunnusta. (Shamir & Eilam 2005, 400-401; Ropo 2011, 207.)

Tutkielmaa tehdessä heräsi kiinnostus toteuttaa tutkimus tästä samasta aihepiiristä niin, että kaikki haastatteluaineistot olisivat OP:n uuden pääjohtajan ajalta eli maaliskuusta 2018 lähtien. Vaikka tutkielmassa käytettävässä aineistossa ei ollut havaittavissa eroavaisuuksia hyvän ja huonon johtajuuden käsityksissä näiden viiden vuoden aikana, oli toisaalta organisaatiossa sama pääjohtaja näiden vuosien aikana. Koska uusi pääjohtaja usein uudistaa hyvinkin paljon organisaatiota, voisi myös hyvä ja huono johtajuus muutostilanteessa näyt-

täytyä eri tavalla tai niissä voisi näkyä eri tekijöiden painotuksia. Kuten eräs ylimmän johdon edustaja totesi: *"..yleensä uus pääjohtaja tekee aina uuden organisaation ja tässä on nyt selvästi vähän liikaa tämmöistä polttelua joka sitten vaikuttaa ihmisiin eri tavalla. Joihinkin yllättäväänkin voimakkaasti."* (Y8₁) Tällä tavoin saataisiin myös konkreettisimpia havaintoja siitä, miten digitalisaatio on mahdollisesti haastanut entisestään johtajuutta muutostilanteessa, kun koko aineisto olisi juuri senhetkiselältä ajalta. Näin ollen uuden pääjohtajan sekä digitalisaation vaikutukset johtajuudelle voisivat mahdollisesti näyttäytyä eri tavalla.

LÄHTEET

- Aaltio, I. 2008. Johtajuus lisäarvona. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.
- Aamulehti 2018. <https://www.aamulehti.fi/uutiset/op-aloittaa-mittavat-yt-neuvottelut-koskevat-6-000ta-tyontekijaa-saastotavoite-100-miljoonaa-euroa-201217241> [Viitattu 10.10.2018]
- Aasland, M., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. & Einarsen, S. 2010. The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour. *British Journal of Management* 21(2), 438-452.
- Ahn, M. J., Adamson, J. S., & Dornbusch, D. 2004. From leaders to leadership: Managing change. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 112-123.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Tampere. Osuuskunta Vastapaino.
- Alhonsuo, S., Nisén, A. & Pellikka, T. 2009. Finanssitoiminnan käsikirja. Hakapaino Oy. Helsinki.
- Antonakis, J. & House, R. 2014. Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational-transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), pp. 746-771.
- Aronson, E. 2001. Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 18(4), 244-256.
- Auvinen, T. 2017. Johtaminen ja tarinankerronta organisaatioissa digitaalisessa vallankumouksessa. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 22.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. 2006. Transformational leadership. Psychology Press.
- Bass, B. & Steidlmeier, P. 1999. Ethics, character and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly* 10 (2), 181-218.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. 2004. Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 89(5), 901.
- Bosch, R. & Taris, T. 2014. Authenticity at Work: Development and Validation of an Individual Authenticity Measure at Work. *Journal of Happiness Studies*, 15(1), pp. 1-18.
- Bryman, A. 1992. Charisma & leadership in organizations. London. Sage.
- Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B. & Uhl-Bien, M. 2011. *The Sage Handbook of Leadership*. SAGE Publications. Ltd. London.
- Burke, W. 2017. *Organization change: Theory and practice*. Sage Publications.
- Burke, W. 2002. *Organization change: Theory and practice*. Thousand Oaks. CA: Sage
- Burr, V. 2006. *An introduction to social constructionism*. Routledge.
- Bush, T. 2018. Leadership and context: Why one-size does not fit all. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 3-4.
- Camargo-Borges, C., & Rasera, E. F. 2013. Social constructionism in the context of organization development: Dialogue, imagination, and co-creation as resources of change. *Sage Open*, 3(2).

- Carlisle, K. E., & Murphy, S. E. 1996. *Practical motivation handbook*. Hoboken, NJ: Wiley
- Ciulla, J. 2005. The state of leadership ethics and the work that lies before us. *Business Ethics: A European Review* 14(4), 323-335.
- Collin, K., Auvinen, T., Herranen, S., Paloniemi, S., Riivari, E., Sintonen, T., & Lemmetty, S. 2017. Johtajuutta vai johtajattomuutta?: johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatioissa.
- Conger, J. & Kanungo, R. 1998. *Charismatic Leadership in Organizations*. SAGE Publications, Inc. Thousand Oaks.
- Dachler, P. & Hosking, D.M. 1995. The Primacy of Relations in Socially Constructing Organizational Realities. Teoksessa Hosking, D-M., Dachler, H.P. & Gergen, K.J. *Management and Organisation: Relational Perspectives*. Ashgate/Avebury.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. 1997. Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(1), 19-34.
- Einarsen, S., Aasland, M. & Skogstad, A. 2007. Destructive Leadership Behaviour: A Definition and Conceptual Model. *The Leadership Quarterly*. Vol 18 (3), 207-216.
- Fairhurst, G. T., & Grant, D. 2010. The social construction of leadership: A sailing guide. *Management Communication Quarterly*, 24(2), 171-210.
- Finanssiala 2017. <http://www.finanssiala.fi/linjaukset/digitalisaatio> [Viitattu 24.9.2018]
- Finanssivalvonta 2016. http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tiedotteet/Esitelmat/Pages/Anneli_Tuominen_FinTech-seminaari_041016.aspx [Viitattu 24.9.2018]
- Frese, M., Beimeel, S., & Schoenborn, S. 2003. Action training for charismatic leadership: two evaluations of studies of a commercial training module on inspirational communication of a vision. *Personnel Psychology*, 56(3), 671-698.
- Garg, G., & Krishnan, V. R. 2003. Transformational leadership and organizational structure: The role of value-based leadership. *Transformational leadership: Value-based management for Indian organizations*, 82-100.
- Gill, R. 2002. Change management or change leadership?. *Journal of change management*, 3(4), 307-318.
- Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. 2009. Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance improvement quarterly*, 21(4), 75-94.
- Graber, D. R., & Kilpatrick, A. O. 2008. Establishing values-based leadership and value systems in healthcare organizations. *Journal of health and human services administration*, 179-197.
- Groves, K. S. 2005. Linking leader skills, follower attitudes and contextual variables via an integration of charismatic leadership. *Journal of Management*, 31, 255-277.

- Hansen, H., Ropo, A., & Sauer, E. 2007. Aesthetic leadership. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 544-560.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. 2008. The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of applied psychology*, 93(2), 346.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.
- Holten, A. L., & Brenner, S. O. 2015. Leadership style and the process of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 2-16.
- Illies, J. & Reiter-Palmon, R. 2008. Responding Destructively in Leadership Situations: The Role of Personal Values and Problem Construction. *Journal of Business Ethics* 82(1), 251-272.
- Juuti, P. 2018. Huono johtaminen. Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. Gaudeamus. Helsinki.
- Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen Tutkimuksen Teoria ja Käytänteet. Jyväskylän Yliopistopaino. Jyväskylä.
- Kauppalehti 2018. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/maaseuduntulevaisuus-opn-uusi-paajohtaja-ritakallio-toppuuttelee-laajentumisintoa-sisaisessa-kirjeessa/45cbad4d-2982-396d-8c49-2c93b925d955> [Viitattu 10.10.2018]
- Kauppalehti 2018. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/opn-ritakallio-on-suuri-virhearvio-luulla-etta-saastot-otettaisiin-henkilostosta/69a6a190-0455-38e9-9cf8-d5dcbcd4f02f> [Viitattu 16.11.2018]
- Ketter, P. 2009. Leadership development: One size does not fit all. *Global Leadership Forecast*, 63(3), 50-55.
- Kotter, J. 1990. *A Force for Change*. The Free Press. New York: A Division of Machmillan Inc.
- Kovalainen, A. 2001. Sosiaalisen konstruktionismin filosofisesta taustasta. Teoksessa: Johtaminen sosiaalisena konstruktiona. Yliopistopaino. Helsinki.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Ladkin, D. 2010. *Rethinking leadership. A new look at old leadership questions*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Lainesalo, S. 2017. Hyvä ja huono johtajuus suomalaisessa pankkiorganisaatiossa. *Jyväskylä Studies in Business and Economics*.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. 2003. Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*: 241-258. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. 1990. Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *California management review*, 32(2), 77-97.
- Northouse, P. 2016. *Leadership. Theory and Practice*. Seventh edition. Sage Publications, Inc. California.

- Nurmi, T. 2009. Suomen Sanakirja Opiskelijoille ja Ulkomaalaisille. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- OP Ryhmä 2018. <https://uusi.op.fi/op-ryhma/ura-oplla/hae-meille-toihin>. [Viitattu 18.9.2018]
- OP Ryhmä 2018. <https://uusi.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/liiketoiminta-alueet>. [Viitattu 18.9.2018]
- OP Ryhmä 2018. <https://uusi.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/strategia>. [Viitattu 18.9.2018]
- OP Ryhmän vuosikertomus 2016. https://op-year2016.fi/filebank/701-OPn_vuosi_2016.pdf [Viitattu 10.10.2018]
- OP Ryhmän vuosikertomus 2017. https://op-year2017.fi/filebank/514-OPn_vuosi_2017.pdf [Viitattu 10.10.2018]
- Pearce, C. L. 2004. The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Perspectives*, 18(1), 47-57.
- Pearce, C. L., & Manz, C. C. 2005. The new silver bullets of leadership: The importance of self-and shared leadership in knowledge work.
- Pietilä, I. 2010. Ryhmä- ja yksilöhaastattelun diskursiivinen analyysi. Kaksi aineistoa erillisinä vuorovaikutuksen kenttinä. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 212- 241.
- Pynnönen, A. 2015. Varjosta Valokeilaan: kriittisiä diskurssianalyyseja huonosta johtamisesta. Jyväskylä Studies in Business and Economics.
- Rajander-Juusti, R. 2012. Finanssialan kyvykkyudet 2020 - Luotaus tulevaisuuteen. Finanssialan Keskusliitto.
- Ropo, A. 2011. Johtajuuden ilmiö: johtajaominaisuuksista kokomuksellisiin konstruktioihin. *Suomalainen hallinnon tutkimus: mistä, mitä, minne?*.
- Rosenthal, S. & Pittinsky, T. 2006. Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly* 17(6), 617-633.
- Rowold, J. 2014. Instrumental leadership: Extending the transformational-transactional leadership paradigm. *German Journal of Human Resource Management*, 28(3), 367-390.
- Saksi, J. 2013. Johtajat Toimialamurroksen Keskiössä. *Suomalaisen Finanssialan Ylimmän Johdon selontekoja Johtajuudesta*. Jyväskylä Studies in Business and Economics.
- Saksi, J. 2013. Johtajuus murroksessa finanssialalla. *Finanssi ja vakuutuskustannus FINVA*. Helsinki.
- Savolainen, T. & Lehmuskoski, K. 2017. *Digimuutos.fi. 10 huippujohtajan tarina muutosjohtamisesta*. HansaPrint Oy. Turku.
- Schilling, J. 2009. From Ineffectiveness to Destruction: A Qualitative Study on the Meaning of Negative Leadership. *Leadership* 5(1), 102-128.
- Shamir, B., & Eilam, G. 2005. "What's your story?": A life-stories approach to authentic leadership development. *Leadership Quarterly*, 16: 395-417.

- 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.
- 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.
- Starratt, A., & Grandy, G. 2010. Young workers' experiences of abusive leadership. *Leadership & organization development journal*, 31(2), 136-158.
- Sørensen, O. H., Hasle, P., & Pejtersen, J. H. 2011. Trust relations in management of change. *Scandinavian Journal of Management*, 27(4), 405-417.
- Takala, T. 2013. Tutkimuksia karismasta eri konteksteissaan. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunta.
- Takala, T. 2001. Muutosjohtaminen-haaste ja mahdollisuus globalisoituvalle liikkeenjohdolle. *EJBO-Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*.
- Takkunen, H. 2017. "Pankki muodostuu ihmisen arjen ympärille, eikä ihmisen arki pankin": digitalisaation implikaatiot pankkiorganisaation toimintaan ja johtamiseen. *Jyväskylä Studies in Business and Economics*.
- Tepper, B. 2007. Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Management* 33(3), 261-289.
- Tepper, B. 2000. Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*. 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* 90(4), 533-547.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.
- Uhl-Bien, M. 2006. Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *Leadership Quarterly*, 17, 654-676.
- Valtiokonttori 2016. http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Digitalisaatio [Viitattu 16.11.2018]
- Vincit 2018. <https://www.vincit.fi/tyonhakijoille/> [Viitattu 2.10.2018]
- Väisänen, T. 2018. Transformationaalisen johtamisen ilmenemismuotoja etsimässä: muutostilanne finanssialan organisaatiossa. *Jyväskylä Studies in Business and Economics*.
- Välilä, I. 2014. Valmentavan johtamisen vaikutus henkilöstön työtyytyväisyyteen. *Vaasa Studies in Business and Economics*.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. 2008. Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.
- Yukl, G. 2013. Leadership in organizations. Eighth edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Zapf, D. & Einarsen, S. 2001. Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice - an introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 10(4), 369-373.