

JYU DISSERTATIONS 387

Antti Uski

Oppiva johtaja suomalaisissa teollisuusyrityksissä



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ
FACULTY OF EDUCATION AND
PSYCHOLOGY

JYU DISSERTATIONS 387

Antti Uski

Oppiva johtaja suomalaisissa teollisuusyrityksissä

Esitetään Jyväskylän yliopiston kasvatustieteiden ja psykologian tiedekunnan suostumuksella
julkisesti tarkastettavaksi toukokuun 28. päivänä 2021 kello 12.

Academic dissertation to be publicly discussed, by permission of
the Faculty of Education and Psychology of the University of Jyväskylä,
on May 28, 2021 at 12 o'clock noon.



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2021

Editors

Pekka Mertala

Faculty of Education and Psychology, Teacher Education, University of Jyväskylä

Timo Hautala

Open Science Centre, University of Jyväskylä

Kannen kuva: Verner Salonen

Copyright © 2021, by University of Jyväskylä

Permanent link to this publication: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8668-1>

ISBN 978-951-39-8668-1 (PDF)

URN:ISBN:978-951-39-8668-1

ISSN 2489-9003

Syntyvä ei tiedä, missä herää.

(Gómez de la Serna, 2018)

ABSTRACT

Uski, Antti

The learning leader in Finnish manufacturing companies

Jyväskylä, Jyväskylän yliopisto, 2021, 221 p.

JYU Dissertations

ISSN 2489-9003; 387

ISBN 978-951-39-8668-1 (PDF)

This study explores leadership learning in the context of Finnish manufacturing companies. The research posed the following questions: What makes it possible to become a leader? Can leadership be learned in practice, and if so, how? What can be learned about leadership that enables one to become a leader, and what conclusions can be drawn in answering these questions?

The study was qualitative and based on semi-structured topical interviews conducted with executives (N=16) from different industries. The transcribed material from the interviews was analyzed within the hermeneutic research method tradition by using content analysis. The theoretical background of the study was based on Brookfield's critically reflective model.

The study found six enabling elements that facilitate learning in a leader's profession. The study also revealed five areas in everyday life where leadership learning happens. These two key findings emphasize that leadership is not only something that happens within the relationship between the leader and employee; the factors that determine leadership are also social.

The study shows that the critically reflective model applies in developing leadership on many levels. It allows for the examination of individual leadership experiences, which in turn shed light on systemic and social factors that determine the type and style of leadership. Once the background structure of leadership is revealed, it is then possible to develop it openly. The structure can subsequently be molded to promote the company's goals through leadership that improves general well-being and competitiveness.

The study offers a new theoretical understanding of the social dimension within the development of leadership in the context of Finnish companies. It reveals the factors that affect this development and provides critical perspectives. The models presented in the study provide tools to develop leadership both at a theoretical and practical level. The study proposes that learning as a leader should be developed by focusing on it consciously and that the learning is a process of continuous development.

Keywords: learning, critical reflection, leadership, leader, learning leader, manufacturing company

TIIVISTELMÄ

Uski, Antti

Oppiva johtaja suomalaisissa teollisuusyrityksissä

Jyväskylä, Jyväskylän yliopisto, 2021, 221 s.

JYU Dissertations

ISSN 2489-9003; 387

ISBN 978-951-39-8668-1 (PDF)

Tutkimuksen tehtävänä on selvittää, *mitä johtajuuden oppiminen on suomalaisessa teollisuusyrityskontekstissa*. Tätä lähestytään seuraavien kolmen tutkimuskysymyksen kautta: Mikä mahdollistaa johtajaksi tulemisen? Miten johtajuutta voi oppia käytännössä? Mitä voi oppia siitä, mikä mahdollistaa johtajaksi tulemisen, ja siitä, miten johtajuutta voi oppia käytännössä?

Tutkimus on laadullinen, ja sen pyrkimyksenä on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. Tutkimusaineisto koostuu puolistrukturoiduista teemahaastatteluista. Haastatellut johtajat (N=16) edustavat eri toimialoja. Aineisto analysoitiin sisälönerittelyä hyödyntäen hermeneuttisen tutkimusperinteen mukaisesti. Tutkimuksen pääteorianana on käytetty Brookfieldin kriittisen reflektion mallia.

Tutkimuksessa löydettiin kuusi johtajaksi tulemisen mahdollistavaa tekijää ja viisi johtajana oppimisen osa-aluetta. Tulosten perusteella johtajaksi tuleminen ja johtajana oppiminen on läpeensä sosiaalinen ilmiö. Johtajuus ei ole vain jotakin, mikä tapahtuu yksittäisen johtajan ja työntekijän välisessä suhteessa. Tästä seuraa, että myös johtajuutta määrittävät tekijät ovat sosiaalisia.

Tutkimus osoittaa kriittisen reflektion mallin soveltuvan johtajuuden kehittämiseen monitahoisesti. Sen avulla yksittäisten johtajuuskokemusten tarkastelu voi johtaa systeemisten johtajuuden kokonaisuutta määrittävien tekijöiden äärelle. Näin johtajuutta määrittäviä sosiaalisia ehtoja voidaan havaita syvemmin. Paljastunut johtajuuden taustarakenne mahdollistaa sen tavoitteellisen kehittämisen. Tätä voi pyrkiä hyödyntämään yrityksen tavoitteiden saavuttamisen, hyvinvointia lisäävän johtajuuden sekä kilpailukyvyn tehostamiseksi.

Tutkimus tarjoaa teoreettisesti uutta ymmärrystä johtajuuden kehittämisen sosiaalisesta ulottuvuudesta suomalaisessa teollisuusyrityskontekstissa. Se paljastaa siihen vaikuttavia tekijöitä sekä tarjoaa kriittisen tarkastelunäkökulman. Tutkimuksessa esiteltävät mallit tarjoavat välineitä johtajuuden kehittämiseen työelämässä myös käytännössä. Tutkimuksen pohjalta johtajana oppimista voidaan kehittää keskittymällä siihen tietoisesti. Kyseessä on jatkuva kehittämisprosessi, josta tutkimuksessa käytetään ilmaisua oppiva johtaja.

Avainsanat: oppiminen, kriittinen reflektio, johtajuus, oppiva johtaja, johtaja, teollisuusyritys

Author

Antti Uski
Department of Teacher Education
P.O. Box 35
FIN-40014 University of Jyväskylä

Supervisors

Docent Matti Rautiainen
Department of Teacher Education
University of Jyväskylä

Dr. Elina Riivari
School of Business and Economics
University of Jyväskylä

Reviewers

Prof. Pia Heilmann
Faculty of Social Sciences and Business Studies,
Business School
University of Eastern Finland

Docent Toni Saarivirta
Faculty of Education
University of Turku

Opponent

Prof. Pia Heilmann
Faculty of Social Sciences and Business Studies,
Business School
University of Eastern Finland

ESIPUHE

Väitöskirjan tekeminen on yksin tehtävä matka, jolla kohtaa ihmisiä, joita ei muutoin olisi tavannut. Nämä kohtaamiset, satunnaisetkin, osoittautuivat ratkaiseviksi. Tutkimuksen tekeminen haastoi maailmaa ja elämistä koskevia käsityksiäni ja oletuksiani. Koen 3,5 vuoden tutkimusprosessin vaikutuksen vahvana.

Osoitan syvän kiitokseni väitöskirjan ohjaajille dosentti Matti Rautiaiselle ja KTT, FM Elina Riivarille. Kohottavassa ilmapiirissä toteutetut pohdintapalaverit rohkaisivat. Toisinaan niissä koetut hiljaiset hetket herättivät oivalluksen vasta jälkikäteen. Kiitos, Matti ja Elina! Kiitän väitöskirjan esitarkastajia professori Heilmannia ja dosentti Saarivirtaa tarkkanäköisistä huomioista. Myös suuri kiitos tuesta, dosentti Jukka Jouhki, dosentti Pekka Räihä, TkT Jarno Poskela sekä TtT Mikko Häkkinen! Väitöskirjan toimituksellisesta työstä kiitän suuresti Pekka Mertalaa ja Timo Hautalaa.

Erityiskiitokset esitän tutkimukseen osallistuneille 16 suomalaiselle johtajalle ajasta ja paneutumisesta asiaan. Lisäksi olen kiitollinen niille yhdeksälle työelämäasiantuntijalle, joiden kanssa keskustelu kohdensi tutkimusta ja ohjasi haastateltavien luo. Väitöskirjan kansikuvan on tehnyt Verner Salonen. Tutkimuksen eri vaiheissa kieliasussa auttoivat Lloyd Morin sekä Sirpa Ovaskainen. Lämmin kiitos teille jokaiselle!

Vuosia esimiehenäni toiminut Arto Raivio Kiilto Family Groupista ansaitsee kiitokseni kannustuksesta ja moninaisesta tuesta! Samoin kiitän yhteistyöstä vuosien varrelta johtamisen kehittämisessä: Erkki Solja, Ville Solja, Eeva Solja, Kari Laakso, Anssi Asikainen, Antti OK Nieminen, Kari Vainio, Minna Huru, Seppo Nieminen, Juha Saarinen, Vesa Nurminen, Jari Honko, Harri Solja, Jaakko Solja, Hannu Saarijärvi, Pertti Pirttijoki, Johan Engvall, Per Göransson, Dmitry Ermilov, Michael Babayan, Olga Gudkova, Mikko Viljanmaa sekä Tiina Niemi! Suuri kiitos myös kaikki johtoryhmäkollegat, johtajakollegat, henkilöstön edustajat ja HR-asiantuntijat, joiden kanssa olen saanut kokea johtajuutta arjessa.

Tutkimuksessa ilmenee toisten ihmisten merkitys johtajana kehittymiselle. Kiitän suuresti puolisoani Virpiä rakkaudesta, johdonmukaisuudesta ja käytännön tuesta sekä poikiani Luukasta ja Leoa ilosta! Kiitos myös vanhemmilleni Riitalle ja Veikolle sekä sisarilleni Annalle ja Maijalle!

Ystävät ja läheiset auttavat asettamaan asioita mittasuhteisiinsa ja muistamaan elossa olemisen riemun! Kiitos, Kaisa, Janne, Jenni, Tomi, Pia, Janne, Mirjam, Juha, Jouni-Petri, Lucas, Sami, Tuire, Antti, Jukka, Harri, Elina, Sami, Tero, David, Jari-Jussi, Janna, Liisa-Kaisa, Anssi, Hanna, Kalle, Wilma, Katri, Anu, Sami, Tuomas, Ville, Toni, Pirkka, Erja, Jyrki, Ahti, Sari, Mikko, Juha, Eeva-Mari, Maria, Sakke, José Luis, Francisco Javier, Arvo, Neela, Heidi, Jouni, Uura-Liina, Janne, Virve, Tommi, Satu, Juha, Tomi, Laura, Seppo, Niina, Antti, Johanna, Tommi, Nene, Liisa ja Kaisu. Lisäksi kiitos, EMBA 2017, Risto Ahti ja Kalaparvi sekä mainiot työkaverini eri työyhteisöistä! Kiitos myös Noomi, Eevi, Aini, Juulia, Joanna, Benjamin, Jimi, Sara, Ella, Noah, Aida, Frida, Axel, Eelis, Nooa, Emma, Julia, Miko, Milja, Alpo, Ilmo, Taimi, Lenni, Livia, Seppo, Ritva sekä Felix!

Omistan väitöskirjan tädilleni Anneli Uskille, joka on esikuva sivistyneestä henkilöstä ja sai esimerkillään hakeutumaan oppimisteorioiden äärelle. Harkitessani aikoinaan siirtymistä liike-elämän palvelukseen hän rohkaisi: "Miusta siun kyllä kannattaa kokeilla sitä."

Liikesivistysrahastoa kiitän taloudellisesta tuesta sekä Jyväskylän yliopistoa työskentelyapurahasta Konneveden tutkimusasemalle.

Pirkkalassa huhtikuun 22. päivänä 2021

Antti Uski

KUVIOT

KUVIO 1	Väitöskirjan lukujen rakenne.....	18
KUVIO 2	Johtaja-, johtaminen- ja johtajuusnäkökulmien esittely	24
KUVIO 3	Aikuisen oppimisen teoriat mukailtu Taylorin ja Hamdyn (2013, ss. 1562–1563) mukaan	38
KUVIO 4	Brookfieldin (2017) kriittisen reflektion mallin näkökulmat...50	
KUVIO 5	Tutkimuksen toteutuksen päävaiheet	61
KUVIO 6	Mahdollistajat ja paikat -pääluokkien muodostuminen.....	74
KUVIO 7	Johtajana oppimisen mahdollistajat.....	75
KUVIO 8	Johtajana oppimisen paikat.....	106
KUVIO 9	Henkinen turva oppimisen paikkana.....	108
KUVIO 10	Kunnioittava henkilösuhde oppimisen paikkana	118
KUVIO 11	Luottamus oppimisen paikkana.....	133
KUVIO 12	Osallisuus oppimisen paikkana	146
KUVIO 13	Ristiriitojen kohtaaminen oppimisen paikkana	160
KUVIO 14	Oppiva johtaja.....	171
KUVIO 15	Reflektiivinen kehä.....	173

TAULUKOT

TAULUKKO 1	Northousen (2010, s. 10) tiivistys Kotterin (1990) jaottelusta..	27
TAULUKKO 2	Mukailtu tiivistys oppimisteorioista Taylorin ja Hamdyn (2013, ss. 1562–1563) jaottelun pohjalta	39
TAULUKKO 3	Mukailtu tiivistys: työntekijän näkökulma (Brookfield, 2017, ss. 62–66)	50
TAULUKKO 4	Mukailtu tiivistys: kollegoiden näkökulma (Brookfield, 2017, ss. 66–68)	52
TAULUKKO 5	Mukailtu tiivistys: omien kokemusten näkökulma (Brookfield 2017, ss. 69–72)	54
TAULUKKO 6	Mukailtu tiivistys: teorian näkökulma (Brookfield, 2017, ss. 72–75)	55
TAULUKKO 7	Osallistujien asema organisaatiossa ryhmiteltynä	66
TAULUKKO 8	Osallistujien vastualueen vuosiliikevaihtoarvio	66
TAULUKKO 9	Osallistujien vastualueen henkilöstömääräarvio	67
TAULUKKO 10	Osallistujien ikäjakauma ryhmittäin	67
TAULUKKO 11	Osallistujien sukupuolijakauma.....	68
TAULUKKO 12	Osallistujien koulutuslakohtainen jakauma	68
TAULUKKO 13	Osallistujien koulutustasokohtainen jakauma	68
TAULUKKO 14	Arvio aineiston kohdentuvuudesta merkityksiin	70
TAULUKKO 15	Esimerkki 55 teema-alueen alkuvaiheen käsittelystä.....	71
TAULUKKO 16	Esimerkki ilmaisuista luottamuksen pääteemaluokassa.....	72
TAULUKKO 17	Esimerkki viitteistä johtajana kehittymisen ympäristöihin.....	72

TAULUKKO 18	Esimerkki työn ammatillisten edellytysten maininnoista	73
TAULUKKO 19	Yhteenveto johtajana oppimisen mahdollistajista	105
TAULUKKO 20	Yhteenveto johtajana oppimisen paikoista	167
TAULUKKO 21	Mukailtu eettisyyden itsearviointi (TENK, 2012, ss. 4-5).....	189
TAULUKKO 22	Mainintojen jakautuminen mainitsijoittain ja tuloslukuittain.....	198
TAULUKKO 23	Suosituksia tutkimuksen pohjalta.....	202

SISÄLLYS

ABSTRACT

TIIVISTELMÄ

ESIPUHE

KUVIOT JA TAULUKOT

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	15
1.1	Tutkimuksen tausta - oppivaksi johtajaksi.....	15
1.2	Väitöskirjan rakenne.....	18
1.3	Tutkimusorientaatio ja tutkijan esiymmärrys	20
2	TUTKIMUKSEN TEORIATAUSTA.....	23
2.1	Johtaja ja johtajuus tutkimuksen käsitteellisinä taustoina	23
2.1.1	Johtamisen historia ja tausta	24
2.1.2	Johtajakeskeisyys	25
2.1.3	Huomion siirtyminen johtajasta johtajuuteen	27
2.1.4	Kriittiset ja vaihtoehtoiset näkökulmat johtajuuteen	32
2.2	Oppiminen tutkimuksen käsitteellisenä taustana.....	34
2.2.1	Mistä oppimisessa on kysymys?	34
2.2.2	Aikuisten oppimista tarkastelevista suuntauksista	38
2.3	Johtajana oppiminen - synteesi käsitteellisestä taustasta	40
2.4	Tutkimuksen pääteoria: kriittisen reflektion malli	44
2.4.1	Lähtökohdat, sisältö ja merkitys.....	45
2.4.2	Työntekijöiden näkökulma	50
2.4.3	Kollegoiden havainnot.....	52
2.4.4	Omien kokemusten hyödyntämisen näkökulma.....	54
2.4.5	Teoriasta oppimisen näkökulma	55
3	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTUS	57
3.1	Ymmärtämisen mahdollisuus ja tutkimustehtävä	57
3.2	Tutkimuksen toteutus	61
3.2.1	Aineiston hankinta	63
3.2.2	Aineiston esittely	65
3.2.3	Aineiston analyysi	68
4	OPPIMISEN MAHDOLLISTAJAT.....	75
4.1	Suotuisa sosiaalinen tausta.....	76
4.2	Löydetyksi tuleminen	80
4.3	Johtajuuden perusedellytysten tunteminen.....	84
4.3.1	Vuorovaikutusosaaminen	84
4.3.2	Päätösten tekeminen ja toimeenpano	85
4.3.3	Organisaation toimintaedellytysten varmistaminen.....	87
4.3.4	Reflektiokyky	88
4.3.5	Kiinnostus ihmisiä kohtaan.....	91
4.4	Toiset ihmiset	92

4.5	Monitahoiset rakenteet.....	97
4.6	Yksilöllinen aktiivisuus.....	101
4.7	Yhteenveto johtajana oppimisen mahdollistajista	105
5	OPPIMISEN PAIKAT.....	106
5.1	Henkinen turva	107
5.1.1	Merkityksen tiedostaminen.....	108
5.1.2	Rakenteelliset edellytykset	109
5.1.3	Käytännön toteutus	113
5.2	Kunnioittava henkilösuhde	118
5.2.1	Merkityksen tiedostaminen.....	118
5.2.2	Ammatilliset edellytykset.....	119
5.2.3	Käytännön toteutus	123
5.3	Luottamus	132
5.3.1	Merkitys ja lähtökohdat	133
5.3.2	Luottamuksen ansaitseminen käytännössä	136
5.3.3	Luottamuksen osoittaminen käytännössä	141
5.4	Osallisuus.....	145
5.4.1	Merkityksen tiedostaminen.....	146
5.4.2	Rakenteelliset ja toimintakulttuuriset tekijät	150
5.4.3	Käytännön toteutus	152
5.5	Ristiriitojen kohtaaminen	159
5.5.1	Alkuperä ja lähtökohdat	160
5.5.2	Käytännön toteutus	162
5.6	Yhteenveto johtajana oppimisen paikoista	167
6	KOKOAVA TARKASTELU - OPPIVA JOHTAJA	169
6.1	Johtopäätökset.....	169
6.1.1	Oppiva johtaja -malli.....	171
6.1.2	Reflektiivisen kehän malli	173
6.1.3	Työntekijöiden näkökulma	175
6.1.4	Kollegoiden havainnot.....	177
6.1.5	Omien kokemusten näkökulma	179
6.1.6	Teoriasta oppiminen	182
6.1.7	Yhteenveto: oppiva johtaja	183
6.2	Pohdinta	186
6.3	Tutkimuksen arviointi.....	189
6.3.1	Eettisyys	189
6.3.2	Luotettavuus.....	193
6.4	Suosituksia ja kehittämissuuntia johtajana oppimiselle	200
	LÄHTEET	208
	LIITTEET.....	219
	Liite 1. Yhteydenottopyyntö	219
	Liite 2. Teemahaastattelurunko.	220
	Liite 3. Haastateltujen johtajien viittaukset.....	221

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta – oppivaksi johtajaksi

Kukapa ei joskus olisi miettinyt, millaista on olla johtaja. Tai miten sellaiseen pestiin pääsee? Ja jos on päässyt, miten sitä voisi hoitaa hyvin. Tämän tutkimuksen tehtävänä on selvittää, mitä johtajana oppiminen on suomalaisessa teollisuusyrityskontekstissa. Tutkimuksessa selvitetään, mikä mahdollistaa johtajaksi tulemisen ja miten johtajat käytännössä oppivat johtajuutta. Erityinen kiinnostus kohdentuu siihen, mitä voi oppia siitä, mikä mahdollistaa johtajaksi tulemisen, ja siitä, miten johtajat oppivat johtajuutta. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen, mikä ohjaa viime kädessä raportin lukijaa arvioimaan tässä esitettävien ja perusteltujen näkökulmien osuvuutta.

Johtajana oppimisen kysymykset näyttävät olevan tärkeitä. Valtaosa organisaatioista kiinnittää näiden kysymysten ratkaisemiseen merkittävän taloudellisen ja aikaan sidotun panoksen (ks. Day ym., 2014, s. 79; Juuti, 2006, s. 76). Muun muassa yritysten ja organisaatioiden henkilöstötoimintojen ammattilaiset ovat syvällisesti perehtyneet ja erikoistuneet johtajuuden kehittämisen kysymyksiin (ks. Olander ym., 2015; Yukl, 2010, ss. 391–392).

Teollisuusyritykset muodostavat tämän tutkimuksen kontekstin. Tähän on useita syitä. Teollisuusyritysten voidaan katsoa muodostavan Suomen kansallisen hyvinvoinnin selkärangan muun muassa viennin aikaansaajina sekä suurina työllistäjinä. Pelkästään teknologia-, kemian- ja metsäteollisuus työllistivät vuonna 2017 suoraan noin 390 000 henkeä, ja tehdasteollisuuden tuotannon arvo vuonna 2016 oli 104,2 miljardia euroa (Metsäteollisuus 2018; Teknologiateollisuus 2021). Myös monien suomalaisten eläkevarallisuutta on sijoitettuna teollisuusyrityksiin. Esimerkiksi 31.3.2021 teollisuuspörssi-yhtiö Nokian renkaista omistivat Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen 2,64 prosenttia ja Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Varma 1,48 prosenttia (Nokian renkaat, 2021).

Teollisuusyritysten merkitys historiallisesti suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan luomisessa on kiistaton (ks. Jalava ym., 2006). Globalisaatioon pohjautuvat megatrendit ja digitalisaatio vaikuttavat niin ikään teollisuuteen ja sen johtamiseen voimakkaasti. Samalla Collin ym. (2017) toteavat, että tämän tutkimuksen keskiössä olevaa suomalaisten teollisuusyritysten johtamista on kuvattu usein managerialistiseksi, asiapitoiseksi ja hierarkiaa korostavaksi. Tällaisia luonnehdintoja osoitetaan usein toimintansa vakiinnuttaneiden, suurempien teollisuusyritysten johtamisotetta kohtaan. (s. 14.) Selvitysten perusteella tunnistetut kehittämistarpeet liittyvät ihmisten johtamiseen (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018).

Suurten teollisuusyritysten toiminta on myös yhteiskunnallisesti kiinnostavaa. Teollisuusyritykset saavat yhteiskunnallista huomiota usein tehtaiden lakkautusten tai työsuhteiden päättämisten vuoksi. Siten teollisuusyritykset nousevat aika ajoin valtakunnan mediaan. Koska ne ovat isoja työnantajia, myös irtisanottavien määrät saattavat olla huomiota herättäviä. Tehtaiden lakkauttamispäätökset ovat etenkin pienille teollisuuspaikkakunnille vaikeita asioita. (ks. Helsingin Sanomat [HS], 2020a.) Näin näyttäisi olevan varsinkin lyhyellä tähtäimellä. Joskus merkittävän teollisen toiminnan lakkaaminen paikkakunnalla voi korvautua merkittävänä palvelusektorin työpaikkojen syntymisellä, kuten Kajaanissa (HS, 2020b).

Teollisuusyritys kehittää, valmistaa ja markkinoi tuotteita, mikä yhtäältä korostaa erityisesti teknisen ammatillisen osaamisen merkitystä lähes kaikilla organisaation osa-alueilla. Toisaalta korostuu hyvin monipuolinen eri työtehtävien kirjo, kun ei pelkästään valmisteta, vaan myös kehitetään ja markkinoidaan. Lisäksi jo mainittu suomalaisten teollisuusyritysten kansainvälisyys merkitsee myös johtajien osalta esimerkiksi kaupan alaan verrattuna lähtökohtaisesti kansainvälisempää toimintaympäristöä.

Vastaavasti nuoremmissa ja pienemmissä start-up-yrityksissä on johtajuutta määritelty organisaation toimivuuden ja ketteryuden kannalta uudella tavalla (Collin ym., 2017, s. 14). Esimerkiksi Aamulehti kirjoittaa suomalaisen teollisuuden syntysijoilla, Tampereella, vuonna 2010 perustetusta teollisuusyritys Framerystä. Yhtiö tarjoaa työntekijöilleen onnellisuusvakuutuksen. Jos työ heikentää työntekijän onnellisuutta eikä työnantaja pysty ratkaisemaan ongelmaa, se maksaa työntekijälle hyvityksenä 5000 euroa. (Ellilä, 2020.) Summa on yritykselle varsin kohtuullinen riski: sen pystyy maksamaan tarvittaessa jollekin onnensa työn vuoksi kadottaneelle. Summa vaikuttaa kohtuulliselta siksi, että onnellisuusvakuutus kokonaisuutena on varsin edullinen tapa saada esimerkiksi sosiaalisessa mediassa myönteistä työnantajanäkyvyyttä. Asioiden sujuessa hyvitystä ei tarvitse maksaa kenellekään.

Tämän tutkimuksen lähtöoletuksena oli tutkijan oman ammattikokemuksen perusteella se, että myös perinteisemmissä suomalaisissa teollisuusyrityksissä esiintyy tavanomaista paremmin toteutettavaa johtamista. Näin ajateltiin, vaikka aihe voi jäädä sivuun julkisessa keskustelussa. Tällaisen hyvin toteutettavan johtamisen kriteereinä esimerkiksi Hakanen (2011) näkee suuren vastuun ja vallan

jakamisen työntekijöille, johtajan osoittaman kiinnostuksen itsensä ja johtajuutensa kehittämiseen, johtajan vahvan ammatillisen itsetunnon, innostuksen ja halun kokeilla uutta sekä tavoitteellisuuden ohella poikkeuksellisen syvän luottamuksen työntekijöihin (ss. 76–81; ks. Hakanen & Soudunsaari, 2012, ss. 38, 41).

Suomalaisen teollisuusyrityskontekstin lisäksi toinen tutkimuksen keskeinen rajausta liittyy *johtajuuden oppimiseen*. Siksi tutkimuksen kohdejoukko koostuu suomalaisista johtajista, jotka ovat työskennelleet Suomessa kansainvälisesti toimivissa teollisuusyrityksissä tai teollisuusyrityskontekstissa. Tutkimuksen rajaaaminen suomalaisiin johtajiin on perusteltua, sillä esimerkiksi Jackson kannustaa suosimaan paikallista johtajuustutkimusta. Näin johtajuus tulee tarkastelluksi kulloiseen kulttuuriseen kontekstiin sijoittuvana ilmiönä. (Jackson, 2017.) Johtajuuden oppimiseen viittaa myös Watsonin ym. (2018) systemaattinen katsaus. Se korostaa työssä tapahtuvan oppimisen ja koetun työhyvinvoinnin yhteyttä. Tästä seuraa työssä tapahtuvan oppimisen tutkimisen merkitys, mitä johtajana oppimisen tutkiminen niin ikään edustaa. (ss. 247, 259, 262.)

Johtajuuden oppimisessa keskeistä ovat johtajuuskokemukset, joita tutkimuksessa lähestytään haastattelun keinoin. Aiemmissä tutkimuksissa johtajien johtajuutta ja sen kehittymistä kehoitetaan tarkastelemaan mieluummin kollektiivisena kehitysprosessina kuin yksilöllisten johtajuuspiirteiden tunnistamisena ja tarkasteluna. Keskeistä on muun muassa tarkastella, missä, milloin, miten ja miksi johtaminen tapahtuu. (Raelin, 2016, s. 149; Reynolds, 1998.) Oppiminen mahdollistuu, kun kokemusten reflektiivisestä tarkastelusta syntyy johtopäätöksiä ja oivalluksia (Knowles ym., 2012, ss. 17, 139).

Kokemusten reflektiivisen tarkastelun vaikutus johtajana oppimiselle on sivuttamaton (Fenwick & Tennant, 2004; Mintzberg, 2004; Raelin, 2011). Mezirowin (1998) ajatusta soveltavan reflektion avulla johtaja voi havaita jotakin merkityksellistä liittyen asemaansa ja käyttäytymiseensä tai tarkastella johtamistaan ympäröivään rakenteeseen. Opitun perusteella johtajuuden konteksti voi tulla näkyvämmäksi ja sen muuttaminen mahdolliseksi. Oppiminen voi tapahtua tällaisessa tilanteessa siten, että johtajan oma ymmärrys ja ammatillinen viisaus lisääntyvät. (ss. 35–36.)

Tämä tutkimus avaa vaihtoehtoisia näkökulmia siihen, mikä voi tehdä tällaisen johtajana oppimisen mahdolliseksi. Siten tutkimuksessa hyödynnetään erityisesti kriittisiä ja vaihtoehtoisia näkökulmia johtajuuteen. (ks. Edwards ym., 2013; Ford, 2010; Reynolds & Vince, 2016.) Lisäksi tässä tutkimuksessa kuvataan, millaisissa vuorovaikutteisissa tilanteissa ja paikoissa tällaista oppimista voi tapahtua sekä miten reflektiivinen tarkastelu käytännössä voi toteutua (ks. Collinson, 2014; Foley, 2004; Merriam & Bierema, 2014).

Johtajan ammattiin sisältyvänä tehtävänä on vaikuttaa muiden ihmisten toiminnan suuntaan, saattaa oikeita asioita tapahtumaan sekä kehittää kyvykkyyksiä. Koska toimenpiteitä on näin tapahduttava käytännössä, pelkkä johtajan oman ammatillisen viisauden lisääminen ei riitä. Johtajan on siksi paitsi tarkasteltava johtajuuttaan, löydettävä tarkastelun perusteella uusia näkökulmia ja pyrittävä suuntautumaan uudelleen. Tällöin hänen on paitsi suunnattava uudelleen johtoasemaansa ja johtamiskäyttäytymistään myös pyrittävä vaikuttamaan

johtamista määrittävään rakenteeseen, systeemiin. (ks. Gordon, 2011; Hämäläinen ym., 2014; Juuti, 2013; McCauley ym., 2010; Ylitalo, 2012.)

Edellä mainitusta syystä tässä tutkimuksessa tarkastellaan sellaista johtajien johtajuuden oppimista, jossa ilmenee yksilöllisten kokemusten lisäksi piirteitä johtoaseman, johtamiskäyttäytymisen ja johtamisrakenteen reflektiivisistä tarkastelusta. Keskeisiä ovat edellisen pohjalta nousevat johtopäätökset sekä niihin perustuva uudelleen suuntautuva konkreettinen toiminta (Brookfield, 1995, 2017). Johtoasema, johtamiskäyttäytyminen ja johtamisrakenne liittyvät toisiinsa kiinteästi ja monitahoisesti, jolloin niiden erottaminen on sinänsä elävässä elämässä mahdotonta. Tutkimuksellisenä pyrkimyksenä erottelu on kuitenkin välttämätöntä analyttisen tarkastelun toteuttamiseksi (ks. Betta, 2018; Denis ym., 2012; Huotelin, 1996).

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, *mitä johtajuuden oppiminen on suomalaisessa teollisuusyrityskontekstissa*. Kysymys johtaa tarkastelemaan tekijöitä, jotka mahdollistavat johtajaksi tulemisen. Toiseksi se johtaa tarkastelemaan johtajuuden toteutumista käytännössä. Kolmanneksi se haastaa tutkijan ja lukijan pohtimaan, mitä voi ja mitä tulisi oppia siitä, mikä mahdollistaa johtajaksi tulemisen, ja siitä, miten johtajat oppivat johtajuutta. Tämän väitöstutkimuksen äärellä vietetty aika voi antaa asiaan lisävalaistusta. Siinä esitetään perusteltu näkökulma johtajuuden oppimiseen suomalaisessa teollisuusyrityskontekstissa.

1.2 Väitöskirjan rakenne

Tämän tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat oppiminen ja johtajuus. Niitä käsitellään tarkemmin pääluvussa 2. Pääkäsite on oppiminen, joka tapahtuu johtajuuden kontekstissa. Tiivistetysti väitöskirjan rakenne on kuvattu kuviossa 1.

6 Johtopäätökset johtajuuden oppimisesta, pohdinta sekä tutkimuksen arviointi	
4 Tutkimustulos: mikä mahdollistaa johtajana oppimisen?	5 Tutkimustulos: miten johtajuuden oppiminen tapahtuu?
3 Tutkimuksen lähtökohtien, aineiston ja toteutuksen esittely	
1 Johdanto – johtajuuden oppiminen suomalaisissa teollisuusyrityksissä	2 Teoriatausta: johtajuus, oppiminen ja kriittisen reflektion malli

KUVIO 1 Väitöskirjan lukujen rakenne

Luvut 1 ja 2 esittelevät maailman ja tietoperustan, jossa tutkimuksen tarkastelu tapahtuu. Johdannon jälkeen luvussa 2 lukijalle esitellään tiivis johtamisteoreettinen katsaus johtajuuden ja oppimisen ilmiöihin sekä johtajuuden oppimista käsittelevä yhteenveto. Tämä johdattaa tutkimuksen keskeisen teorian esittelyn äärelle (luku 2.4). Siinä esitellään keskeisesti Brookfieldin kriittisen reflektion malli ja sen neljä näkökulmaa.

Luvussa 3 kuvataan väitöstutkimuksen lähtökohdat ja toteutus. Luku alkaa ymmärtämisen mahdollisuuden tarkastelulla, sillä tutkimuksen keskeisiä piirteitä ovat aineistolähtöisyys ja hermeneuttinen ote. Lisäksi esitellään tutkimuksen toteutus kuvaamalla aineiston hankinta ja aineiston ominaispiirteitä taustamuuttujien näkökulmasta sekä raportoimalla analysointivaihe. Tutkimustehtävän kehittyminen kuvataan osana tutkimuksen toteuttamista. Tutkimusprosessi kuvataan luvussa 3 seikkaperäisesti, jotta lukijalla olisi mahdollisuus arvioida sen etenemistä.

Tutkimuksen tulosten esittely alkaa luvusta 4. Siinä kuvataan aineistosta löydetyt kuusi tekijää, jotka mahdollistavat johtajana oppimisen. Mahdollistajat on nimetty seuraavasti: suotuisa sosiaalinen tausta, löydetyksi tuleminen, johtajuuden perusedellytysten tunteminen, toiset ihmiset, monitahoiset rakenteet sekä yksilöllinen aktiivisuus. Oppimisen mahdollistajat nähdään sosiaalisesti rakentuvina tekijöinä, jotka nimensä mukaisesti nähdään johtajana oppimiselle keskeisinä tukimuotoina ja edellytyksinä.

Luku 5 kuvaa aineiston pohjalta muodostetut viisi johtajana oppimisen paikkaa. Näitä ovat henkinen turva, kunnioittava henkilösuhde, luottamus, osallisuus sekä ristiriitojen kohtaaminen. Oppimisen paikat kuvataan sellaisiksi johtajan työssä esiintyviksi vuorovaikutukselliseksi osa-alueiksi, joissa toimiminen ja joiden reflektointi voivat toimia oppimisprosessin käynnistäjinä.

Väitöskirjan päättää luku 6, jossa tehdään kokoava tarkastelu ja esitellään tutkimuksen keskeiset johtopäätökset. Luvussa vedetään tutkimuksen tulokset, mahdollistajat ja paikat, yhteen kriittisen reflektion neljän näkökulman ja muun tutkimuksen teoriataustan kanssa (Brookfield, 1995, 2017). Tämän jälkeen esitellään johtopäätöksenä oppiva johtaja -malli, joka on samalla tutkimuksen keskeinen löydös. Samoin esitellään reflektiivisen kehän malli, jota hyödynnetään tutkimustulosten, kriittisen reflektion mallin sekä muun tutkimuskirjallisuuden välisessä keskustelussa. Luku 6.2 on pohdinta, ja luvussa 6.3 arvioidaan tutkimusta pureutumalla tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden kysymyksiin. Väitöskirja päättyy johtajana oppimisen ilmiön pohjalta esitettäviin suosituksiin sekä jatkotutkimusaiheiden esittämiseen.

Kokonaisuutena kyseessä on aineistolähtöinen tutkimus, ja raportissa hyödynnetään runsaasti aineistositaatteja. Aineistolähtöisyys näkyy myös tutkimuksen taustateorioiden valinnoissa. Käytetyt taustateoriat valittiin vasta tutkimusaineiston käsittelyn aikana. Näin tapahtui myös tutkimusongelman määrittämisen suhteen, joka eli koko tutkimusprosessin ajan.

Aineistolähtöisyyden vuoksi tutkimuksen raportoinnissa päädyttiin tulosluvuissa (luvut 4 ja 5) paikoitellen jäljittelemään haastattelusitaattien sisältämää ilmaisua. Tällä tavoiteltiin vuorovaikutuksellisuutta ja yhteneväisyyttä aineiston

kanssa. Tällaiset kohdat on kursivoitu. Kursivointia hyödynnetään paikoin myös sellaisissa tekstijaksoissa, jotka ovat melko pitkiä, mutta kuuluvat saman yhden väliotsikon alle. Näissä tapauksissa kursiivien tehtävänä on tukea raportin helpolukuisuutta.

Tutkimus on raportoitu kolmannessa persoonassa lukuun ottamatta tutkijan sidonnaisuuksia ja tutkimusorientaation syntyä kuvaavaa osiota (luku 1.2). Valittu esitystapa ei ole tavanomainen, mutta laadulliselle väitöstutkimukselle mahdollinen. Aineiston käsittelyn aikana tämä nähtiin luontevana tapana pitää etäisyyttä aineistoon ja tulkintaan. Koska aineistositaattien määrä on runsas ja sitaatit ovat usein yksikön ensimmäisessä muodossa, päädyttiin pitämään myös lopullisessa raportissa tutkijan äänessä kolmannen persoonan muoto. Lisäksi tämän arveltiin helpottavan lukijaa hahmottaan analyysin etenemistä. Raportissa passiivissa kirjatut ilmaisut, kuten *tehtiin* tai *tulkittiin*, viittaavat siten tutkijan itsensä *tekemiin* johtopäätöksiin tai tulkintoihin.

Tässä väitöstutkimuksessa käytetään alaisista (subordinate) tai seuraajista (followers) yleisesti käsitettä työntekijä (employee). Esimiehestä puhutaan pääasiassa termillä johtaja, mutta myös esimies-ilmaisua esiintyy. Esimies-sanan sukupuolittuneisuus on tiedostettu. Kun suuri osa tutkimuksessa käytetyistä suomenkielisistä lähteistä sisältää esimies-termin käytön ja kun haastatteluaineistossa sen käyttö on vallalla, ei tässä väitöstutkimuksessa ryhdytty käyttämään laajemmin muuta termiä. Raportissa käytettävä tiimi-käsite viittaa useimmissa tapauksissa johtajan vastuulla oleviin työntekijöihin kollektiivisesti.

Tutkimuksen tulosluvut 4 ja 5 sisältävät rajatun määrän tutkimusteoreettisia viittauksia. Tavoitteena on ollut, että aineisto selittää itse itseään. Viittaukset on lisätty kuitenkin sellaisiin kohtiin, joissa niiden ei katsota vievän liikaa huomiota aineistolta, analyysia edistävältä rakenteelta tai niiden arvioidaan osoittavan erityisen osuvasti tulkinnan osuvuutta. Varsinainen keskustelu tuloslukujen ja kriittisen reflektion mallin neljän näkökulman välillä käydään luvussa 6.

Perinteisesti laadullisessa väitöskirjassa luku tai sen osa ei pääty koskaan aineistositaattiin, vaan tutkijan ääneen. Tästä säännöstä poiketaan raportin tuloluissa toistuvasti. Tällä tavoitellaan aineiston äänen kuulumista, eikä runsas-sivuisessa raportissa nähty hyödylliseksi lisätä sivumäärää entisestään toistamalla sitaattien sisältöä. Luvuissa 4.7 ja 5.6 tehdään joka tapauksessa yhteenveto ja tulkinta käsitellyistä tuloluista.

1.3 Tutkimusorientaatio ja tutkijan esiymmärrys

Mauthner ja Doucet (2003) nostavat esiin kvalitatiivisen tutkijan reflektiivisyyden merkityksen tutkimuksessaan. Sen mukaisesti tärkeä lähtökohta on sijoittaa itsensä vastaanottajan kanssa suhteeseen sosiaalisesti ja emotionaalisesti. Eräs keino tähän on avata omakohtaista akateemista taustaa ja henkilöhistoriaa. Tällöin tutkimuksellisten kiinnostuksen kohteiden lisäksi avautuu niihin kietoutuva ihmissuhteiden, politiikan ja instituutioiden konteksti. Tämä on oleellista, sillä

juuri tässä kontekstissa tehdään tutkimuksen kuluessa johtopäätöksiä. (ss. 419–422.)

Tätä kirjoitettaessa olen toiminut yli 20 vuoden ajan sellaisissa ammatillisissa tehtävissä, joihin on kuulunut henkilöiden valitseminen työtehtäviin ja koulutusohjelmiin. Lisäksi ammatissani ovat painottuneet ammatillisen osaamisen kehittämiseen ja johtajuuteen liittyvät kysymykset. Olen toiminut yli 13 vuoden ajan henkilöstöjohtotehtävissä ja ennen tätä työskennellyt kuuden vuoden ajan Jyväskylän yliopistossa opettajankouluttajana.

Henkilöstöjohtajan tehtävässäni olen toiminut läheisessä ja luottamuksellisessa yhteistyössä muun muassa suomalaisen perheyrityskonsernin eri yhtiöiden liiketoimintajohdon kanssa ja kuuden konsernijohtajatasoisen johtajan kanssa. Lisäksi kokemukseni kattaa osallistumisen useisiin kansainvälisiin ylimmän tason johtajavalintaprosesseihin. Siten olen tutkijana ilmiselvästi osa tässä tutkimuksessa tarkasteltavaa todellisuutta.

Myös kasvuympäristössäni on vastaavuuksia tutkimuksen johtajien kanssa. Olen jo lapsena asunut ulkomailla isäni työkomennusten vuoksi. Hänen työuransa teollisuuden palveluksessa myynnin johtotehtävissä kansainvälisissä konserneissa mahdollisti hänen työskentelynsä seuraamisen lisäksi myös kesätyöt tehtaissa. Äitini vetämä pieni perheyrityksemme toimi isojen teollisuusyritysten alihankintaketjussa valmistajana. Tämäkään ei ole tavatonta haastateltavien kokemusmaailmassa. Kuten muutama haastateltavista, myös minä olen käynyt partion.

Kunnollisuuden temaa voi katsoa edustavan myös nuoruuteni aktiivinen toiminta erilaisissa seurakunnan ohjaajarooleissa ennen sittemmin aikuisuudessa tapahtunutta moniarvoisemman maailmankatsomuksen omaksumista ja uskonnottomaksi tuloani. Viimeksi mainitussa prosessissa keskeistä olivat yliopistossa suoritettut teologian syventävät opinnot ja erityisesti eksegetiikan professori Räisäsen (1941–2015) tutkimusten ja kannanottojen vaikutus (ks. Räisänen, 1984). Tämän kaltaisissa maailmankatsomuksellisissa kehitysprosesseissa tiedon lisäksi tarvitaan reflektiivistä työskentelyotetta. Siihen pääsin pureutumaan sekä teoreettisesti että käytännössä työni ohella suorittamissani ohjausalan ja psykologian opinnoissa.

Teoreettisen ymmärtämyksen ja reflektiivisen työotteen hyödyntäminen edellyttää myös ohjaajan omaa reflektiota (Peavy, 1999, ss. 13–15). Tässä koko nykyisen elämäkäsitykseni kannalta ratkaisevaksi seikaksi muodostui omakohdaisen kolmivuotisen kognitiivis-analyttisen psykoterapiaprosessin läpikäynti 2010-luvun alussa. Prosessi mahdollisti kaikkien mielessä olevien elämän tapahtumien, ilmiöiden ja kokemusten syvällistä reflektiivistä läpikäyntiä.

Kuten moni haastateltava, itsekin olen käynyt armeijan, sukupuolittunutta ilmaisua käyttäen olen mies ja perheellinen. Olen toiminut johtoryhmissä, suorittanut maisterin tutkinnon Joensuun yliopistossa ja lisensiaatin tutkinnon Jyväskylän yliopistossa. Lisäksi olen suorittanut strategiseen johtamiseen valmentavan kansainvälisen EMBA-tutkinnon ja Global Leader -koulutusohjelman Aalto EE:ssä (Aalto University Executive Education) Helsingissä. Samassa opinahjossa, johon myös monet haastateltavista viittaavat.

Mihinkään edellä kuvatuista seikoista en juuri ehtinyt viitata haastattelukeskusteluissa, joita yritysjohtajien kanssa tämän tutkimuksen osalta kävin. Ne ovat kuitenkin tärkeitä perusolettamusten avaamiseksi sekä sidonnaisuuksien läpinäkyväksi tekemisessä. Samankaltaisuutta ilmentävä tausta voi tehdä sokeaksi ja heikentää kriittisyyttä. Toisaalta samastumisen kokemus voi tutkimusta tehtäessä synnyttää nopeasti sellaisen luottamuksen, jossa lyhyenkin kohtaamisen aikana haastateltava uskaltaa kertoa ja tulee myös huomaamattaan raotta-neeksi sanoittamisen ulkopuolelle jääviä aitoja henkilökohtaisia kokemuksiaan. Näitä kokemuksia olen pyrkinyt tunnistamaan ja analysoimaan kunnioittavasti.

Motivaatio tutkimusaihetta kohtaan perustuu ammatilliseen mielenkiintoon sekä sisäiseen tarpeeseen käsitteellistää johtajuutta ja sen kehittämistä. Työskennellessäni yliopistossa kaipasin joskus kesätöissä teollisuusyrityksissä kokemaani tekemisen meininkiä ja asiakassuuntautuneisuutta. Vastaavasti kun olin aloittanut työt teollisuusyrityksessä, kaipasin yliopistosta usein lounastauoilla kollegojen kanssa aterian äärellä käytyjä keskusteluja – sitä, että pystyi nostamaan esiin minkä tahansa elämän ilmiön ja siihen löytyi välittömästi useita kiinnostavia ja tutkittuun tietoon pohjautuvia näkökulmia pelkkien mielipiteiden sijaan.

Tämä tutkimus sai alkunsa kiinnostuksesta ymmärtää paremmin teollisuusyritysten johtamista ja omakohtaisesta tahdosta oppia johtajuudesta lisää. Tämän lisäksi mahdollisuus saattaa aiemmin aloitetut jatko-opinnot päätökseen innosti tarttumaan tutkimusteemaan. Huomasin usein myös työn arjessa ajattelevani, että haluaisin ottaa enemmän aikaa ajatella ja syventyä johonkin. Väitöskirjahanke tarjosi tähän erinomaisen tilaisuuden. Epäroin kuitenkin, voisiko pitkän opintovapaan ottaminen väitöskirjan tekemistä varten olla mahdollista teollisuusyrityksen johtoasemassa. Viimeisen sysäyksen sai aikaan ystäväni Kaisan emansipoiva lause: ”Sinulla on samat oikeudet kuin muillakin työntekijöillä.”

2 TUTKIMUKSEN TEORIATAUSTA

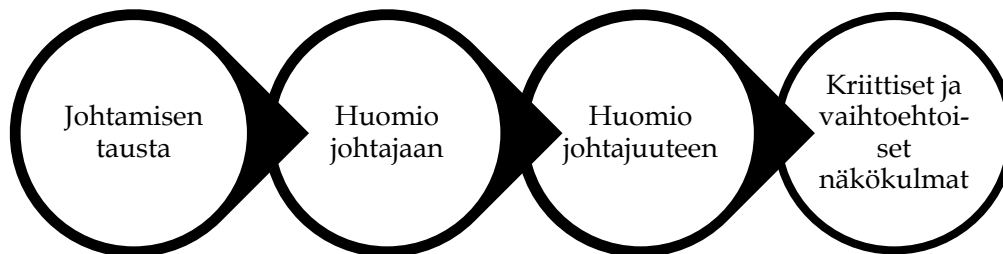
Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tietoperusta. Aluksi käsitellään kahta käsitteellistä taustaa: johtajuutta ja oppimista. Johtamisen ja johtajuuden osalta (luku 2.1) tarkastellaan keskeisiä tutkimuskirjallisuudessa esiintyviä käsityksiä ja näkökulmia johtajuuden ilmiöön ja sen ymmärtämisen suuntauksiin. Toiseksi kuvataan johtajuuden näkökulman laajenemista kriittisten ja vaihtoehtoisten näkökulmien kautta.

Tämän jälkeen tarkastellaan oppimisen käsitettä ja aikuisten oppimisen keskeisiä suuntauksia (luku 2.2). Kahden ensimmäisen osion (luvut 2.1 ja 2.2) perusteella esitellään johtajana oppimista käsittelevä synteesi (2.3). Luku päättyy tutkimuksen varsinaiseen teoreettiseen keskustelun, Brookfieldin kriittisen reflektion mallin ja sen neljän näkökulman, esittelyyn (luku 2.4).

2.1 Johtaja ja johtajuus tutkimuksen käsitteellisinä taustoina

Tutkimus kohdentuu johtajan oppimiseen. Siksi luvussa (2.1) tarkastellaan ensisijaisesti johtajaa ja johtajuutta sekä niihin liittyvän tutkimukseen perustuvan ymmärryksen kehittymistä. Aluksi kuvataan tiiviisti johtamisen historian taustaa, minkä jälkeen huomio kohdistuu johtajaan piirteineen ja ominaisuuksineen. Toinen kuvattava siirtymä liittyy siihen, miten perinteisestä ihmisten ja asioiden johtamisen jaottelusta huomio kohdistuu johtamiseen itseensä. Tämän jälkeen kuvataan siirtymää, jossa huomio kohdentuu johtajan sijaan johtajuuteen ilmiönä.

Tarkastelun keskeisenä huomiona kuvataan lopuksi johtajuus ilmiönä, jossa tarkkarajaiset määrittelyt täydentyvät. Näitä edustavat muun muassa kriittiset ja vaihtoehtoiset näkökulmat johtajuuteen. Luvun näkökulmat on kuvattu kuviossa 2.



KUVIO 2 Johtaja-, johtaminen- ja johtajuusnäkökulmien esittely

2.1.1 Johtamisen historia ja tausta

Johtaja- ja johtajuustutkimus on ollut tarkastelun kohteena pitkään ja monin eri keinoin. Tutkimusta on tehty yli sata vuotta, ja eri aikakausina on painotettu erilaisia johtamismalleja. Yhteistä monille johtamisen suuntauksille ja paradigmoille on se, että ne ovat levinneet muihin maihin lähinnä Yhdysvalloista. (Grint, 2011; Kuokkanen, 2015, s. 32; Rytönen, 2019, s. 18.)

Jaottelua johtamisen kehityssuuntien suhteen on tehty laajasti. Juutin (2013), Grintin (2011) ja Northousen (2010) ryhmittelyt on toteutettu kuvaamalla johtamisen kehityssuuntia ajankohdan ja painopisteen mukaisesti. Johtajuustutkimuksen alkuvaiheessa painottuneet *selittävät näkökulmat* sisältävät johtajan ominaisuuksien tarkastelun (vuodet 1900–1950), käyttäytymistieteellisen tarkastelun (vuodet 1950–1970) sekä tilanepainotteisen tarkastelun (vuodet 1970–1980) johtamisen ilmiöön. (Grint, 2011, s. 8; Juuti 2013, s. 36; Northouse, 2010, ss. 15, 69.)

Toisessa vaiheessa painottuvat *ymmärtävät näkökulmat* johtamisen kehityssuuntina. Tähän kuuluvat ihmisten ja asioiden johtaminen (management ja leadership) 1980-luvulta alkaen. 1990-luvulta alkaen tutkimuksissa on korostettu muutosjohtamista, transformationaalista johtamista sekä merkitysten johtamista. 2000-luvun tutkimussuuntauksina nostetaan esiin sosiaalinen konstruktionismi ja johtamispuhe. (Grint, 2011, ss. 9–12; Juuti, 2013, s. 36; Northouse, 2010, ss. 171–173.)

Johtajatutkimuksen alkuvaiheessa oletettiin, että johtajalla on suuri merkitys johtamiselle. Näin tutkimus kohdentui tarkastelemaan johtajan ominaisuuksia, asenteita ja käyttäytymistapoja, kuten johtamistyyliä. Tällainen johtamisperusteisiin perustuva lähestymistapa osoittautui myöhemmin yksipuoliseksi, kun tunnistettiin, että organisaation menestykseen vaikuttavat tekijät ovat pelkkää johtajuutta monimuotoisempia. (Juuti, 2016, s. 151.)

Johtamista ja johtajuuden ilmiötä voi lähestyä eri näkökulmista, minkä osoittavat eri tutkimustraditioiden eri aikoina esiin nostamat painotukset. Yleisesti ottaen johtamista koskevan tiedon ajatellaan pohjautuvan tutkimusten kautta syntyvään teoretiseen, työelämäasiantuntijoiden ja konsulttien edustamaan ammattitietoon sekä käytännön johtamiskokemuksiin perustuvaan kokemustietoon. (Luoma, 2009, s. 29.) Johtajuustutkimus on kehittynyt kahteen eri tavoin painottuvaan näkökulmaan, kriittiseen ja tieteelliseen lähestymiseen. Näistä ensimmäinen näkökulma on kiinnostunut johtajasta ja toinen johtajuudesta, jolloin puhutaan johtajakeskeisistä ja johtajuuskeskeisistä suuntautumisista. (Betta, 2018, s. 243.) Alaluvussa 2.1.2 käsitellään johtajakeskeisyyttä.

2.1.2 Johtajakeskeisyys

Perinteistä johtajuustutkimusta luonnehtii johtaja-johtajuus-erottelu, jossa huomio kohdistuu suurelta osin johtajanäkökulmaan: johtajan ominaisuuksiin, piirteisiin tai käyttäytymiseen enemmän kuin johtajuuden ilmiöön (Crevani ym., 2010, ss. 77–78; Ropo, 2011, s. 210). Esimerkiksi Juutin (2006) mukaan johtajalla ajateltiin olevan lähes yliluonnollisia ominaisuuksia, kuten kykyjä vaikuttaa organisaation toimintaan ratkaisevasti. Taustalla oli ajatus siitä, ettei johtajaksi opita, vaan johtamistaidolliset ominaisuudet käsiteltiin synnynäisiksi. Tutkimuksen edetessä ryhdyttiin johtajaominaisuuksia hahmottamaan osin synnynäisinä ja osin opittuina. Eri johtamistilanteet vaativat kuitenkin johtajilta erilaisia ominaisuuksia, ja kun samalla osoitettiin, etteivät johtajien ominaisuudet eroa työntekijöiden ominaisuuksista, piirreteorioiden selitysvaikutus heikkeni. (ss. 162–163.)

Gordon (2011) vetää yhteen neljä perinteistä johtajuusteorioiden luokkaa, joita ovat piirteisiin, tyyliin, kontingenssiin sekä uuteen johtajuuteen keskittyvät suuntaukset. Näistä piirreteoriat pyrkivät määrittelemään, mitkä ominaisuudet erottavat johtajan työntekijöistä. Vastaavasti johtamistyyliin keskittyvät teoriat määrittelevät johtajan käyttäytymistä, kuten käskevää tai tukevaa tyyliä. Kontingenssiteoriat puolestaan korostavat tilannesidonnaisuutta ja paikan merkitystä yhden parhaaksi havaitun johtajuusmallin sijaan. Näitä seuraavat uudet johtajuustutkimusparadigmat, transaktionaalinen johtajuus, transformationaalinen johtajuus eli muutosjohtajuus ja kulttuurisidonnainen johtajuus. Näistä transaktionaalinen suuntaus tuo työntekijöiden näkökulman esiin, jolloin johtajuus selittyi eräänlaisena johtajan ja työntekijän välisenä vaihtona. Transformationaalinen johtajuus perustaa johtajuuden useisiin käsitteellisiin karismaattisuutta ja tilannesidonnaisuutta koskeviin ulottuvuuksiin, kuten karismaattiseen johtajuuteen, älylliseen stimulaatioon (intellectual stimulation) ja yksilöllisiin näkökohtiin. Vaikka transformationaaliseen johtajuuteen kuuluu kulttuurin huomiointi, kulttuurisidonnainen johtajuusteoria korostaa johtajuuden olevan pääasiallisesti riippuvainen siitä, kuinka johtajan tyyli soveltuu organisaation kulttuuriin. (Gordon, 2011, s. 196; ks. Northouse, 2010.)

Edellä mainittua karismaattista johtajuutta kuvataan usein johtajan piirteillä ja käyttäytymisellä, kuten erinomaisilla puhujalahjoilla. Muita karismaatti-

sen johtajan piirteitä katsotaan ilmentävän hyvä itseluottamus, voimakas hallinnan tarve ja optimistisuuden korostaminen. (Conger, 2011, ss. 86, 91; Ropo, 2011, s. 193; Yukl, 2010, ss. 266–267, 287–288.) Karismaattisten johtajien seuraajilla on emotionaalinen suhde johtajaansa, mikä synnyttää tunteen liittymisestä ja kuumumisesta yhteisöön. Siten karisma voidaan nähdä lahjana pikemminkin seuraajilta kuin jumalalta. (Parry ym., 2019, ss. 398–399.)

Johtajan ominaisuuksia koskevissa teorioissa johtajuuden nähdään olevan ihmisessä, jolle on kasaantunut merkittävästi hyviä ominaisuuksia. Tällöin korostuvat ihanteellisuutta ja sankarillisuutta ilmentävät selitykset. Yleisesti hyväksytyt taksonomian mukaisesti tunnistetaan kolme taitoryhmää, joita ovat tekniset, sosiaaliset ja käsitteelliset taidot. Rovon (2011) käytännön huomio on, että MBA-tyyppisissä johtajakoulutuksissa osallistujat ovat olleet kiinnostuneita johtajaominaisuustutkimuksista. Kiinnostus on liittynyt ainakin niiden hyödyntämisen mahdollisuuteen, ja niiden avulla on arvioitu oman johtamisen onnistumista. (s. 195.)

Johtajan käyttäytymistä painottava tutkimus puolestaan perustuu siihen, että pelkkä johtajan yksilöllisten ominaisuuksien ja taitojen osoittaminen ei riitä johtajuuden ilmiön tavoittamiseen. Näiden lisäksi on tarkasteltava myös johtajan toimintatyyliä suhteessa tehtäviin ja työntekijöihin. Tällöin johtajuuden tehokkuuden kriteerinä nähdään työntekijöiden tyytyväisyys ja työstä suoriutuminen. (Ropo, 2011, s. 195.)

Juuti (2013) toteaa, että johtamisteoriat voivat parhaimmillaan tarjota näkökulmia ja kieltä, jotka mahdollistavat johtamisen eri puolten tarkastelun. Vastakohtaisesti ne saattavat edustaa sellaista johtamispuhetta, joka kaventaa käyttäjänsä ajattelutapaa. (s. 28.) Esimerkiksi piirreteorioiden vaikutus on tunnistettavissa sellaisessa johtamispuheessa, joka sisältää oletuksia johtajan ulkonäön ja pätevyyden yhteydestä. Johtajasta saatetaan tehdä johtopäätöksiä, jotka perustuvat tämän ulkoiseen olemukseen ja olemisen tapaan, kuten energisyyteen, kehon hallintaan, tunteiden ja energian laatuun, kykyyn fokusoida energiaa merkitykselliseen sekä sisukkaaseen asennoitumiseen (Kohlrieser ym., 2012, s. 35; Schwartz, 2007, ss. 64–70; Tienari & Meriläinen, 2016, ss. 76–77).

Gordonin (2011) mukaan kaikkia edellä kuvattuja johtajuusteoreettisia suuntauksia kuvataan perinteisiksi, sillä ne kiinnittyvät hierarkkisiin organisaatioihin ja organisaation ohjausmalleihin. Siten johtajien ylempi valta-asema tulee lähtökohtana ja luontaisena johtajuuden toteutuksen osana. Tätä pidetään ongelmattomana siitä huolimatta, että ylempi asema antaa johtajalle äänen samaan aikaan, kun se vaientaa työntekijöiden ääntä. (s. 196.)

Kirjallisuudessa erotetaan usein ihmisten johtaminen eli johtajuus (leadership) sekä asioiden johtaminen (management) toisistaan. Asioiden johtaminen nähdään rakenteiden, toiminnan, sääntöjen ja toimintaprosessien hallintana. (Collin ym., 2017, s. 67; Yukl, 2010, ss. 24–25.) Johtajuuteen puolestaan liitetään keskeisesti vuorovaikutusprosessi johtajan ja työntekijän välille (Alvesson, 2019, s. 319; Collin ym., 2017, s. 67). Ihmisten johtajien katsotaan eroavan asioiden joh-

tajista ainakin siinä, että heidän vaikuttamispyrkimyksensä toisiin ulottuu pidemmälle: näiden arvoihin, ideaaleihin, innostuksen kohteisiin, tunteisiin ja identiteettiin (Alvesson & Spicer, 2012, s. 20).

Juutin (2016) mukaan perinteisesti johtamiseen liittyvät käsitteet eli asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen kuvaavat johtamisen eri puolia. Esimerkiksi johtaja saattaa käyttää pääosin asiakaskeiseen johtamiseen liittyviä johtamismenetelmiä ja keskittyä päämäärähakuisen toimintaan. Taustalla saattaa olla käsitys siitä, että johtamistyö koostuu ensisijaisesti asioiden hoitamisesta eikä ihmisten johtamisesta. (ss. 47–49.)

Ihmisten johtamisen haaste puolestaan syntyy siitä, ettei voida tietää, mitä työntekijän mielessä liikkuu, ellei hänen kanssaan voi puhua avoimesti ja rehellisesti. Avoin vuorovaikutus voi estyä, sillä johtajalla voi olla vaikutusta työntekijän palkkaan, asemaan ja työhön. Ihmisten johtaminen siirtää siten johtamisen haasteen uudelle tasolle asioiden johtamiseen verrattuna. Ihmisten johtaminen tuo mukanaan yhtäältä mielen sisäisen tason ja toisaalta ihmisten väliseen vuorovaikutukseen yhdistyvän sosiaalisen tason. (Juuti, 2016, 61, 2018, 61.) Kotterin (1990) perinteiseen ihmisten ja asioiden johtaminen -jaotteluun perustuen Northouse (2010) esittää sovelletun mallin (taulukko 1), joka havainnollistaa ja erottelee molempiin puoliin liittyviä piirteitä (Kotter, 1990, ss. 3–8; Northouse, 2010, s. 10).

TAULUKKO 1 Northousen (2010, s. 10) tiivistys Kotterin (1990) jaottelusta

Asioiden johtaminen (management) saa aikaan järjestystä ja jatkuvuutta	Ihmisten johtaminen (leadership) saa aikaan muutosta ja liikettä
Suunnittelu ja budjetointi <ul style="list-style-type: none"> • kohdenna agenda • aseta aikataulu • suuntaa resurssit 	Suunnan osoittaminen <ul style="list-style-type: none"> • luo visio • kirkasta iso kuva • aseta strategiat
Organisointi ja miehittäminen <ul style="list-style-type: none"> • varmista rakenne • sijoita henkilöt työtehtäviin • luo säännöt ja etenemistavat 	Henkilöstön kohdentaminen <ul style="list-style-type: none"> • kommunikoi tavoitteet • luo sitoutuneisuutta • rakenna tiimejä ja yhteenliittymiä
Kontrollointi ja ongelmien ratkaisu <ul style="list-style-type: none"> • kehitä palkitsemista • kehitä luovia ratkaisuja • tee korjaavia toimenpiteitä 	Motivointi ja innostaminen <ul style="list-style-type: none"> • innosta ja energisoi • valtuuta työntekijöitä • täytä tyydyttämättömät tarpeet

2.1.3 Huomion siirtyminen johtajasta johtajuuteen

Edellä kuvatut yksilöä korostavat johtajuuden näkökulmat eivät näytä tavoittavan johtajuuden ilmiötä riittävästi. Raelinin (2016) mukaan on syntynyt tarve tarkastella ja määritellä johtajuutta uudelleen. Näin johtaminen ei merkitse enää sitä, että ne, jotka tietävät ja osaavat, johtavat niitä, jotka eivät tiedä tai osaa. (ss. 131–132, 149.) Johtajuuden toteutuminen ja kehittyminen on monimutkainen ilmiö, minkä ympärillä on laaja teoreettisten mallien ja tutkimuksen kenttä. Tie-

teellisen ymmärryksen kasvaessa kuva ilmiöstä on jatkuvasti tarkentunut, ja perustuu yhä vahvempaan tutkimusnäyttöön. Tämä on lisännyt entisestään tutkijoiden kiinnostusta aiheeseen. (Day ym., 2014, ss. 63–64.)

Rovon (2011) mukaan johtajuustutkimuksen eri vaiheissa johtajuuden ilmiöitä on lähestytty eri lähtökohdista. Yhteistä eri lähestymistavoille on se, että ”johtajuuden määrittely on osoittautunut lähes loppumattomaksi tehtäväksi”. (s. 191.) Yukl (2010) määrittelee johtajuuden vaikuttamisprosessiksi, jonka tavoitteena on saada muut ymmärtämään ja sitoutumaan siihen, mitä pitää saada aikaiseksi ja miten tämä tapahtuu. Lisäksi prosessi kattaa yksilöllisiä ja kollektiivisia toimenpiteitä, jotta yhdessä jaetut tavoitteet saavutetaan. (ss. 24, 26.) Johtajuus sisältää myös johtajan vaikutuksen organisaation kulttuuriin, mikä ilmenee muun muassa yhteisön jäsenten jakamina uskomuksina ja arvoina (Schein 2001, ss. 30–36; Yukl 2010, s. 24).

Johtajuuden (leadership) määrittely on ollut vaikeaa, sillä johtajuus rinnastuu sellaisiin käsitteisiin, kuten demokratia, rakkaus tai rauha. Nämä ovat yleisesti tunnistettavissa, mutta niiden merkityksen kukin tavoittaa omalla tavallaan, jolloin ne myös merkitsevät eri asioita eri ihmisille. (Northouse, 2010, s. 2; Ylitalo, 2012, s. 8.) Crevanin ym. (2018) mukaan johtajuustyö on prosessi, jolla luodaan suuntaa. Suunta ei ole niinkään lineaarisesti määrittyvä, vaan orgaanisesti muotoutuva. (ss. 88, 103.)

Johtajuuden on esitetty olevan vuorovaikutteinen prosessi, johon sisältyy johtamista ja seuraamista muusta erotetussa paikassa, kuten työyhteisössä. Prosessin tarkoituksena on luoda molempien osapuolten kannalta merkityksellistä identiteettiä, tarkoitusta ja suuntaa. Johtajuutta voi tarkastella kuuden näkökulman kautta, joita ovat asema (position), henkilö (person), tulokset (performance, results), prosessi, tarkoitus (purpose) sekä paikka (place). (Jackson, 2017.)

Ylitalo (2012) kiteyttää väitöstutkimuksessaan johtajuuden sellaiseksi vaikuttamisprosessiksi, ”joka rakentuu organisatorisissa suhteissa vastavuoroisesti osapuolten välille”. Vastaavasti johtajuusosaamisen hän näkee kykynä ”synnyttää ja ylläpitää vaikuttamisprosesseja muihin ihmisiin organisaation perustehtävän toteuttamiseksi”. (ss. 2, 24.) Johtajuuskulttuuria väitöskirjassaan tutkinut Mäki (2017) tekee teoriakatsaukseen pohjautuvan synteesin johtajuudesta. Hän korostaa johtajuuden sidoksia organisaatioon ja sitä ympäröivään kontekstiin: ”Johtajuus on kontekstiinsa sidottu kompleksinen ilmiö, jossa toimijoiden tehtävänä on luoda jaettujen tulkintojen avulla toiminnalle selkeyttä ja suuntaa.” (s. 65.)

Joskus konteksti voi olla myös johtajuuden kannalta kielteinen tai sen seurauksena saattaa syntyä kielteistä johtajuutta. Tätä Braun ym. (2018) kutsuvat pimeän puolen johtajuudeksi (Dark side of leadership). (ss. 1–3.) Esimerkiksi Hoffrén (2019) on tutkinut väitöskirjassaan tuhoavaa johtamista. Se edellyttää sekä johtajan että työntekijän osallisuutta, eikä ympäröivä yhteisö ole osaton, vaan se voi estää, ylläpitää tai sallia tuhoavan johtamisen tapahtumisen. Vaikka tuhoava johtaminen ei välttämättä konkreettisesti hävitä organisaatiota ja sen toimijoita, siitä seuraa toiminnan ja toimijoiden vaurioituminen jollakin tapaa ja josakin ajassa. (s. 46.)

McCayley ym. (2010) näkevät johtajuusroolien ja -prosessien olevan niitä, joiden avulla asetetaan suunta, kohdennutaan sen mukaisesti ja varmistetaan organisaation työntekijöiden sitoutuminen ja keskinäinen yhteistyö. He näkevät, että useimmat ihmiset toteuttavat elämänsä aikana erilaisia johtajuutta edellyttäviä rooleja ja prosesseja edistäessään laajempia yhteisöllisiä päämääriä ja muutoksia. Tällaista johtajuutta voi ilmetä työssä, vapaaehtoistyössä tai yhteiskunnallisessa vaikuttamisessa, mutta se ei välttämättä edellytä muodollista johtajan asemaa tai tehtävää. Siten johtajan kehittyminen ja johtajuuden kehittyminen eroavat toisistaan. (ss. 3, 26.)

Muutosjohtajuutta käsittelevät Yukl (2010), Ropo (2011) sekä Collin ym. (2017). Muutosjohtajuuteen pohjautuva johtajuus tarkastelee, miten muutokseen pyritään sellaisilla myönteisillä keinoilla, jotka tukevat työntekijöiden identiteettiä ja arvostuksen kokemusta organisaation tavoitteiden ja työntekijän tehtäväkuvan viitekehysessä. Tällöin keskeisiä johtajuuden päämääriä ovat esimerkin näyttäminen, korkea moraalit ja itsensä ylittäminen. Muutosjohtajuuteen sisältyy myös piirteitä kokemuksellisuudesta. (Collin ym., 2017, s. 71; Ropo, 2011, s. 198; Yukl, 2010, ss. 263–264.)

Johtajuuden monitasoisuus eli kontekstinäkökulma korostaa Rovon (2011) mukaan organisaatioilmiöiden keskinäisriippuvuutta ja yhteyttä toisiinsa. Esimerkkejä tästä ovat motivaation, johtajuuden ja muutoksen keskinäisriippuvuus sekä toimintaympäristön ja organisaation sisäisen maailman yhteys. Tällöin muun muassa johtajuuskäyttäytyminen, organisaation rakenne ja toimintaympäristö ja johtamistyö voidaan nähdä toisiinsa yhteydessä olevina tasoina. (ss. 199–200.)

Jaettu johtajuus näkökulmana tarkastelee johtamista yhdessä tekemisenä, jolloin tilannesidonnaisesti eri henkilöt ottavat johtajuutta. Tämä ei kuitenkaan merkitse nimettyjen johtajien puuttumista organisaatiosta, vaan esimerkiksi mahdollisimman laajaa yhteistä päätöksentekoa, tasavertaista yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Samalla painotus siirtyy työntekijä- ja suhdekeskeiseen johtajuuteen. Johtajuutta on näin käsitteellistetty suhdenäkökulman avulla. Siinä huomion kohteena eivät ole niinkään ihmiset, vaan se, mitä ihmisten välisessä suhteessa tapahtuu. Tällöin kehollisuus (embodied) nousee keskeiseksi tavaksi olla yhteydessä muihin ihmisiin, asioihin ja tilanteisiin. Yhteenvetona jaettu johtajuus merkitsee ”ajassa ja paikassa tapahtuvaa molemminpuolista kokemista”. (Ladkin & Taylor, 2010, ss. 70–72; Ropo, 2011, ss. 201–205.)

Jaetussa johtajuudessa huomio siirtyy Juutin (2016) mukaan esimiehestä tai johtajasta työyhteisön perustehtävään, joka useimmiten liittyy jollakin tavalla asiakkaisiin. Näin yhteinen innostus organisaation tekemiä ja asiakkaiden tarvitsemia asioita kohtaan ruokkii itseään työyhteisössä. (ss. 83, 152.) Kun johtaja tietää, ettei tiedä, ja etsii viisasta toimintatapaa työyhteisössä jatkuvan dialogin keinoin, hän mahdollistaa koko työyhteisön oppimisen ja toteuttaa jaettua johtajuutta (Juuti, 2018, s. 77).

Jaetun johtajuuden syntymisen edellytyksenä on työyhteisöä ja sen työntekijöitä palvelevan johtamistyylin omaksuminen. Tämä johtuu muun muassa epäsymmetrisestä suhteesta, joka syntyy korkeammassa asemassa olevan esimiehen

ja työntekijän välille. Esimies, joka asettuu nöyrästi palvelemaan muita, tasapainottaa tätä suhteeseen lähtökohtaisesti vaikuttavaa epäsymmetristä valtasuhdetta. (Juuti, 2013, s. 147.) Toisaalta esimiehen tulisi, resurssien niin salliessa, tarjota kaikille työntekijöilleen mahdollisuus muodostaa vahva yhteistyösuhde kanssaan (Heinonen ym., 2013, s. 15; Rytönen, 2019, s. 43).

Van Dierendonck ym. (2017) kuvaavat palvelevan johtajan tunnusmerkkejä. Niiden mukaisesti palveleva johtaja voimaannuttaa (empower) ja kehittää ihmisiä. Hän on valmis siirtymään itse sivuun ja sallii muiden loistaa, antaa työntekijöiden kantaa vastuunsa, antaa menneiden olla menneitä, uskaltaa ottaa riskejä ja on valmis näyttämään, mitä edustaa. Lisäksi palveleva johtaja on avoin oppimiselle ja valmis myöntämään virheensä sekä toimii kokonaisuuden hyväksi. Palvelevaa johtajuutta on myös mitattu kyselyillä (servant leadership survey) kansainvälisesti ja eri toimialakohtaisesti. (ss. 2, 9.)

Ropo (2011) arvioi, että johtajuustutkimusten pragmaattisuus ja kausaali-mallien etsintä ovat saattaneet heikentää johtajuuden ymmärtämisyrittäystä ja johtajuuden ilmiön pohdinta on jäänyt vähemmälle. Kun johtajuustutkimuksen painopiste on kuitenkin siirtynyt johtajasta johtajuuden ilmiöön, on alais- ja suhdenkäytännöstä tullut keskeinen lähestymistapa. Tähän on läheisesti liittynyt tarkastelu johtajuuden luonteesta *jaettu kollektiivinen ilmiö vai yksilöilmiö* -erottelua hyödyntäen. Johtajuustutkimuksissa pyritään myös samanaikaisesti tunnistamaan sekä universaaleja *totuuksia johtajuudesta* että ymmärtämään sen tilanne- ja kontekstisidonnaisuutta. Kun käytetään monitieteisiä lähestymistapoja, voidaan saada erilaisia johtajuutta koskevia vastauksia. (s. 210.)

Tourish (2017) ehdottaa, että johtajuutta tutkittaisiin laajasti erilaisia tutkimusmetodeja, tutkimustraditioita ja teoreettisia suuntauksia hyödyntämällä (s. 3). Hän viittaa Ciullan (2008) havaintoon johtajuudesta inhimillisenä ilmiönä, mikä on kietoutuneena ympäröivän kulttuurin vaikutukseen sekä kaikkeen sellaiseen, mistä muodostuu se, millaista on olla ihminen ja elää ihmisenä. Tällaista ympäröivää kulttuuria edustavat muun muassa filosofia, uskonto, taide, kieli, kirjallisuus ja historia. (Ciulla 2008, s. 393.) Tähän perustuu myös tämän tutkimuksen pyrkimys hyödyntää holistisia ja ympäröivää kontekstia ja systeemiä huomioivia näkökulmia johtajuutta ja johtajan oppimista tarkasteltaessa.

Sutherlandin (2018) mukaan johtajuustutkimuksissa ovat perinteisesti korostuneet kvantitatiiviset menetelmät, joiden avulla on pyritty tuottamaan universaaleja ja yleistettäviä näkökulmia ja joita on katsottu voivan hyödyntää tutkimusmetodeina missä tahansa tilanteessa. Hän ehdottaa laadullisten menetelmien ja näkökulmien ottamista osaksi johtajuustutkimusta, kuten organisaatio-tutkimuksen puolella on tehty. Näin johtajuuden ilmiötä voitaisiin tarkastella uudessa valossa. Tämä korostaisi diskurssin, kielen ja merkitysten muodostamisen sekä tarinallisuuden roolia johtajuuden ymmärtämisessä. (ss. 263, 265, 283.) Myös Ford (2010) on esittänyt vastaavia huomioita (s. 62).

Alvehus (2019) vetää yhteen viimeisimpiä tutkimussuuntauksia johtajuuteen ja nostaa esiin kaksi johtajuuden pääsuuntausta, post-heroistisen ja konstruktivistisen. Post-heroistiseen suuntaukseen hän liittyy jaetun johtajuuden ja

monikkojohtajuuden (plural leadership), joista jälkimmäisessä korostuvat inkluusiivisuus ja demokraattiset muodot. Tällainen kollektiivinen johtajuus nähdään olevan toteutettavissa organisaatioissa johtajien käyttäytymistä, asenteita ja organisatorisia rakenteita muuttamalla. (s. 538; ks. myös Denis ym., 2012, ss. 211, 215; Ropo ym., 2019, ss. 609–610.)

Kun post-heroistisessa suuntauksessa korostuu Alvehusin (2019) mukaan johtajuuden toteuttaminen, käsittää konstruktivistinen suuntautuminen johtajuuden pikemmin radikaalina ontologisena siirtymänä. Keskeistä on havaita johtajuuden olevan jatkuvasti jaettu ja riippuvainen kulloisista sosiaalisista prosesseista. Näin johtajien nähdään olevan aina sidoksissa vuorovaikutukseen, instituutioon, vastuullaan oleviin työntekijöihin ja yhä uudelleen sosiaalisissa prosesseissa määrittäviin valtasuhteisiin. (s. 538.)

Keskeistä on myös korostaa työntekijöiden merkitystä johtajuuden syntymisessä ja muotoutumisessa. Zhang ym. (2014) ovat tunnistaneeet, että johtajuuskirjallisuudessa työntekijät pysyvät käytännössä näkymättöminä. Näin tapahtuu, vaikka työntekijän omistautumisen tiedetään liittyvän työntekijöiden emotionaaliseen ja henkiseen sitoutumiseen organisaatioon sekä sen tavoitteisiin ja työssä suoriutumiseen. (ss. 269, 272.)

Zhang ym. (2014) tutkivat työntekijöiden kolmen ominaispiirteen yhteyttä eri johtajuussuuntauksiin. Ominaispiirteet olivat saavuttamisen tarve (need for achievement), tasapuolisuuden tarve (equity sensitivity) ja selkeyden tarve (need for clarity). Tutkimuksessa ilmeni, että työntekijöiden ominaispiirteet ovat yhteydessä johtajuuden muotoutumiseen ja työntekijöiden omistautumiseen. Keskeinen huomio on, että työntekijät eivät vain seuraa johtajaa, vaan heillä on erittäin aktiivinen rooli johtajuuden muodostumisessa. Lisäksi johtajan ja työntekijän välinen dynamiikka on ratkaisevan tärkeä. (ss. 280, 282.)

Keskeistä on kysyä, miten johtaminen vaikuttaa ihmisiin ja onko siitä etenkin pidemmällä aikavälillä hyötyä. Kollektiivisten ja sosiaalisten piirteiden korostuessa oleellisia tarkastelukysymyksiä ovat, missä, milloin, miten ja miksi johtaminen tapahtuu. Näin johtajuuden käytännön näkökulman (practice view of leadership) perusteella kiinnostus ei kohdistu niinkään siihen, kuka näitä visioita toisille esittää. Myös jyrkät jakolinjat työntekijän ja johtajan välillä menettävät mielekkyyttään, kun käytännössä tapahtuvaan johtajuuteen kietoutuu kaikkien tahojen osallistuminen. Tällä ei kuitenkaan kiistetä johtajan yksilöllisyyttä. Sen sijaan korostamalla johtajuuden yhteisöllistä luonnetta ajatellaan, että minuus on sekä sosiaalisissa vuorovaikutussuhteissa toteutuva ilmiö että itsemääräytyvä yksikkö. (Raelin, 2016, ss. 132, 134, 149.)

Meschitti (2019) esittää, että johtajuus tulee näkyviin ja syntyy arkipäiväisen työelämän vuorovaikutussuhteissa. Tähän osallistujat tuovat ainutlaatuisen henkilöiden ja sosiaalisten resurssien välisen dynamiikan sekä hyödyntävät sitä tietoisesti ja tiedostamatta suoriutuakseen tehtävästään. Tässä on keskeistä kiinnittää huomiota asemoitumiseen (positioning). Asemointi toteutuu sekä verbaalisesti että nonverbaalisesti. Näin sekä kehonkielellä että ilmiöillä, kuten naurulla, on siinä merkityksensä. Täten osallistujien asemoituminen vuorovaikutuksessa

toisiinsa paljastaa sen, miten johtajuus yhteisössä on toteutumassa. (ss. 622, 624, 637.)

2.1.4 Kriittiset ja vaihtoehtoiset näkökulmat johtajuuteen

Luvun alussa kuvatut perinteiset johtajuusnäkökulmat korostavat johtajia, heidän piirteitään, johtamistyyliään tai tapaansa toimia vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Samalla Alvehusin (2019) mukaan niiden kannattajat saattavat ottaa formaalit hierarkiat annettuina ja nähdä valtasuhteet ongelmattomina. Ajankohtainen johtajuustutkimus on haastanut tällaiset näkökulmat. (s. 537.)

Edwards ym. (2013) esittelevät muutosta, mikä johtajuustutkimuksessa on merkinnyt tarkasti määritellyn yhden ja siten rajaavan teoreettisen näkökulman laajentamista. Laajentamisen seurauksena johtajuuden oppimista voidaan tarkastella kriittisiä ja vaihtoehtoisia näkökulmia hyödyntäen. Yksi tällaisen mahdollistava alue syntyy, kun tarkastellaan johtamista esteettisiä ja taiteellisia metodeja hyödyntäen. Tällöin johtamiskonteksti ja johtamiseen sisältyvät tunteet tulevat myös tarkemmin huomioitua. (s. 5.)

Taylor ja Ladkin (2009) ovat tunnistaneeet prosesseja, joiden avulla taideperustaisia (art-based) menetelmiä voidaan hyödyntää johtamisen kehittämisessä. Esimerkiksi teatterin ynnä muiden taiteiden keinoin voidaan lisätä empatian hyödyntämistä, sisäisten tuntemusten ja ajatusten näkyväksi tuloa, pyrkiä sanoittamaan ja tekemään hiljaista tietoa näkyvään ja konkreettiseen muotoon sekä vahvistaa kyvykkyyttä olla tilanteissa läsnä. (ss. 55–56.)

Johtajuus esteettisenä ja kehollisena kokemuksena viittaa Rovon (2011) mukaan aistien ja kehon kautta muodostuvaan tietoon sekä koettuihin merkityksiin johtajuuden vuorovaikutustilanteissa. Myös arkikokemuksen näkökulmasta on selvää, etteivät ihmiset tule työpaikalle vain kognitiivisina olentoina, vaan kokonaisina, kehollisina ja tuntevina ihmisinä. Kun johtajuutta on perinteisesti lähestytty vaikuttamisen (influence) näkökulmasta, tulee tämän rinnalle kokemuksen (experience) näkökulma. Näin voi mahdollistua sellaisten näkökulmien laajentuminen, joissa johtajat ja työntekijät ymmärretään myös työyhteisössä holistisina ihmisinä. (ss. 208–209, 211.)

Toinen Edwardsin ym. (2013) sekä Collinsonin (2011) ja Collinsonin ym. (2018) esittelemä johtamisen oppimista laajentava alue korostaa kriittisyyttä johtajuuden kehittymisen tarkastelussa. Tällöin esimerkiksi feministisiin teorioihin, identiteettityöhön ja valtaan kytkeytyvät tutkimuslähtökohdat luovat mahdollisuuden laajempaan johtajuuden kehittymisen tarkasteluun. (Collinson ym., 2018, s. 1642; Collinson, 2011, ss. 189, 190; Edwards ym., 2013, ss. 5–6.) Tällöin erityisen tarkastelun alle asetetaan vallitseva näkökulma, maskuliinisuus, aggressiivisuus ja hallittu itsevarmuus, jotka korostuvat eräänlaisen täydellisen johtajahahmon ilmenemismuotoina (Edwards ym., 2013, s. 6; Ford, 2010, s. 51).

Fordin (2010) mukaan onkin keskeistä, että tällainen eräänlaisen täydellisen johtajan olemassaolo kyseenalaistetaan. Tämä tapahtuu, kun tunnistetaan, että johtajassa on samanaikaisesti läsnä lukematon määrä itseä koskevia narratiiveja.

Vaikka johtaja olisi sisäistänyt jonkin vallitsevista johtajuuden puhetavoista, hänen toimintansa ja sen seuraukset paljastavat taustalla vaikuttavan johtajuuden olevan huomattavasti tiettyä puhetapaa monitahoisempaa. (s. 62.)

Edwardsin ym. (2013) mukaan onkin ongelmallista, jos johtajia pyritään kasvattamaan johtajiksi sellaisten johtajuusnäkökulmien ja liikkeenjohdon kehitysohjelmien kautta, joissa painottuvat yksipuoliset ja fiksoituneet näkökulmat johtajuuteen. Sen sijaan johtajana oppiminen olisi syytä liittää kirjallisuuteen ja kehitysohjelmiin, jotka korostavat johtajaidentiteetin ja roolin monipuolisuutta. Samalla maskuliinis-, aggressiivis- ja individualistissävyiset piirteet voisivat tulla haastetuiksi ja korvatuiksi vaihtoehtoisilla näkökulmilla. (s. 6.)

Tässä tutkimuksessa johtaja säilyy keskiössä johtajuutta tarkasteltaessa, vaikka kriittinen suuntautuminen korostaa, ettei johtajuus tarvitse johtajaa (Betta, 2018, s. 246). Ajatusta johtajuudesta ilman johtajaa pidetään romantisoituna, sillä se korostaa yhtäältä harmoniaa unohtaen vallan ja toisaalta prosessia unohtaen johtamisen (Collinson 2011, s. 184; Collinson ym., 2018, s. 1640). Denis ym. (2012) pitävät naiivina ideaalina siirtyä aiemmasta johtajakeskeisyydestä puhtaasti toiseen ääriin, jossa johtajuus on pelkkä kaikkien yhdessä jakama organisaation laatutekijä. Tämä on vaarana, jos johtajuutta ei ole mahdollista liittää yksilöihin lainkaan. (s. 274.) Kun johtajuus ei henkilöidy yksilöihin, jää sen todellinen perusta tulkintojen varaan (Betta, 2018, ss. 243–244). Siksi keskeistä on tarkastella yhtäaikaaisesti johtajien ja esimiesten, työntekijöiden ja kontekstien välistä jatkuvaa vuorovaikutusta sekä niihin liittyviä epäselviä ja mahdollisesti risiiritaisia olosuhteita, prosesseja ja seurauksia (Collinson, 2014, ss. 47–48).

Myös tämän oppimiseen keskittyvän tutkimuksen kannalta on keskeistä hahmottaa, millaisiin johtajuutta tarkasteleviin teorioihin, käsitteisiin ja näkökulmiin tutkimuksessa esiintyvät ilmiöt ja tulokset liittyvät. Raelinin (2011) mukaan kaikkein oleellisinta on ymmärtää johtajuus arjessa tapahtuvana toimintana. Hänen mukaansa johtajuus perustuu siihen, mitä ihmiset saavat aikaan yhdessä, enemmän kuin siihen, mitä yksi ihminen, johtaja, ajattelee, tekee tai saavuttaa. Tällainen yhdessä aikaansaaminen näyttäytyy ja tulee esiin arjen tilanteissa ja paikoissa, joissa haasteista pyritään selviämään yhdessä. (s. 196.) Crevanin ym. (2010) sekä Raelinin (2011) mukaan näin perinteisempi, heroistiseen maskuliinisuuteen pohjautuva johtajuus korvautuu vähemmän yksilöä painottavalla ja enemmän rakenteiden inhimillisyyden merkitystä korostavalla lähestymistavalla. Korvautumisesta seuraa johtajuuden suhteellistuminen, ja tällaiseen näkökulmaan perustuvan johtajuuden mahdollisuus tulee esiin arkipäiväisissä sosiaalisissa tilanteissa. (Crevani ym., 2010, s. 84; Raelin, 2011, s. 195.)

Eräs johtajuuden marginaalista nouseva ja valtavirtaa haastava näkökulma on Wolframmin ym. (2016) mukaan ajatus alkuperäiskansojen johtajuuden esiin nostamisesta moniulotteisena ja -tahoisena ilmiönä. Esimerkiksi useimmat Pohjois-Amerikan alkuperäiskansojen haastatelluista johtajista eivät olleet lukeneet ainoatakaan johtajuutta koskevaa artikkelia tai kirjaa tai suorittaneet johtajuuskoulutusta, mutta toimivat silti yhteisönsä arvostamina johtajina. Länsimaille tyypillisten johtajuuden kehittämismenetelmien sijaan nämä alkuperäiskansat

korostavat yhteisön merkitystä kontekstina, jossa johtajuus syntyy. Johtajuudessa tarvittavat seuraajien ja johtajan välinen kiintymyssuhde, monitahoinen yhteisöön liittyminen sekä ihmissuhteiden, vastuullisuuden ja osallisuuden oppiminen tapahtuvat yhteisössä. (ss. 263–265.)

Tarkasteltaessa johtajuutta etenkin teollisuusyritysympäristössä on keskeistä huomioida sukupuoleen liittyvien näkökulmien yhteys johtajuuteen (Carli & Eagly, 2011). Samalla on Schedlitzkin ym. (2017) mukaan huomioitava, ettei johtajuus ole ympäröivästä kulttuurista ja kontekstista vapaa ilmiö. He viittaavat Collinsoniin (2010), jonka mukaan johtajuus on yhteydessä aina myös lingvistiisiin juuriin ja rajoitteisiin. Kun 2000-luvun johtamistutkimuksessa kriittiset johtajuuden tarkastelutavat kasvoivat kriittisen johtajuustutkimuksen kautta (critical leadership studies, CLS), tuli samalla kyseenalaistetuksi tutkimuksen valtavirran hegemonia anglo-keskeisissä johtajuustutkimuksissa. (Collinson, 2010, ss. 181–182; Schedlitzki ym., 2017, s. 19.) Tämä avasi mahdollisuuden monimuotoisempien näkökulmien hyödyntämiseen, kuten mainittuun alkuperäiskansojen johtajuuden tarkasteluun.

Sutherland ym. (2020) sekä Bolden ym. (2019) esittävät, ettei johtajuutta tulisi tarkastella yhden valtavirtaa edustavan näkökulman varassa. Sen sijaan olisi suunnattava huomio vaihtoehtoihin johtajuuden tyyleihin, jotka voivat marginaalista käsin haastaa hallitsevaa tarkastelunäkökulmaa. Tällaista voivat edustaa esimerkiksi vahvemmin myötätuntoa, kollektiivisuutta ja inklusiivisuutta korostavat johtajuuden näkökulmat. (Bolden ym., 2019, ss. 4, 22, 47–51; Sutherland ym., 2020, s. 135.)

2.2 Oppiminen tutkimuksen käsitteellisenä taustana

Tässä luvussa avataan aluksi näkökulmia oppimiseen. Aiheen käsittely alkaa oppimisen mahdollisten vaikutusten kuvaamisella, sillä oppiminen johtaa aina johonkin. Tämän jälkeen tiivistetään aikuisten oppimista määrittäviä teoreettisia näkökulmia. Näin tekemällä sijoitetaan luvun päättävä kriittisen reflektion malli oppimisteoreettiseen kehykseen. Kriittisen reflektion malli esitellään ensin yleisesti, minkä jälkeen paneudutaan erityisesti sen neljään näkökulmaan.

2.2.1 Mistä oppimisessa on kysymys?

Oppimisessa on kysymys moniulotteisesta ja kompleksisesta ilmiöstä. Oppiminen on luonteeltaan kaikkiallista (ubiquitous), millä tarkoitetaan oppimisen tapahtumista kaiken aikaa ja kaikkialla (Lonka, 2015, s. 108). Oppimisesta tiedetään lopulta yllättävän vähän ja siihen kiinnittyy hyvin erilaisia näkemyksiä (ks. Rautiainen, 2018). Taylorin ja Hamdyn (2013) mukaan useita oppimista määrittäviä teorioita yhdistää käsitys oppimisen kolmesta piirteestä, joita ovat tietäminen, taidot ja asenteet. Tietämisellä tarkoitetaan, että oppijalla on tiedossaan jotakin uutta, oppittua. Hän tietää jotakin toisin kuin aiemmin. Tietäminen sisältää myös

tietoisemmaksi tulemisen siitä, mitä hän ei tiedä. Oppiminen taitojen kehittymisenä merkitsee esimerkiksi mahdollisuutta suoriutua sellaisista tehtävistä, joihin ei aiemmin pystynyt. Oppiminen muuttaa myös asenteita. Toisaalta oppijan asenteet vaikuttavat oppimiseen tukevasti tai rajoittavasti. (s. 1562.)

Opittu tulee näkyväksi eri tavoin. Esimerkiksi jalkapallon pomputtelutaitoja voi harjoittaa ja edistyminen on heti myös ulkoisesti näkyvää. Samaan aikaan abstraktimpaa ammatillista oppimista voi olla vaikea havaita, sillä siihen sisältyy vaikeasti paikannettavaa ajattelun prosessimaista kehittymistä. Tällä tavoin opittu tulee kuitenkin esiin ja paljastuu todellisessa elämässä (Tarnanen & Kostiainen, 2020, s. 10). Tämä voi tapahtua esimerkiksi pyrittäessä sanoittamaan tai kuvaamaan osaamista muilla tavoin. Oppimisen tavat ovat osittain yksilöllisiä, ja ihmiset oppivat eri tavoilla. Oppimisen mahdollisuus ei jakaudu demokraattisesti, ja joidenkin oppimiselle näyttää olevan enemmän rajoittavia ja estäviä tekijöitä kuin muille. Estävät tekijät voivat olla esimerkiksi biologisia ja sosiaalisia, kuten vammasta johtuvat vaikeudet tai yhteisön toiminnasta aiheutuva yrittämisen pelko.

Oppiminen on sosiaalinen prosessi, jossa sen konteksti ja sosiaaliset piirteet ovat keskiössä. Yksilön oppimisen lisäksi kysymys on yhtä lailla yhteisön oppimisesta, jolloin sosiaalinen puoli on erottamaton osa oppimista. (Merriam & Bierema, 2014, s. 21.) Siten on mahdollista ajatella, että yksilön oppiminen määrittyy tätä ohjaavan sosiaalisen kontekstin kautta ja yhteisön oppiminen siihen kuuluvien yksilöiden oppimisen kautta.

Merkityksellinen oppiminen ei sisällä pelkästään ilon ja vapautumisen tunteita, vaan myös kivuliaiden ja ahdistavien vaiheiden läpikäyntiä (Brookfield, 1991). Oppijalle tämä voi tarkoittaa joutumista hankaliin tilanteisiin, joissa aiemmin kuviteltu osaaminen, tietäminen tai hallitseminen paljastuu riittämättömäksi ja lisää epävarmuuden tunnetta. Ahdistuksen tiedetään täyttävän tietoisuuden esimerkiksi silloin, kun yksilö kokee tilanteen sisältämän haasteen suuremmaksi kuin oman kyvykkyytensä selvitä siitä (Hakkarainen ym., 2005, s. 196).

Suhteessa toisiin ihmisiin oppiminen voi Kaganin (1999) mukaan avata uusia yhteyksiä kokemuksen samalla puolella olemisesta ja mahdollisuuksia vahvistaa positiivista keskinäisriippuvuutta yhteiseksi hyväksi. Näin yhden hyöty merkitsee myös toiselle hyötyä: ryhmästä saa itselleen tukea. (ss. 4, 7.) Vastavasti Lahden ym. (2003) mukaan oppiminen voi johtaa sellaiseen voimaantumiseen, jonka myötä oppija kokee voimakasta sisäistä tarvetta määritellä itseään sosiaalisesti uudelleen. Oppimisen myötä kasvanut osallisuuden kokeminen johtaa vahvistuneeseen identiteettiin, mikä saattaa näkyä esimerkiksi kapinointina annettuja raameja kohtaan. (s. 474.)

Fullan (1994) esittää, että ongelmien ja ristiriitojen hyväksyminen on kuitenkin lähtökohta muutosyrityksen onnistumiselle. Siksi välttelemisen sijaan ristiriitojen voi antaa ilmetä, jolloin myös valmius sietää niitä kasvaa. Tiedetään, että onnistuneet muutosyritykset jopa edellyttävät konflikteja. Kasvua tapahtuu, kun yksilöt tai ryhmät kohtaavat ja voittavat ongelmansa. Samalla voi kehittyä kyky hyödyntää ristiriitoja oppimisessa laajemmin ja tietoisemmin. (ss. 51, 203.)

Oppimiseen liittyvä epävarmuuden tunne syntyy toimimisesta oman osaamisensa ylärajalla, alueilla, joissa hallinnan tunnetta ei vielä ole syntynyt. Kun osaaminen on vielä sattumanvaraista, ei erehdyksiltä, virheiltä ja epäonnistumisilta voi välttyä. Tämä kysyy paljon ympäristöltä, jossa uutta toimintaa harjoitellaan. Esimerkiksi urahjauksen kirjallisuudessa korostetaan myönteisyyden ja kannustavuuden osoittamisen merkitystä epävarmuutta aiheuttavissa tilanteissa. (Peavy, 1999, ss. 70–71; Amundson, 2005, ss. 20–22.)

Oppimisprosessissa kasvanut tietoisuus omaa toimintaympäristöä määrittävistä valtarakenteista ja hierarkkisista järjestelmistä voi Jarvisin ym. (2003) mukaan voimaannuttaa, mutta myös lannistaa. Oppija joutuu miettimään, uskaltaako, pystyykö ja jaksaa hän toimia heränneen tietoisuutensa varassa vai yrittääkö hän eri keinoja hyödyntäen sopeutua ympäristöön. Vanhat sanattomat sopimukset tulevat tällöin uudelleen neuvoteltaviksi, kun tyytymättömyys aikaisempiin määrityksiin pakottaa toimimaan. Oppimisen seurauksena yksilö voi muuttua, arvioida uudelleen suhtautumistaan käsillä olevaan tietoon sekä ryhtyä toimiin muuttaakseen tilannetta. (s. 74.) Esimerkiksi Mezirowin (1998) mukaan emansipatorisessa koulutuksessa pyritään organisoituun toimintaan, jossa oppija kyseenalaistaa omat ennakko-oletuksensa, tutkii vaihtoehtoisia perspektiivejä, muuttaa aiemmin omaksumiaan käsitystapoja sekä toimii uusien perspektiivien varassa. Näin oppija voi oikaista sellaisia itseään ohjaavia vääristyneitä oletuksia, jotka saattavat olla taustaltaan epistemistisiä, sosiokulttuurisia tai psyykkisiä olettamuksia. (ss. 35–36.)

Oppimisen seurauksena tapahtuva yksilön emansipoituminen voi Jarvisin ym. (2003) mukaan olla vaarallista yhteisöille ja instituutioille. Oppiminen voi nostaa esiin hankaliksi koettavia kysymyksiä ja järkyttää vakiintunutta voimatasapainoa, joka perinteisesti on ollut tiettyjen instituutioiden tai valtakeskittymien säädeltävänä. Mitä vähäisemmät oppimisen sosiaaliset seuraukset ovat, sitä varmemmin yhteisön koheesio säilyy häiriintymättömänä eikä muutostarve tule ilmeiseksi. Oppiminen sisältää kuitenkin aina muutosprosessin mahdollisuuden. Siitä voi seurata ongelmia sellaisille sosiaalisille ryhmille, jotka mielellään säilyttäisivät totutun kulttuurisen tai sosiaalisen harmoniansa sekä valtansa säädellä ja hallita sitä. (s. 75.)

Oppimisen myötä tapahtuva voimaantumisen kokemus merkitsee oman äänen ja aseman vahvistumista (Hall, 1992, s. 1). Voimaantuminen avaa Banduran (1997) mukaan toimintamahdollisuuksia ja hälventää rajoittavien tekijöiden estävää vaikutusta. Samalla uusien tilaisuuksien hyödyntäminen voi tulla mahdolliseksi. On huomioitava, että toiminnan rajoituksia ylläpitävät sellaiset tahot, joiden intressejä rajaaminen palvelee. Siksi vallassaolijat eivät vapaaehtoisesti kiertele lahjoittamassa valtaansa muiden käyttöön tai jakele avokätisesti oikeuksia. Päinvastoin vallan ja etujen jakaminen tapahtuu useimmiten pitkien, yhteisten neuvottelujen ja kamppailujen tuloksena. (s. 477.)

Esimerkiksi erilaisissa perinteisesti mielletyissä valtasuhteissa, kuten johtajan ja työntekijän, opettajan ja opiskelijan tai auttajan ja autettavan välisessä vuorovaikutuksessa, korostuu "one-up/one-down"-tyyppinen asetelma (Deci 1996,

s. 8). Kun auttaja nousee ylös osaavana, tämä tapahtuu usein autettavien kustannuksella. Toisaalla Sennett (2004) puhuu kunnioituksen vajeesta, joka ilmenee tilanteissa, joissa vain tiettyjä ryhmän yksilöitä nostetaan myönteisen erityishuomion kohteeksi. Samalla tästä seuraa, että muut ryhmän jäsenet kokevat tulevansa epäkunnioitetuiksi. Epäkunnioittavuus ei merkitse väkivaltaisuutta, kuten suorasanaisia loukkauksia, mutta se saatetaan kokea satuttavana, sillä se merkitsee arvonnannon antamisesta pidättäytymistä. (s. 17.) Näin vain yksi henkilö kerrallaan nousee arvonnannon valokeilaan.

Collinsonin (2014) mukaan taustalla voi myös olla johtajan tarve ylläpitää arkkityyppistä asemaa ja mainetta päätöksykkyisenä johtajana. Tämä voi murentua, jos johtaja tunnustaisi epävarmuutensa ja vaikeutensa luoda selkeyttä asioihin. Näin siitä huolimatta, että samanlaista itsevarmuutta huokuvaa vaikeuksien kieltämisen mallia voidaan ajatella esiintyvän myös muilla asiantuntijaorganisaation tasoilla. (ss. 47–48.)

Yhteenvetona voi Foleyn (2004) mukaan todeta, että oppimisen ilmiö on ihmisen elämän keskiössä ja kaikki inhimillinen toiminta sisältää oppimisen ulottuvuuden. Oppiminen on jatkuvaa: se toteutuu sekä muodollisesti ja tavoitteellisesti että epämuodollisesti ja sattumalta. Siten aikuisten oppimista voi lähestyä ainakin neljän oppimisen muodon kautta. Oppimisen muotoja ovat muodollinen, formaali koulutus, jossa taustalla oleva opetussuunnitelma määrittää oppimisen tavoitteita. Vastaavasti ei-muodollista (non-formal) koulutusta edustaa esimerkiksi työpaikalla tapahtuva perehdytys uuden laitteen käyttöön. Tällöin oppimista tapahtuu järjestelmällisessä ohjauksessa, mutta kertaluontoisella tavalla. Epämuodollista (informal) oppimista puolestaan tapahtuu, kun ihminen pyrkii jatkuvasti oppimaan kokemuksistaan. Tämä voi sisältää ryhmässä tai yksin tapahtuvaa reflektointia, mutta siihen ei kuulu muodollista ohjausta. Viimeisenä mainitaan satunnainen (incidental) oppiminen, joka tapahtuu ihmisten toimiessa pitkään jollakin toisella elämänalueella. Työtä tehtäessä ammattitaito kehittyy ja laajenee kuin huomaamatta. Tällaisen ammattitaidon sanoittaminen on hankalaa, sillä se on luonteeltaan hiljaista (tacit) tietämistä ja osaamista. (ss. 4–5; ks. myös Merriam & Bierema, 2014, ss. 11, 17–19.)

Knowlesin ym. (2012) mukaan aikuisten oppimisen keskeiseksi lähteeksi on laajasti tunnustettu kokemusten merkitys. Oppiminen voidaan nähdä tiedon ja asiantuntemuksen hankkimisen prosessina. Heidän tiivistyksensä aikuisten oppimisesta perustuu kuuteen andragogiikan ydinolettamukseen. Näitä ovat tarve oppia, oppijan itseohjautuvuus, oppijan kokemus, oppijan valmius oppia, oppimisorientaatio ongelman ratkaisemiseksi sekä oppimiseen kohdistuva motivaatio. (ss. 17, 139.)

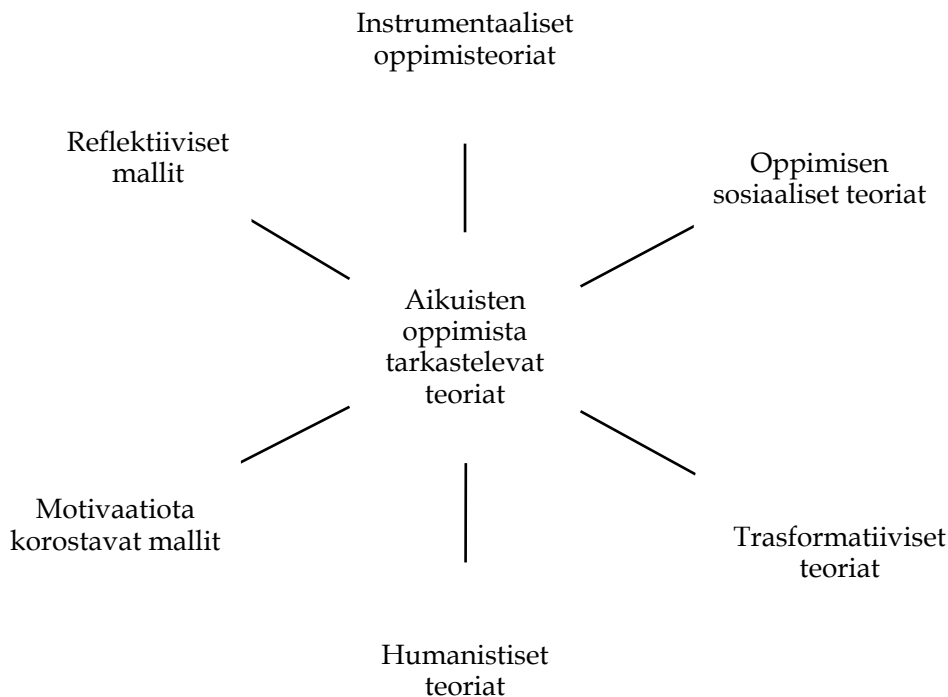
Fenwick ja Tennant (2004) näkevät oppimisen reflektiivisenä prosessina korostavan yksilön keskeisyyttä henkilökohtaisena merkitysten luojana. Kun oppija tarkastelee omia elämäkokemuksiaan, hän samalla tulkitsee näkemäänsä ja kuulemaansa. Tulkitsijan omat kiinnostuksen kohteet ja tutut tulkintamallit ohjaavat tarkastelua. Tämän perusteella muotoutuu oppijan yksilöllinen ymmärrys. (s. 60.) Merriamin ja Biereman (2014) mukaan näiden lisäksi aikuisten oppi-

miseen liittyy vahvasti sosiaalinen ulottuvuus. Tiedetään, että aikuisten oppiminen kietoutuu vahvasti laajempaan sosiaaliseen kontekstiin, jota ilmentävät muun muassa globalisaatio, tietoyhteiskunta, teknologia sekä paikallisesti ja globaalisti tapahtuvat muutokset väestörakenteissa. (s. 21.)

Foley (2004) toteaa, että käytännössä oppiminen tapahtuu usein vailla ennakkosuunnitelmia, huomaamatta. Se voi olla seurauksiltaan rakentavaa tai hajottavaa. Oppimisen sisältö voi olla jonkin tietyn asian teknistä haltuunottoa tai kulttuurista tai sosiaalista. Se voi olla myös poliittista, ihmisten keskinäisten suhderiippuvuuksien, arvojen tai valta-asetelmien vaikutuksen ymmärtämistä juuri tietyissä tilanteissa. Vapautta, demokraattisuutta ja emansipaatiota korostavan oppimisen vastakohtana nähdään usein sorto ja propaganda. Propaganda perustuu yksinkertaistuksiin, jotka vetoavat pelkoon, vihamielisyyteen ja kateuteen. Yritysten ja valtioiden propagandan harjoittamiseen varattujen resurssien katsotaan olevan merkittävät. Tämän vuoksi propagandan tunnistaminen on keskeistä yksilölle, joka tahtoo osallistua aktiivisesti omaa elämäänsä koskeviin määrittelyihin. (ss. 5–6.)

2.2.2 Aikuisten oppimista tarkastelevista suuntauksista

Edellisessä osiossa kuvattiin oppimisen mahdollisia vaikutuksia ja laaja-alaista merkityksellisyyttä. Seuraavaksi eritellään ja tiivistetään aikuisten oppimista tarkastelevia teorioita. Tehtävä ei ole helppo, sillä viitaten jo mainittuun andragogiikan kuusiulotteiseen jaotteluun teorit liittyvät toisiinsa monin eri tavoin (Knowles ym., 2012; Taylor & Hamdy, 2013, ss. 1562–1563).



KUVIO 3 Aikuisen oppimisen teorit mukailtu Taylorin ja Hamdyn (2013, ss. 1562–1563) mukaan

Taylorin ja Hamdyn (2013) mukaan aikuisten oppimista tarkastelevien teorioiden rajat eivät kuitenkaan ole yhtä selkeäpiirteisiä kuin kuviossa 3. Sen sijaan monet teorioista ovat monin tavoin sidoksissa toisiinsa ja sijoittuvat pikemminkin limittäin toisiinsa nähden. Kaikkia oppimisteorioita yhdistää kolme oppimisen määritelmää, joita ovat tietäminen, taidot ja asenteet. (s. 1562.) Yksinkertaistaminen on kuitenkin välttämätöntä, jotta oppimisteorioita koskevat korostukset saadaan esille. Seuraavaksi esitellään edellä mainitun tiivistyksen pohjalta luotu taulukko aikuisten oppimista tarkastelevista teorioista (taulukko 2).

TAULUKKO 2 Mukailtu tiivistys oppimisteorioista Taylorin ja Hamdyn (2013, ss. 1562–1563) jaottelun pohjalta

Oppimisteoria	Keskeiset painotukset	Teorian edustajia
Instrumentaaliset oppimisteoriat	Keskittyvät yksilön kokemukseen ja sisältävät behavioristisia ja kognitiivisia oppimisteorioita. Kokemuksellinen oppiminen pyrkii oppimiskokemusten luomiseen. Teorioita kritisoidaan sosiaalisen näkökulman puuttumisesta.	Ausubel, Bruner, Cagne, Piaget, Skinner, Thorndike
Oppimisen sosiaaliset teoriat	Painottavat erityisesti oppimisen kontekstia ja yhteisöä (community). Liittyy erityisesti tilansidonnaisuutta käsittelevään teoriaan, jonka mukaisesti oppiminen ja ajattelu ovat sosiaalisia toimintoja, ajattelu ja oppiminen rakentuvat tilanteessa käsillä olevista tekijöistä sekä ajattelu ohjautuu oppimisasetelman mukaisesti. Banduran sosiaalisen oppimisen teoriassa korostuu havaitsemalla oppiminen.	Bandura, Wenger, Wilson
Transformatiivinen oppimisteoria	Tutkii tapoja, joilla kriittisen reflektion avulla voidaan haastaa oppijan vakiintuneita uskomuksia ja ennako-oletuksia. Oppimisprosessi muuttaa merkitysperspektiiviä. Keskeistä on henkilökohtaisen, sosiaalisen ja ammatillisen kontekstin huomiointi.	Mezirow, Brookfield
Humanistiset teoriat	Painotus yksilön kehittämisessä ja oppijakeskeisyydessä. Andragogiikan kuusi kriteeriä ovat tarve oppia, oppijan itseohjautuvuus, oppijan kokemus, oppijan valmius oppia, oppimisorientaatio ongelman ratkaisemiseksi sekä oppimiseen kohdistuva motivaatio. Oppimisen tavoitteena ovat yksilöt, joilla on potentiaalia itsensä toteuttamiseen ja jotka ovat itseohjautuvia ja sisäisesti motivoituneita. Teorioita kritisoidaan oppimisen sosiaalisen kontekstin puutteellisudesta ja aliarvioivasta suhtautumisesta yhteisöllistä oppimista kohtaan.	Knowles, Kolb
Motivaatiota korostavat mallit	Korostavat erityisesti kahta myös muissa aikuisten oppimisen kategorioissa esiin tulevaa tekijää, motivaatiota ja reflektiota. Itseohjautuvuus-teoria kohdentuu sisäiseen motivaatioon ja sen ilmenemisen kolmeen ulottuvuuteen. Näitä	Deci & Ryan

	ovat autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Keskeisiä sisäistä motivaatiota hankaloittavia ulkoisia tekijöitä ovat elämäntapahtumat, muutokset, vaihtoehdot, oppimisesteet ja tiedon- saantivaikeudet.	
Reflektiiviset mallit	Reflektio-muutos-mallit kohdentuvat toimintaan ja sen jälkeiseen muutokseen. Hyödynnetään ammatillisessa oppimisessa ja voivat johtaa laajempiin yhteiskunnallisiin vaikutuksiin.	Schön

Taylorin ja Hamdyn (2013) mukaan luotu tiivistys teoriasisällöistä erittelee niiden keskeisiä tarkastelukulmia ja sisältöjä (taulukko 2). Lisäksi taulukossa mainitaan nimeltä kutakin teoriasuuntausta edustaneita teoreetikoita. Esitelty kuusi aikuisten oppimista käsittelevää suuntausta yhdistyvät monitahoisesti kasvatus-tieteiden, psykologian, filosofian ja yhteiskunnallisten tieteiden keskeisiin teorioihin. Tämä myös osaltaan vaikeuttaa niiden erottelua. Aikuisten oppimista käsittelevien teorioiden avulla voidaan tarkastella, miten ihmisten eri tavoilla tapahtuvaa oppimista voi tulkita. Vaikka oppimistavat ihmisten välillä vaihtelevat, voidaan yleisesti ajatella, että opittavat ilmiöt tai asiat saavat ihmisen miettelijäksi. Tällöin käynnistyy prosessi, jonka aikana punnitaan ilmiöitä koskevia enemmän tai vähemmän mahdollisia selityksiä. Arviointi perustuu reflektioon pohjautuvaan palautteeseen, aikaisempiin kokemuksiin ja tietoihin. (taulukko 2). (ss. 1561–1563, 1571.)

2.3 Johtajana oppiminen – synteesi käsitteellisestä taustasta

Yritysten katsotaan usein menestyvän osaavien ihmisten ja uusien innovaatioiden avulla. Siksi organisaatiot pyrkivät ylläpitämään ja kehittämään työntekijöidensä henkisiä voimavaroja. Tämä edellyttää työntekijöiden ja johtajien oppimista. (Juuti 2006, s. 76.) Day ym. (2014) huomauttavat, että jokainen organisaatio on kiinnostunut johtajuudesta. Ne eivät niinkään ole kiinnostuneita siitä, mikä johtamisen teoria tai malli on oikea, vaan siitä, kuinka voisi kehittää johtajia ja johtajuutta tehokkaimmalla mahdollisella tavalla. (s. 79.) On huomionarvoista, että johtamista ja johtajuutta opitaan ennen kaikkea kokemuksellisesti ja vuorovaikutteisesti todellisissa johtamisrooleissa (McCauley ym., 2010, ss. 4–5; Ylitalo, 2012, s. 37). Siten keskeistä on mahdollistaa johtajien oppiminen työssään, jolloin tavoite ei ensisijaisesti ole tiedon lisääminen, vaan toiminnan aikaansaaminen (Hernez-Broome & Hughes, 2004, s. 27). Tällainen toiminta synnyttää kokemuksia.

Yip ja Wilson (2010) tekivät kokoavaa vertailevaa tutkimusta Yhdysvaltojen, Intian, Singaporen ja Kiinan välillä siitä, miten johtajat oppivat kokemuksistaan. Viisi tutkimuksessa käsiteltyä kokemuksesta oppimisen luokkaa olivat haastavat toimeksiannot, kehittävät ammatilliset ihmissuhteet, vastoinkäymiset, koulutuskokemukset sekä henkilökohtaiset kokemukset. Tutkimuksen perusteella haastavat toimeksiannot koettiin kaikkein merkityksellisimpinä. Toiseksi

tärkeimpänä oppimisen kannalta koettiin kehittävät ammatilliset ihmissuhteet. Vähiten merkitystä oppimiselle nähtiin muodollisen koulutuksen aikana syntyneillä kokemuksilla. Viiden kategorian sisällöistä nousivat erityisesti esiin maa-kohtaisesti vaihdellen muutoksen aikaansaamiseen, johtajavastuun lisääntymiseen, tehtäväkiertoon, omien esimiesten rakentavuuteen sekä varhaiseen elämään ja työuraan liittyvät kokemukset. (ss. 63–69.)

Kokemuksellisuuteen perustuvassa oppimisessa korostuu reflektio, jonka avulla johtaja voi tarkastella kokemuksiinsa liittyviä omakohtaisia merkityksiä ja tulkintoja (Reynolds, 1998, ss. 183, 198; Ylijoki, 2012, s. 37). Merkityksiin ja tulkintoihin liittyy tunteita, joiden tavoitteellisen kriittisen reflektoinnin avulla johtajan tietoisuuden taso voi kohota. Swan ja Bailey (2016) näkevät emootiot toisaalta erityisenä, mutta kuitenkin saavutettavana itseä ja sosiopoliittista maailmaa koskevana tiedon lähteenä. Emootioiden sanoittaminen tekee mahdolliseksi niihin sisältyvän tiedon esiin nostamisen. Lisäksi sanoittaminen auttaa hallitsemaan emootioita. (ss. 105–106, 112.)

Kokemus ei kuitenkaan aina johda oppimiseen eikä oppiminen tapahdu välttämättä itsestään (Yip & Wilson, 2010, s. 93). Kokemuksista oppiminen tulee kuitenkin realistisemmaksi, jos johtaja voi sekä pyytää palautetta ja konsultatiivista tukea että jakaa kokemuksiaan kollegoiden kanssa reflektiivisessä ilmapiirissä (Mintzberg, 2004, ss. 140–141). Esimerkiksi Vistbacka (2019) tunnisti sairaalaorganisaatiossa johtajaksi kasvamisessa keskeisenä paitsi yksilöjohtajien työuran kokemuksista oppimisen, myös yhteisten kokemusten jakamisen ja niiden reflektoinnin merkityksen (ss. 89, 94).

Raelinin (2011) mukaan oppiminen nousee elintärkeäksi, kun johtajuutta tarkastellaan käytäntönä ja prosessina. Tällöin käytäntö itsessään nähdään osuvana paikkana oppia johtamista. Johtajuudesta voi tulla myös itse itseään korjaavaa. Tällainen johtajuuden oppiminen tapahtuu yhdessä, kun oppijat ryhtyvät oppimaan toisiltaan ja sitoutuvat refleктоimaan omaa toimintaansa. Näin johtajuus voi palautua ennemmin ryhmässä tehtäväksi työksi kuin muiden puolesta päätöksiä tekevää yksilöä korostavaksi. Keskeistä oppimiselle on sekä yksilöllisesti että kollektiivisesti toteutettava kokemusten reflektointi. Näin tapahtuva oppiminen voi johtaa koko työn tarkoituksen ja ulkoisen toimintaympäristön sopeutumisen näkökulmasta keskeisiin muutoksiin. (s. 207.)

McCauley ym. (2010) korostavat, etteivät kaikki kokemukset ole johtajana oppimisen kannalta samanarvoisia. Esimerkiksi ensimmäinen vuosi johtajatehtävissä voi tarjota oppimisen kannalta erilaisia kokemuksia kuin kuudes vuosi. Samoin johtaja voi saada rakentavasti toimivalta omalta esimieheltään enemmän oman johtamisensa kehittymistä tukevia kokemuksia kuin huonoksi kokemaltaan. (ss. 4–5.)

Sutisen (2012) väitöstutkimuksen mukaan johtajana kehittymisessä on kysymys johtamisen asiantuntijuuden kehittymisestä suhteessa tämän omiin kokemuksiin. Merkityksellisiä eivät ole vain johtajan omat kokemukset, vaan merkityksellistä on myös johtajan kokemus ihmisenä olemisesta ja työstä. Tämän lisäksi keskeistä on johtajan kokemukseen perustuva käsitys toisten kokemuk-

sista. Siten johtajan kehittymiselle on eduksi, että hän toimii erilaisissa organisaatioissa, erilaisissa johtamistehtävissä sekä erilaisten ihmisten kanssa. (ss. 158, 164.)

Johtajan kehittämisessä on kysymys sellaisesta henkilökohtaisesta ja jatkuvasta kehitysprosessista, joka lisää johtajan vaikuttavuutta sekä kykyä toimia vaikuttavasti johtajuusrooleissa ja -prosesseissa. Samalla korostuu johtajan kehittymisen kontekstisidonnaisuus: ei ole vain yhtä oikeaa tapaa johtaa tai kehittää johtajia. Lisäksi on keskeistä tunnistaa, että yksilöt voivat ja heidän ylipäättensä kannattaa lisätä johtajuusosaamistaan. (McCauley ym., 2010, ss. 2–4, 26.)

Keskeisenä johtajuutta tarkastelevana näkökulma on, että johtajuus yhdistetään johtajan kehittymiseen. Tämän tulisi tapahtua siten, että johtajuuden kehittäminen ylittää mutta ei korvaa yksilöllistä johtajana kehittymisen näkökulmaa (Day, 2000, s. 605; Day ym., 2014, s. 78.) Näin myös johtajanäkökulma sisältäisi johtajuuden tarkasteluun.

Vaikka johtajan oma oppiminen kokemuksiin refleктоimalla on sinänsä tärkeää, keskeisintä olisi yksilönäkökulman lisäksi päästä kriittisen reflektion avulla tarkastelemaan johtamisen kontekstia. Näin tulisi mahdolliseksi kyseenalaistaa ja konfrontoida sellaisia organisaatiossa vaikuttavia sosiaalisia ja poliittisia voimia, jotka muodostavat johtamisen ja siten myös johtajan oppimisen kontekstin. Tämä konteksti ylläpitää yleistä käsitystä siitä, miten asiat ovat ja miten niiden organisaatiossa tulisi olla. (Reynolds, 1998, ss. 189–190, 198; Reynolds & Vince, 2016, ss. 1, 12.) Lähtökohtana voidaan siten pitää yksilön omaa oppimista, mutta johtajan asemaan sisältyvä organisaation perustehtävän toteuttaminen edellyttää valmiutta muuttaa organisaatiota ja sen kulttuuria yrityksen menestyksen varmistamiseksi.

Tällaiset muutospyrkimykset saattavat törmätä yrityksen valtarakenteeseen. Muun muassa Gordon (2011) korostaa valtavirran johtajuustutkimuksessa näkyvää vinoumaa, joka normalisoi johtajan vallan ongelmattomana, ja pitää sitä tutkimuksellisesti epätarkoituksenmukaisena. Tämä toteutuu siitä huolimatta, että valta kietoutuu organisaation käytössä oleviin ennako-oletuksiin ja merkitysrakenteisiin. Lisäksi valta on kietoutuneena organisaation sosiokulttuurisiin normeihin ja sellaisiin diskurssin tapoihin, joilla työyhteisön jäsenet tarkastelevat työtään, siihen liittyviä suhteita ja asetelmia. (ss. 197, 200.)

Kun kriittinen tarkastelu on yksilön omaa oppimiskokemusta laajempaa, voidaan tarkastella organisaatiossa vallalla olevia oletuksia, keskittyä yksilöiden sijaan rakenteisiin ja tutkia erityisesti valtasuhteita. Huomioiden perusteella on mahdollista pyrkiä muokkaamaan tai muuttamaan edellisiä. Tämän seurauksena työntekijöiden potentiaali voi tulla tehokkaammin ja aiempaa laajemmin käyttöön organisaation tarkoituksen hyväksi. (ks. Reynolds, 1998, ss. 189–190, 198; Reynolds & Vince, 2016, s. 1.)

Tässä tutkimuksessa johtajuus nähdään sellaisen johtajuustradition kautta, joka painottaa vuorovaikutteisuutta, käytänteitä ja prosesseja (Collin ym., 2017, s. 15). Raelinin (2016) mukaan johtajuus syntyy eri toimijoiden käytännöllisestä ja yhteisöllisestä osallistumisesta. Näin johtajan ei ajatella olevan yksinäinen sankari, joka ratkaisee ongelmat, päättää yksin suunnan ja laittaa asiat tapahtumaan.

Sen sijaan hänellä ajatellaan olevan tehtävänsä perusteella keskeinen rooli luoda edellytyksiä yhteiseen ja jaettuun toimijuuteen, mikä perustuu johtajuuden kehittymiseen. Johtajuus muodostuu tällöin paitsi johtajan myös muiden osallisten vaikutuksesta. Johtajuus muodostetaan toimijuudella, ja tämä jakautuu osallisten kesken, jolloin johtaja ei ole ainoa toimija johtajuuden muodostamisessa. Näin johtajuuden ympärille kietoutuvat sosiaaliset vuorovaikutussuhteet, ja eri toimijoiden hyödyntämä reflektointi sekä käytännön toiminnan jatkuva parantaminen tulevat kaikki mahdollisiksi. Johtajuus on tällöin enemmänkin yhteistyössä luotujen, käytäntöä koskevien merkitysten summa. (s. 134.)

Reflektion eli tässä omien uskomusten oikeutuksen tutkimisen tarpeen voi käynnistää nimenomaan johtajuuden tilaa koskeva työntekijän välittämä häiriösignaali, viesti siitä, että jokin johtajuudessa tuntuu hankalalta (Mezirow, 1998, ss. 8, 21, 28–29). Oleellista on tällöin johtajan kannalta se, pystyykö hän vastaanottamaan ja käsittelemään saamaansa signaalia tai löytääkö hän kestäviä toimintasuuntia ja pyrkiikö hän toteuttamaan käytännössä tarvittavia johtajuutta kehittäviä toimia. Jos näin tapahtuu, kysymys voi olla sellaisesta oppimisesta, jonka myötä johtajuus kehittyy. Tässä väitöstutkimuksessa pyritäänkin esittämään, miten johtajuuden oppiminen voisi käytännössä tietoisesti tapahtua. Usein tietoista oppimispyrkimystä näyttää edeltävän alun perin sattumanvarainen tapahtuma, jonka tarkastelu tekee tietoisien harjoittelun mahdolliseksi.

Edellä käydyn tarkastelun valossa väitöskirjan nimi, *Oppiva johtaja suomalaisissa teollisuusyrityksissä*, saattaa ensi vaikutelmaltaan viitata perinteiseen näkemykseen johtajasta. Tällöin johtajan yksilölliset toimintatavat, johtamistyyli, käyttäytyminen, persoonalliset ominaisuudet tai vaikuttamistoimet olisivat tarkastelun keskiössä. Tutkimuksen tulosten voi katsoa sisältävän myös tällaisia näkökulmia. Ne eivät kuitenkaan ole tutkimuksen kannalta keskeisin näkökulma. Johtopäätösten osalta painotus kohdistuu johtajuuteen, jonka muodostavat sekä työntekijä että johtaja yhdessä osana heitä määrittäviä kulttuurisia ja sosiaalisia ympäristöjä.

Yhtäältä väitöskirjan nimi viittaa siihen, että tutkimuksen aineisto muodostuu yksilöitävissä olevista johtajista. Mikäli muitakin johtajuuden tahoja, kuten työntekijöitä tai haastatellun johtajan esimiehiä tai kollegoita, olisi ollut haastatteluisissa mukana, nimikin voisi olla toisenlainen. Toisaalta väitöskirjan nimellä pyritään viittaamaan johtajuuden ilmiöön siten, että johtajan katsotaan olevan tehtävänsä ja valta-asemansa vuoksi vastuussa aloitteellisuudesta ja aktiivisuudesta, joiden myötä johtajuudesta tulee yhteisöllisempää. Tässä Raelin (2016) korostaa aktiivisen sosiaalisen vuorovaikutuksen tärkeyttä muutosta aikaan saavana voimana. Lisäksi keskeistä on pyrkiä vapauttamaan toimijuus organisaation rakenteiden ja toimintakulttuurin sitovista ja yhteisöllistä johtajuutta estävistä rajoituksista. (s. 149.)

Johtajuus nähdään yhä useammin jaettuna ilmiönä, joka syntyy vuorovaikutuksessa ja sosiaalisissa tilanteissa. Alvehusin (2019) mukaan tämä näkökulma voi laajentaa ymmärrystä johtajuudesta, mutta samalla sen vaarana on laiminlyödä johtamiseen liittyvä valta-aspekti ja sivuuttaa johtajan ja työntekijän ynnä muiden toimijoiden välisestä hierarkkisesta suhteesta aiheutuva epäsymmetria.

Esimerkiksi viitekehyksellä on tärkeä merkitys tulkittaessa johtajuutta. Työntekijän viitekehys johtajuuteen näyttäytyy erilaisena kuin johtajan viitekehys, sillä kokemus samasta yhteisestä vuorovaikutustilanteesta vaihtelee viitekehysten mukaan. (s. 535.) Siten johtajan nykyinen viitekehys estää häntä näkemästä vaihtoehtoja (Peavy, 1999).

Koska valtasuhde näyttää johtavan luontaisemmin johtajan viitekehysten mukaiseen tulkintaan, johtajuudessa näyttää olevan tarpeellista suunnata huomiota erityisesti työntekijän näkökulmaan ja kokemukseen. Tässä voidaan hyödyntää menetelmiä, joiden avulla työntekijöiden kokemukset pääsevät helpommin esille. Vaikka valtasuhteen vuorovaikutusta kapeuttava tekijä ei poistu, voi sen vaikutus edes osittain heikentyä. Näin toimimalla johtajuuteen liittyvät nyanssit ja monikerroksisuus tulevat paremmin näkyviksi. (Alvehus, 2019, s. 536.) Edellä kuvatut syyt ovat yhteydessä siihen, että tämä väitöstutkimus nojaa kriittisen reflektion malliin. Mallin tavoitteena on avata mahdollisuus nostaa esiin valtasuhteita ja oppia johtajuutta käytännössä.

2.4 Tutkimuksen pääteoria: kriittisen reflektion malli

Tämän tutkimuksen teoreettinen tausta kiteytyy kriittisen reflektion malliin ja sen neljän näkökulman hyödyntämiseen (Brookfield, 1995, 2017). Alun perin opetuksen ja koulutuksen kontekstiin rakennettua teoriaa esitellään johtajuuden näkökulmasta, johon myös Brookfield itse on sitä soveltanut (Preskill & Brookfield, 2009, ss. 1–20, 2017, ss. 243–259). Brookfieldin tutkimusta, vaikutusta ja tuotantoa pidetään käytännönläheisenä, jossa maailman selittäminen itsessään ei riitä, vaan tehtävä on laajempi: maailman muuttaminen (Suoranta & Moisio, 2012, ss. 367–368). Brookfieldin tieteellisen tuotannon lisäksi tässä teoreettisessa tarkastelussa hyödynnetään hänen ajattelunsa taustoja ja yhteyksiä sekä merkitystä monipuolisesti avaavaa analyysia (Suoranta & Moisio, 2012, ss. 364–390).

Suoranta ja Moisio (2012) pitävät Brookfieldin kriittisen reflektion käsitteen kehittelyä merkittävänä kasvatusteoriatieteellisenä panoksena (s. 370). Brookfieldin (1995) mukaan kriittinen reflektio on lähtökohdiltaan ideologista ja moraaliperustaista, sillä se pyrkii muokkaamaan olosuhteita ihmiselle sopivammaksi. Tämä merkitsee ankuroitumista sellaisiin arvoihin, kuten reiluus, oikeudenmukaisuus ja myötätunto, mikä liittyy sen osaksi demokratian prosessia. Siten kriittinen reflektio haastaa luomaan olosuhteita, joissa jokaista kuullaan, arvostetaan ja kunnioitetaan. Tällä tavoitellaan demokraattisia työyhteisöjä, jotka edellyttävät ammatillisen kehittymisen näkökulmasta sitoutumista kriittisiin keskusteluihin. (ss. 26–27.) Kriittisen reflektion malli perustuu kriittisen tarkastelun ja toiminnan reflektion lisäksi aina myös arkipäiväisen toiminnan muuttamiseen niiden pohjalta (ks. Cunningham, 2012, s. 48). Kriittiseen reflektioon perustuva oppiminen voi tukea johtajia laajentamaan toimintaympäristöään koskevia käsityksiä ja toimimaan monipuolisemman näkemyksen varassa (Densten & Gray, 2001, s. 123).

Seuraavassa perustellaan kriittisen reflektion mallin valintaa tutkimuksen pääteoriaksi. Tämä aineistolähtöinen tutkimus kohdentuu johtajuuden oppimisen ilmiöön käytännössä. Siten kriittisen mallin kohdentuminen erityisesti käytännön toiminnan tarkasteluun on tärkeää. Kriittisen reflektion malliin tutustuttaessa arvioitiin, että alun perin opetustyöhön tarkoitettu malli soveltuu myös johtajuuteen. Sovellusta ei ollut tehty vielä *Becoming a critically reflective teacher* (1995) -teoksen ensimmäisessä painoksessa, johon perehdyttiin aluksi, mutta toisessa painoksessa oli jo mukana sovellus johtamiseen. Brookfield on kouluttanut opettajien lisäksi myös eri organisaatioiden johtajia mallin mukaisesti. (Brookfield, 1995, 2017, ss. 243–259.) Näin teoksen toinen uudistettu painos vahvisti ensimmäisen painoksen perusteella tutkijan tekemän arvion teorian soveltuvuudesta.

Lähtökohtaisesti tutkimushanketta on leimannut pyrkimys osaltaan kehittää tutkimuksen keinoin suomalaisten teollisuusyritysten johtamista, mikä myös avattiin prosessin jokaisessa vaiheissa tutkimushankkeen kaikille osallistujille. Brookfieldin (2005) ajatus tarjota *kouriintuntuvia välineitä maailman muuttamiseen* nähtiin edistävän tämän kehittämissuunnitelman toteutumisen mahdollisuutta (s. 35). Myös Brookfieldin tunnustettu asema aikuiskasvatuksen kentässä vahvisti valintaa. (Suoranta & Moisio, 2012, ss. 365, 377.)

Lisäksi erityisesti kriittiseen teoriaan pohjautuvan mallin kohdentuminen johtajuuden käytäntöön liittyvien ennako-oletusten ja valta-aspektin tarkasteluun näytti osuvan tutkimushankkeeseen. Näin arveltiin myös voitavan välttää pelkästään johtajan yksilöllistä käyttäytymistä ja johtamistoimintaa tarkasteleva näkökulma, kun myös johtajuutta määrittävää kulttuuria ja rakenteita koskeva tarkastelu tulisi mahdolliseksi.

Lopuksi mainitaan myös tutkijan oma sidonnaisuus, jota on käsitelty raportissa aiemmin (luku 1.3). Kun tutkija on monitahoisesti osana yhteisöä, jossa tutkittava ilmiö tapahtuu, nähtiin hyödylliseksi valita teoreettinen selitysmalli, joka auttaa kyseenalaistamaan myös tutkijan itsensä kulttuurisesti omaksumia ja toiminnassaan edustamia oletuksia. Lisäksi Brookfield (2017) on toistuvasti vakuuttanut myös itse toteuttavansa kriittisen reflektion mallia omassa työssään aikuisten koulutustehtävissä sekä kuvaa sitä, että hänen oma prosessinsa tulla kriittiseksi reflektoivaksi kouluttajaksi on yhä kesken (s. 259). Mainitut seikat johtivat kokonaisuutena kriittisen reflektion mallin ja erityisesti sen neljän näkökulman hyödyntämiseen tässä tutkimuksessa.

2.4.1 Lähtökohdat, sisältö ja merkitys

Kriittisen reflektion malli pohjautuu kriittiseen aikuiskasvatuksen teoriaan. Kriittiselle teorialle määritetty tässä yhteydessä yhdeksän oppimistehtävää. Näitä ovat ideologian haastaminen, hegemonian kiistäminen, vallan paljastaminen, vieraantumisen voittaminen, vapautumisen oppiminen, järjen pelastaminen, demokratian oppiminen, kriittisyyden rodullistaminen sekä kriittisyyden sukupuolistaminen. (Brookfield, 2005, ss. 39–65; Suoranta & Moisio, 2012, ss. 377–378.)

Seuraavassa kuvataan kriittisen teorian perusajatuksia Suorannan ja Moisio (2012) mukaan. Kriittisen teorian mukaisesti länsimaisissa yhteiskunnissa ja

elämäntavoissa on ongelmia, mutta valtaosa ihmisistä näyttää hyväksyvän valalla olevan yhteiskunnallisen järjestyksen ja toimivan sen mukaisesti. Hyväksyntä ei kuitenkaan perustu tietoiseen valintaan, vaan on seurausta erityisistä mielipiteistä ja käsityksistä muokanneista käytännöistä eli *ideologioista*. Kriittisen teorian perusajatuksen mukaan tehtävänä on todellisen *tilanteen ymmärtäminen* ja *muutoksen aikaansaaminen* siihen. Toteutuakseen tämä edellyttää ihmisten välistä yhteistyötä. (ss. 373–374.)

Brookfieldin (1998) mukaan kriittisestä teoriasta voimansa ammentava kriittisen reflektion malli pyrkii tekemään valtaa koskevia oletuksia näkyväksi ja paljastamaan vallitsevaa asioiden tilaa suojaavia rakenteita eli hegemonisia oletuksia. Tämä tapahtuu tarkastelemalla käytännössä ilmenevää ja toteutuvaa johtajuutta neljän näkökulman kautta. Näitä ovat työntekijöiden näkökulma, kollegoiden havainnot, omien kokemusten hyödyntäminen sekä teoriasta oppiminen. Kokonaisuudessaan malli perustuu kolmeen toisiinsa liittyvään perustehtävään, joita ovat toiminnan perusolehtusten tunnistaminen, näiden oletusten paikkansapitävyyden ja pätevyyden arvioiminen sekä tätä seuraava ajattelun ja toiminnan uudelleen suuntaaminen. (s. 198.)

Pelkistetysti nämä perustehtävät voidaan tiivistää ja nähdä neljänä toimintaa suuntaavana iskulauseena: tiedosta, arvioi, suuntaudu uudelleen ja toimi. Taustalla olevien oletusten tunnistaminen on keskeistä, koska ne määrittävät sen, miten toiminta suuntautuu ja myöhemmin käytännössä toteutuu. Tällaisten oletusten voidaan ajatella olevan kuin tehdasasetuksia, joita ei pysty itse vaihtamaan tai joita ei osaa edes kyseenalaistaa: Älypuhelin toimii, kuten se toimii, ja asiat ovat niin kuin ovat. Toiminnan taustalla olevat oletukset ”sisältävät ne itsestään selvänä pidetyt ajatukset, terveen järjen mukaiset uskomukset ja automaattiset peukalosäännöt”, joihin johtaja ajattelunsa ja toimintansa perustaa ja joiden avulla työelämän tapahtumia selitetään ja ihmisiä ymmärretään. (Brookfield, 1998, s. 198.)

Kriittisen reflektion kolmivaiheisessa prosessissa eri vaiheet liittyvät toisiinsa. Ensin tunnistetaan ajatusten ja toiminnan perustana olevia oletuksia. Tämän jälkeen tutkitaan olettamusten paikkansapitävyyttä ja pätevyyttä verrattuna vastaavissa yhteyksissä saatuihin todellisuuskokemuksiin tai niistä poikkeamiseen. Lopuksi oletuksia muotoillaan uudelleen, jotta voitaisiin lisätä niiden yhteneväisyyttä ja kattavuutta. Prosessissa on keskeistä ajatusten ja toiminnan perustana olevien olettamusten tunnistaminen ja analysoiminen. (Brookfield, 1998, s. 198.) Se, mikä tekee tästä kriittistä reflektiota, on johdonmukainen keskittyminen kahden tyyppisten oletusten löytämiseen ja tutkimiseen. Näitä ovat ensinnäkin sellaiset oletukset, jotka peittävät tavat, joilla valta muuttujana vaikuttaa ja mahdollisesti vääristää vuorovaikutusta. Toisena ovat sellaiset oletukset, jotka vaikuttavat harmittomilta, mutta ovat jopa oman edun vastaisia. (Brookfield, 1995, s. xii–xiii.)

Tällaiset oletukset ovat luonteeltaan valmiina omaksuttuja ja annettuja uskomuksia maailmasta. Ne määrittävät johtajan paikan tässä kontekstissa ja toimivat tämän toiminnan eräänlaisena opastajina. Oletukset jakautuvat kolmeen luokkaan, paradigmaattisiin, normittaviin ja kausaalisiin. Tämän tutkimuksen

valossa paradigmaattisia oletuksia edustaa esimerkiksi käsitys siitä, että työntekijät ovat luonnostaan itseohjautuvia tai että hyvä työpaikka on ajassamme luonnostaan tasa-arvoinen. Normittavia oletuksia edustavat puolestaan yrityksen itsestään käyttämät arvopohjaiset iskulauseet, kuten olemme asiakaskeskeisiä ja ketteriä. Kausaaliset oletukset puolestaan kohdentuvat ennakoimaan tietynlaisen toiminnan seurauksia. Esimerkkinä voisi toimia julkilausuttu ajatus, jonka mukaan omien virheiden paljastaminen työntekijöiden edessä luo työyhteisöön luottamuksellista ilmapiiriä ja saa työntekijät kokemaan, että erehdysten ja virheiden tekeminen on sallittua. Näin he kokevat vähemmän epäonnistumisen pelkoa. Kaikkien kolmen oletustyyppin osalta on huomioitava, että niiden tunnistaminen käytännössä on vasta ensimmäinen, vaikkakaan ei helppo, kriittisen reflektion askel (Brookfield, 1998, s. 198, 2017, ss. 5–7.)

Kriittisen reflektion malli pyrkii tekemään valtaa koskevia oletuksia näkyväksi. On kuitenkin huomioitava, ettei se sinänsä mitätöi johtajan *vallankäytön* merkitystä. Päinvastoin useimmat tehtävät nimenomaisesti edellyttävät vallankäyttöä, eikä ilman sitä ole yksinkertaisesti mahdollista saada haluttuja toimenpiteitä tai tuloksia aikaiseksi. Siksi kriittisen reflektion mallissa huomio kiinnittyy vallankäytön vaikutukseen johtajuuden toteutumisessa. Keskeistä on tarkastella, millaisena johtajuuden ympärille rakentuva valtdynamiikka näyttäytyy sekä millainen määrä vallankäyttöä voidaan katsoa tarkoituksenmukaiseksi ja oikeudenmukaiseksi kussakin tilanteessa (Brookfield, 2017, s. 19).

Valta tulee näkyväksi kriittisen reflektion avulla, kun johtajuuden prosessit ja sitä ilmentävä vuorovaikutus asetetaan laajempaan vallan ja hallitsevien ideologioiden viitekehykseen. Tämän mukaisesti johtajuudessa ilmenevät sellaiset rakenteet ja voimat, jotka ovat laajemmin yhteiskunnassa läsnä. Esimerkiksi johtaja saattaa ajatella oman ammattitehtävänsä olevan mitä suurimmassa määrin hänen omassa kontrollissaan ja perustuvan hänen henkilökohtaisiin valintoihinsa. (Brookfield, 2017, s. 10.) Tällöin johtaja ei vielä ehkä tunnista johtajuutensa ohjaavien voimien vaikutusta.

Vallan taustalla olevia hallitsevia ideologioita ovat esimerkiksi kapitalismi, positivismi, demokratia, militarismi, valkoinen ylivalta ja patriarkaatti. Teollisuusyritysten toiminta perustuu kapitalistiseen ajatukseen siitä, että vapaa valmistaminen sekä tuotteiden ja palveluiden vaihdanta varmistavat mielipiteenvapauden ja suojaavat yksilöiden oikeuksia. Yrittäjämäinen luovuus on vapautettu tavalla, joka vaalii ihmisyyttä. Kapitalismin lisäksi teollisuusyritystoiminnan voidaan katsoa nojautuvan positivismiin. Sen mukaisesti maailma ja sen koostavat elementit voidaan mitata, arvioida ja luokitella määrällisesti. Samalla kaikkein luotettavin tieto tuotetaan matemaattis-luonnontieteellisiin ja teknisiin tieteenaloihin pohjaavien menetelmien, kuten mittauksen, avulla. (Brookfield, 2017, s. 12.)

Suomalaisten teollisuusyritysten kontekstissa on syytä kiinnittää huomiota vielä patriarkaattiin vallitsevana ideologiana. Patriarkaalisen ideologian peruslähtökohtana on Brookfieldin (2017) mukaan muun muassa miessukupuolen näkeminen älykkäämpänä, loogisesti ajattelevana ja rationaalisesti toimivana. Patriarkaalisen ideologian mukaan naisten vahvuudeksi nähdään emotionaalinen

herkkyys, jolloin luontaiset ammattitehtävät liittyvät hoivaan ja palveluun, eivät harkittua vallankäyttöä edellyttävään johtamiseen. Näin on etenkin siksi, että tunteet ohjailevat naisia luontaisesti impulsiiviseen käyttäytymiseen ja tunnereaktioihin, jotka eivät herätä luottamusta heihin vakavasti otettavina päätöksentekijöinä. Koska teollisuusyritysjohtajan tehtävään kuuluu valtavasti tehokkuutta ja rationaalisuutta edellyttävää päätöksentekoa, on myös tästä syystä parempi, että tällaiset tehtävät jäävät miehille. Etenkin, kun miesten etuna on luontainen taito hallita emotionaalisia impulsseja naisia paremmin sekä kyky loogiseen asioiden edistämiseen. (s. 13.)

On mahdollista, että tällainen konteksti on vaikuttanut teollisuusyrityksissä työskentelevien naisjohtajien tapaan tulla johtajana esille. Esimerkiksi Carli ja Eagly (2011) esittävät viitteitä naisten tavasta tulla johtajana esiin aiempaa maskuliinisemmin (s. 113). Kriittiseen näkökulmaan perustuva vaihtoehto voisi olla muokata teollisuusyritysten toimintakulttuuria inklusiivisemmaksi ja yhdistää erilaisia johtajuuskäytäntöjä. Näin johtajuus ei edellyttäisi yksilön muuttumista kulttuurin mukaiseksi, vaan voisi kehittyä myös yksilöiden erilaisuuden kautta. Tällainen inklusiivisuus korostaisi moninaisuutta, monimuotoisuutta, samanlaisuutta ja erilaisuutta. (Bolden ym., 2019, ss. 4–5; Collinson, 2011, s. 190.)

Brookfieldin (2017) mukaan patriarkaatti tai valkoisten ylivalta edustavat sellaisia ideologioita, jotka ovat ristiriidassa yleisesti hyväksytyyn demokratian ideologian kanssa. Niinpä näihin liittyvä ideologia ei tule helposti julkiseksi, vaan ilmaistaan vitseinä, kevennyksinä tai kuiskataan yksityisesti sellaisissa saman mielisissä ryhmissä, joihin koetaan yhteenkuuluvuutta. Jos palataan vielä hetkeksi kriittiseen teoriaan, voidaan todeta sen tarkastelevan ideologioita sellaisina kontrollin mekanismeina, joiden tarkoituksena on suojata ja säilyttää epätasa-arvoinen järjestelmä haastamiselta. Siten teollisuusyrityksen johtaminen ei ole edellisen perusteella johtajan omissa vahvoissa käsissä, vaan tämän koko ammatillisen toimijuuden voi nähdä osana vallitsevien ideologioiden vaikutuskenttää. (ss. 13–14.)

Yhtä tärkeää on Brookfieldin (2017) mukaan nähdä, miten valtdynamiikka näyttäytyy johtajuuden arjen tilanteissa ja käytännöissä. Esimerkiksi osa johtajista saattaa identifioida itsensä erityisiksi työntekijöiden voimaannuttajiksi ja itseohjautuvan työskentelykulttuurin edistäjiksi. Tämä saattaa johtaa itselle raportoivien työntekijöiden näkemiseen kollegoina, työkavereina ja tasavertaisina yhteistyökumppaneina, vaikka tosiasiallisesti johtajan ja työntekijän välillä on institutionaaliseen asemaan perustuva selvä epätasapaino vallan jakautumisessa. Kriittisesti tietoinen johtaja tunnistaa, ettei muutu tasapuoliseksi kumppaniksi työntekijän kanssa pelkästään sanomalla niin. Sen sijaan johtaja tutkii toimintaansa työntekijän näkökulmasta. Hän tietää, että autenttinen yhteistyösuhde voi syntyä vain, mikäli johtaja on valmis käyttämään aikaa ansaitakseen työntekijän luottamuksen toimimalla käytännössä reilusti, tasapuolisesti ja kunnioittavasti. (ss. 14–15.)

Suoranta ja Moisio (2012) tiivistävät Brookfieldin näkemystä hegemonisista olettamuksista. Siten kaikkialle kietoutuneen vallan näkyväksi tekemisen ja tun-

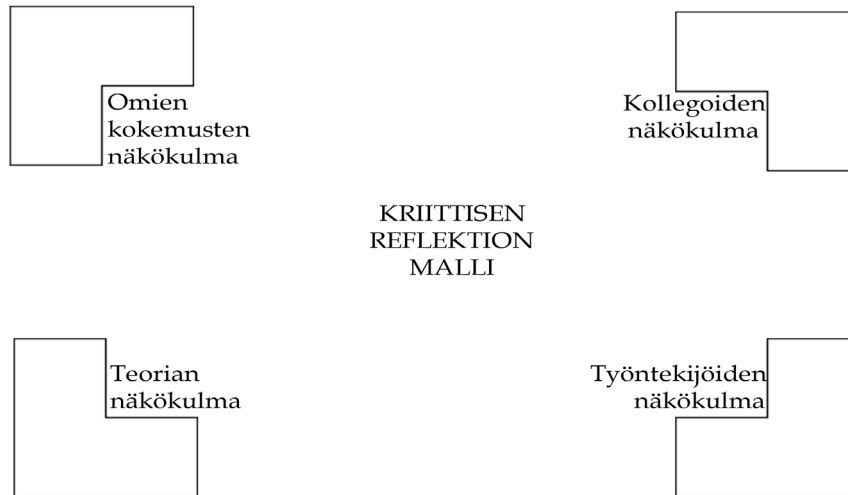
nistamisen lisäksi kriittisen reflektion malli pyrkii paljastamaan vallitsevaa asioiden tilaa suojaavia rakenteita eli hegemonisia oletuksia. Hegemoniset oletukset ovat sellaisia käytäntöön liittyviä oletuksia, joita valtaapitävät rakentavat, ylläpitävät ja välittävät suojatakseen valitsevaa tilaa ja saadakseen tukea omille intresseilleen. (s. 371.) Brookfieldin (2017) mukaan hegemonia voi paljastua, kun johtaja tarkastelee sellaisia olettamuksia ja käytänteitä, jotka näyttävät helpottavan johtamista mutta jotka pitkällä aikavälillä toimivat itseään vastaan. Hegemonia voi paljastua ilmaisusta, jossa jotakin asiantilaa pidetään itsestään selvänä eikä sen havaita olevan hegemoninen oletus (ss. 17, 40).

Hegemonian paljastaminen voi olla merkittävää myös muutoin. Siten johtaja voisi harkita ja toimia vapaammin vallitsevan kontekstin ortodoksiasta tai omista taipumuksistaan huolimatta. Tällaisen itsekriittisen asenteen avulla myös johtajan kyky eettiseen toimintaan voisi kehittyä. (Ladkin, 2018.)

Hegemonisiin oletuksiin näyttää liittyvän piirteenä se, että johtaja hyväksyy olettamuksen edustavan yleistä totuutta. Samoin tunnuspiirre täytyy, kun johtaja uskoo olettamuksen tukevan hänen omaa etuaan, vaikka se todellisudessa pikemmin vahingoittaa häntä. Viimeinen kolmesta tunnuspiirteestä on, kun olettamus onnistuu suojaamalla säilyttämään irrationaalisen ja vahingollisen järjestelmän ennallaan ja muuttumattomana. Kriittinen reflektio tapahtuu, kun tällaisia toiminnan ja käytäntöjen taustalla vaikuttavia olettamuksia tunnistetaan ja haastetaan. (Brookfield, 2017, ss. 40, 59.)

Kriittisesti reflektiivinen toimintaprosessi hyödyntää omien käytänteiden vaikutuksen tarkastelua ja tutkimista neljän toisiinsa yhdistyvän näkökulman avulla (kuviokuva 4). Neljän näkökulman avulla johtaja voi saada tärkeää tietoa omaan johtajuuteensa kietoutuneesta vallasta sekä sellaisten nykytilaa suojaavien olettamusten läsnäolosta, jotka toimivat tavoitteena olevan toiminnan päämääriä vastaan etenkin pidemmällä aikavälillä. (Brookfield, 1995, ss. xii–xiii.)

Näiden kysymysten käsittely on tärkeää suomalaisten teollisuusyritysten näkökulmasta, sillä niiden toimintakulttuurin tulee edistää demokratiaa ja työntekijöiden mielekästä elämää ja työhyvinvointia. Ellei tällaista pyrkimystä olisi, yritysten olisi esimerkiksi hyvin vaikeaa löytää tarvitsemiaan työntekijöitä. Myös toiminnan kärki keskittyisi tällöin jatkuvien yrityksen sisäisistä ristiriidoista johtuvien monitahoisten toimintahäiriöiden selvittelyyn. Sosiaalisen median aikakautena nämä eivät jäisi yrityksen sisälle, vaan tulisivat julki. Kaikki tapahtuisi siten asiakkaiden palvelemisen, toiminnan laadun, kasvun edellytysten luomisen sekä yritystoiminnan kannattavuuden kustannuksella. Demokratia ja työntekijöiden mielekäs elämä ovat niin tärkeitä, että vähimmillään jo niihin liittyvien selkeiden häiriöiden ehkäisemiseksi ollaan valmiita suuntaamaan resurssia.



KUVIO 4 Brookfieldin (2017) kriittisen reflektion mallin näkökulmat

Kriittisesti reflektiivinen toiminta tapahtuu Brookfieldin (1995) mukaan, kun tunnistetaan ja tarkastellaan työskentelyyn ja työkäytänteisiin liittyviä taustaoleksia. Tämä tapahtuu hyödyntämällä johdonmukaisesti ja intentionaalisesti eri näkökulmia. Siten omien ajattelu- ja työskentelytapojen havaitseminen eri näkökulmien kautta on reflektiivisen toiminnan ydinprosessi. (ss. xii-xiii.) Seuraavaksi perehdytään tarkemmin kriittisen reflektion mallin neljään näkökulmaan.

2.4.2 Työntekijöiden näkökulma

Omassa koulutus- ja kehittämistyössään Brookfield (2017) pitää opiskelijoilta saamaansa palautetta kaikkein merkittävimpänä neljästä kriittisen reflektion näkökulmasta (s. 62). Siten eräs keskeisimmistä kriittisen reflektion lähtökohdista on työntekijöiden ja johtajan vastuulla olevan työyhteisön jäsenten havainnot ja kokemus siitä, miten johtamista on toteutettu. Siksi johtajan on jotakin reittiä pitkin saatava selville, millaista on toimia ja olla työntekijänä näissä olosuhteissa. Johtajan tulee arvostaa sitä, mitä työntekijät eniten odottavat johtajiltaan ja organisaatiolta. (Preskill & Brookfield, 2009, s. 43.)

TAULUKKO 3 Mukailtu tiivistys: työntekijän näkökulma (Brookfield, 2017, ss. 62–66)

Lähtökohta ja tavoite	Keskeinen keino	Hyöty
Vain työntekijä tuntee ja tietää johtajuuskokemuksensa. Työntekijät ovat erilaisia ja kokevat johtajuuden kukin eri tavoin. Oppiakseen johtajan on saatava tietoa näistä kokemuksista sekä omasta ja yhteisön vaikutuksesta niihin.	Kysytään ja kerätään jatkuvasti palautetta anonyymisti. Palautteet käsitellään nimettöminä julkisesti, arvostavasti ja ei-defensiivisesti. Ilmaistaan johtopäätös: mitä palautteesta seuraa konkreettisesti ja mihin se johtaa. Kiihitetään palautteesta.	Johtaja tulee tietoisemmaksi omasta vaikutuksestaan ja voi muuttaa sitä. Johtaja pystyy tunnistamaan ja hallitsemaan paremmin valta-asemastaan seuraavia haittavaiikutuksia työntekijöiden työlle ja johtajuudelle. Näin työntekijöiden työn tavoitteiden toteutumisen todennäköisyys kasvaa.

Taulukossa 3 sovelletaan Brookfieldin (2017) opiskelijänäkökulmaa työntekijöihin. Kuten aiemmin mainittiin, myös hän on itse soveltanut mallia vastaavasti (s. 243). Samalla tiivistetään työntekijänäkökulman keskeiset lähtökohdat, tavoitteet, toteutustavat sekä hyödyt.

Työntekijöiden näkökulman keskeinen lähtökohta perustuu siihen, että vain työntekijä itse voi tietää, miltä johtajuus tuntuu ja millaista on olla työntekijä tässä johtaja-työntekijä-suhteessa ja organisaatiossa. Tämä tieto ei voi olla johtajalla, vaikka hän voi olettaa ja tehdä siitä havaintoihinsa perustuvia tulkintoja. Työntekijän kokemuksen tulkitseminen ei ole kuitenkaan helppoa, koska se on yksilöllistä ja tilannesidonnaista. Työntekijä voi työsuhteen ja elämänsä eri vaiheissa kokea johtajuuden eri tavalla. Tällöin toisessa vaiheessa myönteisenä koettu johtajuus ei jossain toisessa vaiheessa vaikutakaan siltä. Työntekijät eroavat myös toisistaan: Se, miten toinen työntekijä kokee johtajuuden ja jopa samoja yhdessä jaettuja tilanteita, voi poiketa merkittävästi jonkun toisen kokemuksesta. Tämä perustuu paitsi työntekijöiden tilanteen erilaisuuteen, myös heidän lähtökohtaiseen erilaisuutensa ihmisinä. Johtaja ei voi luottaa pelkkään omaan tilanetajuunsa ja havaintoihinsa, vaan tullakseen tietoiseksi tai vähintään tietoisemmaksi työntekijöiden kokemuksista ja oppiakseen niistä hänen on saatava näihin kokemuksiin liittyvää tietoa suoraan työntekijöiltä.

Johtajuuskokemusten jakamiseen saattaa kuitenkin liittyä merkittäviä esteitä. On mahdollista, että työntekijät ovat eri syistä haluttomia jakamaan kokemuksiaan. Ehkä aiemmassa työhistorian vaiheessa tai nykyisessä työsuhteessa on tapahtunut jotakin, mikä on saanut varovaiseksi jakamaan kokemuksia. Lisäksi johtajan vallan piiriin kuuluu mahdollisuus päättää useista erilaisista työntekijää koskevista aineellisista ja aineettomista eduista, kuten palkitsemisesta, loma-ajoista, koulutusmahdollisuuksista, työajan joustoista, uramahdollisuuksista tai työvälinehankinnoista. Mitä suuremmaksi työntekijä tunnistaa riskin näiden etujen menettämiseen tai heikkenemiseen avoimen palautteen antamisen myötä, sitä varmemmin hän pitää kokemuksensa omana ja ehkä työkavereidensa tietona. Siksi ei ole yhdentekevää, miten johtaja pyrkii saamaan palautetta johtajuuskokemuksesta.

Kriittisen reflektion mallin mukaisesti palautetta tulee kerätä jatkuvasti (Brookfield, 2017). Kerran vuodessa tapahtuva henkilöstötutkimus tai kehityskeskusteluissa kasvatusten kysyty palaute ei siten täytä tätä kriteeriä. Palaute tulee myös kerätä anonymiteetti turvaten. On keskeistä, ettei palautteen antajan henkilöllisyys tule tietoon eikä johtaja ryhtyisi edes arvailemaan sitä. Palaute tulee myös käsitellä julkisesti, ja kaikilla työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus kuulla palautteet. Palautteiden käsittelyyn sisältyy johtajalle velvoite käsitellä niitä arvostavasti. Keskeistä on käsitellä palautteet ei-defensiivisesti. Johtajan tulee myös kiittää kaikista palautteista.

Palautteiden käsittelyyn kuuluu myös johtopäätösten tekeminen. Johtajan on ilmaistava johtopäätöksensä, mitä palautteesta seuraa konkreettisesti ja mihin se johtaa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sellaisten lupausten antamista, joita ei

pysty täyttämään. Johtajan ei myöskään suoraan päätä pidä luopua periaatteistaan. Keskeistä on, että palautteen avulla tämä periaate on noussut käsittelyyn ja johtaja on avannut siihen liittyviä oletuksiaan.

Johtajuuden kokemuksesta koskeva palaute auttaa johtajaa tulemaan tietoisemmaksi omasta vaikutuksestaan. Hän voi saada hyödyllistä kokemustietoa esimerkiksi siitä, miten hänen valtansa näyttäytyy johtajuudessa, ja voi siten pyrkiä muuttamaan toimintaansa. Näin johtaja pystyy tunnistamaan ja hallitsemaan paremmin valta-asemastaan ja vallitsevasta toimintakulttuurista seuraavia haittavaikutuksia työntekijöiden työlle ja johtajuuden kokemukselle. Näin myös työntekijöiden työn tavoitteiden toteutumisen todennäköisyys kasvaa. Samalla johtajan tietoisuus johtajuutta määrittävistä taustaoletuksista voi lisääntyä ja mahdollisuus johtajuuden kehittämiseen organisaatiossa parantuu.

2.4.3 Kollegoiden havainnot

Toinen kriittisen reflektion mallin näkökulmista on kollegoiden havainnot. Kollegalla viitataan työtä riittävästi ymmärtävään ja turvalliseksi koettuun henkilöön, työkaveriin. Kollega saattaa toimia esimerkiksi toisen yksikön johtajana tai työskennellä toisen organisaation palveluksessa, jopa eri toimialalla. Keskeistä on kollegan kanssa oleva mahdollisuus käsitellä myös ongelmalliseksi koettuja johtajuuden tilanteita ja vaiheita (taulukko 4).

TAULUKKO 4 Mukailtu tiivistys: kollegoiden näkökulma (Brookfield, 2017, ss. 66–68)

Lähtökohta ja tavoite	Keskeinen keino	Hyöty
Kollega lähestyy koettuja ongelmia ja tilanteita eri näkökulmista: ulkopuolelta ja vailla samoja ennakko-olettamuksia. Tavoitteena on tukea monipuolisesti toimintavaihtoehtojen tarkastelua ja johtajan oman toimintakyvyn lisääntymistä. Auttaa suhteuttamaan ongelmaa ja lähestymään sitä tietoisemmin.	Keskustelu, kuuntelu, kysyminen, jakaminen, rohkaisu ja normalisointi. Toteutus joko kahdenvälisessä tai heterogeenisessä johtajien vertaisryhmässä, sillä homogeeninen ryhmä saattaa mennä ratkaisuun liian nopeasti. Auttaa johtajaa tarkistamaan olettamuksiaan siitä, mitä on tapahtumassa kolmijaon kautta: tarkista, vahvista tai suuntaa uudelleen.	Johtaja saa mahdollisuuden arvioida kokemansa ongelman merkitystä, tarkastella ja tarvittaessa muotoilla uudelleen mieltään siitä, saa uusia näkökulmia tilanteeseen, saa tukea suuntautua uudelleen.

Taulukossa 4 sovelletaan Brookfieldin (2017) koulutusorganisaatiossa toteuttavaa kolleganäkökulmaa teollisuusyritysten johtajuuden kontekstiin. Samalla tiivistetään kolleganäkökulman lähtökohtia, tavoitteita, toteutustapoja ja hyötyjä. Eräs keskeisistä kolleganäkökulman mahdollisuuksista perustuu siihen, että kollega ei ulkopuolisena ole kiinnittynyt samoihin tilanteeseen liittyviin sidonnaisuuksiin kuin johtaja itse. Esimerkiksi pulmalliseen tilanteeseen liittyvät johtajan kokemat tunteet eivät kuormita tai ohjaa kollegaa vastaavalla tavalla. Kollega ei myöskään jaa johtajan ennakko-olettamuksia sellaisenaan.

Kollegan näkökulman tavoitteiksi voi tunnistaa johtajan toimintavaihtoehtojen monipuolistamisen tilanteen yhteisen tarkastelun avulla. Päämääränä on johtajan oman toimintakyvyn lisääntyminen tai palauttaminen, ei hänen ongelmiensa ratkaiseminen. Yhteinen pulmallisen tilanteen tarkastelu auttaa suhteuttamaan ongelmaa ja lähestymään sitä tietoisemmin. Seurauksena voi olla, että ongelma on tulkittu liian voimakkaasti tai muotoiltu haitallisesti. Tällöin ongelman uudelleen muotoilu tai sen tulkitseminen toisin saattaa jo laukaista jännitteitä.

Kun suhde kollegaan on riittävän luottamuksellinen ja turvallinen, voidaan siinä hyödyntää myös palautetta. Kollega voi näin huomioidensa pohjalta kehoittaa johtajaa tarkastelemaan johtajuudessaan tiettyjä myönteisiä tai kielteisiä seikkoja. Nämä voivat olla esimerkiksi sellaisia johtajuuden osa-alueita, joita johtaja ei itse olisi kyennyt havaitsemaan tai josta hän olisi voinut saada palautetta työntekijöiltä kysyessä. Siten keskustelu voi auttaa johtajaa näkemään pintaa syvemmälle, tarkistamaan ennako-oletuksiaan ja avautumaan uusille näkökulmille.

Kollegan näkökulma voi toteutua myös erilaisiin ryhmiin, kuten työnohjaukseen tai ryhmävertaisohjaukseen, osallistumalla. Ryhmämuotoisesta kolleganäkökulman hyödyntämisestä Brookfield suosii heterogeenisiä ryhmäkokoontumia. Tämä perustuu siihen, että samasta toiminnosta olevat johtajat saattavat ajautua liian nopeisiin ratkaisuehdotuksiin. Tällöin heitä voivat rajoittaa esimerkiksi vallitsevaan toimintakulttuuriin kätkeytyvät oletukset.

Ongelmalliseksi koettujen tilanteiden jakaminen yhdessä joko kollegan kanssa tai ryhmässä voi auttaa tunnistamaan tilanteiden samankaltaisuutta. Jaetut kokemukset voivat myös normalisoida kokemusta, kun johtaja kuulee muidenkin kokeneen vastaavaa. Puhuminen avaa myös vaikenemisen kulttuuria, joka saattaa määrittää sitä, ettei vaikeuksista voi tai saa puhua. Kollegan näkökulma voi merkitä kokonaisuudessaan merkittävää henkisen tuen saamista ja vahvistusta sille, ettei ole johtajana yksin.

Yksi ongelmalliseksi mainituista tilanteista on vastustuksen teema. Vastustus näkyy kouluttajan tehtävässä opiskelijoiden vaiteliaisuutena tai hitaana liikkeellelähtönä ohjatuissa oppimistilanteissa. Vastaavan toteutuminen on todennäköistä myös johtajan kokemuksissa erilaissa työyhteisötilanteissa. (Brookfield, 2017.)

Kollega voi auttaa useilla eri tavoilla, joita ovat keskustelu, kuunteleminen, kysyminen, omien kokemusten jakaminen, rohkaiseminen ja jo mainittu normalisointi. Kollegan näkökulma voi auttaa palautumaan turhauttavasta tai kuormittavasta tilanteesta ja auttaa kuvaamaan ongelmaa avoimesti. Tiivistetysti kolleganäkökulma auttaa johtajaa tarkistamaan oletuksiaan siitä, mitä parhaillaan on tapahtumassa. Tässä hyödynnetään kolmijakoa: tarkista, vahvista tai suuntaa uudelleen. Näin johtaja voi arvioida uudelleen ja päättää, minkä määritelmien mukaan hän jatkaa toimintaansa. Samalla johtaja voi tulla kollegansa kanssa yhdessä tietoisemmaksi yrityksessä laajemminkin johtajuutta koskevista ja määrittävistä taustaoletuksista.

2.4.4 Omien kokemusten hyödyntämisen näkökulma

Omien kokemusten kuvattiin jo aiemmin tässä luvussa olevan aikuisen oppimisen keskeinen lähtökohta (ks. Knowles, 2012). Kolmas kriittisen reflektion mallin näkökulma perustuu johtajan omiin kokemuksiin (taulukko 5). Brookfield (2017) huomauttaa, että vaikka kokemukset eivät usein ole helposti perusteltavissa, ne tavallaan kuljettavat ihmisiä eteenpäin huomattavasti helpommin kuin järkiperäiset perusteet.

TAULUKKO 5 Mukailtu tiivistys: omien kokemusten näkökulma (Brookfield 2017, ss. 69–72)

Lähtökohta ja tavoite	Keskeinen keino	Hyöty
Omien kokemusten tarkastelun kautta voi löytää näkökulmia mielessä olevaan johtajuuden kysymykseen. Tavoitteena on hyödyntää kokemuksia monipuolisemman näkemyksen saamiseksi, lisätä ymmärtämystä työntekijöiden toimintaa kohtaan ja tunnistaa kokemustensa kietoutuneisuutta johtamisrutiineihinsa.	Kirjoittaminen, keskustelut omista kokemuksista muiden kanssa. Kysyä ongelmallisen johtamistilanteen edessä kokemuksiltaan neuvoa. Tunnistaa omien kokemusten ainutlaatuisuus ja yleistämättömyys samalla, kun ymmärtää niihin liittyvien jännitteiden ja pulmien yhteneväisiä piirteitä.	On tietoisempi siitä, miten omat kokemukset kuljettavat eteenpäin ja vaikuttavat ratkaisuihin. Voi suhtautua itseensä ymmärtäväisemmin ja arvostavammin, kun havaitsee kokemusten aiheuttamisen tuntemusten yhtäläisyyden muiden kanssa. Voi hyödyntää kokemuksiaan johtamistyössä tietoisemmin ja paljastaa haavoittuvuuttaan. Voi esimerkiksi ymmärtää monipuolisemmin syitä kokemalleen työntekijöiden vastustukselle tai sitoutumishaluttomuudelle tietyssä tilanteessa, ja siten vaikuttaa siihen.

Taulukossa 5 sovelletaan Brookfieldin (2017) alun perin kouluttajan tehtävässä hyödynnettävää oman kokemuksen näkökulmaa johtajuudelle. Keskeinen ajatus on, että tarkastelemalla omia kokemuksiaan voi löytää uusia näkökulmia käsillä oleviin johtajuuden kysymyksiin.

Lähtökohtaisesti oma kokemus on ainutlaatuinen eikä ole siten yleistettävissä. Tietynlaisiin kokemuksiin liittyy kuitenkin yleispäteviä elementtejä. Tällöin yksityiskohdat ja kokemuksen päähenkilö vaihtuvat, mutta kokemukseen liittyvät jännitteet ja dilemmat ovat yhteisiä. Tätä hyödynnetään muun muassa erilaisissa vertaistukiryhmissä. Yleisesti ottaen omien kokemusten hyödyntämisen tavoitteena on saada laajempaa ja monipuolisempaa näkemystä johtajuuden toteutumiseen. Tunnistamalla omia aikaisempia kokemuksiaan johtajan ymmärtämys työntekijöiden toimintaa kohtaan voi lisääntyä. Lisäksi hän voi tietoisemmin havaita ja tunnistaa kokemustensa kietoutuneisuutta johtamisrutiineihinsa. Johtaja saattaa esimerkiksi pyrkiä ylläpitämään ja toistamaan johtamisessaan sellaisia kokemuksia, joita hän itse työntekijän asemassa ollessaan on saanut.

Johtaja voi myös ikään kuin kysyä kokemuksiltaan neuvoa pulmallisessa tilanteessa. Brookfield (2017) mainitsee esimerkin omasta koulutustehtävästään, jossa hän toistuvasti huomasi miettivänsä eri oppimistilanteissa, miksi siinä opiskelijat eivät osallistu asian käsittelyyn ja omistaudu sille. Pohtiessaan kysymystä

omien kokemustensa näkökulmasta hän huomasi omalta opiskelualjaltaan useita seikkoja, jotka vastaavissa tilanteissa estivät heittäytymistä mukaan. Näitä olivat esimerkiksi se, ettei tunnista tietyn toiminnan merkitystä tai hyötyä itselleen, kokee osallistumisen edellyttävän sellaista kokemusta, jota itsellä ei ole, ohjeistus on epäselvää, tekemiseen tarkoitettu aika on liian lyhyt, ei halua avata suutansa, ettei vaikuttaisi typerältä, tai ei koe luottamusta ohjaajaa kohtaan. Käydessään tämän kaltaisen listan läpi myös johtaja voi arvioida omaa toimintaansa vastaavissa tilanteissa. Tämä voi johtaa nopeasti toteutettaviin konkreettisiin parannustoimiin, kuten ohjeistuksen selkeyttämiseen tai ajan varaamiseen käsillä olevan tehtävän arvon ja merkityksen yhteiseen tarkasteluun eri näkökulmista. Samalla saattaa tulla mahdolliseksi tarkastella yrityksen johtajuutta määrittävää systeemistä kokonaisuutta.

2.4.5 Teoriasta oppimisen näkökulma

Neljäs kriittisen reflektion mallin näkökulmista on teoriasta oppiminen (taulukko 6). Esimerkiksi kouluttajat harvemmin ryhtyvät akuuteissa ongelmatilanteissa etsimään ratkaisuja teoreettisista näkökulmista. Erilaiset tietokannat ovat näin ollen viimeinen paikka, josta ammatilliseen ongelmaan etsittäisiin apua. (Brookfield, 2017.)

TAULUKKO 6 Mukailtu tiivistys: teorian näkökulma (Brookfield, 2017, ss. 72–75)

Lähtökohta ja tavoite	Keskeinen keino	Hyöty
Teoria voi auttaa tunnistamaan, tiedostamaan, asemoimaan ja sanoittamaan omaa johtajuutta sekä muuttamaan sitä tarkoituksenmukaisesti.	Teoria voi jäsentää johtajuutta sanoittamalla sitä, tekemällä tunteuksia näkyväksi, tuomalla yksityisen kokemuksen julkiseen tarkasteluun, haastamalla olettamusten taustalla olevaa ryhmäajattelua ja vakiintuneita yhtenäiskokemuksia, haastamalla aikaisempia käsityksiä ja tapoja, tekemällä valtarenkennelmia näkyväksi sekä auttamalla tulemaan johtajuutensa vaikutuksesta tietoisemmaksi.	Pystyy kiinnittämään johtajuutensa johonkin, jota vasten sen tarkastelu eri tilanteissa ja vaiheissa on mahdollista. Tämä lisää toimintavaihtoehtoja. On tietoisempi omasta vaikutuksestaan, jolloin voi muuttaa sitä. Pystyy paremmin sanoittamaan johtajuutta ja kehittämään sitä edelleen.

Edellä olevassa taulukossa 6 sovelletaan teorianäkökulmaa johtajuuden tarkasteluun. Samalla tiivistetään teorianäkökulman keskeiset lähtökohdat, tavoitteet, toteutustavat sekä hyödyt. Teorian hyödyntämisen esteinä voivat olla uskomus jonkin teorian tiedon vähäisestä antoisuudesta johtajuudelle tai kokemus ajan puutteesta. Vastaavasti johtajuuttaan avartavan teorian löytäminen voi merkitä ikään kuin *kotiinpaluun* kokemusta. Tämä voi ilmetä, kun johtaja saa teorian avulla kiinni jostakin itselleen merkityksellisestä. Omaa ammatillista otetta jäsentävään teoriaan tutustuminen voi tehdä näkyväksi johtajuuteen liittyviä tunteuksia ja ajatuksia, jotka muutoin olisivat jääneet yksityisiksi. Teoria saattaa myös sanoittaa jotakin sellaista itselle olennaista, jota ei ollut kyennyt vielä itse sanoittamaan. (Brookfield, 2017, ss. 72–75.)

Teoria voi myös saattaa johtajan tilanteeseen, jossa hänen johtajuutensa tulee haastetuksi. Johtaja saattaa esimerkiksi tulla tietoisiksi käyttämästään kielestä sekä vallasta, joka sen käyttöön liittyy. Ystävällisesti muotoillut lauseet saattavat paljastua kohteliaasti muotoilluiksi määräyksiksi, tai kysyvien ilmauksien sisälle saattaa kätkeytyä viesti siitä, että asia on jo päätetty. (Brookfield, 2017, ss. 74–75.)

Teorian näkökulma voi myös paljastaa esimerkiksi organisaatiossa vallalla olevaa ryhmäajattelua ja yhtenäiskokemusta ja saada johtajan kyseenalaistamaan niitä. Omasta kokemuksestaan Brookfield (2017) mainitsee, miten teoria valkoihoisten kouluttajien harjoittamasta mikroaggressiivisuudesta sai hänet kyseenalaistamaan omakuvansa hyvästä valkoisesta henkilöstä, joka on vapaa rasismista ja työskentelee itse asiassa rasismien ehkäisemiseksi. Tämä johti hänet tutkimaan tarkemmin sitä, miten rasismi elää hänessä itsessään ja ilmenee hänen toiminnassaan. (s. 75.)

Teorianäkökulman ansiosta johtaja pystyy ankkuroitumaan johonkin, jota vasten sen johtajuuden tarkastelu eri tilanteissa ja vaiheissa mahdollistuu. Tämä lisää toimintavaihtoehtoja. Ennen kaikkea johtaja on tietoisempi omasta vaikutuksestaan ja tavastaan käyttää valtaa, jolloin hänellä on ainakin paremmat mahdollisuudet pyrkiä muuttamaan niitä. Samalla hän pystyy kommunikoimaan johtajuuttaan paremmin, tekemään sitä näkyvämmäksi työntekijöille ja siten kutsua myös työntekijät mukaan kehittämään sitä edelleen.

Kaikki neljä kriittisen reflektion näkökulmaa alkavat johtajan itsensä tarkastelusta, mutta voivat johtaa vallitsevan johtajuutta määrittävän kontekstin syvempään ymmärtämiseen. Tässä tutkimuksessa malli nähdään induktiivisena. Käytännön johtamistilanteiden tarkastelu voi avautua johtajuuden tarkasteluun systeemisestä ilmiönä. Näin ideologiat, valtarakenne ja hegemonia voivat tulla ilmeisemmiksi ja siten organisaation uusiutuminen voi mahdollistua.

3 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTUS

Tämän tutkimuksen luonne pohjautuu fenomenologis-hermeneuttiseen lähestymistapaan, josta suomalainen kasvatustieteellinen tutkimus on saanut yleisemmin vaikutteita (Heikkinen ym., 2005, s. 351; Laine, 2015). Fenomenologisuus viittaa siihen, että tutkimuksessa yritetään tavoitella mahdollisimman tarkkaa ilmiön eli oppivan johtajan kehityksen ja toiminnan kuvausta ja tarkastelua haastatteluissa esiintyvien merkitysten kautta. Nämä merkitykset ovat läsnä sellaisissa haastateltavien johtamistilanteisiin liittyvissä kokemuksissa, joissa he ovat olleet johtamistoiminnan havaitsijoita, kohteita tai toteuttajia, toisin sanoen johtajuuden ilmiön kanssa tekemisissä. (ks. Laine, 2015; Ropo, 2011.) Näistä merkityksistä puhuminen kokijoiden itsensä kanssa on välttämätöntä pyrittäessä ymmärtämään ilmiötä. Aineiston on tehtävä oikeutta kokemusten ominaislaadulle (Moilanen & Räihä, 2015, ss. 52, 56–57, 59). Tässä luvussa esitellään ymmärtämisen mahdollisuutta tutkimuksen lähtökohtana. Tutkimustehtävän kehittyminen kuvataan osana tutkimuksen toteuttamista.

3.1 Ymmärtämisen mahdollisuus ja tutkimustehtävä

Hermeneuttisen perinteen mukaisissa väitöstutkimuksissa on usein ymmärtämisyrittämisestä koskeva osio. Laadullisesti suuntautunut tutkija myöntää, ettei pysty saavuttamaan täyttä ymmärtämystä tutkittavasta ilmiöstä edes tutkimuksen keinoin. Samanaikaisesti tutkijalla on oltava uskoa siihen, että jotain tärkeää ilmiöstä voidaan silti tavoittaa, muutoin tutkimusprosessiin ei lähdettäisi. Siksi kysymys on tarttumisesta ymmärtämisen mahdollisuuteen. Tätä mahdollisuutta tutkija voi lisätä pyrkimällä toteuttamaan huolellisen tutkimusprosessin. Mahdollisuus on hyödynnettävä.

Hermeneuttisesti ajatellen tämän tutkimuksen tekijä on nähtävä teollisuusyrityksessä henkilöstöstä vastaavana johtajana. Mikäli tutkija ja haastateltava työskentelisivät samassa organisaatiossa, he yleisen kokemuksen mukaisesti muodostaisivat luottamuksellisen työparin yrityksen henkilöstöä ja strategiaa

koskevista asioissa. Tällöin suomalaisten teollisuusyritysten johtajana oppimisen teemaan nähden suhde on senkaltainen, ettei tutkijan itsensä sijoittaminen ulkopuoliseksi tarkkailijaksi ole mahdollista. Siksi tutkijan sisäpuolisuus ilmiöön nähden on syytä myöntää kaiken tulkinnan lähtökohdaksi. Siksi raportissa pyritään kuvaamaan tutkijan ennako-oletusten kehittymistä (luku 1.3) ja aineiston ymmärtämisen edistymistä hermeneuttisen tieteenfilosofian tradition lähtökohdista. Tässä tukeudutaan erityisesti Gadamerin (1900–2002) ajatteluun (Gadamer, 2004).

Niiniluodon (1983) mukaan Gadamerin hermeneuttiselle tieteenfilosofialle on ominaista tulkinnan ja ymmärtämisen näkeminen dialogina. Oleellista on tutkijan avoimuus aiheelle ja sen nostamille kysymyksille. Tämä hylkää ajatuksen siitä, että olisi olemassa jokin totuuden johtava tulkinnan metodi. Tulkinnan ja ymmärtämisen välinen kehämäinen eteneminen edellyttää tutkijalta kulttuuriin perustuvien olettamustensa ja ennakkokäsitystensä tiedostamista. (Niiniluoto, 1983, s. 170.) Johtamisen tutkija toimii jatkuvan hermeneuttisen kehän kiertäessä, kun hän työstää aineistosta tunnistamiaan erityisiin tilanteisiin liittyviä näkökulmia yleistyksiksi (Ciulla, 2008, s. 393; Juuti, 2013, s. 27).

Kuten myöhemmin tutkimuksen toteutusta käsittelevästä osasta voi huomata, aineistosta innostuminen ja sitä seuraavat nopeat johtopäätökset sävyttivät varhaisia tutkimusaineiston analyysikertoja. Aineistoa tulkittiin kapeasti ja merkityksellisiä viitteitä löydettiin tutkijaa kiinnostavista seikoista, jolloin osa aineiston muista osista ja kokonaisuudesta sivuutettiin. Tällainen tiettyjen osien ohittaminen tai huomiotta jättäminen ei ollut vielä tässä vaiheessa tutkimuksen edellyttämä tietoinen ja vahva päätös, vaan tutkijan esiyymmärryksen ohjaamaa piiloista toimintaa (Laine, 2015; ks. Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 104). Näin omasta tunnelmoivasta näkemyksestä tuli se horisontti, jota vasten haastattelun ilmiöitä kuviteltiin ymmärrettävän: tutkijan oma valmis maailma ohjasi ymmärtämistä, vaikka osa aineistosta edusti eri maailmaa (Varto, 1996, s. 67).

Siten aineiston ensimmäisten käsittelykertojen aikana oltiin vielä Gadamerin (2004) tarkoittaman *oman sattumanvaraisen* ennakkonäkemyksen varassa. Vielä ei ollut valmiutta sallia aineiston sanoa lisää muista näkökulmista. Tarvittiin aikaa ja vaivannäköä, jotta vastaanottavuus aineiston toiseudelle kasvaisi sekä sille, että aineiston näkemys tulisi kuuluville ja kumoaisi luuloteltua esiyymmärrystä. (ss. 33–34.)

Hermeneuttinen kehä ei tarkoita itseään kiertävää kehäpäätelmää (Gadamer, 2004, s. 31; Varto, 1996, s. 69). Sen sijaan kysymys on Varton (1996) mukaan hermeneuttisen filosofian projektista, jolloin jokainen uusi lukutapa vie lähemmäs tutkimuskohteen mieltä ja samalla syventää tutkijan itseyymmärrystä (s. 69). Siten ymmärrys tutkimuskohteesta lisääntyy. Kuten tutkimuksen etenemisen kuvauksessa tullaan osoittamaan, tarvittiin tämän tutkimuksen osalta ajalliseen etäisyyteen perustuvia aineiston luku- ja kuuntelukertoja, jotta alussa ilmennyt oma tulkintaorientaatio sai vaihtoehtoisia näkökulmia ja ennakkoluulojen ohjaama ymmärrys ei jäänyt ainoaksi ohjaavaksi tekijäksi. Tässä paljastui hyvin tärkeäksi tutkijan itsensä toteuttama aineiston litterointi.

Oman tulkintaorientaation tiedostamisessa auttoivat tilanteet, joissa tutkimushanketta esiteltiin työn ohjaajille, toisille tutkijoille tieteellisissä konferensseissa sekä rahoitustahoille (ks. Uski, 2019a, 2019b). Tutkimusta kuvattaessa muille sitä jouduttiin sanoittamaan jatkuvasti. Tällaisista tilanteista mieleen jääneet omat vastaukset kysytyihin seikkoihin johtivat reflektioon, jossa vähitellen myös oma, ennalta sitoutunut näkökulma paljastui, avartui ja alkoi jälleen jäsenyä (ks. Laine, 2015, s. 38).

Merkittävää oli, että työn ohjaajat tai kuulijat sallivat tällaisten keskustelujen tallentamisen tutkijan käyttöön, mikä mahdollisti niiden kuuntelun myöhemmin. Juuri näissä varsinaisesta haastattelukontekstista irrotetuissa ja jälkikäteen toteutetuissa kuuntelutapahtumissa tehdyt huomiot omasta ja toisten puheesta edistivät prosessia. Tiedostamisen vahvistuminen on keskeinen edellytys sille, että aineisto voi ilmentyä omassa toiseudessaan ja aineiston teksti voisi vastata ennakkonäkemyksiin omalla asioita koskevalla totuudellaan (Gadamer, 2004, ss. 34, 38).

Hermeneuttisen kehän todentumista käytännössä kuvataan tarkemmin tässä luvussa myöhemmin. Siinä keskeistä oli saada kiinni aineiston sisältämistä omista ennakkokäsityksistä poikkeavista viitteistä. Tavoitteena oli päästä tilanteeseen, jossa saatettiin tekstin tulkitsijana kysyä, mitä aineisto oikeastaan sanoo johtajana oppimisesta. Huomion kiinnittäminen tämän kysymyksen äärelle vapautti mieltä ennako-oletuksista ja ohjasi aineistossa olevien ilmiön kuvausten äärelle. Näin aineistosta alkoi paljastua näkökulmia, jotka olivat olleet koko ajan luettavissa mutta joita ei ollut aiemmin ymmärretty merkityksellisiksi. (Gadamer, 2004, s. 220.)

Moilasen (1990) mukaan ymmärtämisen kehä edellyttää esiymmärrystä eli ennakkokäsitystä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen edetessä esiymmärryksen tulee parantua, jolloin myös tulkinta vähitellen kehittyy paremmaksi. (s. 154.) Gadamerin (2004) mukaan ymmärtäminen on mahdollista vain, kun tutkija asettaa ennakkoodellytyksensä koetukselle: ”Teksti, jota halutaan ymmärtää, on ainoa sallittu mittapuu.” Siten ”[t]ulkitsijalla ja tekstillä on oma ’horisonttinsa’, jolloin ymmärtäminen tarkoittaa aina näiden horisonttien sulautumista”. (s. 64.)

Hermeneutiikkaa hyödynnettiin aineiston analyysissä myös tekstin tulkittamisen metodina, jolloin pyrkimyksenä oli päästä syvälle aineistoon ja ymmärtää kokonaisuuksia. Tämän lisäksi tulkintaotetta kuvaa myös fenomenologinen lähestymistapa. Mischelin (1993) mukaan fenomenologia korostaa yksilön subjektiivisuutta elämänsä asioiden kokijana ja havaitsijana. Tällöin pyritään ymmärtämään sitä, miten yksilö havainnoi, kokee ja tarkastelee ilmiöitä maailmassa. Fenomenologiset teoriat painottavat ihmisten välittömiä kokemuksia, heidän nykyisiä ihmissuhteitaan sekä havaintojansa ja kohtaamisiansa. Fenomenologisesti tarkasteltuna ihminen nähdään mieluummin yksilönä kuin tiedostamattomasta psykodynaamikastaan johtuvien kokemustensa uhrina. Huomio kohdistuu tällöin yksilön subjektiivisiin kokemuksiin, tunteisiin ja henkilökohtaisiin näkemyksiin maailmasta ja itsestä sekä omakohtaisiin käsiterakennelmiin. Lisäksi tässä tutkimuksessa esiteltävät näkökulmat painottavat haastateltavien johtajien myönteisiä pyrkimyksiä kohti kasvua ja vahvempaa itsensä toteutumista. (s. 231.)

Fenomenologinen tutkimus kohdentuu ihmisten kokemuksellisiin suhteisiin oman elämänsä ilmiöiden ja näiden kokemusten sisältämien merkitysrakenteiden kanssa. Kysymys on kokemusten, ei asenteiden, uskomusten tai käsitteiden tutkimisesta, koska ihmisen olennainen suhde maailmaansa on aina kokemuksellinen. Kokemukset ovat aina jonkun kokemuksia, toisin sanoen yksilön kokemuksia. (Laine, 2003, 2015, ss. 30–32.) Voidaan todeta, että fenomenologinen tutkimus pyrkii katsomaan maailmaa subjektin silmin ja seisomaan yksilön saappaissa kokemassa edes hiukan sitä, mitä on olla tuo persoona (Mischel 1993, ss. 230, 232).

Fenomenologiassa on keskeistä yksilön kokemuksen aitouden varjeleminen ja mahdollisimman tarkka kuvantaminen ilman luokitteluja. Tavoitteena on päästä kiinni syvään kokemukseen, jonkinlaiseen ontologiseen arvokokemukseen. Itse asiassa arvostukset ja ihanteet nousevat juuri syvältä ihmisen kokemusmaailmasta, joka sijaitsee useimmiten käsitemaailman takana. Käsitteitä voi omaksua, oppia, muuttaa ja kuvata, mutta omien arvojen tai arvostusten todentaminen, muuttamisesta puhumattakaan, on hyvin työlästä. Arvo on aito tapa suhtautua ilmiöihin, sillä arvostukset nousevat esiin oikeastaan vain tilanteissa, joissa ne törmäävät siihen asiaan, jota arvo edustaa. Siksi arvot koetaan aina tunteina. Vain pyrkimällä ymmärtämään tällaista kokemusta voi arvojen tutkiminen ja muuttaminen tulla mahdolliseksi. (Laine, 2003, 2015, ss. 33, 40–41.)

Fenomenologian perusideana on koettaa tutkia tällaista tilanteen esiin nostamaa kokemusta. Tutkijalle haastavinta on kuitenkin erottaa, milloin yksilö toistaa yleisiä käsityksiä, milloin hän puhuu kokemuksestaan. (Laine, 2015, s. 41.) Toinen fenomenologisen tutkimusotteen rajoittava piirre on siinä, että tutkija on täysin yksilön antaman aineiston varassa. Tutkimusta on tehtävä sen mukaan, mitä johtaja kuvaa ja mistä hän kertoo, mutta samalla ei voida varmuudella tietää, mitä ehkäpä tutkimusaiheen kannalta kovin olennaista johtaja jättää kertomatta. (Debats ym., 1995, s. 372.) Ylipäätensä omaan kokemukseensa kiinni pääseminen saattaa olla haastateltavalle haastavaa.

Edellä kuvatuista rajoitteista huolimatta päädyttiin tätä tutkimusta suunniteltaessa ja tutkimusmenetelmää valittaessa käyttämään haastattelua tiedonkeruuvälineenä. Tämä siitä huolimatta, että ihmistieteissä toteutunut kielellinen käänne tunnistaa kielen vaikutuksen todellisuuskäsityksen muovaajana. (Patton, 2015, ss. 323, 428, 432–435.) Haastatteluaineiston nähtiin rajoitteistaan huolimatta heijastavan riittävästi tutkittavien kokemusta. Ajateltiin, että tutkijan kokeneisuus sekä työhaastattelujen toteuttamisesta että vaativien ammatillisten reflektioprosessien ohjaamisesta kouluttajana tukisivat kokemukseen kiinni pääsemistä.

Tässä aineistolähtöisessä tutkimuksessa myös tutkimuskysymyksen lopullinen muotoutuminen tapahtui hermeneuttisen kehän edetessä. Alkuperäiset tutkimuskysymykset kohdentuivat siihen, miten johtajat ovat päätyneet työntekijöiden autonomiaa tukeviksi johtajiksi, millaisia toimintamalleja heillä on autonomian tukemiseksi käytössään sekä miten he edelleen pyrkivät johtajina kehittymään. Prosessin aikana tutkija joutui useita kertoja ymmälleen tutkimuksen eri vaiheissa tilanteissa, joissa tutkimusongelmaa yhtäkkisesti kysyttiin. Jokainen

tällainen tilanne tuntui kuin uudelta. Vastausta oli ryhdyttävä hahmottelemaan alusta alkaen epäröintejä, sosiaalista noloutta ja hapuiluja välttämättä. Kokemus tietämättömyydestä yksinkertaisen peruskysymyksen äärellä ei ollut helppo, mutta edisti tutkimusprosessia.

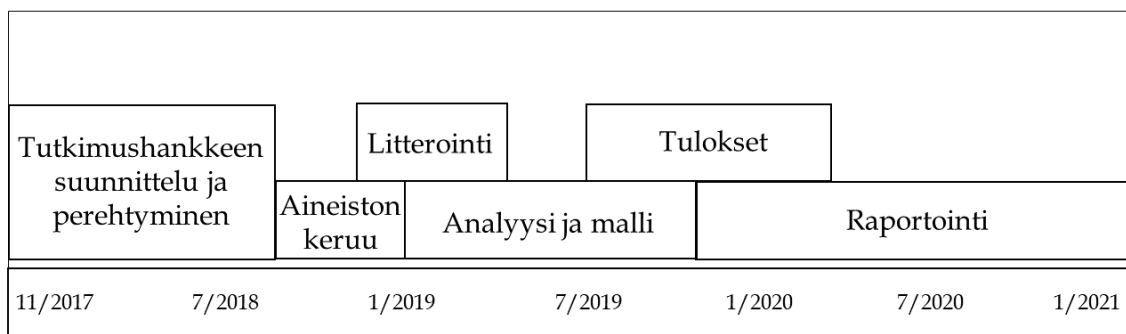
Tässä luvussa kuvattavan aineiston käsittelyn ja järjestelyn aikana tutkimustehtävä määrittyi edelleen jatkuen koko raportointivaiheen läpi. Tämä johtui työn luonteesta ja hermeneuttisesta lähestymistavasta (Gadamer, 2004, ss. 34, 38). Siten tutkimuksen raportointivaiheessa tutkimuskysymys kietoutuu johtajan johtajuuden oppimisen ympärille suomalaisessa teollisuusympäristökontekstissa.

Tämän tutkimuksen tehtävänä on selvittää, *mitä johtajuuden oppiminen on suomalaisessa teollisuusyrityskontekstissa*. Tätä kysymystä lähestytään tutkimuksessa seuraavien kolmen tutkimuskysymyksen kautta:

1. Mikä mahdollistaa johtajaksi tulemisen?
2. Miten johtajuutta voi oppia käytännössä?
3. Mitä voi oppia siitä, mikä mahdollistaa johtajaksi tulemisen, ja siitä, miten johtajuutta voi oppia käytännössä?

3.2 Tutkimuksen toteutus

Seuraavassa tiivistetään tutkimuksen kuusi keskeistä päävaihetta. Näitä on tutkimuksen suunnittelu ja aiheeseen perehtyminen, aineiston keruun toteuttaminen, aineiston analysointi ja mallin luonti, tulosten tiivistäminen sekä väitöskirjan viimeistely. Päävaiheet on kuvattu kuviossa 5. Osa tutkimuksen vaiheista edistyi kuvaustavasta poiketen ajallisesti limittäin.



KUVIO 5 Tutkimuksen toteutuksen päävaiheet

Tutkimusta hahmoteltaessa lähtökohtana oli kiinnostus autonomisen oppimisen toteutumiseen teollisuusyrityskontekstissa. Taustalla oli tutkijan lisensiaatintutkimuksessa käsittelemä autonomisen oppimisen ilmiö (Uski, 2006). Huomio kiinnittyi johtamiseen, koska johtamisella ajateltiin olevan keskeinen vaikutus siihen, miten työntekijöiden autonomia voi toteutua. Esimerkiksi Slemppin ym. (2018) mukaan työntekijöiden autonomiaa painottavilla koulutusinterventioilla voi olla

merkittäviä mahdollisuuksia tukea johtajia luomaan sellaisia olosuhteita, joissa työntekijöiden perustarpeet tulevat kohdatuiksi, heidän autonomiansa lisääntyä ja näiden seurauksena työhyvinvointi vahvistuu (s. 720).

Alusta lähtien mielenkiinto kohdistui niin sanottuun elävään elämään, käytännössä näkyvään ja tuntuvaan toimintaan ja sen synnyttämiin kokemuksiin käsitusten tai ajatusten sijaan. Tutkimussuunnitelman edetessä sen teemoista käytiin taustakeskusteluja tutkijan ammatilliseen verkostoon kuuluvien työelämäasiantuntijoiden kanssa. Samalla tutkimuksen kärki alkoi suuntautua yhä enemmän johtajiin. Näkökulma siirtyi asteittain autonomisen oppimisen mahdollistavasta johtajasta siihen, miten tulla ihmisiä erityisesti huomioivaksi johtajaksi ja toimia sellaisena. Autonomian mahdollistamisen ajateltiin olevan vain yksi tällaisen johtamisen osa-alue.

Taustakeskustelut auttoivat kohdentamaan tutkimustehtävää, vaikka se säilyikin aineistolähtöiselle tutkimukselle tyypillisesti vielä kirkastumattomana (Moilanen & Räihä, 2015, ss. 59–68). Kiinnostus kuitenkin tarkentui sellaiseen suomalaisissa teollisuusyrityksissä toteuttavaan johtamiseen, jossa korostuisivat työntekijöiden empaattinen ymmärtäminen, rohkeus jakaa vastuuta ja valtaa, luottamusta synnyttävä toiminta sekä kyky kannustaa ja saada työntekijät oppimaan uutta. Tällaiset kriteerit pohjautuivat tutkijan omiin ammatillisiin kiinnostuksen kohteisiin, mutta perustuvat myös tutkimusnäyttöön. (ks. Martela, 2019, ss. 8–15, 18.)

Taustakeskustelujen jälkeen luotiin temahaastattelurunko, joka sisälsi kysymyksiä johtajan taustasta ja kokemuksista. Taustakeskustelujen myötä saatiin hankittua myös yhteys tutkimushenkilöihin, joiden kanssa ryhdyttiin sopimaan haastatteluja. Ajatus hyödyntää työelämäasiantuntijoita perustui Häkkisen (2014) etnografiseen tutkimuksen soveltamiseen. Siinä vaikeasti tavoitettavat haastateltavat löydettiin lumipallomenetelmää hyödyntäen, eli edellinen informantti suositteli seuraavaa informanttia.

Ensimmäisten tutkimushaastattelujen aikana kysymysrunkoa samalla pilotoitiin kolmen haastattelun ajan. Pilotoinnin perusteella se hiottiin lopulliseen muotoonsa (ks. liite 3). Haastatteluja toteutettiin 16 kappaletta ja ne litteroitiin sanatarkasti.

Sanatarkka eli eksakti litterointi toteutettiin siten, että kaikki puhe litteroitiin puhekielisenä jättämättä mitään pois. Myös täytesanat litteroitiin ja erityiset tunteenilmaisut, kuten naurahdukset tai kiihtyneisyys, merkittiin. Samoin merkittiin pitkät tauot puheessa ja niiden kesto mitattiin. Näin tekemällä haluttiin mahdollistaa aineiston monipuolinen jatkokäyttö etenkin, kun tutkimuskysymys oli vielä muotoutumassa. (Aineistonhallinnan käsikirja, 2017.)

Litteroinnin aikana käynnistyi myös aineiston analysointi, sillä litteroitaessa tehtiin ja kirjattiin samalla alustavia huomioita. Analyysin aikana aineistoa teemoitettiin ja teemoittelun pohjalta muodostettiin aihekokonaisuudet. Tässä vaiheessa aineisto jaoteltiin johtajana oppimista mahdollistaviin tekijöihin ja johtajan oppimisen paikkoihin, mitä kuvataan tarkemmin aineiston analyysin ku-

vauksessa. Seuraavassa vaiheessa tutkimusaineisto luokiteltiin tarkempiin alaluokkiin. (ks. Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Tämän jälkeen sitä peilattiin tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen.

Seuraavaksi kuvataan tarkemmin, miten aineistonkeruu toteutettiin. Tämän jälkeen esitellään aineiston muodostava kohdejoukko taustamuuttujien avulla. Lopuksi kuvataan seikkaperäisesti aineiston analyysin toteutus.

3.2.1 Aineiston hankinta

Laadullisella tutkimusaineistolla tarkoitetaan usein aineistoa, joka on ilmiä sulatetaan tekstiä. Teksti voi olla syntynyt tutkijan vaikutuksesta tai siitä riippumatta. Esimerkkejä edellisestä ovat teemahaastattelut ja havainnoinnit, jälkimmäisestä päiväkirjat, omaelämäkerrat, kirjeet tai muita tarkoituksia varten tuotetut kirjalliset tai kuvalliset aineistot tai äänimateriaalista muodostuva aineistot. (Eskola & Suoranta, 2008, s. 15; Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Tämä tutkimus pohjautuu ensiksi mainittuihin, tutkijan keräämiin aineistoihin.

Tutkimuksen tausta-aineistona on yhdeksän työelämäasiantuntijan kanssa nauhoitettua keskustelua alkusyksyllä 2018. Työelämäasiantuntijat olivat kahta lukuun ottamatta henkilöitä, joiden kanssa tutkija oli aiemmin ollut ammatillisessa yhteydessä henkilöstön kehittämiseen liittyvissä hankkeissa. Heidän katsottiin kykenevän hahmottamaan tutkimuksen teemoja, heidän kanssaan oli aiempaa kokemusta luottamuksellisesta yhteistyöstä ja heidän tiedettiin olevan laajasti verkottuneita.

Työelämäasiantuntijoiden kanssa käydyistä keskusteluista ensimmäinen toteutettiin kasvotusten ja loput kahdeksan Skype for Business -etäyhteyden välityksellä. Taustakeskusteluja hyödynnettiin tutkimuksen näkökulmien rajaamiseksi ja kohdentamiseksi. Keskustelujen keskeisimmäksi merkitykseksi nousi tutkimuksen varsinaisen kohdejoukon löytyminen ja yhteyden saaminen heihin. Tallennettuja taustanauhoituksia ei litteroitu, mutta osaan niistä palattiin tutkimuksen eri vaiheissa.

Taustakeskustelun teemoina olivat johtaminen, joka nojaa vahvasti ihmisiin luottamiseen sekä vastuun ja vallan jakamiseen. Tämä perusteltiin sillä, että startup-yrityksissä tämä on usein itsestään selvää, mutta vakiintuneissa teollisuusorganisaatioissa vielä työn alla. (ks. myös Collin ym., 2017, ss. 14–15; Raelin, 2016, s. 149.) Tämän vuoksi taustakeskusteluun osallistuneita pyydettiin osoittamaan tutkimusteemaan sopivia ”johtajatasen (executive/johtoryhmätaso/johtajataso)” henkilöitä suomalaisista teollisuusyrityksistä.

Ohjaavina tunnusmerkkeinä olivat muun muassa tavanomaista suuremman vastuun ja vallan jakaminen työntekijöille; kiinnostus itsensä kehittämiseen johtajana; vahva ammatillinen itsetunto; innostus kokeilla uutta ja edistää kokeilujen kautta oppimista; toistuvien päätöksentekomahdollisuuksien tarjoaminen työntekijöille; sekä tavoitteellisuuden ohella poikkeuksellisen syvä luottamus työntekijöihin.

Edellä kuvatut tunnusmerkit tuntuivat edustavan tutkimusprojektin alussa eräänlaista johtajaihannetta, johon olisi kiinnostavaa tutustua tarkemmin. Ihan-

teesta näytti olevan kysymys, sillä jopa laajasti verkostoituneiden työelämäsi-
antuntijoiden oli vaikea nimetä omasta verkostostaan kriteereitä täyttäviä suo-
malaisia teollisuusyritysjohtajia. Osa pystyi nimeämään vain yhden, osa kaksi tai
kolme. Yhdeltä työelämäsiantuntijalta ei keskustelun antoisuudesta huolimatta
saatu yhtään nimeä.

Varsinaista tutkimushaastattelua varten luotiin teemarunko, jonka toimi-
vuutta pilotoitiin ensin yhden johtajahaastattelun kanssa. Tämä oli ainoa haas-
tatelluista, joka ei tullut yhdeksän työelämäsiantuntijan kautta, vaan haastatel-
tava oli löytynyt tutkijan omasta ammatillisesta verkostosta. Pilottihaastattelun
jälkeen teemarunkoa tiivistettiin ja haastatteluajaksi rajattiin enintään 75 minuut-
tia. (ks. liite 3.) Aikarajaus liittyi suurimmaksi osaksi siihen, että näin pystyttiin
osallistujien kiireisen aikataulun osalta takaamaan aikataulun pitävyyden.

Lisäksi huomattiin, että teemarunko toimi tässä aikataulussa ilman haastat-
telun aikaista kiireen tuntua. Samanaikaisesti aloitettiin yhteydenotot muihin
tutkittaviin. Yhteydenottoa edelsi taustakeskusteluun osallistuneen työelämäsi-
antuntijan pyydetyksi ennakolta lähettämä ilmoitus tulevasta tutkimuspyynn-
nöstä asianomaiselle johtajalle.

Kehitetyn teemahaastattelurungon kysymykset etenivät johtajan taustan ja
nykytilanteen kuvaamisesta omien esimiesten, oman johtajuuden, organisaa-
tiokulttuurin, vastuulla olevan henkilöstön ja työntekijöiden kuvaukseen. Kysy-
mykset päättyivät yhteenvedon johtamisesta ja haastattelun herättämien tunte-
musten pohdintaan (ks. liite 2). Teemoilla pyrittiin käsittelemään johtajan kiin-
nostusta johtajuutensa kehittämiseen ja oppimiseen, tavoittamaan kokemuksia
työntekijöiden vastuun ja vallan ilmiöistä sekä tarkastelemaan työntekijöiden au-
tonomisen oppimisen tukemisen mahdollisuuden ilmenemistä johtamistyössä.
Samoja teemoja on käsitellyt tutkimuksessaan myös Hakanen (2012) sekä tutkija
itse (s. 77; Uski, 2006).

Haastattelut toteutettiin etävideoyhteydellä (Skype for Business) yhtä pu-
helimitse toteutettua lukuun ottamatta ja ne tallennettiin. Kaksi ensimmäistä
haastattelua toteutettiin ilman videoyhteyttä. Toisen haastattelun jälkeen päätet-
tiin kuitenkin lisätä videokuva sekä haastattelun alkuun esittäytymisessä että
haastattelun päätteeksi tuntemusten kysymisen ajaksi. Näin toimimalla pyrittiin
lisäämään keskusteluun välittömyyttä ja avoimuutta, toisaalta antamaan mah-
dollisuus kasvulliseen palautteeseen. Kaikki haastateltavat eivät itse käyttäneet
omaa videokameraansa haastattelun aikana lainkaan.

Tallennetun aineiston taso on hyvä: vain harvoissa kohdin joitakin kohtia
on vaikea saada selville jälkikäteen. Näiden syynä ovat tietoliikenneyhteydessä
aiheutunut katkos tai haastateltavan mikrofonin äkillinen virhesuuntautuminen.
Tällaisia kohtia on kuitenkin vähän ja niiden sisältämä informaatio vähäinen ko-
konaisuuden kannalta.

Kokonaisuutena tutkimusaineistoksi muodostui 16 johtajan kanssa
16.10.2018–11.1.2019 toteutettu teemahaastattelu. Haastattelumuistiinpanojen
katsomisen ja tallenteiden kuuntelun jälkeen todettiin, ettei lisähaastatteluiden
tekemiselle nähty tarvetta. Päätös perustui siihen, että jo tässä vaiheessa huomati-

tiin tallennettua tutkimusmateriaalia olevan paljon, yli 20 tuntia. Samalla arvioitiin, että lisähaastatteluja voi toteuttaa myöhemmässä vaiheessa tarpeen vaatiessa. Lisäksi tulkittiin, että yhteneväisiä teemoja oli jo tässä vaiheessa tutkimusta löydettävissä. Koska myös lopullinen tutkimuskysymys oli vielä muotoutumassa, ei oltu myöskään varmoja siitä, olisivatko lisähaastattelut tarpeen. Tutkimuksen suunniteltu aikataulu edellytti myös etenemistä seuraavaan vaiheeseen, jossa tallennetut haastattelut muutettiin sanalliseen muotoon.

Litteroinnissa ei käytetty ulkopuolista apua, sillä litteroinnin oli suunniteltu edustavan ensimmäistä analyysivaihetta. Litteroinnin aikana lisättiin tekstin marginaaleihin alustavia huomioita aineistossa esiintyvistä teemoista. Työvaiheena litterointi vei merkittävästi aikaa. Aineiston kokonaismääräksi muodostui tutkijan reunahuomioiden kanssa runsas 125 000 sanaa. Vertailun vuoksi tämän väitöskirjan sanamäärä on noin 74 000.

3.2.2 Aineiston esittely

Koska tutkimus on luonteeltaan aineistolähtöinen ja aineiston ääni tulee raportissa runsassisältöisesti esiin, on tärkeää esitellä osallistujien taustatekijöitä. Taustatekijöiden kuvaamisella pyritään tarjoamaan lukijalle mahdollisuus arvioida haastateltavien johtajien työtehtävän ja vastuun luonnetta. Kuvaus toteutetaan esittelemällä aluksi haastatteluun osallistuneiden johtajien organisatorista asemaa eli positiota ja tehtävään kuuluvia numeerisesti hahmotettavia vastuita. Sen jälkeen avataan osallistujien taustatekijöitä, kuten ikä- ja sukupuolijakauma ja koulutustaso. Aineiston esittelyssä käytettävät luokitukset ovat pikemmin suuntaa antavia, sillä ne perustuvat haastateltujen antamiin tietoihin. On kuitenkin oletettavaa, että haastateltavat ovat puhuneet näistä asioista todenmukaisesti.

Taulukosta 7 ilmenee, kuinka 16 johtajasta viidellä on kokemusta konserni-johtajana toimimisesta. Konsernijohtajan vastuulla on usein useita erillisiä osakeyhtiöitä, joilla on nimitettyinä omat toimitusjohtajansa. Konsernijohtajan ammatinimikettä edustaa CEO, President -titteli (Chief Executive Officer). Toimitusjohtajan tehtävässä toimi kolme haastatelluista, ja tätä vastaava titteli on Managing Director tai CEO.

Senioritasoisia johtajia oli viisi, ja heillä tarkoitetaan konsernitasolla toimivaa kokemusta johtoa. He saattavat olla konsernin johtoryhmän tai johtokunnan jäseniä tai suoraan näiden alaisuudessa toimivia johtajia. Näitä edustavia ammatinimikkeitä ovat esimerkiksi Senior Vice President, Executive Vice President, niin sanotut C-suiten Chief-alkuiset tehtävänimikkeet sekä Vice President.

Kolme haastatteluista katsottiin olevan johtajatasolla. He olivat yrityksen tai sen liiketoiminta-alueen johtoryhmän jäseniä, ja heidän tittelinsä saattaa olla director tai päällikkö. On huomioitava, että globaalisti toimivissa isoissa organisaatioissa tiettyjen yksiköiden päällikötason tehtävään saattaa liittyä merkittävä vastuu ja tehtävä saattaa rinnastua jopa pienemmän yrityksen toimitusjohtajaan.

TAULUKKO 7 Osallistujien asema organisaatiossa ryhmiteltynä

Organisatorinen asema	n
Konsernijohtaja	5
Toimitusjohtaja	3
Senioritasoinen johtaja	5
Johtaja	3

Eräs kerätyn aineiston merkittävyyttä puoltava seikka on haastateltujen johtajien taloudellisesti merkittävä asema suomalaisessa elinkeinoelämässä. Riippuen laskentatavasta haastateltujen *johtajien vastuualueiden* yhteenlaskettu vuosiliikevaihtoarvio oli noin kuusi miljardia euroa. Arvioon otettiin haastateltavien ilmaiset viimeisimmän tehtävän liikevaihtoarviot, sillä haastatteluhetkellä kaikki eivät työskennelleet operatiivisissa johtotehtävissä. Esimerkiksi yksi johtajista oli aloittanut omien sanojensa mukaan *sapattivapaan* vaativan kansainvälisen komennuksen päätyttyä ja toinen osallistuja oli siirtynyt toimimaan hallitusammatilaisena. Vertailun vuoksi koko teollisuuden liikevaihto vuonna 2018 tilinpäätöstietojen mukaan oli noin 151 miljardia euroa (Tilastokeskus, 2020).

Lisäksi kolme johtajaa toimi haastatteluhetkellä eräänlaisessa säätiötyyppisesti järjestellyssä yrityskontekstissa, jolloin vuosiliikevaihdoksi arvioituja lukuja oli hankalampi verrata esimerkiksi pörssinoteerattujen yritysten lukuihin. Toisaalta heidän edustamiensa organisaatioiden tasesummat saattoivat liikkua useista sadoista miljoonista euroista ylöspäin. Taulukossa 8 annetut luvut osoittavat lähinnä suuntaa sille, millaisista taloudellisista vastuista johtajilla on koke-musta.

TAULUKKO 8 Osallistujien vastualueen vuosiliikevaihtoarvio

Vastualueen vuosiliikevaihtovastuu	n
0–20 miljoonaa euroa	2
21–50 miljoonaa euroa	2
51–100 miljoonaa euroa	3
101–200 miljoonaa euroa	4
500–999 miljoonaa euroa	2
Vähintään 1000 miljoonaa euroa	3

Johtajan vastualueeseen liittyvien *työntekijöiden määrää* määriteltäessä käytettiin vastaavia arviointiperiaatteita kuin taloudellisen vastuun määrittelyssä. Kokonaisuutena tutkimukseen osallistuneiden johtajien vastuulla olevien työntekijöiden määrä oli runsas 23 000. Määrää nosti merkittävästi erään ison konsernin useiden tuhansien kokoisen henkilömäärän sisältyminen mukaan. Taulukko 9 ilmentää, minkä suuruisia työntekijämääriä edustavista organisaatioista haastateltavat ovat olleet vastuussa. Mukana on pieniä organisaatioita, jossa voi olla pienempi henkilömäärä, mutta merkittävä taloudellinen vastuu. Useat tässä edustetut organisaatiot toimivat globaalisti, jolloin suuri osa tässä tarkoitetuista työntekijöistä sijaitsee muualla kuin Suomessa.

TAULUKKO 9 Osallistujien vastualueen henkilöstömääräarvio

Vastualueen työntekijämäärä	n
Enintään 49 henkilöä	4
50–99 henkilöä	2
100–399 henkilöä	3
400–999 henkilöä	3
1000–1999 henkilöä	2
Vähintään 2000 henkilöä	2

Tutkimukseen osallistuneiden keski-ikä oli 50,8 vuotta. Taulukossa 10 esitellään tutkimukseen osallistuneiden johtajien ikäjakaumaa ryhmittäin. Puolet eli kahdeksan heistä olivat haastatteluhetkellä 40–50-vuotiaita, viisi 50–60-vuotiaita ja kolme 60–65-vuotiaita. Aineisto ei sisällä alle 40-vuotiaita, ja nuorin osallistujista oli juuri täyttänyt 40 vuotta.

TAULUKKO 10 Osallistujien ikäjakauma ryhmittäin

Osallistujien ikäjakauma ryhmittäin	n
Ikäryhmä 40–44 vuotta	4
Ikäryhmä 45–49 vuotta	4
Ikäryhmä 50–54 vuotta	2
Ikäryhmä 55–59 vuotta	3
Ikäryhmä 60–65 vuotta	3

Taustakeskusteluihin osallistuneet työelämäasiantuntijat olivat noin 35–65-vuotiaita. Tämä saattaa selittää alle 40-vuotiaiden johtajien puutetta myös tutkimuksessa, kun työelämäasiantuntijoiden maininnoissa korostuivat omaan ikäluokkaan tai sitä vanhempaan ikäluokkaan sijoittuvat johtajat. Työkokemusta haastatelluilla oli karkeasti arvioiden 15–40 vuotta.

Tutkimukseen osallistuneiden johtajien sukupuolijakauma ei ole tasainen, sillä 16 hengen otoksessa vain kaksi haastatelluista edustaa naissukupuolta (taulukko 11). Sukupuolijakauman voidaan katsoa heijastavan suomalaisten teollisuustaustaisten yritysten johtajien yleistä tilannetta, jossa tosin on tapahtunut tutkimusprosessin aikana hienoista kehitystä. Keskuskauppakamarin selvitysten mukaan perusteellisuuden liiketoimintajohdossa naisten osuus vuonna 2018 oli perusteellisuuden toimialalla 7,1 prosenttia, vuotta myöhemmin 11 prosenttia ja vuonna 2020 se oli noussut 15 prosenttiin. Teollisuustuotteet ja -palvelut -toimialalla vuonna 2018 keskiarvo oli 3,1 prosenttia ja vuonna 2020 se oli viisi prosenttia. (Keskuskauppakamari [K3], 2018; K3, 2020.) Myös kansainvälisissä selvityksissä naisten on huomattu olevan vahvasti aliedustettuina yritysten ylimmän johdon tehtävissä (Hoyet, 2010, ss. 326–327).

Tutkimuksen aineisto perustuu taustakeskusteluihin osallistuneiden työelämäasiantuntijoiden ehdotuksiin haastateltaviksi soveltuvista johtajista, eivätkä tutkijan valintoihin. Sukupuolivinoumaa olisi voitu pyrkiä korjaamaan jälkikäteen lisähaastatelluilla, mutta tällöin olisi pitänyt käydä lisää taustakeskusteluja

ja tarkentaa kriteeristöä. Lisähaastatteluille ei kuitenkaan nähty tämän tutkimuksen aiheen rajauksen vuoksi tarvetta: haasteltavien määrä on yksi merkki vallitsevasta tilanteesta, eikä aineiston sukupuoleen liittyvän vinouman korjaaminen suoranaisesti voida katsoa voivan muuttaa tilannetta. Tätä kysymystä pohditaan lisää tutkimuksen luotettavuutta käsittelevässä luvussa 6.3.

TAULUKKO 11 Osallistujien sukupuolijakauma

Osallistujien sukupuoli	n
Naiset	2
Miehet	14

Osallistujien koulutusala painottui teknillinen ala. Peräti kymmenellä aineistoon valikoituneista johtajista on teknillinen koulutus, kuten insinöörin, diplomi-insinöörin tai tekniikan tohtorin tutkinto. Toiseksi yleisimpänä taustana nousi taloustieteellinen koulutus. Muu koulutustausta sisälsi luonnontieteen, oikeustieteen tai käyttäytymistieteiden alaan kuuluvia maisterin tutkintoja. Johtajista kuusi viittasi peruskoulutuksensa lisäksi suoritettuun liikkeenjohtamisen MBA-koulutukseensa (Master of Business Administration). Osallistujien koulutusala kuvataan taulukossa 12.

TAULUKKO 12 Osallistujien koulutusalaakohtainen jakauma

Osallistujien koulutusala	n
Tekniikan ala	10
Taloustieteet	3
Muut alat	3

Haastateltujen koulutustaso esitellään taulukossa 13. Neljän haastateltavan koulutustaso vastaa alemmaa korkeakoulututkintoa, kuten insinöörin koulutusta. Kun koulutustasoa verrataan osallistujien ikään ja sukupuoleen, voidaan huomata, että kaikki tätä koulutustasoa edustavat johtajat ovat vähintään 55-vuotiaita mieshenkilöitä. Ylempi yliopistotutkinto on yli puolella ja tohtorin tutkinto kolmella haastatelluista. Kaikki tohtorin tutkinnot ovat tekniikan alalta.

TAULUKKO 13 Osallistujien koulutustasokohtainen jakauma

Osallistujien koulutustaso	n
Alempi korkeakoulututkinto	4
Ylempi korkeakoulututkinto	9
Tutkijakoulutus (tohtori)	3

3.2.3 Aineiston analyysi

Empiirisessä tutkimuksessa korostuvat aineiston keruu- ja analysointitavat, minkä vuoksi niiden kuvaus on tehtävä mahdollisimman seikkaperäisesti. Tämä

tarjoaa lukijalle mahdollisuuden arvioida tutkimusta ja sen uskottavuutta. Siksi menetit on argumentoitava. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Seuraavaksi raportoidaan analyysin etenemistä osana aineistolähtöisen tutkimuksen kuvausta.

Haastattelujen toteutuksen aikana ei ollut vielä selvää, miten kertyvää aineistoa tulisi käsittelemään. Tavoitteena oli kuitenkin alusta alkaen pyrkiä tunnistamaan haastateltavien puheesta merkityksiä. Tässä merkityksellä ymmärretään eri tasoilla ilmeneviä tiedostettuja ja tiedostamattomia merkityksenantoja. (Moilanen & Räihä, 2015, ss. 52–56.) Siksi jo haastattelun aikana saatettiin muistiinpanoihin kirjata huomio, mikäli jokin mainittu seikka vaikutti erityisen merkitykselliseltä haastatellulle (ks. Hakala 2018). Tällaista merkityspuhetta pyrittiin havainnoimaan ja kirjaamaan ylös myös kunkin haastattelun päätyttyä. Näin tehtiin samanaikaisesti, kun merkittiin edellä kuvatut osallistujien taustatiedot (ks. luku 3.2.2) tai vedettiin yhteen haastattelukokemusta tutkimuspäiväkirjan avulla.

Jokaisen haastattelun jälkeen pyrittiin myös arvioimaan sen annin kohdentuvuutta merkityspuheen näkökulmasta. Kriteerinä oli tarkastella, miten osuvia haastattelun sisällöt näyttivät olevan johtamisen käytäntöihin. Jokaiselle haastatellulle annettiin alustava luokitus osuvuuden suhteen tutkijan luomalla neliporraisella asteikolla seuraavasti: 4, erinomaisesti kohdentuva; 3, melko hyvin kohdentuva, 2, osin kohdentuva; ja 1, niukasti merkityksiin kohdentuva. Mitä monipuolisemmin ja syvemmin vastaukset vaikuttivat avaavan käsiteltävää teemaa, sitä kohdentuvammaksi se arvioitiin. Näin arvioimalla pyrittiin hahmottamaan, mikä aineistossa on erityisesti kiinnostavaa (Laine, 2015, ss. 43–44; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 104).

Kun kaikki haastattelut oli toteutettu ja niiden sisältöä käytiin läpi uudelleen toisen kuuntelukerran ja litteroinnin aloituksen yhteydessä, tehtiin uusi arviointi samoin kriteerein. Tässä vaiheessa arvioitiin yhdeksän haastatteluista saavuttaneen keskustelun osuvuudessa ja avoimuudessa erinomaisen tason. Lisäksi neljä haastattelua kohdentui melko hyvin ja kaksi osittain. Vain yhden haastattelun koettiin jäävän anniltaan niukaksi osin haastattelutilanteen ulkopuolisten häiriöiden vuoksi (ks. taulukko 14).

Vielä tässä vaiheessa oli epäselvää, tulisiinko koko aineisto hyödyntämään vai tulisiko syvempi analyysi kohdentaa erittäin hyvin ja melko hyvin osuvaan joukkoon. Aineiston karkea jaottelu neljään luokkaan tuntui kuitenkin tutkimuksen alkuvaiheessa konkreettiselta tavalta hahmottaa aineiston antia. Koska koko aineistoa ei ollut vielä litteroitu ja tutkimusongelma oli yhä muotoutumassa, päädyttiin jatkamaan koko aineiston käsittelyä. Litterointivaihe olisi kyllä saattanut helpottaa, jos muutama haastattelu olisi voitu jättää pois jo ennen tätä työlästä ja aikaa vievää osiota. Kun ei oltu varmoja, päätettiin jatkaa sitä työtä, joka tutkimuksen tässä vaiheessa oli konkreettista eli koko aineiston litterointia. Tämä osoittautui myöhemmin tutkimuksen lopullisen muotoutumisen kannalta keskeiseksi päätökseksi.

TAULUKKO 14 Arvio aineiston kohdentuvuudesta merkityksiin

Arvio aineiston kohdentuvuudesta	n
Erinomaisesti kohdentuva	9
Melko hyvin kohdentuva	4
Osin kohdentuva	2
Niukasti kohdentuva	1

Aineiston litterointia hyödynnettiin yhtenä analyysin toteutusvaiheena. Litteroinnin yhteydessä merkittiin muistiin aineistossa käytettyjä osuvalta vaikuttavia sisältöjä tai toistuvia käsitteitä, hahmoteltiin alustavasti aineiston sisältämiä teemoja sekä kirjattiin huomioita ja kysymyksiä jatkotarkastelua varten. Litteroinnin toteutuksen aikana osa taulukossa 14 ilmenevästä aineiston luokituksista arvioitiin uudelleen. Seurauksena oli kysymysmerkkien lisääntyminen alkuperäisten luokitusten perään Excel-taulukossa, sillä merkitykset alkoivat näyttäytyä moninaisempina.

Myöhemmin ilmeni, ettei tehty luokittelu lopulta osoittautunut perusteluksi, vaikka se edusti ensimmäisen vaiheen sinänsä tärkeää hahmottelua. Näin päädyttiin pääasiassa kahdenlaisiin johtajatyyppeihin, jotka nimettiin paimeniksi ja draivereiksi. Paimenet ajateltiin johtajiksi, jotka jo lähtökohtaisesti huomioivat toisia ihmisiä empaattisesti toiminnassaan ja ajattelevat asioita työntekijöiden näkökulmasta jo asioita suunnitellessaan. Paimeniksi luokiteltuja johtajia oli tässä vaiheessa seitsemän 16 haastatellusta. Vastaavasti draiverit nähtiin tavoiteorientoituneina johtajina, jotka olivat oppineet huomioimaan ihmisten merkityksen vasta huomattuaan sen keskeisenä keinona saavuttaa tavoitteita. Tietyt toistuvat teemat näyttivät osuvan paremmin jompaankumpaan mainittuun luokkaan, jolloin niiden alle ryhdyttiin luomaan omia teemaluokkia. Esiin nostetut teemat liittyivät johtajaksi tulemiseen ja johtajana toimimiseen. Samalla eriteltiin aineistosta havaittavissa olevia viittauksia oppimiseen ja oppimisympäristöihin.

Aluksi näytti, että teemaluokkia kertyisi kymmenen kappaletta. Suunnitelmassa oli rakentaa analyysi kymmenen kirjoitetun tarinan varaan. (Tuomi & Sarajarvi, 2018.) Vähitellen kuitenkin huomattiin, että ensimmäinen jako draiverien ja paimenten välillä ei vaikuttanut kestävältä ratkaisulta. Siksi päädyttiin kokeilemaan kahtiajaosta luopumista. Tähän oli perusteena ensinnäkin se, että teemojen tarkempi huomiointi tuli ohjaavaksi piirteeksi johtajien toimintaotetta kuvaavan tyypittelyn sijaan. Siten hiukan vastakkaiset näkökulmat samaa teemaa koskien näyttivät rikastavan teema-alueen ilmaisuja ja sisältöjä. Toiseksi huomattiin, että joissakin tapauksissa niin sanottu draiveri-johtaja saattoi kuvata toimintaa yhdenmukaisesti paimen-johtajan kanssa.

Samanaikaisesti työstettiin tutkimuksen teoreettista viitekehystä ja valittiin oppimisteoreettinen lähestymistapa. Taustalla oli ollut useita pyrkimyksiä hahmottaa aineistoa jonkin johtamisteoreettisen viitekehysten kautta. Siten myös tutkimuksen työstönimeksi valikoitui oppiva johtaja.

Kun kahtiajaosta draivereihin ja paimeniin oli luovuttu, päätettiin lukea koko aineisto uudelleen läpi ja teemoittaa se uudestaan. Aineiston uudelleen tee-

moitus synnytti 55 tunnistettua teemaa (taulukko 15). Nämä jaettiin kahteen aineistosta nousevaan kattoteemaan, joista 36 kuvasi johtajan toimintaotetta ja 19 johtajaksi tulemisen kehitystekijöitä. Toimintaotteen alle sijoitettiin teemoja, joiden tulkittiin sisältävän kuvauksia johtamistilanteista. Kehitystekijöiden alle puolestaan koottiin sellaisia teemoja, jotka vaikuttivat liittyvän johtajaksi tulemiseen ja kehittymiseen tai johtamisen ammattitaidon yleisempiin kuvauksiin.

TAULUKKO 15 Esimerkki 55 teema-alueen alkuvaiheen käsittelystä

19 kehittämisen teemaa	36 toimintaoteteemaa	
Suotuisa sos. tausta	Merkitystietoisuus	Luottamuksen osoittaminen
"Löydetty"	Tehtäväksi otto	Luottamuksen ansaitseminen
Vaativat tilanteet	Rakenteen luonti	Luottamuksen mureneminen
Vuorovaikutus	Jaettu toimintakäsitys	Itseluottamus ja rohkeus
Päätös	Sanallinen toiminta	Ymmärrys toiminnasta
Vastuu	Aktiivinen vastaanottavuus	Suotuisa rakenne
Org. toimintaedellytykset	Samanpuoleisuus	Päätöstilanteet
Reflektio	Hyväksyvä katse	Tiedon avoimuus
Kiinnostus ihmisiin	Ystävällinen käytös	Kohottava valtuuttaminen
Lähiesimies	Toiseen suuntautuminen	Sitoutumisen varmistaminen
Asiantuntija	Ymmärtämispyrkimys	Kysymistilanteet
Alainen	Fyysinen sijoittuminen	Ammatillinen varmuus
Puoliso	Ammatill. perehtyneisyys	Arvopohjaiset periaatteet
Muut ihmiset	Aikaresurssin varaaminen	Kertynyt kokemus
Johtoryhmä	Tavoitteelliset rutiinit	Suora toteutus
Koulutus	Tietoiset kohtaamistavat	Epäsuora toteutus
Viitekehys	Johdonmukaisuus	Yhteinen kokemus
Kirjallisuus	Ammatillisuus	Arvostuksen osoittaminen
Työpaikka		

Taulukon 15 kaikkiaan 36 johtajan toimintaa kuvaavan teeman pelkistäminen johti viiden pääteemaluokan valintaan. Tässä vaiheessa pääteemaluokkien valitut nimet olivat: turva, suhde, luottamus, osallisuus ja kohti käyminen. Viiden pääteemaluokan valinnan jälkeen palattiin jälleen toimintaotetta sisältävän aineiston äärelle. Samalla aineisto ryhmiteltiin näiden viiden johtajana toimimisen pääteemaluokan alle. Tämän jälkeen jokaisessa pääteemaluokassa olevat ilmaiset katsottiin läpi ja nimettiin tarkemmin.

Laskemalla erikseen kunkin viiteen pääteemaluokkaan sijoitettujen ilmaisujen määrät haluttiin vahvistaa näkemystä pääteemaluokkien valinnasta. Kun katsottiin, kuinka monen informantin tulkittiin viitanneen johonkin pääteemaluokkaan, saatiin samalla vahvistus kyseisen teemaluokan yleisyydestä aineistossa (taulukko 16). Tässä vaiheessa toisen pääluokan eli johtajaksi kehittämisen 19 tunnistettua tekijää olivat vielä tiivistämättä ja niiden työstämistä päätettiin siirtää eteenpäin.

TAULUKKO 16 Esimerkki ilmaisuista luottamuksen pääteemaluokassa

Luottamuksen johtamisen teemat	Eri osallistujien maininnat teemoittain yhteensä
Johtajan ammatillisuus	6
Johdonmukaisuus	8
Yhteiset myönteiset kokemukset	5
Luottamuksen osoittaminen	10
Luottamuksen ansaitseminen	7
Luottamuksen mureneminen	9
Yhteensä	45

Vaikka laadullisessa tutkimuksessa jo yhden informantin tuottama ilmaisu voi riittää, vahvasti teemaa kuvaavien ilmaisujen laajempi esiintyvyys tietyssä pääteemaluokassa luottamusta tehtyyn valintaan. Esimerkiksi taulukossa 16 ilmenee, että vain yksi informantti 16:sta ei käsitellyt haastattelun aikana yhtä viidestä pääteemaluokasta eli luottamuksen teemaa. Näin tekivät kaikki muut 15 informanttia. Tämä siitä huolimatta, että tutkimuksen teemarunko ei käsittele suoraan luottamusta eikä sitä nostettu käsitteenä tutkijan puolelta esiin (ks. liite 2).

Viiden johtamisen toimimista käsittelevän pääteemaluokan jäsenyyttä siirryttiin havaittuihin johtajaksi kehittymiseen vaikuttaviin tekijöihin. 19 jo tunnustetun teeman käsittely aloitettiin laittamalla ne taulukkoon. Samalla huomattiin, että teemoja löytyi lisää. Aineisto käytiin jälleen läpi, havaitut teemat taulukoitiin ja tarkistettiin niiden sisällöllinen osuvuus ja määrällinen kattavuus aineistossa. Päätettiin keskittyä sellaisiin teemoihin, joiden ajateltiin olevan kaikkein ilmaisu- ja selitysvoimaisimpia. Teemoiksi päätettiin valita vain sellaisia, joilla oli aineistossa laajempaa esiintyvyyttä. Taulukko 17 on esimerkki siitä, miten hahmottumassa olevien pääteemaluokkien esiintyvyyttä pyrittiin tarkastelemaan.

TAULUKKO 17 Esimerkki viitteistä johtajana kehittymisen ympäristöihin

Viittaukset johtajuuden oppimisen toimintaympäristöihin	Eri osallistujien maininnat teemoittain yhteensä
Lapsuudenkoti, suku, kaverit	6
Armeija yleisesti	6
RUK / AUK	4
Partio	2
Urheiluseura, kilpailutoiminta	6
MBA/johtamiskurssit/ johtamisverkostot	8
Liikkeenjohdon kirjallisuus	10
Muu kirjallisuus (ml. elämäkerta, self help)	4
Opiskeluajan yhteisöllinen aktiivisuus	3
Korkeakoulu oppimisaikana	9
Yliopisto tai MBA oppimisaikana	14
Yleissivistävä koulu oppimisaikana	4
Johtamisen oppiminen itse tekemällä	5
Oivalluksia harrastuksesta, lenkki, peli...	2
Työpaikka	12
Teoreettinen viitekehys	11
Johtoryhmä, tiimi tai muu tärkeä ryhmä	14
Yhteensä	120

Johtajana kehittymisen toimintaympäristötekijöiden lisäksi huomattiin aineistossa olevan runsaasti sellaisia ilmauksia, joiden tulkittiin edustavan johtajuuden ammatillisia perustaitoja ja johtajalta edellytettävää osaamista. Nämä ilmaisut koottiin ja niille tehtiin vastaava laskenta. Samalla tarkistettiin, kuinka suuren prosentuaalisen osuuden haastatteluista tulkittiin viittaavan kyseisen ammatillisen edellytyksen merkitykseen. (ks. taulukko 18.)

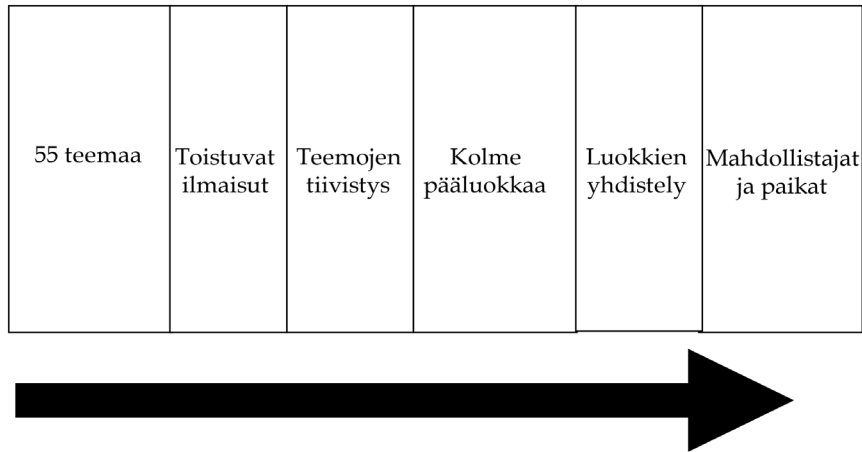
TAULUKKO 18 Esimerkki työn ammatillisten edellytysten maininnoista

Maininnat ammatillisista edellytyksistä (mitä johtajalta vaaditaan)	Eri osallistujien maininnat teemoittain yhteensä	Mainitsijoiden prosentuaalinen osuus
Reflektio	10	63 %
Vuorovaikutusosaaminen (ilmaisu, vaikuttamistaidot, kuuntelu, läsnäolo)	16	100 %
Päätöksentekokyky, päätösten jalkautus	12	75 %
Vastuu asioista alusta loppuun asti	10	63 %
Organisaation toimintaedellytysten varmistaminen	11	69 %
Kiinnostus ihmisistä	9	56 %

Tämän jälkeen päätettiin muodostaa ammatilliset edellytykset -pääluokasta yksi pääteemaluokka johtajana kehittymisen ympäristöt -pääluokkaan. Ajatuksena oli, että ammatilliset edellytykset ovat enemmän kehittymistä selittävä tekijä kuin itsenäinen pääluokka. Oppimisen mahdollistajaksi valittiin siten yhdistelyn perusteella kuusi erillistä pääteemaluokkaa.

Tässä vaiheessa nämä kuusi pääteemaluokkaa olivat suotuisa sosiaalinen tausta, löydetyksi tuleminen, ymmärrys perustekijöistä, toiset ihmiset, monitahtoiset rakenteet sekä yksilölliset draiverit ja vastuuseen tarttuminen. Näin muodostetun pääluokan tulkittiin ilmentävän edellytyksiä johtajaksi tulemiselle ja kehittymiselle, jolloin siitä ryhdyttiin käyttämään ilmaisua *oppimisen mahdollistajat*. Vastaavasti aiemmin muodostettuja viittä johtajana toimimisen muodostamaa pääluokkaa ryhdyttiin kutsumaan nimellä *oppimisen paikat*.

Kuviossa 6 vedetään yhteen edellä kuvattu aineiston pääluokkien ja niihin sisältyvien pääteemaluokkien muodostaminen. Sen mukaisesti ensin koottiin yhteen kaikki 55 havaittua teemaa, joita sitten arvioitiin esiintyvyyden mukaan. Tätä seurasi teemojen tiivistys, jolloin muodostettiin kolme pääluokkaa: johtamisen toimintaote, johtajana kehittymisen ympäristöt sekä johtajan ammatilliset edellytykset. Kolme pääluokkaa päädyttiin tiivistämään kahdeksi pääluokaksi. Siten elokuussa 2019 ryhdyttiin kokonaisuudesta käyttämään nimitystä *Oppiva johtaja: mahdollistajat ja paikat*. Oppimisen mahdollistajiksi katsottiin kuusi pääteemaluokkaa ja oppimisen paikoiksi viisi pääteemaluokkaa. Tästä muodostui myös väitöskirjan keskeinen ydin ja etenemisen mahdollistava rakenne.



KUVIO 6 Mahdollistajat ja paikat -pääluokkien muodostuminen

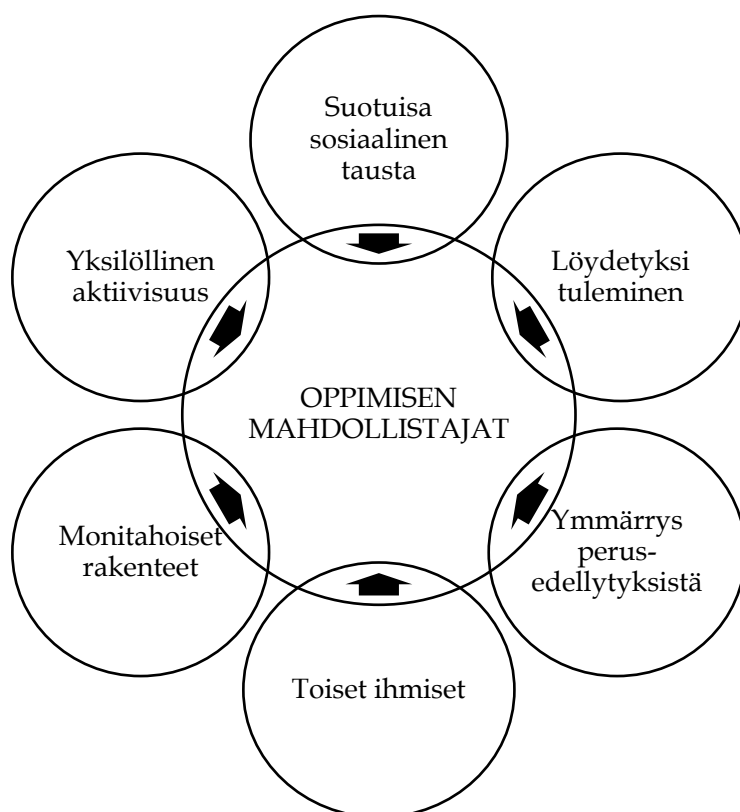
Aineisto järjesteltiin siten, että jokaisen nyt muodostetun 11 pääteemaluokan alle siirrettiin kaikki siihen kuuluvaksi tulkitut ilmaisut. Näin päästiin tilanteeseen, jossa jokaista pääteemaluokkaa pystyttiin tarkastelemaan omanaan. Samalla ryhdyttiin kokeilemaan erilaisia rakenteellisia ratkaisuja aineistolähtöisesti.

Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti haluttiin myös saada palaute informanteilta valitulle luokittelulle (ks. Eskola & Suoranta, 2008). Keskeinen kysymys oli, onko aineiston tulkintaan perustuvan teemoituksen avulla löydettävissä yhteyttä elävään elämään, jota haastateltavat edustavat. Tästä syystä valittiin yksi informantti, jonka kanssa saatiin sovittua tapaaminen tätä tarkoitusta varten. Johtajalle esiteltiin kuusi johtajana oppimisen mahdollistajaa sekä viisi johtajana oppimisen paikkaa.

Tapaamisen yhteydessä selvisi, että jaottelu näytti soveltuvan ja kohdentuvan riittävästi. Esimerkiksi johtaja *tunnisti omakseen* yhden oppimisen mahdollistajien teeman kuudesta osa-alueesta ja ryhtyi oma-aloitteisesti kertomaan kokemuksestaan. Noin vuotta aiemmin toteutetussa tutkimushaastattelussa tema ei noussut hänen kohdallaan lainkaan esiin, vaikka se oli hänellä itsellään aktiivisesti käytössä oman johtamisensa tukena. Kokonaisuudessaan tapaamisen tulkittiin vahvistavan tutkimuksen valintojen ja teemoituksen osuvuutta. Samalla päädyttiin siihen, että muita tapaamisia ei toteuteta, vaan jatketaan aineiston analysointia. Tapaamisen voi silti todeta olleen sekä tutkimuksen jatkamiseen rohkaiseva että tärkeä vaihe analyysissa.

4 OPPIMISEN MAHDOLLISTAJAT

Tässä luvussa esitellään kuusi tutkimusaineistosta johdettua teemaa, jotka kuvaavat johtajana oppimista mahdollistavia tekijöitä. Näitä ovat suotuisa sosiaalinen tausta, löydetyksi tuleminen, ymmärrys johtamisen perusedellytyksistä ja taidoista, toiset ihmiset, monitahoiset rakenteet sekä yksilöllinen aktiivisuus (kuvio 7).



KUVIO 7 Johtajana oppimisen mahdollistajat

Kokonaisuutena teemaluokkien selitteinä korostuvat sosiaaliset, yhteisölliset ja rakenteelliset merkitykset johtajana oppimisen mahdollistajina. Tosin myös yksilöllinen kiinnostus ja yksilön menestyksekkääksi tunnistettu toimiminen yhteisöissä ovat niin ikään huomionarvoisia teemaluokan selitteitä. Aineiston perusteella johtajaksi tuleminen ja johtajana oppiminen on lähtökohdiltaan sosiaalinen prosessi, joka kuitenkin edellyttää johtajalta itseltään merkittävää aktiivisuutta sosiaalisten kontekstien sisällä. Ei esimerkiksi riitä, että lapsuudenkodissa tuetaan opiskelemaan, vaan on myös itse hakeuduttava korkeakouluopintoihin. Tai omalta esimieheltä voi oppia, mutta täytyy omalta puoleltaan varmistaa, että yhteistyösuhde on mahdollisimman toimiva, jolloin oppiminen syventyy. Seuraavaksi esitellään jokainen johtajana oppimista mahdollistava teemaluokka erikseen.

4.1 Suotuisa sosiaalinen tausta

Tutkittavien paikoin niukat mutta sisällöltään merkittävät viittaukset omaan sosiaaliseen taustaansa ja kasvuympäristöihinsä nousevat aineistossa selvästi esiin. Näyttää siltä, ettei johtajaksi *synnyttä*, mutta johtajana oppimista mahdollistavaan perheeseen ja sosiaaliseen ympäristöön ja mahdollisesti jopa sosioekonomiseen asemaan synnyttäen. Ylipääntensä tutkimuksen aineistossa esiintyvät kuvaukset eivät viittaa juuri lainkaan käsitykseen synnynnäisyydestä johtamisosaamisen selittäjänä, vaan selittävänä tekijänä korostuvat sosiaaliset tekijät. Tällaisesta johtajana oppimisen mahdollistavasta sosiaalisesta kontekstista käytetään tässä tutkimuksessa nimeä ”suotuisa sosiaalinen tausta”. Seuraavassa esitellään, miten aineistossa esiintyvää suotuisaa sosiaalista taustaa lapsuudenkodin, opiskelujen ja harrastusviittausten kautta kuvataan.

Lapsuudenkodissa *saadun kotikasvatuksen* merkitys nousee aineistossa esiin. Sen koetaan tulevan esiin omaa johtamistoimintaa ohjaavina periaatteina ja tarjoavan arjen johtamistilanteisiin apua jonkinlaisena eettisenä mittapuuna. Samoja kriteereitä hyödynnetään omien johtamiskokemusten käsittelyn lisäksi toisten toteuttaman johtamistoiminnan arvioinnissa.

Keskeisiä johtamista ohjaavia teemoja ovat tällöin ahkeruuden ja toimeliaisuuden merkitys, vastuunkanto, kohteliaisuus, pyrkimys tasavertaisuuteen, rehellisyyden vaatimus sekä oikeudentaju. Nämä on helppo nähdä myös ylipääntään hyvään ihmisyyteen liittyvinä teemoina. Ne eivät sinänsä edusta pelkkää hyveellistä toimintaa, sillä niitä saatetaan aineiston mukaan käyttää myös arveluttavasti omien lähtökohtien oikeuttamiseen ja toisten toiminnan perusteiden mitätöintiin.

Esimerkiksi arvioitaessa johtamistoimintaa voi kysyä, *mitä äiti ajattelisi* tällaisesta johtamisesta. Vaikka aineiston otteesta ei suoraan ilmene, hyödyntääkö haastateltu johtaja suoraan itse ohjetta, hän tulee nostaneeksi äidin merkityksen eräänlaisena sosiaalisena omatuntona. *Äidin* voi päätellä edustavan kunnollisuuden vaatimusta johtajalle, mikä ilmenee myös laajemmin aineistossa.

”...yksi hyvä testi sille sun johtamiskäyttäytymiselle on se, että mitä sun äiti sanoisi tästä asiasta, jos se näkisi sun tekevän jotain tämän tyyppistä hommaa. Että kestäkö se sen tarkastelun...” (K8)

Toisaalta viittaus isän toimintaan antaa viitteitä siitä, ettei suotuisa sosiaalinen tausta suoraan merkitse läheistä ja lempeää suhdetta kaikessa, vaikka esimerkki osoittaa johdonmukaisuutta toiminnassa.

”...niin jotenkin semmoinen oikeudenmukaisuus ja tilannetaju... mun oma isä teki, joka oli kuitenkin tällainen yritysjohtaja ja toimitusjohtajahahmo, johti isoja organisaatioita ja oli aika semmoinen etäinen ja kova...Mutta että mitä pahempi asia, ja mitä vaikeampi tällainen asia, niin sitä enemmän hänellä oli niin kuin armoa. Se oli uskomaton. Että jos sä hölmöilät niin kuin huolella, niin hän tuli tosi lähelle ja oli siinä niin kuin sun siipimiehenä. Mutta jostain sängyn petaamisesta hän saattoi mouhota niin kuin aamusta iltaan. [naurua].” (K8)

Toinen kantaperheen merkitystä kuvaava esimerkki on vanhempien tai jopa isovanhempien sosiaalinen asema ja työuran merkitys roolimallina. Seuraavat haastatteluotteet tarkentavat kuvaa kodin vaikutuksesta suuntautumiseen johtajauralle:

”...mun isä oli kyllä tavallaan teollisuus...johtaja, tietenkin se malli oli aika lähellä siinä...Ja samoin mun isoisä oli yrittäjä ja tällainen niin kuin myöskin...niin ei ollut mikään vieras ajatus sillein...” (K8)

”Mä tulen perheestä, jossa oli yrittäjiä koko suku. Että kyllä se oli hyvin luontevaa.” (K15)

”Varmaan meikäläistä leimaa, että mä olen pitkän linjan yrittäjäsuvusta. Ja meillä on tietyllä tavalla ollut semmoinen yrittäjähenkilöinen ilmapiiri ja arvomaailma aina. Että se on varmaan muokannut mua selkeästi eniten. Se tapa tarttua asioihin ja tehdä talon puolesta niitä hommia epäitsekästi ajattelematta itseään turhan paljon...” (K3)

Ylipäätänsä kantaperheen ja kasvuympäristön nouseminen esiin aineistossa on huomioitavaa, sillä haastattelurunko (ks. liite 1) ei sisällä näihin kohdistuvia suoria kysymyksiä. Sen sijaan useampi tutkimukseen osallistunut henkilö nosti omaaloitteisesti teeman esiin pohtiessaan omaa johtamistaan ja johtajana kehittymistään.

Lasten koulu- ja opiskeluvaihtojen tiedetään tutkitusti kytkeytyvän merkittävästi vanhempien koulutustasoon ja sosiaaliseen asemaan (OECD, 2019). Vanhempien malli, mahdollisesti odotukset sekä arvostava suhtautuminen koulutukseen näyttäisivät johtaneen useiden tutkittavien osalta korkeaan koulutustasoon. Osa on kouluttautunut tohtoriksi asti.

Ylioppilastutkinnon lisäksi tutkimukseen osallistuneet johtajat ovat suorittaneet korkeakoulututkinnon, useimmiten tekniseltä tai kaupalliselta alalta. Pääasiallinen tutkintonimike on diplomi-insinööri, kauppatieteiden maisteri tai tekniikan tohtori. Useilla johtajilla oli työn ohessa suoritettu liikkeenjohtamisen MBA-tutkinto. Lisäksi aineistossa ilmenee kansainvälinen opiskelukokemus erilaisten opiskelijavaihto-ohjelmien tai kokonaisten tutkintojen suorittamisen osalta. Esimerkiksi vaihto-oppilasvuosi Yhdysvalloissa saattaa usein edellyttää vanhemmilta rohkaisemisen lisäksi niin merkittävää taloudellista panostusta,

ettei siihen kaikilla perheillä ole edellytyksiä. Kun ensimmäinen ulkomaan komennus on tarjolla, lähtöön uudessa tilanteessa voi antaa merkittävää rohkaisua lukioaikana vietetty vuosi samassa maassa.

Vastaavasti esimerkki erinomaisesta osaajasta vailla riittävää koulutusta ja kielitaitoa sekä itsetuntoa ilmenee seuraavassa. Sosiaalinen tausta ei ollut tarpeeksi suotuista:

”...teki tulosta...henkilöstö piti hänestä...mutta hän koki että hän ei koskaan saanut tarpeeksi paljon arvostusta...koulutus ei ollut hänellä riittävää...ei ollut missään muussa yrityksessä kuin [tässä samassa] koko elämänsä, ei ollut mahdollisuuksia päästä konsernijohdoksi, ei ollut kielitaitoa, mutta armoton osaaja. Voi kun ...hän olisi aikoinaan saanut paremman koulutuksen...” (K15)

Nuoruuden harrastuksista syntyy aineiston perusteella kuva sosiaalisesti suotuisasta elämäntavasta. Harrastuksia ovat muun muassa kilpaurheilu eri muodoissaan, lukeminen laaja-alaisesti kaunokirjallisuuden klassikoista historiallisiin teksteihin ja partio. Harrastusten kautta syntyneet uudet henkilösuhteet, opitut ryhmässä toimimisen tai jopa sen ohjaamisen taidot korostuvat. Samoin oman ajattelun ja taitojen kehittäminen voi olla merkittävä perusta sellaisille myöhemmille tehtäville, joissa arvostetaan hyvää fyysistä kuntoa, energisyyttä, henkistä kestävyyttä ja kykyä toimia muiden kanssa myönteisesti.

Osalla harrastuksista on merkitystä siihen, miten merkittävään ja arvostettavaan asemaan eri sosiaalisissa ryhmissä, kuten koululuokassa tai koulussa laajemmin, pääsee (ks. Pörhölä, 2008). Siten menestyminen arvostetussa harrastuksessa voi lisätä jo koulu- ja opiskeluaikana myönteistä sosiaalista pääomaa, jolla voi olla merkittävä kasvuiän identiteetin kehittymistä suojaava vaikutus. Tämän voi nähdä tukevan monin eri tavoin myöhempää toimimista johtajana. Se voi myös ennen johtajavaihetta edesauttaa sitä, että tulee muiden silmissä tunnisteeksi pystyvänä ja sosiaalisesti osaavana henkilönä.

Edellistä voi tarkastella esimerkiksi koulussa ja harrastuksissa kiusatuksi tulleen henkilön myöhempien elämäkokemusten ja koetun identiteetin näkökulmasta. Tutkimusten perusteella tiedetään, että nuoruusiässä tapahtunut kiusaaminen voi johtaa uhrin sairastumiseen vakavaan masennukseen, yksinäisyyden kokemukseen tai vähintään heikentää oman potentiaalin mittaamista työmarkkinoilla (Pörhölä, 2008). Tällaisen vertailun näkökulmasta on helppoa huomata, miten suuri merkitys myönteisillä kokemuksilla ja sosiaalisen arvostuksen saamisella voi kasvulle olla.

Myöhemmän johtajatehtävän kannalta ajateltuna myös mainittu kilpailullisuus korostuu osassa harrastuksia. Systemaattisen taitoharjoittelun ja kilpaurheilun merkitys näyttää aineiston perusteella olevan hyvin merkittävä sellaisille johtajille itselleen, joilla on henkilökohtainen kilpaurheilutausta:

”Mä olin...urheilussa ja muussa suhteellisen kilpailuhenkinen...Sillä varmasti on se oma vaikutuksensa persoonaan, että mä olen ollut yksilölajeissa myöskin tietyllä tavalla ja sillä on persoonavaikutus myöskin sillä tavalla, että sä et voi tuolla yksin metsässä liikkuessasi, sä et voi kehenkään muuhun tukeutua, vaan sun täytyy itsesi hoitaa sieltä voittajana niin sanotusti maaliin...yksilöurheilussa sun täytyy katsoa joka kerta peiliin, että teinkö mä asiat hyvin vai huonosti.” (K16)

Periaatteet näyttäisivät edustavan samaa *peiliin katsomista*, jota aineistossa kuvaataan harjoitettavan myös johtajan työssä. Johtajan ammattiin näyttäisi myös liittyvän samanlaista kilpailullisuutta, joka urheilujoukkueen sisäisessä kilpailussa saattaa näkyä kapteenin tehtävän arvostamisena. Aikaisemmalla kapteenina toimimisella voi olla mainitsemisen arvoista merkitystä myös jälkikäteen:

”Mutta ei mulla niin ole, että mun pitää aina olla aina se...kapteeni...paras kaveri, arvostin häntä, vaikka olisi tietty ollut hienoa olla itsekin fudisjoukkueen kapteeni. Täytyy siinä olla joku tarve siihen. Ei se ole sitä että on napit kaulassa, jotain semmoista että sä haet tavallaan itsellesi hyväksyntää ja nimenomaan muiden kautta.” (K9)

”...jos vähän itseään kehuu, että kyllä mä olen hyvä liideri, mä saan ihmiset tekemään yhdessä minun kanssa asioita. Mä oon...fudiksessa ollut ja aina joukkueen kapteeni melkein ja tämmöistä...osittain varmaan sitä, että on ollut joukkueurheilussa pitkään ja jonain junnukapteenina jo siellä.” (K15)

”Mä olin aina näissä urheilujengeissä ja joukkueissa kapteenina. Ja sitten mä aloitin aika nuorena jo itse valmentamaan lätkäjunnuja ja sillä tavalla niin kuin omaa johtajuuttani kehitin osittain jo niistä ajoista.” (K2)

”...ja sitten mä olen pelannut...Ja selvästi ollut niissäkin sellaisessa roolissa, että...paitsi sitten kapteenina, mutta tavallaan semmoisena, että siinä on tosi iso merkitys sen joukkueella, että millainen joukkuehenki saadaan aikaan.” (K4)

Nykyistä sosiaalista taustaa ja asemaa aineistossa kuvaavat esimerkiksi aktiivinen ulkoilmaelämä koiran kanssa, *hapen ottaminen* lenkkarit jalassa tai uuden kielen opiskelu komennusmaasta riippuen. Perhe nähdään voimavarana ja arvokkaana osana elämää. Puolison kyky antaa henkistä tukea nousee merkityksellisenä, ja lasten kanssa toimiminen auttaa irrottautumaan työroolista, mikä ei aina ole helppoa. Perheeltä saadaan myös palautetta omasta toiminnasta johtajana. Esimerkiksi kotona käydyn työpuhelun on saattanut kuulla perheenjäsen, joka on ollut tunnistavinaan johtajaroolia korostavaa äänensävyä (ks. Tienari & Meriläinen, 2016, s. 75).

”Ainoa mitä mun tytär sanoo, että kun mulle tulee tärkeä puhelu, niin mä niin kuin madallan ääntä. [naurua] Siitä mä olen jäänyt kiinni. Mutta muuten mä niin kuin en tietoisesti toimi eri tavalla.” (K16)

Railakasta, menneiltä vuosikymmeniltä yrityspiireissä puhuttua alkoholinkäyttöä ei juuri mainita, mutta kun mainitaan, *ryypättiin* pienessä piirissä, kuten esimiehen kanssa, ja siihen on saattanut liittyä pyrkimys puhdistaa tai selventää henkilökohtaisia välejä.

Kaiken kaikkiaan *suotuisa sosiaalinen tausta* näyttää mahdollistavan johtajana oppimista. Sosiaalisen taustan vuoksi voidaan saada nuoruudessa ja varhaisaikuisuudessa lisää kehittymistä mahdollistavia suotuisia sosiaalisia kokemuksia. Synnynäisen johtajuusselityksen sijaan näyttää aineiston perusteella siltä, että suotuisa sosiaalinen tausta ja myönteiset kasvua tukevat sosiaaliset kokemukset sekä näiden mahdollistama oman kiinnostuksen herääminen johtamista kohtaan voivat viedä paitsi johtamisammattiin myös siinä menestymiseen. Näin voi muodostua perusta, jonka varaan myöhempi johtajana oppiminen voi rakentua.

4.2 Löydetyksi tuleminen

Ellei toimi yrittäjänä tai ole yrityksen omistaja, johtajaksi nimitetyksi tuleminen on useimmiten jonkun toisen käsissä. Inhimillisillä tekijöillä, sattumalla ja ajankohdalla voi olla hyvin suuri merkitys. Tutkimusaineisto sisältää useita kuvauksia siitä, miten henkilö tuli huomatuksi potentiaalisena johtajana jonkun kokenemman johtajan toimesta. Tämän kokeneen johtajan osoittamaa henkilökohtaista luottamusta ja sitä seuraavaa käytännöllistä nimittämistä johtaja-asemaan kuvattiin ratkaisevina kokemuksina. Samalla tältä kokeneelta johtajalta jatkossa saadut neuvot ja kannustus koettiin merkittävinä.

Tällaisesta ilmiöstä käytetään tässä ilmaisua *löydetyksi tuleminen*. Se viittaa yhtäältä aiemmin todettuun seikkaan, että nimittäminen johtajatehtävään yrityksissä tapahtuu harvoin johtajaksi aikovan omalla päätöksellä, etenkin uran alkuvaiheissa. Toisaalta se viittaa siihen, että henkilön tulee olla löydettävissä.

Jälkimmäiseen voi liittyä määrätietoinen oman uran kehittäminen ja johtajuusvalmiuksien hankkiminen esimerkiksi koulutuksen keinoin. Myös kokemuksen kerryttäminen tiimiesimiestyyppisistä tehtävistä voi olla merkittävää. Tällöin löydetyksi tuleminen voi olla vain *ajan kysymys*. Vastakohtaisesti on mahdollista, että kaikki johtajaksi sopivat henkilöt eivät ole löydettävissä. Organisaatioissa ei toisaalta ole aina kyvyäkään nimittää johtajiksi niitä, jotka soveltuisivat.

Seuraavassa esitellään aineistosta jaotellut viisi löydetyksi tulemiseen liittyvää tekijää. Näitä ovat löydetyksi tulemisen paikka, löydetyksi tulemisen tapa, löydetyksi tulemisen ajankohta sekä löydetyksi tulemiseen liittyvät löydetyn henkilön tuntemukset. Viidenneksi kuvataan tapoja olla löydettävissä.

Löydetyksi tulemisen paikkana toimi aineistossa useimmiten yhteinen työyhteisö tai organisaatio, jossa sekä löytäjä että löydettävä työskentelivät. Joskus löydettävän maineesta oli kiirinyt tieto toiseen organisaation osaan, toisinaan löytäjän toteuttama värväystoimi johtajatehtävään tapahtui sattumanvaraisessa paikassa ja tilanteessa. Viimeisimmästä esimerkkinä on nuoren osaajan löydetyksi tuleminen työtehtäviin kahvilaympäristössä, toisesta pöydästä, vailla aikaisempaa tuttavuutta. Tällöin *löydetyksi tuleminen* ei heti kohdistunut johtaja- vaan asiantuntijatehtävään informaatioteknologia-alan yhtiöön. Vaikka kyseessä oli asiantuntijatehtävä, työntekijäksi pestattu sai juuri tästä työsuhteesta kaikille myöhemmille työympäristöille ja johtamistehtäville mahdollisesti uran korkeimman vertailukohdan johtajuudesta. Tässä yrityksessä saadut opit johtamisesta ja työn organisoimisesta asiakaskeskeisesti ja itseohjautuvasti kantoivat edelleen.

”...mä olin vielä lukiolainen, just valmistumassa...Mä olin opettamassa matikkaa kahvilassa ja naapuripöydässä olevasta pöydästä mies kysyi, että osaatko koodata, kun sä tota matikkaa noin hyvin osaat. Mä sanoin että osaan. Tuutko mulle töihin? Menin...Mä annan ihan hirveästi krediittiä tälle [johtajalle] tästä hänen vaikutuksestaan mun ajatteluun. Mä olin äärettömän onnekas, että mä pääsin...sieltä muuten siitä firmasta...on tullut hyvin paljon, suhteettoman paljon sellaisia ihmisiä, jotka on yrittäjiä tai jotka ovat jollain tavalla tehneet aika merkittäviä juttuja. Ja mä väittäisin, että se johtuu aika pitkälle siitä ympäristöstä ja tavasta, miten siellä johdettiin.” (K7)

Aineistosta nousee erilaisia *löydetyksi tulemisen tapoja*. Monessa tapauksessa henkilö ei ollut itse ollut aktiivinen ennen valintatilanteen käynnistymistä. Eräs haastateltava kuvasi, miten oli jo pitkällä syvää asiantuntemusta edellyttävällä asiantuntijauralla. Tällöin merkittävässä asemassa oleva johtaja lähestyi, tarjosi johtoryhmäpaikkaa, itsenäistä johtamisaluetta ja lupasi tehdä asiantuntijasta johtajan.

”...tämä ensimmäinen hyvä johtaja, niin hän nappasi mut sieltä organisaatiosta pois, ja...otti johtoryhmään mukaan ja yhden tämmöisen osaston johtajaksi ja keskusteltiin ja hän sanoi, että susta tulee hyvä johtaja...Se oli ensimmäinen kerta. Ei kukaan sitä aikaisemmin ollut sanonut, enkä mä ollut sitä miettinytkään. Voi sanoa, että sattuman kaupalla.” (K13)

Toisessa tilanteessa merkittävään tehtävään oltiin jo nimittämässä toista henkilöä, kun vastuussa oleva johtaja päätyi yllättäen ottamaan yhteyttä nuoreen päällikköön. Tämä siitä huolimatta, että uusi kandidaatti oli useita vuosia työkokemukseltaan nimittämisprosessin alla olevaa henkilöä nuorempi ja kokemattomampi. Yhteydenotto päätyi lopulta nuoremman johtajan nimittämiseen tuhansien henkilöiden kansainväliseen organisaatioon vastuulliseen tehtävään. Nimitämisen lisäksi kokenut seniorijohtaja panosti alusta alkaen merkittävästi syvän kumppanuussuhteen syntyä uuden johtajan kanssa.

Löydetyksi tulemisen ajankohta liittyi aineistossa monesti erityiseen tilanteeseen, jota organisaatio oli käymässä läpi. Aineiston eri osissa mainittiin erityisesti 1990-luvun lopun Nokia Oyj ja sen menestyksen suomat poikkeuksellisen suuret vastuumahdollisuudet työvuosiltaan melko nuorille ja kokemusta vähemmän omaaville henkilöille. Nokia toimintaympäristönä edusti uutta alaa ja koettiin vauhdikkaana, dynaamisena ja jatkuvasti kehittyvänä kansainvälisenä mahdollisuutena. Nuorekkuus ja nopealiikkeisyys korostuivat.

”Nokian kasvu ja siihen liittyvä valtava vapaus, kun satuttiin tämmöiseen teknologia disruptioniin, jossa me oltiin se, joka haastoi sen olemassa olevan, mahdollisti sen, että oli 25000 hengen organisaatio, jossa keski-ikä oli 26 vuotta. Ja esimiesten keski-ikä oli varmaan 31 vuotta. Että se oli niin kuin...ne sattui olemaan ne muutaman vuoden vanhemmat, jotka sinne oli tulleet, oli hyvinkin ylhäällä organisaatiossa, mukaan lukien johtokunta oli varmaan alle nelikymppinen tai nippanappa nelikymppinen.” (K8)

Toisenlaista löydetyksi tulemisen ajankohtaan liittyvää tekijää aineistossa ilmensi yrityksen kriisitilanne tai muutoin taloudellisesti tai toiminnallisesti haastava hetki. Voimakas muutos organisaation toimintaympäristössä sekä siitä johtuva murrosvaihe saattoi ajankohdallisesti avata mahdollisuuksia tulla löydetyksi. Näin vaikka kandidaatti ei kaikkia tehtävän vaatimuksia olisi edes itse kokenut lähtötilanteessa täyttävänsä. Esimerkiksi ulkopuolisen kokeneen ammattijohtajan epäonnistuneen toimintakauden jälkeen päädyttiin täyttämään toimitusjohtajan tehtävä sisäisesti. Mahdollisuuden sai nuori talon arvot omaksunut kasvatti, jonka oli koettu omalla vastuualueellaan saavan *asioita aikaiseksi*. Toinen vaihtoehto olisi ollut käynnistää jälleen työläs, aikaa vievä ja uuden riskin sisältävä toimitusjohtajan hakuprosessi.

Kolmannessa löytämisen ajankohtaan liittyvässä tilanteessa 2008 alkaneen finanssikriisin syövereissä kamppaileva yhtiö oli vaikeuksissa. Tilanteen pelastamiseksi tarvittiin yhden johtajan sijaan välittömästi useita toimintakykyisiä johtajia. Syntyi päätös tarjota poikkeuksellisen vastuullisia tehtäviä yrityksen sisällä henkilöille, jotka eivät ehkä olisi aluksi itse edes ajatelleet hakevansa tehtäviä.

”Ja silloin se tarkoitti, että siellä piti tehdä tosi rohkeita asioita. Ja silloin johtajat laittoivat, siellä oli tietty porukka, oli meitä aika paljon, mä olin vain yksi siellä rivissä, mutta kuitenkin niin haettiin ihmisiä ja annettiin niille vaativia tehtäviä. Ja hyvin me se sitten loppumetreillä hoidettiin. Osakekurssi lähes kymmenkertaistui.” (K13)

Edellä kuvattuja esimerkkejä löydetyksi tulemisesta yhdistää se, että paikoin mahdolltomalta tuntuvista tehtävistä selvittiin. Uusi johtaja joutui tekemään kovasti työtä, mutta selvisi tilanteesta ja auttoi siten koko organisaatiota pääsemään eteenpäin. Monet tällaisista ajanjaksoista kuvattiin aineistossa hyvin vaativina ja kuormittavina, mutta oman oppimisen ja myöhemmän työuran kannalta ratkaisevina. Aineiston perusteella näyttäisi siltä, että tietyissä olosuhteissa ihmiset nousevat tehtäviensä tasalle. Samalla on huomioitava, aineisto ei kerro niistä johtajista tai yrityksistä, jotka eivät kovasta työstä huolimatta tässä onnistuneet.

Löydetyksi tulemiseen liittyi aineistossa tunteita. Ne näyttivät, vielä vuosien tai jopa vuosikymmenten jälkeen, merkitsevän haastatelluille edelleen eräänlaista oman johtajuuden perustaa tai muutoin tärkeää osaa: johtajana tunnistetuksi ja tunnustetuksi tulemista. Löydetyksi tulemiseen liitettiin kokeneen johtajan antama kannustus kansainvälistymiselle, kehittymisedellytysten ja mahdollisuuksien tarjoaminen ja edelleen kannustaminen tilanteiden kehittyessä. Kannustusta sai myös silloin, kun asiat eivät olleet onnistuneet suunnitellusti. Tällainen esimerkki vaikutti vahvasti myös löydetyksi tulleen henkilön omassa myöhemmässä johtamisessa.

”Ja hän kannusti mua todella paljon kansainvälistymään...Hän oli kyllä oppi-isänä aivan valtava edelläkävijä Suomessa just tällä kansainvälisellä puolella. Ja kannusti ja vei eteenpäin ja loi edellytyksiä, antoi mahdollisuuksia ja mun pitää sanoa, että hän oli ehdottomasti siihen aikaan merkittävä peluri mulle.” (K15)

Toisessa paikassa uusi, iältään ja kokemukseltaan nuori toimitusjohtaja pätkäili omaa paikkaansa ja rooliaan perheyrittäjäpohjaisessa organisaatiossa. Epäselvä tilanne johti hänet nostamaan esiin kysymyksen roolistaan hallituksen puheenjohtajan ja pääomistajan kanssa. Vastauksena osittain patruunatyypiseltä kuulostava mutta kuulijaansa tilanteessa ratkaisevasti helpottava hyväntahtoinen viesti oli lyhyt:

”Sinä olet toimitusjohtaja, menehän töihisi siitä.” (K3)

Uuden tarjotun tehtävän vastaanottamiseen tai siinä aloittamiseen näyttäisi liittyvän aineistossa myös yleisemmin epävarmuutta. Esimerkiksi eräs haastatelluista kuvasi uuteen tehtävään kutsumisen olleen itselleen aluksi sokki.

”Kyllä mä ensin ajattelin, että tota...kun se on ihan uusi elämä.” (K13)

Jonkin aikaa mietittyään haastateltava löysi kuitenkin tasapainon itsensä ja tehtävän välillä. Tässä tärkeää oli löytää riittävä ammatillinen yhteys aiemman yliopiston opetustehtävässä hankitun osaamisen ja tarjotun johtajatehtävän vaatimusten välillä. Löydetyksi tuleminen merkityksineen ja tunteineen voi myös konkretisoida havainnollisella tavalla, kuten seuraavasta otteesta käy ilmi:

”...se oli kova myyntimies ja se myi tämän [tehtävän] mulle, että ei ollut edes tarkoitusta, ja yhtäkkiä mä tajusin, että ei hemmetti me ollaan lentokoneessa muuttamassa Amerikkaan...mä olin...jonkin verran tehnyt amerikkalaisten kanssa töitä, että ei se nyt ihan ollut mikään tämmöinen, että nyt hypätään täysin pimeään, mutta kuitenkin aika pimeässä.” (K8)

Löydettävissä oleminen vaikuttaisi olevan aineiston perusteella osin sattumanvaraista. Näyttäisi kuitenkin, että omalla toiminnallaan voi vaikuttaa siihen, tuleeko huomatuksi myönteisesti ja myöhemmin löydetyksi tehtävien avautuessa. Hyvä suoriutuminen omasta vastuualueesta on keskeistä. Esimerkiksi rutiininomaisen, laajuudeltaan vaatimattomamman, työn tekeminen sitoutuneesti johti kutsuun saapua päätoimipaikkaan ja tarjoukseen ennen kokemattoman tasoisesta vastuualueesta.

”Sitten kun mä olin 1,5 vuotta tän yritysostohässäkän kanssa siinä tehnyt töitä, niin sitten...soitti mulle, että hei...että tulisitko sä sieltä...oikeisiin töihin. Ja tota, mä niin kuin, ajattelin että mitä, että eikö tässä muka ole oikeita töitä tehty tähän mennessä. No se, että mitä hän sillä tarkoitti, niin sitten tuli niin kuin enemmän vastuuta.” (K6)

Uusi tehtävä tarjosi jälleen mahdollisuuden osoittaa potentiaali ja oli edesauttamassa jälleen seuraavien vastuullisten tehtävien saamista. Työssä onnistumisessa auttoi usein se, että tehtäviä tarjonnut johtaja osoitti käytännössä tukensa tehtävien haltuunotossa ja toteuttamisessa.

Löydettävissä olemiseen saattaa liittyä valmius tehdä enemmän kuin odotetaan. Työnä ei ole vain se, mitä toimenkuvaan on kirjattu, vaan kokonaisvastuun kantaminen yrityksen eteenpäin viemisestä. Myös oman kiinnostuksen osoittaminen uusia tehtäviä kohtaan saattaa vaikuttaa löydetyksi tulemiseen, kuten seuraavasta otteesta ilmenee.

”Tai sitten jos on joku isompi organisatorinen juttu, niin mä en niin kuin tavallaan ole koskaan epäroinyt kertoa, että mä mielelläni ottaisin vastuuta jostain. Ja mä olen niin kuin itseäni puskenut eteenpäin niin kuin siinä mielessä avoimesti, että kenellekään ei ole varmaankaan jäänyt epäselväksi, että mä olen ihan valmis ottamaan johtajuusvastuita.” (K14)

Löydetyksi tuleminen näyttää olevan merkittävä johtajana oppimisen mahdollistaja, sillä siihen sisältyy nimittäminen johtajan tehtävään. Nimitys tekee mahdolliseksi johtajana toimimisen, minkä voidaan ajatella olevan välttämätön edellytys johtajana kehittymiselle. Löydetyksi tulemiseen näyttäisi tiivistetysti liittyvän myös *löytäjän* sitoutuminen löydetyn henkilön onnistumiseen ja kasvun tukemiseen. On mahdollista, että johtotehtävään toisen nimittänyt kokee vastuuta varmistaa ja osoittaa valintapäätöksensä oikeaksi.

Tutkimusaineiston perusteella näyttäisi siltä, että myös sattumalla saattaa olla merkittävä osuus löydetyksi tulemisessa. Toisaalta, kuten eräs tutkituista totesi, "sattuma suosii valmistautunutta", mikä voi merkitä vastuullista työtettä aiemmissa tehtävissä. Löydetyksi tulemisen teema nousee esiin myös Kullan (2011) toimitusjohtajia tarkastelevasta väitöstutkimuksesta. Tyypillistä hänen haastattelemlleen 20 toimitusjohtajalle oli varhain ylemmän johtajan taholta tunnistettu potentiaali, nimittäminen vaativiin päällikkö- tai johtajatehtäviin sekä ylemmän johtajan toimiminen tukijana. Osaan tehtävistä liittyi kokemus selviytymisen mahdottomuudesta. Samalla ne nähtiin merkityksellisinä, koska ne pakottivat refleктоimaan tilannetta ja siten oppimaan. Lisäksi kokemukset vahvistivat itseluottamusta. (ss. 118–119.)

4.3 Johtajuuden perusedellytysten tunteminen

Seuraavassa esitellään aineistosta johdetut kuusi johtajuuden perusedellytystä ja taitoa. Näitä ovat vuorovaikutusosaaminen, päätösten teko- ja toimeenpanokyky, organisaation toimintaedellytysten varmistaminen, reflektion hyödyntäminen, ihmisiin kohdistuva kiinnostus sekä vastuuseen tarttuva toimintaote. Kuvattavat perusedellytykset mahdollistavat toimimisen johtajana ja liittyvät johtajana edelleen kehittymiseen.

4.3.1 Vuorovaikutusosaaminen

Vuorovaikutusosaaminen merkitsee aineiston perusteella kykyä vakuuttaa ja vaikuttaa muihin sekä taitoa kysyä ja kuunnella. Lisäksi siihen liittyy kyky arvostaa ja kunnioittaa toista ja valmius tunnistaa tilanteessa esiintyviä tarpeita sekä kykyä vastata niihin. Nämä vastaavat myös toisaalla esitettyjä kuvauksia vuorovaikutusosaamisesta (ks. DePree, 1990, 14).

Kykyä vastata toisen tarpeisiin ilmentää aineistossa esimerkiksi läsnäolon taito. Kyky olla läsnä ilmeni esimerkiksi erään haastatellun merkitykselliseksi kuvaamisessa keskusteluissa oman esimiehensä kanssa. Näissä tilanteissa tavallisesti hyvin kiireinen johtaja loi vahvalla keskittymisellään tunnun kiireettömyydestä ja käsillä olevan hetken tärkeydestä.

Kuuntelutaidon merkityksestä nousee aineistosta useita huomioita, joissa korostuu kokemus esimiehen huomion ja keskittymisen kohteeksi pääsemisestä sekä pyrkimys kehittyä kuuntelijana. Kuuntelutaito tunnistettiin keskeiseksi johtajuusosaamiseksi myös Koivusen (2003) väitöstutkimuksessa (ss. 186–188).

"...johtaja pystyy keskustelemaan kenen kanssa tahansa käytävällä ja huomioi niin kuin ihmisiä ja pystyy kuuntelemaan ja ottamaan vastaan palautetta, positiivista tai negatiivista ja olemaan sillä tavalla niin kuin läsnä." (K2)

"...olen sitä niin kuin yrittänyt opetella. Että miten sä fasilitoit sitä sillein, että ne yhteiset tilanteet...jossa ne päätökset tehdään...mahdollistaisi sen, että kaikkien ääni saataisiin kuulumaan ja että mä osaisin kuunnella enemmän kuin puhua. Ja tavallaan se oppi ehkä tullut siitä, että jossain tilanteessa on ehkä ylenkatsonut, että hiljaiset ei

saa ääntä kuuluviin tai sitten ei ole jotenkin osannut sitä saada esille ja sitten jälkikäteen on niin kuin tajunnut, että hetkinen se vastaushan oli tuolla, mistä me ei edes kysytty.” (K8)

Aineistossa nousee vuorovaikutustaitona myös *kyky ilmaista olennainen*:

”Tietyllä tavalla pystyn näitä isoja kokonaisuuksia aika tehokkaasti hanksaamaan, tietyllä tavalla yksinkertaistamaan ja hakemaan sitä fokusta. Ehkä se yksinkertaistamisen taito on se...” (K3)

Erään haastatellun johtajan tehtävässään tarvitsemat vaikuttamistaidot kehittyivät oivalluksen seurauksena. Johtaja keksi lukemassa kirjan perusteella vaihtaa ilmiselvän vaikuttamispyrkimyksen kysymyksillä ohjattuun vuoropuheluun:

”Ja se poisti kokonaan sieltä nämä kaikki väittelyt ja se meni enemmän sellaiseen, että jos siellä joku oli eri mieltä, niin mä olin utelias siitä, että hei, mitä sä ajattelet. Ja kun mä kerroin tämän jutun, niin mitä ajatuksia se herättää sulle?” (K7)

Johtajan vuorovaikutustaidoista nousevat aineistosta myös palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen liittyvät taidot. Vasta selkeä viesti työntekijöiltä siitä, miksi myös korjaavaa palautetta tarvitaan ja kuinka sitä pitäisi saada enemmän, sai johtajan havahtumaan asiaan.

”...palautteen antaminen. Siitä mä olen oppinut. Mulla oli jossain vaiheessa se, että en antanut riittävästi palautetta, ei se tarkoita negatiivista vaan parantamisen puolta...Että vähän voisit sanoa, mitä pitäisi tehdä eri tavalla tai paremmin.” (K9)

Aineiston perusteella vaikuttaisi siltä, että yksi keskeisimmistä vuorovaikutustaidoista ei kuitenkaan liity suoraan kommunikointiin. Keskeistä ovat taustalla olevat suhtautumistavat, asennoituminen ja tavat huomata toinen. Kyky tunnistaa toisen yksilöllinen erilaisuus sekä heidän erilaiset tarpeensa ja tästä lähtökohdasta toimiminen saattavat auttaa ylittämään mahdollisia vuorovaikutuksen esteitä tai paikkaamaan siinä ilmeneviä puutteita. Erilaisuuden tunnistamisessa, hyväksymisessä ja hyödyntämisessä näyttäisi voivan kehittyä erityisesti silloin, kun oma toimintaympäristö mahdollistaa erilaisten ihmisten kanssa työskentelyn. Kansainväliset työtehtävät ja asuminen ulkomailla saattavat siksi olla merkittäviä oppimismahdollisuuksia, kuten seuraava katkelma osoittaa:

”...mun tapaa johtaa on varmaan hyvin paljon vaikuttanut se, että mä olen niin kuin asunut ulkomailla...kaikesta on jäänyt tavallaan semmoinen hyvin vahva ajatus, että ei voi katsoa siihen ulkokuoreen ketään ihmisiä. Että ne on, ne vaan niin kuin ovat yksilöitä kaikki...Se minkä monesti huomaa firmoissa, niin sitä tuijotetaan tavallaan johonkin kansalaisuuteen tai rotuun, tai sillain...se kärjistyy siten niin kuin sen johtamisen kautta...mun ajattelu on hyvin liberaalia verrattuna esimerkiksi monen suomalaisen ajatteluun. Ja mä luulen, että se on mulle sellainen etu, että mä osaan asettua hyvin monenlaisten ihmisten kenkiin. Ja...huomata vähän enemmän siinä eri kulttuureissa olevia asioita.” (K12)

4.3.2 Päätösten tekeminen ja toimeenpano

Toisena johtajuuden perusedellytyksenä aineistosta nostetaan päätöksenteon ja päätösten toteuttamisen merkityksellisyys. Päätöksiin liittyy kyky muodostaa

asioista näkemys eri lähteitä ja menetelmiä hyödyntäen. Päätösten oikea-aikaisuudella on merkitystä. Joissakin tapauksissa näyttää siltä, että myös päätöksenteon nopeus ratkaisee, vaikka sitten valittua suuntaa jouduttaisiin myöhemmin korjaamaan tietojen ja kokonaiskuvan tarkentuessa. Samalla korostuu, ettei vaikean päätöksen lykkääminen kannata. Päinvastoin se saattaa johtaa asioiden ajautumiseen tilanteeseen, jossa päätös on myöhemmin joka tapauksessa pakko tehdä organisaation toimintakyvyn turvaamiseksi. Päätöksen venyminen on tällöin saattanut aiheuttaa lisää haittaa organisaatiossa. Useampi haastateltu kuvasi oppineensa, ettei koskaan pitäisi lykätä ikävää päätöstä.

Vaikeuksia saattaa olla myös silloin tiedossa, kun omalta esimieheltä ei saa tarvittavaa päätöstä. Joudutaan odottamaan tai toimimaan epätietoisuudessa:

”...päätöksenteko oli vähän hitaanlainen...että se oli haastavaa siinä.” (K3)

Päätöksentekokyky ja sen kehittäminen vaikuttaisivat olevan johtamisen keskeinen piirre. Siten johtajaksi aikovan tai sellaisena toimivan tulisi kiinnittää siihen tarkempaa huomiota. Päätöksenteolta ja siihen liittyvältä vaivalta ei johtajana voi välttyä:

”...ne päätökset oli vain saatava aikaiseksi, ja niitä oli saatava aikaiseksi aika paljon...päätöksenteko on siinä mielessä selvää, että pitää olla kykenevä tekemään päätöksiä ja pitää pystyä selkeästi perustelemaan, että mihin ne päätökset perustuvat.” (K16)

Samanaikaisesti päätöksentekokykyyn näyttäisi liittyvän joustavuus. Yhtäältä tarvitaan päättäväisyyttä päätösten aikaansaamiseksi. Toisaalta on tarvittaessa oltava valmis korjaamaan päätöstä, mikäli sen perusteet näyttävät kestäättömiltä myöhemmin ilmenevien tietojen valossa. Viimeksi mainitussa kyse on valintatilanteesta kahden vaihtoehdon välillä. Pitäytyäkö johtajana jääräpäisesti valitussa ratkaisussa vai korjatako heikoksi osoittautunut päätös saman tien? Jos osa päätöksistä joka tapauksessa osoittautuu myöhemmin vääriksi, voisi ajatella, että osa tehokasta päätöksentekokykyä on valmius tarvittaessa vaihtaa päätöksen suuntaa.

”Että ei se ole niin kuin kunniatonta muuttaa päätöksiä, jos huomaa, että niiden perustelut ovat muuttuneet. Vaan se on niin kuin tyhmyyttä sitten pitäytyä niissä, jos tällainen tila on. Että viisautta on se, että nyt tuli uutta tietoa, että nyt me muutetaan tätä juttua.” (K5)

Päätöksentekokykyä saattavat haastaa myös organisaation iso koko, toiminnan vauhti tai yrityksen kasvu. Kyse ei tällöin ole vain yhden johtajan kyvystä tehdä yksi oikea päätös. Pikemmin kyse on laajemman organisaation valmiudesta tehdä riittävän oikeansuuntaisia päätöksiä. Siten johtajuudessa korostuu kysymys organisatorisen päätöksentekokykykyyden suuntaamisesta. Lisäksi kyse on valtuuttamisesta, kehittämisestä ja yhteisen tekemisen jalostamisesta.

”...mä opin...miten tärkeä se päätöksentekokyky on. Kääntöpuoli siinä on, että jos sulla ei ole näkemystä, niin sun on vaikea tehdä päätöksiä, vaikka sulle tuotaisiin

niitä asioita puolivalmiiksi pöytään...Sen takia tietynnäköistä näkemyksellisyyttä siinä organisaatiossa pitää olla, jotta pystyy menemään täysillä eteenpäin.” (K3)

Toisinaan päätöksentekoa hyödynnetään organisaatioissa voimakeinona saada haluttuja tuloksia nopeasti aikaan. Esimerkiksi kuluja voidaan karsia ottamalla ne kontrolliin. Tämän voi tehdä muuttamalla päätöksentekomekanismin tiukaksi ja moniportaiseksi ja samalla tietoisesti tehottomaksi.

”Että ne kuljettelee niitä päätöksentekijöitä sitä hierarkiaketjua ylös ja alas. Ja silloin päätökset niin kuin, niiden päätösten tekeminen kestää pitkään ja se luo sellaista tehottomuutta.” (K13)

Edellä kuvatun voimakeinon käyttämisellä voi saada nopeasti hyötyä. Samalla voi olla vaarana organisaation pitkän aikavälin vastuunkantoon ja kehittämiseen perustuvien toimintaedellytysten heikkeneminen.

”...silloin kun päätöksenteko...valtuuksia karsitaan sieltä alemmilta tasoilta niin kuin paljon ylös...vaikka kaikki rekrytointipäätöksetkin pitää viedä...ylös päätettäväksi. Niin, kyllähän se...turhauttaa ne väliesimiesportaatin. Että heillä ei ole oikeasti valtuuksia eikä valtaa oikeasti johtaa sitä omaa toimintaansa. Että lupa pitää käydä kaikkeen asiaan aina ylhäältä hakemassa... on monta kertaa helppo, että otetaanpa kulut kontrolliin ja että pistetäänpä sitten hyvin tiukka päätöksentekomekanismi. Ja jos se on niin kuin moniportainen, niin kyllähän se sitten niin kuin tappaa sen organisaation luovuuden. Ja sen että se organisaatio olisi vastuussa niistä asioista...Että siinä äkkiä sitten myöskin nämä vastuu-valta-suhteet hämärtyvät.” (K10)

Pitkällä aikavälillä päätöksentekokykyä on löydyttävä, sillä yrityksen päätöksentekokyvykkyys näyttää olevan yhteydessä mahdollisuuksiin palvella asiakkaitaan. Näin asiakkaiden ongelmia voidaan ratkaista nopeasti ilman monimutkaista lupa- ja päätösmenttelyä organisaatiohierarkian sisällä. Asiakaskeskeisyys vaikuttaa edellyttävän päätöksentekokyvykkyyttä.

”...organisaatiohierarkiat pitäisi olla mahdollisimman matalia ja päätöksenteko pitäisi olla mahdollisimman lähellä asiakasrajapintaa, koska kyllä sitten se paras osaminen organisaatiossa pitäisi olla myöskin siellä mahdollisimman lähellä asiakkaita, että ei se viisautta asu siellä ylimmän johdon päässä.” (K10)

4.3.3 Organisaation toimintaedellytysten varmistaminen

Aineistossa korostui käsitys organisaation toimintaedellytysten varmistamisesta johtajan eräänä johtajuuden perustehtävänä. Tämä näyttäisi merkitsevän sopivien henkilöiden asettamista tehtäviin ja heidän työskentelyedellytystensä varmistamista. Tavoitteena on henkilöstön työrauhan mahdollistaminen, jotta keskittyminen käsillä olevaan tehtävään olisi häiriötöntä.

”...mitä olen oppinut siitä ja mihin mä itse uskon, että on voimakkaasti se, että pitää olla oikeita ihmisiä oikeilla paikoilla ja niille pitää antaa tilaa tehdä.” (K3)

Lähtökohtana näyttäisi olevan, ettei itse omalla johtamistoiminnallaan ainakaan nouse toiminnan esteeksi. Seuraavissa katkelmissa korostuu organisaation toiminnan sisäisten esteiden raivauksen ja toimintaedellytysten varmistamisen tärkeys:

”...johtajan tehtävänä on auttaa organisaatiota, henkilöstöä menestymään...ja luoda ne mahdollisuudet ja raivata esteet tieltä, että jos jotakin siellä on, ja saada se porukka loistamaan, koska vain sen kautta ne tulokset syntyvät. Että ei johtaja yksin tai johtoryhmä...ikään tee niitä tuloksia, tietysti jossakin yksittäisessä yrityksessä, pikukfirmassa voi olla, mutta varsinkin isommassa organisaatiossa, niin kyllä sen tuloksen tekemiseen tarvitaan aina se koko organisaatio. Ja silloin tietysti johtajan pitää saada ne porukat mukaansa ja innostettua ne, voisi sanoa oikeasti motivoitua...ja energisoitua, että se porukka pääsee huippusuorituksiin. Ja vain sitä kautta se johtajakin voi menestyä.” (K10)

Toisinaan johtaja saattaa nähdä työntekijöiltä tulleen ehdotuksen toteutuskelpoisuuden, mutta ei pysty sitä organisaatorakenteesta johtuen edistämään. Isojen yritysten koosta tai hallinnointimallista voi näin koitua esteitä toiminnalle, jotka turhauttavat myös johtajaa.

”...jos sulla olisi välineet siihen, että sä voisit välittömästi reagoida moniin asioihin, mitkä monesti on jonkun toisen päätöksen takana, tavallaan semmoisen ketjun takana, että sun täytyy ensin saada hyväksyntä tai jonkun rakenteen kautta saada kaikki tehtyä, niin se monesti turhauttaa ihmisiä. Ja sen huomaa, että siinä menee aikaa hukkaan ja sitten ihmisten motivaatio kärsii siitä, kun ne huomaavat, että ei nämä asiat etene. Se on monesti semmoinen hyvin iso este, että sitä keskustelee ihmisten kanssa ja huomaa heti, että tähän olisi heti ratkaisu, mutta mut on sidottu tähän nyt ja nyt mä en voi tehdä mitään.” (K12)

Silti johtajan tehtävänä näyttäisi olevan turhauttavista vaikeuksista huolimatta toimiminen. Keskeistä on pyrkiä aktiivisesti vähentämään organisaatorakenteen haitallisia vaikutuksia. Samalla voi pyrkiä toimimaan resursseja kehittävästi tiiminsä hyväksi.

”...mun tehtävä on niin kuin isossa määrin poistaa kitkaa ja katsoa, että organisaatio toimii ja sillä on edellytykset toimia, on resurssit toimia... Ja mä toimin sitten ja mäkin olen vasta tässä näin siinä välikädessä, että minun täytyy hakea ne niin kuin tavallaan resurssit...jotka ovat taloudellisia resursseja, niin omistajilta. Ja mä olen sponsori suhteessa omistajiin. Saadaanko tälle asialle rahaa vai eikö sille saada? Ja sitten raha muuttuu joko teolliseksi investointihyödykkeeksi taikka sitten henkilöstöresursseiksi.” (K16)

4.3.4 Reflektiokyky

Kyky hyödyntää reflektiota nostetaan haastatteluissa yhtenä johtajuuden perusedellytyksistä. Reflektio ilmenee aineistossa yksilöllisen itsearviointikyvyn ja johtamistilanteiden havainnoinnin hyödyntämisenä. Näiden lisäksi sitä toteutetaan yhdessä johtoryhmän tai muun merkityksellisen työryhmän kanssa. Tällöin pohdinta kohdistuu esimerkiksi erilaisten työtilanteiden ja jaettujen kokemusten tarkasteluun.

Aineistossa reflektointi kohdentuu monissa esimerkeissä joko johtajan omiin kokemuksiin tai hänen tekemiinsä havaintoihin. Nämä sisältävät pohdiskelua, vertailuja, kokemusten ja tiedon yhdistelyä sekä edellisistä tehtyjä huomioita. Reflektointia tukevinä keinoina mainitaan puhuminen, kirjoittaminen, pohdiskelu, liikunnan hyödyntäminen sekä yhdessä muiden kanssa työskentely.

Seuraavassa esimerkissä reflektointi kohdistuu työntekijöiden johtamisessa syntyneiden kokemusten perusteella tapahtuvaan oman toiminnan arviointiin:

"...jos mulla on ollut itselläni tosi vahvasti sellainen fiilis, että joku asia on hoidettu huonosti tai epäoikeudenmukaisesti, niin mä olen yrittänyt niitä itselleni tavallaan vähän niin kuin pitää mielessä ja asettua tavallaan niin kuin mun alaisten ja ihmisten tavallaan niin kuin saappaisiin ja miettiä, että käyttäydynkö minä samalla tavalla jos sain tilanteessa." (K13)

Myös toisessa esimerkissä kuvataan, miten johtaja käyttää omia havaintojaan vetämistään johtamistilanteista reflektion lähteenä:

"...niin mä yritän reflektoida sitä, mä yritän säännöllisesti miettiä vähän, että onko nyt tämä henkilö, kun se vaikuttaa, että tässä nyt että sen motivaatio on vaikka parantunut tai että se on epämotivoitunut johonkin asiaan, johtuuko se jostain tavasta, miten minä itse olen tätä juttuja vetänyt. Ja voisinko mä tehdä jotain niin kuin toisella tavalla. Että ne ovat enemmän tällaisten pidempien aikasarjojen havainnointia ja niissä tapahtuvia muutoksia. Ja joskus tietenkin joku yksittäinen tilaisuus tai workshop tai johtoryhmäkokous, jossa on sellainen tunne, että tämä onnistui erityisen hyvin. Ja sitten yritän miettiä, miksi tämä onnistui hyvin ja miksi musta tuntuu, että tämä onnistui hyvin...Jotenkin musta on ollut parempi ajatus se, että mä koetan niin kuin itse havainnoida sitä, että mitä tässä tapahtuu ja mikä toimii ja mikä ei." (K14)

Erityisesti voimakas kokemus, kuten työssä koettu epäonnistuminen, saattaa synnyttää tarpeen reflektoinnille:

"...tuli turpaan oikein kunnolla...Eliikkä yhden tappion olen käynyt silloin...täällä näin. Ja se oli aika karvas kalkki niin sanotusti. Mutta...se oli niin kuin muutaman tunnin juttu ja sitten niin kuin tietyllä tavalla yrittää perustella, että olisiko joku asia ollut...Ehkä semmoinen niin kuin tavallaan, että yrittää ottaa opiksi, että mitä voisi olla, tehdä toisin. Ja sitten analysoi ja miettii ja sitten sen jälkeen, hei, taas mennään. Mutta sitten toisaalta...samalla tavalla niin pitää rohkaista muita ihmisiä toimimaan organisaatiossa. Ei jäädä rypemään niiden epäonnistumisten kanssa. Et sä saa sitä päivää takaisin, milloin sä olisit voinut tehdä jotakin toista. Mutta sä voit heti seuraavana päivänä ottaa opiksi siitä, kun sä saat tietoon ne faktat, minkä perusteella sä epäonnistuit, ja etkä mene siihen samaan juttuun. Vaan yrität sitten rakentaa semmoisen pelin, mikä ei toteuta tätä samaa skenaariota." (K16)

Myös toisten johtajien toimintaa voi reflektoida. Reflektion näkökulmasta kyse ei kuitenkaan ole puhtaasta toisten toiminnan arvioinnista itsessään, vaan havaitun työstämisen kautta syntyneistä oivalluksista omaa johtamista ja sen kehittämistä varten.

"...on havainnoinut ja nähnyt niin hyviä kuin huonoja esimerkkejä esimiestyöstä" (K10)

"Rupesin miettimään, minkä takia toi saa porukan mukaan. Siitä alkaen on jäänyt tapa seurata johtajien työtapoja ja lähestymistapaa ihmisiin ja johtamistapaa yleensäkin. En ole varsinaisesti mitään kirjanpitoa tai dokumentaatiota tehnyt, mutta olen painanut mieleen hyvien johtajien hyviä tapoja. Ja sitten myöskin vältettäviä toimintatapoja." (K1)

"...kun mä näin ihan jumalattoman fiksuja ihmisiä maailmalta, niin siinä vaiheessa mä laitoin itseni perspektiiviin, että älä...luule olevasi mikään kova tyyppi, kun sä näet, kun maailma on niitä täynnä...sä olet ihan hyvä siinä missä olet, mutta että älä kuvittele olevasi parempi." (K13)

Edellä kuvatuissa esimerkeissä korostuu havaitun johtamisen itsenäinen mietiskely tai pohdiskelu. Tämä edustaa aineistossa keskeistä reflektion toteutustapaa. Reflektion avulla pyritään yhtäältä tunnistamaan tilanteiden yksityiskohtia, toisaalta luomaan käsitystä asioiden merkityssuhteista ja kokonaisuudesta:

"Ja ehkä sellainen...että...ei katso vain sitä yksittäistä tilannetta, vaan katsoo vähän pidempään, vaikka isompaa kuvaa, niin kyllä tässä on niin kuin oikeaan suuntaan menty." (K7)

Itsenäisen pohdiskelun lisäksi puhuminen, kirjoittaminen sekä tavoitteellinen työskentely toisten kanssa näyttäisivät ilmentävän reflektion toteuttamisen tapoja. Seuraava esimerkki korostaa puhumisen tärkeyttä eräälle johtajalle:

"Ja sitten kun mä puhun kaikista asioista, niin mulla on aina joku, kenen kanssa mä pystyn keskustelemaan. Niin se auttaa tosi paljon...mun pitää päästä niin kuin keskustelemalla ulos...että mulla on ihmisiä, kenen kanssa mä pystyn keskustelemaan siitä, että miksi musta tuntuu näin ja mitä muuta, niin sillä keinolla mä pääsen siitä aina yli ja eteenpäin..." (K5)

Pohdiskelun ja puhumisen lisäksi keskeistä aineistossa mainittua reflektion toteutustapaa ilmentää kirjoittaminen. Kirjoittaminen saattaa auttaa muodostamaan asioihin etäisyyttä ja objektiivisuutta. Samalla se mahdollistaa mielessä olevaan kokemukseen liittyvien tunteiden tunnistamista ja siten hallintaan saamista. Tämä saattaa kasvattaa mahdollisuuksia reagoida tai toimia vastaavanlaisissa tilanteissa jatkossa toisin.

"...kirjoitan, mulla on päiväkirja, missä mä niin kuin reflektoin osan noita ajatuksia...Se vaan vahvisti sitä mun mahdollisuutta, että mä havaitsen sen tilanteen, kun se tapahtuu..." (K7)

Aineistossa nousi edellisten lisäksi viittauksia yhdessä toteutettavaan tavoitteelliseen työskentelyyn osana toiminnan reflektointia. Eräs mahdollisuus tällaiselle voi syntyä johtoryhmätyöskentelyssä:

"...me oltiin yksi päivä keskenämme, mihin liittyi niin kuin tietenkin meidän strategia niin kuin työskentelyä ja...sen lisäksi meillä oli tällainen asia, että me käytiin ensin pareittain, sitten ryhmässä keskustelua, että olenko minä este tämän organisaation kehittymiselle. Ja niistä tuli ihan mielettömiä näistä meidän reflektioista...Ja itse asiassa yksi päätti lähteä...vaihtaa tehtävää, sen takia meillä on tämä meidän liiketoimintajohtajan paikka auki...että täytyy uskaltaa ja...mä koen, että jos ei johtajana kykene sen tason itsereflektioon, niin ei pitäisi ikinä olla johtamassa toisia ihmisiä." (K11)

Viimeisenä aineistossa esiintyvistä reflektion hyödyntämisen keinoista nostetaan esiin liikunta. Näyttäisi siltä, että liikkuminen voi avata mielelle pääsyn sellaiseen näkökulmaan käsillä olevaan ongelmaan, jollaista muutoin olisi ollut vaikea havaita.

”...aika moneen asiaan, ainakin mulle sitten, kun vähän lähtee, ottaa happea keuhkoihin, niin aika moni asia vähän jäsentyy siellä liikkuesssa, vaikka tietoisesti ei niitä asioita pohtisikaan. Ja vaikka pohtisikin, niin semmoinen niin kuin alitajunta toimii siellä niin kuin hyvin.” (K2)

4.3.5 Kiinnostus ihmisiä kohtaan

Viimeinen aineistosta johdettu johtajuuden perusedellytys on kiinnostus ihmisiä kohtaan. Tällä ei viitata uteluun työntekijöiden yksityisasiota kohtaan, vaan työntekijöiden tuntemisesta sekä ylipäättänsä toisten kanssa työskentelemisestä pitämiseen. Esimerkiksi eräs haastateltava piti vähäistä kiinnostusta ihmisiä kohtaan selkeästi poissulkevana tekijänä johtamisurapolulle organisaatiossaan, vaikka johtajakandidaatin ansiot asioiden aikaan saajana olisivat kiistattomat:

”...älä pakota esimiehiksi sellaisia ihmisiä, jotka ovat enemmän kiinnostuneita...teknikasta ja asiantuntijatehtävistä kuin toisista ihmisistä...nimitä...vain niitä, jotka ovat kiinnostuneita toisista ihmisistä ja niiden kehittämisestä...meillä on tällainen esimiesura ja asiantuntijaura selkeästi erillään.” (K13)

”Mutta ennen kaikkea, että se on, että pitää olla aidosti kiinnostunut siitä alaisesta ihmisenä, työntekijänä, niin kuin ymmärtää sitä kokonaisuutta enemmänkin kuin pelkästään...siellä arjessa aamusta tai työajalla tapahtuvia asioita.” (K2)

Aineiston kuvaukset johtajan kiinnostuksesta ihmisiä kohtaan näyttävät perustuvan siihen, että johtaja huomaa itse hyötyvänsä yhteistyöstä ajatusten jakamisen kautta tai kokee olevansa joukkuepelaaja. Havainto siitä, että yhdessä saadaan enemmän aikaan, on niin ikään merkittävä. Lisäksi koetaan, että kiinnostuksen osoittaminen on myös tapa saada ihmiset osallistumaan voimakkaammin. Seuraava aineistoesimerkki ilmentää kaikkia edellä kuvattuja piirteitä:

”...esimiehenä oleminen on mahtavaa hommaa, kun siinä saa moninkertaiset supervoimat. Koska itsellä on vain se yksi resurssi ja 24 tuntia. Mutta jos saat vaikka 10 ihmistä motivoitua oman asiasi tai itse ajamasi asian taakse ja saat heidät synkronoitua siihen hommaan, sullahan onkin yhtäkkiä 10 ihmisen resurssi, ja silloin alkaa tulostakin tulla ihan eri tavalla. Se on hirveen palkitsevaa siinä hommassa...Olen aina ollut selkeästi enemmän tiimipeluri kuin yksinäinen susi. Kokenut ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja semmoisen ideoiden palloilemisen hirveän energisoivana. Koen, että omakin ajatus lähtee parempaan suuntaan, kun saan jakaa sitä muiden kanssa ja kehittää porukalla.” (K1)

Toisessa esimerkissä on nähtävissä, miten kiinnostus ihmisiä kohtaan koetaan muodostavan oman johtamisen perustan.

”Että mä olen kiinnostunut ihmisistä ja sitten mä haluan tehdä asioita yhdessä. Niin ne on oikeastaan ne kaksi asiaa, mitkä ovat musta tehneet johtajan. Ja sitten mä saan ihmiset innostumaan ja saan ne niin kuin seuraamaan itseäni. Tietenkin jollei sitä kykyä olisi, niin kuin toi Maxwell sanoi, että 'jos johdat ja kukaan ei seuraa, niin sä olet

vain kävelyllä'. Että varmaan se johtamisen intokin sitten olisi vähentynyt, jollei porukka haluaisi seurata sua, mutta onneksi on ollut semmoista porukkaa, joka on halunnut tulla perässä...Tietysti onnistuminen ruokkii onnistumista ja...tarvitaan...kun aina johtamiseen tarvitaan lupa johtaa ja oikeastaan sitten näitten tekojen kautta, kun sitä on saanut, niin siitä on tullut niin kuin semmoinen luonnollinen...rooli, mikä mulla on." (K5)

Kiinnostus ihmisiä kohtaan ei kuitenkaan merkitse luopumista liiketoiminnan tavoitteista. Pikemmin se tukee käsitystä siitä, että organisaation tavoitteet ovat usein niin merkittäviä, että ne ovat saavutettavissa vain yhteistyöllä.

"No kyllä mä sinänsä olen tietysti aina ollut kiinnostunut ihmisistä ja ihmisten kanssa toimimisesta, että olen sinänsä tietysti ulospäinsuuntautunut. Mutta sitten toisaalta taas, no kyllä mulla... olen hyvin myös niin kuin tavoiteorientoitunut, että sitten mitkä tavoitteet asetetaan, sitten, että yhdessä porukan kanssa ne tavoitteet saavutetaan. Että siinä mielessä olen aina kokenut olevani tietyllä tavalla niin kuin joukkuepelaaja, ja ihmisten kanssa yhdessä toimimalla saavutetaan parhaat lopputulokset." (K10)

Aineistosta ilmenee myös oivalluksia, joita työskentely johtajana on saanut aikaan. Esimerkiksi alun perin toisesta näkökulmasta johtamista lähestynyt johtaja huomasi, miten hänen keskeisin huomionsa on vähitellen siirtynyt oikean strategian valitsemisesta ensin ihmisiin. Tällöin johtamisen haasteet ovat tulleet toisten erilaisuudesta ja heidän saamisestaan mukaan:

"...mun näkemys on niin kuin muuttunut tässä niin kuin vuosien saatossa. Että silloin...mä niin kuin ajattelin sillein, että se kellä on paras strategia, niin se voittaa. Että sä olet niin kuin analysoinut hyvin kentän ja kilpailijat ja omat kyvykkyydet ja näin fiksusti, niin sä voitat...niin kyllä se muuttui niin kuin siihen, että...se on hyvä alku, mutta se ei takaa yhtään mitään vielä. Että kyllä se on sitten siinä toteuttamisessa ja kuinka saat ne ihmiset mukaan...tavallaan se haaste on se, että ihmiset on niin...niillä on ne omat näkemykset ja erilaiset taustat ja erilaiset ambitiot...että saat ne...ensinnäkin uskomaan sen, että tämä on ihan oikeasti hyvä juttu, oikeasti niin kuin oikea tavoite. Ja sitten vielä saat ne niin kuin laittamaan itsensä likoon sen saavuttamiseksi. Niin siinähan se juju on."(K6)

4.4 Toiset ihmiset

Tutkimusaineiston perusteella toisten ihmisten merkitys johtajana oppimisen mahdollistajina on keskeinen. Siksi neljäs tutkimuksesta johdettu oppimisen mahdollistaja on nimetty otsikolla "toiset ihmiset". Tällä viitataan siihen, että aineiston perusteella johtajana toimimisessa ja kehittymisessä tarvitaan jatkuvasti muiden henkilöiden vaikutusta. Tämä voi toisinaan olla merkittävyydeltään erittäin ratkaisevaa.

Aineistossa tällaisia toisia ihmisiä voivat olla johtajan oma aiempi tai nykyinen lähiesimies, työntekijä tai tiimi, ulkopuolinen työelämäasiantuntija tai konsultti tai joku muu työyhteisöön kuuluva henkilö, kuten hallituksen jäsen tai toisen organisaation osaan kuuluva vaikuttaja. On huomioitavaa, että aineiston perusteella myös johtajan puolisoilla ja läheisillä voi olla merkittävä rooli johtajana

oppimisen mahdollistamisessa. Tulokset johtajalle tärkeistä henkilöistä vastaavat Sutisen (2012) väitöstutkimuksen löytöjä (s. 105).

Seuraavassa jaotellaan näiden *toisten ihmisten* vaikutusta johtamisen mallin näyttäjinä, johtajan haastajina ja innoittajina sekä johtajan osaamisen täydentäjinä. Pelkistetysti johtaja oppii omilta johtajiltaan, hankkii ympärilleen osaavia henkilöitä, tulee johtajana haastetuksi näiden molempien taholta ja saa eri lähteistä rohkaisua ja innoitusta jatkaa johtajuuden oppimista.

Toiset ihmiset voivat toimia johtajalle mallin näyttäjinä. Aineisto sisältää laajoja ja moniulotteisia kuvauksia lähiesimiesten merkityksestä johtajana kehitymisessä. Jo aiemmin kuvattiin, miten juuri tuleva lähiesimies saattoi löytää kyseisen henkilön potentiaalisena johtajana ja nostaa tiimiinsä. Tällä tavoin lähiesimies tarjosi merkittäväksi koetun uranosteen sekä tuen uuteen ja usein vaativaan johtamistehtävään. Niin ikään lähiesimiehen kanssa käydyt keskustelut ja saatu sparraus olivat merkittäviä. Lisäksi keskeistä oli ajan viettäminen lähiesimiehen kanssa muutoin kuin suoranaisiin työtehtäviin liittyen. Osa kuvauksista sisälsi näkemyksen lähiesimiehen merkityksestä ovien avaajana ja vaikeiden sisäisten tilanteiden selvittäjänä. Näin haastateltavan johtajan mahdollisuus keskittyä omaan työhönsä säilyi otollisena.

Vastaavasti myös negatiiviset esimerkit korostavat johtajuuden merkitystä. Tällöin esimerkiksi lähiesimies ei joko ymmärtänyt työrooleihin liittyvien rajojen merkitystä oman toimintansa suuntaajina tai näytti eräänlaisen mallisuorituksen epäeettisestä johtamisesta. Myös negatiivisia kokemuksia synnyttävistä johtamistilanteista koettiin voitavan oppia. Samalla ne ilmentävät osaltaan sitä, miten korkeita odotuksia johtajia kohtaan organisaatioissa saattaa ilmetä.

”...jokainen sen oman johtamisen työkalupakin itse rakentaa ja sitten yrittää sitä niin kuin laajentaa, ottaa hyviä käytäntöjä omilta esimiehiltä ja karsii niitä huonoja, jos semmoisia on, mitkä ei sovi omaan, eikä nekään välttämättä huonoja ole, vaan semmoisia, mitkä ei sovi omaan johtamistapaan.” (K2)

”...pitää vielä sanoa kommenttina, että mulle nousee siis joitakin huonoja esimerkkejä, jotka ei tarkoita, että se esimies oli kokonaisuudessaan mitenkään huono. Mulla on ollut ihan hyviä esimiehiä, joilla on ollut huonoja hetkiä. Ja sitten ne huonot hetket tuntuu, että ne niin kuin kumpuavat pintaan nopeammin kuin hyvät hetket...kun sä rupeat oikein miettimään spesifejä asioita. Ihan jännä itse asiassa, tai harvoin tulee tavallaan niin kuin reflektoitua näitä.” (K14)

Kielteisten kokemusten mieleen jääminen saattaa liittyä siihen, ettei niitä syystä tai toisesta pystytty käsittelemään riittävästi itse tapahtuman yhteydessä. Lisäksi tutkimuskirjallisuudessa on osoitettu, miten kielteisen kokemuksen vaikutus myönteiseen verrattuna on useita kertoja voimakkaampi (Baumeister ym., 2001; Rozin & Royzman, 2001, ss. 298–299, 317; Saarinen, 2017). Samalla kielteisistä kokemuksista on voinut muodostua merkittäviä henkilökohtaisia johtamisen oppitunteja siitä, miten ei halua itse jatkossa toimia. Näissä on saattanut tulla muuranneeksi jonkinlaisen oman johtajuutensa peruskiven ja luoneensa omalle johtamisnäkemykselleen vankan eettisen standardin.

Esimiehellä näyttää olevan keskeinen rooli. Eräs haastatelluista kertoi saaneensa uran alkuaikoina vinkin valita aina huolella esimies itselleen. Esimiehen

myötä saattaa löytyä omaan johtajuuteen näkemystä, joka edustaa jopa tulevaisuuden työelämän tarpeita:

"...yksi ainoa, mikä sun täytyy muistaa, on se, että valitset esimiehesi oikein, kun valitset työtä, mitä aiot seuraavaksi tehdä. Ja sitä mä olen kyllä noudattanut itse asiassa aika pitkään. Että mä olen kyllä pyrkinyt, aina kun on ollut mahdollista, niin valitse, kenelle sä teet." (K8)

"...pääsin aika nopeasti tekemään sellaisen johtajan kanssa töitä, joka oli siihen aikaan 20 vuotta sitten jo aika moderni, voisi sanoa tämän päivän johtaja 20 vuotta sitten. Ja se niin kuin loi sellaista kuvaa siitä, että mitä johtaminen voi olla, silloin kun sitä tehdään niin kuin ihmisistä lähtöisin." (K13)

Aina ei kuitenkaan ole helppoa nimetä yhtä johtajaa, joka on merkinnyt itselle eniten. Mallia otetaan useasta lähteestä. Toisaalta toiselta oppiminen saattaa edellyttää syvempää yhteistyötä ja useampia yhdessä läpikäytyjä vaiheita ja työtilanteita. Aina saatu oppi ei perustu yksittäiseen asiaan, vaan tapaan hahmottaa johtamista, rooleja ja johtamistyön perusteita.

"...kun pohdittiin jotain ongelmaa, hän visualisoi sen piirtämällä. Sitten oli se, mikä mullakin siihen aikaan, että kun piti olla helvetin tiukka, niin ei aina löytynytäkään sitä. On ollut vaikea löytää semmoista yhtä ihmistä, joka mun mielestä olisi kaikin puolin malli, vaan eri ihmisistä löytyy eri piirteitä..." (K9)

"...se, että annetaan työrauha eli ei sotkeuduta sitten niin kuin sinne alaportaan organisaation tekemisiin niin kuin sieltä ylhäältä. Vaan että pidetään sen luottamuksen kautta se, että jos toiminta on sen mukaista, että se on luottamuksen arvoista, niin silloin työrauha säilyy totaalisesti. Sitten taas jos, totta kai, tavoitteet ei toteudu, niin täytyy myöskin vaatia sitä, että ryhdytään toimenpiteisiin, jotta ne tavoitteet toteutuu. Eli ei suhtauduta ylimalkaisesti niihin tavoitteisiin, vaan ne tavoitteet toteutetaan aika tinkimättömästi. Niin tämä oli...mitä mä varmaan [tämän johtajan] aikana opin...Ja ehkä sen niin kuin tavallaan hänen sanomisistaan ja tekemisistään on, että tämä johtaminen on aika tota arkipäiväistä, että täytyy niin kuin sietää sitä arkipäivää...joskus tulee voittoja ja joskus tulee...tappioita, mutta tällaisen ison liikkeen johtaminen, se on aika arkipäiväistä tekemistä ja se oli hänen suosikkisanonta, että täytyy kestää sitä arkipäivää." (K16)

Toisten ihmisten taholta tuleva haastaminen näyttäisi olevan niin ikään merkityksellistä johtajana oppimisen mahdollistumisessa. Kulloinkin käsillä oleva johtamiskonteksti ja siihen liittyvät toisten odotukset ja näkemykset voivat vaatia johtajaa muodostamaan tai uudelleen muotoilemaan omaa tilannekuvaansa. Aineiston perusteella työntekijä ja vastuulla oleva tiimi samoin kuin oma esimies voivat olla tässä merkittävässä asemassa. Tämä näyttäisi parhaimmillaan edellyttävän toimivaa yhteistyösuhdetta. Näin ei kuitenkaan välttämättä ole yhteistyösuhteen alussa, vaan vasta kun työtä on tehty yhdessä. Työn tekeminen saattaa kehittää suhteen vaikeina koetuista alkulähtökohdista huolimatta poikkeuksellisen myönteiseksi.

Johtajan vastaanottama ja aidoksi kokema palaute, johtajan työn ja ratkaisujen haastaminen sekä kumppanuuden tarjoaminen työn haasteissa ovat esimerkkejä siitä, miten työntekijä voi auttaa esimiestään kehittymään. Näin työntekijä haastaa esimiestään nousemaan johtajana seuraavalle tasolle. Seuraava katkelma havainnollistaa tätä.

”Varmasti kaikkein eniten mä olen oppinut alaisiltani, täytyy sanoa. Se on ollut mun mielestä johtamisessa melkein se haastavin paikka, kaikkein paras, mielenkiintoisin ja antoisin paikka, kun on alaiset, jotka todella haastaa sua...ei periaatteellisella tasolla, vaan osaamisen ja business-sisällön kautta. Todella antoisaa. Että silloin mä olen itse kehittynyt mä sanoisin melkein eniten, kun oon alaisten kanssa, jotka ovat oman alueensa asiantuntijoita, ja rupeaa haastamaan mua ja kyseenalaistamaan mun mielipiteitä. Silloin mun mielestä koko yrityskulttuuri ja bisnes ja kaikki, me ihmiset, silloin me kehitytään.” (K15)

Näyttäisi olevan eduksi, mikäli työntekijän ja esimiehen välinen suhde mahdollistaisi ja kestäisi myös haastamista. Joskus palaute voi kuitenkin tulla yllättäen, eikä sen vastaanottaminen ole lähtökohtaisesti mieluista. Näin tapahtui seuraavassa esimerkissä, jonka kuvannut johtaja koki sen tarjonnan oppimisen mahdollisuuden:

”...oli vähän vaikea tilanne siinä, meillä oli tällainen 360 [palautekysely] tehty tiimissä, ja se oli osunut oikeastaan kaikkein pahimpaan aikaan, ja tota siellä oli pari pistänyt oikein kunnan punaiselle, mä en ollut koskaan aikaisemmin saanut mitään punaista semmoisesta, että saanut vain hyviä arvioita. Mä huomasin, että mä otin sen tosi raskaasti, että herranjumala, että miten joku antaa niin kuin mulle tällaisen arvion.” (K4)

Johtajan oma esimies saattaa edustaa tälle jopa vastakkaista johtamistapaa. Tällaiset itselle erilaiset painotukset johtajana kehittymiselle voivat olla tärkeitä. Johtamisosaaminen voi tällöin kehittyä omalle toimintaotteelle vähemmän luontevilla alueilla.

”...niin siellä oli tällainen...kansainvälinen kaveri, asunut ulkomailla ja tämmöstä. Vaativa ja tiukka. Ja se oli hyvä. Hän oli hyvin pedantti, ylipedantti ja puuttui yksityiskohtiin. Ja se oli hyvä asia minulle, sen takia, että mä en ole sellainen nippelikaveri, että menisin kovinkaan paljon yksityiskohtiin. Että kyllä mä enemmän olen sellainen isojen linjojen vetäjä. Mutta se oli hyvä opetus, kun hän oli erittäin vaativa ja detalleihin orientoitunut, että siinä vaiheessa varmasti hyödyllistä minulle.” (K15)

Aineistossa on myös nähtävissä, että toiset ihmiset voivat olla merkittäviä rohkaisijoita ja innoittajia. Näiden merkitys oppimisen mahdollistamisessa voi liittyä siihen, että johtaja yhtäältä uskaltaa ja haluaa kokeilla, vaikka oma osaaminen olisi vielä epävarmaa. Toisaalta innoitus voi auttaa jatkamaan sinnikkäästi sellaista johtamistyötä, minkä kokee itselleen oikeaksi, vaikka oma näkemys etenisi hitaasti käytäntöön tai tulisi vastustetuksi. Oman esimiehen tapa rohkaista sai seuraavan kuvauksen kertojan painottamaan sellaista itsekin:

”Eli hänen osaltaan mä sanoisin...että tuli semmoinen eteenpäin katsominen ja semmoinen rohkeus tarttua tilanteisiin. Että tuntui, että pääsi siinä vaiheessa jo, sai niin kuin hienoja mahdollisuuksia. Ja mä uskon tämmöiseen, että ihmiset pitäisi niin kuin toisaalta katsoa, että mihin on mahiksia ja kuunnella, että mitä haluaa tehdä, ja pitäisi sitten heti kun tilanne on, niin rohkaista menemään ja tarttumaan, koska sillein tekemällä oppii kaikista parhaiten ja kasvaa.” (K4)

Aineiston eri osissa nousee esiin johtajan puolison rooli ja merkitys kehittymisessä. Vaikeissa ja emotionaalisesti kuormittavissa hetkissä tai ylipäättänsä työn arjessa työpäivän jälkeen puolison kyky toimia sparraajana, työtä koskevien kysymysten esittäjänä tai kannustajana koetaan merkityksellisenä.

"...mä otan aika paljon painolastia, jos tuntuu, että mä olen epäonnistunut jutuissa. Sanotaan se, että mikä noissa tilanteissa on ollut äärimmäisen arvokasta ja hyödyllistä, että mä juttelen mun vaimon kanssa..." (K7)

"...niin kuin mä sanoin, että me keskustellaan näistä asioista paljon täällä [firman] sisällä. Ja keskustelen vaimoni kanssa myös kotona, hän on alalla myöskin...semmoinen, aina, se selkeyttää aina ajatuksia." (K13)

Aineistossa ilmenee myös ulkopuolisten asiantuntijoiden hyödyntämistä johtajana kehittymisessä. Tällaisina vaikuttajina saattavat toimia yrityksessä vierailevat konsultit tai työelämäasiantuntijat, yliopistovaikuttajat tai kouluttajat. Ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa käydyt keskustelut, heidän ajatustensa ja toimintansa seuraaminen eri kanavia pitkin, heidän vetämiinsä yksilö- tai ryhmävalmennuksiin osallistuminen tai muutoin heidän ajatustensa kanssa kosketuksessa oleminen näyttäisi erityisesti innostavan johtajana toimimisessa ja kehittymisessä. Kyse saattaa esimerkiksi olla ajattelun liikkeelle saamisesta. Tällöin ulkopuolisen asiantuntijan merkitys ei tarkennu tiettyihin opittavissa oleviin malleihin, vaan vaikutuksen tunnistamiseen. Aineistossa tällaista kuvataan muun muassa seuraavasti:

"...mulla on paljon ihmisiä, jotka ovat vaikuttaneet muhun paljon, jotkut Sarasvuot ja kaikkee muuta, mutta ne ei koskaan vaikuta muhun sillain, että mä muistaisin, että joku jotain tekee. Että mulla ei niin kuin sillain ole sellaista...ihannetyyppiä. Mutta ne ovat vain alitajuisesti saaneet mun ajattelussani...sitä kautta olen ottanut niistä niitä parhaita käytänteitä." (K5)

Toiset ihmiset voivat mahdollistaa oppimista siten, että he toimivat eräänlaisina johtajan osaamisen täydentäjinä. Esimerkiksi aiemmin esitelty yhteistyö johtajan oman, eri tavalla asioita painottavan esimiehen kanssa merkitsee myös osaamisen täydentymistä. Tämä voi auttaa molempia osapuolia kompensoimaan oman osaamisensa heikompia osa-alueita. Aineiston perusteella näyttäisi siltä, että johtajat pyrkivät aktiivisesti hankkimaan tiimeihinsä sellaisia henkilöitä, jotka voivat täydentää osaamista. Näin oma ammatillinen toimintaote voi laajentua.

"Kyllä mä sanoisin näin, että kyllähän toimitusjohtajan ja kaikkien johtajien pitää osata rekrytoida parempia ja erilaisempia ihmisiä kuin on itse. Se on niin kuin A ja O." (K15)

"...kun mä tiimiä kokoan, niin mä etsin semmoisia ihmisiä, jotka täydentävät mun omia heikkouksia. Ja niillä alueilla, missä he ovat toimineet, niin niiden täytyy olla parempia ihmisiä niillä osa-alueilla, kun ne tulevat tähän mun tiimiini." (K16)

Keskeinen keino oppia lisää näyttäisi olevan *fiksujen* työntekijöiden hankinta. Rohkeutta tarvitaan kuitenkin siihen, ettei pelkää oman, työntekijään nähden heikomman osaamisensa paljastumista. Asian näkeminen oppimismahdollisuutena antaa johtajalle itselleen luvan olla osaamattomampi. Samalla huomio ei kohdistu haitalliseen vertailuun, vaan uuden omaksumiseen (Dweck & Hogan, 2016).

”...se mikä on ollut loistavaa nähdä, kun sä osut ottamaan oikeanlaisia ihmisiä siihen ympärillesi. Että sulla on rohkeutta oikeasti rekrytoida itseäsi fiksumpia ihmisiä, niin se on ihan valtava voimavara, siis siinä ei ole mitään järkeä, miten hienoa se on.” (K3)

Omaa osaamista täydentäviä, innoittavia, sopivasti tekemistä haastavia sekä mallia antavia henkilöitä löytyy aineiston perusteella laajemmin. Tällaisia muita tärkeitä henkilöitä johtajaksi oppimisen mahdollistamisessa saattavat olla kyseisen johtajan arvostama yrityksen hallituksen jäsen, läheinen kollega, joku muu vaikuttaja työyhteisössä tai muu omalle kasvulle erityisen tärkeä henkilö, kuten tuttava ammatillisista yhteistyöverkostoista tai entinen opiskelukaveri.

4.5 Monitahoiset rakenteet

Aineiston perusteella oppimista mahdollistavat myös erilaiset ryhmät ja toimintaympäristöt, joista käytetään tässä nimitystä *monitahoiset rakenteet*. Monitahoisilla rakenteilla viitataan siihen, että paitsi edellä kuvatut, pitkälti yksilölliseen vuorovaikutukseen perustuvat oppimista mahdollistavat tekijät, myös erilaiset muodolliset instituutiot ja niiden kautta syntyvät epämuodolliset sosiaaliset ryhmäjäsenyydet ovat merkityksellisiä oppimisen mahdollistajia. Tällaisia esiin nostettuja sosiaalisia monitahoisia rakenteita edustavat johtoryhmäjäsenyys tai muu tärkeä työryhmä, opiskelukaverit ja -ryhmät, oman johtamistyön liittäminen työssä sovellettavaan johtamisteoreettiseen malliin, liikkeenjohdon kirjallisuuden hyödyntäminen sekä ylipäätensä johtamistyön mahdollistava työpaikka.

Organisaation johtoryhmä voi mahdollistaa jäsentensä oppimista. Näin voi tapahtua etenkin silloin, kun ryhmän kommunikaation taso ja sisältö tukevat sitä. Sisältö näyttäisi tukevan oppimista, mikäli ryhmän agendalla on johtajuuden aihealueita, siellä keskustellaan ryhmän sisäisestä vuorovaikutuksesta ja jos johtoryhmän tavoitteena on ylipäätensä työskentelyn kehittäminen yhdessä. Kommunikaation tasolla on myös merkitystä: Mitä aidommin ja rehellisemmin johtoryhmän jäsenet pystyvät toisiinsa nähden olemaan, sitä merkityksellisempää yhteisestä ajasta ja yhteistyöstä voi tulla. Seuraavat esimerkit viittaavat siihen, miten johtaja voi oppia itse ryhmän avulla ja miten hän voi seurata, miten ryhmän muut jäsenet pyrkivät oppimaan.

”Jos vaikka johtoryhmässä keskustelu on tietyllä tasolla, siinähan on tosi fiksuu jengiä, niin oppiihan siitä. Ja sitten että tarkkailee ihmisiä. Mä monesti en tarkkaile sitä, joka puhuu, vaan niitä, jotka kuuntelee.” (K9)

”...totta kai mä yritän oppia joka päivä. Jos mulla on joku johtoryhmässä on joku myynnistä ja markkinoinnista vastaava ihminen taikka sitten tuotannosta vastaava ihminen, niin mä yritän joka päivä miettiä, ihan samalla jos oli tuolla asiantuntijatehtävissä niin, oli verotuksen asiantuntijoita oli mun alaisenani, niin mä yritin verotuksesta oppia mahdollisimman paljon. Ja mä yritän olla niin kuin nöyrä niin kuin oman osaamista ja tavallaan oman kehityksen näkökulmasta. Eli tota mä myönnän omat vajavaisuuteni. Ja mä olen ihan avoin sillä tavoin, että mä en todellakaan yritä olla oikeassa kaikessa. Mutta myöskin sitten siihen vanhaan kokemuspohjaan ja omaan osaamiseeni pohjautuen, niin tota myöskin haastan, eli ei mun alaisetkaan myöskään

pääse helpolla. Mutta sitä mä opin sekä asioita ja että sitten sitä ihmisten käyttäytymistä niin joka päivä. Mä sanon näin, että se kehitys ei lopu koskaan. Mä olen utelias sille, että miten ihminen käyttäytyvät tietyssä tilanteessa tai että miten jotkut asiat ovat.” (K16)

Oppimisen mahdollistavia rakenteita edustavat myös aineiston kuvaukset erilaisista koulutusinstituutioista, kuten yliopistosta. Muodollisten korkeakoulututkintojen lisäksi suoritettut liikkeenjohdon syventävät opintokokonaisuudet, kuten EMBA-opinnot (Executive Master of Business Administration) tai sveitsiläisen IMD Business Schoolin yritysjohton opintokokonaisuudet, ovat esimerkkejä näistä. Näyttää siltä, että koulutuksen merkitys oppimiskontekstina korostuu. Vastakohtaisesti viittaukset synnynnäisyyteen johtajuuden edellytyksenä eivät korostu aineistossa.

Johtamisen koulutusinstituutiona nousee myös jo aiemmin mainittu armeijan käyminen. Puolustusvoimien aliupseerikoulun, mutta etenkin reserviupseerikoulun pääsyvaatimukset ovat saattaneet edellyttää täyttyäkseen sellaista tavoitteellisuutta, jonka juuret tulevat aiemmin mainitusta suotuisasta sosiaalisesta taustasta. Ilman tällaista taustaa nuori henkilö saattaisi suorittaa armeijan miettimättä, että tällaisella koulutuksella olisi arvoa myöhemmälle työuralle. Vastavasti armeijassa saavutettu asema reservin upseerina tai ylennyksen saaneena kersanttina on saattanut etenkin aiemmin edustaa suomalaisessa työelämässä piiloisesti johtajuuteen ja hyvään työntekijäprofiiliin liittyviä piirteitä. Tämä saattaa selittää myös sitä, miksi osa haastateltavista nosti armeijaan liittyviä teemoja esiin esitellessään itseään johtajana. Armeijasta johtamiskouluna on myös muissa tutkimuslähteissä mainintoja (Tienari & Meriläinen, 2016, 78–80). Samalla on hyvä huomata, että suurin osa haastateltavista jätti kokonaan viittaamatta armeijaan.

”Mä oon nyt 56-vuotias, olen käynyt teknillisen korkeakoulun ja suorittanut EMBA:n. Armeijassa olen käynyt tiedustelu-RUK:n, ja silläkin on kyllä ollut merkitystä.” (K9)

”Ja sitten armeija-ajat, niin aina on menty sitä yhtä polkua vain, että millä tavalla voi itseään kehittää, niin ottanut sen aina niin kuin lähtökohdaksi.” (K2)

”...no, armeija on mun mielestä ihan hyvä niin kuin johtamiskoulu nuorille. Koska kyllä siellä armeijassa oppii myös, että millä tavalla sitä joukkuetta johdetaan, ja kyllä sun pitää pystyä se sitten alikersanttina tai reservin upseerina...saada se joukkue loistamaan ja hyviin suorituksiin. Ja silloin sun pitää voittaa se luottamus porukalta, ja käskemällä sä et sitä porukan luottamusta ja arvostusta voita.” (K10)

”Olen yrittänyt oppia esimiehiltäni, jo armeijassa. Mulla oli tosi hyvä ryhmänjohtaja. Rupesin miettimään, minkä takia toi saa porukan mukaan. Siitä alkaen on jäänyt tapa seurata johtajien työtapoja ja lähestymistapaa ihmisiin.” (K1)

Toisaalta peilauspintaa omaan johtamiseen haetaan myös niissä kuvauksissa, joissa armeijamuistot reserviupseeriajalta edustavat myöhemmän omakohtaisen johtamisihanteen vastaisia kokemuksia.

”...joku sanoi, että armeija on johtamiskoulu, niin se oli mullekin. Mutta siellä mä opin ne tavat, että miten ihmisiä ei saa kohdella ja miten ei saa luoda eliittejä ja hierarkioita ja asettua muiden ihmisten yläpuolelle ja tavallaan halveksia niitä tietyllä tavalla jopa ihmisinä. Mulla ei ole niitä paljon ollut, mutta kyllä ne pienet pätkät, mitä on ollut, niin on ollut vähän sitä, että kun aletaan vähän niin kuin käskyttämään...” (K13)

Näyttää siltä, että suotuisa sosiaalinen tausta ja institutionaalisen koulutuspolun läpikäynti antavat mahdollisuuden myöhemmin lopulta jopa kritisoida kokeamaansa. Tämä jää tietysti sellaisten henkilöiden ulottumattomiin, joille samankaltaisia mahdollisuuksia ei tarjoudu.

Oppimista mahdollistavana monitahoisena rakenteena nousee esiin myös teoreettisten johtamismallien soveltaminen omassa työssä. Tällainen käytössä oleva teoreettinen viitekehys tai malli saattaa perustua tieteelliseen tutkimukseen. Useat mainituista malleista edustivat joko tutkimuksesta johdettuja ja popularisoituja tai jonkun työyhteisöasiantuntijan tai tunnetun johtamisvaikuttajan kokemuksista koostettuja toimintakiteytyksiä. Keskeistä ei välttämättä ole ehkä se, mikä malli on käytössä, vaan ylipäättänsä huomata osan johtajista soveltavan tarkoituksellisesti jotakin teoreettista viitekehystä tai mallia.

Seuraava esimerkki viittaa Kohlrieserin ym. (2001) Care to Dare -malliin, josta eräs johtaja löysi itselleen ja johtoryhmänsä työskentelyyn uusia käsitteitä. Malli myös auttoi johtajaa kehittämään omaa johtajuusajatteluaan:

”...caring on sitä välittämistä ja sitä luottamusta, niin se dare on just se, että se kannustaa ottamaan myöskin riskiä. Ja näiden kahden tasapaino on mun mielestä hienosti siinä Kohlrieserin ajatuksissa kuvattu... siihen liittyy tällainen vahva, se kutsuu security baseksi, eli semmoinen turva... että sä uskallat sitten lähtemään eteenpäin ja sitä riskiä ottamaan. Ja tota jos se on liikaa caring, niin siitähän tulee ihan lässy ja firma ei saa mitään aikaiseksi, mutta tämä pelkkä daring taas, että sä vaan heität uimaan ja katot, että osaako uida, ja sitten kun jotakin huonoa sattuu niin, sitten sä vaan niin kuin haukut, niin sekään ei niin kuin käy, vaan tämä balanssi näiden kahden välillä. Ja mä luulen, että meillä kaikilla ihmisillä on vähän erilainen tapa sitä toteuttaa. Mutta nämä elementit mun mielestä kaikesta johtamisesta, ihmisten johtamisesta pitäisi löytää.” (K13)

Teoreettinen viitekehys näyttäisi usein löytyvän liikkeenjohdon kirjallisuuden avulla. Tämän lisäksi luetaan myös sellaista kirjallisuutta, josta ei suoraan tuoda sovellettavaa viitekehystä omaan työhön. Osa lukemisesta kohdentuu itsensä ajan tasalla pitämiseen, osassa taas päähuomio on virikkeiden hakemisessa. Esimerkiksi neljä haastateltavaa viittasi Collinsin (liite 3) kirjojen merkitykseen.

”...jonkinlainen perusopas Good to Great...semmoinen jonkinlainen jatkuvan parantamisen periaate ja semmoinen avoimuus, suoruus, jossa tehdään tarvittaessa...tota niin kuin uudistetaan sen bisneksen suuntaa perustuen erittäin hyvään niin kuin tavallaan niin kuin ruohonjuuritason, on se sitten siellä asiakasrajapinnassa taikka omassa yrityksessä niin kyvykkyyksien niin kuin semmoiseen realistiseen arviointiin.” (K6)

Kolmas esimerkki kirjallisuuden kautta syntyneen oivalluksen ja viitekehysten hyödyntämisestä liittyy Arbinger-instituutin Leadership and self-deception -kirjaan (liite 3). Kirjan avulla eräs johtaja koki, että hän sai viitekehysten havaita ja kehittää oman suhtautumisensa merkitystä johtajana:

”Ja se muutti mun ymmärtämisen itsestäni ja johtamisesta hyvin fundamentaalisesti...siinä semmoinen...teoria...että meillä on kaksi moodia, joissa me voidaan olla, kun me ollaan jonkun toisen ihmisen kanssa. Toinen moodi on se, että mä olen sen ihmisen kanssa ja mä näen sen toisen ihmisen ihmisenä, ihan niin kuin itsenikin. Mä ymmärrän, että sillä on huolet, murheet, tavoitteet, heikkoudet, vahvuudet ja niin edelleen, niin kuin mulla itsellenikin...Ja toinen moodi on olla ihmisten kanssa on se, että...Mä en näe sitä ihmisenä, vaan näen sen välineenä...Ja se kirja tosiaan perustaa siihen, että me emme ole tietoisia siitä prosessista, että miten me ajaudutaan...auto-maattisesti monta kertaa päivässä siihen moodiin, missä me välineellistetään muita ihmisiä. Ja se vähentää meidän vaikuttavuutta siinä, mitä me oikeasti haluttaisiin saada aikaiseksi...toi on ihan mielettömän voimakas väline luomaan yhteyksiä ihmisten välille ja pystyy tekemään vaikeita päätöksiä...ja silti olla läsnä omille tarpeille ja muille ihmisille.” (K7)

Samalla on huomioitava, että kaikki haastatellut eivät suoraan nähneet sen kummemmin eri koulutusten kuin kirjallisuudenkaan kautta esiin tulleita teoreettisia malleja tärkeinä. Enemmän korostettiin itse käytännössä tekemistä:

”...mutta mä koen oikeastaan, että mä olen eniten oppinut sitten niin kuin käytännössä tekemällä. Että vähemmän niin kuin johtamisoppien, totta kai tähän liittyy niin kuin paljon kirjallisuutta ja semmoista...mutta tosiaan...että mikään semmoinen tietty johtamiskoulutus olisi kauhean syvästi muhun vaikuttanut.” (K4)

Viimeisenä monitahoisena rakenteena nostetaan esiin, osin itsestään selvältä näyttävä, mutta aineistossa selvästi korostuva mahdollisuus tehdä johtamistyötä. Vaikka koko tutkimuksen aineisto perustuu kokemuksiin työssä oppimisesta, nostetaan tässä esiin työn merkitys ja käytännön johtamistyön tekeminen, jolloin johtamistyöpaikka itsessään mahdollistaa kehittymistä. Samalla on huomioitava, että työpaikat eroavat siinä, millaisia mahdollisuuksia ne voivat tarjota johtajana kehittymiselle.

”Mä itse uskon siihen, että työtä tekemällä oppii. Ja se on niin kuin tavallaan semmoinen perusjuttu...näitä ismejä, niin niitä on hirvittävän vaikea viedä mukana miinkään uuteen ympäristöön ja sanoa, että tämä toimii. Tietyt metodologiat toimivat. Joku semmoinen sanotaan 5S, Lean-ajattelu...ne on enemmän sitten tällöistä käytännön metodologiaa ja metodologiakäytäntöjä, jotka voi hyvin ottaa...” (K16)

”...johtamiseen oppii kyllä tuota niin kuin montaa polkua ja reittiä pitkin ja johtamaan oppii myöskin johtamalla. Ja tietysti ehkä, että se oivallus ja ymmärrys siitä, että ei johtaja niitä tuloksia tee.” (K10)

Käytännössä tapahtuva johtajana oppiminen näyttäisi hyötyvän vaativista tilanteista. Ne voivat liittyä yrityksen haastavaan ajanjaksoon, jossa keskeinen vastuu kohdistuu johtajaan. Tehtävä tai tilanne voi olla vaativa osittain myös siksi, että johtaja on tehtävässään uusi, vasta aloittanut tai että hän on johtajakokemukseltaan vielä nuori. Aineistossa kuvatut vaativat johtamistilanteet ja -vaiheet ovat kuitenkin pääsääntöisesti yleisemmin kuvattuina vaikean oloisia tilanteita, kuten yrityksen toimintaympäristön voimakas muuttuminen.

Esimerkkejä lukiessa on syytä huomioida, että jonkun toisen johtajan kokemaa vastaava jakso jossakin toisessa yrityksessä on saattanut johtaa liiketoiminnan täydelliseen menetykseen, kuten konkurssiin tai äärimmäisenä esimerkkinä

vastuun musertaman johtajan itsemurhaan. Tämä voi jäädä usein voittajien sanoittamassa historiassa vähäisemmälle huomiolle. Vaikka seuraavat katkelmat kuvaavat vaikeuksien selvittämistä ja oman johtajuuden kirkastumista, niihin sisältyy myös voimakkaita viitteitä siitä, että toisinkin olisi voinut käydä.

”...ylivoimaisesti haastavin tehtävä...mä sain, mä sanon elämässäni oli...Käyttökate oli negatiivinen ja firma aivan katastrofaalisen surkeassa tilanteessa. Jos mä menisin jälkeensä, että missä mun kovin koulu elämässä on ollut, niin kyllä se oli silloin...siinä piti miettiä se, miten saada käyttökate positiiviseksi ja cash flow positiiviseksi. Ja siihen paneuduttiin vaan operatiivisesti, että miten seuraavasta päivästä suunnilleen selvittää ja seuraavasta viikosta...Äärettömän kovaa saneerausta se oli ja... piti hankkia osaamista taloon, ja sitä ei oltu tehty...Ja ne löysi semmoiset ihmiset, jotka pystyvät luomaan lisäarvoa asiakkaille. Niin se oli aivan ratkaisevaa.” (K15)

”Että silloin kriisiaikana...Kun meiltä lähti koko maailma alta silloin kakstonniikasin [2008] loppu ja kakstonniysin [2009] aikana...finanssikriisiä ajanjaksoksi, jolloin palasimme juurille, me palautettiin asiakas tekemisen keskiöön ja hajautimme päätöksentekoa organisaatioon voimakkaasti ja annettiin ihmisille tilaa tehdä niitä asioita...Niin kyllä se kriisiaikana tapahtuvissa johtamistilanteissa ja niissä hommissa, mitä me tehdään, niin se on ihan vaan ihmisen omia henkilökohtaisia kyvykkyyksiä ja persoonallisuuden piirteitä, jotka vie tai estää johtajuuden syntyminen siinä.” (K3)

Viimeinen katkelma kiteyttää osuvasti, miten vaativa ajanjakso voi tarjota mahdollisuuden johtajana kehittymiseen. Tällöin siirrytään edellä kuvatuista johtajuuden syntyminen ja kehittymisen sosiaalisten tekijöiden tunnistamisesta huomioimaan myös yksilöllisiä tekijöitä, josta tässä yhteydessä käytetään ilmaisua *yksilöllinen aktiivisuus*.

4.6 Yksilöllinen aktiivisuus

Yksilöllinen aktiivisuus, vastuuseen hakeutuva ja kiinni tarraava toimintaote tulevat tutkimusaineistossa monipuolisesti esille. Johtajaksi tuleminen ja johtajana kehittyminen näyttävät edellyttävän yksilöltä itseltään merkittävää panosta, vaikka uskomus johtajuudesta synnynnäisenä ominaisuutena ei edellisten lukujen valossa saakaan tukea. Kokonaisvaltaisella vastuunottamisella kuvataan johtajan halua ottaa vastuu ja kantaa se loppuun asti, toisin sanoen osoittaa toiminnallaan olevansa vastuun arvoinen. Yhteenvedonomaaisesti vastuun ottaminen koetaan luontevaksi, sen kantaminen velvollisuudeksi ja jakaminen arvokkaaksi. Viimeisin ei tosin ole välttämättä helppoa.

Ongelmia voi ilmetä, mikäli johtajan kantama vastuu on suoraan vastaava kuin hänen tiiminsä tai hänelle raportoivan työntekijän vastuu eikä vastuunjakoa ole selvä. Osa johtajista näyttää kamppailevan sen kanssa, mikä on hänen vastuunsa työntekijästä, joka omalla tahollaan on vastuussa hänelle uskotuista asioista. Jos johtaja ottaa voimakkaasti kantaa tai lisää osallisuuttaan kantaa itse vastuuta työntekijälle uskotusta tehtäväalueesta, seurauksena saattaa olla työntekijän tuskastuminen tai innostuksen väheneminen. Erityisesti pidempään jatkuvassa tällainen saattaa johtaa työntekijän irtautumiseen työtehtävästä tai ainakin kyseisen johtajan vaikutuspiiristä.

Seuraava pitkähkö katkelma kuvastaa osittain sitä kamppailua, jota johtaja käy ennen kaikkea suhteessa omaan aktiivisuuteensa ja vastuuseen tarraavaan otteeseensa nähden. Yhtäältä oma aktiivisuus on keskeistä, mutta delegointi voi olla haastavaa:

"...elikkä tällainen delegointi...nyt mä huomaan, että se ei ole aina helppoa...niin kuin just tässä sadan miljoonan...ja tämä steering case on esimerkki. Niin siinä on niin kuin vaikeampi antaa ja delegoida, kun tuntee, että on itse vastuussa. Niin kuin älyllisellä tasolla pitäisi pystyä luottamaan, mutta se ei ole aina helppoa luottaa...iso juttu onkin se, että kuka sen ongelman omistaa, kenen ongelmasta on kyse. Että jos se on sen mun alais...niin kuin ihmisen, kenen kanssa mä keskustelen, että jos sillä on joku ongelma, se ei saa jotain juttua tehdyksi, sitten se mun rooli ja tehtävä on siinä kuunnella, auttaa tätä henkilöä löytämään ajatuksia, erilaista energiaa, miten lähteä ratkaisemaan sitä ongelmaa, ei ratkaista sitä sen puolesta. Jos taas mulla on joku ongelma tai tarve, niin silloinhan se on mun tehtävä kommunikoida se mahdollisimman selkeästi johtajana." (K7)

Johtajan vastuu ihmisistä saattaa ilmetä velvollisuuden tunteena. Seurauksena voi olla johtajan tehtävän vakavasti ottaminen ja sitä seuraava tarve kehittää omaa johtamisosaamistaan. Varjopuolena voi ilmetä työntekijän osallisuuden kokemuksen estyminen: toimimalla velvollisuudesta käsin johtaja saattaa kaventaa samalla työntekijän omaa vastuuta (ks. Sennett, 2004). Näyttäisi kuitenkin siltä, että johtajan olisi joka tapauksessa hyvä tunnistaa rooliinsa liittyviä mahdollisia ja erilaisia merkityksiä työntekijän elämässä. Samalla saattaa olla tärkeää pyrkiä tunnistamaan oman vastuunsa rajoja. Seuraava esimerkki valottaa tätä ilmiötä.

"...iso vastuu, niin kuin tavallaan kaikkien niiden ihmisten elämästä, jotka siinä on mukana...Ja eniten mä kannan huolta siitä silloin, mä huomaan, kun ihmiset voivat huonosti. Että jos on töissä semmoinen tilanne, että ihmiset oireilevat ja niillä on välit sekaisin ja on niin kuin selvästi huono olla, niin silloin mä kannan eniten huolta siitä, että okei semmoinen tilanne saadaan ratkaistua...mitä mä silloin teen, niin mä yritän vain puhua mahdollisimman monen ihmisen kanssa siitä tilanteesta." (K4)

Vastuuseen tarttuminen ja kiinnostus vastuunottamista kohtaan ovat ilmenneet usein eri vaiheissa elämää ja työuraa. Usein johtaja on tarjoutunut ottamaan vastuuta tai sitten vain ryhtynyt toimeen, ilman erityistä pyyntöä. Myös halu viedä toimintaa eteenpäin on ollut taustalla vaikuttamassa:

"...en ole tyytynyt siihen, miten asiat ovat, vaan ottanut kantaa." (K16)

"...sain ottaa vastuuta ja ennen kaikkea mä otin vastuuta. Ei millään muulla kuin ottaa vastuun ja kantaa vastuun, niin selviää tehtävistä...että tee mahdollisimman hyvin ja pikkasen paremmin kuin mitä esimies olettaa tai odottaa, niin se oli mun motto, millä pitäisi pärjätä elämässä." (K15)

Aineistossa on kuvauksia vastuunkantoon oppimisesta omassa kasvuympäristössä. Esimerkiksi eräs haastateltava kuvasi lapsuutensa yrittäjäperheessä vaikuttaneen häneen jopa siinä määrin, että se näyttäisi peilautuvan hänen organisaationsa toimintaa koskeviin odotuksiin myöhemmin:

"...se on just sitä vastuunkantoa...Jos näet jonkun jutun, mikä pitää tehdä, että se on talolle hyvä, niin vaikkei se ole sun ruudussa, niin sun pitää kantaa se vastuu siitä, että se kenelle se kuuluu, niin...niin pitkään pidät painetta päällä, että se tapahtuu. Koska se on silloin kaikkien meidän hyväksi...koska...myöskin meillä tapahtuu paljon sitä, että ei ole mun homma, anna olla. Että tieksä se jää siihen sitten. Että se on hyvin mielenkiintoista, miten sä saat sen kulttuurin rakennettua, että jengi oikeasti välittää." (K3)

Toisaalta vastuun kantamista näyttäisi voivan oppia myös aikuisiällä. Vastuunkanto voi myös kehittyä siten, että kykenee huomioimaan omaa osa-alueitaan laajempia asioita.

"...että asiat viedään niin kuin tavallaan loppuun ja saatetaan maaliin. Ja tämä on semmoinen ominaisuus, joka mulle on vasta syntynyt aikuisiällä. Mä olen ollut ihan toisenlainen lapsi tai niin kuin nuorena ja lapsena kuin sitten myöhemmin. Ja semmoinen vastuu...semmoinen kokonaisvaltainen vastuunotto...Ja sitten se, että kaikissa asioissa on niin kuin tietyllä tavalla niin monta puolta...huomioinut laajemmin kuin vain sen oman osa-alueeni osalta asioita..." (K16)

Vastuussa johtajia näyttää kiinnostavan mahdollisuus saada konkreettisia asioita aikaan nimenomaan yhdessä. Yhdessä tekeminen voi olla paitsi innostavampaa kuin yksin työskentely, myös usein ainoa mahdollisuus saavuttaa valitun suunnan mukaisia tavoitteita.

"Että mua draivaa se halu saada jotakin konkreettista aikaan. Ja niin kuin sanoin, mä koen, että mä olen enemmän fasilitaattori ja mä tykkään tehdä ihmisten kanssa töitä. Niin se varmaan on se ydin, miksi olen nyt tätä hommaa tekemässä." (K4)

Samalla kun voi olla arvokasta tiedostaa innostuvansa eniten yhdessä onnistumisesta tai asioiden saamisesta yhdessä aikaan, myös oman vaikuttamishalun tai hyväksynnän tarpeen tunnistaminen näyttäisi tärkeältä:

"Siinä on varmaan ollut synnynnäinen tarve. Oon aika pienestä asti ollut sellainen, että jotenkin haluaa toimia siinä... sillei ettei enää venata, että aletaan nyt tekeen, ettei jaksa katella kauaa, jos joku homma on hajallaan. Mutta ei mulla niin ole, että mun pitää aina olla aina se...Täytyy siinä olla joku tarve siihen. Ei se ole sitä, että on napit kaulassa, jotain semmoista että sä haet tavallaan itsellesi hyväksyntää ja nimenomaan muiden kautta." (K9)

Osalla johtajista voi olla myös kiinnostusta eräänlaiseen emansipoivaan johtamiseen, jonka avulla organisaation inhimillinen potentiaali saataisiin vapautettua:

"Yksi on jollain tavalla, että saisi aikaiseksi muutosta parempaan suuntaan...sain tosi paljon irti siitä, että kun mä näin, että ihmiset jotenkin vapautuivat, saivat enemmän irti siitä, mitä he teki. Monissa organisaatioissa, missä mä olin töissä, niin siellä ihmiset kokivat olevansa jollakin tavalla lukossa tai vankeina. Ja mä sain siitä se ketteryys ja autonomian tuominen, niin se vapautti paljon ihmisiä. Mä sain siitä tosi paljon energiaa...Sitten mulla on kyllä aika paljon tällaista yrittäjämäistä puolta kanssa, eliikkä jollakin tavalla ehkä nähdä lopputuloksia ja aikaansaannoksia ja olla yhdessä mukana luomassa niitä ja vaikuttamassa siihen, että niin tapahtuu, niin on tosi tärkeää." (K7)

Voi myös olla, että toisten ihmisten merkityksen ymmärtäminen on tullut ilmeisemmäksi vasta myöhemmin työn kautta, kuten seuraava esimerkki kuvaa:

"...mä olen kiinnostunut niin kuin saamaan asioita aikaiseksi. Ja se että, aika vahva semmoinen performanssi drive taustalla...enemmän se on ollut sillein, että on ehkä ajautunut johtamaan, ja sitten niiden ihmisten kautt...ymmärtää, että niiden ihmisten kautta täytyy johtaa, että niitä asioita. Sä et vaan yksin saa niitä asioita aikaiseksi, vaan sun täytyy niin kuin saada semmoinen alignment aikaiseksi, että sä saat sen porukan mukaan. Ja sitten kun sä saat sen porukan mukaan ja innostumaan siitä ja ymmärtämään, että miksi sitä tehdään, niin sen työn tuottavuus yksilötasolla, mutta kokonaisuutena nousee niin merkityksellisesti. Ja tavallaan feedbackin pohjalta mä niin kuin tavallaan saan...että se motivoi mua myöskin, että mä näen, että ihmiset energisoituvat siitä tavasta, jolla me tehdään." (K8)

Johtajana toimimisen taustalla voi näyttäytyä halu olla mukana merkityksellisessä toiminnassa. Siten itsessään arvokkaan työn tekemisen kehittymisedellytysten vahvistaminen lisää kiinnostusta toimia johtajana organisaatiossa.

"Tämä työ on niin merkityksellistä itsessään mitä me tehdään. Ja sitten tietenkin se, että tässä johtajapositiossa niin mulla on oikeasti vaikutusvaltaa. Ja ihan valtava niin kuin halu tehdä poikkeuksellista hyvää työpaikkaa tästä meidän työstä. Että sen takia mä olen varmaan tässä johtajana." (K11)

Yksilöllinen aktiivisuus johtajana oppimisen mahdollistajana näyttäisi ilmenevän ennen kaikkea haluna johtaa. Tällaisen johtajana toimimisen haluamisen lähtökohtia voi olla vaikea tunnistaa. Silti monen tapauksen valossa näyttäisi siltä, että useampi seuraavista osa-alueista on yhteydessä johtamishalukkuuteen. Näitä ovat vastuunkannon painotus lapsuudenkodissa, nuoruuden myönteiset johtamiseen viittaavat kokemukset, johtamisen luontevuus ja johtamisen tuntuminen omalta, itsenäinen tarttuminen avoimiin tehtäviin, vastuunkantovalmiuden kommunikointi, myönteiset kokemukset johtajana toimimisesta sekä se, että kokee kyyneensä kehittymään johtajana.

Edellä kuvatut kiteytykset palauttavat yksilöllisen aktiivisuuden yhteyden jälleen sosiaalisiin merkityksiin. Johtajana oppiminen mahdollistuu monista syistä. Eniten kysymys on sosiaalisten mahdollistajien ja yksilön aktiivisuuden yhteisvaikutuksesta. Seuraava pitkä katkelma kuvaa sekä omaa halua ja toimintaa, mutta myös sen sosiaalisia lähtökohtia ja edellytyksiä kattavasti:

"...mä luulen, että se lähtee osin siitä, että mä olen halunnut olla johtaja, koska johtaminen on aina vähän semmoinen haluamiskysymys...Itse asiassa valtaosa ihmisistä voisi olla johtajia...No mä olen niin kuin itse tavallaan, mä luulen, että se lähtee ihan kotikasvatuksesta suunnilleen, jos ihan tarkkoja ollaan. Koska tämmöinen vastuunkannon, oton teema tulee ehkä sieltä alun perin. Sitten mä olen ollut aktiivinen partiossa ja oppilaskunnissa ja you name it, ihan siis niin kuin kouluaikana ja näin. Ja kaiken näköisissä niin kuin johtajakoulutuksissa jo silloin...mä luulen, että se tulee sieltä jopa alun perin. Sitten se on niin kuin työuralla, musta on tuntunut hyvin luontevalta ottaa ikään kuin vastuuta...Että sä menet palaveriin ja sitten sä huomaat, että kukaan ei vedä palaveria, niin todennäköisesti mä rupean vetämään sitä. Ihan vaan se tulee hyvin luontevasti, mun on hyvin hankala olla ottamatta sitä täyttä vastuuta...No sitten mä olen varmaankin pärjännyt siinä ihan kohtuullisesti, koska mä olen siinä nyt parikymmentä vuotta tällaista esimieskokemusta ja aika monessa organisaatiossa eli selvästikin jotain mä teen siinä oikein..." (K14)

4.7 Yhteenveto johtajana oppimisen mahdollistajista

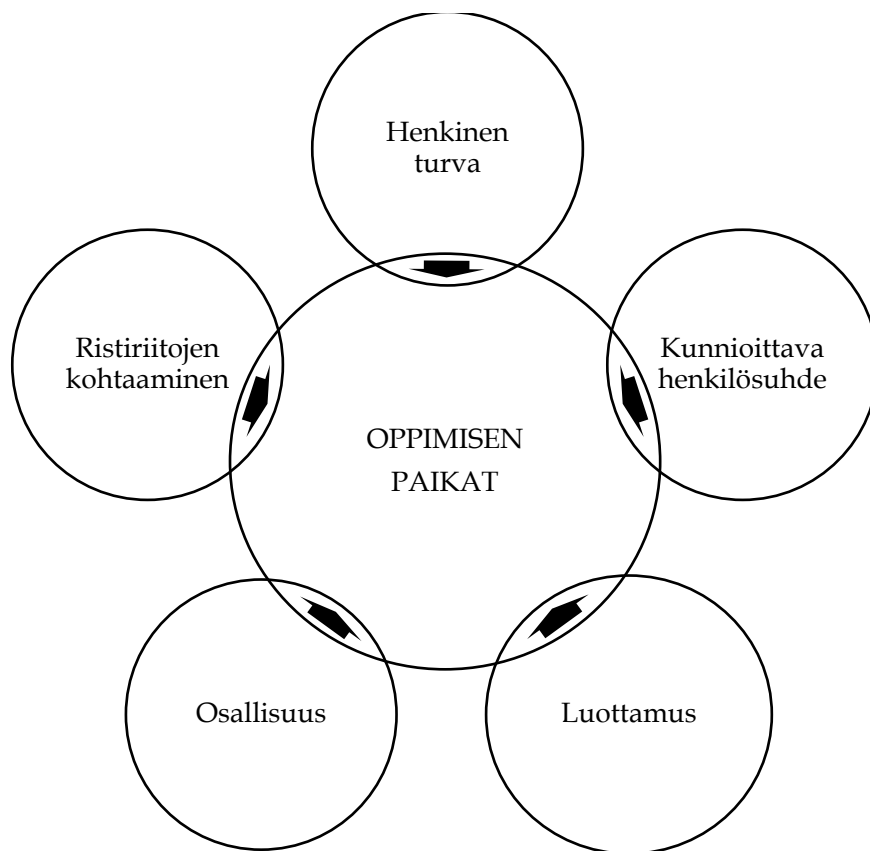
Seuraavassa taulukossa 19 on koottu luvussa 4 esitellyt johtajana oppimisen mahdollistajat sekä tiivistetty niistä tulkitut keskeiset opit.

TAULUKKO 19 Yhteenveto johtajana oppimisen mahdollistajista

Mitä voi oppia...	Tiivistys keskeisistä opeista
...suotuisan sosiaalisen taustan merkityksestä johtajana oppimisen mahdollistajana?	Kotitausta ja kasvuvuosien suojaavat tekijät ovat keskeisiä. Myönteiset kokemukset sosiaalisesti arvostetuissa tai ”hyviksi katsotuissa” ryhmissä toimimisesta ovat tärkeitä. Vahva oma osallisuus erilaisissa ryhmäjäsenyksissä korostuu. Ryhmissä on ollut mahdollista kilpailla ja/ tai ohjata muita.
...löydetyksi tulemisen merkityksestä johtajana oppimisen mahdollistajana?	Kokenut johtaja tunnistaa laajasta vaikutuspiiristään potentiaalisen nuoren työntekijän ja ottaa tämän <i>oppiinsa</i> . Löydetyksi tulemisen kokemus merkitsee johtajaksi nähdyn ja tunnustetuksi tulemistä (esim. aikuistumisriitti). Organisaation akuutti tilanne voi avata poikkeuksellisia mahdollisuuksia löydetyksi tulemiselle ja myöhemmälle uralle. Löydetyksi tuleminen on ainakin osittain sattumanvaraista.
...johtajuuden perusedellytysten hallinnan merkityksestä johtajana oppimisen mahdollistajana?	Johtajatehtävään liittyvien ilmeisten ja sanoittamattomien odotusten riittävä täytyminen on ehto tehtävässä suoriutumiseksi. Mitä paremmin hallitsee johtajuuden perusedellytyksiä, sitä enemmän on keinoja saada realistisempi käsitys omasta vaikutuksestaan johtajana. Perusedellytysten osaamisen hallinnan kasvu lisää mahdollisuuksia kehittää itseään tavoitteellisesti johtajana.
...toisten ihmisten merkityksestä johtajana oppimisen mahdollistajana?	Johtajuus on perusluonteeltaan sosiaalista, siten myös siinä kehittyminen perustuu sosiaalisiin vuorovaikutussuhteisiin. Johtaja tarvitsee ulottuvilleen muita, jotka saavat tarkastelemaan ja hahmottamaan itseään johtajana sekä pitävät <i>rimaa ylhäällä</i> .
...monitahoisten rakenteiden merkityksestä johtajana oppimisen mahdollistajana?	Tilaisuus tehdä johtamistyötä käytännössä on välttämätöntä. Jäsenyydet erilaisiin instituutioihin perustuviin ryhmiin vahvistavat johtajuutta. Vertaisuus mahdollistaa jakamista. Teoreettinen viitekehys saa kokeilemaan johtamistyössä uutta ja tarjoaa avartavia käsitteitä jo aiemmin koetulle johtajuudelle.
...yksilöllisen aktiivisuuden ja vastuunkannon merkityksestä johtajana oppimisen mahdollistajana?	Yksilöllinen aktiivisuus ja vastuunkanto ovat lähtökohtaisesti sosiaalisia, mutta voivat kehittyä. Omakohtainen halu ottaa ja kantaa vastuuta on välttämätöntä. Kokonaisvastuun jakaminen eteenpäin toisille ei ole helppoa.

5 OPPIMISEN PAIKAT

Tässä luvussa esitellään viisi johtajana oppimisen paikkaa. Ne ovat sellaisia johtajan työssä esiintyviä osa-alueita, joissa toimiminen synnyttää johtajalle yhtäältä uusia kysymyksiä ja ongelmia ratkaistaviksi, toisaalta tilanteita, joissa toimiminen kutsuu ja pakottaa oppimaan uutta. Kunkin oppimisen paikan kohdalla kuvataan sekä sen lähtökohtia että ilmenemistä käytännössä. Johtajana oppimisen paikat ovat henkinen turva, kunnioittava henkilösuhde, luottamus, osallisuus sekä ristiriitojen kohtaaminen (kuvio 8).



KUVIO 8 Johtajana oppimisen paikat

Eri johtajana oppimisen paikat ilmenevät todellisessa elämässä monitahoisesti yhteydessä toisiinsa eivätkä sellaisenaan ole toisistaan eroteltavissa. Kokonaisuutena luodut viisi teemaluokkaa voidaan nähdä eräänlaisena ideana tai esimerkkinä siitä, miten johtajana oppimista voi tapahtua. Siten ne eivät suoraan edusta kenenkään yksittäisen johtajan oppimista aukottomasti. Esiteltävät oppimisen paikat edustavat johtajan ammatillisuutta siten, että johtajan toiminta eri osa-alueilla on tavoitteellista ja sisältää kehittymisorientaation. Tämä ei sulje pois sattumanvaraisuutta tai tilannekohtaista vaihtelua, mutta antaa johtajan toiminnalle suunnan toimia ja johtaa sinänsä sattumanvaraisesti eteen tulevissa tilanteissa.

Tavoitteellinen toiminta merkitsee myös sitä, että johtaja on edeltä käsin tietoisesti valinnut lähestymistapansa työntekijää kohtaan. Hän on myös hankkinut tai kerryttänyt käytännön johtamisen kautta itselleen keinoja toteuttaa valittua lähestymistapaa. Siten esimerkiksi teorialähtöinen johtajuuden opiskelu muuttuu johtajana oppimisen välineeksi vasta, kun sitä käytetään johtamisessa todellisessa elämässä ja kun sitä arvioidaan, kehitetään ja käytetään uudelleen.

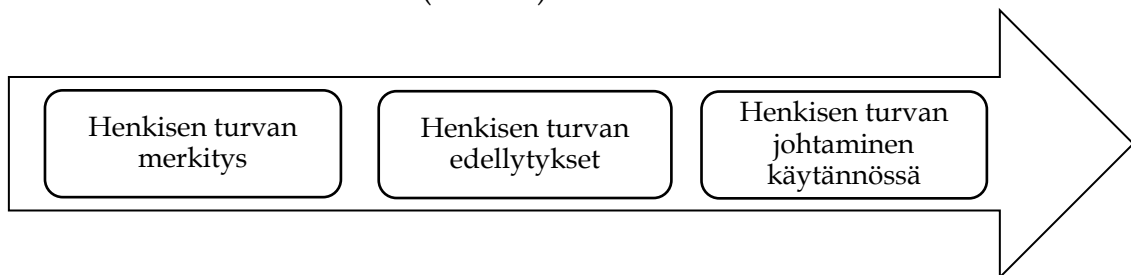
5.1 Henkinen turva

Henkisellä turvalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa työyhteisössä jaettua kokemusta siitä, että voi kokea hyväksyntää omana itsenään ja uskaltaa kokeilla työssään uutta. Keskeistä on, että johtaja ymmärtää henkisen turvan merkityksen työntekijöille. Johtaja avautuu henkisen turvan ilmiölle ja on tietoinen sen olemassaolosta ja vaikutuksesta. Samalla hän tunnistaa henkisen turvan yhteyden muuhun johtamiseensa sekä työyhteisön tavoitteiden mukaiseen toimintaan. Voisi sanoa, että johtajalla on henkisen turvan johtamisen tajua. Tätä tajua hän hyödyntää tehdäkseen johtamistaan koskevia päätöksiä.

Toiseksi johtajan tunnistettua henkisen turvan johtamisen merkityksellisyyden hän pyrkii luomaan työyhteisöön sellaisia rakenteita ja toiminnallisia edellytyksiä, jotka voivat lisätä henkisen turvan kokemisen mahdollisuutta. Samalla ne voivat ennaltaehkäistä ja auttaa varautumaan henkisen turvan kokemusta heikentävien tekijöiden ilmenemiseen. Henkisen turvan merkityksen ymmärtäminen saa johtajan suuntautumaan tällaisten edellytysten suunnittelemiseen ja etsimiseen eri lähteistä. Tällaisille rakenteille keskeistä on niiden näkyväksi tekeminen työntekijöille. Tämä voi tapahtua osittain siten, että johtaja luo rakenteita yhdessä keskustellen. Tutkimuksissa on esimerkiksi havaittu, että psykologista turvallisuutta tuntevalla tiimillä, jossa uskalletaan epävarmoissa olosuhteissa kysyä ja pyytää apua sekä sallitaan virheitä, on yhteys tiimin jäsenten oppimiseen (ks. Edmondson, 1999, ss. 379–380).

Kolmas tässä esiteltävä henkisen turvan johtamisen osa-alue on käytännön toteutus. Työn arjessa esiintyviä henkisen turvan johtamisen toteutuksen keinoja ja tekemisen tapoja leimaavat johtajan käyttäytyminen ja siihen liittyvät tavat olla ja toimia työyhteisössä. Ilman käytännössä tapahtuvaa henkisen turvan johtami-

sen toteutusta ei pelkistä edellytysten luomisesta ja merkityksen ymmärtämisestä ole hyötyä. Edellä ilmaistut henkisen turvan johtamisen osa-alueet kuvataan seuraavassa tarkemmin (kuvio 9).



KUVIO 9 Henkinen turva oppimisen paikkana

5.1.1 Merkityksen tiedostaminen

Henkisen turvan merkityksen tunnistaminen ja arvokkaaksi näkeminen ovat keskeisiä, jotta voi tehdä päätöksen johtaa sitä käytännössä. Tästä käytetään ilmaisua *tehtäväksiottopäätös*. Se pohjautuu ajatukseen johtajasta, joka ottaa tietoisesti valiten omalle vastuulle henkisen turvan toteutumisen edistämisen työyhteisössä. Kun henkisen turvan johtaminen on otettu osaksi johtamistehtävää ja sen merkitys ja arvo on tunnistettu, voidaan puhua henkisen turvan johtamisen tajusta. Tämä on lähtökohta seuraaville vaiheille.

On mahdollista, että johtajan toimintaympäristöä koskevat odotukset ja niihin nähden poikkeava toteutuminen saavat aikaan eräänlaisen kokemuksellisen särön, jota on käsiteltävä. Tällainen särö rikkoo totuttua ajattelu- ja toimintatapaa ja johtaa arvioimaan tilannetta uudelleen. (Arvaja & Malinen, 2013, ss. 59–72; Malinen, 2019; Mezirow, 1998, ss. 8, 21, 28–29; Swan & Bailey, 2016, ss. 105–107.) Tällaisen harkinnan kautta johtaja voi oivaltaa aiempaa tarkemmin henkisen turvan arvon ja tärkeyden. Seuraavassa katkelmassa voi nähdä kuvauksen tilanteesta, jossa särö syntyy, kun talouskriisistä johtuvat organisaation yhteistoimintaneuvottelut haastavat tavanomaisen työn tekemisen arjen:

”Se vaikein on just, kun sä elät sitä tilannetta siinä keskellä ja organisaatiossa on sellaisia niin kuin pelon tunteita. Mutta sitten, kun sä elät sitä tilannetta, niin se on niin kuin tosi vaikea nousta siitä tietyllä tavalla ylös, koska se tulee sitten unia myöten koko ajan, että miten tässä pärjätään. Se paine on niin kova.” (K13)

Henkisen turvan teeman pohtimisen voi ajatella kuljettavan johtajaa kohti valintatilannetta. On valittava kanta, ja johtaja joutuu arvioimaan ja päättämään suhteensa henkiseen turvaan. Päättämättä jättäminen tai päätöksen lykkääminen voi merkitä, ettei henkisen turvan johtamiselle tietoisena toimintana ole edellytyksiä. Sitä vastoin päätös ottaa tehtäväkseen henkisen turvan johtaminen ohjaa johtajaa miettimään, miten voisi huolehtia työntekijöistä.

”Ja kyllä mä silloin niin kuin päätin, että jos noi ihmiset laitetaan mun vastuulle, niin kyllä mä niistä huolta pidän.” (K13)

Johtajan ammatillisuudessa tietoiset ja tavoitteelliset tekijät erottavat hänen toimintansa pelkästä sattumanvaraisesta ja tilannesidonnaisesta asioihin reagoimisesta. Tällöin tehtäväksiottopäätös edustaa nimenomaisesti tällaista tavoitteellista ja johtajan tehtävään vakavasti sitoutuvaa toimintaa. Henkisen turvan johtamisessa tehtäväksiottopäätös merkitsee johtajan sitoutumista kantaa vastuuta työntekijöistä. Kyse saattaa olla vastuun omistamisen tunteesta, mikä käytännössä merkitsee suuntautumista työntekijöihin välittävällä, puolustavalla, kannustavalla ja huolta pitävällä otteella.

”...kyllä mä pidän huolta ihmisistä, varsinkin silloin kun niillä on vaikeata ja haasteellista, niin silloin mä vielä enemmän panostan ihmisiin.” (K15)

Mikäli tehtäväksiottopäätös nähdään johtajan sisäisenä, arvopohjaisena ja velvollisuudentuntoon perustuvana sitoutumisena, sitä vastaan toimiminen voi muodostaa eettisen konfliktin. Vastaavasti sen suuntaisesti toimiminen vahvistaa kokemusta oikein toimimisesta.

”Välillä myös tulee aika semmoinen tunne, että se on aika iso vastuu toimia kuitenkin tommoisena esimiehenä, että se on ihmisten elämää, missä me olemme mukana. Että ihmiset käyttävät tosi paljon aikaansa työelämään ja kontribuoida siihen niin...” (K4)

Samalla voidaan ennakoita, millaisia hyötyjä työyhteisön toimivuudelle voi henkisen turvan johtamisen tehtäväksi ottamisesta seurata (ks. Zak, 2017):

”Että kun saadaan ihmisille sellainen fiilis, että semisti rakastaa omaa tiimiään, että tykkää olla siinä porukassa. Silloin he uskaltaa heittäytyä, uskaltaa tehdä virheitä, heittää ajatuksia ja semmoinen virheiden pelosta tai kritiikin pelosta johtuva itsekritiikki jää pois. Että ihmiset uskaltavat antaa paremmin täyden panoksensa, jos saa luotua sellaisen positiivisen imun ilmapiirin.” (K1)

5.1.2 Rakenteelliset edellytykset

Henkisen turvan johtamisen lähtökohdaksi nähdään sen merkityksen tunnistaminen ja ottaminen yhdeksi johtamistyön keskeisistä tehtävistä. Tämän lisäksi henkisen turvan johtaminen tarvitsee rakenteellisia edellytyksiä. Silloin johtaminen ei ole esimerkiksi henkistä turvaa uhkaavassa tilanteessa kiinni pelkästään sillä hetkellä käsillä olevista voimavaroista tai johtajan keinovalikoimasta. Lisäksi rakenne luo turvaa jo ennakoivasti, kun työyhteisössä on yhteinen käsitys siitä, miten erilaisia mahdollisia ongelmatilanteita tullaan käsittelemään. Rakenne viittaa siten sellaisiin suunnitelmallisiin toimintamalleihin, joilla voidaan etukäteen varautua siihen, miten henkistä turvaa johdetaan käytännössä ja miten poikkeavia ja henkisen turvan kokemusta haastavia tilanteita työyhteisössä kohdataan.

Esimerkiksi työntekijän myöhemmin vääräksi osoittautuva päätös, josta aiheutuu merkittäviä taloudellisia seurauksia yritykselle, tullaan käsittelemään ennalta luodun rakenteen mukaisesti. Tällöin esimerkiksi päätöksen seurauksia käsitellään prosessimaisesti lean-toimintamalliin liittyvällä 5xMiksi-menetelmällä, jotta ongelman aiheuttanut juurisyy saataisiin selville ja oppiminen tilanteesta

mahdollistuisi. Näin koko työyhteisön etukäteen tuntemalla toimintamallilla ja rakenteella voi etukäteen lisätä henkisen turvallisuuden kokemista mahdollisessa virhetilanteessa. Jos virhe tapahtuu, se käsitellään etukäteen sovitun ja kirjattun mallin mukaisesti. Usein dokumentointi ja avoimuus ovat tällaisia periaatteita.

”...jos tulee ikään kuin tässä prosessissa virhe niin... se on tärkeätä, että se dokumentoidaan ja nähdään, että tämä ei mennyt ihan niin kuin putkeen. Eikä siinä ole mitään, ei siinä ole mitään. Ihan hirveitä sellaisia mä en ole, onneksi ei ole ollutkaan mutta että tämmöisiä niin kuin aina tulee niin kuin jokaisessa työpaikassa. Mutta että se korjausmekanismi ja se, että ne ihmiset uskaltavat tulla kertomaan, kysymään, me keskustellaan, mikä on se korjaava toimenpide...Niin tota. Ja kun ne tulee, niin sitten ne tietävät, että sitten sitä tehdään niin kuin meikäläisen valtuuksilla siitä eteenpäin, eli kyllä he saavat sen turvan sitten itselleen siitä.” (K13)

Toisessa esimerkissä johtaja pyrki luomaan rutiineja ja samankaltaisena toistuvia tilanteita tiiminsä kanssa. Yksi keskeisistä rutiineista liittyi tiedonjakoon, jota hän pyrki tekemään säännöllisesti. Eräänä tavoitteena oli saada luotua sellainen toimintamalli, jossa ihmiset yhtäältä pystyisivät tekemään päätöksiä ja toisaalta uskaltaisivat tulla nopeasti kertomaan myös huonot uutiset:

”Luotiin tiimirutiinit, kuten käytiin joka aamu kahvit hakemassa ja juteltiin siinä edellisillan kuulumiset ja ehkä vähän päivän suunnitelmia. Käytiin aina syömässä tai mahdollisuuksien mukaan porukalla. Sitten oli näitä tämmöisiä sloganeita, että mun ovi on aina auki ja sen saa myös kiinni, jos haluaa jutella luottamuksellista. Sitten yritin jakaa tietoa. Jos olin ollut johtoryhmässä tai käynyt [konsernijohtajan] luona, joko otin porukan kasaan tai kävin jokaisen huoneen ovella juttelemassa, mitä siellä meidän tiimiin liittyen oli tapahtunut. Osoittaa tavallaan kunnioitusta heitä kohtaan jakamalla tietoa uskomalla, että he tekevät sen tiedon pohjalta hyviä päätöksiä. Mutta se siinä onkin, että se täytyy luoda se kulttuuri... Porukka uskaltaa tulla jo sanomaan muutakin kuin hyviä uutisia.” (K1)

Erityisesti isossa, tuhansien henkilöiden kokoisessa teollisuusorganisaatiossa johtajan vastuulla näyttäisi olevan myös oman tiimin resurssien ja tekemisen turvaaminen. Johtaja luo turvaa suojaamalla tiimin toimintakykyä esimerkiksi sisäiseltä valtapeliltä tai byrokratialta.

”...mä olin siis [X Oyj:ssä] kymmenisen vuotta, niin se oli tosi poliittinen organisaatio. Siis se on todella jännä, kuinka poliittinen se on. Niin [kertojan johtaja] ehkä sitä politiikkaa pelasi ihan sullein hyvin, että se pystyi suojaamaan loppuorganisaatiota eli meitä siltä poliitikalta aika kivasti.” (K14)

Hyvin tätä poliittista peliä pelaava johtaja pystyy varmistamaan oman tiiminsä työskentelyedellytykset. Tavallaan johtaja esittelee tällöin tiimiään eheänä, elinvoimaisena ja koskemattomuutta edellyttävänä:

”...riittävän hyvä peluri itse, että pystyy tavallaan niin kuin ajamaan sen oman organisaation tai oman asian, mitä milloinkin niin kuin edistää, niin pystyy ajamaan sen niin kuin suotuisaan positioon. Ja jos joku niin kuin organisaatio tai asia on suotuisassa positiossa, niin silloin sitä täytyy puolustaa vähemmän. Kun ongelma on se, että joutuu ajamaan itsensä sellaiseen kulmaan, että sun organisaatiosta tulee juuri se, josta halutaan kuristaa vaikkapa kuluja pois.” (K14)

Tällaista sisäisen markkinoinnin ja pelaamisen kautta luotua turvaa voidaan lisätä systemaattisella tekemisellä, korostamalla oman yksikön osaamista ja tarpeellisuutta. Palkinto tällaisesta markkinointityöstä lunastetaan esimerkiksi silloin, kun saa omalle tiimillensä huomion konsernijohtajalta julkisesti:

”...ja sitten toinen, mä niin kuin hyvin aktiivisesti promoan meidän tekemistä, kokonaisuutta ja sen arvoa, missä mä vain pystyn, sitä kautta pidän sen koko ajan frammilla...kun se on toimarin suussa ja pörssitiedotteessa, niin kaikki ymmärtää, että tämä on varmaankin tärkeätä. Jolloin sitten se antaa meille niin kuin vipua tehdä asioita.” (K14)

Keskeistä on kuitenkin, että johtajan suojaamat tiimin jäsenet kokevat henkistä turvaa. Oman tiimin markkinoinnilla voi viestittää arvostavansa tiimiään. Tässä kokonaisuudessa selvän suunnan osoittaminen ja tiimin tarkoituksen kirkastaminen vahvistavat toimintakykyä:

”...eli mun tehtäväni johtajana on pyrkiä joko itse tai sitten hyödyntämällä muita tai ottamalla vaikka konsultit töihin, niin koettaa kummuttaa, että mitä me organisaationa pyrimme tekemään...että hei mulla...meillä on ajatus, meillä on visio ja strategia, että tämä on meidän tehtävämme maailmassa. Ja tämä antaa ihmisille taas turvallisuuden tunnetta. Että niillä on sellainen fiilis, että tietää noin niin kuin about, että mitä olemme tekemässä.” (K7)

Aikaisemmin mainitulla juurisyyn selvittämisen ratkaisumallilla pyrittiin luomaan etukäteen valmiutta toimia poikkeavissa tilanteissa johdonmukaisesti ja yksittäistä työntekijää syyllistämättä. Toinen esimerkki rakenteella luotavasta turvasta voi liittyä tiimin toimintaa määrittävään viitekehukseen. Tällöin epävarmuutta sisältävässä työskentely-ympäristössä hyödynnetään nimenomaan siihen soveltuvaa tulkintamallia ja toimintatapaa. Kun ei kerran voida ennakoida pitkän aikavälin seurauksia, haetaan nopeaa palautetta suunnan ja tekemisen toimivuudesta suoraan asiakkailta. Näin henkistä turvaa voidaan kokea keskellä epävarmuutta, kun on valittu epävarmaan toimintaympäristöön sopiva viitekehys ja toteutetaan sitä systemaattisesti. Esimerkiksi kompleksisuusteoriaan pohjautuvan palautekehän (feedback loop) käyttämisestä johtamisessa on kysymys tästä:

”Eli mitä nopeammin sä saat sen palautteen, niin sen nopeammin sä pystyt tekemään sen korjaavan ja sitä kompleksisempiin juttuihin sä pystyt lähtemään. Mitä kauemmin siihen menee siihen palautteeseen, sen vaikeampi on toimia. Tämä vaikuttaa tietenkin kaiken liiketoiminnan kehittämiseen, mutta erityisesti tällaisiin ympäristöihin, joihin liittyy paljon epävarmuustekijöitä...” (K7)

Rakenteen luonti näyttää olevan yhteydessä työyhteisön jaettuun ymmärrykseen toimintatavoista. Jo henkistä turvaa lisäävän rakenteen luonti on saattanut tapahtua johtajan ja työntekijöiden yhteistyönä, vaikka johtaja olisi asiassa aloitteellinen. Jos rakennetta, kuten työyhteisön yhdessä sopimia rutiineja tai pelisääntöjä, on luotu yhdessä, perusteet aidosti yhteisesti jaetulle toimintakäsitykselle saattavat olla vankemmat.

Jaettu toimintakäsitys perustuu johtajan pyrkimykseen luoda mahdollisimman avoin ja kaksisuuntainen kommunikaatio työntekijöiden kanssa. Epäonnistumisista ja niiden mahdollisista seurauksista puhuminen etukäteen, ongelmien, riskien ja uhkien avoin käsittely, luodusta rakenteesta keskusteleminen ja sen edelleen kehittäminen ovat keinoja, joiden avulla pyritään synnyttämään ja ylläpitämään jaettua toimintakäsitystä. Tällöin osalliset tietävät päätöksiä tehdessään, miten yhdessä halutaan toimia ja mitä tavoitellaan.

Silloin kun esimerkiksi tavoitellaan voimakasta vastuun jakautumista, on selvää, että virhearviointeja saattaa tapahtua tai toiminnan laatuksiterit eivät välttämättä kaikilta osin toteudu. Kun työyhteisössä henkisen turvan johtamisen edellytyksenä on jaettu toimintakäsitys, voi työntekijä uutta tehtävää ensi kertaa hoitaessaan suunnata huomiotaan kokonaisvaltaisemmin itse tehtävään eikä hänen tarvitse varata keskeistä henkistä resurssia epäonnistumisen pelon hallitsemiseen. Kun henkilöstöllä on paljon päätösvaltaa, virhetilanteita voi tapahtua ja niistä voi puhua etukäteen:

”...mä olen sanonut niille, että kun parhaanne teette...paras kaveri löytyy...että kukaan ei saa pelätä tällaisessa...tässä on se luottamus, ja mä olen sanonut niille, että kun näin on ja kun parhaanne teette ja yhtiön arvoja noudattaen, jos tulee moka, niin teidän paras kaveri löytyy nurkkahuoneesta...Että kukaan ei saa pelätä tällaisessa ympäristössä tekevänsä sitä virhettä. Ja mä en ole vielä elämässäni tavannut yhtään ihmistä, joka niitä virheitä ei tee...” (K13)

Virheiden salliminen ja niihin etukäteen varautuminen näyttää olevan edellytys uusien asioiden aikaansaamiselle:

”...semmoinen yks erittäin tärkeä asia on luoda sellainen ilmapiiri, mikä sallii näitä virheitä...mä olen ollut sellaisessa virheitä välttelevässä kulttuurissa, ja se taas tarkoittaa myös sitä, että siellä ei oikeastaan mitään tehdäkään. Tehdään sellaisia itseltään selviä ja varmoja asioita, ja siinä...sitten low risk - low reward -pohjalta toimitaan...” (K5)

Sellaiset rakenteet, jotka ottavat huomioon työntekijöiden tarpeen kokea henkistä turvaa, voivat auttaa hyödyntämään organisaation käytettävissä olevaa inhimillistä potentiaalia tuloksekkaammin:

”Ennen kaikkea, miten me voidaan luoda turvaa sille ihmiselle...Mutta että niillä on oma turvallinen pelikenttä missä toimia. Sen takia kun silloin, kun ihminen on...[turvassa]...että mä tiedän niin kuin...niin ei ne asiat yleensä ole niin vaikeita sinänsä. Suurin osa ihmisistä, joilla on hyvä koulutus, niin pystyy tekemään asioita, enemmän on se, että kokee turvaa, itseluottamusta, että hei mä, tämä on hyvä juttu, että mä osaan tämän, niin sitä kautta syntyy mun mielestä se hyvä tulos.” (K15)

Henkisen turvan johtamisen toteutumisen rakenteellisia edellytyksiä luodessaan johtaja joutuu kuitenkin myös vaikeiden pohdintojen eteen. On uskottavaa, että mikäli työyhteisöllä ei ole jaettua toimintakäsitystä tai jos se on epäselvä, johtajan voi olla tuskallista arvioida vaikeissa työtilanteissa toimintasuuntaa. Kuitenkin myös tilanteissa, joissa tällainen toimintakäsitys on jaettu ja henkistä turvaa halutaan aidosti edistää, voi johtajan eteen tulla tilanteita, joissa hän pohtii salliensa virheiden kokonaismäärää:

”...että paljonko sä annat sitä siimaa, paljonko sä annat anteeksi. Kun tavallaan saa tehdä virheen. Ja saa tehdä ja kokeilla. Mutta missä sitten tämmöisissä asioissa menee se raja, koska se vaikuttaa sitten niihin muihin ihmisiin, se vaikuttaa niiden rooliin...” (K5)

5.1.3 Käytännön toteutus

Henkisen turvan johtamisen toimintamallit ovat niitä tapoja, joilla johtaja toteuttaa aiemmin kuvattuja edellytyksiä työn arjessa. Esimerkiksi luotu rakenne, joka helpottaa epäonnistuneen päätöksen käsittelyä turvallisesti, myös toteutetaan käytännössä sen mukaisesti. Mikäli johtaja on sitoutunut olemaan työntekijän puolella, hän ilmentää sitä myös käytännössä. Yksinkertaistaen henkisen turvan johtamista voi kuvailla ilmenevän käytännössä esimerkiksi seuraavasti. Johtaja kommunikoi eri tavoin turvaa lisäävästi, hakee aktiivisesti palautetta ja kokemustietoa, puolustaa eri tilanteissa työntekijää ja osoittaa olevansa samalla puolella. Lisäksi johtaja osoittaa hyväntahtoisuutta ja ymmärtämystä työntekijän vaikeassa tilanteessa ja käyttäytyy ystävällisesti.

Tällaista johtajan kommunikaatiota leimaavat rehellisyys, rohkaiseminen, eteenpäin suuntaavien iskulauseiden toistaminen, rauhoittaminen sekä pyrkimys lieventää valta-asetelmasta syntyviä lieveilmiöitä esimerkiksi jutustelemalla työntekijöiden kanssa. Johtaja saattaa myös rohkaista työntekijää ottamaan uusia, ennen kokemattomia tehtäviä tai vastuita kannettavakseen, jotta tämä voisi kehittyä ammatillisesti ja kokea työnsä mielekkäänä. Johtajan eri tilanteissa hyödyntämät sisukkuutta ja eteenpäin pyrkimistä ilmentävät miete- tai iskulauseet saattavat usein edustaa hänen keskeistä ammatillista toimintaotettaan. Ne saataan kokea tilanteeseen liittyvää henkistä kuormaa lieventävinä.

Esimerkiksi vaikeiden taloudellisten aikojen keskellä myynnin kehittyessä negatiivisesti johtajan suusta kuultu Churchillin lause ”Keep calm and carry on” saattoi tarjota rohkaisua jatkaa sinnikkäästi sovitun tehtävän parissa kohti parempaa liiketoiminnan vaihetta (liite 3). Samalla se saattaa sisältää johtajan arvostavan ilmauksen työntekijän ponnistelulle, oikeuttaa tilanteen kokemisen vaikeaksi ja osoittaa ymmärrystä sille, että toivottuja tuloksia ei olla vielä yrityksestä huolimatta saavutettu.

Eräs johtaja oli saanut omalta esimieheltään merkittävää turvaa puheista ja ymmärtänyt, että asiantuntijatyössä rohkeuden valaminen on keskeistä sen luonteen vuoksi:

”Eli olkoon mikä tahansa niin kuin tavallaan uutinen tulee, niin kaikissa asioissa pitää pitää pää kylmänä, että ei ole niin paha asiaa, etteikö siitä selvittäisi... Ja itse mä pystyin siihen samaistumaan, kun mulla oli itselläkin semmoinen kun asiantuntijoita johti... Asiantuntijathan ovat aina hirvittävän pelokkaita, koska he pystyvät riskien kautta näkemään asioita huomattavan määrän. Ja usein asiantuntijat pyöriivät vain riskien kanssa, eivät niiden mahdollisuuksien kanssa, niin silloin aina itse pyrki sillä tavalla rohkaisemaan, että näissä hommissa on kuitenkin se hyvä puoli näissä meidän hommissa, että kukaan ei kuole, jos tulee virheitä...” (K16)

Nimenomaan epäonnistumisen normalisointi ja virhearvioiden paljastumisen jälkeen pääseminen nopeasti takaisin työtilaan näyttäisivät olevan osa rohkaisuvan kommunikaation intentiota:

”...hän pystyi kyllä sitten niin kuin sanomaan, että se olisi kummallista, jos johtaja ei koskaan epäonnistuisi. Ja jos tulee sitten pahemmin pataan ja tulee yllätyksiä, niin se on vaan...siitä pitää toipua...että jos et sä pysty toipumaan niin kuin tavallaan tämmöisistä niin kuin vastaiskuista...niin sä et pysty toimimaan johtajana. Sä lähdet mu-rehtimaan sellaisia asioita, mihin sä et voi vaikuttaa. Eli vaivut...Pelkästään toimi-taan niiden asioiden parissa, mihin pystytään oikeasti vaikuttamaan. Ja se oli ehkä semmoinen kanssa semmoinen oppi, että yritetään keskittyä niihin asioihin, joihin pystytään vaikuttamaan...Mutta periaate on, että niistä asioista ei murehdita, jotka eivät omaan vaikutusvaltaan kuulu. Ne otetaan huomioon, mutta niistä ei mureh-dita.” (K16)

On merkillepantavaa, että aiemmin omakohtaisesti työntekijänä koettu rohkai-seva kommunikaatio näkyy myös johtajan omassa ajattelussa myöhemmin. Sama haastateltava jatkaa:

”...pitää rohkaista muita ihmisiä toimimaan organisaatiossa. Ei jäädä rypemään niiden epäonnistumisten kanssa. Et sä saa sitä päivää takaisin, milloin sä olisit voinut tehdä jotakin toista. Mutta sä voit heti seuraavana päivänä ottaa opiksi siitä, kun sä saat tietoon ne faktat, minkä perusteella sä epäonnistuit, ja etkä mene siihen samaan juttuun. Vaan yrität sitten rakentaa semmoisen pelin, mikä ei toteuta tätä samaa ske-naariota.” (K16)

Johtajan oma turva saattaa tulla siitä, että tunnistaa, ettei voi onnistua aina kai-kessa sekä kyvystä palautua ja oppia. Vaikeiden asioiden kommunikointi saattaa luoda turvaa, jos se pohjautuu tietoon, asioista puhutaan rehellisesti, henkilöstö kohdataan vaikeissa hetkissä silmästä silmään ja samalla osoitetaan vaikeasta ti-lanteesta huolimatta tulevaisuuden suunta:

”...hän piti...koko henkilöstölle tällaisen esityksen, jossa se sanoi, että nyt menee huonosti, ja me olemme vieläkin menossa tästä alaspäin, että tulos tulee entisestään heikkenemään, ja tässä tarvitsee tehdä aika rajuja kustannustensäätötoimenpiteitä, mutta suunnitelma on tämä. Sillä oli semmoinen käyrä, jossa oltiin niin kuin menossa sinne kohti pohjaa ja sitten sen jälkeen alkaa nousu ja tota...Siinä oli sitten sillä ta-solla, että tässä kohtaa meidän täytyy nyt tehdä nämä kipeät päätökset, leikata kus-tannuksia näin paljon ja sitten tossa vaiheessa alkaa tilanne parantua ja sitten, oliko se sitten seuraavan vuoden kvartaali kolmosella, niin aletaan tehdä jo positiivista tu-losta. Ja sen jälkeen meillä alkaa kasvu, ja tulos alkaa parantua kvartaali kvartaalilta. Ja sitten kun sitä seurattiin, sitä tuloksen kehitystä, niin se meni aika tarkkaan, hyvin tarkkaan sen käyrän mukaisesti. Siinä ei niin kuin tullut mitään yllätyksiä. Ne ikävät uutiset kerrottiin alussa, että tulee leikkauksia...[ja] ne ihmiset, jotka olivat silloin ta-lossa, kun tämä [johtaja] veti, niin kaikki muistelevat sitä aikaa semmoisena niin kuin hyvänä aikana, jolloin tehtiin niin kuin rajuja leikkauksia ja vähennyksiä, mutta pis-tettiin yritystä kuntoon. Ja siitä alkoi semmoinen hyvä, positiivinen kausi.” (K6)

Turvaa voidaan joskus luoda myös kommunikoimalla rauhallisuutta siten, että poistetaan tilanteesta pakonomaisuutta tai hätäilyä. Kokemus voi auttaa tässä, vaikka työntekijällä olisi taustalla pelko mahdollisuuden menettämisestä:

”...mä olin niin kuin nuorena tyyppinä ja asiakkaan kanssa ruvettiin väentämään bu-sinesta, ja mä olin tekemässä diiliä. Ja sitten oli kauhea kiire, että nyt tämä oppor-tunity menee ja näin. Sitten tämä kaveri vaan, tai se siis kommentoi sitä, että kannat-taa muistaa aina se, että ei ole kiire tehdä huonoja diilejä...Ja niin kuin sellaisiin ei koskaan kannattaisi olla kiire...[se] oli kivasti sanottu ja semmoinen mukava tapa suhtautua siihen asiaan ja antaa tavallaan coachingia nuorelle tyyppille siitä, että mi-ten asiat menevät eteenpäin.” (K14)

Joskus johtaja saattaa huomata työntekijöiden käyttäytymisestä ja kommunikaatiosta, että valta-asetelmasta uhkaa seurata lieveilmiöitä. Tällöin johtaja voi pyrkiä lisäämään turvaa niin, ettei työntekijöiden tarvitsisi suhtautua häneen varovasti. Rimaa voi laskea tulemalla vastaan esimerkiksi juttelemalla:

”...olen...kohtuu isossa firmassa kohtuullisen korkealla, niin sitten se tekee sitä, että osa jengistä jäykistelee ihan turhaan...Että en mä edellytä sitä, mutta mä vaan huomaan, että ihmiset sitten saattavat niin kuin olla, suhtautua aika varovaisesti. Ja sitten se on aina sitten se kysymys, että miten sitä pystyy helpottamaan niitä tilanteita...[toisaalta välillä] tavallaan unohtaa sen oman senioriteettinsa, joka aiheuttaa sen, että osa ihmisistä suhtautuu tosi varovaisesti.” (K14)

Edellä kuvattu oman valta-asemansa ja sen tuomien esteiden tunnistaminen näyttäisi olevan merkittävää. Asemoitumisen merkityksestä johtajuuden toteutumiselle on myös aiempaa tutkimusnäyttöä (Meschitti, 2018, s. 637). Työelämän kiihtyvän tahdin vuoksi johtajalla on harvoin aikaa tai varaa odottaa pelkkiä määräaikoisiin perustuvia raportteja ja tietoja päätöstensä ja näkemyksensä tueksi. Silloin suoraan toimintakentästä tulevat signaalit voivat osoittautua merkittäviksi. Johtajan ammatillista osaamista on tulkita näitä signaaleja, mikä useimmiten merkitsee niiden jakamista muiden kanssa.

Mutta tällaisia signaaleja voi saada vain, jos työntekijöiden turvallisuuden kokemus on riittävä. Silloin myös vähäpätöisemmiltä tuntuvien aloitteiden, ideoiden tai vielä osin jäsentymättömien huomioiden jakamiselle ei ole estettä eikä pelko naurunalaiseksi tulemisesta tai oman asiantuntijuuden heppoiseksi paljastumisesta ehkäise vuorovaikutusta.

”Että sä saat ne luottamaan siihen, että sun kanssa on turvallista toimia, että mä en ikinä tee mitään semmoista, mikä aiheuttaisi harmia hirveästi heille. Että kyllä mä niin kuin yritän pitää sen järjen kädessä siinä.” (K12)

Keskeistä on myös, että työntekijä näkee jakamiensa viestien johtavan muutokseen. Näin johtajalle annettava palaute nimenomaan kehittää toimintaa. Johtaja ei vain paksunahkaisesti kestä tai siedä palautetta, vaan hyödyntää sitä harkiten esimerkiksi toimintansa suuntaamisessa tai kehittymisensä käyttövoimana. Kun näin tapahtuu, on uskottavaa, että johtaja saa myös jatkossa työnsä kannalta keskeistä tietoa nopeammin. Työyhteisön jäsenet kokevat saavansa hyötyä pitäessään johtajan ajan tasalla havainnoistaan.

Esimerkiksi työntekijöiltä saatu palaute siitä, että *ei haittaa, vaikka olisit välillä hiljaa*, on monitahoinen signaali. Se on merkki johtajalle siitä, että hänen tulee arvioida omaa reagoitinopeuttaan ja sosiaalisen tilan käyttötapojansa sekä tämän pohjalta tehdä korjausliikkeitä ja pyytää palautetta onnistumisesta. Samalla se voi merkitä sitä, että kyseisen johtajan ympärillä henkisen turvan johtaminen on onnistunut käytännössä. Työntekijät uskaltavat antaa suoraa palautetta johtajalle tämän käyttäytymisestä pelkäämättä mahdollisia itseensä kohdistuvia kielteisiä seurauksia.

”No sanotaan näin, että esimerkiksi tossa johtoryhmässä tosi paljon, mä olen niin kuin aika voimakastahtoinen ihminen, niin kyllä mä saan niin kuin sellaista palautetta joskus, että ei haittaa, jos välillä olet vähän hiljaa ja kuuntelet, mitä mieltä

muutkin on asioista. Että ihan [tämän] tyyppistä niin kuin käytöstä, sellaista, mitä en niin kuin itse huomaa, niin musta on niin kuin kiva, että mä saan sen niin kuin palautteena.” (K13)

”Ei varmaan kaikkea uskalleta sanoa eikä tietysti pidäkään, mutta siis aika paljon uskalletaan mulle sanoa. Omat porukat uskaltaa sanoa kyllä niin kuin ja opettaa monessa asiassa. Mutta mä osaan tehdä korjausliikkeitä. Mä luulen, että varmaan se, että koska mä osaan sitten sanoa. Että nyt tämä ei mennyt, että mä en ollut tässä riittävästi.” (K11)

Kun johtaja ottaa korjaavaa palautetta vastaan, hän samalla tavallaan siirtyy *samaan veneeseen* työntekijöiden kanssa. Johtaja ei roolinsa vuoksi voi kuitenkaan unohtaa tehtävänsä tiiminsä suhteen. Eräs tehtävään kuuluvista seikoista on työntekijöiden puolustaminen, jonkinlaisen samalla puolella olemisen välittäminen, kuuluminen samaan tiimiin työntekijöiden kanssa sekä sitoutuminen yhteisten hankkeiden edistämiseen. Puolustaminen voi olla tiimin tai työntekijän suojaamista organisaatiossa tapahtuvissa vallankäyttötilanteissa.

”...ehkä näkyy siinä, että ajetaan oman osaston puolia ja viimeiseen asti katsotaan, että sen osaston asiat ovat oikeasti...etteivät ne mitenkään ne jää niin kuin jalkoihin, jos firmassa tehdään jotain muutoksia. Ja tavallaan pidetään hyvää huolta ihmisistä.” (K12)

Positiivista puolustamista taas saattaa ilmentää tiimin tai työntekijän nostaminen ammatillisesti myönteisesti esille organisaatiossa. Haastateltujen johtajien omat kokemukset siitä, kun oma esimies on puolustanut, ilmentävät henkisen turvan johtamisen keskeisyyttä kaikilla organisaatiotasoilla, myös ylimmässä johdossa:

”...tiesi sen, että tota jos tulee pahat paikat, niin ei hän nyt ensimmäisenä heitä suulle, vaan yrittää ainakin alkuun puolustaa, ja se on semmoinen hyvin tärkeä fiilinki, mikä ihmiselle pystytään luomaan...” (K5)

”...että kun sä kokeilet niin kuin siipiä, niin aina oli semmoinen olo, että se [esimies] oli siellä jossain taustalla ja sillä on täysi luotto siihen, että mitä teet. Ja sitten tarvittaessa se tulee hätiin. Ja se pystyi samanaikaisesti antamaan sulle täydellisen vapauden, mutta samanaikaisesti olemaan siinä kuitenkin hirveän hyvin läsnä, vaikka se oli kauhean kompleksinen se ympäristö ja kauhean laaja-alainen kuitenkin se organisaatio, mikä siinä oli taustalla...Se kommunikaatio hänen kanssaan oli sellaista, että sä pystyit niin kuin luottamaan siihen, että tässä ei ole nyt niin kuin mitään muuta menossa. Sitten jos sä niin kuin ajattelet sitä undercurrentia [pohjavirta]. Se tavallaan, että sä tiesit sen, että sä voit tähän mieheen luottaa missä tahansa olosuhteissa, joka toi sen niin kuin tunnelman siihen, että sä olet niin ikään kuin turvassa, vaikka sä olit asioiden parissa, jota sä et välttämättä tiedä, että miten tehdä, tai jouduit ottamaan henkilökohtaista riskiä tai pistämään vähän niin kuin ihoa peliin, enemmän kuin mitä niin kuin normaalisti. Haastaa esimerkiksi jotain seniorimpaa tai jotakin tärkeitä niin kuin vastaavia tilanteita.” (K8)

Kun on tullut itse puolustetuksi ja saanut kokea vahvan tuen taustallaan, saattaa omassa johtamisessaan korostaa tiimin puolustamisen merkitystä:

”...esimiehen omasta asemasta riippuen siinä täytyy pitää omiensa puolia, mikä on mulla yksi vahva. Olen lauman puolustaja, on sitten kyse omasta perheestä tai tiimistä. On luontaista asettua barrikadeille omien puoleista. Sittenhän hyvän johtajan täytyisi pystyä nostamaan esille kirkaammissa saleissa niillä foorumeilla, kun oma

tiimi ei ole mukana vaan edustaa heitä. Se riippuu sitten omasta asemasta ja vaikutusvallasta ja mahdollisuuksista, että auttaako se siinä sitten.” (K1)

”Sä voit joko nähdä itsesi, että olen täällä johdon edustajana hallitsemassa teitä alamaiset, tietystä mielessä. Asettua hyvin voimakkaasti niin kuin johdon saappaisiin. Tai sitten sä voit vaihtoehtoisesti olla hyvin voimakkaasti sun oman yksikkösi ikään kuin lipunkantaja organisaatiossa.” (K14)

Henkisen turvan johtamisen kannalta ratkaiseva hetki saattaa ilmetä tilanteessa, jossa työntekijä tuo käsittelyyn epäonnistumisensa tai kokee muutoin olevansa heikommalla kuin yleensä. Näin voi käydä esimerkiksi toimintakyvyn laskettua tilapäisesti perhe-elämän kuormittavan tilanteen vuoksi tai yrityskauppaprosessiin liittyvän epäonnistumisen kanssa. Tällaisessa tilanteessa voi olla ratkaisevaa, jos johtaja rohkaisee yrittämään uudelleen, osoittaa käytännössä ottavansa toisen tilanteen vakavasti, pyrkii ymmärtämään sekä tarjoaa väliaikaisia joustojen mahdollisuutta työssä. Näin voidaan luoda sen kaltaista turvaa, mikä tukee työntekijän nopeampaa toipumista ja palautumista toimintakykyiseksi.

”No se tuli erityisesti vaikeissa tilanteissa, niin tota oli...Mulla kävi sillain, että äiti kuoli siinä, tällaisia niin kuin oikein vaikeita vaiheita, niin siinä se testataan oikein niin kuin juuriaan myöten. Että silloin näki, että tämä ihminen on niin kuin ihan toisissaan. Että kyllä se näkyi ihan joka päivä, mutta sitten kun tulee tällaisia oikein vaikeita paikkoja...Ja kyllä se siinä organisaatiossakin, kun tuli vaikeita tilanteita, niin kyllä oli niin kuin sellainen tunne, että jos tässä jotain menee pieleen, niin sieltä tukea löytyy.” (K13)

Henkistä turvaa voidaan tarvita myös työelämässä koetun epäonnistumisen hetkellä, kuten seuraava esimerkki osoittaa:

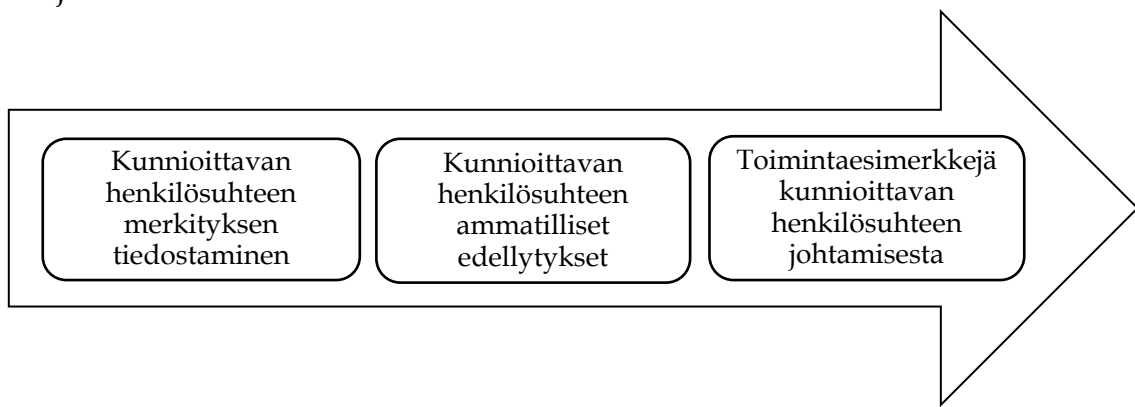
”...kun mä tein ensimmäisiä yritysostoja...Ruotsissa ja strategisesti, taktisesti kaikki näytti hyvin, mutta toteutus meni huonosti, niin ei hän niin, hän sanoi, että tästä otetaan opiksi, että strategisesti teit ihan oikein, se tehtiin vaan vähän väärällä tavalla, mutta ei sitä nyt ihan heti onnistu, jos ei tee vähän virheitä. Ja ei ne taloudellisesti virheet olleet kovinkaan suuret...mutta opittiin paljon siitä ja mä opin paljon siitä. Ei yhtään niin, että hän olisi antanut piiskaa, päinvastoin kannusti ja sanoi, että seuraavassa pitää huomioida nämä vähän paremmin, mutta siitä vaan eteenpäin.” (K15)

Yleisesti ottaen johtajan ystävällinen käyttäytyminen näyttää olevan merkityksellistä. Se liittyy tapaan viestiä, toisen huomioimiseen sekä kykyyn havaita ja ilmaista myönteisiä seikkoja ympäristössään. Samalla se saattaa olla pidättäytymistä kommentoimasta työn tavoitteiden kannalta vähemmän merkityksellisiä, henkilöihin liittyviä asioita. Kokonaisuudessaan kyse on omalla toiminnalla turvallisuuden tunteen vahvistamisesta, jota voivat ilmentää hyvät rutiinit, kuten hymyily, tervehtiminen ja kuulumisten kysely. Samalla johtaja varmistaa, että työyhteisössä muutkin pyrkivät ystävälliseen käyttäytymiseen toisia kohtaan, ja puuttuu tarvittaessa toimintaan, joka estää tai haittaa sitä.

”...se oli niin kuin jotenkin hyvin ystävällistä...Se oli niin kuin semmoinen turvallinen olo...kyllä se näkyi tämmöisissä niin kuin pienissä eleissä, että niin kuin miten sitä nyt sanoisi...se oli semmoista niin kuin hyvin jotenkin ystävällistä, tai vähän niin kuin olisi pienessä perheessä ollut töissä. Se on ehkä se muisto, mikä siitä ensimmäisistä niin kuin vuosista oli, kun [N.A.] oli mun esimies että tavallaan...Se on niin kuin semmoinen niin kuin turvallinen olo.” (K12)

5.2 Kunnioittava henkilösuhde

Toinen johtajana oppimisen paikka on kunnioittava henkilösuhde. Myös tässä on kyse senkaltaisesta johtamisen osa-alueesta, joka tarjoaa johtajalle jatkuvasti työn arjessa uusia tilaisuuksia hyödyntää osaamistaan, nöyrtyä oman osaamattomuutensa äärellä, oppia uutta sekä toimia yhdessä muiden kanssa. Seuraavaksi kuvataan ensin kunnioittavan henkilösuhteen ja sen johtamiseen liittyviä merkityksiä. Tämän jälkeen pureudutaan kunnioittavan henkilösuhteen johtamisen edellyttämään ammatillisuuden vaatimukseen. Lopuksi osoitetaan erilaisin toimintaesimerkein, miten kunnioittavan henkilösuhteen johtamista voidaan käytännössä eri tavoin toteuttaa. Nämä aineistosta johdetut kunnioittavan henkilösuhteen johtamisen osa-alueet on kuvattu kuviossa 10.



KUVIO 10 Kunnioittava henkilösuhde oppimisen paikkana

5.2.1 Merkityksen tiedostaminen

Kunnioittava henkilösuhde syntyy ja tapahtuu johtajan ja työntekijän välillä useiden samaan aikaan vaikuttavien tekijöiden kautta. Keskeinen lähtökohta on johtajan kunnioittava asemoituminen suhteessa työntekijöihin. Tällöin johtaja asennoituu työntekijöihin tietoisesti myönteisesti sekä näiden ammatilliseen potentiaaliin nähden uteliaasti ja mahdollisuuksia näkevästi. Johtaja on avoin ja utelias havaitsemaan mahdollisuuksia ja kiinnostunut uudesta ja näkee muutokset mahdollisuutena. Hän on havahtunut tunnistamaan kunnioittavan henkilösuhteen keskeisyyden, kun tavoitellaan tuloksekasta toimintakulttuuria.

”Ja nyt täällä...mun esimies on kanssa hyvin utelias ja avoin ihmiss...tällainen niin kuin ihmiset ihmisinä näkevä henkilö...” (K7)

Koska kunnioittava henkilösuhde ei ole tiettyyn vaiheeseen päättyvä projekti, johtajan on keskeistä tunnistaa tähän liittyvä jatkuvuuden vaatimus. Se edellyttää yhtäältä säännöllistä, oman asemointinsa tietoista tarkastelua ja kehittämistä, toisaalta työn arjessa toteutettavia johdonmukaisia toimenpiteitä. Kun johtaja pystyy ammatillisessa toiminnassaan täyttämään riittävästi nämä kaksi vaatimusta, hän oppii jatkuvasti lisää johtajuudesta. Kunnioittavan henkilösuhteen

merkityksen keskeinen jatkumo ilmenee, kun se alkaa näyttäytyä osana johtajuuden edellyttämää ammattitaitoa.

5.2.2 Ammatilliset edellytykset

Kunnioittavan henkilösuhteen johtaminen tulee nähdä vakavasti otettavana työnä ja ylipäättänsä keskeisenä ammatillisena valmiutena. Seuraavaksi käsitellään neljää ammatillisen edellytyksen piirrettä, jotka näyttävät liittyvän kunnioittavan henkilösuhteen johtamiseen. Näitä ovat ensiksi valmius tehdä työtä henkilösuhteen hyväksi ja toiseksi tässä työssä tarvittavan sinnikkyuden hyödyntäminen ja suhdetta tukevien toimintatapojen toistaminen. Kolmanneksi esitellään henkilösuhteen johtamisen vaikeuksia ja haasteita. Lopuksi käydään läpi vastavuoroisuuden mahdollisuus eräänlaisena ammatillisten edellytysten toteutumisen tavoitteena.

Valmius tehdä työtä kunnioittavan henkilösuhteen eteen voi näkyä johtajan sisäistyneenä käsityksenä. Tämä on huomionarvoista, koska helposti yleisessä puheessa viitataan ensivaikutelman muodostumisen tärkeyteen tai korostetaan henkilökemioiden oikeanlaista kohtaamista. Päinvastaisesti näyttäisi siltä, että kunnioittavan henkilösuhteen johtamisen lähtökohta on, että hyvinkin erilaisten henkilöiden kanssa voi syntyä kunnioittava henkilösuhde, mikäli siihen ollaan valmiita panostamaan ja näkemään vaivaa. Keskeistä on tietysti johtajan aloitteellisuus ja vastuu suhteen luomisessa.

Esimerkiksi tultuaan valituksi johtajaksi erääseen isoon teollisuusyritykseen ulkopuolisena hakijana valittu johtaja päätti panostaa jo etukäteen merkittävästi henkilösuhteiden syntymiseen läheisten työntekijöidensä kanssa. Lähtötilanne ei ollut helppo, sillä suuri osa tiimistä oli ollut yrityksen sisäisen johtajavalinnan kannalla. Myös siksi suhteiden luomiseen panostaminen oli erityisen keskeistä.

”...mä klaarasin sillä, että mä tein erittäin paljon töitä ennen kuin mä aloitin. Niin kaikkien kanssa mä istuin one to one ainakin kaksi kertaa. Ja sitten mitä mä tein näiden one to one -kokousten aikana, ennen kuin mä aloitin...Mitkä ovat suurimmat haasteet ennen kaikkea...mitä muutoksia...mitä te odotatte minulta?” (K15)

Ajan käyttäminen tulevien työntekijöiden kanssa tuotti paitsi tutustumisen myötä syntyneen lähtökohdan suhteiden kehittämiseksi, myös listan odotuksista, joita oli mahdollista hyödyntää ja huomioida myös myöhemmin johtamisen agendana ja selkänöjana. Näin kuvattu suhteen luominen ei näyttäydy yksiuolotteisena henkilökemia-asiana, vaan tiivistyy työksi, jota voi tehdä ja jonka tekemisen tavoissa voi kehittyä.

”...mä ajattelen, että se on tosi merkittävää, miten mä niitä suhteita ylläpidän. Koska se on kaiken sen yhteistyön ja luottamuksen taustalla. Ei se synny itsestään, se on aktiivista työtä suhteiden luominen ja niiden ylläpitäminen. Ja se on mun mielestä niin kuin hyvän johtajan ihan ykkösjuuttu, että se oikeasti luo suhteet. Eikä niin, että mä niin kuin muka-luon suhteet, vaan mä oikeasti luon suhteet. Mutta mä luon ne siitä roolista käsin, siitä roolista, jossa mä silloin olen, enkä josta frendi-roolista käsin.” (K11)

Suhteen luomisessa näyttää olevan tärkeää sellaisen suunnan löytäminen, joka tarjoaa mahdollisuuden yhteisen tavoitteen jakamiselle ja ohjaa työskentelemään yhdessä sen hyväksi. Etua saa laajasta kokemuksesta erilaisten ihmisten kanssa työskentelystä:

"...mä luulen, että se on mulle sellainen etu, että mä osaan asettua hyvin monenlais-
ten ihmisten kenkiin. Ja...huomata vähän enemmän siinä eri kulttuureissa olevia asi-
oita. Että esimerkiksi...tää on ollut semmoinen hyvä sulatusuuni, koska täällä...oli
tutkimuskeskuksessa...17:ää eri kansallisuutta. Se kanssa on semmoinen, että se
opettaa oikeasti keskustelemaan vähän erilaisten ihmisten kanssa. Niillä on eri tavat,
ja silti täytyy saada asiat hoidettua. Se on varmaan aika paljon vaikuttanut just tämä
ulkomailla vietetty aika ja, se miten on huomannut, että miten ihmisten kanssa täy-
tyy tehdä töitä, jotta sä saat ne tekemään sun kanssa niitä juttuja. Se ei monesti ole
vain sitä, että sanot, että tehdääs nyt..." (K12)

Suhteen luomisessa ja ylläpitämisessä näyttäisi olevan tärkeää, että uskaltaa olla oma itsensä eikä jää tittelin taakse:

"...että sitä on kuiteskin luonut aika...henkilökohtaisen suhteen niihin alaisiin. Että
uskaltaa niiden kanssa puhua ja olla oma itsensä eikä mennä minkään tittelin taakse.
Että tavallaan mulle uskaltaa tulla puhumaan ihan ihmisenä. Sitten, ja en mä niistä
sitten välttämättä kenelläkään kerro, että ne on sitten meidän henkilökohtaisia jut-
tuja. Sillä voittaa hyvin paljon sitä luottamusta itselle ja silloin saa vapauksia tehdä
myös työssä semmoisia asioita, mitkä ehkä muuten stoppaisi aika kovaan yleiseen
vastustukseen." (K12)

Toiseksi tarvitaan sinnikkyyttä ja toistoa, johtaja ei voi heittää hanskoja tiski-
ensimmäisen vaikeuden yllättäessä kunnioittavan henkilösuhteen luomisessa.
Kun kunnioittavaa henkilösuhdetta ei mielletä vain henkilökemiaan tai hyvään
keskinäiseen yhteyteen alusta alkaen perustuvaksi, näiden puute ei estä yrittä-
mästä lisää ensimmäisten kohtaamisten mahdollisesti jopa epäonnistuessa.

"...monesti ne tuloksetkin näkyy...pitkän ajan kuluessa. Siinä täytyy vaan jotenkin
olla sitä pitkäjänteisyyttä tehdä ja toistaa ja tehdä vaan sitä juttua...on itselläkin hu-
mannut, että on meinannut loppua se into. Ja se odottamisen jaksaminen. Joskus
ehkä livennyt siitä ja sitten kyllä sitten huomannut, että täytyy vaan palata takaisin
siihen ja aika kurinalaisesti tehdä sitä...monesti nämä vastoinkäymiset tulevat niin
yllättäen, ja ne ovat hyvin semmoisia henkilökohtaisia mielipiteitä tai jotain semmoi-
sia asioita, joissa vaan ihmiset sanovat, että he eivät tykkää tästä ja he eivät halua täl-
lain. Ja ne ovat sillä tavalla niin ehdottomia, että siinä monesti, ei nyt pety, mutta ta-
vallaan meinaa lannistua...Mutta...se paras palkinto on ehkä se palaute, mikä sitten
välillä tulee jostain rakosesta...niin kyllä ainakin mua se, sellainen ihmisten henkilö-
kohtainen palaute, niin se sitä saa niin kuin tekemään...Jos tämä olisi helppoa, niin
kaikkihan tätä tekisivät." (K12)

Kunnioittava henkilösuhde voi syntyäkseen vaatia hyvin suuren määrän työtä,
ponnisteluja, henkistä venymistä, paljon yhteistä tekemistä sekä merkittävän ai-
kapanoksen ennen kuin voi löytää toisen ihmisenä. Sinnikkyyttä saattaa tukea
ymmärrys siitä, että erilaiset ihmiset ovat välttämätön osa omaa toimintapiiriä.
Mikä aluksi näyttäytyy esteenä ja vaikeutena, saattaa osoittautua myöhemmin
yhteistyön ratkaisevaksi menestystekijäksi:

"Välillä mä koin silloin alkuaikoina, että perskatti on hankala kaveri. Palaverit kesti
hänen kanssaan todella pitkään. Ja jauhettiin ja jauhettiin asioita, ja mä koin, että ei

mennä eteenpäin näissä. Nippelitietäjä ja aika erilainen kuin minä. Mutta että mä rupesin arvostamaan, mitä paremmin mä tunsin. Ja aina hän teki tulosta, aina...Että mä tykkäsin hänestä ja rupesin, mitä enemmän tehtiin...niin hän sai kyllä paljon vapauksia tehdä. Ja...hankala suhde alussa, joka muuttui todella hyväksi.” (K15)

Ehkäpä johtajia ammatillisesti erottava piirre liittyy sinnikkääseen jaksamiseen, joka voisi olla eräänlainen inhimillisen johtajuuden ylimääräinen harjoite, jota *kaikki eivät jaksaa tehdä*.

”...lähinnä ajattelen sitä, että pitää yrittää siis silloinkin, että jos on kiire tai aina ei jaksaisi, tai tulee semmoisia konflikteja, että välillä on niin kuin, että mä en nyt jaksaisi oikeastaan selvittää tiedätsä tätä ja tätä asiaa, että voitaisiinko me nyt keskittyä tekemiseen ja tota...Niin tavallaan se vastuu siitä, että no niin, mutta että tämä on osa tätä hommaa, että kyllä siihen pitää, se pitää niin kuin jaksaa tehdä, ja sillä on merkitystä, että pistäkö mä ajatukseni siihen ja kuuntelenko ihmisiä ja pyrinkö ymmärtämään, mistä on kyse...Että se vastuu siinä tekemisessä, ei vain silloin, kun on innostavin hetki...tavallaan niin kuin aikaa ja energiaa pitäisi olla [ei vain] silloin, kun [on] innostavin hetki ja draivi päällä, vaan myös silloin, kun on vähän vaikeampia hetkiä.” (K4)

Tällainen panostus ja sinnikkyys vaikeassa henkilösuhdetilanteessa kannattaa. Kun jaksaa miettiä, kuunnella ja rohkaista toista kertomaan ajatuksiaan, edellytykset tilanteen parantumiselle saattavat kohentua:

”...mä niin kuin mietin, että mistä tämä johtuu, minkälaisissa tilanteissa hän on ollut, joka on aiheuttanut sen, että hän reagoi tällä tavalla, niin kuin mun mielestä aivan normaalissa asiassa...kun mä sanoin hänelle, että sun pitää sanoa, mitä sä haluat. Että ei välttämättä sitten heti tapahdu se, mutta mulle olisi tärkeä tietää, että mikä sua oikeasti draivaa, mikä sua kiinnostaa, mihin suuntaan sä haluat...Ja sitten kun hän alkoi sitä sanoa, niin sitten hän on päässyt siirtymään niin kuin siihen suuntaan. Niin semmoinen on oikeastaan...se antaa voimaa jatkaa, kun näkee, että jotkut alkavat kukoistaa oikeasti siinä.” (K4)

Kunnioittavan henkilösuhteen johtaminen ei kuitenkaan ole helppoa, tilanteet voivat vaihtua ja toisten toiminta muuttua olosuhteiden mukana. Aina ei myöskään ponnisteluista huolimatta saada keskinäistä suhdetta toimimaan. Seuraavassa aineisto-otteessa esitellään *suhteessa toimimiseen liittyviä haasteita ja vaikeuksia*, jotka osaltaan ilmentävät johtajan ammatin vaikeutta.

”Ja se menee sellaiseksi jänkkäämiseksi ja vaikeutuu se koko homma siinä. Niin ne on suunnattoman vaikeita asioita mulle, koska mä en jaksaa niitä hirveän pitkään, kun ihmiset tekevät niistä vaikeita, vaikka ne on mun mielestä tosi loogisia ja suoraviivaisia juttuja...Yhden coachin kanssa käytiin just läpi, että yleensä näistä ihmisistä pitäisi saada virtaa samalla, kun sä annat niille virtaa. Ja toi vain söi mun energioita, niin ne on silloin tosi rasittavia hommia...” (K3)

Voi olla haasteellista arvioida, milloin johtajan pitäisi jatkaa vielä yrittämistä, milloin sinnikkyys saavuttaa äärirajansa. Turhautumisen tunteilta ei aina voi välttyä:

”...jouduin toteamaan, että ihminen minäkin olen, tietty määrä aikaa kun on käytetty, niin sitten täytyy vaan sanoa, että okei, tästä ei niin kuin nyt tule vaan yhtään mitään...todeta, että näillä pystyy tällaiseen suoritukseen ja sillä selvä. Että varmaan

joku pystyisi parempaan, mutta kyllä mä yritän sitä ihmistä aina miettiä ja auttaa...Se on vaan se, että niihin valmistautuu ja tekee parhaansa, niin kyllä sen pitää riittää.” (K3)

Sinnikkyuden raja saattaa tulla lähelle, kun panostus kunnioittavaan henkilösuhteeseen ei tunnu herättävän vastakaikua. Johtaja joutuu silloin pohtimaan, onko jatkettava ponnisteluja vai onko *mitta tullut täyteen*:

”Se oli vaikea tilanne, koska kaveri oli hirveän pätevä omalla alallaan ja teki pääsääntöisesti kuitenkin hyvää tulosta. Ei tarvi käyttää edes konditionaalia, kyllähän mulla semmoinen kävi ajatus mielessä, että helvetti kun pääsisi tosta riippakivestä eroon. Mutta sitten siinä oli tietenkään se, mikä ilmeisesti tämän kaltaisilla tyypeillä on, että he paaluttavat ympäristönsä aika hyvin nimenomaan pitämällä strategisesti tärkeitä tietoja vain itsellään.” (K1)

Viimeisenä ammatillisena edellytyksenä mainitaan suhteen vastavuoroisuus sekä sen hyödyt. Taustalla on johtajan herkistyneisyys tunnistaa työhmissuhteiden merkityksiä ja niiden kannalta keskeisiä piirteitä jokapäiväisissä vuorovaikutustilanteissa (ks. Cunliffe & Eriksen, 2011, ss. 1425, 1433). Tällöin luotu suhde on olemassa sekä johtajan että työntekijän toiminnan ansiosta, ja jatkossa tapahtuva yhdessä työskentely voi lujittaa suhdetta.

”... mä ajattelen myöskin niin, että siinä suhteessa on myöskin aina kaksi. Esimies ei ole yksin vastuussa siitä suhteesta...kaikki perustuu siihen, että mun ihmiset tekevät hyvää yhteistyötä yhdessä...rakentaa sitä yhteistyötä...asiat hoituvat...Ja mun tehtäväni on sitten omalta puoleltani rakentaa sitä yhteistyötä, olen mä sitten alainen, esimies tai kollega. Ja jos mä hoidan sen tontin tosi hyvin, niin asiat hoituvat hyvin ja johtaminen onnistuu...mä luotan siihen että...kun mä luon ne suhteet ihmisiin, niin mä samalla kerron, että mä arvostan heitä, mä olen kiinnostunut heistä ja tuota noin, sen jälkeen kun se suhde on luotu, niin se suhde kestää monenlaisia asioita...kun se suhde on olemassa, niin se yhteistyö on ihan erilaista.” (K11)

Ihmisten tunteminen ja hyvät suhteet vaikuttavat siihen, että johtaja saa tietää asioista (ks. Moreno, 1953):

”...on tärkeitä, että siinä organisaatiossa pitää olla hyvyttä, sillä tavalla että tunnet ihmisiä eri toiminnoista tehtaan lattialta...että puolin ja toisin tietää ja tuntee ihmiset ja tilanteet...” (K9)

”Mähän tunnen ihmisiä, koska mulla on ne suhteet niihin. Mulle kerrotaan ja esitetään toivomuksia. Se auttaa hirveästi tässä työssä.” (K11)

Suhteen etu voi myös olla organisaatiolta saatu kriittinen palaute, joka voi auttaa johtajaa välttämään ratkaisevia virheitä:

”Ja aina kannattaa jutella. Ja onhan monta kertaa organisaatiossa joku tullut sanomaan, ootko sä...miettinyt, että kannattaako tehdä noin. Mä uskon, että se johtuu johtamistavasta, että jengi uskaltaa ja halua tulla. Jos jotain pidetään mulkkuna johtajana, eihän sille edes tulla antamaan neuvoja, ajatellaan että nyt ryvetetään oikein kunnolla.” (K9)

Näyttäisi siltä, että johtaminen ei ole helposti tehtävää työtä, mutta toisten kanssa työskentely voi sisältää innoituksen ja oppimisen lähteen.

”...se mikä ihmisissä on ehkä kiva, on se semmoinen arvaamattomuus. Ja se että sä et...se ei ikinä ole niin kuin hanskassa, että siihen on oikeasti heittäytyttävä mukaan...ja lähdettävä niin kuin täysillä, että ilman sitä sä et oikeastaan niin kuin pysty tekemään sitä esimiestyötä...siinä on kanssa se semmoinen hauska haaste, että saada ihmiset tekemään järkeviä asioita...Että aikaisemmin ne oli isoja ongelmia tai jotain mörköjä siinä organisaatiossa, mutta yhtäkkiä kun niitä on pureskeltu, keskusteltu ja yhdessä pähkäilty, ja sitten lopussa sä niin kuin huomaat vaan, että tämäkin meni maaliin, kun tarpeeksi kauan sitä teki. Että se vaan antaa paljon isomman motivaation sitten tehdä uusia juttuja.” (K12)

Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan, millaisia käytännöllisiä piirteitä ammatillinen toimintaote voi kunnioittavan henkilösuhteen johtamisessa saada.

5.2.3 Käytännön toteutus

Ammatillisena vaatimuksena kunnioittava henkilösuhde saa työn arjessa moninaisia piirteitä. Kaikkia näitä yhdistävät tietoiset, ennalta valitut menettelytavat, joita kuitenkin sovelletaan kulloisenkin tilanteen vaatimalla tavalla. Samalla menettelytapoihin liittyy jatkuva oppimisen mahdollisuus. Seuraavaksi esitellään esimerkkeinä kuusi tällaista menettelytapaa. Menettelytavat liittyvät monitahoisesti toisiinsa, ja ne on nimetty seuraavasti: tavoitteelliset rutiinit, tietoiseen läsnäoloon panostaminen, arvostuksen osoittaminen, aikaresurssin varaaminen, fyysinen sijoittuminen sekä tasavertainen ja aito käyttäytyminen.

Keskustelut ja kuulumisten kysely työntekijöiltä ovat esimerkkejä sellaisista *tavoitteellisista rutiineista*, joiden avulla johtaja voi luoda ja pitää yllä vuorovaikutussuhdetta. Yksinkertaisesti työntekijän luona juttelemassa käyminen voi edustaa systemaattista ja johdonmukaista tapaa, joka tukee ihmisten välistä yhteyttä tai yhteyden mahdollisuutta. Seuraava katkelma on esimerkki siitä, miten johtaja voi toimia yhteyden avaajana kysymysten avulla. Ensin hän pyrkii lisäämään ymmärrystään käsillä olevasta tehtävästä, sitten tarkastamalla, löytyisikö työntekijältä näkökulmaa siihen, mikä johtajan rooli voisi olla ja miten hän voisi tuoda yhteistyöhön arvoa:

”Sitten hänellä oli sellainen hyvä lähtökohta, mitä mä olen yrittänyt soveltaa kanssa, että piti ensin, että kerro mulle, että mitä tosta, mikä sun, että miksi teet tuota ja mikä on niin kuin se tavoite. Ja sitten hän kysyi, että miten mä voin auttaa?” (K5)

Näin toimiessaan johtaja saa paitsi tärkeää tietoa itse tehtävästä, myös eräänlaisen signaalin hänen ja työntekijän välisen suhteen tasosta. Näin muodostuu eräänlaista tarttumapintaa, jota työntekijältä saadun palautteen tai omakohtaisen pohdinnan avulla voi tarvittaessa kyseenalaistaa tai kehittää. Yhteyttä voi niin ikään pyrkiä pitämään auki myös satunnaisten kuulumisten kyselyillä. Esimerkiksi johtajan tapa pysähtyä työntekijän kohdatessaan ja kysyä tilanteen salliessa kuulumisia edustaa tällaista:

”Ja ihan vain kysyä siltä alaiselta, että miten menee. Sieltä yleensä sitten, kun se keskustelu muutaman minuutin siinä kestää taikka vartinkin, niin kyllä siinä yleensä tulee sellaisia signaaleja, joista voi oppia, että mitä kannattaisi tehdä tai jotain sellaista, mitä ei ole itse havainnut...mä kysyn...että miten menee töissä tai miten menee kotona tai onko siellä privaattipuolella niin kuin kaikki ok. Ja ihmiset saavat vastata haluamallaan tavalla.” (K6)

Myös seuraavassa esimerkissä johtajan toteuttama kiertely ja jutustelu koettiin myönteisenä. Kunnioittava suhde johtamisessa näkyi siinä, ettei johtaja käyttänyt kovaa, ohjaavaa kieltä, vaan *hienovaraisesti tuli kysymään*, etenkin jos vaikutti siltä, että joku oli *juuttunut lumeen*:

”Johtaja oli kiinnostunut...kävi juttelemassa, teki muistiinpanoja...muistan, että siitä vihkosta löytyi aina faktat pöytään tarvittaviin tilanteisiin. Hänellä oli sellainen aito kiinnostus tiiminsä tekemisiin. Hänellä oli kyky havaita, että jos joku tiimin jäsen oli juuttumassa lumeen, oli tulossa ongelma, josta ei yksin pääse...tietyllä tavoin hienovaraisesti tuli kysymään. Onko jotain ongelmia, oletko miettinyt tätä juttua näin? Ei tullut sellaista kuraa niskaan tyypistä palautetta, että miksi et ole tehnyt sitä tai miksi sä olet tehnyt ton näin, vaan siinä oli sellainen positiivinen pohjavire siinä hommassa.” (K1)

Tietoiseen läsnäoloon panostaminen on toinen tässä yhteydessä esiteltävistä käytännön toimintaesimerkeistä, jolla kunnioittavan henkilösuhteen johtaminen ilmenee. Ladkinin ja Taylorin (2010) mukaan usein hektisessä työn arjessa läsnäoloon panostaminen on niin vaativaa, että se saattaa edellyttää sekä etukäteen tehtyä päätöstä keskittyä toiseen että sellaisten toimintamallien luomista ja käyttöä, jotka auttavat keskittymisessä. Käytännössä tietoiseen läsnäoloon panostaminen merkitsee keskittymistä työntekijään juuri tapahtumassa olevassa tilanteessa. (s. 70.)

Usein läsnäoloa vaativa tilanne ilmaantuu yllättäen. Esimerkiksi johtaja saattaa olla uppoutuneena omaan työhönsä pöytänsä takana työntekijän saapessa paikalle. Tiedostaessaan kohtaamisen merkityksen mahdollisuuden johtaja saattaa kyetä tietoisesti keskeyttämään työnsä, jotta voisi kuulla, millainen asia toisella on mielessä. Tämä on haastavaa, etenkin jos on oman työtehtävänsä kanssa kiireinen. Tietoisesta kohtaamistavan ansiosta johtaja voi kuitenkin ohjata omaa käytöstään ja harkita, voiko jatkaa kohtaamista hetken tai siirtää sitä eteenpäin. Seuraava esimerkki kuvaa sitä, miten johtaja voi valita rauhoittumisen kiireen keskellä sekä toimia sen mukaisesti:

”[sanon itselleni]...ota rauhallisesti, itseni rauhoittaa niissä tilanteissa, koska välillä vaan yksinkertaisesti on niin monta rautaa tulella...[Sitten:] katse pois tietokoneesta, ja pois, mä aina seison mun työhuoneessa tietokoneen takana, niin siitä pois siitä, ettei mun silmät osu siihen ruudulle ahdistuneina.” (K11)

Sinänsä yksinkertaisen, oman toiminnan pohdiskelusta syntyneen oivalluksen ansiosta johtaja pystyi myöhemmissä vastaavissa tilanteissa ohjaamaan käyttäytymistään ja siirtymään tietoisesti pois näyttöpäätteen edestä. Näin hän voi osoittaa työntekijälle olevansa tuossa hetkessä tämän käytettävissä. Toinen hyvin kiireinen johtaja jätti unohtumattoman kokemuksen nuoremmalle johtajalle intensiivisellä läsnäolollaan ja varauksettoman huomionsa jakamisella:

”Tuntui, että no, hänellä oli aina aidosti aikaa ja kun keskittyi, niin hänellä oli nimenomaan käyttöä, ja tuntui, että hän loi niin kuin itse sellaisen kiireettömyyden ilmapiirin...kun käytiin joitakin asioita läpi. Että silloin hänellä oli oikeasti, kun hän keskittyi siihen asiaan...hän aidosti noin niin kuin keskittyy siihen ihmiseen ja siihen asiaan niin kuin kerralla, ja tietysti, että on aidosti kiinnostunut niistä asioista, mitä tämä ihminen juuri sillä hetkellä...mitä hänen mielessään on ja mikä on se asia, mitä sitten haluaa käydä läpi...Että on aikaa aidosti ja mielenkiintoa kuunnella.” (K10)

Kolmas toimintaesimerkki kunnioittavan henkilösuhteen johtamisesta on *arvostuksen osoittaminen*. Se näkyy johtajan osoittamana kiinnostuksena työntekijää kohtaan, tasavertaisuuteen pyrkimisenä sekä toisen ihmisen myönteisenä huomiointina. Suhde lähtee siitä, että toinen tulee *kuulluksi ja nähdyksi*, mikä vaatii erityistä toisen huomiointia ja omien asioiden poissulkemisen kykyä tilanteessa.

”...mä aina ajattelen näin, että kuulluksi ja nähdyksi tuleminen on kaiken olemisen perusta. Että se, että mä haluan kuulla, siis on se ykkönen.” (K11)

Tällainen huomiointikyky korostaa johtajan itsensä tuntemista ja kykyä ohjata omaa toimintaansa:

”...se lähtee siitä, että tunne itsesi ensin, sitten sä voit tuntea muut. Ja sitten, että arvosta itseäsi myöskin, sitten sä voit arvostaa muita...tämmöisiä ihmisyyden niin kuin perusasioita ensin, ja sitten siitä syntyy tätä luottamusta, ja sitten sä voit alkaa siihen rakentamaan omaa tapaa johtaa myöskin.” (K13)

Osoittamalla kiinnostusta ja arvostusta johtaja voi tukea henkilösuhteen elinvoimaisuutta. Samalla hänen toimintansa saatetaan huomioida työyhteisössä myönteisesti, mikä lisää sisäistä koheesiota ja luottamusta.

”Tyypillistä tällaisille ihmisille, jotka mä koen hyväksi, on se, että he ovat hyvin ihmislähtöisiä. Että hän otti aina, hänellä oli taustatyöt tehtynä ja tai muuta, hän aina muisti, mutta sitten vasta myöhemmin selvisi, että hän kirjoitti ylös aina sillain pikkaisen, että hän muisti sitten aina kysyä, mitä sulle kuuluu ja perheelle kuuluu, tommoisia pieniä, hyviä kysymyksiä, mitkä sai toisen aina tuntumaan eri tavalla tärkeältä.” (K5)

Tasavertaisuuteen pyrkiminen voi näkyä esimerkiksi toisen vakavasti ottamisena. Työntekijän arvostamisella saattaa olla pitkäkestoisia vaikutuksia:

”Hän suhtautui kaikella vakavuudella, ei käynyt pojittlemaan eikä muuta, vaikka oli varmaan senioriteetissa melkoinen ero.” (K1)

”...koin että olen arvoasteikossa alempana kuin hän. Mutta hän kohteli tasavertaisesti...” (K9)

”...hän oli silloin mua niin kuin 10, 15 vuotta vanhempi ja äärimmäisen paljon kokenempi. Mutta jotenkin hän sai niin kuin tuntumaan siinä tilanteessa, että kaikki mitä mä sanoin, hän otti hirveän vakavasti ja huomioi ne siinä omassa päätöksenteossaan, ja oli semmoinen olo, että hei tämä me vedettiin yhdessä. Tällaista partnershipin pitää olla silloin, kun implementoidaan vaikeita asioita.” (K8)

Arvostuksen osoittamisen vastakohtana aineistosta nousi esiin johtajan kovuus työntekijöitä kohtaan ja arvostuksesta pidättäytyminen. Seuraavassa katkelmassa eräs haastateltava kuvaa, miten toisten ylenkatsominen saattaa johtaa näytelmään, jossa oma rooli näytellään läpi, mutta vain pakollinen tehdään. Tällöin luottamus kutistuu, ja pahan paikan koittaessa johtaja jää yksin, haastateltavan mielestä jopa ansaitusti.

”...ihmisten ylenkatsominen on mun mielestä se kaikista pahin virhe...että jos sä luulet, että kun susta tulee esimies, niin susta tulee niin kuin parempi ihminen kuin

joku muu, niin se on se johtajan niin kuin perusvirhe, ja se on pahinta, mitä voi tehdä. Se menee siihen, että ruvetaan niin kuin näyttelemään sellaista näytelmää, missä on tämmöiset erilaiset luokat ja muut. Ja tota, osaa sitä työntekijätkin sitä näytelmää näytellä. Mutta jos tulee paha paikka, niin sillä johtajalla ei ole kyllä ketään tukemassa. Että kyllähän kaikki niin kuin lähtevät. Että jos lähdetään siitä, että jos sä seuraat mua sen takia, kun sun on pakko, niin kun se pakko lähtee, niin sä et seuraa. Jos sille johtajalle tulee paha paikka, niin sitten se huomaa kyllä, että se on yksin, ja sen se on ansainnutkin.” (K13)

Näyttää siltä, että johtajan luontevuus henkilösuhteessa perustuu hänen kykynsä arvostaa itseään, rohkeuteen olla työroolissa oma itsensä ja sellaiseen itseluottamukseen, mikä mahdollistaa arvostuksen osoittamisen työntekijälle vailla pelkoa oman arvon heikentymisestä.

”...ehkä se kaikista keskeisin osa tätä kaikkea, näitä esimerkkejä ja sitä, että ketä johtajia mä oikeasti arvostan, on itse asiassa niitä johtajia, jotka pystyvät olemaan ihmisiä ja pystyvät olemaan autenttisia, ja niillä ei ole niin kuin tarvetta nostaa itseänsä muiden yläpuolelle...sä saat sen porukan niin paljon paremmin sillä, että sä et asetu sen yläpuolelle. Semmoinen niin kuin nöyryys ja semmoinen niin kuin tasavertaisuus on musta näissä esimerkeissä yksi semmoinen aivan keskeinen huippusuorituksen mahdollistaja.” (K8)

Tasavertainen suhtautuminen työntekijöihin näyttäisi olevan keskeinen lähtökohta, kun tavoitellaan sen toteutumista myös johtamiskäyttäytymisessä. Ilmeisesti siksi haastatteluissa korostuvat vahva nollatoleranssi huonolle kohtelulle ja ylimieliselle suhtautumistavalle.

”...lähtökohta on, että kohtele toisia ihmisiä niin kuin vertaisinasi...ihmisinä. Että älä aseta niin, että johto jalkauttaa jotain alaspäin tai jotain muuta, vaan pidä niitä ihmisiä vertaisinasi. Se että kun mä olen johtaja, niin se on vaan mun työrooli, kun mä menen kotiin, niin en mä ole siellä johtaja ja sillä lailla niin kuin parempi...” (K13)

Tästä seuraa yhtenä konkreettisena toimenpiteenä pyrkimys suodattaa ennakolta uusista henkilövalinnoista pois tietyn tyyppisiä piirteitä edustavia hakijoita:

”...kun me rekrytoidaan johtoryhmään ihmisiä, niin mä olen sanonut konsulteille, että ei yhtään isoa egoa tänne, kiitos. Että se on se vaan tapa. Se voi olla, että toisenlaiseen yhtiöön ne sopii. Mutta sanotaan, että mä en tykkää sellaisesta toiminnasta.” (K13)

Henkilösuhdetta voidaan kehittää palautteella ja arvostuksella, jossa toisen ammattitaito ja työn merkitys tunnustetaan. Arvostuksen osoittaminen saattaa tapahtua kahden kesken, esimerkiksi myönteisen palautteen tai ilmaisun muodossa, jolloin huomio voi kohdistua työntekijän osaamiseen yleisesti tai tarkentua yksittäiseen suoritukseen. Myös työtoveruudesta kiittäminen kuvaa tätä.

”...se vaan sano lopuksi, että ihanaa, kun sä olet olemassa...että se tarkoittaa sitä, että se on tosi tyytyväinen siihen työhön ja siihen niin kuin dialogiin, mitä me niin kuin tehdään yhdessä...Että se sanoi siis tämän kahden kesken sen jälkeen...[ja] hän ei pystyisi yhtään feikkaamaan, jos hän olisi tyytymätön...ne ovat semmoisia pieniä juttuja, mutta sitten tulee just semmoinen olo, että hän arvostaa mun työtä ja mä teen oikeita asioita semmoisella tavalla, joka sopii tähän.” (K11)

Eräs keino osoittaa arvostusta toiselle on ajan jakaminen tämän kanssa. Neljäs toimintaesimerkki on *aikaresurssin varaaminen*, joka tarkoittaa sitä, että johtaja selvästi varaa ja jakaa aikaansa työntekijälle. Yhtäältä hän on käytettävissä silloin, kun työntekijä ottaa häneen yhteyttä, toisaalta suunnittelee ajankäyttöään siten, että voi tavoitteellisesti jakaa aikaansa tiimilleen.

Johtajan tehtävän laaja-alaisuuden takia tehtäviä ja osallistumista edellyttäviä tilaisuuksia olisi tarjolla usein enemmän kuin kalenterissa on tilaa. Samaan aikaan johtamistyön toteuttaminen edellyttää merkittävää aikaresurssia. Mikäli päivittäinen työrytmi on sellainen, ettei aikaa ole lainkaan varattu työntekijöitä varten, johtaja ei ole asemoitunut suotuisasti.

Näyttää siltä, että usein ainoa vaihtoehto on suunnitella ja varata viikkokalenteriin etukäteen aikaa työntekijöille. Näin tila kunnioittavan henkilösuhteen johtamiselle ilmenee myös käytännössä, ja johtaja on jo ennakolta asemoinut itsensä olemaan työntekijän käytettävissä. Esimerkiksi tutkimus ystävyysuhteen muodostumiseen vaadittavasta aikapanoksesta osoittaa, että ystävyysuhteen syvyys korreloi yhdessä käytettyihin tunteihin, yhteisen tekemisen sekä jokapäiväisen yhteydenpidon kanssa (Hall, 2019, ss. 1278, 1292). Myös johtamistyössä ajan varaaminen on keskeistä, sillä yhteyden luominen vaatii aikaa.

”Mä olen hirveän vähän tavannut sellaisia ihmisiä elikkä en oikeastaan yhtään, joka ei haluaisi tehdä työtänsä hyvin, joka ei haluaisi olla rakastettu tai joka ei haluaisi olla luotettava. Että kyllä ne ihmiset kuitenkin niin...niillä perushyvyys on siellä. Piittää vaan viettää vähän enemmän aikaa kaivaakseen sen esiin ja näin.” (K5)

Keskeistä tässä *esiin kaivamisessa* on kuuntelu:

”...jos uuteen paikkaan menee, niin...porukan kanssa...niin siihen kannattaa kyllä käyttää aikaa.” (K15)

Koska henkilösuhde vaatii aikaa, ei johtajalla olla voi liian paljon henkilöitä tiimissään samalla kertaa.

”Mutta kyllä se lähtee varmaan siitä, että sun pitää tuntea se porukka aika hyvin. Ja senhän takia joku niin kuin johtamisen, varmaan tosta sotaopeista vai mistä, että seitsemän olisi aika hyvä luku, mitä pystyt hyvin johtamaan. Että sä pystyt tuntemaan ne ihmiset vielä...että jos sulla on vaikka 17, niin sä et enää hallitse sitä niin hyvin...” (K2)

Seuraava esimerkki havainnollistaa, miten merkittävän ajallisen panostuksen henkilösuhteeseen voi käytännössä toteuttaa:

”Kyllä mä hirveästi käytän aikaa näiden yksilöiden kanssa...he varaavat sen ajan multa, mitä he tarvitsevat. Ja mä annan sen ajan, jos he sen tarvitsevat. Ja aika moni valitsee sen, että me istutaan kerran viikossa...tunti ja jutellaan vaan, mitä on menossa, ei ole mitään semmoista kauhean tiukkaa agenda, mutta se on...semmoinen jatkuva dialogi, joka on päällä.” (K8)

Esimerkiksi Schaubroeckin ym. (2016) mukaan jatkuvasti toteutuvalla kommunikaatiolla on yhteys tiimin oppimiseen, innovaatiokyvykkyyteen sekä tiimityön

tuloksellisuuteen (ss. 1722–1725). Samalla on huomattava, ettei riittävän ajan va-
raaminen työntekijöille ja tiimille ole aina lainkaan helppoa. Näin on etenkin sil-
loin, kun johtamistyön muut osa-alueet vievät erityistä huomioita ja aikaa.

”...isoin ongelma on se, että mistä mä yhtä aikaa löydän sen ajan siihen että...on hir-
veä paine ylhäältä tehdä niitä kaikkia asioita, mitä meidän johto toivoo, ja mitä mulla
on niin kuin vastuita muuten tässä, ja samaan aikaan käyttää mahdollisimman paljon
aikaa, että mä vain olen läsnä siinä organisaatiossa ja olen niiden kanssa.” (K12)

Aikaa ei ole myöskään helppoa tarjota, jos on fokusoitunut muuhun. Asennoitu-
minen kuitenkin merkitsee paljon. Seuraava katkelma kuvaa sitä, miten asennoi-
tumista vaihtamalla ja itseään ohjaten voi kyetä käsittelemään keskeytyksen ai-
heuttamaa turhautumista. Esimerkin taustalla on kirjallisuuden kautta syntynyt
oivallus omasta roolista työssä ja tätä seurannut päätös pyrkiä toimimaan muita
tukevasti. Tämä myös auttoi ratkaisemaan seuraavan sisäisen ristiriitatilanteen:

”...tiimin vetäjä tuli mulle sanomaan, että...meillä on tällainen tilanne, että voisitko
tulla jeesaan meitä, ja mulla oli taas samankaltainen konflikti, mulla oli itse asiassa
yksi toinen, mulle tärkeä juttu, mä melkein olin menossa siihen samaan, että perkele
mä olen noita jeesannut jo ihan helvetisti, että eikö ne nyt viimeinkään opi ja muuta.
Ja sitten mä tosiaan sain taas kiinni siitä mun turhautumisesta siinä tunteessa. Ja sil-
loin mä päätin...mä siirsin sen, mikä oli mun oma tärkeä meno, että mä meen tonne,
mutta mä pidän kiinni tarpeesta, että mä olisin halunnut tehdä tällaisen jutun. Mä
menin sinne, mä jeesasin...Ja mä olin taas siellä omasta tahdostani, omasta valin-
nasta, en sillain, että perkele mun pitäisi olla jossain muualla, kun mulla oli tämä toi-
nen juttu.” (K7)

Eräs henkilösuhteen rasittavista piirteistä saattaa olla työntekijän aikatarve sel-
laisissa tilanteissa, joissa johtaja kokee, ettei hänellä ole aikaa edes nykyisten teh-
tävien hoitamiseen. Toisaalta äkillisesti esiintyvässä tilanteessa voi varmistaa,
onko kyse nopeasti ratkaistavissa olevasta kysymyksestä, joka jouduttaa tiimin
työvirran etenemistä vai vaatiiko asia pidempää keskustelua:

”...kiireen, että kun ihmiset tulevat, että hei...onko sulla hetki aikaa, ja tekisi mieli
huutaa, että ei ole hetkeäkään aikaa...että mene pois. Niin silloin mä tunnistan erin-
omaisesti sen, että mä olen valtavassa ristiriidassa ja mä sanon, että joo, mulla olisi
viisi minuuttia...Sitten mä niin kuin sanon, että hei, jos menee pidempään, katso-
taanko aika ensi viikolle tai myöhemmin tällä viikolla...että voitko katsoa meidän ka-
lentereita...” (K11)

Toisaalta ajankäyttö kannattaa, koska näin johtaja voi käytännössä kaventaa etäi-
syyttä ja saa tietoa nopeammin sekä raivaa mahdollisesti ilmaantuvia suhteen
esteitä (ks. Koivunen, 2003, ss. 190–191).

”...pidän tota ovea auki ja pyrin aina, kun joku tulee pyytämään multa aikaa, jos en
nyt satu olemaan puhelimessa tai jossain palaverissa just silloin, niin sanon, että on,
mulla on aikaa sulle. Se ei mun ajanhallintaa auta, mutta jos mun täytyy niin kuin va-
lita tässä palvelutehtävässä, missä mä olen, niin kyllä mä sitten valitsen mieluummin
sen, että mulla on aikaa ja sitten mä olen kymmenen minuuttia pidempään tänään
töissä.” (K6)

Tutkimushaastatteluissa esiintyi monia käytänteitä, joita johtajat hyödyntävät ai-
kapulan ratkaisemiseksi, riittävien kohtaamistoistomäärien varmistamiseksi

sekä vuorovaikutustilanteiden ja niistä saatavan informaation kulun varmistamiseksi. Esimerkiksi eräs johtaja ratkaisi aikapulaan liittyvää ongelmaa aina tehtaalla ollessaan toteuttamalla rutiinia kävellä tehdashallin läpi ihmisiä huomioiden aamulla töihin tullessaan ja taas töistä kotiin lähtiessään. Kun aikaa on vähän, täytyy olla kekseliäs:

”...tehdään itselle tavallaan semmoisia sääntöjä, että kun sä tulet töihin, niin kävelet vaikka ohjaamon kautta ja käyt juttelemassa ne pari sanaa. Kun lähdet töistä, niin käyt juttelemassa ne pari sanaa...ihmisten kanssa. Siihen täytyy vain luoda itselle semmoista rutiinia, että se kohtaaminen tapahtuu mahdollisimman usein. Koska jos et sä sitä tee, niin silloin tämä systeemi imaisee sut tähän kaikkiin näihin palavereihin ja sitten sä et sitä tee ikinä...” (K12)

Toinen johtaja pyysi työntekijöitään varaamaan kalenteristaan keskusteluaikoja. Näin toimien hän allokoii noin kymmenen työntekijänsä kanssa keskimäärin 20–30 tuntia kuukaudessa kahdenkeskistä aikaa. Keskeistä kohtaamismahdollisuuksien luomiselle on niiden merkityksen tiedostaminen, kekseliäisyys yhteisen ajan lisäämiseksi sekä käytänteistä kiinni pitäminen muuttuvassa työn arjessa. Seuraava ote kuvaa ajan antamisen pidempikestoisia hyötyjä:

”...minkä mä olen oppinut, on se, että kun ihmisille antaa aikaa ja huomioita, niin se ihminen ei koskaan jätä sua pulaan, ainakaan suomalainen. Että sen, että siis ihmisiin voi luottaa ihan perkeleen hyvin...” (K5)

Viidentenä toimintaesimerkkinä esitellään *fyysinen sijoittuminen*. Se tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että johtaja varmistaa eri tavoin olevansa konkreettisesti tavoitettavissa kiireisestä ja usein globaalia huomiointia vaativasta työn arjesta huolimatta. Silloin kun johtaja on paikalla, hän voi aktiivisesti mennä työntekijän luo juttelemaan pääasiallisena intentionaan olla yksinkertaisesti saatavilla.

”Että mä halusin mennä kohtaamaan heitä, katsomaan silmiin, että miten meillä menee, että millä mielellä täällä ollaan. Ei se sen kummempaa.” (K15)

Näin johtaja voi osoittaa olevansa valmiustilassa kuulemaan, aistimaan ja havaitsemaan työntekijän työhön ja työympäristöön liittyviä signaaleja. Kiertely ja keskustelu henkilöstön parissa sekä avoimuus palautteelle ovat keskeisiä:

”Kyllä isoin viesti, joka tulee koko ajan, niin se on se, että ole läsnä, ole saatavilla ja keskustele. Että nämä kolme asiaa. Se ei ole yksi eikä kaksi viestiä, mitä...että aina kun mä kysyn, että mitä mä voisin tehdä toisin, jotta mä olisin tässä esimiestehtävässä hyvä, niin nämä kolme juttua tulee ihan joka kerta. Ja varsinkin se, että ole läsnä... Ole siinä niin kuin näkyvillä, että jos joku haluaa keskustella, niin mut löytää siitä heti, että ei tarvitse lähettää sähköpostia tai edes puhelimella soittaa, vaan oikeasti sä olet siinä paikalla ihan fyysisesti. Ja se ei monesti tarkoita sitä, että sun tarvitsisi mitään hienoa joka kerta tulla sanomaan. Vaan niin kuin ihmiset ovat tyytyväisiä yllättävän vähään. Se, että sä vain olet siinä, juttelet niiden kanssa, kuuntelet niitä ja saat niin kuin sen olon niille, että sä olet niiden kanssa.” (K12)

Organisaation joutuessa kohtaamaan hankalia ajanjaksoja taloudellisista tai toimintaa muuten häiritsevistä seikoista johtuen johtajan fyysinen sijoittuminen, saatavilla oleminen, tavanomaisista rutiineista kiinni pitäminen, työntekijöiden

kanssa yhdessä oleminen ja yhteyteen panostaminen saatetaan kokea hyvin merkittävänä. Vaikeassa ja stressaavassa tilanteessa seuraavan esimerkin johtaja ei vetäytynyt tai kaikonnut omiin oloihinsa, vaan pysyi työyhteisössä ja keskusteli.

”...se pysyi niin kuin ihmisten lähellä ja jatkoi sitä niin kuin semmoista normaalia dialogia ihmisten kanssa eikä mennyt niin kuin usein, kun tulee semmoinen stressi, että sitä vähän niin kuin sulkeutuu ja tavallaan vetäytyy kuoreensa ja jää vain miettimään. Että kyllä hän aika avoimesti meidän kanssa keskusteli asioista ja jatkoi sitä samaan malliin kuin mitä se oli ollut sitä ennenkin, sitä keskustelua.” (K13)

Johtajan mukana pysyminen tiukassa paikassa näytti auttavan henkilöstöä pysymään työtilassa vaikeasta tilanteesta huolimatta:

”...mutta että tavallaan se, että me jatkettiin sitä omaa työtä, ja sitten pystyi luomaan niin kuin meille sitä uskoa, että kyllä tämä hyvin menee.” (K13)

Yhtenä hankalimmista työtehtävistä haastateltavat kokivat työsuhteen päättämiseen liittyvät toimet. Seuraavassa esimerkissä korostuu, miten irtisanomistilanteen hoitamisessa voi kauempaa lähetettyjen viestien sijaan toimia tulemalla henkilökohtaisesti paikan päälle:

”...silloin siellä irtisanomistilaisuudessa niin olin siellä ja sanoin, että mä juttelen joka ikisen kanssa, joka irtisanotaan, ja jos ei nyt joku halua tavata, niin ei tarvitse tulla. Mutta kyllähän siellä paljon tuli...Mutta ne oli kovia paikkoja, todella kovia, mutta halusin olla oikeudenmukainen.” (K15)

Olemalla fyysisesti läsnä johtaja voi kaventaa asemansa mahdollisesti aiheuttamaa etäisyyttä työntekijöihin. Näin johtaja voi saada tietoa, huomioita ja signaaleja nopeammin kuin esimerkiksi silloin, kun pitkä hallinnon käytävä tai suljettu tammiovi on henkilösuhteen esteenä (ks. Ropo & Höykinpuro, 2017, s. 362).

”Koska se on hirveä kynnyksellä tavalla, että jonkun täytyy tulla sen käytävän päähän...kävellä ja tulla mun huoneeseen ja tulla kysymään multa joku asia. Että miksen mä voi mennä sitten niiden ihmisten luokse siinä vaiheessa, kun ne on jotakin tekemässä. Että siinä vain täytyy löytää se aika.” (K12)

Fyysinen läsnäolo vaatii johtajalta paljon, mutta mahdollistaa monipuolisemman vuorovaikutuksen, joka myös saattaa johtaa kestävämpään lopputulokseen:

”...jollle sä ole tarpeeksi lähellä, niin et sä pysty tekemään niitä...tai kyllähän sä voit tehdä päätöksiä etänäkin, mutta sitten se on ehkä tuurista tai siitä vain kiinni, että miten ne menevät loppuun. Se voi olla, että niitä vastustajia löytyy sitten paljon enemmän siinä lopussa. Mutta periaatteessa keskustelemalla sä ehkä pääset lopputulokseen, jossa lopussa ehkä suuri osa ihmisistä on sun puolella siinä.” (K12)

Viimeinen eli kuudes käsiteltävä toimintaesimerkki kunnioittavan henkilösuhteen johtamisesta on *aito ja kohtelias käyttäytyminen*. Toisten yläpuolelle asettuminen ja siitä johtuva käyttäytymistapa tukahduttavat kunnioitusta henkilösuhteesta. Sitä vastoin tasavertaisuuteen perustuvaan autenttiseen ja ihmisten reiluun kohtelemiseen pyrkiminen tukevat sitä. Johtajan asemaan liittyvään valtaan

näyttää kuuluvan vastuu siitä, ettei oma työrooli ole kunnioittavan henkilösuhteen tiellä, vaan tukee sitä mahdollisimman luontevasti. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö työ olisi tuloshakuista ja tavoitteellista.

"...vaikutti ainakin ulospäin sellaiselta luontevalta ja sisäsyntyiseltä se johtaminen. Hän ei esittänyt muuta kuin mitä hän oli. Valtavan määrän työtähän sellaisen 200 [hengen] asiantuntijaorganisaation tavoitteiden eteenpäinvieminen vie. Mutta hän ei ollut ikinä hermostunut tai näyttänyt sitä painetta ulospäin. Jaksoi aina kuunnella ja auttaa eteenpäin, jos sitä tarvi." (K1)

Kunnioittavan henkilösuhteen tarkoituksena on lopulta pystyä saavuttamaan työlle asetetut tavoitteet ja kehittää työtä kestävästi. Työntekijän mukaan saaminen määrittämään sitä, miten hän hyötyy johtamisesta, nähdään keskeisenä keinona saavuttaa työn tavoitteet:

"Sun pitää olla tasapuolinen ja sitten se, että sä opit tuntemaan tiimin jäseniä...niin lähinnähän sulla on se johtoryhmä, seitsemän, kahdeksan, yhdeksän ihmistä. Jos sä opit tuntemaan nämä ihmiset, niin sä tiedät sitten, miten kukin haluaa olla johdettava...Se että tuntee vähän ihmisiä ja heidän taustojaan. Se on se, mitä ihmiset arvottaa. Jos sen saa menemään yhdensuuntaisesti firman kanssa, silloinhan olemme kaikkein vahvimmillaan." (K9)

Seuraava esimerkki kuvaa sitä, miten selkeästi kertojaa nuorempi johtaja hankki oman paikkansa tiimin edessä. Asian osaaminen ja toisten hyvä kohtelu saivat aikaan kunnioituksen tunteen:

"...hän oli tosi hyvin opetellut ne mekut tai siis ne asiat, mitkä hänen piti meille kouluttaa, ja oli tosi ystävällinen. Ja sitten hänellä oli joku karisma, että kaikki kuunteli, kun hän avasi suunsa. Että ettei mullakaan tullut ollenkaan sellainen olo, että tässä on joku nuori kölvi, joka puhuu, ja että mun täytyy jotenkin väheksyä häntä, kun olen [häntä] selkeästi vanhempi, vaan siinä oli aito ihminen ihmistä kohtaan kunnioitus. Ja vähän niin kuin molempiin suuntiin." (K1)

Jo aiemmin mainitut vaikeat johtamistilanteet, kuten irtisanominen, eivät vapautta kohteliaisuuden vaatimuksesta:

"Se ihmisten kohtelu, se on mun mielestä...Jokainenhan joutuu tällaisen uran aikana irtisanomaan ihmisiä, ja se ei ole mitään mukavaa hommaa, mutta sen voi tehdä hyvin monella eri tavalla." (K9)

Tällaiseen vaikeaan johtamistilanteeseen voi varautua. Seuraava katkelma kuvaa juuri oman suhtautumisen kanssa työskentelyä ennen vaikeaan tehtävään ryhtymistä:

"Yleensä mulle on ollut sopeuttamis- tai irtisanomistilanteet hankalia. Kyllähän sen ymmärtää, jos menee huonosti, niin pitää väkeä vähentää tai osaamistarpeet muuttuvat koko ajan. Että tietynlaista osaamista ei tarvita enää ja tarvitaan erilaista osaamista. Kyllä se niihin liittyy...Siihen pitää oikein valmistautua ja kerätä voimaa, sulla pitää olla sitä empatiaa." (K9)

Tällainen ymmärrys ei välttämättä synny sattumalta, vaan perustuu aikaisempiin kokemuksiin, joissa johtaja on saattanut itse tunnistaa huonoa kohtelua, kuten seuraavista otteista voi huomata:

"...monikaan johtajista ei tajua, että jos kohtelee yhtä ihmistä...väärin, niin ne ei tajua sitä, että se ei ole vain se yksi ihminen, joka ei ehkä motivoitu siitä, vaan kaikki muuthan sen älyvät siinä työyhteisössä. Ei varmaan innostus lisäännä hyviin suoriin, kun näkee, että jotain ihmistä kohdellaan kaltoin. Niillä on niin kauaskantoiset merkitykset." (K9)

"...mulla on kolme ihmistä ollut tässä 30 vuoden aikana, kenen kanssa mulla on ollut vaikeuksia, ja niillä on kaikilla yhteinen piirre se, että ne ei arvosta ihmisiä. Ja semmoinen ihminen, joka kohtelee ihmisiä huonosti eikä arvosta sitä, niin se on mulle vaikea tyyppi eikä ansaitse mun kunnioitustani." (K5)

Ilmeisesti sen, jolla on valtaa, on vastattava siitä, että rooli ei ole kunnioittavan henkilösuhteen tiellä vaan mahdollisimman luontainen osa sitä. Seuraavissa otteissa kuvataan, miten johtaja voi itse pyrkiä madaltamaan rooliaan suhteen tieltä:

"Että tavallaan mennään niin lähelle niitä ihmisiä, että ne näkee, että sä olet siinä oikeasti, et sä et ole vain sellain, että sulla on semmoinen esimiehen rooli päällä. Tietysti kyllähän mä huomaan, että mulla on esimiesrooli, mutta...se on hyvin ohut, ja mä menen hyvin henkilökohtaisesti siihen tilanteeseen." (K12)

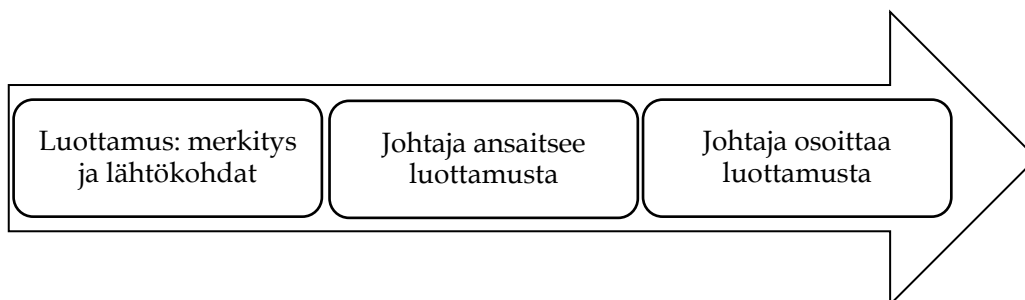
"...juttelen kaikkien kanssa ja tykkään jutella ja menen ihan aktiivisesti keskustelemaan ihmisten kanssa enkä niin kuin sellain arvota kuin että joskus näkee joidenkin tekevän, että kenen kanssa kannattaa keskustella." (K14)

Menemällä keskustelemaan johtaja voi pyrkiä madaltamaan *senioriteetistaan* aiheutuvia esteitä. Tulemalla tilanteessa vastaan yhteyden mahdollisuus voi helpottua. Kun johtajan toiminta tähtää tasavertaisuuteen ja aitouteen, hän saattaa edistää samassa veneessä olemisen ajatusta ja luottamusta.

5.3 Luottamus

Kolmas johtajana oppimisen paikka on luottamus. Kuten kahdessa aiemmassa oppimisen paikassa, myös luottamuksen käsittelyssä keskitytään aineiston pohjalta johdettuihin seikkoihin, jotka ovat johtajan huomion ja tietoisien toiminnan kohteina. Aluksi käsitellään luottamuksen johtamisen merkitystä ja lähtökohtia. Tämän jälkeen tarkastellaan luottamuksen ansaitsemiseen liittyviä käytännöllisiä kysymyksiä ja lopuksi esitellään luottamuksen osoittamiseen kuuluvia tekijöitä.

Ensimmäinen osa-alueista edustaa lähtökohtia, joita ovat *luottamusta edistävien ja estävien tekijöiden tunnistaminen* ja johtajan ammatillisuus. Toinen osa-alueista on *luottamuksen ansaitseminen*, joka kuvaa johtajan pyrkimystä ansaita toisten, kuten työntekijöiden ja esimiehen, luottamusta. Kolmas käsiteltävä osa-alue on nimetty *luottamuksen osoittamiseksi*. Sillä viitataan johtajan pyrkimykseen osoittaa luottamusta työntekijöitä kohtaan. Edellä mainittuihin osa-alueisiin liittyvät kuvauksia sekä luottamusta edistävästä että sitä häiritsevistä tekijöistä. Luottamus oppimisen paikkana on kuvattu kuviossa 11.



KUVIO 11 Luottamus oppimisen paikkana

5.3.1 Merkitys ja lähtökohdat

Näyttää siltä, että ilman työntekijän ja johtajan välistä luottamusta yhteistyö voi olla vaikeaa, useissa tapauksissa varsinkin pidemmällä aikajänteellä jopa mahdotonta. Luottamus voi kuitenkin kehittyä, vaikka lähtötilanne olisi heikko. Tämä edellyttää luottamusta rakentavia toimenpiteitä ja sitä tukevia toimintaympäristöjä (ks. Hakanen & Soudunsaari, 2012, ss. 38–41). Saksin (2013) väitöstutkimus osoittaa luottamuksen liittyvän osaltaan päätöksentekorohkeuteen. Siksi jos yrityksessä keskinäinen luottamus on heikkoa, siirtyy päätöksenteko helposti hierarkiassa ylemmäs. Tämän johdosta ylimmän johdon resurssi sitoutuu operatiivisiin asioihin, jolloin strategiset asiat jäävät vähemmälle huomiolle. (s. 223.)

Johtajan keskeinen pulma luottamuksen rakentamisessa perustuu kahden odotuksiin liittyvän seikan yhteensovittamiseen. Yhtäältä hänen tulisi osoittaa mahdollisimman varauksetonta luottamusta työntekijää kohtaan saadakseen tämän kukoistamaan (ks. Himanen, 2010). Toisaalta hänen tulisi itse toimia siten, että hän ansaitsisi työntekijöiden, laajemman työyhteisön ja oman esimiehensä luottamuksen.

Pelkistetysti johtaja osoittaa muille lähtökohtaisesti luottamusta ja itse pyrkii kaikissa henkilösuhteissaan ansaitsemaan sitä toiminnallaan. Dilemma syntyy siten vaatimuksesta luottaa toisiin, vaikka itse ei välttämättä saisi tai kokisi varauksetonta luottamusta. Tämän ongelman kuvaaminen avaa sitä, miksi luottamuksen johtaminen nähdään nimenomaan oppimisen paikkana. Luottamuksen dilemma takaa sen, ettei koskaan tule täysin valmista. Tämä johtuu niin tilanteiden vaihtumisesta organisaation sisällä kuin siitä, että johtaja saattaa uransa aikana siirtyä toisen organisaation palvelukseen.

Riittävästä luottamuksesta näyttää olevan moninaista hyötyä organisaatiolle, työntekijöille sekä johtajalle. Seuraava ote kuvaa hyötyjä ja merkityksiä, joita johtaja voi tavoittaa luottamuksen johtamisen kautta:

”Jos sulla on luottamus, sä kuulet totuuden, ja se helpottaa sitä johtamista ihan mieltömästi, koska sulla on parempaa tietoa, ja se tieto ei ole vain sitä, mitä tietojärjestelmät tuottaa, vaan se on sitä hiljaista, heikkoa signaalia, mitä on tulossa, ja ihmiset uskaltaa kertoa ideoita pelkäämättä tai että ne varastetaan. Luottamukseen kiteytyy aika paljon, mihin mä uskon johtamisessa. Ja sehän ei tietysti synny ihan hetkessä.”
(K9)

Luottamuksen ajattelemisen pääomana avaa sen käsittelyyn lisää näkökulmia. Yhdessä koettavat vaikeat vaiheet haastavat luottamusta ja toisaalta testaavat sen kestävyyttä. Myönteiset kokemukset siitä, miten vaikeassa tilanteessa johtajan on koettu toimineen luotettavasti tai johtaja on kokenut työntekijän toimineen annetun luottamuksen arvoisesti, mahdollistavat luottamuksen myönteisen kehittymisen. Kun tällaisia myönteisiä kokemuksia on paljon, syntyy luottamuspääomaa, jota tarvitaan erityisesti hankalina aikoina. Tällöin luottamusta saatetaan koetella esimerkiksi henkilöstövähennystoimien tai muiden vaikeiden asioiden seurauksena. Esimerkiksi tiettyinä hankalina kriisiaikoina organisaatio saattaa tarvita jopa hyvin sumeilemattomia päätöksiä tekeviä johtajia ratkaistakseen viiheliäisiä ongelmia, mutta lähes kaikkina muina aikoina yhteistyötä ja yhteistä etua etsiviä johtajia (Grint, 2005, s. 1492, 2011, s. 8). Edellisen otteen kertoja jatkaa:

”Sitten kun on vaikeita paikkoja, tehdään niitä vaikeita asioita. Mutta ei jatkuvasti tarvitse johtaa sillain kuin se yksikkö olisi kriisissä. Että voi olla niin kuin eri vaiheita. Sitten kun kriisi tulee, niin silloin ei paljon äänestellä eikä keskustella, että se vaatii nopeita päätöksiä. Mitä suurempi...luottamuspääoma on siinä vaiheessa, sitä nopeammin se kriisi lähtee veke.” (K9)

On kuitenkin olemassa myös sellaista työyhteisökäyttäytymistä, joka murentaa luottamusta ja heikentää sen kehittymismahdollisuuksia. Esimerkiksi valtaa hääkäälemättömästi käyttävä henkilö saattaa päästää toiminnallaan irti luottamusta tuhoavat voimat:

”Sitten on ihmisiä, jotka myöskin ovat kovia...vaikuttajia, mutta jumankauta ne on kovia sisällä. Ne niin kuin vetää kynärpäillä toiset pois omalta tontiltaan. Heti jos valtatyhjiötä tulee vähän, niin ne kahmaisevat itselleen, ja tämä on semmoinen, minkä mä koen todella vaikeaksi...että suoraan sanottuna siinä mulla on ajatus, että onko mahdollista toimia uudella organisaatiolla niin, että siinä on sitten tämän tyyppisiä henkilöitä, jos he eivät pysty siihen muuttumaan.” (K4)

Joissain tapauksissa johtaja syystä tai toisesta käyttäytyy sellaisella tavalla, joka nakertaa työntekijän luottamuksen häntä kohtaan. Johtaja on saattanut unohtaa oman ammatillisuutensa ja ryhtynyt aivan kuin kilpailemaan työntekijänsä kanssa. Johtaja saattaa myös kokea oman arvonsa tulleen uhatuksi ja puolustautuu kielteisen johtamiskäyttäytymisen avulla, kuten varastamalla työntekijöiden ideoita. Välttämättä tällaisen käyttäytymisen syyt eivät ole helposti selvitettävissä. Selvää on kuitenkin se, että sen vaikutus keskinäiseen luottamukseen koetaan kielteisesti:

”...yksi esimies...jolla oli tapana varastaa ideat...Eli hän ikään kuin niin kuin esitteli asiat eteenpäin ominaan. Että vaikka tiimi ja porukat ja vaikka minä oltiin valmisteltu joku, niin käytännössä meni eteenpäin niin kuin hänen krediiteillään. Ja tavallaan otti sitä kautta kunnian itselleen eikä jakanut sitä ollenkaan. Se jäi tavallaan niin kuin huonona esimerkkinä mieleen.” (K14)

Kyse ei kuitenkaan ole pelkästä yksilöiden käyttäytymisestä, vaikka se korostuu aineistossa. Taustalle saattaa jäädä huomio, että tällainen käyttäytyminen voi edustaa ja heijastaa itse asiassa organisaatiossa vallalla olevaa toimintakulttuuria

ennemmin kuin yksilöiden tietoista päätöstä toimia tällä tavoin. Tällaiset rakenteelliset syyt ja historialliset kokemukset ovat usein esteenä luottamukselle. Osaan näistä johtaja saattaa pystyä vaikuttamaan, etenkin tiedostamalla ne yhdessä toisten johtajien kanssa, osaan taas ei juurikaan.

Seuraava esimerkki kuvaa rakenteellisia tekijöitä ja eräänlaista haavekuvaa siitä, miten asiat voisi järjestellä, jos pääsisi aloittamaan organisaation rakentamisen puhtaalta pöydältä. Haavekuva tämä on ehkä siksi, että useat teollisuusyritykset ovat vuosikymmeniä tai reilusti yli sata vuotta toiminnassa olleita. Siten niiden toimintakulttuuriin sisältyy kerrostumia hyvin pitkältä ajalta ja kipeistäkin kulttuurihistoriallisista vaiheista. Näistä nousevat varjot saattavat ohjalla lähtökohtaisesti epäilemään toista osapuolta enemmän kuin luottamaan:

”...jos katsoisi kokonaiskuvaa oikeasti, sitä että mikä olisi, jos saisi tehdä kaikki uudestaan, niin tavallaan sä tekisit...ehkä rakentaisit koko sen firman rakenteen ihan eri tavalla. Saisit asiat tehtyä hyvin paljon helpommin ja tehokkaammin. Sitten siinä on tämä vanha historia, joka tulee tästä alueesta...täällä on tämä vahva historia. Ja semmoinen epäily työntantajaa kohtaan.” (K12)

Johtaja voi myös havahtua siihen, että organisaation kulttuuri on vähitellen siirtynyt kauemmas hänen omasta johtamisihanteestaan ja siitä, millaista organisaatiokulttuuria yritys hänen kokemuksensa mukaan aiemmin edusti. On mahdollista, että luottamuksen heikkeneminen omaan organisaatioon käynnistää sen kaltaisia pohdintoja, jotka päättyvät työpaikan vaihtamiseen:

”...niin silloin mä jotenkin päätin, että...mitä ikinä teen, niin mä en tämmöisessä ympäristössä halua niin kuin pitkällä jänteellä toimia. Ja tällaisella koodilla niin kuin ajaa tätä. Mä en itse usko tähän...” (K8)

Organisaatiokulttuuri voi ilmetä paitsi itseä pohdituttavana toimintana, myös yleisempänä tunnelmana, joka ilmentää luottamuksen tasoa:

”...se on musta hirveän tärkeä, että mä pystyn luomaan semmoisen tunnelman siihen organisaatioon sillä, että se on niin kuin consistentti [johdonmukainen] se tapa, jolla tehdään. Ja ihmiset voi oikeasti luottaa siihen, että täällä ei ole mitään selkäänpuukotusta tai että mä puhuisin yhtä ja tekisin toista.” (K8)

Kun johtajan toimintaa ohjaa voimakkaasti organisaation kulttuuriin sidoksissa olevat käsitykset ja käytänteet, voi johtajalle olla eduksi, jos johtaja pääsee organisaatiossa suotuisaan positioon ja luotetuksi:

”...kun pääset siihen tietyllä tavalla sisäpiiriin ja luotetuksi mieheksi. Pystyt tekemään ja toimimaan, antaa selkänöjan kaikelle tekemiselle. Isoin asia, mikä tässä vaikuttaa. Jos mietit sen, että suhun ihmisenä luotetaan. Sun on hyvä toimia siinä sitten ja voit viedä asioita eteenpäin.” (K3)

Tällaisesta *luotetun* henkilön maineesta ja asemasta on hyötyä johtajan itsensä lisäksi myös organisaatiolle siinä tapauksessa, että johtaja käyttää asemaansa luottamuksen edelleen jakamiseen ja työntekijöiden toimintaedellytysten kehittämiseen yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Siten luottamuksen ansaitseminen

on tärkeää paitsi johtajan itsensä, myös hänen edustamansa työyhteisön kannalta. Mikäli organisaation ylimmän johdon, kuten konsernijohdon, hallituksen tai omistajien, luottamus johtajaan on heikko, seuraukset voivat näkyä välillisesti tai välittömästi johtajan vastuulla olevan työyhteisön toiminnassa ja sen edellytyksissä. Seuraavaksi tarkastellaan niitä tekijöitä, joilla johtaja voi ansaita esimiehensä ja työntekijöiden luottamusta.

5.3.2 Luottamuksen ansaitseminen käytännössä

Johtajan tulee ansaita luottamus sekä kyetä ylläpitämään ja kehittämään sitä. Koska luottamus on joka tapauksessa enemmänkin muuttuva kuin pysyvä kokemus, puhutaan selvyuden vuoksi johtajasta luottamusta ansaitsemassa. Ihanne-tilanteessa johtaja voisi aloittaa toimintansa tehtävässä siten, että sekä hänen esimiehensä että hänen tiiminsä luottaisivat häneen. Näin ei kuitenkaan näytä aina olevan, ei välttämättä edes osittain. Siksi on keskeistä tarkastella, miten toimimalla johtaja voi ansaita oman esimiehensä ja tiiminsä luottamusta.

Tutkimusaineiston mukaan luottamusta voi yrittää ansaita esimerkiksi sellaisilla johtamistavoilla, joissa korostuvat lupausten pitäminen, oikean tiedon jakaminen, johdonmukaisuus ja ennustettavuus sekä pyrkimys objektiivisuuteen, oikeudenmukaisuuteen ja rehellisyyteen. Kun johtaja on ansainnut esimiehensä ja työntekijöidensä luottamusta, näyttäisivät myös monet johtajan vastuulla olevan organisaation asioista etenevän ripeämmin. Esimerkiksi Kullan (2011) mukaan toimitusjohtajan on hallituksen näkökulmasta katsottuna toimittava aluksi korostuneen visionäärisesti, annettava lupaus tulevaisuudesta ja osoitettava, miten tavoite voidaan saavuttaa strategian avulla, ja lopulta kyettävä toteuttamaan lupaus käytännössä (s. 137; ks. myös Saksi, 2013, s. 178).

Seuraavaksi tarkastellaan käytännön esimerkkien kautta tilanteita, joissa johtaja pyrkii ansaitsemaan esimiehensä luottamusta. Yksi tällainen luottamuksen kehittymistä tukeva piirre liittyy siihen, että johtajan toiminta on esimiehen näkökulmasta tietyllä tapaa *yllätyksetöntä*. Luottamusta esimieheen päin voi myös kasvattaa avoimella tiedon jakamisella, kuten seuraavasta lainauksesta voi nähdä:

”Ja nyt kun sillä on niin kuin luottamus muhun, niin sen ei tarvitse huolehtia siitä, että mitä mä teen. Vaan se tällä hetkellä luottaa siihen, että mä teen oikeita päätöksiä ja multa ei tule mitään yllätyksiä. Ja tietysti mäkin osaan ehkä tiedottaa tarpeeksi useasti ja tarpeeksi tarkasti ja tarpeeksi monia asioita, jotta tämä luottamus säilyy.”
(K12)

Avoimuuden ja tiedon jakamisen voi valita toimintalinjaksi etukäteen. Tällöin johtaja ja tämän esimies ovat varautuneet paremmin tilanteisiin, joissa he joutuvat käsittelemään mahdollisia epäonnistumisia. Esimerkiksi eräs johtaja rakensi luottamussuhdetta kertomalla etukäteen tavoitteestaan esimiehelle:

”Ja mä aina niin kuin sanoin, että tavoitteeni on...että hänen ei missään tarvitse kuulla huonoja uutisia keneltäkään muulta kuin minulta, mikä liittyy...yrittä-

seen...Heti jos mä näin, että nyt ei mene ihan niin kuin pitäisi, niin kerroin välittömästi [hänelle], että nyt on vähän haasteita siellä tai joku laatu ei ole, että jouduttiin heittämään pois tai tekemään sitä tai tätä. Sitä hän arvosti kovin paljon.” (K15)

On luontevaa ajatella, että tällaisesta toimintaotteesta seurasi onnistumisia yhteistyössä vuosien kuluessa myöhemmin muiden esimiesten kanssa:

”Ja hän luotti täysin minuun koskien operatiivisen toiminnan vetämistä.” (K15)

Myös toisenlaisia kokemuksia on, eikä oma esimies näytä hevin antavan luottamusta yrityksistä huolimatta. Voi olla, että johtaja joutuu luottamuksen ansaitsemisessa lähtemään takamatkalta myös organisaatiohierarkiassa ylöspäin olevissa suhteissa:

”Ja siinä huomasi heti, mitenkä...[se] johtaja ajattelee, että ei voi luottaa ollenkaan uuteen ihmiseen. Mä kun tulin...päälliköksi, niin mähän olin ihan poju. Ja mikä itseäni raivostutti aika lailla, että mä en ole mikään poju, kun mä olen ammatti-ihminen, mä tiedän, mitä mä teen. Mutta hänelle mä en ollut niin kuin mitään, koska mä en ollut luonut sitä luottamusta. Ja sitä ei luoteta ennen kuin sä oikeasti huomaat, että sä teet jotain.” (K12)

Luottamuksen ansaitsemisen vaikeudesta kertoo myös tilanne, jossa johtaja koki esimiehensä panttaavan tietoa. Kertoja tulkitsi tiedon panttaamisen epäluottamuksen osoituksena itseään ja muita kollegoita kohtaan:

”Mä esitin toivomusta, että olisin halunnut saada enemmän tietoa, mitä joryssa on keskusteltu ja päätetty...Jos tietoa hirveesti säännöstellään ja pimitetään tai ei jaeta, tai ei tarvitse edes pimittää, mutta jos sitä ei jaeta, siitä tulee heti sellainen olo, että herrat siellä kabineteissa päättää ja meille [ei] kerrota mitään. Jos vertaat siihen, mitä puhuin, että itse pyrin jakamaan [tietoa] kullekin sopivasti suodatettuna...isoja linjoja, mitä itse kuulin. Sitä itse siinä moneen kohtaan mietin ja tuskailin, mutta siinä saattoi olla myös resurssikysymys, että oli niin iso kakku kaverilla, ettei enää oikein niin kuin taipunut.” (K1)

Epäluottamusta kokenut johtaja sai myöhemmin tarjouksen siirtyä johtotehtävään toisen yrityksen palvelukseen. Vaikka lähtöön oletettavasti vaikutti innostava uusi uramahdollisuus, ei voi välttyä ajattelemasta ainakin osittain, että lähtöpäätöstä saattoi edesauttaa laimeaksi koettu luottamussuhde aiemman esimiehen kanssa.

Luottamuksen ansaitsemisen vaatimus ei kuitenkaan koske vain omaa esimiestä. Johtajan on lisäksi oltava valmis tekemään töitä saadakseen työntekijät luottamaan itseensä. Luottamusta on ansaittava tavalla tai toisella:

”Niin kai se johtajuus on semmoinen, että se pitää niin kuin ansaita se luottamus aina, mä näen ainakin niin, että se ei ole ihan itsestäänselvyys. Tietysti sä saat sen tietyn agendan toimia, sä saat tietyt valtuudet toimia, mutta jotta sut oikeasti, sut hyväksytään johtajana, niin sun pitää ansaita se paikkasi, että jollain tavalla sun pitää ansaita se, että sua kuunnellaan ja sut otetaan tosissaan ja muutenkin kuin sen aseman myötä.” (K2)

Työntekijöiden luottamus on niin ikään ansaittava *joka kerran erikseen*, eikä se seuraa johtajan mukana uuteen tehtävään:

”Mitä olen nyt monta kertaa sanonut, niin uuteen paikkaan siirtyminen on, että luottamus on piru vieköön ansaittava joka kerta erikseen...” (K1)

Käytännössä näyttäisi siltä, että johtajan johdonmukainen toimintatapa olisi työntekijöiden luottamuksen ansaitsemisessa ja ylläpitämisessä keskeistä. Käytännössä ei tällöin tapahdu yllätyksiä tai äkillisiä muutoksia, vaan työntekijä voi ajatella, että johtajan toimintatyyli säilyy tasaisena ja ennalta-arvattavana. Tällä ei kuitenkaan tarkoiteta sitä, etteikö teollisuusyritysten toimintaympäristöön ja olosuhteisiin liittyisi epätasaisia ja ennalta-arvaamattomia piirteitä tai etteikö johtajan tässä kontekstissa toimiessaan pitäisi tehdä myös nopeita päätöksiä turvatakseen yhtiön selviytyminen ja menestyminen.

Yksi esimerkki johdonmukaisesta toiminnasta ilmenee siinä, että johtaja pitää työyhteisössä huolen siitä, ettei työntekijän vastuualueelle kuuluvissa asioissa tehdä päätöksiä ilman tämän kuulemista. Seuraavassa katkelmassa konsernijohtajan toiminta suhteessa henkilöstöjohtajaan ilmentää johdonmukaista toimintatapaa käytännössä:

”Että hän [konsernijohtaja] ei tee päätöksiä mihinkään niin kuin henkilöstöön liittyvissä asioissa ilman, että mä olen saanut lausua mielipiteeni tai kertoa linjauksen tai että se menee niin kuin yhdenmukaisesti, että hän on niin kuin erittäin johdonmukainen niin päin, että läheisemmät kollegathan soittaa ensin mulle ja sanoo, että koska [konsernijohtaja] kuitenkin sanoo, että konsultoi [henkilöstöjohtajaa], niin ajattelin aloittaa sinusta, että miten hahmotat tämän asian.” (K11)

Johdonmukaista toimintaa edustaa myös lupausten pitäminen. Seuraava ote nostaa esiin, miten johtaja on herkistynyt havaitsemaan toimintaansa tilanteissa, joissa hän on lupaamassa työntekijöille jotain.

”Ja siinä mun täytyy olla aika tiukka, että mä en niin kuin lipeä ikinä sellain väärälle puolelle tässä, että jos mä jotain lupaan, niin mä todella pidän sen ja olen tavallaan sen luottamuksen arvoinen.” (K12)

Lupausten lunastamatta jättäminen saattaa jättää luottamussuhteeseen sellaisia jälkiä, joita on vaikea korjata myöhemmin. Näin kävi tapauksessa, jossa työntekijän henkilökohtainen bonus ei toteutunut odotetusti. Luottamuksen kannalta sillä ei näytä olevan merkitystä, kumpi osapuolista muisti dokumentoimattoman tulkintasopimuksen väärin. Tilanne koettiin perääntymisenä sovitusta, jolloin työntekijän näkökulmasta esimies käytännössä vei luottamuksen henkilösuhteesta:

”...me oltiin sitten niin kuin sovittu suullisesti, miten se tulkitaan. Sitten kun meille tuli tämä varsinainen tavoitekeskustelu, niin sitten tämä esimies yllättäen tulkitsikin sen eri tavalla. Ikään kuin kieltäytyi muistamasta, että se, että me ollaan sovittu, että miten se tulkitaan. Ja sitten hän itse asiassa tulkitsi sen niin päin, että mä sain huomion bonarin.” (K14)

Toinen johdonmukaisuuteen liittyvä toimintatapa liittyy johtajan autenttisuuteen. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kertoo toisen johtajan toimineen *epätyypillisen ruotsalaisesti* olemalla vuorovaikutuksessaan suora. On myös huomionarvoista, että johtajan suora käytös sai myönteistä ja luottamusta herättävää

vastakaikua nimenomaan Aasiassa, jossa lähtökohtaisesti ajatellaan usein tällaisen olevan mahdotonta. Ehkäpä aitous ja rehellisyys vetoavat etenkin silloin, kun se ilmenee johdonmukaisesti kaikissa suhteissa:

”...yksi ruotsalainen kaveri, joka oli semmoinen ihan erilainen, semmoinen...ansaitsi asiakkaiden ja henkilöstön ym. luottamuksen sillä, että se oli niin suora. Se ei siellä Aasiassa yhtään varonut sitä, että miten Aasiassa pitäisi käyttäytyä. Vaan se oli hyvin suora, ei mitenkään tyypillinen ruotsalainen, mutta sitä ihmiset arvosti ja siinä ehkä kolahti se, että kannattaa olla oma itsensä ja rehellinen oma itsensä.” (K6)

Työntekijöiden luottamuksen ansaitseminen ei kuitenkaan tarkoita virheetöntä päätöksentekoa ja jonkinlaista täydellisyyden saavuttamista. Näyttäisi siltä, että päätösten tekoa kyllä arvostetaan. Silti samanaikaisesti keskeistä on johtajan valmius korjata ja muuttaa päätös, jos se on osoittautunut uusien realiteettien valossa virheelliseksi.

”Sarasvuo sen joskus aikoinaan sanoi hienosti, että pyri aina tekemään sellaisia valintoja, jotka avaavat sulle uusia valintoja.” (K5)

Luottamuksen ansaitseminen edellyttää myös pyrkimystä oikeudenmukaiseen ja objektiiviseen johtamistapaan. Tämä voi auttaa johtajaa arvioimaan työntekijän työsuoritusta keskittyneemmin työn tavoitteiden kannalta, jolloin työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet eivät korostu sen enempää myönteisesti kuin kielteisestikään. Mikäli työyhteisössä koetaan, että johtaja ei pyri toimimaan objektiivisesti arvioidessaan työsuorituksia tai jakaessaan toimintaan liittyviä resursseja tai tehtäviä, luottamuksen edellytykset rakoilevat. Keskeinen osa objektiivisuuden pyrkimistä on johtajan toiminnan perusteiden ilmaiseminen avoimesti ja etukäteen. Tällaisia ovat esimerkiksi palkitsemiseen tai työn tavoitteiden arviointiin liittyvät kriteerit:

”Respectin saaminen, että sen lisäksi sulla täytyy totta kai ne normaalit johtamisen niin kuin tietyllä tavalla periaatteet pitää yllä, eli sun pitää pitää se objektiivisuus...sun pitää pystyä tietyllä tavalla arvioimaan ihmisiä ilman tällaisia, vähän niin kuin vapaana riippuvuuksista ja käsitellä ihmisiä tietyllä tavalla tasa-arvoisesti ja kunnioittaen...” (K16)

Luottamusta ylläpitää myös se, että johtaja pitäytyy roolissaan, ei ole roolinvarainen, mutta ei myöskään asetu kollegan asemaan:

”...kun mä olen esimiehen roolissa, niin mä olen esimies...vaikka mun tekisi mieli olla joskus niin kuin...kollegan roolissa ja sanoa, että voi paska, miten kaikki on ihan lallatilaa. Mutta mä olen esimiehen roolissa ja mä en voi sanoa niin. Vaan mun täytyy sanoa, että hei, me selvitään tästä, tämä on nyt vähän kurjaa...Että mun täytyy olla tosi tarkka, että missä roolissa mä olen.” (K11)

Johtajan keinot ansaita luottamusta näyttävät palautuvan jälleen johdonmukaisuuteen, siihen, että johtajan toiminta on ennustettavaa ja tasaista:

”...ennustettavuus, että sä pystyt niin kuin toimimaan tasaisesti ja sun porukat tietävät, että nyt ollaan tässä vaiheessa, ja seuraavaksi tulee päätöksentekovaihe, sitten mennään eteenpäin.” (K2)

"Ainakin nämä esimiehet, joita mä arvostan, niin heillä on yleensä ollut semmoinen hyvin selkeä linja, johon suuntaan mennään. Se on yllätyksetön, saattaa olla vaativa, se saattaa olla haastava, mutta ainakin ihmiset tietää, että toi...noin se ajattelee ja tosta syystä. Se niin kuin helpottaa sitä tekemistä." (K6)

Edellisten kuvausten lisäksi johtaja näyttäisi voivan lisätä työntekijöidensä luottamusta korostamalla näiden kunniaa onnistuneista työsuorituksista sekä pidättyväisyydellä ottamasta sitä itselleen:

"...mulla on yksi esimies, joka taas puolestaan hyvin voimallisesti on tehnyt aina niin, että kun tavallaan työsti jotain ja hän on laittanut asioita eteenpäin vaikkapa toimarille tai hallitukseen, niin hän on sen puolestaan tehnyt sillä tavalla, että on hyvin selkeästi ottanut mukaan ja laittanut meiliin cc:nä ja muistanut kertoa, että okei, itse asiassa tämän on tehnyt [tämä henkilö] ja se taas on jäänyt sellaisena, että on jaettu tietoa eteenpäin." (K14)

Työntekijöiden luottamuksen ansaitsemisen vaatii kuitenkin sitkeää ja määrätietoista työtä. On mahdollista, että lähtötilanteesta luottamusta ei ole lainkaan. Luottamuksen rakentaminen on aloitettava aivan alusta. Tällöin keskeistä näyttää olevan keskittyminen luottamusta häiritsevien esteiden analysointiin. Esimerkiksi aiemmin toteutettu epäoikeudenmukainen päätös saattaa edellyttää sen yhdessä juurineen repimistä maasta ja uuden toimintatavan luomista yhdessä:

"Sä lähdet hyvin avoimesti keskustelemaan...Moni koki, että se oli epäoikeudenmukaisesti jaettu etu...keskusteltiin aika lailla auki...Ja tavallaan luotiin semmoinen systeemi, missä ihan tämän keskustelun kautta mun mielestä se aukesi, että ihmiset rupesivat luottamaan, että siinä ei ketään huijata eikä yritetä kenenkään etuja viedä, vaan niin kuin kehitetään yhdessä sitä, että se toimisi paremmin...Nämä monet vaatii sitä, että...laitetaan kaikki kortit pöydälle. Keskustellaan se oikeasti kaikkien kanssa auki, jotta kaikki ymmärtää, missä mennään. Ja mitkä on sen asian ongelmat ja edut ja haitat, ja käydään eri ratkaisuja läpi. Ja oikeastaan se täytyy mennä siihen, että se, kuka tekee sitä työtä, niin ne itse sitoutuvat siihen vain sillain, että ne oikeastaan itse ovat päättämässä siitä." (K12)

Toisinaan voi paljastua, että luottamuksen edellytysten rakentaminen ja ansaitseminen ei välttämättä ala edes neutraalista tilanteesta, vaan joskus jopa negatiivisesta lähtökohdasta. Asenteisiin saattaa sisältyä piirteitä, joita johtajan on vaikea hyväksyä, mutta joihin hänen on silti suhtauduttava vakavasti:

"...työntekijä tällaisen yhden keskustelun jälkeen sanoi, että näistä nurkkahuoneista ei ole ikinä tullut mitään hyvää. Asenne periaatteessa työntekijätasolla on monesti aika negatiivinen tai semmoinen, että ne ei niin kuin luota esimieheen tai johtajaan. Jotenkin niin kuin teollisuudessa on hyvin paljon semmoista, missä katsotaan, että esimies on tavallaan yrityksen edustaja koko joukolle, ja tietysti sen täytyy myös ajaa sen yrityksen asiaa, että se yritys menestyy ja sen asiat tulevat tehtyä niin kuin sen yrityksen johto haluaa. Niin se luottamus on todella vaikeaa saada. Siitä on niin monta kertaa väännetty kättä...on ollut joku asia...Ehkä ensiksi työntekijäpuoli katsoo, että miksi mä yritän tällaista tehdä, että yritänkö mä nyt jotain taas huijata heitä tai lypsää jotenkin asioita ilman, että siitä jotenkin maksettaisiin. Että he joutuu tekemään jotakin ilmaiseksi. Tämä on mulle semmoinen vähän outo ajatus." (K12)

Eräässä vaikeassa henkilöstövähennystilanteesta työyhteisön luottamus johtajaa kohtaan oli niin ikään kovilla. Kuitenkin oikeudenmukaisuuteen pyrkimisestä ja

oman organisaation puolustamisesta kuului jälkikäteen myös myönteistä palautetta:

”...kaikesta vaikeudesta huolimatta, niin he kokivat, että tämä kohtelu oli oikeudenmukaista, ja toisaalta kyllä mä aika vahvasti asetuin sen organisaation puolelle silloin, kun mun mielestä ne vaatimukset siinä tehostamisessa alkoivat mennä kohtuuttomiksi. Ja kyllä mä vähän niin kuin itseäni laitoin peliin ja ehkä sen takia, kun olen aika tunteellinen ihminen, niin ehkä sen takia se oli vielä vaikeampaa.” (K13)

Eräänlaisena luottamuksen ansaitsemisen kokemuksellisenä huippuna voidaan pitää tilannetta, jossa johtaja kokee varauksettomasti uskovansa ansaitsemansa luottamuspääoman riittävän erityisen poikkeuksellisiin venymisiin. Kuvauksen sinänsä retorinen ote saa vakuuttavuutta näytöistä, joita samasta organisaatiosta on julkisesti esitelty:

”...jos mä...soitan [yöllä] meidän...tyypeille, että nyt ihan oikeasti, niin mä tarvitsen teitä niin...kaikki töihin niin, niin kaikki tulee, ainakin 99 prosenttia, vaikka ne olisivat nukkumassa. Niin se on niin kuin sellainen, että sä tiedät...että sulla on...se on vähän niin kuin ydinase, että...se on siellä, mutta sitä ei tarvitse silti käyttää. Tämä on sitä luottamuspääomaa, mitä on.” (K5)

Johtajan on siis tärkeää ansaita esimiehensä ja työntekijöidensä luottamusta. Näiden lisäksi keskeistä näyttää olevan myös muun johdon luottamuksen ansaitseminen. Kun näin tapahtuu ja johtajalla on esimerkiksi johtoryhmän luottamus, hän pystyy toimimaan organisaation sisällä vapaammin. Koettu luottamus ilmeisesti myös rohkaisee ja lisää mahdollisuuksia kokeilla uutta omalla toiminta-alueella:

”Hirveän tärkeä on ollut johtoryhmän ajattelu...niin kuin johtoryhmän sisällä on ollut hyvä luottamus ja avointa keskustelua, uskalletaan sanoa ja sitten niin kuin arvostus toinen toisia kohtaan. Niin vaikka kaikki muut eivät ole ihan niin kuin...samaa tapaa johtaa toteuttaneet, niin ne ovat kuitenkin antaneet mulle toiminnanvapautta ja kannustaneet eteenpäin tekemään sillä tavalla kuin mä teen...Niin tämä on auttanut kaikista eniten, että on ollut semmoista niin kuin...positiivista ja kannustavaa suhtautumista siihen, että joku tekee vähän pioneerityötä, että kaikkien ei tarvitse tehdä samalla tavalla, ja sitä ei koeta uhaksi, että joku tekee vähän eri tavalla.” (K4)

5.3.3 Luottamuksen osoittaminen käytännössä

Edellä kuvattu luottamuksen ansaitseminen työntekijöiltä ja esimieheltä lisää myös johtajan omia mahdollisuuksia osoittaa luottamusta työntekijöitä kohtaan. Tällöin luottamuksesta tulee eräänlainen molemminpuolinen voimavara, jota voi hyödyntää tavoitteiden saavuttamiseksi. Mutta vaikka luottamusta ei olisi ansaittu vielä riittävästi, sitä voi, täytyy ja näyttää kannattavan osoittaa ja jakaa. Joskus varauksettoman luottamuksen osoittaminen toista kohtaan voi johtaa kärkeään pettymykseen, mutta onnistuessaan se voi muuttaa työntekijän ja johtajan välisen pelin kulun yhdellä kertaa ja käynnistää merkittävän kasvu- ja kehitysprosessin. Vaikka luottamus on kaksisuuntaista, tässä prosessissa aloitevastuu on johtajalla.

"Nämä on vähän sellaisia give and take -tyyppisiä juttuja. Että on laitettava vähän omaa kroppaa kehiin, ja johdon täytyy toimia tietyllä tavalla ja luoda sitä luottamusta ja ilmiä. Että ei se tule vain odottamalla, että tiimi tekee niin." (K1)

Kun johtaja pystyy luottamaan työntekijöihin, luottamuksen hyödyt alkavat näkyä työn tavoitteiden edistymisenä. Samalla johtajan oma huomio voi keskittyä kohdennetummin:

"...jos sulla on semmoiset alaiset, että sä tiedät, että keneen sä pystyt luottamaan...niin kyllähän se helpottaa sitä elämistä ja olemista ja tekemistä ja luotettavuutta." (K5)

"Hän luotti vahvasti ihmisiin, siihen kun ihmisillä on tietty alue, jossa he voivat tehdä päätöksiä ja saavat siitä palautetta, niin he ottavat siitä vastuun ja koko ajan petraavat." (K7)

Johtajalle eräs keskeinen luottamusta edellyttävä *lähipiiri* on usein johtoryhmä. Siksi johtoryhmää koottaessa luottamuksen huomiointi on keskeistä:

"Ja kyllä...tärkein homma on, että mä on saanut mun lähipiiriin erittäin...itsenäisiä...ne saa olla...niin että mä pystyn luottamaan niihin. Ettei kertaakaan tarvitse epäillä, että ei kerro asioita niin kuin ne on. Mä sanon, että se on se tärkein homma mikä on, että ainoa, millä me voidaan onnistua työssämme, on, että meillä on täysi luottamus toisiimme." (K15)

Luottamusta voi myös osoittaa kollegoihin, kuten eräs johtaja päätti tehdä esimiesten kehityspäivässä. Työntekijöiltä saatu palaute oli tuntunut ikävältä. Riskin ottaminen ja oman haavoittuvuuden paljastaminen johtivat myönteiseen kokemukseen. Asian käsittely vaikutti esimiesryhmään, ja johtaja koki omien ajatustensa jäsentyvän:

"...mä huomasin, että se meni kuitenkin tunteisiin, koska se on niin kuin henkilökohtainen arvio. Ja nyt mä ajattelin, että tämä olisi niin kuin tosi hieno tilanne, tässä mulla on niin kuin koko talon esimiehet tässä, ja niin kuin avata tätä tilannetta ja antaa niiden auttaa siinä, että mitä mä nyt tässä teen. Ja se oli oikeasti ihan mahtava sesio, ja musta tuntui, että se auttoi meillä yleisestikin purkamaan jotakin barriereita, että ei tarvitse pitää niin kuin jotain fasadia, että meillä menee tiedätsä täydellisesti aina ja kaikki under control. Vaan että sä voit oikeasti sanoa muille, että hei mä tarvitsin nyt jelpiä tähän...Se auttoi mua niin kuin jäsentämään sitä tilannetta, että minkälaisia erilaisia tilanteita siinä on, kun yksikössä on varsin erilaista tekemistä ja siinä on hiljattain tehty muutoksia. Ja he auttoivat niin kuin huomaamaan, että minkälaisista tekijöistä se voisi johtua, että on hämmennystä tai homma ei skulaa. Ja enemminkin niin, että ei niin, että olisi sanottu suoraan, että no tee näin, vaan auttoi mua niin kuin jäsentämään sitä tilanteen, että mä voisin itse tehdä, ja sen jälkeen tässä on tehtykin." K4

Päinvastaisesti kollegoiden välistä luottamusta saattaa heikentää, jos huomaa johtavassa asemassa olevan kollegan suhtautuvan epäkunnioittavasti työntekijöitä kohtaan. Erään työntekijän sairastumisesta käyty keskustelu sai kauaskantoisia piirteitä, kun johtajan kollega puhui ajatuksiaan auki johtoryhmässä:

"...että kuinka äkkiä me päästään siitä irti? Niin se vei niin kuin pohjan mun luottamukselta häneen ja hänen tekemiseensä. Sinänsä ymmärrän, että hän lähti lähesty-

mään asiaa taloudelliselta puolelta, elikkä kuinka paljon se meille maksaa se ihminen, ja lähti sitä niin kuin koordinoimaan...mutta mun mielestä tommoisessa tilanteessa ensimmäinen reaktio pitää olla se, että miten me voimme siitä ihmisestä pitää huolta, ja sitten sen jälkeen vasta katsotaan, että mikä maksaa..." (K5)

Esimerkin kollegan tapa suhtautua ihmisiin murensi keskinäistä luottamusta. Tämä näyttäisi olevan yhteydessä aiemmin mainittuun ylenkatsomiseen, jonka voi ajatella johtavan näytelmään, jossa työyhteisö luisuu käsillä olevan työn tarkoituksesta ja keskiöstä pois ja toissijainen toiminta nousee esiin. Lisäksi kovaksi koettu kielenkäyttö, vaikka se koskisi jotakuta, joka ei ole paikalla, voi herättää kysymyksen siitä, puhutaanko minustakin noin, kun en ole täällä tai jos en onnistu jossakin tehtävistäni.

Vastaavanlaiset tilanteet saattavat tehdä luottamuksen osoittamisesta haasteellista. Yhtäältä tietää, että luottamus voi auttaa, toisaalta on tietoinen, ettei joku toimi luottamuksen arvoisesti. Luottamuksen osoittaminen voi olla vaikeaa esimerkiksi silloin, kun tuntuu, että työntekijä unohtelee sovittuja asioita tai näyttää suhtautuvan tehtäviinsä välinpitämättömästi.

"...joillekin pitää sanoa, että se materiaali piti olla aamulla...Oi, apua mä oon unohtanut...Niin olisi tehnyt mieli sanoa, että tähän olit viime viikolla tekemässä materiaalia niin kuin x-päivää niin kuin jossain, että mikseivät ne materiaalit ole minulla. Että tämä on se esimerkiksi, missä mun pitää ruveta skarppaamaan." (K11)

Luottamuksen osoittaminen ei näyttäisikään olevan kaikenlaisen toiminnan sallimista tai johtajan direktio-oikeuden hyödyntämisestä pidättäytymistä. Toisinaan taas ongelmaksi nousee se, että ei enää kykene osoittamaan luottamusta jotakuta kohtaan. Aiemmat ponnistelut eivät ole riittäneet. Tällöin voi olla, että ai-noaksi ratkaisuksi jää yhteistyösuhteen päättäminen:

"Ja sitten sä huomaat, että se ihminen ei vaan sitten...ei synny sitä luottamusta taikka se ei pysty sitä tekemään ja muuta. Ja sitten sä joudut sen irtisanomaan. Niin se on ollut semmoinen vaikea juttu, että tavallaan sellainen...epäonnistumisen kulminaatio ja huippu." (K5)

Toisinaan luottamuksen osoittaminen voi päättyä yhdellä ratkaisevalla hetkellä petetyksi tulemisen kokemukseen:

"...busineksen vetäjä... sanoi, että hän ei tule sinne calliin [konferenssipuheluun]. Että hän ei ole tämän takana, tai se niin kuin vetäytyi...Että joo mulla on matka, että en mä pysty tulemaan, että hoida sä. Se niin kuin tavallaan veti maton kokonaan siltä kaikelta tekemiseltä...me oltiin vuosi valmisteltu sitä, ja sitten tämä luuseri lähtee niin kuin takavasemmalle, että en mä pysty olemaan tässä sun kanssa tekemässä tätä. Niin tota se oli yksi tämmöinen esimerkki...tämmöisestä konfliktista ja järjettömästä pettymyksestä ja kasvojen menetyksestä. Mä en sen jälkeen enää pystynyt tekemään...duunia...sen kaverin kanssa. Ja loppujen lopuksi se päättyi itse asiassa siihen, että me purettiin sen työsuhde niin kuin kuusi kuukautta sen jälkeen." (K8)

Siten luottamuksen osoittaminen ei tarkoita, etteikö johtaja joutuisi tilanteeseen, joissa hänen osoittamaansa luottamusta käytetään väärin tai joku ei näytä osoittautuvan sen arvoiseksi. Luottamuksen edellytykset voivat näin murentua osin

johtajasta riippumattomista syistä, vaikka tämä toimisi esimerkillisesti ansaitakseen luottamuksen ja osoittamalla sitä. Näyttää siltä, että myös työntekijällä on vastuunsa luottamuksen syntymisessä ja ylläpitämisessä. Samoin on mahdollista, että pelkkä luottamuksen osoittaminen ei yksinomaan ole riittävä edellytys työtehtävässä onnistumiselle. Esimerkiksi toisen maan työkuultuurissa toimiminen on voinut olla puutteellista tai tehtävän edellyttämä suoriutumistasoa ei ole jostain syystä tavoitettu.

Luottamuksen osoittamisen vaikeuksia käsiteltäessä on huomionarvoista, että esiin nousee myös luottamuksellisten ja salassa pidettävien tietojen käsittely. Monet johtajista pelaisivat mieluiten avoimin kortein. Tällöin ongelmalliseksi nousevat tilanteet, joissa ei voi jakaa tiedossaan olevia asioita työntekijöiden kanssa. Joskus kun ei voi kertoa, joutuu *selittelymoodiin*, mikä voi tuntua melkein valehtelulta:

”...sä pidät niin kuin sen linjan, ja on tietenkin tilanteita, jossa sä et voi kertoa syitä jollekin tietylle tekemiselle tai et voi kertoa tiettyjä asioita, jossa sä joudut ikään kuin vähän niin kuin valehtelemaan tai elämään valheessa...liikesalaisuus tai joku tämänmoinen...Sä tiedät, mutta kukaan muu ei tiedä. Niin tämän tyyppiset tilanteet, niin musta tavallaan...niin ne on niin kuin ne vaikeat kohdat, jossa tämä mun henkilökohtainen koodi, tasavertaisuus, oikeudenmukaisuus, läpinäkyvyys, aika suoraviivaisuus, selkeys niin joutuu niin kuin sellaiseen selittelymoodiin. Ja se selittelymoodi on ehkä vähän se alue, jossa mä en kovin mielelläni niin kuin viihdy tai pyrin aktiivisesti sieltä usein ulos.” (K8)

Luotettavuutta koettelevat tilanteet, joissa ei voi paljastaa kaikkea tietämäänsä. Sanansa on asetettava tarkoin, että pystyisi jollain tavoin toteuttamaan omakohtaista rehellisyyden standardia. Tämä ei kuitenkaan ole helppoa:

”Rehellisyys on suhteellinen käsitys, kun olet johtajana, kun et voi aina mennä kertomaan kaikkea. Mutta valehdella ei saa, ellei sillä säästetä ihmishenkiä.” (K9)

Luottamuksen osoittamisen vastakohtana nähdään *mikromanageeraus*. Siinä esimies pyrkii hyvin yksityiskohtaisesti ohjaamaan ja seuraamaan sekä ottamaan kantaa myös työntekijän työskentelyn tapaan. Tämä voi suuntautua erittäin pieneltä vaikuttaviin asioihin ja jopa yksittäisiin tehtäviin. Mikäli haluaa johtajana välttää omassa toiminnassaan mikromanageerausta, voi pyrkiä tietoisesti suuntaamaan omaa suhtautumistapaansa ja asennoitumistaan. Kun johtajan asennoitumisen tietoisena lähtökohtana on esimerkiksi käsitys työskentelystä ammatti-ihmisten kanssa, voi se ohjata johtajan toimintaa myös käytännössä. Lisäksi näyttää siltä, että mitä enemmän työskentelysuhteen alussa käytetään aikaa yhteisen suunnan kirkastamiseen ja toimintatapoihin perehdyttämiseen, sitä harvemmin tulee myöhemmin tarpeita tarttua voimakkaasti työntekijän toimintaan. Työntekijään voi luottaa.

”...mä en itse tykkää ollenkaan semmoisesta mikromanageeramisesta, missä niin kuin vahditaan kaikkea vaan niin kuin...me olemme niin kuin ammatti-ihmisten kanssa tekemisissä tässä koko ajan, ja silloin täytyy tavallaan luottaa siihen, että kun sä annat vastuuta niille, niin kyllä ne tekevät sen homman. Ja saavat asiat kuntoon...Mä olen kaikille aina sanonut, että mun tapa ei ole todellakaan vahtia siinä, vaan mä luotan hyvin paljon siihen, että meillä on ammatti-ihmisiä töissä. Ja se täy-

tyy kanssa se koko organisaatio rakentaa sillä lailla, että kun sinne tulee uusia ihmisiä, että ne oikeasti koulutetaan niin hyvin, että voivat toimia tavallaan itsenäisesti.” (K12)

Voisi ajatella, että mikromanageeraus ei ainoastaan ilmennä molemminpuolisen luottamuksen puutetta, vaan myös syö sitä. Tällöin herää kysymys, mistä sitten edellä kuvatun perusteella pitäisi luottamuksen osoittaminen aloittaa. Onko esimerkiksi syytä ensin odottaa, että työntekijä osoittautuu luottamuksen osoittamisen arvoiseksi? Aineiston perusteella näyttäisi siltä, että osoittamalla varauksetonta luottamusta työntekijää kohtaan yhteistyösuhteen alusta alkaen voi luottamussuhde kehittyä vahvaksi jopa nopeasti. Tämä edellyttää johtajalta riskinottoa, eikä mahdollisen pettymyksen pelko saisi estää luottamuksen osoittamista. Luottamuksen osoittaminen voi näkyä esimerkiksi haastavan tehtävän antamisena:

”...antoi mulle sellaisia tehtäviä, että mä en olisi välttämättä itse uskonut, että niin vaikeisiin, haastaviin paikkoihin laitetaan...vaan totesin, että jos sä tämmöistä laitat, niin kyllähän mä niin kuin sitten hoidan.” (K13)

Selvä luottamuksen osoitus vaikuttaa kokemukselta, joka saatetaan kokea voimakkaan myönteisesti. Se myös näyttäisi saattavan johtaa kohonneen vastuun ja velvollisuuden tuntemiseen. Suoraviivaisen esimiehen selvä luottamuksen osoittaminen näkyy esimerkissä, jossa kertoja kokee, ettei hänen tarvinnut ansaita luottamusta, vaan se sisältyi heti hänen tehtävänsä. Tilanteessa esimies oli etukäteen päättänyt luottaa, mikä vaikuttaa edellä kuvatun suhtautumistavan lisäksi toiselta tärkeältä luottamuksen osoittamisen käytännöltä:

”...ikään kuin totesi, että nyt kun me tässä olemme. Ja ei niin kuin ollut mitään tällaista trial-periodia, vaan se oli niin kuin saman tien...hän oli sen ikään kuin mielesään päättänyt, että mun ei tarvitse todistaa hänelle, että mä niin kuin ansaitseen sen paikan.” (K8)

Tällainen päätös luottaa johti edellisessä esimerkissä ensimmäisestä työpäivästä alkaen eräänlaiseen strategisen kumppanuuden ytimeen. Luottamuksen osoittaminen saattaa edellyttää johtajalta uskomukseen perustuvaa päätöstä. Tällöin johtaja uskoo työntekijän toimivan luottamuksen mukaisesti ja tekee siksi etukäteen päätöksen luottaa tähän. Tällaista lähtökohtaista luottamuksen osoittamista voi hyödyntää varsinkin uudessa yhteistyösuhteessa, jossa aikaisempaa kokemusta ei vielä ole. Näyttää, että luottamuksen osoittaminen on johtamisen keskeinen toimintasuunta, jolla johtaja toimii suhteessa työntekijään. Samalla on syytä huomioida, että päätös luottaa tietyn tehtävän osalta yhteen työntekijään saattaa sisältää epäluottamuksen siemenen jotakuta toista kohtaan.

5.4 Osallisuus

Neljäs johtajana oppimisen paikka on osallisuus. Sen tavoitteena on varmistaa työntekijöiden mahdollisimman laaja ja aktiivinen osallistuminen omaa työtään

koskevaan määrittelyyn, organisointiin ja päätöksentekoon. Siten sillä on vaikutusta myös työn tekemisen ja kehittämisen tapoihin. Työntekijän mahdollisuus osallisuuteen on yhteydessä johtajan käyttäytymiseen ja organisaation toimintakulttuuriin ja tapahtuu organisaation yhteisten tavoitteiden sisällä.

Aineiston perusteella osallisuuden johtaminen edellyttää lähtökohtaisesti johtajalta työntekijöiden osallisuuden merkityksen monipuolista hahmottamista. Näin johtaja tunnistaa oman vastuunsa osallisuuden mahdollistajana. Lisäksi hän tiedostaa osallisuuden myönteisiä vaikutuksia työntekijälle ja organisaation kehittymiselle.

Toiseksi osallisuuden johtaminen edellyttää johtajalta organisaation rakenteellisten tekijöiden huomiointia. Johtajan on tunnistettava ja otettava huomioon organisaation toimintakulttuurissa ja käytänteissä työntekijöiden osallisuutta edistäviä ja estäviä tekijöitä. Tunnistamisen lisäksi johtajan on käytännössä joko pyrittävä hyödyntämään tai ehkäisemään niiden vaikutuksia työntekijän osallisuuteen.

Kolmanneksi johtajan on hyödyllistä huomata sellaisia työn arjessa esiin nousevia ja toistuvia käytännön tilanteita, joissa saattaa olla kysymys joko työntekijän osallisuuden mahdollisuuden vahvistumisesta tai heikkenemisestä johtajan omasta toiminnasta riippuen. Tällaisten käytännön tilanteiden kohdalla voidaan arvioida, kasvaako työntekijän osallisuuden mahdollisuus tosiasiallisesti vai ei. Osallisuuden johtaminen oppimisen paikkana on kokonaisuutena kuvattu kuviossa 12.



KUVIO 12 Osallisuus oppimisen paikkana

5.4.1 Merkityksen tiedostaminen

Miten sitten osallisuuden johtamisen merkityksen ymmärtämisessä voi päästä liikkeelle? Tiivistetysti voisi ajatella, että johtajan tulee luoda itselleen kokonaiskuva ja ymmärrys organisaation toiminnan tarkoituksesta ja tavoitteista. Lisäksi hänen tulee ymmärtää työntekijän työtä sekä sen yhteydet organisaation tavoitteisiin. Lopuksi hänen on tunnistettava ja löydettävä oma roolinsa ja tehtävänsä niin organisaation kuin työntekijän työn tavoitteiden saavuttamisessa.

Tämän jälkeen on keskeistä huomioida, miten tärkeää työntekijälle on tavoitteiden saavuttamisen kannalta riittävän autonomian ja tilan saaminen (ks. Martela 2019). Johtaja saattaa myös tunnistaa osallisuuden johtamisesta seuraavia hyötyjä työntekijöille ja organisaatiolle. Siten hän voi tietoisemmin paneutua

organisaation rakenteellisten tekijöiden ja oman käyttäytymisensä vaikutuksiin työntekijöiden osallisuudelle ja mahdollisesti pyrkiä muuttamaan niitä.

Osallisuuden merkityksen ymmärtäminen on aineiston perusteella keskeistä useista eri syistä. Esimerkiksi tiimien itseohjautuvuutta on pakko olla, koska asiantuntijat haluavat kokonaisvastuuta, eivät mikromanageerausta, liian tarkkaa ohjausta tai liian pientä vastuualuetta. Jos näin ei tapahdu, vaarana on asiantuntijoiden *demotivoituminen*. Lisäksi mikromanageeraus voi saada *huippuosaajat* lähtemään *talosta* pois. Myöskään johtajan käytettävissä oleva aikaresurssi ei yksinkertaisesti riitä kaikessa mukana olemiseen.

Lisäksi osallisuuden johtamisen merkitys on ymmärrettävä, jotta saisi luotua sellaisen toimintamallin, jossa *hommat menevät eteenpäin* ja että olisi välineitä käsitellä tilanteita, joissa *eteneminen on pysähtynyt* tai *on jääty junnaamaan*. Seuraava ote perustelee työntekijän osallisuuden kasvamisen merkitystä yrityksen kehityksen elinehtona:

”Firmat kehittyvät vain, jos ihmiset kehittyvät...ollaan kasvettu niin rajusti, että...sitä omaa osaamista pitää pystyä uusimaan...Onhan toki paljon sellaisia duuneja, jotka pysyvät samanlaisina...Mutta sitten kun tarvitaan näkemyksellisyttä ja pitää viedä isoja muutoksia eteenpäin ja rakentaa sitä firmaa ja kyvykkyyksiä tulevaisuuteen, niin sitten onkin jo ihan eri tilanne.” (K3)

Johtaja tarvitsee kokonaiskuvan yrityksen tarkoituksesta ja suunnasta sekä organisaation tulevaisuutta koskevaa näkemyksellisyttä. Hänen on myös tunnistettava keskeiset toiminnot, joiden varassa organisaatio toimii, nähtävä kokonaisuus ja tunnistettava yrityksen *tekemisen toimintalogiikka*.

”...että ei sitten lähde liian syvälle niihin asioihin, vaan asettaa suuntaviivoja ja tavoitteita ja johtaa tavoitteiden kautta...” (K16)

Useiden tehtävien kannalta ei vaikuta lainkaan välttämättömältä, että johtajalla olisi työntekijän tehtäviä koskeva yksityiskohtainen osaamisen hallinta tai kykyä edes perustasolla suoriutua työntekijän tehtävistä. Kuitenkin johtajalla tulee olla valmius hahmottaa työntekijän käsillä olevan työn tavoitteita, merkitystä, toimintaympäristöä ja siinä esiintyviä haasteellisia piirteitä. Näin hän voi tukea tarvittavalla tavalla työn etenemistä tavoiteltavaan suuntaan. Tällaista valmiutta on vaikea hankkia ilman tutustumista työntekijöiden työhön ja heidän kuuntelemistaan:

”Että aidosti kannattaa niin kuin alaisia kyllä kuunnella. Ja sitten että monta kertaa ne ovat olleet siellä työssä jo pitkään, ja he tuntevat ja tietävät sen käytännön työn ja tekemisen niin hyvin.” (K10)

Kuuntelun lisäksi johtaja voi pyytää saada seurata työntekijää työssään. Esimerkiksi johtaja saattaa pystyä hahmottamaan paremmin organisaation *asiakasrajapinnassa* tapahtuvaa työtä *menemällä kakkosluureihin* seuraamaan asiakaspalvelutilannetta käytännössä:

"No mä menin sinne kakkosluureihin kuuntelemaan niitä asiakaspuheluita. Ja mä tiedän, että mitä siellä oikeasti tapahtuu. Ja sitten tuota mä näen, että miten ne ihmiset käsittelevät niitä järjestelmiä ja mitä niissä palvelutilanteissa oikeasti tapahtuu...Ja pyysin heitä, että laita mulle meilillä ne, että älä laita pelkästään, että mikä tässä pitäisi muuttaa, vaan myöskin ratkaisuehdotus, että miten sä muuttaisit sen...niin kyllä ne yleensä ne ratkaisuehdotukset ovat niin hyviä, että voi todeta, että hei, totta hemmetissä nämä kannattaa tehdä ja toteuttaa." (K10)

Kuunteleminen, kiinnostuksen osoittaminen sekä kehitysratkaisujen pyytäminen vaikuttavat ehkä yksinkertaisilta keinoilta lisätä työntekijän osallistumisen mahdollisuutta oman työnsä määrittelemiseen ja kehittämiseen. Tämä kysyy kuitenkin ammattitaitoa eikä ole välttämättä helppoa:

"...yksi tämmöinen keskeinen, iso kasvun paikka mulle johtajana [on] se, että mä ymmärrän, että mun tehtävä on nimenomaisesti vähän sieltä niin kuin taustalta mahdollistaa se onnistuminen ja rientää hätiin silloin, kun siellä on betoniporsaita tiellä, [että]...porukka pääse eteenpäin." (K8)

Ilman edellä kuvattua *kasvun paikan* tunnistamista näkemyksellisen johtajan voi olla vaikea löytää onnistuneesti rooliaan työntekijöiden osallisuuden varmistamisessa. Näin varsinkin, ellei lähde liikkeelle perusteista: organisaation ja työntekijän työn tavoitteiden ymmärtämisestä. Tällöin osallisuuden johtaminen saattaa pysähtyä alkutekijöihinsä:

"...osastolle tuli ihminen [uusi johtaja]...jonka niin kuin ydinsaaminen oli jossain muualla, mutta hän halusi silti tehdä aika ison muutoksen siihen tapaan, jolla osasto toimi ja viesti joka paikkaan, miten ne niin kuin teki töitä. Siinä tuli vähän sellainen ristiriita, että miksi näin. Me oikeastaan kaikki sillä osastolla ihmeteltiin, että tämä on nyt tämän yhden ihmisen ajatus ja se jyrättiin sisään periaatteessa ilman keskustelua, että tämä on hänen ajatuksensa ja tällä tavalla me tehdään. Se semmoinen käskyttämisen ei oikeastaan ikinä ole ollut hirveän hyvä mulle. Että en mä sitä onneksi joutunut kauan katselemaan, vaihdoin toiselle osastolle. Se jyrättiin sisään ilman keskustelua...johtaja tuli, joka vaan sanoi, että hänen mielestään asiat tehdään näin ja piste. Ja sehän lopulta johti siihen, että kaikki vanhat työntekijät, jotka olivat osastolla, niin lähtivät siitä." (K12)

Myös toinen esimerkki valaisee työn kokonaiskuvan hahmottamisen ja oman johtajaroolin merkitystä työntekijöiden osallisuudelle. Kun oman roolin merkitys on epäselvä, johtaja saattaa mennä työntekijän vastualueelle ja olla kykenemätön hyvään *delegointiin*. Tällöin johtajan työrooli nojautuu omaan asiantuntijaosaamiseen, mikä estää työntekijöiden osallisuutta:

"Oli sellaisia, jotka eivät pystyneet toimimaan esimiestehtävissä, eivät pystyneet delegoimaan mitään. Koska usein asiantuntijaesimiehillä on semmoisia ongelmia, että he haluavat pitää itsellään kuitenkin sen kaiken kontrollin siihen lopputulokseen eivätkä pysty delegoimaan niitä asioita ja valvomaan vain niitä pääpiirteitä ja näin päin pois. Vaan asiantuntijaesimiehet usein pitävät kiinni niistä asioista viimeiseen saakka eivätkä kykene semmoiseen hyvään delegointiin ja sitten asioiden koordinaatioon." (K16)

Tällaisissa tapauksissa johtajan osaaminen voi olla taakka, joka estää työntekijöitä pääsemästä tekemään ja siten kehittymään ammatillisesti. Myös seuraavassa sitaatissa painottuu johtajan vielä ratkaisematon rooliristiriita:

”...huonoja esimiehiä, mitä on ollut ja muuta, niin yleensä ne tulee siinä puolessa, kun esimies luulee osaavansa tai kokee, että hänen pitää osata enemmän kuin alaisensa, ja sitten se ei uskalla jättää sitä tilaa alaiselle...” (K5)

Edellisen kaltaiset kuvaukset eivät vaikuta olevan vain yleisiä tyytymättömyyden ilmaisuja työstä, vaan saattavat aiheuttaa merkittäviä seurauksia organisaation toiminnalle. Kun osallisuuden mahdollisuus kaventuu, työntekijöiden huomio saattaa siirtyä muualle. Seurauksena voi olla tehotonta työskentelyä, sisäisiä ristiriitoja tai avainhenkilöiden lähtemisiä muualle töihin. Johtajan on keskeistä tunnistaa mahdollisuutensa lisätä työntekijän osallistumista ja tarjota edellytyksiä onnistumiselle:

”Sä mahdollistat toisen työtä, koska sulla saattaa olla enemmän pelimerkkejä, saattaa olla enemmän valtaa vaikuttaa asioihin. Jos sä johtajana [toimit niin], että tämä toinen voi tehdä tehtävänsä mahdollisimman hyvin, niin silloinhan sä palvelet sitä tarkoitusta.” (K9)

Näin toimittaessa tilan antaminen näyttäisi olevan tärkeää. Tilan antaminen näyttää edellyttävän johtajalta tietoista oman vaikutusalueensa rajaamista yhteistyösuhteessa. Vaikutusalueen rajaamista on harjoitettava etenkin tilanteissa, jotka liittyvät työntekijän työn toteutustapoihin. Vaikuttavuus suunnataan tällöin enemmän toimenpiteisiin. Niiden avulla johtaja pyrkii varmistamaan tekemisen suuntaa, tukemaan työntekijää tutkimaan omaa työtään ja kokeilemaan siinä uutta tai hankkii organisaationsa työhön tarvittavia resursseja:

”Että kyllä hän sitten antoi selkeästi suunnan ja tavoitteet ja sparrasi ja tuki, mutta taas antoi riittävästi pelitilaa, että ihmiset saavat itse myöskin hakea ne käytännön toimenpiteet.” (K10)

Edellisen otteen valossa voi pohtia, pystyykö johtaja tekemään varsinaista työtään, mikäli hän keskittää tarmoaan käytännön työtehtävien ohjailuun. Tällöin merkittävä tehtävä suunnan varmistamiseksi ja edellytysten hankkimiseksi voi jäädä liian ohuelle huomiolle. *Riittävän pelitilan* antaminen työntekijälle saattaa edellyttää johtajalta oman toimintansa tarkastelua sekä näin löydettyjen oivallusten tietoista soveltamista työnsä kehittämiseen:

”...mä olen aika semmoinen kuitenkin omalla tavallani niin kuin voimakas persoona, ja helposti...mulla on paljon mielipiteitä asioista. Niin mä olen yrittänyt opetella sitä ja oppinutkin sitä omien tiimiläisten kanssa, että aina ei kannata sanoa niin nopeasti, mitä itse ajattelee, vaan enemmän kuunnella toisia. Ja ei mennä niin nopeasti johtopäätöksiin.” (K4)

Samoin johtaja voi tarkastella esimerkiksi tehtävänantotilanteisiin liittyvien tapojensa vaikutusta. Monissa korkeaa osaamistasoa edellyttävissä ammateissa delegoinnin tavalla on merkitystä. Johtajan silppuna jakamat tehtävät voivat olla työntekijälle paitsi epämotivoivia, myös ohjata kapeampaan ammatillisen potentiaalinsa hyödyntämiseen työssä:

”Silloin mä havaitsin aika nopeasti, että miten mun pitää toimia sitten esimiesasemassa, että pitää delegoida semmoisia kokonaisuuksia, jotka motivoi [asiantuntija-tehtävässä]...laajempaan ajatteluun.” (K16)

Työn merkityksiä tarkasteltaessa on tärkeää niin ikään huomioida ja selvittää, mikä eri työntekijöitä heidän työssään innostaa. Työntekijöiden erilaisten kiinnostuksen kohteiden ymmärtäminen voi tukea heidän osallisuutensa johtamista. Kun johtaja haluaa saada aikaiseksi, keskeinen vaihtoehto on kysyä neuvoa ja ratkaisuvaihtoehtoja työntekijöiltä:

”...ymmärtää se, että ne asiat, mitkä mua innostavat, niin ei välttämättä innosta muita. Tai se tapa, miten mä teen, niin ei myöskään muitten mielestä ole se ainoa oikea tapa tai edes oikea tapa. Elikkä ne [on] opettaneet minut siihen, että jos mä aion jotain saada aikaiseksi niin, kun mä otan ne ihmiset mukaan, kerron, mitä aiotaan saavuttaa, ja kysyn, miten heidän mielestään se pitäisi...että mitä he voisivat tehdä, että miten he olisivat valmiit sitä toteuttamaan, ja toteutan sitä, niin se on älyttömän paljon tehokkaampi se implementaatio, kun mitä se on, kun ihmiset toteuttaa mun unelmaani...” (K5)

Seuraava pitkä katkelma tiivistää monipuolisesti hyötyjä edellä kuvatusta työntekijöiden osallisuuden merkityksestä:

”...iso tavoite ja päämäärä, niin se pitäisi olla selkeä...Miten mun tekeminen liittyy siihen, mitä muut ihmiset tässä tiimissä tekevät...Ja sitten...että mitkä ovat nyt niin kuin konkreettisesti seuraavat askeleet...ja se reflektio taaksepäin, kun jotain on saatu aikaan, että ollaanko oikeasti menty siihen suuntaan, mihin halutaan...jos niin kuin näitä periaatteita saisi toimimaan, niin sitten on paljon enemmän mahdollisuuksia ihmisellä itsellään miettiä, että...miten mä nyt organisoin mun oman työni? ...että koko tiimi ymmärtää, että mitä muut ovat tekemässä ja millaisilla asioilla meitä mitataan ja millaiset resurssit meillä on käytössä tähän...Että okei me valitsemme nyt tämän, kaikkea ei voi nyt tehdä, yhteisesti valitaan tämä, niin sen vuoksi me ei nyt voida tehdä tätä toista asiaa. Niin uskon, että silloin ihminen pystyy paljon paremmin toimimaan itse autonomisesti siinä, kun on riittävän paljon näitä asioita käyty yhdessä läpi.” (K4)

5.4.2 Rakenteelliset ja toimintakulttuuriset tekijät

Työntekijöiden osallisuuden mahdollistuminen ei näyttäisi olevan vain johtajasta kiinni, sillä johtamisen viitekehys määräytyy yrityksen kulttuurista ja toimintakäytänteistä. Riippuu johtajan organisatorisesta valta-asemasta, hänen omasta agendastaan sekä joko yrityksen eri valta- tai mielipidekeskittymiin kuuluvien henkilöiden intresseistä, missä määrin johtaja voi vaikuttaa rakenteeseen tai miten voimakkaasti se ohjaa hänen johtamistaan.

Vaikka yrityksen toimintakulttuurissa olisi osallistumista kangistavia piirteitä, aineistossa ilmenee esimerkkejä, miten johtaja voi pyrkiä vaalimaan ja suojaamaan työntekijöiden osallisuuden edellytyksiä:

”Elikkä [yksikön johtaja] filtheröi pois sieltä kaikennäköistä ylimääräistä. Eli ikään kuin otti omaan kilpeensä...että kaikennäköisiä vaatimuksia on koko ajan tämmöisessä isoissa organisaatioissa. Niin hän tavallaan niin kuin leikkasi pois niitä vaatimuksia ja tavallaan yksinkertaisesti ei laittanut niitä meille eteenpäin tai totesi vain, että tämän voi ignoroida, unohtakaa noi ja keskittykää näihin asioihin...” (K14)

Yritysten työntekijät eivät aina pystykään toimimaan organisaatiosta johtuvista syistä niin ketterästi kuin tarvitaan. Tällöin johtaja voi arvioida, mitä tehdään ja mitä ei, sekä *taistella* työntekijöilleen tilaa tehdä työtä:

”...johtajalla on oma roolinsa käydä ne taistelut, mitä mä olen käynyt meidän...[konsernijohdon] kanssa, jotta mä olen mahdollistanut ihmisille tehdä ne jutut...” (K5)

Yrityksen hallinnointitapa saattaa muodostua ongelmaksi työntekijöiden osallisuudelle, etenkin isoissa yrityksissä. Tilanne ei ole helppo johtajalle, joka haluaisi tukea työntekijöiden osallisuutta. Organisaation hallinnointitapa saattaa kuitenkin olla ehdoton:

”...olen lähtökohtaisesti eri mieltä meidän...firman governance-struktuurin kanssa, mikä liittyy niin kuin päätöksentekovaltaan ja sen delegoimiseen. Mä haluaisin antaa mun ihmisille enemmän rahallista päätöksentekovaltaa kuin mitä mä voin antaa. Eli meillä on aika tiukat signaus rights -politiikat [sopimusten allekirjoittamisvaltuus], että mitä voin signaa ja mitä voi delegoida alaspäin. Ja ne luvut tippuvat niin nopeasti, että mä en pysty antamaan riittäviä niin kuin valtuuksia alaspäin, vaan käytännössä mun on pakko osallistua vähintään nyt kumileimasimena...” (K14)

Jo aiemmin mainittiin kuitenkin yrityksen toimintaympäristön antavan myös poikkeuksellisia mahdollisuuksia työntekijöiden osallisuudelle. Aineistossa viitataan useasti matkapuhelinyhtiö Nokiaan ja yhtiön liiketoiminnan erityisiin kasvuvuosiin (ks. Vuori & Huy, 2016):

”...että sulle annettiin ihan oikeastaan määrätön määrä sitä vastuuta ja sitä luottamusta ja tämmöistä empowermentia. Luotettiin siihen, että kohtuullisella älykkyydellä varustettu ihminen pystyy itse päättämään, ilman että siellä on niin kuin kauheat määrät...kontrolleja paikalla, joka mahdollisti semmoisen tietynlaisen onnistumisen johtamiskulttuurin, jossa ei ollut sitten semmoista...byrokraattista jarrua...Niin se mahdollisti semmoisen hirveän vastuuttavan ja semmoisen tervehenkisen johtamisen mun mielestä...Ja nuoret ihmiset saivat poikkeuksellisen paljon vastuuta poikkeuksellisen aikaisin, niin musta tuli esimies varmaan heti ensimmäisenä vuonna...” (K8)

Työntekijöiden osallisuutta mahdollistava toimintakulttuuri voi kuitenkin myös heikentyä, joskus hyvin lyhyen ajan sisällä esimerkiksi omistusjärjestelyjen vaihtuessa. Esimerkiksi eräs pienempi, työntekijöiden osallisuutta ja asiakaskeskeisyyttä painottava yritys ostettiin osaksi isompaa konsernia. Uuden omistajan ja toimitusjohtajan myötä kiristynyt kontrolli ja hierarkkisempi päätöksentekomalli aiheuttivat jonkinlaisen luovuttamattoman ristiriidan yrityksen monille aikaisemmille työntekijöille. Arvion mukaan noin 2/3 yrityksen henkilöstöstä siirtyi pois yrityskaupan seurauksena:

”Mutta siinä tuli iso backflash sen vanhan kulttuurin, ihmisten, ketä siellä oli, ja [uusien] toimintatapojen suhteen, elikkä sinne alkoi tulla paljon erilaista kontrollia, siitä että mitä pitää tehdä ja miten pitää tehdä...kun tietyt asiat oli kyllä hyvin määritelty siinä [aikaisemmassakin] mallissa, mutta siellä oli paljon itseohjautuvuutta ja vastuuta ihmisillä. Niin siinä seurasi sitten, että moni, mukaan lukien minä, lähti sieltä firmasta...Elikkä siinä siirtyi siinä yrityskaupassa, olisiko ollut ehkä 50-60 henkeä, niin viidestä kuudestakymmenestä hengestä ehkä 40 lähti vuoden sisään.” (K7)

Joskus yrityskaupan tavoitteena saattaa olla kilpailijan hävittäminen markkinasta, mikä voisi selittää esimerkin toimintalogiikkaa. Tässä tapauksessa tarkoituksena oli kuitenkin mitä ilmeisimmin hankkia konserniin uutta liiketoimintosaamista. Silti konsernin olemassa olevan toimintakulttuurin säilyttäminen

osoittautui käytännössä tärkeämmäksi kuin strategiaa toteuttavan, yrityskaupan myötä hankitun osaamisen pitkäkestoinen hyödyntäminen. Kontrollin hyödyntämisestä ei aineiston pohjalta näytäkään olevan apua työntekijöiden osallisuuden lisäämiselle:

”...siis kontrollilla sä et sitä tulosta saa! Siis meidänkin tämä koko kuvio, mikä tässä nyt on, kun me ollaan hetken aikaa nyt tässä pyöritty hyvillä tuloksilla, niin kyllä tämä perustuu siihen meidän notkeuteen ja kyvykkyyteen saada näitä asioita aikaiseksi enemmän kuin siihen, että me oltaisiin kontrolloitu tämä kuvio kondikseen.” (K3)

Vallitsevasta toimintakulttuurista huolimatta näyttäisi siltä, että johtajan tehtävänä on pyrkiä luomaan myös uusia rakenteellisia edellytyksiä työntekijöiden osallisuudelle. Eräs esimerkki tällaisesta rakenteesta on aiemmin mainittu palautekehä. Sen keskeinen tavoite on seuraavan esimerkin mukaan saada työntekijä asemaan, jossa hän saa palautteen työstään nopeasti ja suoraan sieltä, minne työn arvon tulee suuntautua. Näin työntekijä ei ensi sijassa työskentele työnantajalleen vaan asiakkaalle eikä johtaja asetu manageroivaan asemaan, vaan vastuu säilyy työntekijällä. Tällainen lähestymistapa muuttaa sekä johtajan että työntekijän rooleja ja tapaa tehdä työtä. Kun näin tapahtuu, osallisuutta on kyetty johtamaan rakenteella:

”Ja johtajan tehtävä...on...rakentaa se systeemi, jossa on ne feedback loopit ja mittarit ja tällaiset paikallaan, jotta ihmiset pystyvät tekemään fiksuja päätöksiä...Feedback loop ja ketterissä menetelmissä ja ylipäättänsä oppimisessa äärimmäisen tärkeätä on se, että kuinka nopeasti sä saat palautetta siitä, mitä sä teet...Eli mitä nopeammin sä saat sen palautteen, niin sen nopeammin sä pystyt tekemään sen korjaavan, ja sitä kompleksisempia juttuja sä pystyt lähtemään. Mitä kauemmin siihen menee siihen palautteeseen, sen vaikeampi on toimia. Tämä vaikuttaa tietenkin kaiken liiketoiminnan kehittämiseen, mutta erityisesti tällaisiin ympäristöihin, joihin liittyy paljon epävarmuustekijöitä.” (K7)

Toisinaan rakenteen luominen voi tuntua vaikealta, eikä sopiva tapa toimia löydy välttämättä helposti. Rakenteen toimivuus edellyttää myös työntekijöiltä uuden tyyppisiä työtapoja, mitkä eivät aina ole helposti omaksuttavissa. Johtaja saattaa toivoa nopeampaa edistymistä esimerkiksi *itseorganisoituvoaksi* tiimiksi. Työyhteisössä vallitsevat aiemmat rakenteelliset seikat saattavat kuitenkin estää edistymistä, eikä itseohjautuvuus toimi odotetusti tai niin nopeasti kuin toivottiin. *Draivi* ei ehkä tällöin ole vielä siirtynyt johtajasta työntekijöihin:

”Vaikeus on siinä, että kuinka tästä päästäisiin siihen, että ne tiimit ovat vielä enemmän myöskin itseorganisoituvia tai yhdessä organisoituvia, niin että itse asiassa mun ei tarvitse olla niin paljon siinä draivaamassa. Koska sitten mullakin on tilanne, että niitä erilaisia tiimejä ja aihealueita on aika paljon, niin mä en voi olla koko ajan niin kuin jokaisessa niin kuin hands-on mukana.” (K4)

5.4.3 Käytännön toteutus

Johtajan kyky tukea työntekijöiden osallisuutta ilmenee työn arjessa, usein vuorovaikutustilanteissa. Näissä tilanteissa johtaja joko tukee tai ei tue työntekijän

osallisuutta. Niitä voivat olla esimerkiksi päätöstilanteet, tiedon jakamisen avoimuus, työntekijää kohottava valtuuttaminen, sitoutumisen varmistaminen sekä tilanteet, joissa työntekijä näyttää kysyvän johtajalta eräänlaista ohjaavaa näkökantaa.

Päätöstilanteet viittaavat johtajan toteuttamaan työyhteisön tapaan tehdä päätöksiä. Työntekijöiden osallisuuden kannalta on merkitsevää, tekeekö johtaja päätöksiä yksin, yksin kuunneltuaan muita vai yhdessä työyhteisön kanssa vai antaako päätöksenteon kokonaan työyhteisön käsiin.

Aineisto tukee käsitystä, että päätöksenteko on eräs merkittävistä tavoista kehittyä ammatillisesti. Päätöksen osoittautuessa oikeaksi työntekijä voi kokea saavansa vahvistusta ammatillisuudelleen ja uskaltautuu kenties jatkossa tekemään lisää päätöksiä työssään. Vastaavasti päätöksen johtaessa toimintaa vinoon joudutaan selvittämään, miksi näin tapahtuu, ja tekemään uusi, parempi päätös. Mikäli tällainen tarkastelu käydään työntekijän kannalta turvallisesti, päätöksiä tehdään enemmän ja laadukkaammin.

Siksi tiedostava johtaja pyrkii tarjoamaan työntekijöille ja työyhteisölle mahdollisuuksia tehdä päätöksiä. Mitä merkittävämpiä päätökset ovat, sitä suuremmat mahdollisuudet työntekijällä tai työyhteisöllä on kehittyä. Seuraava esimerkki osoittaa, miten laaja päätöksentekokyky on mahdollistanut myös organisaation menestyksen kansainvälisessä vertailussa:

"...me on yhä enemmän tehty niin, että päätöksiä tehdään siellä, missä on informaatio, eikä siellä, missä on tämän organisaatorakenteen pyramidin huippu. Eli tietyllä lailla enemmän ja enemmän on pystynyt jakamaan sitä vastuuta sinne organisaatioon. Samalla tietenkin pitäen mielessä, että mitä tahansa ne tekevätkin, niin viime kädessä minä vastaan...Ja siinä me olemme hyvin erilaisia, kun mä vertaan kansainvälisestikin samanlaisiin yhtiöihin...Ja siksi mä luulen, että se on yksi syy sitten, että yhtäkkiä me ollaankin sitten maailman tehokkaimpia omalla alallamme...niillä on valtuudet ihan siellä kentälläkin päättää aika isoista asioista." (K13)

Päätöksentekovaltuuksien antaminen työntekijälle edellyttää sitä, johtaja ymmärtää tällaisen toimintatavan arvon:

"...mun mielestä ainoa mahdollisuus pärjätä maailmassa on se, että ne ihmiset, jotka tekevät sitä työtä siellä jokapäiväisessä maailmassa, niin niillä on se tieto ja ne tekee järkeviä ja hyviä päätöksiä..." (K5)

Päätöksenteko saattaa myös aiheuttaa epävarmuutta työntekijälle, ja huonon päätöksen tekemisen pelko arveluttaa. Tällöin johtaja voi tuoda turvaa päätöksentekotilanteisiin ottamalla vastuun seurauksista ja toteamalla asian ääneen:

"...mä olen huomannut muutamissa semmoisissa tilanteissa, kun on oikein iso päätös, missä niin kuin tarvitaan joku, jota ottaa sen viimeisen vastuun, niin siinä tavallaan, kun sä olet tarpeeksi lähellä tekemässä sitä, niin sä voit sanoa, että okei nyt musta näyttää, että tämä on meidän yhteinen tahtotila, että me mennään tähän suuntaan. Mutta sä voit sitten sanoa siihen...että tämä on meidän päätös, mutta mä otan tästä vastuun ja tällä päätöksellä mennään...On ollut sellaisia tilanteita, missä on huomannut, että kun sä otat esimiehenä sen vastuun itsellesi, niin kaikki [sanoo] vaan, että yes, no hyvä, no niin mekin ollaan ihan samaa mieltä. Tällä tavalla tämä täytyy tehdä, että hyvä että otit vastuun, että tämä onkin hyvä, että esimiehenä sä sanot sen ääneen. Ja sä et voi sitä sanoa ääneen, jos et sä ole paikalla." (K12)

Kun työntekijät osallistuvat voimakkaammin päätöksentekoon ja kehittyvät siinä, johtaja voi huomata asioiden etenevän jouhevasti *oikeaan suuntaan*:

”Ja sitten jos sä saat tämän toimimaan, tämän mekanismin, niin se parhaassa tapauksessa se jengi pystyy tekemään ihan yksinään itse päätöksiä tai vähintään tiimeissä päätöksiä - ihan ilman että kyselee mistään lupia - jotka menevät ihan suoraan oikeaan suuntaan.” (K14)

Käytännössä työntekijän osallisuus edellyttää johtajalta myös avointa tiedon jakamista. Mitä paremmat tiedot päätöksentekijällä on käytettävissään, sitä varmemmin harkintaan perustuva päätös voi osoittautua oikeaksi. Tietoa tarvitaan ylipäättänsä, jotta voisi tehdä työnsä.

Toiseksi tiedonsaanti voi saada työntekijän kokemaan itsensä tärkeäksi yhteisön jäseneksi. Tällöin mahdollisimman vapaa pääsy yhteisön tietoihin on osa täysivaltaista yhteisön jäsenyyttä. Vastaavasti tiedosta paitsi jääminen saattaa loukata ja synnyttää osattomuuden kokemusta.

Johtajalta avoin tiedonjako vaatii ponnisteluja ja usein myös uskallusta luottaa työntekijään. Aineiston perusteella näyttäisi siltä, että ei välttämättä ole väliä, miksi tieto mahdollisesti jäi jakamatta. Puuttuva tieto lisää joka tapauksessa esteitä työntekijän kyvyille toimia sekä riistää hänen osallisuutensa mahdollisuutta:

”Yksi juttu, joka kuuluu tähän, on avoin tiedon jakaminen. Jos syystä tai toisesta tietoa ei ymmärretä, osata tai haluta jakaa riittävässä määrin, että ihmiset pystyisivät toimimaan. Se on yksi parametri vaikuttaa muihin, että jos ylempi johto ei halua jakaa tietoja elikkä ei luota alaisiinsa, niin ei se luottamus synny myöskään toiseen suuntaan...” (K1)

Tiedonsaanti etukäteen ja sen mahdollistama osallisuus jo muutosten suunnitteluvaiheessa vaikuttaa tärkeältä. Vastaavasti vaikeneminen vaikuttaa jopa loukkaavalta:

”...siis kaikissa näissä, missä mä olen ollut töissä melkein, niin organisaatiot on pyöritetty koko ajan. Niin on ollut semmoisia hyviä hetkiä, joissa...esimies on ottanut mukaan...sen organisaation suunnitteluun riittävän varhaisessa tai hyvin varhaisessa vaiheessa. Ja ne on niin kuin tyypillisesti olleet positiivisia asioita. Ja sitten on ollut joitakin caseja, joissa niin kuin organisaatiomuutos vaikkapa on tullut niin kuin yllätyksenä, ja se on tavallaan tullut aika puskista. Ja mä olen tyypillisesti tehnyt aika seniorirooleja kuitenkin aika pitkään jo tässä, niin sanotaan, että jos mun senioriteille tulee organisaatiomuutos yllätyksenä, niin silloin se on aina yleensä huono asia, monella tavalla.” (K14)

Kun johtaja on ymmärtänyt tiedon jakamisen mahdollistavan työntekijän osallisuutta, hänen voi olla helpompi tehdä päätös avoimen tiedon jakamisen suhteen ja toteuttaa sitä. Osallisuus edellyttää avointa tiedon jakamista, ja sillä voi olla merkittäviä seurauksia. Tämä tulee esiin aineiston yrityskauppaesimerkissä, jossa ostokohteena olevan ruotsalaisen yrityksen kolme pääomistajaa halusivat toimia tavanomaiseen neuvottelutapaan nähden poikkeuksellisen avoimesti henkilöstöään kohtaan. Päinvastoin kuin yleensä, he keskustelivat koko sadan hengen henkilöstön kanssa yrityskaupan mahdollisuudesta ja kuuntelivat tarkasti työntekijöiden näkemyksiä siitä, kannattaako yrityskauppa toteuttaa vai ei. Esimerkin kauppa toteutui.

"...akvisiitiocaset, yritysostot yleensä menevät niin, että ne kerrotaan sitten, kun ne on tehty. Mutta sitten nämä...halusivat lähteä keskustelemaan koko henkilöstön kanssa, siis sadan hengen kanssa siitä, että me olemme suunnittelemassa tällaista...Me oltiin aivan sillain...että ette kai te tosissanne voi olla. Mutta he piti päänsä...se oli, me oltiin vielä neuvottelutilanteessa...niin he päätti (pitää) yhden päivän workshop(in) koko porukalla, että onko tämä nyt oikea tapa suunnata tulevaisuuteen. Ja musta se oli aika rohkea veto heiltä ja osoitti, että kyllä se toimi, siis kauppa finalisoitiin ja me saatiin se maaliin...he näkivät sen näin, että jos he tekevät vain sen päätöksen kertomatta ja sitten he myy, niin heillä on iso riski, että jengi lähtee kävelemään. Näin he sen meille perustelivat." (K14)

Myönteinen kokemus tiedon avoimesta jakamisesta saattaa siten auttaa toisessa tilanteessa, jossa miettii, uskaltaako sitä jakaa vai ei. Lisäksi tiedon jakaminen voi auttaa johtajaa saamaan paitsi näkökulmia itse käsiteltävään asiaan myös kokonaan uutta tietoa työntekijöiltä:

"...kerron just tasan tarkkaan sen asian, niin kuin sillä tavalla, miten asia on. Olkoon se negatiivista taikka positiivista. Mulla ei ole mitään niin kuin agenda. Että ei ole myöskään mitään niin kuin salaisia strategioita, että tuonne mä kerron tätä näin ja tälle mä kerron tätä, jotta mä saisin jotain toteutumaan. Vaan mä katson sen, että organisaatiossa kaikilla on se tieto, mikä mulla on käytössä. Ja mä koko aika niin kuin tietyllä tavalla peilaan sitä organisaation tietoa sitä omaa tietoa vastaan myöskin. Ja katson, että onko mulla oikea tilannekuva. Avoimuus on se ehkä kaikkein keskeisin. No silloin kun on joku yrityskauppa tai joku tämmöinen niin kuin salainen hanke, että tota...joku liiketoiminta myydään tai siihen yhdistetään jotain muuta vastaavaa, taikka sitten että jotain saneerataan. Niissä tilanteissa luonnollisesti, niin sä et voi näitä kertoa, mutta se ei johdu siitä...vaan sitten kun tilanteessa pystytään toimimaan, niin sitten kerrotaan kokonaan, full flow, mitä on tapahtumassa, niin nopeasti kuin sen pystyy tekemään." (K16)

Tiedon avoimuuden lisäksi osallisuuden johtaminen käytännössä edellyttää vastuullisten tehtäviä delegointia työntekijälle ja vapauden antamista työn organisointiin liittyvissä asioissa. Tästä käytetään tässä nimitystä kohottava valtuuttaminen, jolla viitataan delegoidun tehtävän työntekijässä aikaansaamaan myönteisesti koettuun kokemukseen, nosteseen. Tällöin työntekijä kokee hänelle delegoidun tehtävän tai vastuun oman osaamisen ja ammatillisen kehittymisensä kannalta mieluisana. Vastakohtaisesti ajatellen kohottava valtuuttaminen ei tarkoita sellaisten vastuiden ja työtehtävien delegointia, jotka työntekijä kokee vain omaa työtaakkaansa kuormittavina lisätöinä tai ammatillista kehitystä hidastavina rutiinitehtävinä. Seuraavat sitaatit kuvaavat sitä, mitä tällaisen vallan ja vastuun saaminen, kohottava valtuutus, voi työntekijälle merkitä:

"...on tämmöisiä esimiehiä, mitkä on niin kuin nähnyt tavallaan sen potentiaalinsa itsessään ja antaneet ihan kauheasti vastuuta ja sanoneet, että tee vaan niin kuin susta tuntuu. Niin se on varmaan, mikä mut on ajanut tähän, missä nytkin, miten mä teen näitä töitä. Että koska mä olen itse tykännyt siitä, kun joku on antanut ihan täyden tavallaan vastuun ja vallan siitä asiasta. Että sanonut, että tämä on niin kuin sun juttu, että tee tämä, tee se hyvin, hoida se kotiin, niin silloin sä ihan eri lailla tavallaan omistaudut sille." (K12)

"Mutta ehdottomasti se autonomia ja vapaus. Olen saanut siitä vuosien varrella siitä palautetta, että sä uskoit, sä annoit mun tehdä. Sellaista olen jonkin verran kuullut, sitä ihminen arvostaa." (K9)

Kohottava valtuuttaminen ei kuitenkaan ole helppoa. On mahdollista, että johtaja joutuu jakamaan itseltään työntekijälle myös sellaisia tehtäviä, jotka hän itse hallitsee hyvin ja kokee mieluisiksi ja joiden kautta hän saa tunnustusta onnistumisistaan. Voi myös olla, että delegoitavaan tehtävään sisältyy niin suuria riskejä ja mahdollisuuksia, että siitä on vaikea päästää irti. Haastattelun aikana eräs johtaja ryhtyi pohtimaan omaa toimintaansa suhteessa työntekijään, jolla oli käsissään miljoonien eurojen hanke. Hän pohti, onko hän johtajana paraikaa omalla toiminnallaan jopa estämässä työntekijän osallisuutta:

”Mutta nyt mä olen ohittamassa sitä ihmistä enkä auttamassa sitä ihmistä siinä sen hankkeen onnistumisessa. Eli nyt mä voisin veikata, että se ei aiheuta hirveän hyviä tuntemuksia siinä ihmisessä, joka sitä vetää, myös mun suuntaan...” (K7)

Johtajan epäonnistuminen kohottavan valtuutuksen saralla saattaa tarjota merkittävän pohdinnan aiheen. Myös toinen haastattelukatkelma kuvaa oppimiskokemusta, joka mahdollistui työntekijältä saadun suoran palautteen kautta. Johtajan virhearvio johtaa seurauksiin, jossa työntekijän osallisuus estyy tai tulee jopa tyrmätyksi:

”...[yrityskauppa] Saksasta, sitten mä lensin sinne paikan päälle juttelemaan sitten sen...uuden firman vetäjän kanssa. Ja mä en ottanut siellä...mä niin kuin dissasin täysin sen mun niin kuin oman, jo siellä olleen ihmisen, koska se oli paljon pienemmän tiimin vetäjänä. Mä en niin kuin tavallaan, että okei, ei mun tarvitse sitä ottaa tähän looppiin. Ja sitten tämä kaveri vaan...jälkikäteen sanoi, että kun se oli ihan kokenut kaveri, että...kai sä ymmärrät, että kun sä teit näin, sä saman tien aiheutit sen, että häntä ei oteta enää tosissaan. Että...siitä ostetusta firmasta, ne ei tieneet, mikä tämän kaverin rooli oli. Että tuleeko siitä vaikka heidän pomonsa loppujen lopuksi tai näin. Mutta kun mä en niin kuin tavallaan ottanut sitä niin kuin siihen ensimmäiseen tapaamiseen mukaan...niin mä saman tien niin kuin underminasin [mitätöin] hänet.” (K14)

Saatu palaute käynnisti johtajassa moniulotteisen pohdinnan, mikä sai hänet oivaltamaan muun muassa työntekijöiden osallisuuden varmistamisen merkityksen ja oman johtajana kehittymisensä välisen vahvan keskinäisriippuvuuden:

”...että jos sä haluat...skaalata sun tekemistä, niin silloinhan sun pitää skaalata sun alaisia. Eli...jotta mä voin päästä eteenpäin esimiehenä, ikään kuin niin kuin isompiin saappaisiin, niin mun pitää saada mun alaiset kasvamaan isompiin saappaisiin, koska vain sillä tavoin sieltä vapautuu...aikaa ja resursseja ja tilaa. Että jos mä haluan olla tosi iso johtaja, mutta sitten mun alla olevat kaikki muut kokevat, että ne ovat...toisen luokan tekijöitä, niin mä en ikinä pääse irti niistä...vastuista ja velvollisuuksista, koska mulla ei ole ketään, jolle mä oikeasti pystyn niitä delegoimaan. Ja tämä oli musta tosi, tosi opettavainen kokemus, ja se oli vielä kiva, kun hän sanoi sen mulle niin suoraan.” (K14)

Osallisuuden johtamiseen näyttää käytännössä liittyvän myös työntekijöiden sitoutumisen varmistaminen. Tällöin johtaja tarkistaa, että työntekijät ovat tietoisia toiminnan suunnasta ja tarkoituksesta samalla, kun heillä on riittävä vapaus toimia ja päättää toteutustavoista. Tämä voi toteutua, kun painottaa yhteiseen päätökseen sitoutumista tukevia toimintatapoja jo päätöksentekovaiheessa.

Esimerkiksi eräs johtaja käytti työyhteisön kanssa paljon aikaa ja kävi useita keskusteluja saadakseen aikaan yhteisen päätöksen uudesta toimintasuunnasta.

Jo sinänsä päätökseen sitoutumisen prosessi sai eräänlaisen kruunun, kun johtaja pyysi vielä nimettömällä paperilapuilla jokaiselta sitoutumisen päätökseen ennen toteutukseen ryhtymistä. Tarkoituksena oli varmistaa vielä työyhteisön sitoutuminen, vaikka asia suullisesti oli jo selvä.

”...[kysyin siinä] että te olette tätä toivoneet, että sitoudutteko tähän? Ja siihen tuli kaikilta yksimielinen puolto. Ja se tuli varmaan vaan sen takia, että nämä asiat oli oikeasti keskusteltu halki. Ilman sellaista avointa keskustelua tämä ei lähde ikinä. Se on hidas tie, mutta sillä yleensä pääsee pidempiaikaisiin ratkaisuihin.” (K12)

Erään toisen yrityksen kokemassa vaikeassa vaiheessa johtaja kutsui organisaationsa johtajat luottamuksellisesti koolle. Kertomalla selkeästi oman roolinsa ja vetoamalla esimiehiin hän sai esimiehet sitoutumaan kasvun johtamiseen vaikeasta vaiheesta huolimatta.

”...[johtaja] sanoi, että nyt on aikamoiset talkoot tulossa ja nyt täytyy vähentää kustannuksia rajusti ja iso määrä ihmisiä pitää irtisanoa...tämä helpompi osuus eli sen irtisanomisen, niin...hän hoitaa. Mutta sitten se vaikeampi osuus eli sen bisneksen kasvattaminen sen jälkeen, niin se on sitten teidän vastuulla...jälkeenpäin on monta kertaa tullut mieleen sellaisissa yhteyksissä, joissa pitää karsia kustannuksia ja olen niin kuin todennut, että kuinka helppoa se onkaan sitten johonkin exceliin niin kuin vetää rukseja päälle, että luovutaan tosta...tekemisestä ja tehdään päätös ja that’s it. Ja sitten ne vaan toteutetaan, ja se on loppujen lopuksi aika helppoa. Mutta sitten se, että sen osaa tehdä niin, että...kasvumahdollisuudet eivät vahingoitu ja jopa sitä pystytään kiihdyttämään sitä kasvua jälkikäteen, niin siinähan se taito vaaditaan.” (K6)

Siten johtajan olisi saatava luotua edellytykset työntekijöiden sitoutumiselle. Laajemman työyhteisön osallisuuden merkitys korostuu etenkin uusissa, riskiä sisältävissä projekteissa, joissa vastuun kantajaksi tarvitaan koko organisaatiota. Monien organisaatioiden resurssit ovat jo valmiiksi optimoituja, eikä löysää ole. Siten ei olisi varaa ajautua tilanteeseen, jossa hankkeen toteutumisella on *katso-mossa istujia*. Lisäksi jos riski toteutuu ja epäonnistutaan, on mahdollista päästä yhdessä nopeammin ylös ja eteenpäin:

”Että heti jos sä tavallaan kiireen tai jonkin muun vuoksi rupeat liian jyrkästi ohjaamaan sitä asiaa tiettyyn suuntaan, niin sä demotivoit ison osan sitä porukkaa ja saat vain mukaasi ne, jotka ovat samaa mieltä sun kanssasi...Vaan kaikki ihmiset pitää pysyä mukana, [koska]...heillä on paljon suuremmat valmiudet, jos heitä on pidetty mukana koko projektin ajan, vaikka he just eivät olisi samaa mieltä kaikista asioista, niin sä voit perustella siinä matkan varrella. Että miksi sä olet tehnyt tiettyjä valintoja. Ja sitten toisaalta...jos tapahtuu epäonnistuminen, niin he eivät katoa katso-moon, vaan he ovat mukana sitten korjaamassa sen epäonnistumisen lopputulosta. Muuten...ne, jotka ovat olleet eri mieltä siitä [ja] ovat olleet passiivisia siinä, ne pyrkivät välittömästi katsomoon [seuraamaan]...kuinka sun laiva uppoaa siellä, eivätkä ne ole kuule pumpuissa kovin helposti.” (K16)

Näyttää siltä, että johtajan kannattaa pyrkiä saamaan työntekijöiden sitoutuminen etukäteen. Sen avulla työntekijöiden osallisuuden mahdollisuudet kasvavat kuten myös yrityksen mahdollisuudet saavuttaa tavoitteiden mukaisia lopputuloksia:

”Ja myöskin se, että saataisiin se niin kuin buy in kaikilta ihmisiltä, että ei vaan niin kuin jyrätä läpi joitakin asioita, vaan että parempi lopputulos syntyy, jos niin kuin

suurin osa ihmisistä ainakin...ovat mukana niissä asioissa. Että aina ei tarvitse olla välttämättä lähtökohtaisesti samaa mieltä, mutta jos asioista on pystytty keskustelemaan...kriittisesti jopa siihen saakka, että on jonkinlainen...rakentava konflikti ollut...niin sitten yleensä ihmiset sitoutuvat paremmin siihen tekemiseen.” (K4)

Viimeisenä osallisuuden johtamista käytännössä ilmentävistä kuvauksista nostetaan esiin kysymistilanteet. Niillä viitataan aineistossa kuvattuihin hetkiin, joissa työntekijä tulee kysymään johtajalta neuvoa, mielipidettä, ohjausta, päätöstä tai näkökulmaa. Kysymistilanteet tunnistettiin tärkeäksi osallisuuden johtamisen ilmenemismuodoksi, koska niissä koettiin neuvoteltavan käsillä olevan tehtävän vallan ja vastuun omistamisesta. Toisin sanoen, mitä hanakammin johtaja tilanteessa ottaa kantaa, ehdottaa, tekee linjauksia tai puuttuu asioiden hoitoon, sitä vähemmän työntekijälle jää mahdollisuutta asianomistajuuteen itse. Samalla työntekijän mahdollisuus oppia ja kehittyä ammatillisesti heikkenee, kun vastuuta ei voikaan kantaa itse.

Kysymistilanteissa näyttäisi olevan keskeistä tunnistaa ja erottaa, milloin suora vastaus edustaa järkevää toimintatapaa ja milloin se taas selvästi heikentää työntekijän edellytyksiä osallistua ja kantaa vastuuta:

”...ehkä se niin kuin iso juttu onkin se, että kuka sen ongelman omistaa, kenen ongelmasta on kyse...että jos sillä on joku ongelma, se ei saa jotain juttua tehdyksi, sitten se mun rooli ja tehtävä on siinä kuunnella, auttaa tätä henkilöä löytämään ajatuksia, erilaista energiaa, miten lähteä ratkaisemaan sitä ongelmaa, ei ratkaista sitä sen puolesta.” (K7)

Aineiston mukaan kysymistilanteessa johtajaa kuormittaa kannanottaminen joskus hyvin kevyin tiedoin. Luonnollisesti kuormitus kasvaa myös silloin, kun itse kysyttävä asia tai tehtävä saattaa siirtyä keskustelun aikana johtajan itsensä hoitettavaksi. Näin voi tapahtua, vaikka lähtökohtaisesti tarkoitus olisi toinen. Tämän vuoksi johtajan tulee pyrkiä tiedostamaan kysymistilanteen riskit ja toimimaan siten, että vastuu käsillä olevasta asiasta säilyy kysyjällä tai jopa vahvistuu.

Kysymistilanteissa toimiminen ei ole kuitenkaan ongelmatonta. Erityisesti johtajan urataipaleen alkuvaiheessa voi ilmetä myös nopeaa reagoivuutta ja vastaamista kysymyksiin. Kun neuvoa kysytään, kiusaus ottaa asia ratkaistavaksi on todellinen. Vastaukseen saattaa nimittäin liittyä mielihyvän tunnetta omasta osaavuudesta ja tärkeydestä. Tässä on kuitenkin riskinsä, kuten johtajan oman työmäärän kasvaminen ja työntekijöiden osallisuuden estyminen, joihin myös seuraavassa viitataan:

”...tajusin kanssa silloin, että kun ne ihmiset tulevat pyytämään multa vastausta ja mä annan vastauksen, niin se tuntuu hyvältä, ja se tuntuu arvokkaalta ja se vahvistaa sitä, että totta hemmetissä mä annoin niille vastauksen. Mutta se, mikä ei näy, että kuinka se toimii tosiaan rajoittavana tekijänä niiden ihmisten kasvun ja sen omaaloitteisuuden ja vastuunkannon puolelta.” (K7)

Kysymistilanne tavallaan haastaa johtajan aikaisempaa päätöstä ja työtä osallisuuden johtamiseksi. Hän on kenties jo havainnut osallisuuden ja sen johtamisen

merkityksen sekä onnistunut luomaan rakenteita, joiden avulla pystyy tätä toteuttamaan. Käsille tulevassa kysymistilanteessa otetaan tällöin kantaa, onko johtaja valmis tukemaan osallisuutta myös käytännössä:

”...mä yritän niin kuin kovasti vastuuttaa ihmisiä ja tavallaan laittaa heidät tekemään sen työn, että mä en tee niin kuin heidän puolestaan...että kun sä olet tämän asian päällä, niin...mikä se sun vastaus on.” (K8)

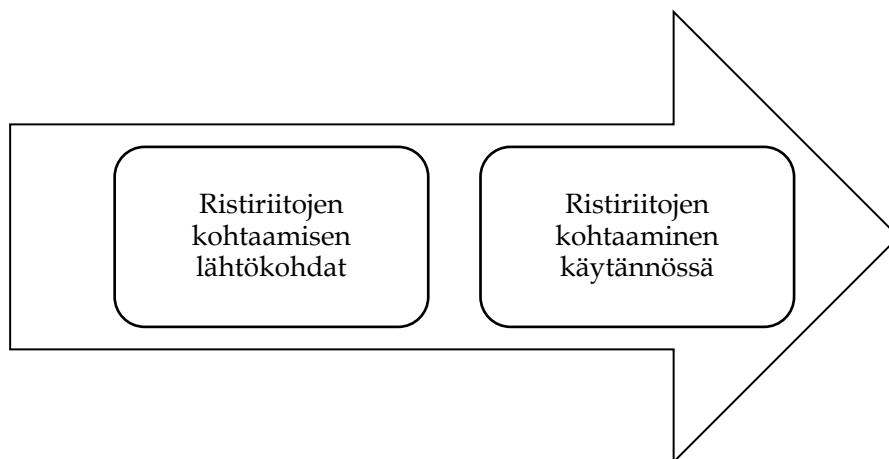
Johtaja saattaa tarvita kysymistilanteissa asian äärellä viipymisen taitoa. Siinä on keskeistä asettua pohdiskelemaan tilannetta yhdessä työntekijän kanssa ja pidättäytyttävä suorasta kannan ottamisesta. Tämän kaltainen osallisuuden johtaminen vaikuttaisi tärkeältä johtajan ammattiosaamisen piirteeltä. Työntekijän osallisuuden mahdollistuminen vahvistuu, kun johtaja auttaa häntä pysymään itse vastuussa tiedustelemalla, *mikä se sun vastaus on*.

5.5 Ristiriitojen kohtaaminen

Viides johtajana oppimisen paikka on ristiriitojen kohtaaminen. Aineiston perusteella sen keskeiseksi tekijäksi nousee johtajan välttämättömältä vaikuttava sisäinen tarve ja epäröimätön toiminta tämän tarpeen mukaisesti tietyissä ristiriitaa sisältävissä tilanteissa. Sisäinen tarve saattaa pohjautua johtajan henkilökohtaisiin arvopohjaisiin periaatteisiin ja persoonaan, jota vastaan toimiminen voi pidemmän päälle olla hyvin vaikeaa, ehkä jopa mahdotonta.

Johtajan toimintatapaa korostaa lisäksi hänen kokemansa ammatillinen varmuus. Se perustuu yhtäältä hänen kokeneisuuteensa aiempien ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa. Toisaalta ammatillisen varmuuden kokemus pohjautuu koettuun henkilökohtaiseen työmarkkina-arvoon: johtaja tunnistaa mahdollisuutensa toimia tarvittaessa eri tehtävissä myös muiden työnantajien palveluksessa tai yrittäjänä. Hän ei yleisesti ottaen pelkää esimerkiksi työpaikan menettämistä, mikä saattaisi muutoin estää häntä kohtaamasta ristiriitatilanteita.

Ristiriitojen kohtaamisella pyritään pysäyttämään sellaisten tilanteiden paisuminen ongelmiksi, jotka pitkittyessään aiheuttaisivat asioiden kärjistymistä entisestään ja siten pahentaisivat ongelmaa. Aineistossa ilmenee sekä epäsuoria että suoria keinoja toteuttaa käytännössä ristiriidat kohtaavaa johtamista. Koska kysymys on johtajan omasta ristiriidan kokemuksesta, ainoa rakenne sen käsittelyyn perustuu hänen omaan kokeneisuuteensa, arvoihinsa ja ammatilliseen varmuuteensa. Ristiriitojen kohtaaminen oppimisen paikkana on kuvattu kuviossa 13.



KUVIO 13 Ristiriitojen kohtaaminen oppimisen paikkana

5.5.1 Alkuperä ja lähtökohdat

Koettujen ristiriitatilanteiden taustalla on usein organisaation rakenteellisia tekijöitä tai toisen, usein johtajaan nähden enemmän valtaa omaavan henkilön käyttäytyminen. Toisinaan myös työyhteisöongelma tai yksittäisen työntekijän käyttäytyminen herättää johtajan huomion. Keskeistä on, että esimerkiksi tällainen esimiehen tai työntekijän käyttäytyminen tai organisaation rakenteelliset tekijät ovat vastakkaisia johtajan omalle näkemykselle. Seuraavaksi tarkastellaan, miten tällainen ammatilliseen varmuuteen ja henkilökohtaiseen arvoperustaan pohjautuva näkemys ilmenee:

”Mutta tietenkin siihen liittyy...tämmöinen [keski]eurooppalainen trust is good but control is better -johtamistapa niin, se on niin voimakkaasti ristiriidassa tämän...tekemisen kanssa. Että siinä tulee väkisinkin aina välillä semmoisia...niin kuin konfliktitilanteita. Ja matkan varrella on ollut paljonkin sellaisia, että paljon mun ajasta on mennyt siihen, että mä olen niin kuin pitänyt [konsernin pääkonttorin] pois täältä meiltä...tuhoamasta.” (K5)

Näyttää siltä, että toisessa maassa sijaitsevan konsernin pääkonttorin suosima kontrolloiva toimintakulttuuri synnyttää jatkuvasti uusien ristiriitatilanteiden aihioita. Tällöin johtajan keskeiseksi tehtäväksi jää suojata organisaatiotaan tuolta vaikutukselta. Tässä johtajaa auttaa luottamus omiin valmiuksiinsa suoriutua tehtävästä.

Ammatillinen varmuus näkyy johtajan luottavaisena käsityksenä itsestään: osaaminen riittää ristiriitatilanteiden ja niiden mahdollisten seurausten käsittelyyn. Lisäksi hänellä on itsellään kirkas käsitys osaamisestaan, usko omiin mahdollisuuksiinsa työmarkkinoilla sekä näkemys tilanteen vaatimasta toimintataivasta. Konfliktitilanne saattaa sisältää myös kiinnostavan ammatillisen haasteen:

”...kaikki sanoivat, että tähän ei ole kukaan ikinä uskaltanut tarttua. Mähän tietysti ajattelin, että siinähan haaste on, että varmasti tartun. Tietysti, mä olen aika kilpailuhenkinen ihminen, niin tämmöisethän on vaan haasteita...ensin käydä läpi ja ihan

pilkkoa, että mikä meidän se asia siinä on. Ja sitten kun oikeasti kaikki asiat ovat pöydällä ja kaikki on mietitty, että mitkä ne ongelmat siellä takana on. Ihan että sä menet niin syvälle, ettei sieltä voi enää kukaan kaivaa vielä jotain uutta juttua.” (K12)

Esimerkki kuvaa ammatillisen kiinnostuksen heräämistä ja uteliaisuutta tarttua ongelmaan, joihin ei ollut puututtu. Näin ammatillinen varmuus saattaa merkitä rohkeutta ottaa konfliktin juurisyyt tarkempaan tarkasteluun. Johtaja saattaa esimerkiksi tarttua sellaisiin työyhteisöä koskettaviin ongelmiin, joita ei ole hoidettu, vaikka niiden seuraukset ilmeisesti haittaavat työyhteisön toimintaa ja työntekijöitä. Muun haitan lisäksi ne usein estävät toimivan työyhteisön kehittymisen. Johtajan kokemuksen karttuminen ristiriitojen käsittelystä voi lisätä itsevarmuutta kohdata tilanteita ja säilyttää oma avoimuutensa myös vastarintaa koettaessa:

”...alan luottaa itseeni jo aika paljon. Että uskaltaa mennä aika transparentisti melkein mihin tilanteeseen tahansa. Koska tietää, että okei, mä pärjään siinä keskustelussa, debatissa ja mä en niin kuin tavallaan...pelkää sitä, että olisi jotakin, mitä mä en osaisi käsitellä, ettei olisi työkaluja käsitellä jotain asiaa.” (K14)

Ilmeisesti omaan osaamiseen perustuva ammatillinen varmuus luo turvaa, joka mahdollistaa jonkinlaista pelottomuutta toimia näkemyksensä mukaisesti. Samalla työn jättämisvalmiuden ylläpitäminen saattaa lisätä riippumattomuuden kokemusta:

”Vaimoni aina ihmettelee sitä, että mistä mä olen saanut tällaisen vahvan itsetunnon. Mutta mä olen oikeastaan aina uskonut, että tämä ei ole mun ainoa mahdollisuus, että jotain muutakin löytyy...En ole tavallaan sitä osannut pelätä enkä ole miettinyt sitä...Tehdään ne asiat, mitä pitää tehdä. Ja jos joku on sitten sitä mieltä, että mä teen asioita väärin, niin se vetää siitä sitten omat johtopäätökset, ja siitä tulee omat seuraukset sitten, jos tulee. Että en mä ole koskaan antanut sen, jos ajattelee tällaisia hienoja asioita, mitä sanotaan, niin en ehkä ole koskaan antanut pelon ohjata päätöksentekoani.” (K5)

Ammatillisen varmuuden lisäksi johtajan henkilökohtaiset arvopohjaiset periaatteet näyttävät ohjaavan ristiriitatilanteiden kohtaamiseen. Tällaiset näkemykset ja eettinen arvoperusta tulevat esiin sellaisissa työn arjen tilanteissa, jotka ovat niille vastakkaisia. Arvopohjaisten periaatteiden kyseenalaistetuksi tuleminen haastaa siten johtajan käsityksen oikeasta tavasta ratkaista tilanne ja synnyttää osin pakonomaisen tarpeen ottaa tämä haaste vastaan. Esimerkkinä tällaisesta ovat tilanteet, joissa johtaja kokee ihmisiä kohdeltavan huonosti:

”Mutta kyllä on mulla sellainen tarve, että sanon vastaan. Ja niin mulle on käynyt varmaan jokaisen pomon kanssa. Ja yleensä se on siitä lähtenyt, että miten ihmisiä on käsitelty tai ajatellaan, että tullaan käsittelemään tai niitä ei kuultu tai jotain...Jos ei häviä mitään, minkä takia ei kannata kuunnella? Kyllä se siitä on...siihen miten ihmisiä käsitellään ja johdetaan, siinä mulla on tullut ne ristiriidat. Enkä mä väitä, että mä olen oikeassa. Mutta mä haluan käydä sen keskustelun, ja eniten närästä, että joku ei ole valmis keskustelemaan. Ei tarvi jaaritella, ja kyllä mä sen ymmärrän, että sitten, kun päätös on tehty, niin kaikki toimii yhdensuuntaisesti.” (K9)

Kun arvoperusta tulee haastetuksi, johtaja ei välttämättä tule antamaan helposti periksi. Seuraavasta otteesta ilmenee, miten äärimilleen ollaan valmiita menemään, jotta ei joudu rikkomaan omaa oikeaksi kokemaansa toimintatapaa:

"...otettiin aika kovastikin joskus yhteen niistä asioista. Eli...että mä en pysty elämään semmoisen tilanteen kanssa, jos mulla on hyvin voimakas periaate...mä olen hirvittävän jääräpäinen, kun mä saan jotain...mieleeni. Ja sitten jos mun vastuulla on ollut joku asia, niin mä vien sen äärimilleen siihen, että sitten voi antaa kenkää mieluummin kuin että mä elän sen kanssa, että no okei, tehdään sitten niin kuin sä sanot. Mä en tee sillä tavalla. Koska sopimuksessa lukee kuitenkin, että se on irtisanottavissa se sopimus, munkin työsopimus tai toimisopimus. Niin sitten voi aina toimia sen mukaan. Mutta en mä anna periksi niissä asioissa." (K16)

Tällainen arvoperusta vaikuttaa olevan yhteydessä johtajan persoonaan ja hänen aikaisempiin kokemuksiinsa. Näiden vaikutuksesta lisääntynyt itsetuntemus voi auttaa häntä tunnistamaan osa-alueita, jotka hän on ottanut omiksi velvollisuuksikseen:

"Kun katson taaksepäin, mulla on se, että on vaikea sietää esimiehiä, jotka ovat liian autoritaarisia. Mun arvomaailmaa vasten se ei ole hyvä. Olen kokenut velvollisuudeksi käydä vastaan keskustelemaan." (K9)

Myös aiemmin mainittu johdonmukaisuus on mahdollista tunnistaa ristiriitatilanteiden kohtaamisen taustalta. Johtajan toimintaa ohjaa se, miten hän edellyttää muiden työyhteisössä toimivan. Näin peruste sille, miksi työyhteisössä on toimittava ristiriidat kohtaavasti, perustuu ajatukseen, että toivoo myös työntekijöiden tuovan asioita avoimesti esiin:

"Olen ollut eri mieltä esimiesteni kanssa ja organisaatiossa ja olen tuonut sen kyllä sitten oman mielipiteen siihen ilmi niin kuin toivon, että mun organisaatiossa ihmiset myöskin aidosti uskaltavat tuoda aina omat mielipiteensä aidosti ilmi ja perustelemaan ne." (K10)

Käsitellyt kokemukset eivät myöskään tue ajatusta, että ristiriidat häviäisivät itsestään. Kun johtaja harkitsee puuttumista ristiriitaa aiheuttavaan tilanteeseen, hän saattaa kokemuksensa perusteella arvioida ajoituksen merkitystä ja usein päätyä painottamaan toiminnassaan ennakkoinnin lisäksi rohkeaa kohti menemistä:

"...että jos hän jotain on urallaan katunut, niin se on sitä, jos ei ole toiminut tarpeeksi nopeasti silloin, kun [on] ongelmia. Että pitää tarttua, että ihmisten kanssa kun tehdään, niin ne asiat eivät yleensä parane sillein vaan, että odotellaan, vaan jotain täytyy tehdä." (K4)

5.5.2 Käytännön toteutus

On oletettavaa, että johtajan työhön sisältyy monimuotoisia konfliktitilanteita. Tässä yhteydessä käsitellään kuitenkin sellaisia vakavia ristiriitatilanteita, joissa johtajan oma näkemys on törmäämässä sellaiseen tapaan toimia, jolla voi olla merkittäviä seurauksia. Seuraavissa kuvauksissa johtajat näyttävät kohtaavan

ristiriitoja esimiestensä tai työntekijöidensä kanssa näiden työkäyttäytymiseen liittyen.

Tilanteen mukaan ristiriita kohdataan epäsuoralla tai suoralla tavalla. Molempia tapoja yhdistää pyrkimys perustella faktapohjaisesti omaa näkemystä, vaikka siihen liittyisi arvopohjaisia näkökulmia. Suorat toteutustavat ilmentävät avointa ja selvästi vähintään kahden henkilön välillä tunnistettua konfliktia. Konflikti voi kuitenkin olla myös useamman ihmisen välinen tai usean henkilön tiedossa.

Toisinaan konflikti seurauksineen saattaa jäädä yrityksen tietyn yksikön tai työyhteisön yhteiseksi narratiiviksi. Näin tapahtui, kun eräs nuori johtaja päätti oman työsuhteensa näyttävästi. Irtisanoutuminen tapahtui vastalauseena päivää vaille 40 vuotta töissä olleen osaavan ja työyhteisön arvostaman ammattihenkilön irtisanomiselle yleisten kustannussäästöjen vuoksi.

Epäsuorat toteutustavat ovat nimestään huolimatta tavoitteellisia, mutta suoraa ja avointa konfliktia ei jostain syystä pääse tai päästetä syntymään. Tavoitteena on kuitenkin ratkaista konflikti. Toisinaan johtaja voi olla tilanteessa, ettei hän asemansa, valtuuksiensa tai muiden olosuhteiden vuoksi pysty toimimaan suorasti. Epäsuoraa toimintaa voi toisinaan edustaa tapa palata asiaan kahden kesken esimerkiksi tilanteen tai kokouksen päätyttyä:

”Niin mä olen tehnyt sen sitten niin, että mä olen mennyt puhumaan, kun hallituksen kokous on, mä en viitsi siinä kaikkien edessä vääntää kättä, vaan mieluummin mä olen sopinut sitten palaverin erikseen tämän...kanssa ja sanonut että hei, mä haluan vielä kerran käydä läpi nämä asiat sun kanssa, että tarkoitatko sä todella näin, että mulla on vähän erilainen näkemys, ja yleensä me ollaan päästy aika hyvin yhteisymmärrykseen, että miten tämä asia hoidetaan.” (K15)

Tällaisessa tilanteessa johtaja kyllä saattaa keskustella asiasta ja omista näkemyksistään aidosti, mutta pidättäytyy toimimasta toistaiseksi asiassa koko voimalla. Muita tällaisia ristiriitojen epäsuoria kohtaamistapoja ilmentävät aineistossa konfliktin siirtäminen suotuisampaan hetkeen tai lisätietojen pyytäminen ennen omaa toimintaa. Voi myös olla, että johtaja tekee mielessään päätöksen lähteä yrityksestä tietyn ajan kuluessa, koska ei pidä todennäköisenä, että häiritsevä toimintatapa muuttuisi.

Arvopohjaisten periaatteiden ydin saattaa piillä siinä, ettei johtaja pysty elämään vakavan ristiriidan kanssa kovin pitkään: ratkaisun on siten oltava selkeä, mieluiten joko-tai-tyyppinen päätös asialle. Kun ristiriita on ilmeinen eikä asialle voi tehdä mitään, konflikti saattaa johtaa yhteistyön päättymiseen vähin äänin näennäisesti muusta syystä. Taustalla oleva tilanne jää mahdollisesti tällöin kuitenkin edelleen auki.

”Niin mä lähdän aika nopeasti pois...siitä firmasta. Eli se, että mun mielestä pätee ihan hillittömän hyvin se sanonta, että ihmiset ei jätä firmoja, vaan ne jättää esimiehiä.” (K7)

Ihanteellista olisi, jos johtaja voisi tarttua toimeen jo ennen kuin ristiriitatilanne on muodostunut. Näin voi tapahtua, ellei lykkää häiritsevään asiaan tarttumista:

”Pitäisi heti sanoa, että hetkinen, hetkinen, mietitään tämä vielä, että menikö tämä ihan näin. Eikä sitten, että kun se tulee seuraavan kerran se asia, niin sitten onkin jo ärsyynyt, että ei tämä näin voi mennä. Vaan että miten saisi sen heti siinä, koska silloin asiat sujuisi paljon paremmin...” (K11)

”...niin mä en ehkä ole antanut niiden asioiden ajautua ongelmiin, vaan mä olen nostanut ne varhaisessa vaiheessa ne potentiaaliset uhat pöydälle ja sitten kysynyt, että tässä on nyt uhka, että mitä tehdään, että ajetaanko pää edellä päin seinää vai ei.” (K5)

Eräs keino ehkäistä ristiriitatilanteita on käyttää runsaasti aikaa työntekijöiden kanssa. Tällöin johtajalle tulee harvemmin sellaisia yllätyksiä, joihin on reagoitava voimakkaasti:

”...jos asiat ei ole kunnossa ja asiat vaativat niin kuin puuttumista ja...tavallaan ne indikaattorit siitä tuloksen tekemisestä eivät ole niin kuin oikeat, niin sittenhän siihen kuuluukin puuttua. Ja mitä aikaisemmin siihen puututaan, mitä aikaisemmin siihen osallistutaan, niin sen parempihan se on kaikille osapuolille.” (K8)

Seuraavan esimerkin kertoja muistelee kiittäen sitä, miten hänen aikaisemman esimiehensä ajoissa puuttuminen turhautumisongelmaan auttoi häntä korjaamaan omaa työkäyttäytymisensä nopeasti. Samalla hän tuli omaksuneeksi mallin, jota voi hyödyntää omassa johtamisessaan vastaavissa tilanteissa:

”...meillä oli sellainen iso organisaatiomuutos menossa, ja mä olin silloin tuolla [yrityksen] tutkimuskeskuksessa. Ja...vetäjänä oli sitten se tutkimuskeskuksen johtaja, ja meillä oli joku proggis siinä, ja...mä muistan, että mä olin jotenkin turhautunut. Ja heitin siinä sitten jotain semmoista läppää siinä jostakin, että lällättilää, vähän näin. Ja se sanoi, että hei...että tuletko sä käymään vielä mun huoneessa. Sitten se sanoi, että...onko jotain sellaista, mistä hänen pitäisi tietää, kun mä noin tollaisia heittelen. Mä en muista yhtään, mitä mä heitin. Ja silloin mä ajattelin, että vau. Ja mä sanoin, että ei, ja että nämä turhauttaa mua, nämä ja nämä asiat. Ja mä olin tosi ilahtunut siitä, että hän tarttui siihen heti. Mä en tiedä, olinko mä varsinaisesti asiaton siinä, mutta tiedätkö sillä rajoilla kuitenkin varmaan, kun siinä oli muitakin ihmisiä. Niin se nappasi sen heti.” (K11)

Näyttää siltä, että usein ristiriitatilanteiden kohtaaminen koetaan lopulta myönteisenä. Aina konfliktitilanteeseen ajautumiseen ja käsittelyyn ei ole kuitenkaan mahdollisuutta. Johtajan on tapauskohtaisesti harkittava, miten aikoo toimia:

”Joskus mä olen laittanut ihan aidosti vastaan eli...kahden kesken tai julkisesti, riippuu tilanteesta, todennut että tämä ei nyt ole, että mä olen eri mieltä. Tavallaan pyrkinyt sen niin kuin perustelemaan mahdollisimman neutraalisti...Se on mitä mä teen, että mä uskallan niin kuin sanoa kohtuu ok vastaan. Mutta sitten on tilanteita, jolloin sitä ei voi tehdä. Ja koska se set-up [asetelma] voi vaan olla sellainen, että sitä ei kannata tehdä...Ja...joskus on sellaisia tilanteita, jossa niin kuin on vaan pakko sitten tehdä, vaikka on täysin eri mieltä. Ja sitten ne ovat tavallaan asioita, joissa hissukseen alkaa kasvamaan semmoinen tietty tyytymättömyys...Jos rupeaa olemaan voimakkaasti negatiivisella puolella, niin sähän rupeat hiljalleen miettimään vaihtoehtoja, että voinko mä lähteä firmasta, löytää jotain uutta roolia tai jotain muuta tehdä.” (K14)

Joskus kuitenkin hankalaksi menossa oleva tilanne tulee syliin, ja asiaan on reagoitava heti. Seuraavassa esimerkissä suunnittelutiimi oli lähtenyt omille teilleen ja suunta oli kadonnut. Johtaja joutui kokoamaan porukan koolle. Keskeistä oli...

”...että otetaan kaikki faktat pöydälle. Katsotaan se homma ilman tunteita, täysin käytännössä niiden faktojen pohjalta. Katsotaan organisatorisesti peiliin. Sitten muodostetaan sellainen suunta ja sellainen projekti siihen, että me saadaan se homma kondikseen...nostaa se organisaatio siihen, että nyt tehdään ja viimeistellään ja haetaan se fokus sellaiseksi, että meillä on mahdollisuus onnistua. Organisaatioillahan tässä tilanteessa yleensä tietsä, että ne menee hirveisiin defenseseihin, että sieltä tulee kaikki selitykset, että miksi näin on tehty, tämänhän on ihan oikein ja näin se pitää just tehdä ja kaikennäköistä hommaa. Mutta se pitää lyödä se peli poikki rankasti, pitää nostaa kissa pöydälle. Ja sitten taas mennään eteenpäin.” (K3)

Edellä kuvattu esimerkki edustaa sellaista ristiriidat kohtaavaa johtamista, joka liittyy työyhteisöön. Kuitenkin suuri osa aineiston ristiriidatilanekuvauksista liittyi oman esimiehen taholta koettuun sietämättömään käyttäytymiseen, kuten vähättelyyn, kontrollointiin tai uhkailuun. Kuten aiemmin todettiin, tällainen käytös johtaa helposti törmäykseen johtajan omasta arvoperustasta ja ammatillisesta varmuudesta nousevan näkemyksen kanssa. Suoraan kohti ristiriitaa meneminen on lähes välttämätöntä. Tällainen näyttää toteutuvan seuraavassa otteessa, jossa johtaja nostaa selkeästi oman nollatoleranssinsa uhkailulle:

”...esimies sanoi, että...jos tämä ei nyt sitten onnistu, niin se tietää sitten, että sinä kannat vastuun ja seuraukset ja silloin suunnilleen sä lähdet tästä firmasta...mä puhuin tämänkin auki ja sanoin, että ikinä mua ei ole uhkailtu millään potkuilla tai tällaisilla koskaan aikaisemmin, mun mielestä se on väärin sanoa siitä, että jos se ei onnistu, niin mä saan suunnilleen kenkää. Sehän ei luo turvaa ja hyvää fiilistä tämän asian suhteen. Jotta me onnistuisimme tässä näin, niin pitää olla täysi tuki, kaikkien, johdon tuki, hallituksen tuki tähän yrityskauppaan, muuten tämä ei tule onnistumaan, sen takia että silloin tulee vaan puukkoja selkään. Ja en ikinä mene tekemään sellaista yrityskauppaa, missä sanotaan suunnilleen, että hei saat potkut, jos epäonnistut. No, senkin keskustelun jälkeen niin päädyttiin hyvään yhteisymmärrykseen, että hei täysi tuki tulee tälle näin...pitää sanoa, että hei mä olen väärä mies tähän firmaan, sitten pitää hakea joku, joka tekee hommat eri tavalla, ei se sen kummempaa.” K15

Myös toisessa tilanteessa avoin ja välitön puuttuminen esimiehen kontrolloivaksi koettuun käytökseen vei tilannetta eteenpäin:

”...jouduin puhumaan esimiehen kanssa, että ei millään pahalla, mutta en usko siihen enkä pysty tämän parempaan kuin mitä nyt teen. Mä muistan sen erittäin hyvin, kun mä sanoin niin. Sitten se esimies sanoi, että se on väärinkäsitys, että sanot näin, sä saat tehdä periaatteessa just niin kuin haluat, mutta...oli syntynyt tilanne, kun hän puuttui kaikkiin pieniin asioihin. Ja mä sanoin, että kontrolli on ihan hyvä, mutta kontrolloida alaistensa tekemistä, niin se ei synnytä luottamusta, vaan tällainen johtaminen koostuu niin monista pienestä osa-alueesta, että jos vaan kontrolloi yhtä asiaa eikä muita, niin silloin se kokonaisuus häviää.” (K15)

Kontrolloivana toimintatapana esiintyvää mikromanageerausta voi pyrkiä käsittelemään avoimella keskustelulla:

”Olisiko tuo viimeaikainen pomo vähän sellainen, joka rupesi vähän mikromanageeraamaan, ja silloinhan mä sille sanoin. Voidaan keskustella periaatteista ja muista, mutta turha tulla neuvomaan yksityiskohtia.” (K9)

Suoraa ristiriitojen kohtaamista edustaa myös vastahyökkäys esimiehen vähättelevästä käyttäytymisestä kohtaan. Toisinaan osapuolten näkemuserot ovat saattaneet olla pinnan alla jo pidempään tunnistettavissa, mutta eivät ole johtaneet

avoimeen konfliktiin. Esimiehen pieni näpätys lennon lähtöhetkellä oli seuraavan esimerkin kannalta oleellinen signaali nostaa johtamistapaa koskeva häiritsevä ristiriita esiin:

"...[johtaja] kysyi jonkun jutun koskien meidän tuotantoa ja tällaista ja sitten se sanoi mulle lentokentällä, että [kuule], jos mä olisin sun asemassasi, mä tietäisin nämä asiat by heart. Ja mä sanoin, että tiedätkö sä mitä, että jos sä olisit mun asemassani, niin meillä ei olisi ketään töissä. Sitten se meni ihan valkoiseksi ja se niin kuin kysyi, että mitä sä tarkoitat. Ja tietenkä suuttui ja muuta. Ja sitten me käytiin semmoinen kolmen tunnin keskustelu siinä, missä mä annoin tulla ihan kunnolla, mitä mieltä mä olen taikka missä me olemme erilaisia ja tollasta me keskusteltiin. Ja se itse asiassa muutti sen, että meistä tuli ylimmät ystävät sitten sen jälkeen." (K5)

Vähättely loppui myös seuraavan esimerkin suoran väliintulon avulla. Jo jonkin aikaa jatkunut esimiehen vähättelevä käyttäytyminen johti siihen, että asia oli nostettava pöydälle. Vähättelyn kohteeksi joutunut johtaja oli saanut tarpeekseen, ja raja oli ylitetty:

"...mullahan se meni, että mä oikeasti jouduin sanomaan tälle...päällikölle, mä sanoin sille, että okei, että jos ei tämä tällainen nälväily ja jatkuva vähättely lopu, niin...[meidän pitää] oikeasti aika vakavasti tästä keskustella. Sitten me oikeasti niin kuin keskusteltiin sen kanssa. Mä sitten sanoin sille, että mennään vaikka oluelle sitten yhdessä, että päästään keskustelemaan. Se on niin kuin hassua, mitenkä siinäkin, sen jälkeen, kun me ollaan avattu tämä asia ja keskusteltu läpi, niin sehän muuttui se ihminen. Ja nyt kun sillä on niin kuin luottamus muhun, niin sen ei tarvitse huolehtia siitä, että mitä mä teen." (K12)

Voi olla, että esimerkkien huonosti käyttäytyvät esimiehet ovat jossain mielessä arvostaneet saamaansa suoraa palautetta. Mikäli näin on, vakavien ristiriitatilanteiden suora kohtaaminen on kannattanut. Se on kannattanut ilmeisesti myös siksi, että uskaltautuessaan sanoa vastaan kielteistä käytöstä kokenut johtaja on samalla säilyttänyt uskottavuutensa omissa silmissään. Hän on kokenut toimivansa johdonmukaisesti ja pitänyt kiinni näkemyksestään:

"Silloin mä huomasin taas sillei, että kun sille ei uskaltanut kukaan sanoa vastaan. Mä olin taas sitten sellainen, että jos mun mielestä menttiin väärin, niin otettiin välillä aika lujaakin yhteen. Mutta sitten yhtäkkiä meille syntyi sellainen aika lujakin yhdyside...Joskus noi tekee ihan hyvää, ne putsaa ilmaa, kunhan ei mennä liian pitkälle." (K9)

Ristiriitoja kohtaava johtaminen ei vaikuta helpolta, vaikka se olisi ollut johtajan työtapana halki pidemmän työuran. Kertynyt kokemus on kuitenkin saattanut kasvattaa johtajan ammatillista keinovalikoimaa ja lisätä kykyä tilannekohtaiseen harkintaan. Tällöin tapa ilmaista erimielisyyttä saattaa saada erilaisia muotoja, vaikka viesti itsessään olisi johdonmukaisen selvä.

Lisäksi johtaja on saattanut oppia viestimään ja kuvaamaan esimiehelle tai työntekijöille jo ennakolta toimintatyyliään sekä itselle tärkeitä ja luovuttamattomia työskentelyperiaatteita. Näin on ehkä voitu välttää osan ristiriitojen syntymisestä etukäteen. Keskeistä on kuitenkin, että ristiriitatilanteen tullessa eteen sitä ei väistetä:

”...sanotaan näin, että noudatan enemmän sitä, että mä en väistä...sitä ikävää tilannetta, vaan mä haluan kohdata sen...Ja jos vastapuoli on myöskin valmis kohtaamaan sen avoimin mielin, niin silloin mä koen, että mä olen onnistunut. Totta kai on puukottajia ja on tullut lunta tupaan, mutta sanotaan sellainen hyvä puoli mulla on ollut elämässä, ja vaimo sanoo, että mä en ole ikinä kantanut murheita ja työtä kotiin...Niin, on ollut tiukkoja paikkoja...Kyllä se, kun jälkeen päin kun rupeaa miettimään, niin ei ole päässyt helpolla aina.” (K15)

5.6 Yhteenvedo johtajana oppimisen paikoista

Seuraavassa taulukossa 20 on koottu luvussa 5 esiteltyt johtajana oppimisen paikat sekä tiivistetty niistä tulkitut keskeiset opit.

TAULUKKO 20 Yhteenvedo johtajana oppimisen paikoista

Mitä voi oppia...	Tiivistys keskeisistä opeista
... henkisen turvan merkityksestä johtajana oppimisen paikkana?	Johtajan tulee tietoisesti valita ja ottaa henkisen turvan edistäminen tehtäväkseen. Turvallisuuutta voi lisätä luomalla työyhteisön kanssa rakenteellisia toimintatapoja epäonnistumisten rakentavaan kohtaamiseen. Johtajan tulee käytännössä puolustaa ja suojata työntekijöitään organisaation mielivallalta ja epäjohtonmukaisilta ratkaisuilta. Henkisen turvan voi kokea tunnelmana, jossa on rauha keskittyä omaan työhön.
... kunnioittavan henkilösuhteen merkityksestä johtajana oppimisen paikkana?	Kunnioittava henkilösuhte perustuu jatkuvaan työhön suhteen hyväksi, ei henkilökemiaan. Se tapahtuu johtajan aloitteesta sitkeällä ja toistuvalla merkittävän aikaresurssin käyttämisellä työntekijän kanssa. Johtajan käyttäytyminen on suhdetta edistävää, huomioi työntekijää sekä arvostaa yhteisiä kohtaamisia. Johtaja pyrkii toiminnallaan ja kommunikoinnillaan tavoitteellisesti eri tavoin ylittämään yhteyttä estävien tekijöiden vaikutusta.
... luottamuksen merkityksestä johtajana oppimisen paikkana?	Luottamuksen johtamisen kaksoistehtävänä on ansaita muiden luottamus toiminnallaan ja osoittaa itse luottamusta työntekijöille. Vaikeutta lisää, että luottamuksen osoittaminen on välttämätöntä, vaikka sen ansaitseminen ei olisi vielä tuottanut tuloksia. Luottamusta edistää johdonmukainen johtamiskäyttäytyminen ja koska kyse on toiminnasta, sitä voi tarkastella ja muuttaa. Varaukseton luottamuksen osoittaminen sisältää epäonnistumisen riskin, mutta voi olla erityislaatuisen luottamussuhteen tae. Keskeisin luottamusta murentava seikka syntyy, kun johtaja suhtautuu vähätellen ja kontrolloivasti työntekijään. Kun johtaja pidättäytyy osoittamasta luottamusta ennen riittäviä näyttöjä luotettavuudesta, hän ottaa riskin yhteistyön vaurioitumisesta tai ainakin yhteistyön myönteiset seuraukset siirtyvät eteenpäin.

Luottamus merkitsee kaikkia niitä rakenteellisia, yhteisöllisiä tai yksilöllisiä tekijöitä, jotka toimintaympäristössä lisäävät tai heikentävät siellä toimivien ihmisten keskinäistä uskoa toistensa toiminnan motiivien ja tekojen hyväntahtoisuuteen.

Johtajan kannattaa keskittyä omaan käyttäytymiseensä ja toisaalta pyrkiä yhdessä muiden johtajien kanssa tunnistamaan kulttuurisia luottamuksen tunnelmaan liittyviä tekijöitä sekä pyrkiä mahdollisuuksiensa ja valtansa mukaisesti muuttamaan niitä.

Yhteiset myönteiset kokemukset ovat luottamuksen edellytys, sillä luottamus tapahtuu ennen kaikkea toiminnassa.

...osallisuuden
merkityksestä johtajana oppimisen paikkana?

Jos johtajan tarmo sitoutuu käytännön työtehtävien ohjailuun, on tarkistettava, toteutuuko johtajan perustehtävä suunnan ja työntekijöiden osaamisen varmistajana sekä työn edellytysten organisoinnana.

Johtajan on tunnettava tehtäväroolit ja niiden tarkoitus.

Johtajan on ymmärrettävä työntekijöiden potentiaalinen hyödyntämisen tapahtuvan osallistumisen kautta. Työntekijöiden osallisuuden kasvu lisää potentiaalisen hyödyntämisen mahdollisuutta.

Johtajan on tunnistettava sekä ehkäistävä johtamiskäyttäytymisessä ja -rakenteissa osallisuutta estäviä tekijöitä.

Johtajan on luotava osallisuutta lisääviä rakenteellisia tekijöitä.

Johtajan tulee käyttäytyä ja toimia osallisuutta mahdollistavasti.

...ristiriitojen kohtaamisen
merkityksestä johtajana oppimisen paikkana?

Ristiriitatilanne syntyy, kun johtajan näkemys kohtaa sille vastakkaisia rakenteita, asenteita, arvoja tai käyttäytymistä.

Johtajan näkemys perustuu omakohtaiseen arvoperustaan ja ammatilliseen kokeneisuuteen ja on luonteeltaan järkähtämätöntä.

Johtajan toimintaa edeltävät harkinta ja pyrkimys johdonmukaisuuteen. Toiminta on tilannekohtaisesti joko epäsuoraa tai suoraa.

Johtaja on valmis kantamaan ristiriidan käsittelyn mahdolliset seuraukset, pelko ei estä toimeen ryhtymistä.

6 KOKOAVA TARKASTELU - OPPIVA JOHTAJA

Tässä luvussa esitellään vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeen kuvataan keskeisenä johtopäätöksenä oppiva johtaja -malli (luku 6.1.1). Malli edustaa yhteenvetona tutkimuksen käsittelemää kontekstia johtajuuden oppimisesta suomalaisissa teollisuusyrityksissä. Seuraavaksi esitellään reflektiivisen kehän malli. Yhtäältä reflektiivisen kehän mallilla osoitetaan reflektion toteutuminen käytännössä, toisaalta esitellään rakenne, jolla kriittisen reflektion mallin neljä näkökulmaa käydään jatkossa läpi (ks. Brookfield, 2017). Läpikäynti (luvut 6.1.3, 6.1.4, 6.1.5 ja 6.1.6) luo pohjan luvuissa 4 ja 5 esitettyjen tutkimustulosten tarkastelulle. Luku 6.1 päättyy oppiva johtaja -mallin tiivistävään yhteenvetoon (6.1.6).

Luvussa 6.2 esitellään johtopäätöksiin perustuva pohdinta. Luku 6.3 kohdistuu tutkimuksen arviointiin. Tarkastelun kohteina ovat tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus. Lopuksi luvussa 6.4 luodataan johtajana oppimisen tulevaisuuden haasteita, jatkotutkimusaiheita sekä esitetään suosituksia ja jatkotutkimustarpeita.

6.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tehtävänä on ollut tutkia, *mitä johtajuuden oppiminen on suomalaisessa teollisuusyrityskontekstissa*. Tutkimuksessa on osoitettu johtajaksi tulemisen mahdollistavia tekijöitä (luku 4) ja sitä, miten johtajuutta voi oppia käytännössä (luku 5). Johtopäätökset (luku 6) osoittavat, mitä voi oppia siitä, mikä mahdollistaa johtajaksi tulemisen, ja siitä, miten johtajuutta opitaan käytännössä.

Tutkimuksessa selvisi, että johtaja-aseman saavuttamisen tausta on monikerroksisesti ja -tahoisesti sosiaalinen prosessi, joka edellyttää samalla myös yksilöltä ponnisteluja. Yksilöllisten ponnistelujen motivaatiota ei kuitenkaan voida erottaa henkilöhistoriasta ja sosiaalisesta taustasta, vaan ne nivoutuvat saumattomasti yhteen.

Tutkimuksessa löydettiin johtajuuden oppimiseen liittyviä vuorovaikutuksellisia tilanteita ja paikkoja (ks. Foley, 2004; Merriam & Bierema, 2014). Nämä

tietyt vuorovaikutustilanteet synnyttivät kokemuksen, johon sisältyy tunteita (ks. Brookfield, 1991; Hakkarainen ym., 2005; Knowles ym., 2012). Siten käytännöllinen kokemus johtajana toimimisesta tällaisissa sosiaalisissa tilanteissa tarjosi oppimiselle suotuisan lähtökohdan (ks. Day ym., 2014; Tarnanen & Kostiainen, 2020). Oppiminen syveni, kun kokemukset johtivat niihin liittyvien omakohtaisten merkitysten ja tulkintojen tarkasteluun (ks. Fenwick & Tennant, 2004; Reynolds, 1998). Tässä apuna käytettiin omia varhaisempia kokemuksia ja työntekijöiltä saatuja näkökulmia (ks. Yip & Wilson, 2010; Zhang ym., 2014). Lisäksi hyödynnettiin muun muassa vertaisten, johtoryhmän, omien esimiesten sekä henkilökohtaisten ihmissuhteiden muodostamaa verkostoa, johtajuusvalmennuksia ja -kirjallisuutta (ks. Vistbacka, 2019). Siten tutkimus vahvistaa osaltaan näkemystä johtajuudesta kollektiivisena kehitysprosessina (Raelin, 2016).

Edellä mainitusta seuraa, ettei johtaja ole johtaja vain yksilöllisten valintojensa vuoksi. Lisäksi myös johtajan yksilönä tekemät valinnat ovat osa hänen sosiokulttuurista kontekstiaan, mikä osaltaan on mahdollistanut johtaja-aseman. Johtaja ei kehity johtajana vain yksilöllisten tavoitteellisten päämääriensä ja kokemustensa avulla. Johtajuuden kehittyminen on läpeensä kietoutunut monitahoiseen sosiaaliseen kontekstiin, jossa vuorovaikutuksella muiden kanssa on ratkaiseva rooli (ks. Ciulla, 2008; Ladkin, 2010; Raelin, 2011; Ropo, 2011; Tourish, 2017). Tämä koskee myös itse yksilöllisten tavoitteiden asettamista ja oppimiskemusten syntymistä.

Kaikki johtajuuden sosiaalisessa kontekstissa tapahtuva vuorovaikutus ei ole samanarvoista johtajana kehittymisen kannalta (ks. McCauley ym., 2010). Keskeisiksi nousevat paitsi erityisten vuorovaikutustilanteisiin liittyvät emotionaalisesti latautuneet merkitykset ja niiden tulkinta, myös niiden tarkastelu eri näkökulmia hyödyntäen (ks. Collin ym., 2017). Kaikki tällaiset tarkastelua edistävät näkökulmat on niin ikään nähtävä sosiaalisina.

Tiivistetysti sanottuna johtajana kehittyminen mahdollistuu ja toteutuu sosiaalisessa kontekstissa. Siksi on perusteltua, että johtajuuden kehittymistä tarkasteltaessa huomio laajenee yksilöä laajempaan näkökulmaan. Tällöin itse sosiaalinen konteksti nostetaan tarkastelun piiriin. Huomio kohdistuu tällöin valtaan, joka sisältyy sosiaaliseen kontekstiin ja organisaatiokulttuuriin. Keskeistä on tarkastella käytänteitä ja rakenteita, joiden mukaan valta asemoituu. Näin voi paljastua hegemonia, joka ylläpitää ja suojaa vallitsevaa valtarakennetta. (ks. Bandura, 1997; Gordon, 2011; Meschitti, 2019.) Siten johtajana kehittyminen on paitsi yksilöjohtajan oppimista kokemuksistaan, myös hänen yhteisössään ja yhteisöstään tapahtuvaa oppimista (ks. Alvehus, 2019; Hall, 1992; Juuti, 2018). Tällainen oppiminen paljastaa ja tuo ilmi piiloista yrityskulttuuria ja rakenteiden vaikutuksia (ks. Deci, 1996; Juuti, 2013; Sennett, 2004). Samalla se voi mahdollistaa niiden kriittistä tarkastelua ja lopulta myös niiden muuttamista yhdessä muiden kanssa (ks. Jarvis ym., 2003; Lahti, 2003).

Koska tällainen sosiaalinen konteksti on suojattu monin eri tavoin, reitti sitä haastavaan yhteisölliseen ja emansipoivaan oppimiseen kulkee yksittäisten organisaation henkilöiden, tässä tutkimuksessa johtajan, oppimisen kautta (ks. Mezirow, 1998). Tällöin keskiöön nousevat johtajan omat kokemukset johtajana (ks.

Reynolds, 1998; Ylijoki, 2012). Mitä tavoitteellisemmin ja monipuolisemmin näitä kokemuksia tarkastellaan, sitä todennäköisempää on, että niistä avautuu jonkinlaisia portteja organisaation johtajuutta määrittävään kontekstiin.

Tavoitteellisuutta ja monipuolisuutta voi lisätä hyödyntämällä kriittistä reflektiota, johon liittyy käsitteitä ja työvälaineitä tämän sosiaalisen kontekstin tarkasteluun (ks. Reynolds & Vince, 2016; Swan & Bailey, 2016). Kriittinen reflektio voi myös avata johtajan näkemään johtajuutta uusista näkökulmista, kuten työntekijän näkökulmasta (ks. Alvehus, 2019; Zhang ym., 2014). Myös erilaiset havainnot johtajuuden ja työyhteisön osallisuuden marginaaleista mahdollistuvat (ks. Bolden ym., 2019; Edwards ym., 2013; Ford, 2010; Sutherland ym., 2020; Wolfgramm ym., 2016). Uusi ymmärrys ja sen valossa tapahtuva uudenlainen toiminta voi myös johtaa konflikteihin. Nämä näkyvät paitsi johtajan sisäisiin arvokamppailuina myös suhteessa organisaatiokulttuuriin ja sen edustajiin (ks. Fullan, 1994).

6.1.1 Oppiva johtaja -malli

Seuraavassa esitellään tämän tutkimuksen keskeinen johtopäätös, oppiva johtaja -malli (kuvio 14). Kuviossa yhdistetään ja luodaan synteesi väitöskirjan luvuissa 4 ja 5 esitellyistä keskeisistä tuloksista ja luvussa 2 esitellyn Brookfieldin kriittisen reflektion mallista. Tarkastelussa keskitytään oppiva johtaja -mallin keskeisiin tekijöihin ja sisältöihin. Ennen tätä avataan aluksi mallille taustan antavaa johtajan perustehtävää sekä organisaation toimintaan vaikuttavia ulkoisia ja sisäisiä muutosvoimia (ks. Juuti, 2013; Ylitalo, 2012). Oppimisen mahdollistajat ja paikat on jo esitelty seikkaperäisesti aiemmin, joten niihin ei suoraan tässä yhteydessä palata, vaikka ne muodostavat mallin keskeisen osan.



KUVIO 14 Oppiva johtaja

Oppiva johtaja -malli perustuu johtajan muodolliseen ja institutionaaliseen asemaan organisaation johtajana. Voidaan pelkistää, että hänet on palkattu tehtäväänsä varmistamaan yrityksen *perustehtävän toteutuminen*. Tässä hänen tulee kyetä *osoittamaan suunta* toiminnalle, *saatava aikaan strategisten päämäärien toteutuminen* käytännössä sekä varmistettava, että yrityksellä on *riittävät kyvykkyydet* ja resurssit onnistua (ks. Gordon, 2011; Juuti, 2013; McCauley ym., 2010; Mäki, 2017). Johtajatehtävä edellyttää toimimista yrityksen parhaaksi kaikin tavoin. Tämän toteutumiseksi johtaja tarvitsee monipuolisimman hankittavissa olevan liiketoimintaa ja sitä ympäröivää todellisuutta koskevan tiedon. Taloudellisten, asiakkuuksiin liittyvien ja sisäisten liiketoimintaprosessien lisäksi hänen on varmistettava inhimillisten resurssien toiminta, oppiminen ja kasvu (Kaplan & Norton, 1996, ss. 126–146).

Tämän toteutumisessa keskeistä on yrityksen käytössä olevien inhimillisten kyvykkyyksien hyödyntäminen ja kehittäminen sekä niihin liittyvien esteiden tunnistaminen ja poistaminen (Preskill & Brookfield, 2009, ss. 44–45). Mitä paremmin inhimillisten kyvykkyyksien hyödyntämisessä onnistutaan, sitä suuremmaksi kasvaa todennäköisyys valitun suunnan mukaisten toimenpiteiden tehokkaasta toteutumisesta (ks. Juuti, 2006). Lisäksi käytännön toteutuksen arviointi tekee mahdolliseksi tarkastella valittua suuntaa ja tehdä tulevaisuutta koskevia tarkentavia johtopäätöksiä. Jälkimmäinen ei mahdollistu, ellei suunnan mukaisia toimenpiteitä ole tosiasiallisesti suoritettu. Yritys on tällöin epäonnistunut strategiansa implementoinnissa ja toteutumisen seurannassa.

Johtajan vastuuseen ja siten perustehtävään sisältyy myös lainsäädäntöön perustuvia juridisia velvoitteita, yrityksen hallinnointimalleista nousevia vaatimuksia sekä yleisesti eettisesti kestävään toimintaan liittyviä pakottavia sitoumuksia (ks. Työsopimuslaki, 2015). Kaikki mainituista vaatimuksista ovat kriittisiä. Niiden laiminlyönnillä saattaa olla joko juridisia seuraamuksia tai ennakoimattomia kustannusvaikutuksia sekä asiakkuussuhteisiin liittyviä seurauksia. Ne voivat myös vaikuttaa olennaisesti johtajan työtehtävän jatkokon yrityksen palveluksessa.

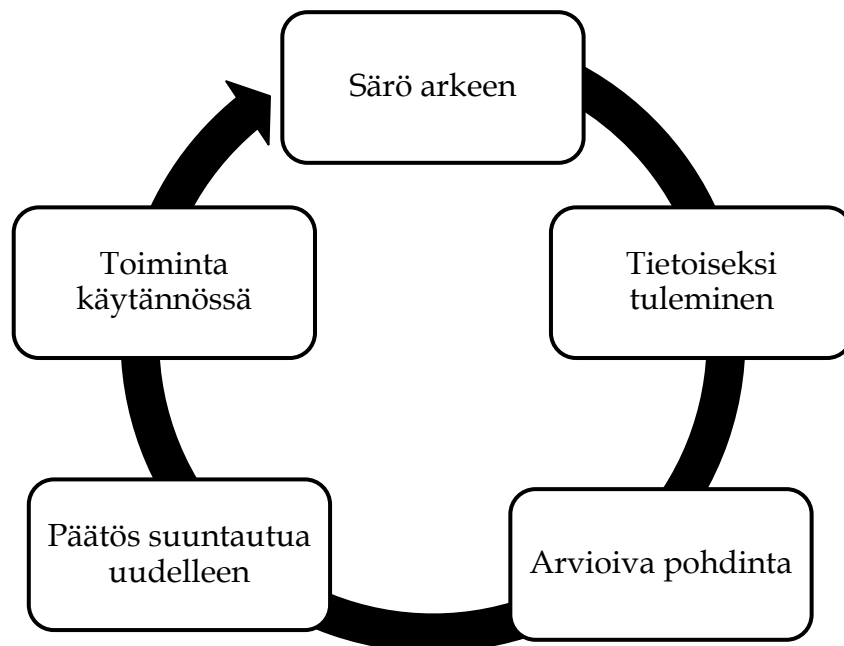
Organisaation *ulkoinen toimintaympäristö* synnyttää jatkuvasti uusia haasteita yrityksen toiminnalle, johtamiselle ja johtajalle (ks. Juuti, 2013). Asiakkaiden korkea vaatimustaso edellyttää huolellisuutta ja tarkkuutta esimerkiksi käytössä olevien globaalien hankintaketjujen ja sosiaalisesti kestäväen toiminnan saralla. Sosiaalisen median aikakaudella työntekijöiden kohtelun tapa tai yrityksen toiminnasta aiheutuvat ympäristövaikutukset ovat yleisiä kiinnostuksen kohteita. Yksittäisestä epäkohdasta voi syntyä lyhyessä ajassa mediailmiö, jolla on kielteinen vaikutus organisaatiosta välittyvään mielikuvaan. Siten pelkkä lainsäädännön vaatimusten täyttäminen ei välttämättä riitä, jos käytössä olevat toimintatavat koetaan yleisesti arveluttaviksi. Lisäksi globaalit ilmiöt tuovat kaikki monitahoisia vaikutuksia yritysten asiakkaiden ja sitä myöten yritysten toimintaedellytyksille ja suorituskyvylle. Näistä esimerkkeinä ovat ennakoimaton covid-19 tai pidemmän aikavälin megatrendit, kuten kaupungistuminen tai ikääntyminen.

Myös yrityksen *sisäinen toimintaympäristö* sisältää ja synnyttää uusia haasteita. Esimerkiksi tuotantolaitteisiin, inhimillisiin tekijöihin, turvallisuuteen, toimitusketjuun, toiminnan ja tuotteiden laatuun, tietojärjestelmiin tai taloudellisiin valintoihin liittyy lukuisia riskitekijöitä. Lauetessaan ne voivat synnyttää koko yrityksen toimintaan vakavasti vaikuttavia häiriöitä.

6.1.2 Reflektiivisen kehän malli

Edellä kuvattu johdattaa tarkastelemaan tarkemmin sitä, miten reflektio tapahtuu käytännössä. Tarkastelu kohdentuu seuraavaksi kuvion 15 keskeisiin tekijöihin. Ensin kuvataan kriittisen reflektion mallin neljän näkökulman ilmenemistä käytännössä (luvuissa 4 ja 5) esiteltyjen tutkimusten tulosten perusteella. Näin hahmotellaan samalla sitä, mitä *käytännössä* voi merkitä olla oppiva johtaja suomalaisissa teollisuusyrityksissä. Lopuksi päädytään yhteenvetoon havaitusta ja opitusta.

Yhdistelevässä käsittelyssä ei pyritä yksiselitteiseen tulosten analysointiin uudestaan tässä luodun mallin kautta. Tarkoituksena on pikemminkin osoittaa viittauksin, miten oppiva johtaja -mallin eri osat näyttäytyvät todellisessa elämässä (life as lived) tai tarkennetusti todellista elämää koskevissa kertomuksissa (life as told), joihin tutkimustulokset pohjautuvat (ks. Huotelin, 1996, s. 31). Käsittelyssä hyödynnetään kriittisen reflektion mallin ja tutkimustulosten perusteella muodostettua reflektiivistä kehämallia (ks. Brookfield, 2017). Sen keskeisenä tarkoituksena on auttaa jäsentämään reflektioprosessin etenemistä. Malli myös helpottaa jatkossa neljän näkökulman tarkastelua, sillä se luo käsittelylle yhdenmukaisen rakenteen.



KUVIO 15 Reflektiivinen kehä

Reflektiivisen kehän alkuvaiheessa johtajuus toteutuu käytännön elämässä arkipäiväisesti, kunnes käytännön synnyttämä kokemus tai sitä koskeva uusi tulkinta tulee johtajan tietoon. Kokemuksen sisältämä tunne-energia tavallaan rikoo pinnan vallitsevan tulkintatavan päältä ja muodostaa sellaisen *särön*, joka haastaa arkipäiväisyyden (ks. Arvaja & Malinen, 2013; Malinen, 2019; Mezirow, 1998; Swan & Bailey, 2016). Johtaja havahtuu tarkastelemaan vastaanottamaansa signaalia. Pohtiessaan tilannetta eri näkökulmista käsillä olevien mahdollisuuksien mukaan hän tekee päätöksen suuntautumisestaan tilanteeseen (ks. Taylor & Ladkin, 2009). Tätä päätöstä seuraa toiminta, joka edelleen vaikuttaa koettavaan ja myöhemmin jälleen säröjä aikaan saavaan käytännön elämään (kuvio 15). (ks. Preskill & Brookfield, 2009, s. 45.)

Kriittisen reflektion mallin perusteella särön syntyä voidaan edistää tietoisella toiminnalla. Esimerkiksi kysymällä palautetta työntekijöiltä johtaja puolestaan kutsuu muita paitsi kuvaamaan kokemustaan johtajuudesta, myös luomaan sitä (ks. Ladkin & Taylor, 2010). Näin työntekijät voivat osallistua johtajuuden luomisprosessiin aktiivisina toimijoina, eivät toimia pelkkinä johtamisen kohteina (ks. Raelin, 2016; Zhang ym., 2014). Tämä mahdollistaa sellaista yhteistyön ja keskinäisen suhteen tasoa, joka ei muutoin ole helposti tavoitettavissa (ks. Sutinen, 2012).

On oletettavaa, että edellä kuvattu kehä pyörähtää ympäri lukemattomia kertoja lyhyen ajan sisällä, jolloin yhden kierroksen kesto voidaan mitata sekunneissa. Näin voi tapahtua esimerkiksi tilanteessa, jossa johtaja torjuu suoraan vastaanottamansa signaalin. Särö ei ehdi kunnolla edes syntyä, kun johtaja on jo mitätöinyt tai kieltänyt työntekijän ilmaiseman kokemuksen. Merkille pantavaa on, että tällainen mitätöinti voi tapahtua näennäisen kohteliaasti ja ystävällisesti (Braun, 2018; Hoffrén, 2019).

Lisäksi kehän pyörähdysten eri vaiheet saattavat ratketa täysin tiedostamattomasti vailla reflektion hyödyntämistä. On huomioitava, että myös päättämättä jättäminen tai ajatus siihen palaamisesta myöhemmin on päätös. Ellei päätetä uudelleen suuntautua, saatetaan itse asiassa tehdä päätös toiminnan jatkumisesta aiemman kaltaisesti. On esimerkiksi mahdollista, että organisaation käytänteisiin kietoutunut valta estää johtajaa toimimasta toisin (ks. Gordon, 2011).

Johtajan itsereflektion hyödyntäminen kehää tarkasteltaessa voi tarjota mielekkäitä tulkintoja ja auttaa johtajaa muuttamaan toimintaansa tai sen kontekstia. *Kriittiseksi* reflektio muuttuu, kun sen käsittelyssä hyödynnetään monipuolisempia näkökulmia ja sen tarkastelu huomioi toimintaa, olemista ja rakenteen muotoutumista määrittäviä taustaoletuksia. Näitä taustaoletuksia ovat kaikkialle kietoutuneen vallan vaikutus vuorovaikutukseen sekä näennäisesti tilannetta sujuvoittavat, mutta etenkin pidemmän aikavälin tarkastelussa oman edun vastaiseksi paljastuvat oletukset. (ks. Brookfield, 2017; Gordon, 2011; Ladkin, 2018; Reynolds, 1998; Reynolds & Vince, 2016.)

Brookfieldin (2017) mukaan työntekijöiden näkökulman huomioiminen on merkittävä keino mahdollistaa kriittisen reflektion toteuttaminen. Työntekijöiden näkökulma korostuu myös muissa tutkimuksissa (ks. Sutinen, 2012; Zhang

ym., 2014). Aineiston perusteella työntekijän näkökulma näyttäisi tulevan kahdella tapaa. Ensiksi johtajat saavat eri tavoin suoraa tai epäsuoraa palautetta. Epäsuoraan palautteeseen sisältyy vihjeitä, joita tarkastelemalla voi päästä jäljille palautteen keskeisestä viestistä. Kun viestin sisältö onnistutaan tunnistamaan, tieto saattaa synnyttää särön ja käynnistää toiminnan tarkastelun. Ilmiötä kuvattiin aiemmin tutkimusesimerkissä, jossa työntekijät eivät oma-aloitteisesti vierailleet johtajan huoneella.

Johtajan oppimisen kannalta saattaa käytännössä olla pulmallista, ettei suoraa ja kohdentuvaa palautetta tule määrällisesti riittävästi. Ehkäpä työntekijät kokevat johtajuuden synnyttämien kokemusten sanoittamisen ylipäättänsä vaativaksi tehtäväksi. Palautteen niukka määrä voi olla myös luonteva seuraus työyhteisössä koetusta epävarmuudesta koskien sitä, mitä palautteesta seuraa. Kun ei oikein tiedä, miten asian ilmaisisi, eikä ole varmuutta siitä, miten palaute otetaan vastaan, niin ei taida kannattaa vaivautua.

Siten toinen osa työntekijän näkökulman hyödyntämisestä perustuu havaintoihin ja tulkintoihin työntekijän toiminnasta, joita johtaja johtamistilanteista tekee ja joita hän jää pohtimaan. Havaintoja voivat olla jonkun hiljaiseksi jääminen tietyssä tilanteessa tai muu sanoittamaton työn arjen osa, joka itsessään voi tarjota työntekijän näkökulman johtajalle tarkasteltavaksi (ks. Taylor & Ladkin, 2009). Havaintojen tulkitseminen on kuitenkin vaativaa ja sisältää jo lähtökohtaisesti valtasuhteen vinoutumasta johtuvan virhearvion mahdollisuuden.

Edellä kuvattu tarkastelu lähenee hermeneuttisesti suuntautuneen tutkijan tehtävää. Esimerkiksi Räihä (2010) nostaa tutkijan tehtäväksi selvittää, ”mikä on kunkin sosiaalisen näkyvän toiminnan takana oleva logiikka”. Kun tämä sääntö on selvinnyt, näkyvä toiminta tulee tutkijalle ymmärrettäväksi. (s. 67.) Siten ymmärrettäväksi tullut työntekijän toiminta antaa johtajalle mahdollisuuden toiminnan reflektiiviseen käsittelyyn. Työntekijän näkökulma sisältää tunteen ja kokemuksen ja synnyttää siten jonkinlaisen särön johtajan arjen käytäntöön. Tämän pohdiskelu voi johtaa oivallukseen tilanteesta sekä tätä seuraavaan toimintatavan vahvistamiseen tai haluun muuttaa sitä.

Johtajan oppiminen ei ole pelkästään hänen oma asiansa, sillä hänen toimintansa voi synnyttää reflektiivisyyteen perustuvan toimintakulttuurin myös työntekijöiden ammatillisen kehittymisen hyväksi (ks. Lee & Edmondson, 2017). Työyhteisössä voi syntyä innostusta kehittää ja kokeilla sekä tämän seurauksena oppia uutta. Samalla tämä on keskeinen suomalaisen yhteiskunnan tulevaisuutta koskeva kysymys, jossa painotetaan läpi elämän jatkuvan oppimisen merkitystä (Opetushallitus, 2019).

6.1.3 Työntekijöiden näkökulma

Työntekijän näkökulma käydään läpi kuvion 15 rakennetta hyödyntäen. Työntekijöiden näkökulmaa tavoitteellisesti hyödyntäen *särön syntyminen on tämän tutkimuksen* perusteella osittain satunnaista ja tilannesidonnaista. Tätä tukee myös tutkimuskirjallisuus (ks. Zhang ym., 2014). Eletty todellisuus tuottaa tilanteita, joissa työntekijän kokemus johtajuudesta tulee esiin joko suorasti tai epäsuorasti.

Kuitenkin myös organisaation johtamisen kehittämistoimet, kuten henkilöstötutkimus tai 360-arviot, synnyttävät osaltaan säännönmukaisia vaikka useimmiten harvakseltaan tarjoutuvia mahdollisuuksia työntekijöiden johtajuutta koskevien kokemusten kohtaamiseen. *Kriittisen reflektion mallissa* on puolestaan keskeistä toimia tietoisesti tavoitteellisesti. Johtaja kysyy ja kerää jatkuvasti ja systemaattisesti palautetta anonyymisti eri reittejä. Palautteet käsitellään nimettöminä julkisesti, arvostavasti ja ei-defensiivisesti eikä palautteen antajaa pyritä tunnistamaan. Lisäksi ilmaistaan johtopäätös: mitä tästä konkreettisesti seuraa ja mihin se johtaa. Samalla kiitetään saadusta palautteesta. Konkreettisen toiminnan aikaansaamisella on merkitystä (ks. Hernez-Broome & Hughes, 2004).

Tietoiseksi tuleminen näyttää *tutkimustulosten perusteella* vahvistuvan, kun työntekijän ilmaisema kokemus sisältää tunne-energiaa ja käynnistää johtajassa esimerkiksi halun puolustautua. Tällöin riippuu pitkälti tilanteesta ja johtajan luontaisesta toimintatavasta, miten hän kestää itseensä liittyvää kriittistä tunneviestintää ja toimintaansa liittyvää palautetta. (ks. Hakkarainen ym., 2005; Nummenmaa, 2010.) Kuormittavaksi koetun viestin käsittelyssä ja palautumisessa johtaja voi kuitenkin saada apua kollegoiltaan (ks. Mintzberg, 2004; Vistbacka 2019). *Kriittisen reflektion mallissa* tiedostetaan mahdollisimman aidon palautteen arvo. Lisäksi tiedostetaan, että tilanteeseen voi liittyä valta-aspektista johtuvia vääristymiä tai oman edun vastaisia oletuksia sekä tilanteen rakenteellisuutta (ks. Alvehus, 2019; Juuti, 2013). Samoin arvostetaan mahdollisuutta tarkastella tilannetta oppimisen ja kehittymisen väylänä.

Arvioivan pohdinnan keinoja ilmentävät tässä tutkimuksen tulosten perusteella muun muassa itsenäinen pohdiskelu, tilanteen käsittely kirjoittamalla tai kuvailemalla, keskustelu jonkun toisen kanssa asiasta, ryhmässä käsittely, tilanteen miettiminen toiminnan perustehtävän kannalta sekä tarkentava puheeksi otto asiasta työntekijän kanssa. Kriittisen reflektion mallin avulla pyritään edellisen lisäksi tunnistamaan keskeiset tilanteen valta-aspektista johtuvat vääristymät ja oman edun vastaiset oletukset. Mallin avulla etsitään rakenteesta, kulttuurista ja ideologisesta taustasta johtuvia syitä. Määritellyn ongelman pätevyyttä verrataan näihin syihin ja perustehtävään.

Päätös suuntautua uudelleen tapahtuu tutkimustulosten mukaan siten, että johtaja tunnistaa tarpeen päästä itse takaisin *työtilaan* saamalla asian läpikäytyä ja ratkaistua. Henkilökohtainen motivaatio perustuu haluun kohdata vaikeat tilanteet ja saada työt sujumaan. Samalla nähdään tarve saada työntekijän huomio kohdistumaan takaisin työhönsä. Kriittisen reflektion mallissa ponnistellaan, jotta ratkaisu olisi perinpohjaisesti läpikäyty eikä perustuisi johtajan ensivaikutelmaan. Näin tarkastelu sisältäisi tilanteen sosiaalisen ja kulttuurisen taustan tunnistamista sekä loisi eettisesti perustellun suunnan toimintapäätökselle. Tämän johtaja voi kokea sisäisenä varmuutena: Päätös perustuu tunteeseen siitä, että näin tuntuu oikealta edetä.

Toiminta käytännössä toteutuu *tutkimuksen perusteella* esimerkiksi siten, että tilannetta käydään mahdollisesti läpi työntekijän tai työntekijöiden kanssa ja pyritään varmistamaan ratkaisun oikeutus. Tämä voi tapahtua tarkentamalla ja pyrkimällä vielä kerran varmistamaan jaettu yhteinen ymmärrys tilanteesta ja

siitä, että valittu toiminta koetaan oikeaksi ratkaisuksi. Johtaja varmistaa panoksensa suhteeseen ajan antamisen, kuuntelun ja läsnäolon keinoin (ks. Koivunen, 2003; Schaubroeck ym., 2016). Samalla hän toimii aloitteellisesti luodakseen sellaisia rakenteita yhdessä, jotka lisäävät henkisen turvan kokemusta ja mahdollistavat tasapuolisemman osallisuuden (ks. Edmondson, 1999). *Kriittisen reflektion mallissa* ratkaisun vienti käytäntöön on välttämätöntä, ja se sisältää vaatimuksen toiminnan muuttamisesta. Johtaja vaikuttaa myös tilanteen taustalla olevan rakenteen muuttamiseksi yhteistyössä muiden kanssa. Kaikille osapuolille kerrotaan avoimesti, mitä tehdään ja miksi. Muuttunutta käytäntöä seurataan pyytämällä siitä palautetta.

Lopuksi tehdään yhteenveto siitä, mitä *reflektiivisen kehän avulla havaittiin ja opittiin* yhdisteltäessä työntekijän näkökulman tutkimustuloksia ja kriittisen reflektion mallia sekä tutkimuksen muuta tietoperustaa. Keskeistä on huomata, että vain työntekijä tuntee ja tietää johtajuuskokemuksensa, sen miltä toteutunut johtajuus hänestä tuntuu (ks. Zhang ym., 2014). Työntekijät ovat monin eri tavoin erilaisia ja myös kukin erilaisessa asemassa työyhteisön eri tilanteissa ja vaiheissa. Siksi he kokevat johtajuuden kukin eri tavoin (ks. Sutinen, 2012). Jos ilmaantunut särö tuntuu johtajasta vaikealta tarkastella, hän voi vain ajatella, miten vaikeana työntekijä onkaan johtajuuden kokenut ennen kokemuksensa raottamista. Tilanteen tarkastelu yksilöä laajempänä ilmiönä, jolla on sosiaalisia, kulttuurisia ja rakenteellisia taustoja, auttaa johtajaa keskittymään ongelman tunnistamiseen itsensä suojaamisen sijaan. (ks. Collinson ym., 2018; Collinson, 2011; Raelin, 2016; Reynolds & Vince, 2016.)

Kun tilanne ymmärretään syvällisemmin johtajaa ja työntekijää laajempänä kysymyksenä, myös luotavissa olevien ratkaisujen laaja-alaisuus lisääntyy. Perustehtävän tarkastelu antaa lisäksi suunnan tarvittavalle ratkaisulle. Ammatillisen osaamisen kasvu mahdollistuu sitä enemmän, mitä syvällisemmin pystyy käymään tilanteita läpi. Oikeudenmukaisuuden kokemus päätöstä kohtaan vahvistaa työntekijän ja johtajan välistä suhdetta myös jatkossa. (ks. Northouse, 2010.) Tilanne synnyttää johtajassa nöyryyttä johtajuuden ilmiötä kohtaan, mutta palkitsee oppimisella. Mitä enemmän luottamusta suhteeseen liittyy ja mitä vakuuttuneempia työntekijät ovat siitä, että palaute johtaa myönteisiin toimenpiteisiin, sitä rohkeammin ja aidommin he sitä antavat (ks. Hakanen & Soudunsaari, 2012; Martela, 2019). Mitä vahvemmin näin käy, sitä paremmat ovat mahdollisuudet johtajuuden suotuisalle kehittymiselle.

6.1.4 Kollegoiden havainnot

Kollegoiden havaintojen näkökulma käydään läpi kuvion 15 rakennetta hyödyntäen. Kollegoiden havaintojen hyödyntämisen näkökulmassa *särön syntyminen* on *tutkimustulosten* perusteella enimmäkseen tilannesidonnaista ja reaktiivista. Sitä voi edeltää akuuttiin kokemusten jakamisen tarpeeseen perustuva keskustelu kollegan kanssa tai johtajan toiminnan havainnointia seuraava vapaamuotoinen palaute (ks. Mintzberg, 2004; Vistbacka, 2019). Lisäksi yrityksessä voi olla järjestettynä ryhmämuotoisia kollegoiden välisiä keskusteluja ja kokemusten ja-

kamista edistäviä toimintamalleja. Samoin yritysten HR-organisaatioiden (Human Resources) järjestämät 360-palautteet, jotka sisältävät kollegoiden anonyymeja arvioita, saattavat synnyttää särökokemuksen. Särö syntyy, kun kollegan havainto tai palaute *menee läpi* ja synnyttää tunnekokemuksen (ks. Arvaja & Malinen 2013; Malinen, 2019; Mezirow, 1998; Swan & Bailey, 2016). *Kriittisen reflektion mallissa* lähtötilanteessa etsitään luotettavia kollegoita ja luodaan tavoitteellinen yhteistyösuhde molemminpuolisen tuen ja havaintojen ja kokemusten jakamiseksi. Samalla tunnistetaan vertaisten erilaisuudesta johtuvien näkökulmien rikastava vaikutus sekä sovitaan yhteistyön periaatteista etukäteen.

Tietoiseksi tuleminen tapahtuu *tutkimuksen tulosten* perusteella silloin, kun johtaja tunnistaa kokemuksen (ks. McCauley ym., 2010; Raelin, 2011; Reynolds, 1998). Näin kollegan havainto tai palaute synnyttää tunteen, jonka johtaja pystyy tunnistamaan, kuvaamaan ja sanoittamaan eri keinoja hyödyntäen. Samalla johtaja alkaa hahmottaa taustalla olevaa ongelmaa. Kollegan kokeneisuus ja erilainen näkökulma voivat auttaa tässä. Kriittisen reflektion avulla tilanteen tiedostamista tehdään yhdessä kollegan kanssa (ks. Kagan, 1999). Lähtökohtaisesti ajatellaan, että tilanteeseen kuuluu valta-aspektista johtuvia vääristymiä tai oman edun vastaisia oletuksia sekä tilanteen rakenteellisuutta, mikä otetaan tiedostettaessa huomioon. Samalla määritellään ongelma osana sosiaalisesti rakentuvaa kontekstia. Myös muualla nähdään kriittisen reflektion merkitsevän nimenomaan rakenteiden tarkastelua yksittäisen johtajan kokemusten sijaan (ks. Reynolds & Vince, 2016).

Arvioivan pohdinnan voidaan ajatella toteutuvan *tutkimuksessa* keskustelemalla ja pohtimalla yhdessä kollegan kanssa ratkaisuvaihtoehtoja. Samalla hyödynnetään kollegan ja omien kokemusten ja käsitysten yhdistelyä vaihtoehtojen tarkastelemiseksi. *Kriittisessä reflektiossa* taas pyritään yhdessä tunnistamaan keskeiset tilanteen valta-aspektista johtuvat vääristymät ja oman edun vastaiset oletukset ja nimeämään ne. Samalla etsitään rakenteesta, toimintakulttuurista ja ideologisesta taustasta nousevia syitä tilanteeseen. Lisäksi verrataan yhdessä määritellyn ongelman pätevyyttä näihin yksilöllisesti ja sosiaalisesti rakentuviin syihin sekä johtajan perustehtävään (ks. Reynolds, 1998; Reynolds & Vince, 2016).

Päätös suuntautua uudelleen syntyy tutkimustulosten perusteella usein, kun johtaja tulee kuulluksi ja ymmärretyksi kollegan taholta. Se, että muilla on ollut saman tyyppisiä kokemuksia, normalisoi ja helpottaa tilanteen sietämistä. Samalla vahvistuu halu ratkaista tilanne, jotta voi jatkaa tehtävissään eteenpäin uutta oppineena. Kriittisen reflektion kannalta kollegan ennalta sovittuun rooliin sisältyy uudelleen suuntautumisen tukeminen. Kollega ymmärtää rohkaisun ja hyötyjen avaamisen merkityksen, mutta kunnioittaa johtajan omaa ratkaisua ja toimijuutta.

Toiminta käytännössä etenee tutkimustulosten perusteella siten, että mikäli kollega on paikalla sellaisessa käytännön tilanteessa, jossa asiaa käsitellään, johtaja voi pyytää tukea asian edistämiseen. Kollegalta voi myös pyytää jälkikäteen tilanteesta palautetta. Jos kollega ei ole samassa tilanteessa, johtaja voi käydä kollegan kanssa jälkikäteen tilannetta ja siihen liittyviä kokemuksia läpi keskustelemalla. Kriittisen reflektion kannalta kollegan keskeisin ja ennalta sovittu rooli on

tukea johtajaa toteuttamaan johtajuuden muutosta käytännössä. Lisäksi kollega voi mahdollisesti auttaa muutoksen toteuttamisessa, etenkin kun sosiaalisesti rakentuneet ongelmat ovat usein monimutkaisia ja suojattuja hegemonisilla oletuksilla (ks. Brookfield, 2017). Siten ne eivät välttämättä ratkea yhdellä toimenpiteellä, vaan edellyttävät muuttuakseen prosessimaista ja järjestelmällistä yhteistyötä.

Lopuksi tehdään yhteenveto siitä, mitä *reflektiivisen kehän avulla opittiin* yhdisteltäessä työntekijän näkökulman tutkimustuloksia ja kriittisen reflektion mallia. Opitun perusteella kollegan havainnot voivat olla merkittäviä johtajuuden kehittämiseksi ja johtajan työstä palautumiselle. Myös johtajan työn yksinäisyys ja sosiaalista etäisyyttä luova erityisyys voivat vähetä.

Yhdessä jakaminen voi hellittää koettua *sankarijohtajaa* koskevaa vaatimusta kyetä itse tekemään kaikissa tilanteissa paras mahdollinen päätös (ks. Crevani ym., 2010; Ropo, 2011). Tavoitteellisuus lisää havaintojen määrää ja voi syventää niiden laatua. Säännöllisyys vahvistaa myös reaktiivisempien tilanteiden käsittelyä, kun tila keskustelulle on luotu jo etukäteen.

Myös toisen havaintojen ja näkökulmien arvostus kasvaa. Kun ongelman määrittely toteutuu monipuolisempana, sen ydin ei koske pelkästään johtajaa yksilönä. Tämä voi vähentää johtajan tarvetta defensiiviseen ongelman käsittelyyn, joka voi olla esimerkiksi seurausta syyllisyyden aiheuttamasta riittämättömyyden kokemuksesta. Kun tunnistaa ongelman monisyisyyden ja sosiaalisuuden, voi tarkastella vapaammin omaa toimintaansa tässä kontekstissa.

Myös mahdollisten taustaoletusten ja annetuiksi koettujen ohjaavien tekijöiden hahmottaminen helpottuu, kun niitä lähestytään yksilönäkökulman lisäksi rakenteen ja kulttuurin ilmenemismuotoina (ks. Reynolds & Vince, 2016). Tätä voidaan harjoittaa johtajan ja kollegan välisellä yhteistyöllä. On myös eduksi, että sosiaalisen rakenteen keskeiset piirteet jaetaan ja tunnetaan yhdessä. Näin yhdessä toteutettu arviointi voi olla monipuolista. Kollegan tuen etu on myös siinä, että tämä voi osoittaa johtajan tilannetta koskevassa pohdinnassa epäjohtonmukaisuuksia tai tukea vastuullisuutta ongelman edessä. Näin johtaja ei niin helposti siirry voimattoman uhrin rooliin tai ryhdy syyttämään muita tilanteesta (ks. Nummenmaa, 2010). Näin johtaja voi säilyttää vastuunsa ja siihen liittyvän toimintakykynsä.

Lisäksi uudelleen suuntautuminen voi saada siihen johtaneesta kollegan kanssa jaetusta prosessista voimaa. Se voi tukea johtajan sitoutumista ja edesauttaa muutoksen toimeenpanoa. Mikäli toiminta vaatii myös rakenteisiin vaikuttamista, tämä edellyttää usein ihmisten välistä yhteistyötä, jolle on näin luotu vakaata perusta yhteisellä tilannekuvan muodostamisella.

6.1.5 Omien kokemusten näkökulma

Omien kokemusten näkökulma käydään läpi kuvion 15 rakennetta hyödyntäen. Omien kokemusten hyödyntämisen näkökulmasta *särön syntyminen* ilmenee *tutkimustulosten* pohjalta kolmenlaisissa johtajuuden ilmenemisen kokemuksissa. Näitä ovat *itse havaittu, johtamisen kohteena omakohtaisesti koettu sekä johtajana henkilökohtaisesti toteutettu johtajuus*. Tällä tavalla syntyneisiin johtajuutta ilmentäviin

kokemuksiin liittyy tunteen sisältämä, omakohtainen ja kokemuksellinen muistijälki. Kokemus perustuu omaan tulkintaan ja sen muistamiseen. Se voi tulla mieleen silloin tällöin tai vain kysyttäessä tai teemaan noustessa puheeksi, kuten tutkimushaastattelussa. Kyseessä voi olla *sama tarina*, johon johtaja usein joko huomaamattaan tai tiedostaen palaa erilaisissa tilanteissa. Kokemusta voidaan myös tulkita tilannesidonnoisesti, jolloin tarina on sama, mutta kerrotaan eri tavoin painottaen. Myös muualla korostuu tällaisen tarinallisuuden hyödyntämisen merkitys johtajuuden ymmärtämisessä (ks. Ford, 2010; Sutherland, 2018).

Kokemuksen synnyttämä särö sijaitsee valmiina mielessä, jolloin vastaavanlaiset kokemukset saattavat palauttaa sen elävänä tunteena mieleen. Näin kysymys on melko sattumanvaraisesta tai tilannesidonnoisesta muistamisesta, kuten tapahtuu silloin, kun vanhat työkaverit tapaavat. Yhtäkkiä molemmat muistavat paljon sellaista, mitä eivät hetkeä aiemmin miettineet lainkaan. Kuten tutkimuksen tuloksista ilmeni, esimerkiksi johtajan kokemus itse koetusta epäoikeudenmukaisuudesta saattaa jäädä käsittelemättömänä särönä vaivaamaan. Ikävä tunne on mukana, mutta ei tahdo päästä eteenpäin asian käsittelyssä. Särö on samalla jonkinlainen hoitamaton kipupiste, joka ajoittain vaivaa. *Kriittisen reflektion näkökulmasta* omia kokemuksia hyödynnetään tavoitteellisesti ja monipuolisesti. Niitä voidaan käsitellä esimerkiksi kirjoittamalla tai keskustelemalla niistä toisen kanssa. Keskeistä on tunnistaa koettuja tunteita ja kokemusten omakohtaisia merkityksiä. Lisäksi niitä voi hyödyntää vastaavissa tilanteissa olevien toisten kokemuksiin ja tulkita heidän toimintaansa siten lähtökohtaan nähden myötäelävämmin. (ks. Reynolds, 1998; Swan & Bailey, 2016; Ylijoki, 2012.)

Tietoiseksi tuleminen voi *tutkimustulosten* pohjalta olla sattumanvaraista oivaltamista. Tällöin johtaja tavallaan jälkikäteen löytää vastauksen kokemuksen aiheuttamaan tunteeseen. Hän saattaa esimerkiksi tunnistaa elämäkokemuksensa karttuessa, että koki ja reagoi nuorempana tunteita voimakkaasti ja reagoi nopeasti asioihin, mikä osaltaan saattoi vaikuttaa tiettyjen tilanteiden kokemiseen ja tulkintaan (ks. Nummenmaa, 2010). Nyt kypsempänä aikuisena hän saattaa tunnistaa, ettei enää vastaavassa tilanteessa kokisi samoin, toimimisesta puhumattakaan. Samoin johtaja saattaa muiden kokemuksia kuullessaan löytää uusia tulkinta-avaimia omaan käyttöönsä ja päästä uudesta näkökulmasta kokemuksiinsa kiinni (ks. Peavy, 1999; Sutinen, 2012).

Kriittisen reflektion näkökulmasta johtaja taas tiedostaa, että hänen kokemuksensa, kuten muidenkin kokemukset, ovat ainutlaatuisia, eikä niitä voida yleistää. Se, ettei itse koe jännittävänä uusia tilanteita, ei varsinaisesti auta toista, joka niin tuntee. Samalla johtaja voi kuitenkin pyrkiä ymmärtämään kokemuksiinsa liittyvien jännitteiden ja pulmien yhteneväisiä tekijöitä yhdessä toisten kanssa. On mahdollista, että joku toinen on kokenut jotakin vastaavaa ja ilmaistessaan kokemuksiaan hän avaa myös toisille mahdollisuuden omien kokemustensa tulkintaan.

Esimerkiksi tutkimuksessa kuvatun MBA-koulutuksen on jokainen johtajista kokenut omalla ainutlaatuisella tavallaan. Kun on kerran kokenut olevansa osa tällaista intensiivistä aikuisiän opiskeluryhmää, voi hahmottaa paremmin,

miten joku toinen voi kokea jonkun vastaavan koulutukseen liittyvän ryhmäjäsenyyden. Keskeistä tietoiseksi tulemisessa on pyrkiä ymmärtämään ja huomata, miten omat kokemukset kuljettavat itseä, joskus merkittäviinkin ratkaisuihin. Tietoiseksi tulemisessa voi hyödyntää myös tavoitteellisia keinoja, kuten yksilö- tai ryhmävalmennusta.

Arvioivan pohdinnan avulla tutkimustulosten johtajat pyrkivät esimerkiksi johtoryhmässä tarkastelemaan yhdessä jokaisen omia kokemuksia organisaation suoriutumisen esteistä. Näin kokemuksia pystyttiin hyödyntämään verrattaessa organisaation toimintaa laajemmin sen perustehtävää vasten. Tällaisen arvioivan pohdinnan perusteella voi asettaa kehittämistavoitteita tai käynnistää toimenpiteitä suoritustason nostamiseksi. Kriittisen reflektion malli auttaa lisäksi tunnistamaan kokemusten taustalla olevaa valtaa ja olettamuksia. Tätä voivat edustaa esimerkiksi erilaiset vertaisryhmäjäsenyydet, joissa oman haavoittuvuuden paljastumisen pelko ei estä jakamista. Kun joku toinen kertoo epäröinnistään tietyn-tyyppisessä johtamistilanteessa, voi myös itselle syntyä mahdollisuus päästä kiinni jonkin oman kokemuksen taustalla oleviin oletuksiin tai ideologioihin (ks. Amundson, 2005; Collinson, 2014; Peavy, 1999). Tämä ei välttämättä edellytä oman kokemuksen jakamista.

Päätös suuntautua uudelleen näyttäytyy tutkimuksessa eräänlaisena ahaa-elämyksenä. Tämä saattaa johtaa ilman laajempaa pohdiskelua päätökseen kokeilla tilanteen hahmottamista uudesta näkökulmasta tai suuntautua eri tavoin aiempaan kielteiseen kokemukseen. Esimerkiksi jos johtaja on aiemmin kokenut joutuneensa mikromanageerauksen kohteeksi esimiehensä taholta, hän voi itse kaikissa tilanteissa toimia työntekijöitä kohtaan luottamusta osoittavasti tai toimia korostuneen kohteliaasti johtajuustilanteissa.

Kriittisen reflektion näkökulmasta kokemusten huomaaminen osana laajempia sosiaalisia lähtökohtia ja taustavoimia voi keventää oman kokemuksen ainutlaatuisuutta ja siitä mahdollisesti nousevaa henkilökohtaisen erinomaisuuden ylläpitämisen painetta. Koettu ei tapahtunutkaan vain itsestä johtuvista syistä tai jostakusta toisesta yksilöstä, vaan osana laajempaa sosiaalista kontekstia. Siksi johtaja voi itse suuntautua työntekijöihin ja toisiin ymmärtäväisesti ja itseään korostamatta sekä ominaisuuksiensa sijaan toimintaa painottaen.

Toiminta käytännössä ilmenee tutkimustuloksissa tilanteissa, joissa oma kokemus ei ole kääntynyt vain henkilökohtaiseksi opituksi asiaksi, vaan ohjannut valitsemaan tiettyjä lähestymistapoja toteuttaa johtajuutta käytännössä. Esimerkiksi ystävällisyyttä kokenut johtaja etsii itsekkin keinoja toteuttaa ystävällisyyttä ja turvallisuutta johtajuuden kautta (ks. McCauley ym., 2010; Yip & Wilson, 2010). Kriittisen reflektion mallin mukaisesti myös omien tiedostettujen kokemusten jakaminen voi tukea johtajuutta. Esimerkiksi sittemmin kansainvälisesti arvostettuna aikuiskasvatuksen professorina uransa luonut Brookfield on kertonut omista vakavista kouluaikaisista oppimisvaikeuksistaan (ks. Brookfield, 2017; Suoranta & Moisio, 2012).

Lopuksi tehdään yhteenveto siitä, mitä *reflektiivisen kehän avulla opittiin yhdisteltäessä työntekijän näkökulman tutkimustuloksia ja kriittisen reflektion mallia. Tällöin keskeinen huomio kohdistuu kolmeen kokemusten näkökulman*

seikkaan. Näitä ovat *kokemusten ainutlaatuisuus ja yksilöllisyys, kokemusten tiettyjen piirteiden yhdistävyys toisten ihmisten kokemuksiin sekä kokemusten taustalla olevan yksilöä laajemman sosiaalisen taustan tiedostaminen.*

Kun johtaja huomioi edelliset kolme näkökulmaa, hänen omat kokemuk- sensa eivät kavenna hänen tarkasteluaan (ks. Moilanen & Räihä 2015, s. 53). Sen sijaan ne voivat auttaa ymmärtämään työntekijöiden toiminnan taustalla olevia kokemuksia ja niihin kietoutuvia merkityksiä. Tämä on erityisen arvokasta tilan- teissa, joissa johtaja arvioi tehtävässään sitä, mikä jollekin työntekijälle on mah- dollista. Ilman laajempaa näkökulmaa hänen arviointiaan saattaa ohjata se, mil- laisina hän itse pitää omia mahdollisuuksiaan selvittää vastaavista tilanteista. Nämä mahdollisuudet eivät ole yhtenevät, sillä hänellä on asemaansa liittyvää tietoa, valtaa ja kokemusta, joka työntekijältä puuttuu. Kun on löytänyt koke- mustensa kautta yhteyden omiin heikkouden hetkiinsä, voi suhtautua myötätun- toisemmin toisiin, jotka ovat jossakin tilanteessa heikommilla. Sama pätee myös johtajan omiin vastaan tuleviin haavoittuneisuuden kokemuksiin.

6.1.6 Teoriasta oppiminen

Teoriasta oppimisen näkökulma käydään läpi kuvion 15 rakennetta hyödyntäen. Teoriasta oppimisen näkökulmasta *särön syntyminen* voi *tutkimustulosten* pohjalta tapahtua esimerkiksi johtajuuskirjassa esitellyn viitekehysten tai työyhteisökou- luttajan työpajassa esiin nostaman ajatuksen tai mallin jäädessä vaivaamaan tai mietityttämään. *Kriittisen reflektion näkökulmasta* teoreettisia malleja haetaan ta- voitteellisesti oman johtajuuden tarkasteluun. Sekä tutkimustulosten että kriitti- sen teorian mallin mukaisesti teoriasta oppiminen voi antaa käsitteitä johtajuu- den tarkasteluun, synnyttää eräänlaisen *kotiin paluun* tunnelman (ks. Brookfield, 2017). Näin johtaja *voi tiedostaa* johtajuutta ja sen vaikutuksia paremmin. Kriitti- sen reflektion mukaiset teoriat pyrkivät niin ikään osoittamaan valtasuhteiden, olettamusten ja ideologioiden vaikutusta johtajuutta määrittävään ajatteluun ja toimintaan. Siten ne tutkimustietona eroavat tältä osin monista tutkimuksen tu- loksissa viitatuista ammattitietoon perustuvista näkökulmista (ks. liite 3; Luoma, 2009).

Löytämäänsä tietoa vasten johtaja voi *arvioida* ja tarkastella oman ajatte- lunsä ja tehtävänsä yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. *Kriittisen reflektion* näkö- kulmasta teoria voi myös haastaa johtajan perustavanlaatuisia oletuksia itses- tään, elämästä, ihmisistä ja maailmasta sekä ilmiöiden keskinäisistä suhteista. (ks. Gordon, 2011; Reynolds, 1998.)

Uudelleen suuntautumiseksi teoreettinen viitekehys voi innostaa kokeile- maan uutta lähestymistapaa johtajuuteen. *Kriittisen reflektion näkökulmasta* teorian on kyettävä antamaan perusteltuja näkemyksiä toiminnan suuntaamiselle oikeu- denmukaisuutta, tasavertaisuutta ja reilua edistävästi. Tutkimustulosten poh- jalta teoria voi tuoda yksilöllisesti merkittäviä työkaluja ja lähestymistapoja joh- tajuuden kehittämiseen *käytännössä*. Kriittisen reflektion kannalta on myös oleel- lista, että opittu johtaa todelliseen muutokseen käytännössä. Tämän muutoksen tulee muuttaa vallitsevia johtajuutta koskevia sosiaalisia rakenteita, oletuksia ja

korjata vuorovaikutusta vääristävän vallan vaikutusta (ks. Ciulla, 2008; Mauthner & Doucet, 2003; Raelin, 2016; Tourish, 2017).

Lopuksi tehdään yhteenveto siitä, mitä *reflektiivisen kehän avulla opittiin* yhdisteltäessä työntekijän näkökulman tutkimustuloksia ja kriittisen reflektion mallia. Teoriasta oppiminen osoittautuu sekä tutkimustulosten että kriittisen reflektion mallin perusteella mielekkääksi tavaksi jäsentää, tunnistaa, tiedostaa, arvioida, ajatella johtajuutta sekä pyrkiä muuttamaan sitä käytännössä. Teorian avulla johtaja voi liittää johtajuuttaan itseään suurempaan kokonaisuuteen. Riippuu johtajan hyödyntämisestä teorioista, millaisia johtajuutta koskevia johtopäätöksiä niiden kautta voi tehdä. Ammattitietoa edustavat teoriat rohkaisevat toimimaan ja innostavat ja voivat olla helpompia omaksua sekä viedä käytäntöön. Ne saattavat edustaa enemmän myötäsukaisuutta johtajan ja häntä ohjaavan taustakulttuurin edustaman maailmankäsityksen kanssa. Siksi niitä saattaa olla helpompi ottaa käyttöön. Vastaavasti johtajuuden ilmiöitä monitahoisemmin ja kriittisemmin tarkastelevat teoriat, kuten kriittinen teoria, voivat olla vaikeammin lähestyttävissä tai tulla hylätyiksi liian nopeasti esimerkiksi vasemmistolaisena propagandana (ks. Suoranta & Moisio, 2012).

Yleisesti ottaen voidaan ajatella, että johtajan oman ajattelun kannalta on keskeistä kyetä tarkastelemaan johtajuuden ilmiötä monipuolisesti ja yksilönäkökulmaa laajemmin (ks. Reynolds & Vince, 2016). Tutkimustulokset tukevat näkemystä, että teoriasta oppimisella on merkittäviä käytännön johtajuutta kehittäviä vaikutuksia. Kriittiseen teoriaan perustuvat näkökulmat voivat muodostua myös johtajan omiksi maamerkeiksi. Niiden kautta hän pystyy hahmottamaan toimintaansa ja yrityksensä johtajuuteen liittyviä kehitystarpeita. Ja kriittisen teorian hengen mukaisesti: vaikuttamaan uudistusten aikaan saamiseksi käytännössä.

6.1.7 Yhteenveto: oppiva johtaja

Seuraavassa tehdään yhteenveto neljän kriittisen reflektion mallin mukaisen näkökulman ja tutkimuksen tulosten yhdistelystä. Johtajan on sen perusteella keskeistä varmistaa, että hän pystyy kasvattamaan tietoisuuttaan johtajuudesta, jonka osa hän on. Organisaation todellisuuden muuttuessa myös johtajuus muuttuu jatkuvasti. Siksi tietoisuuden kasvun tulee kohdentua useisiin johtajuuden tekijöihin ja olla jatkuvaa. Tietoisuuden kasvun lähtökohtaa edustavat työntekijöiden johtajuutta koskevat kokemukset. Ne tulee ottaa vakavasti, kuulla ja valjastaa ohjaamaan johtajuuden kehittämistä. Tässä kollegoiden välinen luottamukseen perustuva yhteistyö voi olla merkittävässä roolissa. Yhteistyö kollegoiden kanssa voi olla vielä hyödyllisempää, mikäli heillä on käytettävissään johtajuuden rakenteellisia tekijöitä käsitteleviä teoreettisia viitekehyksiä. Myös johtajan omien reflektiivisen kehän läpikäyneiden kokemusten hyödyntäminen voi olla merkittävä lähde myötätunnon kasvattamiseen itseä ja työntekijöitä kohtaan.

Tietoisuuden kasvu voi muuttaa merkittävästi johtajuutta silloin, kun johtajuus sen avulla tiedostetaan yhteiskunnallisena ilmiönä johtajan yksilöllisiä tekijöitä korostavan ajattelun sijaan. Ilman tällaista tiedostamista johtaja saattaa

huomaamattaan edustaa, ylläpitää ja toteuttaa omien kulttuuristen kokemus-
tensa mukaista *annettua johtajuutta*. Mikäli taustalla oleva kulttuuri sisältää työn-
tekijöiden eli yrityksessä työskentelevien ihmisten henkistä turvallisuutta hei-
kentäviä, keskinäistä epäluottamusta ylläpitäviä ja aitoa osallisuutta estäviä teki-
jöitä ja oletuksia, voi yksittäinen johtaja olla sen edessä voimaton.

Selviytyäkseen ja menestyäkseen tehtävässään johtajan on vaikeaa olla
omaksumatta ja edustamatta myös henkilökohtaisesti yrityksen kulttuurin mää-
rittämää johtajuutta. Näin voi tapahtua, vaikka hän tehtävän haltuun ottamisen
alussa kokisi kulttuurin tai jotkin sen osat itselleen arvolähtökohdiltaan vieraksi.
Tilanteen muuttaminen on erityisen vaikeaa, jos sen tausta säilyy johtajalle kät-
keytyneenä ja tiedostamattomana.

Näyttää siltä, että tässä kriittisen teorian kaltainen yhteiskunnallisempi nä-
kökulma saattaa olla lähes välttämätön tilanteen avaamiseksi. On mahdollista,
että törmätään käytännön ongelmiin, joissa toimintaa määrittävät kulttuuriset
raamit paljastuvat vastakkaisiksi tai hidastaviksi tekijöiksi yrityksen julkisille ta-
voitteille. On esimerkiksi mahdollista, että vallitseva kulttuuri estää yrityksen lii-
ketoiminnan kasvutavoitteiden saavuttamista sekä selvästi haittaa pyrkimyksiä
luoda innovaatioita tai saada aikaan rohkeaa ja kokeiluilla kehittyvää toiminta-
kulttuuria.

Se, mitä johtajuuteen kuuluu, ei ole vain johtajan käsissä ja hallinnassa. Tä-
män tunnistaminen ja myöntäminen voi mahdollistaa ja osin myös ohjata johta-
jaa toisia kohti. Seurauksena voi olla johtajan päätös valita yhteiskehittely johta-
juuden keskeiseksi työvälineeksi ja lähtökohdaksi. Jos kerran johtajuus ei ole pel-
kästään johtajan käsissä, näyttäisi johdonmukaiselta pyrkiä tietoisesti vaikutta-
maan siihen, että kaikki sen piiriin kuuluvat myös osallistuvat sen rakentami-
seen. Kun liikettä tätä kohti tapahtuu, osapuolten mahdollisuus oppia toisiltaan
ja oppia yhdessä kasvaa. (ks. Raelin, 2016.)

Edellä kuvatun perusteella näyttää siltä, että kulttuuristen sidonnaisuuksien
lisäksi johtajan tietoisuuden tulee kasvaa myös oman johtoasemansa vaiku-
tuksesta ja omasta johtamiskäyttäytymisestään. Keskeistä on tunnistaa, miten
nämä vaikuttavat työntekijöiden kokemukseen johtajuudesta. Kun johtaja saa li-
sää tietoa ja tunnistaa paremmin rakentavaa ja tasavertaista vuorovaikutusta es-
täviä tekijöitä, hänen mahdollisuutensa toimia ja oppia kasvavat (ks. Collin ym.,
2017). Johtaja voi pyrkiä yhdessä työntekijöiden, kollegoiden ja esimiestensä
kanssa luomaan uusia, johtajuutta yhteistyön muotona paremmin tukevia ele-
menttejä (ks. Crevani ym., 2010).

Kasvanut tietoisuus voi myös auttaa johtajaa luomaan moniulotteisemmin
johtajuuden todellisuutta tavoittavaa toimintafilosofiaa. Sen käytännöllisenä
ulottuvuutena ovat yhteisesti luotavat johtajuuden käytänteet (ks. Raelin, 2016).
Tätä voi tapahtua siitä huolimatta, että johtajan ja työntekijän välinen institutio-
naaliseen asemaan perustuva hierarkkinen valtasuhde säilyy. Kysymys ei ole
valtasuhteen häivyttämisestä, vaan sen näkyväksi tekemisestä ja toimimisesta se
huomioiden mahdollisimman oikeudenmukaisesti, reilusti, osallistumista mah-
dollistavasti ja yhdenvertaisuutta edistävästi (ks. Brookfield, 1995).

Samalla johtaja pystyy ankkuroimaan johtajuutensa tietoisemmin tavoittelemiinsa ideologioihin ja pyrkiä tarkastelemaan todellisuutta niitä vasten. Kun johtaja törmää uusiin ilmiöihin tai aikaisempiin ratkaisemattomiin kysymyksiin, hänellä voi olla itsensä tällä tavoin ankkuroineena paremmat valmiudet arvioida kohtaamaansa. Näin myös vastaan tulevien ilmiöiden taustalla vaikuttavat olettukset ja ideologiat tulevat tunnistettavammiksi. Siten niitä on helpompi ottaa huomioon ja kohdata tärkeäksi näkemäänsä johtajuutta suojaavasti.

Lisääntynyt tietoisuus merkitsee myös kasvavia mahdollisuuksia toimia käytännössä toisin. Johtaja ymmärtää, että ilmiöiden vaikutusten syvempi ymmärtäminen auttaa häntä myös jatkossa jäsentämään johtajuutta ja oppimaan sitä ja siitä. On huomionarvoista, että näin opitusta tulee johtamista vasta, kun uusi opittu ymmärrys valjastetaan palvelemaan muutosta käytännössä (ks. Raelin, 2011, 2016). Tämä merkitsee yhteisesti jaetun huomion kohdistamista. Sen kohteina ovat vallitsevat olosuhteet, rakenteet sekä yrityksen kulttuurin edustama, sille luontaiseksi muodostunut tavoiteltava johtajuus, johtamiskäyttäytyminen ja tapa ilmentää ja omata johtoasemaa.

Kun tällaista johtajuuteen vaikuttavaa tarkastelua tehdään yhdessä, luodaan samalla edellytyksiä uusien, monipuolisempien tulkintojen ja merkitysten luomiselle. Tästä voi seurata sellaista oppimista, jolla on luontainen yhteys käytänteisiin. Silloin opittu voi helpommin muuttaa toimintaa käytännössä. Lisäksi yhdessä toteutettu tarkastelu on auttanut luomaan edellytyksiä ja sitouttanut johtajuuden eri osapuolia tähän.

Johtajan itsensä kannalta tällaisen oppimisen kautta syntynyt ymmärrys johtajuuden yhteiskunnallisuudesta ja sosiaalisuudesta voi olla vaikutukseltaan vapauttava. Voi olla helpottavaa huomata, ettei sankarijohtajia sellaisenaan ole tai ettei sellaiseksi kannata yrittää tulla (ks. Alvehus, 2019; Denis, 2012). Huomion voi kohdentaa oman itsensä, ominaisuuksiensa tai erityispiirteidensä tarkastelusta käytännössä tapahtuvan johtajuuden kehittämiseen yhdessä muiden kanssa, siis työhön (ks. Raelin, 2011).

Samalla johtaja voi oivaltaa, ettei kokemus keskeneräisyydestä ole vain omaa huonoutta, osaamattomuutta, riittämättömyyttä tai saamattomuutta kehittää itseään, vaan osa laajempaa sosiaalisesti määrittävää kontekstia. Tämä ei lainkaan vähennä johtajan omaa vastuuta toimijana, mutta asettaa sen inhimillisempiin ja realistisempiin mittasuhteisiin.

Johtajuuden sosiaalisesta rakentumisesta voi syntyä uutta ymmärrystä (ks. Berger & Luckmann, 2009). Tällöin johtaja voi myös tietoisesti pyrkiä vaikuttamaan tähän sosiaaliseen rakenteeseen ja siihen, että johtajuutta rakennettaisiin tavoitteellisesti ja yhdessä. Voi myös olla, ettei yhteisö sulata kriittisen reflektion tuloksena syntyviä havaintoja rakenteesta (Cunningham, 2012, ss. 56–57). Johtaja voi myös tulla tulokseen, ettei enää jatka kyseisen organisaation palveluksessa, vaan etsii paikan toteuttaa johtajuutta toisaalla.

Edellä kuvatun perusteella johtamiseen tulee sellaista nöyryyttä, jota kuvaavat käsitteet *ei-valmis* tai *ei-tietävä* (ks. Peavy, 1999). Nöyryys tehtävän edessä voi näyttäytyä herkistyneenä valppautena kuulla muiden kokemuksia johtajuudesta sekä eteenpäin luotaavana uteliaisuutena oppia uutta. Tämä saattaa olla

keskeinen väylä sellaiseen johtajuuteen, jota tämän tutkimuksen viisi oppimisen paikkaa osaltaan ilmentävät. Keskinäinen luottamus ja koettu henkisen turvallisuuden tunne kasvavat, koska johtajuuden rakentumiseen saavat osallistua johtajan itsensä lisäksi myös muut (ks. Fredriksson & Saarivirta, 2015). Tämän lisäksi väistämättä eteen tulevien ristiriitojen kohtaamiselle on näin toimien jo etukäteen luotu malli. Myös vaikeudet pääsevät harvemmin kumuloitumaan voimankäyttöä vaativiksi ongelmiksi, kun niitä voidaan käsitellä pitkin matkaa. Siten yhteistyösuhde, jaettu johtajuus, voi osaltaan mahdollistaa yrityksen perustehtävässä suoriutumisen.

Edellä hahmoteltu oppiminen voi syntyä uusien viitekehysten avulla tapahtuvassa yhdistelyssä teorioiden, johtajuuden kokemuksesta koskevan palautteen ja kokemusten jakamisen kautta. Johtajuuden moniulotteisuus tulee tällöin huomioiduksi johtajaa itseään laajemmasta näkökulmasta. Näin syntyy jatkuvasti jäsentyvä johtajuuskäsitys, jossa keskeistä on juhlapuheiden sijaan konkreettisesti suomalaisten teollisuusyritysten toiminnan arkea kehittävät johtajuuden muutokset, tulokset. Johtajasta, joka tunnistaa tässä kuvatun johtajuuden ideaalin edessä itsensä keskeneräiseksi, mutta valitsee sen siitä huolimatta arvokkaaksi päämääräkseen, käytetään tässä tutkimuksessa ilmaisua *oppiva johtaja*.

6.2 Pohdinta

Tässä tutkimuksessa johtajan henkilökohtaisen kasvutarinan ympärille hahmotuu johtajaksi tulemisen tausta. Se on johtajaksi tulemisen *mahdollistava* monitahoinen ja -tasoinen sosiaalinen konteksti, jonka osa yksilöjohtaja välttämättä on. Samalla johtajan oppiminen tulee näkyväksi kokemuksiin perustuvien tulkintojen ja merkitysten kautta erilaisina oppimisen *paikkoina*, jotka realisoituvat merkityksellisiksi tietyistä johtamistilanteista. Näiden tilanteiden tarkastelun myötä myös oppimisen paikkojen ympäriltä ilmenee piirteitä monitahoisesta sosiaalisesta ja kulttuurisesta kontekstista. Tähän johtajan oppiminen monin eri tavoin kietoutuu, ja se on osa sitä. Näin johtajan oppimiseen saumattomasti liittyvät omien kokemusten tulkinnat ja merkitykset yhdistyvät laajempiin, organisaatiossa vallalla oleviin kulttuuriin ajatusrakennelmiin, ideologioihin.

Tällainen yhdistyminen saattaa tapahtua kuin itsestään, mutta voi synnyttää pintapuolisesti vaikeammin tavoitettavan tunnekokemuksen. Yhtäältä se voi synnyttää helppouden kokemuksen silloin, kun ideologia ei herätä johtajassa edes piiloista kyseenalaistamisen tarvetta. Toisaalta voi herätä aavistus siitä, ettei kaikki ole kohdillaan tai jokin tuntuu epämukavalta, itselle vieraalta. Tämä voi merkitä sitä, että kriittiselle reflektiolle olisi tilausta. Tarvittaisiin vain työväline toteuttaa sitä.

Tämä tutkimus sai alkunsa kiinnostuksesta löytää eräänlaista hyvän johtajan ideaalia. Oli kiinnostavaa pohtia, miten tuollaiset johtajat mahtavat ajatella ja ennen kaikkea käytännössä toimia. Mikä on heidän johtajana menestymisensä salaisuus? Ja mistä he ammentavat osaamisensa, mistä se on lähtöisin? Tausta-

ajatuksena oli, että tällaisten johtajien kohtaaminen ja haastattelemine voi joh-
taa myös omaan oppimiseen ja tarjota mahdollisuuden tarkastella ja esitellä tut-
kimuksen keinoin johtamisen parhaita käytänteitä.

Ylevänä päämääränä oli suomalaisten teollisuusyritysten globaalin kilpailu-
kyvyn vahvistaminen jatkuvasti parantuvan johtamisen kautta. Kun kilpailu tek-
nologiasta kiihtyy ja lähes kaikilla on pääsy samoihin tietokantoihin, voisi juuri
johtajuus olla ratkaiseva erottautumistekijä, suomalaisten teollisuusyritysten
kruununjalokivi. Lisäksi käytännön työssä tehdyt havainnot eri tasoisesta kehittä-
misestä tukivat käsitystä siitä, että minkä tahansa asian kehittäminen on usein hel-
pompaa jo valmiiksi toimivan päälle kuin *sekasotkusta* aloittaen. Länsimainen de-
mokratia, pohjoismainen hyvinvointiyhteiskunta sekä tutkijan tunnistama verrat-
tain yhtenäinen, myönteinen arvopohja koskien esimerkiksi työntekijöihin ja työ-
kavereihin suhtautumista vaikuttivat juuri tällaiselta toimivalta pohjalta.

Myöskään perinteistä käskyttämiseen perustuvaa johtamista tuskin ilme-
nee vakavasti otettavissa teollisuusyrityksissä säännönmukaisesti (ks. esim.
Kulla, 2011). Jos sellaista ilmenee, siihen puuttuvat työsuojeluorganisaatiot, HR,
henkilöstön edustajat, työterveyshuolto ja ylempi johto. Suurten ja keskisuurten
teollisuusyritysten johtajat ovat usein yliopistotasoisesti koulutettuja ja opiskel-
leet usein johtamista eri tahojen järjestämissä koulutus- ja kehitysohjelmissä vä-
hintäänkin oman yrityksensä puitteissa.

Näiden johtajien johtajuutta myös useimmissa tapauksissa tuetaan henki-
löstöprosesseilla, erilaisten HR-järjestelmien avulla sekä henkilökohtaisella HR-
tuella. Lisäksi heidän johtamissuoriutumistaan seurataan säännöllisesti henkilös-
tötutkimuksilla, pulssikyselyillä ja 360-arvioinneilla. Monet heistä myös seuraa-
vat johtamiseen liittyviä kehityssuuntia, kuuntelevat podcasteja ja johtajuutta kä-
sitteleviä äänikirjoja, katsovat Ted-talkeja, osallistuvat ajankohtaisiin johtamis-
webinaareihin ja hankkivat verkosta, lehdistä ja kirjoista lisää tietoa johtamisen
teemoista. Osana erilaisia johtamisverkostoja he myös vastaanottavat jatkuvia
syötteitä muilta johtajilta ajankohtaisista johtamista koskevista huomioista. Osa
myös kirjoittaa itse blogeja, tekee videoita, jakaa postauksia ja keskustelee sosi-
aalisen median kanavissa johtamisesta.

Kun tutkimusasetelma luotiin edellä kuvattua näkökulmaa vasten, ei tullut
mieleenkään ajatella, että johtaminen olisi yleisesti ottaen suomalaisissa teolli-
suusyrityksissä huonoa, päinvastoin. Tätä myönteistä lähtökuvaa suomalaisesta
johtamisesta ei myöskään tämä tutkimus anna aihetta muuttaa. Alkuperäinen
ajatus toteutui, ja hyvien johtajien kohtaamiset saatiin toteutettua. Myös pää-
määrä oppia tutkimukseen osallistuvilta johtajilta toteutui. Heidän edustamansa
näkökulmat avasivat ikkunaa maailmaan, jossa ollaan innostuneita johtamisesta
ja siinä kehittämisestä. Väitöskirjan lukijan käsillä olevat valitut aineistositaatit
sisältävät koko joukon parhaita käytänteitä ja rohkaisevia näkökulmia ja antavat
viitteitä johtajan ammatin vaativuudesta sekä myös siinä kasvamiseen liittyvistä
vaikeuksista.

Akateemisen tutkimuksen tekeminen on samalla myös kuvatun todellisuus-
den tarkastelua jotakin teoreettista viitekehystä ja aikaisempaa, koeteltua tutki-

mustietoa vasten. Siten näiden *hyvien johtajien* kertomusten sijoittaminen viimeaikaisen johtajuustutkimuksen sekä ennen kaikkea kriittisen reflektion mallin kehukseen osoitti, ettei johtaminen, saati sitten *hyvä johtaminen*, ole lainkaan yksiselitteinen ilmiö (ks. Ropo, 2011). Siksi aiheeseen perehtyminen alkoi vaikuttaa, haastaa ja kehittää lähtöajattelua, luoda säröä (ks. Arvaja & Malinen, 2013; Malinen, 2019). Kriittisen reflektion malliin perehtyminen edusti interventiota tutkijan maailmankuvan ja ihmiskäsityksen perusteisiin. Toisaalta tämä *kotiinpaluun* kokemus teoriasta oppimisena merkitsi vuosien aikana kertyneiden kokemusten ja havaintojen nautinnollista jäsentymistä ja järjestymistä mielessä. (ks. Brookfield, 2017.)

Oppiva johtaja esittää ideaalin, jota kohti voi pyrkiä mutta jonka saavuttaminen siirtyy aina uudestaan eteenpäin johtamistilanteiden, -tarpeiden ja -tavoitteiden jatkuvasti eläessä. Toisaalta, kunhan vain *säilyy oppivana*, on samalla myös perillä. Kun tiedostaa johtajana, ettei voi olla koskaan valmis, voi olla helpompaa säilyttää nöyryys ja uteliaisuus uuden edessä. Samalla kasvaa valmius tarttua uusiin johtajuuden oppimiseen liittyviin mahdollisuuksiin tai tehdä välttämättömiä korjausliikkeitä nopeammin. Oppiva johtaja -ideaalin ilmenemisestä voi kuitenkin havaita välähdyksiä menneessä toiminnassaan johtajana ja sen synnyttämissä kokemuksissa. Lisäksi voi harjaantua ja kehittää sellaisia yhteisöllisiä kyvykkyyksiä, jotka tukevat ideaalin tavoittelemisessa ja lisäävät siten kaikkien osapuolten ammattitaitoa.

Kun johtajuus näyttäytyy yksilöön kiinnitettäviä piirteitä ja ominaisuuksia laajempänä sosiaalisesti rakentuvana ilmiönä, tällä voi olla johtajille vapauttavia vaikutuksia (ks. Yukl, 2010). Yrityskielellä ilmaistuna tämä saattaisi merkitä *aiempaa strategisemmän otteen löytämistä* johtajuuteen. Tarkemmin tiedostettu sosiaalinen tausta mahdollistaa huomion ohjaamisen itse toimintaan. Samalla tutkimuksen voi katsoa avaavan kiinnostavan tarkasteluikkunan ajankohtaiseen keskusteluun työntekijäkokemuksesta rinnakkaisena ilmiönä asiakaskokemuksen kanssa. Tätä edustaa kysymys siitä, miltä tuntuu olla kyseisessä suomalaisessa teollisuusyrityksessä töissä. Tässä tutkimuksessa puolestaan kiinnostus kohdistuu työntekijän omakohtaisesti kokemaan johtajuuden kokemukseen.

Johtajan yksilöllinen vastuu ei omista tekemisistään katoa, vaikka johtajuuden rakenteellinen tausta tiedostetaan. Lisäksi on huomioitava, että esimerkiksi tämän tutkimuksen johtajat edustavat yhteenlaskettuna useilla eri mittareilla merkittävää suomalaista osaamis- ja vaikuttamiskeskittymää. He ja muut suomalaiset teollisuusyritysjohtajat eivät ole pelkkiä sosiaalisen rakenteen osia, vaan toimijoita, jotka pystyvät yhteistyössä muiden kanssa tiedostamaan rakenteet. Yhdessä he pystyvät arvioimaan, millaiset rakenteet ovat päteviä suomalaisissa teollisuusyrityksissä tänään ja ennen kaikkea seuraavien vuosien aikana.

Tällaisen arvion perusteella on mahdollista suuntautua uudelleen. Samalla kun osasta etuoikeuksia on leikattava, saadaan toisaalla jotakin merkittävää aikaan. Yrityksissä käytettävällä puhekielellä, jota myös tutkimuksen aineisto sisältää runsaasti, tarkoitetaan *uuden strategian implementointiin liittyvää resurssien uudelleen allokoointia*. Tällaiseen vahvempaan yhteistä johtajuutta rakentavaan ja

sitä haittaavista sosiaalisista rakenteista luopumiseen pyrkivään suuntautumiseen voi liittyä houkuttelevia etuja. Näin etenkin pitkällä aikavälillä. Kriittisellä tutkimuksella ja suomalaisilla teollisuusyrityksillä on yhteiseltä vaikuttava tavoite: pelkkien puheiden sijaan käytännöllinen toiminta ja asioiden aikaiseksi saaminen (ks. Suoranta & Moisio, 2012).

Mikäli tässä tutkimuksessa osaltaan esiin nouseva keskustelu johtajuuden ympäriltä etenee suomalaisissa teollisuusyrityksissä käytäntöön, saadaan mukaan myös kolmas toimija, hyve-etiikka. Moilasta (2001) mukaillen hyvän työelämän synnyttävät taidot vaativat harjoitusta ja niitä saadaan vain elämällä käytännössä hyvää työelämää (ss. 81–83). Tämä tapahtuu niin ikään toiminnassa.

6.3 Tutkimuksen arviointi

6.3.1 Eettisyys

Tieteen pyrkimyksenä on kriittisen tiedon tuottaminen ja tämän tiedon edelleen kehittäminen tutkimuksen avulla. Tämän toteutumiseksi tiedeyhteisöt ja tutkijat ovat sitoutuneet hyvän tieteellisen käytännön edistämiseen ja toteuttamiseen omassa toiminnassaan. Tutkijan edellytetään noudattavan rehellisyyttä ja rehtyyttä kaikessa tieteellisessä tutkimuksessa. Siten tutkimusetiikka ymmärretään ”laajassa merkityksessä siten, että sillä tarkoitetaan kaikkia tutkimukseen ja tieteeseen liittyviä eettisiä näkökulmia ja arviointeja”. (TENK, 2012, ss. 4–5.)

Seuraavassa arvioidaan tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistusta vasten sitä, miten tässä tutkimuksessa on yleisesti huomioitu eettisiä näkökulmia (taulukko 21). Ohjeita on luetteloitu enemmänkin, mutta taulukkoon on valikoitu tähän tutkimukseen kohdentuva ohjeistus.

TAULUKKO 21 Mukailtu eettisyyden itsearviointi (TENK, 2012, ss. 4–5)

Tutkimuseettiset linjaukset (TENK, 2021)	Ohjeistuksen toteutumisen itsearviointi (Uski, 2021)
”Tutkimuksessa noudatetaan tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja eli rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa.”	Väitöskirjassa on kuvattu seikkaperäisesti tutkimuksen lähtökohdat ja eteneminen. Tutkimus on toteutettu pyrkimällä noudattamaan tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja tarkasti. Tutkimus on toteutettu säännöllisen ohjauksen alla.
”Tutkimukseen sovelletaan tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Tutkimuksessa toteutetaan tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta ja vastuullista tiedeviestintää tutkimuksen tuloksia julkaistessa.”	Haastateltaville tiedotettiin, että heidän antamansa lausunnot tulevat tutkimuskäyttöön eikä heidän nimensä tai heidän edustamansa yrityksen nimi tule väitöskirjassa esiin. Lisäksi luvattiin, että heidän antamia tietoja käsitellään luottamuksellisesti ja kunnioittavasti. Osallistuneiden nimiä ei ole välitetty edes väitöskirjan ohjaajille.
”Tutkijat ottavat muiden tutkijoiden työn ja saavutukset asianmukaisella tavalla huomioon niin,	

että he kunnioittavat muiden tutkijoiden tekemää työtä ja viittaavat heidän julkaisuihinsa asianmukaisella tavalla ja antavat heidän saavutuksilleen niille kuuluvan arvon ja merkityksen omassa tutkimuksessaan ja sen tuloksia julkaistessaan.”

”Tutkimus suunnitellaan ja toteutetaan ja siitä raportoidaan sekä siinä syntyneet tietoaineistot tallennetaan tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla.”

”Tarvittavat tutkimusluvut on hankittu ja tietyillä aloilla vaadittava eettinen ennakoarviointi on tehty.”

”Rahoituslähteet ja tutkimuksen suorittamisen kannalta merkitykselliset muut sidonnaisuudet ilmoitetaan asianosaisille ja tutkimukseen osallistuville ja raportoidaan tutkimuksen tuloksia julkaishtaessa. Lisäksi tutkijat pidättäytyvät kaikista tieteeseen ja tutkimukseen liittyvistä arviointi- ja päätöksentekotilanteista, jos on syytä epäillä heidän olevan esteellisiä.”

”...Tutkijoiden tulee noudattaa edellä mainittuja käytäntöjä myös toimiessaan opettajina ja ohjaajina, tutkimustyöpaikan tai -rahoituksen hakijoina sekä muissa oman alan asiantuntijatehtävissä niin tieteellisissä kuin tiedeyhteisön ulkopuolisissakin yhteyksissä. Käytännöt koskevat tutkimustoiminnan ohella opetusmateriaaleja, kirjallisesti ja suullisesti annettuja lausuntoja, arviointeja, ansio- ja julkaisuluetteloita sekä yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tilanteita niin painetuissa kuin sähköisissäkin julkaisukanavissa, myös sosiaalisessa mediassa. Hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta vastaa ensisijaisesti jokainen tutkija ja tutkimusryhmän jäsen itse...Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen tulee huolehtia siitä, että hyvään tieteelliseen käytäntöön perehdyttäminen ja tutkimuseetiikan opettaminen ovat kiinteä osa niiden antamaa perus- ja jatkokoulutusta. Jokaisen tutkijankoulutusta antavan yksikön tehtävänä on lisäksi käsitellä koulutusalan mukaisia hyvän tieteellisen käytännön erityiskysymyksiä osana tutkijankoulutusohjelmaansa.”

Väitöskirjassa noudatetaan tiedeyhteisön yleisesti hyväksymää viittausmenettelyä. Ajatuksen tai käsitteen esittäjään viitataan myös sellaisissa tapauksissa, että tämä viittaisi alkuperäiseen lähteeseen. Näin sekä alkuperäinen lähde että sen löytänyt tutkija huomioidaan.

Tutkimus toteutettiin ja aineisto käsiteltiin ja tallennettiin tieteellistä tietoa koskevien vaatimusten mukaisesti. Tutkijan omavallannon lisäksi tutkimukselle asetettiin tiedekunnan puolesta kolmijäseninen arviointiryhmä, johon kuuluvat työn ohjaajat.

Haastatellut johtajat osallistuivat haastatteluun vapaaehtoisesti ja tutkimustarkoituksen tuntien. Eettistä ennakoarviointia ei katsottu tarpeelliseksi.

Tutkimuksen rahoituslähteet mainitaan väitöskirjassa sekä tutkimusta koskevassa yliopistoviestinnässä. Liikesivistysrahaston apurahapäätös tuli vasta haastattelujen toteutuksen jälkeen. Tutkija on ilmoittanut etukäteen työn ohjaajille mahdollisista sidonnaisuuksistaan sellaisiin yliopistotaustaisiin henkilöihin, jotka saattaisivat olla esteellisiä tutkimuksen tarkastajia tai arvioijia.

Kasvatustieteen tohtorin tutkinnon suorittaminen edellyttää Jyväskylän yliopistossa tutkimuseetiikan opintojakson suorittamista. Toimiessaan ansiotyössään tutkija on huomionut tutkimukseen liittyvät tietosuojakysymykset. Apurahahakemukset on toteutettu hyvää tieteellistä tapaa noudattaen. Lisäksi tutkimuseettiset kysymykset ovat myös olleet käsittelyssä säännöllisesti järjestetyissä ohjaustilanteissa. Tutkija vakuuttaa tiedostavansa oman vastuunsa hyvän tieteellisen käytännön noudattamisessa.

Edellä kuvattu itsearviointi kohdentuu yleisimpien eettisten periaatteiden noudattamiseen tutkimusprosessissa (TENK, 2012, ss. 6–7). Sen tärkein anti on, että haastateltavat suostuivat haastateltaviksi eikä heidän henkilöllisyyttään paljasteta. Seuraavassa kuvataan kolme yksityiskohtaisempaa esimerkkiä, joiden katsotaan osoittavan tutkimusprosessin eettisyyttä käytännössä. Näitä ovat tutkimushaastattelun vapaaehtoisuus, peilausmahdollisuuden tarjoaminen haastattelussa sekä tutkimuksen kohdejoukon henkilötietojen salaaminen. Esimerkit mahdollistavat lukijalle konkreettisemmin tutkimuksen arvioinnin eettisestä näkökulmasta.

Aiemmin kuvattiin, miten tutkimuksen kohdejoukko saatiin hankittua vapaaehtoisista osallistujista verkostojen kautta. Itse tutkimushaastatteluissa vapaaehtoisuus toteutui siten, että johtajille annettiin mahdollisuus puhua hyvin vapaasti aiheesta. Teemahaastattelulle tyypillisesti kysymysrunko säilyi samana, mutta yhtäaikaaisesti osallistujille pyrittiin tarjoamaan vapaus puhua hyvin laajasti 75 minuutin aikarajan puitteissa.

Osalle haastateltavista vaikutti olevan luontevinta puhua haastattelun teemoista käsitteellisellä tasolla (ks. Laine, 2015, s. 40). Näissä tapauksissa johtajia pyydettiin kertomaan esimerkkejä käytännön tilanteista. Pyynnöistä huolimatta pieni osa haastatelluista tuntui jäävän tai jättäytyvän etäisemmiksi.

Tutkimuseettisesti tämän voidaan tulkita olevan osoitus siitä, että haastatteluun saattoi halutessaan osallistua myös yleisemmällä tasolla. Yleisemmällä tasolla vastaamiseen oli kolmen haastatteluun osallistuneen kohdalla myös luontevalta vaikuttavia syitä. Kaksi johtajista oli aloittanut uudessa tehtävässään vain muutama kuukausi ennen haastattelua, ja yksi oli keskellä merkittävää liiketoimintahäiriöstä johtuvaa tilannetta.

Liiketoimintahäiriöstä johtuva tilanne tuli tutkijan tietoon vasta haastattelun lopulla, mikä olisi haastattelun alussa voitu ottaa huomioon ja ehdottaa uutta haastatteluajankohtaa. Haastattelu jäi ymmärrettävästi paikoitellen yleisemmälle tasolle, mitä haastateltava myös lopuksi pahoitteli. Toisaalta haastateltu johtaja oli sitä mieltä, että hän oli joka tapauksessa halunnut hoitaa haastattelun sovittuna aikana.

Uuden tehtävän alkuvaiheessa olevien johtajien kommunikointiin voi puolestaan katsoa ymmärrettävästi liittyvän varovaisuutta ja halua asetella sanansa tarkasti (ks. Debats ym., 1995, s. 272). Lisäksi uuteen tehtävään liittyneet rekrytointikeskustelut ja niissä valitut näkökohdat omasta urasta saattavat helposti toistua, jos samoja teemoja käsitellään tutkimushaastattelussa, joka sijoittuu lähelle tehtävävalintaan liittyviä valintakeskusteluja sekä mahdollisia julkisia mediahaastatteluja.

Tällöin näyttäisi olevan erityisen tärkeää yhtäältä rohkaista kertomaan esimerkein omista kokemuksistaan ja toisaalta hyväksyä tilanteeseen liittyviä rajoitteita. Keskustelun sijoittuminen pääasiassa yleisemmälle tasolle ei siten ole myöskään tutkijan vika. Tutkimuseettisesti sen voi katsoa edustavan tutkittavien vapaaehtoisuutta keskustelun tason valintaan nähden.

Vastaavasti peilausmahdollisuuden tarjoaminen tutkimushaastattelussa voidaan katsoa toiseksi merkittäväksi osoitukseksi tutkimuksen eettisyyden tasosta. Siinä haastateltava pääsee halutessaan refleктоimaan itseään ammatilli-

sesti. Haastattelu ei näin ole vain tutkijan tiedonhankintaväline, jossa haastateltava on objekti, vaan mahdollisuus inhimilliseen ammatilliseen kohtaamiseen aikarajan ja suunnitellun rakenteen puitteissa (ks. Mischel, 1993, ss. 230, 232).

Siten tutkimukseen osallistumiseen näytti ainakin joidenkin tutkittavien osalta liittyvän mahdollisuus eräänlaiseen vastavuoroisuuteen, josta myös haastateltava hyötyi. Muutamat heistä kuvasivat osallistumiskokemustaan merkittävänä ja hyödyllisenä, kuten seuraavat kaksi katkelmaa osoittavat:

”Kiitos kun kysyit tämän...Niin nyt mä tajuun, että mä en nähnyt sitä tilannetta selkeästi...joo mun pitääkin itse asiassa tota vähän pohtia...kiitos...että mä havahduin pohtimaan näitä day-to-day-johtamisjuttuja.” (K7)

”...että saa miettiä itseään sekä niitä hyviä että niitä haastepuolia. Tuli hyvin muistutetuksi taas, että miten niin kuin paljon on tekemistä koko ajan ja kehitettävää. Ja siinä mielessä. Että tämä oli tosi miellyttävä kokemus, että kiitos tästä.” (K11)

Tutkimushaastattelusta saatu myönteinen palaute osallistumiskokemuksesta merkitsee kuitenkin enemmän kuin tutkijan työstään saama hyvä mieli. Se voi kertoa jotakin siitä, miten turvallisena haastateltavat ovat tilanteen kokeneet. Eriytyisen keskeistä tämä on sille, miten rehellisesti he ovat mahdollisesti uskaltaneet näkemyksiään ja kokemuksiaan kertoa. Senkin vuoksi eettisyyden korostuminen vastavuoroisena peilausmahdollisuutena voi olla keskeistä haastatteluun perustuvaan tutkimukseen onnistumiselle ylipäätänsä.

Viimeisenä eettistä toimintaa käytännössä ilmentävänä esimerkkinä mainitaan aineistositaattien hyödyntäminen. Tämä kohdentuu siihen, miten tutkimukseen osallistujia suojataan. Aiemmin todettiin, että tutkittavien nimet eivät ole edes tutkimuksen ohjaajien tiedossa. Näin haluttiin korostaa luottamuksellisuutta informantteihin nähden.

Eriytyisen tärkeää tämä oli siksi, että tutkimuksen raportoinnissa päätettiin hyödyntää runsaasti aineistositaatteja, joihin saattaa sisältyä tunnistamisen riski. Jo varhaisessa aineiston käsittelyvaiheessa kaikki haastattelusitaatit kooditettiin eli sitaattien perään lisättiin informanttiin viittaava koodi. Näin haluttiin varmistaa anonymiteetti. (Elliot ym., 2016, ss. 19, 30.) Samalla varmistettiin lukijalle mahdollisuus seurata tutkimusaineiston sitaattien hyödyntämistä.

Aineistositaateista oli jo aiemmin poistettu viittaukset oman nykyisen työpaikan nimeen ja haastatteluissa nimeltä mainittuihin muihin kuin julkisuuden henkilöihin. Mikäli tutkimukseen osallistuva johtaja haluaisi itse kertoa osallistumisestaan jollekulle, se olisi hänen oma valintansa. Lisäksi oli päädytty muokkaamaan aineistositaatteja siten, että ne eivät saattaisi haastateltavia kielteiseen valoon esimerkiksi puhetyylille tyypillisen takeltelevan kielenkäytön vuoksi. Muokkaamisen katsottiin helpottavan myös raportin lukijaa. Näin toimimalla katsottiin kunnioitettavan haastateltavien inhimillistä arvokkuutta (NESH, 2016, ss. 12–13). Myös raportin luettavuus luonnollisesti lisääntyi.

Vaikka anonymisointi toteutettiin, on todettava, ettei tämän kaltaisessa tutkimuksessa sitä voi täysin taata. Elliotin ym. (2016) mukaan pitäisi kenties puhua paremminkin siitä, että tutkimuksen ”datalle on tehty anonymisointiprosessi” (Elliot ym., 2016, s. 15). Tällainen anonymisointiprosessi on siten pyritty tässä

tutkimuksessa toteuttamaan aineiston huolellisella käsittelyllä, haastateltavien henkilötietojen suojaamisella sekä aineistositaattien käsittelyllä.

Yhteenvetona todetaan, että tutkimuksen eettisyyden osalta on pyritty vakuuttamaan tutkimuksen tavoittavan tieteelliselle tiedon hankinnalle ja analysoinnille sekä esittämiselle asetetut kriteerit. Korkeaa eettisyyden tasoa on tavoiteltu parhaita tutkijan tiedossa olevia tieteellisiä menetelmiä ja työtapoja hyödyntäen. Eettisyyden vaatimus jättää kuitenkin myös tutkimuksen jälkeen tehtäviä, kuten tulosten saattamisen julki ja hyödynnettäviksi. Näin voidaan lunastaa osallistujille ja rahoittajille annettu lupaus siitä, että tutkimuksella pyritään osaltaan parantamaan suomalaista johtajuutta.

6.3.2 Luotettavuus

Epistemologisesti katsottuna tämän tutkimuksen tekijä on toiminut osana tutki-
maansa todellisuutta ennemmin kuin pyrkimällä toimimaan todellisuuden ulko-
puolisena tarkkailijana tai edes kuvittelemalla pystyvänsä sellaiseen. Siten tutki-
mus edustaa pääsääntöisesti konstruktivistista epistemologiaa. Tällaiselle tutki-
musotteelle onkin tyypillistä tietoisuus tutkittavien ja tutkijan tulkintojen ja ää-
nien kuulumisesta tutkimusteksteissä sekä pyrkimys marginaalissa pidettyjen
ihmisryhmien esille nostamiseen. (Heikkinen ym., 2005, s. 344.) Laadullisen tut-
kimuksen mukaisesti totuuksia voi olla useampia, jolloin tutkimus tuottaa tietyn
näkökulman johtajuuden oppimiseen ilmiönä. Tutkimuksella voidaan tavoittaa
pikemmin näkökulmia kuin totuutta sinänsä (Tynjälä, 1991, s. 389).

Tutkimuksen luotettavuuden ja laadun tarkastelemiseen on tullut perinteis-
ten luotettavuuskäsitteiden (validiteetti ja reliabiliteetti) rinnalle suuri määrä tut-
kimuksen laatukriteereitä (Heikkinen ym., 2005, s. 352). Eräs keskeisistä vaatimuk-
sista on, että tutkijalta edellytetään tutkimuksen eri vaiheisiin vaikuttavan oman
viitekehjyksiä näkyväksi tekemistä (Tynjälä, 1991, s. 392). Seuraavaksi tarkastel-
laan, kuinka tutkijan oma versio tästä ”totuudesta” rakentuu. Tässä hyödynnetään
Eskolan ja Suorannan (1998) nelijakoa laadullisen tutkimuksen luotettavuuden
kriteereinä. Näitä ovat uskottavuus, tutkimustulosten siirrettävyys, varmuus sekä
vahvistavuus. (ss. 212–213.) Silti lopullisena testinä pidetään tutkimustiedon käyt-
täjien reaktiota tutkimukseen (Patton, 2015; Tynjälä, 1991, s. 395).

Uskottavuudella tarkoitetaan luotettavuuden kriteerinä sitä, että tutkijan tu-
lee tarkistaa, vastaavatko hänen johtopäätöksensä ja tulkintansa tutkittavien kä-
sityksiä (Eskola & Suoranta, 1998, s. 212). Vastaavuudella (credibility) tarkoite-
taan sitä, että ”tutkimuksen tuottamat rekonstruktioit tutkittavien todellisuuk-
sista vastaavat alkuperäisiä konstruktioita todellisuudesta, mikä ei kuitenkaan
tarkoita konstruktioita itse todellisuuksista” (Lincoln & Guba, 1985; Tynjälä,
1991, s. 390). Tutkimuksen luokitukset (luvut 4 ja 5) esiteltiin yhdelle haastatelta-
vista syksyllä 2019. Haastateltavan mielestä luokitukset olivat osuvia.

Uskottavuutta voi tarkastella myös aineiston kautta. Kattava, monipuoli-
nen ja laaja aineisto lisää moniäänisyyden toteutumisen mahdollisuutta. Siten
tutkimuksen näkökulmat eivät rajaudu ainoastaan yhdentyylisen haastateltavan
varaan, vaan aineisto täydentää itseään. Tutkijan tulee huomioida erilaiset ulkoi-

set vaihtelua aiheuttavat tekijät. Lisäksi on huomioitava ilmiöstä itsestään ja tutkimuksesta johtuvat tekijät, jossa esimerkiksi haastattelutilanne saattaa toimia haastateltavien tiedostusprosessina vaikuttaen alkuperäisten näkökulmien rikastumiseen tai muuttumiseen (Tynjälä, 1991, s. 391). Tästä esimerkkinä on eettisen tarkastelun yhteydessä kuvattu ulkopuolisesta häiriötilanteesta johtuva vaikeus päästä keskustelussa pintaa syvemmälle.

Lisäksi uskottavuutta voi arvioida tutkimusprosessin aikana tapahtuvan tulkinnan kehittymisen valossa. Tässä on auttanut 2,5 vuotta kestänyt aineiston tarkasteluprosessi. Ajallinen etäisyys on mahdollistanut neutraalimman tarkastelun kuin tilanteessa, jossa aineiston analysointi olisi tapahtunut välittömästi prosessin päätyttyä. Samalla tässä työssä tutkijaa auttaa refleksiivinen ote. (Tynjälä, 1991, s. 393.) Työpäiväkirjan pitäminen ja omien ajatusten auki puhuminen tutkijaseminaareissa ja työn ohjaajien kanssa ovat vahvistaneet mahdollisuuksia itsereflektion syventämiseen (ks. Mauthner & Doucet, 2003). Lisäksi nauhoitettujen haastattelujen kautta tapahtunut tutkijan oman toiminnan arviointi tuki tätä. Omien toimien ja reaktioiden tarkastelu kuuntelijana mahdollisti aiempien välittömien tulkintojen uudelleen arvioinnin.

Tutkimustulosten siirrettävyydellä viitataan tulosten hyödynnettävyyteen ja sovellettavuuteen. Tulosten siirrettävyys toiseen kontekstiin riippuu siitä, miten samankaltaisia tutkittu ympäristö ja sovellusympäristö ovat. Vastuu tulosten soveltuvuuden arvioinnista on myös tutkimuksen hyödyntäjällä, ei vain johtopäätöksiä siirrettävyydestä tekevällä tutkijalla. Siksi tutkijan on kuvattava aineistoaan ja tutkimustaan siten, että lukija voi pohtia tutkimustulosten soveltamista myös muihin konteksteihin. (Tynjälä, 1991, s. 390.) Tulosten siirrettävyydestä puhuttaessa tulee kuitenkin muistaa, etteivät suorat yleistyksyet ole mahdollisia (Eskola & Suoranta, 1998, s. 213).

Varmuudella tarkoitetaan tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttavien ennakkoehtojen huomioimista. Sitä voi tarkastella esimerkiksi tutkimusprosessin etenemisen kautta. Esimerkiksi taustahaastattelut ja haastattelut taltioitiin, vaikka vielä ei ollut tehty lopullista päätöstä aineiston käsittelystä ja hyödyntämisestä. Lisäksi jatkuvasti kirjattiin tutkijan omaa esiymmärrystä auki. Myös tässä tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan mahdollisimman seikkaperäisesti, miten aineisto muodostui ja miten sitä käsiteltiin (Eskola & Suoranta, 1998, s. 214; Tynjälä, 1991, ss. 394–395). Jotta tulkintojen ja niiden lähtökohtien tarkempi tarkastelu tulisi lukijalle mahdolliseksi, aineistoa kuljetettiin halki raportin (Jaatinen, 2003, s. 28).

Ennakkoehtojen huomioimista voi tarkastella esimerkiksi tutkimuksen haastatteluaineiston keruun kontekstissa. Lisäksi tutkimuksen haastatteluaineiston autenttisuuden lisäämiseksi päädyttiin hankkimaan haastateltavat erillisten taustahaastattelujen kautta. Näin tutkimuksen ulkopuoliset henkilöt valitsivat haastateltavat. Tämä toteutui yhtä tutkijan suoraan kontaktoimaa pilottihaastateltavaa lukuun ottamatta. Tällä tavoin tutkijan mahdollisuudet pyrkiä vaikuttamaan haastateltavien valikoitumiseen kaventuivat.

Mikäli tutkimuksessa tehdyt tulokset saavat tukea toisista ilmiötä tarkasteleista tutkimuksista, voidaan katsoa *vahvistavuuden* todentuneen luotettavuuden kriteerinä. Vahvistavuutta voi tarkastella vertaamalla tutkimuksen tuloksia kirjallisuuteen, tutkijan omaan ammatilliseen käsitykseen johtajuuden oppimisesta taustansa perusteella sekä tutkimustyön ohjaajien näkemyksiin. (Eskola & Suoranta 1998, s. 213.) Vahvistettavuudella pyritään varmistumaan tutkimuksen sovellettavuudesta ja totuusarvosta (Tynjälä, 1991, s. 392). Koska tutkimus ottaa kantaa vallitseviin valtajärjestelmiin, sen tulee perustella teoreettisia lähtökohtiaan. Esimerkiksi kriittisen reflektion malli on pyritty avaamaan tarkasti.

Tutkimuksen yleisiä lähtökohtia ja toteutusta kuvaavassa luvussa (luku 3) on pyritty raportoimaan mahdollisimman tarkasti tutkimusaineisto, sen hankinta, esittely ja analysointi. Tavoitteena on ollut johdonmukainen tutkimustradition seuraaminen niin tutkimusmenetelmien hyödyntämisessä kuin raportin muotoseikkojen huomioimisessa. Niiltä osin kuin traditiota on sovellettu, siitä on pyritty kertomaan etukäteen.

Tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta on keskeistä pohtia tutkimukseen liittyviä ongelmia. Tällaiset ongelmat eivät välttämättä aukottomasti ratkea tai niihin ei löydy tyhjentäviä perusteita. Silti niiden rehellinen tunnustaminen ja läpinäkyväksi tekeminen ovat keskeinen osa tutkimusprosessia.

Seuraavaksi käsitellään neljää tämän kaltaiseksi tunnistettua kysymystä: *Miksi nimenomaan oppiva johtaja eikä oppiva johtajuus tai johtajuuden oppiminen? Miksi käytetään oppimisen käsitettä eikä puhuta vain johtamisesta? Miten aineistosta voidaan erottaa aidosti opittu ja tarkoitushakuiset ilmaisut, kun oppimisen merkitys voi korostua myös puhetapana? Miten voidaan puhua oppivasta johtajasta, kun sukupuoli-jakauma on vinoutunut ja vain kaksi 16 haastatellusta on naisia?*

Miksi siis käytetään ilmaisua oppiva johtaja eikä oppiva johtajuus tai johtajuuden oppiminen? Tätä perustellaan sillä, että kaikki tutkimukseen osallistuneet henkilöt olivat ammatiltaan johtajia. Siten heidän katsottiin edustavan asemansa perusteella johtajuutta oppivaa henkilöä. Johtajat kuvaavat, kuten seikkaperäisemmin on myöhemmin havaittavissa, myös sellaisia vaiheita, jolloin he eivät olleet muodollisesti johtajia, vaan joko seurasivat tai harjoittivat johtajuutta ilman muodollista asemaa. Kuitenkin heidän valitsemisensa osallistumaan tähän tutkimukseen perustuu muodollisessa johtajan asemassa toimivan henkilön kokemukseen.

Oppiva johtaja viittaa henkilöön ilmiön sijasta. Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita yksilöidystä johtajasta, joka toimii ja johtaa yrityksen arjessa ja jonka näkökulma perustuu konkreettisiin kokemuksiin. Näitä kokemuksia voi hyödyntää oppimisessa, ja niiden pohjalta voi syntyä havaittava ilmiö.

Laadulliselle tutkimukselle luonteenomaisesti tulosten perusteella ei voida lausua yleispätevää lopputulemaa johtamisesta, vaikka tutkimusta voisi mahdollisesti hyödyntää johtamisen oppimisessa (Niiniluoto, 1983, s. 170). Tutkimus kohdentuu näiden haastateltujen yksilöiden oppimisen tarkasteluun ja kokoa yksilölliset näkökulmat laajempien teemojen alle. Näin muodostuu kokonaisuus, oppivan johtajan malli tai ideaali, joka ei enää suoraan palaudu yhteenkään haastateltavan tilanteeseen suoranaisesti. Se kuitenkin perustuu heiltä poimittuihin elementteihin ja voi siten olla kenen tahansa konkreettisesti tavoiteltavissa.

Oppimiseen päädyttiin johtajuuden sijaan, kun huomattiin aineiston sisältävän runsaasti sekä suoria että epäsuoria viittauksia oppimiseen. Yhtä hyvin olisi voitu valita johtamisteoreettinen lähestymistapa. Tutkimuksessa tultiin vaiheeseen, jossa on tehtävä selvä päätös siitä, mikä kiinnostaa, ja rajattava kaikki muu pois (ks. Laine, 2015; Tuomi & Sarajärvi, 2018). Oppimisen korostuminen vaikuttaa myös aidolta, sillä kertomukset ovat johdonmukaisia ja rakenteeltaan niissä näkyy yhdensuuntaisuutta. Oppiminen myös kohdentuu juuri johtajuuden oppimiseen.

Lisäksi opit eli opitut asiat vaikuttavat olevan muodoltaan toistettavia, eli niitä voi kokeilla johtamistyössä. Kuvatun oppimisen uskottavuutta lisää myös se, että haastatteluissa kerrotaan myös oppimiseen liittyvistä vaikeuksista ja suoranaista epäonnistumisista. Molemmat ovat väistämättä oppimiseen sisältyviä piirteitä. Sen sijaan välitön onnistuminen ei nouse esiin aineistossa. Ja jos sellaista esiintyy, se vaikuttaa enemmänkin sattumanvaraiselta. Siten taidon kehittymisen kuvataan vaativan ponnisteluja ja uudelleen yrittämistä ennen hallinnan tunteen syntymistä. Tällaista ilmiötä voi kuvata myös minäpystyvyyden uskomusten vahvistumisena, mikä lisää valmiutta ponnistella käsillä olevan haasteen selvittämiseksi (Hakkarainen ym., 2005, ss. 204–205; Ryan & Deci, 2000, s. 76).

Edelleen uskottavuutta aineiston oppimista käsittelevien kuvausten aitouteen lisää se, että kertomuksissa korostuvat johtajaan nähden ulkopuolisten tahojen merkitys. Esimerkiksi sankaripuhetta, itsestä kerralla onnistuvana ja yksin kaiken oppivana johtajana ei aineistossa ilmene. Päinvastoin siinä korostuvat muiden ihmisten, rakenteellisten tekijöiden, formaalin koulutuksen, teoreettisten mallien ja työyhteisön muiden jäsenten syvälinen merkitys oppimiselle. Osa haastatteluista käyttää myös oppimiseen liittyviä keskeisiä käsitteitä, kuten reflektiota, arviointia ja palautetta. Kaiken keskiössä vaikuttaisivat olevan havaittujen, koettujen ja itse johtajana toimien toteutuneiden arkisten tilanteiden hyödyntäminen.

On mahdollista, että oppimisesta puhuminen saatetaan kokea työelämässä myönteisenä. Tällöin puhujalla saattaa olla mahdollisuus tai pyrkimys korostaa olevansa uuden oppimisesta kiinnostunut henkilö. Yksiselitteinen erottaminen aidon oppimisen ja itsetehostuksen välille ei ehkä olekaan mahdollista. Näin voi olla siitä huolimatta, että aineistossa kuvatut monimuotoiset, vaikeuksia ja suoranaisia henkilökohtaisia virhearviointeja sisältävät kuvaukset tukevat tulkintaa aidon oppimisen suuntaan. Vastaamisen aitoutta puoltaa niin ikään tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus. Osallistujien kuvaama motivaatio osallistua haastatteluun vaikuttaa niin ikään aidolta.

Lisäksi haastateltaville saatettiin sekä suullisesti että kirjallisesti tiedoksi, ettivät heidän nimensä tai heidän edustamansa yritykset tule mainituiksi. Tällöin erityiseksi johtajaksi osoittautuminen ei saisi julkista huomiota. Jäljelle näyttäisi jäävän lähinnä joko mahdollisuus osoittautua, keskellä hyvin kiireistä työpäivää, tutkijan silmissä päteväksi tai viitata hienovaraisen keuhuskelevästi saamaansa haastattelukutsuun sopivaksi katsotussa sosiaalisessa viiteryhmässä. Kumpikaan näistä ei vaikuta aukottoman uskottavalta selitykseltä osallistumiselle.

Kysymys oppivasta johtajasta herää myös tutkimuksen kohdejoukon vi-
noutunutta sukupuolijakaumaa tarkasteltaessa. Tämä ei kuitenkaan ollut tarkoi-
tushakuista, sillä tutkimukseen ei etsitty tutkittavia sukupuolen mukaan. Tutkija
ei myöskään itse osallistunut yhtä miessukupuolista pilottihenkilöä lukuun otta-
matta tutkittavien valintaan, vaan yhteyttä otettiin vain niihin johtajiin, joita taus-
takeskusteluun osallistuneet työelämäasiantuntijat olivat ehdottaneet. Edes taus-
takeskusteluun osallistuneet naissukupuoliset työelämäasiantuntijat eivät ehdot-
taneet naisjohtajia haastateltaviksi, vaan nämä tulivat miessukupuolisilta työelä-
mäasiantuntijoilta.

Tutkimuksen kohdejoukon vinouman voidaan myös katsoa heijastavan
yleistä sukupuolijakauman vinoumaa suomalaisissa teollisuusyrityksissä ja nii-
den johtotehtävissä (ks. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 2020). Ilmiö on tunnis-
tettu myös kansainvälisesti (ks. Deloitte, 2018). Lisäksi koska kyseessä on laadul-
linen tutkimus, ei sen pohjalta voida muutoinkaan esittää yleispäteviä totuuksia
myöskään teollisuusyritysten miesjohtajista. Tutkimussisältöjen painotukset-
kaan eivät oleellisesti erotu aineiston sukupuolijakauman perusteella, vaan
enemmän johtajan toimintatavan mukaan.

Kuten aineiston analyysiluvussa mainittiin, tutkimuksen alkuasetelmassa
johtajat luokiteltiin heidän tulkitun toimintatapansa mukaisesti draivereiksi tai
paimeniksi. Draivereille tunnusomaisiksi piirteiksi tulkittiin suoraviivaisuus, ai-
kaansaannokset ja muutoksen ajaminen. Paimenten piirteinä puolestaan nähtiin
inhimillisen lämmön korostaminen johtamisessa. Vaikka tutkimuksen edetessä
ja analyysin syventyessä luokittelun hyödyntämisestä luovuttiin, on huomioita-
vaa, että luokkajaon arvioitiin olevan noin 44/56 draivereiden korostuessa hie-
man. Jakautuminen ei perustunut sukupuoleen, ja esimerkiksi toinen naispuoli-
sista johtajista sijoitettiin draiveriksi, toinen paimeneksi.

Tulkinnan luotettavuutta tai oikeasuuntaisuutta pyrittiin vahvistamaan
tarkastelemalla aineiston runsasta käytännön esimerkkien määrää. Siten väitös-
kirjaan päätettiin luoda useita konkreettisia tarttumapintoja, jotka avaisivat luki-
jalle tehtyjen tulkintojen läpinäkyvyyttä. Tällaisia olivat muun muassa taulukot
ja aineistositaatit.

Aineistositaattien merkittävää määrää perustellaan myös aineiston pääteo-
rian, kriittisen reflektion mallin, keskeisellä suuntautumisella toimintaan. Hyö-
dyntämällä moniäänisesti eri johtajuuden osa-alueita käsitteleviä aineistositaat-
teja voidaan mahdollisesti tukea tutkimuksen lukijan oman johtajuuskäytänte-
iden kehittämistä käytännössä. Mikäli toimintaa tarkasteleva tutkimus saa aikaan
muuttuvaa toimintaa, se täyttää tehtävänsä (ks. Moisio & Suoranta, 2012).

Vaikka tutkimus perustuu laadulliseen perinteeseen, päätettiin hyödyntää
laskentaa sellaisissa tilanteissa, joissa se näytti tukevan tutkimusprosessiin liitty-
vää päätöksentekoa tai aineiston tulkintaa. Laadulliseen tutkimukseen ei liity ha-
vaintomääriin liittyviä vähimmäisrajoituksia. Tästä huolimatta analyysin edistä-
miseksi havaittujen temojen tarkastelu numeerisesti vahvasti uskoa valitun tee-
maluokan selitysvoimaan. Jos valintoja on joka tapauksessa myös laadullisessa
tutkimuksessa tehtävä, miksi ei oman ymmärryksensä ja teoreettisen näkökul-

man lisäksi hyödynnettäisi myös aineistosta johdettavissa olevia numeerisia arvoja. Erilaisten mixed-analyysimenetelmien hyödyntämisestä löytyy useita esimerkkejä (ks. Jyrhämä, 2004; Onwuegbuzie & Combs, 2011). Taulukko 22 havainnollistaa, miten eri tuloslukuihin sijoittuvat teemakohtaiset maininnat jakautuvat eri osallistujien (K1-K16) mukaan.

TAULUKKO 22 Mainintojen jakautuminen mainitsijoittain ja tulosluvuittain

Tulosluku/ Mainitsijat (K1-K16)	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	Yhteensä
K1	0	0	2	0	1	0	3	5	3	1	0	15
K2	1	0	3	1	1	0	0	1	2	0	0	9
K3	1	1	4	1	1	1	0	2	1	2	1	15
K4	1	0	0	2	1	2	1	2	3	4	1	17
K5	0	0	3	1	0	0	3	5	5	4	4	25
K6	0	1	1	0	1	0	1	2	2	1	0	9
K7	0	1	3	1	1	2	1	2	1	5	1	18
K8	4	2	1	1	0	1	1	3	5	3	1	22
K9	1	0	1	1	2	1	0	7	3	2	4	22
K10	0	0	5	0	2	0	0	1	0	3	1	12
K11	0	0	1	0	0	1	1	7	3	0	1	14
K12	0	0	2	0	0	0	3	10	7	4	2	28
K13	0	3	4	2	2	0	6	6	2	1	0	26
K14	0	1	1	1	0	1	6	1	3	7	2	23
K15	3	1	0	3	1	1	3	5	3	0	4	24
K16	2	0	3	2	2	2	3	0	1	5	1	21
Yhteensä	13	10	34	16	15	12	32	59	44	42	23	300

Taulukon 22 avulla ratkaistiin kysymystä, josta oli muodostanut tutkimuksen raportointia koskeva eettinen pulma. Raportin haluttiin nimittäin edustavan mahdollisimman suurta läpinäkyvyyttä ja analyysin etenemisen seurattavuutta. Lukijalle haluttiin tarjota mahdollisuus seurata, kuinka paljon ja missä tutkimuksen 11 pääteemaluokan osion käsittelyssä kukin aineiston muodostava johtaja on äänessä. Ajateltiin, että aineistolähtöisen tutkimuksen luotettavuuden kannalta tutkittavien äänten tuominen esiin tukee lukijan mahdollisuutta seurata analyysin etenemistä ja tutkijan tekemiä tulkintoja. Siten taulukon 22 avulla pyrittiin osoittamaan lukijalle, kuinka tasaisesti väitöskirjaan päätyneet maininnat jakautuvat eri informanttien välillä eri luokkiin eivätkä tutkimuksen johtopäätökset perustu vain yhden tai parin informantin kokemusten tulkintaan.

Taulukosta voi havaita, miten tulkinnan ja analyysin edettyä myös aineiston käsittelyn alkuvaiheissa niukemmin kohdentuviksi arvioidut aineiston osat pääsivät itse raportissa ääneen. Taulukko 22 on tehty vasta lukujen neljä ja viisi

kirjoittamisen jälkeen eikä näitä aineiston osia ole tarkoitushakuisesti pyritty otamaan mukaan raporttiin.

Voi ajatella, että aineiston luotettavuuden kannalta tällainen vaihtelevuus on hyödyllistä. Haastateltavien johtajien moninaiset tilanteet työssä ja uransa vaiheissa lisäävät aineistosta tehtävien tulkintojen monipuolisuutta, eivätkä johtajat edusta uransa suhteen kapeaa näkökulmaa. Raportin sitaattien määrä on kieltämättä suuri, mutta niiden käyttöä perustellaan myös hyvän lukukokemuksen luomisella.

Luotettavuutta voi arvioida myös pyrkimällä päättämään, miten hyvin haastateltavat vaikuttavat luottavan tutkijaan. Haastattelutilanteissa tutkittavista (n=16) 14 oli sellaisia, joita tutkija ei ollut koskaan tavannut. Tällöin voi olettaa, että jos 75 minuutin keskustelun aikana vastaaja vaikuttaa kertovan myös itselleen epäedullisia asioita, ryhtyy refleктоimaan akuutisti työssään käsillä olevaa tilannetta tai kiittää erityisesti haastattelukokemuksesta, jonkinasteinen luottamus tutkimusta ja tutkijaa kohtaan on syntynyt. Tällä on merkitystä ennen kaikkea tutkimusaineiston sisällön luotettavuudelle.

Tarkasteltaessa tutkimuksen luotettavuutta on syytä esittää vielä aineistoa koskevia näkökulmia, jotka ovat ohjanneet aineiston tulkintaa. Niiden mukaisesti ei todellisuuden uskota olevan yksi yhteen sen mukaan kuin se haastatelluissa on kerrottu. Ei myöskään ajatella, että johtajat koettaisiin esimerkiksi heidän työntekijöidensä kokemana juuri kuten he kertovat. On todennäköistä, että myös haastateltavat haluavat näyttäytyä sosiaalisesti suotuisassa valossa ja myös pyrkivät haastattelun aikana siihen. Lisäksi on uskottavaa ajatella, että haastatellut johtajat ovat inhimillisen vakuuttamisen ja puhetaidon ammattilaisia ja heillä on valtava määrä vuorovaikutuksellisia kohtaamisia takanaan. Tämä voi vaikuttaa siihen, että he saattavat näyttäytyä uskottavampina kuin ovat tai edes itse kokevat olevansa.

Samanaikaisesti on mahdollista, että aineiston kuvaukset edustavat jotakin osaa siitä, mitä voidaan tietää johtajaksi kasvamisesta ja miten toimimalla johtajat voivat saada työntekijät ponnistelemaan ja tavoittelemaan yrityksen päämääriä. Lisäksi kaikissa organisaatioissa on erilaisia suodatusmekanismeja, jotka eri tavoin karsivat tietäntyyppistä ei-suotavaa käytöstä ja toimintaa. Kaikilla haastateluun osallistuneilla johtajilla on tapahtunut urakehitystä.

Informanttien korkea status antaa myös aiheen arvioida, että tietyin osin heidät on ainakin omien organisaatioidensa valtaapitävien silmissä koettu myönteisesti. On mahdollista, että näin on tapahtunut aidosti myös työntekijöiden näkökulmasta. Lisäksi nämä johtajat eivät itse ilmoittautuneet haastateltaviksi, vaan joku ulkopuolinen oli nähnyt heissä johtajuutta, jota tämän tutkimuksen lähtökohdissa haluttiin tarkastella tarkemmin.

On huomioitava myös, että haastatellut johtajat vaikuttavat puhuvan riittävän yhdensuuntaisesti johtajuuden oppimiseen liittyvistä ilmiöistä, mikä mahdollistaa heidän kuvaustensa yhdistelyn ja harmonisoinnin. Lisäksi heidän kuvauksensa vaikuttavat sopivan johtajuustutkimuksen ja käyttäytymistieteiden teorioihin, tässä tapauksessa aikuiskasvatukseen ja kriittisen reflektion malliin.

Laadullisen tutkimustradition mukaan tämän tutkimuksen luotettavuuden päättävä taho on viime kädessä lukija. Väitöskirjassa on pyritty näyttämään toteen, että tutkimusaineiston pohjalta on ollut mahdollista muodostaa johtajana oppimisen viitekehys, jota voi myös käytännössä hyödyntää johtamisen kehittämisessä. Samalla väitetään, että tämä liittyy käytännössä johtajuuden oppimisen tutkimukseen. Raportin lukija voi tarkastella luotettavuutta esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla:

Antaako johtajana oppimisesta tuotettu kokonaisuus todentuntuisen kuvauksen johtajuudesta?

Tuoko kokonaisuus esiin uskottavia tapoja toimia johtajana ja nostaako se esiin mahdollisuuksia tarkastella omaa johtajuuttaan?

Rohkaiseeko kokonaisuus tutkimuksen tuloksiin perehtyvää johtajaa kehittämään johtajuuttaan ja mahdollisuuksien mukaan yrityksensä johtamista yleisesti määrittäviä rakenteita?

6.4 Suosituksia ja kehittämissuuntia johtajana oppimiselle

Tässä tutkimuksessa osaltaan avautuva johtajuuden sosiaalinen rakentuminen herättää monia kysymyksiä johtajana oppimisesta, sen mahdollistajista ja paikoista (ks. Berger & Luckmann, 2009; Raelin, 2016). Johtajaksi tulemisen prosessi on luonteeltaan sosiaalinen. Tämä tutkimus ei esimerkiksi tue näkemystä, että johtajaksi tuleminen olisi johtajasta itsestä kiinni, vaikka omaa ponnistelua ja kehittymistä tarvitaan. Ylipäätensä lähtökohtainen mahdollisuus tulla johtajaksi voi olla pitkälti muiden, mahdollisesti myös sosioekonomisten tekijöiden varassa. Myös ne valinnat, joita yksilöt ajattelevat itsenäisesti tekevänsä, sisältävät kulttuurisen taustan. Tähän voidaan nähdä myös tämän tutkimuksen kohdejoukon taustojen viittaavan (ks. luku 3.2.2). Tästä seuraa kahden tyyppisiä huomioita. Näistä ensimmäiset kohdistetaan yhteiskunnalliseen keskusteluun ja teollisuusyritysten kulttuuriin käytänteisiin, jälkimmäiset yritysten johtajuutta kehittäville tahoille.

Tutkimuksen eräänä lopputuloksena nähdään johtajuuden sijoittuminen sosiaaliseen, kulttuurisesti määrittyvään kontekstiin. Teollisuusyritykset ovat suuria työllistäjiä ja tarjoavat merkittävän määrän vaativia ja kehittäviä johtamistehtäviä. Yritysten käytännöllisenä haasteena on lisätä diversiteettiä tähän johtajaryhmään. Naisten osuuden kasvattaminen yhtiöiden johtoryhmissä ja hallituksissa on merkittävä käytännön teko, jolla muun muassa luodaan nuorille johtajiesikuvia ja monipuolistetaan johtajuutta määrittäviä käytänteitä (ks. Carli & Eagly, 2011). Mitä useammasta näkökulmasta johtajuutta määritellään, sitä enemmän sen sisällä on tilaa kaikille olla oma itsensä. Lisäksi valkoihoisten henkilöiden määrä vastaavissa johtotehtävissä on Suomessa yliedustettu. Seksuaaliseen suuntautumiseen liittyvät asiat ovat yksityisyyden piiriin liittyviä seikkoja. Kuitenkin tarve olisi löytää yhtiöitä, joiden hallitus- ja johtoryhmätehtävissä

työskentelisi julkisesti eri seksuaalivähemmistöihin kuuluvia ihmisiä. (ks. Bolden ym., 2019; Collinson ym., 2011, 2018.)

Mainittujen eri ryhmien nostaminen esiin esimerkkeinä liittyy muun muassa inklusioajatteluun (ks. Bolden ym., 2019; Naukkarinen, 2000). Sen mukaan huomioimalla korostetusti jotakin ryhmää tai sen tarpeita myös enemmistöön kuuluvat hyötyvät. Klassinen esimerkki tästä on niin kutsuttu toimitilojen tai rakennusten portaiden vieressä oleva invaluiska, jota hyödyntävät pyörätuolin käyttäjien lisäksi eri tarpeissa lukuisiin muihin ryhmiin kuuluvat tahot.

Siten yritysten tilanteen mukaisesti korostamalla edellä mainittujen erilaisen vähemmistöryhmien uramahdollisuuksia ylimpiin johtotehtäviin rikotaan muun muassa kahta ideologista hegemoniaa: patriarkaattia ja valkoisten ylivaltaa (ks. Brookfield, 2017). Samalla eri identiteetteihin samastuvat henkilöt voivat saada omien uratoiveidensa kannalta rohkaisevia roolimalleja. Tällä voi olla merkittäviä vaikutuksia Suomen inhimillisen potentiaalin hyödyntämiselle.

Tähän tutkimukseen liittyy vakaa uskomus siitä, että erilaisten patriarkaattiin liittyvien ideologioiden taustalla voi olla muitakin yritysten johtajuutta ja sen kehittymistä vakavasti häiritseviä tekijöitä. Jos jonkun suomalaisen teollisuusyrityksen strategisena tavoitteena on olla alallaan maailman paras tai Euroopan tai Pohjois-Euroopan tai edes Suomen, herää kysymys, onko tässä esitettyä *johtajuuden kehittämiskorttia* edes mahdollista jättää kääntämättä.

Pelkästään naisten tai sukupuolivähemmistöihin kuuluvien johtajien nostaminen yrityshierarkiassa ylimmälle johtotasolle ei avaa suoraa porttia menestykseen. Se voi kuitenkin haastaa valitsevaa johtajuuden rakennetta. Valitsevalla rakenteella on päästy nykytilanteeseen, mutta yritysten tavoitteet sijoittuvat useimmiten menestymiseen myös tulevaisuudessa.

Yhteiskunnallinen kysymys liittyy tutkimuksen ja koulutuksen kenttään, jossa vastaavia toimenpiteitä tulisi edistää. Keskeistä olisi tutkia johtajuuden ilmiötä erilaisuutta ilmentävien toimijoiden kautta sekä pitää yllä yhteiskunnallista keskustelua. Yhtenä kysymyksenä on ikääntymisen myötä ennakoitu kansuomalaisten työllisten määrän väheneminen. Voisiko syntyvyyden kasvun tukemisen ja maahanmuuton hyödyntämisen lisäksi käyttää nykyistä johtajuuspotentiaalia tehokkaammin?

Taulukossa 23 kootaan tutkimukseen pohjautuvia suosituksia. Siinä esitetään kolme suositusta yksittäiselle johtajalle. Seuraavat kolme osoitetaan organisaatioiden johtajuudesta vastaaville toimijoille. Suosituksista viimeiset kolme koskevat johtajien koulutuskentässä toimivia tahoja, kuten liikkeenjohdon konsultointitahoja tai johtamiskoulutusta tarjoavia organisaatioita.

TAULUKKO 23 Suosituksia tutkimuksen pohjalta

	Johtaja/yksilötaso	Yrityksen johtajuudesta vastuulliset tahot (hallitus, TJ, joryt, HR, johtajat)	Johtamisen koulutus- ja kehittämistahot (korkeakoulut, MBA, konsulttointiyrietykset)
Strategi- nen taso	<p>*Johtajuuden yhteisöllinen kehittäminen ja oppiminen oman ammatillisuuden keskiöön</p>	<p>*Päättäviin elimiin laajempi diversiteetti</p> <p>*Johtajuutta määrittävän ajattelu- ja puhetapojen ja linjausten päivittäminen</p>	<p>*Painopisteen siirto yksilökeskeisestä johtajapainotuksesta yhteisöllisestä rakentuvaan johtajuusajatteluun</p> <p>*Diversiteetin puolustaminen</p>
Raken- teellinen taso	<p>*Reflektiivisen kehän johdonmukainen ja läpinäkyvä ja jatkuva hyödyntäminen käytännössä</p> <p>*Kollegoiden välinen sopimus luottamuksellisesta ja tavoitteellisesta johtajuutta kehittävistä yhteistyöstä</p> <p>*Teoriapohjainen malli oman johtajuuden taustalla olevien oletusten sekä rakenteiden tunnistamiseksi.</p>	<p>*Yrityksen eri tasoilla käytävä arviointi keskeisten johtajuutta määrittävistä, rakenteisiin liittyvistä oletuksista ja tausta-ajatuksista</p> <p>*Muutosten kokeiluvalmiuksien lisääminen käytännössä toteutusta valtuuttamalla</p> <p>*Akateemisten opinnäytteiden ja selvitysten hyödyntämistä tiedon ja näkökulmien laajentamiseksi</p>	<p>*Opintosuunnitelmiin reflektiivisen kehän elementtejä, vähemmän johtajapiirteisiin ja ominaisuuksiin perustuvia yleistyksiä sekä sankarijohtajuutta</p> <p>*Valmiuksien antamista opiskelijoille/johtajille tunnistaa johtajuuttaan määrittäviä sosiaalisia rakenteita ja oletuksia</p>
Toimin- nallinen taso	<p>*Jatkuva työntekijöiden palaute johtajuuden kokemuksesta, kollegakeskustelut kokemusten ja palautteen keräämiseksi, säännöllinen omien johtamiskokemusten pohdinta, kirjallisuuden hyödyntäminen</p> <p>*Johtajuuden kehittäminen pienin konkreettisin askelin jatkuvasti yhdessä työntekijöiden ja kollegoiden kanssa</p> <p>*Työntekijöiden ottaminen osaksi johtamisen rakenteiden ja käytänteiden parantamista yhdessä</p>	<p>*Johtajana oppimisen valmiuksien ja kyvykkyyksien jatkuva kehittäminen</p> <p>*Uusien johtajavalintojen tekeminen diversiteettiä painottaen (positiivinen syrjintä)</p> <p>*Työyhteisön reflektion tukeminen</p> <p>*Kehitysohjelmissä myös sosiaalista rakennetta tarkastelevia painotuksia sekä säännönmukaisesti käytännön toimintaa konkreettisesti kehittävä ulottuvuus, kuten kokeiluja edellyttävät tehtävänannot</p> <p>*Yhdessä aikaan saatujen onnistumisten esiin nostamista</p>	<p>*Oppimistehtävät, jotka edellyttävät ja rohkaisevat liikkeelle lähtemistä ja toteuttavat yhteisöllisen johtajuuden ideoita käytännössä</p> <p>*Kriittisen reflektiivisen toimintakyvyn kasvattaminen: tiedosta, arvioi, suuntaudu, toimi</p> <p>*Valmiuksien tarjoaminen johtajuutta ohjaavien sosiaalisten rakenteiden tarkasteluun ja kehittämiseen</p>

Väitöskirjan loppuun ehdotetaan jatkotutkimusaiheita. Näitä ovat ensinnäkin teollisuudessa toimivien naisjohtajien johtajaksi tulemisen ja johtajuuden oppimisen tarkastelu. Olisi kiinnostavaa tarkastella, muuttuuko ilmiöstä syntynyt kuva, jos painopiste on yksinomaan naissukupuolella. Erityisen kiinnostavaa olisi tarkastella sitä, miten sosiaalisesti määrittävä kulttuurinen konteksti ja patriarkaalisen ideologian vaikutus näyttäytyvät naisjohtajien kokemuksissa.

Toiseksi tämän tutkimuksen perusteella olisi kiinnostavaa mallintaa kvantitatiivisesti tutkimuksen tuloslukuiksi (4 ja 5) muodostetut ulottuvuudet, mahdollistajat ja paikat. Kvantitatiivisen mittarin rakentaminen saattaisi lisätä mielekkäällä tavalla tutkimuksessa löydettyjä näkökulmia. Esimerkiksi eri teema-
luokkien tilastollinen jakautuminen voisi olla hyödyllistä tietoa johtajuuden oppimista kehitettäessä. Samalla se voisi mahdollistaa johtajuuden kehittymisen seuraamisen mittaamalla.

Kolmas jatkotutkimusaihe liittyy johtajuuden tarkasteluun teollisuusyritysten työntekijöiden näkökulmasta. Työntekijöiden näkökulman tiedetään jäävän usein sivuun johtajuudesta keskusteltaessa. Erityisesti johtajuutta kollektiivisesti suomalaisissa teollisuusyrityksissä rakentavien tekijöiden syvällisempi tunnistaminen voisi olla hyödyllistä.

SUMMARY

This study explored leadership in Finnish companies. The specific interest focused on leaders in action who emphasized an empathetic understanding of employees. These leaders dared to share responsibility and power, thereby generating trusting relationships and co-operation and enabling employees to learn (see Martela, 2019, pp. 8–15, 18). The question of so-called good leadership was believed to be intertwined and embedded within these themes.

Additionally, it was determined that the leaders' learning and development are crucial for the leaders and companies themselves and, more broadly, for society. It was also understood that many organizations make a significant financial and time contribution to addressing these issues (see Day et al., 2014, p. 79; Juuti, 2006, p. 76). These points highlight the importance of the topic.

Manufacturing companies were chosen as the context of the study for many reasons. Manufacturing companies are thought to form the backbone of the Finnish economy and the nation's welfare as a whole. This idea is reinforced by the knowledge that industrial goods are exported to international markets, bringing export revenue to Finland. Besides this, manufacturing companies are large employers. The technology industry, chemical sector, and forest industries alone directly employ approximately 390 000 people in Finland (Metsäteollisuus, 2018; Teknologiateollisuus, 2021.)

Leadership in Finnish manufacturing companies has been typified as hierarchical and emphasizing managerialism, focusing on things rather than people (Collin et al., 2017, 14). The way that people are led has been recognized as a critical area for development. The current situation sharply differs when compared to the general Finnish work culture, which, as in other Nordic countries, can be typified as non-hierarchical and democratic. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2018, p. 17.)

Research questions. During this study, the focus of the research shifted to leadership learning. By the nature of the qualitative researching process, where the tradition of hermeneutic interpretation directs the analysis, the research material was reorganized several times. This shift also applies to the research questions. In their final form, they are as follows:

- *What makes it possible for one to become a leader?*
- *Can leadership be learned in practice, and if so, how?*
- *What can be learned about leadership that enables one to become a leader, and what conclusions can be drawn in answering these questions?*

Data collection. The study was qualitative and based on semi-structured topical interviews conducted with executives from different industries. The interviewed executives (n=16) consisted of two women and fourteen men with backgrounds in Finnish companies. Most of the participants operated directly in manufacturing businesses. With the exception of one, the participants were found through the pre-interview process. In this process, the researcher used his

professional network and had pre-interview discussions with nine experts and consultants on Finnish work-life about the research topic. One of the interviews' questions was to ask the participant to identify executives in their professional network that would be a good candidate for the research's theme.

The executives were contacted, and the interviews were conducted via the Skype For Business online application from October 2018 to January 2019. Two of the interviews were conducted via mobile phone due to technical problems. All of the interviews were recorded and transcribed by the researcher himself. The transcribed material consisted of 163 pages in total.

Data analysis. The transcribed material was analyzed within the hermeneutic research method tradition by using content analysis. The material was organized according to expressions. Similar expressions were aggregated with each other, and the material was categorized according to themes. From the initial 55 expressions, two main categories and 11 subcategories were formed during the study. The main categories were named "enablers" and "areas."

The enablers consisted of six subcategories, each of which was determined to represent elements that facilitate becoming a leader and learning in a leader's profession. The second main category, the areas, included five subcategories. They reveal areas in everyday life where a leader's learning happens through interaction with employees or with other stakeholders in the leadership process. The expressions under different theme categories were reviewed again during the analysis, and some corrections were made. As a whole, the main categories and subcategories were retained as in their initial conception.

At this point, the categories were also presented to one of the interviewees. The presentation ended in a discussion that was interpreted as a confirmation for the analysis. It was decided that the analysis and the results adequately corresponded to the interviewee's experience as a leader. Later the findings were presented at two scientific seminars in Finland, and the feedback from the scientific community was also supportive.

These enablers and areas were analyzed using recent studies in the field of leadership and learning. The actual theoretical background of the study was based on Brookfield's (2017) model of critically reflective leadership. The model can also be used to "uncover assumptions of power and hegemony that inform one's leadership practice by viewing that practice through the four complementary lenses" (p. 246). These four lenses are employees' eyes, colleagues' perspectives, personal experiences, and theory and research.

Results. As mentioned, the study found six enabling elements facilitating learning in a leader's profession. Secondly, the study revealed five areas in everyday life where this type of learning happens through interaction with employees or other stakeholders in the leadership process. The findings were interpreted using Brookfield's model, as well as the learning leader model that was developed within the study.

The six enablers for learning were identified as 1) a favorable social background, 2) an experience of being discovered by a senior leader, 3) an understanding of the basics of leadership, 4) people in a leader's network that support

learning, 5) multi-fold structures, and 6) a willingness to take active responsibility. These six enablers were found to emphasize the interplay between the social significance of becoming a leader and the prestige of learning. According to the study, an individual's path towards becoming a leader is dependent, to the greatest extent, on social processes and contexts.

The five areas of everyday interaction with employees that were determined to act as a starting point for a leader's learning process are 1) enacting leadership in psychological comfort and security, 2) enacting leadership in respectful relationships, 3) enacting leadership in trust, 4) demonstrating leadership through participation and sharing responsibility, and finally, 5) enacting leadership in facing conflicts. In the study, this was argued to demonstrate that learning as a leader is based on an interdependence between all stakeholders of the leadership process as well as on a reflection of this interplay. A leader's learning requires social context, both as a starting point and as an area of reflection.

The use of all the lenses of the critical reflection model was observed and analyzed in the present study. Although the participants often did not consciously use all the lenses, references to them were widely found. The results show that learning may be accelerated and enriched significantly by using the elements of the critically reflective model. Additionally, a critical reflection on the leader's behavior, the company's management structure, and a leader's assumptions of power generates valuable experiences that the study's participants identified as ways to learn.

Conclusions. This study demonstrates what allows an individual to become a leader in the context of Finnish manufacturing companies. It also indicates and names the crucial areas of social interaction that facilitate learning as a leader. Remarkably, the two key findings emphasized the current social context of the leader. Therefore, the learning that leaders engage in should not be seen exclusively as for the leaders' own benefit but also as a way to provide tools to develop the current social context in a way that benefits all stakeholders.

Learning as a leader means changing leadership styles over time. Besides changing his or her behavior, routines, and ways of leading, a leader needs to critically review and revisit the social context and system where the leadership is happening. This may even require a leader to challenge the dominating power structure of an organization.

The model of the learning leader calls for the conscious use of critical reflection to enable learning and leadership development. The model requires the inclusion of diverse perspectives and methods in order to receive adequate feedback about the emotions and results that the current leadership style brings out. This is something that not only a leader should engage in, but other stakeholders as well. These emotions may represent the so-called weak signals about a wider issue that may, at the very least, hinder a single employee from doing his or her best work, or more broadly, prevent an organization from achieving its strategic goals and fulfilling its purpose.

The transferred emotions can also work as input to make a leader rethink and reflect. It is like a crack in a mirror that calls a leader to the learning process.

It is possible to ignore this call, but accepting it makes the leader more conscious about the current context of leadership.

By following the learning leader methods, a leader can use evaluative reflection to understand the current leadership system and its causal relationships more broadly. A leader becomes more alert, deciding to orientate the situation in a new direction. The model requires a leader to take action, striving to change the current leadership system to enable the employees to work towards the company's goals better and more sustainably. When reflection leads to action, the action generates new outcomes and emotions, and the circle of learning can start again.

LÄHTEET

- Aineistonhallinnan käsikirja. (2017). Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely. Tietoarkisto. Tampereen yliopisto.
<https://www.fsd.tuni.fi/aineistonhallinta/fi/>.
- Alvehus, J. (2019). Emergent, distributed, and orchestrated: Understanding leadership through frame analysis. *Leadership*, 15(5), 535–554.
<https://doi.org/10.1177/1742715018773832>
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2012). Critical leadership studies: The case for critical performativity. *Human Relations*, 65(3), 367–390.
<https://doi.org/10.1177/0018726711430555>
- Alvesson, M. (2019). Leadership: Convergence and Divergence in Leadership Relations. *Journal of Management Inquiry*, 28(3), 319–334.
<https://doi.org/10.1177/1056492617717339>
- Amundson, N. E. (2005). *Aktiivinen ohjaus. Opas uraohjauksen ammattilaisille.* Suom. P. Auvinen. Alkuperäisteos Active Engagement Enhancing the Career Counselling Process (2002). Psykologien Kustannus.
- Arvaja, M., & Malinen, A. (2013). Dialoginen oppiminen aikuisopiskelijan näkökulmasta. Teoksessa J. T. Hakala & K. Kiviniemi (Toim.), *Vuorovaikutuksen jännitteitä ja oppimisen säröjä: Aikuispedagogiikan haasteiden äärellä.* (ss. 59–72). Jyväskylän yliopisto, Kokkolan yliopistokeskus Chydenius.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: the exercise of control.* W.H. Freeman and Company.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5, 323–370. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.5.4.323>
- Betta, M. (2018). Habits and the social phenomenon of leadership. *Philosophy of Management*, 17(2), 243–256. <https://doi.org/10.1007/s40926-017-0076-8>
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (2009). *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen.* Suom. V. Raikila. Gaudeamus (Alkuteos julk. 1966).
- Bolden, R., Adelaide, A., Warren, S., Gulati, A., Conley, H., & Jarvis, C. (2019). *Inclusion: The DNA of leadership and change.* University of West England.
<https://uwe-repository.worktribe.com/output/852067>
- Braun, S., Kark, R., & Wisse, B. (2018). Editorial: Fifty shades of Grey: Exploring the dark sides of leadership and followership. *Frontiers in Psychology*, 9, 1–3. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01877>
- Brookfield, S.D. (1991). *The skillful teacher.* Video kirjan esittelytilaisuudesta.
<https://youtu.be/sofFBRq3-OY?t=862>
- Brookfield, S. D. (1995). *Becoming a critically reflective teacher.* Jossey-Bass.
- Brookfield, S. D. (1998). Kriittiset tapahtumat oppijoiden olettamusten tutkimisessa. Teoksessa J. Mezirow (Toim.), *Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa.* Suom. L. Lehto, (ss. 198–213). Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

- Brookfield, S. (2005). *The power of critical theory: Liberating adult learning and teaching*. Jossey-Bass.
- Brookfield, S.D. (2017). *Becoming a critically reflective teacher*. Jossey-Bass.
- Carli, L. L., & Eagly, A. H. (2011). Gender and leadership. Teoksessa C. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Toim.), *The SAGE handbook of leadership*, (ss. 103–117). SAGE.
- Ciulla, J. B. (2008). Leadership studies and "the fusion of horizons". *Leadership Quarterly*, 19(4), 393–395. <https://doi:10.1016/j.leaqua.2008.05.001>
- Collin, K., Auvinen, T., Herranen, S., Paloniemi, S., Riivari, E., Sintonen, T., & Lemmetty, S. (2017). *Johtajuutta vai johtajattomuutta?: Johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatioissa*. Jyväskylän yliopisto.
- Collinson, D. (2011). Critical leadership studies. Teoksessa C. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Toim.), *The SAGE handbook of leadership*, (ss. 181–194). SAGE.
- Collinson, D. (2014). Dichotomies, dialectics and dilemmas: New directions for critical leadership studies? *Leadership*, 10(1), 36–55. <https://doi:10.1177/1742715013510807>
- Collinson, D., Smolović Jones, O., & Grint, K. (2018). 'No more heroes': Critical perspectives on leadership romanticism. *Organization Studies*, 39(11), 1625–1647. <https://doi:10.1177/0170840617727784>
- Conger, J. A. (2011). Charismatic leadership. Teoksessa C. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Toim.), *The SAGE handbook of leadership*, (ss. 86–102). SAGE.
- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal Of Management*, 26(1), 77–86. <https://doi:10.1016/j.scaman.2009.12.003>
- Crevani, L. (2018). Is there leadership in a fluid world? Exploring the ongoing production of direction in organizing. *Leadership*, 14(1), 83–109. <https://doi:10.1177/1742715015616667>
- Cunliffe, A. L., & Eriksen, M. (2011). Relational leadership. *Human Relations*, 64(11), 1425–1449. <https://doi:10.1177/0018726711418388>
- Cunningham, C. L. (2012). Critically reflective leadership. *The Australian Journal of Teacher Education*, 37(4), 45–58. <https://doi:10.14221/ajte.2012v37n4.5>
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613. [https://doi:10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi:10.1016/S1048-9843(00)00061-8)
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & Mckee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82. <https://doi:10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
- Debats, D. L., Drost, J., & Hansen, P. (1995). Experiences of meaning in life: A combined qualitative and quantitative approach. *British Journal of Psychology*, 86(3), 359–379. <https://doi:10.1111/j.2044-8295.1995.tb02758.x>
- Deci, E. L. (1996). *Why we do what we do. Understanding self-motivation*. Penguin Books.

- Deloitte. (2018). Data-driven change. Women in the boardroom. A global perspective. *Sixth edition Global Center for Corporate Governance. Women in the boardroom - A global perspective | Deloitte | Risk*
- Denis, J., Langley, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 211–283.
<https://doi.org/10.1080/19416520.2012.667612>
- Densten, I. L., & Gray, J. H. (2001). Leadership development and reflection: What is the connection? *International Journal of Educational Management*, 15(3), 119–124. <https://doi.org/10.1108/09513540110384466>
- De Pree, M. (1990). *Ihmisten johtamisen taito*. Suom. M. Lainema. Alkuperäisteos: Leadership in an art. (1987). Otava.
- Dweck, C., & Hogan, K. (2016). How Microsoft uses a growth mind-set to develop leaders? *Business Mirror*.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
<https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edwards, G., Elliott, C., Iszatt-White, M., & Schedlitzki, D. (2013). Critical and alternative approaches to leadership learning and development. *Management Learning*, 44(1), 3–10. <https://doi.org/10.1177/1350507612473929>
- Ellilä, T. (Toim.). (2020, May 31). *Tampereläinen Tarmo Rouhiainen, 32, huolestui hyvinvoinnistaan ja tajusi, ettei palaudu työstään – Asiantuntijat kertovat, miten pysyt työn vaativuuden muutoksissa mukana*. Aamulehti.
<https://www.aamulehti.fi/uutiset/art-2000007599857.html>.
- Elliot, M., Mackey, E., O'Hara, K., & Tudor, C. (2016). *The anonymisation decision-making framework*. UKAN.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Fenwick, T., & Tennant, M. (2004). Understanding adult learners. Teoksessa G. Foley (Toim.), *Dimensions of adult learning: Adult education and training in a global era*, (ss. 55–73). Open University Press.
- Foley, G. (2004). *Dimensions of adult learning: Adult education and training in a global era*. Open University Press.
- Ford, J. (2010). Studying leadership critically: A psychosocial lens on leadership identities. *Leadership*, 6(1), 47–65. <https://doi.org/10.1177/1742715009354235>
- Fredriksson, M., & Saarivirta, T. (2015). Johtaminen eilen ja tänään - johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 17(1), 7–20.
- Fullan, M. (1994). *Muutosvoimat: Koulunuudistuksen perusteiden pohdintaa*. Suom. T. Kananoja. Opetus & Kasvatus -sarja. Painatuskeskus.
- Gadamer, H-G. (2004). *Hermeneutiikka. Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa*. Valikoinut ja suomentanut Nikander, I. Alkuperäisartikkelit teoksista *Gesammelte Werke*, osat 2 ja 4. Vastapaino.
- Gómez de la Serna, R. (2018). *Hevoselle kaikki niityt ovat rumpuja: Valikoima gregueríoja*. Valikoinut ja suomentanut Rintala, A. Into.

- Gordon, R. (2011). Leadership and power. Teoksessa C. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Toim.), *The SAGE handbook of leadership*, (ss. 195–202). SAGE.
- Grint, K. (2005). Problems, problems, problems: The social construction of 'leadership'. *Human Relations*, 58(11), 1467–1494.
<https://doi:10.1177/0018726705061314>
- Grint, K. (2011). A history of leadership. Teoksessa C. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Toim.), *The SAGE handbook of leadership*, (ss. 3–14). SAGE.
- Hakala, J. T. (2018). Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa R. Valli, & E. Aarnos (Toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. PS-Kustannus.
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyon-imu-opas/>
- Hakanen, M., & Soudunsaari, A. (2012). Building trust in high-performing teams. *Technology Innovation Management Review*, 2(6), 38–41.
- Hakkarainen, K., Lonka, K., & Lipponen, L. (2005). *Tutkiva oppiminen: järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjinä*. 7. WSOY.
- Hall, C. M. (1992). *Women and empowerment. Strategies for increase autonomy*. Hemisphere.
- Hall, J. A. (2019). How many hours does it take to make a friend? *Journal of Social and Personal Relationships*, 36(4), 1278–1296.
<https://doi:10.1177/0265407518761225>
- Helsingin Sanomat. (2020a). Jämsään koskee. Seppänen, A. (Toim.) 18.10.2020.
<https://www.hs.fi/sunnuntai/art-2000006672191.html>
- Helsingin Sanomat. (2020b). Kajaani nousi kanveesista. Pölkki, M. (Toim.) 15.11.2020. <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000007619152.html>
- Heikkinen, H. L. T., Huttunen, R., Niglas, K., & Tynjälä, P. (2005). Kartta kasvatustieteen maastosta. *Kasvatus* 36(5), 340–354.
- Heinonen, H., Aalto-Setälä, J., Bindar, M., Rehnback, K., Kariluoma, N., & Keskinen, S. (2013). LMX-suhteen, alaistaitojen ja työhyvinvoinnin vaihtelu yksiköiden sisällä ja välillä. *Hallinnon Tutkimus* 32(1), 5–17.
- Hernez-Broome, G., & Hughes, R. (2004). Leadership development: past, present, and future. *Human Resource Planning*, 27(1), 24–32.
- Himanen, P. (2010). *Kukoistuksen käsikirjoitus*. WSOY.
- Hoffrén, M. (2019). *Vaieta vai vastustaa? tuhoava johtaminen vastavuoroisena johtamisprosessina*. [Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto].
- Hoyet, C. L. (2010). Women and leadership. Teoksessa: Northouse, P. (2010). *Leadership: theory and practice*. (ss. 301–333). SAGE.
- Huotelin, H. (1996). Menetelmällisiä lähestymistapoja elämäkertatutkimukseen. Teoksessa A. Antikainen, & H. Huotelin (Toim.), *Oppiminen ja elämänhistoria. Aikuiskasvatuksen vuosikirja*, 37, (ss. 13–44). BTJ Kirjastopalvelu.

- Häkkinen, M. (2014). *Psychosocial coping in prolonged conflict : an ethnography of Palestinian people in the midst of ongoing volatility*. [Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto].
- Hämäläinen, R. P., Jones, R., & Saarinen, E. K. (2014). *Being better better: Living with systems intelligence*. Aalto University, Department of Mathematics and Systems Analysis.
- Jaatinen, R. (2003). *Vieras kieli oman tarinan kieleksi. Autobiografinen refleksiivinen lähestymistapa vieraan kielen oppimisessa ja opettamisessa*. Tampere University Press.
- Jackson, B. (2017). Putting leadership in its place. *Inaugural lecture, November 2017*. Victoria University of Wellington. Putting leadership in its place | About us | Victoria University of Wellington (wgtn.ac.nz)
- Jalava, J., Asplund, R., Ojala, J., Eloranta, J., Kettunen, P., Hannikainen, M., Karonen, P. (2006). *The road to prosperity: An economic history of Finland*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Jarvis, P., Holford, J., & Griffin, C. (2003). *The theory and practice of learning*. Kogan Page.
- Juuti, P. (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. JTO-Palvelut Oy.
- Juuti, P. (2013). *Jaetun johtajuuden taito*. PS-kustannus.
- Juuti, P. (2016). *Johtamisen kehittäminen*. PS-kustannus.
- Juuti, P. (2018). *Huono johtaminen: tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön*. Gaudeamus.
- Jyrhämä, R. (2004). Sisällön erittelyn mahdollisuuksia: Taulukkolaskentaohjelma analysoinnin apuna. Teoksessa P. Kansanen & K. Uusikylä (Toim.), *Opetuksen tutkimuksen monet menetelmät*, (ss. 223–237). PS-kustannus.
- Kagan, S. (1994). *Cooperative Learning*. Kagan Cooperative Learning.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Keskuskauppakamari. (2018). Naisjohtajia ennätysmäärä - toimialojen erot suuria. Keskuskauppakamarin kahdeksas naisjohtajaselvitys 2018. <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2018/11/keskuskauppakamarin-naisjohtajaselvitys-2018-20.11.-webversio.pdf>
- Keskuskauppakamari. (2020). Naisjohtajakatsaus. Naiset pörssiyritysten toimitusjohtajina ja johtoryhmissä, joulukuu 2020. <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2020/12/Naisjohtajakatsaus-12-2020.pdf>
- Knowles, M. S., Holton, E. F., III, & Swanson, R. A. (2012). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development*. Routledge.
- Kohlrieser, G., Goldsworthy, S., & Coombe, D. (2012). *Care to dare: Unleashing astonishing potential through secure base leadership*. Jossey-Bass.
- Koivunen, N. (2003). *Leadership in symphony orchestras. Discursive and aesthetic practices*. [Väitöskirja. Tampereen yliopisto].

- Kotter, J. P. (1990). *A force for change how leadership differs from management*. Free Press.
- Kulla, J. (2011). "Käskyttämällä ei pitkälle pääse." *Tutkimus suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista*. [Väitöskirja. Aalto-yliopisto].
- Kuokkanen, A. (2015). Johtamisen ihmissuhdekoulukunta Suomessa: Työntekijäkeskeiset johtamisopit suomalaisen työelämän muutoksessa. *Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 43*. Työterveyslaitos.
- Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 64–74.
- Ladkin, D. (2018). Self constitution as the foundation for leading ethically: A foucauldian possibility. *Business Ethics Quarterly*, 28(3), 301–323. <https://doi.org/10.1017/beq.2017.43>
- Lahti, J., Siitari, S., & Eteläpelto, A. (2003). Miten yhteisöllinen pienryhmäprosessi rakentaa opettajaksi opiskelevien ammatillista subjektiutta? Verkkojulkaisussa H. Sinervaara-Niskanen & R. Rajala (Toim.), *Kasvatuksen yhteisöt – uupumusta, häirintää vai yhteisöllistä kasvua? Kasvatustieteen päivien 2002 julkaisu*. (ss. 459–477). Lapin yliopiston kasvatustieteellisiä julkaisuja 3.
- Laine, T. (2003, joulukuu 12). *Kokemuksen fenomenologinen tutkimus*. [Opettajankoulutuslaitoksen jatko-opintoseminaari. Tutkijan muistiinpanot.] Jyväskylän yliopisto.
- Laine, T. (2015). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (Toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, (ss. 29–51). PS-kustannus.
- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Lonka, K. (2015). *Oivaltava oppiminen*. Otava.
- Luoma, M. (2009). Talouden murrokset johtamisoppien muokkaajina. Teoksessa P. Juuti (Toim.), *Yllätyksellinen maailma – Miten toimit ja löydät mahdollisuudet?* (ss. 28–40). JTO-palvelut Oy.
- Malinen, A. (2019). Oppimisen sykkeet ja samalla aallonpituudella. *Taito, tieto, tunne ja toiminnallisuus oppimisessa -hankkeen verkkosivut*. <https://www.jyu.fi/edupsy/fi/tutkimus/tutkimushankkeet/kotisivut/oppimisen-sykkeet/oppimisen-sykkeet-taito-tieto-tunne-ja-toiminnallisuus-oppimisessa>
- Martela, F. (2019). What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organization Design*, 8(1), 1–23. <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0062-9>
- Mauthner, N. S., & Doucet, A. (2003). Reflexive accounts and accounts of reflexivity in qualitative data analysis. *Sociology* 37(3), 413–431. <https://doi.org/10.1177/00380385030373002>

- McCauley, C. D., Van Velsor, E., & Ruderman, M. N. (2010). Introduction: Our view of leadership development. Teoksessa: E. Van Velsor, C. D. McCauley & M. N. Ruderman (Toim.), *The center for creative leadership handbook of leadership development*, (ss. 1–26). ProQuest Ebook Central.
- Merriam, S. B., & Bierema, L. L. (2014). *Adult learning: Linking theory and practice*. Jossey-Bass.
- Meschitti, V. (2019). The power of positioning: How leadership work unfolds in team interactions. *Leadership*, 15(5), 621–643.
<https://doi.org/10.1177/1742715018808905>
- Metsäteollisuus. (2018). Tilastot.
<https://www.metsateollisuus.fi/tilastot/metsateollisuus/>
- Mezirow, J. (1998). Kriittinen reflektio uudistavan oppimisen edelläkävijänä. Teoksessa J. Mezirow (Toim.), *Uudistava oppiminen: Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa*. (ss. 17–37). Suom. L. Lehto. Alkuperäisteos: Fostering critical reflection in adulthood. A guide to transformative and emancipatory learning. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Mintzberg, H. (2004). Leadership and management development: An afterword. *Academy Of Management Executive*, 18(3), 140–142.
- Mischel, W. (1993). *Introduction to personality*. Holt, Rinehart & Winston.
- Moilanen, P. (1990). Kasvattajan toiminnan perusteiden tulkinta. Toiminnan perusteiden tulkinnan asema hermeneuttisessa kasvatuksen tutkimuksessa, tulkinnan luomisprosessi ja tulkintojen todentaminen. Jyväskylän yliopisto: Opettajankoulutuslaitos, tutkimuksia 43.
- Moilanen, P. (2001). Hyväksi opettajaksi ja hyväksi ihmiseksi – ammattietiikan opetus opettajankoulutuksessa. Teoksessa J. Kari, P. Moilanen & P. Räihä (Toim.), *Opettajan taipaleelle*, (ss. 81–104). Jyväskylän yliopisto, opettajankoulutuslaitos.
- Moilanen, P., & Räihä, P. (2015). Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (Toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. (ss. 52–73). PS-kustannus.
- Moreno, J. L. (1953). *Who shall survive? Foundations of sociometry, group psychotherapy and sociodrama*. Beacon House.
- Mäki, A. (2017). Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. *Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa*. [Väitöskirja. Vaasan yliopisto].
https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-730-9.pdf
- Naukkari, A. (2000). Konstruktionistisen näkökulman merkitys inklusiivisen koulun rakentamisessa. *Kasvatus: Suomen Kasvatustieteellinen Aikakauskirja*, 31(2), 159–170.
- NESH - The Norwegian National Research Ethics Committees. (2016). *Guidelines for research ethics in the social sciences, humanities, law and theology*. Oktan.
- Niiniluoto, I. (1983). *Tieteellinen päättely ja selittäminen*. Otava.
- Nokian renkaat. (2021). Suurimmat omistajat. (31.3.2021). Suurimmat omistajat / Nokian Renkaat

- Northouse, P. (2010). *Leadership: theory and practice*. SAGE.
- Nummenmaa, L. (2010). *Tunteiden psykologia*. Tammi.
- OECD. (2019). *Education at a glance 2019*. OECD indicators. OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/f8d7880d-en>
- Olander, H., Hurmelinna-Laukkanen, P., & Heilmann, P. (2015). Human resources - strength and weakness in protection of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 16(4), 742–762.
<https://doi:10.1108/JIC-03-2015-0027>
- Opetushallitus. (2019). Osaaminen 2035. Osaamisen ennakointifoorumin ensimmäisiä ennakkotuloksia. *Raportit ja selvitykset 2019:3*.
https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf
- Onwuegbuzie, A. J., & Combs, J. P. (2011). Data analysis in mixed research: A primer. *International Journal of Education*, 3(1), 1-25.
<https://doi.org/10.5296/ije.v3i1.618>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. SAGE.
- Parry, K., Cohen, M., Bhattacharya, S., North-Samardzic, A., & Edwards, G. (2019). Charismatic leadership: Beyond love and hate and toward a sense of belonging? *Journal of Management and Organization*, 25(3), 398–413.
<https://doi:http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1017/jmo.2019.28>
- Peavy, R. V. (1999). *Sosiodynaaminen ohjaus. Konstruktivistinen näkökulma 21. vuosisadan ohjaustyöhön*. Suom. Petri Auvinen. Psykologien Kustannus.
- Preskill, S., & Brookfield, S. D. (2009). *Learning as a way of leading*. Jossey-Bass.
- Pörhölä, M. (2008). Koulukiusaaminen lapsen ja nuoren hyvinvoinnin uhkana. *Est, hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen lehti*, no. 1/08, 20–23.
- Raelin, J. (2011). From leadership-as-practice to leaderful practice. *Leadership*, 7(2), 195–211.
- Raelin, J. A. (2016). Imagine there are no leaders: Reframing leadership as collaborative agency. *Leadership*, 12(2), 131–158.
<https://doi.org/10.1177/1742715014558076>
- Rautiainen, M. (2018). "Makeasti oravainen makaa sammalvuoteellansa": Oppiminen Aleksis Kiven teoksessa "Seitsemän veljestä". Teoksessa T. Hämynen, H. Itkonen, M. Junkkarinen & R. Mylly (Toim.), *Uudisraivaaja taipaleella: Arto Nevalan 60-vuotisjuhlajulkaisu*, 42-53. Pohjois-Karjalan historiallinen yhdistys.
- Reynolds, M. (1998). Reflection and critical reflection in management learning. *Management Learning*, 29(2), 183–200.
<https://doi:10.1177/1350507698292004>
- Reynolds, M., & Vince, R. (2016). Organizing reflection: Introduction. Teoksessa: M. Reynolds & R. Vince (Toim.), *Organizing reflection*, (ss. 1–14). Routledge, Taylor & Francis Group.
- Ropo, A. (2011). Johtajuuden ilmiö: johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin. Teoksessa T. Virtanen (Toim.), *Suomalainen hallinnon tutkimus: mistä, mitä, minne?* Tampere University Press.

- Ropo, A., & Höykinpuro, R. (2017). Narrating organizational spaces. *Journal of Organizational Change Management*, 30(3), 357–366.
<https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2016-0208>
- Ropo, A., Mäkinen, E. I., & Seppä, I. (2019). Online company blogs as narrations of plural leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 33(4), 609–621. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2018-0266>
- Rozin, P., & Royzman, E. B. (2001). Negativity bias, negativity dominance, and contagion. *Personality and Social Psychology Review*, 5(4), 296–320.
https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0504_2
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 1, 68–78.
- Rytkönen, K. (2019). *Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa*. [Väitöskirja. Tampereen yliopisto].
- Räihä, P. (2010). *Koskaan et muuttua saa! Luokanopettajakoulutuksen opiskelijavalintojen uudistamisen vaikeudesta*. [Väitöskirja. Tampereen yliopisto].
- Räisänen, H. (1984). *Raamattunäkemyksiä etsimässä*. Gaudeamus.
- Saarinen, E. (2017). *Self leadership*. Opintojakso Aalto Executive MBA-ohjelmassa 16.-18.11.2017. Helsinki. Aalto University Executive Education Oy. Tutkijan muistiinpanot.
- Saksi, J. (2013). *Johtajat toimialamurroksen keskiössä: Suomalaisen finanssialan ylimmän johdon selontekoja johtajuudesta*. [Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto].
- Schaubroeck, J., Carmeli, A., Bhatia, S., & Paz, E. (2016). Enabling team learning when members are prone to contentious communication: The role of team leader coaching. *Human Relations*, 69(8), 1709–1727.
<https://doi.org/10.1177/0018726715622673>
- Schein, E.H. (2001). *Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta*. Suom. P. Rosti. Laatu keskus.
- Schedlitzki, D., Edwards, G., & While, G. (2017). Leadership, management and the Welsh language. *European Management Review*, 14(1), 19–31.
<https://doi.org/10.1111/emre.12087>
- Schwartz, T. (2007). Manage your energy, not your time. *Managing Yourself. Harvard Business Review*, 85(10), 63–73.
- Sennett, R. (2004). *Kunnioitus eriarvoisuuden maailmassa*. Suom. K. Koskinen. Alkuperäisteos: *Respect in a world of inequality*. (2003). Vastapaino.
- Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., & Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion*, 42(5), 706–724. <https://doi.org/10.1007/s11031-018-9698-y>
- Suoranta, J., & Moisio, O. (2012). Stephen Brookfield: Kasvatus ja kriittisen teorian voima. Teoksessa: T. Aittola (Toim.), *Kasvatussosiologian suunnannäyttäjii*. (ss. 364–390). Gaudeamus.
- Sutherland, N. (2018). Investigating leadership ethnographically: Opportunities and potentialities. *Leadership*, 14(3), 263–290.
<https://doi.org/10.1177/1742715016676446>

- Sutherland, N., Edwards, G., Schedlitzki, D., & Bolden, R. (2020). Special issue of leadership: putting leadership in its place. *Leadership*, 16(1), 133–138. <https://doi.org/10.1177/1742715019899197>
- Sutinen, P. (2012). *Johtajana kehittymisen olemus kunta-alan johtajan kokemana*. [Väitöskirja. Tampereen yliopisto].
- Swan, E., & Bailey, A. (2016). Thinking with feeling: the emotions of reflection. Teoksessa: M. Reynolds & R. Vince (Toim.), *Organizing reflection*, (ss. 105–125). Routledge, Taylor & Francis.
- Tarnanen, M., Kostiainen, E. (2020). Ilmiölähtöinen oppiminen. Teoksessa M. Tarnanen, E. Kostiainen & I. Peltomaa (Toim.), *Ilmiömäistä!: Ilmiölähtöinen lähestymistapa uudistamassa opettajuutta ja oppimista*. (ss. 7–19). Jyväskylän yliopisto, opettajankoulutuslaitos,
- Taylor, D. C. M., & Hamdy, H. (2013). Adult learning theories: Implications for learning and teaching in medical education: AMEE Guide No. 83. *Medical Teacher*, 35(11), 1561–1572. <https://doi.org/10.3109/0142159X.2013.828153>
- Taylor, S., & Ladkin, D. (2009). Understanding arts-based methods in managerial development. *Academy Of Management Learning & Education*, 8(1), 55–69. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2009.37012179>
- Teknolohiateollisuus. (2021). Tilastot. Tilastotietoa teknolohiateollisuudesta sekä Suomen ja maailman taloudesta | Teknolohiateollisuus.
- TENK. (2012). Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. <https://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytantto>
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (2020). Sukupuolten tasa-arvo yritysjohdossa. Sukupuolten tasa-arvo yritysjohdossa - Sukupuolten tasa-arvo - THL
- Tienari, J., & Meriläinen, S. (2016). *Palvelukseen halutaan ajokoira: Johtajan ulkonäkö ja esiintyminen*. Kustannusosakeyhtiö Siltala.
- Tilastokeskus. (2020). Yritysten tuottavuus ja kannattavuus 2018. https://www.stat.fi/til/yrti/2018/yrti_2018_2019-12-19_kat_001_fi.html
- Tourish, D. (2017). Introduction: Writing differently about leadership. *Leadership*, 13(1), 3–4. <https://doi.org/10.1177/1742715016680668>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tynjälä, P. (1991). Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. *Kasvatus* 22 (5–6), 387–398.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2018) Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus. Ajattelemisen rohkeammin ja isommin. Työelämä 2020 -raportti. Filosofian akatemia Oy.
- Työsopimuslaki. (2015) www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055
- Uski, A. (2006). *Autonomisen oppimisen merkit. Osaamisen kehittäminen autonomista oppimista painottavassa opetuskokeilussa*. [Julkaisematon lisensiaatin tutkimus. Jyväskylän yliopisto].
- Uski, A. (2019a, marraskuu 7-8). *Osallistuvan vastuun johtaminen suomalaisissa teollisuusyrityksissä*. [Konferenssiesitys. Esitelmä itseohjautuvat

- organisaatiot -työryhmässä 7.11.2019.] Työelämän tutkimuspäivät 2019, Tampere.
- Uski, A. (2019b, marraskuu 21-22). *Millaisin vuorovaikutuksen keinoin johtajat pyrkivät rakentamaan ja ylläpitämään kunnioittavaa henkilösuhdetta alaisiinsa suomalaisissa teollisuusyrityksissä?* [Konferenssiesitys. Esitelmä vuorovaikutustutkimuksen teemaryhmässä 22.11.2019]. Kasvatustieteen päivät 2019, Joensuu.
- Van Dierendonck, D., Sousa, M., Gunnarsdóttir, S., Bobbio, A., Hakanen, J., & Rodriguez-Carvajal, R. (2017). The Cross-Cultural Invariance of the Servant Leadership Survey: A Comparative Study across Eight Countries. *Administrative Sciences*, 7(2), 1-11. <https://doi:10.3390/admsci7020008>
- Varto, J. (1996). *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Kirjayhtymä.
- Vistbacka, S. (2019). *Työuran merkitykselliset tapahtumat ja kasvu johtajaksi sairaalaorganisaatiossa*. Väitöskirja. Vaasan yliopisto].
- Vuori, T. O., & Huy, Q. N. (2016). Distributed Attention and Shared Emotions in the Innovation Process: How Nokia Lost the Smartphone Battle. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 61(1), 9-51.
- Watson, D., Tregaskis, O., Gedikli, C., Vaughn, O., & Semkina, A. (2018). Well-being through learning: A systematic review of learning interventions in the workplace and their impact on well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(2), 247-268. <https://doi:10.1080/1359432X.2018.1435529>
- Wolfgramm, R., Spiller, C., & Voyageur, C. (2016). Special issue: Indigenous leadership – editors' introduction. *Leadership*, 12(3), 263-269. <https://doi:10.1177/1742715016646930>
- Zhang, T., Avery, G. C., Bergsteiner, H., & More, E. (2014). Do follower characteristics moderate leadership and employee engagement? *Journal of Global Responsibility*, 5(2), 269-288. <https://doi:10.1108/JGR-04-2014-0016>
- Zak, P. (2017). The neuroscience of trust: Management behaviors that foster employee engagement. *Harvard Business Review*, 95(1), 84-90.
- Yip, J., & Wilson, M. S. (2010). Learning from experience. Teoksessa: E. Van Velsor, C. D. McCauley & M. N. Ruderman (Toim.), *The center for creative leadership handbook of leadership development*. (ss. 63-95). ProQuest Ebook Central.
- Ylitalo, J. (2012). Ohjauksellisen johtajuuskoulutuksen vaikuttavuuden rakentuminen. [Väitöskirja. Aalto-yliopisto].
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations*. Pearson Education.

LIITTEET

Liite 1. Yhteydenottopyyntö

Hei, tervetuloa osallistumaan tutkimushaastatteluun. Arvostan sitä, että olet valmis antamaan aikaasi hankkeelle. Tutkimuksen tarkoituksena on koota tietoa suomalaisten teollisuusyritysten johtamisesta käytännön tasolla haastatteleamalla johtajia. Tutkimuksen keskiössä ovat johtajien omista tarinoista nousevat tekijät, joita käsitellään haastattelun aikana.

Tiivistys:

*Tutkimuksen tarkoituksena on koota tietoa johtamisesta käytännön tasolla haastatteleamalla johtajia.

*Tutkimuksen keskiössä ovat johtajien omista tarinoista nousevat tekijät, joita käsitellään haastattelussa.

*Tutkimukseen on valikoitu johtoryhmätasoisia johtajia useista teollisuusyrityksistä työelämäasiantuntijoiden suosituksen perusteella

*Tutkimus toteutetaan mm. aikataulusyistä etänä, Skype-haastatteluna, joka nauhoitetaan (kesto alle 90 min.)

*Osallistuminen ei edellytä ennakkovalmisteluja.

*Haastateltavat edustavat vain itseään johtajana (eivät organisaatiotaan)

*Haastatteluaineiston luottamuksellisuus ja eettisesti korkeatasoinen käsittely taataan

*Haastateltavien vastaukset tai organisaatiotaustat eivät ole tunnistettavissa tutkimusraportista.

Tutkijasta: Olen Antti Uski, olen toiminut viimeiset 11 vuotta suomalaisen perheomisteisen Kiilto-konsernin HR-vetäjänä. Olen parhaillaan opintovapaalla ja teen väitöskirjaa suomalaisten teollisuusyritysten johtamisesta käytännön tasolla.

Liite 2. Teemahaastattelurunko.

0 TAUSTAKYSYMYKSET:

- *Ikä, sukupuoli, koulutus, tehtävänimike (kauanko ollut ko. tehtävässä)
- *Kauanko toiminut esimiesasemassa ja alaisten määrä?
- *Mitä koko luokkaa taloudellinen vastuu, jota kantaa?
- *Onko kokemusta useilta eri toimialoilta tai eri yhtiöistä?

1 OMAT ESIMIEHESI

- *Miten urasi aikana kohtaamasi omat esimiehesi ovat vaikuttaneet tapaasi johtaa?
 - Kuka/ketkä eniten? Mikä tyypillistä? Miten toteutui?
 - Voidaanko käydä näitä läpi käytännössä.
 - Mitä opit; mitä päätit ette jatka? Miten olet onnistunut siinä?
 - Mitkä olivat heidän periaatteensa: milloin huomasit, että niitä oli vaikea pitää?
- *Mitä tältä johtajalta olisi hyvä oppia?

2 OMA JOHTAJUUS

- *Voitko nimetä johtamisalan kehittäjiä/vaikuttajia, jotka ovat vaikuttaneet sinua johtajana?
 - *Mitkä koet olevan keskeisiä syitä sille, että toimit johtajana?
 - *Mitkä ovat keskeiset johtamisperiaatteesi, joita olet pyrkinyt noudattamaan?
 - Miten periaatteiden noudattaminen on onnistunut?
 - Voitko kertoa esimerkin siitä, milloin oli erityisen hankala noudattaa?
 - Miten lohdutat itseäsi, kun et ole onnistunut johtamisessa yrityksestä huolimatta?

3 ORGANISAATIO JA KULTTUURI

- *Mitkä tekijät organisaatio/toimintakulttuurissa olet kokenut olevan ristiriidassa oman johtamistapasi kanssa?
- *Mitä tekijät organisaatio/toimintakulttuurissa ovat auttaneet sinua toteuttamaan omaa tapaasi johtaa ihmisiä?
- *Mihin suuntaan kokemuksesi mukaan organisaatiosi toimintakulttuuria tulisi kehittää?
 - miksi?
- *Miten olet käsitellyt tilanteita, joissa esimiehesi edustaa johtamiskäsityksessä kanssasi erilaista linjaa?
- *Miten arvelet yhtiön ylimmän johdon, hallituksen linjanneen suorasti tai epäsuorasti johtamiseen liittyviä kysymyksiä?

4 ALAISET

- *Mitä olet johtajana oppinut alaisiltasi johtamisesta?
- *Työ tehdään yhä usein ryhmissä tai tiimeissä. Miten olet johtanut tiimiä verrattuna yksilöiden johtamiseen?
- *Miten kokemuksesi mukaan voi samaan aikaan varmistaa liiketaloudellisten tavoitteiden etenemisen ja tarjota alaisille mahdollisimman suuren autonomian omaan työhönsä?
- *Johtamisesta puhutaan palvelutehtävänä. Missä määrin tämä sopii sinun kokemuksiisi johtamisesta?

5 YLEISTÄ LOPUKSI

- *Mistä arvelet johtuvan, että sinä olet noussut mieleen tutkittavana henkilönä?
- *Mitä muuta haluaisit sanoa vielä tästä temasta?
- *Miten koit tämän haastattelun?

Liite 3. Haastateltujen johtajien viittaukset

1 Tutkimushaastatteluissa johtajien viittaama kirjallisuus

- Burck, C. (2001). *Execution. The discipline of getting things done*. Penguin books.
- Collins, J. (1994). *Build to last: Successful habits of visionary companies*. HarperBusiness.
- Collins, J. (2001). *Good to great. Why some companies make the leap...and others don't*. HarperBusiness.
- Gordon, T. (2001). *Parent effectiveness training*. Random House.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kohlrieser, G., Goldworthy, S., & Coombe, D. (2012). *Care to dare: unleashing astonishing potential through secure base leadership*. Jossey-Bass.
- Kotter, J. P. (1988). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations. A guide to creating organisations inspired by the next stage of human consciousness*. Nelson Parker.
- Larman, C. (2004). *Agile & iterative development. A manager's guide*. Addison-Wesley.
- Linna, V. (1954). *Tuntematon sotilas*. Wsoy.
- Moreno, J. L. (1953). *Who shall survive? Foundations of sociometry, group psychotherapy and sociodrama*. Beacon House.
- Snowden, D. J., & Boone, M.E. (2007). *A leader's framework for decision making*. Harvard Business Review.
- Theakson, K. (2012). *Winston Churchill*. Shire Publications. (Elämäkerta).
- The Arbinger Institute. (2000). *Leadership and self-deception. Getting out of the box*. Berrett-Koehler Publishers.
- Zak, P. 2017. The neuroscience of trust. *Harvard Business Review*. January-February 2017 issue, 84-90.
- Welch, J. (2005). *Winning*. Ultimate business how-to book. HarperCollinsPublishers.

2 Tutkimushaastatteluissa johtajien viittaamat työelämävaikuttajat

Jarenko, Karoliina; Kuitunen, Mikko; Maxwell, John; Ollila, Maija-Riitta; Peltola, Heikki; Saarinen, Esa; Sarasvuo, Jari; Sinek, Simon.

3 Tutkimushaastatteluissa johtajien viittaamat kehittämismenetelmät

Agile Scrum

LaaS (Leadership as a Service, Vincer)

Tight-loose-tight-malli (Sagie, 1997)

Sisäisen motivaation viitekehys: vapaus, virtaus vastuu (Filosofian akatemia)

5S-malli