

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO

Yhteiskuntatieteiden ja kauppätieteiden tiedekunta
Johtaminen

UUDISTUVA JOHTAJUUS – ILMIÖ, KÄSITE JA TAIDOT

Tutkimus johtajien käsityksistä

Pro gradu -tutkielma, johtaminen
Henna Lamminluoto (153875)
14.5.2012

TIIVISTELMÄ
 ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO
 Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta
 Kauppatieteiden laitos
 Johtaminen

LAMMINLUOTO, HENNA: Uudistuva johtajuus – ilmiö, käsite ja taidot. Tutkimus johtajien käsityksistä. Reshaping leadership - concept and skills: A study of leaders' perceptions.

Pro gradu tutkielma, 134 s. Liitteet (7 s.)
 Tutkielman ohjaaja: professori, KTT Taina Savolainen
 Toukokuu 2012

Avainsanat: johtajuustaidot, laadullinen tutkimus, luottamuksen rakentaminen, taitomalli, uudistuva johtajuus, uusi johtajuus

Tutkimuksessa johtajuutta tarkastellaan ajankohtaisena ja uudistuvana ilmiönä sekä uudistuvan johtajuuden taitoina. Muuttuva työelämä asettaa johtajuudelle uudet raamit, mikä peräänkuuluttaa johtajuuden ja siinä tarvittavien taitojen uudelleen tarkastelua. Tutkimuksessa selvitetään johtajien käsityksiä tämän päivän johtajuudesta ja sen edellyttämistä johtajuustaidoista sekä haetaan myös vastausta uudistuvan johtajuuden käsitteeseen. Aikakaudelle ideaalista johtajuutta hahmotetaan ajankohtaisessa johtajuustutkimuksessa ja keskustelussa, joissa nyt korostetaan visiota ja luottamusta keskeisenä teema-alueena. Menestyminen ja uusiin työelämän haasteisiin vastaaminen edellyttää johtajuuden uudistumista. Uudistuminen on mahdollista, kun johtajuutta tarkastellaan taitoina.

Tutkimuksen kohdejoukkoon kuului 63 suomalaista johtajaa kaikilta organisaatiotasoilta. Laadullinen tutkimusaineisto koostui tekstiaineistoista, joita olivat sähköpostikyselyt, kirjoitelmat ja lehtiartikkelit. Tutkimusaineisto analysoitiin sisällönanalyysillä, teemoittamalla ja tyypittelemällä. Tutkimuksessa havaittiin, että uudistuvaa johtajuutta toteutetaan työelämäkontekstissa, jossa henkilöstöresursseihin kohdistuu määrällisiä ja laadullisia muutoksia. Uudistuva johtajuus on tasapainottelua tehokkuusvaatimusten ja kasvavien henkilöstötarpeiden välillä sekä entistä vaativamman esimiestyön toteuttamista. Haasteisiin vastataan vahvalla henkilöstöjohtajuudella ja uudistuvan johtajuuden taidoilla.

Tutkimuksen perusteella uudistuva johtajuus tunnistetaan ajan hengen mukaiseksi ja dynaamiseksi, työelämäkontekstin, tutkimuksen ja käytännön johtajuuden muovaamaksi näkemykseksi johtajuudesta. Tutkimustulokset jäsenetään uudenaikaisella taitoluokituksella ja esitetään ”uudistuvan johtajuuden avaintaidot” -taitomallina. Uudistuva johtajuus määritellään muuttuvassa työelämäkontekstissa tarvittaviksi avaintaidoiksi. Avaintaidot ovat joustavia, toisiinsa kytkeytyviä ja toisiaan täydentäviä johtajuuden taitoja. Tutkimuksessa avaintaitoina nousevat esiin taito käyttää persoonaa, yleiset johtajuusvalmiudet, luottamuksen rakentamisen taito, strategiset taidot sekä sitouttamisen kyky. Persoonaa on uudistuvan johtajuuden keskiössä. Motivaatio johtajuuteen, johtajan arvot, elämäkokemus ja piirteet vaikuttavat johtajuuden toteuttamiseen. Uudistuva johtajuus edellyttää yleisiä valmiuksia. Siihen sisältyy työ- ja johtamiskokemus, ammatillinen asiantuntijuus sekä itsensä johtamisen taito ja uudistuminen. Luottamuksen rakentaminen on uudistuvan johtajuuden keskeinen avaintaito, jota tarvitaan erityisesti nyt epävarmuuden ja niukkuuden aikakautena. Luottamuksen rakentaminen perustuu vuorovaikutteiselle johtajuuskäyttäytymiselle, jossa korostuu johtajan taito kuunnella. Organisaation toimintaan ja sitoutumiseen vaikuttaa lisäksi johtajan strategiset ja erityisesti valmentamisen taito.

ABSTRACT

UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND

Faculty of Social Sciences and Business Studies

Department of Business

Management & Leadership

LAMMINLUOTO, HENNA: Reshaping leadership - concept and skills: A study of leaders' perceptions. Uudistuva johtajuus – ilmiö, käsite ja taidot. Tutkimus johtajien käsityksistä.

Master's thesis: 134 p., appendices (7 p.)

Supervisor: professor, Ph.D. (Business Adm.), Taina Savolainen

May 2012

Key words: Leadership skills, New leadership, Reshaping leadership, Skills Model, Trust building, Qualitative Research

This study investigates leadership as a reshaping and dynamic phenomenon and as a set of reshaping leadership skills. Changing working life sets a new frame for leadership and requires reconsideration and re-examining of leadership and the leadership skills that are needed. The purpose of this study is to examine the concept of reshaping leadership and to study empirically leaders' perceptions of today's leadership and leadership skills. Thus the study clarifies the concept of reshaping leadership. The ideal leadership is being constructed in current leadership studies and discussions, which now emphasize vision and trust as an essential part of leadership. Reshaping leadership is needed for meeting the challenges of changing working life. Leadership skills make reshaping leadership possible.

In the empirical study, the target group was formed by 63 Finnish leaders from different management levels. Research materials were textual data, asynchronous online interviews, essays and newspaper articles. The data were analyzed using content analysis, themes and types. The empirical findings show that reshaping leadership is executed in a working life context where quantitative and qualitative changes influence human resources. Reshaping leadership is about balancing between efficacy demands and ever growing needs of personnel. It is also about performing more and more demanding leadership. The challenges are met by leadership and with the skills of reshaping leadership.

As a result, reshaping leadership is identified as a dynamic view on leadership which is influenced by working life context, research and practical implications and which reflects our current thinking of leadership. The research findings are classified in a new way and presented as a new skills model, "The Key Skills of Reshaping Leadership." Reshaping leadership is defined as a set of key skills. The key skills of reshaping leadership are flexible, interconnected complementing each other. The key skills of reshaping leadership are consisted of ability to use personality, general leadership capabilities, ability to build trust, strategic ability and the ability to form commitment. The foundation of reshaping leadership is built by personality. Leadership execution is influenced by one's motivation towards leadership, personal values, life experiences and personal traits. Leaders also need general capabilities, such as work experience, functional expertise, ability to manage oneself and the ability to manage their own learning processes. The key skill of reshaping leadership is trust building. The era of uncertainty and chance requires trust. Trust is built by interactive leadership and mutual communication and especially with the leader's ability to listen. Leaders' strategic ability and especially coaching skills have also influence on the organization, and commitment formation.

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimuksen tausta.....	7
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	8
1.3	Tutkimusaiheen keskeiset käsitteet ja rajaus	9
1.4	Tutkimusraportin rakenne.....	10
2	UUDISTUVA JOHTAJUUS	12
2.1	Muuttuva työelämä.....	12
2.2	Kohti uudistuvaa johtajuutta.....	18
2.3	Lähestymistapoja johtajuuteen.....	22
2.3.1	New Genre -teoriat	25
2.3.2	Ajankohtaiset johtajuussuuntaukset	27
2.3.3	Yhtäläisyydet	32
2.3.4	Erot.....	37
2.4	Yhteenveto	38
3	JOHTAJUUS TAITOINA	39
3.1	Taitolähestymistapa johtajuuteen.....	39
3.2	Taitokäsite.....	41
3.3	Johtajuustaitojen luokittelu ja aikaisemmat tutkimukset.....	44
3.3.1	Tekniset, sosiaaliset ja kognitiiviset taidot.....	45
3.3.2	Johtajuustaidot eri organisaatiotasoilla ja tilanteissa	51
3.4	Uudistuvan johtajuuden taidot	56
3.4.1	Sosiaaliset taidot.....	57
3.4.2	Kognitiiviset ja strategiset taidot.....	62
3.4.3	Johtajuustaidot työelämätaidoina.....	65
3.5	Taitojen täydentäminen, soveltaminen ja kehittäminen	67
3.6	Teoriaosion yhteenveto ja tutkimuksen viitekehys	71
4	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	73
4.1	Kvalitatiivinen lähestymistapa.....	73
4.2	Aineiston kuvaus.....	75
4.2.1	Sähköpostikyselyt	77
4.2.2	Kirjoitelmat ja lehtiartikkelit	79
4.3	Aineiston analyysi	80
5	KÄSITYKSIÄ UUDISTUVASTA JOHTAJUUDESTA.....	83
5.1	Uudistuvan johtajuuden konteksti.....	84
5.1.1	Henkilöstö.....	85
5.1.2	Toiminta.....	87
5.1.3	Oma johtajuus	89
5.1.4	Muutos.....	90
5.2	Uudistuvan johtajuuden toteuttaminen ja taidot	91
5.2.1	Luottamuksen rakentamisen taito	95
5.2.2	Strategiset taidot.....	100

5.2.3	Yleiset johtajuusvalmiudet	106
5.2.4	Persoonaa.....	108
5.2.5	Sitouttamisen kyky	111
6	TUTKIMUKSEN YHTEENVETO, JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	112
6.1	Yhteenveto	112
6.2	Johtopäätökset ja pohdinta.....	115
6.3	Tutkimuksen arviointi	122
6.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	124
	LÄHTEET.....	126

LIITTEET

LIITE 1 Johtajuustaidot

LIITE 2 Sähköpostikysely (erityisasiantuntijoille)

LIITE 3 Sähköpostikysely (johtamistehtävissä työskenteleville)

LIITE 4 Kirjoitelma johtajuudesta -ohje

LIITE 5 Luettelo lehtiartikkeleista

LIITE 6 Uudistuvan johtajuuden taidot

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Johtajuusteorioiden pääsuuntauksiset ja taitoaspektit

TAULUKKO 2 Luottamus ja visio ajankohtaisissa johtajuussuuntauksissa

TAULUKKO 3 Johtajuustaidot aikaisemmissä tutkimuksissa

KUVIOT

KUVIO 1 Työelämän ajankohtaiset ilmiöt

KUVIO 2 Katzin (1955) kolmen taidon lähestymistapa

KUVIO 3 Tarvittavat johtajuustaidot eri organisaatiotasoilla

KUVIO 4 Johtajan taitoprofiili

KUVIO 5 Mumfordin ja kollegoiden johtajuuden taitomalli

KUVIO 6 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

KUVIO 7 Teorian ja tutkimusasetelman suhde

KUVIO 8 Tutkimustulosten esittämistapa

KUVIO 9 Uudistuvan johtajuuden konteksti ja johtajuuden haasteet

KUVIO 10 Uudistuvan johtajuuden avaintaidot

1 JOHDANTO

Muuttuva työelämä asettaa johtajuudelle uudet raamit. Työelämän murros on herättänyt tarpeen tarkastella johtajuutta ja siinä menestymiseen tarvittavia taitoja. Tämän päivän johtajuutta toteutetaan jatkuvasti muuttuvassa työelämäkontekstissa ja dynaamisissa organisaatioissa ja verkostoissa, mikä haastaa perinteiset käsitykset johtajuudesta ja sen roolista. Johtajuus lunastetaan taidoilla, tiedolla ja persoonalla. Menestystarinoita luodaan jatkossa uudistuvalla johtajuudella ja johtajuustaidoilla, jotka ovat avainasemassa selviytymiskilpailussa vähenevien resurssien ja tehokkuusvaateiden leimaamissa työorganisaatioissa.

Menestyminen riippuu ihmisistä, sosiaalinen pääoma ja osaaminen ovat kriittisiä tekijöitä kilpailussa pärjäämiseen. Teollisesta aikakaudesta jälkiteolliseen tietoyhteiskuntaan ja luovaan tietotyöhön siirtyminen tarkoittaa tarvetta tarkastaa vuosikymmeniä vallinneita johtamistapoja uudelleen. Johtajalla tulee olla valmius kohdata uusi johtamisen aikakausi ja uudet haasteet. Formaali valta ei enää riitä. Hierarkkisten organisaatioiden madaltuessa ja rajojen hämärtyessä johtajan tulee lunastaa työyhteisön arvostus ja paikkansa johtajana persoonallaan ja vahvoilla johtajuustaidoillaan.

Uudistuvalla johtajuudella vastataan työelämän haasteisiin ja onnistutaan, mikä näkyy hyvinvoivana ja sitoutuneena henkilöstönä – ja tuloksellisena toimintana. Johtaja johtaa nyt mahdollistamalla, esimerkillään ja aitoudellaan. Johtajan tulee toiminnallaan edistää vuorovaikutusta, osallistuvuutta ja luoda oppimisen mahdollisuuksia. Uudistuva johtajuus perustuu ennen kaikkea luottamukseen, joka mahdollistaa aidon dialogin, yhdessä tekemisen ja luovuuden ja edistää sitoutumista yhteisiin päämääriin. Epävarmuuden ja epästabilisuuden aikakautena tarvitaan entistä vahvempia johtajuustaitoja, joilla luodaan tunnetta pysyvyydestä ja rakennetaan luottamusta houkuttelevan tulevaisuuskuvan avulla. Uusien sukupolvien astuminen työmarkkinoille on osoittanut, että työ ei enää ole elämän keskiössä. Työn tulee täyttää henkilökohtaisia intressejä, olla merkityksellistä ja motivoivaa. Tarvitaan tunteisiin vaikuttavia johtajuustaitoja, taitoja kohdata ja johtaa erilaisia ihmisiä uudistuvain keinoin. Menestystä saavutetaan yhteisillä tavoitteilla ja sitoutuneilla yksilöillä – taidokasta johtajuutta tarvitaan, etenkin nyt.

1.1 Tutkimuksen tausta

Johtajuutta toteutetaan nyt 2010-luvun työelämän murroksen aikakautena, missä johtajuus-kontekstin muuttuminen asettaa uudenlaisia haasteita johtajuuden toteuttamisella. On ajankohtaista tarkastella kuinka muuttuvan työelämän haasteet näkyvät johtajien työssä ja millaisella johtajuudella nyt menestytään. Tutkimuksessa tarkastellaan uudistuvaa johtajuutta kuvaamalla johtajien käsityksiä tämän päivän johtajuudesta ja sen edellyttämistä johtajuustaidoista, joilla vastataan uudistuvan työelämän haasteisiin.

Aiheen valinta pro gradu -tutkielmaan kypsyi useamman vuoden tuloksena. Työtehtäväni sekä opiskelu ja siihen liittyvät aiemmat tutkielmat herättivät kiinnostukseni syventyä pro gradu -tutkielmassa johtajuuteen ajankohtaisena ja kehittyvänä ilmiönä taitonäkökulmasta. Olen jo lähes kymmenen vuoden ajan työskennellyt esimiesten kanssa, ensin henkilöstöhallinnon edustajana ja sen jälkeen johtamisen aikuisopettajana. Työtehtävät ovat tarjonneet aitiopaikan seurata esimiestyötä, sen kehittymistä ja päivittäisiä haasteita, joita esimiehet työssään kohtaavat. Molemmissa työtehtävissä olen saanut olla mukana kartoittamassa ja kehittämässä esimiestyössä tarvittavia taitoja. Olen perehtynyt johtajuuteen ja esimiestyöhön opiskelun yhteydessä muun muassa aikaisemmissa kandidaatin tutkielmissa, joka johtamisen pääaineessa käsitteli johtajan aikuiskoulutusmotiiveja ja aikuiskasvatuksen laajassa sivuaineessa johtajan ammatillista identiteettiä. Molempien tutkielmien näkökulmat liittyvät johtajan ammatilliseen kasvuun. Osaamisen kehittyminen ja ammatillisen identiteetin syventyminen ovat edellytyksiä ammatilliselle kasvulle ja jotta kehittymistä voi tapahtua, pitää aikuisopiskelijan olla motivoitunut ja avoin ammatilliselle uudistumiselle. Tässä tutkimuksessa johtajuutta tarkastellaan ja määritellään työelämäkontekstissa jatkuvasti uudelleen määriteltävinä ja ajankohtaisina taitoina. Johtajuustaitojen näkökulman mukaan johtajaksi voidaan oppia, johtajaksi siis kasvetaan.

Työskentelen Pohjois-Karjalan aikuisopistolla johtamisen erikoisammattitutkinnon ohjaajana sekä johtamistaitojen opettajana. Johtamisen erikoisammattitutkinto on johtamis- tai esimiestehtävissä toimiville suunnattu aikuisten näyttötutkinto, jossa osaaminen osoitetaan aidoissa työtehtävissä omalla työpaikalla. Tutkinnon ohjaus-, arviointi ja valmistavan koulutuksen tehtävissä olen saanut käydä monia mielenkiintoisia keskusteluja ajankohtaisista johtajuuden haasteista ja osaamisen kehittämistarpeista eri alojen ja organisaatioiden esimiesten ja johtaji-

en kanssa, mitkä vahvistivat tarvetta tutkia uudistuvaa johtajuutta ja selvittää millaisilla taidoilla työssä menestytään. Perehtyessäni kirjallisuuteen ja ajankohtaiseen johtajuustutkimukseen, havaitsin, että erityisesti ajankohtaisia johtajuusnäkökulmia ja johtajuustaitoja yhdistävää tarkastelua ei tutkimuksellisesti ole tehty, mikä myös vahvisti tutkimuksen tekemisen tarpeellisuutta. Lisäksi taitonäkökulman asettaminen johtajuustutkimuksen päärooliin on ollut melko vähäistä.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata johtajuus ajankohtaisena ja uudistuvana ilmiönä sekä uudistuvan johtajuuden taitoina. Tutkimuksessa selvitetään johtajien käsityksiä tämän päivän johtajuudesta ja sen edellyttämistä johtajuustaidoista, joilla vastataan uudistuvan työelämän haasteisiin. Tutkimuksessa halutaan lisätä ymmärrystä johtajuudesta dynaamisena ilmiönä. Tutkimus edustaa johtajakeskeistä johtajuustutkimusta, jossa johtajuutta lähestytään taitojen näkökulmasta. Tutkimus on kuvailevaa, sillä kuvataan johtajuutta muuttuvassa johtajuuskontekstissa ja uudistuvan johtajuuden taitoina. Toisaalta tutkimus on luonteeltaan myös kartoitettavaa, koska sillä selvennetään uudistuvaa johtajuutta ilmiönä ja käsitteenä.

Tutkimuksessa vastataan tutkimuskysymyksiin, jotka ovat:

- 1) *Millaisia ovat johtajien käsitykset tämän päivän johtajuudesta?*
- 2) *Millaisilla taidoilla johtajuutta toteutetaan?*
- 3) *Miten uudistuvaa johtajuutta käsitteellistetään?*

Tutkimuskysymyksistä erityisesti kahteen ensimmäiseen vastataan tutkimusaineiston ja sen sisällönanalyysin avulla. Tutkimusaineistoksi kerättiin eri alojen ja organisaatioiden esimiesten ja asiantuntijoiden näkemyksiä tämän päivän johtajuudesta ja taidoista, joita he työssään käyttävät ja tarvitsevat. Tutkimusaineisto koostui sekä tutkimusta varten kerätystä aineistosta että valmiista aineistoista. Kolmanteen tutkimuskysymykseen pureudutaan erityisesti teoreettisessa katsauksessa, jota vahvistetaan tutkimuksen tuloksilla. Uudistuvan johtajuuden ilmiötä tarkastellaan teoreettisessa viitekehyksessä ajankohtaisena johtajuutena sekä työelämäkontekstin kuin johtajuussuuntausten näkökulmasta, joista haetaan määrittelyä uudistuvalla johtajuudelle ”uuden johtajuuden” kautta. Ajankohtaisten johtajuusdiskurssien ja tutkimuksen

kenttä on laaja, mistä tutkimuksessa annetaan yleiskuva. Tutkimus liittyy johtamisen diskursseista sekä ajankohtaisiin johtajuusnäkökulmiin että johtajuuden taitonäkökulmaan. Tutkimusaihetta voidaan pitää poikkitieteellisenä, sillä johtajuuden käsitteleminen aikuisten työelämätautona liittyy myös erityisesti aikuiskasvatuksen kenttään.

Toivon, että tutkimukseni vahvistaa näkemystä julkisessa keskustelussa esille tuodusta johtajuustaitojen tärkeydestä sekä johdon että työelämän yleisenä valmiutena. Haluan tutkimuksellani olevan käytännön hyötyä johtajuuden kehittämisessä. Esimiesten kanssa käymissäni keskusteluissa monet ilmaisivat toiveensa kuulla tämän tutkimuksen tuloksista ja toivon, että tutkimus vahvistaisi heidän näkemyksiään johtajuudessa tarvittavista taidoista ja omista osaamisen vahvuuksista ja kehittämistarpeista sekä syventäisi heidän ymmärrystään johtajuudesta kompleksisena ja jatkuvasti kehittyvänä ilmiönä. Toivon myös, että tutkimus antaisi hyvän yleiskuvan taidoista, joita esimiehet ja johtajat tarvitsevat nyt ja lähitulevaisuudessa tätä tietoa voitaisiin hyödyntää erityisesti johtamisen aikuiskoulutuskentässä. Tutkimuksellani toivon avaavani uusia näkökulmia johtajuustaitoihin ja tutkimustuloksista olevan käytännön hyötyä kaikille johtajuustaitojen kehittämisestä kiinnostuneille. Toivon vielä, että tutkimusta voitaisiin hyödyntää ja jalostaa sekä käytännössä, esimerkiksi osaamisen kartoittamisen ja kehittämisen välineiden luomisessa että jatkotutkimuksessa.

1.3 Tutkimusaiheen keskeiset käsitteet ja rajaus

Tässä tutkimuksessa johtajuutta tarkastellaan uudistuvan johtajuuden ilmiönä, käsitteenä ja taitoina. Uudistuva johtajuus on aikaisemmin määrittelemätön käsite ja ilmiö, joka määritellään ja kuvataan tässä tutkimuksessa. Tutkimusaiheen uloimpana viitekehyksenä voidaan pitää johtajuutta, josta tutkimusaihe rajautuu ajankohtaiseen johtajuusilmiöön ja johtajuustaitoihin ja edelleen uudistuvan johtajuuden taitoihin. Tutkimuksen kohderyhmä rajataan johtajiin, koska tutkimuksessa halutaan kuvata tutkimusaihetta johtajien näkemänä ja kokemana.

Johtajuutta toteutetaan ja luodaan tänä päivänä nopeasti muuttuvassa työympäristössä. Ajankohtaisen johtajuusilmiön tarkastelussa on välttämätöntä huomioida johtajuuden konteksti. Toisaalta ajankohtaisen johtajuuden ilmiöstä kertovat myös kiinnostuksen kohteet johtajuus-tutkimuksessa ja keskusteluissa, joita johtajuudesta käydään. Uudistuvan johtajuuden ilmiötä hahmotetaan tässä tutkimuksessa muuttuvan työelämäkontekstin ja ajankohtaisten johtajuus-

suuntausten valossa. Johtajuuden taitonäkökulman mukaan tehokas johtajuus edellyttää johtajuustaitoja. Onnistunut ja tehokas uudistuva johtajuus tarkoittaa siis johtajuustaitojen hallintaa. Tutkimuksessa uudistuvan johtajuuden näkökulmaa täsmennetään taidoilla, joita uudistuva johtajuus edellyttää.

Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat *uudistuva johtajuus* sekä *johtajuustaidot*. Tässä tutkimuksessa uudistuvalla johtajuudella tarkoitetaan dynaamista ja jatkuvasti uudelleen muotoutuvaa näkemystä johtajuudesta. Uudistuvalla johtajuudelle viitataan tässä tutkimuksessa myös ajan hengen mukaiseen, ajankohtaiseen, työelämäkontekstin, tutkimuksen ja käytännön johtajuuden muovaamiin käsityksiin johtajuudesta. Uudistuvan johtajuuden käsitteeseen päädyttiin 'uuden johtajuuden' tarkastelun kautta. Englanninkielinen termi 'new leadership' voidaan kääntää suomenkielellä 'uudeksi johtajuudeksi', jolloin sillä tarkoitetaan tiettyä 1980-luvulla syntynyttä suuntausta johtajuuteen. Johtajuusnäkökulmat ovat kuitenkin tämän jälkeen kehittyneet useiksi moninaisiksi johtajuussuuntauksiksi ja kehittyvät jatkuvasti, jolloin uudistuva johtajuus on osuvampi kuvaamaan johtajuutta jatkuvasti uudelleen muotoutuvana ilmiönä ja määriteltävä käsitteenä. Johtajuustaidoilla käsitetään tässä tutkimuksessa tehokkaaseen, onnistuneeseen ja tavoitteelliseen johtajuuteen tarvittavaa ja taitonäkökulman mukaisesti opittavissa olevaa ja haluttuun johtamiskäyttäytymiseen tähtäviä kykyjä ja taitoja. Käsitteisiin syvenytään ja täsmennetään tutkimuksen teoriaosiossa ja niitä vahvistetaan tutkimuksen empiirisessä osiossa.

1.4 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportti rakentuu sekä teoria- ja empiirisestä osasta. Teoriaosassa käsitellään tutkimuksen pääteemat, luvussa kaksi aiheena on "uudistuva johtajuus" ja luvussa kolme "johtajuus taitoina". Toisessa luvussa uudistuvaa johtajuutta lähestytään muuttuvan työelämän näkökulmasta ja tarkastellaan mitä muutokset tarkoittavat johtajuudelle. Toisessa luvussa käsitellään myös johtajuuden lähestymistapoja ja kuinka johtajuus on ilmiönä ja tutkimuksen kohteena kehittynyt. Johtajuuden lähestymistapoja tarkastellaan erityisesti ajankohtaisina johtajuussuuntauksina eli mistä johtajuudessa nyt puhutaan ja mitä nyt tutkitaan. Tarkastelun kohteena ovat New Genre -teoriat ja muut ajankohtaiset johtajuussuuntauksiset. Tarkastelu päätehtään suuntausten yhtäläisyyksien ja erojen käsittelyllä.

Kolmannessa luvussa, ”johtajuus taitoina”, johtajuus määritellään taitojen kautta. Johtajuustaitoihin perehdytään tarkastelemalla taitolähestymistapaa johtajuuteen sekä käsittelemällä keskeiset aikaisempien teorioiden annit, johtajuustaitomallit sekä taitoluokitukset. Johtajuustaitoja tarkastellaan myös eri tilanteiden edellyttäminä vaatimuksia. Kolmannessa luvussa liitetään yhteen uudistuva johtajuus ja johtajuustaidot ”uudistuvan johtajuuden taidoiksi”. Teoreettisen katsauksen pohjalta uudistuvan johtajuuden taidot määritellään ja luokitellaan. Lisäksi taitojen täydentämistä, soveltamista ja kehittämistä käsitellään.

Luku neljä, ”tutkimuksen toteuttaminen”, aloittaa tutkimuksen empiirisen osan ja siinä käsitellään tutkimuksen liittyviä valintoja ja jatketaan kuvauksella tutkimuksen toteuttamisesta. Tutkimustulokset puretaan luvussa viisi, ”käsityksiä uudistuvasta johtajuudesta”. Tutkimustulosten yhteenveto, johtopäätökset ja tulosten pohdinta esitetään luvussa 6, joka päätetään tutkimuksen arviointiin ja jatkotutkimusehdotuksiin.

2 UUDISTUVA JOHTAJUUS

Uudistavaa johtajuutta käsitteellistetään ”uutena johtajuutena”, jota on määritelty ja kuvattu ajankohtaisina kiinnostuksen kohteina tutkimuksessa, johtajuusteorioissa tai käytännön johtajuudessa (vrt. Avolio, Walumba & Weber 2009, 421). Terminä uusi johtajuus viittaa suoraan Brymanin (1992) käyttämään käsitteeseen ’New Leadership’. Bryman (1992) tarkoittaa sillä samankaltaisia 1980-luvun alussa syntyneitä ja etenkin karismaattista painottavia lähestymistapoja johtajuuteen. Uudistuvaa johtajuutta voidaan kuvata lisäksi muilla ajankohtaisilla ja moninaisilla johtajuuskeskusteluilla, teemoilla tai teorioilla, kuten autenttisena, palvelevana tai henkisenä johtajuutena. Uudet johtajuuden tarkastelutavat heijastavat muuttuvia olosuhteita ja joko jalostavat vanhoja johtajuuden malleja tai asettavat niille kokonaan uusia vaatimuksia (Hopen 2010, 4; McLaren ja Mills 2008). Johtajuus määritellään tässä aikakaudessa jota elämme nyt. Ideaalinen johtaja määritellään yhä uudelleen siinä kontekstissa, missä johtajuutta käsitellään. Aikakaudella on vaikutusta johtajuuden rakentumiseen; sen ominaisuuksien määrittelyyn ja piirteisiin, joita tarvitaan. (McLaren & Mills 2008, 386-389.) Uudistuva johtajuus on aikakautemme ilmiö, joka esiintyy lukuisissa populaarisessa johtamiskirjallisuudessa, keskusteluna median eri muodoissa, mukaan lukien sosiaalisessa mediassa. Uudistuva johtajuus tarkoittaa haasteita kehittää johtajuutta vastaamaan muuttuvan toimintaympäristömme tarpeita.

2.1 Muuttuva työelämä

Johtajuus määritellään tänä päivänä alati muuttuvassa yhteiskunnassa, jossa työelämässä tapahtuvat muutokset pakottavat johtajuuden uudelleen tarkasteluun. Johtajuutta ei ole, eivätkä organisaatiot toimi tyhjiössä (Peltonen 2004, 200; Bennis 2007, 3), johtajuutta toteutetaan muuttuvan työelämän kontekstissa. Toimintatapamme ja työympäristömme muuttavat ihmisten tapaa toimia ja samanaikaisesti ihmiset muuttavat yhteiskuntaamme ja yhteisiä toimintatapojamme. Muuttuvaa työelämää leimaavat ja johtajuuteen vaikuttavat ajankohtaiset ilmiöt on kuvattu kuviossa 1. Tässä luvussa pureudutaan työelämän ajankohtaisiin ilmiöihin, joiden tarjoamien näkökulmien valossa tarkastelua jatketaan johtajuuteen seuraavassa luvussa.



KUVIO 1 Työelämän ajankohtaiset ilmiöt

Työelämän muutokset ja uusi murros kohdistuvat Tuomo Alasoinin (2010) laatiman EVA:n raportin mukaan erityisesti työvoimaan, työkuulttuuriin ja työtehtäviin. Työelämän uusi murroksen aikakausi tarkoittaa uusia haasteita ja uutta työtettä esimies- ja johtamistehtäviin. Suomen työmarkkinoilla on alkanut murros, jossa väestönkehityksen epätasaisuudesta johtuen työmarkkinoilta poistuu enemmän ihmisiä kuin sinne astuu. (Alasoini 2010, 11-13.) Työmarkkinoilla tapahtuva murros näkyy muuttuvana työkuulttuurina. Esimiestyöhön haasteita tuo ja työkuulttuuria muokkaavat eri-ikäiset työntekijät. Ajankohtaiseen keskusteluun on noussut X-, Y- ja Z-sukupolvien johtaminen (mm. Tienari & Piekkari 2011). Eri sukupolvet jakavat yhteiset kokemukset ja kasvavat erilaisissa ympäristöissä, joka näkyy heidän erilaisessa suhtautumisessa työhön. Suuren murroksen, 1940-luvulla ja erityisesti 1950-luvulla syntynyttä lähiöiden sukupolvea on luonnehdittu moderniksi ja kehitysuskoiseksi sukupolveksi, kun sen sijaan 1990-luvun laman kokenutta X-sukupolven maailmankuvaa leimaa jo pessimistisempi ja epäilevämpi asenne. Ansiotyön velvollisuusetiikka ja itseisarvo näkyvät suuren ikäluokan suhtautumisessa työhön, uudemmat sukupolvet eivät puolestaan muodosta yhteistä näkemystä työn merkityksestä. Ansiotyön velvollisuusetiikka ei korostu nuoremmilla Y- ja Z-nettisukupolvilla ja etenkin alle 30-vuotiaat eivät koe työn yhteiskunnallista hyödyllisyyttä työhön kiinnittymisen kriteerinä tärkeäksi. Työtä lähestytään henkilökohtaisten intressien näkökulmasta, työn tulee täyttää omat henkilökohtaiset tarpeet ja sopia omiin yksilöllisiin arvoihin. (mukaillen Alasoini 2010, 13-14.)

Halava ja Pantzar (2010) kuvaavat uusia sukupolvia kuluttajakansalaisina. He määrittelevät uuden työelämän yksilön kuluttajakansalaiseksi, jonka kuluttaja-asenne tunkeutunut eri elämäntilanteille, myös työhön. Kuluttajakansalaiset ovat kasvaneet ja kasvatettu pikemminkin

modernin kuluttajuuden kuin perinteisen työnteon oloissa. Kuluttajakansalaisen piirteitä leimaa muun muassa valintojen tekeminen pohjautuen omiin henkilökohtaisiin intresseihin, tietoisuus ja taloudellisten aspektien hyväksi käyttäminen (mm. hinta- ja laatu-tietoisuus). (Halava & Pantzar 2010, 10-13.) Uusien sukupolvien henkilökohtaiset tarpeet asettavat haasteita esimiestyölle. Järvinen (2011a, 46) muistuttaa johtaja edustaa työnantajaa ja tähän tehtävään kuuluu organisaation perustehtävän pitäminen kirkkaana. Arjen esimiestyössä se tarkoittaa esimerkiksi sitä, että esimiehen on varmistettava työajan oikea käyttö – työaika käytetään työtehtävien hoitamiseen, eikä omien intressien tyydyttämiseen (Järvinen 2011a, 46).

Työelämän muutosta kuvastaa töiden uusjako, jossa maailman talouden ja pääomaliikkeiden kansainvälistymisen myötä massatuotantoa on siirretty, ja ennakoitaan jatkossakin siirrettävän, halvemman kustannustason maihin. (Alasoini 2010, 14; Uhmavaara, Niemelä, Melin, Mamia, Malo, Koivumäki ja Blom 2005, 4-8.) Organisaatioiden toiminnoille reunaehtoja asettavat ”globalisaation aika 2.0.”, joka tarkoittaa ennen kaikkea siirtymistä Länsi-vetoisesta Aasia-vetoiseen globalisaatioon sekä ilmaston muutoksen asettamia toiminnan vaatimuksia. Se tarkoittaa myös globalisaation syventymistä sekä teollisuudessa että palvelussa ja käyttäjä-lähtöisyyden korostumista. Lisäksi se merkitsee suurten maiden poliittisen kilpailun koven-tumista, kansallisten intressien lisääntymistä muun muassa kilpailussa niukoista luonnonva-roista, ilmastotalouden läpimurtoa, teollisen tuotannon ja kehitystoiminnan Aasiaan siirtämi-sen jatkumista ja ennen kaikkea toimintaympäristön pirstaloitumisen ja ennustamattomuuden lisääntymistä. Globalisaation aika 2.0. tarkoittaa Suomessa teollisten toimialojen volyymien supistamista ja työpaikkojen katoamista edelleen (Nurmio & Turkki 2010, 18-19).

Yhteiskuntamuotomme on muuttunut ja uutta yhteiskuntamuotoa on kuvattu monin eri käsit-tein (Peltonen 2004, 200), kuten oppimisyhteiskuntana, tietoyhteiskuntana, informaatioyh-teiskuntana tai jälkiteollisena yhteiskuntana. Peltonen (2004, 201) pitää liiketaloudellisesta näkökulmasta tärkeimpänä näkemystä teollisesta asiakaskeskeiseen jälkiteolliseen yhteiskun-taan siirtymisistä (Peltonen 2004, 201). Sitran Elinvoimainen Suomi -raportin mukaan globaa-li talouskriisi on nopeuttanut käsillä olevaa yhteiskunnan murrosta teollisen aikakauden ajatte-lu- ja toimintamalleista kohti syvällisempää, kulttuureihin ja arvoihimme vaikuttavaa ihmis- ja ratkaisukeskeistä palvelutalouden paradigmaa. Jako teollisiin tuotteisiin ja palveluihin on menettämässä merkitystään. Toiminnan keskiössä olevat asiakkaat ja käyttäjät määrittävät uuden lisäarvon ja osallistuvat palveluiden ja tuotteiden suunnitteluun. (Nurmio & Turkki 2010, 9-14). Organisaatioihin kohdistuu uudenaikaisia yhteiskunnallisen vastuun odotuksia,

joihin tulee vastata eettisellä toiminnalla (mm. Hopen 2010, 8). Entistä tietoisempien asiakkaiden tarpeet muuttuvat ja toisaalta jatkuvan kulutuksen varmistaminen (Peltonen 2004, 201) tekevät hyödykkeiden ja yritysstrategioiden elinkaaret lyhytjänteisiksi ja tarkoittavat yrityksiltä uudenlaista joustavuutta (Hamel 2007, 26). Yritysten toimintaympäristöä hallitsee taloudellisten ja yhteiskunnallisten olosuhteiden epästabilisuus ja kiristynvä globaali kilpailu (mm. Uhmavaara ym. 2005, 4). Yritysten markkinaympäristöjä ja toimintaa leimaa lisäksi kilpailuetujen lyhyt elinaika, useiden toimialojen tulokynnysten madaltuminen sekä immateriaalioikeuksiin liittyvät uhat (Hamel 2007, 25-26).

Vuonna 2008 alkanut globaalitalouskriisi tarkoitti Suomelle talouskasvun hidastumista, valtion velkaantumista ja työttömyyden lisääntymistä (Nurmio & Turkki 2010, 19). Euroopan velkariisi näkyy palkansaajien arvioinneissa työpaikkansa varmuudesta, vuoden 2011 työolo-barometri mukaan työpaikan varmuus sai palkansaajilta vuonna 2010 kouluarvosanaksi 8,62, kun vastaava luku vuonna 2011 oli 8,50 (Aho & Mäkiäho 2012). Työmarkkinoiden epästabilisuutta kuvastaa lisäksi työmarkkinoilla tapahtuva eriytyminen ja yksilöityminen (Suikkanen, Linnakangas & Martti 2002). Työvoima jakautuu ominaisuuksiltaan kysytyyn työvoimaan ja syrjäytyvään työvoimaan. Työvoimasta on yhtäältä pulaa ja yhtäältä työttömyysaste on korkea, joka on nähtävissä mm. massatyöttömyytenä ja pitkäaikaistyöttömyyden pysyvyytenä. (Rinne & Salmi 2000, 64-65; Uhmavaara ym. 2005, 7.) Pitkäaikaisista työsuhteista siirrytään epätavallisiin ja lyhytkestoisiin työtehtäviin (muokattu Nurmio & Turkki 2010, 13). Korkeasteen koulutus ei enää välttämättä takaa vakaata työmarkkina-asemaa eikä normaalia työsuhdetta (Suikkanen ym. 2002). Kasvavat työvaatimukset, muutosten vauhti, henkilöstön väheneminen ja epävarmuus oman työn jatkumisesta ovat herättäneet vilkasta keskustelua työssäjaksamisesta ja työhyvinvoinnista (mm. Uhmavaara 2005, 9). Suomessa työmarkkinoille haasteita asettavat lisäksi kerroksellisuuden hallinta, jossa läsnä ovat myös massatyö ja osin jo väistymässä oleva käsi- ja maataloustyö (Nurmio & Turkki 2010, 14; 65).

Talouden lisäksi murros on nähty myös informaatio- ja viestintäteknologian kehityksessä. Teknologinen ja erityisesti informaatio- ja viestintäteknologian kehittäminen ovat painottuneet työpaikkojen kehittämistyössä viime vuosina (Ylöstalo 2005, 7). Tieto- ja viestintäteknologiaa on hyödynnetty toiminnan uudistamisen välineenä. Uudet teknologiat ovat mahdollistaneet toimintojen automatisoinnin ja integroimisen yli organisaatio- ja maantieteellisten rajojen. (Alasoini 2010, 15.) Teknologia on vaikuttanut tapoihin tuottaa palveluja ja tuotteita, mutta myös tapaan tehdä työtä, josta etätyö on yksi esimerkki. Etätyö mahdollistaa työn te-

kemisen esimerkiksi kotona tai eri mantereilla. (mm. Uhmavaara ym. 2005, 4-8.) Työolobarometrin mukaan vuonna 2011 suomalaisista palkansaajista yli puolet työskenteli ainakin joskus tai usein päätyönsä parissa kotonaan ja 27 prosenttia vastastasi kotona tehdyn työn olevan etätöitä. (Aho & Mäkiaho 2012).

Ajankohtaiseen keskusteluun on esille noussut esille sosiaalisen median vaikutukset yhteisöjen ja yritysten toiminnalle ja sen suomat mahdollisuudet liiketoiminnan kehittämisessä ja johtamisessa (esim. Isokangas & Kankkunen 2011). Sosiaalisen median hyödyt nähdään suomalaisessa työympäristössä painottuvan erityisesti sisäisen viestinnän kehittämiseen ja toimintatapojen muutokseen. Sosiaalinen media mahdollistaa tietotyön tuottavuuden lisääntymisen uusilla tavoilla jakaa tietoa ja osaamista. Sen koetaan myös lisäävän yhteistyötä ja sisäistä yrittäjyyttä. Organisaatioiden toiminnasta on tullut sosiaalisen median kautta läpinäkyvää, halusivatpa he sitä tai eivät. Sen sijaa, että läpinäkyvyys ja avoimuus olisi uhka, voidaan se valjastaa strategiseksi valinnaksi, esimerkiksi julkaisemalla työyhteisön kehittämishankkeita internetissä. Sosiaalisen median arvioidaan olevan työn tuottavuuden seuraava aalto, jota edelsi 1990-luvun toiminnan ohjausjärjestelmien siivittämä työprosessien automatisointi. Sosiaalisen median avulla saavutettu työn tuottavuus edellyttää henkilöstön laaja-alaista osallistuvuutta ja jopa yrityskulttuurin uudelleen rakentamista. Työntekijät ovat jo tehneet vapaa-aikansa läpinäkyväksi sosiaalisessa mediassa, seuraavassa kehitysvaiheessa työ tehdään läpinäkyväksi omalle työyhteisölleen. (Isokangas & Kankkunen 2011.)

Jälkiteollinen yhteiskunta on rakentunut tiedon ja osaamisen luomiseen ja käyttämiseen (Rinne & Salmi 2000, 64-65; Uhmavaara ym. 2005, 7-8). Kehittyvä teknologia on mahdollistanut nopean ja kasvavan informaation välityksen ja lisännyt tietotyön määrää (mm. Blom, Melin & Pyöriä 2001), mikä on tuonut mukanaan toisaalta lisääntyneitä oppimisvaatimuksia ja toisaalta uusia oppimismahdollisuuksia (Leppänen 2005, 11). Tietotyö vaatii työntekijältä oppimishalun ja -kyvyn lisäksi keskittymiskykyä, itsevarmuutta, pitkäjänteisyyttä, stressinsietokykyä, kykyä työskennellä itsenäisesti sekä yhteistyössä muiden kanssa (Kivistö 2005, 4). Osaaminen on valttia työmarkkinoilla ja edellytys tehokkaalle organisaatioiden toiminnalle, se on inhimillistä pääomaa, jolla luodaan strategista kilpailuetua dynaamisilla markkinoilla (ks. Savolainen 2011). Osaaminen ei ole enää keskittynyt organisaation ylätasolle (vrt. Drucker 1969, 19-21), vaan sitä löytyy kaikkialta organisaatiosta. Työntekijät ovat uuden psykologisen sopimuksen mukaan voimaantuneita, entistä osaavampia ja itsenäisempiä. ”Voimaantuneet” työntekijät ovat vastuussa organisaation kilpailukykyä ja oman osaamisen kehittämisestä ja

itsensä johtamisesta. Työntekijät toimivat yrittäjämäisemmin ja erot palkkatyön ja yrittäjyyden välillä pienevät (Nurmio & Turkki 2010, 13). Organisaatioiden jatkuvat muutokset ja työurien joustavuusvaatimukset tekevät organisaatioon sitoutumisen hankalaksi. Ammattirajat ovat hämärtyneet ja työntekijät identifioituvat entistä enemmän osaamiseen tai hakevat samaistumisen kohteita muilta elämänalueilta (ks. mm. Stenström 1993, 42; Eteläpelto 2007, 139). Työpaikkaa ei oteta enää keskeiseksi osaksi identiteettiä ja jälkimodernissa elämässä vapaa-aika koetaan tärkeämmäksi kuin työ (Halava & Pantzar 2010, 19-23).

Kilpailun voimistuminen ja kestävän tuottavuuskasvun paineet ovat edellyttäneet teknologisia uudistuksia sekä tehokkuusvaatimuksia työn tekemisessä ja organisoimisessa. Halava ja Pantzar (2010, 46) pitävät todennäköisenä linjaorganisaatiopohjaisen työn osuuden vähentymistä ja projektiluontoisen työn lisääntymistä. Organisaatiot tulevat myös entistä enemmän ulkoistamaan organisaatiolleen ei-jatkuvaa asiantuntija työtä (Halava & Pantzar 2010, 46). Henkilöstövoimavaroja on tehostettu siirtymällä verkostomaisiin ja tiimimäisiin toimintatapoihin. Dynaamisen organisaation ovat hämärtyneet mm. fuusioiden ja verkostoitumisen myötä. Kiristyvässä globaalissa kilpailussa on entistä vaikeampaa olla hyviä monessa asiassa yhtä aikaa ja sen vuoksi yritykset ovat alkaneet keskittyä siihen, mikä heille on strategisesti tärkeintä. Suomalaiset työorganisaatiot ovat hakeneet verkostoista toiminnalleen tehokkuutta ja tukea aktiivisesti viime vuosina. Parhaimmillaan verkostoituminen johtaa kumppanuuteen, jonka myötä toiminnan tehokkuus lisääntyy ja kustannukset alenevat ja saavutetaan liiketoiminnallista hyötyä. (Alasoini 2011, 81-82.)

Byrokraattisista ja hierarkkisista organisaatioista siirrytään horisontaalisiin ja joustaviin muotoihin ja johtamista on siirretty tiimeille ja työryhmille. Tiimeissä ja ryhmissä työskentely on yleistynyt ja tiimi- ja ryhmätyöstä on tullut entistä monimuotoisempaa. Vuonna 2009 tiimeissä tai ryhmissä työskenteli 76 prosenttia suomalaisista palkansaajista. Tiimityöskentelystä on tullut yleistä ja jopa tavallista, että sen määrän ei ennakoita enää kasvavan, teollisuudessa tiimityöskentelyn määrä on kenties nähnyt jo huippunsa, sillä se jo usean vuoden ajan vähentynyt. (Ylöstalo & Jukka 2010, 81.) Yhteiskunnallinen muutos ja elinvoimaisen Suomen rakentaminen edellyttävät Sitran raportin mukaan yrittäjämäistä asennetta, uudenlaisia tapoja tuottaa hyvinvointia ja ennen kaikkea, uudenlaista johtajuutta (Nurmio & Turkki 2010).

2.2 Kohti uudistuvaa johtajuutta

Nykyaikaisen liikkeenjohdon juuret pohjautuvat 1900-luvun teollisen liikkeenjohdon oppeihin (Hamel 2007, 22; Nurmio & Turkki 2010, 65). Druckerin (1998) mukaan suurin osa liiketoimintoihin, teknologiaan ja organisaatioihin liittyvästä tiedoistamme ovat vähintään 50 vuotta vanhoja ja ylittäneet ”parasta ennen -päiväyksen” (Uhl-Bien, Marion & McKelvey 2007, 298). Uhl-Bien ja kollegat (2007, 300) huomauttavat, että organisaatioiden johtamistavat ovat jämähtäneet teollisen aikakauden periaatteisiin ja tietoyhteiskunnassa toiminen edellyttää kokonaan uutta tapaa tarkastella johtajuutta (Manvillen & Oberin 2003 mukaan). Teollisen aikakauden tehokkuus, kontrollointi (Uhl-Bien ym. 2007, 301) ja johdon rooli suunnittelijana ja rationaalisena päätöksentekijänä ovat luovassa palvelutaloudessa ja tietotyössä muuttumassa kontrolloinnista vuorovaikutuksen edistämiseen, luottamuksen rakentamiseen ja ylläpitämiseen sekä mahdollistamiseen (Nurmio & Turkki 2010, 12; 68-70). Tietoyhteiskunnassa painottuvat nopeus ja sopeutuminen – yritysten menestyminen edellyttää kykyä sopeutua, sosiaalista pääomaa, osaamista ja kykyä oppia. (Uhl-Bien ym. 2007, 299-300.) Sitran ”Elinvoimainen Suomi” -raportin mukaan viime vuosikymmenien aikana tapahtunut toimintaympäristön muutos ja yhteiskunnan murros kohti jälkiteollista, lisäarvoa tuottavaa palvelutaloutta ja tietotyötä haastavat teollisen aikakauden johtamistavat (Nurmio & Turkki 2010, 65), nyt katseet suunnataan kohti uudistuvaa johtajuutta.

Hopenin (2010) mukaan tämän vuosisadan johtajuutta muuttavat viisi keskeistä tekijää: yhteiskunnallinen vastuu, teknologia, tietotyö, globaalinen toimikenttä, kumppanuudet ja työntekijöiden moninaisuus. Hopen (2010, 8) pitää yhtenä johtajuutta muovaavana tekijänä yhteiskunnallista vastuuta. Organisaatioihin kohdistuneet odotukset muuttuvat nopealla tahdilla. Johtajien tulee pohtia kuinka toimintaa ja henkilöstöä johdetaan vastaamalla odotuksiin muun muassa laadusta, ympäristösuojelusta ja eettisistä kysymyksistä. (Hopen 2010, 8.) Teknologia jatkaa kehittymistään entistä nopeammalla tahdilla ja kukaan johtajista ei voi välttyä kohtaa- masta viestintä- ja informaatioteknologian tarjoamia mahdollisuuksia ja haasteita esimiestyölle. Johtajien tulee suhtautua avoimesti ja hankkia tietoa kuinka teknologisia välineitä voidaan valjastaa toiminnan kehittämisen välineeksi. (Hopen 2010, 6.) Ajankohtaisena informaatio- ja viestintäteknologian ilmiönä näkyy sosiaalinen media, josta hyödyt saavat vain ne yritykset ja julkiset yhteisöt, jotka osaavat sitä käyttää omassa sisäisessä toiminnassaan ja asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa (Isokangas & Kankkunen 2011). Sosiaalinen media leviää

joka tapauksessa työntekijöiden kautta työpaikoille ja esimiesten tulee tutustua sen tarjoamiin mahdollisuuksiin.

Kasvavan, nopean ja helposti saavutettavan ja valtavan informaatiomäärän ja siihen liittyvän tietotyöilmion esille tulo on tuonut ajankohtaiseen keskusteluun osallistuvan ja ”voimaannut-tavan” johtajuuden, sillä johtaja ei voi enää hallita kaikkea tietoa ja osaamista (Hopen 2010, 6-7). Lehdon ja Sutelan (2008) tutkimuksen mukaan tiimimäiseen työskentelytavan vaikutus näkyy muun muassa alaisten määrän pienentymisessä tai tiimin tai työryhmän vetäjänä toimimisessa, ilman virallista esimiesstatusta (Alasoini 2011, 60). Toisaalta tiimimäinen työskentely ja alaisten määrän vähentyminen voi Alasoinin (2011, 60) mukaan kertoa esimiestyön vaativuuden lisääntymisestä ja siitä, että yksi henkilö ei enää voi enää menestyä esimiestehtävissä yhtä suurta alaisjoukkoa kuin ennen. Avery (2005, 29) korostaa, että tulevaisuudessa tarvitsemme useita johtajia sopeutuaksemme dynaamiseen ja heterogeeniseen toimintaympäristöön. Tiedosta tulee liian monimutkaista muutaman ihmisen ymmärrettäväksi. Osaamisen leviäminen ja tietotyö ovat johtajuuden haaste, sillä se pakottaa johtajan pohtimaan omaa rooliaan ja sitä, kuinka säilyttää asemansa johtajana, kun alaiset tietävät työstä enemmän.

Yritysten toimintakenttä on internetin ja globaalin kilpailun myötä laajentunut maailmanlaajuisiksi. Globaalissa liiketoimintaympäristössä pärjääminen edellyttää erilaisten johtajuuden toimintamallien omaksumista. (Hopen 2010, 6-7.) Johtajuutta toteutetaan uudelleen muovautuvissa organisaatioissa, joissa johtajuusroolit ovat epäselviä ja organisaatorajat hämäriä. Verkostot ja kumppanuudet ovat menestymisen mahdollisuuksia, joita yritykset eivät voi ohittaa, siksi nyt tarvitaan johtajuustaitoa luoda toimia yhteistyösuhteita. Johtajalla tulee olla kykyä rakentaa kumppanuuksia sekä organisaation sisällä, jolloin niitä luodaan alaisten, kollegoiden ja johtajien kanssa ja organisaation ulkopuolella, esimerkiksi asiakaskumppaneiden ja toimittajien kanssa. Työntekijöiden moninaisuus ovat haaste, mutta myös mahdollisuus johtajuudelle. Eri-ikäiset, eri-taustaiset, erilaiset osaajat voidaan nähdä tulevaisuuden työyhteisöjen voimavarana. Moninaisuus luo rikkautta, johon johtajuuden tulee tarttua. (Hopen 2010, 6-8.)

Työn tekemisen uudet arvot ja uusien sukupolvien johtaminen ovat muuttaneet esimiestyön luonnetta. Kuluttajakansalaista johdettaessa esimiestyön vaatimus kasvaa ja edellyttää entistä yksilöllisempää johtamisotetta ja taitoa johtaa ihmistä, ”leadershippiä”. (Halava & Pantzar 2010, 46-48.) Johtajuuden uusi toimintamalli korostaa henkilöstöressurssien johtamisen merkitystä, missä taitavimmat johtajat hyödyntävät ja kykenevät tuomaan esille johdettavien aloit-

teellisuutta, luovuutta ja työn intohimoa (Hamel 2007, 299). Hierarkkisuuden ja byrokraattisuuden vähentyessä ja yksilöllisyyden korostuessa johtajan työstä siirrytään mahdollistamiseen, jossa johtajan rooli ei ole kontrollointia ja ohjaamista vaan johtajan tulee löytää paikansa taustalta ja samalla läsnä, mahdollistaen yhteisen tekemisen ”draivin” ja osallistuvuuden (ks. Nurmio & Turkki 2010, 69; Peltonen 2004, 203).

Johtajuutta toteutetaan muuttuvissa työolosuhteissa, jossa johtamistyötä ja valvontaa on siirretty henkilöstölle ja johtamistehtävät vaihtelevat erilaisten johtamistilanteiden ja kontekstien mukaan. (Vanhala ym. 2006, 46–49.) Jaetun johtajuuden ilmiö näyttäytyy siinä, että vaikutusvalta perustuu formaalin aseman sijaan osaamiseen ja tietoon ja uuden psykologisen sopimuksen mukaan ”voimaantuneet” työntekijät ovat vastuussa organisaation kilpailukyvyistä ja oman osaamisen kehittämisestä ja itsensä johtamisesta. Uutta johtamistyyliä leimaa voimakkaasti tänä päivänä korostuva itsensä johtamiskulttuuri, jota voidaan kuvata esimerkiksi Sims Simsin ja Lorenzin (1992) lanseeraaman käsitteen mukaisesti esimerkiksi ”superjohtajuutena”, jonka he määrittelevät taiteeksi ”johtaa toisia johtamaan itseään”. Superjohtaja osaa johtaa itseään ja toimii esimerkkinä, mutta sen lisäksi hän luo itsensä johtamiskulttuurin edellytyksiä ja ”superseuraaajia”, jotka ovat taitavia itsensä johtajia. (Sims & Lorenzi 1992, 286–304).

Dynaamisessa johtamiskontekstissa toimiminen edellyttää johtajalta uusia taitoja, kuten taitoa synnyttää luottamusta henkilöstöä sitouttavan ja houkuttelevan tulevaisuuden kuvan tarjoaman vision avulla. Uudistuva johtajuus ei tarkoita Fayolinkin jo vuonna 1917 kuvaamien klassisten johtamistehtävien, suunnittelun, organisoinnin, käskynannon, koordinoinnin ja valvomisen poistumista (mm. Hamel 2007, 35), mutta korostaa eri tehtävien tärkeyttä. Nykyisin johtamistehtävät nähdään klassista mallia joustavampana, jossa johtamistehtävien järjestys voi poiketa ja ne liittyvät oleellisesti toisiinsa (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2006, 46-49). Etenkin strategisen suunnittelu ja ajattelu ovat erittäin tärkeitä komponentteja nopeasti muuttavassa toimintaympäristössä (Nurmio & Turkki 2010, 69). Uusien sukupolvia johdetaan ja sitoutumista luodaan tarjoamalla mahdollisuuksia ja merkityksiä työllä. Verkostot ovat johtajuuden uusia toimintaympäristöjä, joissa ihmiset hakeutuvat kohti luovia yhteisöjä ja yhteisöjä, joissa johtaja on pystynyt artikuloimaan uusia mahdollisuuksia, joita muut eivät vielä ole havainneet (Nurmio & Turkki 2010, 66). Sitran ”Elinvoimainen Suomi” -raportin mukaan uudistuva johtajuus perustuu luottamukseen (Nurmio & Turkki 2010). Epävarmuuden ja jatkuvien muutosten keskellä tarvitaan luottamusta ja luottamusjohtajia kilpailukyvyyn säilyttä-

misessä ja uudistamisessa. (Savolainen 2011; Nurmio & Turkki 2010). Johtajuudessa korostuu vuorovaikutuksessa onnistuminen, mikä lisää avoimuutta, luottamusta ja kehittää aitoa dialogia. Luottamus on edellytys toimivien suhteiden ja yhteistyön rakentamisessa, se on ihmillisen pääoman tärkeä komponentti ja tämän päivän johtajuuden keskeinen voimavara. (Savolainen 2011.)

Hopen (2010, 9) huomauttaa, että johtajuus on muutoksessa ja johtajana menestyminen ei enää perustu asiantuntijuuteen, vaan johtajan kykyyn kannustaa ja tukea toisia. Avaimet menestymiseen löytyvät hyväksymisestä, sopeutuvuudesta ja ennen kaikkea sosiaalisista ja vuorovaikutustaidoista (Hopen 2010, 9.) Johtajuuden rajojen hämärtyessä johtajuutta lunastetaan siis uudistuvilla johtajuustaidoilla, henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ja rooliodotuksiin vastaamalla. Johtajan odotetaan sietävän epävarmuutta kauemmin kuin muut, johtajan odotetaan herättävän luottamusta ja johtajan odotetaan lunastavan paikkansa persoonallaan ja osaamisellaan (ks. Nurmio & Turkki 2010, 66). Organisaatioiden madaltuminen ja osaamisen levittyminen eri organisaatioiden tasolle tarkoittavat johtajuuden lunastamista formaalin aseman sijaan persoonalla (mm. Järvinen 2005, 29; Northouse 2004, 6). Vaikka formaalin vallan perusedellytystä ei tulisi unohtaa eikä hämärtää, persoonallinen auktoriteetti eli johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet ja taidot tekevät työyhteisön arvostuksen ja luottamuksen saavuttamisen mahdolliseksi (Savolainen & Häkkinen 2011, 53; ks. myös Järvinen 2005, 27-33; Nurmio & Turkki 2010, 66). Luottamuksenarvoisuuden saavuttamiseen tarvitaan siis tietoa, taitoa ja osaamista.

1900-luvun alku oli keskeisten johtamisen välineiden ja -menetelmien keksimisen aikaa. Gary Hamel (2007, 19-33) pohtii, että kenties loistavimmat liikkeenjohdon vuosikymmenet ovat takanapäin. Voi näyttää siltä, että johtamisen kehittyminen on hidastunut, ehkä huippu on jo saavutettu. Liiketoimintaympäristöt ja johtamisen toimintakenttä jatkavat silti muuttumistaan. (Hamel 2007, 19-33.) Johtajia ja esimiehiä tarvitaan kuten ennenkin, heidän tehtävänsä ja roolinsa ovat vain muuttumassa (mm. Ruohotie 2002, 275). Työelämän muutos edellyttää johtajuuden ja siinä tarvittavien taitojen uudelleen tarkastelua – ja johtajuuden uudistamista.

2.3 Lähestymistapoja johtajuuteen

Johtajuustutkijat ovat kautta aikojen yrittäneet selittää johtajuutta lukuisilla määritelmillä ja kuvata ideaalista johtajuutta erilaisilla malleilla. Fleismanin ja Mumfordin ym. (1991) mukaan viimeisten 50 vuoden aikana johtajuusmääritelmiä on asetettu ainakin 65 erilaiseen luokitussysteemiin (Northouse 2004, 2; Bass 2008, 15). Stoghillin (1974) mukaan kuvauksia johtajuudesta on lähes yhtä monta kuin henkilöitäkin, jotka yrittävät määrittää johtajuutta (Zaccaro & Klimoski 2001, 6; Yukl 2010, 20).

Johtajuusteorioiden pääsuuntaukset voidaan Brymanin mukaan (1992, 1) jakaa piirreteorioihin, tyyliteorioihin, kontingenssiteorioihin sekä New Leadership¹ -lähestymistapaan (Bryman 1992, 1). Brymanin (1992, 1) mukaan siirtyminen suuntauksesta toiseen ei tarkoita edellisen päättymistä, vaan pikemmin muutosta tutkimuksen painopisteissä. Taulukkoon 1 on kuvattu johtajuusteorioiden pääsuuntaukset. Tämän tutkimuksen kannalta oleellisin kuitenkin on taitolähestymistapa, johon liittyviä näkökulmia on myös kuvattu taulukossa 1.

TAULUKKO 1 Johtajuusteorioiden pääsuuntaukset ja taitoaspektit

Lähestymistapa johtajuuteen	PIIRRETEORIAT	TYYLITEORIAT	KONTINGENSSI-TEORIAT	NEW GENRE-TEORIAT	MONINAISET JOHTAJUUDEN SUUNTAUKSET
	1950-luvulle asti ja uudelleen 1990-luvulla	1940-luvulta 1960-luvulle	1960-luvun lopulta 1980-luvun alkuun	1980-1990 luvulla	2000-
Ydinteema	Johtajuutta selitetään (yleensä synnynnäisillä) luonteenpiirteillä.	Johtajuuden tehokkuus riippuu siitä, kuinka johtaja käyttäytyy.	Johtajuus tulee suorittaa tilanteen mukaisesti.	Johtajat tarvitsevat visiota.	Useita erilaisia tarkastelutapoja johtajuuteen, kuten jaettu johtajuus.
TAITOJEN LÄHESTYMISTAPA		1950-luku: Tehokkaaseen johtajuuteen tunnistetaan kolme taitoluokkaa: tekniset, kognitiiviset ja sosiaaliset taidot (Katz: ”kolmen taidon malli”)		1990-luku: Johtajuutta pyritään kuvaamaan entistä holistisimmilla taidot huomioivilla malleilla (kuten Mumfordin ja kollegoiden ”taitomalli johtajuuteen” tai Hooijbergin ja kollegoiden ”Leaderplex-malli”).	
Taitoaspektit pääsuuntauksissa	Auktoriteetti asema edellyttää taitoja. Toiset piirteet ovat synnynnäisiä ja toiset opittavissa olevia.	Johtamistyytlejä voidaan kouluttaa ja oppia.		Yhdistetään taidot, piirteet, tilanteet ja tyylit. Johtajuustaidot ovat elinehto kilpailussa menestymiselle.	

Lähde: muokattu Bryman 1992, 1; Kirkpatrick & Locke 1991; Northouse 2004; Avolio, Walumba & Weber 2009; Hooijberg, Hunt & Dodge 1997.

¹ Avolio ym. (2009) käyttävät termiä ’New Genre -leadership’, joka esiintyy myös tässä tutkimuksessa.

1900-luvun alkupuolen Great Man -teoriat kehittyivät *piirreteorioiksi* (Kirkpatrick & Locke 1991, 48). Piirteet hallitsivat johtajuustutkimusta aina 1950-luvulle asti (Bass 2008, 81). Piirteet käsitetään usein synnynnäisiksi ominaisuuksiksi, mutta Kirkpatrickin & Locken (1991, 48) mukaan piirreteoriat eivät ottaneet kantaa olivatko piirteet synnynnäisiä vai kehitettäviä. Kirkpatrickin & Locken (1991, 48) mukaan piirreteoriat painottavat johtajan ominaisuuksia, jotka erottavat johtajat johdettavista. Piirteillä pyritään selittämään menestymistä johtajana, vaikka ne eivät kuitenkaan takaa sitä (muokattu Bryman 1992, 2).

McClaren ym. (2008) havaitsivat tutkiessaan Yhdysvalloissa kylmän sodan aikana julkaistua johtamiskirjallisuutta, että jo 1930-luvun lamavuodet olivat alun loppu yleisille viisauksille synnynnäisistä johtajista. Oli äkkiä selvä, että tehokas johtajuus edellytti erityisiä tietoja, taitoja ja koulutusta. Nyt hyväksyttiin, että johtajuuteen sekä synnyttään ja kehitytään. Tulevaisuuden johtajien koulutus nähtiin tärkeänä menestymisen edellytykselle. (McLaren & Mills 2008, 390–394.) 1940-luvun loppupuolella johtajuustutkimuksessa siirryttiin tarkastelemaan johtajuutta tyylinä tai käyttäytymisenä ja mitä johtaja tekee (Bryman 1992, 4). Useimmat *tyyliteorioiden* edustajista uskoivat (toisin kuin piirreteorioissa), että tullakseen paremmiksi johtajiksi, johtajia voidaan kouluttaa käyttäytymään tehokkaaksi tunnistetulla johtamistyyllillä (Bryman (1992, 4). 1960-luvun loppupuolelta lähtien kiinnostuttiin johtamistilanteiden merkityksestä tehokkaaseen johtajuuteen. *Kontingenssiteorioiden* mukaan johtajan käyttäytymisen tehokkuus riippuu johtamistilanteesta; tietyt käyttäytymistyyli tai -mallit ovat tehokkaita vain tietyissä tilanteissa ja johtaminen tulee siis sovittaa tilanteen mukaisesti. (mukaellen Bryman 1992, 11.)

Johtamistutkimuksessa kiinnostus piirteisiin heräsi jälleen kontingenssi- ja tilannejohtajuuden määrittelyjen jälkeen. 1970-luvun lopulla innostuttiin karismaattisesta, visionaarista ja transformationalisesta johtajuudesta, jotka yhdistivät sekä johtamistilanteet että piirteet ja joilla määriteltiin nousevaa tai tehokasta johtajuutta sekä menestymistä johtajana. 1980-lukuun mennessä piirteet, johtajuuskontekstin ohella, olivat jälleen tulleet ajankohtaiseksi johtamistutkimukselle. (Bass 2008, 6.) Brymanin (1992, 21) mukaan 1980-luvun alussa vallinnut pettymys johtamisteorioihin ja -tutkimukseen toi mukanaan uusia, samankaltaisia piirteitä sisältäviä lähestymistapoja johtajuuteen. Bryman (1992) niputtaa nämä uudenlaiset lähestymistavat *New Leadership* -suuntaukseksi, jossa painopiste on karismaattisessa johtajuudessa. *New Leadership* -suuntausta (eli *New Genre* -teorioita) käsittelen tarkemmin kappaleessa.

Johtajuutta on edellä kuvattujen pääsuuntauksen lisäksi tarkasteltu mm. *taitojen näkökulmasta* (ks. taulukko 1). Taidot ovat olleet tutkimuksen pääkohteena tai sivuroolissa jo useiden vuosien ajan, mutta taitojen merkitys tehokkaalle johtajuudelle heräsi erityisesti 1950-luvulla. (Northouse 2004, 35.) Taitonäkökulma on ajankohtainen lähestymistapa edelleen 2010-luvulla. Johtajan henkilökohtaisten ominaisuuksien ja osaamisen merkitys korostuu tänä päivänä persoonallisen auktoriteetin lunastamisessa työyhteisössä. Työorganisaatioiden madaltuessa ja osaamisen levittyessä eri organisaatitasoille johtajalle annettu ulkoinen valta ei riitä, vaan johtajan tulee olla johtajuustaitoja ja persoonallista auktoriteettia, joilla lunastaa paikkansa johtajana. Johtaja on työnantajan edustaja, jonka auktoriteetti perustuu ensisijaisesti hänen formaaliin asemaan organisaatiossa, mutta hänen täytyy silti hankkia työntekijöidensä kunnioitus ja uskottavuus johtajana. (Järvinen 2006, 29–33.) 1900-luvun viimeisimpinä vuosikymmeninä johtajan roolista on auktoriteetin ulkoisen vallanlähteen (headship tai assigned leadership) sijaan ruvettu korostamaan johtajan sisäistä, persoonallista auktoriteettia (leadership tai emergent leadership) (Järvinen 2006, 29; Northouse 2004, 6). Persoonallisella auktoriteetilla tarkoitetaan johtajan henkilökohtaisia ominaisuuksia, joiden avulla hän saavuttaa työyhteisön arvostuksen ja luottamuksen. (Järvinen 2006, 27–29.) Persoonallisuus vaikuttaa johtajan kykyyn lunastaa paikkansa johtajana, käyttää valtaa ja kantaa johtajuusrooliin liittyviä paineita (Järvinen 2006, 69).

Vaikka johtajuutta on tutkittu lukuisissa erilaisissa konteksteissa sekä erilaisin tutkimusottein (Northouse 2004, 1-2), Bennis (2007) täsmentää, että johtajuuteen ei siltikään ole löydetty yhtä kaikenkattavaa ja selittävää mallia. Tutkimustulokset ovat osoittaneet johtajuuden kompleksiseksi, moniulotteiseksi ja kehittyneemmäksi prosessiksi kuin mitä usein populaarisessa johtajuuskirjallisuudessa esitetään (Northouse 2004, 1-2). Bennis (2007) peräänkuuluttaa pitkäaikaista sekä poikkitieteellistä johtamistutkimusta integroidun johtajuusteorian aikaansaamiseksi. Tänä päivänä johtajuutta ei enää tarkastella pelkästään johtajakeskeisesti. Johtajuuden lähestymistavoissa huomioidaan myös työyhteisön, sen jäsenten ja kontekstin merkitys, unohtamatta kulttuurista toimintaympäristöä ja yksityisten, julkisen ja yleishyödyllisten organisaatioihin sekä globaalisuuden tuomia erityispiirteitä. Johtajuutta ei pelkästään selitä enää yksilön piirteillä, vaan useilla erilaisilla malleilla, kuten dyadisena, jaettuna, vuorovaikutussuhteena, strategisena, globaalisenä ja kompleksisena sosiaalisena dynamiikalla. (Avolio, Walumbwa ja Weber 2009, 422-423.) Johtajuutta pyritään selittämään holistisilla malleilla, jossa huomioidaan entistä enemmän eri tutkimussuuntauksia. Esimerkiksi Hooijberg ym. (1997) liittävät johtajuuden määrittelyyn sekä kognitiivisen, käyttäytymisen että sosiaalisen aspektin,

jotka linkittävät johtajuuden tuloksiin ja organisaation suorituskykyyn. Gill (2006, 64) ehdottaa, että integroivassa johtajuuden tarkastelussa tulisi huomioida älykkyyden eri muodot: kognitiivinen, emotionaalinen, henkinen ja käyttäytymisen dimensio. Uudet pyrkimykset kuvata johtajuutta kokonaisvaltaisena ilmiönä eivät kuitenkaan väheksy henkilökohtaisten taitojen tai ominaisuuksien merkitystä, vaan huomioivat nämä johtajakeskeiset tekijät osana johtajuuden määrittelyä ja onnistunutta johtajuutta.

2.3.1 New Genre -teoriat

Uudistava johtajuus viittaa käsiteltävänä aiheena ”uuteen johtajuuteen”, joka voidaan puolestaan käsittää New Leadership -suuntaukseksi eli New Genre -teorioiksi, jotka nousivat johtamistutkimuksen keskiöön 1980- ja 1990-luvulla. Ne käsittelevät transformationaalisuutta, karismaattisuutta, visionäärisyyttä ja vaikuttavaa johtajuuskäyttäytymisessä. (Gill 2006, 50; ks. myös Avolio ym. 2009, 428, Bryman 1992 ja Zaccaro 2001, 256.) Teorioille yhteisenä keskeisenä teemana oli visio, jolla pyrittiin vastaamaan nopeasti kehittyvään teknologiaan ja kotimaiseen sekä ulkomaiseen kilpailuun (Conger 2000, Bassin 2008, 628 mukaan). New genre -teoriat, sekä niissä esille tulleet johtajuuden välineet, visio ja luottamus, ovat edelleen ajankohtaisia uudistuvassa johtajuudessa 2010-luvulla.

New Genre -teoriat painottavat symbolista johtajuuskäyttäytymistä, visionäärisyyttä, inspiraationaalista viestintää, emotionaalisuutta, ideologisuutta ja moraalisia arvoja, yksilön huomiointia ja intellektuaalista stimulaatiota, kun sen sijaan ns. perinteiset johtajuusteoriat kuvaavat johtajuuskäyttäytymistä johtajan ja johdettavien välisenä vaihtosuhteena, tavoitteiden asettamisena, suunnannäyttämisenä ja tuen antamisena sekä käyttäytymisen vahvistamisena tai kuten Bass (1985) määrittelee ”taloudellisena kulu-hyöty -olettamuksena” (Avolio ym. 2009, 428). New Genre -teorioiden alkusysäyksenä voidaan pitää johtajuustutkimuksessa painopisteen siirtämistä (Burns, 1978 ja Bass, 1985) transaktionaalisista johtajuusmalleista, jotka pyrkivät selittämään kuinka johtajan ja johdettavien välinen vaihtosuhde toimii, malleihin, jotka tarkastelevat sen sijaan kuinka transaktionaalisuus lisääntyy (Avolio, Walumba & Weber 2009, 428). Lisääviksi tekijöiksi tunnistettiin transformationaalinen, karismaattinen, visionäärinen ja vaikuttava johtajuus (Avolio ym. 2009, 428; Bryman 1992).

Bass ja Avolio (Bass 1985, 1990; Bass & Avolio 1994) jakavat johtajuuden *laissez-faire* johtajuuteen, transaktionaaliseen johtajuuteen sekä *transformationaaliseen* johtajuuteen (Gill 2008, 51). *Laissez-faire* johtajuutta ei voida pitää johtajuutena, eikä tämän tyylin edustajan katsota käyttävän mitään erityistä johtamistyyliä. Lämsän ja Päiviken (2010, 242) mukaan muutosjohtajuus voi olla joko transformationaalista tai transaktionaalista. Transaktionaalinen johtajuus perustuu muutoksen motivoimiseen palkkioiden, rangaistuksen ja asemavallan avulla, kun sen sijaan transformationaalista johtajuutta voidaan pitää enemmän aitona muutosjohtajuutena. Transformationaalista (engl. transformational tai transforming) johtajuutta on kuvattu syvälliseen muutokseen tähtääväksi johtajuudeksi. (Lämsä & Päivike 2010, 241-242.) Transformationaalinen johtajuus ilmenee kun sekä johtaja että johdettava kohottavat toistensa motivaatiota ja tunnetta syvemmästä merkityksestä. Transformationaalisen johtaja puhuttelee johdettavan motivaatiota, itseluottamusta, itsearvostusta sekä moraalisia arvoja. (Gill 2006, 50-51.) Transformationaalinen johtaja korottaa johdettavat rinnalleen ja auttaa heitä määrittelemään omat arvonsa, hän motivoi ja nostaa yksilöiden tarpeiden tasoa alimmasta ylimmälle, itsensä toteuttamiseen ja pyrkii siirtämään yksilöiden ajattelun omasta edusta yhteiseen hyvän tavoitteluun (muokattu Gill 2006, 50; Bass 2008, 619; Yukl 2010, 263; Lämsä & Päivike 2010, 241).

Burns (1978) asetti ensimmäisenä vastakkain transaktionaalisen ja transformationaalisen johtajuuden (Gill 2006, 50; Yukl 2010, 263). Bassin (1985) mukaan transaktionaalinen ja transformationaalinen johtajuus eivät ole toisiaan poissulkevia, vaikka transformationaalisen johtajuuden katsotaankin vaikuttavan työmotivaatioon ja suoritukseen enemmän, silti molempia tarvitaan tehokkaassa johtajuudessa (Yukl 2010, 277). Transformationaaliset johtajat ovat johtamistyyleitään aktiivisia ja joustavia ja integroivat erilaisia johtamistyyliä, kuten konsultoivaa, osallistavaa ja delegeoivaa sekä jossain määrin myös transaktionaaliselle johtajalle tyyppillistä ohjaavaa tyyliä (Gill 2006, 51-53). Johtajan käyttäytymisen seurauksena johdettavan työpanos on enemmän kuin mitä odotetaan (Avolio ym. 2009). Bassin ja Avolion (1994) mukaan transformationaalisten johtajien toiminnalle tyypillisiä ovat ”neljä I:tä”, individualismin korostaminen (engl. individualized consideration), älyllinen stimulointi (engl. intellectual stimulation), idealisoiva vaikutus (engl. idealized influence) ja inspiroiva motivaatio (engl. inspirational motivation). Transformationaalinen johtaja huomioi yksilön aktiivisen kuuntelun avulla, luomalla oppimismahdollisuuksia, valmentamalla ja tukemalla sekä tunnistamalla yksilön tarpeet ja kyvyt. Älyllinen stimulointi haastaa johdettavat lähestymään ongelmia uudesta näkökulmasta, käyttämään luovuutta ja mielikuvitusta. Idealisoiva vaikutus on käyttäytymis-

tä, joka herättää johdettavissa voimakkaita tunteita ja identifioitumista johtajaan. Tämän kaltaisen käyttäytymisen katsotaan liittyvän läheisesti myös karismaan. Inspiroivaan motivointiin liittyy selkeän ja houkuttelevan vision kommunikointi ja symbolien käyttö. (Bass 2008, 620-622; Gill 2006, 52-53; Yukl 2010, 278.)

New Leadership -suuntauksen edustajat määrittelevät *karismaattisuutta* vaihtelevasti (Bryman 1992, 22). Karismaattisuus on määritelty esimerkiksi johtajan piirteeksi (mm. Kirkpatrick & Locke 1991) tai käyttäytymiseen tai sosiaalisuuteen liittyvänä näkemyksenä (Avolio & Gardner 2005, 330). Weberin (1947) mukaan karismaattisuus on johdettavan ja johtajan välisen sosiaalisen vaikutuksen muoto, joka ei perustu perinteeseen tai formaaliin valtaan, vaan pikemminkin johdettavan käsityksiin johtajan poikkeuksellista ominaisuuksista (Yukl 2010, 263; Gill 2006, 54). Weberin mukaan karismaattiselle johtajuudelle otollisia tilanteita ovat erityisesti sosiaaliset kriisit, jossa johtajaksi nousee radikaalisen ja ratkaisun tarjoavan vision avulla (Yukl 2010, 263). Nykyisin karismaattisuutta tarkastellaan johtajan ominaisuuden sijaan johtajan ja johdettavan vuorovaikutuksen tuloksena (Gill 2006, 55). Avolion (2005) ja Lowen & Gardnerin (2000) mukaan New Genre -teorioista erityisesti karismaattiset ja transformationaaliset johtajuusteoriat ovat olleet tutkituimpia johtajuusteorioita viimeisen 20 vuoden aikana (Avolio ym. 2009, 428).

Visionäärisen ja vaikuttavan (engl. inspirational) johtajuuden keskeisenä ajatuksena on, että organisaation ohjaaminen tapahtuu vision avulla (Zaccaro 2001, 233). Visionäärisuus yhdistetään usein ylimpään johtajuuteen (Zaccaro 2001, 10, esimerkiksi Housen 1977; Sashkinin 1988 mukaan). Zaccaron (2001, 233; 238) mukaan ylimmän johdon keskeisenä tehtävänä on vision muodostaminen, sen ilmaiseminen ja organisaatioprosessien muovaaminen sen mukaisesti. Sashkin (1998) käsittää visionäärisellä johtajuudella organisaatiokulttuurin muokkamista johtajan vision mukaisesti (Gill 2006, 54; Bryman 1992, 107).

2.3.2 Ajankohtaiset johtajuussuuntaukset

Uudistuvaa johtajuutta on käsitteenä kuvattu ”uutena johtajuutena”, New Genre -teorioina, jotka käsiteltiin edellisessä alaluvussa. Uudistuvaa johtajuutta kuvataan lisäksi muilla, moninaisilla ja ajankohtaisilla johtajuuskeskusteluilla, teemoilla tai teorioilla. Avolio ja kollegat (2009) lisäävät Brymanin (1992) tunnistamien New Genre -teorioiden lisäksi ajankohtaisiksi

johtajuussuuntauksiksi autenttisen johtajuuden, palvelevan johtajuuden, henkisen johtajuuden, johtajuuden kompleksisuusteorian, kulttuurien välisen johtajuuden, e-johtajuuden, vaihtoteorian, jaetun johtajuuden, johtajuuden korvaamisen, kognitiivisen johtajuuden ja johtajuuden tarkastelun johdettavien kulmasta.

Johtajuuden haastavat ajat peräänkuuluttavat Avolion ja Gardnerin (2005, 316) mukaan uudenlaista näkemystä luottamuksen, toivon ja optimistisuuden palauttamiseksi, johon he ehdottavat keskittymistä positiivisen johtajuuden muotojen ”juurille” eli *autenttiseen johtajuuteen*. Yuklin (2010, 344) mukaan autenttinen johtajuus voidaan luokitella normatiiviseksi teoriaksi, joka kuvaa organisaatiolle ideaalista johtajuutta. Autenttisen johtajuuden kuvauksissa esiintyy usein johtajan yhdenmukaisuus sanoissa, teoissa ja arvoissa (Yukl 2010, 344). Avolio, Luthans ja Walumbwa (2004) määrittelevät autenttiset johtajat syvällisesti ajattelustaan ja käyttäytymisestään tietoisiksi ja korkeat moraaliset arvot omaaviksi henkilöiksi, jotka myös muut kokevat tietoisiksi omista ja muiden arvoista, moraalisisista näkemyksistä, osaamisesta ja vahvuuksista (Avolio & Gardner 2005, 321). Autenttiset johtajat ovat tietoisia toiminnallisesta kontekstistaan ja heitä voidaan kuvata luottavaisina, toiveikkaina, optimistisina ja lannistumattomina (Avolio & Gardner 2005, 321). Luthansin ja Avolion (2003) mukaan ”autenttinen johtajuus on prosessi, joka syntyy sekä positiivisista psyykkisistä voimavaroista että korkeasti kehittyneestä organisatorisesta kontekstista, mikä johtaa johtajan ja johdettavien korkeampaan itsetietoisuuteen sekä itsesäädelyyn positiiviseen käyttäytymiseen edistäen positiivista itsensä kehittymistä” (Avolio ym. 2009, 424). Autenttista johtajuutta voidaan kuvata avoimena ja eettisenä johtajuutena, mikä kannustaa avoimuuteen päätösten teossa (Avolio ym. 2009, 423). Avolio ym. (2009, 242) tunnistavat kirjallisuudesta neljä autenttiseen johtajuuteen usein liitettyä tekijää: tasapainoinen prosessointi (tiedon objektiivinen analysointi ennen päätöksentekoa), sisäistetty moraalinen näkemys (käyttäytymistä ohjaavat sisäiset moraaliset standardit), vastavuoroinen läpinäkyvyys (autenttisen itsensä esittäminen jakamalla avoimesti tietoja ja tunteita tilanteeseen sopivalla tavalla) ja itsetietoisuus (osoitettu ymmärrys vahvuuksista ja heikkouksista sekä maailman-katsomuksesta).

Työ ei ole enää aikuisen identiteetin keskiössä (Eteläpelto 2007, 139) ja samaistumisen kohteita haetaan muilta elämänalueilta. Nettisukupolvien tai kuluttajakansalaisten (Halava & Pantsar 2010) kokemana työn tulee olla merkityksellistä ja mielekästä ja täyttää henkilökohtaisia tarpeita ja intressejä. Enää ei puhuta niinkään ”työurista”, vaan eri työtehtävistä, joiden avulla hankitaan monipuolista henkilökohtaista osaamis pääomaa. Organisaatioita ja yrityksiä

tulisikin tarkastella osaamisen jakelukanavana, joissa kerrytetty osaaminen nähdään tuottavaksi (Nurmio & Turkki 2010, 67). Ajankohtaiseksi johtajuuden lähestymistavaksi on noussut palveleva ja henkinen johtajuus, jotka voivat olla keino saattaa työtä tekevien ja organisaation intressit yhteen ja luoda affektiivista sitoutumista organisaatioon. *Palveleva johtajuus* on ensisijaisesti toisten tarpeiden täyttämistä ja sen ydin voidaan löytää eettisessä johtajuudessa (Stone, Russell & Patterson 2003, 352; Yukl 2010, 340). Palvelevan johtajuuden keskiössä ovat itsensä sijaan toiset ja johtajuusroolin ymmärtäminen palvelijana (Greenleafin 1977, Stonen ym. 2003, 352 mukaan). Palveleva johtajuus on huolehtimista, puolustamista ja voimaannuttamista (Yukl 2010, 340). Palvelevan johtajan tehtävänä on toisten kehittäminen auttamalla heitä ponnistelemaan ja kukoistamaan (McMinn 2001, Stonen ym. 2003, 352 mukaan). Palveleva johtaja saavuttaa johdettaviensa luottamuksen olemalla rehellinen ja avoin, toimimalla arvopohjansa mukaisesti ja osoittamalla luottamusta johdettavia kohtaan (Yukl, 2010, 340). Spears (2004) listasi Greenleafin (1991) työn pohjalta kymmenen palvelevalle johtajuudelle ominaista piirrettä: kuuntelu, empatia, parantaminen, (eettinen) tietoisuus, vakuuttaminen, käsitteellistäminen, kaukokatseisuus (visiointi), huolehtiminen (engl. stewardship), sitoutuneisuus ja yhteisön rakentaminen. Russel & Stone (2002) tunnistavat palvelevan johtajuuden toiminnalliset ja niitä täydentävät ominaisuudet. Toiminnalliset ominaisuudet käsittävät visiointikyvyn, rehellisyyden, luotettavuuden, palveluhenkisyden, roolimallina olemisen, toisten palvelun arvostamisen ja voimaannuttamisen. Palvelevia johtajia kuvataan myös (täydentävät ominaisuudet) hyvinä keskustelijoina ja kuuntelijoina, luotettavina, pätevinä, rohkaisevina, opettajina ja delegoijina. (Stone ym. 2003; Avolio ym. 2009, 436-437.)

Henkinen johtajuus on arvoja, asenteita ja käyttäytymistä, joita tarvitaan sisäisen motivaation herättämiseen itsessä tai toisissa. Henkinen johtajuus on vision luomista, jonka organisaation jäsenet kokevat kutsumuksenaan. (Avolio ym. 2009, 437; Gill 2006, 82.) Fry (2003) huomauttaa, että uskollisuus liitetään usein henkiseen johtajuuteen, mutta henkisyys ei tarvitse uskontoa ollakseen merkityksellistä (Avolion ym. 2009, 437 mukaan). Henkinen johtajuus lisää olemassa käsityksiin johtajuudesta elementtejä, kuten kutsumuksen ja altruistisen rakkauden leimaaman organisaatiokulttuurin luomisen, mikä tarkoittaa, että johtajat ja johdettavat aidosti välittävät, huolehtivat ja arvostavat itseään ja toisia (Avolio ym. 2009, 437). Parhaimmillaan henkinen johtajuus luo tunteen olemassa olon keskeisten elementtien (sydän, ruumis, sielu, mieli) yhdistymisestä (Fry 2003, Avolion ym. 2009 ym. 437 mukaan). Henkisen johtajuuden tuloksena yksilöt ovat motivoituneita, sitoutuneita ja luottavaisia (Yukl 2010, 343; Avolio ym. 2009, 437).

Elämme aikakautta, jossa tieto on välttämätön hyödyke ja tiedon nopea tuotanto ja innovaatio ovat organisaatioiden kriittisiä menestystekijöitä (Uhl-Bien, Marion & MacKelvey 2007, 299). Uhl-Bienin, Marionin ja MacKelveyin (2007) mukaan siirtyminen teollisesta yhteiskunnasta tietoyhteiskuntaan siirtyminen edellyttää tarvetta kokonaan uudelle johtamisen mallille, johon he ehdottavat *johtajuuden kompleksisuusteoriaa*, missä johtajuutta ei tulisi pelkästään tarkastella formaalina auktoriteettina, vaan myös verkostoissa syntyvänä kompleksisessa vuorovaikutuksessa interaktiivisena dynamiikkana (Uhl-Bien ym. 2007, 299). Johtajuuden kompleksisuusteorialla viitataan nykypäivän dynaamisiin organisaatioiden ja tietoyhteiskunnan tarpeiden synnyttämiin näkemyksiin johtajuudesta (Avolio ym. 2009, 430). Johtajuuden kompleksisuusteoriassa johtajuus nähdään dynaamisten, ennustamattomien tekijöiden interaktiivisena systeeminä, kompleksissa ja vastavuoroisissa verkostoissa, mikä voi johtaa joustaviin tuloksiin, kuten tiedon jakamiseen, oppimiseen, innovaatioihin ja muutokseen sopeutumiseen (Uhl-Bien ym. 2007; Avolio ym. 2009, 430).

Organisaatioiden globalistuminen on herättänyt mielenkiinnon johtajuuden tarkasteluun eri kulttuurien välillä. *Kulttuurien välisen johtajuuden* tarkastelun lähtökohtana voi olla muun muassa kansainvälinen kokemus eli näkemys, jonka mukaan johtajan tulee olla asunut eri kulttuurisissa lähtökohdissa pystyäkseen johtajamaan. Toisaalta voidaan myös painottaa menestyksensä ja eri kulttuurien välisessä johtajuudessa tarvittavia kompetensseja. Tämän näkemyksen mukaan sen sijaan, että johtaja ymmärtää yhtä tai kahta kulttuuria, tulee hänellä olla laaja ja monipuolinen kokemus sekä kompetenssit, jotka mahdollistavat kulttuurien välisen johtajuuden. (Avolio ym. 2009, 438-439.)

Teknologian kehittyminen vaikuttaa väistämättä organisaatioiden informaatiotasapainoon ja sosiaalisten systeemeihin (Avolio 2005, 157). Sillä on merkitystä virtuaalisten tiimien kommunikointiin sekä johtajuuden ilmentymiseen näissä tiimeissä. *E-johtajuus* tarkoittaa maantieteellisesti hajallaan olevien yksilöiden tai ryhmien johtamista teknologian välityksellä. Virtuaalinen johtajuus käsittää eri osastoilla, organisaatioissa, maissa ja joskus jopa kilpailevissa yrityksissä työskentelevien ihmisten johtamista. (Avolio ym. 2009, 439-440.) E-johtajuus herättää paljon kysymyksiä, joista yksi on kuinka virtuaalinen johtajuustyö vaikuttaa johdettavien motivaatioon ja suoritukseen. Lisäksi voidaan pohtia virtuaalisen johtajuuden merkitystä luottamuksen rakentumisessa ja voiko teknologia, ja sen suoma tiedon rikastuttaminen ja läpinäkyvyys, olla keskeinen tekijä luottamuksen rakentamisessa virtuaalisissa tiimeissä. (Avolio ym. 2009, 440.)

Uutta johtajuutta rakennetaan yhdessä, vuorovaikutuksessa. Johtaminen on tänä päivänä ennen kaikkea yhteisöllinen asia, joka ilmenee eri verkostojen suhteissa ja vuorovaikutuksessa (Nurmio & Turkki 2010, 66). *Vaihtoteoriassa* käsitellään johtajan ja johdettavan välistä vuorovaikutusta. Teorian keskiössä ovat johtajien kehittämät vaihtosuhteet johdettavien kanssa, joissa suhteen laatu muuttaa johtajuutta ja sen tuloksia. (Avolio ym. 2009, 433.) Onnistunutta vaihtosuhdetta kuvaa luottamus, arvostus ja keskinäinen sitoutuvuus (Hui ym. 2008, Perrinin, Perrinin, Blauthin, Aphorpin, Duffyn, Bonterren & Danielsin 2012, 179 mukaan). Vaihtosuhteen toimivuus riippuu johtajan kyvystä olla oikeudenmukainen ja luottamuksenarvoinen. (Caldwell & Hays 2007 ym. Perrinin ym. 2012, 179 mukaan).

Hierarkkisten organisaatorakenteiden poistuminen ja tiimipohjaiseen organisaation siirtymisen ovat tuoneet ajankohtaiseen keskusteluun ja tutkimuksen kohteeksi *jaetun johtajuuden*. Avolio ym. (2009, 431) määrittelevät jaetun johtajuuden (tai kollektiivisen johtajuuden) ”emergentiksi tilaksi, jossa tiimin jäsenet kollektiivisesti johtavat toisiaan”. Jaettu johtajuus kehittyy Dayn ym. (2004) mukaan tiimin elinkaaren aikana ja se vaihtelee tiimin panosten, prosessien ja tulosten mukaisesti (Avolio ym. 2009, 431). Pearcen ja Congerin (2003) mukaan jaettu johtajuus on ”dynaaminen ja interaktiivinen ryhmän yksilöiden välinen vuorovaikutusprosessi, minkä tavoitteena on johtaa toisia ryhmän, organisaation tai molempien tavoitteiden saavuttamiseksi” (Avolio ym. 2009, 431). Jaettu johtajuus nivoutuu vuorovaikutteiseen vaihtoteoriaan ja johtajuuden kompleksisuusteoriaan (Avolio ym. 2009, 431 Pearcen & Simsin 2002 mukaan). *Johtajuuden korvaamiseen* liittyvät teorioissa tarkastellaan tilannetekijöitä, jotka lisäävät, neutralisoivat ja/tai korvaavat johtajuuden (Avolio ym. 2009, 436). Avery (2005, 29) huomauttaa, että formaalisen johtajuusrakenteen puuttuessa, organisaatiossa saattaa nousta esille sen eri osia linkittävä integraattorin rooli. Integraattorin ainutlaatuinen näkemys koko organisaation toiminnasta mahdollistaa heidän vaikuttamisen päätöksentekoon. Heidät voidaan tunnistaa tuoteryhmään sitoutumisesta ja menestymisestä sekä sosiaalisista taidoistaan tai uskottavuudestaan ratkaista vaikeita konflikteja. (Avery 2005, 29.)

Johtajuus on aina pyrkimys vaikuttaa toisiin (Northouse 2004, 2), johon tarvitaan ymmärrystä sekä omista, että toisten kognitiivisista prosesseista. Johtaja pystyy vaikuttamaan alaistensa työsuorituksiin ja jopa muokata kognitiivisia rakenteita, kuten arvoja, identiteettiä, minäkäsitystä ja tehokkuusvaatimuksia (Ruohotie 2006). Johtajuustutkimuksessa on viimeaikoina kiinnostuttu *kognitiivisesta johtajuudesta*, jolla tarkoitetaan laaja-alaisia kognitiivisen tieteen tarjoamia näkökulmia, jotka pyrkivät selittämään kuinka johtajat ja johdettavat ajattelevat ja

prosessoivat tietoa (Avolio ym. (2009, 426-427). Tarkastelussa voivat olla johtajan kognitiiviset aktiviteetit tai yksilöiden välinen interaktio. Käsiteltävinä aiheina ovat esimerkiksi minäkäsitys, metakognitio tai implisiittinen johtajuusteoria. (Avolio ym. 2009, 426.)

Johtajuutta voidaan tarkastella *johdettavien näkökulmasta*, jolloin johtajuuden tarkastelu siirtyy johtajuuden vaikutuksen tarkastelusta siihen, millainen vaikutus alaisten roolilla on johtajuusprosessille. Meindlin ym. (1985) sosiaalisen konstruktivisen teorian mukaan johdettavien käsitykset johtajasta, hänen persoonastaan, käyttäytymisestä ja tehokkuudesta vaikuttavat merkittävästi johtajuuteen. (Avolio ym. 2009, 433-435).

2.3.3 Yhtäläisyydet

New Genre -teorioihin sisältyivistä transformationaalisesta, karismaattisesta, visionäärisestä ja vaikuttavasta johtajuudesta voidaan löytää samankaltaisia, mutta myös erottavia tekijöitä (ks. Bass 2008, 580-581), kuten myös muiden ajankohtaisten johtajuussuuntausten, kuten palvelevan, henkisen ja autenttisen johtajuuden välillä. Lisäksi New Genre -teorioita ja muita ajankohtaisia johtajuussuuntauksia voidaan vertailla keskenään ja tunnistaa yhdistäviä ja erottavia tekijöitä (ks. Avolio & Gardner 2005).

Yhdistävinä teema-alueina korostuvat erityisesti *visio ja luottamus sekä emootioiden ja eettisyyden näkökulma*. New Genre -teorioita ja erityisesti palvelevaa ja henkistä johtajuutta yhdistää vision keskeinen merkitys johtajuudelle (mm. Avolio & Gardner 2005, 328). Ajankohtaisissa johtajuusmalleissa korostuu lisäksi luottamus keskeisenä johtajuuden voimavarana (vrt. Savolainen 2011). Taulukkoon 2 on koottu vision merkitys sekä luottamuksen rooli keskeisissä ajankohtaisissa johtajuussuuntauksissa.

TAULUKKO 2 Luottamus ja visio ajankohtaisissa johtajuussuuntauksissa

Tarkastelumalli	<i>Luottamuksen rooli</i>	<i>Vision merkitys</i>
Transformationaalinen johtajuus	Luottamus johtajaa ja johdettavia kohtaan	Keskeisessä asemassa, johdettavat toteuttavat visiota
Karismaattinen johtajuus	Vahva luottamus johtajaa kohtaan	Liitetään usein karismaattisuuteen ei ole kuitenkaan sen edellytys
Visionäärinen ja vaikuttava johtajuus	Luottamus johtajaa ja hänen ilmaisemaa visiota kohtaan	Organisaation ohjaaminen tapahtuu vision avulla
Autenttinen johtajuus	Luottamus johtajaa ja johdettavia kohtaan	Ohjaaminen kohti jaettua visiota
Jaettu, kompleksinen johtajuus sekä johtajuuden korvaaminen	Luottamus tiimin jäsenten kesken	Ohjataan toisia kohti yhteistä visiota
Palveleva johtajuus	Luottamus johtajaa ja johdettavia kohtaan	Johtajalla kyky visioida, mutta fokus kuitenkin palvelutehtävässä
Henkinen johtajuus	Luottamus johtajaa ja johdettavia kohtaan, myös luottamus organisaation jäsenten kesken	Visio kutsumuksena

New Genre -teoriota yhdistävät monet samankaltaiset piirteet, transformationaalista ja karismaattista johtajuutta käsitelläänkin usein samanlaisena tai erilaisena ilmiönä, mutta kuitenkin päällekkäisinä prosesseina (Yukl 2010, 287). Bryman (1992, 107) huomauttaa, että transformationaalista ja karismaattista johtajuutta on ilmiönä vaikea erottaa. New Genre -teorioita voidaan pitää *visiokeskeisinä*, mutta teoriat eroavat siinä, miten visioon luottamus ja henkilöstön sitouttaminen yhteisiin tavoitteisiin saavutetaan. Karismaattisen ja transformationaalisen johtajuuden suurimpana erona voidaan pitää sitä, että karismaattiseen johtajuuteen liittyy muutos, joka on tulosta johdettavien emotionaalisesta sitoutumisesta, mikä johtaa kyseenalaistamattomaan johtajan vision luottamukseen. Sen sijaan transformationaaliset johtajat voimaannuttavat alaisia organisaation muutosagenteiksi (Zaccaro 2001, 242, Bassin 1985; Westleyn & Mintzbergin 1989; Yuklin & Van Fleetin 1992 mukaan). Bass (2008, 581) huomauttaa, että houkuttelevan tulevaisuuden kuvan luominen, visiointi, liitetään usein karismaattisuuteen, mutta se ei kuitenkaan ole sen edellytys. Karismaattisen ja vaikuttavan johtajuuden erot voidaan myös tunnistaa. Bassin (2008, 606) mukaan vaikuttava johtajuus voidaan

erottaa karismaattisesta johtajuudesta tavalla, jolla johdettavat hyväksyvät ja myöntyvät johtajan aloitteisiin (Bass 2008, 580, Dowtonin 1973 mukaan). Karismaattisessa johtajuudessa on kysymys johdettavien identifioitumisesta johtajaan, kun puolestaan vaikuttavassa johtajuudessa samanlaisen ajatusmaailman jakamisessa johtajan kanssa (Bass 2008, 580; 606).

Avery (2005, 96) luokittelee New Genre -teoriat *emotionaalisiksi* johtajuusteorioiksi, joita pitää myös tärkeänä osana 2000-luvun uusituissa johtajuusnäkökulmissa. Averyn (2005, 96) mukaan nämä lähestymistavat johtajuuteen siirsivät tarkastelun johtajasta johdettavien emotionaaliseen reaktioon ja painottavat johdettavien ja johtajien välistä emotionaalista suhdetta. Emotionaalisia johtajuusteorioita yhdistää edellä käsitelty visio, mikä tarkoittaa houkuttelevan, inspiroivan, motivoivan, hyvin artikuloidun ja positiivisesti ilmaistun vision avulla johtamista ja tunneperäisen sitoutumisen luomista. Emotionaaliin johtajuusteorioihin liittyy myös näkemys organisaation jäsenten ja sen vision arvojen yhdistämisestä. Visionäärisen johtajan tehtävään kuuluu yksilön ja organisaation arvojen yhdistäminen ja yhteenkuuluvuuden rakentaminen, mutta myös tilan jättäminen moninaisille persoonallisille arvoille. Emotionaaliin työyhteisöjen elementteihin kuuluu myös henkisyys, joka on noussut esille työntekijöiden tarpeesta löytää työstä merkitystä. Henkisyys tarkoittaa yksilön kohtaamista ja huomioimista kokonaisuutena, joka ei voi erottaa henkilökohtaista ja ammatillista identiteettiä. Houkutteleva visio ja arvot sekä organisaation sosiaalisen vastuun asenteet voivat lisätä työpaikan henkisyttä. (Avery 2005, 91-109.)

New Genre -teorioiden lisäksi visio on siis keskeinen tema-alue myös muissa ajankohtaisissa, kuten palvelevassa, henkisessä ja autenttisessa johtajuudessa. Esimerkiksi Stone ja kollegat (2003, 353-354) tunnistavat vision keskeiseksi tekijäksi palvelevassa johtajuudessa. Palvelevan, henkisen ja autenttisen johtajuuden lähestymistavoissa roolimallina toimiminen ja inspiroivan vision artikulointi ovat tärkeitä vaikuttamiskeinoja (Yukl 2010, 348). Avolio ja Gardner (2005, 328) erottavat kuitenkin autenttisen johtajuuden muista ajankohtaisista lähestymistavoista sillä, että autenttinen johtajuus muodostaa perustan sille, mistä muut positiivisen johtajuuden muodot rakentuvat, kun puolestaan visio on usein keskeinen etenkin New Genre -teorioissa ja etenkin palvelevassa sekä henkisessä johtajuudessa.

Luottamus nousee esille keskeisenä teemana niin New Genre -teorioissa sekä muissa ajankohtaisissa johtajuussuuntauksissa. Elinvoimainen Suomi -raportin mukaan uusi johtajuus on luottamusjohtajuutta (Nurmio & Turkki 2010). Karismaattisuuden ja transformationaalisen

johtajuuden sanotaan herättävän luottamusta johtajaan ja vaikuttavan organisaation menestymiseen (Avolio ym. 2009, 428; Gill 2006, 53-54, Bassin 1992 ja 1997 mukaan; Yukl 2010, 294). Housen ja Shamirin (1993) karismaattinen johtaja voi rakentaa luottamusta tekemällä uhrauksia, kuten luopumalla eduistaan tai vallastaan (Bass 2008, 587). Bassin (1997) mukaan luottamus on kenties tärkein yksittäinen tekijä transformationaalisessa johtajuudessa (Gill 2006, 53). Transformationaalinen johtaja asettaa omat edut muiden etujen edelle, ottaa vastuun teoistaan, korostaa menestymistä epäonnistumisten sijaan ja käyttäytyy korkeiden moraalisten ja eettisten standardien mukaisesti, minkä seurauksena työntekijät tuntevat luottamusta ja arvostusta johtajaa kohtaan. Johtajista tulee roolimalleja, joihin työntekijät haluavat identifioitua. (Gill 2006, 53.) Bassin (2008, 606) mukaan myös vaikuttava johtaja saa osakseen johdettavien luottamusta, kun johdettavien näkemykset johtajasta osaavana, valvettu-neena ja ongelmille sensitiivisenä kasvattavat luottamusta johtajaan. Vaikuttava johtaja tarjoaa merkityksen johdettavien tarpeille ja teoille (Bass 2008, 606). Ajankohtaisista johtajuuden suuntauksista, kuten palvelevasta, henkisestä ja autenttisesta johtajuudesta voidaan tunnistaa useita yhteisiä piirteitä, joista yksi keskeinen on luottamus. Yuklin (2010, 348) mukaan palveleva, henkinen ja autenttinen johtajuus kaikki keskittyvät johtajan ja johdettavan väliseen vuorovaikutussuhteeseen, joka perustuu vastavuoroiselle luottamukselle, kunnioitukselle, yhteistyölle, lojaalisuudelle ja avoimuudelle.

Luottamukseen perustuva johtajuutta rakennetaan ennen kaikkea *eettisellä* johtajuudella (Savolainen 2011). Autenttisen, palvelevan ja henkisen johtajuuden yhteisenä ja keskeisenä tekijänä voidaan pitää eettisyyttä. Palveleva, henkinen ja autenttinen johtajuus edustavat Yuklin (2010, 348) mukaan normatiivisia teorioita ideaalisesta johtajuudesta ja niitä voidaan pitää eettisinä johtajuusteorioina, jotka painottavat johtajan arvoja ja lisäävät johdettavien motivaatiota ja suorituskäkyä. Eettisissä johtajuusteorioissa korostuu autenttisuus ja yhdenmukaisuus johtajan arvoissa ja teoissa. Ko. teorit korostavat johtajan itsetietoisuuden (arvot ja uskemukset) merkitystä ja yhdenmukaisuutta arvoissa ja käyttäytymisessä. Teorioita yhdistävät lisäksi samankaltaiset arvot tai ominaisuudet, jotka ovat rehellisyys, altruismi, ystävällisyys, myötätunto, empatia, oikeudenmukaisuus, kiitollisuus, inhimillisyys, kannustus, optimistisuus ja sinnikkyys. (Avolio & Gardner 2005, 331; Yukl 2010, 348.) New Genre -teorioissa puolestaan korostuvat johtajan käyttäytyminen ja arvon tuottaminen ulkoisille asiakkaille (Yuklin 2010, 348-349). (Yukl 2010, 348-349.) Lämsä ja Päivike (2010, 239) kuvaavat lisäksi transformationaalista johtajuutta eettisen johtajuuden teoriana ja pitävät eettisesti kypsää karismaattisuutta transformationaalisen johtajan keskeisenä ominaisuutena. Transformationaalinen

johtamiskäyttäytyminen voi ilmentyä kuitenkin myös epäautenttisenä käyttäytymisenä, jolloin sitä käytetään manipulointikeinona vaikuttaa johdettavien työhön sitoutumiseen ja lojaalisuuteen johtajaan kohtaan (Yukl 2010, 349, Bassin ja Steidmeierin 1999 mukaan).

Edellä ajankohtaisista johtajuussuuntauksista tunnistettiin keskeiseksi teemoiksi visio ja luottamus, joita täydennettiin emootioiden ja eettisyyden näkökulmalla. Perrin ym. (2012) puolestaan tunnistavat vuosien 2007-2008 aikana julkaistuista johtamiseen ja johtajuuteen liittyvistä artikkeleista kuusi ajankohtaista teema-aluetta: *reflektio, yhteiskunta, moninaisuus, kekseliäisyys, ihmiset ja liiketoiminta*. Nämä teema-alueet liittyvät liiketoiminnan ja johtajuuden esille nouseviin ja ajankohtaisiin aiheisiin ja niihin liittyviin taitoihin. Reflektiolla Perrin ym. (2012) tarkoittavat tieteellisissä artikkeleissa ajankohtaiseksi teemaksi esille tullutta reflektiivistä ajattelua, johon he liittivät emotionaalisen älykkyyden ja yksilön motivaatioperustan itsensä tarkkailuun. Reflektio tarkoittaa taitoina johtajan kykyä arvioida omaa motivaatiotaan, arvoja, asenteita ja käyttäytymistä.

Yhteiskunnan teema-alue liittyy johtajan työhön, jossa tänä päivänä nousevat esille erilaiset sosiaalisen vastuun kysymykset. Moninaisuus nousee ajankohtaiseksi teema-alueeksi, kun johtajat kohtaavat työssään sukupuoleltaan, iältään, fyysiseltä tai mentaaliselta kyvyltään, eettiseltä tai kulttuuriselta taustaltaan, arvoiltaan tai työskentelytavoiltaan erilaisia ihmisiä. Kekseliäisyyttä tarvitaan useissa johtamistehtävissä kilpailussa menestymiseen ja toiminnan kehittämiseen. Menestymistä luodaan ihmisillä ja johtajalle tulee olla kykyä toimia erilaisten toisten kanssa. Teema-alueena esille vielä nousee liiketoiminta, joka tarkoittaa johtajan tehtäviä, kuten strategista suunnittelua ja johtamista sekä henkilöstöresurssien organisointia ja niihin liittyviä taitoja. (Perrin ym. 2012.)

Perrinin ym. (2012) edellä kuvatut teema-alueet liittyvät myös edellä tunnistettuihin teema-alueisiin, visioon (vrt. liiketoiminta, kekseliäisyys), eettisyyteen (vrt. yhteiskunta, ihmiset ja reflektio, moninaisuus). Emotionaalisuus ja luottamus puolestaan voidaan puolestaan liittää jokaiseen Perrinin ym. (2012) kuvaamiin teema-alueisiin. Luottamusjohtajuus on emotionaalista johtamista, johon tarvitaan kykyä reflektoida omaa toimintaa. Luottamusta synnytetään eettisellä toiminnalla ja vuorovaikutuksella, joka mahdollistaa luovan työympäristön. Luottamus on tänä päivänä kenties tärkein henkilöstöjohtamisen rakennuspalikka, myös erilaisia ihmisiä johdettaessa. Luottamuksen rakentaminen yritykseen ja liiketoimintaan näinä epästabbiileina ja kovan kilpailun aikoina on entistä tärkeämpää. (ks. Savolainen 2011.)

2.3.4 Erot

Edellisessä luvussa kuvattujen yhdistävien tekijöiden lisäksi ajankohtaisista johtajuussuuntauksista voidaan tunnistaa myös eroja. Esimerkiksi New Genre -teorioihin lukeutuvat transformationaalinen ja karismaattinen johtajuus eroavat siinä, millaisia tekoja johtajat tekevät, mihin teot kohdistuvat ja mitä ne ilmentävät. Gillin (2006, 53-54) mukaan transformationaalinen johtaja suorittaa enemmän henkilöstön voimaantumiseen liittyviä tekoja, kuten delegointia, kehittää alaitaitoja ja itsevarmuutta, luo itseohjautuvia tiimejä, mahdollistaa suoran yhteyden tiedon saantiin, poistaa turhaa valvontaa ja rakentaa voimaantumiseen liittyvää organisaatiokulttuuria, mikä tekee johdettavasta vähemmän johtajasta riippuvaisen. Karismaattisen johtajan teot, kuten tiedon rajoittaminen, ennenkuulumaton käytös ja henkilökohtainen riskien hallinta, luultavammin ilmentyvät johtajan erityisen poikkeuksellisina kompetensseina. (Gill 2006, 53-54.) Edellä kuvat New Genre -teoriat eroavat myös ilmentymisen yleisyydessä. Bassin (1996, 1997) mukaan transformationaalisia johtajia löytyy organisaation joka tasolta, kun sen sijaan karismaattiset johtajat ovat harvinaisia ja heidän esille tulonsa riippuu enemmän suotuisista olosuhteista. (Gill 2006, 288.) Sashkin ja Burke (1990) pitävät visionääristä johtajuutta vain ylemmälle johdolle kuuluvaksi (Bryman 1992, 108-109).

Palvelevan, henkisen ja autenttisen johtajuuden erona puolestaan voidaan pitää käsitteitä, joille ne rakentuvat. Autenttinen johtajuus rakentuu positiivisesta psykologiasta ja itsesäätelyyn liittyvistä psykologisista teorioista, kun puolestaan henkinen johtajuus perustuu useimpien pääuskontojen arvoihin ja käsitteisiin sekä Fryn (2005) mukaan myös joihinkin positiivisen psykologian näkemyksiin. (Yukl 2010, 348.) Palveleva johtajuus pohjautuu kristillisiin ajatuksiin, mutta se myös käsittää inhimilliset ja altruistiset arvot, jotka koetaan tärkeiksi muisakin uskonnoissa. Autenttisessa johtajuudessa tarkastellaan laajemmin vuorovaikutteisia vaikuttamisprosesseja ja myös johdettaviin liitettyjä ominaisuuksia, kuten itsetietoisuutta ja käsitteitä johtajan arvoista. (Yukl 2010, 348.)

Stone ym. (2003, 353-354) pitävät transformationaalisen ja palvelevan johtajuuden piirteitä lähes toisiaan vastaavina, mitä voi selittää molempien ihmissuuntautunut johtajuustyyli. Molemmille malleille on tyypillistä mm. toisten arvostaminen, kuuntelu, mentorointi tai opettaminen ja voimaannuttaminen. Molemmissa malleissa käsitellään mm. vaikuttamista, visiointia, riskinottoa, rehellisyyttä ja esimerkkinä olemista ja niille on ominaista johdettaviin kohdistuvan syvällisen luottamuksen osoittaminen. Transformationaalisen ja palvelevan johtajuuden

den erona voidaan sen sijaan pitää johtajan osoittamaa fokusta. Transformationaalisen ja palvelevan johtajan osoitus alaista kohtaan eroaa siinä, että palveleva johtaja on kiinnostunut palvelutehtävästä johdettavia kohtaan, kun puolestaan transformationaalinen johtaja johdettavien sitouttamisesta organisaation tavoitteisiin. (Stone ym. 2003, 354.)

Smithin, Montagnon ja Kuzmenkon (2004) mukaan transformationaalinen johtaja luo yhteisiä ja jaettuja intressejä, kun taas palveleva johtaja asettaa johdettavien intressit etusijalle (Yukl 2010, 343). Transformationaalisen johtajuuden tavoin henkinen johtajuus yhdistää henkilökohtaisen arvomaailman ja identiteetin työhön ja luo sille merkityksen. Henkisessä johtajuudessa lisäksi korostuvat lisäksi vastavuoroinen arvostus, kiintymys ja luottamus organisaation jäsenten kesken. (Yukl 2010, 343.) Molemmissa tarkastelutavoissa korostuu johdettavien henkilökohtainen kehitys sekä voimaantuminen ja molemmat edesauttavat johdettavien menestymistä. (Bass 2008, 626). Sekä palveleva että transformationaalinen johtajuus voivat saada aikaan todellisen muutoksen organisaatiossa, mutta eri keinoilla. (Stone ym. 2003, 354; 359.) Bassin (2008, 626) mukaan transformationaalinen johtajuus soveltuu parhaiten nopeasti muuttuvaan ympäristöön ja palvelevan johtajuuden toimintaympäristöksi soveltuu parhaiten vakaa toimintaympäristö.

2.4 Yhteenveto

Johtajuutta toteutetaan muuttuvan työelämän kontekstissa, jota leimaavat useat ajankohtaiset työvoimaan, toimintatapoihin ja työympäristöön kohdistuvat muutokset. Yksi näistä suomalaisen työelämän muutoksista on suurten ikäpolvien väistyminen työelämästä ja uusien sukupolvien astuminen työmarkkinoille. Teknologian kehittyminen vaikuttaa toimintatapoihimme ja tietotyöhön siirtyminen on puolestaan yksi esimerkki uudesta tavasta tehdä työtä. Organisaatiot madaltuvat ja tieto ja osaaminen eivät ole enää keskittyneet organisaation ylätasolla. Työelämän muutokset haastavat perinteiset käsitykset johtajuudesta. Johtajuuden tulee uudistua työelämän muutosten edellyttämällä tavalla. Uudistuva johtajuus on johtajuuden kehittymistä työelämän tarpeiden mukaisesti sekä myös johtajuustutkimuksessa ja ajankohtaisessa keskustelussa esille nostettuja uudenlaisia johtajuuden teemoja ja tarkastelutapoja. Ajankohteisissa johtajuuden lähestymistavoista voidaan tunnistaa eroja ja yhtäläisyyksiä. Yhdistäviksi teema-alueiksi tunnistetaan erityisesti visio ja luottamus sekä emootioiden ja eettisyyden näkökulma johtajuuden toteuttamisessa.

3 JOHTAJUUS TAITOINA

Liikkeenjohdon taidot ja tehtävät ovat opeteltavissa, työ ei ole pelkästään synnynnäiseen lahjakkuuteen perustuvaa työtä, kuvasi P.F Drucker kuvaa jo vuonna 1954 (Drucker 1969, 19-21). Liikkeenjohdon panoksella yrityksen tuotantotekijät yhdistyvät tuotannoksi ja johdon pätevyys on ainoa todellinen etu joka yrityksellä voi olla kilpailutaloudessa. Modernin liiketoiminta tuo johtajalle uusia vaatimuksia, jotka eroavat aikaisemmista. Menestyäkseen organisaatiot tarvitsevat nyt sekä inhimillisiä että aineellisia resursseja, jotka antavat antaa johtajille valtaa ihmisiin, talouteen ja yhteiskuntaan. (Drucker 1969.) Osaamisella luodaan kilpailuetua ja menestytään – ja siihen tarvitaan taidokasta johtajuutta.

3.1 Taitolähestymistapa johtajuuteen

Johtajuustaitoja on tutkittu useita vuosia, kuitenkin urauurtava artikkeli oli Robert Katzin vuonna 1955 Harvard Business Review:ssa julkaistu ”Tehokkaan hallintovirkailijan taidot” (engl. ”Skills of an Effective Administrator”). Katz hylkäsi piirreteoriat ja kuvasi johtajuutta joukkona kehitettävänä taitoina. (Northouse 2004, 35.) 1990-luvun alussa julkaistiin useita tutkimuksia, jotka ehdottivat, että tehokas johtajuus riippuu johtajan kyvystä ratkaista kompleksisia organisatorisia ongelmia. Tutkimussuuntautuminen oli seurausta Mumfordin ja kollegoiden kehittämästä johtajuuden taitopohjaisesta mallista. Taitolähestymistapa siirtää tarkastelun henkilökohtaisista luonteenpiirteistä taitoihin ja kykyihin, joita voidaan oppia ja kehittää (Northousen 2004, 35). Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs ja Fleisman (2000, 12) painottavat, että johtajuutta ei voida kuvata tiettyinä käyttäytymisenä, vaan kykyinä, tietoina ja taitoina. Northousen (2004, 52) mielestä taitolähestymistapa auttaa tunnistamaan johtajuuden vahvuudet ja heikkoudet ja lisäksi se tarjoaa arvokasta tietoa johtajuudesta, mitä kaikki johtajat tasosta riippumatta voivat hyödyntää. Kun johtajuutta kuvataan taitoina, tulee johtajuus kaikkien saavutettavaksi.

Vaikka johtajuustaitojen tutkiminen ei siis ole uutta (Connelly, Gilbert, Zaccaro, Threlfall, Marks & Mumford 2000, 66), silti johtamistaitojen määrittelyä edelleen peräänkuulutetaan (Wright & Taylor 1985, 1994; Yukl & Van Fleet 1992, Mumfordin, Campionin ja Morgesonin 2007 mukaan). Useat tutkimukset ovat käsitelleet johtamistaitoja joko suoraan tai epäsuorasti (Bass 1990, Northousen 2004, 35 mukaan). Tehokkaaseen johtajuuteen liittyviä taitoja

on tarkasteltu luokittelemalla johtajuudelle tärkeitä taitoja suoraan, muun muassa Katz (1955), Mann (1965), Kanungo ja Misra (1992) (Mumfordin ym. 2007 mukaan), Mumford, Campion ja Morgeson (2007), epäsuorasti tehtävien ja roolien kautta, muun muassa Mintzberg (1973) ja Ghoshal ja Bartlett (1999) (Ruohotien 2002, 280-281 mukaan), johtajuusprosessien tai tehtävävaatimusten kautta, muun muassa Katz ja Kahn (1978), Lau ja Pavett (1980) (Mumfordin ym. 2007, 155 mukaan), Friedman, Fleisman ja Fletcher (1992) (Connellyn ym. 2000, 67 mukaan), piirteitä sekä taitoja tai kompetensseja määrittelemällä, muun muassa Stogdill (1948 ja 1974) (Yuklin 2010, 45-46 mukaan) ja Boyatzis (1982), piirteitä ja taitoja määrittelevissä assesment center -tutkimuksissa, muun muassa Campbell ja Grant (1974) (Connellyn ym. 2000, 66 mukaan) ja kokonaisvaltaisempien (, kuten johtajuuden tulokset ja sosiaalisen ympäristön huomioivien) mallien kautta, muun muassa Zaccaro (2001), Hooijbergin, Hunt ja Dodge (1997) ja Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, Fleisman (2000a).

Johtamistaidot ovat yleensä esitetty eräänlaisen taitomallin muodossa, joissa määritellään tehokkaalle johtajuudelle ominaisten taitojen lisäksi usein myös taitovaatimukset eri organisaatiotasoilla (ks. luku 3.1.3). Taitomalleista tunnetuimmat lienevät Katzin kolmen taidon lähestymistapa 1950-luvulta tai Mumfordin ja kollegoiden malli 1990-luvulta (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, Fleisman 2000). Cascion (1995) mukaan taitomallit ovat osoittautuneet erityisen hyödyllisiksi kuvatessa tehokkaan johtajuuden lähtökohtia epävakaa ja muuttuvassa ympäristössä (Mumford ym. 2000a, 12). Vaikka taitolähestymistapa on suhteellisen uusi teoreettinen malli ja taitomallien soveltaminen johtajuusasetelmissä uutta (Northouse 2004, 52), on taitomalleja sovellettu uusien johtajuuden arviointimallien sekä osaamisen kehittämisessä (Mumford ym. 2000a, 12). Northouse (2004, 50; 52) uskoo, että taitomalleja voidaan edelleen hyödyntää laajojen johtajuuden kehittämisessä ja kehittämisohjelmien tuottamisessa.

Ruohotien (2006, 114) mukaan moderni johtamistutkimus tarkastelee johtamista yksilönäkökulman sijaan johtajien ja alaisten välisenä vuorovaikutusprosessina. Modernille johtamistutkimukselle on ominaista johtamisen tarkastelu vaikuttamisprosessina, kun sen ns. johtajakeskeiselle lähestymistavalle on ominaista johtamisprosessin implisiittinen ymmärtäminen ja rajoittuminen helposti havaittavaan johtamiskäyttäytymiseen. Johtajakeskeiset tutkimukset ovat kuitenkin lisänneet tietämystämme johtajaominaisuuksista ja johtamistyyleistä. (Ruohotie 2006, 114.) Johtaja-johdettava -keskeiset tarkastelumallit ovat yksi tapa yrittää ymmärtää johtajuutta. Toisaalta voidaan keskittyä johtajaan ja kysyä ”mitä ominaisuuksia yksilöllä tulee olla toimiakseen tehokkaasti erilaisissa organisatorisissa johtajuusrooleissa?”. Johtajuuden

yksilölähtöinen tarkastelu ei ole uutta. (Mumford, Zaccaro, Connelly, & Marks 2000, 156.) Taitolähestymistavassa, samoin kuten piirreteorioissa, käyttäytymislähestymistavassa, kontingenssiteorioissa sekä johtajuuden havainnointitutkimuksissa on johtajuutta tarkasteltu yksilölähtöisesti, pyrkimyksenä selvittää tehokkaaseen johtajuuteen edellyttävää kyvykkyyttä (muokattu Connelly ym. 2000, 66; Northouse 2004, 35; Yukl 2010, 31).

Bennis (2007) muistuttaa, että johtajuuden yksilölähtöisessä tarkastelussa unohdetaan usein, johtajuutta ei ole ilman johdettavia. Ruohotie (2006, 114-115) toteaa, että johtajuuden sosiaaliseen vaikuttamisprosessiin liittyvää tutkimusta on tehty vähän, millä hän viittaa siihen, että johtajuuden kuvaaminen taitoina edellyttää vuorovaikutusprosessin avaamista. Mumfordin, Championin ja Morgesonin (2007, 154-155) mukaan johtamistaitoja tulisi yksilön sijaan tarkastella taitovaatimusten näkökulmasta, jolloin lähtökohtana ei ole johtaja ja johtajan piirteet, vaan johtamistyö. Johtajuustaitojen rinnalla esiintyykin usein kompetenssien, työn edellyttämien asenteiden, kykyjen ja tietojen ja taitojen, määrittely (Bass 2008, 103; 107; 108).

Northouse (2004, 50) kokee puolestaan johtajakeskeisyyden vahvuutena taitolähestymistavassa. Taitolähestymistapa keskittää johtajuuden määrittelyn taitojen ympärille ja painottaa tiettyjen johtajuustaitojen kehittämisen tärkeyttä (Northouse 2004, 50). Monilla ihmisillä on potentiaalia johtajuuteen: jos heillä on kyky oppia kokemuksistaan, he voivat tulla johtajiksi (Northouse 2004, 39). Northousen (2004, 39) mukaan taitolähestymistapa ei kuvaa mitä johtajat tekevät, vaan se rajaa johtajuuden kyvyiksi, jotka tekevät tehokkaan johtajuuden mahdolliseksi. Tässä tutkimuksessa johtajuustaitoja tarkastellaan johtajakeskeisesti. Taitojen tarkastelu on kuitenkin kokonaisvaltaista, mikä tarkoittaa muun muassa persoonan ja työympäristön huomioimista taitojen täydentämisessä, soveltamisessa ja kehittämisessä. Johtajuustaidot asetetaan tutkimuksen päärooliin ja ne heijastavat johtajuuteen kohdistuvia työn vaatimuksia. Johtajuustaidot esitetään eräänlaisen taitomallin muodossa.

3.2 Taitokäsite

Tämän tutkimuksen keskeinen käsite on johtajuustaito, johon päädyttiin johtajuuden taitolähestymistavan kautta. Johtajuustaidot ovat johtajien tarvitsemia taitoja, joten taitokäsitteen purkaminen on tässä yhteydessä tarpeellista. Huntin (1991) mukaan taito käsitetään yleensä kyvyksi muuttaa tieto haluttuun käyttäytymiseen johtavaksi toiminnaksi (Hooijberg ym. 1997,

376). Myös Ruohotien ja Hongan (2003, 17) ja Mumfordin ym. (2000a, 20; 26) mukaan tiedon soveltaminen käytäntöön edellyttää aina taitoa. Boyatzisin (1982, 33) mukaan taito on kykyä osoittaa toiminnallisesti tavoitteellista käyttäytymistä. Boyatzis (1982, 33) huomauttaa lisäksi, että ko. käyttäytyminen on muille havaittavissa olevaa (esimerkiksi suunnittelukyky). Taito voidaan määritellä myös kykyyn tehdä jokin hyvin (Yukl 2010, 44; Ruohotie & Honka 2003, 17). Taitonäkökulma pyrkiikin selittämään tehokasta johtajuutta (Northouse 2004, 2).

Taitoa määrittäessä törmää usein käsitteisiin, kuten kompetenssi, kvalifikaatio, kyky, kapasiteetti, tehokkuus ja taitavuus (Ruohotie & Honka 2003, 17), jotka liittyvät läheisesti toisiinsa. Ruohotie ja Honka (2003, 17) pitävät edellä lueteltuja käsitteitä ”tiedon, käyttäytymisen, asenteiden ja arvojen sekoituksena”. Ko. käsitteet viittaavat Ruohotien ja Hongan (2003, 17) mukaan jonkin taidon hallintaan: taitoon oppia jotakin, tehdä jotakin tai yltyä johonkin tavoitteeseen. Peterson ja Van Fleet (2004, 1298) jakavat taidon käyttäytymiseen liittyviin tehtäviin ja kognitiivisiin prosesseihin. Ensimmäisenä määritelty taito voi olla esimerkiksi tietokoneen käyttö tai myyntipuheen pitäminen ja toisena määritelty esimerkiksi ongelmanratkaisun soveltaminen tai suorituksen arvioiminen (Peterson & Van Fleet 2004, 1298). Boyatzis (1982, 33) painottaa vielä taitojen erottamisen tärkeyttä työn vaatimuksen mukaisista tehtävistä tai toimunnoista. Esimerkiksi tehokas resurssien organisointi edellyttää useita erilaisia taitoja (Boyatzis 1982, 33).

Taitojen ohella myös *piirteet* ovat usein osana tehokasta johtajuutta selittämään pyrkivissä malleissa. Taitoja käsitellään usein osana piirteiden lähestymistapaa (kuten mm. Bryman 1992, Bass 2008 ja Yukl 2010). Piirteet voivat liittyä taitoihin, esimerkiksi Bryman (1992, 2) kategorisoi yhdeksi piirreteoriatyypiksi² taitoihin liittyvät piirteet (kuten älykkyys tai kokemus) tai piirteet voivat olla taitoja ja ne voidaan luokitella kuuluvaksi piirteiden lähestymistapaan, kuten esimerkiksi Bass (2008) ja Yukl (2010) tekevät. Bass (2008, 103) mieltää johtamistehtävässä tarvittavat piirteet kompetensseiksi. Yuklin (2010, 31) mukaan piirteiden lähestymistapa painottaa johtajan attribuutteja, kuten persoonallisuutta, motiiveja, arvoja sekä taitoja. Myös Kirkpatrick ja Locke (1991, 56) kuvaavat taitoja suppeampana käsitteenä kuin piirteitä ja käsittävät taidoiksi erityiset kyvykkyudet, kuten päätöksentekotaidot, ongelmanratkaisutaidot ja palautteenantotaidot. Katz (1955) painottaa, että johtajuustaidot eivät ole syn-

² Bryman (1992, 2) mukaan johtamistutkimuksessa ilmentyy kolme laajaa piirretyyppiä: 1) fyysiset tekijät, kuten pituus, paino, fysiikka, ulkonäkö ja ikä, 2) taitoihin liittyvät piirteet, kuten älykkyys, puhetaidot, oppineisuus ja kokemus, 3) persoonallisuuteen liittyvät piirteet, kuten konservatiivisuus, introversio-ekstroversio, dominanssi, mukautuminen, itsevarmuus, sosiaalinen sensitiivisyys ja tunteiden hallinta.

nyännäisiä piirteitä (Peterson & Van Fleet 2004, 1299). Katz (1955) erottaa taidot johtajuuden piirteistä tai ominaisuuksista (Peterson & Van Fleet 2004, 1299). Taidot viittaavat siihen, mitä johtaja voi saavuttaa, puolestaan piirteet siihen, keitä johtajat ovat (Northouse 2004, 36). Northouse (2004, 35) huomauttaa, vaikka persoonallisuudella ja piirteillä on suuri merkitys johtajuudessa, taitoa tarvitaan tehokkaaseen johtajuuteen. Mumfordin ja kollegoiden taitomallin mukaan kyvykkyys (taidot ja tiedot) vaikuttaa piirteitä nopeammin ja suorimmin johtamiseen (Mumford ym. 2000b, 156).

Piirteet ja taidot määritellään usein yhteisesti perinnöllisyyden ja oppimisen kautta (Yukl 2010, 44). Kirkpatrickin ja Locken (1991, 48) mukaan tietyt piirteet, kuten pituus ja paino ovat perinnöllisiä, kun puolestaan esimerkiksi alan tuntemus riippuu kokemuksesta ja oppimisesta. Arveyn, Zhangin, Avolion & Krugerin (2007) tutkimustulokset osoittivat, että sekä piirteillä ja perinnöllisyydellä että taidoilla ja oppimisella on molemmilla vaikutus johtajaroolin haltuunottoon.³ Bass (2008, 104) kiteyttää 30 vuoden aikana tehtyjen tutkimusten valossa, että johtajaksi voidaan yhtä hyvin syntyä kuin kehittyä. On myös osoitettu, jos yksilö uskoo, että johtajaksi synnyttään, hän ei todennäköisesti kehitä itseään johtajuuteen ja ole menestyksellinen (Maurer 2002, Arveyn ym. 2007, 704 mukaan). Piirteitä ja taitoja kuvataan siis usein rinnakkain, mitä kuvastaa hyvin myös ajatus siitä, että tietyt piirteitä tarvitaan myös taitojen soveltamisessa ja oppimisessa (ks. esim. Mumford ym. 2000a).

Johtamistyyliä voidaan määritellä piirteillä ja taidoilla (Schoenfeld 1979; Brush & Manner 1979, Boyatzisin 1982, 34 mukaan). Boyatzis (1982, 34) määrittää johtamistyylin johtajan käyttämien useiden kompetenssien tulokseksi tai vaikutukseksi. Varhaisempien piirreorioiden taustalla oli ajatus siitä, että johtajaksi synnyttään, ennemminkin kuin kehityttään (mm. Bryman 1992, 2; Yukl 2010, 31)⁴ ja piirteet nähdään usein suhteellisen pysyvänä ja jopa synnynäisenä yksilön ominaisuutena. Sen sijaan useimmat tyyliuuntauksen edustajista uskovat, että tullakseen paremmiksi johtajiksi, johtajia voidaan kouluttaa käyttäytymään tehokkaaksi tunnistetulla johtamistyyllillä (Bryman (1992, 4). Taitolähestymistavalle on myös ominaista johtajuuden saavuttaminen johtajuustaitoja oppimalla ja kehittämällä.

³ Tutkimustulosten mukaan johtajuusroolin haltuunotosta 32 prosenttia voidaan selittää perinnöllisillä tekijöillä. Lisäksi kahdeksi muuksi tekijäksi tunnistettiin johtajaksi kehittymiseen vaikuttavat perheen ja kasvatuksen kautta syntyneet kokemukset sekä työkokemus.

⁴ Kirkpatrick ja Locke (1991, 48) sen sijaan painottavat, että piirreorioissa ei otettu kantaa piirteiden perinnöllisyyteen tai kehitettävyyteen, vaan ne korostivat, että johtaja erottuu johdettavista piirteillään.

Taitojen ja piirteiden rinnalla puhutaan usein myös *kompetensseista*. Kun piirteet käsitetään tekemisen vaatimukseksi, nimitetään niitä Bassin (2008, 103; 107; 108) mukaan kompetensseiksi (asenne, kyky, tiedot ja taidot). Bassin (2008, 103) mukaan johtajuutta määrittelevät piirteet siis ovat kompetensseja ja niitä tarvitaan johtajaksi tulemisessa ja menestymisessä sekä tehokkaassa johtajuudessa. Kompetenssit voidaan käsittää myös synonyyminä taidoille (Attewell 1990, Ruohotien ja Hongan 2003, 17 mukaan). Yukl (2010, 65) käsittää kompetenssit taidoiksi sekä niitä täydentäviksi piirteiksi. Boyatzis (1982, 21) liittää myös taidot ja piirteet kompetenssiin, joita pitää yksilön ominaisuutena, ja lisää määrittelyyn myös motiivit, minäkuvan aspektin tai sosiaalinen roolin sekä yksilön käyttämät tietorakenteet.

Tässä tutkimuksessa päädyttiin johtajuuden taitonäkökulman kautta käyttämään käsitettä johtajuustaidot. Johtajuustaidoilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa tehokkaaseen, onnistuneeseen ja tavoitteelliseen johtajuuteen tarvittavia sekä johtajuuden taitonäkökulman mukaisesti opittavissa olevia ja haluttuun johtamiskäyttäytymiseen johtavia kykyjä ja taitoja.

3.3 Johtajuustaitojen luokittelu ja aikaisemmat tutkimukset

Yksi yleisesti hyväksytty tapa luokitella johtajuustaitoja on jako *tekniisiin* (engl. technical skills), *sosiaalsiin* (engl. interpersonal tai social skills) ja *kognitiivisiin* (engl. conceptual tai cognitive skills) taitoihin, myös Katz (1955) ja Mann (1965) käyttivät tämänkaltaista jaottelua (Yukl 2010, 44). Teknisillä taidoilla tarkoitetaan asioiden kanssa toimimista, sosiaalisilla taidoilla ihmisten kanssa toimimista ja kognitiiviset taidot koskevat ideoita ja käsitteitä (Yukl 2010, 44). Lisäksi jaottelussa tunnistetaan usein myös neljäs kategoria, *hallinnolliset taidot*, jolla tarkoitetaan kykyä suorittaa erityisiä johtamistehtäviä tai johtamiskäyttäytymistä (, kuten suunnittelua, neuvottelua tai valmentamista) (Yukl 2010, 44). Yuklin (2010, 44-45) mukaan johtajuustaitojen ja -käyttäytymisen raja hälvenee silloin kun taidot määritellään kykyinä suorittaa johtamistehtäviä. Taitojen ja käyttäytymisen välillä ei Huntin (1991) mukaan juurikaan ole eroa, koska molempia mitataan tehokkaan johtajuuden mittareilla (Yukl 2010, 45).

Edellä kuvatun ns. perinteisen taitoluokittelun lisäksi Mumford, ym. (2007) (ks. myös Hooijberg ym. 1997, 401) tunnistavat etenkin ylemmälle johtajuustasolle tärkeät *strategiset taidot*. Ylemmän tason johtajien tulee visioida ja luoda organisaatiokulttuuri hyödyntäen organisaation tavoitteiden mukaisia arvoja ja sosiokulttuurista kontekstia (Hooijberg ym. 1997, 401).

Yuklin (2010, 44) mukaan hallinnolliset ja strategiset taidot ovat yleensä yhdistelmä teknisiä, kognitiivisia ja ihmissuhdetaitoja. Aikaisemmissa tutkimuksissa määritellyt johtamistaidot on kuvattu taulukossa 3.

TAULUKKO 3 Johtajuustaidot aikaisemmissä tutkimuksissa

Katz (1955) ja Mann (1965)	Katz ja Kahn (1978)	Kanungo ja Misra (1992)	Hooijberg, Hunt ja Dodge (1997)	Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs ja Fleisman (2000)	Zaccaro (2001)	Mumford, Campion ja Morgeson (2007)
Tekniset Inhimilliset ja Käsitteelliset taidot	Kognitiiviset taidot (systeeminen havaintokyky ja tekniset taidot) Affektiiviset taidot (karisma, ihmissuhdetaidot ja oikeudenmukaisuus)	Ihmissuuntau- neisuus Intellektuaalinen kompetenssi	Sosiaalinen kompleksisuus Kognitiivinen kompleksisuus	Ongelman- ratkaisutaidot, sosiaalinen arviointikyky ja sosiaaliset taidot, tiedot lisäksi kognitiiviset kyvyt, motivaatio ja persoonalliset tekijät	Asiantuntijuus Kognitiiviset kapasiteetit Sosiaaliset kapasiteetit Lisäksi persoonalliset tekijät ja motivaatio	Liiketoiminta- Sosiaaliset Kognitiiviset ja Strategiset taidot

Lähde: muokattu Yukl 2010, 44; Mumford ym. 2007; Peterson & Van Fleet 2004; Zaccaro 2001; Mumford ym. 2000a; Hooijberg, Hunt & Dodge 1997 ja Katz & Kahn 1978

3.3.1 Tekniset, sosiaaliset ja kognitiiviset taidot

Tekniset taidot liittyvät hyödykkeen (palvelun tai tuotteen) tuottamiseen organisaatiossa. Yukl (2010, 44;62, ks. myös Peterson & Van Fleet 2004, 1299) määrittelee tekniset taidot tiedoiksi ja taidoiksi tietyn toiminnon metodeista, prosesseista, menetelmistä, tekniikoista ja työvälineistä. Yukl (2010, 62) liittää lisäksi organisaatituntemuksen, kuten säännöt, rakenteet, johtamisjärjestelmät sekä organisaation tuottamien ja kilpailijoiden hyödykkeiden tuntemuksen (tekniset ominaisuudet, vahvuudet ja rajoitukset) osaksi teknisiä taitoja (ks. myös Katz & Kahn 1978, 557). Northousen (2004, 28) mukaan teknisillä taidoilla on merkityksellinen rooli organisaation ydinprosessissa ja ne käsittävät toiminnallisia taitoja, jotka liittyvät organisaation tuotteeseen tai prosessiin.

Aikaisemmissa tutkimuksissa tekniset taidot osaksi johtajan osaamispalettia ovat tunnistaneet mm. Katz (1955) ja Mann (1965) ”technical skills (mm. Peterson & Van Fleet 2004, 1297; Yuklin 2010, 44 mukaan) ja Katz ja Kahn (1978), ”technical know-how” ja Zaccaro (2001), ”functional expertise”. (ks. taulukko 3). Katzin (1955) mukaan tekninen taito tarkoittaa tietoa

ja asiantuntijuutta tietyssä työssä tai tehtävässä. Se vaatii kompetensseja tietyssä erikoisalueessa, analyttistä kykyä sekä kykyä käyttää soveltuvia työvälineitä ja tekniikoita. (Northouse 2004, 38; Peterson & Van Fleet 2004, 1297.) Boyatzis (1982) puolestaan tunnistaa tekniset taidot ”erityisosaamiseksi” (engl. specialized knowledge), jolla hän viittaa faktoihin, periaatteisiin, teorioihin tai malleihin. Boyatzisin (1982, 183) mukaan erityisosaaminen on tärkeää jokaisen työn suorittamisessa, myös johtamistyössä.

Katzin (1955) (ks. Peterson & Van Fleet 2004, 1297) ja Boyatzisin (1982) tavoin myös Zaccaro (2001, 292-298) kuvaa teknisiä taitoja tiettyyn funktioon liittyvänä asiantuntijuutena. Zaccaro (2001, 292-298) mukaan ylimmän johdon asiantuntijuus on taitoina toiminnallista asiantuntijuutta, mutta myös sosiaalista asiantuntijuutta sekä ympäristön elementtien tuntemusta. Eri johtajuuden tarkastelumalleissa, erityisesti käsitteellisissä, mutta myös strategiseen päätöksentekoon tai johtamiskäyttäytymiseen liittyvissä teorioissa ja malleissa korostuu Zaccaron (2001, 295) mukaan osaamisen ja asiantuntijuuden tarve. Jacobsin ja Jaquesin (1987) mukaan ylin johto luo lisäarvoa organisaatiolle kehittämällä sille viitekehyksen tai kausaalikartan ympäristönsä osana, mikä luo merkityksen organisaation jäsenten ja yksilöiden toiminnolle (Zaccaro 2001, 295). Eri toimintojen tuntemus näkyy esimerkiksi johtajan päätöksenteon laadussa (mm. Hambrick & Mason 1984, Zaccaron 2001, 295 mukaan). Eräät tutkijat ovat tuoneet esille seikan, että johtajilla on taipumus tuoda oma toiminnallinen asiantuntijuus osaksi strategista päätöksentekoa (Dearborn & Simon 1958, Zaccaron 2001, 295 mukaan). Ylimmän johtajien uskomukset ja tietorakenteet muodostuvat usein monipuolisista toiminnallisten kokemusten palasista (Hit & Tyler 1991, Zaccaron 2001, 295 mukaan). Myös Hoffman ja Hegarty (1993) ehdottivat, että monipuolinen kokemus, kuten kokemus johtamisesta, markkinoinnista ja tutkimus- ja tuotekehityksestä, taloudesta, henkilöstöjohtamisesta ja tuotannosta näkyvät innovatiivisena päätöksentekona (Zaccaron 2001, 295 mukaan).

Katz ja Kahn (1978, 557) ja Bass (2008, 103) mieltävät tekniset kyvyt kognitiivisiksi piirteiksi. Peterson & Van Fleet (2004, 1299) huomauttavat, että johtajien tarvitsemien teknisien taitojen merkitys on kahdenlainen; tekniset taidot liittyvät sekä erityistehtävän suorittamiseen että henkilöstöjohtamiseen. Esimerkiksi tuotannon esimies tarvitsee tietoa tuotantoprosesseista ja tätä tietoa tarvitaan myös ohjatakseen henkilöstöä suorittamaan tehtävät oikein. Katzin ja Kahnin (1978, 557) mukaan tekniset taidot mahdollistavat tehokkaan ja järkevän henkilöstön ja resurssien käytön (ks. myös Peterson & Van Fleet 2004, 1299). Esimiesten tulee huolehtia

riittävästä työhön tarvittavista resursseista ja välineistä ja ohjata työtä tavoitteelliseen suuntaan (Katz & Kahn 1978, 557).

Mumford ym. (2007, 157) eivät käytä teknisten taidon käsitettä, vaan määrittelevät *liiketoimintataidot* (engl. business skills) osaksi johtajan työssä vaadittavaa osaamista. Liiketoimintataitoja tarvitaan henkilöstö- ja materiaaliressurssien sekä talouden johtamisessa (Mumford ym. 2007, 157). Mumfordin ym. (2000a) kuvaavat yhtenä johtajan tarvitsemana kompetenssina laaja-alaisesti *tietoa* (engl. knowledge). Tietoa tarvitaan muiden kompetenssien, sosiaalisten taitojen ja ongelmanratkaisutaitojen soveltamiseen ja toteuttamiseen organisaatiossa. Tiedolla viitataan sen kerääntymiseen ja mentaalisiin rakenteisiin, joita tarvitaan informaation järjestämiseen. Tällaisia mentaalisia rakenteita kutsutaan skeemoiksi. Tiedolla on positiivinen vaikutus siihen, kuinka johtajat tarttuvat ongelmanratkaisuun. Tämä kapasiteetti mahdollistaa ihmisten käyttäen aikaisempia kokemuksia muutosten suunnittelussa eli tulevaisuuden kohtaamisessa. (Mumford ym. 2000a, 20-21; Northouse 2004, 42-43.)

Teknisiä taitoja voidaan kerryttää sekä muodollisella että ei-muodollisella koulutuksella ja työkokemuksen kautta (Yukl 2010, 62; ks. myös Bass 2008, 113). Erityiset tekniset taidot ja asiantuntijuus tietyssä osa-alueessa johtavat usein organisaatiossa johtamisaseman saavuttamiseen (Peterson & Van Fleet 2004, 1297). Vaikka teknisten taitojen tärkeys johtajuuden onnistumiselle ja tehokkuudelle on osoitettu monissa tutkimuksissa (mm. Penner, Malone, Coughlin ja Herz 1973, Bass 1960, Walker 1976, Bassin 2008, 113 mukaan), tekninen osaaminen ei kuitenkaan takaa menestystä johtajana (Boyatzis 1982, 183; Bass 2008, 114) ja useasti sosioemotionaalisten taitojen puuttuminen estää yksilöiden etenemisen johtajuustasolta toiselle (Bass 2008, 114). Liitteeseen 1 on koottu ja lueteltu edellä kuvatut tekniset sekä liiketoimintataidot.

Sosiaaliset taidot ovat oleellinen osa johtajan osaamispääomaa ja ihmisten kanssa toimimista. Sosiaalisia taitoja tarvitaan ihmisiin vaikuttamisessa (mm. Mumford ym. 2000a, 19; Mumford ym. 2007, 156; Yukl 2010, 64). Northousen (2004, 37) mukaan sosiaaliset taidot ovat taitoja, jotka auttavat johtajaa työskentelemään tehokkaasti alaistensa, kollegoidensa ja esimiestensä kanssa saavuttaakseen menestyksekkäästi organisaation tavoitteet. Sosiaalisiin taitoihin luetetaan mm. tietoisuus ihmisten käyttäytymisestä ja ihmissuhde- ja ryhmäprosesseista, kyky ymmärtää toisten tunteita, asenteita ja motiiveja (empatia, sosiaalinen sensitiivisyys), kommunikointikyky (suullinen kommunikaatitaito, taito vakuuttaa) sekä kyky muodostaa toimi-

via ja yhteistyökykyisiä suhteita (tahdikkuus, diplomatia, kuuntelutaidot, tietämys hyväksyttävästä sosiaalisesta käyttäytymisestä) (Yukl 2010, 44; 64). Bass (2008, 103) käyttää termiä sosiaalinen kompetenssi, joka käsittää taitojen lisäksi sosiaalisissa tilanteissa tarvittavia piirteitä. Bass (2008, 103) liittyy sosiaaliseen kompetenssiin muun muassa sosiaalisen älykkyyden, yhteistyökykyisyyden, attraktiivisuuden, huolehtivaisuuden, seurallisuuden, ihmissuhdetaidot, vakuuttavuuden, tahdikkuuden ja empatian. Bassin (2008, 119) mukaan sosiaaliset kompetenssit ilmenevät ihmisten välisessä kommunikoinnissa; toisten ymmärtämisessä, huolehtimisessa ja huomioimisessa.

Katzin (1955) mukaan inhimilliset taidot (engl. human skills) ovat ihmissuhdetaitoja (Northouse 2004, 37; Peterson & Van Fleet 2004, 1299). Katz (1955) määrittelee inhimillisiin taitoihin yhteistyökyvyn, kommunikointitaidot, kyvyn ratkaista konflikteja ja tiimityötaitot (Peterson & Van Fleet 2004, 1299). Inhimillisiä taitoja omaava on tietoinen omista ja samalla toisten näkökulmista (Northousen 2004, 37). Mannin (1965) mukaan inhimillisiin taitoihin kuuluvat käyttäytymisperiaatteiden ymmärtäminen, ihmistenväliset suhteet, motivaatio ja kommunikaatio (Peterson & Van Fleet 2004, 1300). Katzin ja Kahnin (1978, 551-557) mukaan ihmissuhdetaidot tulevat tärkeiksi keskijohtotasolla primääri- ja sekundaarisuhteiden yhdistämisessä. Hooijberg ym. (1997, 381) yhtyvät sosiaalisten taitojen tärkeyteen, mutta muistuttavat myös, että näiden taitojen käyttäminen edellyttää perusteellista sosiaalisen kontekstin ymmärtämistä. Hooijberg ym. (1997, 381-386) käyttämä termi ”sosiaalinen kompleksisuus” viittaa sosiaaliseen eriyttämiseen ja yhdistämiseen eli kykyyn erottaa ja tunnistaa sosiaalisen tilanteen erilaisia аспекteja ja merkityksiä sekä kykyyn hyödyntää sosiaalisen tilanteen komponentteja (esimerkiksi sosiaalinen vaihto). Myös Boyatzis (1982) tunnistaa tehokkailla johtajilla useita sosiaalisia taitoja, kuten jo edellä tunnistetut kommunikointitaidot, kyvyn hallita ryhmäprosesseja ja luoda ja ylläpitää suhteita.

Mumford ym. (2000a, 19-20) pitävät sosiaalisia taitoja tärkeinä kompetensseina tehokkaassa johtajuudessa ja ongelmanratkaisussa. Sekä Mumford ym. (2000a) että Zaccaron (2001) tunnistavat sosiaalisten taitojen liittyvän sekä sosiaalisiin arviointitaitoihin ja ihmisten väliseen interaktioon. Sosiaalinen arviointikyky viittaa Zaccaron, Mumfordin, Connelyyn, Marksia ja Gilbertin (2000) mukaan kapasiteettiin ymmärtää ihmisiä ja sosiaalisia järjestelmiä (Northouse 2004, 42). Sosiaalinen arviointikyky nivoutuu ongelmanratkaisussa potentiaalisen ratkaisun hiomiseen ja ratkaisun toteuttamisviitekehyyksen luomiseen monimuotoisessa organisaatiossa kun sen sijaan ihmisten väliseen interaktioon taidot liittyvät henkilöiden motivoimiseen ja

ohjaamiseen ongelman ratkaisun toteuttamiseksi (Mumford ym. 2000a, 19-20). Zaccaro (2001, 294) kuvaa sosiaalisen arviointitaitojen perustana sosiaalista tarkkanäköisyyttä, jolla tarkoitetaan tietoisuutta eri organisatoristen toimijoiden tarpeista, tavoitteista, vaatimuksista ja ongelmista. Mumford ym. (2000a, 19-20) tunnistavat myös sosiaalisen tarkkanäköisyyden, joka tarkoittaa sosiaalista herkkyyttä ja taitoa ymmärtää erilaisia näkökantoja.

Mumford ym. (2000a, 19-20) ja Zaccaro (2001, 292-294) määrittelevät ihmisten väliseen interaktioon liittyviksi taidoiksi mm. kommunikointitaidot, taidon vakuuttaa, neuvottelutaidon, konfliktien hallintataidon sekä valmentamisen taidon. Mumford ym. (2007, 157) liittävät ihmissuhdetaitoihin Mumfordin ym. (2000a) tavoin sosiaalisen tarkkanäköisyyden sekä kommunikointitaidot ja taidon vakuuttaa sekä taidot, joita tarvitaan sekä itsensä että toisten toiminnan koordinoimisessa. Mumford ym. (2000a, 19-20) ja Zaccaro (2001, 292-294) mieltävät sosiaalisiksi taidoiksi myös ihmisten väliseen interaktioon liittyvän käyttäytymisen joustavuuden, jolla tarkoitetaan sosiaalisen tilanteen mukaista käyttäytymisen muutosta. Edellä kuvatut sosiaaliset taidot on taulukoitu ja lueteltu liitteessä 1.

Kognitiiviset (tai käsitteelliset) taidot ovat kykyä työskennellä ideoiden ja käsitteiden kanssa (Northouse 2004, 38; Yukl 2010, 44). Kognitiivisia taitoja tarvitaan suunnittelussa, organisoimisessa ja ongelmaratkaisussa ja ne tulevat erityisen tärkeiksi strategisessa johtajuudessa ja päätöksenteossa (Northouse 2004, 38; Jacobs & McGee 2001, 74; Yukl 2010, 63). Ylimmän johdon omaavat käsitteelliset taidot ovat avainasemassa organisaation kilpailukyvyille (Jacobs & McGee 2001). Kognitiivisten taitojen rinnalla käytetään myös termiä *käsitteelliset taidot* (Yukl 2010, 44). Kognitiiviset taidot ovat olennaisia johtajuustaitovaatimuksia, jotka liittyvät yksilön kognitiiviseen kapasiteettiin, kuten tiedon keräämiseen, prosessointiin ja eriyttämiseen sekä oppimiseen (Mumford ym. 2007, 156). Kognitiivisiin taitoihin luetaan yleensä mm. yleinen analyttinen kyky, looginen ajattelutaito, taito muodostaa käsitteitä ja käsitteellistää moniselitteisiä ja monimutkaisia suhteita, luovuus ideoita ja kyky ratkaista ongelmia, kyky analysoida tapahtumia ja havaita trendejä, kyky ennakoida muutoksia ja havaita mahdollisuuksia ja potentiaalisia ongelmia (induktiivinen ja deduktiivinen päättely) (Yukl 2010, 44; 63). Bass (2008, 103) liittyy tekniset kyvyt yksilön kognitiivisiin ominaisuuksiin. Bass (2008, 103) lisää vielä kognitiivisiin piirteisiin muun muassa älykkyyden, päättäväisyyden, kekseliäisyyden, älyllisesti stimuloivat piirteet, mielikuvituksen, diagnosointitaidot, omaperäisyyden, artikuloitavuus ja puhetaidon.

Kognitiiviset taidot mahdollistavat ymmärtämisen siitä, kuinka organisaation eri osat ovat yhteydessä toisiinsa ja kuinka organisaation soveltuu osasysteemiin sekä minkä tahansa systeemin osan tehokkaan muuttamisen (Peterson & Van Fleet 2004, 1300). Boyatzis (1982) tunnistaa myös käsitteellisten taitojen merkityksen ja listaa tehokkaalle johtajuudelle tärkeiksi taidoiksi esimerkiksi suunnittelutaidot, ongelmanratkaisutaidot, induktiivisen ja deduktiivisen päättelykyvyn, käsitteellistämistaidot sekä syy-seuraussuhteiden ymmärtämisen. Zaccaro (2001, 291) puolestaan määrittää yksilön kognitiiviseksi kapasiteettiin kuuluviksi taidoiksi älykkyyden, analyyttisen päättelykyvyn, luovuuden, yhdistelytaidot sekä lisäksi suulliset ja kirjalliset taidot. Edellä määriteltyihin kuvauksiin käsitteellisistä taidoista Zaccaro (2001, 291-293) lisää vielä metakognitiiviset taidot, jotka kontrolloivat kognitiivisten taitojen soveltamista ja käyttämistä (Brownin 1978, Sternbergin 1985, 1988 mukaan). Mumford ym. (2007, 156) käsittävät kognitiivisiksi taidoiksi kommunikointitaidot, kuten puhumisen ja aktiivisen kuuntelutaidon, kirjoitustaidon, taidon ymmärtää luettua tekstiä, aktiivinen oppimiskyvyn, Mumford ym. (2000a) puolestaan liittävät oppimistaidot sekä kriittisen ajattelutaidon kognitiiviksi piirteiksi.

Kognitiivisten ja muiden johtajuustaitojen välinen raja on usein häilyvä. Esimerkiksi Mumfordin (2007, 157-158) mukaan monet sosiaalisista taidoista (esimerkiksi neuvottelutaidot tai taito vakuuttaa) kumpuavat itse asiassa kognitiivisista taidoista (esimerkiksi suullisesta kommunikointitaidoista). Kommunikointitaidot ovat usein liitetty sosiaalisiin taitoihin, mutta Mumford ym. (2007, 156), pitävät kommunikointitaitoja kognitiivisinä taitoina. Myös Zaccaro (2001, 291) määrittelee suulliset taidot osaksi kognitiivisia taitoja. Bassin (2008, 125) mukaan kommunikointitaidot liittyvätkin sekä kognitiivisiin että sosiaalisiin piirteisiin. Kommunikointitaidot edellyttävät kognitiivista prosessia ja ne ilmentyvät sosiaalisena taitoina ihmisten välisessä kommunikoinnissa (vrt. Bass 2008, 119).

Kognitiivisten taitojen yhteydessä käytetään myös termiä ”kognitiivinen kompleksisuus” (engl. cognitive complexity) (Yukl 2010, 63; Hooijberg ym. 1997). Yukl (2010, 62) kuvaa kognitiivista kompleksisuutta joukkona erityisinä taitoina (analyttinen kyky, looginen ajattelu, käsitteellistämistaidot, induktiivinen ja deduktiivinen päättelykyky) (vrt. Boyatzis 1982), joka määritellään kykynä hyödyntää havaittuja vihjeitä ja kategorisoida sekä kykynä tunnistaa monimuotoisia suhteita ja kehittää luovia ongelmanratkaisuja. Hooijberg ym. (1997, 378) sen sijaan painottavat, että kognitiivinen kompleksisuus ei ole sama asia kuin kyky, taito tai kompetenssi; yksilöllä oleva kognitiivinen kompleksisuus ei välttämättä ilmene taitoina tai kom-

petensseina. Kognitiivinen kompleksisuus kuvastaa sitä, kuinka yksilö muodostaa merkityksiä tai järjestää informaatiota. Ihmiset eroavat toisistaan kognitiivisen kompleksisuuden suhteen; matalan kognitiivisen kompleksisuuden omaava henkilö näkee asiat mustavalkoisena ja hänellä on vaikeuksia erottaa erilaisia merkityksellisen kokonaisuuden muodostamia elementtejä, kun puolestaan korkean kognitiivisen kompleksisuuden omaava henkilö kykenee erottamaan useat harmaan sävyt ja pystyy tunnistamaan monimuotoisia suhteita ja ennakoimaan tulevia tapahtumia tämän hetkisistä trendeistä. (Yukl 2010, 63.)

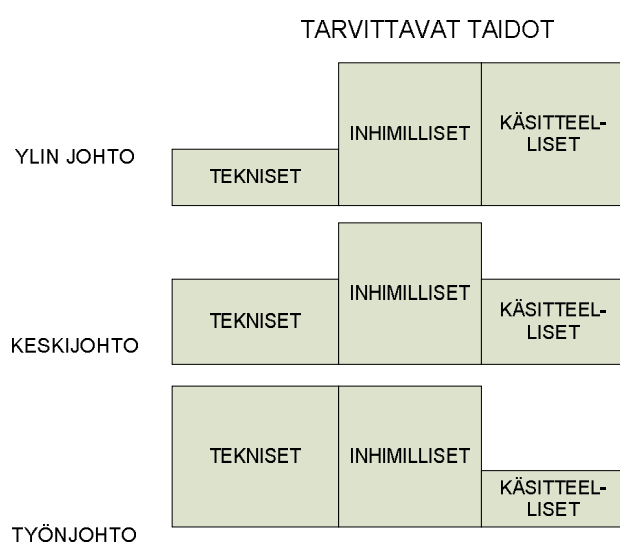
Mumford ja kollegat (2000a) liittävät johtajan kognitiivisiin kompetensseihin ja piirteisiin ongelmanratkaisutaidot sekä joustavaan ja kiteytyneen kognitiivisen kyvyn henkilökohtaisena piirteenä. Ongelmaratkaisutaidot tarkoittavat johtajan luovaa taitoa ratkaista uusia ja epätavallisia organisaation ongelmia. Mumfordin ym. (2000a) kuvaamassa taitomallissa johtajuus perustuu yksilön ongelmanratkaisukykyyn; ongelman määrittelyyn, tiedon keräämiseen, uuden käsityksen muodostamiseen ongelmasta ja uudenlaisen suunnitelman laatimisen ongelman ratkaisemiseksi. (Mumford ym. 2000b, 156-157; Northouse 2004, 40-41.) Mumfordin ja kollegat (2000b, 157) kuitenkin muistuttavat, että johtajuus ei ole pelkästään ongelmien ratkaisua. Mumford ja kollegat käsittävät kognitiiviset kyvyt henkilökohtaisiksi ominaisuuksiksi, piirteiksi. Joustavalla kognitiivisella kyvyllä tarkoitetaan henkilön älykkyyttä, joka käsittää käsitteellisen prosessoinnin, informaation prosessoinnin, yleiset perustelutaidot, luovuuden ja luovan ajattelukyvyn sekä muistitaidot. Huomattavaa on, että joustava kognitiivinen kyky liittyy biologiaan, ei kokemukseen ja sillä on positiivinen vaikutus johtajan ongelmanratkaisutaidoille ja tiedolle. Kiteytynyt kognitiivinen kyky on sen sijaan älykkyyttä, jonka voi oppia tai saavuttaa ajan kuluessa. Se käsittää kyvyn käsittää kompleksista informaatiota ja oppia uusia taitoja ja asioita. Kun joustava kognitiivinen kyky heikkenee iän myötä, kiteytynyt kognitiivinen kyky ei vähene vanhetessa. (Northouse 2004, 44-45.) Tyypillisimmät kognitiiviset ja strategiset taidot on koottu liitteeseen 1.

3.3.2 Johtajuustaidot eri organisaatiotasolla ja tilanteissa

Johtajuustaitomallit tarkastelevat usein tarvittavia johtajuustaitovaatimuksia eri organisaatiotasolla. Tutkimukset ovat osoittaneet tarvittavien johtajuustaitojen riippuvan organisaatiotasosta (mm. Katz 1995, Mann 1965, mm. Petersonin & Van Fleetin 2004, mukaan, Katz & Kahn 1978, Boyatzis 1982, Mumford, Campion ja Morgeson 2007, ks. myös Hooijberg,

Hunt & Dodge 1997 ja Mumford, Marks, Connelly, Zaccaro & Reiter-Palmon 2000). Johtajuus näkyy erilaisena eri tasoilla. Boyatzis (1982, 225) huomauttaa, että tarvittavien johtamistaitojen ilmentyminen (esimerkiksi kuinka ne näkyvät käyttäytymisenä ja toimintana) on erilaista tasosta riippuen.

Katzin (1955) mukaan johtajilla tulee olla teknisiä, inhimillisiä ja käsitteellisiä taitoja ja he ovat tehokkaimmillaan, kun oikea osaamis- ja johtajuustaso kohtaavat (Northouse 2004, 36). Katz (1955) kuvasi taitomallissaan, kuinka tietyt taidot tulevat tärkeämmiksi eri johtajuustasolla (ks. kuvio 2)



KUVIO 2 Katzin (1955) kolmen taidon lähestymistapa

Lähde: Northouse 2004, 37

Katzin mallin mukana inhimillisiä taitoja tarvitaan yhtä paljon kaikilla johtajuustasoilla, käsitteelliset taidot ovat tärkeimpiä ylimmälle johdolle ja tekniset taidot ovat tärkeimpiä organisaation alimmalla johtajuustasolla (Northouse 2004, 36-38). Mann (1965) testasi Katzin (1955) taitokategorioita ja vahvisti näkemyksen, että eri tasoilla tarvitaan eri määrä kyseessä olevia kolmea taitoa (Peterson & Van Fleet 2004, 1300 mukaan). Mann (1965) pitää myös käsitteellisiä taitoja tärkeimpinä ylimmälle johdolle, mutta Katzista (1955) poiketen inhimillisiä taitoja vähemmän tärkeän (Peterson & Van Fleet 2004, 1300 mukaan). Katz ja Kahn (1978) liittävät johtajuustaitojen tarkasteluun myös johtamistehtävät sekä piirteet. Katzin ja Kahnin (1978,

536-539) mukaan organisaatiossa ilmenee kolmenlaista johtajuutta: 1) rakenteiden luominen, muuttaminen tai tuhoaminen 2) rakenteen muokkaaminen tai luova käyttö tai 3) rakenteiden käyttäminen. Näiden kolmenlaisen johtajuuden toteuttaminen edellyttää Katzin ym. (1978, 538) mukaan erilaisia kognitiivisia tyylejä, erilaista osaamista ja tietoa ja erilaisia affektiivisia piirteitä.

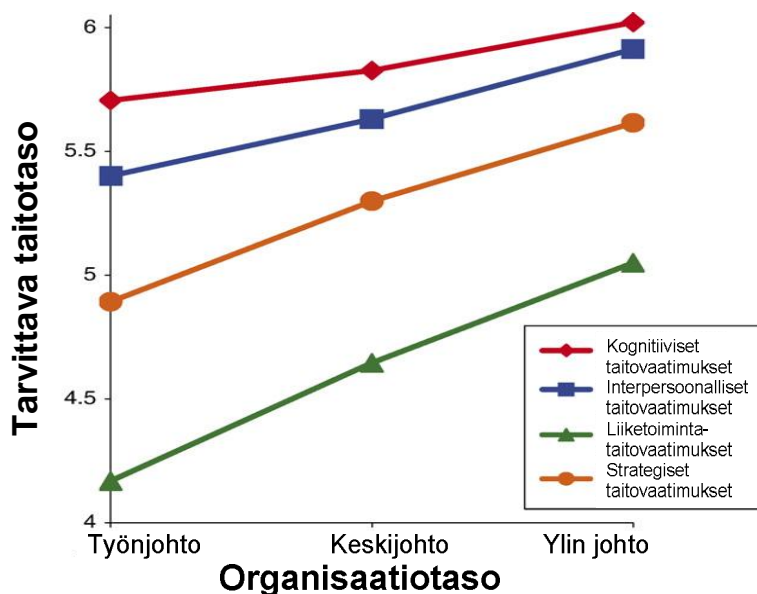
Boyatzisin (1982) esittämässä kompetenssimallissa ns. päämäärä- ja tehtäväsuuntautunut johtajuus -klusteri ilmentyi kaikilla johtajuustasoilla. Ko. klusteri käsitti neljä erityisesti kognitiivisia taitoja edellyttää kompetenssia: tehokkuusorientaatiotaidot (tavoitteen asettamisen taidot, suunnittelutaidot, taidot organisoida resursseja tehokkaasti), proaktiivisuus (ongelmanratkaisutaidot, tiedonhankintataidot), käsitteiden diagnostinen käyttö (mm. deduktiivinen päätely) ja vaikuttaminen (symbolinen vaikuttaminen). (Boyatzis 1982, 60-94; 215.) Näistä neljästä kompetenssista käsitteiden diagnostinen käyttö ja tehokkuusorientaatiotaidot esiintyivät kuitenkin enemmässä määrin ns. työnjohtotasolla, kun taas ylin johto tarvitsi enemmän vaikuttamiseen liittyvää osaamista. Proaktiivisuuteen liittyvä osaaminen voitiin myös tulkita tarpeelliseksi kaikille johtajuustasoille. (Boyatzis 1982, 215). Muista tutkimuksessa ilmenneistä kompetensseista työnjohtotasolla käytetään erityisesti alaisten ohjaamiseen liittyvät kompetensseja (Boyatzis 1982, 217). Keskijohto hyödyntää useita henkilöstöjohtamiseen liittyviä kompetensseja mm. toimivien ryhmäprosessien aikaansaamiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi sekä tarvitsee loogiseen ajatteluun liittyvää osaamista sekä toisten arvostamiseen ja toisiin uskomiseen liittyviä taitoja (Boyatzis 1982, 219-220, 127;138). Ylimmälle johdolle erityisen tärkeitä kompetensseja on vaikuttamisen lisäksi itseluottamus. Ylimmän johdon tulee myös kyetä ajattelemaan objektiivisesti ja ymmärtämään erilaisia näkökantoja. (Boyatzis 1982, 219-224.)

Jacobsin ja McGeen (2001, 42) mukaan johtajuustaidot kompleksisoistuvat ylemmäksi johtajuustasolla siirryttäessä, mikä tarkoittaa ylemmillä johtajuustasoilla johtajuustaitojen määrän ja laadun muuttumista (Mumford ym. 2007, 158, ks. myös Boyatzis 1982; Hooijberg ym. 1997, 401; Mumford ym. 2000c, 109 ja Zaccaro & Klimoski 2001). Hooijbergin ym. (1997, 401) mukaan käsitteellisten, kuten myös sosiaalisten ja käyttäytymiseen liittyvien taitojen määrä kasvaa ylemmäksi johtajuustasolla siirryttäessä. Zaccaron ja Klimoskin (2001) mukaan ylimmällä johtotasolla tarvittavien taitojen laatu poikkeaa alemmasta tasosta. Ylimmän johdon kenttä on strukturoimaton ja ennalta määrittämätön (Zaccaro & Klimoski 2001, 26). Johtajuuskontekstien, johtamistehtävien sekä käsitteiden kompleksivisuus ylimmillä johtajuus-

tasoilla enteilee kognitiivisten taitojen tärkeyttä (Hooijberg ym. 1997, 401; Jacobs & McGee 2001, 42-43; Zaccaro & Klimoski 2001, 4; Yukl 2010, 69). Ylin johto koordinoi useita ja monimuotoisia toimintoja, luo ja pitää yllä erilaisia suhteita ja ratkaisee ainutlaatuisia ja ennalta määrittelemättömiä ongelmia (Yukl 2010, 69, ks. myös Mumford ym. 2000a). Ylimmän johdon strategisten taitojen alue on monimuotoinen ja se vaihtelee poliittisesta, ekonomiseen, sosiokulttuuriseen ja teknologiseen kontekstiin, kun puolestaan työnjohtotasolla liikutaan enemmän konkreettisten asioiden parissa. (Hooijbergin ym. 1997, 401.) Useat tutkimukset ovat osoittaneet etenkin käsitteellisten taitojen tärkeyden ylemmälle johdolle ja sosiaalisten taitojen merkityksellisyyden jokaiselle johtajuustasolle (mm. Katz 1955, Northousen 2004, 36-38 mukaan; Katz ym. 1978; Hooijberg ym. 1997, Boyatzis 1982; Hooijberg & Schneider 2001, 107; Mumford, Campion ja Morgeson 2007).

Zaccaro ja Klimoski (2001, 27) ja Hooijberg ja Schneider (2001, 107) painottavat edelleen myös sosiaalisten taitojen laadun muuttumista ylemmälle tasolle siirryttäessä, koska alemmillä johtajuustasoilla vastataan yleensä pienemmästä henkilöstömäärästä ja toiminnaltaan samankaltaisista yksiköistä ja ylemmällä tasolla sosiaaliset vaateet ovat erilaisia (Zaccaro & Klimoski 2001, 27). Työnjohtotasolla sosiaalisia taitoja tarvitaan konfliktien hallinnassa, uskollisuuden, sitoutumisen ja lisäponnistelujen aikaansaamisessa, ylin johto sen sijaan tarvitsee niitä mm. luodakseen ja ylläpitääkseen sosiaalisia verkostoja ja hankkiakseen sosiaalista pääomaa. (Zaccaro & Klimoski 2001, 27; Hooijberg ym. 2007, 107).

Uusinta tutkimusta johtajuustaitovaatimuksista ja niiden painottumisesta eri organisaatiotasolla edustaa Mumfordin, Campionin ja Morgesonin (2007) tutkimus (ks. myös Mumford ym. 2000c). Mumfordin ym. (2007) tutkimustulokset osoittivat, vaikka ihmissuhdetaitoja ja kognitiivisia taitoja tarvitaan johtajuustaidoista eniten, johtajuus organisaation ylemmillä tasoilla edellyttää kaikkien määriteltyjen neljän (kognitiiviset taidot, ihmissuhdetaidot, liike-toimintataidot ja strategiset taidot) johtamistaidon syvempää johtamisosaamista (ks. kuvio 3)



KUVIO 3 Tarvittavat johtajuustaidot eri organisaatiotasoilla

Lähde: Mumford ym. 2007, 163

Tutkimustulosten mukaan kognitiivisia taitoja tarvitaan eniten ja ihmissuhdetaitoja enemmän kuin liiketoiminta- tai strategisia taitoja. Tutkimustulokset osoittivat myös, että organisaatiotason ja johtajuustaitovaatimusten suhde on vahvempi strategisissa ja liiketoimintataidoissa kuin ihmissuhde- ja kognitiivisissa taidoissa. Tätä tietoa voidaan hyödyntää johtajan urakehityksessä; johtajuustasolla noustessa strategisten ja liiketoimintataitojen hankkiminen muotoutuu tärkeämmäksi kuin ihmissuhde- ja kognitiivisten taitojen kehittäminen. Kognitiiviset taidot eivät kuitenkaan katoa ylemmillä johtajuustasoilla, vaan pikemminkin lisääntyvät. Johtajuustaitojen voidaankin jossain määrin ajatella kasvavan kumulatiivisesti ylemmäksi johtajuustasolla noustessa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että organisaatioiden tulisi huomioida johtajien taitojen kehittämisessä sekä olemassa olevia taitojen uudistaminen että uusien taitojen hankkiminen. (Mumford ym. 2007, 163-164.) Myös Boyatzis (1982, 225) muistuttaa, että siirryttäessä johtamistasolta toiselle yksilön muutos tulee huomioida.

Yuklin (2010, 68) mukaan erilaisia johtajuustaitoja tarvitaan johtajien työssään kohtaamien rooliodotusten täyttämiseen ja kulloinkin tarvittava taito korostuu tilannekohtaisesti. Yuklin (2010, 68) tunnistaa tilannetekijöiksi edellä käsitellyn organisaatiotason, mutta huomauttaa lisäksi organisaatiotyypin ja sen koon, rakenteen ja johtamisasteen keskittämisen jokseenkin vaikuttavan tarvittaviin taitoihin (McLennan 1967, Yuklin 2010, 70 mukaan). Esimerkiksi

teknisiä taitoja odotetaan asiantuntijaroolissa toimivalta ylimmältä johdolta, kuten tuotesuunnittelussa tai avainasiakasmuunnissa. Ulkoisen ympäristön luonne vaikuttaa lisäksi tarvittaviin johtajuustaitoihin. Ympäristö, organisaatiot ja johtamistyön luonne kehittyvät ajan saatossa. Muutos tarkoittaa myös mahdollista muutosta tehokkaassa johtajuudessa tarvittavissa taidoissa. Pärjätäkseen muutoksessa johtajat tarvitsevat aikaisempien tunnistettujen taitojen lisäksi uusia taitoja. (Yukl 2010, 70-71.)

3.4 Uudistuvan johtajuuden taidot

Ajankohtaiset johtajuussuuntaukset ovat aihealueena ja tutkimuksellisesti uusia. Yuklin (2010, 350) mukaan esimerkiksi eettisen johtajuuden (autenttinen, palveleva ja henkinen johtajuus) teoriat ovat vielä kehitysvaiheessa, mikä näkyy käsitteellistämisen puutteellisuutena. Käsitteet ovat vielä monimerkityksellisiä ja sekavuutta lisäävät teorioiden erilaisten käsitteiden käyttö (esimerkiksi taidot, piirteet, arvot, käytös, johdettavien arvot, dyadisuus), mikä tekee teorioiden testaamisen hankalaksi ja asettamisen taitojen näkökulmaan haasteellisen.

Ajankohtaisista johtajuussuuntauksista edellä tunnistettiin keskeiseksi teemoiksi visio ja luottamus, joita täydennettiin emootioiden ja eettisyyden näkökulmalla. Uudistuvan johtajuuden taidot ovat näin ollen taitoja, joilla edistetään vision luomista ja toteutusta, luottamuksen rakentamista sekä emotionaalista ja eettistä johtajuutta. Taidot ovat vahvoja sosiaalisia ja kognitiivisia taitoja, mutta myös teknisiä taitoja ja asiantuntijuutta tarvitaan. New Genre -johtajuudessa sekä muissa ajankohtaisissa johtajuusteorioissa, kuten henkisessä ja palvelevassa johtajuudessa korostuvat erityisesti sosiaalisten ja kognitiivisten taitojen merkitys. Uudistuvan johtajuuden toteuttamiseen tarvitaan taitojen lisäksi ko. taitojen täydentämiseen, soveltamiseen ja kehittämiseen liittyviä henkilökohtaisia ominaisuuksia, kokemusta ja asiantuntijuutta, motivaatiota, itsetuntemusta, jotka edesauttavat taitojen soveltamista ja kehittämistä aidoissa johtamistilanteissa.

Johtajalla tulee olla taitoa toimia erilaisissa vuorovaikutustilanteissa ja toimia erilaisissa sosiaalisissa rooleissa. Uudistuva johtajuus ilmenee uudistuvina sosiaalisina taitoina, joissa korostuvat johtajan vuorovaikutuksellinen luottamuksen rakentamisen taito ja sitouttaa johdettavat organisaatioon ja sen visioon. Johtajalla tulee myös olla kyky ymmärtää erilaisten sosiaalisten tilanteiden vaatimuksia ja muuttaa toimintaansa tilanteiden edellyttämällä tavalla (mm. Yukl

2010, 66). Uudistuva johtajuus kysyy johtajalta taitoa uudistaa sekä uudistua. Uudistuva johtajuus edellyttää johtajalta syvällisiä kognitiivisia taitoja ja strategista pelisilmää. Muuttuvassa toimintaympäristössä selviytymiseen ja joustavuuden vaateet tarkoittavat kykyä oppia ja sopeutua. Johtajuustaidot ovat esille nostettu ajankohtaisessa keskustelussa ja tutkimuksessa asiantuntijoiden työelämässä tarvitsemina taitoina. Johtajuustaidot eivät ole enää vain johtajien ”omaisuutta” ja siksi on ajankohtaista ja tarpeellista tarkastella taitoja myös työelämän asiantuntijoiden yleisenä valmiutena.

3.4.1 Sosiaaliset taidot

Henkilöstöresurseja tarvitaan kilpailukykyisen tulevaisuuden rakentamisessa, mikä tarkoittaa johtajalta taitoa yhdistää yksilöiden ja organisaation intressit yhteisiksi päämääriksi. Johtajalla tulee olla taitoa johtaa inspiroivan vision avulla, siten että jokainen työntekijä on sitoutunut ja haluaa ottaa askelia kohti määränpäättä. Päämäärät ja tavoitteet ovat kuitenkin turhia, jos johtaja ei kykene rakentamaan luottamusta visioon, itseensä, ihmisiin ja ihmisten välillä. Luottamus tarvitaan sitoutumisen ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Uudistuvan johtajuuden sosiaaliset taidot liittyvät erityisesti sosiaaliseen ja emotionaaliseen älykkyyteen, joilla toteutetaan voimaantumista ja luottamusta edistävää johtajuutta.

Luottamus on tunnistettu keskeiseksi tekijäksi ajankohtaisissa johtajuussuuntauksissa (mm. Avolio & Gardner 2005 ja Avolio ym. 2009). Luottamusta tarvitaan inhimillisen pääoman uudistamisessa ja kasvattamisessa. Luottamus on toisaalta inhimillistä aineetonta pääomaa itsessään ja toisaalta luottamusta tarvitaan inhimillisen pääoman uudistamisessa. Luottamus voidaan nähdä johtajuuden voimavarana ja luottamuksen rakentaminen uutena johtajuustaitona, jonka aikaansaaminen edellyttää vuorovaikusta. (Savolainen 2011.) Luottamus mahdollistaa yhdessä tekemisen, osaamisen jakamisen, aidon dialogin, luovuuden ja työssä innostamisen, joita tarvitaan kestävän kilpailukykyyn ja elinvoimaisuuden rakentamisessa (Nurmio & Turkki 2010, 68-69; ks. myös Savolainen & Häkkinen 2011, 53).

Sosiaalinen älykkyys ja sen komponentit, sosiaalinen havaintokyky sekä sosiaalisen käyttäytymisen joustavuus, ovat tunnistettu usein ”uusiksi” johtajuustaidoiksi (mm. Zaccaro 2001, 250; 294; Mumford ym. 2000a, 19-20; ks. myös Yukl 2010, 66-68). Sosiaalinen älykkyys koostuu useista komponenteista ja taidoista, joissa ovat läsnä niin kognitiivisiin kuin teknisiin

taitoihin ja tietoihin liittyvät alueet, mutta ennen kaikkea sosiaalinen älykkyys edellyttää sosiaalisia taitoja. Zaccaro ja Gilbert ym. (1991) kuvaavat sosiaalista älykkyyttä kykynä määrittää tilanteen mukaisia johtajuuden vaatimuksia ja kykynä vastata tilanteeseen parhaiten sopivalla johtajuusroolilla (Zaccaro 2001, 140). Sosiaalinen älykkyys tarkoittaa siis kykyä ymmärtää toisia ja toimia sen mukaisesti. Sosiaalisen älykkyyteen kuuluu sosiaalinen havaintokyky, joka voidaan määritellä kyvyksi ymmärtää useiden organisatoristen toimijoiden tarpeita, tavoitteita, vaatimuksia ja ongelmia. Tämä johtajan näkemys ulottuu organisaatiossa toimiviin yksilöihin, sen jäsenten ja yksiköiden välisiin suhteisiin sekä johdon edustaman organisaation ja muiden organisaatioiden väliseen vuorovaikutukseen. (Zaccaro ja Gilbert ym. 1991, Zaccaron 2001, 294 mukaan.) Sosiaalinen havaintokyky käsittää ihmissuhdetaidot, kuten empatian tai sosiaalisen sensitiivisyyden sekä taidon ymmärtää ryhmäprosesseja sekä tekniset taidot, kuten tietämys organisaation rakenteesta, kulttuurista ja valtasuhteista (Yukl 2010, 67).

Johtamistehtävien monimuotoisuus ja erilaisiin rooliodotuksiin vastaaminen vaatii johtajalta taitoa muuttaa käyttäytymistään sosiaalisissa tilanteissa. Käyttäytymisen joustavuus voidaan liittää erityisesti transformationaaliseen johtajuuteen ja sillä tarkoitetaan taitoa käyttää ja integroida erilaisia johtamistyyliä erilaisissa johtamistilanteissa (Gill 2006, 51-53). Käyttäytymisen joustavuutta keskeisenä sosiaalisena taitona ovat kuvanneet tutkimuksissaan mm. Mumford ym. (2000a) ja Zaccaro (2001). Hooijbergin ym. (1997) kehittämässä johtajuutta integroivassa mallissa johtajuutta kuvataan sekä kognitiivisista, sosiaalisista että käyttäytymiseen liittyvistä aspekteista. Mallin mukaan mitä enemmän johtaja voi ottaa haltuunsa erilaisia johtajuudelle asetettuja rooleja vastatakseen dynaamisen ja monimuotoisen johtajuuskontekstin haasteisiin, sitä todennäköisemmin hän toimii tehokkaammin. Laaja käyttäytymisroolien valikoima mahdollistaa toimimisen erilaisissa johtajuusrooleissa eri tilanteiden edellyttämällä tavalla. Rooleissa toimiminen edellyttää yksilöltä myös sosiaalista ja kognitiivista kompleksisuutta. Roolit mahdollistavat myös erilaisien johtajuuteen kohdistuvien odotusten täyttämisen. Johtaja tarvitsee taitoa toimia valikoimassaan olevissa rooleissa. (Hooijberg ym. 1997, 387-400.)

Sosiaalinen havaintokyvyn ja käyttäytymisen joustavuuden tehokkuudessa korostuvat sosiaalisten taitojen lisäksi myös kognitiivisten taitojen merkitys sekä itsetarkkailu (mm. Hooijbergin ym. 1997; Zaccaro 2001, 294; 298; Yukl 2010, 67). Tehokas johtajuus ulottaa sosiaalisen havaintokyvyn yksilöistä tiimien ja organisaatioiden tarpeisiin ja päämääriin sekä ympäristön tarjoamiin organisaation tavoitteita edistäviin mahdollisuuksiin. (Zaccaro 2001, 294.) Sosiaa-

linen havaintokyky ulottuu tällöin strategisen johtajuuden kentälle ja tarkoittaa kognitiivisina taitoina kykyä tunnistaa mahdollisuuksia ja uhkia ja kykyä vastata haasteisiin sekä systeemistä havainto ja arviointikykyä (Yukl 2010, 67; Zaccaro 2001, 294). Vahvat kognitiiviset taidot edesauttavat käyttäytymisen joustavuutta (Hooijberg 1997). Käyttäytymisen joustavuus mahdollistuu laajalla roolivalikoimalla, jotka johtajan tulee sovittaa tilanteen edellyttämään rooli-vaatimukseen. Tämä edellyttää johtajalta kognitiivisia taitoja, joiden avulla johtaja muodostaa kuvan sosiaalisesta maailmastaan ja tekee päätelmän tilanteeseen sopivasta roolista. (Zaccaro 2001, 141.) Käyttäytymisen joustavuutta edesauttaa itsetarkkailu jonka muodostavat kolme komponenttia: 1) huoli siitä mikä on sosiaalisesti hyväksyttävää, 2) sosiaalinen herkkyyks ja 3) kyky kontrolloida omaa käytöstään sosiaalisten vihjeiden mukaisesti. Itseään tarkkailevat henkilöt ovat tietoisia omasta käytöksestään ja siitä kuinka se vaikuttaa toisiin. (Zaccaro 2001, 298; Yukl 2010, 67.)

Toisten tunteiden ymmärtämisen ja omien tunteiden hallinnan on havaittu ennustavan transformationaalista johtajuutta (Gill 2006, 81). *Emotionaalinen älykkyys* (tunneäly) on tunnistettu tehokkaan johtajuuden ja erityisesti transformationaalisen johtajuuden olennaiseksi komponentiksi (mm. Ashkanasy & Tse 2000, Bassin 2008, 124 mukaan; Palmer ym. 2001, Gillin 2006, 81 mukaan, Goleman 1995, Yuklin 2010, 65 mukaan). Tunneälyllä ja sosiaalisella älykkyydellä tarkoitetaan yksilön älykkyyttä, oman toiminnan säätelyä ja vuorovaikutussuhteen hallintaa ja ihmisten välistä toimintaa (Boyatzis, Stubbs & Taylor 2002, Rouhiainen-Neuenhäusererin 2009, 24 mukaan). Tunneälyä ja sosiaalista älykkyyttä käytetään usein rinnakkaisina käsitteinä tai synonyymeina, mutta tunneäly on erityisesti johtajan kykyä tunnistaa omia ja toisten tunnetiloja, hallita omia ja toisten tunnetiloja ja suhteuttaa toimintaansa eri tunnetiloihin, sosiaalinen älykkyys puolestaan viittaa johtajan kykyyn toimia viisaasti sosiaalisissa tilanteissa (mm. Goleman 1998, Rouhiainen-Neuenhäusererin 2009, 24 mukaan).

Emootiot ovat voimakkaita tunteita, jotka vaikuttavat käyttäytymiseen ja kognitiivisiin prosesseihin ja joiden huomioiminen johtajuudessa on tärkeää (Yukl 2010, 65). Emotionaalinen älykkyys kuvastaa intensiteettiä, jolla henkilö on virittäytynyt omiin tai toisten tunteisiin ja jolla hän kykenee ohjaamaan kognitiivisia prosesseja ja toimintaansa (mukaellen Yukl 2010, 65). Emotionaalinen älykkyys on Gardnerin (1993) mukaan intrapersoonallista ja interpersoonallista älykkyyttä. Intrapersonallisella älykkyydellä tarkoitetaan kykyä ymmärtää ja hallita omia ajattelumalleja, tunteita, asenteita ja motiiveja kykyä muuttaa niitä. Emotionaalinen älykkyys on myös interpersoonallista älykkyyttä, jolloin sillä tarkoitetaan kykyä ymmärtää

toisia ihmisiä ja ihmisten välisiä vuorovaikutussuhteita ja tehokkuutta toimia vuorovaikutustilanteissa. Johtajalla tulee olla kykyä itsehillintään ja itsetuntemusta ennen kuin hän voi ymmärtää toisia ja heidän tunteitaan. Itsehillintä johtajuuskäyttäytymisessä tarkoittaa emotionaalisten sanallisen ja negatiivisen sanattoman viestinnän välttelyä, jotka kärjistyvät negatiivisia tunteita. Johtajuuskäyttäytyminen kysyy omien tunteiden hallintaa, missä itsetuntemus on lähtökohta. (Gill 2006, 73-78.) Itsetuntemus ja itsehillintä eivät pelkästään riitä, sosiaalinen älykkyys on ennen kaikkea ihmisten johtamisessa tarvittavia sosioemotionaalisia vuorovaikutuksellisia taitoja, missä kyky empatiaan näyttölee suurta roolia (Gill 2006, 73; 79; Bass 2008 124-134). Uudistuvaa johtajuutta toteutetaan nyt taidoilla, jotka motivoivat, inspiroivat ja rohkaisevat. Johtajalla tulee taitoa osoittaa arvostusta, kyky ratkaista konflikteja, valmentamisen taitoa, kuuntelutaitoja, sekä ilmaista omia tunteita sekä sanallisen että sanattoman viestinnän keinoin.

Teorioita, kuten transformationaalista ja palvelevaa johtajuutta yhdistää johtajan kiinnostus ja arvostus toisia kohtaan (Stone 2004, 354; Zaccaro 2001, 250). Johtaja osoittaa tämän teoilla, kuten johdettavia voimaannuttamalla, toisia auttamalla ja huolehtimalla. Johtajaa voidaan kuvata huolehtijana, empaattisena ja yksilöä huomioivana persoonana. (Zaccaro 2001, 249-250.) Johtajalla on tällöin taitoa valmentaa ja ohjata, taitoa kuunnella ja taitoa tunnistaa henkilökohtaisia tarpeita, ongelmia ja kykyjä (Zaccaro 2001, 250; Gill 2006, 52-53). Emootiot ovat sekä johtajan että johdettavien käyttäytymisessä läsnä ja niiden ymmärtäminen on tehokkaalle johtajuudelle välttämätöntä. Voimaannuttaminen ja inspiroiminen sekä myös vision, arvojen ja strategioiden kommunikointi ovat johtamistehtäviä, jotka edellyttävät suuressa määrin sosioemotionaalisia taitoja. (Gill 2006, 80.) Johtajalla tulee olla taitoa ilmaista ja ”myydä” visio johdettavilleen, mikä edellyttää vaativia kommunikointitaitoja, kuten taitoa vakuuttaa ja neuvotella (Zaccaro 2001, 250).

Kyky empatiaan on yksi keskeisimmistä sosioemotionaalisista taidoista. Empatian merkitys korostuu erityisesti transformationaalisessa johtajuudessa, sillä johtajalla tulee olla ymmärrys johdettavien yksilöllisistä kehitystarpeista (Bass 2008, 131). Toisten tarpeiden ja tunteiden ymmärtämistä tarvitaan myös laajemmalla sosiaalisella kentällä toimiessa. Empatialla tarkoitetaan kykyä tunnistaa toisten tunnetiloja ja emootioita aidoista ja teeskennellyistä sekä kykyä ymmärtää toisten reaktioita ilmaistuihin tunteisiin ja käyttäytymiseen. Johtajan kyky ymmärtää ja vaikuttaa toisten emootioihin edesauttaa innostuksen ja optimistisuuden kehittymistä muutokseen ja työprosesseihin. Empatiaa tarvitaan aktiivisessa kuuntelussa, arvostuksen

osoittamisessa, oikeiden kysymysten esittämisessä, joilla rakennetaan vuorovaikutussuhteita (Yukl 2010, 66.) Empatia lisää työyhteisön avoimuutta ja luottamusta, kun yksilö kokee tulevansa ymmärretyksi ja huomioituksi. Aktiivisen kuuntelu vahvistaa kokemusta kuulluksi tulemisesta ja omien tunteiden ja tarpeiden ymmärtämisestä. Ymmärtäminen lisää luottamusta. (Gill 2006, 79.)

Emotionaalisella älykkyydellä on havaittu olevan suurempi vaikutus johtamistyön onnistumiseen, kuin esimerkiksi kognitiivisilla tai teknisillä taidoilla tai älykkyydellä. Emotionaalisella älykkyydellä on suuri rooli yhteisten arvojen tunnistamisessa ja edistämässä, jotka edesauttavat vision ja strategioiden saavuttamista sekä ihmisten voimaannuttamista ja inspiroimisesta. (Gill 2006, 79-80.) Emotionaalinen älykkyys liittyy keskeisesti voimaannuttavaan johtajuuteen, mikä on erityisesti transformationaalisen ja palvelevan johtajuuden keskeinen piirre (Gill 2006, 219; Zaccaro 2001, 249-250). Emotionaalinen älykkyys on luottamuksen osoittamista ja itsehillintää sekä kykyä vastata sosiaalisissa tilanteissa hyväksyttävällä tavalla hyvin hallituilla ihmissuhdetaidoilla. Aito voimaannuttaminen edellyttää luottamusta, omien tunteiden hallintaa ja rohkeutta tehdä muutoksia. Epäluottamus ja pelko ovat emotionaalisia reaktioita, jotka voivat johtaa halun kontrolloida. (Gill 2006, 219.) Emotionaalisesta älykkyydestä on hyötyä erilaisissa johtamistehtävissä; se voi esimerkiksi edesauttaa ratkaisemaan ongelmia ja tekemään parempia päätöksiä (Yukl 2010, 66). Tunteita voi käyttää hyväksi luovassa ajattelussa ja päätöksenteossa (Bass 2008, 124). Johtajalla tulee olla kyky ymmärtää ja tulkita tunteita (Bass 2008, 124) ja käyttää tätä taitoa johtajuuden toteuttamisessa.

Edellä käsitelty voimaannuttaminen tulee englanninkielisestä termistä ”empowerment”, jolla viitataan sekä voimaantumiseen että johtamiskirjallisuudessa nykyään usein voimaannuttamiseen. Siitosen ja Robinsonin (2001, 62) mukaan johtamiskirjallisuudessa ja henkilöstöjohtamisen ongelmissa tarjotaan liian usein empowerment-käsitettä merkityksessä voimaannuttaa, valtaistaa tai valtauttaa, mikä Siitosen ja Robinsonin (2001, 62) mukaan on käsitteen vääräntaista käyttöä. Esimerkiksi Gillin (2006, 216) mukaan voimaannuttaminen on osallistavan johtajuustyylin piirre ja se voidaan määritellä tiedon, taitojen, itsetietoisuuden, vastuun, vapauden, resurssien ja mahdollisuuksien antamisena ja jakamisena, mikä mahdollistaa itsensä johtamisen. Voimaantuminen onkin Gillin (2006, 211) viime vuosina laajentunut koskemaan voimaannuttamista, joka sisältää ajatuksen vastuun jakamiseen, työntekijöiden energisoimiseen, itseohjautuvuuden tukemiseen ja työstä motivoitumiseen. Siitosen ja Robinsonin (2001,

63) mukaan empowerment-orientaatioajatuksen ydin on ihmisistä itsestään lähtevässä prosessissa.

3.4.2 Kognitiiviset ja strategiset taidot

Uudistuvan johtajuuden tehtävänä on kasvattaa luottamusta organisaatioon ja sen visiota kohtaan. Johtajalla tulee olla taitoa rakentaa ja johtaa tulevaisuutta vision avulla. Uudistuvassa johtajuudessa tarvitaan vahvoja kognitiivisia ja erityisesti strategisia taitoja (Mumford ym. 2007). Strategiset taidot edellyttävät suuressa määrin kognitiivisia taitoja (Connelly ym. 2000, Friedmanin, Fleismanin ja Fletcherin 1992, mukaan; Mumford ym. 2007, 157;), mutta myös teknisiä että sosiaalisia taitoja (Yukl 2010, 44) ja taitoja täydentäviä ominaisuuksia. Strategisiin taitoihin kuuluvat visioinnissa tarvittavat kyky systemiseen ajatteluun, suunnittelutaidot, kyky ymmärtää syy-seuraussuhteita sekä ongelmanratkaisutaidot (Mumford ym. 2007, 157).

Zaccaro (2001, 297) peräänkuuluttaa etenkin ylemmältä johdolta kykyä *systemiseen ajatteluun*. Systeminen ajattelutaito tarkoittaa kykyä ymmärtää eri systeemien vaikutuksia ja riippuvaisuussuhteita (mm. Yukl 2010, 65-66). Mumfordin (2000b, 160) mukaan systemisiä taitoja voidaan pitää uusina johtajuustaitoina, joita ei ole vielä riittävästi huomioitu tehokkaan johtajuuteen vaikuttavana taitoina. Katz ja Kahn (1978, 538-558) jakavat systemisen ajattelutaidon kolmeksi kognitiiviseksi taitovaatimukseksi, jotka ovat 1) systeminen havaintokyky (engl. systemic perspective) 2) systeminen kaksisuuntainen (engl. subsystem perspective: two-way orientation) havaintokyky sekä 3) tekniset taidot, jota tarvitaan etenkin keski johdossa. Zaccaron (2001, 248) mukaan toimivan vision luominen edellyttää organisaation, sen ympäristön ja esille nousevan vision yhteensovittamisen huomioimista. Katzin (1955) mukaan ko. taitoja pidetään johtajan luovana kykynä (Peterson & Van Fleet 2004, 1300). Ylemmän johdon taitovaatimuksena korostuva systeminen havaintokyky viittaa herkkyyteen ulkoisen ympäristön vaatimuksista, mahdollisuuksista, trendeistä ja muutoksista, joista johtajan tulee olla tietoinen. Organisaatio itsessään voidaan ajatella systeeminä, joka koostuu osasysteemeistä. Johtajan tehtävänä on yhdistää ja harmonisoida, koordinoida ja ohjata, osasysteemien erilaisuutta. (Katz ym. 1978, 540-541.) Johtajalla tulee olla kyky luoda loogisia viitekehyksiä kompleksisesta tiedosta. Kaksisuuntaisella havaintokyvyllä käsitetään keski johdon kykyä toimia suhteessa sekä heidän yläpuolellaan että alapuolellaan olevalle organi-

saatiotasolle ja vastata eri suunnista tuleviin tarpeisiin ja vaatimuksiin (Katz ym. 1978, 548-550).

Analyyttisten taitojen lisäksi visionäärisessä johtajuudessa johtajuustaitoja täydentävät piirteinä muun muassa *luovuus*, *intuitio* ja *älykkyys* (Atwater, Penn & Rucker 1991, Sashkin 1988, Tichy & Devanna 1986, Zaccaron 2001, 248 mukaan; Gill 2006, 69-70). Johtaja tarvitsee luovuutta uudenlaisten ongelmien ratkaisemiseksi ja innovatiivisten ja ainutlaatuisten ratkaisujen kehittämiseksi. Luovuuden ja innovatiivisuuden merkitys korostuu etenkin ylemmän johdon taitovaatimuksena strategiatyössä. (Zaccaro 2001, 198-199.) Luovuus, kekseliäisyys ja innovointi edellyttävät mielikuvitusta (Gill 2006, 71). Greenfieldin (2003) mukaan mielikuvi- tus edistää oppimista, sillä se edesauttaa neurologisten kytkentöjen syntymistä aivoissa. Oliverin (2001) mukaan mielikuvi- tus on tärkeämpää kuin tiedot – tieto kuvastaa sitä mitä on, mielikuvi- tus sitä mitä kaikkea voi olla (Gill 2006, 71). Intuitiivisuutta tarvitaan luovuudessa ja uudessa johtajuudessa. Intuitio on välitöntä tietämistä, jota voidaan kuvata ”kuudentena aistina” tai aavistuksena. Johtajan intuitiivisuus näkyy mm. hänen tavassaan tehdä päätöksiä (vrt. analyttinen versus intuitiivinen päätöksenteko) ja sosiaalisessa käyttäytymisessä ja sitä tarvitaan erityisesti strategisessa visioinnissa, intuitio edesauttaa ennakoimaan tulevaisuutta. (Gill 2006, 69-70; Bass 2008, 115.) Clemensin ja Mayerin (1987) mukaan intuitio voi olla tekijä, jota tarvitaan menestyneessä johtajuudessa, mutta päätöksenteossa tarvitaan tilanne- kohtaisesti analyttisiä ja intuitiivisia taitoja (vrt. Agor 1986) (Bass 2008, 115-116).

Kommunikointitaidot ovat johtajuuden perustaitoja, jotka liittyvät ennen kaikkea sosioemo- tionaalisiin taitoihin, mutta myös tehtävään liittyviä suullisia ja kirjallisia taitoja tarvitaan. Hyvät kommunikointitaidot saattavat nostaa esille emergenttiä johtajuutta, mutta johtajana onnistuminen riippuu puheen laadusta. (Bass 2008, 125.) Zaccaron (2001, 248) mukaan on- nistunut visioprosessi edellyttää johtajalta taitoa vision ilmaisemiseen ja erityisesti artikuloin- titaitoja ja kykyä suulliseen ilmaisuun. Vision ilmaiseminen on ensimmäinen askel onnistu- neelle vision implementoinnille. Informaatio- ja viestintäteknologian kehittyminen on herät- tänyt tarpeen tarkastella perinteisiä kirjallisia viestintätaitoja uudelleen. Bass (2008, 127) ku- vaa tekstin kirjoittamisen taitojen tärkeyden uudelleen nousua ajankohtaisena, sillä ”etäkom- munikaatio” on siirtynyt jälleen puhelimen keksimisen jälkeen uudelleen kirjoitettuun muo- toon. Uudet viestintämenetelmät ja sosiaalisen median hyödyntäminen edellyttävät kykyä tuottaa ytimekästä, ymmärrettävää ja johdonmukaista tekstiä (Isokangas & Kankkunen 2011).

Johtajuus on uudenlaisten ongelmien kohtaamista, mikä edellyttää taitoa luovaan ongelmanratkaisuun ja oppimiseen. Muuttuvassa toimintaympäristössä pärjääminen edellyttää kokemuksesta oppimista ja muutokseen sopeutumista. *Oppimiskykyä* voidaan pitää tänä päivänä yhtenä johtajan tärkeimmistä taidoista (Marshall-Mies ym. 2000; Van Velsor & Leslie 1995, Yuklin 2010, 68 mukaan). Oppimiskyky eroaa kognitiivisista taidoista sillä, että se on kykyä arvioida ja kehittää omia kognitiivisia prosesseja, ”oppimista oppimisesta”. Johtajana kehittyminen ja oppimiskyky edellyttävät johtajalta itsetuntemusta, omien taitojen ja tunteiden vahvuuksien ja rajoittavien tekijöiden tunnistamista sekä henkilökohtaisia piirteitä. (Yukl 2010, 68.) Zaccaron (2001) mukaan ylemmän johdon taitovaatimuksena ovat metakognitiiviset taidot, jolla hän tarkoittaa oppimisen säätelyyn tarvittavia taitoja. Metakognitiiviset taidot ovat tärkeitä johtamistehtävissä kohdattavien haasteiden ja ongelmien ratkaisemisessa ja luovuudessa (Gill 2006, 67). Taitoja, kuten induktiivista ja deduktiivista päättelytaitoa, poikkeavaa tapaa ajatella, informaation prosessointitaitoja ja perustelutaitoja tarvitaan ongelmanratkaisussa, mutta näiden taitojen soveltamisen ja valvomisen säätely edellyttää metakognitiivisiä taitoja. Metakognitiiviset taidot säätelevät ja valvovat ongelmanratkaisussa tarvittavia taitoja, siten että ne helpottavat ongelman ytimen ja sen kriittisten parametrien ymmärtämistä, ne edistävät toimivan ratkaisun etsimistä sekä määrittelyä sekä niitä käytetään ratkaisun implementoinnin valvomisessa, implementoinnin palautteen luomisessa sekä ratkaisujen soveltamisessa muuttuvissa olosuhteissa. (Zaccaro 2001, 293.)

Kompleksisessa toimintaympäristössä toiminen ja uudenlaisten ongelmien ratkaiseminen edellyttää etenkin ylemmältä johdolta piirteitä, kuten avoimuutta, joustavuutta ja sopeutuvuutta. Avoimuus ja joustavuus tarkoittavat johtajan halukkuutta työskennellä uusien ideoiden parissa ja muutosvalmiutta. Piirteet, kuten *riskinottokyky*, itseluottamus, itsekuri ja uteliaisuus, edesauttavat rohkeutta astua uusille ja tuntemattomille alueille. (Zaccaro 2001, 294-295; Mumford ym. 2000a, 22.) Nämä piirteet tukevat uusien ongelmien ja oppimisen kohtaamista, mikä on tärkeää visio- ja strategiaprosessissa (Gill 2006, 80). Karismaattisuuden katsotaan usein syntyväksi johtajan ilmaisevasta ennenkuulumattomasta visiosta. Johtaja ottaa henkilökohtaisen riskin tämän vision palvelemiseksi. Voimakas riskinottokyky näyttäisi olevan kriittinen persoonallisuustekijä onnistuneessa visionäarisessä, inspiraationaalisessa ja karismaattisessa johtajuudessa. (Zaccaro 2001, 249-250; Bass 2008, 587.) Myös transformationaalisessa johtajuudesta voidaan löytää samankaltaisia piirteitä kuten älyllinen ja emotionaalinen rohkeus (Tichy ja Devanna 1986, Zaccaron 2001, 249 mukaan). Uusissa johtajuuden tarkasteluta-

voissa korostuu myös riskien jakaminen. Johdettavien ”voimaannuttaminen” edellyttää taitoa delegoida ja jakaa riskejä. (Stone ym. 2004, 354)

Kognitiivisia taitoja, kuten oppimiskykyä tarvitaan usein muiden taitojen toteutumisessa ja kehittämisessä. Kognitiivisten taitojen ja muiden taitojen raja on häilyvä ja taidot tulisikin käsittää enemmän toisiinsa linkittyvinä. Esimerkiksi Hooijbergin ja kollegoiden (1997) esittämän Leaderplex-mallin mukaan tehokas johtajuus käsittää kognitiivisen, sosiaalisen ja käyttäytymiseen liittyvän aspektin, joita he kuvaavat taitojen sijaan kompleksisuuden käsitteinä. Yksilön kognitiivinen kompleksisuus ei välttämättä ilmenny taitona tai kompetenssina, mutta sen on havaittu liittyvän muuttujiin, kuten sosiaaliseen havaintokykyyn, käsitysten muodostamiseen, kommunikaatioon, asenteisiin, joustavuuteen ja luovuuteen, sopeutuvuuteen, useisiin töihin liittyviin suorituksiin. Hooijbergin ym. (1997, 400) mukaan malli soveltuu viitekehikseksi myös new genre -teorioille.

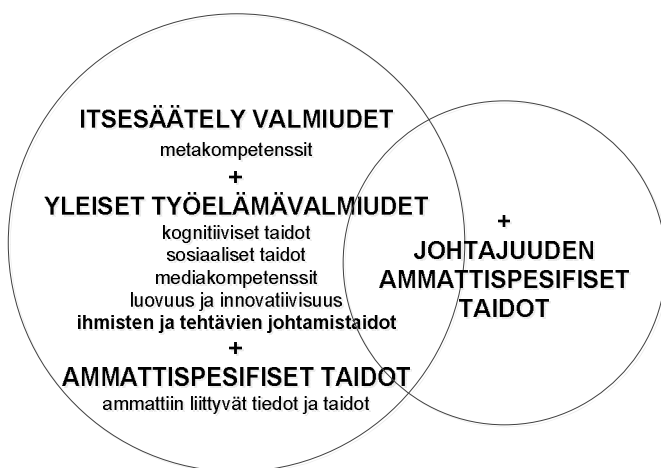
3.4.3 Johtajuustaidot työelämätaidoina

Uudenlaiset työskentelytavat, kuten tiimeissä ja projekteissa työskentely, peräänkuuluttavat johtajuustaitoja työelämän asiantuntijoilta. Ajankohtaisissa johtajuussuuntauksissa on nostettu esille jaetun johtajuuden ilmiö tai johtajuuden korvaaminen (mm. Avolio ym. 2009), mikä myös on osoitus siitä, että johtajuustaitoja tarvitaan entistä useimmin myös virallisen johtajuusroolin ulkopuolella. Julkisessa keskustelussa on tuotu esille johtajuustaitojen merkitys ja kehittämisen tärkeys nuorten työelämän alkuvaiheessa (mm. Nurmio & Turkki 2010, 75) sekä johtajuustaitojen sisällyttäminen korkeakouluopintoihin (Kiviniemi 2010).

Asiantuntijoiden työssään tarvitsemat taidot, asiantuntijan taitoprofiili, muodostuu (Ruohotien 2002) mukaan ammattiin liittyvistä tiedoista ja taidoista, mutta myös ammatillista kehittymistä edistävästä itsesäätelyvalmiuksista sekä yleisistä työelämävalmiuksista (Ruohotie & Honka 53-69). Ammattispesifiset taidot ovat huippuosajalla vahvaa ammattiin liittyvää taitotietoa ja hänellä on kyky soveltaa ja siirtää osaamistaan uusiin tilanteisiin ja tehtäviin. (Ruohotie & Honka 2003, 22-25.) Itsesäätely on tietämystä ja arvioita itsestä, jotka ohjaavat ihmisten toimintaa. Oppimisprosessia ohjaavalla itsesäätelyllä Ruohotie ja Honka (2003, 68) tarkoittavat ns. metakompetensseja eli kykyä organisoida ja säädellä omaa oppimistaan ja kykyä selviytyä opiskeluun liittyvistä vaikeuksista. Eversin, Rushin, Berdrow`n (1998) jaotteluun pohjautuen

Ruohotie (2002) tunnistaa asiantuntijan avainkvalifikaatioksi vielä yleisen työelämävalmiuden, joka käsittää oman toiminnan hallinnan, kommunikointitaidon, innovatiivisuuden ja muutosten johtamisen sekä ihmisten ja tehtävien johtamisen (Ruohotie & Honka 2003, 61-62). Eversin ja kollegoiden mukaan kommunikointitaitoja ja elämänhallintataitoja tarvitaan ihmisten ja tehtävien johtamisessa sekä innovaatiotoiminnan ja muutosten käynnistämisessä. Ihmisten ja tehtävien johtamistaidot ovat Eversin työryhmän (1998) mukaan koordinoitukykyä, päätöksentekotaitoja, johtamistaitoja, taitoa hallita konflikteja ja suunnittelu- ja organisoitaitaitoja. Yleiset työelämävalmiudet ovat kognitiivisia ja emotionaalisia valmiuksia sekä uusia viestintä- ja informaatioteknologian taitovaatimuksia. (Ruohotie & Honka 2003, 62-69.)

Asiantuntijan työelämävalmiutena esille nostetut johtajuustaidot hämärtävät rajaa siitä, mitkä johtajuustaidot kuuluvat työntekijöille ja mitkä johtajille. Johtajuustaidot määritellään työelämässä tarvittavina yleisinä taitoina (Ruohotie 2002, Ruohotien & Hongan 2003 mukaan), mutta johtajuuden huippuosaajalla johtajuustaidot ovat sen lisäksi ammattispesifistä tietoutta, minkä hallinta tarkoittaa johtajuuteen liittyvää vahvaa osaamista. Johtajan taitoprofiilin voidaankin siis ajatella muodostuvan asiantuntijuuden taitoprofiilista, jota täydennetään alaan liittyvän substanssiosaamisen ja yleisten työelämän johtajuustaitojen lisäksi entistä laajemmilla ja syvällisemmällä johtajuustaidoilla eli johtajuuden ammattispesifisillä taidoilla (ks. kuvio 4). Yleisessä keskustelussa on noussut esille ajatus ammattijohtajista, jolloin ammatillinen huippuosaaminen ja asiantuntijuus rakennetaan johtajuustaidoilla alan substanssiosaamisen sijaan.

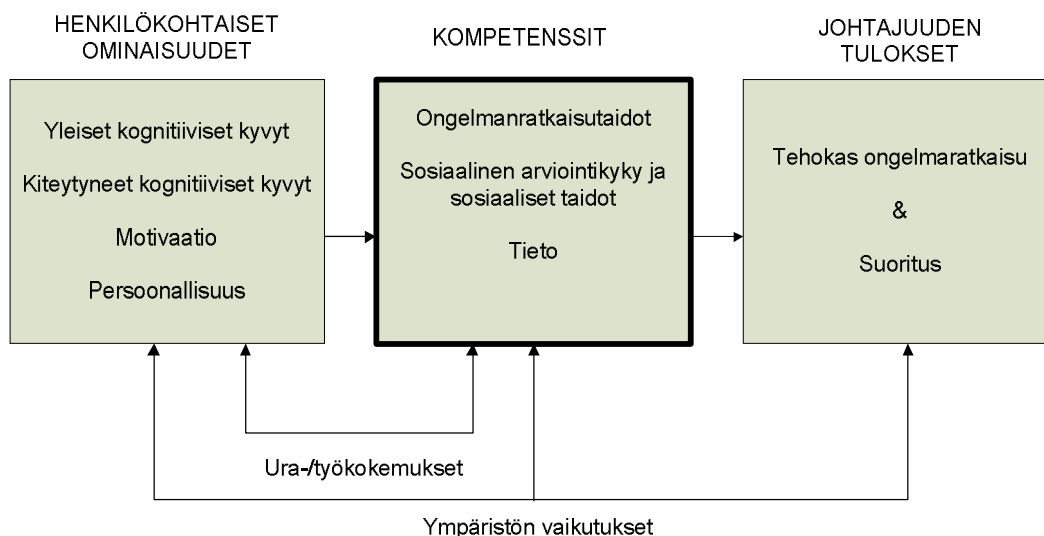


KUVIO 4 Johtajan taitoprofiili

Lähde: muokattu Ruohotie ja Honka (2003, 53-67)

3.5 Taitojen täydentäminen, soveltaminen ja kehittäminen

Uudistuvan johtajuuden taidot ovat erityisesti strategisia ja kognitiivisia taitoja, mutta taitojen täydentämiseen, soveltamiseen ja kehittämiseen tarvitaan lisäksi asiantuntijuutta, kokemusta sekä henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten itseluottamusta, itsetuntemusta ja motivaatiota. Lisäksi taitojen soveltamiseen ja kehittämiseen vaikuttaa lisäksi henkilökohtaiset arvot ja uskomukset sekä työympäristö, jossa johtajuutta toteutetaan. Mumfordin ja kollegoiden 1990-luvun alussa esittämä johtajuuden taitomalli (kuvio 5) (Northouse 2004, 39-40; Mumford 2000a) on osoitus siitä, että onnistunut johtajuus vaatii taitojen kokonaisvaltaista tarkastelua eli myös asiantuntijuuden, ominaisuuksien, kokemusten ja työympäristön hyödyntämistä ja huomioimista johtajuuden toteuttamisessa.



KUVIO 5 Mumfordin ja kollegoiden johtajuuden taitomalli

Lähde: Mumford ym. 2000a, 23

Mumfordin ja kollegoiden taitomalli johtajuus perustuu johtajan kykyyn ratkaista uudenlaisia ja ennalta määrittelemättömiä sosiaalisia ongelmia. Malli rakentuu viidestä komponentista: kompetensseista, henkilökohtaisista ominaisuuksista (piirteet), johtajuuden tuloksista, ura/työkokemuksesta ja ympäristön vaikutuksesta (mm. Mumford ym. 2000a). Taitomallin mukaan johtajuuskompetenssit (ongelmanratkaisutaidot, sosiaalinen arviointikyky ja sosiaaliset taidot sekä tieto) vaikuttavat johtajuuden tuloksiin voimakkaasti. Kun johtajalla on tarvittavat johtajuuskompetenssit hän lisää mahdollisuuttaan onnistua ongelmanratkaisussa ja ko-

konaissuorituksessa. (Northouse 2004, 46-47.) Tehokkaassa johtajuudessa tarvitaan taitoa ratkaista johtajuustilanteissa eteen tulevia ongelmia, mutta taitojen soveltaminen käytännön tilanteissa ja niiden kehittäminen sen sijaan edellyttävät tietoa (Mumford ym. 2000a).

Tieto on edellä kuvattua teknisiä taitoja tai *asiantuntijuutta*. Johtajat tarvitsevat tietoa (engl. knowledge) ja funktionaalista asiantuntijuutta muun muassa strategisessa ja innovatiivisessa päätöksenteossa sekä toimiessaan erilaisissa johtajuusrooleissa (Zaccaro 2001, 295-296). Tieto ei ole vain informaation palasten joukko, vaan se heijastaa avainperiaatteiden ja -faktojen skemaattista järjestäytymistä kullakin aihealueella ja sitä ei tule sekoittaa informaatioon. (Mumford ym. 2000a, 20). Useat erilaiset tietojen muodot, voivat liittyä käsillä olevaan tilanteeseen, ihmisiin tai organisaatioon sekä organisaation toimintaympäristöön (Zaccaro 2001, 296-297).

Älykkyys ja motivaatio eivät yksistään riitä, tehokas johtajuus edellyttää kehittävää *työkoke-musta*. Tiedot ja taidot kehittyvät hiljalleen työkokemuksen ja tiettyjen kykyjen avulla. (Mumford ym. 2000a, 20-26.) Allio (2009, 9) kiteyttää osuvasti, että johtajuusteorioita ja käytänteitä voidaan opettaa, mutta johtajuuskäyttäytyminen tulee oppia. Yksilöt kasvavat johtajuuteen kokeilemalla erilaisia toimintamalleja uusissa tilanteissa ja vähitellen integroivat onnistuneet toimintatavat osaksi omaa johtajuustyyliä ja -strategiaa (Allio 2009, 9). Työkoke-mus vaikuttaa kompetenssien lisäksi johtajan piirteisiin, esimerkiksi tietty kokemus voi mahdollistaa hitaan kasvun älykkyyskyvyissä aikuisiällä. (Mumford ym. 2000a, 20-26.)

Yksilön *henkilökohtaisia ominaisuuksia* tarvitaan täydentämään johtajuutta johtajuustaitojen rinnalla ja niitä ei olekaan sivuutettu uusimmissa ja integroivissa johtajuustaitomalleissa. Vaikka kompetenssit ovat Mumfordin ja kollegoiden taitomallissa keskeisellä sijalla, taitomalli ei kuitenkaan hylkää henkilökohtaisia ominaisuuksia, piirteitä (kognitiiviset kyvyt, persoonallisuus ja motivaatio) johtajuuden osatekijänä – johtajan piirteet sekä kokemus vaikuttavat taitojen soveltamiseen ja kehittymiseen. Mallin mukaan saavutetulla kyvykkyydellä; tiedoilla ja taidoilla on kuitenkin piirteitä välittömämpi ja nopeampi vaikutus johtamissuoritukseen. (Mumford ym. 2000b, 156; Mumford ym. 2000a, 21; 23) Taitomallin mukaan piirteet, kuten yleinen kognitiivinen kyky eli älykkyys ja kiteytynyt kognitiivinen kyky, kuten suullinen ja kirjallinen ilmaisu, luetun ja kuullun ymmärtäminen, kyky vaihtaa ja käsitellä tietoa etenkin ongelmatilanteissa, vaikuttavat taitojen hankintaan ja kehittämiseen sekä johtajuuden tuloksiin. Lisäksi esimerkiksi kyky päätöksenteon sujuvuuteen ja nopeuteen sekä divergentti

kyky ajatella voivat olla tärkeitä uudenlaisten ongelmien määrittelemisessä ja ratkaisemisessa. (Mumford ym. 2000a, 21-22.) Persoonallisuus ja sen piirteet voivat vaikuttaa johtajan motivaatioon ja voivat olla hyödyllisiä johtajan suorituskyyvylle. Kaikki persoonallisuuspiirteet, jotka auttavat yksilöä selviytymään monimutkaisista tilanteista, vaikuttavat mitä todennäköisimmin johtajan suoritukseen. (Northouse 2004, 44-46.)

Uudet ja ajankohtaiset johtajuuden tarkastelutavat nostavat *itseluottamuksen* keskeiseksi johtajan ominaisuudeksi (Zaccaro 2001, 248-249; Bass 2008, 585). Esimerkiksi vision merkitystä korostavat New Genre -teoriat tuovat esille vahvan itseluottamuksen merkityksen innovatiivisessa visioinnissa, mahdollisiin vision implementointiin liittyvien vaikeiden haasteiden kohtaamisessa, positiivisen viestin välittämisessä ja luottamuksen herättämisessä. (Zaccaro 2001, 248.) Kirkpatrickin ja Locken (1991, 54) mukaan johtajuudessa ja sen tehtävissä, kuten päätöksenteossa ja luottamuksen saavuttamisessa tarvitaan itseluottamusta. Johtajan epävarmuus päätöksenteossa tai sen ilmaiseminen voi näyttäytyä johdettavien epäluottamuksena johtajaa ja hänen visiota kohtaan. Myös toisten käsitykset johtajan itseluottamuksesta ovat tärkeitä; johtajan itseluottamus herättää luottamusta johdettavissa. Kirkpatrickin ja Locken (1991, 55) mukaan johtajan itseluottamus edesauttaa myös tunteiden hallinnassa, mikä on johtamistyössä tärkeää. Kirkpatrick ja Locke (1991) tunnistavat tehokkaalle johtajuudelle tärkeäksi lisäksi mm. rehellisyyden ja yhtenäisyyden sanoissa ja teoissa. Näitä piirteitä tarvitaan johtajan ja johdettavan välisen luottamuksellisen suhteen muodostamisessa. (Kirkpatrickin & Locke 1991, 53-55.)

Itsetuntemusta tarvitaan tehokkaassa johtajuudessa. Itsetuntemus, omien tunteiden ja impulssien ymmärtäminen, on tärkeä tekijä emotionaalisessa älykkyydessä. Itsetuntemus tarkoittaa myös tietämystä siitä, kuinka muut meidät näkevät. (Yukl 2010, 66; Gill 2006, 75.) Itsetuntemusta kuvaavat tekijät, kuten käsitys itsestä, tarkka arvio itsestä, nöyryys, henkilökohtainen visio ja itseluottamus. Itsetuntemus näkyy tunteiden tiedostamisena ja niiden ymmärtämisenä sekä tunteiden ja arvojen ohjaaman käyttäytymisen tunnistamisena. Se on myös tunnistamista siitä missä ollaan hyviä ja mitkä ovat vahvuuksiamme. Transformationaalisessa johtajuudessa itsetuntemus näkyy johtajan korkeana itseluottamuksena. Johtajan itsetuntemusta lisää tarkka käsitys omista vahvuuksista, rajoituksista ja emotionaalisista tarpeista. Palaute on tärkeä komponentti johtajuuskäyttäytymisen tunnistamisessa ja johtajana kehittämisessä. Nöyryydellä on myös sijansa itsetuntemuksen lisääntymisessä. Itsensä tuntevat johtajat vastaavat teoistaan ja osoittavat nöyryyttä. (Gill 2006, 73-76.) Itsensä nykytilan tuntemisen lisäksi henkilö-

kohtainen visio oman elämän ja johtajuuden pyrkimyksistä kuuluu keskeisenä osana johtajan itsetuntemukseen ja johtajan kehittymiseen (Goleman, Boyazis & McKee 2002, Ruohotien ja Honkan 2003, 127–129 mukaan; Gill 2006, 77).

Motivaatio on johtajuudessa tarvittava ominaisuus, joka vaikuttaa työsuoritukseen sekä taitojen kehittymiseen (Mumford ym. 2000a, 22). Motivaatio on tunnistettu keskeiseksi johtajuudessa tarvittavaksi piirteeksi (Kirkpatrick & Locke 1991). Johtajuusmotivaatio käsittää halun vaikuttaa ja johtaa toisia ja se liitetään vallantarpeeseen. Johtajan vallankäytön motiivit voivat olla joko henkilökohtaisia, jolloin vallan käyttö liittyy henkilökohtaisiin tarpeisiin tai sosiaalisia, jolloin johtaja haluaa johtaa ja käyttää valtaa keinona saavuttaa yhteisiä tavoitteita ja visiota. Menestynyt johtajuus edellyttää halua käyttää valtaa johdettaviin. (Kirkpatrick & Locke 1991, 53.) Johtajien pitää olla sitoutuneita organisaation sosiaaliseen hyvään (tuloksiin) (Mumford ym. 2000a, 22). Zaccaron (2001, 295) mukaan motivaation merkitys korostuu ylemmän johdon piirteenä. Ylemmän johdon tehtävät edellyttävät halua johtaa, mutta lisäksi merkittävästi energiaa, henkilökohtaista sitoutumista, henkilökohtaista suoriutumistarvetta ja minäpystyvyyssuskomusta (Zaccaro 2001, 295). Motivaatiota tarvitaan siis johtajuuden toteuttamisessa, mutta myös johtajuustaitojen soveltamisessa, oppimisessa ja kehittämisessä. Oppiminen edellyttää motivaatiota, mutta myös tahtoa (Rogers 2004, 25–26; Ruohotie 2000: 80; Ruohotie & Honka 2003: 87–88). Johtajuustaitojen kehittäminen edellyttää halua kohdata tilanteita, jossa taitoja voi harjoitella eli johtajan tulee olla halukas johtaa ja kohdata organisatorisia ongelmia. (Mumford ym. 2000a, 22).

Mumfordin ja kollegoiden malli ei huomionnut kaikkia johtajuuteen vaikuttavia tekijöitä. Johtajan henkilökohtaiset elämän *arvot* ja kestävät *uskomukset* vaikuttavat taitojen kehittämiseen ja toteuttamiseen (Mumford ym. 2000b, 160). Sen sijaan ympäristön vaikutus taitojen soveltamiselle ja kehittämiselle huomioitiin. Taitomalliin (kuvio 5) on kuvattu *ympäristö* kompetenssien, luonteenpiirteiden ja kokemuksen ulkopuolelle. Ympäristön vaikutus käsittää tekijöitä johtajuustilanteissa, jotka ovat muun muassa ikääntyminen, teknologian kehitys tai työntekijöiden osaamistaso. Taitavinkin johtaja voi epäonnistua, jos johdettavat eivät kykene toteuttamaan johtajan ehdottamaa ratkaisua. (Northouse 2004, 47-49; Mumford ym. 2000a, 23.)

2010-luvun ilmiöt toimintaympäristössä tapahtuvat ilmiöt vaikuttavat tapaan tarkastella johtajien osaamista, tehtäviä ja rooleja. Ruohotien (2000, 283) mukaan johtamistaito ei ole ”kaavamainen valmius, eikä johtajana menestymistä selitä kvalifikaatioiden yhdistelmä”. Bass (2008, 582) korostaakin tilannekohtaisen taitojen merkitystä erityisesti karismaattisessa johta-

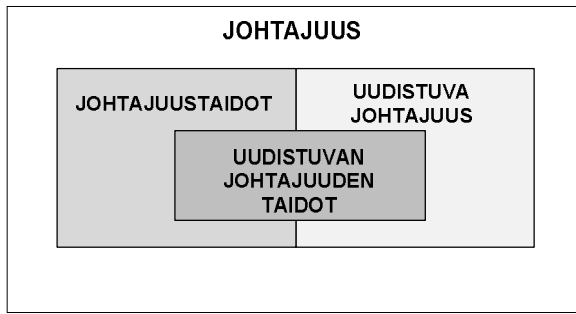
juudessa. Ruohotien mukaan johtajuutta tulisi tarkastella jatkuvana esimiesten ja alaisten välisenä kontekstuaalisena vuorovaikutussuhteena. Tämä tarkoittaa sitä, että tulevaisuuden johtajien tulisi kehittää entistä monimuotoisempia ja kontekstista riippuvia johtamistaitoja. Erilaisuuden ymmärtäminen ja siihen sopeutuminen vaikuttaa johtamisen tehokkuuteen, mikä edellyttää johtajilta kompleksisuuden hallintaa ja kykyä oman toiminnan reflektointiin. (Ruohotie, 2000, 283.)

3.6 Teoriaosion yhteenveto ja tutkimuksen viitekehys

Työelämän murros ja yhteiskuntamme siirtyminen kohti luovaa tietotyötä pakottavat tarkastelemana vanhoja johtamisen periaatteita uudelleen. Menestyminen ja uusiin työelämän haasteisiin vastaaminen edellyttää johtajuuden uudistumista. Kun johtajuutta tarkastellaan taitoina, on uudistuminen mahdollista. Tutkimuksen teoriaosiossa ajankohtaista johtajuutta ja johtajuustaitoja tuotiin esille aikaisempien tutkimusten, kirjallisuuden ja ajankohtaisten keskustelujen näkökulmasta. Ajankohtainen johtajuus on jatkuvasti uusiutuvaa, uudistuvaa johtajuutta, johon vaikuttavat tällä hetkellä ajankohtaiset työvoimaan, työympäristöön ja toimintatapoihin kohdistuvat ilmiöt. Johtajuuskontekstin käsittely valotti uudistuvan johtajuuden ilmiön luonnetta ja sitä, millaisin haasteisiin johtajuudella on nyt vastattava.

Kuvaa uudistuvasta johtajuudesta luodaan ajankohtaisessa johtajuustutkimuksessa ja keskustelussa, joissa ideaalista johtajuutta hahmotetaan vastaamaan muuttuvan työelämän tarpeita. Ajankohtainen johtajuus ilmenee teoriakatsauksen perusteella erityisesti vision ja luottamuksen korostumisena johtajuudessa onnistumiselle. Teoriaosuudessa uudistuvan johtajuuden taidot tunnistettiin taitoiksi, joilla edistetään vision luomista ja toteutusta, luottamuksen rakentamista sekä emotionaalisen ja eettistä johtajuutta. Tutkimuksen näkökulma täsmentyi teoriaosuudessa ajankohtaisiin johtajuustaitoihin ja erityisesti vision ja luottamuksen teema-alueisiin. Tutkimuksen teoriaosio tarjosi uudistuvan johtajuuden ja sen taitojen käsiteellistämiseen hyvät lähtökohdat, josta tarkastelua jatketaan empiirisellä tutkimuksella.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu johtajuudesta, jota rajataan kahteen aihekenttään, uudistuvaan johtajuuteen ja johtajuustaitoihin sekä näiden kahden teeman synteesiin eli uudistuvan johtajuuden taitoihin. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on kuvattu kuviossa 6.



KUVIO 6 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu ajankohtaisesta johtajuusilmiöstä, uudistuvasta johtajuudesta, jota muuttuvan työelämän ilmiöt kuvastavat ja jota tuodaan esille johtajuustutkimuksessa ja ajankohtaisessa keskustelussa. Teoreettisen viitekeh്യksen toinen aihekenttä rakentuu puolestaan johtajuuden taitolähestymistavasta ja johtajuustaidoista. Tutkimuksen näkökulma ja teoreettinen viitekehys täsmentyy yhdistämällä tutkimuksen kaksi pääteemaa eli uudistuva johtajuus ja johtajuustaidot ”uudistuvan johtajuuden taidoiksi”. Synteesissä hyödynnetään taitonäkökulman tarjoamaa teoreettista pohjaa ja ajankohtaisen johtajuuden peräänkuuluttamaa johtajuutta ja siinä tarvittavia taitoja.

4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Kvalitatiivinen lähestymistapa

Tämän tutkimuksen tavoitteena kuvata ja tuottaa uutta tietoa uudistuvasta johtajuudesta ja sen edellyttämistä taidoista. Tässä tutkimuksessa kohdeilmion tarkastelu ja tutkimuskysymyksiin vastaaminen edellyttää laadullisia työkaluja. Eskolan ja Suorannan (1998, 15) mukaan tutkimuksen lähtökohdat ovat tutkimuskohteessa, eikä menetelmässä ja menetelmien tulee vastata kohteen luonnetta ja vastata tutkimuskysymykseen. Tutkimuskysymyksellä rajataan tutkittavaa kohdetta ja mistä näkökulmasta sitä lähestytään.

Tässä tutkimuksessa päädyttiin laadulliseen lähestymistapaan määrällisen sijaan. On kuitenkin muistettava, että laadullisen ja määrällisen tutkimuksen raja on hämärä ja niiden vastakain asettelua voidaan Eskolan ja Suorannan (1998, 13-15) mukaan pitää jopa turhana. Alasoini (2001, 32) korostaa myös, että laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erottaminen kahdeksi kentäksi vastaa huonosti todellisuutta, koska kaikkia tutkimuksia leimaa yhteiset periaatteet. Laadullista ja määrällistä analyysia voi soveltaa samassa tutkimuksessa ja niitä ei tulisi pitää vastakohtina tai toisensa poissulkevin vaihtoehtoina. Ihmistieteellisen menetelmällisen kentän kahtiajakoa laadullisiin ja määrällisiin menetelmiin ei voi tehdä, mutta tutkimuksen tekemisen tulkitsevat ideaalimallit voidaan erottaa luonnontieteen koeasetelmaan ja toisaalta arvoituksen ratkaisemiseen. (Alasoini 2001, 32.)

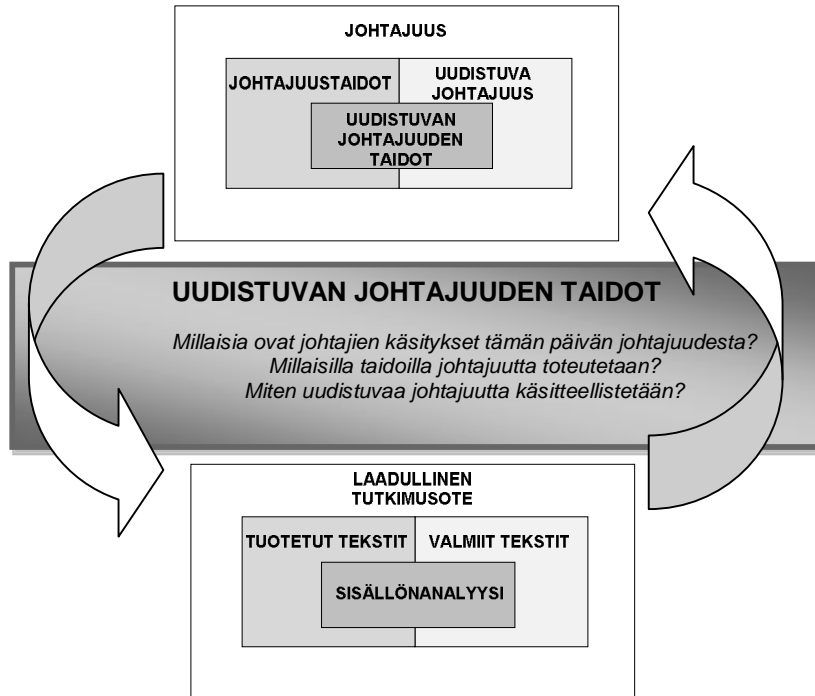
Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 4) mielestä laadullisen ja määrällisen tutkimuksen vertailu on niiden monimuotoisuuden vuoksi vaikeaa. Eskolan ja Suorannan (1998, 13-15) mukaan kvalitatiivinen tutkimus voidaan määritellä sen kautta mitä kvantitatiivinen tutkimus ei ole. Silvermanin (2001) mukaan määrällinen tutkimus ei käsittele todellisuuden ymmärtämistä sosiaalisena konstruktiona, jota rakennamme ja tulkitsemme kulttuuristen merkitysten kautta (Eriksson & Kovalainen 2008, 4). Useat laadulliset lähestymistavat painottavat tulkintaa ja ymmärtämistä, kun sen sijaan määrälliset, selittämistä, hypoteesien testaamista ja tilastollista analyysia. Laadullinen näkökulma näkyy usein pyrkimyksenä ilmiön holistiseen ymmärtämiseen, kun sen sijaan määrällisen tutkimuksen näkökulmaa voi kuvata enemmän strukturoituna ja standardisoituna. (Eriksson & Kovalainen 2008, 4-5.) Eskola ja Suoranta (1998, 15-24).

nimeävät laadullisesta tutkimukselle muutaman tyypillisen tunnusmerkin, kuten aineistonkeruumenetelmän, tutkittavien näkökulman, harkinnanvarainen otannan, aineistolähtöisen analyysin, hypoteesittomuuden ja tutkijan aseman.

Laadullinen aineisto on yleistettynä tutkijasta riippumatta tai riippuen syntyneitä tekstimuotoista aineistoa (Eskola & Suoranta 1998, 15). Tässä tutkimuksessa käytetään sekä tutkimusta varten kerättynä sekä valmista tekstimuotoista aineistoa. Laadullisessa tutkimuksessa korostuu tutkittavien näkökulma (Eskola & Suoranta 1998, 16–17). Tässä tutkimuksessa käytetyssä tutkimusaineistossa korostuvat avoimien kysymysten mahdollistamat kohdejoukon henkilökohtaiset näkemykset tutkittavasta ilmiöstä. Strukturoidut lomakekyselyt valmiine vastausvaihtoehtoineen olisivat todennäköisesti tarjonneet suppeamman näkemyksen tutkittavasta ilmiöstä. Laadullinen tutkimus perustuu usein harkinnanvaraiseen, pieneen määrään tapauksia eli näytteitä, joiden valintaan tutkija vaikuttaa (Eskola & Suoranta 1998, 18). Tässä tutkimuksessa analysoitiin pienehkö määrä sähköpostikyselyllä saatuja avoimia vastauksia (8 kappaletta), johtamisen aikuisopiskelijoiden laatimani tekstejä (29 kappaletta) sekä lehtiartikkelimuodossa olevia johtajien haastatteluja (26 kappaletta). Jos aineiston keruu olisi toteutettu strukturoituna lomaketutkimuksena, olisi se voitu toteuttaa laajemmalla otoksella.

Laadullinen tutkimus voi olla puhtaimmillaan aineistolähtöistä, jossa tutkimusta eivät ohjaa mitkään ennalta määritellyt teoriat tai mallit, mutta muistettava kuitenkin on, että tutkimusta tekee ihminen, jolla on ennakoasetuksia ja oletuksia. (Eskola & Suoranta 1998, 19-20.) Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi aloitettiin väljästi teoriaohjaavan sisällönanalyysin periaatteiden mukaisesti, mutta sisällön analyysin jälkeen uusia teemoja tunnistettiin aineistolähtöisesti (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2004, 116). Laadullisessa tutkimuksessa ei ole lukkoon lyötyjä ennako-oletuksia (Eskola & Suoranta 1998, 19). Sekä Eskola ja Suoranta (1998, 19) ja Metsämuuronen (2006, 48) peräänkuuluttavat laadullisen tutkimuksen hypoteesittomuutta. Aineiston tehtävänä on tällöin tuottaa hypoteeseja, ei suinkaan todistaa niitä (Eskola & Suoranta 1998, 20). Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on erityinen asema. Tutkijalla on toiminnassa tiettyä vapautta, mikä vaikuttaa tutkimuksen suunnitteluun ja toteutukseen. (Eskola ym. 1998, 20). Tässä tutkimuksessa tutkijan asema näkyi erityisesti tutkimusaineiston keruussa ja kohdejoukon valinnassa ja toki tutkijan oma ajatusmaailma ja ennako-oletukset vaikuttivat aineiston analyysiin ja tulkintaan (vrt. Eskola & Suoranta 1998, 20-22).

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja tutkimusasetelman suhde on kuvattu kuviossa 7. Tutkimuskysymyksiin vastataan laadullisella tutkimusotteella, kolmen erilaisten tutkimusaineiston ja niistä tehtävän sisällönanalyysin avulla sekä teorian ja empirian vuoropuheluna.



KUVIO 7 Teorian ja tutkimusasetelman suhde

4.2 Aineiston kuvaus

Eskolan ja Suorannan (1998, 16) mukaan mm. aineiston keruumenetelmä ja aineiston muoto viestittävät laadullisesta tutkimusotteesta. Laadullisella aineistolla tarkoitetaan Eskolan ja Suorannan (1998, 16) mukaan pelkistetyimmillään tekstiä, joka voi olla syntynyt tutkijasta riippuen tai riippumatta ja joka voi olla tuotettua kirjallista aineistoa. Tötön (2007) mielestä ei kuitenkaan tulisi puhua laadullisesta aineistosta, vaan esimerkiksi tekstiaineistosta, koska aineistoa voi hyödyntää sekä laadullisesti että määrällisesti.

Tässä tutkimuksena tutkimusaineistona käytettiin sekä tutkimusta varten kerättyä että valmista tekstiaineistoa. Tekstuaalinen empiirinen aineisto on tekstimuotoista dataa, joka voi olla esimerkiksi puheen transkriptio tai kirjoitettua tekstiä (Eriksson & Kovalainen 2008, 77; 89). Etenkin laadullisessa tutkimuksessa Eskolan ja Suorannan (1998, 118-119) mukaan tutkijan ei

aina tarvitse kerätä uutta tutkimusaineisto, koska valmiita aineistoja on saatavilla runsaasti. Tämän tutkimuksen tekstiaineistona olivat sähköpostikyselyt, kirjoitelmista sekä lehtiartikkeleista. Erilaisilla tutkimusaineistoilla pyrittiin saamaan mahdollisimman kattava kuva käsitteillä olevasta ilmiöstä. Atkinsonin ja Coffeyn (1997) näkemyksen mukaan suuri osa yhteiskuntamme sosiaalisesta elämästä välitetään kirjallisen tekstin kautta (Eriksson & Kovalainen 2008, 89). Tekstien käyttöä laadullisessa tutkimuksessa kuvastaa ajatus ”läpinäkyvyydestä” – tekstit kertovat ihmisistä ja asioista, joita ne edustavat (Eriksson & Kovalainen 2008, 89).

Tutkimuksessa käytettiin erilaisia aineistoja, erilaisia kohderyhmiä ja erilaisia teorioita, mikä tarkoittaa aineistoon ja teoriaan liittyvien triangulaation toteutumisen. Eskola ja Suoranta (1998, 69) tarkoittavat triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten aineistojen, teorioiden ja/tai menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa. Kolmen erilaisen aineiston käyttö mahdollisti aineistotriangulaation toteutumisen ja monipuolisen ja rikkaan tutkimusaineiston, jossa käsityksiä johtajuudesta toivat esille sekä työnjohdon, keskijohdon että ylimmän johdon edustajat. Toisaalta tutkimuksessa toteutui myös teoriatriangulaatio, sillä tutkimusaineistoa tulkittiin sekä johtajuustaitoihin liittyvien teorioiden että ajankohtaisten johtajuussuuntausten näkökulmasta. (ks. Eskola & Suoranta 1998, 69.)

Taulukkoon 6 on koottu tutkimuksen aineistosta esille tulleiden ja kohdejoukkoon valittujen henkilöiden taustatiedot. Käsityksiä uudistuvasta johtajuudesta ja sen taidoista jakoivat aineiston kautta 63 henkilöä. Heistä 32 henkilöä työskenteli julkisella sektorilla, 28 yksityisellä ja kolme kolmannella sektorilla. Heistä suurin osa edusti ylintä johtoa (29 henkilöä), toiseksi eniten kohdejoukkoon kuuluvista henkilöistä oli keskijohtoa (20 henkilöä) ja vähiten aineistossa edustettiin työnjohtotasoa (12 henkilöä), kaksi henkilöä oli vastuualueensa asiantuntijoita, joilla ei ollut virallista esimiesasemaa. Henkilöistä miehiä oli 32 ja naisia 31.

TAULUKKO 6 Tutkimuksen kohdehenkilöiden taustatiedot aineistoittain

	Julkinen sektori	Yksityinen sektori	Kolmas sektori	Yht.	Työn- johto	Keskijohto	Ylin johto	Ei- esimies
<i>Sähköposti- kyselyt</i>	5	3	–	8	1	3	3	1
Nainen	2	3	–	5	–	2	2	1
Mies	3	–	–	3	1	1	1	–
<i>Kirjoitelmat</i>	22	5	2	29	11	17	–	1
Nainen	15	2	–	17	6	10	–	1
Mies	7	3	2	12	5	7	–	–
<i>Artikkelit</i>	5	20	1	26	–	–	26	–
Nainen	2	6	1	9	–	–	9	–
Mies	3	14	–	17	–	–	17	–

4.2.1 Sähköpostikyselyt

Tutkimusaineistoa kerättiin sähköpostikyselynä helmikuun 2012 aikana. Informaatioteknologian käyttö laadullisessa tutkimuksessa voi Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 97-105) mukaan ilmentyä sähköisenä tutkimuskirjallisuutena (esim. konferenssipaperit tai tieteelliset artikkelit), www-materiaalina (esim. toimintakertomukset, kotisivut tai blogit) tai ”online-tutkimusmetodeina”, jolla tarkoitetaan tutkimusaineiston keräämistä informaatioteknologiaa hyödyntäen. Tällöin aineistoa kerätään joko reaaliaikaisesti (engl. synchronous) tai eriaikaisesti (engl. asynchronous) online-haastatteluna. Reaaliaikaisen haastattelun voi suorittaa esimerkiksi ”chat-toiminnolla” ja eriaikaisen esimerkiksi keskustelufoorumilla tai sähköpostitse. (Eriksson & Kovalainen 2008, 103-104.)

Sähköpostikysely vastaa Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 103-104) kuvausta eriaikaisesta online-haastattelusta. Eriksson ja Kovalainen (2008, 104) pitävät eriaikaisen haastattelun etuna sitä, että osallistujat voivat vastata kysymyksiin heille sopivana ajankohtana ja voivat käyttää aikaa vastaamiseen (mitä ja miten vastaavat). Kiireisten työelämän edustajien, kuten johtajien, yrittäjien ja asiantuntijoiden kohdalla sähköpostitse tehty haastattelu voi olla erityinen etu. Toisena etuna voidaan pitää myös sitä, että vastaajat voivat muokata vastauksiaan, kunnes ovat siihen tyytyväisiä. (Eriksson & Kovalainen 2008, 104.) Vastaajien saavutettavuuden ja ajankäytön näkökulmasta tässä tutkimuksessa päädyttiin sähköpostikyselyyn henkilökohtaisen haastattelun sijaan. Kysely jossain määrin muistuttaa kuitenkin haastattelua. Kyselystä

ja haastattelusta voidaan löytää samankaltaisia piirteitä; molemmissa menetelmissä selvitetään ihmisen ajatuksia ja Tuomi ja Sarajärvi (2004, 75) eivät pidäkään kyselyn ja haastattelun jyrkkää erottelua järkevänä.

Sähköpostikysely (liite 2 ja 3) sisälsi neljä avointa kysymystä, jotka käsittelivät ajankohtaista johtajuutta. Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 104-105) mukaan sähköpostikysely tulee suunnitella tarkoin ja miettiä mikä saa ihmiset vastaamaan siihen. Vastaamisen ohjeisiin, kysymysten määrään ja ymmärrettävyyteen tulee kiinnittää huomiota. Tämän tutkimuksen sähköpostikyselyn vastausohjeissa ja kysymysten muotoilussa pyrittiin selkeyteen ja väärinymmärtämisen mahdollisuuksien eliminointiin. Kysymysten muotoilulla ja kysymysten vähäisellä määrällä pyrittiin vaikuttamaan vastauksen helppouteen. Kysymysten muoto vaihteli hieman oliko henkilö ns. erityisasiantuntija (liite 2) vai esimiesasemassa toimiva (liite 3).

Kyselyn kohderyhmän henkilöt valittiin pääosin tutkijan henkilökohtaisten kontaktien avulla, siten että ne edustivat erityisasiantuntijoiden lisäksi eri toimialoja, julkista sekä yksityistä sektoria, eri johtajuustasoja ja miehinä ja naisia. Sähköpostikysely lähetettiin 11 henkilölle, joista kaksi oli tulevaisuuden johtajuuteen ja työelämän muutoksiin perehtynyttä erityisasiantuntijaa, kolme toimi henkilöstöasiantuntijana ja kuusi henkilöä edusti sekä julkisen että yksityisen sektorin työnjohtoa sekä keski- ja ylintä johtoa. Miehiä sähköpostikyselyn kohdejoukkoon valituista henkilöistä oli viisi ja naisia kuusi. Sähköposti palautui yhdeltä henkilöstöasiantuntijalta henkilön poissaolon vuoksi. Yhtä henkilöä lukuun ottamatta kaikki kyselyyn valitut henkilöt toimivat esimiestehtävissä.

Sähköpostikyselyyn vastasi kahdeksan henkilöä, joista kolme voitiin luokitella kolme ylimpään johtoon, kolme keskijohtoon ja yksi työnjohtoon kuuluvaksi. Vastajaista kaksi työskenteli henkilöstöhallinnollisissa tehtävissä, joista yhdellä ei ollut tällä hetkellä virallisessa esimiesasemassa (ns. asiantuntijarooli). Yksi ylimmän johdon edustajista, Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskuksen (Tekes) teknologiajohtajana työskentelevä Tuomo Alasoini edusti tässä tutkimuksessa myös työelämän tutkimukseen erikoistuneena asiantuntijaa. Tutkimuksessa käsitellään vastauksia nimettömänä, lukuun ottamatta Alasoinia, sillä hän antoi suostumuksensa nimensä käyttöön. Vastajaista kolme työskenteli yksityisellä ja viisi julkisella sektorilla ja heitä oli viisi naista ja kolme miestä. Vastajilla oli sekä alansa että johtamisen vankka kokemustausta, johtamiskokemusta oli kertynyt viidestä työvuodesta jopa 26 työvuoteen asti. Sähköpostikyselyn avoimet kysymykset mahdollistivat laajasanaiset ja vapaamuoto-

toiset vastaukset. Vastausmuodot olivat pääsääntöisesti kokonaisia lauseita, mutta taitoja määriteltiin osittain myös luettelomalla. Yhden sähköpostivastauksen laajuus vaihteli sivusta kahteen sivuun.

4.2.2 Kirjoitelmat ja lehtiartikkelit

Metsämuurosen (2003, 192) mukaan laadullisen tutkimuksen aineisto voi olla valmiiksi kirjoitettu. Uusitalo (1991) jakaa valmiit aineistot viiteen luokkaan: 1) aikaisempien tutkimusten aineistot, 2) erilaiset tilastot, 3) henkilökohtaiset dokumentit (mm. päiväkirjat, kirjeet), 4) organisaatioiden asiakirjat (mm. pöytäkirjat), 5) joukkotiedotuksen ja kulttuurin tuotteet (mm. radio- ja tv-ohjelmat, elokuvat, kirjat, sanoma- ja aikakauslehdet) (Eskola & Suoranta 1998, 119). Eskola (1975) sen sijaan käyttää vain kahta luokkaa: yksityiset dokumentit ja joukkotiedotuksen tuotteet (Tuomi & Sarajärvi 2004, 86). Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin kahdenlaista valmiiksi kirjoitettua aineistoa, jotka olivat henkilökohtaisia dokumentteja ja joukkotiedotuksen tuotteita. Tutkimusaineiston yksityiset dokumentit olivat johtajien laatimia kirjoitelmia johtajuudesta ja julkisen joukkotiedotuksen tuotteet lehdessä julkaistuja johtajien haastatteluja. Valmiista aineistoista oli mahdollisuus saada vastaukset tutkimuskysymyksiin ja ne mahdollistivat tutkittavan ilmiön kartuttamisen laajemman kohdejoukon avulla. Lehtiartikkelit tarjosivat suomalaisen ylimmän johdon näkemyksiä uudistuvasta johtajuudesta, kun puolestaan kirjoitelmien laatijat edustivat pääsääntöisesti työnjohto ja keskijohtoa Pohjois-Karjalan alueelta.

Kirjoitelmat johtajuudesta laadittiin Pohjois-Karjalan aikuisopiston järjestämän johtamisen erikoisammattitutkinnon valmistavan koulutuksen yhteydessä. Koulutuksen alkuvaiheessa aikuisopiskelijoita pyydetään pohtimaan johtajuutta ja omaa matkaa johtajuuteen laatimalla kirjallinen ”minä johtajana” -tuotos. Opiskelijoita ohjeistettiin sekä suullisesti että kirjallisesti (liite 4) laatimaan vapaamuotoiset ja omaan pohdintaan perustuvat kirjoitelmat johtajuudesta. Kirjoitustyön tueksi ohjeessa määriteltiin 11 kysymystä, joita opiskelijat saattoivat käyttää apuna tekstin tuottamisessa. Kirjoitelmien hyödynnettävyys tutkimusaineistona varmistettiin lisäämällä kirjoitelman ohjeeseen kysymykset 4 ja 5, jotka käsittelivät johtajuuden haasteita ja johtamistehtävissä tarvittavia taitoja. Opiskelijoilta pyydettiin kirjallinen lupa käyttää kirjoitelmia tutkimusaineistona.

Tutkimusaineistona käytettiin kaikkia syksyn 2011 aikana laadittuja kirjoitelmia, jotka opiskelijat olivat palauttaneet opiskelijaryhmien ohjaajille verkko-oppimisympäristöön tai sähköpostitse. Kirjoitelmia oli yhteensä 29 kappaletta ja niiden pituus vaihteli kokonaisuudessaan yhdestä sivusta kymmeneen sivuun. Johtamisen erikoisammattitutkinto ja siihen valmistava koulutus on ammatillista aikuiskoulutusta, joka on tarkoitettu työssä oleville henkilöille. Koulutukseen osallistuvan opiskelijavalinnan kriteerinä on, että henkilö työskentelee esimies- tai johtotehtävissä ja hänellä on vankka alansa työkokemus. Kirjoitelmia laatineet opiskelijat olivat Pohjois-Karjalassa työskenteleviä eri organisaatio- ja erilaisissa johtamistehtävissä toimivia henkilöitä, joiden johtamiskokemus vaihteli vuodesta yli 20 vuoteen. Henkilöistä 22 työskenteli julkisella sektorilla, viisi yksityisellä ja kaksi kolmannella sektorilla. Heistä 17 edusti keskijohtoa, 11 työnjohtoa ja yksi toimi vastuualueensa asiantuntijatehtävissä. Kirjoittajista 17 oli naisia ja 12 miehiä.

Tutkimuksen kolmantena tekstiaineistona käytettiin Kauppalehti Option⁵ lehtiartikkeleita, jotka olivat julkaistu ajanjaksolla 3. syyskuuta 2009 – 11. marraskuuta 2010. Artikkeleja oli käytössä 26 kappaletta. Lehtiartikkelit olivat noin yhden sivun mittaisia haastatteluja, jotka kuuluvat ”Näin minä johdan”-juttusarjaan. Artikkeleissa oli haastateltu suomalaista ylintä johtoa sekä yrityssektorilta, julkiselta että kolmannelta sektorilta ja haastateltavista miehiä oli 17 ja naisia 9. Luettelo artikkeleista ja haastelluista henkilöistä on liitteenä 5.

4.3 Aineiston analyysi

Alasuutari (2001, 39; 50) tähdentää, että laadullisissa analyysissä on kaksi toisiinsa nivoutuvaa vaihetta: havaintojen tekeminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Ensimmäisellä vaiheella Alasuutari (2001, 40; 50-52) tarkoittaa havaintojen pelkistämistä, jolloin aineistoa tarkasteltaessa kiinnitetään huomiota teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymyksen kannalta olennaiseen näkökulmaan ja karsitaan havaintojen määrää yhdistämällä. Toisella vaiheella eli arvoituksen ratkaisemisella kuvataan ns. ymmärtävää selittämistä ja linkitetään tutkimustulokset muuhun tutkimukseen ja teoreettisiin viitekehyksiin. Tästä vaiheesta käytetään myös nimitystä tulkinta. (Alasuuri 2001, 44; 52-53.) Tuomi & Sarajärvi (2004, 93-94) puolestaan kiteyttävät tutkija Timo Laineen ajatukset laadullisen analyysin vaiheista seuraaviin pääkohtiin: 1) päätä mikä aineistossa kiinnostaa, 2 a) läpikäy aineisto ja poimi ne asiat, jotka liittyvät tutkit-

⁵ Kauppalehti Optio on Kauppalehden mukana kahden viikon välein ilmestyvä talouden aikakauslehti.

tavaan aiheeseen, 2 b) jätä kaikki muu ylimääräinen pois, 2 c) kerää poimitut asiat yhteen ja erikseen muusta aineistosta, 3) luokittele, teemoita tai tyyppitele ja 4) kirjoita yhteenveto.

Tutkimuksen aineiston analyysi alkoi sisällönanalyysillä, joka on tapa järjestää aineistoa johdopäätöksen tekoa (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2004, 105). Sisällönanalyysi tarkoittaa tekstianalyysia ja sitä voidaan pitää laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmänä, jolla pyritään tiivistetyn ja yleistetyn kuvan muodostamiseen tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 93-105.) Eskola ja Suoranta (1998, 120; 161) muistuttavat, että tekstiaineistoa voidaan käyttää ja analysoida monilla erilaisilla tavoilla. Tekstiaineiston analyysi voi Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 90) mukaan vaihdella sisällönanalyysista keskustelu- ja narratiiviseen analyysiin. Sisällönanalyysissa kiinnitetään huomioita tekstin sisältöön, ja jopa tekstissä esiintyviin frekvensseihin, kuten sanojen ja ilmaisujen määrään, kun sen sijaan keskustelu- ja narratiivinen analyysi keskittyvät tekstin muotoon, rakenteeseen ja merkityksiin (Eriksson & Kovalainen 2008, 90).

Tutkimusaineisto jäsennettiin teemoittelun avulla. Eskolan ym. (1998, 182) mukaan teemoittelu on tyyppittelyä edeltävä vaihe. Eskola ja Suoranta (1998, 175) kuvaavat teemoittelua laadullisen aineiston analyysitapana, jossa tutkija nostaa tutkimusaineistosta esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Tekstistä on löydettävä ja eroteltava tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet. Teemoittelu sopii jonkin käytännönläheisen ongelman ratkaisemiseksi ja sen avulla aineistosta voidaan nostaa esille kokoelma erilaisia vastauksia tai tuloksia esitettyihin kysymyksiin. Teemoittelun onnistumisen edellytyksenä on teorian ja empirian vuorovaikutus, mikä ilmenee tutkimustekstistä. (Eskola & Suoranta 1998, 176; 179-180.)

Tutkimuksessa selvitettiin johtajien käsityksiä tämän päivän johtajuudesta, uudistuvasta johtajuudesta ja sen taidoista. Tutkimusaineistosta etsittiin tämän päivän johtajuuteen liittyviä kuvauksia, kuten johtajuuteen kohdistuvia haasteita, kuvauksia johtajien työstä ja työympäristöstä, kuvauksia kuinka johtajat johtavat sekä mitä he johtajuudessaan arvostavat, jotka täsmentyivät aineistoon perehtyessä johtajan työympäristöön ja johtajuuden toteuttamiseen liittyviksi teemoiksi. Johtajuustaitojen tunnistaminen aineistosta puolestaan pohjautui väljään teoriakehykseen. Johtajien kuvauksista poimittiin esille sosiaalisia, teknisiä ja kognitiivisia johtajuustaitoja, joita he työssään tarvitsevat, arvostavat ja käyttävät. Tuomi & Sarajärvi (2004, 116-117) kutsuvat edellä kuvattua sisällönanalyysia teoriaohjaavaksi. Teoriaohjaavassa sisällön analyysissa aineiston luokittelu pohjautuu aikaisempaan teoriaan tai käsitejärjes-

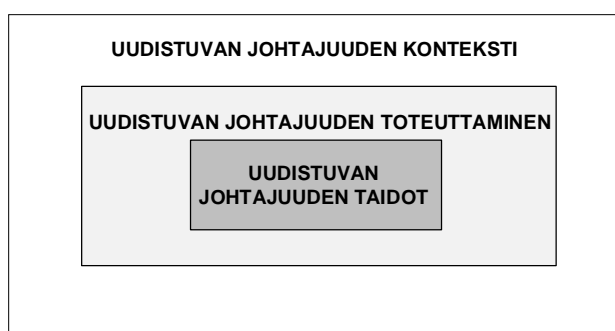
telmään ja analyysia ohjaa jokin teema tai käsittekartta. Tällöin tutkimusaineisto suhteutetaan teoreettisessa viitekehyksessä hahmotettuihin kategorioihin. Teorialähtöisessä analyysissä teoreettiset käsitteet ovat jo ”tiedettynä”, kun puolestaan aineistolähtöisessä ne luodaan aineistosta käsin. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 99; 116-117.) Koska tutkimuksessa päätettiin yhdistää ajankohtaiset johtajuussuuntaukset ja taitonäkökulma, aineiston analyysiä jatkettiin yhdistämällä edellä kuvatut ns. perinteiset johtajuustaitoluokat teoriaosuudessa esille tuotuihin ajankohtaisten johtajuussuuntausten keskeisiin teema-alueisiin, visioon ja luottamukseen. Aineistosta nousi esille edelleen uusia teoriakehyksen ulkopuolelle kuuluvia teemoja.

Sisällön analyysiä jatkettiin teemoittelun jälkeen tyypittelemällä. Eskolan ym. (1998, 182) mukaan teemoittelun ohella aineistoa voidaan ryhmitellä tyypeiksi etsimällä samankaltaisuuksia, jolloin aineisto esitetään yleensä yhdistettyjen tyyppien, eräänlaisten mallien avulla. Johtajan työympäristöön ja johtajuuden toteuttamiseen liittyvät teemat voitiin koota kahdeksi pääkategoriaksi: ”uudistuvan johtajuuden konteksti” sekä ”uudistuvan johtajuuden toteuttaminen”. Uudistuvan johtajuuden konteksti -kategoriaan tunnistettiin ja liitettiin vastaustyyppit, jotka olivat ”henkilöstö”, ”toiminta”, ”oma johtajuus” ja ”muutos”. Johtajuuden toteuttaminen -kategoria rakentui johtajuuden toteuttamista kuvaavista teemoista sekä taidoista, jotka ilmensivät johtajien tyypillisiä taitojen kuvauksia. Taitoluokat ”luottamuksen rakentamisen taidot”, ”strategiset taidot”, ”yleiset johtajuusvalmiudet”, ”persoonaa” ja ”sitouttamisen kyky” muodostuivat. Tyypittely perustui Eskolan (1998, 183) kuvausta mukaillen yhdistettyyn eli mahdollisimman yleiseen tyyppiin. Vastaustyyppit käsittivät usean johtajan samankaltaisen näkemyksen. Alasuutari (2001, 94) kuvaa, että typologisointi edellyttää analysointia ja tutkijan omaa tulkintaa. Aineisto luokiteltiin ja tyypiteltiin uudella tavalla, esimerkiksi johtajuustaidot esitetään aikaisempiin tutkimuksiin verrattuna uudenlaisissa taitoluokissa. Taitoluokista muodostetaan edelleen uudenlainen taitomalli, joka on kuvattu tutkimuksen johtopäätöksissä.

5 KÄSITYKSIÄ UUDISTUVASTA JOHTAJUUDESTA

”Nykyisessä maailmassa johtajuus on varsin erilaista kuin kymmenen vuotta sitten tai tulee olemaan seuraavan kymmenen vuoden kuluttua. Johtajan johtamistapojen tulee muuttua jatkuvasti, jotta johtaja pysyy ajassa mukana. Johtajuutta tulee muuttaa varsinkin silloin kun johdettavat muuttuvat.”

Edellä oleva lainaus erään julkishallinnon esimiehen kirjoitelmasta kiteyttää erinomaisesti tämän tutkimuksen taustan ja tarpeen selvittää mitä johtajuus on uudistuvan johtajuuden ilmiönä ja tämän päivän muuttuvissa työympäristöissä. Tutkimuksessa selvitettiin johtajien⁶ käsityksiä tämän päivän johtajuudesta, johon vastauksia saatiin johtajien kuvauksista omasta työympäristöstä ja johtajuuteen kohdistuvista haasteista (”uudistuvan johtajuuden konteksti”), kuvauksista kuinka he johtajuuttaan toteuttavat ja mitä he kokevat työssään tärkeäksi (”uudistuvan johtajuuden toteuttaminen”) sekä kuvauksista millaisia taitoja johtajuudessa tarvitaan ja käytetään (”taito rakentaa luottamusta”, ”strategiset taidot”, ”yleiset johtajuusvalmiudet”, ”persoonaa” ja ”kyky sitouttaa”). Viimeisempänä mainitut kuvaukset antoivat vastauksen myös toiseen tutkimuskysymykseen, jossa haluttiin selvittää millaisilla taidoilla johtajuutta toteutetaan. Tutkimustulokset vahvistivat teoreettisessa viitekehyksessä hahmotettua uudistavan johtajuuden käsitettä ja ilmiötä, johon vastausta haettiin kolmannessa tutkimuskysymyksessä. Tutkimustulosten esittämistapa on kuvattu kuviossa 8.



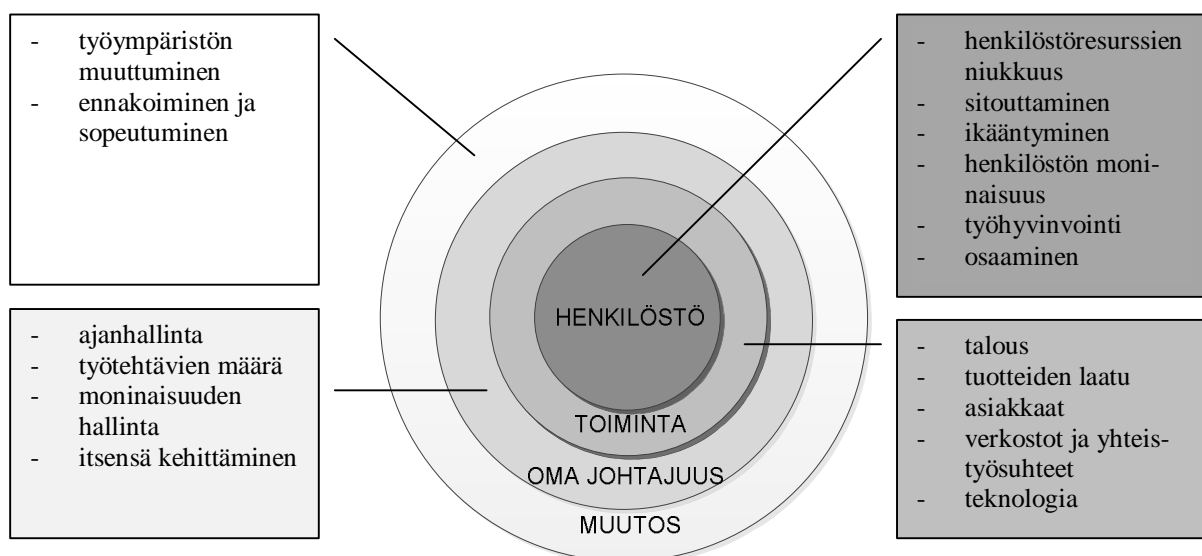
Kuvio 8 Tutkimustulosten esittämistapa

⁶ Tutkimuksen kohdejoukosta käytetään myös nimitystä ”esimiehet”.

5.1 Uudistuvan johtajuuden konteksti

Johtajuuden konteksti -kategoriaan on koottu tyypillisimmät johtajien kuvakset omasta työympäristöstä ja johtajuuteen kohdistuvista haasteista. Johtajat kuvasivat uudistuvan johtajuuden kontekstia sähköpostikyselyn vastauksissa ja kirjoitelmissa omasta johtajuudesta, kun sen sijaa lehtiartikkeleissa ilmenneet kuvaukset työympäristön tai johtajuuden haasteista olivat vähäisiä. Tässä kategoriassa painottuvat julkishallinnon esimiesten ja johdon näkemykset, sillä sähköpostikyselyyn vastanneista ja kirjoitelmien laatijoista peräti 27 henkilöä työskenteli julkisella sektorilla, kahdeksan yksityisellä ja kaksi kolmannella sektorilla. Uudistuvan johtajuuden konteksti -kategoria heijastaa muutoksia, joita tapahtuu poliittisessa päätöksenteossa, työmarkkinoilla, toimialoilla ja organisaatioissa ja jotka ilmentyvät haasteina organisaatioiden henkilöstön ja toiminnan johtamisessa. Tämän kategorian tutkimustulokset vastaavat ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, ”millaisia ovat johtajien käsitykset tämän päivän johtajuudesta?” ja vahvistavat teoreettisessa katsauksessa kuvattua uudistuvan johtajuuden ilmiötä ja käsitteellistämistä.

Johtajat kuvasivat aineistossa työympäristöään ja johtajuuden haasteita varsin monipuolisesti ja monisanaisesti. Johtajien kuvaukset voitiin kuitenkin tiivistää ja tyypitellä neljään luokkaan: *henkilöstö, toiminta, oma johtajuus ja muutos*. Nämä neljä uudistuvan johtajuuden kontekstia määrittelevää kategoriaa ja niiden suhde toisiinsa on kuvattu kuviossa 9.



KUVIO 9 Uudistuvan johtajuuden konteksti ja johtajuuden haasteet

Uudistuva johtajuus on henkilöstöön sekä toimintaan ja omaan johtajuuteen kohdistuvien muutosten ja haasteiden kohtaamista. Seuraavissa alaluvissa käsitellään näiden neljän kategorian keskeiset teemat.

5.1.1 Henkilöstö

Johtajien kuvauksissa tämän päivän johtajuudesta esille eniten nousee henkilöstöjohtamisen kenttä. Uudistuvan johtajuuden konteksti tarkoittaa ennen kaikkea henkilöstöön kohdistuvia muutoksia ja haasteita. Johtajuutta toteutetaan tänä päivänä työympäristössä, jossa henkilöstöresurssien *niukkuus*, *sitouttaminen*, *ikäntyminen* tarkoittavat uusia haasteita esimiestyöllä. Lisäksi johtajuutta muovaavat *erilaisten ja eri-ikäisten yksilöiden*, heidän tarpeiden ja *työhyvinvoinnin huomioiminen* sekä *osaamisen johtaminen* dynaamisessa toimintaympäristössä.

Henkilöstöresurssien niukkuus näkyy henkilöstön saatavuuden haasteena, jonka johtajuuden haasteena kuvasi kuusi esimiestä. Lisäksi huolenaiheena kuvattiin yleisesti henkilöstöresurssien niukkuus kiristyvässä taloustilanteessa. Henkilöstöresurssien riittämättömyyden ja saatavuuden lisäksi esimiestyöhön haastetta lisää henkilöstön vaihtuvuus ja organisaatioon sitouttaminen, jonka esille toi neljä esimiestä. Yksityisen sektorin esimiehet kokevat etenkin henkilöstön organisaatioon sitouttamisen haasteena, kun puolestaan julkisella sektorilla haasteet kohdistuvat ennen kaikkea henkilöstöresurssien niukkuuteen, mutta myös ammattitaitoisen henkilöstön saatavuuteen ja henkilöstön vaihtuvuuteen. Vaihtuvuus aiheuttaa töiden uudelleen järjestelyjä tai tarvetta henkilöstörekrytoinneille ja perehdyttämiselle, jotka lisäävät entisestään esimiestyön taakkaa.

Henkilöstöresurssien riittävyys on noussut esille ajankohtaisena kysymyksenä erityisesti julkisella sektorilla. Julkinen johtajuus 2011 -barometrin mukaan yli puolet (58 %) julkishallinnon johdosta ja esimiestä kokevat, että heidän organisaatiossaan ei ole tällä hetkellä turvattu riittäviä henkilöstöresursseja (Syvänen & Mikkonen, 2011, 21). Henkilöstöresurssien niukkuutta etenkin julkiselle sektorille lisää henkilöstön ikääntyminen, jotka johtajat ja esimiehet toivat esille kuvatessaan johtajuutensa haasteita. Ikääntyminen esiintyi myös julkinen johtajuus -barometritutkimuksessa, jossa vastaajista 68 prosenttia arvioi ikääntymisen erittäin suureksi tai melko suureksi haasteeksi omassa organisaationsa johtamisen näkökulmasta (Syvä-

nen & Mikkonen, 21-23). Ikääntymisestä seuraa henkilöstön eläköitymistä, töiden uudelleen järjestelyjä ja entistä niukempia henkilöstöresursseja.

Suurten ikäpolvien ikääntyminen ja väistyminen työelämästä ja samaan aikaan nuorten astuminen työelämään koetaan haasteena esimiestyössä (vrt. Alasoini 2010). Johtajuutta toteutetaan uudistuvassa työympäristössä, jossa muuttuvaa työkulttuuria määrittelevät erilaisten kollektiivisen kokemustaustan omaavat työntekijät. Kuudessa kuvauksessa tuotiin esille tämän päivän johtajuuden toimintaa leimaava ikäjohtaminen. Eri-ikäisten johtaminen tarkoittaa esimiestyössä haastetta ymmärtää ja huomioida eri ikäkulttuurin tarpeita ja intressejä. Moninaisuuksien johtaminen koettiin haasteena joko eri-ikäisten johtamisena tai osaamistaustaltaan erilaisten ihmisten johtamisena, sen sijaan vain yksi esimies toi esille haasteellisuuden johtaa eri etnisen taustan omaavia alaisia. Moninaisuuksien johtaminen ja toisaalta sen hyödyntäminen, ovat tunnistettu tämän päivän johtajuutta kuvaavaksi globaaliseksi ilmiöksi (Perrin ym. 2012). Eräs julkishallinnon esimies perustelee osuvasti tarpeen uudistaa johtajuutta:

”Emme voi johtaa samalla lailla sodan jälkeistä sukupolvea ja juuri työelämään tarrautumassa olevaa uutta sukupolvea. Elämänarvot näiden sukupolvien välillä ovat niin erilaiset, että johtamisessakin tarvitaan eri palikoita.”

Henkilöstöressurssien niukkuus ja eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet näkyvät esimiestyön haasteena henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Viisi esimiestä kuvasi työhyvinvoinnin johtamisen yhdeksi suurimmaksi haasteekseen omassa työorganisaatiossaan ja johtajuudessaan. Vastaava suuntaus näkyy myös julkishallinnon esimiesten barometritutkimuksessa, jossa 67 prosenttia vastaajista koki työhyvinvoinnista huolehtimisen joko erittäin suureksi tai melko suureksi haasteeksi (Syvänen & Mikkonen 2011, 22-23). Erilaisten elämäntilanteiden ja työn yhteensovittaminen näkyvät esimiestyön arjessa joustavien työjärjestelyjen toteuttamisena. Esimiehet ovat havainneet joustavien työjärjestelyjen merkityksen työssäjaksamiselle, mitä osoittaa erään esimiehen kuvaus:

”Tulevaisuuden näkymänä on varmaankin työn joustavuus, eläkeikien nostaminen ei muuten onnistu. Työntekijöillä tulee olla mahdollisuus valita kevyempiä vaihtoehtoja ikääntymisen myötä, esim. työaikajoustot.”

Ajankohtaisena henkilöstöjohtamisen haasteena on löytää keinoja erilaisten yksilöiden johtamiseen. Esimiestyössä peräänkuulutetaan keinoja, jotka sitouttavat, tarjoavat merkityksiä sekä innostumista ja luovuutta työssä. Haasteena koetaan yksilöä motivoivien, voimaannuttavien, osallistavien ja sitoutumista edistävien sekä organisaation yhteisiä tavoitteita tukevien ratkaisujen löytäminen. Esimiehet pohtivat edellä kuvattuja arjen haasteita muun muassa seuraavasti:

”Johtajan tulee tukea työntekijöitä luovuuteen ja innovatiivisuuteen sekä löytämään oma paikka ja tapa tehdä työtä. On etsittävä koko ajan keinoja, joiden avulla saa työntekijän mielenkiinnon pysymään työssä ja perustehtävässä.”

Esimiehet kuvaavat työympäristöjään leimaavan jatkuvat muutokset, jotka tarkoittavat heille haastetta varmistaa, ylläpitää ja kehittää henkilöstön osaamista. Toimintatapojen uudistumisvauhtia pidetään jopa niin nopeana, että henkilöstön osaaminen ei pysy muutoksen kelkassa mukana. Osaava henkilöstö on avainasemassa kilpailukyvyyn säilyttämisessä ja uudistumisessa. Työntekijöiden osaamista kehitetään työnantajien tarjoamissa koulutusmahdollisuuksissa, mutta työntekijät kehittävät osaamistaan myös omaehtoisesti, kuten työolobarometristä käy ilmi (Aho & Mäkiäho 2012, 26). Esimiesten mukaan osaamisen johtamisen haastetta lisää työvoimapula ammattitaitoisesta henkilöstöstä sekä osaamiseltaan eritasoisten henkilöiden johtaminen. Haasteena nähdään myös osaamisen ja henkilöstön moninaisuuden potentiaalin hyödyntäminen (vrt. Hopen 2010) ja luovuuden tukeminen.

Henkilöstö on uudistuvan johtajuuden kontekstin tärkein tekijä. Myös Perrin ym. (2012) tunnistavat ihmiset yhdeksi tärkeäksi osa-alueeksi, mikä kuvaa tämän päivän johtajuutta maailmanlaajuisesti. Johtajuutta toteutetaan ja muovataan yhdessä vuorovaikutuksellisessa suhteessa henkilöstön kanssa. Aika muuttaa ihmisten elämäkatsomusta ja sitä mitä pidetään ideaalisena. Johtajuus on määriteltävä uudelleen siinä kontekstissa, mikä on kullekin aikakaudelle tärkeintä ja ominaista.

5.1.2 Toiminta

Esimiehet toivat eniten esille johtajuuteensa kohdistuvina haasteina henkilöstöjohtamisen kentän, mutta he kuvasivat myös toimintaan liittyviä haasteita, joista erityisesti esille nousivat

taloudelliset, mutta myös *tuotteisiin* tai *palveluihin liittyvät haasteet*. Talouden murros on ajankohtainen ja keskeinen esimiestyön haaste. Taloudelliset aspektit vaikuttavat olennaisesti mahdollisuuksiin toteuttaa johtajuutta ja näkyvät niin tulevaisuuden toimintaa suunniteltaessa kuin arjen esimiestyössä. Ajankohtaista johtajuuden kontekstia kuvastaa ”niukkuuden johtaminen”, mikä tarkoittaa toiminnan uudelleen organisointia ja johtamista entistä pienemmillä aineellisilla ja aineettomilla resursseilla. Kymmenen esimestä kuvasi taloudelliset haasteet keskeisiksi tämän päivän johtajuudessa. He nostivat esille huolen muun muassa, ”kulujen nousemisesta, tulojen pysyessä samana”, ”vähenevien resurssien riittävydestä”, ”kiristyvistä tulostavoitteista” ja ”toiminnan tehostamisesta”. Julkisen sektorin velkaantuminen näkyy taloudellisina vaateina julkishallinnon esimiesten toiminnassa, mikä korostuu myös julkinen johtajuus -barometritutkimuksessa, jossa esimiehet arvioivat tuottavuuden kehittämisen ja niukkuuden johtamisen suurimmiksi haasteiksi omissa organisaatioissa.

Entistä laatu- ja hintatietoisemmat *asiakkaat* ovat haaste organisaatioiden johtamisessa. Toimintaa tehostetaan ja johdetaan entistä tiukemmilla resursseilla ja samaan aikaan toiminnalta edellytetään laatua ja asiakaskeskeistä toimintaa, kuten eräs julkishallinnossa työskentelevä keskijohdon edustaja toteaa:

”Laatuvaatimukset ja tulostavoitteet kiristyvät samalla kun resurssit niiden toteuttamiseen vähenevät”

Tasapainottelu etenkin näiden kahden funktion välillä ja eri tahojen odotuksiin vastaaminen on haaste. Yksittäisinä haasteina esimiehet kuvaavat lisäksi haastetta lisätä näkyvyyttä tuotteille ja palveluille sekä markkinatilanteiden nopean muuttumisen. Asiakas on uudistuvan johtajuuden kontekstissa keskeinen muutosvoima. (vrt. Nurmio & Turkki 2010, 9-14). Asiakaskilpailussa pärjääminen, keskitettyihin ja tehostettuihin toimintoihin siirtyminen on synnyttänyt verkostoja, joiden johtaminen koetaan haasteena. Kompleksiset *verkostot* haastavat perinteiset johtajuusroolit, niiden voidaan nähdä luovan tekijöiden välillä ilmenevää emergenttiä ja sopeutuvaa johtajuutta (Uhl-Bien, Marion & McKelvey 2007). Verkostojen johtamisessa on lopulta kysymys ihmisten kanssa toimimisesta, missä haasteet koskevat henkilöstön tavoin myös luottamuksen rakentamista ja yhteiseen toimintaan sitouttamista. *Teknologian* nopea kehittyminen tuovat uudenlaisia haasteita johtajuudelle ja arjen esimiestyölle. Teknologian kehittymistä itsessään ei juuri koeta haasteena, mutta se heijastuu haasteina pitää yllä omaa ja henkilöstön tietoteknillistä osaamista sekä haasteena uudistaa toimintaa.

5.1.3 Oma johtajuus

Henkilöstöjohtamisen haasteiden lisäksi kuvatessaan johtajuuskontekstia esimiehet toivat useasti esille omaan johtajuuteen liittyviä haasteita. Nämä haasteet liittyvät erityisesti *ajanhallintaan, työtehtävien määrään, moninaisuuden hallintaan ja itsensä kehittämiseen*. Esimiehet ja johtajat kokevat työnsä hektiseksi ja he jakavat tunteen ajan riittämättömyydestä. He pohtivat myös usein mihin aikaa tulisi käyttää, miten työtehtäviä tulisi priorisoida ja jääkö aikaa sitä riittävästi henkilöstölle. Esimiehet kokevat, että keskustelulle ja läsnäololle tulisi olla enemmän aikaa. Kuvatessaan tämän päivän johtajuutta peräti kahdeksan esimiestä toi ajan riittämättömyyden esille yhtenä esimiestyön haasteena. Ajan riittämättömyys tai tunne sen riittämättömyydestä on esille noussut ajankohtainen ilmiö. Julkinen johtajuus -barometrin mukaan julkishallinnon keskijohdosta neljännes ja työnjohdosta reilu kolmannes kokevat ajan riittämättömäksi esimiestyölle (Syvänen & Mikkonen 2011, 49).

Kiristynyttä työtahtia ja kasvanutta työmäärää pidetään myös haasteena, jotka osaltaan aiheuttavat tunnetta ajan riittämättömyydestä. Ajankäyttöä yritetään tehostaa priorisoimalla työtehtäviä, mikä myös koetaan haasteeksi. Epäselvä työnkuva ja tavoitteet voivat hankaloittaa ajankäytön suunnittelua, jota ei kuitenkaan koettu yleisemmin haasteena. Myöskään julkisen johtajuuden barometrimittaus ei osoita, että tehtävät tai tavoitteet olisivat esimiehillä epäselviä, sillä valtaosa koki, että omat henkilökohtaiset tavoitteet ja tehtävät ovat määritelty selkeästi (Syvänen & Mikkonen 2011, 50).

Esimiestyö itsessään koetaan haasteellisena, koska työ on luonteeltaan moninaista. Esimiehet pohtivat missä määrin heidän tulisi keskittyä oman alansa substanssitehtäviin vai tulisiko työn painotusta siirtää enemmän esimiestehtäviin. Esimiestehtävään siirtyminen tai sen tehtävän lisääminen aiheuttaa usein huolenaiheen oman alan ammatillisen asiantuntijuuden säilyvyydestä, mitä kuvastaa hyvin erään korkeasti asiantuntijatehtävään koulutetun ilmaisu:

”Johtajuuden haasteina omassa työssäni näen suurimpana kyvyn säilyttää tuntuja ”ruohonjuuritason perustyöhön”.

Oma työtehtävä koetaan moninaisena, mikä tarkoittaa johtajilta ja esimiehiltä laaja-alaista osaamista. He kuvaavat haasteena työn laajuutta, ”pitää osata kaikkea” ja ”tulee jatkuvasti oppia uutta” ja kehittää johtajuuttaan. Johtajuustehtävän moninaisuutta kuvaa asiantuntijuus-

den ja esimiestyön tasapainottelun ja osaamisvaatimusten lisäksi toimiminen erilaisissa ja muuttuvissa rooleissa. Uudistuvan johtajuuden kontekstia kuvataan verkostojen johtamisena ja johtajuutena, jossa alais-esimiessuhteet ovat epäselviä ja edellyttävät uudelleen määrittelyä. Oman johtajuuteen kohdistuvat haasteet kuvastuvat hyvin erään yksityisellä sektorilla työskentelevän henkilön kirjoitelmassa:

”Johtajuuden haasteita nyt ja lähitulevaisuudessa minun ja kaikkien muidenkin työssä on valtava työmäärän kasvaminen ja selviytyminen tiukoissa aikatauluissa ja oppia koko ajan uusia järjestelmiä ja toimintatapoja. Tämän kaiken keskellä pitäisi olla riittävästi aikaa alaisille, kollegoille ja koko organisaatiolle. Haasteena meidän yrityksessä on myös työskennellä matriisiorganisaatiossa, jossa esimies-alaisuuhteet eivät ole aina niin selviä.”

5.1.4 Muutos

Uudistuvan johtajuuden kontekstia leimaavat jatkuvat muutokset, jotka asettavat haasteita johtamiselle ja esimiestyölle. Kulttuuriset, poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset kuin ekologiset muutokset toimintaympäristössä vaikuttavat organisaatioiden henkilöstön ja toiminnan johtamiseen sekä omaan johtajuuteen, joihin liittyviä haasteita käsiteltiin edellisissä luvuissa. Erityisinä muutoshaasteina esimiehet korostivat henkilöstön osaamisen johtamista ja myös organisaatorakenteiden muuttuminen ja teknologian kehittyminen tuotiin esille. Esimiehet kokevat muutosten olevan jatkuvaa ja muutostahtia kuvataan nopeana.

”Muutosvirta tuntuu kiihtyvään viimeisten vuosikymmenien alla, eikä mikään ole ”pysyvää.”

Esimiehet kuvaavat ”maailman muuttumista” itsessään haasteena johtajuudelle, mutta ennen kaikkea muutoksen ennakoiminen ja siihen sopeutuminen, sen johtaminen, ovat johtajuuden haasteita tämän päivän organisaatioissa. Menestyneeseen muutoksen tarvitaan johtajuutta. Hooperin ja Potterin (2001) mukaan muutoksen johtaminen edellyttää johtajalta kykyä näyttää suuntaa, kykyä tehdä päätöksiä, kykyä luoda yhteenkuuluvuutta sekä esimerkkinä toimimista, ihmisten vahvuuksien korostamista ja muutosagenttina toimimista (Gill 2006, 323). Esimiesten tulee olla aktiivisia muutoksien ennakoijia ja heillä tulee olla kykyä johtaa muutoksia. Johtajuutta toteutetaan tänä päivänä alati muuttuvissa työympäristöissä. Muutokset

määrittävät johtajuuden kontekstin ja tarpeen johtajuuden uudistamiselle. Muutokset ovat keskeinen haaste, mutta toisaalta myös johtajuuden ”suola”:

”Johtajuuden haasteina tänä päivänä on muutoksessa eläminen ja muutoksien ennakointi. Toisaalta haasteellisuus luo työstä mielenkiintoisemman.”

5.2 Uudistuvan johtajuuden toteuttaminen ja taidot

Johtajat kuvasivat tämän päivän johtajuutta ja käsityksiään johtajuudesta työhön liittyvien haasteiden lisäksi myös oman johtajuutensa kautta. Johtajien kuvaukset johtajuudesta, kuinka he sitä toteuttavat ja mitä he kokevat johtajuudessaan tärkeäksi, nimettiin toiseksi pääkategoriaksi, ”uudistuvan johtajuuden toteuttaminen ja taidot”. Tähän kategoriaan on koottu keskeiset teemat, joita esiintyi johtajien kuvauksissa kaikissa tutkimusaineistossa, myös valmiissa aineistoissa. Tutkimustuloksia verrataan teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyihin johtajuustaitotutkimuksiin ja ajankohtaisiin johtajuussuuntauksiin sekä niissä esille tulleet keskeisiin yhteisiin teemoihin. Tuloksilla vahvistetaan teoreettisessa viitekehyksessä hahmotettua uudistuvan ja ajankohtaisen johtajuuden ilmiötä ja käsitettä. Johtajuutta toteutetaan uudistuvan johtajuuden taidoilla, joihin syvennyttään tarkemmin seuraavissa alaluvuissa ja annetaan vastaus toiseen tutkimuskysymykseen: millaisilla taidoilla johtajuutta toteutetaan?

Kuvatessaan omaa johtajuuttaan ja mitä he kokevat johtajuudessa tärkeäksi, esimiehet korostivat *henkilöstöjohtajuutta* ja peräänkuuluttavat, muun muassa ”leadershippiä”, ”vahvaa johtajuutta” ja ”ihmissuhdejohtamista”. Ihmiset ovat uudistuvan johtajuuden keskiössä ja johtajuutta toteutetaan nyt uusituvilla henkilöstöjohtamisen keinoilla ja taidoilla. Työelämän murrokseen, resurssien niukkuuteen ja kasvavaan kilpailuun liittyvät haasteet korostavat tärkeyttä onnistua henkilöstöjohtamisessa. Johtajuutta toteutetaan persoonallisella auktoriteetilla, jossa vaikutusvalta perustuu henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja vahvoihin sosiaalisiin taitoihin. Uudistuvassa johtajuudessa onnistutaan luottamuksella ja luottamuksenarvoisuudella, joka saavutetaan vahvoilla johtajuustaidoilla. Gillin (2006, 245-249) mukaan persoonallinen valta voi muodostua yksilön vetovoimaisuuden, luuteenpiirteiden, maineen tai sosiaalisten taitojen avulla. Aito ja tehokas johtajuus perustuu persoonalliseen valtaan ja kykyyn vaikuttaa toisiin, asenteisiin, arvoihin ja käytökseen ilman formaalin vallan käyttöä (Gill 2006, 247). Persoonallisen vallan merkitystä johtajuuden onnistumisessa ei voi ohittaa, silti tutkimusaineistosta

käy ilmi, että johtajuus merkitsee esimiehille myös formaalia *työtehtävää*, työnantajan roolia ja luottamuksen osoitusta annetusta tehtävästä. Formaalityöllä vallalla ja annetulla tehtävällä luodaan perusedellytykset toimia johtajuustehtävissä. Johtajien kuvauksissa useat nostivat esille johtajuuden roolin määrittäminen formaalin tehtävän kautta, kuten ”olen työnantajan edustaja”.

Uudistuva johtajuus on tavoitteiden saavuttamista ihmisten avulla ja ihmisiin vaikuttamalla, mikä edellyttää johtajalta vuorovaikutuksellisia ihmissuhdetaitoja, sosiaalisia taitoja. Kuva- tessaan johtajuudessa tarvittavia taitoja, johtajat korostivat yleensä ”ihmissuhdetaitojen” ja ”sosiaalisten taitojen” merkitystä. Johtajuutta ei ole ilman toisia ihmisiä ja sosiaalisten taitojen merkitys on tunnistettu useissa johtajuustaitoja määrittelevissä tutkimuksissa oleelliseksi osaksi johtajana onnistumisessa, muun muassa Katz (1955) ja Mann (1965), (ks. Peterson & Van Fleet 2004, 1299-1300; Northouse 2004, 37), Kanungo ja Misra (1992) (Mumfordin ym. 2007, 155 mukaan), Katz ja Kahn (1978), Boyatzis (1982), Hooijberg, Hunt ja Dodge (1997), Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs ja Fleisman (2000), Zaccaro (2001), ja Mumford, Campion ja Morgeson (2007). (ks. taulukko 3). Tutkimusaineisto koostui eri johtajuustasojen esimiesten ja johtajien kuvauksista johtajuudesta, joissa henkilöstöjohtamisen teemat ja sosiaalisten taitojen merkitys nousivat esille, tasosta riippumatta. Sosiaaliset taidot ovat tärkeitä kaikille johtajille, kuten myös aikaisemmissa tutkimuksissa ovat Katz (1955) (Northousen 2004, 36-38 mukaan), Katz & Kahn (1978), Hooijberg ym. (1997), Boyatzis (1982), Hooijberg & Schneider (2001) ja Mumford, Campion ja Morgeson (2007) osoittaneet.

Tämän päivän uudistuva johtajuus on vahvaa henkilöstöjohtajuutta, jossa *johtajuus on luottamusta rakentavaa johtajuuskäyttäytymistä ja siinä tarvittavia taitoja*. Tutkimusaineistossa ilmenneistä johtajien ja esimiesten käsityksistä johtajuudesta, sen toteutuksesta ja taidoista, valtaosa kiteytyi luottamukseen. Esimiesten ja johtajien kuvauksista ilmenee, että johtajuudessa arvostetaan ja sitä toteutetaan luottamusta rakentavalla johtajuuskäyttäytymisellä. Kuten teoreettisessa viitekehityksessä todettiin, luottamus on ajankohtaisissa johtajuussuuntauksissa esille tuotu keskeinen teema ja ajankohtainen johtajuustutkimuksen kohde (mm. Savolainen 2011). Luottamuksen rakentaminen edellyttää henkilökohtaisia ominaisuuksia ja vahvoja sosiaalisia taitoja (vrt. Savolainen & Häkkinen 2011). Johtajat rakentavat luottamusta vastuullisella ja eettisillä toimintaperiaatteilla, mitä kuvastaa hyvin useiden käyttämä ilmaisu ”esimerkillä johtaminen”. He johtavat, kuten haluaisivat heitäkin johdettavan. RKT-palvelujen toimistusjohtaja Tauno Maksniemen (Kauppalehti Optio 6/2010) oman johtajuuden kuvauksesta

kuvastuu hyvin sekä vision ilmaisemisen ja esimerkiksi johtamisen merkitys sitoutumisen ja luottamuksen rakentamisessa:

”Tavoitteista on kerrottava niin, että ihmiset pystyvät sitoutumaan niihin. Jos haluaa arvostusta, on itse toimittava muita arvostaen. Ihmisiin pitää luottaa ja sietää virheitä.”

Roolimallina toimiminen sekä motivoivan vision artikulointi ovat ajankohtaisten johtajuussuuntausten, kuten palvelevan, henkisen ja autenttisen johtajuuden tärkeitä vaikuttamiskeinoja (Yukl 2010, 348), mutta se korostuu johtajuudessa yleisesti. Kirkpatrickin ja Locken (1991, 57) mukaan vision implementointi edellyttää johtajalta roolimallina toimista. Johtajien tulee käyttäytyä niin kuin he toivoisivat johdettavien käyttäytyvän. Esimerkiksi jos he haluavat alaistensa olevan asiakaskeskeisiä, tulee heidänkin käyttää aikaansa asiakkaiden parissa. Esimerkkinä toimimisella on enemmän vaikutusta kuin kertomisella mitä tulee tehdä.

Ajankohtainen ja uudistuva johtajuus on *strategista johtajuuskäyttäytymistä ja siinä tarvittavia taitoja*. Luottamusta rakennetaan ihmisten välisessä vuorovaikutussuhteessa ja sitä luodaan houkuttelevan tulevaisuuskuvan avulla, kuten eräs kolmannen sektorin esimies toteaa:

”Mielestäni menestyvä johtaja on sellainen, joka onnistuu herättämään itseensä sellaisen luottamuksen, jotta tulevaisuuden visio on mahdollista välittää organisaatioon. Nimenomaan sellaisen vision, joka saa aikaan kuulijoissa innostuksen lähteä toteuttamaan sitä.”

Ajankohtaiset johtajuussuuntaukset, etenkin New Genre -teoriat korostavat visiokeskeisyyttä johtajuudessa. Esimiesten ja johtajien kuvauksista käy ilmi, että he johtavat vision, ”suunnan”, ”päämäärien” ja ”tavoitteiden” avulla. Strategisella johtajuuskäyttäytymisellä tarkoitetaan tässä yhteydessä tulevaisuuteen suuntautuvaa ja strategista toiminnan johtamista, mikä edellyttää johtajalta kognitiivisia, mutta myös liiketoimintataitoja (vrt. Mumford ym. 2007). Johtajat kuvaavat johtajuusrooliaan ”suunnannäyttäjänä” ja ”tulevaisuuteen näkeväenä”. Vision avulla johtaminen korostuu etenkin ylemmän johdon tehtävänä, kun puolestaan keski- ja työnjohtotasolla painotetaan enemmän tavoitteiden asettamista ja ”ohjaamista kohti yhteistä päämäärää” ja ”kokonaisvaltaista toimintaa”. Visionäärisyys ja siihen liittyvät strategisten taitojen merkitys korostuvat ylemmäksi johtajuustasolle kiivettäessä.

Strategiset taidot pohjautuvat vahvoihin kognitiivisiin taitoihin, joiden tärkeys johtajuudessa onnistumiselle on tunnistettu aikaisemmissa tutkimuksissa, muun muassa Katz (1955), Mann (1965) (mm. Peterson & Van Fleetin 2004, 1300 mukaan), Katz ja Kahn (1978), Boyatzis (1982), Kanungo & Misra (1992) (Mumfordin ym. 2007 mukaan), Hooijberg ym. (1997), Mumford ym. (2000a), Zaccaro (2001) ja Mumford ym. (2007) (ks. taulukko 3). Kognitiiviset taidot on tunnistettu kaikilla johtajuustasoilla tärkeiksi taidoiksi (mm. Mumford ym. 2007), mutta korostuvat erityisesti ylemmän johdon taitovaatimuksena (Hooijberg ym. 1997, 401; Jacobs & McGee 2001, 42-43; Zaccaro & Klimoski 2001, 4; Yukl 2010, 69). Uusimmissa tutkimuksissa on lisäksi havaittu syvempien liiketoiminta- ja strategisten taitojen merkitys ylemmälle johdolle (mm. Mumford ym. 2007).

Ajankohtainen ja uudistuva johtajuus edellyttää johtajalta ns. *yleisiä valmiuksia*. Työelämän johtajien käsityksissä *johtajuus on itsensä johtamista, asiantuntijuutta ja kokemusta*. Itseensä ja omaan toiminnan hallintaan kohdistuvat taidot ovat tulleet esille asiantuntijan työelämätaimana (mm. Ruohotie 2002, Ruohotien & Hongan 2003 mukaan), mutta esille nostaminen erityisesti johtajan työssään tarvitsemiksi taidoiksi on melko uutta (mm. Sydänmaanlakka 2003). Johtaja johtaa esimerkillään, jota hän osoittaa sosiaalisissa henkilöstöjohtamisen tilanteissa, mutta myös esimerkillisillä itsensä johtamisen taidoilla. Sims ja Lorenzi (1992, 286-304) kuvaavat esimerkkinä toimivaa ja itseään johtamaan kykenevää johtajaa ”superjohtajana”. Useimmat johtajista kuvaavat tarvitsevansa työssään asiantuntijarooliin liittyvää substanssiosaamista. Myös työ- ja johtamiskokemusta pidetään tärkeänä johtajuudessa onnistumiselle. Asiantuntijuus ja työhön liittyvä substanssiosaaminen on tunnistettu aikaisemmissa tutkimuksissa erityisesti teknisiksi johtajuustaidoiksi, joita tarvitaan johtajana onnistumisessa. Tekniset taidot ovat tunnistaneet muun muassa Katz (1955) ja Mann (1965) (mm. Peterson & Van Fleet 2004, 1297; Yuklin 2010, 44 mukaan), Katz ja Kahn (1978), Boyatzis (1982) ja Zaccaro (2001). Lisäksi Mumford ym. (2007) ovat käsitelleet ammattiin liittyvää substanssiosaamista liiketoimintataitona.

Johtajat johtavat persoonallaan. Johtajien käsityksissä persoonalla on keskeinen rooli johtajuuden toteuttamisessa. Johtajat kuvaavat johtavansa muun muassa ”arvojensa mukaisesti”. Uudistuva ja ajankohtainen johtajuus on aitoa johtajuutta, jossa tiedostetaan *oman persoonan vaikutus johtajuuskäyttäytymiselle*. Persoonallisia ominaisuuksia ei usein olekaan sivuutettu johtajuustaitotutkimuksissa (mm. Mumford ym. 2000a). Kuvauksista käy ilmi myös motivaatio johtamistehtäviin, johtajilla tulee olla halua johtaa. Motivaatio on tunnistettu aikaisemmis-

sa tutkimuksissa johtajuudessa tarvittavaksi keskeiseksi ominaisuudeksi (mm. Mumford ym. 2000a ja Kirkpatrick & Locke 1991).

Ajankohtainen ja uudistuva johtajuus on onnistuessaan *kykyä sitouttaa ja yksilöiden sitoutumista*. Uudistuvaa johtajuutta toteutetaan luottamusta rakentamalla ja strategisella johtajuudella, persoonalla ja johtajuudessa tarvittavilla valmiuksilla, jotka edistävät yksilöiden tunneperäistä sitoutumista organisaatioon ja sen tehtävään.

Empiirisessä tutkimuksessa esille tullut johtajuuskäyttäytyminen ja uudistuvan johtajuuden taidot on kuvattu liitteessä 6 ja käsitellään seuraavissa alakuvissa.

5.2.1 Luottamuksen rakentamisen taito

Esimiesten ja johtajien johtamistapaa voidaan kuvata luottamusjohtajuutena (vrt. Savolainen 2011), jossa johtajuutta toteutetaan luottamusta rakentamalla avoimuuden ja vuorovaikutuksen merkitystä korostavien periaatteiden mukaisesti. Johtajuustaitojen kuvaukset käsittelevät valtaosin sosiaalisia taitoja, yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa tarvittavia taitoja. Aineiston uudelleen luokittelun jälkeen näistä taidoista voitiin muodostaa kategoria ”luottamuksen rakentamisen taito”. Luottamuksen rakentamisen taito -kategoriaan on yhdistetty johtajien johtajuuskäyttäytymisen kuvaukset (eli muille näkyvä toiminta) sekä taidot, joiden voidaan käsitellä edistävän luottamuksen rakentumista. Luottamusta rakentava toiminta liittyi aineistossa pääsääntöisesti esimiehen ja alaisen väliseen luottamukseen, mutta luottamus ja siihen liittyvien taitojen merkitys korostuu myös ajankohtaisessa verkostojen johtamisen ilmiössä ja kumppanuudesta saatavassa hyödyssä. Luottamuksen rakentamisen esiintyi myös aineistossa sellaisenaan, lisäksi luottamusta käsiteltiin johtajaan kohdistuvina ominaisuuksina, ”luottamuksenarvoisuutena” ja ”luotettavana”. Johtajat pitivät tärkeänä luottaa alaisiinsa ja heidän osaamiseensa, mikä korostui etenkin ylemmän johdon johtajuuskäyttäytymisessä. Johtajat haluavat toiminnallaan luoda avoimen työilmapiirin, jossa ”voidaan nostaa esille myös epäkohdat” ja ”edistetään keskustelukulttuuria”. Johtajuutta kuvataan muun muassa ”puhejohtajuutena” ja ”keskustelevana johtajuutena”. Useat johtajat kuvasivat johtajuusperiaatteen ”läsnäolon”, mikä tarkoittaa ajanantoa alaisille, kuuntelua ja keskustelua. Läsnäolo koetaan tärkeäksi ja samanaikaisesti myös haastavaksi toteuttaa ajankäytöllisesti ja maantieteellisesti, työntekijöiden eri toimipisteiden vuoksi.

Useat johtajat kuvaavat johtajuuskäyttäytymiseensä kuuluvan toisten tasapuolisen ja oikeudenmukaisen kohtelun, arvostamisen, kunnioittamisen ja luottamuksen osoittamisen. Vastavuoroinen luottamussuhteen muodostuminen edellyttää osapuolten keskinäistä kunnioitusta, ammattitaidon arvostusta, oletuksen toisen osapuolen uskottavuudesta, tasapuolisuudesta ja toiminnan ennustettavuudesta (Savolainen 2011, 15). Tasapuolisuus koetaan tärkeänä, johtajista 12 henkilöä määritteli tasapuolisuuden kuuluvaksi johtamiskäyttäytymiseensä tai henkilökohtaiseksi ominaisuudeksi. Tasapuolinen johtajuuskäyttäytyminen korostuu erityisesti työnjohtotason piirteinä. Lähes yhtä suuri joukko johtajista kuvaa oikeudenmukaisen kohtelun kuuluvan johtajuuteen, samoin kuin myös toisten ja heidän osaamisen arvostamisen ja kunnioittamisen.

Yksilöiden huomioiminen, toisten ja itsensä arvostaminen ja kunnioittaminen on usein liitetty palvelevan, henkisen ja transformaalisen johtajuuden piirteeksi (mm. Stone ym. 2003, 353-354; Avolio ym. 2009, 437). Johtajat kuvaavat työhyvinvoinnin ja huolenpidon tärkeyttä johtamistehtävässä, mikä tarkoittaa esimerkiksi joustavien työjärjestelyjen organisointia ja työsäjäksämiseen huomioon kiinnittämistä. Luottamusta osoitetaan ja toimintaan sitoutetaan vastuunannolla ja työntekijöiden osaamista arvostamalla. Tietoyhteiskunnassa johtaja ei voi enää olla ainoa tietolähde ja johtajuuden toteuttaja. Nyt ei johtajan enää ”tarvitse itse tietää kaikkea”. Johtajat kuvaavat johtamisperiaatteikseen työntekijöiden ”mukaan ottamista”, ”osallistamista”, ”vastuunantoa”, ”tilan antamista” ja he pitävät johtajuusrooliaan ”mahdollistajana”, ”tukijana” ja ”tilan antajana”. Uudistuva ja ajankohtainen johtajuus on vastuunantoa, johtajista 13 henkilöä piti vastuunantoa keskeisenä esimiestehtävänä. Vastuunanto kuvastaa hyvin ajankohtaisen johtajuuden ilmiötä, kuten eräs julkissektorin keskijohdon edustaja toteaa:

”Jos jokin on uudistunut, vastuun jakaminen entistä enemmän sinne, missä toiminta tapahtuu. Tämä tarkoittaa vastuun jakamista ja ottamista jokaiselta. Johtajat ja esimiehet eivät kerkeä enää joka osiaan, vaan jokaisen tulee kantaa vastuu ja johtaa tilanteita samaan suuntaan.”

Luottamusta rakennetaan ottamalla vastuuta omista ja myös alaiensa teoista. Työnantajan rooliin, formaaliin annettuun tehtävään kuuluu vastuunkantaminen ja se näkyy johtajan kykyinä ottaa vastuuta, kuten eräs esimies kuvaa: ”johtajan on pysyttävä roolissaan ja kannettava vastuu”. Vastuunoton merkityksen toi esille yhdeksän esimiestä. Työnantajan roolissa toimiminen ja tehtävään kuuluva vastuu asettaa haasteita toisaalta vastata työntekijöiden tarpeisiin

ja odotuksiin ja toisaalta samanaikaisesti toimia työnantajan edustajana, mikä tarkoittaa, että ”joskus on oltava tiukka” ja ”perustehtävä on pidettävä mielessä”.

Luottamusta rakentamiseen kuuluu myös johdonmukaisuus, rehellisyys ja rohkeus johtajuusteissa ja kommunikoinnissa. Myös Kirkpatrick ja Locke (1991, 53-55) tunnistavat rehellisyyden ja yhtenäisyyden sanoissa ja teoissa tehokkaalle johtajuudelle tärkeiksi ominaisuuksiksi, joilla rakennetaan ja muodostetaan johtajan ja johdettavan välistä luottamuksellista suhdetta. Johtajat kuvaavat, että esimiehellä tulee olla ”rohkeutta tehdä nopeita päätöksiä”, ”rohkeutta viedä asioita eteenpäin”, ”rohkeutta kokeilla uutta” ja ”rohkeutta sanoa ei”. Rohkeus ja riskiottokyky ovat piirteitä, jotka toistuvat usein johtajien käsityksissä johtajuudesta. Rohkeutta ja riskiottokykyä tarvitaan uudenlaisten ongelmien kohtaamisessa ja oppimisessa ja erityisesti strategiatyössä (Zaccaro 2001, 294-295; Mumford ym. 2000a, 22; Gill 2006, 80). Toisaalta johtajuus on myös rohkeutta nähdä johtajuus uudenlaisessa valossa, jossa johtaja ei erotu substanssin liittyvällä asiantuntijuudellaan ja henkilökohtaisilla saavutuksillaan, johtajuudessa onnistumiseen tarvitaan rohkeutta luottaa, kuten vähemmistövaltuutettu Eva Biaudet kuvaa Kauppalehti Optiossa (18/2010):

”Uskallan antaa heidän [alaisten] olla parempia kuin minä! Onnistun työssäni juuri niin hyvin kuin tiimini.”

Uudistuvaan johtajuuteen kuuluu joustavan johtajuuden toteuttaminen, joka nimetään tässä tutkimuksessa ”roolijoustoksi” ja jolla tarkoitetaan eri johtajuusroolien ja -tyylien toteuttamista erilaisten yksilöiden kohtaamisessa ja johtamisessa. Uudistuvan johtajuuden toteuttaminen on erilaisten roolien käyttöä ja hyödyntämistä erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa.

Johtajien käsitykset uudistuvasta johtajuudesta tarkoittavat taitoina ennen kaikkea luottamuksen rakentamiseen tarvittavia *kommunikointitaitoja*, erityisesti *kuuntelutaitoa* ja *taitoa antaa, vastaanottaa ja pyytää palautetta*. Lisäksi johtajalla tulee olla sosiaalista ja emotionaalista älykkyyttä, kuten *sosiaalista herkkyyttä*, *kykyä empatiaan* sekä *oman toiminnan ja käyttäytymisen joustavuuteen*. Kommunikointitaidot ovat taitoa toimia tehokkaasti eri henkilöiden ja ryhmien kanssa, niin että tiedon integroiminen ja jakaminen sen eri muodoissa on mahdollista. Kommunikaatiota edistäviin taitoihin luetaan yleensä vuorovaikutustaito, kuuntelutaito, suullinen ja kirjallinen viestintätaito. (Evers, Rush ja Berdrow 1998, Ruohotien ja Hongan 2003, 61 mukaan.) Onnistunut muutosten johtaminen ja ihmisten mukaan saaminen edellyttää-

vät vahvoja sosiaalisia taitoja, taitoa rakentaa ja ylläpitää luottamusta, johon vastataan avoimuudella ja hyvillä kommunikointitaidoilla, kuten eräs julkisen sektorin esimies kuvaa:

”Ennen kaikkea muutokset kysyvät yhteistyötaitoja ja avointa sekä nopeaa vuorovaikutusta, jotta molemmin puolinen luottamus voisi säilyä.”

Kuvatessaan johtajuuttaan ja johtajuustaitojaan peräti 19 johtajaa toi esille kuuntelutaidon. Uudistuva ja ajankohtainen johtajuus perustuu sosiaalisissa tilanteissa käytettäviin kommunikointitaitoihin ja erityisesti taitoon kuunnella. Kuuntelutaitoa on korostettu ja pidetty ajankoh- taisten johtajuussuuntausten, kuten transformaalisen ja palvelevan johtajuuden erityispiirteenä (Stone ym. 2003, 353-354). Kuuntelu on erilaisten tarpeiden ja yksilöiden huomioimista. Se on osoitus toisen huomioimisesta ja arvostamisesta, taito, jota tarvitaan yksilöiden kohtaami- sessa ja johtamisessa. Kuuntelutaitoja tarvitaan moninaisten äänien kuunteluun, erilaisen osaamisen hyödyntämiseksi ja näkökulmien esille saamiseksi. Kuuntelu mahdollistaa piilevän potentiaalin löytymisen ja valjastamisen työnantajan hyväksi. Kommunikointitaidot ja erityi- sesti kuuntelutaitoa ovat esimiestehtävän perustaitoja (mm. Bass 2008, 125), mutta etenkin uudistuvan johtajuuden inhimillistä kapasiteettiä, jolla vastataan organisaation ja sen tavoit- teiden sitouttamisen haasteisiin. Kuuntelu on taito, jota tarvitaan keskinäisen dialogin ja luot- tamuksen rakentamisessa.

Johtajat kuvaavat johtajuuden kommunikointitaitoja ”dialogisina taitoina”, mikä edellyttää kuuntelun lisäksi myös taitoa keskustella. Rouhiainen-Neuenhäusererin (2009, 115) mukaan dialogisuudella viitataan vuorovaikutussuhteen osapuolten sosiaaliseen sosiaaliseen vaihdan- taan, jossa korostuu keskinäinen dialogi, aito, kuunteleva ja vastavuoroinen vaikuttaminen. Tässä yhteydessä johtajien kommunikointiin liittyviä taitoja ei ole kuitenkaan käsitteellistetty dialogiseksi, sillä kaikissa teksteissä ei kuvattu kuinka dialogisuutta toteutetaan ja mihin vuo- rovaikutuksella pyritään. Rouhiainen-Neuenhäusererin (2009, 115) mukaan johtamisviestintää ei voida pitää dialogisena, jos sen päämäärä on ainoastaan ennakkoon vuorovaikutustilanteel- le asetettujen tavoitteiden saavuttaminen.

Johtajat pitävät tärkeänä kommunikointitaitoina taitoa antaa, pyytää ja vastaanottaa palautetta. Esimiehen palautetta tarvitaan alaisten työsuorituksen parantamiseksi ja se voi vaikuttaa alai- sen kykyyn tai motivaatioon tehdä työtä (Locke, Latham, Saari & Shaw, 1981; Payne & Hau- ty 1955, Bassin 2008, 402 mukaan). Palautetta tarvitaan sekä organisaation toiminnan, henki-

löstön että oman johtajuuskäyttäytymisen tunnistamiseksi ja kehittämiseksi. Palautteen antaminen (mm. Ruohotie 2002, 276) ja toki myös omaa toimintaa koskevan palautteen saaminen, on tärkeä osa johtamistyötä ja oman työn kehittämistä. Palautteen saaminen ja antaminen edellyttää luottamuksellista ja avointa ilmapiiriä, jota edistää johtajan luottamuksenarvoisuus. Kuvauksista ilmenee johtajuus luottamusta rakentavana toimintana ja vahvojen sosiaalisten taitojen hallintana, mikä herättää johtajan luottamuksenarvoisuutta (vrt. Savolainen & Häkkinen 2011). Luottamuksenarvoisuutta saavutetaan sosiaalisilla taidoilla, mutta sitä myös tarvitaan vastavuoroisessa kommunikoinnissa. Klaus ja Bass (1982) ovat havainneet johtajien luottamuksenarvoisuuden ja avoimuuden linkittyvän positiivisesti alaisten kanssa kommunikointiin; kaksisuuntaiseen kommunikaatioon ja osallistuvaan kuunteluun (Bass 2008, 403). Klausin ja Bassin (1982) tutkimus osoitti johtajan luottamuksen arvoisuuden, avoimuuden ja huomioimisen vaikuttavan alaisten roolin selkeyteen, tyytyväisyyteen johtamisesta ja ryhmän tehokkuuteen (Bass 2008, 403).

Johtajat kuvaavat tarvitsevansa johtajuudessa taitoja toimia erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa. Kuvaukset näistä taidoista vastaavat kirjallisuudessa esitettyjä kuvauksia sosiaalisesta ja emotionaalaisesta älykkyydestä. Taidot, joita johtajien mukaan tarvitaan ja jotka he kokevat johtajuuden onnistumisessa tärkeäksi ovat erityisesti sosiaalinen havaintokyky, kuten sosiaalinen herkkyyks, kyky empatiaan sekä oman toiminnan koordinointi ja käyttäytymisen joustavuus, joita tarvitaan ns. roolijoustossa. Johtajalla tulee olla kykyä ymmärtää erilaisten yksilöiden ja toimijoiden tarpeita sekä tunteita, kykyä omien käyttäytymisen ja tunteiden reflektointiin ja kykyä vastata sosiaaliseen tilanteeseen siihen sopivalla johtajuuskäyttäytymisellä ja roolilla (vrt. Zaccaro 2001, 294). Johtajat tunnistavat lisäksi itsehillinnän merkityksen johtajuudessa, mikä tarkoittaa negatiivisten tunteiden kärjistymiseen johtavaa omien tunteiden ilmaisun hillintää (Gill 2006, 75-78). Johtajat kuvaavat johtajuudessa tarvitsevansa taitoa ”tulkita ihmisiä”, ”ihmistuntemusta”, ”kykyä asettua toisen asemaan”, ”kykyä empatiaan”, ”kykyä ymmärtää toisia” ja ”tunneälyä”. Eläke-Tapiolan toimitusjohtaja Satu Huber korostaa Kauppalehti Optiossa (20/2009) vahvojen sosiaalisten taitojen merkitystä johtamistyölle:

”On vaikea olla hyvä johtaja, jos ei pidä ihmisistä. Heille pitää luoda onnistumisen edellytyksiä. Tehtävää helpottaa jos on hyvä ihmistuntija ja itsetuntemus.”

Empatia nousee esille tutkimusaineistossa johtajien kuvauksissa ja sitä pidetään muun muassa transformaalisena ja palvelevana johtajuuden ominaisuutena (Bass 2008, 131; Stone 2004, 354) ja kenties tärkeimpänä uudistuvan johtajuuden tekijänä (Holt & Marques 2012). Se on läsnäolossa ja aktiivisessa kuuntelussa, toisten huomioimisessa ja arvostamisessa tarvittava taito, ja luottamuksellisen vuorovaikutuksen rakentamisen edellytys. Empatia on osoitus toisten ymmärtämisestä ja huomioimisesta, mikä mahdollistaa työyhteisön avoimuutta ja luottamuksen kehittymisen (Gill 2006, 79).

Outotecin toimitusjohtaja Pertti Korhosen (Kauppalehti Optio 18/2009) johtamisperiaatteissa kuvastuu hyvin esimerkillä johtaminen ja tunteiden merkitys johtajuudessa:

”Pitää lähestyä empatian kautta: miten haluaisin, että minua johdetaan.”

5.2.2 Strategiset taidot

Strategiset taidot -kategoriaan on yhdistetty esimiesten ja johtajien kuvaukset johtajuustaidoista, jotka liittyvät tulevaisuuteen suuntautuvaan ja strategiseen toiminnan ja henkilöstön johtamiseen. Johtajien kuvauksissa strategiset taidot tulivat esille myös erillisinä mainintoina, joilla viitattiin erityisesti strategiseen toiminnan johtamiseen. Strategisten taitojen lisäksi johtajalla tulee olla edellä käsiteltyjä vahvoja sosiaalisia taitoja, luottamuksen rakentamisen taitoa. Strategiset taidot, kuten taitoa luoda houkutteleva ja innostava visio, menettävät merkityksensä, jos luottamusta johtajaan ja organisaation toimintaan ei ole. Tässä tutkimuksessa strategiset taidot -kategoriaan liitetyt taidot ovat tässä tutkimuksessa vahvoja kognitiivisia taitoja, mutta myös teknisiä tai liiketoiminnan liittyviä (vrt. Mumford 2007, 157) ja myös sosiaalisia taitoja (vrt. Yukl 2010, 44), jotka mahdollistavat visioinnin ja strategioiden luomisen ja toteuttamisen ihmisten avulla.

Johtajien käsityksissä uudistuva johtajuus on strategista johtajuuskäyttämistä, jossa korostuu valmentava, jopa ”voimaannuttava” (engl. empowerment) johtajuusote. Siitosen ja Robinsonin (2001) kuvauksen perusteella empowerment-käsitteen väljästä käytöstä, tässä yhteydessä käytän voimaannuttamisen tai voimaantumisen sijaan valmentamisen käsitettä. Valmentava johtajuuskäyttämistä ja luottamuksen osoitusta kuvastaa johtajien korostama vas-

tuunanto alaisille. Onnistunut valmentava johtajuus voi edistää työryhmän itseohjautuvuutta, kuten HR-asiantuntija yksityiseltä sektorilta kommentoi:

”Tärkeää johtajalle on tehdä itsensä ikään kuin tarpeettomaksi eli antaa tiimin jäsenten itse ohjata itseään.”

Jaetun johtajuuden ilmiö ja tiimien itseohjautuvuus on muuttuvan työelämän ja madaltuvien organisaatorakenteiden sekä ajankohtaisen johtajuusdiskurssin ilmiö. Toisaalta itseohjautuvuuteen sisältyy ajatus sen paradoksaalisuudesta, sillä itseorganisointiin ja itseohjautuvuuteen tarvitaan Alasoinin (2011, 61) mukaan esimiesten ja työntekijöiden entistä tiiviimpää vuorovaikutusta. Alasoini (2011, 61) peräänkuuluttaakin esimiestyön määrällisen muutoksen sijaan tarvetta laadulliseen muutokseen, sisällölliseen kehittymiseen. Valmentava johtajuus ilmenee johtajien kuvauksissa motivoivana johtajuuskäyttäytymisenä, joka on mahdollistamista, tilan antamista, osallistamista, mutta myös rohkaisemista, tukemista, innostamista, opettamista ja ohjaamista, kuten eräs julkishallinnossa työskentelevä esimies kuvaa:

”Kaiken kaikkiaan ajattelen johtajuutta mahdollistajana. Johtajan on turvattava johdettavilleen mahdollisuudet onnistua tehtävässään ja rohkaista heitä oikeaan suuntaan”.

Johtajuuskäyttäytymistä kuvataan osin jopa erityisesti transformaaliselle ja palvelevalle johtajuudelle tyypillisenä ”voimaannuttavana” (ks. Stone 2004, 354; Zaccaro 2001, 250), jolloin johtaja auttaa työntekijöitä löytämään ”omat voimavarat”, ”vahvuudet”, ”oman paikkansa”. Valmentaminen edellyttää luottamusta ja sosioemotionaalisia taitoja ja sillä edistetään vision strategioiden saavuttamista (mm. Gill 2006, 79-80). Valmentaminen johtaa muutokseen, jolla visio saavutetaan henkilöstön avulla (vrt. transformationaalinen johtajuus).

Johtajien käsityksissä ja kuvauksissa uudistuvan johtajuuden toteuttaminen on suunnannäyttämistä, visioiden ja tavoitteiden avulla johtamista. Johtajuus on ennakointia, luovuutta, intuitiivisuutta ja kokonaisuuden näkemistä ja myös vision jakamista ihmisten kanssa. Uudistuva johtajuus on proaktiivisesti uudistavaa johtajuutta, jossa johtaja tutkii ja näkee koko ajan uusia ja parempia mahdollisuuksia ja toimintamalleja. Uudistuva johtajuus ei poista perinteisten johtajuustehtävien tarpeellisuutta, johtajien käsityksissä johtajuus on edelleen myös muun muassa suunnittelua, organisointia ja päätöksentekoa.

Johtajien käsitykset uudistuvasta johtajuudesta tarkoittavat strategisia johtajuustaitoja, kuten *taitoa delegoida ja valmentamisen taitoa, visiointikykyä, kykyä ennakoida, systeemistä havaintokykyä, taitoa asettaa tavoitteita, suullisia viestintätaitoja, kriittistä ajattelutaitoa, ongelmanratkaisutaitoja, taitoa suunnitella, organisoida sekä tehdä päätöksiä*. Vastuunanto tarkoittaa taitoa delegoida ja edellyttää luottamuksellista ilmapiiriä. Johtajuus on muuttunut, johtaja ei voi enää hallita kaikkea. Manzin ja Simsin (1989) mukaan vastuunanto lisää tunnetta voimaantumisesta ja mahdollistaa työntekijöiden kyvyn saavuttaa organisaation tavoitteet ja itse asiassa lisää johdettavien valtaa (Kirkpatrick & Locke 1991, 57). Johtajan tulee luottaa alaisiinsa ja heidän osaamisessa ja hänellä tulee olla taitoa delegoida tehtäviään, kuten eräs julkisen sektorin johtaja kuvaa:

”Myös töiden delegeoiminen, työtovereihin luottaminen niin että voin siirtää joi-takin töitä joko kollegalle tai (...) muille työntekijöille, on yksi välttämätön tehtävä.”

Vastuunantaminen ja töiden delegeoiminen, kuten myös osallistaminen, ihmisten mukaan saaminen ja innostaminen kysyvät johtajalta valmentamisen taitoa. Uudistuva johtajuus tarkoittaa johtajien kokemana strategista valmentamisen taitoa. Valmentamisen taito on tuotu aikaisemmissa tutkimuksissa esille sosiaalisena taitona (mm. Mumford ym. 2000a; Zaccaro 2001). Tässä tutkimuksessa se kuitenkin luokitellaan strategiseksi taidoksi, jolla halutaan vahvistaa kuvaa siitä, että valmentaminen liittyy organisaation päämäärien saavuttamiseen. Johtajista peräti 22 henkilöä toi esille johtajuuteensa kuuluvaksi ja siinä tarvittavaksi taidon ”innostaa ja kannustaa”. Lisäksi useat kuvaavat taitoa suoraan ”valmentamisena” ja lisäksi ”ohjaamisena” tai ”motivointina. Valmentamisen taito tarkoittaa opetuksellista taitoa ja ratkaisukeskeisen ohjaamistyylin käyttöä johtajuudessa. Plan Suomi säätiön pääsihteeri Riitta Weiste kuvaa Kauppalehti Optiossa (17/2010) valmentavaa johtamisotettaan seuraavasti:

”Uskon olevani (...) helposti lähestyttävä ja valmentava. En anna valmiita vastauksia vaan ohjaan pohtimaan oikeita kysymyksiä.”

Tulevaisuuskuvan rakentaminen tarkoittaa kykyä visioida ja johtajalta luovuutta ja intuitiivisuutta. Johtajat kuvaavat johtajuustaitojaan ”kykynä näyttää suuntaa”. Vision ja visiointikyvyn merkitys nousee esille myös ajankohtaisissa johtajuussuuntauksissa. Uudistuvassa johtajuudessa korostuu luovuuden ja intuitiivisuuden merkitys, jotka ovat tunnistettu erityisesti

visionäärisen johtajuuden piirteenä (Atwater, Penn & Rucker 1991, Sashkin 1988, Tichy & Devanna 1986, Zaccaron 2001, 248 mukaan; Gill 2006, 69-70; ks. myös Kirkpatrick & Locke 1991). Intuitiivisuutta ja luovuutta ja niiden merkitystä visionille ja strategiatyölle on nostettu esille erityisesti ylemmän johdon taitoina (mm. Zaccaro 2001, 198-199). Intuitiivisuus voi olla kenties juuri se tekijä, jota tarvitaan uudistuvassa ja menestyneessä johtajuudessa (ks. Clemensin ja Mayerin 1987, Bassin 2008, 115-116 mukaan).

Johtaja tarvitsee luovuutta uudenlaisten ongelmien ratkaisemiseksi ja innovatiivisten ja ainutlaatuisten ratkaisujen kehittämiseksi. Luovuuden ja innovatiivisuuden merkitys korostuu etenkin ylemmän johdon taitovaatimuksena strategiatyössä (Zaccaro 2001). Luovuus, kekseliäisyys ja innovointi edellyttävät mielikuvitusta (Gill 2006, 71). Greenfieldin (2003) mukaan mielikuvitus edistää oppimista, sillä se edesauttaa neurologisten kytkentöjen syntymistä aivoissa. Oliverin (2001) mukaan mielikuvitus on tärkeämpää kuin tiedot – tieto kuvastaa sitä mitä on, mielikuvitus sitä mitä kaikkea voi olla (Gill 2006, 71). Intuitiivisuutta tarvitaan luovuudessa ja uudessa johtajuudessa. Intuitio on välitöntä tietämistä, jota voidaan kuvata ”kuudentena aistina” tai aavistuksena. Johtajan intuitiivisuus näkyy mm. hänen tavassaan tehdä päätöksiä (vrt. analyyttinen versus intuitiivinen päätöksenteko) ja sosiaalisessa käyttäytymisessä ja sitä tarvitaan erityisesti strategisessa visioinnissa, intuitio edesauttaa ennakoimaan tulevaisuutta. (Gill 2006, 69-70; Bass 2008, 115.) Clemensin ja Mayerin (1987) mukaan intuitio voi olla tekijä, jota tarvitaan menestyneessä johtajuudessa, mutta päätöksenteossa tarvitaan tilannekohtaisesti analyyttisiä ja intuitiivisia taitoja (vrt. Agor 1986). (Bass 2008, 115-116).

Kaikkien johtajuustasojen esimiehet pitävät tärkeinä taitoina systeemistä ajattelukykyä, eli ”taitoa nähdä kokonaisuus”. Systeeminen ajattelutaito on liitetty aikaisemmissa tutkimuksissa erityisesti ylemmän johdon taitovaatimukseksi (mm. Zaccaro 2001). Johtajilla ja esimiehillä tulee olla käsitys eri osa-tekijöiden vaikutuksista ja miten ne liittyvät toisiinsa. Johtajan tulee olla se henkilö, joka osaa liittää palaset yhteen ja nähdä ”metsän puilta”. Mumfordin (2000b, 160) pitää systeemisiä taitoja uusina johtajuustaitoina, joiden merkitystä johtajuuden menestymisessä tulisi tarkastella lähemmin. Johtaja näyttää suuntaa ja ohjaa henkilöstöä asettamalla tavoitteita. Tavoitteiden asettaminen voidaan käsittää laaja-alaiseksi taidoksi, joka tarkoittaa teknistä asiantuntijuutta eli tietoa ja taitoa käsillä olevasta erityistehtävästä ja sen organisomisesta parhaalla mahdollisella tavalla (vrt. Katz & Kahn 1978, 557), sosiaalisia taitoja, kuten kykyä ymmärtää toisten ihmisten henkilökohtaisia tarpeita, arvoja ja tavoitteita ja kykyä löytää piilevää potentiaalia sekä kognitiivisia taitoja, kuten taitoa organisoida, hankkia tietoa ja artikuloida tavoitteet selvästi.

Houkuttelevan ja inspiroivan tulevaisuuskuvan ilmaiseminen edellyttää johtajalta taitoa visiosta ilmaisemiseen. Onnistunut strategiatyö edellyttää suullisen viestinnän taitoja, jossa vision ilmaiseminen on ensimmäinen askel (Zaccaro 2001, 248). Johtajat kuvaavat johtajuudessa tarvittavan suullisia viestintätaitoja, kuten taitoa artikuloida. Visioon liittyvät artikuloitaidot tulivat esille vain ylemmän johdon kuvauksissa. Sen sijaan työnjohto ja keskijohdon suulliset viestintätaidot liittyvät taitoon vakuuttaa, perustella ja neuvotella. Toisaalta Zaccaron (2001, 250) mukaan vision artikulointi on myös taitoa ”myydä” visio johdettaville, joka edellyttää suullisen ilmaisussa taitoa vakuuttaa ja neuvotella. Johtajat nostavat esille viestintätaitoja ”esiintymistaitona” ja ”tiedon jakamisena”, mutta niiden käsittely oli vähäistä.

Johtajien kuvaamaa johtajuutta voidaan pitää uudistumishakuisena ja ennakoivana johtajuutena, jossa tarvitaan kriittistä ajattelutaitoa. Kriittinen ajattelutaito korostuu ylemmän johdon kuvauksissa, esimerkiksi asuntosiirtoyhtiö Saton toimitusjohtaja Erkki Valkilan kuvauksessa Kauppalehti Optiossa (13/2010) heijastuu hänen proaktiivinen toimintatapansa toiminnan ja oman johtajuuden uudistamisessa, mikä kysyy luovuutta ja kriittistä ajattelutaitoa eli taitoa kyseenalaistaa.

”Johtaminen on minulle sitä, että tutkin jatkuvasti uusia mahdollisuuksia ja kyseenalaistan entisiä. Tarvitaan luovuutta ja taitoa kyseenalaistaa. Jos ei jatkuvasti uusiudu vaihtaa maisemaa – tai muuten joku pakottaa vaihtamaan.”

Vahvat kognitiivisten taidot, kuten visiointikyky, luovuus ja innovatiivisuus, artikuloitaidot ja taito kyseenalaistaa korostuvat erityisesti ylemmän johdon piirteinä (artikkeliaineistossa). Johtajat tuovat esille myös kyvyn ennakoida, jolla he tarkoittavat toiminnan ja henkilöstön osaamisen muutosten ennakointia. Kognitiiviset taidot ovat aikaisempien tutkimusten mukaan tärkeitä kaikille johtajuustasoille (mm. Mumford ym.2007), mutta ovat erityisen tärkeitä ylemmälle johdolle, joiden tehtävässä johtajuuskontekstit, johtamistehtävät sekä käsitteet ovat entistä kompleksisempia (Hooijberg ym. 1997, 401; Jacobs & McGee 2001, 42-43; Zaccaro & Klimoski 2001, 4; Yukl 2010, 69).

Kognitiivisten taitojen merkitys korostuu ongelmaratkaisussa, suunnittelussa, organisoimisessa ja ne tulevat erityisen tärkeiksi strategisessa johtajuudessa ja päätöksenteossa (Northouse 2004, 38; Jacobs & McGee 2001, 74; Yukl 2010, 63). Ongelmaratkaisu liittyneen kaikkien esimiesten ja johtajien päivittäiseen toimintaan, mutta johtajien kuvauksissa sen kuvaaminen

ja merkityksen korostaminen erillisenä taitona on vähäistä. Ongelmaratkaisu voi liittyä esimerkiksi sosiaalisiin tilanteisiin tai työprosesseihin, jonka ratkaiseminen edellyttää sosiaalisia ja teknisiä taitoja, kognitiivisten ongelmanratkaisutaitojen ohella (vrt. Mumford ym. 2000a). Ongelmaratkaisutaidot ovat tunnistettu aikaisemmissa tutkimuksissa keskeiseksi tehokkaan johtajuuden taidoiksi (mm. Mumford ym. 2000a; Boyatzis 1982).

Uudistuva johtajuus on johtajien käsityksissä ns. perinteisiä johtajuustehtäviä, jotka edellyttävät johtajilta taitoa suunnitella, organisoida sekä tehdä päätöksiä. Strategiatyö ja strategioiden jalkauttaminen sekä perustehtävän toteutumisen varmistaminen edellyttää johtajilta ja esimiehiltä taitoa suunnitella. Suunnittelutaitojen merkityksen tehokkaalle johtajuudelle on havainnut muun muassa Boyatzis (1982). Suunnittelutaidot ovat taitoja, jotka voidaan käsittää hallinnolliseksi taidoksi (Yukl 2010, 44), strategisiksi taidoiksi (Mumford ym. 2007) ja siinä tarvitaan sekä kognitiivisia taitoja (mm. Jacobs & McGee 2001) että liiketoimintataitoja (Mumford ym. 2007) ja tietoa (mm. Mumford ym. 2000a).

Monien työtehtävien hallitseminen ja työn hektisyys tarkoittavat johtajalta taitoa organisoida ja priorisoida omaa työtä. Organisoinnilla johtajat tarkoittavat oman työnhallinnan lisäksi sekä aineettomien että inhimillisten resurssien organisointia, kuten ”ihmisten kokoamista yhteen yhteisen päämäärän saavuttamiseksi”. Organisointiin tai priorisointiin liittyvät taidot esille nosti 11 henkilöä, joista vain kaksi oli ylemmän johdon henkilöitä. Oman työn organisointiin liittyy myös edellä kuvattu taito delegoida ja sillä on vaikutusta työmäärään ja omaan työssäjaksamiseen, kuten eräs julkishallinnon esimies kuvaa:

”Työn suuri määrä aiheuttaa sen, että pitää pystyä organisoimaan työnsä niin, että aikaa riittää muuhun elämään. Pitää osata delegoida ja priorisoida sekä aikatauluttaa töitään.”

Johtajien näkemyksiin johtajuuden toteuttamisesta kuuluu päätöksenteko ja siinä tarvittava päätöksentekotaito. Päätöksentekotaito on suunnittelutaitojen tavoin ns. laaja-alainen taito, jossa tarvitaan kognitiivisten taitojen, kuten analyttisten taitojen ja luovuuden (mm. Yukl 44, 63) lisäksi teknisiä taitoja, asiantuntijuutta sekä kokemusta (mm. Zaccaro 2001, 295; Kirkpatrick & Locke 1991) ja toisaalta myös sosiaalisia taitoja muun muassa tiedon keräämiseksi ja yhteisten päätösten tekemiseksi. Kokemusta ja asiantuntijuutta tarvitaan Zaccaron (2001, 295) mukaan erityisesti strategisessa päätöksenteossa ja kokemus, esimerkiksi johtamisesta tai

tuotannosta, voivat mahdollistaa innovatiivisen päätöksenteon. Kirkpatrickin ja Locken (1991, 56) mukaan organisaation ja alan tuntemus auttavat päätöksenteossa ja siitä johtuvien ratkaisujen toteutuksessa. Päätöksentekotaidot voivat pohjautua edellä mainittuun intuitiivisuuteen, joka näkyy johtajan tavassa tehdä päätöksiä, mutta päätöksentekoon tarvitaan myös analyyttisiä taitoja (Bass 2008, 115-116). Tämän päivän turbulentissa toimintaympäristössä päätöksentekoon liittyy Kirkpatrickin ja Locken (1990, 56) mukaan johtajuuden joustavuuden piirre, mikä tarkoittaa muun muassa kykyä tehdä nopeita päätöksiä ja edistää muutosta.

5.2.3 Yleiset johtajuusvalmiudet

Yleiset johtajuusvalmiudet -kategoriaan on yhdistetty esimiesten ja johtajien kuvaukset johtajuustaidoista ja tavoista toteuttaa johtajuutta, jotka liittyvät itsensä johtamiseen, asiantuntijuuteen ja kokemukseen. Pekka Ruohotien (2002) määrittelemä asiantuntijan taitoprofiili koostui yleisistä työelämävalmiuksista, ammattiosaamisesta sekä ammatillisen kehittymisen itsesäätelyvalmiuksista (Ruohotie & Honka 53-69). Johtajat ovat työelämän asiantuntijoita, joilla tulee olla yleisiä työelämävalmiuksia, mutta tässä yhteydessä yleisillä valmiuksilla painotetaan kuitenkin johtajuudelle ja johtamistehtävälle ominaisia ja yleisiä valmiuksia.

Työelämän hektisyys ja kasvavat johtamistyön vaatimukset ovat nostaneet johtajien käsityksiin ja ajankohtaiseen keskusteluun johtajien itsensä johtamisen -taidot. Tässä yhteydessä itsensä johtamisella tarkoitetaan omaan johtajuuteen kohdistuvien muutoksista ja haasteista selviytymiseen tarvittavia persoonallisia taitoja. Johtajat johtavat omalla esimerkillään, mikä tarkoittaa johtajalta myös esimerkillisiä itsensä johtamisen taitoja. Eräs julkisen sektorin esimies kiteyttää:

”Johtajuus alkaa aina kuitenkin oman elämänsä johtamisesta.”

Uudistuvaa johtajuutta toteutetaan itseään johtamalla, jossa itsensä kehittäminen ja *oppimiskyky, kyky löytää tasapaino työn ja muun elämän välillä, ajanhallintataidot ja itsestä huolehtiminen* korostuvat. Johtajat pitävät tärkeänä aktiivista itsensä kehittämistä, useat johtajat kuvasivat oppimisorientoitunutta motivaatiotaan ja tarvitsevana taitoa oppia, sillä muutoksessa on pysyttävä mukana. Oppimiskyky on tunnistettu kenties tärkeimmäksi johtajan tarvitsemäksi taidoksi (Marshall-Mies ym. 2000; Van Velsor & Leslie 1995, Yuklin 2010, 68 mukaan) ja

sitä voidaan pitää metakognitiivisena taitona, eli oppimisen säätelyyn, omien kognitiivisten prosessien arvioimiseen ja kehittämiseen tarvittavana taitona (Yukl 2010, 68; Gill 2006, 67). Zaccaro (2001) on tunnistanut metakognitiiviset taidot erityisesti ylemmän johdon taitovaatimukseksi. Johtajien kuvauksissa oppimiskyvyn merkitys korostuu kaikilla johtajuustasoilla, oppimiseen (sekä oman toiminnan koordinointiin) liittyvät taitojen merkitystä on nostettu esille myös työelämän yleisenä valmiutena (mm. Ruohotie 2002, Ruohotien ja Hongan 2003 61-68 mukaan). Oppimiskyky on siis metataito, jota muiden taitojen omaksuminen ja niissä kehittyminen edellyttää.

Jatkuva uuden oppimisen tarve, työn vaativuus, hektisyys ja moninaisuus näkyvät johtajien kuvauksissa tarpeena tasapainon löytämiseen ja ajanhallintaan. Tasapainoon ja ajanhallintaan pyritään muun muassa töitä priorisoimalla ja organisoimalla. Tasapainoa kuvataan työn ja vapaa-ajan välisenä tasapainona eli ”oikeina elämän arvoina”, mutta myös omien ja yritysten arvojen välisenä tasapainona. Johtajat kuvaavat itseensä kohdistuvina ominaisuuksina ”tasapainoisuuden” lisäksi muun muassa ”itsestä huolehtimisen” ja ”stressinsietokyvyn”. Tasapainon löytämistä työn ja muun elämän välillä pidettiin tärkeänä omalle jaksamiselle. Vapaa-aikana panostetaan itsestä huolehtimiseen, harrastamalla, liikkumalla ja perheelle aikaa omistamalla, vaikka työhön sitoutuminen ja motivaatio vaikeuttavat joskus vapaa-ajan ja työn erottamista. Erä kolmannen sektorin esimies kuva:

”Sitoutuneisuus tehtävään saa aikaan sen, etten lopeta ajattelemasta työtäni työpäivän päättyessä. Se luo haasteita oman ajankäytön koordinointiin ja hankaloittaa eritoten oman vapaa-ajan järjestymistä.”

Asiantuntijuuden ja oman alan substanssiosaamisen eli ”kosketuksen säilyttäminen käytännön tehtäviin” koetaan tärkeänä. Asiantuntijuuden säilyttäminen on myös omaan johtajuuteen kohdistuvana haaste. 16 henkilöä kuvaa tarvitsevansa asiantuntijaosaamista, näistä vain kaksi ylemmän johdon tasolta. Keski- ja työnjohtotason johtajien kuvauksissa ilmenee eräänlainen ristiriita – toisaalta tiedostetaan, että itse ei voi enää hallita kaikkea osaamista ja toisaalta asiantuntijuudesta ja ”ruohonjuuritason” työstä halutaan pitää kiinni. Asiantuntijuuden koetaan olevan keskeinen tekijä henkilöstöjohtamisessa, henkilöstön työn organisoimisessa, ohjaamisessa ja kehittämisessä sekä yksilöitä valmentavassa työotteessa. Asiaa kuvaillaan muun muassa seuraavasti:

”Johtajan tulee säilyttää jonkinlainen kosketuspinta käytännön työhön, jota hän johtaa. Silloin hän kykenee asettumaan alaisensa asemaan ja tunnistamaan kehitystarpeet johtamassaan työssä.”

Asiantuntijuuden lisäksi johtajat kuvaavat *työ- ja johtamiskokemuksen* merkitystä johtajuudessa. Nämä kaksi eivät suinkaan tarkoita eri asioita, sillä asiantuntijuutta ja alaan liittyvää tietoa ja taitoa voidaan pitää teknisenä taitona, jota kerrytetään kokemuksen kautta (mm. Bass 2008, 113). Johtajuutta ja sen taitoja kehitetään ennen kaikkea kokemuksen kautta. Kokemus vaikuttaa myös taitojen soveltamiseen (mm. Mumford ym. 2000a) eri johtamistehtävissä, esimerkiksi johtamiskokemus ja kokemus liiketoiminnan eri osa-alueista voivat edistää luovaa päätöksentekoa (Zaccaro 2009, 295) ja etnisten henkilöstöryhmien johtamista puolestaan kokemus heidän kulttuuristaan on eduksi (Avolio 2009, 439).

5.2.4 Persoona

Johtajat kuvaavat persoonan ja motivaation merkitystä johtajuuden toteuttamisessa, johon liittyvistä teemoista muodostettiin persoona -kategoria. Johtajan persoona, arvot, asenteet ja motivaatio sekä johtajan tulkinta hänen roolilleen kohdistuvista odotuksista vaikuttavat johtajan käyttäytymistavan valintaa. (Pirnes 1995, 18-19). Niin kuin useissa johtajuustaitotutkimuksissa (mm. Mumford 2000a), persoonaa ja piirteitä ei voitu sivuttaa tässäkään tutkimuksessa. Johtajuutta toteutetaan taitojen lisäksi oman persoonan kautta. Johtajien kuvauksista se ilmenee, *motivaation, oman arvomaailman ja elämäkokemusten ja sekä henkilökohtaisten piirteiden* heijastumisena johtamistyöhön. Nämä eivät ole johtajuustaitoja, mutta ne vaikuttavat johtajuuskäyttäytymisen valintaan, taitojen soveltamiseen sekä oppimiseen, siksi niiden merkitystä johtajuudelle ei voi väheksyä.

Johtajuustaidot eivät siis pelkästään riitä, johtajuutta toteutetaan myös omalla persoonalla, kuten eräs yksityissektorin esimies kiteyttää osuvasti:

”Väite, että toiset on luotu johtajiksi ja toiset eivät, pitää varmaan paikkansa, koska johtajana olemisen vaatii tiettyä henkistä valmiutta”

Johtajuutta toteutetaan sekä taitojen että persoonan kautta, jolloin *itsetuntemuksen* merkitys johtajana onnistumisessa korostuu. Johtajat tuovat esille itsetuntemuksen uudistuvan johtajuuden tekijänä. Itsetuntemusta osoittaa muun muassa johtajien kuvaama nöyryys ja omista teoista vastaaminen (vrt. Gill 73-75), jota kuvattiin ”erehtyväisyytenä” ja ”kykynä myöntää omat virheet”. Johtaminen on tunnettyötä, mikä kysyy itsehillintää ja itsensä tuntemista. Palautetta ja itsetuntemusta tarvitaan oman johtajuuskäyttäytymisen ja omien vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tunnistamisessa ja kehittämisestä. Gillin (2006, 73-76) mukaan itsetuntemus voi ilmentyä transformationaalisessa johtajuudessa korkeana itseluottamuksena. Aikaisemmissa tutkimuksissa itseluottamus on korostunut erityisesti ylemmän johdon ja visionäärisyydessä tarvittavana piirteenä (mm. Boyatzis 1982; Zaccaro 2001, 248). Aineistossa itseluottamus ei noussut vahvasti esille, mutta esille tuotiin hyvän itsetunnon ja itsensä arvostamisen merkitys, mikä näkyy johtajien kuvauksissa muun muassa kykynä ottaa vastuuta, ”seistä sanojensa takana”, ”kykynä myöntää erehtyväisyytensä” ja rohkeutena ”antaa alaisten olla viisaampia kuin itse”.

Johtajuuden toteuttamiseen liittyy halu johtaa, mikä käy ilmi johtajien kuvauksista. Johtajalla tulee olla motivaatiota johtajuuteen, halua johtaa toisia ja vaikuttaa (Kirkpatrick & Locke 1991, 53). Motivaatio on psykologian peruskysymys, jossa haetaan vastausta siihen, mikä ohjaa käyttäytymistämme (Chmiel 2000, 303; Lämsä & Hautala 2005, 80). Johtajan motiivit ohjaavat hänen vallankäyttöänsä, joka voi perustua henkilökohtaisiin tai sosiaalisiin tavoitteisiin (Kirkpatrick & Locke 1991, 53). Motivaation lisäksi sitoutuneisuus organisaation tehtävään ja tavoitteisiin on tunnistettu erityisesti ylemmän johdon ominaisuutena (Zaccaro 2001, 295). Motivaatio, halu johtaa sekä sitoutuneisuus johtamistehtävään tulee aineistosta ilmi kaikilla johtajuustasoilla. Motivaatiota tarvitaan onnistuneissa työsuorituksissa ja niissä kehitymisessä ja se näkyy tunteina ja sen ilmaisussa sekä tavassa johtaa. Muutamit johtajat tuovat esille positiivisuuden yhtenä ominaisuutenaan, jota tarvitaan esimiestyössä. Lisäksi positiivisuus nousee esille myös positiivisena viestintänä ja vuorovaikutuksena, kuten ”kykynä luoda me henkeä”. Omien tunteiden tiedostaminen ja motivaation tunnistaminen tärkeää, sillä tunteet ja asenteet voivat näkyvät helposti etenkin sanattomassa, mutta myös sanallisessa viestinnässä.

Persoonaa on johtajuudessa vahvasti läsnä, mikä kuvauksista ilmi pyrkimyksenä löytää yhteinen arvomaailma työn, organisaation ja muun elämän välillä. Ristiriitaa näiden välille ei haluta. Johtajat siis pyrkivät johdonmukaisesti toteuttamaan arvojaan (ks. myös Pirnes 1995, 63).

Johtajuutta toteutetaan ”omien arvojen mukaisesti” ja ”eettisesti”. Yksilön arvot ovat arvostuksen tuloksena syntyneitä ja suhteellisen pysyväluonteisia suhtautumistapoja, jotka ilmenevät suuntaavat ihmisen käyttäytymistä ja asenteita. Yksilön henkilökohtaiset arvot heijastuvat johtamiskäyttäytymiseen. (Pirnes 1995, 60–61.) Arvot ja eettiset sitoumukset sekä niihin liittyvä työn aseman merkitys ovat osa ammatillista identiteettiä. (Eteläpelto 2007, 90). Arvot ohjaavat yksilön ammatillista suuntautumista ja ammattiin liittyviä valintoja ja kuvastavat yksilön käsitystä omasta ammatillisesta toimijuudesta. (muokattu Eteläpelto ym. 2006, 38–39). Arvot suuntaavat johtamiskäyttäytymisen lisäksi yksilön asenteita ja ne muodostavat perustan hänen asenteilleen, valinnoilleen ja ratkaisuilleen. Käyttäytyminen ja itsensä kehittämistä koskevat päätökset perustuvat arvoihin (Pirnes 1995, 60–61).

Piirreteoriat ovat kautta aikojen yrittäneet tunnistaa hyvän johtajan piirteitä. Johtajat liittävät käsityksiinsä johtajuudesta piirteitä, joita heillä on ja joita he johtajana onnistumisessa pitävät tärkeinä. Näitä piirteitä, kuten vastuunottoa, riskinottokykyä, nöyryyttä, rehellisyyttä ja luovuutta, käsiteltiin jo edellisissä luvuissa. Lisäksi muutaman kerran teksteissä mainittiin reagoitakyky, ahkeruus, jämäkkyys, sopeutuvuus, joustavuus sekä täsmällisyys. New genre -teorioissa tunnustetaan karismaattisuus keskeiseksi johtajuuden ominaisuudeksi. Johtajienkuvauksissa karismaattisuuteen viitattiin vain yhdessä tekstissä. Johtajuuspiirteitä voi jossain määrin kehittää ja osa näistä, kuten rehellisyys, ovat hyveitä, joita ei saavuteta kehittämällä vaan valinnoilla (Kirkpatrick & Locke 1991, 58). Johtajuutta ja persoonaa ei voida siis erottaa. Johtajuutta muovaavat yksilön persoona, hänen motiivinsa, arvonsa, kokemuksensa ja piirteensä, kuten eräs julkisen sektorin esimies kuvaa:

”Oma persoonani, kokemukseni, elämänarvoni ja koulutukseni eivät voi olla vaikuttamatta johtamistapaani.”

Motivaatio ja motiivit, arvot, piirteet, kokemukset sekä uskomukset ja asenteet ovat osa persoonaa ja johtajuuden vankkaa perustaa, jotka tulisi kokea oman johtajuuden vahvuudeksi, sillä ne ovat haasteellisia kehittää tai muuttaa. Johtajan tulee tuntea itsensä ja käyttää tätä tietoa hyväksi omassa johtajuudessa ja sen kehittämisessä. Uudistuvassa johtajuus on *taitoa käyttää persoonaa johtajuuden toteuttamisessa.*

5.2.5 Sitouttamisen kyky

Uudistuva johtajuus on ennen kaikkea luottamuksen rakentamisen taitoa, strategisia taitoja ja ns. yleisiä valmiuksia, kuten taitoa johtaa itseään. Johtajuutta ei kuitenkaan voi toteuttaa vain taidoilla. Taidot eivät riitä, sillä persoonan merkitys näkyy siinä, kuinka taidot omaksutaan, kuinka niitä käytetään ja kuinka niissä kehitytään. Johtajuutta voidaan oppia, mutta sitä pitää haluta. Persoonan vaikutusta johtajuudelle ei voi siis välttää. Onnistunut johtajuus näkyy *sitouttamisen kykyinä*, joka edellyttää johtajuuden toteuttamisena kokonaisvaltaisesti, aitoa johtajuutta.

Sitouttaminen ja johtajana onnistuminen edellyttää siis onnistumista johtajuudessa ja ennen kaikkea luottamuksen rakentamisessa. Savolaisen (2011, 15) mukaa työntekijöiden ja työnantajan välinen toimiva luottamussuhde luo sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja työtehtäviin. Luottamusta rakennetaan ihmisten välisessä avoimessa kommunikaatiossa, jossa onnistuminen luo työyhteisön sitoutumista organisaation visioon ja perustehtävään ja toisaalta taas houkutteleva tulevaisuuden kuva itsessään luo sitoutumista ja luottamusta johtajaan ja yhteiseen toimintaan, kuten Hodgetts ja Bennis (1996, vapaasti suomennettuna ja lyhennettynä) pohtivat keskustelussaan: Hodgetts: ”*Vaikka sinulla olisi paras visio maailmassa, jos et kykene rakentamaan luottamusta, ei sillä ole merkitystä. Ja se ole vain luottamus sen abstraktissa merkityksessä. Se on kyky saavuttaa aito yhteys ihmisten kanssa.*” Bennis: ”*Ehdottomasti, ja se on erityisesti totta tänä aikakautena, jolloin toimintoja tehostetaan ja luottamus on edelleen suuri huoli työntekijöille. Jos johtajat eivät kykene rakentamaan luottamusta, silloin osallistuminen ja voimaantuminen ovat synkän tulevaisuuden muistoja. Ongelma kiteytyy johtajuuteen ja se on haaste, joka uhmaa meitä pitkälle seuraavaa vuosisataan.*” (Gill 2006, 219.)

Valmentaminen ja jopa yksilöiden voimaantuminen ja vastuunanto mahdollistavat tavoitteiden saavuttamisen yksilöiden avulla ja luovat sitoutumista. Uudistavassa johtajuudessa korostuu luottamukselliset ja strategiset johtajuusperiaatteet, joita toteutetaan muun muassa antamalla vastuuta ja valmentamalla, kuten Sanoma Newsin toimitusjohtajan Pekka Soinin kuvauksesta Kauppalehti Optiossa (10/2010) käy hyvin ilmi:

”Jätän tilaa ja vastuuta. En jaa päivittäin ohjeita, tee sitä, tee tuota. Johdan kokonaisuuksien ja strategian kautta. Se on alaisten kanssa sparraamista ja heidän osaamistensa täydentämistä.”

6 TUTKIMUKSEN YHTEENVETO, JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

6.1 Yhteenveto

Ensimmäinen tutkimuskysymys kuului: *millaisia ovat johtajien käsitykset tämän päivän johtajuudesta?* Johtajien käsityksissä tämän päivän johtajuus on johtajuuden toteuttamista muuttuvassa työympäristössä ja johtajuustaitoja, joilla vastataan muuttuviin työelämän tarpeisiin. Tämän päivän johtajuus on uudistuvaa johtajuutta, jota toteutetaan vahvoilla johtajuustaidoilla. Uudistuvan johtajuuden konteksti on johtajien käsityksissä erityisesti henkilöstöön, mutta myös toimintaan ja omaan johtajuuteen kohdistuvia haasteita. Uudistuvaa johtajuutta toteutetaan työelämäkontekstissa, jossa henkilöstöresursseihin kohdistuu määrällisiä ja laadullisia muutoksia. Uudistuva johtajuus on tasapainottelua tehokkuusvaatimusten ja kasvavien asiakas- ja henkilöstötarpeiden välillä ja entistä vaativamman esimiestyön toteuttamista.

Haasteisiin vastataan ja uudistuvaa johtajuutta toteutetaan henkilöstöjohtajuudella, jossa johtajuus on luottamusta rakentavaa ja strategista johtajuuskäyttäytymistä ja siinä tarvittavia taitoja. Uudistuva johtajuus edellyttää johtajalta näiden taitojen lisäksi yleisiä johtajuusvalmiuksia eli itsensä johtamista, asiantuntijuutta ja kokemusta. Uudistuva johtajuus on aitoa johtajuutta, jossa tiedostetaan oman persoonan vaikutus johtajuuskäyttäytymiselle, se on johtajuuden toteuttamista kokonaisvaltaisesti, kykyä sitouttaa luottamusta rakentavilla, strategisilla ja yleisillä johtajuustaidoilla ja persoonalla. Johtajuus saavutetaan vahvoilla sosiaalisilla taidoilla ja persoonalla, mutta johtajuus merkitsee esimiehille myös annettua formaalia työtehtävää, työnantajan roolia. Johtajien käsityksissä tämän päivän johtajuus on osin perinteisiä johtamistehtäviä, kuten suunnittelua ja organisointia, mutta esimerkiksi käskynantoa tai valvomista johtajat eivät kuvanneet johtajuuteensa kuuluvaksi. Tämä voi olla merkki siitä, että alaisiin ja heidän itseohjautuvuuteensa ja osaamiseensa luotetaan. Uudistuvan johtajuus perustuu luottamukselle, jolloin esimiehen rooli on olla tukija, kannustaja ja työstä innostumisen mahdollistaja, eikä käskyttäjä tai valvoja.

Johtajien käsityksissä tämän päivän johtajuuteen haasteet kohdistuvat pääsääntöisesti henkilöstöön, liiketoimintaan liittyviä haasteita kuvattiin vähän. Tämä voi johtua siitä, että sähköpostikyselyssä, kysymysten asettelussa ja vastauksissa sekä myös muissa teksteissä painotet-

tiin johtajuutta (vrt. leadership), eikä johtamista (vrt. management). Toisaalta liiketoiminnan haasteet heijastuvat myös henkilöstötarpeisiin ja haasteisiin henkilöstön johtamisessa. Globaalisuutta ja esimerkiksi Alasoihin (2010) kuvaamaan ”töiden uusjakoa” ei kuvattu suoraan johtajuuteen kohdistuvana haasteena. Globaalisuus on kuitenkin taustailmiö, joka vaikuttaa tarpeena uudistaa liiketoiminnan sekä henkilöstön johtamista. Teknologian, kuten erityisesti informaatio- ja viestintäteknologian, kehittyminen esiintyi yllättävän vähän johtajien koekemana haasteena. Toisaalta teknologia on myös taustailmiö, joka voi tarkoittaa esille tuotuja henkilöstön ja oman osaamisen kehittämisen tarpeita ja haasteita sekä kasvavia asiakastarpeita.

Toinen tutkimuskysymys kuului: *millaisilla taidoilla johtajuutta toteutetaan?* Johtajuutta toteutetaan uudistuvan johtajuuden taidoilla, luottamusta rakentavilla ja strategisilla taidoilla sekä yleisillä johtajuusvalmiuksilla. Epävarmuuden ja niukkuuden aikakautena tarvitaan luottamuksen rakentamisen taitoa. Inhimillisten resurssien johtajuus peräänkuuluttaa johtajalta entistä vahvempia sosiaalisia taitoja, kommunikointitaitoa, erityisesti kuuntelutaitoa ja taitoa antaa, vastaanottaa ja pyytää palautetta. Uudistuvaa johtajuus on taitoina myös sosiaalista ja emotionaalista älykkyyttä, kuten sosiaalista herkkyyttä, kykyä empatiaan sekä oman toiminnan ja käyttäytymisen joustavuuteen. Henkilöstön sitouttamiseen ja organisaation menestymiseen tarvitaan luottamuksen rakentamiseen liittyvien taitojen lisäksi strategisia taitoja. Tämän päivän johtajuus edellyttää taitoa nähdä kokonaisuus ja organisoida entistä tiukempia talouden ja henkilöstön resursseja. Johtajien käsityksissä uudistuvan johtajuuden taidot ovat taitoa delegoida ja valmentamisen taitoa, visiointikykyä, kykyä ennakoida, systeemistä havaintokykyä, taitoa asettaa tavoitteita, suullisia viestintätaitoja, kriittistä ajattelutaitoa, ongelmanratkaisutaitoja, taitoa suunnitella, organisoida ja tehdä päätöksiä. Hektinen työympäristö ja kasvavat johtajuuden vaateet kysyvät johtajalta kykyä pitää huolta itsestään ja omasta osaamisestaan. Uudistuvaa johtajuutta toteutetaan itseään johtamalla, jossa itsensä kehittäminen ja oppimiskyky, kyky löytää tasapaino työn ja muun elämän välillä, ajanhallintataidot ja itsestä huolehtiminen korostuvat. Uudistuvaa johtajuus on myös ammatilliseen substanssiin liittyviä taitoja, kokemusta ja asiantuntijuutta. Johtajuutta toteutetaan uudistuvan johtajuuden taidoilla, mutta myös persoonalla. Johtajien kuvauksista se ilmenee, motivaation, oman arvomaailman ja elämäkokemusten ja sekä henkilökohtaisten piirteiden heijastumisena johtamistyöhön. Uudistuva johtajuus on taitoa käyttää persoonaa johtajuuden toteuttamisessa ja se edellyttää kokonaisvaltaista, aidon johtajuuden toteuttamista ja sitouttamisen kykyä.

Johtajien käsittämänä uudistuvan johtajuuden taidot tukevat teoreettisessa viitekehyksessä kuvattuja uudistuvan johtajuuden taitoja. Kuitenkin toimintaan kohdistuvia haasteita kuvattiin niukasti, samoin niissä tarvittavia taitoja. Teknologian kehittyminen ja kasvava tiedon määrä ovat yksi johtajuuden haasteista, mutta johtajien kuvauksissa tieto- ja viestintäteknologiaan liittyviä uusia johtajuustaitoja ei kuvattu. Nämä taidot ovat esimerkiksi sosiaalisen median mukana tuomia uudistuvia viestintä- ja vuorovaikutustaitoja, kuten digitaalisia viestintätaitoja (ks. Isokangas & Kankkunen 2011). Teknologian kehittyminen näkyy myös kasvavina tietoteknillisinä osaamisvaatimuksina, joita esimiehet eivät korostaneet erityisenä taitoalueena. Toinen vähän esille tuotu taitoalue liittyi talousosaamiseen. Niukkuuden johtamisessa tarvitaan huomion kiinnittämistä sekä aineettomien ja aineellisten resurssien riittävyteen, mikä tarkoittaa liiketoiminnan ja ennen kaikkea talouden johtamisen taitoja.

Johtajuustaitoja ei jaettu perinteisellä tavalla sosiaalisiin, kognitiivisiin ja teknillisiin taitoihin, vaan luottamuksen rakentamisen taitoon ja strategisiin taitoihin sekä sitouttamisen kykyyn, joissa tarvitaan sekä sosiaalisia, kognitiivisia ja teknillisiä taitoja että persoonallisia ominaisuuksia. Näillä taidoilla ja persoonan liittyvillä tekijöillä toteutetaan uudistuvaa johtajuutta kaikilla johtajuustasoilla. Tiettyjen yksittäisten taitojen korostuminen eri johtajuustasoilla voitiin kuitenkin tunnistaa. Esimerkiksi erityisesti ylemmän johdon strategisena taitona voidaan pitää kriittisen ajattelun taitoa, kuten myös visiointikykyä ja kykyä visiosta ilmaisemiseen. Strategian jalkauttamiseen liittyvät taidot, kuten taito vakuuttaa, perustella ja neuvotella sekä taito organisoida omaa ja toisten työtä, painottuvat keski- ja työnjohtotasolla. Erityisesti strategiaprosessiin liittyvien taitojen painottuminen eri organisaatiotasolla kuvastaa perinteisiä käsityksiä johtajuustasoille kuuluvista tehtävistä.

Kolmas tutkimuskysymys kuului: *miten uudistuvaa johtajuutta käsitteellistetään?* Johtajat ja esimiehet kuvasivat tutkimusaineistossa johtajuutta oman johtajuutensa kautta, kuinka he johtavat ja millaista johtajuutta he omien käsitystensä mukaan edustavat ja arvostavat. Uudistuva johtajuus käsitteellistyy johtajien kuvauksissa ideaalisena johtajuutena, joka heijastaa ajan hengen mukaista, muuttuvan johtajuuskontekstin peräänkuuluttamaa, ja johtajuustutkimuksessa ja kirjallisuudessa esille tuotua kuvaa johtajuudesta. Uudistuvalla johtajuudella pyritään vastaamaan aikakaudelle ominaisiin työelämän haasteisiin ja tarpeisiin, jotka ovat nyt henkilööstön, toimintaan ja omaan johtajuuteen kohdistuvia muutoksia. Tutkimustulokset osoittavat, että johtajien käsityksissä johtajuus vastaa hyvin pitkälti tutkimuksessa ja kirjallisuudessa esille tuotuja ajankohtaisia näkemyksiä johtajuudesta. Johtajien kuvauksista voitiin tunnistaa

erityisesti New Genre -teorioihin kuuluvaa transformationaalista johtajuutta, mutta, myös muidenkin ajankohtaisten suuntausten tunnusmerkkejä voitiin tunnistaa. Ajankohtaiset suuntauksukset näkyvät johtajien kuvauksissa ennen kaikkea suuntauksille ja käytännön johtajuudelle yhteisten teema-alueiden kautta. Uudistuvaa johtajuutta käsitteellistetään johtajien ja ajankoh- taisten johtajuussuuntausten kuvauksissa vision ja luottamuksen avulla. Johtajat ja esimiehet seuraavat aikaansa ja omaksuvat ja soveltavat ajan hengen mukaisia käsityksiä omaan johta- juuteensa. Tästä ovat osoitusta vision ja luottamuksen teema-alueiden korostuminen johtajien kuvauksissa sekä johtajien käyttämät uudehkot johtajuuteen liittyvät termit ja -ismit, kuten ”palveleva johtaja”, ”tunneäly”, ”itsensä johtaminen”, ”alaitaidot”. Teoreettisen keskustelun ja empiirisen tutkimuksen pohjalta uudistuva johtajuus voidaan määrittää seuraavasti:

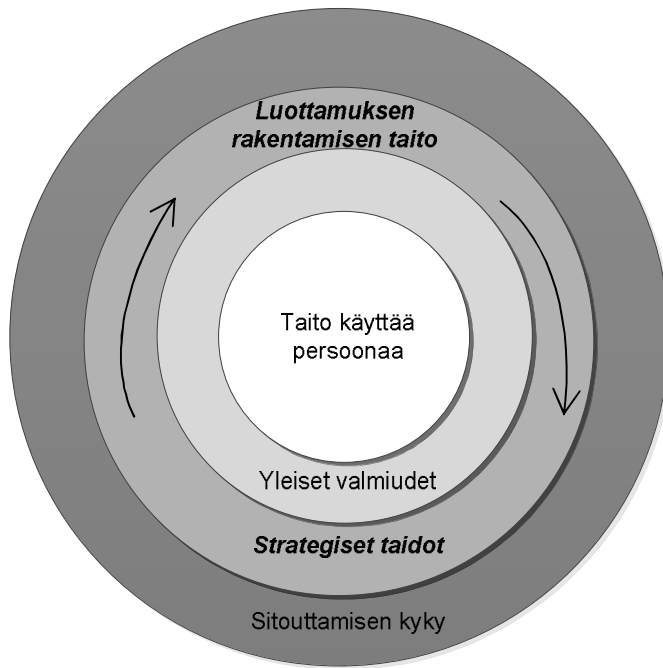
Uudistuva johtajuus on ajan hengen mukainen ja dynaaminen, työelämäkontekstin, tutkimuk- sen ja käytännön johtajuuden muovaama näkemys johtajuudesta.

Johtajuus voidaan määritellä taitonäkökulman mukaisesti joukkona kehitettävänä taitona. Pe- rustuen tämän tutkimuksen tuloksiin uudistuva johtajuus voidaan käsitteellistää:

Uudistuva johtajuus on muuttuvassa työelämäkontekstissa tarvittavia joustavia johtajuuden avaintaitoja – taitoa käyttää persoonaa, yleisiä johtajuusvalmiuksia, luottamuksen rakentami- sen taitoa, strategisia taitoja sekä sitouttamisen kykyä.

6.2 Johtopäätökset ja pohdinta

Uudistuvan johtajuuden taidot tunnistettiin muuttuvassa työelämäkontekstissa tarvittaviksi avaintaidoiksi. Nämä avaintaidot voidaan kuvata uudenaikaisella taitomallilla (kuvio 10), jossa kehämäinen muoto kuvastaa eri taitojen suhdetta toisiinsa.



KUVIO 10 Uudistuvan johtajuuden avaintaidot

Klassiset johtamistehtävät käsitettiin toisiinsa liittyvinä suorituskulkuina, mutta nykyisin johtamistehtäviä pidetään joustavina. Johtamistehtävät vaihtelevat erilaisten johtamistilanteiden ja kontekstien mukaan niiden järjestys voi poiketa ja ne liittyvät oleellisesti toisiinsa. (Vanhala ym. 2006, 46-49.) Johtamistyön luonteen muuttuminen haastaa perinteisen taitojaottelun sosiaalisiin, kognitiivisiin ja teknillisiin taitoihin. Jatkuvasti muuttuva työelämäkonteksti ja muuttuva johtajuus peräänkuuluttavat joustavia avaintaitoja, kykyä suoriutua ja menestyä johtajuudessa muuttuvissa tilanteissa. Tuomo Alasoini kuvaa sähköpostikyselyssään (vrt. Alasoini 2010, 40) johtajana onnistumiseen tarvittavan ”hybriditaitoja”, joilla hän tarkoittaa usean taitoalueen hallintaa ja niiden yhdistämistä. Uudistuvan johtajuuden avaintaitoja voidaan pitää eräänlaisina hybriditaitoina, mikä tutkimustulosten perusteella tarkoittaa toisiinsa kytkeytyviä, osaltaan päällekkäisiä ja toisiaan täydentäviä taitoa, joilla vastataan johtajuuteen kohdistuviin uudenslaisiin haasteisiin. Taidot ovat uudistuvan johtajuuden avaintaitoja – taitoja, joilla johtajuudessa onnistutaan ja vastataan haasteisiin nyt, ja kenties tulevaisuudessa.

Persoonaa on uudistuvan johtajuuden keskiössä, mikä tarkoittaa johtajalta taitoa käyttää ja hyödyntää persoonaa johtajuudessa. Jos yksilöllä ei ole halua johtaa, eikä hän pysty identifioimaan itseään johtajana, ei johtajana onnistuminen ole mahdollista. Johtajuuden onnistumisen lähtökohdat voidaan tunnistaa persoonasta eli motivaatiosta johtajuuteen, arvoista, kokemuksista ja piirteistä, jotka vahvistavat johtajana onnistumisen kokemusta. Uudistuvan johta-

juus edellyttää ”henkisen valmiuden” lisäksi yleisiä valmiuksia eli taitoa johtaa itseä. Yleisiin valmiuksiin kuuluu myös ammatillinen asiantuntijuus, joka on tiettyyn tehtävään liittyvää substanssiosaamista, mutta uudistuessaan myös ennen kaikkea johtajuuteen liittyvää tietoa ja taitoa.

Uudistuvan johtajuuden keskeinen avaintaito on luottamuksen rakentamisen taito. Itsensä johtaminen sekä luottamuksen rakentaminen ovat tänä päivänä kaikille työelämän toimijoille tarpeellisia taitoja, mutta korostuvat erityisesti johtajuudessa onnistumisessa. Luottamuksen rakentamisen taitoa luodaan ja tarvitaan ihmisen välisessä vuorovaikutuksessa ja johtamisessa. Työryhmissä, tiimeissä ja projekteissa työskentely nostavat esille ei-formaalia johtajuutta, johon on vastattava omalla persoonalla ja johtajuustaidoilla. Luottamuksen rakentaminen voitaneen käsittää yleisenä työntekijöiden tarvitsemana johtajuustaitona, mutta erityisesti johtajuuden ammattilaisen ammattispesifisenä ja keskeisenä taitona. Dynaamisissa työympäristöissä tarvitaan luottamuksen rakentamisen taitoa ihmisten niin henkilöstön, asiakkuuksien, yhteistyökumppaneiden kuin omistajien, kohtaamisessa ja johtamisessa. Luottamuksen rakentaminen perustuu ennen kaikkea vuorovaikutukselliselle johtajuuskäyttäytymiselle ja keskinäiselle kommunikaatiolle.

Uudistuvassa johtajuudessa tarvitaan strategisia taitoja. Strategiset taidot ovat uudistuvan johtajuuden avaintaitoja, joita tarvitaan organisaation toiminnassa menestymiseen. Nämä taidot kuitenkin menettävät merkityksensä, jos johtajalla ei ole johtajuuteen tarvittavia persoonallisia tai yleisiä valmiuksia eikä sosiaalisia taitoja rakentaa luottamusta. Toisaalta johtajan strategiset taidot ja niiden avulla luodut houkuttelevat päämäärät ja tavoitteet luovat luottamusta toimintaan ja johtajaan. Strategiset taidot ja luottamuksen rakentamisen taidot ovat toisiaan täydentäviä taitoja. Kun johtajalla on taitoa käyttää persoonaa johtajuudessaan, yleisiä johtajuusvalmiuksia, luottamuksen rakentamisen taitoa ja strategisia taitoja, silloin hän saavuttaa kyvyn sitouttamiseen. Uudistuvan johtajuuden toteuttamiseen tarvitaan johtajuustaitoja ja persoonallisia ominaisuuksia päämäärien saavuttamiseksi ja yksilöiden sitouttamiseksi, kuten eräs julkisen sektorin esimies hyvin kuvaa:

”Johtaja johtamistaidoiltaan sitouttaa henkilöstön sovittuihin tavoitteisiin ja siten luo edellytykset organisaation menestykseen.”

Johtajuustaitoja tarvitaan erilaisissa asiantuntijatehtävissä, myös ilman virallista esimiesroolia. Muuttuvassa työelämässä hierarkkisten rakenteiden murtuessa ja uudenlaisten työskentelytapojen syntyessä asiantuntijat kohtaavat uudenlaisia, heiltä johtajuustaitoja edellyttäviä tilanteita. Johtajuustaidot eivät ole enää vain johtajien tarvitsemää osaamispääomaa, vaan ne ovat osa työelämässä toimivien tarvitsemia työelämävalmiuksia (mm. Ruohotie 2002, Ruohotien & Hongan 2003, 61-67 mukaan). Jos johtajuustaidot tulevat osaksi asiantuntijan osaamista – mikä erottaa johtajan työntekijästä? Johtajan tulee olla johtajuuden ammattilainen. Johtajuus tulee käsittää ammattina, jossa kehittyminen edellyttää laajojen ja entistä syvempien johtajuustaitojen hallintaa. Johtajan tulee osata hyödyntää persoonaa ja persoonallisia tekijöitä johtajuuden toteuttamisessa. Johtajalla tulee olla entistä paremmat valmiudet johtaa itseään ja kehittymistään. Johtajalla tulee olla taitoa johtaa muuttuvissa tilanteissa, hänellä tulee olla uudistuvan johtajuuden avaintaitoja, ennen kaikkea luottamuksen rakentamisen taitoa, strategisia taitoja ja sitouttamisen kykyä.

Yhteiskunnan muuttuessa johtajuudelle asetetut rooliodotukset ja taitovaatimukset muuttuvat. Tutkimustuloksissa esitellyt uudistuvan johtajuuden avaintaidot ovat niitä taitoja, joihin johtajien rekrytoinnissa, urakehityksessä ja kehittämisessä tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota. Ajankohtaisessa keskustelussa pohditaan onko ”huippujohtajuus” mahdollista ja missä määrin johtajalla tulee ammattispesifistä tietoa. Tutkimustulokset osoittivat asiantuntijaroolin merkityksen tärkeyden johtajille, mutta samanaikaisesti entistä syvempien johtajuustaitojen korostumisen. Tutkimustulokset osoittavat, että johtajat pitävät tiukasti kiinni asiantuntijaosaamisestaan. Toisaalta johtajuudessa korostui myös vahvat sosiaaliset taidot ja toisten osaamisen esille tuominen, vastuunanto ja valmentaminen. Tietotyötä johdettaessa johtaja ei voi enää olla ainoa tiedon ja asiantuntijuuden lähde. Taidokas johtajuus ei perustu yksilön, vaan tiimin menestykseen. Se on toisten taitojen esille saamista, kannustamista, tukemista ja kanavoimista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Johtajuus on koko organisaation keskeisin tehtävä, jolla voidaan vaikuttaa tulosten saavuttamiseen ihmisten avulla ja yksilöiden sitoutumiseen. Johtajuus on Järvisen (2011b, 58) mukaan muuttunut entistä vaativammaksi ja esimiehen ykköstehtäväksi, sillä asiantuntijuus ei pelkästään riitä ihmisten mukaan saamiseen ja motivoitumiseen. Tutkimustuloksissa tuotiin esille asiantuntijuuden ja johtajuuden erottamisen haaste. Ammattimaisempaa ja kokonaisvaltaisempaa johtajuutta, persoonallisia ominaisuuksia sekä ihmisiin ja toimintaan liittyviä taitoja peräänkuulutetaan nyt erityisesti julkisella sektorilla. Ammattimaistuva johtajuus tarkoittaa

asiantuntijuuden ja esimiestyön erotuksen ratkaisemista, uudenlaisten esimiestehtävän valintakriteerien tarkastelua (Syvänen & Mikkonen 2011) sekä johtajuuden kehittämisen painopisteiden uudelleen määrittelyä.

Uudistuvan johtajuuden joustavia avaintaitoja voidaan pitää suhteellisen pysyvinä, muuttuvissa olosuhteissa selviytymisen ehtoina. Toisaalta uudistuvan johtajuuden taidot ovat kullakin aikakautena korostuvia taitoja, joita tänä päivänä ovat esimerkiksi talouden suunnitteluun ja johtamiseen sekä tieto- ja viestintäteknologiaan liittyvät taidot. Nämä taidot eivät kuitenkaan saaneet painoarvoa johtajien käsityksissä tarvittavista taidoista. Kertooko tämä siitä, että johtajat haluavat pysyä ”mukavuusrajaltaan” ja haluavat kehittää ja käyttää taitoja, joissa he ovat hyviä, vai eikö ko. taitojen merkitystä koeta tärkeinä, vai kenties eikö niiden tärkeyttä ole vielä tunnustettu? Liiketoimintataidot, kuten taloudellinen ja tehokkuusajattelu nousee esille selviytymisen kilpailussa, ja ne ovat johtajuudessa tarvittavia perustaitoja. Teknologian kehittämiseen on panostettu viime vuosina (mm. Ylöstalo 2005), mutta osataanko sitä hyödyntää? Alasoini (2010, 35-37) ehdottaa johtamisen uudistamiseen tieto- ja viestintäteknologian parempaa hyödyntämistä niin arkipäivän esimiestyöhön kuin innovaatiotoiminnassa ja pohtii ICT-teknologian hyödyntämistä välineenä uuden sukupolven mielenkiinnon herättämiseen ja sitouttamiseen työhön. Tieto- ja viestintäteknologian hyödyntäminen edellyttää johtajilta uudenlaisia verkkovuorovaikutustaitoja, joihin johtajuuden kehittämisessä tulisi kiinnittää huomiota.

Johtajuuden kehittämisen tarpeet voidaan katsoa liittyvän uusiin taitovaatimuksiin ja taitoihin, jotka syventävät ja vahvistavat entisestään uudistuvan johtajuuden taitoja, joita nyt käytetään. Uudistuvassa johtajuudessa onnistuminen edellyttää erityisesti luottamuksen rakentamisen ja strategisten taitojen huomioimista. Johtajuuden kehittämisen tulee syventää entisestään nyt hallittavia sosiaalisia taitoja. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi empatiakyvyssä kehittymistä (vrt. Holt & Marques 2011). Epävarmuuden aikakausi ja mediassa viime aikoina voimakkaasti esille tuotu johtajien epäeettinen käytös nostavat esille eettisen ja luottamusjohtajuuden. Luottamusta rakennetaan tunteisiin vetoavilla taidoilla ja eettisellä johtajuustoiminnalla. Uudistuva johtajuus edellyttää taitojen kokonaisvaltaista kehittämistä, joka mahdollistaa eettisen johtajuuden kehittymisen. Taitojen kehittyminen lisää eettisten kysymysten ymmärtämistä, eettistä päätöksentekoa ja eettisiä arvoja (ks. Haq 2011). Nopeasti muuttuvat toimintaympäristöt ja organisaatioiden toimintaan ja tuotteisiin kohdistuvat uudet vaatimukset tarkoittavat entistä vahvempia strategisia taitoja, kuten luovuutta ja innovatiivisuutta. Sen näkeminen mitä

muut eivät vielä näe ja sen pukeminen sanoiksi ja teoiksi, liiketoiminnaksi, voi hyvinkin olla se jolla erotutaan.

Johtajien kuvaksissa johtajuustaidot ilmentyivät usein moninaisina ja erilaisiin työtehtävään liittyvinä taitoina. Johtajuustaitojen kokonaisvaltainen tarkastelu ja ymmärtäminen johtajuuden onnistumisen ja kehittämisen näkökulmasta peräänkuuluttaa vielä huomioita. Johtajuustaidot luokiteltiin uudistuvan johtajuuden avaintaitoihin, jotka esiteltiin pyramidin muodossa. Esitysmuodolla havainnollistettiin, että onnistunut johtajuus edellyttää johtajuuden kokonaisvaltaista taitojen hallintaa. Johtajuus tulee nähdä kokonaisvaltaisena, toisiinsa kytkeytyvinä taitoina ja tätä tietoa tulee hyödyntää johtajuuden kehittämisessä. Koulutuksessa tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi vuorovaikutustaitojen kehittämistä osana strategisen johtamisen koulutusta – eihän paraskaan visio tai strategia onnistu, jos johtaja ei pysty sitä artikuloimaan ja myymään alaisilleen. Johtajaksi kasvaminen edellyttää uudistuvan johtajuuden avaintaitojen hallintaa, taitoa kaikissa pyramidin tasoilla, ja johtajana kasvaminen tarkoittaa entistä syvempiä, tiettyjen johtajuustaitojen hallintaa. Esimerkiksi johtajuustasolla noustessa johtajan tulee kiinnittää huomiota strategisten taitojen syvempään hallintaan (vrt. Mumford ym. 2007).

Johtajuuden kehittämisessä ja koulutuksessa tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota ns. perinteisen johtamisen opetuksen rinnalla johtajuuden avaintaitojen ja metataitojen (”taitoja, jotka kohdistuvat taitoihin”) kehittämiseen. Johtajalla tulee olla valmius toimia muuttuvissa olosuhteissa, mikä kysyy taitoa oppia, säädellä omaa oppimisprosessia, itsetuntemusta, itseensä luottamusta ja kyky reflektoida omaa toimintaa. Johtajana kehittyminen on yksilöllinen prosessi, joka näkyy ajankohtaisena ilmiönä esimerkiksi mentoroinnin, työnohjauksen ja coaching-menetelmien suosion lisääntymisenä johtajuuden kehittämisessä. Johtajuuden kehittämisessä on havaittu itsensä johtamisen merkitys, jonka esille nostaminen vaatii edelleen huomiota. Johtajuuden kasvavat vaatimukset edellyttävät johtajalta kykyä pitää huolta itsestään kokonaisvaltaisesti, sekä fyysisesti, henkisesti, sosiaalisesti että ammatillisesti.

Johtajuuden kehittämisessä tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota persoonallisiin tekijöihin ja taitoa hyödyntää persoonaa johtamistyössä. Johtajuuden kehittämisessä itsetuntemus ja sen kehittäminen tulee olla lähtökohta. Johtajan tulee tunnistaa kuka hän on, sillä se määrittää myös sitä, kuinka hän toimii johtajana. Motivaatio ja omat motivaatiotekijät tulee tiedostaa. Omat persoonalliset ja työn arvot tulee tuntea, sillä ne vaikuttavat tapaan johtaa. Johtajuus on tehtävä, jossa sekä kollektiivinen että persoonallinen identiteetti määrittävät ammatillista

identiteettiä. Onnistunut johtajuus ei ole vain työroolin mekaanista toteuttamista, se on erilaisiin rooliodotuksiin vastaamista, roolien yhteensovittamista ja tasapainoa. Johtajuutta rakennetaan työyhteisössä vuorovaikutuksessa yhdessä. Johtajuuden kehittämisessä ei tulisi unohtaa ajankohtaisessa keskustelussa paljon huomiota saaneiden työyhteisötaitojen, kuten vuorovaikutustaitojen ja osallistuvuuden, merkitystä ja kehittämistä (ks. Rehnback & Keskinen 2007).

Johtajuustaitojen merkitys asiantuntijoiden työelämätaidona kasvaa, mikä tarkoittaa johtajuuden kehittämiseen ja erityisesti nuorten johtajuustaitoihin panostamista. Nuorten johtajuustaidot ovat nostettu esille julkisessa keskustelussa, hyviä johtajia tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Johtajuuden kehittämisen ja kouluttamisen merkitys tuodaan esille Sitran ”Elivoimainen Suomi” -raportissa, jonka mukaan johtajuuden kehittäminen tulisi aloittaa varhain ja antaa nuorille mahdollisuus harjoitella johtajuustaitoja jo työelämään siirtymisen alkumetreillä (Nurmio & Turkki 2010, 75). Ex-pääministeri Mari Kiviniemi puolestaan ehdotti Akavan 60-vuotisjuhlapuheessaan (14.12.2010), että *”johtamisen- ja työelämätaidon opintojakso tulisi lisätä korkeakoulujen tutkintovaatimukseen kautta linjan.”* Tutkimustuloksissa esitettiin johtajuus kehitettävänä, joustavina avaintaitoina. Johtamiskoulutuksen oppiaineina tulisi Elinvoimainen Suomi -raportin mukaan kuulua ”perustaitoja”, kuten vuorovaikutustaitoja, reflektointia ja jatkuvaa ihmisenä kehittymistä sekä ”taitoaineita”, kuten strategista ketteryyttä ja risikinottokykyä.

Holtin ja Marques'n (2012, 97) mukaan johtamistieteiden opetuksessa esiintyy kahdenlaista kritiikkiä: toisten mukaan oppilaitokset epäonnistuvat kehittämään tulevien yritysjohtajien oikeanlaisia taitoja ja ominaisuuksia ja toisten mukaan yritykset epäonnistuvat omaksumaan johtajuusstrategioita, joita tarvitaan tämän päivän muuttuvassa työympäristössä. Holt ja Marques (2012) peräänkuuluttavat eettisyyden ja empatiakyvyn merkitystä johtajuudelle ja sen esille nostamista johtamiskoulutusten keskiöön. He pitävät empatiakykyä keskeisenä uudistuvan johtajuuden taitona, jota voidaan oppia sekä formaalissa että informaalisisessa koulutuksessa ja useissa oppimisympäristöissä (Holtin & Marques 2012). Elinvoimainen suomi -raportissa esille tuotuja ja Holtin ja Marques'n (2012) korostamia taitoja tuotiin esille myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Uudistuvan johtajuuden avaintaidot tarjoavat yhden näkemyksen mitä johtajuuskoulutuksessa tarvitaan. Nämä taidot ovat ennen kaikkea ihmisten kohtaamisessa ja johtamisessa tarvittavia taitoja, joille tulee löytää paikka ja tila johtamisen koulutuksessa.

Johtajana kasvaminen on työelämän mittainen matka. Uudistuva johtajuus tarkoittaa johtajuustaitojen jatkuvaa nykytilan tarkkailua ja ennakkointia tulevista kehittämisen tarpeista. Johtajuustaitojen kehittäminen tulee aloittaa asiantuntijaksi kouluttautumisen rinnalla ja taitoja tulee ylläpitää ja kehittää työtehtävän, organisaation ja henkilökohtaisten intressien mukaisesti. Kehittämisessä tulee myös huomioida henkilökohtaiset kehitymisvisiot ja unelmat. Uudistuvan johtajuuden taidot ovat väline tunnistaa valmiudet toimia johtamistehtävissä ja väline johtajuuden kehittämiseksi. Johtajuudella tulee vastata toimintaympäristön muutoksiin ja aktiivisesti edistää muutoksia toiminnan kehittämiseksi. Johtajuudessa tarvitaan nyt muutosvalmiutta – uutta johtajuutta ja uudistuvan johtajuuden taitoja.

6.3 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksessa tuotiin esille johtajuus jatkuvasti kehittyvänä ja ajankohtaisena ilmiönä. Tutkimuksen tavoitteet täytettiin ja tutkimuskysymyksiin vastattiin – tutkimuksessa tunnistettiin ja käsitteellistettiin uudistuva johtajuus ja sen taidot. Tutkimuksen näkökulmaa voidaan pitää uudenaikaisena ja ajankohtaisena. Ajankohtaisten johtajuussuuntausten ja taitonäkökulman yhdistäminen on tuore tutkimuksellinen näkökulma, jonka toivon tämän tutkimuksen myötä herättävän kiinnostusta myös jatkotutkimukseen. Johtajuustaitojen käsittely johtajuustutkimuksessa ja erityisesti asettaminen päärooliin on ollut johtajuustutkimuksessa melko vähäistä. Johtajuuden käsittäminen taitoina tarkoittaa, että johtajuuden saavuttaminen tulee taitoja oppimalla mahdolliseksi. Tutkimuksen aihevalintaa voidaan pitää onnistuneena, sillä johtajuustaidot ja johtajuuden kehittäminen ovat ajankohtainen ja toisaalta vielä vähän tutkittu aihe.

Tutkimusaiheen valinnan lähtökohdat olivat johtajuustaidoissa, josta valinta täsmentyi uuden johtajuuden kautta uudistuvan johtajuuden taidoiksi. Huolellinen aihekentän kartoittaminen näkyy relevanttien ja ajankohtaisten lähteiden monipuolisella käytöllä tutkimuksen teoriaosuudessa. Tutkimuksen kolmannessa tutkimuskysymyksessä pyrittiin hakemaan vastausta uudistuvan johtajuuden käsitteellistämiseen. Ilman kattavaa teoriaosuutta ja empiirisen tutkimuksen tarjoamaan lisätietoa se ei olisi ollut mahdollista. Tutkimuksessa toteutui sekä aineisto- että teoriatriangulaatio, mikä on yksi osoitus tutkimuksen luotettavuudesta. Saatua tietoa voidaan pitää sitä varmempana mitä paremmin triangulaatio toteutuu ja samaa ilmiötä on tar-

kastelu erilaisista lähtökohdista käsin (mm. Metsämuuronen 2006, 254; Tuomi & Sarajärvi 2004, 140-141).

Tutkimustyö ajoittui kahden vuoden ajalle, mikä mahdollisti tutkijan huolellisen perehtymisen aihekenttään ja aiheen ”kypsyttelylle” jäi tilaa. Koska aihekenttä oli vähän tutkittua ja tutkimusaiheeksi täsmentynyttä uudistavaa johtajuutta ja sen taitoja voidaan pitää kompleksisena ihmistieteen ilmiönä, oli perusteltua valita laadullinen tutkimusote. Tutkimuskysymyksiin vastaaminen edellytti johtajien käsityksien selvittämistä uudistuvasta johtajuudesta ja sen taidoista. Kohderyhmänä tuli siis olla johtajia ja aineistoissa tuli näkyä heidän äänensä. Tutkimuksen kohdejoukkoon sekä valikoitui että valittiin johtajia eri aloilta ja organisaatioista, mikä mahdollisti kattavan yleiskuvan hahmottamisen tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimustuloksia voitaneen pitää tietyin ”siirrettävinä”. Toisaalta kirjoitelmissa painottui Itä-Suomen alue ja erityisesti julkinen sektori, millä on voinut olla vaikutusta tutkimustuloksiin. Tutkimuksen luotettavuutta olisi voitu tehostaa esimerkiksi vielä muutaman johtajan haastattelulla. Tutkimus edustaa suomalaisen johdon näkemystä, sen suorittaminen globaalissa kontekstissa olisi voinut tuoda erilaisia tuloksia.

Tutkimuskysymyksiin vastaukset tarjoavaa aineistoa oli osin tarjolla, mikä vahvisti valmiin tekstimuotoisen aineiston käyttämisen, jota myös täydennettiin ja vahvistettiin tutkimusta varten kerätyllä aineistolla. Johtajien käsitykset tulivat hyvin ja riittävän kattavasti esille tekstiaineistojen vapaamuotoisissa vastauksissa ja kuvauksissa. Tutkimusaineisto olisi voitu hankkia myös johtajia haastatteleamalla esimerkiksi teemahaastattelujen avulla. Sähköpostikyselyä voidaan pitää myös ”online-haastatteluna” (Eriksson & Kovalainen 2008, 103-104), mutta kasvokkain suoritettu haastattelu olisi pienentänyt mahdollisia vääryimmäryksiä ja mahdollistanut tarkentavien kysymysten esittämisen. Sähköpostikyselyssä, lehtiartikkeleissa ja johtajien kirjoitelmissa johtajilta esitetyt kysymykset poikkesivat hieman. Tutkimuksen sisällön analyysin luotettavuuteen ja toisaalta aineiston tulkinnan varaisuuden vähentämiseen olisi voinut edesauttaa samojen kysymysten esittäminen. Erilaiset kysymykset ja niistä seuranneet monipuoliset vastaukset tarkoittivat tekstien analysoinnissa erityisen paljon tulkintaa. Johtajien kuvaukset olivat kielellisesti rikkaita, josta oli poimittava ja löydettävä ”se olennainen”. Koska vastauksia ei pyydetty täsmentämään, on toki mahdollista, että johtajat ovat ymmärtäneet kysymykset väärin.

Tutkimuksessa selvitettiin johtajien käsityksiä tämän päivän johtajuudesta, uudistuvasta johtajuudesta ja sen taidoista. Tutkimuksen aineiston analyysiä voidaan pitää tietyin osin aineistolähtöisenä, johtajien käsitykset uudistuvasta johtajuudesta (kontekstista ja toteuttamisesta) nousivat hyvin pitkälti aineistosta käsin. Toki on huomioitava, että tutkijan ennakkoletukset, omat tulkinnat ja perehtyneisyys aihekenttään on voinut vaikuttaa sisällön analyysiin. Johtajuustaitojen tunnistamiseen käytettiin väljää teoriakehystä, mutta aineisto tuotti myös kehyksen ulkopuolelle jääviä teemoja ja luokkia. Aineiston ja niistä tehdyn tulkinnan perusteella johtajuustaidot voitiin luokitella ja esittää uudella tavalla.

Teemojen ja tyyppien tunnistamisen jälkeen tutkimustulokset voitiin edelleen abstrahoida ja jäsentää uudella tavalla. Uudistuvan johtajuuden avaintaidot esitettiin niitä kuvaavana pyramidina, jolla haluttiin kuvata taitoja joustavina, erilaisiin työelämän tilanteisiin soveltuvina. Tutkimustuloksista tehty tulkinta vie tutkimustulokset uudelle käsitteelliselle tasolle, joka edistää tutkimuksen hyödynnettävyyttä. Pidän tutkimusta kokonaisuudessaan melko onnistuneena. Onnistumisen merkinä pidän erityisesti uuden tutkimuksellisen tiedon ja käsitteiden luomista. Tutkimusaiheen valinnassa onnistuttiin, se oli ajankohtainen, vähän tutkittu ja tarpeellinen. Tutkimuskysymyksiin vastattiin ja tutkimuksen tavoitteet saavutettiin. Tutkimus on mielestäni johdonmukainen, teoriaosuus tukee esitettyjä tutkimuskysymyksiä ja empiirisellä osuudella vastattiin esitettyihin kysymyksiin. Jäin miettimään olisiko tutkimustulosten ja aikaisempien tutkimuksen vertailu pitänyt tehdä laajemmin tai tuoda paremmin esille. Toisaalta uusi aihekenttä teki haasteelliseksi aikaisempiin tutkimuksiin vertaamisen. Vaikka aihe oli tarkkaan mietitty ja rajattu, sen laajuus ja kolmeen tutkimuskysymykseen vastaaminen osoitautui melkoiseksi haasteeksi. Toisaalta tätä tutkimusta voidaan pitää eräänlaisena esitutkimuksena, jota voi edelleen rajata ja jatkotutkimuksella syventää.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen lähestymistapa ja tutkimustulokset avaavat lukuisia jatkotutkimusmahdollisuuksia. Johtajuustaitojen asettaminen tutkimuksen pääaiheeksi sekä yhdistäminen ajan hengen mukaiseen johtajuuteen on ollut vähäistä. Tässä tutkimuksessa esille tuodut uudistuvan johtajuuden avaintaidot voivat toimia viitekehyksenä useanalaisille jatkotutkimukselle. Määrällinen tutkimus, jossa johtajia pyydetään arvottamaan uudistuvan johtajuuden avaintaitoja vahvistaisi näkemystä onnistuneessa johtajuudessa tarvittavista taidoista. Samanaikaisesti

voitaisiin tarkastella taitojen painotusta eri johtajuustasoilla. Uudistuvan johtajuuden avaintaidot -viitekehys tarjoaisi myös mahdollisuuden mielenkiintoiseen pitkittäistutkimukseen, jossa seurattaisiin ovatko avaintaidot ”pysyviä” vai muuttuvatko ne ajan kuluessa.

Tässä tutkimuksessa johtajuus tuotiin esille uudistuvana ilmiönä. Johtajan tulee pysyä muutoksessa mukana ja kehittää taitojaan vastamaan muuttuvan työelämän tarpeita. Jatkotutkimus taitojen kehittymisestä ja kehittämisestä olisi erityisen mielenkiintoista. Jatkotutkimuksessa tutkimusaihetta voitaisiin rajata esimerkiksi yhteen tämän tutkimuksen tuloksissa esitettyihin taitoon, kuten luottamuksen rakentamisen taitoon ja tarkastella lähemmin mitä tuo taito on johtajien käsityksissä, mitä se merkitsee johtajuudessa onnistumiselle ja toimivan esimiesalaisuuden rakentamiselle. Tästä olisi edelleen mielenkiintoista jatkaa pitkittäistutkimuksella, jossa tarkasteltaisiin luottamuksen rakentamisen taidon kehittymistä. Pitkittäistutkimus aloitettaisiin ensin johtajien taidon nykytilan kartoittamisella. Kartoitus voisi olla esimerkiksi 360°-tyyppinen esimiestyön arviointi tai lomaketutkimus. Tästä jatkettaisiin taidon kehittämällä ja tietyn ajan kuluttua tarkastettaisiin uudelleen kartoittamalla, ovatko johtajien taidot kehittyneet ja mitä taidossa kehittyminen on tarkoittaa käytännön johtajuudessa. Jatkotutkimuksessa tarkasteltaisiin samanaikaisesti kuinka luottamuksen rakentamisen taitoa voitaisiin kehittää tehokkaimmin ja mitkä ovat osaamisen kehittämisen menetelmät tarjoavat parhaimmat oppimistulokset. Kohdejoukko voitaisiin jakaa ryhmiin, jotka kehittäisivät taitoa eri menetelmillä, esimerkiksi itsenäisesti, koulutuksessa ja ohjatulla valmennuksella. Kohderyhmän kesken voitaisiin tehdä vertailua mitkä oppimisympäristöt ja menetelmät ovat tehokkaimpia johtajuuden ja luottamuksen rakentamisen taidon kehittämisessä. Johtajuustaitojen ja luottamusjohtajuuden yhdistäminen, jota tässä tutkimuksessa tuotiin esille, on vielä tuore tutkimuksen aihe, joka janoaa jatkotutkimusta.

LÄHTEET

- Aho, S. & Mäkiäho, A. 2012. Työolobarometri lokakuu 2011. Ennakkotietoja. Työllisyys- ja yrittäjyysosasto. Työ- ja elinkeinoministeriön raportteja 4/2012.
- Alasoini, T. 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla. Helsinki: Työelämän kehittämisohjelma Tykes.
- Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. Helsinki: Yliopistopaino. EVA:n julkaisuja.
- Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Allio, R.J. 2009. Leadership – the five big ideas. *Strategy & Leadership* 37 (2), 4-12.
- Arvey, R.D., Zhangin, Z, Avolio, B.J., & Kruger, R.F. 2007. Development and Genetic Determinants of Leadership Role Occupancy Among Women. *Journal of Applied Psychology* 92 (3), 693-704.
- Avery, G. C. 2005. *Understanding Leadership*. London: SAGE Publications Ltd.
- Avolio, B.J., Walumbwa, F. O., Weber, T.J. 2009. Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *The Annual Review of Psychology* 60, 421-449.
- Avolio, B.J. 2005. *Leadership Development in Balance*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Avolio, B.J & Gardner, W.L. 2005. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly* 16 (2005), 315-338.
- Bass, B.M. 2008. *The Bass Handbook of Leadership. Theory, research, and managerial applications*. 4. painos. New York: Free Press.

- Bennis, W. 2007. The Challenges of Leadership in the Modern World. *American Psychologist* 62 (1), 2-5.
- Blom, R., Melin, H. & Pyöriä, P. 2001. Tietotyö ja työelämän muutos: palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Tampere: Tammer-Paino.
- Boyatzis, R.E. 1982. *The Competent Manager*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Bryman, A. 1992. *Charisma & Leadership in Organizations*. London: SAGE Publications Ltd.
- Carsten M.K., Uhl-Bien, M., Bradley J. W., Patera J.L. & McGregor, R. 2010. Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *The Leadership Quarterly* 21 (2010), 543–562.
- Chmiel, N. (toim.). 2000. *Introduction to work and organizational psychology. A European perspective*. United Kingdom: Blackwell Publishing Ltd.
- Connelly, M.A., Gilbert, J.A., Zaccaro, S.J., Threlfall, K.V., Marks, M.A., & Mumford, M.D. 2000. Exploring the relationship of leadership skills and knowledge to leader performance. *Leadership Quarterly* 11 (1), 65-86.
- Drucker, P.F. 1969. *Käytännön liikkeenjohto*. Kolmas painos. Helsinki: KK:n Laakapaino.
- Eteläpelto, A. 2007. Työidentiteetti ja subjektiiviset rakenteiden ja toimijuuden ristiaallokossa. Teoksessa Eteläpelto, A., Collin, K. & Saarinen, J. (toim.). *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy, 90-142.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. London: SAGE Publications Ltd.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Gill, R. 2006. *Theory and Practice of Leadership*. London: SAGE publications Ltd.

- Halava, I. & Pantzar M. 2010. Kuluttajakansalaiset tulevat! Miksi työn johtaminen muuttuu. EVAn raportti. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hamel, G. 2007. Johtamisen tulevaisuus. Helsinki: Talentum.
- Haq, S. 2011. Ethics and leadership skills in the public service. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 15 (2011), 2792-2796.
- Holt, S. & Marques, J. 2012. Empathy in Leadership: Appropriate or Misplaced? An Empirical Study on a Topic that is Asking for Attention. *Journal of Business Ethics* 105 (1), 95-105.
- Hopen, D. 2010. The Changing Role and Practices of Successful Leaders. *The Journal for quality & participation* 33 (1), 4-9.
- Hooijberg, R., Hunt, J.G., Dodge, G.E. 1997. Leadership Complexity and Development of the Leaderplex Model. *Journal of Management* 23 (3), 375-408.
- Hooijberg, R. & Schneider, M. 2001. Behavioral Complexity and Social Intelligence. How Executive Leaders Use Stakeholders to Form a System Perspective. Teoksessa Zaccaro, S.J., Klimoski, R.J. (toim.) *The Nature of Organizational leadership: understanding the performance imperatives confronting today's leaders*. San Francisco: Jossey-Bass, 104-131.
- Isokangas A. & Kankkunen, P. 2011. Suora yhteys. Näin sosiaalinen media muuttaa yritykset. Helsinki: Taloustieto Oy. EVA:n julkaisuja.
- Jacobs, T.O. & McGee, M.L. 2001. Competitive Advantage. Conceptual Imperatives for Executives. Teoksessa Zaccaro, S.J., Klimoski, R.J. (toim.) *The Nature of Organizational leadership: understanding the performance imperatives confronting today's leaders*. San Francisco: Jossey-Bass, 42-78.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Juva: WS Bookwell Oy.

- Järvinen, P. 2011a. Organisaation työntekoa tukevat rakenteet. Julkaisussa Syvänen, T. & Mikkonen, K. (toim.) Julkinen johtajuus barometritutkimus. Johdon ja esimiesten näkemys johtamisen tilasta julkishallinnossa. Helsinki: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra, 46-48.
- Järvinen, P. 2011b. Esimiesvalmiudet ja henkilöjohtaminen. Julkaisussa Syvänen, T. & Mikkonen, K. (toim.) Julkinen johtajuus barometritutkimus. Johdon ja esimiesten näkemys johtamisen tilasta julkishallinnossa. Helsinki: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra, 58-60.
- Katz, D. & Kahn, R.L. 1978. The Social Psychology of Organizations. 2. painos. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Kirkpatrick, S.A., Locke, E.A. 1991. Leadership: do traits matter? Academy of Management Executive 5 (2), 48-60.
- Kiviniemi, M. 14.12.2010. Juhlapuhe Akavan 60-v. juhlaseminaarissa 14.12.2010. [WWW-dokumentti].
<<http://www.keskusta.fi/Suomeksi/Ajankohtaista/Puheet.iw3?showlocation=e92fc60a-1be6-4dcb-91a7-ba14c1b9c136&newsID=413a2529-5c42-4908-9123-1721f196365a>>. (Luettu 13.4.2012)
- Kivistö, M. 2005. Tietotyö kuormittaa henkisesti. Työterveyslaitos. Työterveiset 1/2005, 4-6.
- Leppänen, A. 2005. Osaamisesta ja oppimisesta tietotyössä tiedetään vasta vähän. Työterveiset 1/2005, 11-12.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lämsä, A-M. & Päivike, T. 2010. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

- McLaren, P.G & Mills, A.J. 2008. A product of “his” time? Exploring the construct of the ideal manager in the Cold War era. *Journal of Management History*. 14 (4), 386–402.
- Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mintzberg, H. 1973. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row, Publishers.
- Mumford, M.D., Zaccaro, S.T., Harding, F.D., Jacobs, T.O., Fleisman, E.A. 2000a. Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *Leadership Quarterly* 11(1), 11-35.
- Mumford, M.D., Zaccaro, S.T., Connelly, M.S. & Marks, M.A. 2000b. Leadership skills: Conclusions and future directions. *Leadership Quarterly* 11(1), 155-170.
- Mumford, M.D., Marks, M.A., Connelly, M.S., Zaccaro, S.J. & Reiter-Palmon, R.R. 2000c. Development of leadership skills: experience and timing. *Leadership Quarterly* 11(1), 87-114.
- Mumford, T.V., Campion, M.A. & Morgeson, F.P. 2007. The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *Leadership Quarterly* 18 (2007), 154-166.
- Northouse, P. 2004. *Leadership – Theory and Practice*. 3. painos. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Nurmio, A. & Turkki, T. (toim.). 2010. *Elinvoimainen Suomi. Raportti*. Helsinki: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra.
- Peltonen, T. 2004. Organisaatio- ja johtamistutkimuksen uudet haasteet. Virkaanastujaisesityelmä Oulun yliopistossa 23.4.2004. Oulun yliopisto.

- Perrin, G., Perrin P.B., Blauth C., Apthorp, E., Duffy, R.D., Bonterre, M., Daniels, S. 2012. Factor analysis of global trends in twenty-first century leadership. *Leadership & Organization Development Journal* 33 (2), 175-199.
- Peterson, T.O. & Van Fleet, D. D. 2004. The ongoing legacy of R.L. Katz. An updated typology of management skills. *Management Decision* 42 (10), 1297-1308.
- Pirnes, U. 1995. Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.
- Rehnbäck, K. & Keskinen, S. 2007. Alaistaitokoulutuksella kehitetään johtajuutta. *Ammatillisen aikuiskasvatuksen yritysasiakaslehti* 1 (2007), 14-17.
- Rinne, R. & Salmi, E. 2000. Oppimisen uusi järjestys. Tampere: Tammerpaino Oy.
- Rogers, J. 2004. Aikuisoppiminen. Tampere: Tammerpaino Oy.
- Rouhiainen-Neuenhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.
- Ruohotie, P. 2006. Minäkäsityksen ja identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. Teoksessa Juuti, P. (toim.) *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 114–128.
- Ruohotie, P. 2000 / 2002. *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. 1.-2. painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2003. Ammatillinen huippuosaaminen. Kompetenssitutkimusten avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [yl-

läpittäjä ja tuottaja]. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Luettu 4.3.2012)

Savolainen, T. 2011. Luottamusjohtajuus inhimillisen pääoman uudistamisessa. Teoksessa Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kuopio: UNIpress, 117-141.

Savolainen, T. & Häkkinen, S. 2011. Trusted to Lead: Trustworthiness and its Impact on Leadership. OSBR, the Open Source Business Resource, March 2011 Issue. The Talent First Network. [WWW-dokumentti]. <<http://www.osbr.ca/ojs/index.php/osbr/article/viewFile/1285/1231>>. (Luettu 2.1.2012)

Siitonen J. & Robinson H. 2001. Pohdintaa voimaantumisesta. Teoksessa Järvisalo, L. (toim.) 2001. Muutoksen kautta kasvuun. Pieksämäki: RT-Print Oy, 61-72. Kotilo ry:n julkaisuja. [WWW-dokumentti]. <<http://www.voimaantuvasuomi.org/sirob.pdf>>. (Luettu 3.4.2012)

Sims, H.P Jr., Lorenzi, P. 1992. The New Leadership Paradigm. United States of America: Sage Publications Inc.

Stenström, M-L. 1993. Ammatillisen identiteetin kehittyminen. Teoksessa Eteläpelto, A. & Miettinen, R (toim.) Ammattitaito ja ammatillinen kasvu. Helsinki: Painatuskeskus Oy, 31-45.

Stone, A.G, Russell, R.F. & Patterson, K. 2003. Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. The Leadership & Organization Development Journal 25 (4), 349-361.

Suikkanen, A., Linnakangas, R. & Martti, S. 2002. Työllisyyden muutos ja koulutuksen merkitys. Aikuiskasvatus 22 (2), 114-123.

- Syvänen, T. & Mikkonen, K. 2011. Julkinen johtajuus barometritutkimus. Johdon ja esimiesten näkemys johtamisen tilasta julkishallinnossa. Helsinki: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra.
- Sydänmaanlakka, P. 2003. Intelligent leadership and leadership competencies. Developing a leadership framework for intelligent organizations. Helsinki University of Technology. Department of Industrial Management. Väitöskirja.
- Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. Z ja epäjohtaminen. Helsinki: Talentum.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Töttö, P. 2007. J121064 Liiketaloustieteen tutkimusmenetelmät, 5 op. Luento 11.10.2007. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto.
- Uhmavaara, H., Niemelä, J., Melin, H., Mamia, T., Malo, A., Koivumäki, J., & Blom, R. 2005. Joutaako työ? Joustavien työjärjestelyjen mahdollisuuden ja todellisuus. Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus.
- Uhl-Bien, M., Marion, R. & McKelvey, B. 2007. Complexity Leadership Theory: Shifting leadership form the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly* 18 (2007), 298-318.
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2006. Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.
- Zaccaro, S.J. 2001. *The Nature of Executive Leadership: A Conceptual and Empirical Analysis of Success*. United States of America: American Psychological Association.
- Zaccaro, S.J. & Klimoski, R.J. 2001. *The Nature of Organizational Leadership. An Introduction*. Teoksessa Zaccaro, S.J., Klimoski, R.J. (toim.) *The Nature of Organizational Leadership*. United States of America: American Psychological Association.

tional leadership: understanding the performance imperatives confronting today's leaders. San Francisco: Jossey-Bass, 3-41.

Ylöstalo, P. 2005. Työn uudet organisointitavat. Käyttö ja käytön esteet yksityisellä ja julkisella sektorilla. Helsinki: Työelämän kehittämisohjelma Tykes.

Ylöstalo, P. & Jukka, P. 2010. Työolobarometri lokakuu 2009. Työ- ja yrittäjäyys. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 34/2010.

Yukl, G. 2010. Leadership in organizations. 7. painos. Pearson education.