



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Hyvän johtajan ominaisuudet ja niiden kehittyminen

Johtamisen ja organisoinnin
kandidaattitutkielma

Laatija:
Elias Manninen

Ohjaaja:
KTT Hilpi Kangas

7.5.2024
Turku

Turun yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Kandiditutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Elias Manninen

Otsikko: Hyvän johtajan ominaisuudet ja niiden kehittyminen

Ohjaaja: KTT Hilpi Kangas

Sivumäärä: 29 sivua

Päivämäärä: 7.5.2024

Huutava pomo on historiaa, mutta miksi? Millainen ylipäätään on hyvä johtaja? Miksi hyvänä pidetty johtaja vaikuttaa kovin erilaiselta nykyään kuin ennen? Hyvän johtajan ominaisuuksia ja niiden kehittymistä selvitetään tässä tutkielmassa kirjallisuuskatsauksen avulla. Pääosan aineistosta muodostavan vertaisarvioitua artikkelit.

Johtamisen teorit ja niiden kehittyminen osoittavat hyvän johtajan ominaisuuksien muuttumisen. Tutkielmassa pyritään konkretisoimaan ominaisuuksia johtamisteorioiden kautta. Eri aikakausien johtamisoppeja vertailemalla, ja johtamisen toimintaympäristön muutosta selvittämällä, on mahdollista piirtää kehityskulku ja siihen vaikuttaneita syitä. Lisäksi tutkielma tuo esiin kehityskulun nykyisen pisteen, eli tämän päivän hyvän johtajan ominaisuuksia.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella voi todeta johtajan hyvänä pidettyjen ominaisuuksien siirtyneen autoritaarisesta demokraattisempaan suuntaan, ja kontrolloivasta kohti työntekijän itseohjautuvuuden, yksilöllisyyden ja luovuuden korostamiseen. Muutosta selittää osaltaan johtamisen toimintaympäristön muutos etenkin globalisaation ja digitalisaation kautta. Konventionaaliset, jäykemmät johtamistavat eivät välttämättä enää tuota yrityksille kilpailuetua nykypäivän turbulenssissa ja kilpailullisessa ympäristössä, jossa tulosta sen sijaan saavutetaan ihmislähtoisemmällä tavoilla.

SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto	7
2	Johtaminen	8
	2.1 Johtamisen määritelmä ja käsitteet	8
	2.2 Johtamisen toimintaympäristön muutos	10
3	Johtamisen teoriat	13
	3.1 Yksilönäkökulma	13
	3.2 Kohti johtajan ja alaisen suhdetta	14
	3.3 Tunneälykyys johtamisessa	17
4	Hyvän johtajan ominaisuudet	20
	4.1 Muutos, syyt ja nykytila	20
5	Johtopäätökset	24
	Lähteet	26

TAULUKOT

Taulukko 1. Manageri vai johtaja	10
Taulukko 2. Johtamisteoriat ja hyvän johtajan ominaisuudet	23

1 Johdanto

Tämän kandidaatintutkielman tarkoitus on tarkastella hyvän johtajan piirteitä ja ominaisuuksia, ja niiden kehittymistä. Tutkimuksessa tarkastellaan mitä hyvistä johtajista ja johtamisesta ajatellaan, ja miten tämä ajattelu on kehittynyt ajan mittaan. Näkemys hyvän johtajan ominaisuuksista ovat muuttunut suuresti. Nykyään huutavan ja kontrolloivan pomon ei ajatella olevan tehtäviensä tasalla, vaan johtajan oletetaan enemminkin kohtelevan alaisiaan luovuuteen ja innovatiivisuuteen kykenevinä yksilöinä (Sun & Anderson 2013; Kang & Stewart 2007). Ennen kontrollointi ja jopa aggressiivisuus olivat hyväksytympiä kuin nykyään (Megheirkouni & Mejheirkouni 2020). Tutkielmassa pyritään kirjallisuuskatsauksen avulla saamaan käsityksen johtamisen piirteiden kehityksestä, ja siitä, mikä on tuonut meidät nykyiseen pisteeseen johtamisen tutkimisessa. Pyrin myös löytämään syitä havaitsemilleni muutoksille, eli sille, miksi hyvä johtaminen on kehittynyt ”pehmeämpään” suuntaan. Lisäksi, tutkielmassa halutaan selvittää, onko johtajan piirteiden tutkiminen ylipäättään mielekästä, vai onko näkemys vanhanaikainen

Tutkimuskysymys on mitä ajatellaan hyvän johtajan ominaisuuksista, ja miten ajattelu on kehittynyt. Kysymyksen tueksi esitellään keskeisiä johtamisen teorioita, joiden avulla eritellään hyvän johtajan ominaisuuksia. Teorialuvussa kaksi määritellään johtamista ja sen käsitteistöä tarkemmin, sekä tarkastellaan johtamisen psykologiaa ja toimintaympäristöä. Luvussa kolme laajennetaan johtamisen teoriataustaa vuoropuhelulla eri teorioiden välillä, ja pyritään havainnollistamaan kehitystä ajattelusta hyvästä johtamisesta. Luvussa neljä määritellään hyvän johtajan ominaisuuksia teorioiden kautta, sekä hahmotellaan syitä muutoksen taustalla. Tutkielman punainen lanka pyritään säilyttämään hyvän johtajan ominaisuuksien selvittämisessä, eikä niinkään eri teorioiden summittaisessa esittelyssä.

Yleisesti esimerkiksi historian tutkimuksessa on taipumus keskittyä haasteisiin ja ongelmiin, ja negatiivissävytteisiin asioihin. Tämä taipumus huonoin asioihin tuntuu pätevän myös johtamisen tutkimukseen ja uutisointiin. Usein mediassa ja tutkimuksissa syvennyttään johtamisen ongelmiin ja haasteisiin, eikä niin paljon pohdita hyvää johtamista. Tällä tutkielmalla halutaan tuoda positiivisempaa näkökulmaa tarkastelemalla hyvänä pidettyjä johtajan ominaisuuksia. Tutkielman tuloksia voi hyödyntää johtamisen opinnoissa tai työssä johtajana

2 Johtaminen

2.1 Johtamisen määritelmä ja käsitteet

Johtamista on yritetty määritellä ajan saatossa lukuisin eri tavoin (Muczyk 2020). Täsmällisen, universaalien määritelmän tuottaminen on hankalaa koska siihen vaikuttavaa suuri määrä tilannekohtaisia tekijöitä (Khalili 2017). Vähintäänkin johtaminen edellyttää suunnan asettamista ja alaisiin vaikuttamista asetetun suunnan tavoittamiseksi. Suunta yleensä asetetaan organisaation tavoitteiden ja päämäärien mukaan. (Muczyk 2020.) Johtajan ja alaisten sekä johtajan ja organisaation tavoitteiden tulisi olla samanlaiset tehokkaan ja onnistuneen toiminnan takaamiseksi. Johtajuus on eräänlaista sosiaalista vaikuttamista, jossa johtajan vallalla on merkitystä. Vallan puuttuessa johtaja ei todennäköisesti pysty jatkamaan työtään. (Fredriksson & Saarivirta 2015.) Johtamisen kolmen peruskomponentin voi siis katsoa muodostuvan tavoitteesta, vaikuttamisesta, ja ryhmästä, jossa johtaja toimii (Khalili 2017). Yleisesti hyväksytyyn Northousen (2009 s.3) määritelmän mukaan, ”johtaminen on prosessi, jossa yksilö vaikuttaa muista yksilöistä koostuvaan ryhmään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi”.

Hyvä johtaja voi tuottaa organisaatiolle enemmän hyötyä kuin mikään toinen ihmisiin liittyvä tekijä (Khalili 2017), ja johtajan rooli organisaatiolle on kriittisen tärkeä (Erhan 2022). Johtamisteorioiden suuren määrän vuoksi ei ole aivan yksinkertaista määritellä tehokasta johtamista mutta Georgan (2000) mukaan, tehokkaasta johtamisesta voi tunnistaa viisi elementtiä:

1. Johtaja tuottaa yhteisen käsityksen maaleista ja tavoitteista ja niiden tavoittelusta.
2. Arvostuksen ja ymmärryksen herättäminen työtehtävien tärkeydestä.
3. Luo ja ylläpitää organisaatiossa vallitsevaa luottamusta, innostusta, ja yhteistyötä
4. Edistää joustavuutta muutoksissa ja päätösten teossa
5. Luo ja ylläpitää merkityksellistä organisaation identiteettiä.

Psykologisella tasolla Pietraszewskin (2020) mukaan yksilö havainnoi johtajuuden ilmenemismuotoja ja niiden tehokkuutta. Yksilöillä on omia kustannus-hyöty arvioitaan, joita vasten he peilaavat johtajan toimintaa. Johtajan seuraajat ovat herkkiä havaitsemaan johtajuuden eri ilmenemismuotoja psykologisella tasolla. Näitä ilmenemismuotoja ovat mentorointi, retoriikka, asioiden hoitaminen, valvominen, ja yhteisön edustaminen. (Pietraszewski, 2020.)

Pureutuessaan syvemmälle johtamiseen psykologisella tasolla, Pietraszewski (2020) määrittelee johtamisen eräänlaisena mentorointina, jossa päätetään mitä tehdään ja miten. Epäsymmetria kokemuksissa, taidoissa ja tiedoissa johtaa useisiin vaihtoehtoihin siitä, ketä seurata ja keneltä oppia. Johtajat tuottavat variaatioita siitä mitä pitäisi tehdä ja miten. Alaiset arvioivat näitä vaihtoehtoja ja valitsevat niiden väliltä. Johtaminen ilmenee myös retorisesti. Johtajalle on oleellista pystyä uskottavasti vakuuttamaan yksilöt toimimaan jonkin edun puolesta, vaikka yksilöt laskeskelevat toimintaansa omien kustannus-hyöty arvioidensa perusteella. Johtaminen on siis laajalti myös viestintää ja pohdintaa siitä, mitä ja miten päättää viestiä. Yksi johtajuuden ilmenemismuoto on pätevä asioiden hoitaminen. Päämäärän tavoittelu tehokkaasti edellyttää delegointia, turhan työn ja päällekkäisyyksien minimointia, investointien kohdentamista oikeaan aikaan, eri yksilöiden vahvuuksien ja heikkouksien ymmärtämistä, ja niin edelleen. Ymmärtääkseen tällaiset toiminnot johtajalta edellytetään tehtävän tuntemusta, hyvää kommunikointia ja käytännön tiedon sekä sosiaalisen tiedon hallintaa. Nämä periaatteet pätevät nykyaikaisissa organisaatioissa, yrityksissä, sekä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, ja periytyvät evolutiivisesti sukupolvelta toiselle. Johtaja lisäksi valvoo uusien ideoiden käyttöönottoa sekä yksilöiden toimintaa. Johtajan odotetaan myös edustavan yhteisöä ulkopuolisille, sekä valvovan sen parasta mahdollista etua. Näitä johtamisen ilmenemismuotoja ja niiden tehokkuutta yksilöt seuraavat. (Pietraszewski, 2020.)

Käsittettä johtaja, ”leader” ja manageri, ”manager” käytettäessä tarkoitetaan eri asioita. (Casey 2021). Suomeksi termit eivät ole täysin vakiintuneet, ja termit saattavat sekoittaa etenkin arkikielessä. Leader, eli johtaja, kykenee motivoimaan ja vaikuttamaan, ja antamaan alaisilleen mahdollisuuksia osallistua organisaation menestyksen luomiseen. Johtaja vastaa suuresta linjasta, ja keskittyy enemmän vision ja suunnan näyttämiseen. Manager, eli manageri, puolestaan vastaa enemmän päivittäisten ja käytännön asioiden sujuvasta rullaamisesta, ja varmistaa että asetetut tavoitteet saavutetaan

ajallaan. (Casey 2021). Tässä tutkielmassa puhutaan johtajista hyvän johtajan ominaisuuksien kautta, ei niinkään managereista. Taulukko havainnollistaa eroa johtajan ja managerin välillä.

Manager (Manageri) <i>Järjestys, yhdenmukaisuus</i>	Leader (Johtaja) <i>Muutos, suunta</i>
Suunnittelu ja budjetointi <ul style="list-style-type: none"> • Laatii työlistat • Asettaa aikataulut • Allokoi resurssit 	Suunnan luominen <ul style="list-style-type: none"> • Luo vision • Kirkastaa suuren linjan • Määrittää strategian
Organisointi ja henkilöstösuunnittelu <ul style="list-style-type: none"> • Järjestää rakenteen • Työnvälitys • Laatii säännöt ja menettelytavat 	Ihmisten sopeuttaminen (aligning people) <ul style="list-style-type: none"> • Määrittää maalit • Sitouttaa • Rakentaa tiimit ja liittoumat
Kontrollointi ja ongelmanratkaisu <ul style="list-style-type: none"> • Luo kannustimet • Luo luovia ratkaisuja • Tekee korjaavia toimenpiteitä 	Motivointi ja inspiointi <ul style="list-style-type: none"> • Inspiroi ja energisoi • Valtuuttaa ja voimaannuttaa • Täyttää tyydyttymättömät tarpeet

Taulukko 1 Manageri vai johtaja (Northouse, Leadership s.10)

2.2 Johtamisen toimintaympäristön muutos

Toimialojen ja markkinoiden piirteet vaikuttavat yhtiöiden toimintaan (Prajogo 2016). Liiketoimintaympäristö on merkittävä yrityksen toimintaan vaikuttava tekijä. Se voidaan tunnistaa asiakasnäkökulmasta markkinoiden kysynnän epävarmuuden kautta, sekä kilpailijoiden näkökulmasta kilpailun kovuuden kautta. (Handoyo, ym 2023) Zhong ja Chen (2023) toteavat akateemisen yhteisön määrittelevän liiketoimintaympäristön epäyhtenäisellä tavalla, näkökulmasta riippuen. Liiketoimintaympäristön kuitenkin todetaan useimmissa määrittelyissä sisältävän sosiaalisia, taloudellisia, oikeudellisia ja poliittisia tekijöitä, jotka monin eri tavoin vaikuttavat yritysten toimintaan. Liiketoimintaympäristön tutkimiseen ei olla toistaiseksi muodostettu tieteellisiä arviontimenetelmiä. (Zheng & Chen 2023.)

Yritysten liiketoimintaympäristö 1900-luvulla oli kohtuullisen vakaa, ja markkinat ja teknologiat eivät muuttuneet niin taajaan kuin nykyään. Työ oli enimmäkseen manuaalista, ja johtajat tiesivät alaisiaan enemmän. (Denning 2020.) Johtajan ajateltiin olevan yhtä kuin heidän suoriutumisensa organisaatiossa, eli heidän arvonsa määrätti lähinnä toiminnan lopputulos (Erhan 2022). Etenkin 1900-luvun alkupuoliskolla liiketoimintaympäristöä leimasivat työn teollistuminen ja yhtiöiden erikoistuminen, sekä kouluttamattoman työvoiman suuri tarjonta. Aikajaksoa edustaa Taylorin luoma tieteellisen johtamisen malli, jossa työ perustuu tieteelliseen tietoon, tuottavuuden maksimointiin sekä työsuoritteiden tehokkaisuuteen aikatauluihin. Johtajan tehtävä oli valvoa suorittiko työläinen tietyn työmäärän oikeassa ajassa, sekä tehostaa työtä menetelmien yksinkertaistamisella ja parantamisella. Tieteellistä liikkeenjohtoa on kritisoitu muun muassa työntekijöiden ”hiostamisjärjestelmäksi”, sekä sen on sanottu vähentävän työntekijöiden luovuutta ja yksilöllisyyttä. Toisaalta se edesauttoi työvoiman tehokasta organisointia 1900-luvun alkupuolen liiketoimintaympäristössä, joka poikkesi suuresti nykyaikaisesta tietoyhteiskunnasta. (Seeck & Järvelä 2007.)

Nykyään toimintaympäristö on dynaaminen ja kilpailullinen, sekä jatkuvassa muutoksessa. Toimintaympäristöä voi kuvailla kolmen suuren ilmiön kautta, jotka aiheuttavat ympäristön monimutkaisuutta ja epävarmuutta. Ensinnäkin globalisaatio ja sen tärkeys. (Camilleus 2016.) Globalisaatio on ollut nopeaa (Bondeli & Havenvid 2022). Toiseksi digitalisaatio ja innovaatioiden välttämättömyys, sekä kolmanneksi yhteiskunnalliset paineet ja kasvavat odotukset jaetun arvon tuottamisesta (Camilleus 2016). Nykyajan firmat ovat tehokkaita ja resilienssimpiä. Resilienssi tarkoittaa kykyä selviytyä yllättävistä tilanteista ja palautua niistä. (Bondeli & Havenvid 2022.) 2000-luvun organisaatioille tyypillistä on muuttuminen fyysisiltä ja kulttuurisilta järjestelyiltään digitaalisiksi (Erhan, ym 2022). Tietokone ja 1990 esitelty internet vaikuttivat merkittävästi teknologian kehittämisen kasvuun. Digitalisaation myötä organisaatioilla on mahdollisuus kerätä, tutkia, ja soveltaa ennennäkemättömän suuria tietomääriä. (Sainger 2018.) Digitaalisen lähestymistavan mukaan kestävyys- ja tehokkuusongelmia pyritään ratkaisemaan kehittyvän teknologian avulla (Erhan ym 2022).

Toimintaympäristön digitalisaatio ja kiihtyvä globalisaatio asettavat organisaatioille uusia haasteita. Organisaatioiden tulisi pysyä nopeasti kehittyvän ja innovatiivisen digitaalisen toimintaympäristön vauhdissa mukana. Jos asiakkaat ja muut sidosryhmät

omaksuvat uudet teknologiat organisaatiota nopeammin, voivat he globaalisti siirtyä toiseen, mukautumiskykyisempään organisaatioon. Digitaalisesti kyvykäs johtaja digitaalisessa organisaatiossa pystyy reagoimaan nopeisiin ympäristön muutoksiin, sekä tuottamaan itse kilpailukykyyn vaikuttavia muutoksia. Johtajien luovuus, organisointikyky, yhteistyökyvyt ja toimivien käytäntöjen noudattaminen ovat tärkeitä organisaatioiden pärjäämisessä digitaalisessa toimintaympäristössä. (Erhan, ym 2022.) Johtajan ei välttämättä ole oleellista tietää, miten teknologia toimii, vaan miten sitä käytetään. Digitalisaatio ei itsessään muunna yhtäkään organisaatiota, vaan tarvitaan johtajan päätöksiä ja luovuutta digitalisaation ja organisaation tarpeiden yhdistämisessä. Käytännön esimerkki yhtiön epäonnistumisesta digitalisaatiossa on Kodak, jonka liiketoimintamalli ei muuttunut asiakkaiden tarpeiden ja toimintaympäristön muutoksen mukana, aiheuttaen markkinajohtajan romahtamisen. Suurimmat haasteet digitalisaatiossa ovat resurssien rajallisuus ja toisten prioriteettien kiireellisyys, sekä tarvittavan osaamisen puute. (Sainger 2018.)

Digitalisaatio ja innovatiivisuus ovat yhteydessä toisiinsa. Kilpailukykyyn turvaamiseksi teknologian ja asiakkaiden vaatimusten nopeassa muutoksessa, organisaatioilta edellytetään innovaatioita. Organisaatioiden pitäisikin kiinnittää huomionsa 2000-luvun digitaaliseen murrokseen, ja kehittää liiketoimintamallejaan innovatiivisempaan suuntaan. (Erhan ym 2022.) Innovaatiot ovat yrityksille yksi tärkeimmistä 2000-luvun kilpailutekijöistä, ja vaikuttavat merkittävästi niiden menestykseen (Kremer ym 2019). Innovaatiolla tarkoitetaan prosesseja, joilla organisaatiot, tiimit, ja yksittäiset työntekijät kehittävät ja toteuttavat luovia ideoita ongelmiin, sekä uudenlaisiin ja monimutkaisiin haasteisiin. Johtajan on tarjottava innovoinnille konkreettisia resursseja, kuten aikaa ja laitteita, mutta pelkästään tällä innovaatioita ei luultavasti synny. Johtamistyyliä jotka sisältävät joustavuutta ja sujuvuutta, kuten lmx-teoria ja transformationaalinen johtaminen, ovat otollisempia innovaatioiden kehittymiseen kuin staattisemmat tyyliä. (Watts ym 2020). Ne organisaatiot, jotka kykenevät menestyksekkäästi toteuttamaan uusia innovaatioita, pääsevät kilpailijoidensa edelle. Johtaja ei voi pakottaa tai käskä innovaatioita, ainoastaan mahdollistaa niiden syntymisen. (Kremer ym 2019.)

3 Johtamisen teorit

3.1 Yksilönäkökulma

Tieteellisessä kirjallisuudessa on esitelty runsaasti erilaisia johtamisteorioita (Schriesheim & Neider 1989). Johtamisteorit, kuten mitkä tahansa teorit, pyrkivät vastaamaan kysymyksiin mitä, miksi, ja miten. Mitä tarkoittaa johtajan tavoitetta, miten vastaa keinoja joilla johtaja tavoitteisiin pyrkii, ja miksi kertoo syyt tiettyjen keinojen ja toimintatapojen valitsemisessa johtajan pyrkiessä tavoitteeseen. (Mostovicz, ym, 2009.) Esittelen seuraavaksi johtamisen teorioiden kehitystä. Pyrin selventämään johtamisen teoreettista viitekehystä, ja konkretisoimaan hyvän johtajan ominaisuuksia, ja niiden kokemaa kehitystä kronologisessa järjestyksessä edeten.

Piirre-teorioissa tutkitaan johtajan henkilökohtaisia ominaisuuksia ja kykyjä. Ne olivat yksiä ensimmäisiä systemaattisia tutkimuksia johtajuudesta. Piirre-teorioissa oletetaan että ihmisellä joko on tai ei ole synnynnäisesti ne persoonallisuuspiirteet, joita johtajalta vaaditaan. Nämä piirteet eivät siis ole muutettavissa, eikä johtajaksi varsinaisesti voi oppia. Piirteitä ovat esimerkiksi päättäväisyys, itseluottamus, rehellisyys, ja älykkyys. (Megheirkouni & Mejheirkouni 2020) ”The great man theory” on vanha johtamisen teoria, joka esiteltiin 1800-luvulla. Se mukailee piirreteorioita väittäen, että johtajalla on luonnostaan ne ominaisuudet, joita johtajuudessa tarvitaan. Näitä olennaisia piirteitä tunnistamalla muut voivat jäljitellä johtajaa. (Mostovick, ym, 2009.) Nämä ”patruunamaiset” johtajat johtivat Suomenkin teollisuutta 1900-luvulla. He uskoivat muodollisen koulutuksen sijaan henkilökohtaisiin johtajan ominaisuuksiinsa, sekä kokemuksen tuomaan taitoon. (Seeck & Järvelä 2007.) Perinteisessä mallissa hyvän johtajan ominaisuuksia voivat olla kontrolloivuus, kilpailuhenkisyys, ja jopa aggressiivisuus (Eyhan 2022).

Piirteisiin keskittynyttä lähestymistapaa on kritisoitu, koska on osoitettu, että johtaminen on opittavissa oleva asia. Johtamista voi opetella johtajaohjelmien kautta, joissa pääasiassa keskitytään johtajan tietämyksen, taitojen ja asenteiden parantamiseen. (Ytterstad & Olaisen & Jevnaker 2020.) Kritiikkiä ovat herättäneet myös subjektiiviset määritelmät tärkeimmistä johtamisominaisuuksista (Megheirkouni & Mejheirkouni 2020). Vaikka esimerkiksi älykkyys usein yhdistettiin menestymiseen johtajana, ei ole saatu vahvaa näyttöä jostain tietystä yhtenäisten piirteiden joukosta (Schriesheim &

Neider 1989). Tutkijat ovat silti yhä hyvin kiinnostuneita johtajien piirteistä, ja aiheesta tehdään edelleen paljon tutkimuksia (Megheirkouni & Mejheirkouni, 2020).

Johtajan piirteisiin keskittynyt kiinnostus siirtyi vähitellen tilannesidonnaisempaan suuntaan. Piirreteorioita pidettiin kapeana näkemyksenä johtamisesta, sillä ne eivät huomio lukuisia erilaisia johtamistilanteita- ja konteksteja. Johtamisen konteksti nousi tapetille 1970- luvulla. Kontingenssimallin mukaan johtajan on erilaisten tilanteiden vuoksi pystyttävä vaihtamaan johtamistyyliään joustavasti. Valta-asema, tehtävän rutiininomaisuus tai monimutkaisuus, ja johtajan ja alaisen välinen suhde muodostavat ne kolme tilanneolosuhdetta ja ympäristötekijää, joihin johtajan on kulloinkin kyettävä sopeuttamaan johtamistapansa. Oletetaan myös, että alaisten kypsyystaso vaihtelee, jonka vuoksi eri ihmiset tarvitsevat erilaista johtamistapaa. (Fredriksson & Saarivirta 2015.)

3.2 Kohti johtajan ja alaisen suhdetta

Piirre- ja kontekstisidonnaista johtamista on kritisoitu niiden alaiselle asettamasta passiivisesta roolista. Johtajan piirteiden, tilanne ja ympäristösidonnaisuuden havainnoinnin, ja näiden yhdistämisen jälkeen johtamisen tutkimisessa siirryttiin syvemmälle tasolle, niin sanottuun transformationaaliseen aikaan. (Fredriksson & Saarivirta 2015.) Transformationaalinen johtamisteoria on yksi tunnetuimmista ja tutkituimmista johtamisteorioista, ja se on yhdistetty useisiin positiivisiin tuloksiin, niin yksilön, ryhmän kuin organisaationkin tasolla. Sen vaikutusta on havaittu niin käyttäytymiseen, asenteisiin kuin toimintatapoihinkin. (Arnold & Loughlin 2013; Harms & Credé 2010; Ytterstad, ym 2020.) Organisaation muutosta ja johtajan ja alaisen välistä suhdetta määritellään transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamistyylin avulla (Sun & Anderson). Transformationaalisessa johtamisessa johtajan ja alaisten välinen vuorovaikutussuhde saa suuren merkityksen. Johtaja ymmärtää ja pysyy empaattisesti mukana alaisten toiveissa, tarpeissa ja odotuksissa. Johtaja nostaa alaisten tarpeet korkealle. Täten alainen ja johtaja tavoittelevat itsensä toteuttamista, ja johtajalta edellytetään luovuutta ja jopa radikaalien muutosten tavoittelua tässä itsensä toteuttamisen tavoittelussa. Transformationaaliset johtajat eivät käytä moraalisten päätöstensä kompassina pääasiallisesti instrumentaalista päättelyä, jossa esimerkiksi sovelletaan normeja ja lakeja päätöksen pohjaksi. He suosivat universaaleja moraalisia

periaatteita pitäen yksilön arvoa organisaatiota tai materiaa tärkeämpänä. (Sun & Anderson 2013.)

Transformationaalista johtajuutta on määritelty neljällä eri osatekijällä, joilla pyritään vaikuttamaan alaisiin: idealisoitu vaikutusvalta, inspiroiva motivaatio, älyllinen stimulaatio, sekä yksilöllinen huomioiminen. Idealisoitu vaikutusvalta tarkoittaa johtajan olemista roolimallina, jota alaiset pyrkivät jäljittelemään. Inspiroiva motivaatio saavutetaan vakuuttavan vision viestimisellä, älyllinen stimulaatio uudentyypisellä ajattelulla ja ratkaisuilla, eli niin sanotulla laatikon ulkopuolelta- ajattelulla. Yksilöllinen huomioiminen saavutetaan nimensä mukaisesti työntekijöistään välittämällä ja henkilökohtaisella ohjauksella. (Arnold & Loughlin 2013.) Alaiset pystyvät näkemään johtajansa arvot. Transformatiivisten johtajien epäitsekäät arvot voivat vaikuttaa alaisten sitoutumiseen positiivisesti ja saada heidät tavoittelemaan muutakin kuin omaa etuaan. Ei kuitenkaan ole mielekästä jakaa johtajaa pelkästään transformatiiviseksi tai transaktionaaliseksi, sillä johtajat useimmiten käyttävät kumpiakin tyyliä. (Sun & Anderson 2012.) Tehokkaat johtajat käyttävät transformationaalisia ja transaktionaalisia tyyliä enemmän kuin passiivisia johtamistyyliä (Harms & Crede 2010).

Johtajakeskeistä mallia vastustaa myös lmx-teoria (engl. leader-member exchange), eli esimies-johdettava-suhdeteoria, joka perustuu johtaja-alaisuuden vaihdantaan ja tämän vaihdantasuhteen laatuun (Krishnan 2005). Danserau ym (1975) esittelivät vdl-teorian (engl. vertical dyad linkage theory), jossa johtaja luo erilaisia johtamistyyliä eri henkilöiden kanssa organisaatiossa, muodostaen näin differoituja johtaja-alainen-pareja (Danserau ym 1975). Teoria kehittyi ja laajeni lmx teoriaksi (Graen & Uhl-Bien 1995) Laadukkaaseen lmx-suhteeseen tarvitaan sekä alaista että johtajaa, ja lmx-teorian keskeinen ominaisuus on johtajan ja alaisen suhteen painottaminen. (Krishnan 2005.) Johtaja luottaa alaisen toimivan hyödykseen ja kannustaa häntä toimimaan vastuullisesti. Alaiset ovat tiiviissä yhteistyössä johtajan kanssa saaden tukea, luottamusta, rohkaisua, ja kannustusta. Alaiset voivat ottaa ylimääräisiä työtehtäviä tai ponnisteluja hoitaakseen saavuttaakseen tiimin tavoitteet. Lmx:n esitetään koostuvan molemminpuolisesta kunnioituksesta, velvollisuudesta toista kohtaan, ja syvenevästä vastavuoroisesta luottamuksesta. Tämän johtamisteorian tarkoitus on määrittää johtaja-alaisuus, jotta kyetään saavuttamaan parempi laatu määriteltyyn johtaja-alaisuuteen, ja sitä myöten korkeampia tuloksia. (Kang & Stewart 2007.)

Transformationaalinen johtaminen ja lmx-teorian mukainen johtaminen ovat monelta osin yhteneväisiä, ja Krishnanin (2015) mukaan transformationaalinen johtaminen on positiivisesti yhteydessä laadukkaan lmx-suhteen muodostumiseen. Lmx usein alkaa transaktionaalisena, ja kehittyy sosiaalisen vaihdon kautta kohti transformationaalista johtamista (Graen & Uhl-Bien 1995).

Rooliteoria selittää johtaja-alainen roolien muodostumista. Johtajan odotukset alaista kohtaan, ja se missä määrin alainen täyttää nämä odotukset, muodostavat vaihdantasuhteen relationaalisen kontekstin. Roolit muodostuvat roolin ottamisesta, roolin muodostumisesta, ja roolin rutinoitumisesta. Johtaja voi esimerkiksi teettää alaisella työtehtäviä, ja havainnoida tämän suhtautumista, työnteon tasoa ja onko alainen luottamuksen arvoinen. Nämä vaikuttavat heidän välisensä lmx- suhteen muodostumiseen. (Kang & Stewart 2007.)

Vaihdantasuhteen muodostumista voi kuvailla myös sosiaalisen vaihdon teorialla. Se kuvailee valtaa ja vaikutusta johtajan ja alaisen välillä, ja määrittelee vaihtoehtoisten vaihdantakumppanien saatavuutta. Tarkennettuna kysymys on siitä, onko olemassa muita vaihtoehtoja johtajan ja alaisen väliselle valtasuhteelle. Sosiaalisen vaihdon teorian mukaan johtaja ja alainen käyvät askel askeleelta tapahtuvaa testausten sarjaa, jossa he selvittävät vastapuolen luottamuksellisuuden. Jos vastapuolet ovat tyytyväisiä, vaihdanta syvenee ja saavutetaan korkea johtaja-alainen-suhde. Jos taas vaihtoehto koetaan negatiivisena, jää lmx:n taso alhaiseksi. Lmx-suhde perustuu muihinkin kuin työhön liittyviin asioihin. Jotkut haluavat pätevän johtajan, kun taas toiset partnerin, jota voivat kutsua ystäväksi. (Kang & Stewart 2007.)

Rosingin, Fresen ja Bauschin meta-analyysin (2011) mukaan, transformationaalinen johtaminen ja lmx-teoria korreloivat innovatiivisuuden kanssa. Työntekijät, jotka saavat tukea ja kannustusta, ovat vakuuttuneempia kyvykkyydestään innovointiin, ja uskovat innovaatioidensa positiivisesti vaikuttavan organisaatioon. Johtaja voi edistää innovaatioita, sillä hänellä on hyvä mahdollisuus vaikuttaa alaisen motivaatioon ja ajattelutapaan. (Demircioglu & Van der Wal 2022) Transformationaalisuus ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita kukoistavaa innovatiivisuutta. Etenkin korkeasti tehtäväsuuntautuneissa, innovointia tukevissa tiimeissä, joissa tavoitteen saavuttamista pidetään tärkeänä, transformationaalinen johtaminen oli yhteydessä innovaatioihin. Johtajan pitäisi siis kiinnittää huomiota myös innovaatioprosessiin, eikä luottaa

pelkästään johtamistyyliinsä, mikäli innovaatiot kiinnostavat. Laadukas johtaja-alaisuuden vaihdanta näyttäisi myös tuottavan innovointia. Lmx:llä oli innovointia edistävä vaikutus myös yksilöihin, joiden kognitiivinen innovatiivisuus oli muutoin alhainen. Rosing, Frese ja Bausch (2011) olettavat laadukkaana yksilöllisen suhteen olevan hyvä lähtökohta innovaatioille. Sekään ei kuitenkaan yksistään riitä, vaan innovaatioiden johtamisesta olisi hyvä saada täydentävää koulutusta. (Rosing ym 2011.)

Seuraavassa kappaleessa käsitellään tunneälykkyyttä, joka yhä syventää ja laajentaa johtajan kyvykkyyttä ymmärtää ja hallita vuorovaikutusta ja sosiaalisia suhteita yksilöstä organisaatiotasolle. Lisäksi tunneälykkyys toimii yhdistävänä tekijänä transformationaaliselle johtamiselle ja lmx-teorialle.

3.3 Tunneälykkyys johtamisessa

Tunteita ei organisaatioiden sisällä voi välttää. Khalilin tutkimuksessa (2017) tunneälykkyys näyttöisi auttavan hyväksytyksi tulemisessa ja sopeutumisessa. Lisäksi se edistää ihmisiä oppimaan toisiltaan ja vaikuttaa kokemukseen työstä ja saatavasta hyödyistä. (Khalili 2017.) Tunteet ovat merkittävässä osassa ihmisen kognitiivisissa prosesseissa, ja niillä on oleellinen merkitys johtamisessa. Stereotyyppisesti saatetaan elätellä kuvaa rationaalisesta päätöksenteosta, jossa tunteet sivutetaan ja paras toiminnan vaihtoehto saavutetaan rationaalisella laskelmoinnilla. Neurologisissa tutkimuksissa, joissa tutkittavien potilaiden aivojen tunne-elämää kontrolloivat alueet olivat vaurioituneet, havaittiin, että potilaat pystyivät esimerkiksi älykkyystesteissä samankaltaisiin suorituksiin kuin ennenkin. Tunteiden puutteen takia he olivat kuitenkin kohtuullisen kyvyttömiä tekemään päätöksiä, ja kärsivät elämässään tästä ongelmasta (George 2000.)

Golemanin (1995) tunnetuksi tekemä termi tunneälykkyys tarkoittaa kykyä havainnoida ja ymmärtää omiaan ja muiden tunteita, huomata niissä eroavaisuuksia ja tämän tiedon perusteella ohjata ajatteluaan ja tekojaan. Tunneäly voi myös auttaa yksilöä reflektiivisesti kehittymään sekä emotionaalisesti että älyllisesti. (Saha ym 2023; George 2000.) Empatia, joka auttaa positiivisten ihmissuhteiden ja sosiaalisen tuen tarjoamisessa edistää tunneälykkyuden muodostumista (George 2000). Johtamisessa tunneälykkyuden tärkeys korostuu viiden kyvyn kautta: itsetietoisuuden, empaattisuuden, ihmissuhteiden hallinnan, motivoinnin, ja tunteiden hallinnan kautta (Saha ym 2023). Tunneälykkyys on laajalti käsitetty tärkeänä tehokkaan johtamisen

osatekijänä, ja Harmsin ja Credén (2010) mukaan se on suorastaan välttämätön ominaisuus johtajalle.

Tunneälykkyys erottaa karismaattiset ja transformationaaliset johtajat transaktionaalisista. Saha ym. (2023) keräämän datan mukaan tunneäly on ollut merkittävä tutkimuskohde johtamistutkimuksessa 2000-luvulla. Lmx-teoriassa, sekä autenttisesta ja palvelevasta johtamisesta tehtyjen meta-analyysien havaintojen mukaan, tunneälykkyys on niissä merkittävässä osassa (Saha ym, 2023.) Transformationaalisen johtajuuden ja tunneällyn yhteydestä on ristiriitaisia havaintoja. Daus ja Ashkanasy (2005) väittävät yhteyden olevan merkittävä, mutta Harmsin ja Creden (2010) meta-analyysin mukaan yhteys on keskinkertainen tai pieni. Tuoreemman Görgens-Ekermansin ja Rouxin (2021) ja Saha ym (2023) tutkimusten mukaan yhteys on merkittävä. Transformationaalisten johtajien idealisoitu vaikutusvalta, inspiroiva motivaatio, älyllinen stimulaatio, sekä yksilöllinen huomioiminen, on huomioitu korreloivan korkeasti tunneälykkyuden kanssa (Saha ym 2023).

Tunneälykkyys on merkittävässä osassa kappaleessa 2.1 esiteltyjen viiden tehokkaan johtamisen elementin kanssa. Georgen (2000) mukaan johtajan tuottamat yhteiset käsitykset maaleista ja tavoitteista, ja niiden tavoittelusta, ovat usein nimetty johtajan visioksi organisaatiolle. Tunneälykkyydellä voi olla merkitystä johtajan luodessa vakuuttavaa visiota. Suuresta ja osittain epävarmasta informaatiomäärästä pitäisi pystyä kartoittamaan organisaatiolle suunta. Tunteet ovat oleellinen osa ajattelua ja päätöksentekoa, joten tunneälykäs johtaja voi kyetä tuottamaan parempia päätöksiä epävarmassa ympäristössä. Vakuuttava visio vaatii myös luovuutta, ja hyvässä mielentilassa olevat ihmiset voivat olla luovempia kuin negatiivisessa mielentilassa olevat ihmiset. Tällöin ihmisten on muun muassa havaittu lähestyvän ongelmia joustavammin. Vahvasti tunneälykkäät johtajat voivat myös realistisemmin tunnistaa omat haasteensa, kuten ylioptimistisuuden. Johtajan luoma visio on kuitenkin vain hänen omansa, ellei hän onnistu viestittämään sitä organisaatiolle ja tekemään siitä yhteistä tavoitetta. Tunneälykäs johtaja voi arvioida tavoitteidensa alaisilleen aiheuttamaa tunnetilaa, ja toimia viestinnässään sen mukaan. (George 2000.)

Toisena tehokkaan johtamisen tunnusmerkkinä Georgen (2000) määritelmän mukaan on arvostuksen, ymmärryksen ja innokkuuden herättäminen työtehtävien tärkeydestä. Herättääkseen nämä alaisissaan on johtajan varmistettava alaisen tieto niin

organisaation haasteista kuin mahdollisuuksistakin. Tämän tiedon valossa tunneälykäs johtaja kykenee valamaan alaisiinsa luottamusta haasteiden selättämisestä, sekä edistämään visionsa toteutumista. (George 2000.)

Kolmantena Georgen mukaan tehokas johtaja luo ja ylläpitää organisaatiossa vallitsevaa luottamusta, innostusta, yhteistyötä, itsevarmuutta ja optimismia. Tässä onnistuakseen johtajan on onnistuttava arvioimaan alaiensa nykyisiä tunteita, sekä tulevia reaktioita erilaisiin olosuhteisiin ja muutoksiin. Lisäksi hänen on tehokkaasti kyettävä hallitsemaan näitä reaktioita, jotta alaiset voivat suhtautua luottavasti ja itsevarmasti haasteisiin ja muutoksiin. Ihmisillä on taipumus ilmaista tunteensa sosiaalisen kontekstin hyväksymien muottien mukaan. Tunneälykäs johtaja voi kyetä tunnistamaan vääristellyn arvostuksen ja innokkuuden aidoista, ja helpommin hallita omia tunteitaan, usein hyvin hektisissä johtajan tehtävissä. Laadukkaiden henkilökohtaisten suhteiden johtajan ja alaisen välillä on havaittu tuottavan useita hyötyjä organisaatiossa. Tunneälykäs johtaja kykenee luomaan tällaisia suhteita, sekä ylläpitämään niiden kautta luottamusta ja innostusta. (George 2000.)

Tunneälykäs johtaja kykenee erittelemään matalan ja korkean prioriteetin vaatimusten synnyttämät tunteet. Esimerkiksi jos matalan prioriteetin työtehtävä herättää suuria tunteita, kyky hallita tunnetta edesauttaa päätöstä keskittyä silti tärkeämpään työtehtävään. Tunneäly siis helpottaa tehokasta päätöksentekoa. Tunneäly myös auttaa muutosten toteuttamisessa organisaatiossa. Jos johtaja kykenee arvioimaan miltä alaisista tuntuu ja vaikuttamaan niihin, on hänen todennäköisempää selvittää muutosvastarinnasta ja onnistua muuttamaan organisaatiota. Neljäntenä tehokkaan johtamisen elementtinä tunneäly siis edistää joustavuutta muutoksissa ja päätösten teossa. (George 2000.)

Viides tehokkaan johtamisen tunnusmerkki on merkityksellisen organisaation identiteetin luominen ja ylläpito. Organisaation kulttuurista kehittyy sen identiteetti jäsenten kautta, ja yksi tärkeimpiä johtamisen tehtäviä onkin organisaatiokulttuurin kehittäminen. Organisaatiokulttuuri sisältää jaetut arvot, normit, uskomukset, ideologiat, ja niin edelleen, jotka ovat tunnelatautuneita. Organisaatiokulttuurin johtaminen on siis eräänlaista tunteiden johtamista. (George 2000.)

4 Hyvän johtajan ominaisuudet

4.1 Muutos, syyt ja nykytila

Johtamisteoriat kehittyivät asteittain läpi 1900-luvun. Suurena linjana voi havaita johtamisteorioiden siirtymisen ajan mittaan kovista tekijöistä pehmeisiin tekijöihin, ja autoritaarisesta tyylistä demokraattisempaan tyyliin. (Muller & Turner 2010.) Taylorin liikkeenjohto- ja tulosjohtamisen teorioiden sekä muiden vanhempien johtamisoppien mukaan alaisella on passiivinen rooli johtajan suoran ja muodollisen määräysvallan alla (Fredriksson & Saarivirta 2015). Varhaiset, 1930- ja 1940- lukujen johtamisteoriat painottivat johtajan yksilöllisiä piirteitä ja ominaisuuksia. Hyvän johtajan ominaisuuksia olivat niin sanotut perinteiset hyveet, kuten päättäväisyys, itseluottamus, rehellisyys, ja älykkyys. (Megheirkouni & Mejheirkouni 2020.) Toisaalta, johtajan onnistuneisiin ominaisuuksiin laskettiin nykyään jopa kielteiseksi koettuja piirteitä, kuten kontrolloivuus ja aggressiivisuus (Eyhan 2022). Piirreteorioiden mukaan hyvä johtaja siis omasi persoonallisuuteen, kyvykkyyteen, ja fyysisyyteen liittyvät johtajan ominaisuutensa ikään kuin ennakkoon (Megheirkouni & Mejheirkouni 2020).

Vähitellen alettiin huomioida myös johtamistilanteiden konteksti. Tällöin hyvän johtajan ominaisuuksiin alettiin lukea joustavuus ja tilannesidonnaisuus. Lisäksi havaittiin, että johtajaksi voi myös oppia, eikä kyseessä ole ainoastaan synnynnäinen ominaisuus. Johtajan hyvien piirteiden määrittelyn mielekkyys kyseenalaistettiin, koska määrittelyä haittaa subjektiivisuus. Tutkimuksissa ei olla onnistuttu määrittelemään yhtenäistä, universaalia hyvien johtajan ominaisuuksien joukkoa. (Megheirkouni & Mejheirkouni 2020.) 1980-luvulla johtamisen kontekstissa tärkeäksi nousi muutos ja sosiaaliset suhteet, joita visionäärinen ja karismaattinen koulukunta hahmotteli transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamistyylin kautta. Keskittyminen siirtyi yhä enemmän ihmissuhteisiin ja ideoiden, tiedon ja arvojen jakamiseen. Johtajan hyvänä pidettyihin ominaisuuksiin alettiin siirtyä kohti pehmeämpiä puolia, kuten empaattisuus, inspiroivuus ja epäitsekkyyys. Lisäksi transformationaalinen koulukunta korosti johtaja-alaisuuden ymmärtämistä ja vuorovaikutuksen merkitystä. (Muller & Turner 2010; Arnold & Loughlin 2013)

Transformationaalinen johtaminen sekä Imx-teoria jakavat samoja ominaisuuksia (Krishnan 2015). Ne molemmat vastustavat vanhempaa, piirreteorioiden mukaista

johtamisen yksilökeskeisyyttä. Lmx-teoria painottaa johtajan ja alaisen vaihdantasuhteen laatua. Johtajan ja alaisen välinen kunnioitus ja vuorovaikutus johtaa korkeaan tuottavuuteen. Johtamisen yksilökeskeisyyden kritiikin lisäksi transformationaalista johtamista sekä lmx-teoriaa yhdistää johtajan tunneällyn merkitys. Lmx-teoria, sekä transformationaalisten johtajien idealisoitu vaikutusvalta, inspiroiva motivaatio, älyllinen stimulaatio, sekä yksilöllinen huomioiminen, korreloivat tunneällyn kanssa korkeasti. (Saha ym, 2023). Tunneäly-koulukunnan painotus on saanut huomiota 2000-luvulla. Tunneäly on noussut hyvän johtajan ominaisuuksiin, ja väitetään jopa, että johtajalle tunneäly on tärkeämpi ominaisuus kuin älyllinen kapasiteetti. (Harms & Credé 2010.)

Hyvän johtajan ominaisuudet ovat siis muuttuneet ajan saatossa, ja ovat tänä päivänä kovin erilaiset kuin piirreteorioiden alkuvaiheessa, jossa autoritaarinen johtaja kontrolloi ja käskytti alaisiaan (Eyhan 2022). Selittävä tekijä muutokselle voi olla liiketoimintaympäristön ja sitä myötä johtamisympäristön voimakas muutos edellisen vuosisadan aikana. Liiketoimintaympäristön sisältää sosiaalisia, taloudellisia, oikeudellisia ja poliittisia tekijöitä, jotka monin eri tavoin vaikuttavat yritysten toimintaan (Zheng & Chen 2023). Se on muuttunut 1900-luvun kuluessa vakaammasta (Denning 2020) kohti jatkuvassa muutoksessa olevaan ja kilpailullisempaan suuntaan, jossa digitaalisuus ja jatkuva innovointi ovat suuressa osassa (Camilleus 2016). 1900-luvun alkupuolella tieteellisen liikejohtamisen keinoin pyrittiin tehokkaasti kontrolloimaan tuotantolaitoksiin palkattua ammattitaidotonta työvoimaa. Menetelmä oli tehokas organisoimisen väline, mutta sitä on kritisoitu työntekijöitä passivoivaksi ja yksilöllisyyttä vähentäväksi. (Seeck & Järvelä 2007.) Nykyaikaiset johtamismenetelmät sen sijaan korostavat yksilöllisyyttä ja työntekijöiden luovuuden mahdollistamista. Luovuus tuottaa innovaatioita, ja innovaatiot ovat yksi tärkeimmistä 2000-luvun kilpailutekijöistä. (Kremer ym 2019). Esimerkiksi transformationaalinen johtaminen sekä lmx-teorian mukainen johtaminen tuottavat todennäköisemmin innovaatioita kuin konventionaaliset johtamistyyli (Watts ym 2020). Piirreteorioiden mukainen, autoritaarinen ja tieteelliseen johtamiseen nojaava johtaja voisi mahdollistaa innovaatioille konkreettisia resursseja, kuten laitteita, mutta käskemällä innovaatioita ei todennäköisesti syntyisi (Kremer ym 2019). Lisäksi organisaatioiden täytyy pysyä nopeasti kehittyvän digitaalisen toimintaympäristön mukana pitääkseen asiakkaat itsellään. Globaalissa toimintaympäristössä asiakkaat voivat helposti vaihtaa firmaa, jos

jokin toinen yhtiö tai he itse omaksuvat tekniikan omaa organisaatiota nopeammin (Erhan ym 2022). Saignerin (2018) mukaan johtaja on suurin organisaation muutosta digitaalisuuteen edistävä tekijä. Johtamiskäytänteiden on siis seurattava aikamme, kuten digitalisaatiota ja innovatiivisuutta, jotta organisaatiot muuttuisivat ja pysyisivät kilpailukykyisinä, eivätkä menettäisi asiakkaita kilpailijoille.

Hektinen, muuttuva, turbulenssi, kilpailullinen: muun muassa näillä adjektiiveilla lähdeaineistossa kuvaillaan nykyajan toimintaympäristöä. Resilienssillä on suuri merkitys johtajan suorituksissa nopeasti muuttuvassa ympäristössä. (Bondeli & Havenvid 2022.) Myös digitaaliset taidot kuuluvat hyvälle johtajalle. Digitaalisesti taitava johtaja digitaalisessa organisaatiossa pystyy sekä reagoimaan nopeisiin ympäristön muutoksiin, että proaktiivisesti tuottamaan niitä. (Saigner 2018.) Johtamisen muuttuessa yksilökeskeisemmästä kohti johtajan ja alaisen suhdetta, ovat myös ihmissuhdetaidot nousseet tärkeään rooliin. Sekä transformationaalinen johtaminen että lmx-teoria painottavat vuorovaikutusta ja sosiaalisia taitoja, sekä tunneälyä. Tunneäly on noussut tärkeäksi hyvän johtajan ominaisuudeksi. Tunneälykäs johtaja kykenee saamaan alaisiltaan ja organisaatiostaan paljon irti, kuitenkin inhimillisellä otteella. (Muller & Turner 2010.) Tätä voi selittää Georgen (2000) määrittelemät viisi tehokkaan johtamisen tunnusmerkkiä, ja tunneällyn yhteys niihin. Viisi tehokkaan johtamisen tunnusmerkkiä ovat yhteisen käsityksen tuottaminen maaleista ja tavoitteista ja niiden tavoittelusta, arvostuksen ja ymmärryksen herättäminen työtehtävien tärkeydestä, organisaatiossa vallitsevan luottamuksen, innostuksen, ja yhteistyön luominen ja ylläpito, joustavuuden edistäminen muutoksissa ja päätösten teoissa, sekä merkityksellisen organisaation identiteetin luominen ja ylläpito. Tunneälykäs johtaja voi kyetä paremmin tavoittamaan nämä viisi tunnusmerkkiä. (George 2000.) Tunneäly on myös yhteydessä transformationaaliseen ja lmx-johtamiseen, jotka taas ovat yhteydessä esimerkiksi innovatiivisuuteen (Watts ym 2020).

Lisäksi organisaatiokansalaisuuden ja tunneällyn välillä on yhteys. Organisaatiokansalaisuus tarkoittaa työntekijän vapaaehtoista, työtehtävän rajat ylittävää työpanosta organisaation hyväksi. Organisaatiokansalaisuus on yrityksille todella tärkeää nykyisessä nopeassa ja vaativassa kilpailuympäristössä, ja johtajan pitäisi pystyä ohjaamaan alaisiaan kohti organisaatiokansalaismaista käytöstä. (Khalili 2017.) Tunneälyllä vaikuttaisi siis olevan yhteys moneen nykyään arvostettuun johtajan

ominaisuuteen ja taitoon, mikä voi selittää Harmsin ja Credén (2010) väitettä sen olevan välttämätön ominaisuus johtajalle.

Taulukko kokoaa teoriakappaleen yhteen tuomalla johtajan hyvät ominaisuudet ja teoriat niiden takana. Taulukolla pyritään havainnollistamaan ja selkeyttämään teoriakappaleen sisältöä sekä ilmentämään johtajan ominaisuuksia ja niiden muutosta.

Johtamistyyli	Esiintyminen	Tyypillistä	Johtajan hyvät ominaisuudet
Piirreteoriat	1900-1960	-Johtajan ominaisuudet synnynnäisiä. -Alaisen passiivinen asema	-Kontrollointi -Älykkyys -Päätöksentekokyky -Ns. perinteiset hyveet
Kontingenssimalli	1970	-Johtamisen tilannesidonnaisuus	-Joustavuus -Johtamistyylin vaihtaminen tilanteen mukaan
Transformationaalinen johtaminen	1980-	-Johtajan ja alaisen vuorovaikutussuhde -Johtajan aktiivisuus ja inspiroivuus	-Tunneäly -Empatiakyky -Vuorovaikutustaidot -Luovuus -Joustavuus
Lmx-teoria	1970-	-Johtaja-alaisuuden vaihdanta -Vaihdannan korkean laadun tavoittelu -Yksilölliset suhteet	-Tunneäly -Empatiakyky -Sosiaaliset taidot -Vuorovaikutustaidot -Vastavuoroisuus
Nykyään	2000-	-Toimintaympäristön haasteellisuus, digitaalisuus, globalisaatio, muutostila - Uusien teorioiden ja suuntausten määrän kasvu	- Digitaaliset taidot - Resilienssi - Tunneäly - Demokraattisuus - Sopeutuvuus

Taulukko 2 Johtamisteoriat ja hyvän johtajan ominaisuudet

5 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella hyvän johtajan ominaisuuksia, ja niiden kehittymistä. Tutkielman aihe oli oleellinen, koska aihetta lähestytään usein pienempinä osakysymyksinä jonkin yksittäisen teeman kautta, ja suuren linjan tarkastelu jää vähemmälle. Tarkastelun myötä löytyi selvä kehityskulku hyvän johtajan ominaisuuksien kehittymisestä. Eri aikakausien johtamisoppeja vertailemalla, ja johtamisen toimintaympäristön muutosta selvittämällä, oli mahdollista piirtää kehityskulku ja siihen vaikuttaneita syitä. Lisäksi tutkielma tuo esiin kehityskulun nykyisen pisteen, eli tämän päivän hyvän johtajan ominaisuuksia. Tutkielman punainen lanka on hyvän johtajan ominaisuuksien tarkastelussa, jotta aihe pysyisi kandin vaatimissa rajoissa. Yhä tänäkin päivänä tutkijat ovat yhä hyvin kiinnostuneita johtajien piirteistä, ja aiheesta tehdään edelleen paljon tutkimuksia (Megheirkouni & Mejheirkouni 2020). Aihe ei siis vain ole kertaasta vanhoista piirreteorioista, vaan tuo johtajan ominaisuudet nykypäivän toimintaympäristöön.

Tutkimuksen pohjalta nousi ilmeiseksi johtamisen kehitys yksilöllisestä ja autoritaarisesta johtamisesta kohti laajempaa, johtajan ja alaisen/yhteisön välistä demokraattisempaa johtamista. Piirreteorioiden aikaan 1900-luvun alussa hyvän johtajan ominaisuuksien ajateltiin olevan synnynnäisiä. Tällöin arvossa pidettiin perinteisiä hyveitä, kuten älykkyyttä ja päätöksentekokykyä, mutta toisaalta myös kontrollointia ja jopa aggressiivisuutta. (Megheirkouni & Mejheirkouni 2020.) Hyvä johtaja tehosti tuottavuutta ja kontrolloi alaisiaan esimerkiksi tieteellisen liikkeenjohtamisen mallin mukaisesti (Seeck & Järvelä 2007). Vähitellen hyvän johtajan ominaisuuksiin alettiin lisätä myös tilannesidonnaisuus ja joustavuus. Havaittiin, että johtamiseen liittyy lukuisia erilaisia konteksteja ja tilanteita, ja johtajan tulisi pystyä sopeuttamaan johtamistyyliään vastaamaan eri tilanteisiin. (Fredriksson & Saarivirta 2015.) 1970-luvulta alkaen alaisen passiiviseen asemaan ja johtamisen yksilökeskeisyyteen vastasivat muun muassa transformationaalinen johtaminen sekä lmx-teoria. Näissä johtajan ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde saa suuren merkityksen, ja alaisia pyritään passivoimisen sijaan aktivoimaan. Alainen ei ole pelkkä koneiston ratas vaan yksilö, joka luovuudellaan ja itsensä toteuttamisella voi hyödyttää koko organisaatiota. (Sun & Anderson 2013; Kang & Stewart 2007)

Nykypäivään tultaessa hyvän johtajan ominaisuuksiin alkoivat siis merkittävästi liittyä ihmisiin liittyvät taidot, kuten tunneäly, sosiaaliset taidot sekä vuorovaikutustaidot. Esimerkiksi transformationaalisuus sekä lmx-teorian mukainen johtaminen ovat nykyään hyvän johtajan ominaisuuksien perustana, ja ihmistaitojen ja tunneällyn merkitys kasvaa (Saha ym 2023). Toimintaympäristön muutos kilpailullisempaan ja hektisempään suuntaan korostaa lisäksi johtajan kykyä resilienssiin (Bondeli & Havensid, 2022) sekä onnistuneeseen innovoinnin mahdollistamiseen organisaatioissa kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi (Watts ym 2020).

Tutkimuksen rajoitteena voidaan todeta olevan sen suhteellisen pieni otanta aiheeseen. Johtamisen tutkimisesta sekä erilaisista johtamisteorioista on kirjoitettu valtavasti, ja kandidaatin tutkielma ei riitä kattavaan tutkimiseen, ja joitain osatekijöitä voi jäädä huomiotta. Kattavaan selvitykseen aiheesta sopisi esimerkiksi perusteellinen meta-analyysi. Tulevaisuuden tutkimuksessa meta-analyysi hyvän johtajan ominaisuuksista olisi mielekäs toteuttaa, sillä tutkimukset keskittyvät usein johtamisen negatiivisiin puoliin, taikka johonkin yksittäiseen johtamisen teemaan.

Lähteet

- Arnold, Kara. A, Loughlin, Catherine (2013) Integrating transformational and participative versus directive leadership theories. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 34 (1) 67-84
- Bondeli, Julia, Havenvid, Matlena (2022) Bouncing back in turbulent business environments: Exploring resilience in business networks. *Industrial Marketing Management* Vol 107, 383-395
- Camillus. J. C (2016) The wicked challenge of the business environment. *International journal of the business environment* Vol 8 (1) 19-31
- Casey, Richard (2021) Flexible leadership – the key to a successful practice. *Practice management*, May 2021, 229-232
- Dansereau, Fred. Jr, Graen, George, Haga, William. J (1975) A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN PERFORMANCE*, Vol. 13, 46-78
- Denning, Stephen (2020) The challenge: 20th Century vs. 21st Century management. *Strategy & Leadership* Vol. 48 (6) 11-19
- Demircioglu, Mehmet Akif, Van der Wal, Zeger (2022) Leadership and innovation: what's the story? The relationship between leadership support level and innovation target. *Public Management Review* Vol 24 (8), 1289-1311
- Erhan, Tugba, Uzunbacak ,Hasan Huseyin, Aydin, Erhan (2022) From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review* Vol. 45 (11), 1524-1543
- Fredriksson, Marika, Saarivirta, Toni (2015) Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, Vol 17 (1), 7–20
- George, Jennifer. M (2000) Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, Vol 53 (8), 1027-1055
- Graen, George. B, Uhl-Bien, Mary (1995) Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly* Vol. 6 (2), 219-247

- Görgens-Ekermans, Gina, Roux, Chene (2021) Revisiting the emotional intelligence and transformational leadership debate: (how) does emotional intelligence matter to effective leadership? *Journal of Human Resource Management*, Vol.19 (2), 1-13
- Handoyo, Sofik, Mulyani, Sri Sri, Ghani, Erlane (2023) Firm Characteristics, Business Environment, Strategic Orientation, and Performance *Administrative Sciences* Vol .13 (3), 74
- Kang, Dae-seok, Stewart, Jim (2007) Leader-member exchange (LMX) theory of leadership and HRD. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 28 (6), 531-551
- Khalili, Ashkan (2017) Transformational leadership and organizational citizenship behavior- The moderating role of emotional intelligence. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 38 (7), 1004-1015
- Krishnan, Venkat (2015) Leader-Member Exchange, Transformational Leadership, and Value System. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* Vol. 10 (1), 14-21
- Kremer, Hannah, Villamor, Isabel, Aguinis (2019) Herman Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business Horizon*, Vol. 62, 65-74
- Megheirkouni, Majd, Mejheirkouni, Ammar (2020) Leadership development trends and challenges in the twenty-first century: rethinking the priorities. *Journal of Management Development* Vol. 39 (1) 97-124
- Muczyk, Jan. P (2020) The Secret of Successful Leadership—The Critical Match Between the Characteristics of Leaders, the Attributes of Subordinates, and the Circumstances of the Situation. *Journal of Comparative International Management*, Vol. 23 (1) 27–34
- Müller, Ralf, Turner, Rodney (2010) Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management* Vol. 28 437–448
- Mostovicz, Isaac. E, Kakabadse, Nada. K, Kakabadse, Andrew. P (2009) A dynamic theory of leadership development. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30 (6), 563-576
- Northouse, Peter. G (2009) *Leadership: Theory and Practice*. 3,10

- Pietraszewski, David (2020) The evolution of leadership: Leadership and followership as a solution to the problem of creating and executing successful coordination and cooperation enterprises. *The Leadership Quarterly*, Vol. 31
- Prajogo, Daniel (2016) The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance. *Int. J. Production Economics* Vol. 171 241-249
- Raymer, Steven. D, Leadership Education and Development: Theory Driven Evolutions. *Journal of Leadership Education* 138-148
- Rosing, Kathrin, Frese, Michael, Bausch, Andreas (2011) Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly* Vol.22, 956-957
- Saha, Surajit, ym (2023) Emotional intelligence and leadership: insights for leading by feeling in the future of work. *International Journal of Manpower* Vol. 44 (4) 671-701
- Sainger, Garima (2018) Leadership in Digital Age: A Study on the Role of Leader in this Era of Digital Transformation. *International Journal on Leadership; New Delhi* Vol. 6 (1) 1-6
- Schriesheim, Chester. A, Neider, Linda. L (1989) Leadership theory and development: The coming “New Phase”. *Journal of managerial psychology*, Vol 4, 1-5
- Seeck, Hannele, Järvelä, Simo (2007) Katsaus taylorismin saapumisesta Suomeen ja sen asemasta työnjohtokoulutuksen osana 1910–1950 *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning* 3/2007 (5), 243-251
- Sun, Peter Y.T, Anderson, Marc H (2012) Civic capacity: Building on transformational leadership to explain successful integrative public leadership. *The Leadership Quarterly*, (23) 309–323
- Harms, P.D, Credé, Marcus (2010) Emotional Intelligence and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies* Vol. 17(1) 5–17
- Watts, Logan. L, Steele, Logan. M, Den Hartog, Deanne. N (2020) Uncertainty avoidance moderates the relationship between transformational leadership and innovation: A meta-analysis. *Journal of International Business Studies* Vol. 51, 138–145

- Ytterstad, Stig, Olaisen, Johan, Jevnaker, Birgit (2020) Transformational Leadership Revisited: Digitalization and Learning by Doing... What? *European Conference on Knowledge Management; Kidmore End* 12/2020
- Zhong, Zhaoqiang, Chen, Zhiguang (2023) Business environment, technological innovation and government intervention: influences on high-quality economic development. *Management Decision* Vol. 61 (8) 2413-2441