

VAASAN YLIOPISTO
FILOSOFINEN TIEDEKUNTA

Maija Nivala

KARISMAATTINEN JOHTAJUUS

Vaasan yliopiston hallintotieteen opiskelijoiden näkemyksiä karismaattisten piirteiden yhteydestä hyvään johtajuuteen julkisorganisaatiossa

Julkisjohtamisen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2013

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	7
1.1. Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	10
1.2. Tutkimuskysymykset	11
1.3. Tutkimusmenetelmät	11
2. KARISMAATTISUUS	14
2.1. Alkuperä	14
2.2. Karismaattisuuden ajatus	16
2.3. Teorioita karismaattisesta johtajuudesta	18
2.3.1. Housen teoria	19
2.3.2. Attribuuttiteoria	20
2.3.3. Minäkäsitysteoria	21
2.3.4. Karismaattisen johtajuuden prosessi-malli	24
2.4. Pimeä puoli	26
3. KARISMAATTISEN JOHTAJUUDEN TUNNISTAMINEN	30
3.1. Esimerkillä johtaminen	33
3.2. Visio	36
3.3. Luottamus	41
3.4. Motivointi	46
3.5. Viestintä	50
4. TUTKIMUSAINEISTON YHTEENVETO	56
4.1. Sukupuolijakauma	56
4.2. Pääainejakauma	56
4.3. Opintopistejakauma	57
4.4. Työkokemusjakauma	58

4.5. Tavoitetutkintoa vastaava työkokemusjakauma	54
4.6. Mielpidekysymykset	59
5. TUTKIMUSTULOKSET	61
5.1. Esimerkin voima	61
5.2. Esimerkillä johtamisen edellytykset	64
5.3. Etuna visionäärisyys	65
5.4. Hyvän vision tunnuspiirteet	68
5.5. Luottamuksen syntyminen ja säilyminen	70
5.6. Esimies luottamuksen rakentajana	73
5.7. Hyvän motivoinnin ehdot	76
5.8. Motivoiva esimies	79
5.9. Hyvän viestinnän edellytykset	82
5.10. Viestintä organisaatiossa	84
6. YHTEENVETO JA POHDINTAA	88
LÄHDELUETTELO	94
LIITTEET	103
LIITE 1. Kyselylomake	103
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	
Kuvio 1. Karismaattisen johtajuuden prosessi	25
Kuvio 2. Vastaajien sukupuolijakauma prosentteina	56
Kuvio 3. Vastaajien pääainejakauma prosentteina	57
Kuvio 4. Vastaajien opintopistejakauma prosentteina	58
Kuvio 5. Vastaajien työkokemusjakauma prosentteina	58
Kuvio 6. Vastaajien tavoitetutkintoa vastaava työkokemusjakauma prosentteina	59
Kuvio 7. Esimerkillä johtaminen; kaikkien vastausten keskiarvo	62

Kuvio 8. Esimerkillä johtaminen; tarkastelussa tavoitetutkintoa vastaava työkokemus keskiarvoittain	63
Kuvio 9. Esimerkillä johtamisen edellytykset; kaikkien vastausten keskiarvo	64
Kuvio 10. Esimerkillä johtamisen edellytykset; tarkastelussa sukupuoli	65
Kuvio 11. Etuna visionäärisyys; kaikkien vastausten keskiarvo	66
Kuvio 12. Etuna visionäärisyys; tarkastelussa työkokemus keskiarvoittain	67
Kuvio 13. Etuna visionäärisyys; tarkastelussa pääaine keskiarvoittain	68
Kuvio 14. Hyvän vision tunnuspiirteet; kaikkien vastausten prosenttiosuus	69
Kuvio 15. Hyvän vision tunnuspiirteet; tarkastelussa sukupuoli prosentteina	69
Kuvio 16. Hyvän vision tunnuspiirteet; tarkastelussa työkokemus prosentteina	70
Kuvio 17. Luottamuksen syntyminen ja säilyminen; kaikkien vastausten keskiarvo	72
Kuvio 18. Luottamuksen syntyminen ja säilyminen; tarkastelussa työkokemus keskiarvoittain	73
Kuvio 19. Esimiehen luottamuksen rakentamisen periaatteet; kaikkien vastausten keskiarvo prosentteina	74
Kuvio 20. Esimiehen luottamuksen rakentamisen periaatteet; tarkastelussa työkokemus prosentteina	75
Kuvio 21. Hyvän motivoinnin ehdot; kaikkien vastausten keskiarvo	77
Kuvio 22. Hyvän motivoinnin ehdot; tarkastelussa sukupuoli keskiarvoittain	78
Kuvio 23. Hyvän motivoinnin ehdot; tarkastelussa tavoitetutkintoa vastaava työkokemus keskiarvoittain	79
Kuvio 24. Motivoiva esimies; kaikkien vastausten keskiarvo	80
Kuvio 25. Motivoiva esimies; tarkastelussa sukupuoli keskiarvoittain	81
Kuvio 26. Motivoiva esimies; tarkastelussa opintopistemäärä keskiarvoittain	82
Kuvio 27. Hyvän viestinnän edellytykset; kaikkien vastausten keskiarvo	83
Kuvio 28. Hyvän viestinnän edellytykset; tarkastelussa pääaine keskiarvoittain	84
Kuvio 29. Viestintä organisaatiossa; kaikkien vastausten keskiarvo	85
Kuvio 30. Viestintä organisaatiossa; tarkastelussa pääaine keskiarvoittain	86
Kuvio 31. Viestintä organisaatiossa; tarkastelussa tavoitetutkintoa vastaava työkokemus keskiarvoittain.	87

Taulukko 1. Tutkimusasetelma	11
Taulukko 2. Karismaattisen- ja ei-karismaattisen johtajan ominaispiirteet	31

VAASAN YLIOPISTO**Filosofinen tiedekunta****Tekijä:**

Maija Nivala

Pro gradu -tutkielma:

Karismaattinen johtajuus: Vaasan yliopiston hallintotieteen opiskelijoiden näkemyksiä karismaattisten piirteiden yhteydestä hyvään johtajuuteen julkisorganisaatioissa

Tutkinto:

Hallintotieteiden maisteri

Oppiaine:

Julkisjohtaminen

Työn ohjaaja:

Olli-Pekka Viinamäki

Valmistumisvuosi:

2013

Sivumäärä: 106

TIIVISTELMÄ:

Karismaattisuutta on tutkittu hyvin kauan. Jo antiikin filosofi Platon puhui karismasta, nimenomaan johtajuuden ja yhteiskunnan yhteydessä. Ehkä keskeisin karismaattiseen johtajuuteen liitettävä henkilö oli saksalainen sosiologi Max Weber, joka varsinaisesti nosti karismaattisen johtajuuden esille. Viimeisimmät vuosikymmenet ovat yhtä voimakkaammin korostaneet karismaattisen johtajuuden merkitystä, johtu- en muun muassa työympäristön aiheuttamista muutoksista.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää millaiset seikat korostuvat karismaattisessa johtajuudessa ja millaisia yhtymäkohtia näillä on julkisorganisaatioihin. Tulisiko esimerkiksi johtajan persoonallisuuden kiinnittää enemmän huomiota, kun julkisen sektorin johtotehtäviä täytetään?

Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ovat karismaattisuus ja johtajuus, jotka ovat laajoja ja pitävät sisäl- lään suppeampia käsitteitä, kuten esimerkiksi johtamisen, vision, luottamuksen, motivoinnin ja viestinnän. Tutkimusote on kvantitatiivinen, jonka pohjalla on edellä mainittujen seikkojen ympärille kootut keskei- set teoreettiset näkökulmat. Empiria toteutettiin laatimalla kyselytutkimus Vaasan yliopiston hallintotie- teen opiskelijoille.

Teoreettisen tarkastelun pohjalta karismaattinen johtajuus nähdään hyvin vahvasti johtajan persoonaan profiloituen. Henkilöllä katsotaan olevan jokin erityinen taito tai kyky, jonka vuoksi hän erottuu muista johtajista, yleensä edukseen. Karismaattiseen johtajuuteen liitettävät piirteet näyttäytyvät hyvin vahvana osana hyvää johtajuutta. Vastaukset osoittavat selvästi, että esimerkin voima, luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen, visionäärisyys, motivointi- ja viestintätaidot ovat sellaisia, joita hyvältä johtajuudelta edellytetään.

Edellä mainittuja karismaattiseen johtajuuteen liittyviä osa-alueita vertailtiin vastaajien sukupuolen, pää- aineen, työkokemuksen, tavoitetutkintoa vastaavan työkokemuksen sekä opintopisteiden perusteella.

Keskeisimmät havainnot tutkimuksessa olivat, että karismaattiseen johtajuuteen liittyvillä piirteillä on opiskelijoiden mielestä melko suuri merkitys organisaation menestymiseen. Tulokset osoittavat että eten- kin esimerkin voima oli hyvin suuressa roolissa muutostilanteissa. Tuloksien mukaan visionäärinen johta- ja nähdään myös organisaatiolle kilpailuetuna. Tätä vahvistaa myös se, että työkokemuksen kasvaessa visionäärisyyden merkitys nähtiin entistä vahvempana. Kun julkiorganisaatiot tänä päivänä ovat suurten muutosten keskellä, on syytä pohtia, olisiko karismaattisille johtajille siellä enemmän kysyntää?

AVAINSANAT: Karismaattisuus, johtajuus, julkinen sektori

1. JOHDANTO

Vuosikymmenten- ja satojen aikana historiaan on jäänyt muistikuvia suurista hallitsijoista ja sotapäälliköistä. Nykypäivän yhteiskunnan suuret johtajat ovat useimmiten poliittisia johtajia. Käsitys johtajuudesta on aikojen kuluessa muuttunut, ja vielä 1900-luvulla ollut vallitseva yhtäläisyys johtajuuden ja synnynnäisten ominaisuuksien välillä on saanut myös toisenlaisia tulkintoja. Näkemysten muutos on havaittavissa sekä historiassa, että yhteiskunnallisessa tutkimuksessa. (Huuhka 2010: 13.)

Johtajuuteen liittyy lukuisa määrä erilaisia määritelmiä, jotka pyrkivät selvittämään, mitä se todellisuudessa tarkoittaa. Voidaan ajatella, että sanalla johtajuus olisi samanlainen sävy kuin esimerkiksi sanoilla rakkaus, demokratia ja rauha. Jokainen tiedämme mitä nämä sanat pitävät sisällään, mutta ne voivat saada erilaisen merkityksen eri ihmisten keskuudessa. Samalla tavalla asian nähdään olevan johtajuutta tarkasteltaessa. (Northouse 2001: 2.) Johtajuus termi itsessään viittaa johtajan kykyyn tai taitoon motivoida ja innostaa alaisiaan. Laajemmin tarkasteltuna se siis tarkoittaa yhteisesti asetettuun motivoivaan ja innostavaan visioon pyrkimistä. (Peltonen 2007: 123.)

Nykyaikainen organisaatio on ihmisistä muodostuva kokonaisuus. Johtaminen onkin pääpiirteissään, niin teoriassa kuin käytännössä toimintaa, jota ohjaa inhimilliset ja sosiaaliset arvot. Johtajuus on ihmisten visioiden kohottamista korkeammalle tasolle, suoritusten parantamista ja persoonallisuuksien kehittämistä. (Drucker ja Maciariello 2006: 103,108.)

Johtaminen on organisaatiolle hyvin keskeisessä asemassa. Käytännössä sillä mahdollistetaan organisaation selviytyminen perustehtävistään. Organisaatiossa työskentelee ihmisiä, joten myös johtaminen kohdistuu hyvin pitkälti heihin. Tästä syystä johtajan perustaitoihin kuuluu ymmärtää ihmistä, ja heidän välistä vuorovaikutustaan. Vaikka moni henkilö sitä toivoisikin, johtamista ei voi oppia kirjoista. (Lönnqvist: 1994: 3.)

Kirjallisuudessa erotetaan usein toisistaan kaksi johtamiskäsitettä, ihmisten johtaminen eli johtajuus (leadership) sekä asioiden johtaminen (management). Käsitteitä nähdään

joissakin yhteyksissä käytettävän hieman harhaanjohtavasti myös synonyymeina, mutta eroavaisuuksia kuitenkin löytyy. Keskeisimpänä erottavana tekijänä näiden kahden johtamistyyppin välillä pidetään monesti muutosta, ja etenkin siihen suhtautumista. Asioiden johtaminen eli management keskittyy lähinnä pysyvyyteen ja vakauteen, kun taas johtajuus on enemmän muutosten ja ideoiden edistämistä. Peruserona nähdään myös se, että asioiden johtaminen tarkoittaa käytännössä toiminnan ja toimintaprosessien hallintaa sekä päätöksentekoa, kun taas johtajuus on vuorovaikutusta johtajan ja johdettavan välillä. (Lämsä & Hautala 2005: 207.)

Leadership, ihmisten johtaminen, johtajuus, voidaan määritellä monella eri tavalla. Jokaisessa määritelmässä tulee kuitenkin esille samantyyllisiä näkemyksiä. Pääpiirteittäin leadershipissa on kysymys yhteistoiminnasta ja ryhmän voimasta. Johtajuudella pyritään vaikuttamaan juuri näihin asioihin niin, että tulos olisi mahdollisimman hyvä (Stogdill 1974: 7). Johtajuudesta voidaan kuitenkin erottaa eri tyyllisiä johtamiskäytäntöjä tai lajeja, jotka vaihtelevat johtajan persoonasta riippuen. Eri teoreetikot painottavat johtajuudessa eri asioita. Johtaja voi olla autoritaarinen, suostutteleva, demokraattinen, älykäs, toimeenpaneva tai edustuksellinen. (Stogdill 1974: 27.)

Keskeisenä kysymyksenä on pitkään pohdittu sitä, onko johtajat erotettavissa muista organisaation jäsenistään sekä onko olemassa piirteitä, jotka ovat ominaisia nimenomaan johtajille. Arkikokemukset työelämästä ovat antaneet ihmisille sellaisen kuvan, että joillakin ihmisillä olisi synnynnäinen taipumus tulla johtajaksi tai osata johtaa. Etenkin uusimmissa johtamiskeskusteluissa on hyvin paljon korostettu ihmisten johtamista. Kilpailun kovetessa on noussut merkittäväksi asiaksi työhön motivoitumisen ja työn mielekkyyden säilyttämisen. Tämä puolestaan on laittanut miettimään organisaation perustehtävää uudestaan. Visio- ja missio- käsitteet ovat yleistyneet, ja niiden saavuttamisen yhteydessä johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet ovat korostuneet. Yhä enenevässä määrin johtajalta odotetaan nykyisin karismaattisuutta. (Lönqvist: 1994: 22,30.)

Toisaalta Drucker ja Maciariello (2006: 108) muistuttavat, että tärkeintä menestyksessä johtamisessa ei ole karisma. Viime vuosisadan kolme karismaattisinta johtajaa

eivät kovin suurta arvostusta nykypäivänä saa. Nimet Hitler, Stalin ja Mao eivät luo positiivisia mielikuvia, aiheuttaen ihmiskunnalle enemmän kärsimystä kuin minkään muu historian kolmikko.

Toisaalta karismaattista johtajuutta tarkasteltaessa ja johtamiskirjallisuutta lukiessa on tullut hyvin paljon yhtäläisyyksiä hyvän johtajuuden ja karismaattisen johtajuuden välillä. Monet seikat, mitkä luetellaan hyvän johtajan ominaisuuksiksi tai tavaksi toimia, löytyvät myös karismaattiselta johtajalta. Yksi keskeisin asia, joka näitä kahta yhdistää on visio. Hyvä johtaja keskittyy vision luomiseen. (Hannukainen, Slotte, Kilpi ja Niki-forow 2006: 175).

Johtajuudesta puhuttaessa täytyy avata myös hieman vallan käsitettä. Se on käsitteenä hankala ja siihen liitetään yleensä negatiivisia mielleyhtymiä. Se nähdään usein turmelevana, alistavana ja pakottavana. Toisaalta se on kuitenkin välttämätöntä, jotta ihmiset saadaan toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Viitasalo 2012: 45.)

Organisaatioiden erilaiset vaiheet ja tilanteet vaativat usein hyvin poikkeuksellista johtajuutta, etenkin jos eteen tulee suuri muutos tai kriisi. Myös dynaamiset yritykset ja poliittiset liikkeet ovat sellaisia, joiden taustalla nähdään yleensä hyvin poikkeuksellinen johtaja. Johtamistutkimus on pitkän aikaa keskittynyt selvittämään ja analysoimaan, miten joillakin johtajilla on kyky vaikuttaa alaisiinsa niin erityisellä tavalla. Tutkimus on ollut sekä empiiristen tutkimusten ja teorioiden kautta tapahtuvaa. Tutkimuksissa on pyritty määrittelemään itse karismailmiötä, sekä tutkittu muun muassa muutosjohtajien karismaattisuutta. Yhteisenä asiana edellä mainituille lähestymistavoille on nähty se, että johtajuuden nähdään edistävän yhteisten arvojen toteuttamista. Keskeisenä keinona on nähty esimerkillinen toiminta. Johtajuuden on nähty myös vaikuttavan inspiroivan vision esittämisen kautta. (Aaltio 2008: 167.)

Olisiko syytä miettiä, millaisia johtajan ominaisuuksia julkishallinnossa työskenteleviltä johtajilta löytyy? Olisiko karismaattiselle johtajuudelle kysyntää?

1.1. Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Työskennellessäni erilaisissa organisaatioissa vuosien varrella olen törmännyt hyvin erilaisiin esimiehiin. Osa heistä on jäänyt mieleen positiivisessa mielessä, osa negatiivisessa. Työskentelyn ohella ja etenkin työsuhteen päättymisen jälkeen on herännyt kysymyksiä siitä, miksi esimies oli hyvä, millaiset luonteenpiirteet hänen työskentelystään paistoi läpi? Kun puhutaan esimiehen luonteenpiirteistä, lähestytään melko pitkälti jo karismaattisuuden kysymyksiä. Nykykäsitys karismaattisesta johtajuudesta on, että se ei ole vain harvojen esimiesten yksinoikeus, vaan sitä ilmenee hyvin laajalti (Aaltio 2008: 165). Voidaankin olettaa, että jokaisella johtajalla löytyy tiettyjä karismaattisuuteen liittyviä piirteitä.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää karismaattisuuden käsitettä sekä eritellä piirteitä, jotka nousevat usein esille karismaattisesta johtajasta puhuttaessa. Näihin kysymyksiin pyrin vastaamaan tutkielman teoria-osassa. Empirian kannalta olennaisin kysymys liittyy siihen, kokevatko kyselytutkimukseen vastanneet karismaattisen johtajan merkityksellisenä? Osataanko karismaattisuutta arvostaa julkisorganisaatioissa?

Empiirisen tarkastelun kohteena ovat Vaasan yliopistossa julkisjohtamista pääaineenaan opiskelevat opiskelijat.

Kysely: kuinka paljon arvostavat muun muassa visiota, esimerkillä johtamista, luottamusta, viestintätaitoja ja motivointia? Jos paljon, karismalle olisi kysyntää.

Taulukko 1. Tutkimusasetelma

	Teoreettinen osa	Empiirinen osa	Yhteenveto
Tavoite	Karismaattiseen johtajuuteen liittyvien piirteiden kuvaus	Liittyvätkö johtajalta vaadittavat piirteet karismaattiseen johtajaan?	Karismaattisen johtajuuden merkityksen näkeminen julkisorganisaatioissa
Aineisto	Aiemmat tutkimukset ja kirjallisuus	Julkisjohtamisen opiskelijoille tehtävä kyselytutkimus	Tutkimustulokset

1.2. Tutkimuskysymykset

- Kuinka tärkeänä johtajan karismaa pidetään julkisorganisaatioissa?
- Millaisia piirteitä karismaattisilta johtajilta löytyy?
- Miksi tietyt piirteet korostuvat?

1.3. Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä tässä tutkimuksessa on kvantitatiivinen eli määrällinen menetelmä, joka on vallitseva tutkimusstrategia sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä. Menetelmä korostaa yleispäteviä syyn ja seurauksen asetelmia. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tukeudutaan aiempien tutkimusten ja teorioiden sekä käsitteiden määrittelyn kautta hypoteesien esittämiseen. (Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara 2001:129.) Tutkimuksen tarkoituksena on tällöin kuvata millä tavalla asiat liittyvät toisiinsa tai vastaavasti eroavat toisistaan. (Vilka 2007: 14). Tulokset esitetään lukumäärin tai prosenttiosuuksin ja tästä syystä menetelmä edellyttääkin riittävän suurta otosta. Tarkoituksena on yleensä kartoittaa tilanne, sen sijaan että lähdetäisiin tarkemmin selvittämään asioiden syitä. (Heikkilä 2005: 16.)

Yksi kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän perinteisimpiä tapoja kerätä aineistoa, on kyselylomakkeen käyttö. Sitä on pidetty keskeisenä aineistonkeruumenetelmänä jo 1930-luvulta lähtien ja sen käyttö aineiston keruussa on perusteltua. Kyselylomaketutkimus voidaan toteuttaa joko poikittaistutkimuksella eli poikkileikkausaineistolla, tai pitkittäis- eli seurantatutkimuksella. Poikittaistutkimuksessa aineiston keruussa on käytetty vain yhtä, tiettyä ajankohtaa, kun taas seurantatutkimuksessa on vähintään kaksi eri ajankohtaa. Vastaajat kuitenkin pysyvät samoina. Analyyseilla, jotka on tehty poikkileikkausaineistolla, voidaan kuvailla erilaisia ilmiöitä. Pitkittäistutkimuksen avulla sen sijaan voidaan kuvailun lisäksi myös selittää ilmiöitä (Aaltola & Valli 2007: 102, 126)

Tässä tutkimuksessa käytettiin kyselytutkimuksen poikkileikkausaineistoa. Kyselytutkimus suoritettiin Vaasan Yliopiston hallintotieteen pääaineopiskelijoille 22.1.2013–5.2.2013. Ensimmäinen kysely lähetettiin 22.1. ja vastauksia saatiin 52 kappaletta. Ensimmäinen muistutus lähetettiin 29. 1. jonka jälkeen vastauksia tuli 16 lisää (n=68). Viimeinen muistutus lähetettiin 5.2. jonka jälkeen vastauksia saatiin vielä 14 (n=82). Kysely toteutettiin e-lomakkeena (järjestelmänä Eduix E-lomake 3.1.), ja tulokset käsiteltiin excelillä. Kysely pohjautui teoriassa esitettyihin hypoteeseihin, jotka löytyvät luvusta kolme.

Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tarkasteltaessa on syytä avata kvantitatiivisen tutkimuksen keskeisimpiä käsitteitä, ja niiden suhdetta tähän tutkimukseen. Niiden tarkastelu osoittaa sen, että tutkimus on tieteellisesti pätevä, eivätkä kyseessä olevat tulokset ole sattumaa. Kun tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta, nousee esille hyvin vahvasti kaksi käsitettä; validiteetti ja reliabiliteetti. (Valkonen 1981: 53, Nummenmaa ym. 1997: 201.)

Valkonen (1981: 67) määrittelee validiteetin kyvyksi mitata juuri sellaista tietoa, mitä alun perin on haluttu tutkia. Tässä tutkimuksessa hypoteesit ovat keskeisessä roolissa. Hypoteesit on laadittu teoriaan perustuen, ja kysely hypoteeseihin. Näin ollen kyselyllä on vahva teoreettinen pohja. Näin on myös varmistettu se, että saadut tulokset todella vastaavat siihen, mitä on aiemmin väitetty.

Tutkimuksen validius nousee esille myös kun tarkastellaan otoksen kokoa (n=82). Vaikka vastausprosenttia onkin vaikea arvioida johtuen siitä, että Hallinnoijat Ry:n sähköpostilistalta on vaikea arvioida ketkä ovat sen aktiivisia jäseniä, on vastausten lukumäärä kuitenkin suhteellisesti suuri. Lisäksi tutkimustulosten luotettavuutta kuvaa se, että muuttujia on useita ja niitä on tarkasteltu suhteessa kaikkiin hypoteeseihin.

Reliabiliteetti sen sijaan viittaa tutkimuksen toistettavuuteen. Keskeistä on, että tutkimuksessa esitetyt tulokset ovat nähtävillä ja tarkistettavissa (Valkonen 1981: 53–54.) Tässä tutkimuksessa tulokset on esitetty kuvioina, jotka havainnollistavat saatuja tutkimustuloksia.

2. KARISMAATTISUUS

Karisman alkuperä viittaa sosiologisessa tarkastelussa henkilön yliluonnollisiin, poikkeuksellisiin piirteisiin, jonka perusteella häntä kohdellaan johtajana. (Lönnqvist 1994: 30–31).

Karismaattisuutta on kliseisesti käytetty usein sellaisten henkilöiden yhteydessä, jotka ovat vahvoja, houkuttelevia ja inspiroivia. Yhteiskuntatieteellisessä ja poliittisessa tutkimuksessa karismaattinen johtaja on nähty syvällisenä henkilönä, jolla on poikkeuksellinen taito vaikuttaa alaisiin. He osaavat herättää aidon omistautumisen tunteita ja ehdottomaa uskollisuutta myös alaisissa itsessään. Tällöin alaisten omat intressit jäävät vähemmälle huomiolle. Karismaattisilla johtajilla on siis taito muuttaa vakiintunutta järjestystä. (Bass 1985: 35.)

2.1. Alkuperä

Johtajuutta on esiintynyt kautta aikojen kaikissa yhteiskuntamuodoissa. Jo 5000 vuotta sitten egyptiläisissä hieroglyfeissä esiintyi termit johtajuus, johtaja ja alainen. Satoja vuosia ennen ajanlaskumme alkua johtajuudesta ja sen koulutuksesta kirjoittivat filosofit Platon ja Aristoteles. Kuten johtajuus, myös karisma-termi on hyvin vanha. Sen nähdään syntyneen aikakaudella, jolloin luonnollisena ja oikeana tapana selittää asioita, nähtiin ihmisen ja jumalallisen välinen yhteys. Karismaattisuuden nähtiin selittävän myös henkilön persoonaa ja lahjakkuutta. (Aaltio 2008: 165.)

Tähän aikaan karismassa oli pitkälti kysymys suosion osoituksesta, palvelusta tai lahjasta, joka ymmärrettiin lähinnä jumalallisesti inspiroituna lahjana. Karisman avulla voitiin tehdä ihmeitä tai ennustaa asioita tulevaisuudesta. Myös kristillinen teologia tuntee käsitteen karisma; karismaattisen johtajan ominaisuudet nähtiin yliluonnollisina ja esikuvallisina. Hänen ominaisuutensa olivat sellaisia, jotka eivät olleet tavallisen ihmisen saavutettavissa. (Aaltio 2008:165.)

Max Weber, saksalainen sosiologi, oli henkilö, joka nosti karismaattisen johtajuuden ilmiön esille. Hänen pyrkimyksensä oli ymmärtää, mikä johtaa siihen, että tietyt poliittiset johtajat nousevat valtaan. Weber kehitti typologian, jonka mukaan keskeinen auktoriteetin lähde on karismaattinen johtajuus, kuitenkin traditionaalisen ja rationaalisoikeudellisen johtajuuden rinnalla. Weberin mukaan karismaattisuuteen liittyy vahvasti henkilön voima ja tietynlainen poikkeuksellisuus. Hän näkee, että nimenomaan näiden piirteiden vuoksi yksilö saa johtaja-aseman. (Aaltio 2008: 165.) Hän piti karismaattista johtajuutta byrokraattisen johtamisen vastakohtana. Lukuisia erilaisia luetteloita on siitä, millainen karismaattinen johtaja sitten on. Yleisimmin esille nousevat ulkonäkö, käyttäytyminen, tapa puhua, kyky ymmärtää muita, energia jne. Kuitenkaan mitään yhtä, vallitsevaa piirrettä ei ole voitu osoittaa olemassa, joka kaikilta karismaattisilta johtajilta löytyisi. (Lönngqvist 1994: 30–31.)

Myös antiikin filosofi Platon puhui karismasta, johtajuuden ja yhteiskunnan yhteydessä. Tällöin poliittiset johtajat olivat keskiössä. Viimeaikainen kehitys on ollut sen suuntaista, että karismaattisella johtajuudella on nähty olevan vaikutusta organisaatioihin, sekä ennen kaikkea siellä työskenteleviin ihmisiin. (Aaltio-Marjasola ja Takala 2000: 2.)

Vasta 1980-luvun jälkeen karisma on alkanut nousta esille myös yleisenä johtajuuteen liitettävänä asiana. Aiemmin se liitettiin pääasiassa poliittiseen johtajuuteen, sosiaalisten liikkeiden johtajuuteen sekä uskonnollisten kulttien johtajuuteen. Nykypäivänä kuitenkin karismakäsityksellä on hyvin paljon yhteyksiä myös johtajuuskäsitteisiin. Näistä mainittakoon muun muassa sankarijohtajuus, muuttuva johtajuus (transformational leadership), visionäärinen johtajuus ja arvojohtajuus. (Aaltio 2008: 166.)

Viimeisen kahden vuosikymmenen aikana keskustelu karismaattisesta johtajuudesta on laajentunut olennaisesti. Myös lukuisat tutkijat ovat ottaneet karismaattisuuden yhdeksi osaksi johtajuuden tutkimusta. Tämä johtuu muun muassa työympäristön aiheuttamista muutoksista. Työ vaatii yhä enemmän vision korostamista ja sitä, että työntekijät kokevat työnsä mielekkäinä. Karismaattisella johtajuudella katsotaan olevan tähän vaikutusta. (Jung & Sosik: 12.)

2.2. Karismaattisuuden ajatus

Karisman siis katsotaan liittyvän hyvin vahvasti nykypäivän johtajuuteen. Yleisesti voidaan sanoa, että karismaattisuuteen liittyy vahvasti tietyt piirteet. Karismaattinen henkilö kuvaillaan yleensä prameaksi ja mahtipontiseksi henkilöksi, joka on hyvä puhumaan ja joka osaa suostutella muita ihmisiä. Hänellä on myös taito saada viestinsä menemään läpi. Vastaavasti henkilö jota ei koeta karismaattiseksi, on kuvattu latteaksi tai mitään-sanomattomaksi, tehottomaksi yksilöksi. (Bryman 1992: 22.)

Weber määrittelee karisma-käsitteen seuraavasti: ”Termiä karisma tullaan soveltamaan tietynlaiseen yksilön persoonallisuuden piirteeseen, jonka nojalla hän erottuu tavallisista ihmisistä ja hänen katsotaan omaavan ylikuonnollisia, yli-inhimillisiä tai ainakin erityisen poikkeuksellisia kykyjä tai ominaisuuksia. Ne eivät ole tavallisen ihmisen saavutettavissa; niitä pidetään alkuperältään jumalallisina tai esikuvallisina, ja näiden ominaisuuksien perusteella yksilöä kohdellaan johtajana.” (Ollila 2005: 84.)

Sanan karisma alkuperä tulee kreikan kielen sanasta *kharisma*, lahja. Sanaa käytettiin silloin, kun henkilöllä oli taito hurmata ihmiset tai vaikuttaa heihin. Karismalla on myös uskonnollisia miellelyhtymiä. Tällöin merkitys on erilainen. Nähdään, että ihmisen lävitse loistaa Jumalan valo. Karisma itsessään nähdään näkymättömänä energiana, jolla on kuitenkin hyvin voimakas vaikutus ihmisiin. Karisma on luonteenpiirre, joka joillakin ihmisillä on. Usein sitä esiintyy ennen kaikkea tuloksellisilla johtajilla. Ei ole siis ihme, että karismaattisiin johtajiin tunnetaan niin suurta vetoa. (Kets de Vries 2007: 154–155.)

Myös ympäristön vaikutus näkyy karismaattisuudessa, ennen kaikkea sen ilmenemisessä. Pohjan ilmenemiselle antavat yhteiskunnalliset ja sosiaaliset kriisitilanteet, jolloin johtaja voidaan kokea tilanteen ratkaisijana ja pelastajana. Hänellä nähdään olevan ratkaisu kriisiin, uuden, jopa radikaalin vision avulla. Myös tällaisissa kriisitilanteissa johtaja saa toiminnallaan alaiset uskomaan visioon. Voidaankin sanoa, että karisma toteutuu vasta sen hyväksyvien alaisten silmissä. (Aaltio 2008: 170.)

Karismaattisia johtajia pidetään taitavina kommunikoinneina. Heillä on erityinen taito kiittää monimutkaiset ideat yksinkertaisiksi viesteiksi. Karismaattisten johtajien kommunikointi tapahtuu symbolien, analogien, metaforien ja kertomusten kautta. Hyvin karismaattiset johtajat saavat koko henkilöstön ymmärtämään itseään, ruohonjuuritasoa myöten. He pyrkivät yksinkertaistamaan, mutta toisaalta myös liioittelemaan asioita. (Aaltio 2008: 169.) Kets de Vries (2007: 155) luettelee ominaisuuksia, jotka liittyvät vahvasti karismaattisuuteen. Karismaattista henkilöä kuvataan usein visionääriseksi, tarmokkaaksi, epäsovinnaiseksi, esimerkilliseksi ja teatraaliseksi.

Karismaattisella johtajalla on myös taito vaikuttaa hyvin vahvasti alaisiin. Heidän tarpeensa, arvonsa, preferenssinsä, pyrkimyksensä ja toiveensa muuntautuvat yksilöllisistä intresseistä kollektiivisiksi. Tämä näkyy vahvana alaisten sitoutumisena johtajan missioon. He ovat valmiita tekemään uhrauksia mission hyväksi. Keskeinen näkemys on siinä, että alaiset uskovat johtajan ajavan yhteistä hyvää, organisaation parasta, oman edun tavoittelun sijaan. Oleellista alaisnäkökulmasta on, että henkilöstöllä on tunne, että johtaja on aito. Myös henkilökohtaisuus sekä onnistumista edistävien pienten toimenpiteiden merkitys on hyvin suuri, vuorovaikutusta väheksymättä. Se on keskeisin karismaattisen johtajuuden vaikutuskeino. (Aaltio 2008: 167–169.)

Toisaalta juuri karismaattisuuden ei katsota olevan edellytys johtajana menestymiselle. Karismaattisuuden katsotaan olevan Jumalalta, ja sellainen asia, mikä toisilla sitä on ja toisilla ei. Tällöin esimerkiksi johtamiskäyttäytymisen kehittämiseltä putoaisi suurelta osin pohja pois, jos ajateltaisiin että synnynnäinen karisma määrää lopulta johtajana menestymisen. (Viitasalo 2012: 48.)

Myös Gardner (1990: 23) mainitsee, että alaiset ovat hyvin merkittävässä roolissa, kun puhutaan karismaattisesta johtajuudesta. Hänen mukaansa karismaattisen johtajan näkee juuri siitä, millainen mieli ja suhtautuminen organisaatiossa oleviin asioihin alaisilla on.

Myös viestintätyylistä voi tunnistaa karismaattisen johtajan. Karismaattisesta viestintätyylistä voidaan löytää 11 erilaista kuvausmallia, johon kuuluvat muun muassa eloisuus,

huomaavaisuus, hallitsevuus, dramaattisuus, ystävällisyys, avoimuus, tarkkuus, rentous, viestintäimago ja yleisvaikutelma. (Aaltio 2008: 169–170).

2.3. Teorioita karismaattisesta johtajuudesta

Karismaattisen johtajuuden teorian, ja perinteisen johtajuuteen liitettävien teorioiden välinen eroavaisuus liittyy ennen kaikkea tunnepitoiseen johtamistyöskentelyyn alaisten kanssa. Karismaattisessa johtajuudessa myös arvot ja alaisten motivointi ovat suurem-
massa asemassa. Lisäksi johtajan käyttäytymisessä nähdään eroja. Karismaattista johta-
juutta käsittelevät teoriat ovat tuoneet aiempien teorioiden rinnalle johtajan non-
verbaalisen viestinnän, visionäärisyyden, ideologiset arvot, johtajan älykkyyden ja alais-
ten kannustuksen. (House 1992: 7.)

Ensimmäisiä karismaattisuuden johtajuuden tutkijoita oli Berlew, jonka mukaan mer-
kittävien muutosten aikaansaamiseksi organisaatiossa tarvitaan poikkeuksellista johta-
juutta. Tämän ongelman ratkaisuna hän näki nimenomaan karismaattisen johtajuuden.
Hänen mukaansa karismaattiseen johtamiskäyttäytymiseen sisältyy kolme eri tekijää:
yhteisen vision luominen, alaisten omia arvoja vastaavien työtehtävien luominen ja hei-
dän itseluottamuksen vahvistaminen. (Berlew 1974: 22-24.)

2.3.1. Housen teoria

Yksi karismaattisen johtajuuden varhaisimpia tutkijoina voidaan pitää Robert Housea.
Hän painotti karismaattisen johtajuuden käyttäytymisen lisäksi johtajan ominaisuuksia
ja muuntautumiskykyä erilaisissa tilanteissa. Heidät erottaa muista siinä, että heillä on
taipumus hallita, vahva usko omaan tekemiseen ja ideoihin, tarve vaikuttaa muihin ih-
misiin ja hyvä itseluottamus. Housen mukaan karismaattiset johtajat samanaikaisesti
vaativat korkeaa suorituskkyä alaisilta, odottavat heiltä paljon, mutta he saavat myös
alaiset kohtaamaan omat toiveensa. (Conger and Kanungo 1998: 15.)

Johtaja, jolta ei löydy edellä mainittua vahvaa uskoa ja hyvää itseluottamusta, pystyy huonommin vaikuttamaan myös muihin ihmisiin, eli tässä tapauksessa alaisiin. Jos yritystä vaikuttamiseen kuitenkin löytyy, silti todennäköisyys onnistua on heikko, jos edellä mainitut ominaisuudet puuttuvat. (Aaltio 2008: 172.)

Keskeisin asia, jonka House (1977) näkee karismaattisessa johtajassa, on hänen vaikutuksensa alaisten käyttäytymiseen. Alaiset kokevat kiintymystä, luottamusta ja ehdoton ta kuuliaisuutta. He luottavat siihen, että tavoitteet saavutetaan ja näin ollen ovat myös hyvin sitoutuneita työhönsä. Karismaattisilta johtajilta löytyy Housen mukaan tarve vaikuttaa, vahva itseluottamus sekä vahva moraalinen käsitys. Myös henkinen rohkeus ja hyvä puhumisen taito ovat hänen mukaan karismaattisen johtajan piirteitä. He pystyvät luomaan vaikutelman koko organisaation osaamisesta ja menestymisestä, ja osaavat artikuloida ideologiansa ja päämääränsä selkeämmin kuin sellaiset johtajat joilta Housen määritelmän mukaisia karismaattisuuden piirteitä ei löydy. (Miner 2006: 339 (House 1977, 194, 196-198, 201, 203-5).)

Käytännössä karismaattinen johtajuus näkyy Housen mukaan siinä, että alaiset luottavat johtajansa näkemyksiin, tottelevat häntä mielellään, hyväksyvät hänet johtajana ilman epäilyjä. Lisäksi alaiset tuntevat jonkinasteista kiintymystä johtajaansa, ja ennen kaikkea sisäistävät johtajan esittämän mission ja pystyvät sitoutumaan yhteisiin päämääriin. (Aaltio 2008:172.)

Housen mukaan karismaattiset johtajat toimivat esimerkillisesti, antaen roolimalleja, osoittaen odottavansa alaisiltaan paljon, mutta samalla viestien myös tyytyväisyyttä ja luottamusta alaisia kohtaan. Johtajilla on taito saada alaiset asettamaan itselleen korkeita tavoitteita ja ennen kaikkea taito sitouttaa alaiset toteuttamaan tavoitteitaan. (Aaltio 2008: 172–173.) Lisäksi he eivät ole halukkaita saamaan tyydytystä johtajuuden roolista. Näin ollen tarpeessa saavuttaa tiettyjä asioita ja karismaattisuudessa voi piileä ristiriita. (House, Spangler & Woyckle 1991: 368.)

Housen teoriaa on tutkittu useissa tunnetuissa tutkimuksissa (mm. Smith 1982, Podsakoff, Mackenzie, Moorman ja Fetter 1990, Howell ja Higgins 1990) ja ne ovat antaneet

tukea karismaattisen johtajuuden olemassaololle. Tutkimusten avulla on saatu näyttöä siitä, että karismaattisella johtajuudella on positiivinen vaikutus alaisiin ja organisaatioon. (Aaltio 2008: 173–174.)

2.3.2. Attribuuttiteoria

Attribuuttiteoria käsittelee ihmisen ominaisuuksia. Teorian taustalla on ajatus siitä, että ihmisellä on äärettömän monia erilaisia ominaisuuksia, jotka voivat tulla esiin eri tilanteissa ja eri ajankohdissa. (Armstrong 1993: 38.)

Karismaattisuuteen liitettävän attribuuttiteorian taustalla on Congerin ja Kanungon (1987) aineisto, jossa kahdeksasta menestyksekkäästä johtajasta puolet oli karismaattisia ja puolet ei. Tutkimuksessa käytettiin osallistuvaa havainnointia, puolistrukturoituja haastatteluja sekä yritysten dokumenttien ja tulosten analysointia. Ensimmäisen tutkimuskerran jälkeen tutkimus tehtiin uudelleen. Myös toisella kerralla hypoteesi, jonka mukaan johtajan karismaattisuudella on vaikutusta, saivat tukea. (Aaltio 2008: 175.)

Vaikutusta nähtiin muun muassa siinä, miten alaiset kokevat johtajansa. Karismaattisen johtajan alaisuudessa työskentelevät kokivat enemmän luottamusta ja kunnioitusta johtajaansa kohtaan. Esille nousi myös yhteinen identiteetti, jonka nähtiin olevan alaisten ja johtajan välillä. Se puolestaan edesauttaa koko organisaation toimimista ryhmänä, jonka puolestaan nähtiin vaikuttavan positiivisesti alaisten suorituskykyyn. (Conger, Kanungo & Menon 2000: 747–767.)

Kyseisen teorian mukaan alaisiin vaikuttaa kaksi seikkaa; johtajan käyttäytyminen ja taito, sekä tilanteeseen liittyvät aspektit. Myös tämä teoria korostaa tulevaisuudennäkymää, visiota. Karismaattiset johtajat ovat omiaan tempaamaan alaiset mukaan näihin suunnitelmiin. Autoritääriinen, tai edes osallistava johtaminen eivät pysty samalla tavalla vaikuttamaan alaisiin, kuten karismaattinen johtajuus. Ei-karismaattiset johtajat pyrkivät teorian mukaan tekemään ratkaisuja jotka ovat tässä ja nyt, vallitsevassa tilanteessa. Jos muutoksia tehdään, ne tehdään pienin askelin, ja harkiten. (Aaltio 2008: 175.) Myös

vallitsevan tilanteen arvioinnissa on eroja karismaattisen ja ei-karismaattisen johtajan välillä. Karismaattinen johtaja pystyy näkemään toimintansa rajat, puutteet sekä hän pystyy olemaan myös herkkä alaisten tarpeille ja kyvyille. (Hill 1999:767–771.)

Attribuuttiteoria siis korostaa johtajan vision tavoittelua. Karismaattinen johtaja voi jopa altistaa statusensa, asemansa ja taloudelliset etunsa taistellessaan vision puolesta. Sillä on suuri vaikutus alaisiin. Epäitsekkyys ja yhteisen edun asettaminen oman edun edelle herättää luottamusta. Myös johtajan usko omaan tekemiseensä ja itseensä herättää luottamusta. (Aaltio 2008: 176.)

Karismaattiset johtajat voidaan nähdä uudistajina tai jopa radikaaleina uudistajina. Tämä tarkoittaa sitä, että laaditut visiot ovat hyvin suuria ja uudistusmielisiä, ei sellaisia missä organisaation nykyinen tila säilyisi hyvin pitkälti samanlaisena kuin vision laadintahetkellä. Myös vision laadintavaiheessa on eroja; karismaattinen johtaja osaa muotoilla vision sillä tavoin, että se on hyvin kytköksessä organisaation toimintaan, mutta on samalla myös tarpeeksi innostava ja suuri. (Conger, Kanungo & Menon 2000: 747–767.)

Teoria korostaa lisäksi, että yksi ja sama johtamisstrategia ei toimi kaikissa tilanteissa vaan ajoitus on tärkeää. Organisaatioissa tapahtuvat erilaiset kriisit kasvattavat tarvetta karismaattiselle johtajuudelle. Kriisit voivat näyttää objektiivisesti tarkasteltuna hyvin pieniltäkin. Esimerkkinä voisi olla epätyytyttäväksi koettu nykytilanne tai lupaavalta näyttävä tulevaisuus. Alaiset ovat otollisia uusien toimintastrategioiden omaksumisessa myös silloin, kun vanhat toimintamallit eivät ole enää niin vaikuttavia. Tällöin organisaatiossa vallitsee tilanne, joka on otollinen muutokselle ja karismaattisen johtajan toimintatavalle. (Aaltio 2008: 176.)

2.3.3. Minäkäsitysteoria

Shamirin, Housen ja Arthurin (1993) minäkäsitysteoriassa yhdistyvät alaisten tarpeet ja johtajan vaikutustapa. Siinä oletetaan, että karismaattinen johtajuus perustuu alaisessa

tapahtuvaan prosessiin. Prosessissa alaisen minäkäsitys vahvistuu ja sitoutuminen omaan organisaatioon kasvaa. Alaiset samaistuvat ryhmään ja arvostavat sitä, että saavat olla yksi ryhmän jäsenistä. He kokevat olevan merkityksellisiä ja tärkeitä. Teorian mukaan sellaiset alaiset, jotka eivät löydä omaa tietänsä vaan identifioituvat johtajan persoonaan, ovat henkilöitä, joilla on alhainen itsetunto ja suuri tarve luottaa auktoriteettihahmoon. (Aaltio 2008: 177.)

Minäkäsitys on laajalti käytetty termi etenkin psykologiassa, joka viittaa yleisesti käsitukseen omasta itsestä sekä oman itsensä arvioinnista. Minäkäsitykseen liittyy vahvasti termit itsetunto, omanarvontunto, minäkuva, itsensä edustaminen, itsetietoisuus, oman toiminnan arviointi sekä kyky havainnoida itseään. (Karabenick & Urdan 2010: 167.)

Teoria pyrkii selittämään syytä siihen, miten johtaja saa aikaan muutosta alaisten käyttäytymisessä. Nähdään, että johtajalla on erityinen taito pitää yllä mielenkiintoa tehtävään. Teoria pyrki vastaamaan karismaattisen johtajan käyttäytymiseen, ja sen vaikutamisesta alaisiin, alaisten arvojen rooliin ja taipumukseen karismaattisiin suhteisiin sekä siihen, että jotkut olosuhteet organisaatiossa suosivat karismaattista johtajuutta. (Arthur, House & Shamir 1993: 577.)

Karismaattisella johtajalla katsotaan teorian mukaan olevan tiettyjä käyttäytymismalleja, joiden mukaan hän toimii. Ne perustuvat muun muassa suulliseen ja kirjalliseen viestintään, erilaisiin rituaaleihin ja seremonioihin. Tämä vaatii johtajalta vahvaa itseluottamusta. Lisäksi johtajan uhrautuneisuus asialle luo kuvan, että hän on sitoutunut tehtäväänsä. Yksi piirre on myös se, että hän osoittaa sekä fyysistä että sosiaalista rohkeutta. Kollektiivisuus kasvaa organisaatiossa, kun johtaja tuo luottamuksen ilmapiiriä, ja hänellä on hyvän itseluottamuksen lisäksi myös päättäväisyyttä ja optimismia. (Zakay, Breinin. Popper & Shamir 1998: 387–409.)

Teorian tarkastelussa voidaan erottaa kolme eri näkökulmaa. Ensinnäkin se korostaa yksilön ideologiaa ja tiettyä käyttäytymismallia, joka linkittyy organisaatiossa saatuun tehtävään. Toiseksi teoria korostaa myös kollektiivisen identiteetin muodostumista, ja sellaisia käyttäytymismalleja, jotka korostavat ryhmän kollektiivista identiteettiä. Toi-

saalta edellä mainitut seikat toteutuvat parhaiten kolmannen näkökulman kautta, jossa johtajan esimerkki ja oma sitoutuminen ovat myös yksilöiden sitoutumisen edellytys. Sekä yksilön, ryhmän, että koko organisaation toiminnassa korostuu tällöin vahva itseilmaisuus, johdonmukaisuus ja halu kehittää omia taitoja, sekä alaisena että esimiehenä. (Zakay ym. 1998: 387–409.)

Alaiset uskovat ryhmän voimaan, kun karismaattinen johtaja luo heihin uskoa ja antaa vastuuta. Heidän itsevarmuus lisääntyy ja he uskovat olevansa hyviä työssään. Koko ryhmä uskoo saavuttavansa jotain hyvää ja näin ollen motiivi yhteistyöhön kasvaa. Myös minäkäsitysteoria korostaa mission merkitystä, ideologiana. Karismaattinen johtaja voi käyttää symboleja, kuten lippuja, univormuja, tunnuslauluja, seremonioita ja muita vanhoja tarinoita menneisyydestä, Näin alaiset samaistuvat paremmin yhteisöön. (Aaltio 2008: 177.)

Teorian mukaan, että karismaattinen johtaja osaa liittää tiettyjä arvoja myös alaisiin. Erityisesti sellaisia arvoja, jotka ovat lähellä organisaation omia arvoja. Myös alaisten oma identiteetti vahvistuu juuri johtajan ansiosta. Karismaattinen johtaja voi saada nämä aikaan monella eri tavalla, kuten esimerkiksi kyvyllä tulkita menneisyyttä, artikulaatiotaidolla, iskulauseilla ja metaforilla, sekä korostamalla organisaation ainutlaatuisuutta ja tärkeyttä. (Zakay 1998: 387–409.)

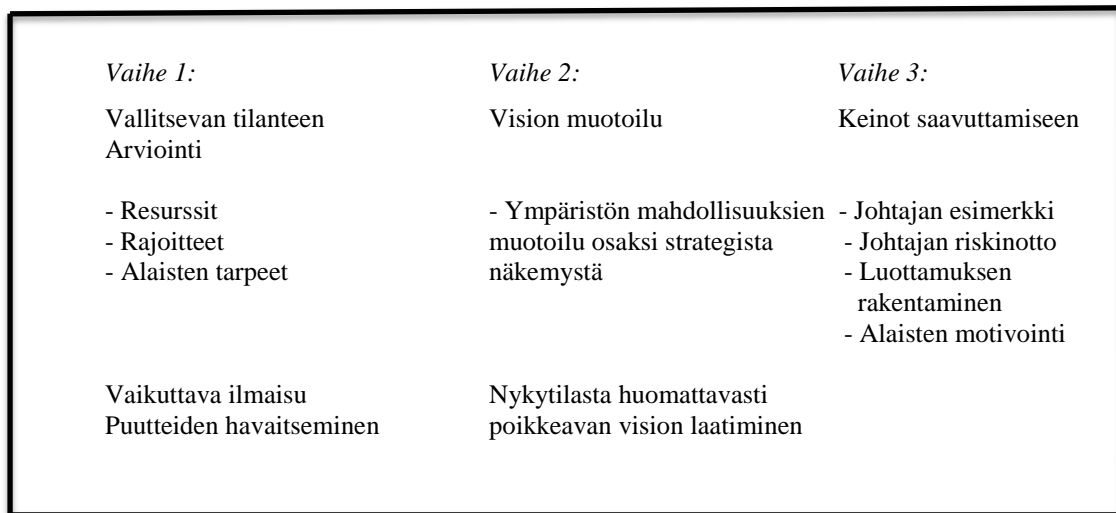
Karismaattiset johtajat pystyvät luomaan alaisten minäkuvaan liitettäviä hyvin olennaisia arvoja, jotka liittyvät pyrkimykseen ja päämääriin. Teoreetikoiden mukaan tällaiset johtajat muuttavat keskeisintä arvojärjestystä ja identiteettiä samaan aikaan alaisten minäkuvan kanssa. Näin ollen todennäköisyys sille, että nämä arvot saadaan myös toimintaan, kasvaa. Koska arvot ovat sosiaalisesti perusteltuja, alaisten käyttäytymisen kontrollointi todennäköisesti edustaa muutosta moraalisempaan suuntaan. Tämä tarkoittaa myös sitä, että yksilölliset edut tulevat kollektiivisiksi. Karismaattinen johtaja kasvattaa oman toiminnan kollektiivista tehokkuutta tuomalla esiin positiivisia arvioita, kommunikoiden alaisten odotuksia vastaavalla tavalla sekä osoittamalla alaisille, että heillä on taitoa kohdata nämä odotukset. Lisäksi hän kykenee sitomaan yksilöt kollektiiviseksi kokonaisuudeksi. Motivaation synnyttämiseen vaikuttavat voimat liittyvät vahvasti it-

seilmaisuun, johdonmukaisuuteen sekä ja itsensä kunnioittamiseen ja arvostamiseen (Arthur ym. 1993: 584.)

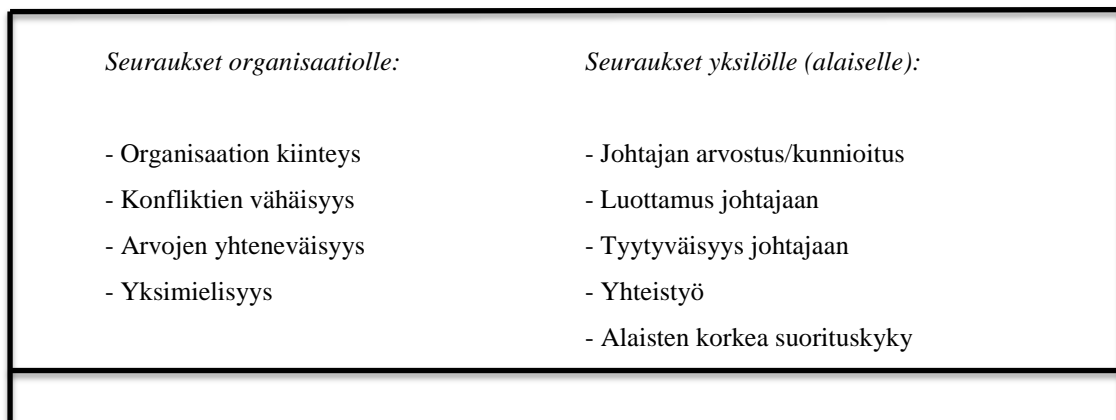
2.3.4. Karismaattisen johtajuuden prosessi-malli

Karismaattinen johtajuus voidaan nähdä myös vaikutusprosessina, joka ohjaa organisaation jäseniä nykyhetkestä tulevaisuuteen, pitkän aikavälin tavoitteisiin. (Conger ja Kanungo 1998: 49). Prosessin tarkoituksena on kuvata karismaattisen johtajan käyttäytyminen ja sen vaikutus organisaatiolle.

JOHTAJAN KÄYTTÄYTYMIENEN



OLETETTAVISSA OLEVAT SEURAUKSET



Kuvio 1. Karismaattisen johtajuuden prosessi

Prosessista voidaan erottaa kolme eri vaihetta, jotka kukin osaltaan kertovat miten johtaja tietyissä tilanteissa käyttäytyy. Ensimmäisessä vaiheessa johtaja pyrkii arvioimaan vallitsevan tilanteen mahdollisimman hyvin. Hän käy läpi käytettävissä olevat resurssit sekä mahdolliset rajoitteet uusien tavoitteiden saavuttamiselle. Keskeistä on, että johtaja näkee puutteet, jotka vallitsevassa tilanteessa ovat läsnä. Tärkeää on myös huomata, mitkä ovat alaisten tarpeet; mitä asioita he tällä hetkellä painottavat ja mitä he mahdollisesti haluaisivat muuttaa tulevaisuudessa. Johtaja pyrkii myös ilmaisemaan nämä asiat vaikuttavasti koko organisaatiolle. Kysymys on siis laajasta tarkastelusta, jossa käydään läpi kattavasti koko organisaatioon liittyvä toiminta, mitään pois sulkematta.

Toisessa vaiheessa karismaattinen johtaja muodostaa vision. Visio on organisaatiolle se tila, mihin ollaan menossa. Kaikki edellä mainitut asiat on käyty läpi, ja nyt tehtävänä on päättää ja muotoilla visio sellaiseksi, että se on mahdollista toteuttaa. Karismaattisen johtajan laatima visio näyttää usein hyvin poikkeavana suhteessa nykyhetkeen. Jopa täysin utopistisena tai hulluna.

Vaikka johtajan käyttäytymisellä on vaikutusta koko prosessin aikana, ehkä eniten se kuitenkin korostuu kolmannessa eli viimeisessä vaiheessa, jolloin täytyisi löytää oikeat keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Karismaattinen johtajuus korostaa esimerkiksi johtamista, joka on myös tässä tapauksessa keskeisessä osassa. Johtajan tulee uskoa itse visioon ja tehdä sekä suuria että pieniä asioita vision saavuttamiseksi. Visio, ja omat käytännön toimet eivät saa olla ristiriidassa. Esimerkin näyttäminen liittyy osittain myös luottamuksen rakentamiseen, joka on myös keskeisessä osassa kun tarkastellaan vision saavuttamista. Kun esimerkki on näytetty ja luottamus saavutettu, myös alaisia on helppompaa motivoida. Lisäksi riskinotto on yksi keino saavuttaa tavoitteita.

Kun johtaja toimii edellä mainittuja asioita painottaen, voidaan kysyä, mitä hän ja koko organisaatio siitä hyötyy. Kun tarkastellaan kuvion 1 -alaosaa, voidaan todeta, että mikä tahansa organisaatio ottaisi kyseisestä toiminnasta koituvat seuraukset itselleen. Kukapa ei haluaisi olla organisaationa yhtenäinen ja kiinteä, vailla konflikteja, omistaa yhteneväiset arvot toiminnan pohjalla tai ajatella organisaationsa asioista yksimielisesti.

Organisaatiotason lisäksi karismaattisen johtajuuden prosessimallin seuraukset näkyvät myös yksilötasolla.

Tärkein asia liittyy johtajan ja alaisen väliseen suhteeseen. Ennen kaikkea alaisten luottamus johtajaan näkyy hyvin vahvana. Kun johtaja on itse ensin omalla esimerkillään näyttänyt suuntaa ja ottanut riskejä, hänen työtään arvostetaan. Näin ollen myös luottamus kasvaa, ja laiset ovat tyytyväisiä johtajaansa. Heidän suhtautuminen toisiin työtovereihin paranee ja yhteistyö lisääntyy. Jokainen alainen kokee myös oman tehtävänsä tärkeänä ja heidän suorituskykynsä kasvaa.

Toisaalta edellä mainitut seuraukset eivät välttämättä toteudu kyseisessä mittakaavassa, kun todellisuudessa katsotaan niitä organisaatioiden sisällä. Jokainen yksilö tulee erilaisista taustoista, joten arvot voivat olla keskenään hyvin erisuuntaisia. Niiden yhteensovittaminen organisaatiotasolla ei välttämättä onnistu edes kyseistä prosessimallia hyväksikäyttäen. Samalla voidaan ajatella, että konfliktien vähäisyys ei aina ole pelkästään hyvä asia. Niistä jokainen voi oppia. Ja mitä tapahtuu, kun alaisten vahva sitoutuminen ja johtajan arvostus kokee kolauksen? Meneekö tällöin pohja pois koko organisaation toiminnalta, onhan visio silloin hukassa.

2.4. Pimeä puoli

Historiassa on paljon esimerkkejä siitä, miten karismaattisuutta ei ole koettu pelkästään positiivisena asiana. Negatiivisia esimerkkejä karismaattisesta johtajasta ovat Adolf Hitler ja Joseph Stalin, jotka johtivat kansakuntia aggressiolla tuhoten miljoonia ihmisiä. Suomessa 1990-luvun alun lama, ja sitä seurannut pankkikriisi pyrkivät etsimään syytä johtajista. Heidän katsottiin johtaneen pankkeja harhaan rahamarkkinoiden vapautuessa ja kansainvälistyessä. Tässä tilanteessa syyllisyys tuli karisman tilalle. (Aaltio 2008: 183.)

Karismaa ja valtaa on vaikea erottaa toisistaan. Kuten negatiiviset kokemukset osoittavat, pahimmassa tapauksessa manipulaatio voi johtaa vääristyneeseen vallankäyttöön.

Joissakin tilanteissa karisma voi johtaa sekä johtajan, että koko organisaation harhaan. Hienot visiot ja strategiat eivät välttämättä ole realistisia, vaan perustuvat täysin karismaattisen johtajan fantasioille. Negatiivisen karisman tunnuspiirteinä nähdään johtajan halu sitouttaa alaiset itseensä, ei koko yhteisöä koskeviin laajempiin ideaaleihin. (Aatio 2008: 184.)

Karismaan voidaan yhdistää myös vaaroja, jotka näkyvät lähinnä johtajan käyttäytymisessä. Karismaattinen johtaja voi helposti alkaa ajamaan omaa etuaan, hän saattaa syyllistyä ylilyönteihin tai menettää kosketuksen todellisuuteen. (Viitasalo 2012: 48.)

Negatiiviseen karismaan liittyen voidaan käyttää hieman vahvempaakin sanaa, kirous. Sen sijaan, että karismaattiset johtajat tartuttaisivat innostuksen ja halun loistaviin suoriin, he voivat saada aikaan paljon kielteisemmän tartunnan, ja vetää alaiset mukaan keskinäisiin juoniin. Johtajien ja alaisten välisiä pelisuhteita kuvataan usein käsitteellä *folie á deux*, kahdenvälinen tai joukkoharha. Sitä voidaan kuvailla tietynlaisena henkisenä tartuntana. Kyseisessä tilanteessa sekä johtaja että alainen juuttuvat keskinäiseen projektiiviseen samaistumiseen. Vaikutuksena on kasvun ja kehittymisen pysähtyminen. Joukkoharhatilanteessa alaiset omaksuvat johtajiltaan saamia harhakäsityksiä ja epätavallisia käyttäytymismalleja. Samalla he omalla toiminnallaan kehittävät ja edistävät niitä. Myös harhakäsitysten vastaanottajan käyttäytyminen muuttuu, pelkän ymmärtämisen sijasta hän alkaa käyttäytyä projisoitujen kuvitelmiensä kautta. (Kets de Vries 2007: 156.)

Karismaattisuuden pimeänä puolena nähdään myös narsismi, joka voi olla uhka organisaatiolle. Narsistiset karismaattiset johtajat voivat ajaa organisaation ongelmiin. (Aatio 2008: 184.) Narsistista luonnetta kuvaa hyvin seuraavat sanat: ”Minun on varoitettava Jumalaa, että olen ottamassa hänen paikkansa. Koska hän ei ole nähnyt hyväksi kostaa vihollisilleni, otan hänen paikkansa ja teen sen itse.” – Aleksandre Dumas: Monte-Criston kreivi. (Kets de Vries 2007: 43).

Yleisesti hyväksytty näkemys narsismista on, että johtajana onnistuakseen sitä täytyy tietyissä määrin löytyä. Narsismia pidetään jopa välttämättömänä edellytyksenä huipulle

pyrkiville. Kohtalainen narsismi luo hyvän pohjan terveelle itsetunnolle, luovuudelle ja jämäkkyydelle. Narsismin kasvaessa esille nousevat piirteet kuitenkin vaihtuvat itsekkyydeksi, itsekeskeisyydeksi, empatian puutteeksi, muiden hyväksikäytöksi, pohjattomaksi itserakkaudeksi ja kyvyttömyydeksi hyväksyä rajoja. Näin äärimmilleen viety narsismi voi aiheuttaa suurta tuhoa koko organisaatiolle. (Kets de Vries 2007: 44–45.)

Narsistinen johtaja peilaa koko organisaation toimintaa aina itseensä. Hyvät asiat tukevat häntä ja käsitystä itsestään, kun taas organisaatiossa tapahtuvat huonot asiat hän sulkee itsensä ulkopuolelle. Narsistinen johtaja tarvitsee myös itselleen jatkuvaa tunnustusta ja ihailua. Hän ei pysty ottamaan vastaan kritiikkiä, vaan nostaa sen esiin tullessa pintaan välinpitämättömyyden, kiukun, raivon tai jopa kostonhalun. Myös muiden menestyminen aiheuttaa narsistisessa johtajassa edellä mainittuja tunteita. Virheet ja epäonnistumiset sen sijaan eivät kuulu narsistiselle johtajall, sillä hän ei niitä tee. Vika on aina muissa. (Kaski & Kiander 2007: 155.)

Narsistista luonnetta on usein nähty ylempien johtajien tasolla. Monet piirteet, kuten taito manipuloida muita, vallantunne, arvovalta sekä glamour ovat sellaisia, että ne kuuluvat ylempien johtajien tasolle. Näin johtajat saavat helposti ja nopeasti hyvät edellytykset palvella organisaatiota. Narsistiset johtajat voivat olla ilmiömäisen menestyksenkäitä sellaisilla alueilla, joilla he saavat kokea suuruutta, mainetta ja valtaa. Kuten edellä todettiin, tietty määrä narsistista persoonallisuutta voi olla myös hyväksi organisaatiolle. Mutta kuten kaikessa muussa, on tässäkin kysymys siitä, missä määrin se tulee esille johtajan käyttäytymisessä; kuinka narsistinen johtaja todellisuudessa on. (Kets de Vries 2003: 23.)

Karismaattisen johtajuuden pimeään puoleen liitetään myös tehokkuus-ajattelun puute. Karismaattiset johtajat eivät käytä kovinkaan paljon aikaa miettiäkseen tehokkuuden kontrollointia, rakenteellisia rooleja tai standardeja. Kuitenkin suurempi ongelma voi ilmetä, kun tarkastellaan karismaattisen johtajan luonteenpiirteitä. Karismaattinen johtaja voi altistua narsismille, itsekkyydelle ja suuruudentavoittelulle. Käyttäytyminen voi muuttua liioitelluksi, todellisuudentuntu voi kadota. Tämä vaikuttaa negatiivisesti itse johtajaan, alaisiin sekä koko organisaatioon. Voidaankin erottaa positiivinen ja negatii-

vinen johtajuus. Negatiivisessa johtajan tavoitteena on omien tarpeiden tyydyttäminen ja tavoitteiden saavuttaminen. Positiivinen johtaja sen sijaan hakee sitä, että alaiset säisäisivät mission, eikä oma etu ole niin tärkeää. (Conger & Kanungo 1998:211-212.)

Takala (2006: 19) mainitsee yhtenä karismaattisuuden pimeänä puolena manipuloinnin. Yksi keskeinen tunnusmerkki karismaattisesti johdetuissa organisaatioissa on alaisten vahva luottamus ja sitoutuminen johtajaan. Halu toimia ilman suurempia palkintoja, on voima itsessään. Yhteisen ideologian luominen ja usko yhteiseen päämäärään ovat keskeisessä asemassa organisaatioissa. Mutta kysymys kuuluukin, kuinka johtaja voi toimia niin, ettei hän käytä karismaattisuuttansa väärin, organisaatiota vastaan?

Karismaattisen johtajuuden pimeään puoleen liittyy usein myös ongelma alaisten ja johtajan välisessä vuorovaikutuksessa. Karismaattinen johtajuus voi avata liian suuria mahdollisuuksia taivutteluun ja manipulointiin, nimenomaan alaisten ja johtajan välillä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Tämä herättää myös eettisiä kysymyksiä. Viestinnässä sekä karismaattisella johtajalla, mutta myös alaisilla on valtaa. Eettiseksi kysymyksen tekee se, miten he tätä valtaa käyttävät? Tavoitteet ja keinot, sekä välineet niiden saavuttamiseksi ovat keskeisimmät kriteerit, kun arvioidaan karismaattisen johtajan eettistä käyttäytymistä. (Takala 2006: 19.)

Karismaattiset johtajat voidaan nähdä hyvin miellyttävinä ja viehättävinä henkilöinä. Liika miellyttävyys voi kuitenkin kostautua, ja johtajan oma suorituskyky laskee. Negatiiviset seuraukset ovat kuitenkin hyvin vaikeasti selitettävissä, koska kyseiset johtajat ovat itse hyvässä asemassa ja heillä on paljon ystäviä ympärillään. Miellyttävyuden alle kertynyt viha ja kostonhalu ei kuitenkaan näy ulospäin, koska karismaattinen johtaja pystyy kyseisistä tunteista huolimatta miellyttämään muita ihmisiä. Todellisuus voi siis olla jotakin aivan muuta mitä ulkoinen olemus antaa ymmärtää. Tämä voi olla hyvin tuhoisaa organisaation vuorovaikutuksen kannalta. (Clark K. & Clark M. 1996: 48.)

3. KARISMAATTISEN JOHTAJUUDEN TUNNISTAMINEN

Karismaattisen johtajan nähdään toimivan kolmessa eri vaiheessa; suunnan näyttämisesä, luottamuksen saavuttamisessa sekä motivaation edistämisesä.

Karismaattinen johtajuus edellyttää särmää. Persoonallisuus ja yksilöllisyys tekevät hänestä erilaisen viestijän kuin muista. Robert Musilin romaani *Mies vailla ominaisuuksia* kuvaa tilannetta, jossa miehellä on kaikki mahdolliset ominaisuudet. Juuri tästä syystä hänellä ei ole lainkaan ominaisuuksia. Vaikka miehellä on kaikki elämiseen tarvittavat ominaisuudet, ominaisuusrykelmän takana ei ole kuitenkaan ketään. Hän on tavallinen. (Ollila 2005: 102–103.)

Karismaattisuuteen liittyy vahvasti taito olla intensiivisesti läsnä. Kahdenkeskisessä keskustelussa voi hyvin pienillä eleillä antaa toiselle merkin, että keskusteluaika on loppu. Jos toinen osapuoli on koko keskustelun ajan lähdössä, kontakti jää ohueksi, eikä toivottua vaikutusta keskustelussa synny. Intensiiviseen läsnäoloon ei kuulu yhtäaikaista puhelimesta puhuminen, näyttöpäätteen seuraaminen tai muistiinpanojen tekeminen keskustelun aikana. Vaikka toiselle osapuolelle lupaa kuuntelevansa, se pitää myös konkreettisesti näyttää. Karismaattisen johtajan yksi tärkeimmistä avuista onkin rento pysähtyminen hetkeen. (Ollila 2005: 104–105.)

Myös positiivisen ajattelun katsotaan kuuluvan karismaattiseen johtajuuteen. Positiivisen mielialan on katsottu parantavan ryhmähenkeä ja vähentävän konflikteja. Se vaikuttaa myös ajattelun laajentumiseen ja toimintaan. Positiivinen ajattelu vaikuttaa myös alaisiin. Se luo heille spontaaniutta ja luovuutta. Positiivisen ajattelun lisäksi karismaattiset johtajat keskittyvät siihen, miten asia alaisille ilmaistaan. Ilmaisussaan he käyttävät apunaan esimerkiksi kuvia ja tarinoita. (Bono & Ilies 2006: 319.)

Vaikka karismaattiseen johtajuuteen on liitetty lukuisia erilaisia piirteitä, mitään vallitsevaa, karsimalle ominaista piirrettä ei kuitenkaan ole pystytty määrittelemään. (Lönnqvist 2007: 56). Seuraavat alla käsiteltävät karismaattiseen johtajuuteen liittyvät seikat ovat koottu useista lähteistä ja esiintyivät näissä keskeisimpinä asioina.

Taulukko 2. Karismaattisen ja ei-karismaattisen johtajan ominaispiirteet (Conger & Kanungo 1998)

	EI-KARISMAATTINEN	KARISMAATTINEN
<i>Vaihe 1</i>		
Herkkyys Ympäristöön	Matala tarve muuttaa vallitseva tilanne	Korkea tarve muuttaa vallitseva tilanne
Suhde nykytilaan	Pohjimmiltaan hyväksyy nykytilanteen ja pyrkii ylläpitämään	Pohjimmiltaan vastustaa nykytilaa ja muuttamaan
<i>Vaihe 2</i>		
Tulevaisuuden tavoitteet	Tavoitteet eivät poikkea nykytilasta	Visio, joka poikkeaa paljon
Miellyttävyyys	Yhteinen näkemys alaisten kanssa Tekee hänestä miellyttävän	Yhteinen näkemys ja visio: samaistuminen, matkiminen
Ilmaisu	Heikko taito ilmaista tavoitteet Ja vähäinen motivaatio johtaa	vahva, inspiroiva taito ilmaista visio, korkea motivaatio johtaa
<i>Vaihe 3</i>		
Käyttäytyminen	Sovinnainen, mukautuu vallitseviin normeihin	Epäsovinnainen, normien vastainen
Luotettavuus	Välinpitämätön	Intohimoinen kannattaminen, Henk.koht. riskejä ottaen
Pätevyys	Hyödyntää käytettävissä olevia keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi nykyisen järjestyksen puitteissa	Hyödyntää epätavallisia keinoja ylittääkseen vallitseva järjestys
Vallan lähde	Asemavalta ja henkilökohtainen valta, (perustuen palkkoihin, pätevyyteen tai ystävyyteen)	Henkilökohtainen valta (perustuen kunnioitukseen, ihailuun ja sankaruuteen)

Vertailtaessa karismaattista ja ei-karismaattista johtajaa, voidaan nähdä kolme eri tasoa. Ensimmäisessä tasossa tarkastellaan johtajan suhtautumista vallitsevaan tilanteeseen organisaatiossa. Yleisesti johtajat ovat hyvin herkkiä sekä psyykkisessä ja sosiaalisessa ympäristössä. Kun johtaja epäonnistuu, hän määrittelee tarkasti rajoitteet ympäristössä sekä käytettävissä olevissa resursseissa. Epäonnistuessaan strategialla ja toiminnoilla ei saavuteta organisaation tavoitteita ja päämääriä. Tällöin johtaja pyrkii minimoimaan

tehottomuuden. Keskeistä on, että esimerkiksi resurssien arviointi on realistista, ja ne ovat muutettavissa. Tässä tilanteessa johtajan tietotaito, asiantuntemus sekä kokemus ovat avainasemassa. Johtajan täytyy myös olla herkkä näkemään alaisten taidot ja tarpeet. Keskeistä ensimmäisessä tasossa on, että karismaattinen johtajalla on taito tunnistaa puutteita nykytilanteessa. (Conger & Kanungo 1998: 51–52.)

Karismaattinen johtaja näkee ympäristössä tapahtuvat muutokset, ja hänellä on taito ja halu muuttaa omaa ja koko organisaation toimintaa oikealla hetkellä oikeaan suuntaan. Ei-karismaattinen johtaja sen sijaan on tyytyväinen organisaatiossa vallitsevaan tilanteeseen. Hän jopa pyrkii ylläpitämään sitä. Hän ei näe muutoksissa itsessään mitään arvoa, vaan uskoo stabiilin toiminnan tuovan vakautta organisaatiolle. Mielenkiintoista on riskiä, joka voi syntyä karismaattisen johtajan organisaatiossa. Muutokset ovat hyvin epämiellyttäviä kokemuksia yleensä alaisille. Mutta karismaattinen johtaja nimenomaan pyrkii muutoksiin. Ja silti karismaattisen johtajan alaisuudessa työskentelevien katsotaan viihtyvän työssä. Voidaankin kysyä, onko muutoksen johtamisessa karismaattisuudella hyvinkin merkittävä rooli?

Toisessa vaiheessa verrataan karismaattisen ja ei-karismaattisen johtajan tulevaisuuden näkemyksiä, johtajan miellyttävyyttä ja ilmaisua. Tulevaisuuden näkymiä tarkasteltaessa karismaattinen johtaja osaa erotella toisistaan vision luonteen ja tavan miten hän siitä kertoo muille. Vision kertomisessa voi erottaa kaksi pääkohtaa; vision muotoileminen ja sanoiksi pukeminen. (Conger & Kanungo 1998: 53–54.) Keskseis in ero on siinä, millainen visio organisaatiolle halutaan luoda. Karismaattinen johtaja luo vision, joka poikkeaa paljon nykytilasta, kun taas johtaja joka ei ole karismaattinen, ei pyri luomaan nykytilasta poikkeavaa visiota. Ei-karismaattinen johtaja koetaan miellyttävänä sen vuoksi, että hän on yhtä mieltä alaisten kanssa. Karismaattisen johtajan miellyttävyys kumpua sen sijaan siitä, että alaiset kokevat että näkemys esimerkiksi visiosta on aidosti yhtenäinen. Ei-karismaattisella johtajalla on heikko taito ilmaista itseään ja vähäinen motivaatio johtaa alaisia, kun taas karismaattisen johtajan ilmaisu on vahva ja inspiroiva ja hänellä on korkea motivaatio johtaa.

Kolmannessa vaiheessa vertaillaan käyttäytymistä, luotettavuutta pätevyyttä ja vallan lähdettä. Ei-karismaattinen johtaja on käyttäytymiseltään sovinainen ja mukautuu vallitseviin normeihin. Hän on välinpitämätön ja hyödyntää käytettävissä olevia keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi lähinnä nykyisen järjestyksen puitteissa. Vallan lähde ei ole kovinkaan syvällinen, vaan se perustuu lähinnä palkkoihin, pätevyyteen ja ystävyyteen. Sen sijaan karismaattinen johtaja on käyttäytymiseltään epäsovinainen ja jopa normien vastainen. Hänen ajatuksiaan kannatetaan intohimoisesti, jopa henkilökohtaisia riskejä ottaen. Hän hyödyntää tavallisuudesta poikkeavia keinoja ylittääkseen vallitsevan järjestyksen ja kokee vallan lähteen perustuvan kunnioitukseen, ihailuun ja sankaruuteen.

3.1. Esimerkillä johtaminen

Esimerkillä johtaminen vaatii sekä persoonallista kasvua sekä ammatillista kehittymistä. Kautta aikojen olemme oppineet aiemmista käyttäytymisistä sekä puheista, ja tätä kautta olemme myös nykypäivänä yhteydessä menneeseen. (Hovell, Krauss & Malinchak 2009: 44.) Olemme tottuneet pienestä pitäen ottamaan esimerkkiä muilta ihmisiltä. Lapsi oppii vanhemmilta, nuoret esikuviltaan, isät ja äidit omilta vanhemmiltaan tai ystävil-tään. Esimerkkiä ottamalla säästämme itse asioiden kokeilulta. Jotkut toiminnat on koettu hyväiksi, joten miksipä emme mekin niitä käyttäisi. Myös työelämässä tulee valtavasti eteen tilanteita, joissa voimme ottaa esimerkkiä muilta, tai antaa sitä muille. Eräs karis-maattisen johtajan tunnuspiirteistä on esimerkillä johtaminen.

Senge (1990: 132) pitää keskeisimpänä johtamisstrategiana esimerkkinä olemista. Se kuvaa sitä, miten esimies suhtautuu omaan työhönsä ja kehittymiseensä. (Viitala 2004: 190). Käytännön toiminnassa tämä näkyy esimiehen sitoutumisena. Kohteena ovat yleensä organisaatiossa tapahuvat muutokset, esimiehen oma kehittyminen sekä innos-tunut ote työntekoon. Näiden asioiden kautta esimerkillä johtaminen tulee näkyväksi. (Viitala 2004: 190.)

”Ostaisitko laihdutuskurssin ylipainoiselta laihdutuskonsultilta? Entä uskoisitko tupakan vaaroista varoittavaa lääkäriä vastaanottotilan täynnä olevan tuhkakupin äärellä? Entä

miten suhtautuisit johtajaan, joka lehtien palstoilla estoitta kehuu ajavansa Volvolla ja käyttää virka-autonaan Mersua, vaikka oma yritys tuo maahan ja myy Peugeotia? Tai johtajaan, joka järjestää työhyvinvointikursseja, mutta kunnostautuu itse alaistensa ja muun työyhteisön työpaikkakiusaajana?” (Hiltunen 2011: 141–142.) Mielestäni edelliset esimerkit kuvastavat hyvin esimerkin voimaa ja tuhoa.

Kun johtaja puhuu toista ja tekee toista, on siitä seurauksena henkilöstön sitoutumattomuutta ja epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia. Johtajan uskottavuus heikentyy tällaisessa tilanteessa pysyvästi. Pahimmillaan ristiriitainen viestintä ja toisin tekeminen voi tutkitusti ajaa ihmisiä hulluuden partaalle. Oman sekä organisaation uskottavuuden vuoksi johtajan tulee noudattaa organisaatiolle määriteltyjä periaatteita, sääntöjä ja ohjeita. Tässä ei ole kuitenkaan kaikki mitä johtajalta vaaditaan. Hänen pitää myös toimia esimerkillisesti hyvänä johtajana sekä noudattaa yleisesti hyväksytyjä eettisiä periaatteita. (Hiltunen 2011: 142.)

Ihmiset ovat taipuvaisia tekemään niin kuin muutkin tekevät, enemmän kuin mitä muut sanovat. Johtajan tulee olla samalla tavalla sitoutunut, elinvoimainen ja keskittynyt työhönsä kuin mitä hän odottaa alaisiltaan. Johtajalle ei kuitenkaan riitä se, että hän tekee kaiken sen mitä hänen kuuluukin tehdä, vaan keskeisintä on tapa jolla hän asiansa hoitaa. Aivan yksinkertainen asia kuten työajat ovat tästä hyvä esimerkki. Jos johtaja säännöllisesti lähtee töistä ennen muita koska on työnsä tehnyt, se ei anna kovin hyvää kuvaa työntekijöille. (Little 1998: 27.)

Esimerkillä johtajaa pidetään luotettavana ja oikeudenmukaisena. Yksi toiminnan perusta, arvot, ohjaavat hänen käyttäytymistään. Keskeistä on, että arvot ovat sopusoinnussa työyhteisön arvojen kanssa. Myös esimiehen elämänasenteessa nähdään sekä toisia, sekä itseä arvostava sävy. Edellä mainitut esimerkillä johtamisen ominaisuudet antavat hyvän pohjan esimiehenä toimimiselle ja siinä menestymiselle. (Pirnes 1997: 86.)

Esimerkillä johtaminen korostuu ennen kaikkea silloin, kun organisaatiossa tapahtuu muutoksia. Johtajan itsensä likoon laittaminen tarkoittaa käytännössä esimerkin näyttämistä. Tämän katsotaankin olevan keskeisin edellytys taitavalle muutosjohtamiselle.

Kysymys on siitä, kuinka avoimia totuudelle uskalletaan olla. Tämä koskee ennen kaikkea esimestä itseään. Pystyykö hän tunnustamaan omat puutteen ja rajoituksensa? (Strenvall, Majoinen, Syväjärvi, Vakkala & Selin 2007: 73.)

Esimiehen rooli on hyvin moniulotteinen. Hänen täytyy kehittää myös itsensä, jotta esimerkin voima näkyy myös alaisten toiminnan keskuudessa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että esimies voisi unohtaa rooliaan esimiehenä, valmentajana ja vastuunkantajana. Näin ollen saattaakin syntyä ristiriita, kun esimerkkiä tulisi näyttää ja myös omaa toimintaa kehittää, mutta samalla tulisi huolehtia myös alaisten kehittymisestä ja heidän tarpeidensa täyttämisestä. (Colombo & Werther 2003: 34.)

Mikä sitten mahdollistaa sen, että alaiset seuraavat johtajan esimerkkiä, niin hyvässä kuin pahassa? Hermalin (1998: 1199) Mainitsee keskeisimmäksi syyksi sen, että alaiset ovat vakuuttuneita siitä että johtajalla on ylivertaisesti enemmän tietoa muihin organisaation jäseniin suhteutettuna. Lisäksi he uskovat, että huolimatta vastakkaisista kannustimista johtaja ei johda heitä harhaan, vaan tiedottaa asioista rehellisesti.

Historia tuntee myös muutamia vahvoja esimerkillä johtajia, joista mainittakoon Martin Luther King Jr sekä Joseph Stalin. He näyttivät itse omalla esimerkillään, mihin suuntaan ihmisjoukkoja haluttiin kuljettaa. He antoivat kasvot koko toiminnalle. (Hermalin 1998: 1189.) Esimerkillä voi siis johtaa myös toimintaa huonoon suuntaan. Kun alaiset ovat hyvin vahvasti sitoutuneet noudattamaan johtajan esimerkkiä, voi olla vaarana että johtajan toiminnan hämärtyessä myös alaiset menevät sokeasti samaan suuntaan.

Johtajuuteen liittyvä tutkimus mainitsee esimerkillä johtamisen tehokkaimpana välineenä henkilöstöhallinnossa. Esimerkiksi Abraham Lincolnin tapauksessa juuri hänen henkilökohtainen käyttäytymisensä, luonteensa sekä tarinansa olivat keskeisimmässä asemassa, kun tarkastellaan hänen rooliaan johtajana. (Harvey & Robbins 2010:56.)

H 1: Ihminen ottaa sekä hyvää että huonoa esimerkkiä muilta, usein tiedostamattaan.

H 2: Esimerkillä johtamisen keskeisimmät edellytykset liittyvät johtajan omaan toimintaan.

3.2. Visio

Ei ole kauaa siitä, kun visiota pidettiin herrojen huvina. Sille naureskeltiin, eikä sen arvoa ymmärretty. Vasta 1980-luvun jälkeen se alkoi saavuttaa suurempaa suosiota johtamiskeskustelussa. Pelkkä strategian luominen ja nykytilan kartoitus eivät nykypäivänä riitä, visioton kansa katoaa. Jo Albert Einstein kiteytti ajatuksen lauseeseen: ”Ongelmaa ei voi ratkaista samalla tasolla kuin se on luotu.” Tarvitaan siis näkemystä, mihin suuntaan ollaan menossa. Näkemyksen ja ymmärryksen avulla faktat menneisyydestä jäävät taakse. Toisaalta näkemyksen lisäksi tarvitaan myös tahtoa, joka on sisäinen tila. Se muuttuu luettavaksi, ja siitä edelleen visioviestinnäksi. Näin yhteinen tahto tulee koko organisaation tietoon. (Kauppinen 2002: 91–93.)

Visio on melko monisyinen käsite. Se voidaan nähdä hypoteesina tai ideana. Se voi olla esimerkiksi johtajan taito tulkita erilaisia suuntauksia tai trendejä. Toisaalta se kuvastaa sellaisia organisaatioita, jotka katsovat tulevaisuuteen. Visioon katostaan kuuluvan kolme keskeistä elementtiä, jotka ovat arvot, missiot ja tavoitteet. (Conger & Kanungo 1998: 155–156.) Se nähdään myös eräänlaisena reittikartana, joka tuo selkeän kehityksen kaikelle organisaatiossa tapahtuvalle toiminnalle. (Viitala 2005:76–77).

Vision voima korostuu erityisesti muutostilanteissa. Ne kestetään paremmin, kun muutosten taustalla nähdään selkeänä perustehtävän kaltaisia pysyviä arvoja ja merkityksiä. Nämä luovat turvallisuuden tunnetta ja antavat työlle merkityksen. (Lönnqvist 2007: 28.)

Kenen tehtävä visio on luoda? Onko se yksin johtajan vastuulla? Mitkä seikat vaikuttavat vision taustalla? Kauppinen (2002: 95–97) katsoo, että tehtävä on johtajan. Ajatukset ja ideat visiosta voivat olla myös muualta tulleita. Johtaja voi käyttää apunaan asiantuntijoita, tai muita organisaation jäseniä. Kuitenkin on keskeistä, että ajatukset ja etenkin vision lopputulos tulisi olla johtajan näköinen, ja heijastaa hänen tahtoaan, ja näkemystään siitä, mihin organisaatiota ollaan viemässä. Visio ei synny uusista ideoista, vaan sen pohjalla vaikuttaa vahvasti organisaation arvot. Arvojen tulee näkyä visiossa. Yksinään visio ei saavuta mitään, vaan arvot ovat toiminnan pohjalla, ja luovat halun ja

tahdon toteuttaa visiota. Keskeistä on, että visio ankkuroidaan sellaisiin arvoihin, jotka ovat jo olemassa, ja ne ohjaavat aidosti organisaation jokapäiväistä toimintaa.

Visionäärisyys on yksi keskeisimmistä ominaisuuksista, kun mietitään, mikä tekee johtajasta juuri johtajan, eikä esimerkiksi hallinnoivaa päällikköä. Hyvin toimiva päällikkö pystyy pitämään alaiset työnsä äärellä, ja hän hoitaa tehtävänsä parhaimmillaan tehokkaasti ja laadukkaasti. Johtaja sen sijaan pystyy kaiken tämän lisäksi myös inspiroimaan ja motivoimaan, joka tuo työntekoon energiaa. Kun johtaja keskittää huomion visioon, on käytössä tärkeimmät pääomat: inhimillinen taito, luova osaaminen, raaka-aineet ja teknologia. (Huuhka 2010: 59.)

Karismaattisessa johtajuudessa keskeisenä nähdään, johtajan ominaisuuksien näkökulmasta, vahva vision merkitys. Keskeistä on, että johtaja pystyy tehokkaasti niveltämään visionsa myös alaisten mieliin. Visio on ehdottomasti lopputulos johtajan työstä/pyrkimyksestä ympäristövaikutusten arvioinnista. Sitä voidaan pitää henkilön ilmaisuhenkilön uskomuksista ja arvoista, ideoista ja ihanteista. Lisäksi sitä voidaan pitää epätavallisena tai luovana arvostelukykynä, tai mahdollisuuksina, joihin organisaatio voi tarttua. Kun visiota tarkastellaan tässä valossa, on ilmeistä, että kysymys on ennen kaikkea yksilön ponnisteluista ja pyrkimyksistä. Kuitenkin vision toteutuminen on pitkälti riippuvainen myös seuraajista, eli alaisista. Vision täytyy olla yhteinen. (Mendonca & Kanungo 2006: 46.)

Visio näkyy myös karismaattisen johtajan tehokkuudessa. Visio koskettaa hyvin läheltä alaisten ajatuksia, toiveita ja tunteita, joten on hyvin keskeistä, että esimies kommunikoi alaisensa kanssa hyvin luonnollisella tavalla, ilman teennäisyyksiä. On selvää, että johtajalla on itsellään hyvin suuri vaikutus vision toteutumiseen. Jos johtaja ei koe intohimoa tehtävään, tai tunne vilpittömyyttä huolenpitoa ja toisten kunnioittamista, hän kokee suuria vaikeuksia muotoillessaan ja artikuloidessaan visiota alaisilleen. (Mendonca & Kanungo 2006: 47.)

Myös Conger ja Kanungo (1998) esittävät tapoja, joilla nimenomaan karismaattinen johtaja pystyy luotsaamaan organisaationsa kohti visiota. Ensimmäisessä vaiheessa, ny-

kytilanteen arvioinnissa, karismaattisella johtajalla on taito tunnistaa puutteet, joita tällä hetkellä organisaatiossa on. Ongelmat ja puutteet voivat liittyä esimerkiksi strategisten tavoitteiden saavuttamiseen, markkinoiden tarpeisiin tai yleisesti organisaation muihin ongelmiin. Toisessa vaiheessa on keskeistä asettaa tavoitteet ja päämäärä, mitä toiminnalla pyritään saavuttamaan. Tässä vaiheessa karismaattisella johtajalla on taito asettaa kunnianhimoisia, haastavia ja jopa omasta organisaation statuksesta poikkeavia tavoitteita. Keskeistä on myös se, että karismaattinen johtaja pystyy ilmaisemaan nämä tavoitteet hyvin selkeästi. Karismaattisen johtajan erottaakin tässä yhteydessä erinomainen kirjallinen ja suullinen viestintätaito. Kolmannessa vaiheessa tavoitteen saavuttamiseksi pyritään kehittämään menetelmiä ja toimintamalleja. Tässä vaiheessa karismaattinen johtaja rakentaa luottamusta henkilökohtaisen esimerkin ja riskinoton kautta. (James Poon Teng Fatt 2000:24.)

Karismaattista johtajaa voidaan pitää ennen kaikkea visionäärinä, joka näkee tavoitteet, ja onnistuu saamaan ympärillään olevat ihmiset myös näkemään vision. Keskeisimpänä asiana vision saavuttamiseen voidaan nähdä johtajan omat toiminnot, joita hän fyysisesti tekee tavoitteiden saavuttamisen eteen. Pelkät hyvät viestintätaidot eivät riitä. Tarviin myös sitä, että johtaja ymmärtää, mikä on koko organisaation, sekä siellä toimivien yksilöiden etu. Kommunikaation lisäksi karismaattinen johtaja kykenee viemään vision myös loppuun, ja suuntamaan ja jopa muuttamaan toimintaa tarpeen vaatiessa. Hän näkee myös koko organisaation toiminnan aina sen hetkessä tilanteessa. Ja uskaltaa olla organisaation kanssa myös sellaisella maaperällä, jota ei välttämättä alun perin osattu odottaa. (James Poon Teng Fatt 2000: 24–25.)

Aaltonen, Pajunen & Tuominen (2011) ovat koonneet listan hyvästä visiosta:

- Haastava, vaatii ponnisteluja tai jopa pienen ihmeen
- Realistinen, saavutettavissa oleva, uskottava
- Kokonaisuuteen luontevasti sopiva
- Tunteeseen ankkuroitunut, tunteeseen vetoava
- Selkeä, kuvattavissa oleva, mieleenpainuva
- Moraalisesti hyväksyttävä

- Sellainen, että sen toteutuminen voidaan tunnistaa

Hyvän ja onnistuneen vision määrittelyssä myös Brown (1998: 18–21.) kuvaa hyvin, mitkä seikat siinä tulisi ottaa huomioon. Vision täytyy olla tarpeeksi lyhyt, jotta organisaation jäsenet muistavat sen työn keskellä, ilman että täytyy se joka kerta lukea jostain. On kuitenkin hyvä muistaa, että liian lyhyt jää ympärilyöreäksi, ja silloin juuri kyseisen organisaation visio ei näytä välttämättä omalta. Lisäksi sen täytyy olla todennettavissa oleva, eli jälkikäteen täytyy voida sanoa, onko visio pystytty toteuttamaan vai ei. ja kohdennettu juuri kyseiseen organisaatioon. Kielen täytyy olla ymmärrettävää, ja sel-laista, että kaikki organisaation jäsenet saavat käsityksen, mihin sillä pyritään. Onnistunut visio on myös aidosti innostava. Yksi ja sama visio ei pysy ikuisesti, ja organisaati-on tulisikin luoda aina uusi visio. Yksi merkittävä asia on, että visiossa keskitytään yh-teen tai kahteen keskeiseen toiminnan suorituskykyä kasvattavaan asiaan. Yksittäiset asiat voivat olla esimerkiksi kasvu, turvallisuus, teknologia jne.

Juha Väättäin on suomen urheiluhistorian sankareita. Hänen voittojuoksunsa ovat jää-neet historiankirjoihin lähtemättömästi. Harjoittelun alkutaipaleella hän loi itsellensä vision; mestaruus arvokisoissa. Hän aloitti pitkäjänteisen työnteon, joka koostui pitkistä lenkeistä ja systemaattisesta työstä unelman eteen. Jokaisen juoksulenkin päätteeksi Juha nosti kätensä ilmaan, voittajana. Hän kuvitteli tilanteen aina uudelleen ja uudel-leen. Voitti juoksun joka kerta kun matkalle lähti. Hän alkoi tuntea itsensä voittajaksi. Tunteen tasolla hän oli voittanut mestaruuden, ennen kuin kisa oli alkanutkaan. Mesta-ruusjuoksun jälkeen hän perusteli voittonsa sanomalla: ” Katsokaa, en voinut epäonnis-tua, koska olin harjoitellut voittamista yli 2000 kertaa.” Mielikuvat voittamisesta olivat iskostuneet hänen mieleensä. Visio oli sydämessä, osa hänen tunne-elämäänsä. Tämä on hyvä osoitus siitä, miten vision katsotaan olevan visio vasta silloin, kun ihminen on valmis tekemään joka päivä jotakin asian toteutumiseksi. (Aaltonen ym. 2011: 117–118.)

Aina ei vahva visioon perustuva johtaminen tuota pelkästään hyvää organisaatiolle, vaan se voi tuoda mukanaan myös pettymyksiä. Jatkuvat johtajien puolelta tulevat suu-ret lupaukset ja unelmat voivat jäädä toistuvasti toteutumatta. Tällöin visiojohtaminen

kääntyy käyttäjiänsä vastaan eikä palvele sen alkuperäistä tarkoitusta. Jotta visio saadaan toteutettua, se vaatii riittävän määrän uskottavuutta sekä varmuuden siitä, että odotettu muutos etenee niin kuin on suunniteltu. (Lönnqvist 2007: 27.)

Muuttuvat toimintaympäristöt ovat pakottaneet organisaatioita laatimaan yhä yksityiskohtaisempia visioita, joka palvelee omaa toimintaa. Se kuvaa organisaation haluttua tulevaisuutta, ja on siten olennainen osa strategista suunnitteluprosessia. Westley ja Mintzberg näkevät suunnittelussa keskeisenä asiana sen, että haluttu kuva organisaation tilasta määritellään selkeästi ja ymmärrettävästi koko organisaatiolle. Heidän mukaansa myös työtyytyväisyys kasvaa, kun visio on selkeästi määritelty ja sen tärkeys nähdään koko toiminnan kannalta tarpeeksi merkittävänä. Vision suunnittelun tulee liittää myös henkilöstön osallistuminen, sekä säilyttää suunnitellun yhteydessä lakkaamatta mielessä vision tarkoituksenmukaisuus. (Harris, Mossholder & Oswald 1994: 481.) Myös Pedersenin (2003: 19) mukaan visio parantaa laajaa suorituskyvyn mittaamista, se tukee muutosta ja luo perustan strategiseen suunnitteluun. Se motivoi yksilöitä ja helpottaa rekrytointia.

Kun organisaation visio on selvillä, se mahdollistaa myös tunnistamaan laajemmin strategisia kysymyksiä. Sen avulla voidaan muun muassa selkeyttää rooleja, vahvistaa koko organisaation strategista suunnitteluprosessia, päivittää myös johdon taitoja, sekä monipuolistaa organisaation rahoituspohjaa. (Eadie: 1995: ei sivunumeroita?)

Myös päätöksenteko ja erilaiset investoinnit on vaikea toteuttaa ilman visiota. Organisaation toiminnassa eteen tulevat mahdollisuudet ja ongelmat, jotka väistämättä tulevat esiin, on tärkeää peilata aina juuri visioon nähden. Vision laadinta tulisikin sisältää huolellista pohdintaa oman organisaation sisällä. Siellä on käytössä parhaat työkalut juuri oman toiminnan kartoittamiseksi. (Brown 1998: 18–21.)

Vision korostaminen hyvässä johtajuudessa on perusteltua. Visionäärinen (karismaattinen, luova, kommunikatiivinen, strateginen) johtaja voi olla organisaatiolle kilpailuetu, verrattuna johtajaan, joka on taktinen, määrätietoinen ja fokuoitunut tekemiseensä. Hänellä on vahvempi ote muutostilanteissa ja kasvussa. Yksi visionäärisen johtajuuden

piirre on myös se, että organisaation visio on hyvin henkilöitynyt johtajaan. Kun johtaja jättää tehtävänsä, myös vision painoarvo ja vaikutus voivat heiketä. (McKeown 2012: 8.)

Jos organisaatiossa on hyvin vanhat rakenteet, vision toteuttaminen ei ole helppoa. Tällaisissa tapauksissa karismaattiset johtajat usein pyrkivät luomaan uuden organisaation. Esimerkkeinä kyseisistä uusista organisaatioista ovat muun muassa poliittiset liikkeet, uskonnolliset lahkot ja uudet visionääriset yritykset. 1960-luvulla tunnettuna poliitikkona kunnostautunut Veikko Vennamo on hyvä esimerkki siitä, miten yhden ihmisen persoonana voi vaikuttaa merkittävästi. Hän liittyi tuolloin Maalaisliitosta ja perusti SMP:n. Keskeisintä kuitenkin oli, että hän nosti 1960-luvun loppupuolella uuden puolueensa merkittäväksi eduskuntapuolueeksi. (Aaltio 2008: 170.)

H 1: Visio on edellytys organisaation menestykselle toiminnalle.

H 2: Johtajalla on suuri merkitys vision toteuttamisessa.

3.3. Luottamus

Johtajuus toimii luottamuksen varassa. Johtajaa seuraavat alaiset ovat halukkaita seuraamaan johtajaansa. Koska alaiset luottavat johtajan toimintaan, se mahdollistaa johtamisen. Maissa, joissa luottamus on matalalla tasolla, myös johtaminen on erilaista. Valvontamekanismit varmistavat yhteisten toimintaohjeiden noudattamisen. Voidaankin pääpiirteittäin todeta, että matalan luottamustason maissa hallitaan, ei johdeta. Luottamus on edellytys menestykselle johtajuudelle. Luottamus edellyttää ennakoitavuutta. Tuntemattomat, epäselvät ja jopa vaaralliset tilanteet ratkotaan luottamuksen avulla. Elämässämme rakennamme suhteita luottamuksen varaan. Toiminnassamme ja sanomisissamme näkyy luottamus tai sen puute. Luotamme, että ihmiset noudattavat liikennesääntöjä, että myymälöissä kunnioitetaan luottokorttejamme ja että huoltoon viemämme puhelin korjataan. Myös työyhteisöissä luottamussuhteita on monia; esimiehen ja alaisten välillä, asiakkaisiin ja sidosryhmiin myös luotetaan enemmän tai vähemmän.

Nykypäivän yhteiskunnassa eettiset periaatteet, kuten luottamus on horjunut. (Fairholm 1998: 91–92.)

Luottamuksen rakentuminen koostuu sekä yksilön, että organisaation kyvystä luottaa. Luottamuksen synnyn edellytyksenä on, että sen täytyy organisaatiossa näkyä. Aarnikoivu (2006: 59–60) määrittelee uskon luottavuuteen tilanteeksi, jossa henkilö on halukas toimimaan luottavan osapuolen etujen mukaisesti. Usko luotettavuuteen koostuu pätevyydestä, hyväntahtoisuudesta, rehellisyydestä ja ennustettavuudesta. Luotetulla on siis kyky toimia niin, että luottavan henkilön odotukset ja tarpeet täyttyvät. Hyväntahtoisuudessa luotettu välittää luottajasta, ja hänellä on motivaatio toimia hyväntahtoisesti luottajaa kohtaan. Rehellisyyteen kuuluvat reilut sopimukset, totuudessa pysyminen ja lupauksen pitäminen. Ennustettavuus tulee ilmi, kun luotettu toimii niin kuin luottava olisi itse odottanutkin hänen toimivan.

Ennustettavuudesta puhuttaessa tulee muistaa myös henkilökohtaisen rajan käsite, sekä rajoihin liittyvät sopimukset. Jokaisella on entuudestaan tuttu tapa toimia tiettyjen rajojen puitteissa. Toiselle on esimerkiksi hyvinkin luontevaa kertoa henkilökohtaisia asioita melko tuntemattomille, ja toinen pitää tiukan rajan, kuinka paljon jakaa henkilökohtaisia asioitaan. Esimiehen omat rajat voi tuoda julki muun muassa sanoittamalla ja ottamalla puheeksi sellaiset tavat, missä puitteissa hän on tottunut toimimaan. Työyhteisö hyötyy sitä enemmän, mitä paremmin esimies osaa ilmaista omat ajatuksensa ja aikomuksensa. Keskeistä on, että muun saavat selville mitä esimies ajattelee ja toivoo. (Kaski & Kiander 2007: 114.)

Myös Kauppinen (2002: 38) korostaa luotettavan johtajan merkitystä. Johtajan sanaan täytyy pystyä luottamaan. Vanhan suomalaisen sananlaskun mukaan; ”Sanasta miestä, sarvesta härkää”, kertoo sen, että sanojen ja tekojen välillä ei saisi olla ristiriitaa.

Luottamukseen liittyy vahvasti seitsemän eri elementtiä, jotka vastaavat hyvin kysymykseen, mitä luottamus ylipäänsä on? Ensinnäkin luottamuksessa osapuolten, eli tässä tapauksessa esimiehen ja alaisen välillä on riippuvuus. Myös molempien mielessä on automaattisesti optimistinen käsitys siitä, että toinen käyttäytyy erilaisissa tilanteissa

myönteisesti. Aina ihmisten välisessä toiminnassa liittyy myös mahdollisuus haavoittavuuteen, joten myös luottamus sisältää riskejä. Kuitenkin luottamusta tarkasteltaessa haavoittavuuteen liittyy usko siitä, että kumpikaan ei käytä tilaisuutta hyväkseen. Luottamukseen ei voi ketään pakottaa, vaan se on vapaaehtoista yhteistyötä, josta molemmat hyötyvät. Myös toisen oikeuksia suojellaan. (Kalliomaa & Kettunen 2010: 41.)

Nykypäivän työelämä vaatii luottamusta. Työn luonne on muuttunut. Työntekijöille annetaan enemmän vastuuta ja vapautta, mikä osaltaan vaikuttaa työn mielekkyyteen. Samalla myöskään entisvanhan käskytystyylillä johtaa ei enää toimi. Ihmiset viihtyvät myös paremmin työssään sen vuoksi, että saavat luottamusta työtään kohtaan. (Kalliomaa & Kettunen 2010: 11–12.) Tosin Sauer, Salovaara, Mikkonen & Ropo (2010: 66) muistuttavat, että eri organisaatiot ja ryhmät, sekä erilaiset tilanteet tarvitsevat erilaista johtajuutta. Kaikkien ihmisten kanssa ei kannata käyttää samoja johtamismenetelmiä. Luottamuksen on katsottu parhaimmillaan parantavan organisaation työhyvinvointia, sekä työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. (Kalliomaa & Kettunen 2010: 11–12.) Organisaatioissa, joissa luottamus on korkealla tasolla, alaiset ovat innostuneita ja valmiita myös ideoimaan uutta. Asioita tehdään organisaation hyväksi, enemmän kuin heiltä odotetaankaan. (Kalliomaa & Kettunen 2010: 11–12).

Luottamus johtajaan on myös siinä mielessä keskeinen asia, että sen puute vaikuttaa suoraan siihen, miten ja kuinka tiiviisti työntekijät halavat osallistua yhteiseen tekemiseen organisaation hyväksi. Johtajien kannalta tarkasteltuna lohdullista on kuitenkin se, että ihminen on lähtökohtaisesti valmis luottamaan toiseen, ja hän on myös itse luottamuksen arvoinen. Ihmiset haluavat olla luotettavia, ja samalla tarvitsevat luottamusta. (Gobillot 2006: 112–113.)

Yksi keskeisimmistä asioista luottamuksen syntymisessä ja sen säilyttämisessä on vakaus. Luottamuksen tarve ei ole pelkästään eettisesti toivottavaa, vaan myös käytännön toiminnan kannalta välttämätöntä. Arvaamaton johtaja aiheuttaa suuria ongelmia alaisilleen. Alaisten on hyvin vaikea olla johtajan ympärillä, jos heillä ei ole käsitystä, missä johtaja kullakin hetkellä seisoo. Toinen luottamukseen liittyvä asia on reiluus. Johtajan tulee olla reilu niin yksityisesti kuin julkisestikin. (Gardner 1990: 33.)

Luottamuksen rakentamisessa johtajalta voidaan erotella kolme erilaista kykyä tai ominaisuutta. Ensimmäinen luottamuksen rakentamisen elementti on tiedon jakaminen. Luotettava johtaja toimii kanavana henkilöstölle. Hän jakaa oivalluksia ja neuvoja, ja kerää myös itse tietoa. Toinen seikka luottamuksen rakentamisessa on se, että johtaja käyttää vaikutusvaltaansa maltillisesti ja varovaisesti. Hänen tulee harjoitella huomaa-vaista vaikuttamista, eikä liikaa hallintaa. Kolmas asia on se, että johtaja ottaa vastuun eteen tulevista ikävistäkin tilanteista ja konflikteista, jopa oman mukavuusalueen ulkopuolelle menemällä. (Gobillot 2006: 118–123.)

Vastuu luottamuksesta ja sen syntymisestä on molempien, mutta ennen kaikkea esimiehen vastuulla. Jos esimies ei luo edellytyksiä luottamuksen syntymiselle, on alaisen vaikea alkaa sitä itse luomaan. Esimiehen kannalta luottamusta voi rakentaa seuraavien periaatteiden mukaan:

- Välitä ihmisistä ja arvosta heitä
- Ole rehellinen
- Pidä kiinni sopimuksista ja lupauksista
- Tue ja rakenna itseluottamusta
- Vähennä riskejä suhdetta kehittämällä
- Informoi muutoksista ajoissa ja pysy totuudessa
- Valtuuta ja delegoi
- Määrittele ja seuraa työtehtäviä
- Säätele ja hallitse tunteita
- Tulkitse ja puutu tunteisiin
- Tee asioita yhdessä

(Kalliomaa & Kettunen 2010: 48–61.)

Edellä kuvatut periaatteet antavat hyvän pohjan luottamuksen rakentamiselle ja ylläpitämiselle. On kuitenkin hyvä muistaa, että luottamuksen synnyttämisen tulisi olla luontevaa ja aitoa. Kurinalaisesti tietyistä asioista kiinni pitäminen ei välttämättä johda parhaaseen lopputulokseen, vaikka tavoiteltavat asiat ovatkin organisaatiolle hyväksi. Kes-

keistä on, että luottamuksen rakentamiseen on aito halu. Näennäinen luottamuksenosoitus tai pyrkimys siihen paistaa hyvin nopeasti toiminnan läpi. Sanojen sijaan tarvitaan tekoja.

Esimies voi lisätä organisaatiossa luottamusta myös avoimuudella ja rehellisyydellä. Luottamus kasvaa myös silloin, kun esimies on läsnä juuri omana itsenään kaikissa tilanteissa. Myös alaisilla oleva turvallisuuden tunne lisää luottamusta. Vastaavasti luottamusta vähentää se, että yhteisiä sopimuksia ei ole, tai niitä laiminlyödään, toisia käytetään hyväksi, kiristys, uhkailu, lahjonta, alistamisen ylistäminen. (Kaski & Kiander 2007: 118–119.)

Myös luottamuksella ja kustannuksilla nähdään olevan suora yhteys toisiinsa. Jatkuva alaisten tekemisten seuraaminen ja valvonta aiheuttaa kustannuksia. Myös luottamuksen puutteesta johtuvat sairauslomapäivät ja sijaisten palkkaamiset tuovat lisää kustannuksia. Toisaalta asia toimii myös päin vastaisesti; kun luottamus alaisten ja esimiesten välillä on korkea, edellä mainitut kustannukset myös laskevat. (Kalliomaa & Kettunen 2010: 11–12.)

Luottamusta voidaan pitää organisaation aineettomana pääomana. Johtajan kannalta tarkasteltuna luottamus näkyy muun muassa siinä, miten johtaja toimii luottamuksen mahdollistajana ja ylläpitäjänä. Luottamuksen kasvu näkyy myös suorasti organisaation erilaisten toimintamahdollisuuksien luonnissa sekä luovuudessa. Mitä enemmän on luottamusta, sitä enemmän on myös edellä mainittuja asioita. (Kaski & Kiander 2007: 114.) Luottamus on kuitenkin vaikea ylläpitää, koska teemme virheitä. Onkin keskeistä, että johtaja toimii johdonmukaisesti ja vahvasti myös vaikeissa tilanteissa. (Gobillot 2006: 116).

H 1: Luottamus syntyy vähitellen.

H 2: Luottamus edesauttaa organisaation menestymistä.

H 3: Johtajalla on keskeinen rooli luottamuksen rakentamisessa.

3.4. Motivointi

Jos emme tiedä ihmisten mielihaluista, kiinnostuksista, intohimoista tai toiveista eli motivaatiosta, meillä on mahdotonta ymmärtää ihmisten ajattelua. (Salmela-Aro & Nurmi 2002: 6).

Keskeisimpänä motivaatioon liitettävänä teoreettisena kysymyksenä on usein pidetty sitä, työntääkö ihmisiä jokin asia liikkeelle vai vetääkö vastaavasti jokin heitä puoleensa? Varhaisimmat motivaatioteoriat tukevat jälkimmäistä vaihtoehtoa. Siinä motivaation ajatellaan perustuvan yksilön sisäisiin vietteihin ja tarpeisiin. Näiden katsotaan ohjaavan ihmisen toimintaa. (Salmela-Aro & Nurmi 2002: 6.)

Motivaatio on odotettavissa olevan ponnistuksen ja suorituskyvyn, sekä toiminnallisten tekijöiden summa. (Miner 2011 :4). Teoreettisesti ilmaistuna motivaatiossa on kysymys käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmästä. Kun puhutaan motivaatiosta, nousevat usein esille tarpeet, halut, vietit, sisäiset yllykkeet, rangaistukset ja palkkiot. (Aaltonen ym. 2011: 39–40.) Käytännön tasolla motivaatio näkyy innostuneisuutena ja tavoitteisuutena. (Pirnes 1997: 68).

Motivoituneisuus on jokaisen ihmisen vapaasti valittava tila. Toisen puolesta ei voi motivoitua. Toista voi pelkästään auttaa motivoitumaan. Kyseinen auttaminen voidaan nähdä jopa velvollisuutena kun puhutaan johtajan ja alaisen välisistä suhteista. Motivoinnissa on keskeistä löytää yksilön eli tässä tapauksessa alaisten erilaisia motivaatiotekijöitä, kiinnostuksen ja arvostuksen kohteita. (Härkönen 1982: 47.)

Decin, Ryanin ja Koestnerin (1999) kehittämä motivaatioteoria korostaa, että sisäinen motivaatio perustuu ennen kaikkea autonomian ja kompetenssin tarpeisiin. Ne seikat, jotka saavat aikaan itsemääräämisen tai kompetenssin tunnetta, vaikuttavat myös sisäiseen motivaatioon. Esimerkiksi myönteinen palaute vahvistaa kompetenssin tunnetta ja näin ollen lisää motivaatiota. Jos henkilöstöä kontrolloidaan ulkopuolelta, se vähentää itsemääräämisoikeutta, mikä puolestaan koetaan helposti oman vaikutusvallan ulkopuo-

lella olevaksi asiaksi. Tällainen kokemus puolestaan heikentää sisäistä motivaatiota. (Viitala 2005: 144.)

Mikä sitten toimintaamme motivoi? Mitkä asiat vaikuttavat meihin niin, että se kolahtaa ja antaa ”kiksejä”? Miksi alamme toimia tärkeäksi kokemamme asian viitoittamaan suuntaan? Mikä saa motivaation kasvamaan? Motivaatio -sanaa käytämme paljon myös arkikielessämme; ” Pekka on nyt kadottanut kyllä motivaationsa.” ”Opiskelumotivaationi on nyt niin hukassa.” Motivaatio on yksi niistä sivistyssanoista, joita kaikki osaavat käyttää. (Aaltonen ym. 2011: 39.)

Huuhka (2010: 54) määrittelee motivoitumisen seuraavalla tavalla: Se on ”kyky saada elämän syvimmistä tarpeista voimaa, joka innostaa ja ohjaa päämäärien tavoittelussa, auttaa aloittekykyisyyteen, rohkaisee kehitysponnisteluissa ja kasvattaa sisua.”

Sana motivaatio tulee verbistä siirtää. Käytössämme on erilaisia tapoja siirtää ihmisiä. Heitä voi uhata erilaisilla rangaistuksilla tai vastaavasti antaa rahallisia palkintoja. Johtajan tehtävänä on motivoida ihmisiä yhdistämällä näitä kahta. Uudemman ajatuksen mukaan sisäinen motivaatio on yhä suuremmassa roolissa. Johtajan täytyy tunnistaa yksilön sisäiset tarpeet, jotta hän voi vastata niihin. Yhä edelleen Maslow’n tarvehierarkia pitää kutinsa; fysiologiset, turvallisuuden, yhteenkuuluvuuden, arvonannon ja itsensä toteuttamisen tarpeet ovat yhä päteviä tarkasteltaessa motivaation syntymistä. Myös työympäristössä tarvitsemme fyysistä, psyykkistä ja emotionaalista turvallisuutta; tunteita siitä, että olemme osa ryhmää tai organisaatiota. Lisäksi itsensä ja muiden arvostus, osaaminen, kunnioitus ja kiitos ovat perustarpeita työelämässä. Perustarpeitamme ovat myös omien lahjojen käyttäminen ja kehittäminen, sekä oman potentiaalin hyödyntäminen. (Adair 2010: 37–39.)

Motivointi nähdään myös karismaattisessa johtajuudessa hyvin keskeisenä asiana. Ennen kaikkea motivointi kohdistuu alaisiin. Motiivi itsessään nähdään syynä, selityksenä, aiheena tai perusteluna tietynlaiselle käyttäytymiselle. Motivaatio sen sijaan on seurausta motiiveista. Kyseessä on siis tila, joka seuraa motiivia. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kun ihminen joutuu johonkin tilaan, tietoisesti tai tiedostamatta, hän on moti-

voitunut. Orre (1987: 104–105) esittää lukuisia erilaisia motiiveja eli asioita, jotka ohjaavat ihmisten käyttäytymistä. Näitä ovat muun muassa vaistotoiminnot tai geneettisesti vaikuttavat tekijät, asenteet, tunteet, tarpeet ja tavat.

Edellä mainittujen seikkojen perusteella voisi olettaa, että toisen ihmisen motivointi vaatii heidän motiivinsa tuntemista. Pitäisi olla tietoinen alaisten taustoista, arvoista, persoonallisuuksista ja hallitsevista piirteistä. Kuitenkaan asia ei ole näin monimutkainen. Keskeistä on että ihmiselle, tässä tapauksessa alaiselle, voidaan perustella halutun toiminnon merkitys. Tämän lisäksi merkitys tulisi pystyä liittämään laajempiin kokonaisuuksiin ja tarkoituksiin, jotka myös alainen näkee. (Orre: 1987: 109.)

Kun puhutaan motivaatiosta, on tärkeää huomata, että organisaation menestymisen kannalta vaaditaan kahdenlaista motivaatiota. Toisaalta toimivan yhteistyön edellytys on esimiesten oma motivaatio, sekä yhtäältä taito luoda edellytykset ja kehittää myös alaisten motivaatiota. Esimiehen onkin tärkeää tietää mikä alaista motivoi ja miten motivointi ylipäänsä vaikuttaa alaisten käyttäytymiseen. Kun esimies tuntee motivaatioon vaikuttavat tekijät, hänen on helpompi luoda myös edellytyksiä motivaatiolle ja sitä kautta koko toiminnan tehokkuudelle. (Pirnes 1997: 86.)

Motivaation kasvu lähtee johtamisesta, ei komentamisesta. Alaiset luottavat johtajaansa sekä ohjauksen ja motivaation vuoksi. Keskeistä on, että alaiset ymmärtävät miksi heidän tulee tehdä annettuja tehtäviä, mihin toiminnalla pyritään. Vanhankantainen vahaan auktoriteettiin ja kuuliaisuuteen perustuva käskyttäminen ei toimi aitona motivaattorina. (Kindel & Loeb 2000: 382.)

Myös Gardner (1990: 51) pitää alaisten motivointia yhtenä hyvän johtajan tärkeimmistä esimerkeistään. Hän korostaa, että motivoinnin aikaansaanti vaatii myös suurelta osin hyviä viestintätaitoja. Yhtenä aikakautemme merkittävimpana motivaattoreina hän mainitsee Churchill`n, joka kehitti viestintätaitojaan lakkaamatta, kirjoittamalla improvisoituja puheita.

Johtajan innostavalla puheella ja suostuttelevalla puhetyylillä on myös vaikutusta alaisen motivaation syntyyn. Suostuttelun pyrkimyksenä on saavuttaa haluttua toimintaa. Tässä tapauksessa johtaja siis käyttää valtaansa. Taitava johtaja pystyy vakuuttamaan, että ne asiat mitä johtaja ajaa, ovat alaisen edun mukaisia. (Viitasalo 2012: 47–48.)

Adair (2010: 40) on määritellyt keskeisimmät periaatteet, kuinka motivoida muita. Ensimmäinen periaate muistuttaa, että jotta voi motivoida muita, täytyy myös itse olla innostunut ja sitoutunut. Toisen periaatteen mukaan organisaatioon tulisi valita sellaisia henkilöitä, jotka ovat motivoituneita. Motivointi on sitä vaikeampaa, mitä vähemmän alaisilla on halua siihen. Kolmantena motivoinnin periaatteena Adair pitää sitä, että johtajan tulee asettaa realistiset, mutta silti haastavat tavoitteet alaisilleen. Johtajan täytyy muistaa myös, että edistyminen ja kehittyminen työssä motivoi. Tässä yhteydessä on siis kysymys siitä, että etenemisestä tulee antaa palautetta. Viidentenä motivoinnin keinona on palkitseminen. Tämä ei ole kuitenkaan aina helppoa, koska johtaja joutuu tasapainottelemaan yksilön ja ryhmän palkitsemisen välillä. Viimeisimpänä motivoinnin keinona Adair pitää tunnustuksen antamista. Se ei maksa mitään.

Viitalan & Jylhän (2002: 156) mukaan motivaatiota lisää jokin konkreettinen tavoite. Tavoitteen täytyy olla henkilöstön tiedossa ja mahdollista saavuttaa ja mitata. Myös säännöllinen ja nopea palautteenanto on hyvin keskeisessä roolissa. Henkilöstö tarvitsee motivoinnissa myös ohjausta, joka perustuu luottavaan ihmiskäsitykseen. Kanssakäyminen ja on sitä kautta yleisesti ottaen myönteistä, avointa ja yksilöllistä. Lisäksi henkilöstön motivointia lisää kannustava palkkaus sekä työ itsessään, jonka täytyisi olla itsestä, vaihtelevaa ja tarpeeksi vaativaa.

Työnteossa, kuten muussakin toiminnassa ihmisellä on taipumus tehdä sellaisia asioita, joita hän kokee mielekkääksi. Mielekkyys on monen asian summana. Siihen vaaditaan arvostuksen, mieltymysten ja pyrkimysten, sekä tekemänsä työn ja aikaansaannosten yhteys. Johtajan näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että auttamalla alaisia näkemään työnsä ja arvostuksensa välisen yhteyden, johtaja auttaa samalla heitä motivoitumaan. Jotta johtaja onnistuu motivoinnissa, hänellä täytyy olla kyky ymmärtää ihmisen mieltä

ja ajatusmaailmaa. Motivointiin päästään siinä vaiheessa, kun johtaja pystyy ohjaamaan alaisen ajattelumaailmaa. (Härkönen 1982: 37–38.)

Kannustavan ja motivoivan työn tunnuspiirteinä ovat muun muassa se, että työ on vastuullista ja sen sisältö monipuolista. Lisäksi motivoiva työ on kiinnostavaa ja itsenäistä, haasteellista ja riittävän vaativaa. Se mahdollistaa työntekijälle osoittaa hänen pätevyytensä. Esimiehen kannalta tarkasteltuna motivoivassa työilmapiirissä esimies osoittaa luottamusta ja on ystävällinen. Vastaavasti työmotivaatiota vähentävät muun muassa välinpitämättömyys henkilöstön henkisestä hyvinvoinnista, viestintä avoimuuden puute, puutteellinen perehdytys ja koulutus sekä haluttomuus ratkaista organisaatiossa eteen tulevia ongelmia. (Pirnes 1997: 70.)

Aina ei kuitenkaan johtajankaan taidot riitä siihen, että kaikki alaiset saataisiin motivoitua, ja jokainen tekisi työnsä innostuneesti. Kapinoijia löytyy varmasti. Tärkeää onkin, että johtaja tiedostaa tämän ja osaa tarkastella toimintansa suuntaa myös itse kriittisesti. Yksi yleisimmistä syistä alaisten kapinointiin on se, että esimies haluaa asioiden toteutuvan liikaa oman mielensä mukaan. (Kindel & Loeb 2000: 342–345.)

H 1: Johtajan täytyy olla itse motivoitunut, jotta hän voi motivoida muita.

H 2: Henkilöstöä motivoi monet eri asiat.

H 3: Keskeistä alaisten motivoinnissa on, että johtaja tiedostaa alaisten tarpeet.

3.5. Viestintä

Kun tarkastellaan organisaatiossa tapahtuvaa viestintää, on hyvä tiedostaa mitä se kullekin organisaation jäsenelle tarkoittaa. Jopa johtajilla voi olla hyvin erilaisia käsityksiä siitä mitä viestintä on. Jollekin se tarkoittaa esiintymistaitoja ja teknologian hyödyntämistä, kun taas toiselle painettuja uutisia tai raportteja organisaatiosta. Kuitenkin johtamiseen liitetty viestintä on näitä kaikkea. (Zaremba 1993: 4.)

Aiemmissa kappaleissa luetellut seikat, kuten motivointi, luottamuksen synty ja vision saavuttaminen eivät voi tulla todelliseksi ilman yhteistä keskustelua tai tietopohjaa. Tästä syystä johtamisen tapahtuu pääosin viestinnän kautta. Organisaation sisällä voidaan erottaa sekä sisäinen viestintä että ulkoinen viestintä. Sisäinen viestintä pitää sisällään organisaation jäsenten väliset viestitit, ja ulkoinen viestintä liittyy organisaatiosta ulospäin tapahtuvaa viestintää esimerkiksi erilaisten sidosryhmien kanssa. (Viitala & Jylhä: 2008: 263.)

On tärkeää havaita, että organisaatiossa tapahtuva sisäinen viestintä ei ole oma kokonaisuutensa johon paneudutaan tietyin väliajoin, vaan se on kytköksissä organisaation jatkuvaiseen toimintaan. Onnistuneen viestinnän tunnusmerkkeinä on oikean ja tarpeellisen tiedon kulkeminen tehokkaasti, sekä tiedonkulun mahdollistaminen hyvien tietolähteiden ja tiedon levitysvälineiden avulla. Tällöin tiedonkulku on avointa ja osallistavaa. Vuoropuhelua käydään ihmisten, yksiköiden ja ryhmien välillä. (Viitala & Jylhä: 2008: 264.)

Viestintään liittyy vahvasti myös johtajan sosiaaliset kyvyt, kuten sujuva vuorovaikutus, sosiaalisten tilanteiden ja verkostojen taju, ihmissuhteisiin liittyvien tunteiden selkeä ja johdonmukainen käsittely sekä näiden käyttö johtamisessa, neuvotteluissa, suostuttelussa, sekä ryhmä- että tiimityössä. Viestinnän avulla organisaatiossa työskentelevät ihmiset saadaan järjestäytymään perustavoitteiden taakse. Keskeistä on, että viestintä on paitsi nopeaa, myös ymmärrettävää. (Huuhka 2010: 54, 117).

Hyvinvoivat ja vastuulliset organisaatiot näkevät viestinnän merkityksen hyvin keskeisenä. Tällaisissa organisaatiossa luodaan tietoisesti edellytyksiä avoimen ja keskustelemaan vuorovaikutuksen ja viestinnän toteutumiseksi. (Aarnikoivu 2010: 123.) Jotta organisaatio menestyy ja kehittyy, ja jotta alaiset voivat hyvin ja esimies saa kiitosta, täytyy tietoa jakaa koko ajan, suoraan ja rehellisesti. Totuutta ei voi kierrellä tai vesittää. Koko organisaatio täytyy pitää tilanteen tasalla. Nykypäivän organisaatiossa myös ikävät viestit ovat yleisiä. Hyvä johtaja kertoo asiansa suoraan, totuutta veistämättä, mutta kuitenkin empaattisesti. Tällaisessa tilanteessa tulee muista rehellisenä olemisen ja suoruden ero. (Kindel & Loeb 2000: 391.)

Vaikka viestinnällä usein ymmärretään johtajalta alaisille tapahtuvaa informointia, on hyvä muistaa, että se ei ole koko totuus. Viestintä on usein kaksisuuntaista, ja sanomat kulkevat vastaanottajalle ja häneltä takaisin. Parhaimmillaan käynnistyy vuorovaikutus, johon kuuluu keskeisenä osana myös palautteen anto. Palautteella tarkoitetaan sitä, että vastaanottaja on saanut viestin itselleen ja hän on sen ymmärtänyt, joko oikein tai väärin. (Siukosaari 1988: 11.) Viestintää ei siis ole kaikki se, mitä esimies kulloinkin sanoo. On tärkeää huomata, että viestintä on sanomien välitystä. (Åberg 1993b:17–18.)

Keskeisimpiä asioita, jotka hyvään esimiestyöskentelyyn kuuluvat ovat muun muassa viestin ymmärrettäväksi tekeminen. Esimiehen viesti tulee olla selkeä, eikä ympäröivää juttelua. Ajatusten tulee olla jäseneltyjä ja suoria, mutta silti empaattisia. Palautteen kerääminen on esimiehen vastuulla. Sen tulisi olla konkreettista ja oikea-aikaista. Myönteistä palautetta tulisi antaa aina kun siihen on mahdollisuus, ja kielteistä palautetta tarvittaessa, rakentavassa hengessä. Hyvä esimies myös jättää alaisille tilaa omaan ajatteluun ja mahdollistaa luovuuden. (Åberg 1993a:134–138.)

Myönteisen palautteen antaminen koetaan usein melko vaivattomana. Tästä syystä siihen ei kiinnitetä niin paljon huomiota, kun ne negatiivisen palautteen antamiseen. Kuitenkin voi käydä niin, myönteistä palautetta ei anneta riittävän perusteellisesti tai se tehdään ohimennen. Voi käydä myös niin, että palaute jää kokonaan antamatta. Tällöin viesti ei kosketa tai jätä vastaanottajaan kovinkaan suurta jälkeä. Ylimalkainen, sinänsä positiivinen palaute, ei tule konkreettiselle tasolle eikä kosketa työntekijää tai tiimiä. ”Hieno fiilis, huikee juttu!” – kommentit eivät motivoi tai kehitä työntekijää. Palautteenannossa tulisikin käyttää adjektiiveja ja keskittyä siihen mitä sanoo ja kelle sanoo. (Kaski & Kiander 2005: 113–114.)

Palautteenannossa voidaan erotella sekä vaikuttava että hyödytön palaute. Hyödyllinen palaute on täsmällistä, kuvailevaa, selkeää, oikea-aikaista ja perusteltua. Sen on tarkoitus auttaa työntekijää. Hyödytön palaute sen sijaan on kuvailtu sellaiseksi joka väheksyy työntekijää, on tavallista ja arvattavissa olevaa, epäasiallista ja huonosti ajoitettua, ei-ymmärrettävä ja epätarkkaa. (Nair 2010: 306.)

Organisaation viestintä voi tapahtua esimerkiksi oman sisäisen tietoverkon tai radion välityksellä. Lisäksi myös sähköiset tai seinällä olevat ilmoitustaulut, videot, lehdet, kirjeet tai tiedotustilaisuudet ovat hyviä välineitä toteuttaa viestintää. Myös jokapäiväinen vuorovaikutus, kehityskeskustelut sekä erilaiset suunnittelu- ja viikkopalaverit ovat hyviä tapoja edistää viestintää. (Viitala 2008: 264.) Vaikka tiedottamiseen osallistuu koko organisaatio, on hyvä muistaa, että päävastuu on kuitenkin organisaation johdolla ja esimiehillä. (Viitala & Jylhä 2002: 188).

Åbergin (1993a:134) mukaan esimies voi itse vaikuttaa siihen, miten viestintä organisaatiossa toimii. Tiedetyt seikat huomioon ottaen sillä voidaan vaikuttaa myös työyhteisön tuottavuuteen. Myös (Kortetjärvi–Nurmi ym. 2003: 106) mainitsevat, että lukuisien tutkimusten mukaan organisaation viestintä ja tyytyväisyys omaan työhön ovat sidoksissa keskenään. Kysymys on ennen kaikkea siitä miten viestintä toimii arkisen toiminnan tasolla. Viestinnällä vaikutetaan suuresti muun muassa siihen miten tavoitteisiin päästään. Tässä tapauksessa organisaation johtajan henkilökohtaisilla viestintävalmiuksilla ja taidoilla on merkittävä rooli. (Åberg 2000: 23.)

On tärkeää tiedostaa, millainen viestintä on organisaation tavoitteiden ja toiminnan kannalta merkityksellistä. Niitä asioita joita pidetään tärkeänä ja halutaan vahvistaa, tulee pitää esillä. On hyvä antaa kyseisille asioille nimiä ja tarkastella niitä monelta eri kantilta. Kun asioita toistetaan paljon, se tekee niistä tuttuja ja sitä kautta ennakkoluulot vähenyvät. (Viitala 2007: 203.)

Abraham Lincoln on lausunut, että on parempi pysytellä hiljaa ja ajatella kuin typerys, kuin puhua ja poistaa kaikki epäilykset siitä. Hiljaisuus ei estä havainnoimasta ja ymmärtämästä viestin tarkoitusta. Hiljaisuus voi välittää ihmisestä joko älyä tai tietämättömyyttä. Onkin tärkeää osata myös lukea sanatonta viestintää. Organisaatiossa suurin osa informaation vastaanottamisesta tapahtuu sanattoman viestinnän välityksellä. (Zarremba 1993:63–64).

Sanattomalla, eli non-verbaalisella viestinnällä on suuri merkitys. Tutkijoiden yleisen arvion mukaan sen osuus ihmisen välisessä viestinnässä on kolme neljänestä, kun sa-

nallisen viestinnän osuus on yksi neljänestä. Keskeisin organisaatiosta ulospäin näkyvä käyntikortti on siellä työskentelevät ihmiset, jotka omalla olemuksellaan antavat joko negatiivisia tai positiivisia signaaleja organisaatiosta ulospäin. Kysymys on organisaation imagosta. Positiivisuus, myönteinen asenne, energisyys ja karisma ovat yhteydessä kehon kieleen. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2003: 68–70.)

Johtajan tehtävänä on nähdä kuinka suuri merkitys sanattomalla viestinnällä on suhteessa koko viestintään. Muun muassa katsekontakti, äänenpaino ja ihmisten välinen etäisyys vuorovaikutustilanteissa vaikuttavat merkittävästi viestintään laatuun. (Zaremba 1993: 77.)

Viestintä ei aina ole helppoa. Vaikeuksia koetaan etenkin silloin kun sanoma koetaan kielteiseksi. Tällaisia tilanteita voi koitua kun organisaatiossa tapahtuu jokin laiminlyönti, esimerkiksi työturvallisuuden liittyen. Myös toimintaa supistettaessa tai sen siirtyessä ulkomaille vaikeudet viestinnässä korostuvat. Tilanteet ovat hyvin tärkeitä organisaation tulevaisuuden kannalta, joten viestinnän merkitys näissä tilanteissa on keskeinen. Riittämätön tai taitamaton viestintä voi aiheuttaa pahimmassa tapauksessa organisaation maineen menemisen, henkilöstön vaihtuvuuden kasvun tai asiakkaiden vähenevän. (Viitala ym. 2008: 265.)

Mitä hyötyä organisaatiolle sitten on onnistuneesta viestinnästä? Tärkeimpänä seikkana se takaa sen, että organisaation visio, strategia ja tavoitteet ovat kaikkien tiedossa. Lisäksi se mahdollistaa sen, että toiminnalliset muutokset, taloudellinen tilanne, menestyminen ja muut tulevaisuuden näkyvät tulevat jokaisen työntekijän tietoon. Ei sovi myöskään unohtaa innovaatioita, tunnustuksia sekä muita uutisia, jotka osaltaan vaikuttavat merkittävästi muun muassa henkilöstön motivaation ja sitoutumisen syntymiseen. Näin ollen henkilöstö työskentelee hyvän kehityksen vahvistamiseksi. (Viitala ym. 2008: 264.)

Organisaation viestinnän tulisi vahvistaa tietopohjaa ja ymmärrystä muun muassa seuraavissa asioissa:

- Visio, strategiat ja tavoitteet

- Arvot
- Toiminnalliset muutokset
- Organisaation taloudellinen tilanne
- Tulevaisuuden näkymät
- Uudet innovaatiot ja asiakkaat

(Viitala 2007: 203.)

Toiseksi Zaremba (1993: 2) mainitsee, että viestintä ja tiedonvälitys on organisaation tärkein avain tehokkuuteen. Johtajalla täytyy olla vahva näkemys myös itsellään siitä, että juuri viestintä on keskeisessä roolissa hänen johtamistyössään. Jos tämä puuttuu, taito ja tietämys organisaatiossa valuvat hukkaan ja toiminnasta tulee tehotonta.

H 1: Organisaatiossa tapahtuva viestintä on vuorovaikutusta, jonka onnistuminen on esimiehen vastuulla.

H 2: Viestinnän laadulla on keskeinen merkitys sen onnistumisessa.

H 3: Viestintä on organisaation tärkein toiminnan edellytys.

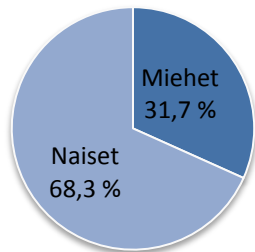
4. TUTKIMUSAINEISTON YHTEENVETO

Kyselytutkimus karismaattisesta johtajuudesta Vaasan yliopiston hallintotieteen opiskelijoille toteutettiin ajanjaksolla 22.1.2013–5.2.2013. Kysely lähetettiin opiskelijoille kolme kertaa. Yhteensä vastauksia tuli 82 (n=82). Kysely lähetettiin Hallinnoijat Ry:n sähköpostilistalla oleville opiskelijoille. Virallisesti jäseniä kyseisellä sähköpostilistalla on 300, joista noin 100 on aktiivista. Näin ollen on hieman vaikea arvioida vastausprosenttia.

Vastauksien taustatiedot jakaantuivat seuraavasti:

4.1. Sukupuolijakauma

Kyselyyn vastanneista 68,3% (56 henkilöä) oli naisia ja 31,7% (26 henkilöä) oli miehiä.

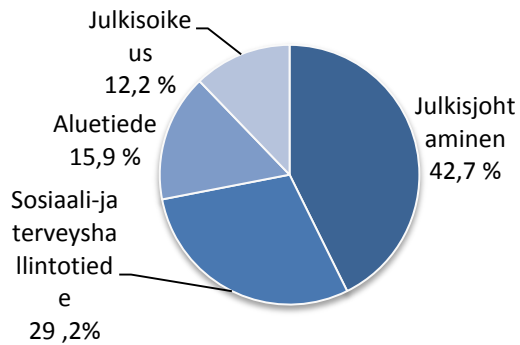


Kuvio 2. Vastaajien sukupuolijakauma prosentteina.

4.2. Pääainejakauma

Suurin osa kyselyyn vastanneista opiskeli pääaineenaan julkisjohtaminen (42,7%, 35 vastausta). Toiseksi eniten vastauksia kertyi sosiaali- ja terveystieteiden pääaineopiskelijoilta (29,3%, 24 vastausta). Aluetiede ja julkisoikeus jäivät pienimmiksi

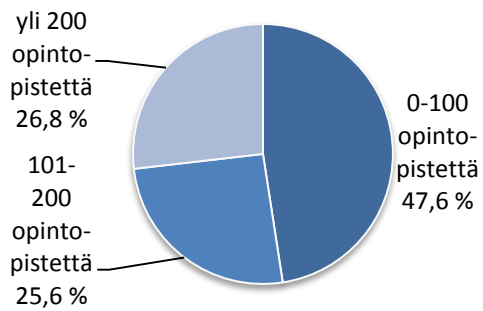
vastausryhmiksi pääainetta tarkasteltaessa. Aluetieteen osuus oli 15,9% (13 vastausta) ja julkisoikeuden 12,2 % (10 vastausta).



Kuvio 3. Vastaajien pääainejakauma prosentteina.

4.3. Opintopistejakauma

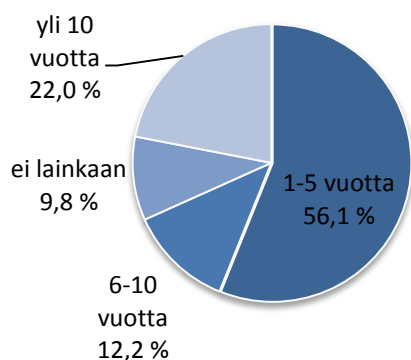
Kyselyyn vastanneet saivat itse ilmoittaa tarkan opintopistemäärän. Vastauksien käsittelyssä opintopisteet jaoteltiin kolmeen ryhmään; 0-100 opintopistettä, 101-200 opintopistettä ja yli 200 opintopistettä. Suurin määrä, eli noin puolet vastaajista oli alle 100 opintopistettä kasaan saaneita opiskelijoita (47,6%, 39 vastausta). Yli 200 opintopisteen ryhmään vastaajista kuului 26,8 prosenttia eli vastauksien lukumäärällisesti tarkasteltuna 22. Heitä oli lähes saman verran kuin 101-200 opintopistettä kasaan saaneita vastaajia. (25,6%, 21 vastausta).



Kuvio 4. Vastaajien opintopistejakauma prosentteina.

4.4. Työkokemusjakauma

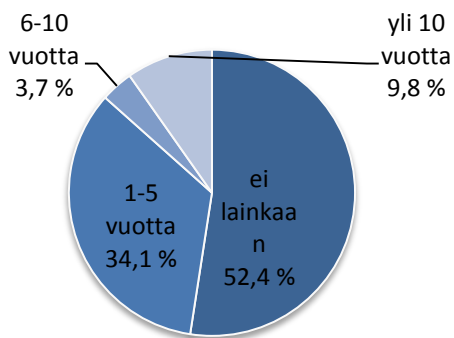
Yleisesti työkokemusta kysyttäessä saatiin seuraavanlaisia tuloksia: suurimmalla osalla vastaajista työkokemusta oli kertynyt. 1-5 vuotta työkokemukseen ilmoitti vastaajista 56,1% (46 vastausta). 6-10 vuotta työkokemusta oli vastaajista 12,2 %:lla (10 vastausta). Ilman minkäänlaista työkokemusta oli vastaajista 9,8% (8 vastausta). Toiseksi suurin vastaajaryhmä oli eniten työkokemusta kartuttanut ryhmä, joka oli 22,0% kaikista vastauksista. (18 vastausta).



Kuvio 5. Vastaajien työkokemusjakauma prosentteina.

4.5. Tavoitetutkintoa vastaava työkokemusjakauma

Yli puolet eli 52,4% (43 vastausta) vastaajista ilmoitti, että heillä ei ole lainkaan tavoitetutkintoa vastaavaa työkokemusta. Opintopistemäärä ja tavoitetutkintoa vastaava työkokemus näyttävät siltä osin olevan yhteydessä keskenään. Yli puolet vastaajista oli siis sellaisia, joilla ei ole työkokemusta alalta, tai ovat opintojen alkuvaiheessa. Tämä täytyy huomioida tuloksia tarkasteltaessa. Vastaajista 34,1%:lla (28 vastausta) oli 1-5 vuotta tavoitetutkintoa vastaavaa työkokemusta. Pienin vastaajamäärä tätä jakaumaa tarkasteltaessa löytyi ryhmästä 1-10 vuotta, jonka prosentuaalinen vastaajamäärä oli 3,7% (3 vastausta). Yli kymmenen vuotta tavoitetutkintoa vastaavaa työkokemusta löytyi suhteellisesti ilahduttavan paljon eli 9,8%. (8 vastausta).



Kuvio 6. Vastaajien tavoitetutkintoa vastaava työkokemusjakauma prosentteina.

4.6. Mielpidekysymykset

Kysely jakautui taustakysymysten lisäksi viiteen eri osioon, jotka olivat esimerkiksi johtaminen, organisaation visio, luottamus johtajaan, motivointi ja viestintä. Lisäksi kyselyssä oli yksi avoin kysymys; mitä sinun mielestäsi liittyy karismaattiseen johtajuuteen?

Vastaajat arvioivat eri kokonaisuuksiin liittyviä väitteitä asteikolla 1-5 (1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=en osaa sanoa, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin

samaa mieltä). Lisäksi esimiehen luottamuksen rakentamista ja hyvää visiota kartoitettiin pyytämällä vastaajia valitsemaan annetuista vaihtoehdoista kolme keskeisintä.

5. TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustulokset saatiin tarkastelemalla vastaajien antamia numeerisia vaihtoehtoja (1-5) keskiarvoittain. Näin saatiin selville, mitkä seikat kunkin pääotsikon alla olevista väittämistä korostuivat vastaajien keskuudessa. Lisäksi eroavaisuuksia haettiin ristiintaulukoimalla muuttujia väittämien kanssa.

Avoimen kysymyksen kommentit on tuloksissa liitetty mielipidekysymysten lomaan.

5.1. Esimerkin voima

Kyselyn ensimmäinen osio käsitteli esimerkillä johtamista. Tuloksissa korostui ajatus, että johtajan esimerkillä on vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen. Myös johtajan antama esimerkki nähtiin edellytyksenä muutoksen läpiviennille. Nämä kaksi seikkaa korostuivat vastauksissa eniten. Opiskelijat siis katsovat, että johtajan antama esimerkki on hyvin suuressa roolissa.

Tutkimuksen kannalta merkittävintä oli havainto, jonka mukaan johtajan esimerkin voima korostui etenkin organisaatiomuutosten läpiviennissä. Julkisorganisaatioiden muutokset ovat muun muassa kuntaliitosten myötä lisääntyneet, jolloin myös muutoksen läpiviennin taitoa voidaan korostaa. Työntekijät kokevat tällöin, että kun johtaja uskoo muutokseen ja näkee sen mahdollisuutena, miksi hekin eivät näkisi. Näyttäisi siis siltä, että julkisorganisaatioiden suuret rakennemuutokset vaativat johtajuutta, joka korostaa esimerkin voimaa.

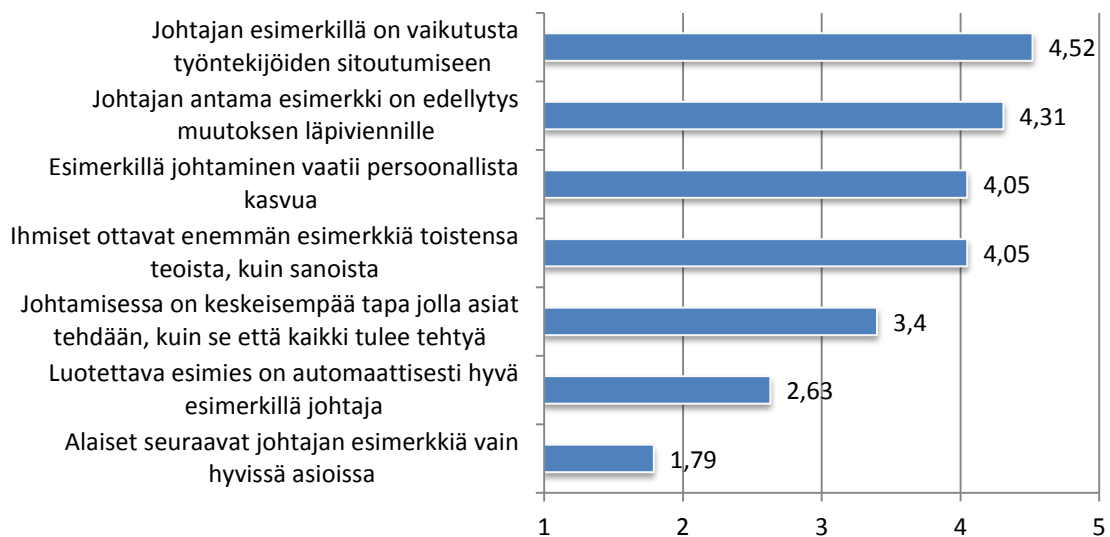
Vähiten kannatusta sai väite, jonka mukaan alaiset seuraavat johtajan esimerkkiä vain hyvissä asioissa. Myös esimiehen huono esimerkki vetää alaisia puoleensa. Johtajan täytyykin tarkoin miettiä, miten käyttäytyä niin, että hyvät asiat korostuvat. Keskeistä on, että johtaja on itse aidosti innostunut ja tehtäviensä tasalla. Jos johtaja ei itse usko tekemiseensä, hän voi tiedostamattaan tehdä asioita, jotka horjuttavat alaisten luotta-

musta asioiden etenemiseen ja onnistumiseen. Epävarmuus tarttuu, samalla tavalla kuin varmuus.

Vastaajat näkivät myös melko vahvana sen, että esimerkillä johtaminen vaatii persoonallista kasvua, ja että esimerkkiä otetaan yleisesti enemmän muiden ihmisten teoista kuin sanoista. Tekojen ja sanojen ei siis sovi olla ristiriidassa ja tässä myös korostuu se, että johtajan tulee olla täysin vakuuttunut siitä mitä tekee, jotta hänen epävarmuus ei siirry koko organisaatioon.

Myös avoimen kysymyksen kautta tuli selvästi usein esille karismaattisen johtajan esimerkkinä oleminen. Eräs vastaaja käytti hyvin kuvaavaa sanaa, kun hänen mielestään karismaattisuuteen liittyy:

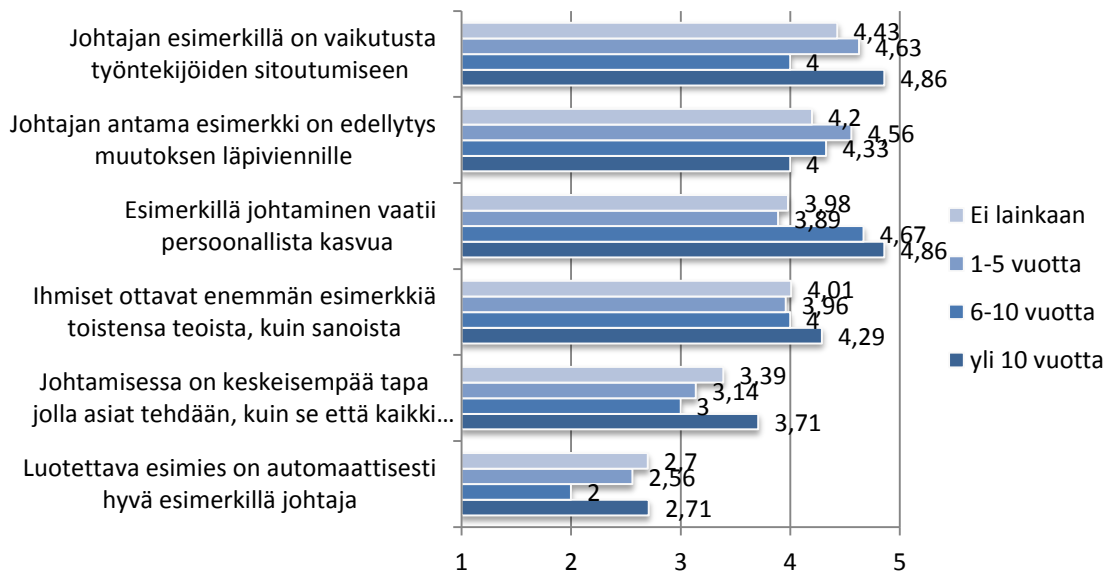
”Valovoimaisuus, joka saa alaiset seuraamaan johtajaansa.”



Kuvio 7. Esimerkillä johtaminen; kaikkien vastausten keskiarvo.

Kun tarkastellaan vastauksia tavoitetutkintoa vastaavaan työkokemuksen perusteella, voidaan havaita muutamia selkeitä eroja. Mitä enemmän vastaajalla on ollut tavoitetutkintoa vastaavaa työkokemusta, sitä enemmän hän on korostanut, että esimerkiksi johtaminen vaatii persoonallista kasvua. Kun kokonaisuudessaan vastauksissa korostui esimerkiksi johtamisen tärkeys muutoksien läpiviennissä, on hieman yllättävää, että mitä enemmän vastaajalla on ollut työkokemusta, sitä vähemmän hän on tätä asiaa korostanut. Eli voidaankin kysyä, onko sittenkään niin, että esimerkiksi johtaminen on edellytys muutoksen läpiviennille. Täytyy kuitenkin muistaa, että suurin osa vastaajista oli asiasta jokseenkin samaa, tai täysin samaa mieltä, joten ehkä näyttäisi kuitenkin siltä, että sille olisi tarvetta. Käytännön työelämässä sen merkitys ilmeisesti haalenee, eikä sitä enää pidetä välttämättä edellytyksenä, vaikka hyvänä tukena kuitenkin.

Tavoitetutkintoa vastaava työkokemus näyttäytyi myös niin, että lähes kaikissa vastauksissa vastaajat, joilla työkokemusta on yli 10 vuotta, olivat korostaneet johtajan esimerkiksi voimaa eniten. Työ on ehkä alettu kokemuksen myötä nähdä enemmän suurempisäلتöisenä, ja ihmisten persoonien kautta tapahtuvana toimintana, kuin itse työn suorittamisena.

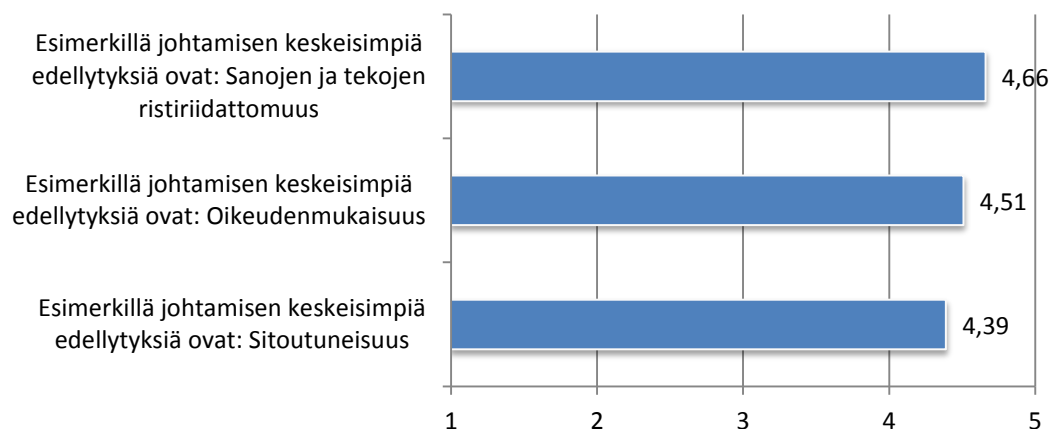


Kuvio 8. Esimerkillä johtaminen; tarkastelussa tavoitetutkintoa vastaava työkokemus keskiarvoittain.

5.2. Esimerkillä johtamisen edellytykset

Esimerkillä johtamiseen liittyi kyselyssä myös toinen osio, jossa vastaajien tuli arvioida esimerkillä johtamisen edellytyksiä. Valittavana oli kolme väitettä; oikeudenmukaisuus, sanojen ja tekojen ristiriidattomuus sekä sitoutuneisuus. Vastaajien mukaan keskeisin edellytys esimerkillä johtamiselle on sanojen ja tekojen ristiriidattomuus. Johtaja ei voi toimia periaatteella, älkää tehkö niin kuin minä teen, vaan tehkää niin kuin minä sanon. Johtajan jokapäiväisessä toiminnassa, päätöksissä ja asenteessa täytyy myös näkyä se, mitä hän toivoo alaisissaan näkyvän. Myös oikeudenmukaisuus nähtiin hyvin vahvana edellytyksenä esimerkillä johtamiselle. Opiskelijat kokevat, että kaikkia organisaation jäseniä tulisi kohdella niin, että he kokevat olevan johtajan silmistä katsottuna samalla viivalla. Sitoutuneisuus sen sijaan jäi hieman vähemmälle kannatukselle.

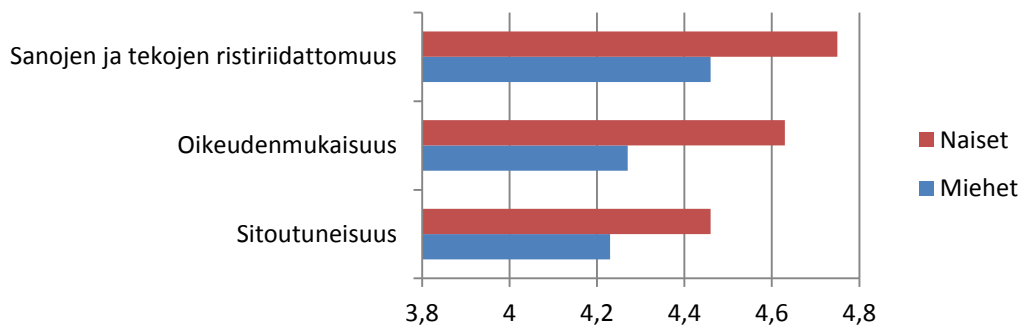
Vastausvaihtoehtoja tarkasteltaessa suurimman kannatuksen saanut, sanojen ja tekojen ristiriidattomuus, voi johtua myös sen selkeydestä. Oikeudenmukaisuus ja sitoutuneisuus ovat hieman laajempia kokonaisuuksia, eikä vastaajalle välttämättä tule selkeää mielikuvaa asiasta, heti kysymystä luettaessa.



Kuvio 9. Esimerkillä johtamisen edellytykset; kaikkien vastausten keskiarvo.

Kun tarkastellaan esimerkillä johtamisen edellytyksiä sukupuoleen liittyvien eroavuuksien mukaan, huomataan jopa yllättävän suuri ero miesten ja naisten välillä. Jokaisen väitteen kohdalla naiset ovat hyvin paljon vahvemmin sitä mieltä, että edellä mainitut esimerkillä johtamisen keskeiset edellytykset ovat tärkeitä ja paikkansapitäviä. Eriytyisen vahvasti naiset korostavat sanojen ja tekojen ristiriidattomuutta ja oikeudenmukaisuutta. Miehet siis ajattelevat enemmän niin, että he voivat sanoa jotain mutta toimia silti tilanteen niin vaatiessa eri tavalla mitä ovat aiemmin sanoneet. Tai toisin ajateltuna he eivät ehkä koe, että sanojen ja tekojen ristiriidattomuus on nimenomaan edellytys esimerkillä johtamiselle.

Tuloksien perustella voidaan todeta, että naiset korostavat miehiä enemmän esimerkin voimaa. Jos he näkevät esimiehen toimivan tietyllä tavalla, he lähtevät siihen miehiä helpommin mukaan.



Kuvio 10. Esimerkillä johtamisen edellytykset; tarkastelussa sukupuoli keskiarvoittain.

5.3. Etuna visionäärisyys

Toinen osio kyselyssä käsitteli organisaation visiota ja sen merkitystä organisaation menestyksekkäälle toiminnalle. Ehkä keskeisin havainto tuloksia tarkasteltaessa on se, että jälleen kerran muutostilanne nousee hyvin merkittäväksi, koska vastaajien mielestä vision voiman katsotaan korostuvan nimenomaan muutostilanteissa. Vastaajat katsovat,

että jos kaikilla on selkeä näkemys siitä, mihin suuntaan organisaation muutos on menossa, se vaikuttaa organisaation toimintaan positiivisesti. Toisaalta vision katsotaan usein jäävän vastaajien mielestä myös pintapuoliseksi sanahelinäksi. Jos visio on hukassa, tulee koko muutostilanteesta sekava. Tässä yhteydessä on hyvä muistuttaa, kenen tehtävä vision kirkastaminen organisaatiossa on.

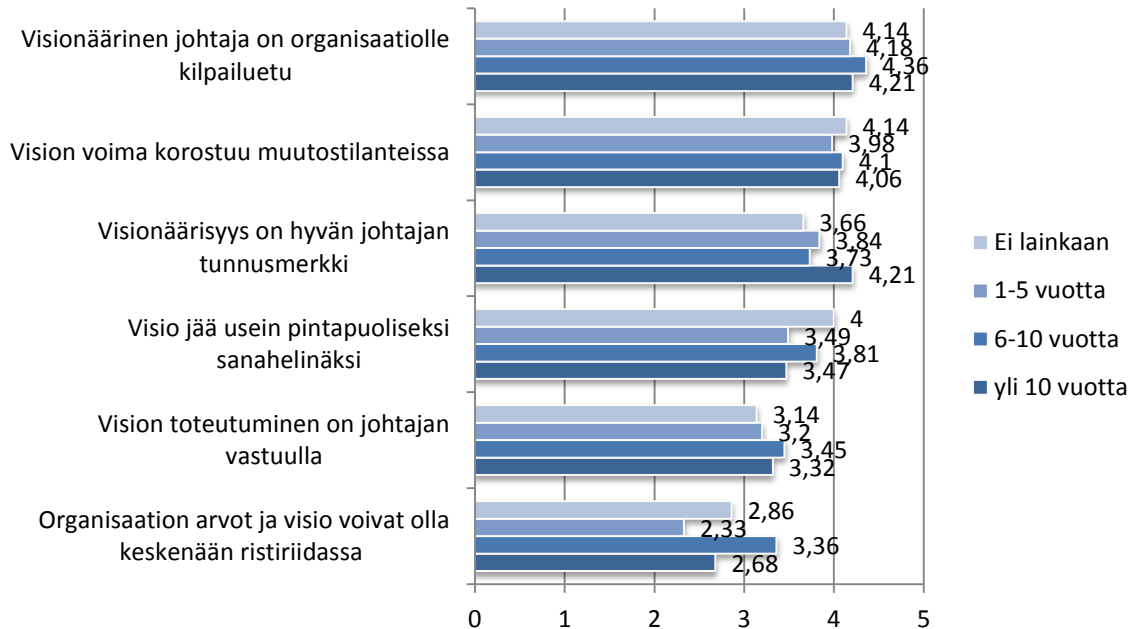
Visionääristä johtajaa tarkasteltaessa nousee hyvin vahvasti esille, että visionäärinen johtaja on organisaatiolle kilpailuetu, ja että johtajan visionäärisyys luokitellaan myös hyvän johtajan tunnusmerkiksi. Tämä tulos on melko merkittävä, koko tutkimusta ajatellen. Korostamme tarpeeksi johtajan visionäärisyyttä, kun sille näyttäisi kuitenkin olevan selvästi painoarvoa? Ovatko julkisorganisaatioiden hyvät johtajat visionäärisiä ja tuovat tätä kautta lisäarvoa organisaatiolle ja takaavat sen menestymisen?



Kuvio 11. Etuna visionäärisyys; kaikkien vastausten keskiarvo.

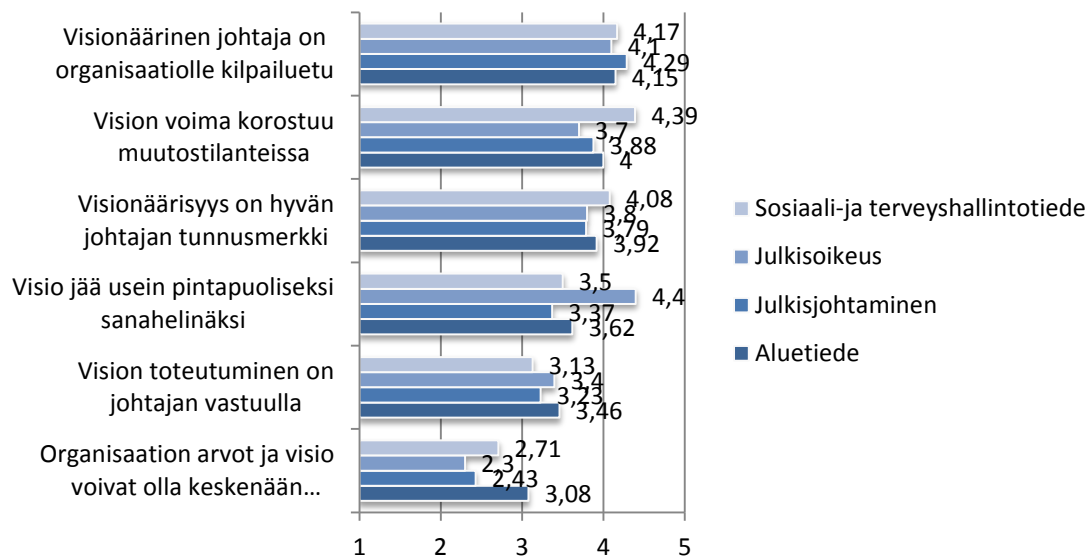
Edellä kuvattujen väitteiden merkityksellisyyttä korostaa myös se, että kun tarkastellaan tuloksia työkokemuksen perusteella, voidaan huomata että mitä enemmän vastaajalla on työkokemusta, sitä enemmän hän korostaa visionäärisen johtajan merkitystä. Hän katsoo myös muita enemmän, että visionäärinen johtaja on organisaatiolle kilpailuetu ja

että visionäärisyys on hyvän johtajan tunnusmerkki. Tämäkin siis puoltaa sitä ajatusta, että visionääriselle johtajuudelle olisi kysyntää.



Kuvio 12. Etuna visionäärisyys; tarkastelussa työkokemus keskiarvoittain.

Toisaalta kun tarkastellaan samoja seikkoja vastaajien pääaineen mukaan, voisi olettaa että julkisjohtamisen opiskelijat korostavat sitä, että visionäärisyys on hyvän johtajan tunnusmerkki ja organisaation kilpailuetu. Tämä asia ei kuitenkaan korostu, vaan julkisjohtamisen pääaineopiskelijat ovat jopa vähiten sitä mieltä, että visionäärisyys on hyvän johtajan tunnusmerkki. Täytyy kuitenkin muistaa, että erot pääainetta tarkasteltaessa ovat hyvin pienet.

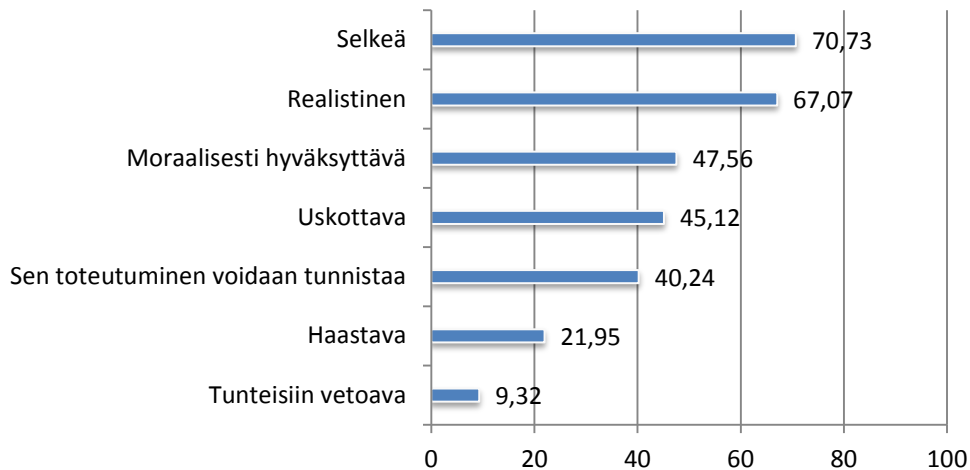


Kuvio 13. Etuna visionäärisyys; tarkastelussa pääaine keskiarvoittain.

5.4. Hyvä vision tunnuspiirteet

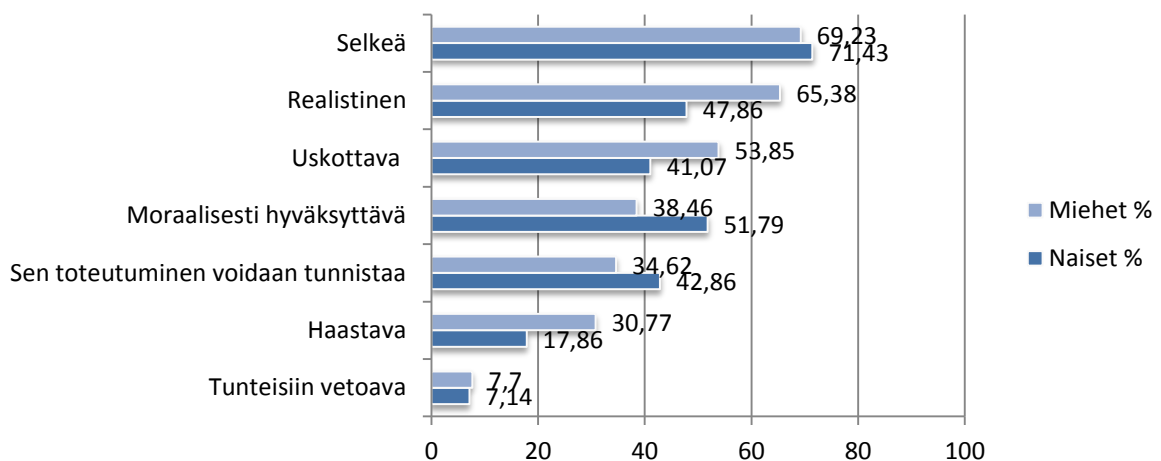
Toinen osa vision tarkastelua liittyi siihen, millainen on todellisuudessa hyvä visio. Yli 70% vastaajista oli sitä mieltä, että hyvä visio on ennen kaikkea selkeä ja yli 60 % sitä mieltä että se on realistinen. Seuraavaksi eniten vastaajat arvioivat hyvän vision olevan moraalisesti hyväksyttävä ja uskottava, sekä sellainen että sen toteutuminen voidaan tunnistaa. Hieman yli 20% vastaajista katsoi myös, että hyvä visio on haastava.

Vastauksista voidaan päätellä, että visio koetaan kuitenkin merkitykselliseksi. Opiskelijoiden mielestä on tärkeää, että visio on sellainen, jonka jokainen ymmärtää omaan työpanokseensa suhteutettuna.



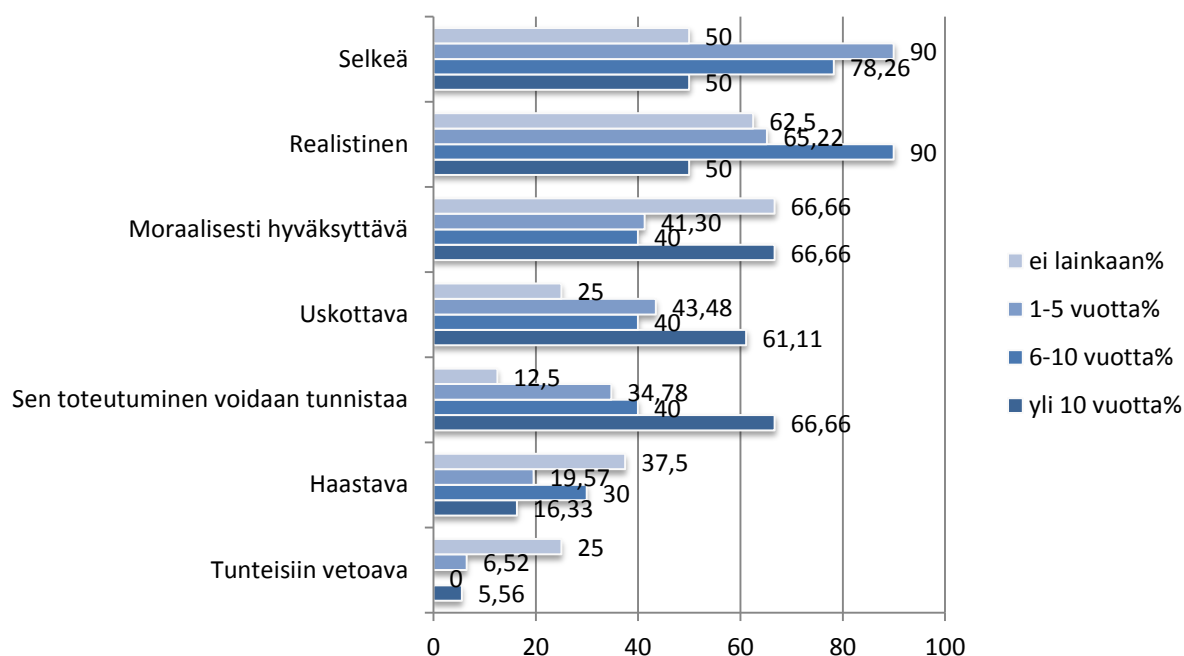
Kuvio 14. Hyvän vision tunnuspiirteet; kaikkien vastausten prosenttiosuus.

Kun tarkastellaan hyvän vision tunnuspiirteitä sukupuolijakauman perusteella, voidaan huomata hyvin tyypillisiä eroja miesten ja naisten välillä. Naiset korostavat, että hyvän vision tulee olla moraalisesti hyväksyttävä, ja sen toteutuminen tulee olla tunnistettavissa. Miehet ajattelevat naisia enemmän, että hyvä visio on haastava ja uskottava. Eli karkeasti jaoteltuna voidaan ajatella, että miehet ajattelevat vision hieman kovempaan ja naiset sen sijaan ajattelevat sen jotenkin ”hienona ajatuksena”, pehmeämpänä ohjenuorana.



Kuvio 15. Hyvän vision tunnuspiirteet; tarkastelussa sukupuoli prosentteina.

Vastaajan työkokemusta tarkasteltaessa voidaan huomata myös mielenkiintoisia eroja. Yli kymmenen vuoden työkokemus näyttäisi takaavan sen, että vision merkitys on ymmärretty. Mitä enemmän työkokemusta on, sitä enemmän vastaajat korostavat sellaisia asioita, joista vision katostaan olevan todella hyötyä organisaatiossa. Vision realistisuus ja selkeys korostuvat, kuten myös se, että visio on uskottava ja sen toteutuminen voidaan tunnustaa. Vastaajat, jotka ovat ilmoittaneet, että heillä ei ole lainkaan työkokemusta näkevät vision sen sijaan hyvin paljon muita enemmän tunteisiin vetoavana asiana. Eli he eivät ehkä ole vielä ymmärtäneet vision todellista merkitystä sekä oman työn, että koko organisaation toiminnan kannalta.



Kuvio 16. Hyvän vision tunnuspiirteet; tarkastelussa työkokemus prosentteina.

5.5. Luottamuksen syntyminen ja säilyminen

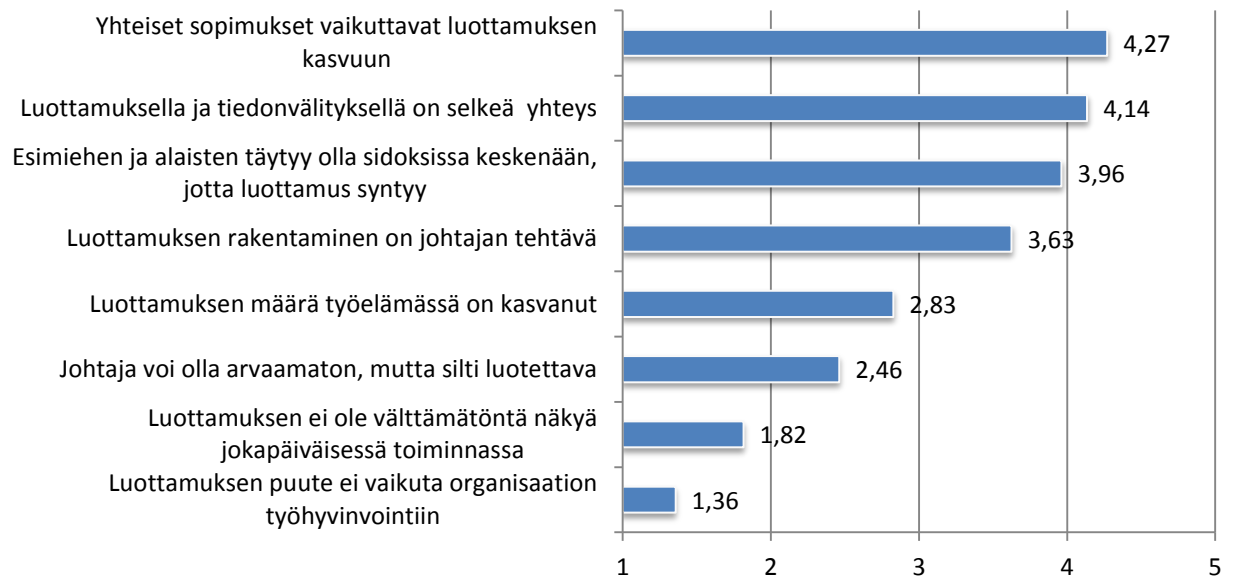
Kun tarkastellaan opiskelijoiden näkemyksiä luottamuksesta johtajaan, voidaan todeta että keskeisin asia luottamuksen rakentamisessa on johtajan ja johdettavan välillä olevat yhteiset sopimukset, ja se että niistä myös oletettavasti pidetään kiinni. Vastaajat myös

katsoivat että luottamuksella ja tiedonvälityksellä on selkeä yhteys. Mitä enemmän alaiset saavat tietoa, ja antavat sitä vastaavasti myös johtajalle, sitä luotettavammaksi alaiset kokevat suhteensa johtajaan. Tätä tukee myös kolmas väite, jonka mukaan esimiehen ja alaisten täytyy olla sidoksissa, jotta luottamus syntyy. Toisaalta melko vahvasti nousi esille myös se, että luottamuksen rakentaminen on johtajan tehtävä. Tämä tarkoittaa ehkä enemmänkin sitä, että johtaja antaa luottamuksen rakentamiselle mahdollisuuden ja kiinnittää siihen huomiota, kuin se että se olisi yksinomaan johtajan käsissä. Luottamuksen rakentamisessa on kuitenkin aina kysymys siitä, että molemmat osapuolet luottavat toisiinsa.

Vastaajat katsoivat, että luottamuksen täytyy näkyä jokapäiväisessä toiminnassa ja että luottamuksen puute vaikuttaa organisaation työhyvinvointiin negatiivisesti. Luottamuksen rakentaminen ei siis ole pelkästään yksittäinen asia, vaan seikka joka vaikuttaa koko organisaatioon. Jos työntekijä kokee, että häneen luotetaan, hän voi hyvin ja tätä kautta tekee myös työnsä hyvin, joka sen sijaan luo perustan koko organisaation toiminnalle.

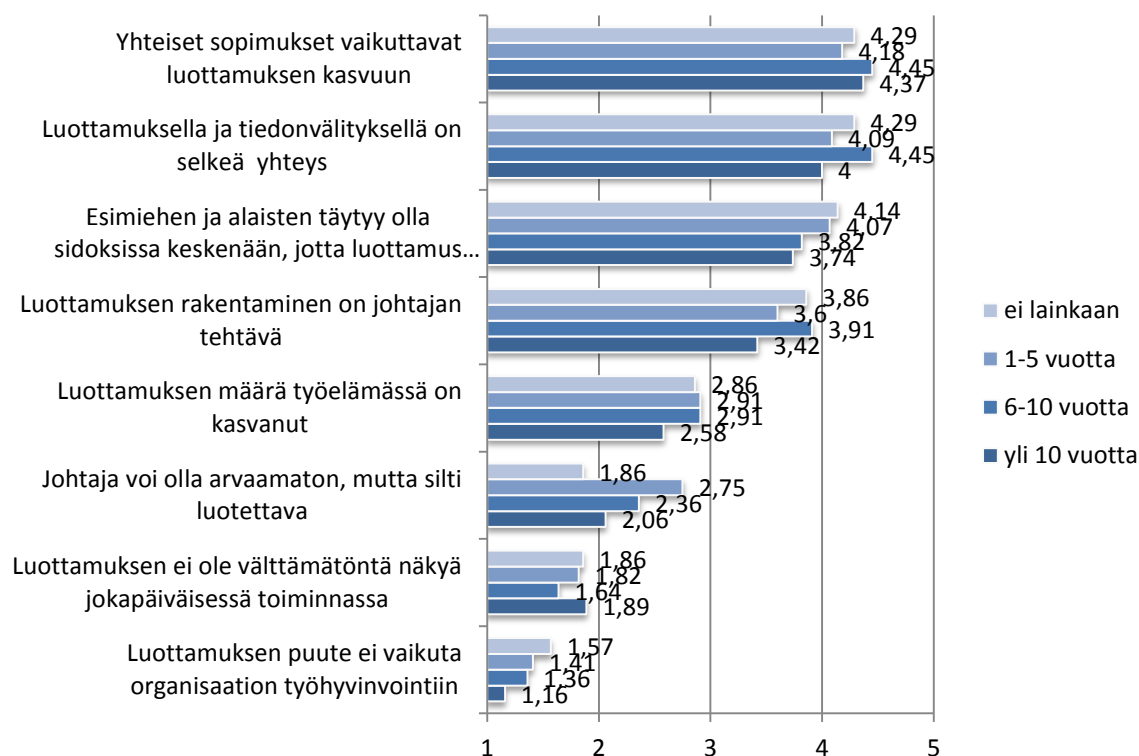
Kyselyn avoimessa osiossa, jossa kysyttiin vastaajien ajatuksia karismaattisesta johtajuudesta, nousi luottamuksen kohdalla esille asia, jonka mukaan:

”karismaattinen johtaja on ansainnut luottamuksen alaisiltaan.”



Kuvio 17. Luottamuksen syntyminen ja säilyminen; kaikkien vastausten keskiarvo.

Kun luottamusta johtajaan tarkastellaan työkokemuksen kautta, huomataan, että työkokemus vaikuttaa siihen, kenen tehtäväksi vastaaja katsoo luottamuksen rakentamisen. Työkokemus näyttää vaikuttavan enne kaikkea siihen, että vastuun ei katsota olevan pelkästään johtajan tehtävä. Eli myös alaistaidoilla voidaan nähdä olevan vaikutusta luottamuksen rakentamiseen. Toinen mielenkiintoinen tärkeä huomio on, että mitä enemmän työkokemusvuosia vastaajalla on, sitä vahvemmin hän on sitä mieltä, että luottamuksen puute vaikuttaa organisaation työhyvinvointiin negatiivisesti. Sama piirre löytyy myös toisen väitteen kohdalla. Mitä enemmän vastaajalla on ilmoittanut työkokemukseensa, sitä vähemmän hän katsoo olevan merkitystä sillä, että esimiehen ja alaisten täytyy olla sidoksissa keskenään. Tämän ryhmän vastaajat siis katsovat, että sidoksellisuus esimiesten ja alaisten välillä ei ole luottamuksen rakentamisen edellytys. He näkevät luottamuksen synnyn ehkä hieman syvempänä asiana, eikä konkreettista toimintaa jossa esimiehet ja alaiset ovat sidoksissa keskenään, tarvita.



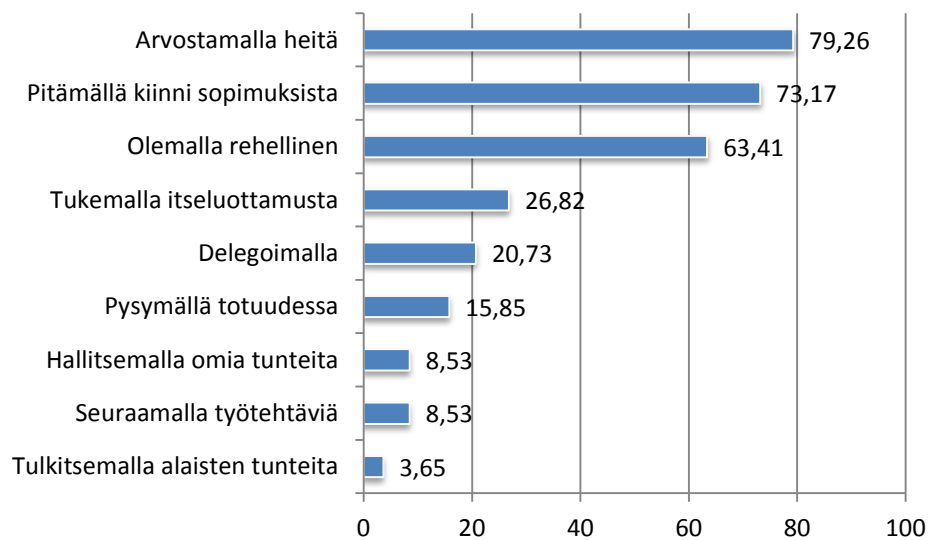
Kuvio 18. Luottamuksen syntyminen ja säilyminen; tarkastelussa työkokemus keskiarvoittain.

5.6. Esimies luottamuksen rakentajana

Vastaajilta kysyttiin myös, miten esimies voi rakentaa luottamusta organisaatiossa. Kysymykseen oli kerätty yhdeksän keskeistä väitettä, jotka tukevat luottamuksen rakentamista esimies-alaisuudessa. Opiskelijoiden tuli valita näistä mielestään kolme keskeisintä. Tärkeimpänä asiana pidettiin sitä, että esimies arvostaa alaisia (79,26%). Toiseksi tärkeimpänä asiana nousi esille se, että esimiehen tulee pitää kiinni sopimuksista, jotta luottamus syntyy. Vastaajista 73,17% piti tätä yhtenä kolmesta tärkeimmistä asioista. Kolmas tärkeä seikka luottamuksen rakentamisessa oli vastausten perusteella se, että esimies on rehellinen (63,41%). Nämä kolme nousivat hyvin selkeästi tärkeimmiksi, ja ero seuraavaan oli huomattava. Alaisten itseluottamuksen tukemisen luottamuksen rakentamisen periaatteena katsoi 26,82% vastaajista merkittäväksi. Delegointi sai kannatusta 20,73%, totuudessa pysyminen 15,85%, tunteiden hallitseminen 8,53% kuten

myös työtehtävien seuraaminen. Alaisten tunteiden tulkitsemisella katsottiin olevan vähiten vaikutusta luottamuksen rakentamiseen (3,65%).

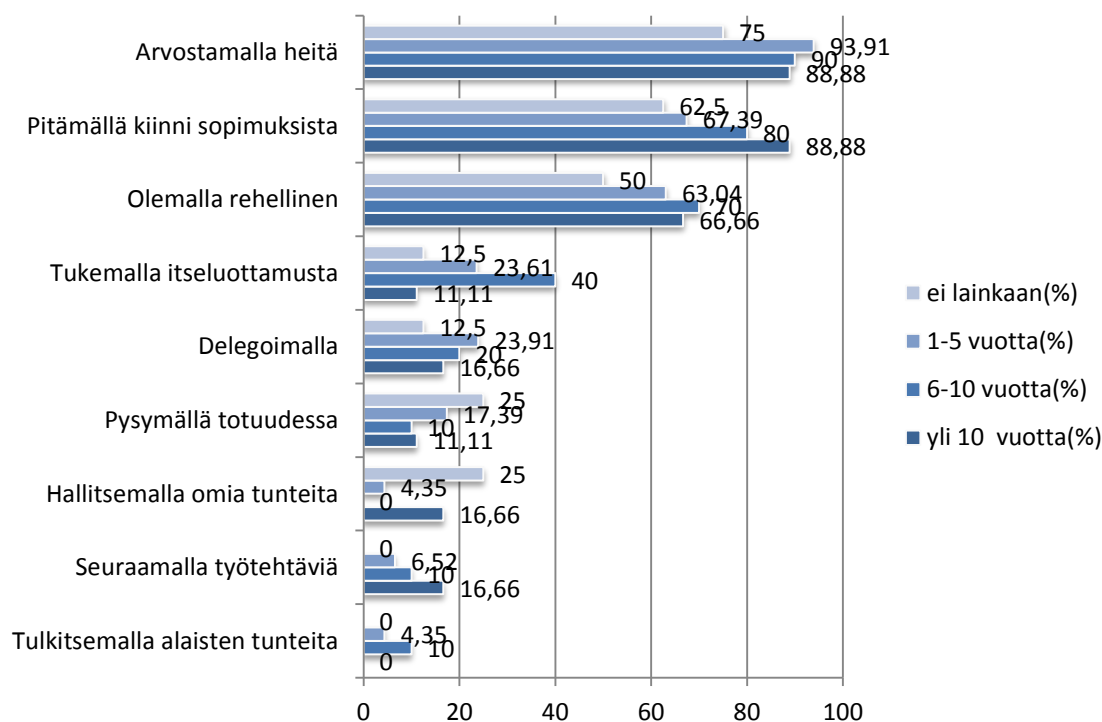
On mielenkiintoista huomata, kuinka paljon sävyeroa on väitteillä olemalla rehellinen ja pysymällä totuudessa. Voisi olettaa, että nämä väitteet olisivat saaneet yhtä suuren osan vastauksista, mutta näin ei kuitenkaan ole. Rehellisyys katsottiin paljon voimakkaampana ja kokonaisvaltaisempaan asiana, kuin pelkkä totuudessa pysyminen.



Kuvio 19. Esimiehen luottamuksen rakentamisen periaatteet; kaikkien vastausten keskiarvo prosentteina.

Kun tarkastellaan esimiehen luottamuksen rakentamisen periaatteita työkokemuksen perusteella, voidaan todeta että kolme keskeisintä periaatetta; työntekijöiden arvostus, sopimuksista kiinni pitäminen ja rehellisyys kasvavat sitä mukaa, mitä enemmän vastaajalla on työkokemusta. Syynä voi olla myös se, että työvuosien kasvaessa myös työn sisältö muuttuu ja työntekijälle tulee enemmän vastuuta. Tällöin työntekijä näkee itsensä merkittävänä palasena koko organisaatiota.

Myös totuudessa pysyminen ja rehellisyys saavat tässä yhteydessä eri sävyjä. Ne opiskelijat, joilla ei ole lainkaan tai 1-5- vuotta työkokemusta, ovat katsoneet että totuudessa pysyminen on tärkeämpää kuin vastaavasti niiden mielestä, joilta työkokemusta löytyy. Rehellisyys sen sijaan näyttäytyy päinvastoin. Eli vastaajat, joilla työkokemusta enemmän painottavat sitä enemmän. Rehellisyyteen voi siis liittyä se, että johtaja esimerkiksi myöntää omat virheensä, mikä taas ei ole totuudessa pysymistä. Totuudessa pysyminen sen sijaan näyttäytyy niin, että asiat kerrotaan niin kuin ne ovat, totena. Voidaan siis katsoa, että totuudessa pysyminen on yksi osa rehellisyyttä, ja näin ollen ne joilla työkokemusta on enemmän kertynyt, näkevät kokonaisuuden tärkeämpänä.



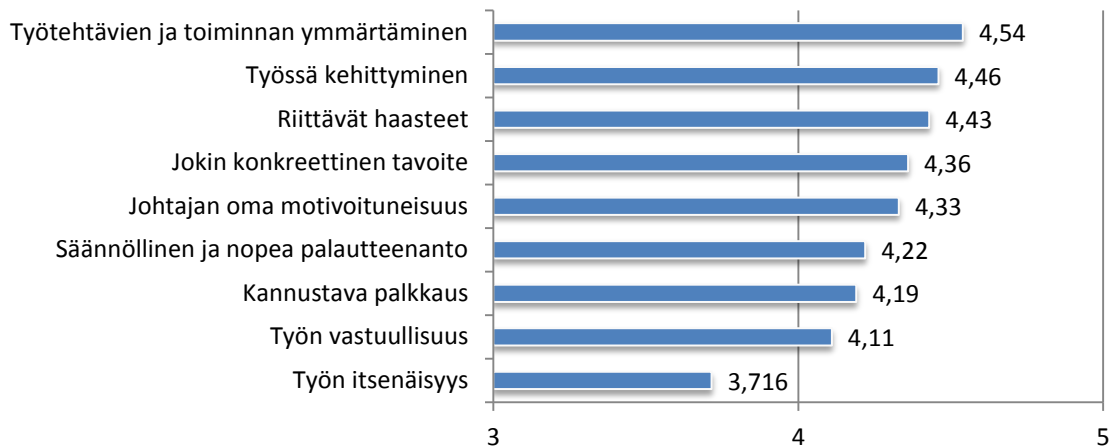
Kuvio 20. Esimiehen luottamukseen rakentamisperiaatteet; tarkastelussa työkokemus prosentteina.

5.7. Hyvän motivoinnin ehdot

Hyvän motivoinnin ehdot näyttivät kyselyn mukaan kaikki saavan kannatusta. Motivoinnin kannalta keskeisimpänä nousi esille se, että työntekijä ymmärtää omat työtehtävänsä, sekä koko organisaation toiminnan. Hän näkee itsensä osana suurempaa kokonaisuutta, ja ymmärtää oman panoksensa merkityksen. Myös riittävät haasteet ja työssä kehittyminen nousivat vahvasti esille. Kaiken kaikkiaan kyselyssä olleet väitteet olivat kaikki sellaisia, jotka motivoivat työntekijöitä. Näin ollen kovinkaan suuria eroja väitteiden välille ei saatu. Vähiten kaikkia vastaajia näytti motivoivan työn itsenäisyys. Eli vaikka työn itsenäisyys on monesti hyvin merkittävässä osassa työntekoa, se ei kuitenkaan vaikuta niin merkittävästi nimenomaan siihen, että työntekijä on motivoitunut tekemään työtään.

Avoimet kysymykset tukivat pääasiassa sitä käsitystä, että motivointitaito liittyy vahvasti karismaattiseen johtajaan. Kuitenkin vastauksista nousi yksi myös negatiivinen argumentti motivointia kohtaan. Karismaattisen johtajan katsottiin pahimmassa tapauksessa johtavan myös motivaatiopulaan:

”Karismaattinen johtaminen ei välttämättä anna tilaa työntekijöiden omille mielipiteille. Omien mielipiteiden sijasta työntekijät seuraavat sokeasti ylhäältä tulevia käskyjä ja oikeiksi tulkittuja mielipiteitä, joka voi pahimmillaan johtaa työntekijöiden motivaatiopulaan.”

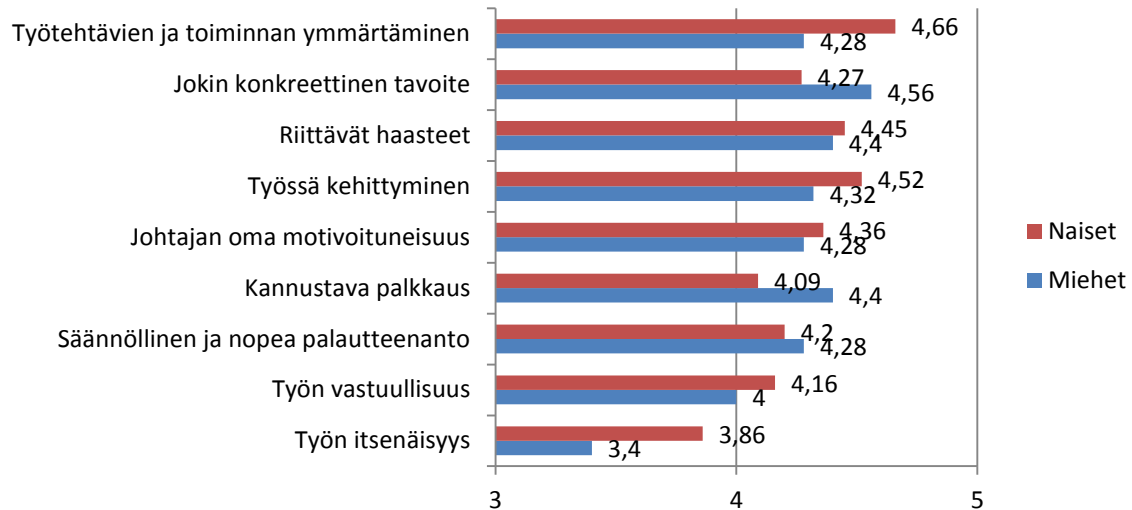


Kuvio 21. Hyvän motivoinnin ehdot; kaikkien vastausten keskiarvo.

Vaikka kovinkaan suuria eroja hyvän motivoinnin ehdoista ei kaikkien vastaajien keskiarvon perusteella näyttäisi olevan, eroja löytyi kuitenkin kun tarkastellaan hyvän motivoinnin ehtoja sukupuolen perusteella. Suurin ero syntyi työn itsenäisyyttä tarkasteltaessa. Naiset katsovat miehiä enemmän, että työn täytyy olla itsenäistä, jotta se motivoi. Lisäksi naiset korostivat miehiä enemmän myös sitä, että työtehtävät ja toiminta täytyy ymmärtää, ja työssä pitää pystyä kehittymään, jotta työ koetaan motivoivaksi. Voidaan siis todeta, että naiset voivat kokea työn sisällön hieman enemmän motivoivana. Kehittyminen ja koko toiminta täytyy olla selvillä, jotta työhön pystyy ja ennen kaikkea haluaa paneutua.

Naiset kokivat miehiä enemmän myös niin, että työn vastuullisuus ja johtajan oma motivoituneisuus vaikuttavat positiivisesti myös heidän omaan motivoitumiseen työssä. Eli naiset saavat itsestään enemmän irti, kun näkevät miten johtaja on itse sataprosenttisesti mukana toiminnassa. Miehet sen sijaan katsoivat että jokin konkreettinen tavoite ja kannustava palkkaus ovat hyvän motivoinnin ehtoja. Tämä kuvaa hyvin myös sitä miten naiset ja miehet työn sisällön kokevat. Naiset hakevat enemmän syvyyttä ja pehmeämpää, inhimillisempää motivoinnin lähdettä, kun miehet sen sijaan saa motivoitumaan sillä, että he tietävät selkeästi mihin ollaan menossa, ja mikä on palkkio kun tavoitteeseen

päästään. Motivoimmeko kaikkia aina samalla tavalla? Jos näin teemme, miksi? (virkistyspäivät, bonukset, vapaat, tms.)

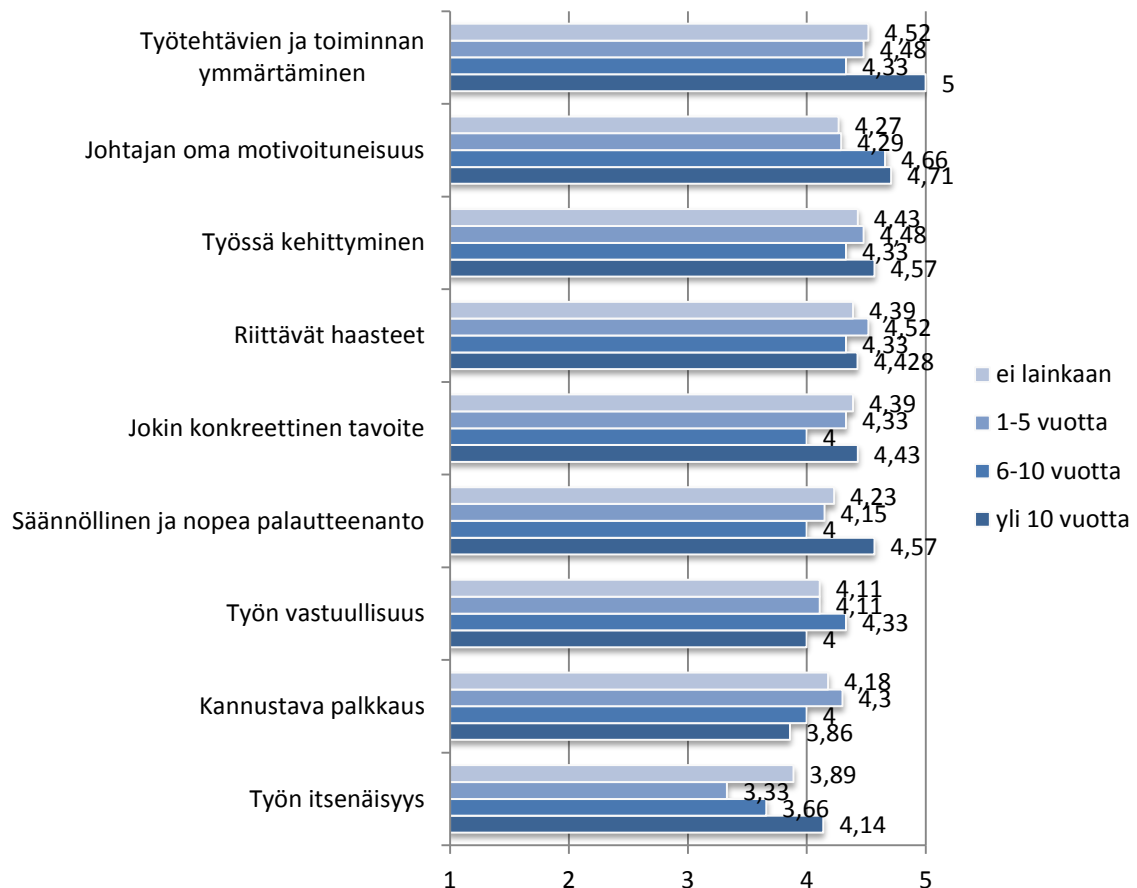


Kuvio 22. Hyvän motivoinnin ehdot; tarkastelussa sukupuoli keskiarvoittain.

Tavoitetutkintoa vastaava työkokemus myös antoi mielenkiintoisia tuloksia. Kaikki vastaajat, jotka olivat ilmoittaneet luvuksi yli 10 vuotta, olivat sitä mieltä että tärkein motivoinnin ehto on työtehtävien ja toiminnan ymmärtäminen. Eli kun työkokemusta on karttunut, työntekijällä on selkeämpi ajatus työnsä merkityksestä, eikä hän tee työtään sen enempää ajattelematta, mitä tekee ja miksi tekee. Myös säännöllinen palautteenanto koettiin kyseisessä vastausryhmässä (yli 10 vuotta) merkittävänä. Tämä ohjaa työntekijää oikeaan suuntaan työssään ja näin myös työtehtävien ja toiminnan ymmärtäminen selkiintyy, kun hän tietää milloin on toiminut hyvin, milloin huonosti.

Lisäksi johtajan omalla motivoituneisuudella katsottiin olevan merkitystä sitä enemmän, mitä enemmän vastaaja ilmoitti tavoitetutkintoa vastaavaksi työkokemuksekseen. Myös kannustava palkkaus antoi tuloksen, mikä näyttäisi olevan suoraan verrannollinen vastaajan työkokemukseen; mitä vähemmän työkokemusta vastaajalla on, sitä tärkeämmäksi motivoinnin ehdoksi hän kokee kannustavan palkkauksen. Myös tämä korostaa sitä

ajatusta, että työn sisältö ei ole vielä niin selvillä tai työntekijä ei koe sen selvittämistä edes tarpeelliseksi. Ajatuksena on, että teen työtäni, jotta saan rahaa.

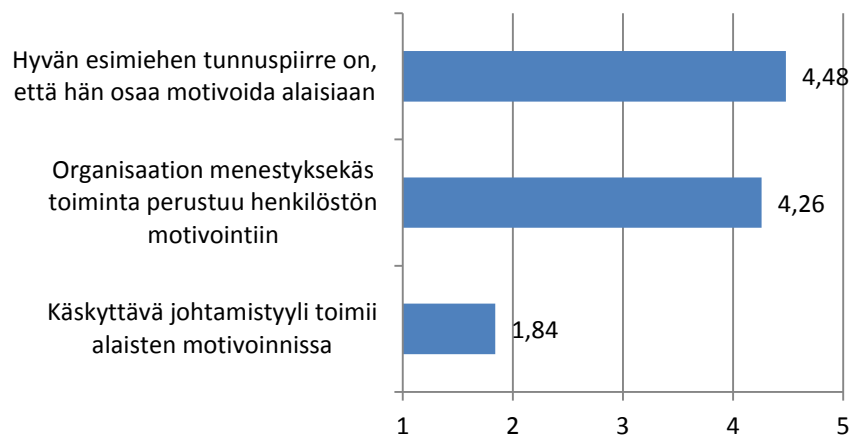


Kuvio 23. Hyvän motivaation ehdot; tarkastelussa tavoitetutkintoa vastaava työkokemus keskiarvoittain.

5.8. Motivoiva esimies

Vastaajat arvioivat myös sitä, millainen vaikutus esimiehellä on hyvään motivointiin. Keskeisimpänä väitteenä nousi esille, että hyvän esimiehen tunnuspiirre on se että hän osaa motivoida alaisiaan. Sitä siis pidettiin jopa tunnuspiirteenä, sellaisena asiana joka lähes kaikilta hyviltä johtajilta tulisi löytyä.

Motivointi liitettiin myös vahvasti organisaation menestymiseen, ja koko menestymisen taustalla katsottiin olevan nimenomaan henkilöstön motivointi. Käskyttävälle johtamistyyliille ei näyttänyt olevan yhtä paljon kannatusta kuin kahdelle edelliselle väitteelle. Näitäkin vastaajia kuitenkin joukosta löytyi. On mahdollista, että osa vastaajista on ajatellut asian niin, että tällöin johtaja käskyttää lähes aina. Kun taas osa vastaajista on kokenut asian niin, että tietyissä tilanteissa ja olosuhteissa käskyttävä johtamistyyli on perusteltua.



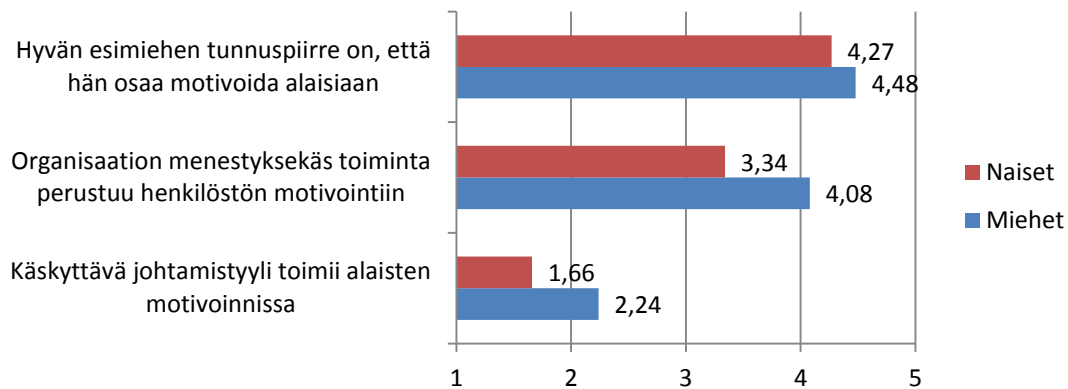
Kuvio 24. Motivoiva esimies; kaikkien vastausten keskiarvo.

Sukupuolijakauman perusteella näyttäisi siltä, että miehet ovat naisia enemmän sitä mieltä, että käskyttävä johtamistyyli toimii alaisten motivoinnissa. Tämä voi johtua naisten ja miesten erilaisista työolosuhteista ja aloista. Tärkeää on kuitenkin huomata, että tällöin ei välttämättä nähdä sitä, ovatko alaiset aidosti motivoituneita, vai tekevätkö he asiansa vain totellakseen johtajaa.

Naiset voivat myös kokea käskyttävän johtamistyylin helposti törkeänä ja pomottelevana, kun taas miehet osaavat myös ehkä paremmin vastaanottaa käskyttävää tyyliä itse. He ajattelevat, että se on toiminnan kannalta tärkeää ja että johtaja tekee sen vain ajatel-

lakseen organisaation toimintaa. Naiset helposti ottavat käskyttävän tyylin henkilökohtaisemmin.

Naisten ja miesten välillä ei löytynyt eroja siinä, ajattelisiko jompikumpi ryhmä enemmän taidon motivoida, olevan hyvän esimiehen tunnuspiirre. Naiset olivat kuitenkin enemmän sitä mieltä, että organisaation menestyksellä toiminta perustuu henkilöstön motivointiin. Eli naiset ajattelivat menestymisen koko organisaation kokonaisuutena, näkivät työntekijät suurempana osana, menestyksen lähteenä.



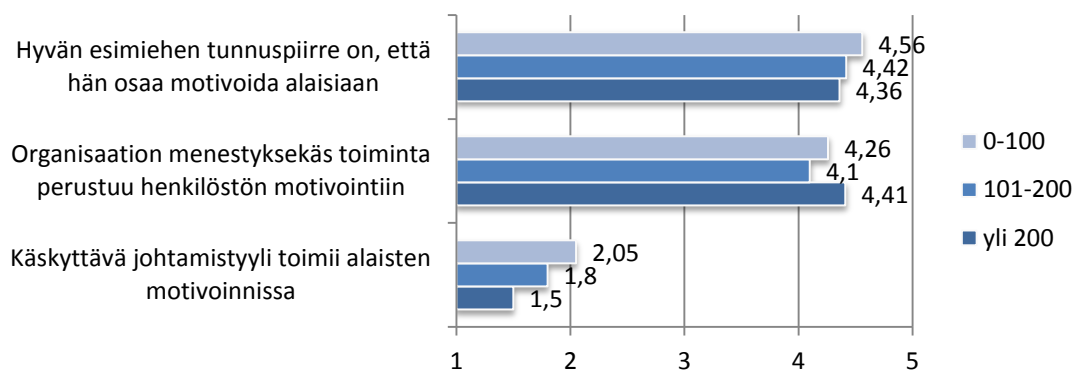
Kuvio 25. Motivoiva esimies; tarkastelussa sukupuoli keskiarvoittain.

Kun tarkastellaan vastaajien opintopistemääriä suhteessa motivoivaan esimieheen, voidaan huomata sen vaikuttavan muun muassa käsitykseen käskyttävästä johtamistyylistä. 0-100 opintopistettä olevalla vastaajalla on vahvemmin sellainen käsitys, että käskyttävä johtamistyyli toimii alaisten motivoinnissa. Mitä enemmän opintopisteitä vastaajalla on hankittuna, sitä enemmän hän on sitä mieltä että käskyttäminen ei toimi motivoinnin välineenä.

Samanlainen suuntaus näyttäisi olevan myös toiseen väitteeseen, jonka mukaan hyvän esimiehen tunnuspiirre on, että hän osaa motivoida alaisiaan. Eli mitä vähemmän vastaajalla on opintopisteitä, sitä vahvemmin hän on sitä mieltä, että kyseinen seikka on

nimenomaan hyvän esimiehen tunnuspiirre. Tämä voi tarkoittaa sitä, että suuremman opintopistemäärän vastaajat ajattelevat, että kyseessä ei ole varsinaisesti tunnuspiirre tai että he eivät korostaisi tätä asiaa puhuttaessa nimenomaan hyvästä johtajuudesta. He näkevät ehkä johtajuuden hieman laajempaan asiana.

Kuitenkin kun tarkastellaan väitettä, jonka mukaan organisaation menestyksellä toiminta perustuu henkilöstön motivointiin, näyttäisi siltä että yli 200 opintopisteen vastaajat ovat eniten väitteen kanssa samaa mieltä. Eli heidän mielestä henkilöstön motivoinnilla näyttäisi olevan enemmän vaikutusta organisaation menestymiseen, kuin siihen että voitaisiin puhua motivointia yhtenä esimiehen tunnuspiirteistä.



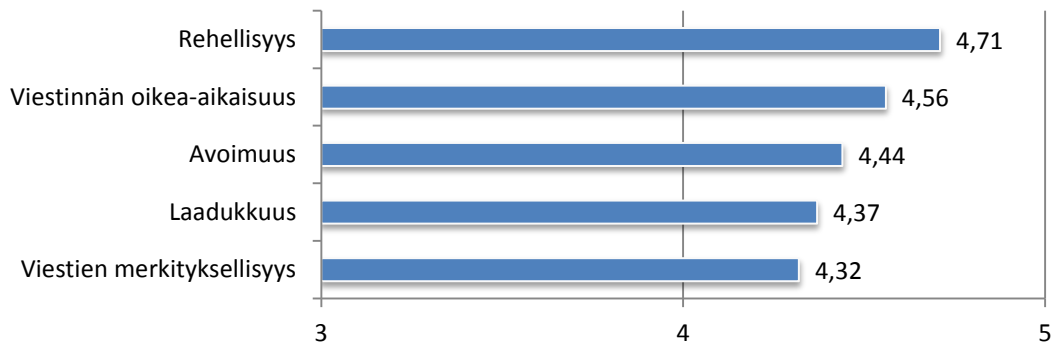
Kuvio 26. Motivoiva esimies; tarkastelussa opintopistemäärä keskiarvoittain.

5.9. Hyvän viestinnän edellytykset

Kyselyn viimeinen osio käsitteli viestintää, ja ennen kaikkea sitä, millaiset seikat ovat hyvän viestinnän edellytyksiä. Kun tarkastellaan kaikkien vastaajien keskiarvoa, tärkeimmäksi edellytykseksi nousee rehellisyys. Vastaajat katsovat, että asiat tulee sanoa niin kuin ne oikeasti ovat. Toinen keskeinen seikka näyttäisi olevan viestinnän oikea-aikaisuus. Tiedottaminen ja viestien kulku täytyy tapahtua silloin, kun se on toiminnan kannalta keskeistä. Ikäviä viestejä ei voi kertoa liian aikaisin, eikä hyviä viestejä liian myöhään. Vastaajat kokevat, että tiedon tulee kulkea saumattomasti, silloin kun siihen

on tarvetta. Kolmanneksi eniten vastauksissa korostui avoimuus. Paitsi viestien tulisi olla oikea-aikaisia, myös niiden sisältö tulisi olla sellaista, joka tulisi myös muiden osapuolten tietää. Kaikki ei voi olla aina hyvin, tai huonosti. Viestinnän laadukkuudelle ja etenkin viestien merkityksellisyydelle ei annettu niin suurta painoarvoa.

On siis tärkeämpää, että viestintää tapahtuu, kuin se että kaikkien viestien pitäisi olla toiminnan kannalta merkityksellisiä tai hyvin perusteltuja. Tämä pitää sisällään ajatuksen siitä, että kaikki organisaatiossa tapahtuva viestintä on tervetullutta. Työntekijä kokee voivansa erottaa viestitulvasta jyvät akanoista.

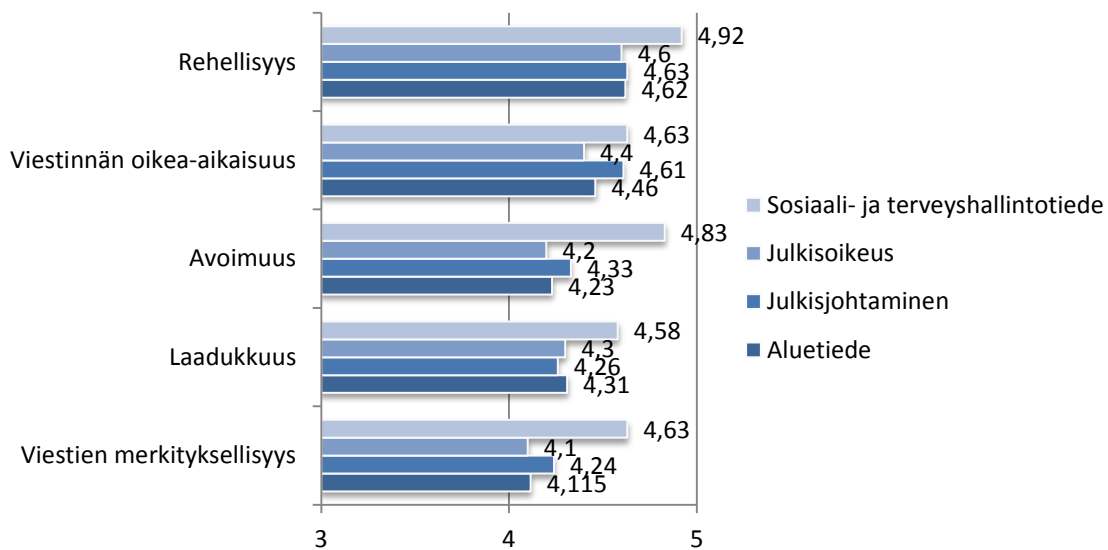


Kuvio 27. Hyvän viestinnän edellytykset; kaikkien vastausten keskiarvo.

Pääaineen kautta tarkasteltuna viestinnässä voidaan huomata eroja. Sosiaali- ja terveyshallintotieteen opiskelijat ovat korostaneet vastauksissaan huomattavasti muita selkeämmin rehellisyyttä, viestien merkityksellisyyttä, avoimuutta ja laadukkuutta. Tämä voi johtua muun muassa siitä, että terveydenhuollossa nämä asiat korostuvat huomattavasti muita aloja enemmän. Jotta sosiaali- ja terveydenhuolto toimii, täytyy viestien kulkea juuri sellaisina kuin ne ovat.

Julkisjohtamisen pääaineopiskelijat sen sijaan nousevat yhdessä sosiaali- ja terveyshallintotieteen pääaineopiskelijoiden kanssa lähes samalle viivalle viestinnän oikea-aikaisuuden merkityksellisyyttä tarkasteltaessa. Tämä voi kertoa siitä, että kyseessä on

nimeen johtamiseen tähtäävä pääaine, jolloin esimerkiksi päätöstenteon taustalla yleensä on tapahtunut viestintää, oikea-aikaista tai ei. Julkisoikeuden ja aluetieteen pääaineopiskelijat eivät korosta viestinnän oikea-aikaisuutta yhtä paljon kuin edelliset. Heidän suurempi rooli asiantuntija- ja muissa tehtävissä voi olla syynä tähän. Kyseisten pääaineiden opiskelijoiden päätähtäin ei ole johtamisessa.



Kuvio 28. Hyvän viestinnän edellytykset; tarkastelussa pääaine keskiarvoittain.

5.10. Viestintä organisaatiossa

Kun tarkastellaan erikseen organisaatiossa tapahtuvaa viestintää, kaikkien vastaajien keskiarvon perusteella korostuu eniten väite, jonka mukaan riittämätön ja taitamaton viestintä heikentää organisaation menestymismahdollisuuksia. Viestinnän rooli on siis hyvin merkittävä siinä, miten koko organisaatio toimii ja menestyy. On siis tärkeää huomata myös taitavan viestinnän rooli. Tulos kertoo myös siitä, että vastaajilla on melko selkeää kokemusta ja näkemystä siitä, että tällä on suora yhteys nimenomaan organisaation menestymiseen. Täytyy kuitenkin muistaa, että taitava viestintä ei takaa menestymistä, vaan se luo sille vain paremmat edellytykset.

Vastauksien perusteella voidaan nähdä myös, että kannatusta sai väite, jonka mukaan viestintä on organisaation tehokkuuden avain ja tärkein toiminnan edellytys. Tämä sen sijaan tukee sitä ajatusta, että viestintä olisi nimenomaan menestymisen keskiössä. Yhdessä nämä väitteet, ja ennen kaikkea niiden vahva kannatus kyselyssä tukee ajatusta siitä, että viestinnän rooli on hyvin keskeisessä asemassa menestyksessä toiminnassa.

Myös väite, että organisaatiossa tapahtuva viestintä on esimiehen vastuulla, sai kannatusta. Vastajat siis ajattelevat enemmän niin, että heille tiedotetaan organisaatiossa tapahtuvista asioista, eikä heidän tule ottaa vastuuta omasta osastaan. Ehkä kyseessä on ajatus, jonka mukaan vastuu on myös sen vuoksi esimiehellä, että hänen tehtävänsä on kysyä niitä asioita, joita hän haluaa alaisiltaan saavan.

Myös sanattoman viestinnän tarkastelulle näyttäisi olevan tarvetta, koska suurimman osan mielestä, siihen ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Tämä huomion kiinnittäminen voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työntekijät kokevat sanattoman viestinnän ja verbaalisen viestinnän olevan ristiriidassa, eivätkä näin ollen ole varmoja viestin sisällöstä.

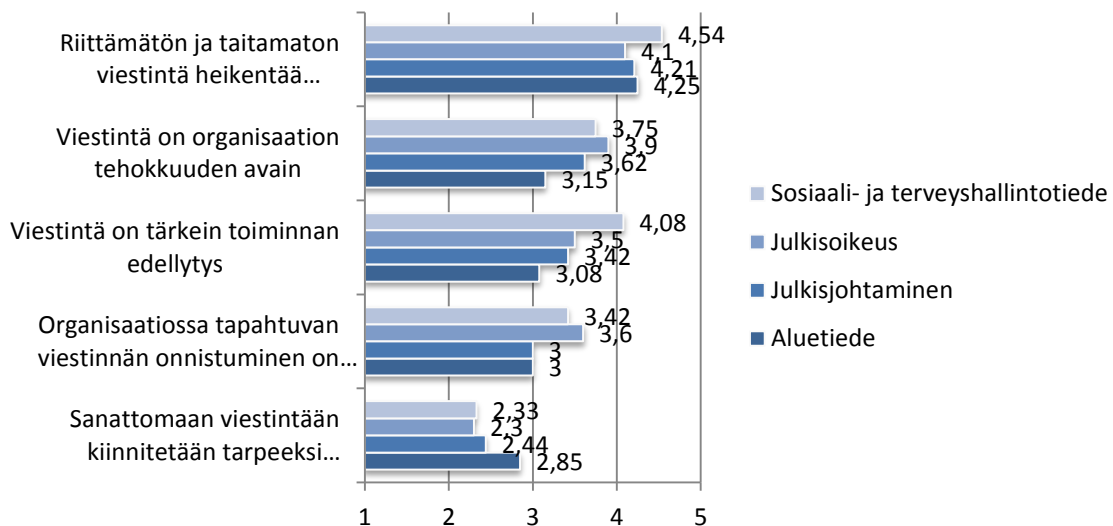


Kuvio 29. Viestintä organisaatiossa; kaikkien vastausten keskiarvo.

Eroja vastauksissa löytyy kun tarkastellaan vastauksia pääaineen mukaan. Jälleen kerran korostuu sosiaali- ja terveystieteiden ainutlaatuisuus, jossa koetaan vahvimmin, että riittämätön ja taitamaton viestintä heikentää organisaation menestymismahdollisuuksia. Menestyminen tässä yhteydessä kun ei tarkoita välttämättä pääasiassa taloudellista menestymistä tai voittoa, vaan toiminnallista ja vaikuttavuuteen pyrkivää menestymistä.

Samanaikaisesti opiskelevat myös korostavat sitä, että viestintä on tärkeinä toiminnan edellytys. Kyseisessä ammattikunnassa viestinnän merkitystä ei oikeastaan edes kyseenalaisteta, vaan se on itsestäänselvyys, jotta asiat toimivat. Hoitaja ja lääkäri kommunikoivat leikkauksen aikana koko ajan keskenään, ja sosionomi saa jatkuvasti päivitettyä tiedot psykiatrialta mielenterveyskuntoutujan lääkityksestä. Voisimmeko ottaa oppia tästä myös muille aloille?

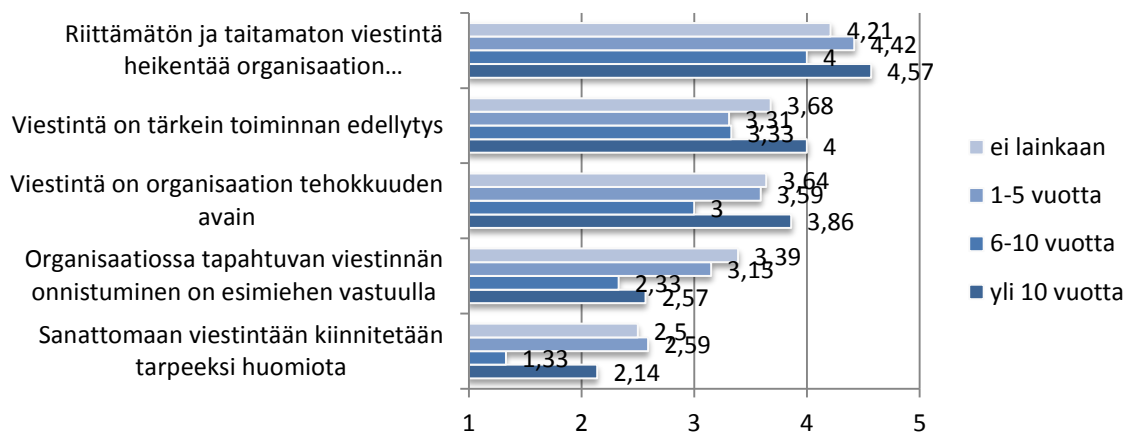
Julkisjohtamisen pääaineopiskelijat sen sijaan nousevat esille kun tarkastellaan sanattomaan viestintää. He ovat eniten sitä mieltä, että sanattomaan viestintään kiinnitetään tarpeeksi huomiota. Eli he eivät näe sitä mitenkään tärkeänä asiana, joka tulisi erottaa viestinnästä ylipäänsä.



Kuvio 30. Viestintä organisaatiossa; tarkastelussa pääaine keskiarvoittain.

Tavoitetutkintoa vastaavan työkokemuksen perusteella tarkasteltuna sen sijaan voidaan todeta, että mitä enemmän vastaajalla on oman alansa työkokemusta, sitä selkeämmin korostuu näkemys siitä, että viestinnän onnistuminen ei ole pelkästään esimiehen vastuulla. Tavoitetutkintoa vastaavan työkokemuksen kasvaessa viestintä voidaan ehkä ajatella enemmän vuorovaikutuksena, niin että sen onnistumiseen tarvitaan kaksi osapuolta. Eniten työkokemusta ilmoittaneet ovat myös vahvimmin sitä mieltä, että riittämätön ja taitamaton viestintä heikentää organisaation menestymismahdollisuuksia. Eli mitä enemmän vastaajalla on tavoitetutkintoa vastaavaa työkokemusta, sitä merkittävämpänä hän pitää viestinnän määrää ja taitoa ilmaista asiat oikein.

Kyseinen vastaajaryhmä pitää myös viestintää vahvimmin organisaation tehokkuuden avaimena ja tärkeimpänä toiminnan edellytyksenä. Eli myös tämä väite tukee ajatusta siitä, että viestinnän katsotaan olevan hyvin keskeisessä asemassa. Väitettä tukee myös se, että vastaajilla on käytännön kokemusta asiasta.



Kuvio 31. Viestintä organisaatiossa; tarkastelussa tavoitetutkintoa vastaava työkokemus keskiarvoittain.

6. YHTEENVETO JA POHDINTAA

Tutkimuksen lähtökohtana oli, että tutkimuksen teoreettisen ja empirisen aineistojen avulla selvitettäisiin, millaisia piirteitä karismaattiselta johtajalta löytyy ja kuinka tärkeänä näitä johtajan karismaan liittyviä seikkoja pidetään julkisorganisaatioissa, alalle opiskelevien mielestä. Opiskelijoiden näkökulma on tärkeä, koska he edustavat tulevaisuuden asiantuntijoita ja esimiehiä julkisen sektorin organisaatioissa. Lisäksi he tulevat linjaamaan myös laajemmin esimiestyön kehittämiseen ja rekrytointiin liittyviä päätöksiä.

Karismaattisen johtajuuden teorian tarkastelussa nousi esille viisi karismaattiselle johtajalle tyypillistä piirrettä; esimerkiksi johtaminen, luottamus, visio viestintä ja motivointi. Kyseiset seikat korostuvat hyvin usein, kun puhutaan karismaattisesta johtajuudesta.

Empirian avulla saatiin vahvaa näyttöä, että edellä mainitut piirteet tukevat hyvin vahvasti käsitystä siitä millaista johtajuutta kyselyyn vastanneet opiskelijat odottavat ja ovat kokeneet. Tulokset osoittavat, että opiskelijoiden käsityksen mukaan ennen kaikkea organisaatioissa tapahtuvat muutokset vaativat johtajalta juuri karismaattiseen johtajuuteen luokiteltuja piirteitä, kuten muun muassa esimerkiksi johtamista.

Hypoteesit esimerkiksi johtamiseen liittyen kuuluivat seuraavasti: *H1: Ihminen ottaa sekä hyvää että huonoa esimerkkiä muilta, usein tiedostamattaan. H2: Esimerkillä johtamisen keskeisimmät edellytykset liittyvät johtajan omaan toimintaan.* Esimerkin voima katsottiin olevan merkittävä, etenkin muutostilanteissa. Myös naiset erottuivat edukseen, kun tarkasteltiin esimerkin voimaa. Ensimmäinen hypoteesi osoittautui siltä osin paikkansa pitäväksi, että esimerkiksi, ja nimenomaan hyvällä esimerkiksi katsottiin olevan vaikutusta organisaation kykyyn suoriutua muutostilanteista. Näin ollen jos esimerkki on huonoa, tämä vaikuttaa oletettavasti myös negatiivisesti. Eli myös muutos on vaikeampi viedä läpi, tai saavuttaa.

Toinen hypoteesi on jo perusluonteeltaan sellainen, mikä vahvistaa käsitystä esimerkiksi toiminnasta. Kun johtaja toimii esimerkiksi, se tulee näkyville juuri hänen yk-

sittäisten toimintojen kautta. Johtajalta siis vaaditaan ennen kaikkea sitä, että hän on itse sitoutunut toimimaan niin kuin haluaa alaistenkin toimivan. Sanojen ja tekojen ristiriidattomuus, oikeudenmukaisuus ja sitoutuneisuus ovat juuri johtajan oman toiminnan kautta tulevia esimerkillisiä toimia, jotka vaikuttavat myös alaisiin. Toisaalta hypoteesin sisällä voidaan nähdä myös alaisiin liittyvä seikka. Kyselyssä nousi yhtenä asiana esille se, että johtajan esimerkillä on vaikutusta myös työntekijöiden sitoutumiseen. Eli tätä kautta asia voidaan nähdä myös osittain laajempänä, kuin pelkästään johtajan omaan toimintaan liittyvänä asiana.

Seuraavat kaksi hypoteesia käsittelivät visiota. Hypoteesit esitettiin seuraavasti: *H1: Visio on edellytys organisaation menestykselle toiminnalle, H2: Johtajalla on suuri merkitys vision toteuttamisessa.* Nämä hypoteesit osoittautuivat hyvin merkittäviksi tutkimustuloksia tarkasteltaessa. Tulokset osoittivat, että visio on hyvin keskeisessä asemassa organisaation menestymisen kannalta. Tämä tulos ei vielä yllätä, onhan vision tärkeys nähty hyvin pitkän ajan organisaation yhtenä punaisena lakana. Sen sijaan on syytä kiinnittää huomiota siihen, miten visiota ylläpidetään organisaatiossa, ja millaista johtajuutta se vaatii.

Etenkin hypoteesi 2 sai hyvin vahvaa tukea. Johtajan tehtävänä on olla toteuttamassa visiota. Tämä vaatii myös johtajalta itseltään taitoa. Hänellä täytyy olla itsellään visio hyvin selkeänä mielessä, olla itse visionäärinen. Visionäärisyys siis nähtiin tutkimuksessa myös laajemmin. Se ei ole pelkkä yksi organisaation visio, jota kohti on pyrittävä. Johtajalta vaaditaan myös koko toimintaan liittyvää visionäärisyyttä. Kun tämän katsottiin olevan vielä kilpailuetu organisaatiolle, sen tärkeyttä ei parane enää kyseenalaistaa.

Luottamusta tarkasteltaessa hypoteeseja oli kolme: *H1: Luottamus syntyy vähitellen, H2: Luottamus edesauttaa organisaation menestymistä, H3: Johtajalla on keskeinen rooli luottamuksen rakentamisessa.* Ensimmäinen hypoteesi on jo maalaisjärjellä ajateltuna hyvin paikkansa pitävä. Vaikka ihmisten välisessä kanssakäymisessä hyvin usein korostuu ajatus, että toiseen luotetaan, ja että kunnollisen kansalaisen pohjimmainen tahto on yleensä olla luottamuksen arvoinen, on silti luottamuksen rakentaminen pitkäkestoisempi prosessi. Se vaatii yhteisiä sopimuksia, avoimuutta ja tiedonvälitystä, si-

doksellisuutta esimiesten ja alaisten välillä. Esimerkiksi tuloksissa tärkeimpänä luottamuksen rakentamisen periaatteena esille noussut alaisten arvostaminen ei synny hetkessä. Et voi arvostaa ihmistä, jos et edes tunne hänen tapojaan toimia ja ajatella. Jos silti sanot arvostavasi, arvostaako palautteen vastaanottaja sitä jos tietää ettet todellisuudessa tiedä syitä, miksi arvostat.

Myös toinen hypoteesi sai vahvistusta, jonka mukaan luottamus on yksi johtamistyön keskeisimpiä elementtejä, ennen kaikkea organisaation menestymisen näkökulmasta. Yleisesti voidaan ajatella, että luottamus syntyy vuorovaikutustilanteissa, joissa molemmat osapuolet kokevat että heihin luotetaan, ja että he voivat luottaa. Tulokset kuitenkin antoivat sellaista suuntaa, että luottamuksen rakentaminen on johtajan tehtävä. Mutta silti katsottiin että tätä vuorovaikutusta ja sidoksellisuutta alaisten ja esimiehen välillä täytyy olla. Voidaankin ajatella, että esimiehen tulee antaa luottamuksen syntymiselle kaikki mahdollinen tuki ja luoda sille edellytyksiä. Esimiehen täytyy näyttää että hän luottaa alaisiin, ja hänen täytyy myös tuoda esille se, että hän tiedostaa että alaiset luottavat häneen. Kaikkea ei kuitenkaan voi sysätä esimiehen vastuulle, vaan tulee muistaa, että myös alaiset ovat keskeisessä roolissa. Ehkä tässäkin tapauksessa voidaan liittää asia esimerkillä johtamiseen. Kun annat johtajana hyvää esimerkkiä luottamuksen rakentamisesta, myös alaiset alkavat rakentaa sitä.

Neljäs osio käsitteli motivaatiota. Hypoteesit aseteltiin teorian pohjalta seuraavasti: *H1: Johtajan täytyy olla itse motivoitunut, jotta hän voi motivoida muita, H2: Henkilöstöä motivoi monet eri asiat, H3: Keskeistä alaisten motivoinnissa on, että johtaja tiedostaa alaisten tarpeet.* Ensimmäinen hypoteesi on koko motivoinnin perusta. Innostuneisuus tarttuu, kuten myös innottomuus. On mahdollista, että pienempiä ajanjaksoja johtaja ei itse ole niin motivoitunut kun olisi toivottavaa, mutta ajan kuluessa tämä alkaa näkyä, ja vaikuttaa myös koko organisaatioon.

Toinen hypoteesi jaettiin motivoinnin kannalta keskeisiin elementteihin. Jokaista organisaatiossa työskentelevää motivoi erilaiset asiat. Johtajan tulisikin nähdä ne seikat, millä kutakin olisi parasta motivoida. Eniten tähän tutkimukseen osallistuneita näytti motivoivan työtehtävien ja toiminnan ymmärtäminen ja työssä kehittyminen. On kuitenkin

hyvä muistaa, että tässä yhteydessä sukupuoli osoittautui hyvin suureksi eroavaisuuden aiheuttajaksi, esimerkiksi tarkasteltaessa palkkausta motivoinnin lähteenä. Myös kolmas hypoteesi tukee tätä ajatusta. Täytyy tietää mitä alaiset tarvitsevat motivoituakseen.

Viimeisenä tarkastelussa oli viestintä, jossa hypoteesit kuuluivat: *H1: Organisaatiossa tapahtuva viestintä on vuorovaikutusta, jonka onnistuminen on esimiehen vastuulla, H2: Viestinnän laadulla on keskeinen merkitys sen onnistumisessa, H3: Viestintä on organisaation tärkein toiminnan edellytys.* Kuten myös edellä mainittu luottamuksen rakentaminen, myös organisaatiossa tapahtuva vuorovaikutus katsottiin olevan esimiehen vastuulla. Tässäkin pätee oletettavasti samat lainalaisuudet kuin edellisessä. Lähtökohdat vuorovaikutukselle ja hyvälle viestinnälle luo esimies, mutta kuten luottamuksen rakentamiseen, myös viestinnän toimivuuteen tarvitaan kaksi osapuolta.

Viestinnän laadukkuus laajempänä kokonaisuutena ei saanut niin paljon kannatusta kuin esimerkiksi laatuun liitettävät yksittäiset seikat viestinnän oikea-aikaisuus tai avoimuus. Kokonaisuudessaan nämä kaikki siis liittyvät laadukkaaseen viestintään, mutta laatu yksittäisenä ei noussut kuitenkaan keskeisimmäksi. Laatu näkökulma korostui sen sijaan kun tarkasteltiin vastauksia pääaineiden mukaan, jolloin sosiaali- ja terveyshallintotieteen opiskelijat korostivat laatua muita enemmän.

Kolmas viestintään liittyvä hypoteesi sai myös kannatusta, mutta sitä ei kuitenkaan kovin vahvasti pidetty juuri tärkeimpänä toiminnan edellytyksenä. Vastauksissa korostui vahvemmin esimerkiksi käännetty ajatus, jonka mukaan riittämätön ja taitamaton viestintä heikentää organisaation menestymismahdollisuuksia. Tämä toisaalta tukee sitä, että viestinnällä on hyvin suuri rooli, mutta siltikään väite, jonka mukaan se olisi tärkein toiminnan edellytys, ei saanut niin suurta kannatusta.

Jokainen organisaatio haluaa myös menestyä. Kyselyyn vastanneiden mielestä johtajalla on tähän myös melko suuri vaikutus. Keskeistä on, että nimenomaan karismaattisten piirteiden kautta tämä menestyminen koetaan tämän kyselyn perusteella saavutettavan. Tämä vastaakin tutkimuksen alussa esitettyyn kolmanteen kysymykseen; miksi tietyt

piirteet korostuvat? Eli niiden katsotaan olevan merkittävässä roolissa, koska ne vaikuttavat koko organisaation menestymiseen.

Kuntakenttä on tällä hetkellä hyvin suurten muutosten keskellä, ja juuri tämä seikka tukee ajatusta, jonka mukaan johtajuudella on hyvin suuri merkitys siihen, miten uudistukset toteutetaan ja kuinka onnistuneesti.

Eräs vastaaja oli huomionnut myös seikan, jonka mukaan karismaattisuutta voi oppia ja opettaa. Hänen mielestään karismaattisuus ei ole vain ja ainoastaan synnynnäinen ominaisuus. Näin ollen hän kannattikin kaikille johtotehtäviin hakeutuville opintoja liittyen karismaattisuuteen ja vaikuttamiseen. Useissa vastauksissa korostui myös johtajan persoonan korostaminen, ja nimenomaan persoonalla johtaminen.

Tutkimustulokset herättävät lisäkysymyksiä. Mitä sitten, kun opiskelemaan valikoituu henkilöitä, joiden persoona ei tue näitä seikkoja? On totta, että johtajuuteen kehittyy, virheistä ja kokemuksesta oppii, mutta olisiko siltikin syytä miettiä enemmän sitä, millaisia johtajia julkisorganisaatioihin hakeutuu tai valitaan? Millaisia henkilöitä hyväksytään opiskelemaan esimerkiksi julkisjohtamisen pääaineopintoja?

Kun pohditaan karismaattisen johtajuuden vaikutusta laajemmin, voidaan pohtia myös kysymystä, saisimmeko sen avulla lisää myös vahvemmin motivoituneita työntekijöitä, hyvin toimivia organisaatioita ja tätä kautta vahvempaa ja toimivampaa julkista sektoria?

Täytyy kuitenkin muistaa, että kysely toteutettiin opiskelijoille, jotka ovat vielä vailla kokemusta käytännön johtamistyöstä. Väistämättä herää kutienkin kysymys, onko yleisessä käsityksessä johtajuudesta tapahtunut muutos, jonka mukaan hyvään ja menestykselliseen johtajuuteen liittyy vahvasti johtajan persoona? Nykykäsitys kun on vahvasti ollut sellainen, enemmän kuin johtajan persoonaa, on korostettu sitä, että johtajuuteen voi oppia, jos siihen on aitoa halua.

Kun mietitään aihepiiriin liittyvää jatkotutkimusta, nousee esille kysymys siitä, ovatko tuloksista saatu näyttö ainoastaan opiskelijoiden mielipide asiasta? Mihin suuntaan tulokset menisivät, jos sama kysely toteutettaisiin esimerkiksi kaupunginjohtajille, tai muille julkisen sektorin johtotehtävissä työskenteleville?

LÄHDELUETTELO

- Adair, John (2010). *Creating Success: Develop Your Leadership Skills*. London: Kogan Pge, Ltd.
- Aaltio, Iris (2008). *Johtajuus lisäarvona*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Aaltio-Marjasola Iris & Tuomo Takala (2000). Charismatic leadership, manipulation and the complexity of organizational life. *Journal of Workplace Learning* 12: 4, 146–158.
- Aaltola, Juhani & Raine Valli (toim.) (2007). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: metodin valinta ja aineistonkeruu, virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 1. Uudistettu painos. Juva: PS-kustannus.
- Aaltonen Tapio, Heikki Pajunen & Kallu Tuominen (2011). *Syty ja sytytä: valmentavan johtamisen filosofia*. Helsinki: Talentum.
- Aarnikoivu, Henrietta (2006). *Esimiehenä arjessa*. Helsinki: WSOY.
- Aarnikoivu, Henrietta (2010). *Työelämätaidot. Menesty & voi hyvin*. WsoyPro. Saatavissa 6.4.1012: http://www.wsoypro.fi/kirjasto_lukutila.aspx?initprev=1&bookid=10ty371220
- Armstrong, David M. (1993). *Materialist Theory of Mind*. Florence, KY: Routledge.
- Arthur, Michael B., House, Robert J., & Boas Shamir (1993). The Motivational Effects Of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*: 4: 4, 577–594.
- Bass, Bernard M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Ther Free Press A Division of Macmillan, Inc.

- Berlew, D.E. (1974). Leadership and organizational excitement. *California management review* 17: 2, 21–30.
- Boas, Shamir, Zakay, Eliav, Breinin, Esher & Micha Popper (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal* 41: 4, 387–409.
- Bono, Joyce E., Remus Ilies (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly* 17: 4, 317-334.
- Bryman, Alan (1992). *Charisma & Leadership in organizations*. London: SAGE Publications.
- Clark, Kenneth E. & Miriam B. Clark (1996). *Choosing to lead* (2nd Edition). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Cobillot, Emmanuel (2006). *Connected Leader*. London: Kogan Page Ltd.
- Colombo, Juan J. & William B. Jr. Werther (2003). Strategic career coaching for an uncertain world. *Business horizons* 46: 4, 1–86.
- Conger, Jay A., Kanungo, Rabindra N. & Sanjay T. Menon (2000). Charismatic Leadership and Follower Effects. *Journal of Organizational Behavior* 21: 7, 747–767.
- Conger, Jay A. & Rabindra N. Kanungo (1998). *Charismatic leadership in Organizations*. London: Sage Publications, Inc.
- Drucker, Peter F., & Joseph A. Maciariello (2006). *Johtajan ajatuksissa. Tee oikeita asioita: näkemyksiä ja motivaatiota 366 päivälle*. Jyväskylä: Gummerrus.

- Eadie, Douglas C. (1995). Putting vision to powerful use in your organization. *Nonprofit World* 13: 4, 40.
- Fairholm, Gilbert W. (1998). *Perspectives on Leadership: From the Science of Management to Its Spiritual Heart*. Westport, CT, USA: Greenwood Press.
- Gardner, John W. (1990). *On Leadership*. New York: The Free Press.
- Harris, Stanley G., Mossholder, Kevin W., & Sharon L., Oswald (1994). Vision salience and strategic involvement: implications for psychological attachment to organization and job. *Strategic Management Journal* 15: 6, 477–489.
- Harvey, Alvy & Pam, Robbins (2010). *Learning from Lincoln: Leadership Practices for School Success*. Alexandria, VA: ASCD.
- Hannukainen, Timo, Kilpi, Esko, Nikiforow, Roman & Sebastian Slotte (2006). *Johtamisen kuntokoulu: vuorovaikutuksella laadun läpimurtoon*. Helsinki: Talentum.
- Heikkilä, Tarja (2005). *Tilastollinen tutkimus*, 5.–6. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hermalin, Benjamin E. (1998). Toward an Economic Theory of Leadership: Leading by Example. *The American Economic Review* 88: 5, 1188–1206.
- Hill, Linda A. (1999). Personal Psychology. *Charismatic Leadership in Organizations*. 52: 3, 767–771.
- Hiltunen, Arto (2011). *Johtamisen taito: elämänmittainen matka*. 1.painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Hirsijärvi, Sirkka, Remes, Pirkko ja Paula Sajavaara (2001). *Tutki ja kirjoita*. 6.–7. painos. Helsinki: Tammi.

House, Robert J. (1992). Charismatic Leadership in Service-producing Organizations. *International Journal of Service Industry Management* 3: 2, 5.

House, Robert J., Spangler, William D., & James Woyckle (1991). Personality and Charisma in the U.S. Presidency: A Psychological Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 36: 3, 364.

Hovell, John F. Jr., Krauss, Barry M., & Alan A. Malinchak (2009). Leading by Example. *T+D* 63: 3, 44.

Huuhka, Kaisa (2010). *Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen*. Helsinki: Talentum.

Härkönen, Esko, Nissinen, Jouko H, & Olavi Tiusanen (1982). *Ihmisten johtaminen*. Kajaani: Kainuun Sanoimain Kirjapaino Oy.

James Poon Teng Fatt (2000). Charismatic leadership: Equal Opportunities International 19: 8, 24–28.

Jung, Dongil & John J. Sosik (2006). Who Are the Spellpinders? Identifying Personal Attributes of Charismatic Leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 12: 4, 12–26.

Kalliomaa Sami & Sami Kettunen (2010). *Luottamus esimiestyössä*. Helsinki: WSOY Pro Oy.

Karabenick, Stuart A., & Timothy C. Urdan (2010). *Advances in Motivation and Achievement: Theoretical Perspectives on Motivation and Achievement*. Bradford: Emerald Group Publishing Ltd.

Kaski, Satu & Tuula Kiander (2005). *Tunnejohtajuus: kuuntelua ja vaikuttamista*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kaski, Satu & Tuula Kiander (2007). *Minä johtajana: itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kauppinen, Tero J. (2002). *Arvojohtaminen: tie taiturimaiseen tavoitteiden jalkauttamiseen, inhimilliseen energian johtamiseen ja organisoituun rakastumiseen*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kortetjärvi–Nurmi, Sirkka & Anja Rosenström (2003). *Yritysviestinnän ABC*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Little, Graham (1998). *People and profits: Leadership by Example*. New Zealand Manufacturer Sep: ProQuest, 27–28.

Lämsä, Anna-Maija & Taru Hautala (2005). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita.

Lönnqvist, Jouko (1994). *Johtajan ja johtamisen psykologiasta: uudet haasteet – uudet näkemykset*. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

Lönnqvist, Jouko (2007). Johtajan ja johtamisen psykologiasta: kohti parempaa ihmisten johtamista. Helsinki: HAUS, Hallinnon kehittämiskeskus: Edita. 4.painos.

McKeown, Les (2012). Visionary Leaders. Leadership Excellence 29: 1, 8.

Mendonca, Manuel & Rabindra Kanungo (2006). Ethical Leadership. Buckingham: Open University Press.

Miner, John B. (2006). Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership. Armonk, NY, USA. M.E. Sharpe, Inc.

Nair, Suja, R. (2010). Organizational Behaviour: Text & Cases. Mumbai, IND: Himalaya Publishing House.

Northouse, Peter G. (2001). Leadership: Theory and Practise. Third Edition. California: Sage Publications Inc.

Nummenmaa, Tapio, Konttinen Raimo, Kuusinen Jorma & Esko Leskinen (1997). Tutkimusaineiston analyysi. Helsinki: WSOY.

Kets de Vries, Manfred F.R. (2007). Johtaja terapeutin sohvalla: lisää tunneälyä organisaatioon. Helsinki: Edita.

Kets de Vries, Manfred F.R. (2003). Leaders, fools and impostors. Essays on the psychology of leadership. Revised edition. Lincoln, NE: iUniverse Inc.

Kindel, Stephen & Marshall Loeb (2000). Johtamistaito keltanokille. Jyväskylä: Gummerrus kirjapaino Oy.

Mikkonen, Anne-Maria, Ropo, Arja, Salovaara, Perttu & Erika Sauer (2010). Johtajuuden uusi taide. Tampere: Tampereen yliopisto.

Pedersen, Darla K.W. (2003). Vision Percolation through an Organization: A Naturalistic Inquiry. Submitted to Regent University. Saatavilla 19.9.2012 <http://search.proquest.com/docview/305233667/13672DF413C399942FE/4?accountid=14797>

Peltonen, Tuomo (2007). Johtaminen ja organisointi: teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Pirnes, Unto (1997). Kehittyvä johtajuus: johtamisen dynamiikka. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Senge, Peter M. (1990). The Art & Practice of The Learning Organization. The fifth discipline: New York: Currency Doubleday.

Stogdill, Ralph M. (1974). Handbook of leadership: a survey of theory and research. New York: Free Press.

Takala, Tuomo (2006). How to be an effective charismatic leader: lessons for leadership development. Development and Learning in Organizations 20: 4, 19–21.

Ollila, Maija-Riitta (2005). *Persoonan valta*. 2. painos. Juva: WSOY.

Orre, Taisto (1987). *Työyhteisön ilmapiiri*. Keuruu: Otava.

Siukosaari, Anssi (1988). *Yritysviestinnän opas*. Helsinki: Tietosanoma Oy, Business Books.

Stenvall, Jari, Majoinen, Kaija, Syväjärvi, Antti, Vakkala, Hanna & Antti Selin (2007). ”Mees romppeines siihen”. *Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusioissa*. Acta nro: 191. Suomen Kuntaliitto, Helsinki. Saatavissa: 6.4.2012: http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=2520cta

Valkonen, Tapani (1981). *Haastattelu- ja kyselyaineiston analyysi sosiaalitutkimuksessa*. Helsinki: Gaudeamus.

Viitala, Riitta & Eila Jylhä (2002). *Menestyvä yritys: liiketoimintaosaamisen perusteet*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, Riitta (2004). *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. 4. uudistettu painos. Akateeminen väitöskirja. Vaasan yliopisto. Saatavissa 5.4.2012: http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_951-683-987-8.pdf

Viitala, Riitta (2005). *Johda osaamista: osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Viitala, Riitta (2007). Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, Riitta & Eila Jylhä (2008). Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yrityksen perusta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitasalo, Janne (2012). Sotilasjohtaminen ja valta: Sotilasaikakauslehti 1, 45–50.

Vilka, Hanna (2007). Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Tammi.

Zaremba, Alan Jay (1993). Management In A New Key: Communication In The Modern Organization. Second Edition. Georgia: Institute of Industrial Engineers.

Åberg, Leif (1993a). Riemua johtamiseen: esimiehen viestintäopas. Helsinki: Infoviestintä Oy.

Åberg, Leif (1993b). Viestintä: tuloksen tekijä. 4. painos. Helsinki: Tietopaketti Oy.

Åberg, Leif (2000). Viestinnän johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

LIITE 1. Kyselylomake

Hyvä opiskelija! Teen julkisjohtamisen Pro Gradu-tutkielmaa Vaasan yliopiston filosofisessa tiedekunnassa. Tutkielmani käsittelee karismaattista johtajuutta ja kartoitan Vaasan yliopiston opiskelijoiden näkemyksiä tällä kyselyllä.

Toivon, että vastaisit kyselyyn. Vastaaminen vie noin 10 minuuttia. Tutkimustulokset käsitellään luottamuksellisesti. Yksittäisen henkilön vastauksia ei voi erottaa tuloksista. Vastauksia käytetään ainoastaan Pro Gradu-tutkielmaan.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitkä asiat karismaattisessa johtajuudessa ovat keskeisiä ja onko niille käyttöä tämän päivän johtamistyössä, etenkin julkisorganisaatioissa.

Jonakin päivänä teet myös itse Pro Gradu- tutkielmaa. Tulet silloin huomaamaan, että jokainen vastaus on arvokas. Kun annat nyt vastauksesi, niin saat niitä myös aikanaan itse. Voit kysyä tarvittaessa lisätietoja kyselystä ja vastaamisesta. Laita sähköpostia ja.nivala@student.uva.fi

1. Taustakysymykset

1. 1. Sukupuoli

- Mies
 Nainen

1.2. Pääaine

Aluetiede

Julkisjohtaminen

Julkisoikeus

Sosiaali- ja terveyshallintotiede

1.3. Pääaineen opintopistemäärä

1.4. Työkokemus

Ei lainkaan

1-5 vuotta

6-10 vuotta

yli 10 vuotta

1.5. Tavoitetutkintoa vastaava työkokemus

Ei lainkaan

1-5 vuotta

6-10 vuotta

yli 10 vuotta

2. Esimerkillä johtaminen

2.1. Mitä mieltä olet seuraavista väitteistä asteikolla 1-5?

1. Ihmiset ottavat enemmän esimerkkiä toistensa teoista, kuin sanoista
2. Johtajan esimerkillä on vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen
3. Esimerkillä johtaminen vaatii persoonallista kasvua
4. Johtamisessa on keskeisempää tapa jolla asiat tehdään, kuin se että kaikki tulee tehtyä
5. Johtajan antama esimerkki on edellytys muutoksen läpiviennille
6. Luotettava esimies on automaattisesti hyvä esimerkillä johtaja
7. Alaiset seuraavat johtajan esimerkkiä vain hyvissä asioissa

2.2. Mitä mieltä olet seuraavista väitteistä asteikolla 1-5?

Esimerkillä johtamisen keskeisimpiä edellytyksiä ovat:

Sitoutuneisuus

Oikeudenmukaisuus

Sanojen ja tekojen ristiriidattomuus

3. Organisaation visio

3.1. Mitä mieltä olet seuraavista väitteistä asteikolla 1-5?

1. Vision voima korostuu muutostilanteissa
2. Organisaation arvot ja visio voivat olla ristiriidassa
3. Visionäärisyys on hyvän johtajan tunnusmerkki
4. Vision toteutuminen on johtajan vastuulla
5. Visionäärinen johtaja on organisaatiolle kilpailuetu
6. Visio jää usein pintapuoliseksi sanahelinäksi

3.2. Hyvä visio on: (valitse kolme keskeisintä)

Haastava

Realistinen

Uskottava

Tunteeseen vetoava

Selkeä

Morallisesti hyväksyttävä

Kokonaisuuteen luontevasti sopiva

Sellainen, että sen toteutuminen voidaan tunnistaa

4. Luottamus johtajaan

4.1. Mitä mieltä olet seuraavista väitteistä asteikolla 1-5?

1. Luottamuksen ei ole välttämätöntä näkyä jokapäiväisessä toiminnassa
2. Esimiehen ja alaisten täytyy olla sidoksissa keskenään, jotta luottamus syntyy
3. Luottamuksen määrä työelämässä on kasvanut
4. Luottamuksen puute ei vaikuta organisaation työhyvinvointiin
5. Johtaja voi olla arvaamaton, mutta silti luotettava
6. Luottamuksella ja tiedonvälityksellä on selkeä yhteys
7. Yhteiset sopimukset vaikuttavat luottamuksen kasvuun
8. Luottamuksen rakentaminen on johtajan tehtävä

4.2. Esimies voi rakentaa luottamusta seuraavien periaatteiden mukaan: (valitse kolme keskeisintä)

Arvostamalla heitä

Delegoimalla

Pitämällä kiinni sopimuksista

Tukemalla itseluottamusta

Tulkitsemalla alaisten tunteita

Pysymällä totuudessa

Olemalla rehellinen

Seuraamalla työtehtäviä

Hallitsemalla omia tunteita

5. Motivointi

5.1. Hyvän motivoinnin ehtona ovat:

Mitä mieltä olet seuraavista väitteistä asteikolla 1-5?

Riittävät haasteet

Työn vastuullisuus

Työn itsenäisyys

Johtajan oma motivoituneisuus
 Jokin konkreettinen tavoite
 Säännöllinen ja nopea palautteenanto
 Kannustava palkkaus
 Työssä kehittyminen
 Työtehtävien ja toiminnan ymmärtäminen

5.2. Arvioi väittämiä asteikolla 1-5?

1. Organisaation menestyksekkäs toiminta perustuu henkilöstön motivointiin
2. Hyvän esimiehen tunnuspiirre on, että hän osaa motivoida alaisiaan
3. Käskyttävä johtamistyyli toimii alaisten motivoinnissa

6. Viestintä

6.1. Mitä mieltä olet seuraavista väitteistä asteikolla 1-5?

Hyvän viestinnän edellytyksenä on:

Viestinnän oikea-aikaisuus
 Avoimuus
 Laadukkuus
 Rehellisyys
 Viestien merkityksellisyys

6.2. Mitä mieltä olet seuraavista väitteistä asteikolla 1-5?

1. Viestintä on tärkein toiminnan edellytys
2. Organisaatiossa tapahtuvan viestinnän onnistuminen on esimiehen vastuulla
3. Viestintä on organisaation tehokkuuden avain
4. Riittämätön ja taitamaton viestintä heikentää organisaation menestymismahdollisuuksia
5. Sanattomaan viestintään kiinnitetään tarpeeksi huomiota

7. Ajatuksia karismaattisesta johtajuudesta? _____