



VAASAN YLIOPISTO

OSSI KOSKINEN

Asia- ja ihmisjohtajien eroavuudet

ACTA WASAENSIA

No 134

Liiketaloustiede 54

Johtaminen ja organisaatiot

UNIVERSITAS WASAENSIS 2005

Esitarkastajat Professori Pauli Juuti
Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Kauppatieteiden osasto
PL 20
53851 Lappeenranta

Dosentti Kristiina Heikkilä
Turun opettajankoulutuslaitos
Assistentinkatu 5
20014 Turun yliopisto

ACTA WASAENSIA

ABSTRACT (tiivistelmä englanniksi).....	4
KIITOKSET	5
ESIPUHE.....	6
Osio I Johtamisen ulottuvuudet ja teorian muodostaminen.....	9
Osio II Asia- ja ihmisjohtajien tiedonhankinta- ja päätöksentekoprosessit..	129
Osio III Asia- ja ihmisjohtajien perusoletukset.....	171
Osio IV Asia- ja ihmisjohtajien käyttäytyminen	203
Osio V Tiivistelmä ja pohdinta.....	233

ABSTRACT

Koskinen, Ossi (2005). Asia- ja ihmisjohtajien eroavuudet (Differences Between Managers and Leaders). *Acta Wasaensia* No 134, 251 p.

The goal of this research project is to study how managers differ from leaders. The different theoretical aspects are tested through a survey and by interviewing 9 leaders and 6 managers. Managers and leaders are classified according to their personality type, which is measured by the MBTI-indicator, which in turn is based on the theoretical frame of Carl Gustav Jung (1875–1961). The theory of this study combines intuition (N) as a perceiving process with a leader's ability to lead people. The alternative Jungian perception process is sensing (S) which is used by managers for gathering information about objective facts. The intuitive leaders and sensing managers can make decisions in two different ways: with logical thinking (T) or with personal warmth by using the feeling (F) process. The theory gained clear support from the empirical study that supervisors who make decisions based on thinking (T) are more task-orientated and those that prefer feeling (F), as the judgment function, are more human-orientated. The theory assumed that feeling-oriented types would be better caring listeners, but this did not get any empirical support. However, the thinking-oriented types' greater ability to organize gained empirical evidence. The results of the interviews proved that the sensing types are more aware of facts and thus manage to deal better with things than the intuitive types. The intuitive types had more insight in the importance of vision as a way to lead people towards a better future. The intuitive leaders also ranked their ability to influence and lead people higher than their sensing counterparts. According to this study leadership and management can be considered as a phenomenon with two dimensions: one with human and task orientation, and the other dimension with the ability to lead people (intuition as the information gathering process) and to manage things (sensing as the information gathering process). By using this approach we get two different types of managers: one task-oriented (ST) and another human oriented manager (SF). There are also two types of leaders: one task oriented (NT) and one human oriented (NF). This way of looking at leadership and management contributes a great deal information from Jungian theory as such to the question how managers differ from leaders. The study consists of five parts and in the first part the theory is built and tested. The second part deals with the four Jungian processes (S, N, T, F) and their nature. In the third part managers and leaders are analysed by their basic beliefs (values). The managers considered the formal organisation as an important channel of information and to get things done and the leaders relied more on the informal organisation. The fourth part of the study gave clear evidence that managers function most often from the Adults role described by the transaction analysis (a theory by Eric Berne). Managers are also more apt than leaders to cope with difficult situations with the compliant Child role. For leaders the creative Child's effective role or the ineffective role of the rebellious Child are typical. There are much clearer differences between managers and leaders when their behaviour, and not their attitudes, is studied. In attitudes and beliefs there are other stronger variables (occupation, experience) that affect managers or leaders more than their personality. When this study is compared to Zaleznik's (1977/1992) or to Hickman's (1990) view of the topic, it can be considered as complementary and supportive to theirs. This study is also in accordance with Quinn's (1984) and Faray's (1992) theoretical frameworks and it combines the phenomenon the same way with Burns' (1978) terms transformational and transactional as Faray does. The biggest contribution of this study, beside the empirical results, is the new way to combine the four Jungian processes with leadership and management as a tool to better understand the profound differences that exist between managers and leaders.

Ossi Koskinen, Department of Management, University of Vaasa, P.O.Box 700, FIN-65101 Vaasa, Finland, e-mail ossi.koskinen@puv.fi

KEYWORDS: MANAGER, LEADER, PERSONALITY, MANAGEMENT, LEADERSHIP

KIITOKSET

Tunnen kiitollisuutta Vaasan yliopistossa 1990-luvulla suorittamistani johtamiseen painottuneista maisterinopinnoista, sillä nämä antoivat mielestäni vahvan pohjan johtamisen ymmärtämiseen sekä siihen, että olen opintojen jälkeen työelämässä pystynyt vertaamaan teoriaa ja empiriaa keskenään. Johtamisopintojeni lisäksi toinen tekijä, joka on mahdollistanut tämän väitöskirjan, on työelämässä kerätyt kokemukset ja havainnot, joista haluan kiittää kaikkia työnantajiani sekä entisiä ja nykyisiä työtovereitani.

Vaasan yliopistolle ja erityisesti työni ohjaajalle professori Vesa Routamaalle haluan osoittaa suuren kiitoksen lukuisista pienistä ja suurista neuvoista sekä ammattitaitoisesta ohjauksesta. Lisäksi haluan kiittää hyvistä kommentteista sosiologian professori Tarmo Koskista sekä Carl Gustav Jungin teoriaan perehtynyttä psykologi Jyrki Tuularia. Väitöstyöni esitarkastajia professori Pauli Juutia ja dosentti Kristiina Heikkilää haluan kiittää monista hyvistä huomioista, joiden avulla työtä on selkeästi pystytty kehittämään.

Toivon, että pystyn vastaamaan tutkimusta taloudellisesti tukeneiden tahojen odotuksiin ja esitän lämpimän kiitokseni tuesta Marcus Wallenbergin säätiölle, Kaute-säätiölle, Kauppias Gustaf Svanljungin Lahjoitusrahaston säätiölle, Lauri Niiniojan rahastolle ja Liikesivistysrahastolle. Ilman näiden tahojen rahallista tukea tutkimuksen suorittaminen tuskin olisi ollut mahdollista. Menestyminen ja onnistuminen ovat käsittääkseni kiinni kolmesta eri elementistä – taidoista, ahkeruudesta ja hyvästä onnesta. Tätä viimeksi mainittua kutsun oman kristillisen vakaumukseni mukaan yleensä siunaukseksi. Toivon, että tämän väitöskirjan valmistumisessa ovat olleet nämä kaikki edellä mainitut elementit mukana.

Haluan osoittaa vaimolleni Camillalle kiitoksen kaikesta tuesta, jota sain häneltä erityisesti tutkimuksen alkuaikoina, kun uppouduin miettimään Carl Gustav Jungin teorian ristiriitaisuuksia ymmärtämättä niitä aluksi lainkaan. Poikiamme Jonasta, Kimiä ja Patrikia haluan kiittää erinomaisesta vastapainosta, jota olette tarjonneet tutkimukselle.

Ossi Koskinen,

Vaasassa 8. tammikuuta 2005

ESIPUHE

Tässä esipuheessa selostan tutkimuksen taustaa ja etenemistä tavoitteenani auttaa ymmärtämään paremmin tutkimusprosessia ja teorian muodostusta. Tutkimuksessa käytän aina passiivia ilmaisua, paitsi tässä esipuheessa, jossa hyödynnän aktiivin ilmaisun tarjoaman mahdollisuuden käsitellä enemmän subjektiivisia kokemuksia ja näkemyksiä.

Työelämässä 1990-luvulla huomasin, että eri johtajat tarkastelevat tilanteita ja toimivat huomattavan eri tavoilla. Työn ohessa tapahtuneesta aktiivisesta pohdinnasta huolimatta jouduin usein tunnustamaan itselleni, että johtajuudessa ja johtajien erilaisuudessa on jotain, mitä en ymmärrä. Liike-elämän työkokemukseni aikana pystyin selkeästi havaitsemaan johtajien asia- ja ihmissuuntautuneisuuden sekä painottumisen toiseen näistä. Kuitenkaan pelkkä johtajien jako asia- ja ihmissuuntautuneiksi ei mielestäni selittänyt johtajien välisiä eroavaisuuksia.¹ Tyytymättömyyteni kykyyni ymmärtää johtajien erilaisuutta, sekä johtajuutta ylipäätään, antoi minulle vuosiksi ajateltavaa.

Omat havaintoni työyhteisössä viittasivat siihen, että johtajuuden asia- ja ihmissuuntautuneisuuden lisäksi johtajien erilaisuutta selitti vielä jokin toinen ulottuvuus. Hitaasti löysin eri johtajista tiettyä säännönmukaisuutta. Havaitsin toisten johtajien pystyvän vakuuttamaan toisia ihmisiä omalla innostuneisuudellaan ja vakaumuksellaan paremmin kuin toisten. Nämä yleensä retorisesti taitavat johtajat olivat idearikkaita ja pyrkivät tartuttamaan omaa innostustaan tärkeinä pitämiinsä ideoihin ja tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Näillä suunnannäyttäjäjohtajilla oli kuitenkin aina heikkoutena tosiasioiden heikko huomiointi, mikä ei edesauttanut asioiden onnistumista sillä tavalla kuin olisi ollut suotavaa. Toisilla johtajatyypeillä ei puolestaan ollut samalla tavalla johtamisessa mukana omaa persoonaa ja innostuneisuutta. Näiden johtajien päätökset olivat yleensä hyvin perusteltuja ja toiminta objektiivisen tosiasioihin pohjautuvan harkinnan tulos. Tällaisten johtajien alaisten suusta olen kuullut usean kerran lausahduksen: *"Hän on muuten hyvä johtaja, mutta visio puuttuu."*

¹ Vrt. Sashkin&Burke (1990: 299) "... it was clear that there was much more to leadership effectiveness than simply exhibiting a lot of task- and relationshipcentered behaviour."

Ilmiön oma ymmärtämiseni kuitenkin kehittyi, kun eräänä harmaana talvipäivänä muistin professori Vesa Routamaan luennon persoonallisuustyypeistä ja Jungin teoriasta. En yrittänytäkään ymmärtää enää johtajuutta ja johtajien eroavaisuuksia pelkästään asia-ihmissuuntautuneisuus-akselilla vaan ajattelin asiaa nelikentän muodossa siten, että toisena johtajuuden akselina oli johtajan kyky johtaa ihmisiä. Nyt olin saanut vastauksen kysymykseen, kuinka on mahdollista, että jotkut johtajat ovat selkeästi enemmän kiinnostuneita asioista kuin ihmisistä, mutta silti onnistuvat saamaan ihmiset vakuuttumaan ja innostumaan näkemysistään (NT-tyylin asiasuuntautuneet ihmisjohtajat). Yhtä lailla ymmärsin sellaisten johtajien olemassaolon, joilla oli selkeä ihmisistä välittämisen tarve mutta jotka eivät silti kyenneet innostaen johtamaan heitä (SF-tyylin ihmissuuntautuneet asiajohtajat).

Tutkimusprosessin edetessä havaitsin itsessäni selkeän tiedollisen kehityskulun, joka liittyi ”leader”- tai ”leadership”-käsitteiden sisältöön. Kun aloitin tutkimuksen, liitin leadershipin ihmissuuntautuneisuuteen ja Jungin määrittelemään tuntemisprosessiin (Feeling, F). Vastaa-vasti ajattelin, että asiajohtajia ovat ne, jotka tekevät päätöksensä loogisella analyysillä ja tukeutuvat ajatteluprosessiin (Thinking, T) päätöksenteossaan. Luettuani Zaleznikin (1977/1992/2004) artikkelin asia- ja ihmisjohtajien eroavuuksista jäin ihmettelemään, että hän teki jaon asia- ja ihmisjohtajiin sellaisilla johtajan ominaisuuksilla, jotka liittyivät selkeästi Jungin tiedonhankintaprosessiin (aistiminen, Sensing: S; intuitio, iNtuition: N). Ihmisjohtajat olivat Zaleznikin mukaan intuitiivisia, visionäärisiä muutoksen luoja ja ihmisten innoittajia ja asiajohtajat puolestaan olemassa olevan koneiston varmoja käynnissä pitäjiä. Mitä enemmän liikkeenjohtokirjallisuutta luin, sitä vakuuttuneemmaksi tulin, että alkuperäinen käsitykseni leadership-termistä oli virheellinen ja Harvardin sosiaalipsykologian professori Zaleznikin käsitys on kurantimpi.

Asia- ja ihmisulottuvuudet ovat löydettävissä lähes kaikesta toiminnasta ja niin myös tieteellisestä työstä. Ensinnäkin tällainen tieteellinen työ pitäisi pystyä rakentamaan siten, että kokonaisuus olisi looginen ja asiasisältö oikeellinen (asialottuvuus). Yhtä tärkeää kuin edellä esitetty on myös, että asiat on kirjoitettu ymmärrettävästi ja sillä tavoin, että lukijan mielenkiinto säilyy läpi tutkimuksen (ihmisulottuvuus). Toivon, että olen onnistunut tässä työssä näillä molemmilla ulottuvuuksilla.

Tässä esipuheessa haluan vielä korostaa, että kaikessa teoreettisessa mallintamisessa joudutaan yksinkertaistamaan monimutkaista ja -ulotteista todellisuutta, jotta ilmiötä pystytään kuvaamaan teoreettisella konstruktiolla. Tässä tutkimuksessa liikutaan pääasiassa kahdella akselilla (johtajan asia- ja ihmissuuntautuneisuus sekä asia- ja ihmisjohtajuus). Osa johtajista sijoittuu selkeästi näiden jatkumoiden ääripäihin, mutta suuri osa sijoittuu vähintään toisella ulottuvuudesta jonnekin ääripäiden välille. Näin ollen erilaisia variaatioita johtajatyypin suhteen on todellisuudessa lukematon määrä. Tämän lisäksi olen pyrkinyt korostamaan vielä ilmiöiden dynaamisuutta sekä tilannesidonnaisuutta. Johtajan persoonallisuudessa voi iän ja kokemuksen myötä tapahtua muutoksia ja, vaikka aika muuttujana vakioitaisiin, sama johtaja voi eri tilanteissa ympäristön vaatimuksista riippuen toimia ja ajatella varsin eri tavoilla.

Koska johtajuuden ja johtajien erilaisuuden teoreettinen mallintaminen on haasteellinen tehtävä ilmiön suuresta muuttujamäärästä johtuen, olen tietoisesti pyrkinyt objektivomaan ja pelkistämään ilmiön tarkastelua ilman laajoja spekulatioita. Pääsääntöisesti en ole lähtenyt laajasti arvioimaan tai kritisoimaan muiden tutkijoiden näkemyksiä, koska näen kaikissa viitatuissa teorioissa sellaisia vahvuuksia, että ne ovat mielestäni mainitsemisen arvoisia. Lisäksi näen eri teorit ja lähestymistavat enemmän toisiaan täydentävinä kuin toisiaan poissulkevinä. Tästä johtuu myös, että olen enemmänkin pyrkinyt työssä synteesiin yhdistelemällä eri tarkastelutapoja ilman linnoittautumista mihinkään tiettyyn koulukuntaan tai suuntaukseen.

Jos tämä tutkimus halutaan sijoittaa johonkin liikkeenjohtotieteen kentässä, kuvastaa *vuorovaikutussuuntaus* (ks. esim. Abrahamsson & Andersen 2000: 99–100) parhaiten tämän tutkimuksen luonnetta. Vuorovaikutussuuntaus korostaa a) johtajan ja johdettavan välisen vuorovaikutuksen merkitystä, b) johtajan henkilökohtaisia ominaisuuksia (*piirrelähestymistapa*: synnynnäiset johtajanpiirteet), c) johtajan ympäristön merkitystä (*käyttäytymisteoreettinen lähestymistapa*: ympäristöstä saadut opit ja kokemukset avainasemassa) sekä d) johtamistilanteen eri muuttujien merkitystä (*kontignenssiteoreettinen lähestymistapa*).

Haluan vielä korostaa, että kaikki johtajatyypit ovat tilanteesta riippuen hyviä. Sekä asia- että ihmisjohtajilla on omat heikkoutensa, mutta kun nämä heikkoudet on havaittu ja tunnustettu, niitä on myös mahdollista lähteä kehittämään. Olen pyrkinyt tutkimuksessa tuomaan mahdollisimman selkeästi esille, että sekä asia- että ihmisjohtajuutta tarvitaan yhtä lailla ja että kaikilla on kasvaneen itsetuntemuksen kautta mahdollisuus kehittyä näissä.

Osio I

Johtamisen ulottuvuudet ja teorian muodostaminen

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	14
1.1. MALLIT JA NIIDEN MERKITYS	14
1.2. TUTKIMUKSEN KÄSITTEET	15
1.3. TUTKIMUKSEN TAVOITE JA LÄHTÖKOHDAT	20
1.4. TUTKIMUKSEN ETENEMINEN JA TUTKIMUKSEN HYPOTEESEIT	22
2. JOHTAMINEN ILMIÖNÄ	28
2.1. KATSELMUS LIIKKEENJOHTOTIETEeseen JA JOHTAMISEEN (REVIEW)	29
2.2. JOHTAMINEN JA SEN TUTKIMINEN	37
2.3. SAMALLA ILMIÖLLÄ MONTA NIMEÄ	39
2.4. TILANTEEN MERKITYS JOHTAMISESSA JA SEN TUTKIMISESSA	41
3. TEORIAKATSAUS	44
3.1. MYERS-BRIGGSIN TEORIA PERSOONALLISUUSTYYPEISTÄ	45
3.1.1. <i>Ekstravertti- ja introverttiasenne</i>	47
3.1.2. <i>Tiedonhankintaprosessit</i>	48
3.1.3. <i>Päätöksentekoprosessit</i>	49
3.1.4. <i>Päättävä (J) ja havainnoiva (P) asenne ulkoiseen maailmaan</i>	50
3.1.5. <i>Tiedonhankinta- ja päätöksentekoprosesseista muodostuvat kognitiiviset tyylit</i> ...	52
3.1.6. <i>Ulottuvuuksien saman- ja erisuuntaiset voimat</i>	53
3.2. TIEDONHANKINTA- JA PÄÄTÖKSENTEKOPROSESSIT JA JOHTAMISEN ULOTTUVUUDET	54
3.3. PELKISTETTY MALLI JOHTAJALTA VAADITTAVISTA TAIDOISTA	61
3.3.1. <i>Johtamisen ihmisulottuvuuteen liittyvät taidot</i>	61
3.3.2. <i>Johtamisen asiaulottuvuuteen liittyvät taidot</i>	64
3.4. NELJÄ ERILAISTA JOHTAJATYYPPIÄ	65
3.4.1. <i>NF-tyylin ihmissuuntautunut ihmisjohtaja</i>	66
3.4.2. <i>ST-tyylin asiasuuntautunut asiajohtaja</i>	67
3.4.3. <i>NT-tyylin asiasuuntautunut ihmisjohtaja</i>	69
3.4.4. <i>SF-tyylin ihmissuuntautunut asiajohtaja</i>	71
3.5. TEORIAN VERTAILUA MUIHIN OLEMASSA OLEVIIN TEORIOIHIN	71
3.5.1. <i>Zaleznikin käsitys asia- ja ihmisjohtajien eroavuuksista</i>	72
3.5.2. <i>Quinnin "kilpailevat arvot" -näkemys johtamisesta</i>	77
3.5.3. <i>Fareyn näkemys johtajuuden ulottuvuuksista</i>	79
3.6. YHTEENVETO TEORIASTA JA TUTKIMUSVÄITTÄMÄT	80

4. TUTKIMUKSEN EMPIRIA	84
4.1. TILASTOLLISEN TARKASTELUN LÄHTÖKOHDAT	84
4.1.1. <i>Reliabiliteetti ja validiteetti</i>	84
4.1.2. <i>Aineiston analysoinnin lähtökohdat</i>	88
4.2. KYSELYTUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	90
4.2.1. <i>Tämän tutkimuksen kyselylomake</i>	91
4.2.2. <i>Kyselytutkimuksen otanta ja otos</i>	92
4.2.3. <i>Tutkittavien taustatiedot</i>	93
4.2.4. <i>Ensimmäisen osion empirian tavoite</i>	95
4.2.5. <i>Ensimmäisen osion empirian kuvaus ja reliabiliteetit</i>	95
4.3. KYSELYLOMAKKEELLE SAADUT ENSIMMÄISEN OSION TULOKSET	96
4.3.1. <i>Mitta-asteikolliset vastaukset</i>	97
4.3.2. <i>Johtajien vapaamuotoiset kommentit</i>	104
4.4. TEEMAHAASTattelut	108
4.4.1. <i>Haastattelukysymykset</i>	109
4.4.2. <i>Tutkittavien taustatiedot</i>	109
4.4.3. <i>Tutkimusaineiston analyysi</i>	112
4.4.4. <i>Teemahaastattelut ja tutkimuksen ensimmäinen osio</i>	114
4.5. YHTEENVETO ENSIMMÄISEN OSION EMPIRIASTA	116
4.5.1. <i>Aistivat (S) johtajat ja asiajohtaminen (hypoteesi 1)</i>	116
4.5.2. <i>Intuitiiviset (N) johtajat ja ihmisten johtaminen (hypoteesi 2)</i>	117
4.5.3. <i>Ajattelevat (T) johtajat ja asiasuuntautuneisuus (hypoteesi 3)</i>	118
4.5.4. <i>Tuntevat (F) johtajat ja ihmissuuntautuneisuus (hypoteesi 4)</i>	118
LÄHTEET	120

KUVAT

Kuva 1.	Tehokkaat johtajat ovat asioiden ja ihmisten johtajia (vrt. Certo 1992: 416).	18
Kuva 2.	OD-koulukunnan jako näkyvään ja ei-näkyvään organisaatioon.	19
Kuva 3.	Kyselytutkimukseen vastanneiden johtajien sijoittuminen ääripäiden välille.	22
Kuva 4.	Asia- ja ihmisjohtamisen tutkimisen tarkastelutasot ja -tavat.	25
Kuva 5.	Bassin ja Avolion (1990) transformationaalinen ja transaktionaalinen johtaminen.	36
Kuva 6.	Ilmiön tarkastelutasot (yksilö, ryhmä, organisaatio, kulttuuri) ja aika (menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus) vaikuttavat ilmiön tarkasteluun.	39
Kuva 7.	Ihmis- ja asiasuuntautuneisuuden eri nimekkeitä eri tutkijoilta ja tutkimuksista. ..	40
Kuva 8.	Johtajan ja johdettavan välinen vuorovaikutus ja tilannemuuttujat.	43
Kuva 9.	Tiedonhankinta- ja päätöksentekoprosessit.	46
Kuva 10.	Jungin teorian tiedonhankintaprosessit: aistiminen (S) ja intuitio (N).	48
Kuva 11.	Jungin teorian vaihtoehtoiset päätöksentekoprosessit: ajattelu (T) ja tunne (F).	50
Kuva 12.	Johtamisen ulottuvuudet ja tiedonhankinta- ja päätöksentekoprosessit.	60
Kuva 13.	Johtajien ihmissuhde- ja asiajohtamistaidot.	61
Kuva 14.	Kuva on muokattu Saussuren (1916a: 28) ”puhe ympyrä” -mallista.	62
Kuva 15.	Mukautettu kuva Quinin (1984: 11, 22) ”kilpailevat arvot” -näkemystä.	78
Kuva 16.	Kuva on muokattu Fareyn (1993: 110) johtamisulottuvuuksista.	80
Kuva 17.	Ihmisten ja asioiden johtaminen ovat vuorovaikuttavia prosesseja.	83
Kuva 18.	Eri persoonallisuustyyppien näkemys asiajohtamisen tärkeydestä.	97
Kuva 19.	Eri johtajatyypin näkemys vision merkityksestä johtamisessa.	99
Kuva 20.	Eri johtajatyypin käsitys omasta kyvystään saada ihmiset vakuuttuneiksi näkemystään ja sitä kautta johtaa heitä.	100
Kuva 21.	Eri persoonallisuustyyppien asiasuuntautuneisuus.	101
Kuva 22.	Johtajatyypin organisointitaidot.	102
Kuva 23.	Eri persoonallisuustyyppien ihmissuuntautuneisuus.	102
Kuva 24.	Johtajien ihmis- ja asiasuuntautuminen vapaissa kommentteissa.	105
Kuva 25.	Ihmisten ja asioiden johtamiseen liittyvien kommenttien osuus.	106
Kuva 26.	Haastateltujen johtajien vastausten jakautuminen asia- ja ihmisjohtamiseen.	115
Kuva 27.	Johtajien suuntautuminen haastattelussa asioihin ja ihmisiin.	115

TAULUKOT

Taulukko 1. Tutkimuskysymykset ja hypoteesit.	27
Taulukko 2. Tiedonhankinta- ja päätöksentekoprosessien yhdistelmät eli kognitiiviset tyylit (Briggs Myers ym. 1998: 41).....	52
Taulukko 3. MBTI-indikaattorin kaikki neljä ulottuvuutta liittyvät asia- ja ihmisjohtamiseen (ks. esim. Walck 1996: 63, 67; Killman & Taylor 1974).	53
Taulukko 4. Kognitiiviset tyylit eroavat tiedon keruun ja päätöksenteon suhteen toisistaan. 81	
Taulukko 5. Johtajan huomion suuntautuminen ja kyvyt.	82
Taulukko 6. Yhteenveto asia- ja ihmisjohtajien ominaisuuksista.	83
Taulukko 7. Kyselytutkimuksen otannan ja otoksen sukupuolinen jakauma.	94
Taulukko 8. Postitetut ja vastatut lomakkeet johtajien persoonallisuustyypeittäin.	94
Taulukko 9. Kyselytutkimuksen reliabiliteetit Cronbachin alfa-kertoimella tarkasteltuna.	96
Taulukko 10. Yhteenveto siitä, mitä johtajat pitävät tärkeänä.	103
Taulukko 11. Yhteenveto hypoteeseista 1–4(a) ja empirian tuloksista.	116

1. JOHDANTO

1.1. Mallit ja niiden merkitys

Voidaan kysyä, onko mielekästä yrittää mallintaa tai teoretisoida ihmistä tai hänen käytöstään luokittelemalla johtajia asia-ihmisulottuvuuksille, koska jokainen ihminen kuitenkin on yksilöllinen ja ainutkertainen. Toisaalta voidaan todeta, että ihmisellä on tarve ymmärtää olemassa olevaa ja jo antiikin filosofit harrastivat ihmisen toiminnan mallintamista (esim. neljä eri luonteenlaatua, joita hallitsivat elementit maa, ilma, vesi ja tuli). Ihmisellä on tarve muodostaa ympäristöstä ja itsestään erilaisia skeemoja eli sisäisiä malleja, joiden varassa hän ohjaa toimintaansa (Vuorinen 1992: 68).

Ihmisen mielessään rakentamat mallit ovat tärkeitä, koska nämä luovat ennakoitavuutta tilanteisiin sekä toisten ihmisten käyttäytymiseen. Schein (1987: 44, 45) toteaa, että luomme mieleemme malleja, koska sattumanvarainen asioiden havainnointi synnyttää luonnostaan meissä epävarmuutta, jos emme pysty mallien avulla ennustamaan tulevaa ja näin valmistautumaan siihen. *"Ellemme kykene erottamaan tällaista mallia muiden käyttäytymisestä, joudumme suuntaamaan energiamme tuon mallin etsimiseen ..."*

Asia- ja ihmisjohtajuuden ymmärtäminen tarjoaa mallin niistä perustavaa laatua olevista croista, jotka vallitsevat asia- ja ihmisjohtajien välillä. Asia- ja ihmisjohtamiseen perehtymällä meillä on parempi kyky ymmärtää näiden erilaisten johtajien toimintaa ja myös ennakoida heidän ratkaisujaan. Mitroff (1983: xvii) tuo esille, että yksilöt, jotka ymmärtävät paremmin meitä ohjaavia voimia ja [malleja], voivat myös paremmin hyödyntää niiden tarjoaman potentiaalin (vrt. Routamaa & Pehkonen 1999: 3). Levicki (2002: 5–8) pitää johtajien kykyä ymmärtää ja hyödyntää näitä malleja olennaisena ja tärkeänä avuna käytännön johtamisessa.

Tosiasia yksilön käyttäytymisen mallintamisessa on, että niin hyvää teoriaa, joka kuvaisi täydellisesti ja aukottomasti ihmisen persoonaa ja käyttäytymistä kaikissa tilanteissa ei ole eikä tulla koskaan keksimäänkään. Tämä tutkimus lähtee kuitenkin siitä, että ihmisten toiminnassa on tiettyä säännönmukaisuutta ja ennakoitavuutta, vaikka dynaamisista tilannemuuttujista sekä persoonallisuuksien erilaisuuksista johtuen variaatioita on rajaton määrä.

1.2. Tutkimuksen käsitteet

Käsiteltäessä asia- ja ihmisjohtajien eroavaisuuksia joudutaan pohtimaan myös, mitä on johtaminen. Liikkeenjohtotieteessä on ollut vaikeuksia ja sekaannusta liittyen asia- (management) ja ihmisjohtajuuden (leadership) käsitteiden sisältöön. Yksi syy tähän on, että jotkut tutkijat käyttävät näitä termejä toistensa synonyymeinä (ks. Browning 1981). Vaikka sanoilla management ja leadership on englannin kielessä eri sisällöllinen merkitys, on niiden käyttö silti erittäin kirjavaa. Joynt (1985: 65) toteaa, että leadership-käsite on organisaatiotieteiden yksi ristiriitaisimmista ja monimutkaisemmista termeistä (vrt. Vanhala ym. 1997: 172–173). Seuraavassa määritellään tutkimuksen ydinkäsitteet.

Asiasuuntautuneisuus

Johtajan asiasuuntautumisella tarkoitetaan, että johtaja valitsee luonnostaan mieluummin valintatilanteessa tehtäviä, jotka suuntautuvat asioiden kehittämiseen tai järjestyksen luomiseen kuin ihmisten hyvinvointiin. Asiasuuntautuneella toiminnalla tarkoitetaan tässä väitöskirjassa johtamista, joka kohdistuu asioiden organisointiin, järjestyksen ylläpitämiseen sekä tavoitteeseen luoda toimintaan tiettyä vakautta (ks. esim. Bardwick 1996: 131–139).

Ihmissuuntautuneisuus

Johtajan ihmissuuntautumisella tarkoitetaan, että johtaja käyttää mieluummin aikaansa ihmisten välisten suhteiden parantamiseen ja ihmisten henkiseen hyvinvointiin kuin asioiden järjestämiseen. Ihmissuuntautuneelle johtajalle on valintatilanteessa ihmisten hyvinvointi ja heidän välisensä yhteistyö yleensä tärkeämpää kuin asioiden onnistuminen ja toimivuus.

Asioiden johtaminen

Tässä tutkimuksessa asiajohtamisen määritelmään liittyy se, että asioita tehdään oikein vallitsevat tosiasiat huomioiden. Asiajohtaminen perustuu faktoihin, joita pystytään yleensä tarkastelemaan objektiivisesti. Näin ollen asiajohtaminen ei perustu henkilökohtaisiin mielipiteisiin tai mieltymyksiin vaan tosiasiatietoon. Asiajohtamiseen liittyy asioiden oikeellinen ja kurantti mittaaminen, tästä saadun tiedon analyysi ja tulkinta sekä tältä pohjalta asioiden rat-

kaiseminen. Tässä tutkimuksessa asijaohjantamisena ei pidetä esimerkiksi sitä, että johtaja toteaa omaavansa hyvän idean jostain asiasta ja olevansa vakuuttunut sen toimivuudesta, mutta ei ole perehtynyt tilanteen ja asian taustoihin eikä pysty perustelemaan näkemystään muulla kuin omalla aavistuksellaan. Tällainen johtajan toiminta on kylläkin asiasuuntautunutta, mutta sillä ei ole tekemistä todellisen asijaohjantamisen kanssa, joka ei perustu subjektiivisiin arvauksiin ja oletuksiin vaan todennettavaan tietoon.

Edellä kuvattu johtajan intuitiivinen toiminta voi tuottaa myös paremman lopputuloksen, mutta se sisältää lähes aina korkeamman riskin, jota ei yleensä ole analysoitu, kuten asijaohjantamisessa. Hankkeilla, joissa asijaohjantamisen elementit laiminlyödään ja perustetaan toiminta vain voimakkaalle tahtotilalle, on kuitenkin taipumus usein epäonnistua, sillä ympäristön realliteetit asettavat ylitsepääsemättömiä ongelmia, joiden yli ei aina pääse suurtakaan luovuutta hyväksikäyttäen (ks. Hogan, Raskin & Fazzini 1990). Kotterin (1990: 6) näkemyksen mukaan asijaohjantamista ovat esimerkiksi suunnittelu, budjetointi, organisointi ja vastuiden jako sekä valvonta ja ongelman ratkaisu. Scuraavassa on Levittin (1976: 73) näkemys asijaohjantamisesta, jota seuraa Johanssenin (1986: 195) määritelmä asijaohjantamisesta (management):

"Management consist of the rational assessment of a situation and the systematic selection of goals and purposes (What is to be done?); the systematic development of strategies to achieve these goals; the marshalling of the required resources; the rational design, organization, direction, and control of the activities required to attain the selected purposes..."

"(Management is) effective use and coordination of resources such as capital, plant, materials and labour to achieve defined objectives with maximum efficiency."

Ihmisten johtaminen

Ihmisten johtamisen englanninkielinen vastine on lähinnä "leadership"-sana, jonka voisi myös suomentaa johtajuudeksi. Vaikka "ihmisten johtaja" -sana (leader) esiintyi Oxfordin englannin kielen sanakirjan (1933) mukaan ensimmäistä kertaa jo 1300-luvulla, ihmisten johtaminen (leadership) esiintyi vasta yli 500 vuotta myöhemmin poliittista vaikuttamista käsitelleissä teksteissä. Eri tutkijat ja teoreetikot ovat määritelleet ihmisten johtamista erilaisista

näkökulmista, ja vaikka termin sisällöstä ei vallitse täydellistä yksimielisyyttä, silti sen erilaiset määrittelyt eivät ole pahasti ristiriitaisia vaan enemmänkin toisiaan tukevia. Ihmisten johtamista ovat eri tutkijat määritelleet seuraavilla tavoilla (ks. Bass 1995: 5–13), ja ihmisten johtaminen liittyy

- ryhmän sisäisiin *yhteistyöprosesseihin*: yhteisen tahtotilan ja toiminnan aikaansaanti
- johtajan *persoonallisuuteen* ja piirteeseen saada toiset toimimaan haluamallaan tavalla
- ihmisiin *vaikuttamiseen* siten, että he toimivat jotain tavoitetta/visiota kohti
- johtajan *käyttäytymiseen* ja toimintatapaan
- toisten *vakuuttamiseen* jostain asiasta
- toisilta ihmisiltä *saatuun valtaan* (ei virallinen valta-asema)
- ryhmädynaamisiin *rooleihin*: jokaisella on oma roolinsa ja yksi rooli on johtajan rooli
- ihmisten välisten *vuorovaikutussuhteiden rakentamiseen* ryhmän sisällä
- *muutokseen* ja sen aikaansaantiin.

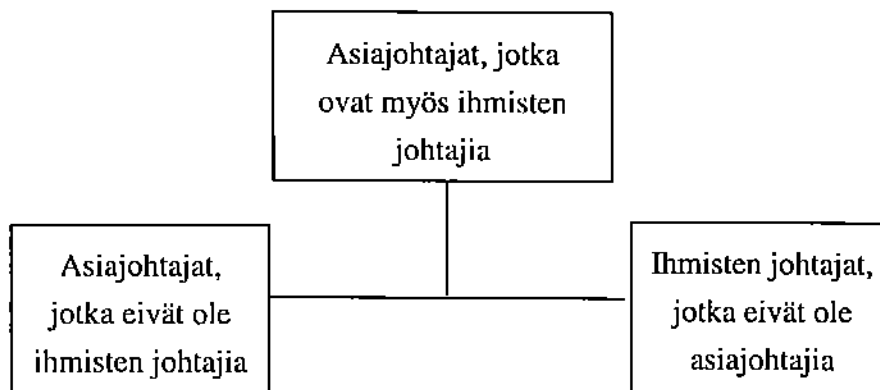
Edellä olevaan listaan voisi lisätä Smircichin (1995: 16–19) esittämän näkemyksen, että ihmisten johtaminen liittyy *merkitysten luomiseen*. Johtaja antaa asioille merkityksen ja tulkinnan todellisuudelle, jonka toiset ovat valmiita hyväksymään. Bornsteinin (1996: 282) sanoin ihmisten johtaminen on kykyä vaikuttaa johdettaviin (followers) saaden aikaan kollektiivista toimintaa sekä merkittävää muutosta. Browning (1981) tutki laajassa kirjallisuuskatsaustutkimuksessaan termejä leadership ja management, ja sai tulokseksi, että suurin osa liikkeenjohtotieteilijöistä sisällyttää leadership-sanaan aina *vaikuttamisen* (to influence) toisiin ihmisiin.

Leadership ei edellytä virallista johtaja-asemaa vaan onnistunutta kommunikointia. Onnistunut kommunikointi vaatii yleensä kahdensuuntaisuutta sekä aktiivista kuuntelemista (Browning 1981: 166). Ihmisten johtamisessa on aina kysymys aidon tahtotilan luomisesta vaikuttamalla toiseen ihmiseen. Pierce ja Newstrom (1995: 21–22) toteavat, että vuorovaikutustilanne vaikuttaa dynaamisesti oikeanlaiseen vaikuttamiseen. Pakkoon pohjautuva vaikuttaminen aiheuttaa ihmisissä vastusta, palkitseminen johtaa ihmisten laskelmoivaan toimintaan ja esimiehen asiantuntijuuteen perustuva vaikuttaminen puolestaan lisää sitoutumista samoin kuin vaikuttaminen omalla esimerkillä. Näistä neljästä vain kaksi viimeistä liittyy ihmisten johtamiseen.

Kun asiajohtaminen keskittyy järjestyksen luomiseen nykyhetkeen, ihmisten johtaminen keskittyy tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja organisaation ”luotsaamiseen” kohti näitä mahdollisuuksia (ks. esim. Bardwick 1996: 131–139). Kotter (1990: 6) puolestaan toteaa, että ihmisten johtamista ovat vision avulla määriteltävän toiminnan suunnan luonti, ihmisten sitouttaminen tähän kommunikoimalla sekä ennen kaikkea motivointi ja innostaminen. Vaikka Posner ja Kouzes (1990: 206) toteavatkin, että ”leadership”-käsitteen sisällöstä ei ole päästy mihinkään laajaan yksimielisyyteen, liitetään tähän käsitteeseen yleisesti ja tässä tutkimuksessa johtajan kyky luoda muissa aitoa halua toimia toivottuun suuntaan (vaikuttaminen).

Kuva 1 (ks. Certo 1992: 416) havainnollistaa, että on asiajohtajia, jotka eivät ole ihmisjohtajia – sekä ihmisjohtajia, jotka eivät ole asiajohtajia. Certon mukaan johtajat, jotka onnistuvat sekä asioiden ja ihmisten johtamisessa, ovat tehokkaita tarkastelutavasta riippumatta. Hyvän johtamisen tavoitteena on pystyä vastaamaan sekä asia- että ihmisjohtamisen haasteisiin samanaikaisesti. Seuraava Townsendin ja Gebhardtin (1989: 18–20) lainaus korostaa, että asia- ja ihmisjohtaminen ovat kaksi eri asiaa (Kotter 1990: 62, 63, 125):

”Modern executives need a fundamental understanding of the difference between management and leading and how both activities must be combined to achieve organizational success. A manager makes sure that a job gets done and a leader cares about and focuses on the people who do the job.”



Kuva 1. Tehokkaat johtajat ovat sekä asioiden että ihmisten johtajia (vrt. Certo 1992: 416).

Kotter (1990: 7) esittää, että ihmisten johtaminen auttaa toteuttamaan muutosprosessin organisaatiossa, kun taas asiajohtaminen luo järjestystä ja saa kaikki toimimaan tehokkaasti. Ihmisten ja asioiden johtamisessa on myös paljon samoja piirteitä, ja nämä kaksi toisistaan poikkeavaa johtajuuden osa-aluetta sekoittuvat usein. Kotter (1990: 5) toteaa, että asioiden ja ihmisten johtamiselle on yhteistä, että molemmat pyrkivät määrittelemään, mitä pitäisi tehdä, luomaan ihmisten välisiä verkostoja sekä varmistamaan, että ihmiset tekevät työnsä. Kuvassa 2 on "Organization Development" -koulukunnan näkemys näkyvästä organisaatiosta (managementin kohteet), joka on näkyvä jäävuoron huippu ja jonka alta löytyy näkymätön organisaatio (leadershipin kohteet). Kuva 2 on muokattu Richardin ja Stanley'n (1975: 47) teoksesta.

Näkyvä organisaatio – asiaulottuvuus

- Organisaation rakenne
 - Tehtävänimikkeet ja työnkuvaukset
 - Virallinen valtaverkosto
 - Johtamisjänne (alaisten määrä) ja organisaation hierarkia
 - Organisaation strategiset tavoitteet
 - Organisaation toimintapolitiikka ja käytännöt
 - Fyysinen ja rahallinen tuottavuuden mittaaminen
- Nämä osatekijät ovat yleisesti havaittavia, yleisesti järkiperaisiiä, tietoon perustuvia ja liittyvät tehtäviin ja toimintaan.

Näkymätön organisaatio – ihmisulottuvuus

- Henkilöiden väliset epäviralliset vaikutuskanavat
 - Henkilökohtaiset näkemykset organisaation ja yksilöiden kyvykkyydestä
 - Epäviralliset ihmisten väliset ryhmittymät
 - Työryhmissä vallitsevat mielipiteet ja normit
 - Epäviralliset tiedonsaantikanavat, ihmisten välinen luottamus sekä kyky ottaa riskejä
 - Eri ihmisten havaittavissa olevat roolit ja arvojärjestelmä
 - Ihmisten tunteet, tarpeet ja halut
 - Esimiehen ja alaisen väliset tunnepohjaiset suhteet
- Nämä osatekijät ovat piilossa, yleisesti tunteisiin liittyviä sekä niiden ohjaamia. Osatekijät vaikuttavat yleiseen työilmapiiriin, sosiaaliin suhteisiin ja ihmisten käyttäytymiseen.

Kuva 2. OD-koulukunnan jako näkyvään ja ei-näkyvään organisaatioon.

Ihmiskojohtamisessa joukkoja vedetään (pull) kohti yhteistä visiota, ja asiajohtamisessa joukkoja työnnetään (push) sellaiseen malliin, joka tuottaa ennalta suunniteltuja tuotteita ja tuloksia (vrt. Hickman 1990). Tehokkainta on, kun samanaikaisesti ihmiskojohtamisella vedetään ja asiajohtamisella työnnetään joukkoja kohti yhteisiä tavoitteita (ks. Kotter 1990: 19, 63).

Suhtautuminen asioiden (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership)

Liikkeenjohtokirjallisuuden voi karkeasti jakaa kolmeen eri luokkaan suhtautumisessa asia- ja ihmiskojohtamiseen (Kotter 1990: ix, 3, 4, 7, 9, 17, 19):

1. Kirjoittajat, jotka käsittävät management- ja leadership-sanat toistensa synonyymeinä.
2. Kirjoittajat, jotka erittelevät sisällöllisesti asiajohtamisen (management) ja ihmiskojohtamisen (leadership), mutta pitävät näistä vain jälkimmäistä ainoana oikeana johtamistapana asiajohtamisen ollessa negatiivisesti väritynyt.²
3. Kirjoittajat, jotka hahmottavat molempien osa-alueiden olemassaolon ja korostavat molempien tärkeyttä.

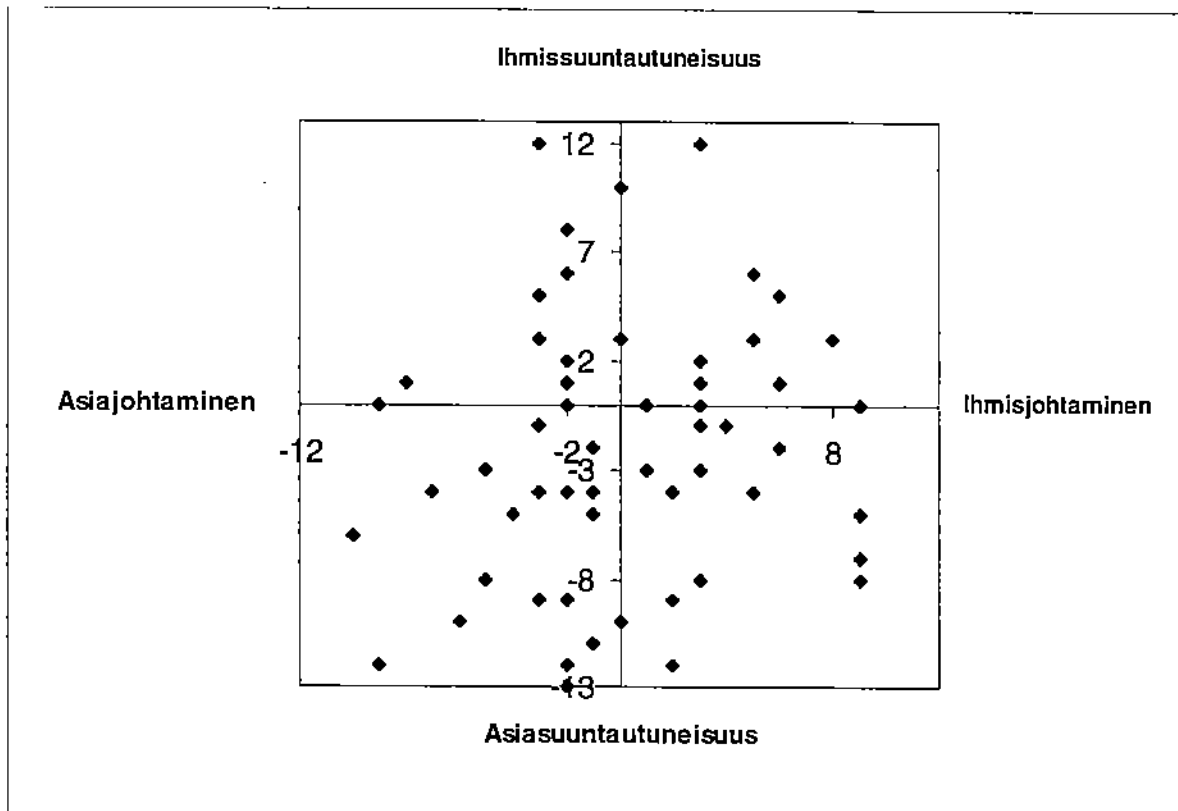
1.3. Tutkimuksen tavoite ja lähtökohdat

Tutkimusongelmana on, eroavatko asia- ja ihmiskojohtajat toisistaan, ja tutkimuksen tavoitteena on auttaa ymmärtämään näitä eroavaisuuksia. Tutkimus tarkastelee asia- ja ihmiskojohtajien välisiä eroavaisuuksia valituilla *teoreettisilla* lähestymistavoilla pyrkien siihen, että ilmiöstä muodostuisi kokonaiskäsitys. Tämä tutkimus pyrkii enemmän ilmiön teoreettiseen ymmärtämiseen kuin laajamittaiseen aiemman *empiirisen* tutkimuksen esittelyyn ja analyysiin. Esimerkiksi Walckin (1996) katsaus MBTI-persoonallisuustyyppihin ja niihin liittyviin johtajuustutkimuksiin antaa enemmän tietoa aiemmin tehdyistä empiirisistä tutkimuksista. Yhteenvetona Walckin monipuolisesta katsauksesta voidaan todeta, että eri tutkijoiden erilaisista lähtökohdista tekemät tutkimukset antavat varsin ristiriitaisen kuvan aiheesta, ja siksi näiden aiempien tutkimusten pohjalta on erittäin vaikeaa hahmottaa johtamisen asia- ja ihmiskojohtajien eroavaisuuksia sekä asia- ja ihmiskojohtajien eroavaisuuksia.

² Kotter (1990: 17) korostaa, että tämä katsantokanta on virheellinen ja vaarallinen.

Tutkimuksen ensimmäisenä lähtökohtana on, että soveltavissa yhteiskuntatieteissä asiat eivät ole yksipuolisia faktoja, kuten luonnontieteissä usein on, vaan asioilla ja ilmiöillä on yleensä vähintään kaksi puolta. Näin asia- ja ihmisjohtaminenkin on kompleksinen ilmiö ja siihen vaikuttavat erittäin monet tekijät. Toiseksi, puhuttaessa persoonallisuus- ja johtamistyyleistä on muistettava, että kaikki tyylit ovat hyviä, mutta eri tyylit sopivat eri tilanteisiin eri tavalla. Kolmantena lähtökohtana tutkimuksessa on, että johtamisessa ja persoonallisuustyyleistä on kaikilla mahdollisuus kehittyä – hyvät johtajan ominaisuudet eivät yleensä ole syntymälahja vaan kovan kehitystyön tulos (ks. Levicki 2002).

Kun todellisuutta pyritään kuvaamaan teoreettisten mallien avulla, joudutaan sitä aina pelkistämään sekä esittämään kärjistetyimmässä muodossa kuin miten ilmiö todellisuudessa esiintyy. Tuskin voidaan liikaa korostaa, että teoreettiset mallit ovat kärjistyksiä ja pelkistyksiä todellisuudesta, joka on moni-ilmeisempi kuin mitä mikään teoria pystyy kuvaamaan. Tässä tutkimuksessa suurin osa teoreettisista lähestymistavoista rakentuu jonkinasteisten dikotomioiden ja akseleiden varaan. Vaikka teoreettisessa tarkastelussa keskitytään yleensä näiden ulottuvuuksien ääripäiden kuvaamiseen, on syytä muistaa, että suuri massa sijoittuu usein jonnekin näiden ääripäiden välille siten, että dikotomisesta jatkumoiden ääripäät ovat enemmän poikkeus kuin sääntö. Kuvassa 3 tätä on havainnollistettu tutkimuksen kyselyyn vastanneiden johtajien pääsääntöisellä sijoittumisella kahden eri dikotomian (asiajohtaminen vs. ihmisjohtaminen ja ihmissuuntautuminen vs. asiasuuntautuminen) ääripäiden välille. Kuvan 3 tavoitteena on osoittaa, että dikotomisesta lähestymistavasta huolimatta erilaisia variaatioita voi vapaasti sijoittua mihin vain nelikentän kohtaan. Tutkimuksen empiria, johon kuva 3 pohjautuu, esitellään tarkemmin luvun neljännessä luvussa.



Kuva 3. Kyselytutkimukseen vastanneiden johtajien sijoittuminen ääripäiden välille.

Tutkimuksen lähtökohtaa, että johtamisesta on todellakin löydettävissä dikotomisia ulottuvuuksia, tukee seuraava toteamus (Levicki 2002: 3–4):

"...leadership and management are in some senses a trade-off, one to another. We might also say: Leaders don't manage and managers don't lead. This implies that the roles of leadership and management are almost contradictions of each other... Although the roles of the manager and the leader are differentiated from each other, each contains some elements of the others' cares and responsibilities."

1.4. Tutkimuksen eteneminen ja tutkimuksen hypoteesit

Tutkimus on pyritty rakentamaan loogisesti eteneväksi ja helposti luettavaksi. Tutkimuksen rakenne poikkeaa hiukan perinteisestä väitöskirjatutkimuksen rakenteesta siinä, että esimerkiksi kaikkea aiempaa tutkimustietoa ei esitellä kerralla, vaan näitä esitellään myös samassa

yhteydessä teorian esittelyn kanssa. Tähän ratkaisuun on päädytty, koska tutkimuksessa tarkastellaan asia- ja ihmisjohtajien välisiä eroavaisuuksia useilla eri teoreettisilla lähestymistavoilla, jolloin asian käsittely ennemmin aihepiireittäin kuin perinteistä jakoa (johdanto, aiemmat tutkimukset, metodiikka, tulokset ja niiden analyysi) noudattaen on perustellumpaa.

Tutkimus muodostuu viidestä eri osiosta, joista jokainen on kokonaisuus ja jotka yhdessä muodostavat monografian. Tutkimuksen ensimmäinen osio keskittyy johtamisen ymmärtämiseen ja teorian muodostamiseen. Osion toisessa luvussa käsitellään aluksi johtamista ilmiönä, ja tämän jälkeen kolmannessa luvussa esitellään Briggs Myersin ja Jungin teoriaa yksilön tiedonhankinta- ja päätöksenprosesseista. Luvussa yhdistetään nämä prosessit johtajuuden ulottuvuuksiin ja muodostetaan neljä erilaista johtamistyyppiä. Luvun lopussa vertaillaan muodostettua teoriaa Zaleznikin (1977/1992) teoriaan asia- ja ihmisjohtajien välisistä eroavaisuuksista sekä tarkastellaan ilmiötä Quinnin (1984) määrittelemän "kilpailevat arvot"-viitekehyksen avulla. Lisäksi luvussa esitellään Fareyn (1993) käsitys johtamisen ulottuvuuksista ja asia- ja ihmisjohtajien välisistä eroavaisuuksista.

Ensimmäisen osion kolmas luku päättyy yhteenvetoon teoriasta, ja neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen empiria käsittelemällä ensin metodiikkaan liittyviä kysymyksiä. Tämän jälkeen esitellään kyselylomake ja sillä saadut tulokset. Myös tutkimuksen toisen, kolmannen ja neljännen osion metodiikka ja käytetyt tutkimusmenetelmät selostetaan tässä. Tutkimuksen ensimmäisen osion lopuksi esitellään suoritettu haastattelututkimus ja sen ensimmäisen osion tulokset.

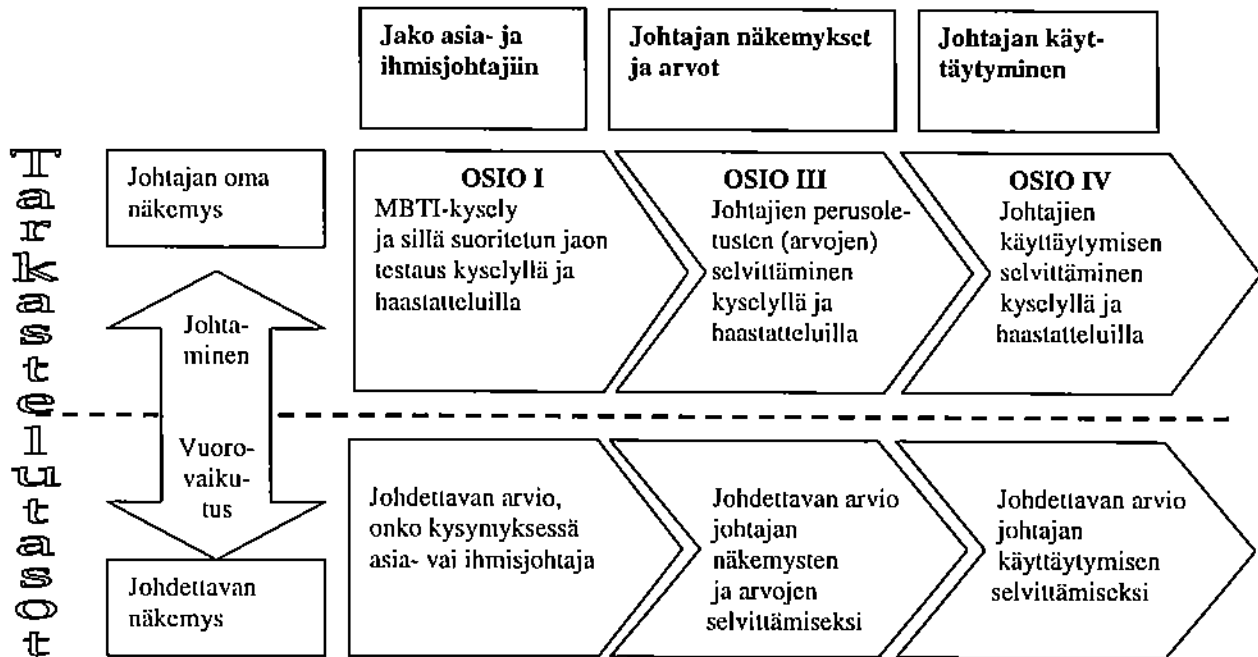
Tutkimuksen toisessa osiossa perhdytään syvällisemmin yksilön tiedonhankinta- ja päätöksentekoprosesseihin. Lisäksi prosessien syvällisempi tarkastelu luo pohjan kolmannelle osiolle, joka käsittelee asia- ja ihmisjohtajien arvomaailmojen, tai tarkemmin sanottuna Edgar Scheinin (1987) määrittelemien perusoletusten, eroja asia- ja ihmisjohtajien välillä. Tutkimuksen neljäs osio käsittelee asia- ja ihmisjohtajien käyttäytymistä. Neljännessä osiossa laajennetaan asia- ja ihmisjohtajien tarkastelua ja otetaan mukaan Eric Bernen luoma transaktioanalyysi. Jungin/Myers-Briggsin ja Bernen teorioita vertaillaan ja yhdistellään neljännessä osiossa siten, että asia- ja ihmisjohtajille voidaan määritellä Bernen teorian mukaan tyypillisimmät vuorovaikutustavat. Tutkimuksen viides osio on tiivistelmä ja pohdintaosuus, jossa tarkastellaan tehtyä tutkimusta sekä pohditaan johtajuutta.

Kuvan 4 vasemmassa reunassa oleva pystynuoli korostaa, että johtajuudessa on aina kysymys johtajan ja johdettavan välisestä vuorovaikutusprosessista (ks. Hollander & Offerman 1990: 85). Koska sekä johtaja että johdettava ovat subjektiivisesti asioita kokevia yksilöitä, on tällöin muistettava, että myös alaisen persoonallisuustyyppi ja muut taustavaikuttajat vaikuttavat siihen, kuinka johtaminen koetaan. Aiemmissä tutkimuksissa (Roush 1992; Routamaa, Honkonen, Asikainen & Pollari 1997: 9) on kuitenkin päädytty siihen, että johtajan persoonallisuustyyppi on ratkaisevammassa asemassa kuin johdettavan siinä, kuinka johtaminen koetaan. Jotkut tutkijat eivät kuitenkaan ole samaa mieltä asiasta vaan korostavat nimenomaan johtajan ja johdettavan välisen vuorovaikutusprosessin keskeisyyttä johtajuudessa (esim. Murphy 1995: 14).

Asia- ja ihmisjohtajien eroavuutta voidaan tarkastella kahdella eri tasolla: johtajan omaan näkemykseen tai johdettavan näkemykseen pohjautuen (kuva 4). Olennaista on, että läpi tutkimuksen pysytään samalla tasolla (kuvan 4 katkoviiva). Eli jos jako asia- ja ihmisjohtajiin tapahtuu johtajan omaan subjektiiviseen käsitykseen perustuen, on tällöin perusteltua tutkia ilmiötä muutoinkin johtajan näkökulmasta, jolloin tarkastelutaso pysyy koko ajan samana. Vastaavasti, jos asia- ja ihmisjohtajien erilaisuutta tutkittaisiin johdettavan näkökulmasta, tällöin tulisi myös jaon/luokituksen asia- ja ihmisjohtajiin tapahtua alaisen näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa on päädytty tutkimaan ilmiötä johtajan itsensä arvioimana, koska näin voitiin hyödyntää MBTI-indikaattoria valmiina tutkimusvälineenä. Sen jälkeen kun luokitus asia- ja ihmisjohtajiin on suoritettu (tutkimuksen osio I), ilmiötä voidaan tutkia kahdella eri tavalla: joko sitä, mitä johtaja ajattelee (osio III: näkemykset ja arvot) tai kuinka johtaja käyttäytyy (osio IV) (ks. kuva 4).

Tarkastelutavat



Kuva 4. Asia- ja ihmisjohtamisen tutkimisen tarkastelutasot ja -tavat.

Tutkimuksen ensimmäisen osion hypoteesit

MBTI-indikaattoria ei ole laadittu luokittelemaan johtajia asia- ja ihmisulottuvuuksilla, ja hypoteesit 1–4 testaavat, liittyvätkö MBTI:n ulottuvuudet (aistiminen, S; intuitio, N; ajattelu, T; tunteminen, F) johtajan sijoittumiseen asia- ja ihmisjohtamiskenttään. Hypoteesit 1–4 on jaettu vielä a- ja b-kohtiin, joista ensimmäinen tutkii aina sitä, kuinka tärkeänä johtaja pitää kyseistä asiaa johtamisessa, ja jälkimmäinen johtajan kykyä tällä samalla ulottuvuudella. Jos hypoteesit 1–4 osoittautuvat tosiksi, siitä voidaan tehdä seuraavat päätelmät:

- a) MBTI-indikaattoria voidaan käyttää tutkittaessa johtajan sijoittumista asia-ihmisjohtamiskenttään.
- b) Johtajan MBTI-indikaattorin persoonallisuustyyppin sekä asia- ja ihmissuuntautuneisuuden välillä on yhteys.

- c) Johtajan MBTI-indikaattorin persoonallisuustyyppin sekä asia- ja ihmisjohtamisen välillä on yhteys.
- d) Johtajan MBTI-indikaattorin persoonallisuustyyppin ja kykyrakenteen välillä on yhteys.
- e) Tässä osiossa rakennettu teoreettinen lähestymistapa on saanut empiirisen vahvistuksen.

Ginn (2001) toteaa, että tyyppiteoria olettaa, että johtajat, joiden päätöksentekoa hallitsee tuntemisprosessi (F), ovat enemmän ihmissuuntautuneita ja ajattelevat johtajat (T) enemmän tehtävään tai asiaan suuntautuneita (päätelmä b). Walck (1996: 65) tuo esille intuitiivisten (N) johtajien yhteyden transformationaaliseen johtajuuteen luovuuden ja muutoshakuisuuden kautta. Transformationaalinen johtajuus puolestaan liittyy selkeästi ihmisten johtamiseen (leadership), kun transaktionaalinen johtaminen taas asioiden johtamiseen (management) ja aistimiseen (S) (päätelmä c).

Seuraavalla sivulla on taulukko 1 tutkimuksen jokaisen osion hypoteeseista sekä siitä, mihin tutkimuskysymykseen ne liittyvät.

Taulukko 1. Tutkimuskysymykset ja hypoteesit.

	Tutkimuskysymys	Hypoteesi(t)
Osio 1	Kuinka johtajuuden ulottuvuudet ja Jungin määrittelemät neljä prosessia liittyvät toisiinsa?	<p><i>Hypoteesi 1a.</i> Aistivat (S) johtajat painottavat kykyä nähdä tosiasiat.</p> <p><i>Hypoteesi 1b.</i> Aistivilla(S) johtajilla on intuitiivisia(N) johtajia parempi kyky nähdä tosiasioita.</p> <p><i>Hypoteesi 2a.</i> Intuitiiviset (N) johtajat painottavat kykyä johtaa ihmisiä.</p> <p><i>Hypoteesi 2b.</i> Intuitiivisilla (N) johtajilla on parempi kyky saada ihmiset vakuuttumaan mielipiteistään ja sitä kautta johtaa heitä kuin aistivilla (S) johtajilla.</p> <p><i>Hypoteesi 3a.</i> Ajattelevat johtajat (T) suuntautuvat asioihin.</p> <p><i>Hypoteesi 3b.</i> Ajattelevat johtajat (T) hallitsevat paremmin organisoinnin.</p> <p><i>Hypoteesi 4a.</i> Tuntevat johtajat (F) suuntautuvat ihmisiin.</p> <p><i>Hypoteesi 4b.</i> Tuntevat johtajat (F) ovat ajattelevia (T) johtajia <i>parempia välittäviä kuuntelijoita.</i></p>
Osio 2	Millainen tiedonhankinta- ja päätöksentekoprosessien syvin luonne on? Ja miten nämä vaikuttavat asia- ja ihmisjohtamiseen?	Teoreettinen tarkastelu, jota testataan kolmannen osion empiriassa.
Osio 3	Kuinka asia- ja ihmisjohtajien perusolemukset eroavat toisistaan?	<p><i>Hypoteesi 5. (suhde ympäristöön)</i> SF-johtajien suhde ympäristöön on alistuva ja NT-johtajien hallitseva. ST-asiajohtajat ja NF-ihmisjohtajat sijoittuvat näiden välille.</p> <p><i>Hypoteesi 6. (suhde aikaan)</i> Aistivat (S) johtajat suuntautuvat nykyhetkeen, intuitiiviset (N) tulevaisuuteen, tuntevat (F) menneeseen ja ajattelevat (T) johtajat tarkastelevat aikaa lineaarisena jatkumona. Lisäksi aistivat (S) asiajohtajat toimivat vähemmän impulsiivisesti ja syttyvät uusille ideoille hitaammin kuin intuitiiviset (N) ihmisjohtajat.</p> <p><i>Hypoteesi 7. (ihmisen perusluonne)</i> Ajattelevat (T) johtajat ovat McGregorin teoria X:n mukaisia ja tuntevat (F) johtajat teoria Y:n mukaisia.</p> <p><i>Hypoteesi 8. (suuntautuminen tekemiseen ja olemiseen)</i> Ajattelevat (T) johtajat suuntautuvat enemmän tekemiseen ja tuntevat (F) olemiseen.</p> <p><i>Hypoteesi 9. (suhtauminen ihmisten välisiin suhteisiin)</i> Ajattelevat (T) johtajat korostavat virallista organisaatiota, kun taas tuntevat (F) johtajat pitävät epävirallisia organisaatiota tärkeämpänä.</p>
Osio 4	Kuinka asia- ja ihmisjohtajien käytäytymiset eroavat toisistaan?	<i>Hypoteesi 10.</i> Ihmisjohtajilla (NF) on useammin Eric Bernen määrittelemän transaktioanalyysin ”vanhemman ja lapsen” rooleja kuin asiajohtajilla (ST). Asiajohtajilla puolestaan on useammin ”aikuisen” rooleja kuin ihmisjohtajilla.
Koko tutkimus	Kuinka asiajohtajat eroavat ihmisjohtajista?	<i>Hypoteesi (koko tutkimus).</i> Asia ja ihmisjohtajat eroavat selvästi toisistaan tiedonhankinnan, päätöksenteon, perusolemusten sekä käytäytymisen suhteen.

2. JOHTAMINEN ILMIÖNÄ

Johtajuus(leadership)teoriat voidaan karkeasti jakaa kolmeen eri luokkaan. Ensimmäinen näistä luokista on *piirrelähestymistapa*, joka määrittelee johtajuutta henkilökohtaisten piirteiden kautta, jotka ovat pääsääntöisesti synnynnäisiä. Toinen lähestymistapa on *käyttäytymisteoreettinen* malli, jossa tutkitaan, mitä johtajat tekevät, ja tässä lähestymismallissa johtajuutta pidetään pääsääntöisesti ympäristöstä opittuna. Kolmas johtajuustutkimussuuntaus on *kontignenssiteoreettinen* lähestymistapa, jossa tilanteen ja eri johtajuuden tilannemuuttujien merkitystä korostetaan. Tämä tutkimus ei sijoitu näihin yksittäisiin luokkiin vaan näkee niissä kaikissa vahvuuksia sekä heikkouksia pyrkien muodostamaan enemmänkin synteisiä tunnus- taen sekä synnynnäisten piirteiden että ympäristön ja tilanteen vaikuttavan johtajuuteen (*vuorovaikutussuuntauksen* peruslähtökohta). Jos käyttäytymisteoreetikkojen lähtökohta ympäristön ratkaisevasta vaikutuksesta olisi ainoa totuus, tulisi tällöin samassa perheessä kaikkien lapsien olla suunnilleen samankaltaisia käytökseltään, koska heidän toimintaympäristönsä on sama. Jos piirreteoreetikot puolestaan olisivat oikeassa, tulisi identtisten kaksosten olla persoonallisuudeltaan ja toiminnaltaan samanlaisia, koska heidän geeniperimänsä on identtinen.

Piirrelähestymistapaa käsitellään enemmän tutkimuksen toisessa osiossa, kun tarkastellaan tarkemmin johtajien persoonallisuustyyppejä sekä esitellään psykologian eri koulukuntia. Käyttäytymisteoreettista lähestymistapaa esitellään puolestaan tarkemmin tutkimuksen neljännessä osiossa, joka keskittyy johtajien käyttäytymiseen. Tässä ensimmäisessä osiossa tuodaan eniten esille johtajuuden kontignenssi- ja tilannelähestymistapaa. Johtajuustutkimuksen kolme eri lähestymistapaa ovat helposti myös yhdistettävissä psykologian suuntauksiin. Johtajuustutkimuksen piirrelähestymistapa on saanut vaikutteita psykologian sosiobiologisesta lähestymistavasta ja käyttäytymisteoreettinen psykologian behavioristisesta suuntauksesta. Vaikka johtajuutta voidaan tarkastella edellä kerrotun mukaisesti piirre-, käyttäytymis- tai tilanneteoreettisista näkökulmista, on tässä luvussa valittu tarkastelukulmaksi laajempi kronologinen liikkeenjohtotieteellinen lähestymistapa. Liikkeenjohtotiede lähti kehittymään 1900-luvun alkupuolelta Taylorin, Fayolin ja Weberin ajatuksista ihmissuhdekoulukunnan sekä eräiden muiden koulukuntien kautta nykyiseen tilannelähestymistapaan, jossa transformationaalinen ja transaktionaalinen johtajuus ovat voimakkaasti esillä.

2.1. Katselmus liikkeenjohtotieteeseen ja johtamiseen (Review)

Asia- ja ihmissuuntautuneisuus löytyvät liikkeenjohtotieteen historiasta, ja 1900-luvun alussa vallinnut ns. klassinen koulukunta oli enemmän asiasuuntautunut ja vuosisadan puolivälissä ns. ihmissuhdekoulukunta puolestaan enemmän ihmissuuntautunut. Klassisen koulukunnan edustajina pidetään yleensä Fredrik Tayloria (1856–1915) sekä Henry Fayolia (1841–1925). Ihmissuhdekoulukunnan isänä pidetään puolestaan usein Elton Mayo (1880–1949).

Liikkeenjohtotieteen voidaan todeta alkaneen edellisen vuosisadan alussa Taylorin ”tieteellisestä liikkeenjohdosta” (Scientific Management). Taylorin ideana oli tutkia ja tehostaa toimintaa määrittelemällä selkeät tehtävät ja osittamalla tehtävät mahdollisimman tehokkaiisiin kokonaisuuksiin. Tämän lisäksi Taylor (1911) korostaa kuitenkin moneen otteeseen yhteistyön merkitystä, työntekijöiden työolosuhteiden parantamista sekä oikeudenmukaisen palkkauksen tärkeyttä. Näin ollen uskomus, että Taylor olisi keskittynyt vain eri työvaiheiden rationalisointiin ollen täysin asiasuuntautunut, ei omaa todellisuuspohjaa.

Taylor oli koulutukseltaan insinööri ja teki yli sata patenttihakemusta pääasiassa metalli- ja konepajateollisuudessa. Monet hänen teknisistä keksinnöistään olivat merkittäviä, ja esimerkiksi pikaterästä käytetään teollisuudessa edelleenkin. Taylorin ajatukset teoksessa ”The Principles of Scientific Management” (1911) muistuttavat sisällöltään paljon nykyisin esillä olevaa prosessi- ja laatujohtamista. Taylor sai kokeiluillaan aikaan erinomaisia tuloksia tuotavuuden jopa kolminkertaistuessa ja työntekijöiden palkkatason kaksinkertaistuessa.

Taylor oli monialainen, järjestelmällinen ja kekseliäs, ja hänen oppejaan on sovellettu koko läntisessä maailmassa erittäin laajasti lähes koko 1900-luvun. Taylor teki aktiivista yhteistyötä työntekijäportaan kanssa pyrkien sekä tehostamaan toimintaa että parantamaan työntekijöiden työolosuhteita. Taylor kuitenkin koki, että ammattiyhdistysliike pyrki kaikin keinoin aina tuhoamaan aidon yhteistyön työntekijöiden ja organisaation johdon välillä. Ammattiyhdistysliike koki varmasti myös asemansa uhatuksi, kun Taylor ajoi esimerkiksi hanketta työpäivän lyhentämisestä 10,5 tunnista 8,5 tuntiin. (Ks. esim. Abrahamsson ym. 2000: 26–33.)

Toinen liikkeenjohtotieteen merkkihenkilö, joka luetaan yleensä Taylorin lisäksi klassisen koulukunnan edustajaksi, oli myös insinöörin koulutuksen saanut Fayol. Hän toimi lähes ko-

ko elämänsä yhden ja saman kaivosyhtiön palveluksessa edeten aina konsernin johtajaksi. Jäätyään eläkkeelle tästä tehtävästä vuonna 1918 hän sai Ranskan valtiolta toimeksiantoja kirjoittaa tieteellisesti niistä seikoista, jotka olivat tuoneet hänelle runsaasti menestystä liike-elämän palveluksessa. Fayol (1923/1937) lanseerasi neljätoista onnistuneen hallinnon edellytystä (esim. suunnittelu, organisointi, koordinointi, tehtävien anto ja valvonta).

Fayol pyrki enemmänkin tuomaan työssään esille yleisiä tieteellisiä lainalaisuuksia johtamisesta ja hallinnosta kuin omia subjektiivisia näkemyksiään. Tieteen tekeminen ei ollut Fayolille vierasta, sillä hän oli kaivosinsinöörin aikanaan kirjoittanut geologisia tutkimuksia ja teorioita esimerkiksi kivihiilikenttien rakenteesta ja esiintymisestä maaperässä. Fayolin liikkeenjohdollinen teoria korostaa järjestelmällisyyttä, suunnitelmallisuutta ja selkeän organisoinnin merkitystä. Liikkeenjohtokirjallisuudessa saattaa välillä törmätä näkemykseen, että Fayol olisi ollut täysin asiasuuntautunut unohtaen johtamisen inhimillisen puolen. Fayolin neljääntoista hallinnonperiaatteeseen kuuluivat kuitenkin myös työntekijöiden aloitteellisuuden kannustaminen sekä yhteishengen tärkeä merkitys. (Abrahamsson ym. 2000: 33–38.)

Yhdysvaltalainen tiedemies Luther Gulick (1892–1993) oli monessa mielessä samoilla linjoilla Fayolin kanssa. Myös saksalaisen Max Weberin (1864–1920) ajatuksista on löydettyä joiain yhtymäkohtia Fayolin ja Taylorin ajatuksiin. Weber korosti niin valtion kuin yksittäisen organisaationkin tasolla virallisen organisaation merkitystä. Weber oli tiedemiehenä ja persoonana mielenkiintoinen, mutta toisaalta ristiriitainen. Vaikka Weberin kirjoituksista on selkeästi nähtävissä hänen tarpeensa nähdä asiat ja ilmiöt järjestelmällisesti, hänen omat kirjoituksensa ovat silti paikoitellen poukkoilevia ja jopa sekavia. Tähän on varmasti yhtenä syynä, ettei hän itse kirjoittanut yhtään kirjaa, vaan hänen nimellään julkaistut kirjat ovat koosteita luentomuistiinpanoista sekä hänen pöytälaatikkokirjoitelmistaan.

Weber oli koulutukseltaan juristi, joka toimi yliopistoissa opettajana ja professorina ja oli erittäin kiinnostunut yhteiskunnan sosiologisista ilmiöistä sekä myös taloustieteistä. Weber toimi myös itse johtotehtävissä elämänsä aikana, esimerkiksi useamman sotilassairaalan vastaavana johtajana. Weber oli myös yhteiskuntapolitiikan taustavaikuttaja ja pyrki saamaan omaa näkemystään vietyä poliittisille päättäjille. Weber ei käsittele kirjoituksissaan vain kapitalistisen markkinatalouden ja voittoa tavoittelevan liiketoiminnan luonnetta, vaan myös kirkon asema yhteiskunnassa ja eri uskonnolliset kysymykset saavat häneltä huomiota.

Vaikka Weberiä voidaan pitää enemmän sosiologian "isähahmona", hänen merkityksensä liikkeenjohtotieteeseen oli joiltakin osin merkittävä. Taloudellista toimintaa, hyödykkeen käsitettä ja rahan merkitystä vaihdannan välineenä Weber (1968) käsittelee perusteellisesti ja teoreettisesti. Myös Weberin käsityksellä työvoiman jakaantumisesta (*The Division of Labour*) sekä markkinatalouden perusteista (*The Concept of Commerce*) on ollut merkitystä liikkeenjohtotieteelle. Puhtaasti johtamisteoreettisesti Weberin auktoriteettityypit sekä hänen terminsä "käskevä koordinaatio" (*The Imperative Co-ordination*) ovat kiinnostavia.

Auktoriteetti voi perustua Weberin mukaan kolmeen eri tekijään: viralliseen asemaan, totuttuun perinteeseen tai karismaattisuuteen. Käytännön elämässä nämä kolme auktoriteetin tyyppiä sekoittuvat usein keskenään ja esiintyvät harvoin täysin puhtaassa muodossa. Mielenkiintoisin näistä auktoriteettityypeistä on ehkä karismaattinen auktoriteetti, joka pohjautuu uskomukseen, että jokin henkilö on jollain tavalla lähes pyhä, omaa sankarillisen luonteen ja/tai että hänellä on lähes yliluonnollisia kykyjä. Tällainen karismaattinen auktoriteetti on tyyppillistä eri uskonnollisten liikkeiden perustaja/johtohahmoille. (Weber 1968.)

Pelkkä karismaattisuus ei kuitenkaan ratkaise olemassaolon perusongelmia, kuten esimerkiksi, kuinka ryhmä hankkii itselleen ravinnon ja taloudellisen toimeentulon, vaan lyhytaikaista menestystä seuraa karismaattisen auktoriteetin kohdalla aina kriisi, joka johtaa liukumiseen enemmän kohti asema- ja perinneauktoriteettia. Toinen mielenkiintoinen Weberin lanseeraama termi on byrokraattinen organisaatio, joka on vasta myöhemmin saanut negatiivisen sisällöllisen sävynsä. Weber tarkoitti tällä lähinnä hyvin organisoitua hallintoa, jolla oli selkeät valtasuhteet. Yhtä lailla kuin sanan semanttisen sisällön negatiivisuus, niin myös sanan liittäminen julkiseen hallintoon on enemmän jälkipolvien aikaansaannosta, sillä Weber liitti "byrokratia"-termin lähinnä voittoa tavoitteleviin organisaatioihin. (Weber 1968.)

Erittäin asiasuuntautuneena liikkeenjohtotieteen suuntana voidaan vielä pitää toisen maailmansodan aikana ja sen jälkeen muodostunutta "Management Science" -suuntausta, joka pyrki lähinnä matemaattisilla laskukaavoilla mallintamaan johtamista. Tämä suuntaus syntyi toisen maailmansodan aikana tarpeesta pystyä hyödyntämään tutkahavaintoja sodan johdossa. Sodan jälkeen tämä matemaattisten johtamismallien rakentaminen jäi kiinnostamaan joitain liikkeenjohtotieteilijöitä, mutta suuntaus heikkeni vähitellen muiden oppien vallatessa alaa.

Liikkeenjohtotieteessä ns. ihmissuhdekoulukunnan muodostuminen sai tuulta purjeisiinsa erityisesti Fritz Roethelisbergerin (1898–1974) ja William J. Dicksonin Western Electric -yhtiössä tehdyistä ns. Hawthorne-tutkimuksista. Roethelisbergerin ja Dicksonin (1970) lähes 600-sivuinen teos kertoo neljästä eri tutkimusosioista muodostuvista Hawthorne-tutkimuksista. Kun nämä kaksi empirististä tutkijaa olivat jo raportoineet tieteellisessä julkaisussa ensimmäisistä tutkimustuloksistaan, Harvardin yliopiston professori Elton Mayo otti heihin yhteyttä. Roethelisberger ja Dickson alkoivat raportoida Mayolle koe-, havainnointi-, kysely- ja haastattelututkimusten edistymisestä. Mayo pidetään yleensä ihmissuhdekoulukunnan perustajana, ja näistä kolmesta tiedemiehestä hän olikin eniten teoreettinen Roethelisbergerin ja Dicksonin keskittyessä enemmän käytännön empiriaan.

Hawthorne-tutkimukset kestivät kaikkiaan viisi vuotta, ja ensimmäinen tutkimus oli kokeellinen, jossa taukojen ja työajan muutosten vaikutusta tutkittiin viiden naisen puhelinreiden koontiryhmässä. Tutkimuksissa suoritettiin esimerkiksi 1600 henkilön haastattelututkimus johtamisodotuksista sekä 21 000 työntekijälle jaettu kyselytutkimus. Yhteenvetona näistä tutkimuksista voidaan todeta, että alkuperäisessä tavoitteessa tutkia työn monotonisuutta, työuupumusta ja tuottavuutta ei juurikaan onnistuttu. Sen sijaan tutkimuksissa oivallettiin sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitys työyhteisössä ja epävirallisen organisaation voima.

Suurimpana syynä epäonnistumiseen alkuperäisten tavoitteiden suhteen lienee näiden kahden tutkijan virheellinen metodologinen lähtökohtaolettamus. He yrittivät tutkia luonnontieteessä käytettävällä koemenettelyllä fenomenologista ilmiötä, jolloin kolmansien ja yllättävien tekijöiden poissulkemisen mahdottomuus pilasi aina varsinaisen tutkimuksen. Roethelisbergerin ja Dicksonin tutkimusten merkitys liikkeenjohtotieteen historiassa on kuitenkin kiistaton ja heidän kirjansa "Management and The Worker" on mielenkiintoista ja opettavaa luettavaa, sillä asioista ja ihmisistä huolehtiminen oli varsin kehittynyttä Western Electric -yhtiössä.

Vuonna 1945 käynnistyi "Ohio State University" (OSU) -tutkimussarja, jonka tulosta voidaan pitää urauurtavana. Tutkimuksen tuloksena johtajuudesta löydettiin selkeästi asia- (initiation of structure) ja ihmisulottuvuus (consideration). Useista 1950-luvun ja sen jälkeisistä liikkeenjohtoteorioista löytyy tavalla tai toisella asia- (tehtävä-) ja ihmisulottuvuudet (ihmissuhdesuuntautuminen). Eri tutkijat lähestyvät kuitenkin näitä ilmiöitä eri lähtökohdista, käyttävät niistä eri nimityksiä sekä painottavat niiden keskinäistä tärkeyttä eri tavalla.

Jos liikkeenjohtotieteen kehityksen voidaan katsoa alkaneen klassisena koulukuntana Taylorin tieteellisestä liikkeenjohdosta ja jatkuneen ilmisuhdekoulukunnalla, niin kolmantena valta-aaltona liikkeenjohtotieteessä voidaan pitää avointen järjestelmien teorioita. Avointen järjestelmät (Open Systems Models) lähtevät siitä perusluonteisesta havainnosta, että mitään organisaatiota tai yhteisöä ei voi tarkastella ympäristöstään erillisenä kokonaisuutena vaan jokainen organisaatio on sidottu ja jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa.

Tämä Daniel Katzin ja Robert L. Kahnin (1978) esittämä näkemys organisaation rakentumisesta erilaisista osajärjestelmistä ja olemisesta koko ajan kiinteässä vaihdannassa ympäristönsä kanssa sai osakseen runsaasti huomiota ja kannatusta. Vaikka edellä mainittuja tutkijoita pidetään usein avointen järjestelmien teorian luoja, esitti Von Bertalanffy jo vuonna 1932 samansuuntaisia ajatuksia käyttäen järjestelmäteoria (System Theory) nimitystä. Koska organisaatioiden toimintaympäristöt muuttuvat yhä kiihtyvällä vauhdilla, toivat "avointen järjestelmien" teorian mallit liikkeenjohtotieteeseen runsaasti dynaamisuutta. Mitään ei tarkasteltu enää staattisena, vaan lähdettiin siitä, että eri osajärjestelmät ovat jatkuvassa keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja muutostilassa (ks. Quinn 1990: 7–9).

Katzin ja Kahnin (1978) teoreettinen lähestyminen on suhteellisen laajaa, ja avointen järjestelmien teoria sisältääkin monta erilaista katsantokantaa ja ajatusta. Yksi heidän merkittävä oivalluksensa on, että organisaatio tarvitsee aina panoksia (input), joita se muokkaa ja jalostaa ja joista puolestaan syntyy tuotos (output). Avointen järjestelmien teoria korostaa lisäksi kaiken syklisyyttä ja ympäristöstä saatavan palautteen sekä sosiaalisten järjestelmien merkitystä. Katzin ja Kahnin suurta merkitystä liikkeenjohtotieteen kehityksessä avointen järjestelmien luoja voidaan pitää kiistattomana.

Amerikkalaisella sosiaalipsykologilla Rensis Likertillä (1903–1981) on ollut myös muu kuin vain likert-asteikon keksijän rooli liikkeenjohtotieteen historiassa. Likert (1967) luokittelee neljä erilaista organisaation johtamisjärjestelmää: 1) riistävä auktoriteetti, 2) hyväntahtoinen auktoriteetti, 3) konsultoiva ja 4) osallistuva ryhmä. Likert tuo teoksessaan voimakkaasti esille tämän viimeksi mainitun johtamisjärjestelmän etuja ja oli teorianmuodostuksessaan varsin ihmissuuntautunut. Likertin empiristiset tutkimukset (The Michigan Leadership Studies) olivat mittavia, sillä niihin osallistui yli 350 organisaatiosta yli 20 000 esimiestä sekä kymmenkertainen määrä alaisia. (Ks. Abrahamsson 2000: 89.) Jos Likertin osuudesta organisaatioteo-

rioiden kehitykselle voidaankin olla useaa mieltä, hänen vaikutuksensa johtamisen tutkimisen kehittämiseen lienee kiistattomampi. Likert (1967) jakoi organisaatiotutkimuksessa muuttujat selittäviin, väliintuleviin ja tulosmuuttujiin. Likert korosti, että selittävien ja tulosmuuttujien välillä ei ole selvää ja yksinkertaista riippuvuutta, vaan väliintulevat muuttujat vaikuttavat aina lopputulokseen.

Kun Likertin (1961, 1967 ja 1976) lähestymistapaa voidaan pitää kaikkiaan varsin ihmisuuntautuneena, niin ns. rakennekoulukunnan lähestymistapaa liikkeenjohtotieteessä voidaan pitää puolestaan erittäin asiasuuntautuneena. Tässä lähestymistavassa keskitytään asiapitoisesti organisaation rakenteen analysointiin esimerkiksi tutkimalla 1) erikoistumisen, 2) formaalisuuden ja 3) vallan keskittymisen astetta. (Ks. Abrahamsson 2000: 60–66.) Vesa Routamaa (1981) tuli tutkimuksessaan tulokseen, että yrityksen koko on keskeinen rakennetta määrittävä tekijä. Mitä suurempi organisaatio on, sitä suurempia ovat myös erikoistumisen, formaalisuuden ja vallan hajauttamisen asteet. Henry Mintzberg (1993: 2) toteaa organisaation rakenteesta ja olemuksesta osuvasti, että ne sisältävät kaksi vastakkaista tarvetta. Rakenteella on ensinnäkin tehtävänä jakaa vastuut ja tehtävät eri osioihin, mutta myös toisaalta koota osat yhteen toimivaksi kokonaisuudeksi.

Osa liikkeenjohtotieteilijöistä korostaa tilanteen merkitystä niin organisaation rakenteen valintaan kuin oikeaan johtamistapaankin vaikuttavana tekijänä. Hollander ym. (1990: 85–88) jakavat tilanelähestymistavan kahteen luokkaan: kontingenssi- ja vuorovaikutusmalleihin. Yksi ensimmäisistä kontingenssi-lähestymistavoista oli Fiedlerin (1964) LPC-malli (Least Preferred Coworker), jossa tilanne vaikutti siihen, onko tehtävä- vai ihmissuhdesuuntautunut johtaminen tehokkainta. Toinen vahvan jalansijan saanut kontingenssi-malli oli polkutaavoite-teoria (Path-Goal Theory), jossa johtajan tehokkuuden ratkaisi johtajan kyky lisätä alaisen motivaatiota kulkea valittua polkua pitkin kohti tavoitetta tilanne huomioiden (ks. House & Dessler 1974). Vroomin ja Yettonin (1973) mukaan oikean, tilanteeseen sopivan johtajuuden valitsemiseen vaikuttavat mm. käytettävissä oleva aika, päätöksen merkittävyys, alaisten tiedon taso, ongelman selkeys sekä se, kuinka paljon päätöksen toteutus on alaisten hyväksynnästä kiinni (ks. myös Lawrence & Lorsch 1967; Johnsen 1985).

Vuorovaikutusmallit (esim. Hollander 1964) korostivat tilanteen sekä johdettavan ja esimiehen välisen vuorovaikutuksen onnistumisen tärkeyttä. Vuorovaikutusmalleissa korostuu,

kuinka johdettava kokee johtajan, ja yksi tunnetuimmista tällaisista teorioista on Graenin (1975) "Leader Member Exchange Model" (LMX), jossa johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutuksen avaintekijänä on yhteistyön läheisyys/kiinteys. Läheisessä vuorovaikutuksessa olevat alaiset odottavat ja yleensä myös saavat enemmän esimieheltään kuin alaiset, joiden kanssa esimies on vähemmän tekemisissä.

Liikkeenjohtotieteessä johtajan persoonallisuustutkimus eli pitkään hiljaiseloa Gibbin (1969) ja Stogdillin (1974) todettua tutkimuksissaan, että ei ole määriteltävissä mitään universaalia johtajan peruspersoonallisuutta tai ominaisuuksia, jotka kuvaisivat menestyksestä johtajaa tilanteessa kuin tilanteessa. Kiinnostus johtajan persoonaa kohtaan on kuitenkin ollut lisääntymässä viime aikoina, esimerkiksi Gordonin (1987: 395) korostaessa johtajan karisman merkitystä (vrt. Asikainen & Routamaa 1997: 7).

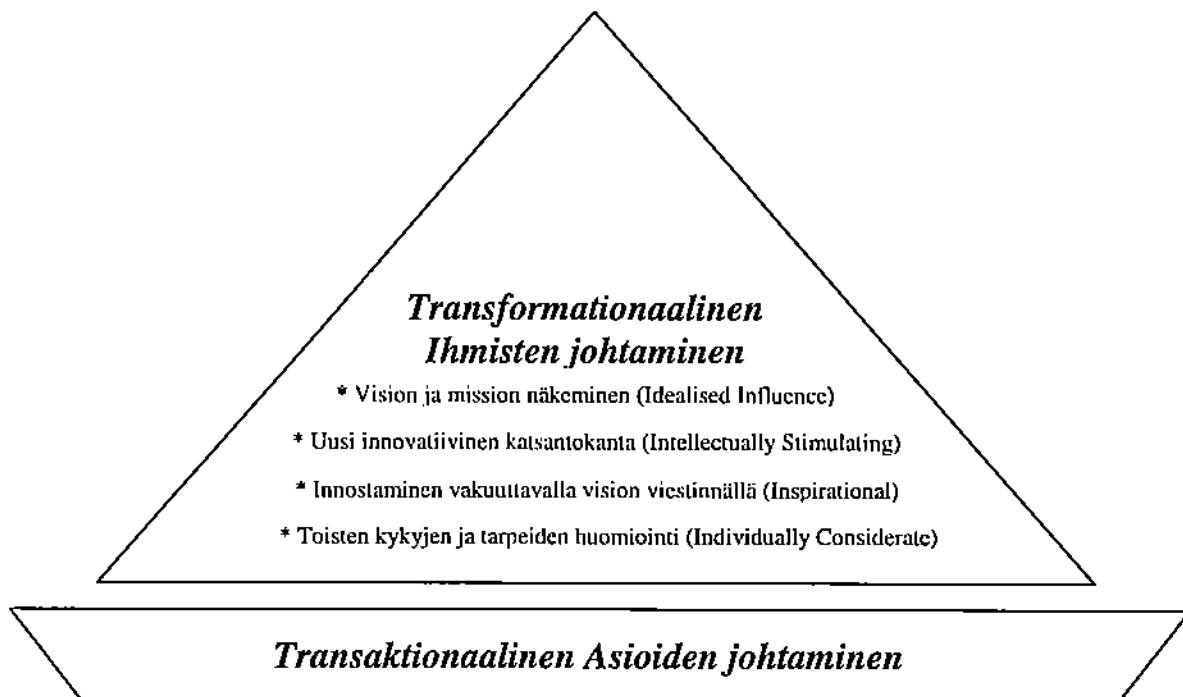
Weber (1968) liittää karismaattisuuden nimenomaan uskonnolliseen johtajuuteen, mikä lienee semanttisesti oikein, sillä karisma tarkoittaa Nykysuomen sanakirjan mukaan Jumalan armolahjaa. Karismaattinen johtajuus sisältää myös heikkouksia ja vaaroja kaikkien positiivisten piirteidensä ohella (ks. Hollander ym. 1990: 88). Kotter (1990: 17–18) korostaa puolestaan, että organisaation johtaminen ei saa olla yhdestä ihmisestä kiinni, kuten karismaattisessa johtajuudessa usein on kysymys. Karismaattisuutta on pidetty myöhemmin johtajuussuuntauksena, mutta termi transformationaalinen innostava visioon sitouttava johtajuus lienee kuitenkin parempi termi tälle ilmiölle kuin karismaattinen johtajuus.

Useimmiten tutkijat tuovat esille karismaattisen johtajuuden vahvuuksia ja esittelevät Weberin määritteitä asiasta, mutta jättävät kuitenkin kertomatta, että Weber itse piti karismaattisuutta yleensä lyhytkestoisena johtajuutena, joka kuolee pois ensimmäisessä ulkoiseen sopeutumisen kriisissä. Johtamiskulttuuri, jossa on karismaattisia aineksia, voi olla kuitenkin Kotterinkin (1990) mielestä yrityksen voimavara silloin kun karisma ei personoidu vain yhteen henkilöön, jolloin muodostuu henkilökultti.

Yksi tämän tutkimuksen pääsanomista on, että sekä asia- että ihmisjohtamista molempia tarvitaan. Tätä näkemystä tuovat esille myös Bass ja Avolio (1990: 21–27) käsitellessään transformationaalisen johtamisen tarvetta. He eivät näe transformationaalista ihmisten johtamista ja transaktionaalista asioiden johtamista toisiaan poissulkevinä ilmiöinä vaan enemmänkin,

että transaktionaalinen johtaminen rakentaa perustan ja kivijalan transformationaaliselle johtajuudelle. He kuitenkin korostavat, että huipputuloksiin ei päästä pelkän asijaohjamispainotteisen transaktionaalisen johtamisen avulla. Mutta yhtä vaarallista ellei jopa katastrofaalisempaa on, jos johtamiselta puuttuu tämä transaktionaalinen kivijalka.

Kuvassa 5 on Bassin ja Avolion määrittelemät neljä I-kirjainta, jotka liittyvät transformationaliseen johtajuuteen. Näistä ensimmäinen, kolmas ja neljäs liittyvät Jungin määrittelemään johtajan intuitioon (N) ja toinen liittyy johtajan tuntemisprosessiin (F). Johtamisen perustan ja pohjan luo transaktionaalinen johtaminen, joka puolestaan liittyy Jungin määrittelemään aistimiseen (S) ja ajatteluun (T). Kuva 5 voidaan nähdä myös purjeveneenä, jonka rungon muodostaa transaktionaalinen asioiden johtaminen ja takilan (masto, purjeet etc.) puolestaan transformationaalinen johtajuus. Pelkällä transaktionaalisella johtamisella organisaatio (purjeveneen runko) pysyy paikallaan. Transformationaalinen johtajuus (purjeet) vie puolestaan organisaatiota eteenpäin, mutta sekin on yksinään hyödytön. Eli johtamiseen (purjehtimiseen) tarvitaan sekä transaktionaalisuutta (veneen runko) että transformationaalisuutta (veneen purjeet) eteenpäin vievänä voimana.



Kuva 5. Bassin ja Avolion (1990) transformationaalinen ja transaktionaalinen johtaminen.

2.2. Johtaminen ja sen tutkiminen

Yhteenvedona liikkeenjohtotieteen kehityksestä voidaan todeta, että eri vuosikymmeninä vallinneet suuntaukset ja koulukunnat ovat enemmänkin toisiaan täydentäviä kuin toisiaan poisulkevia. Johtaminen ja johtajuus ovat ilmiöinä niin laajoja, tilannesidonnaisia ja monen muuttujan vaikutuksen alaisia, että useimpien koulukuntien lähestymistavat ovat oikeita, mutta mikään niistä ei ole yksistään kaiken kattava.

Johtaminen ja johtajuus ovat ilmiöitä, eikä niitä siksi voida yleensä tarkastella samoin kriteerein kuin asioita tarkastellaan luonnontieteissä. Esimerkiksi kemiassa voidaan sataprosenttisella varmuudella sanoa, että aine A reagoi aineen B kanssa tietyissä olosuhteissa tietyllä tavalla ja lopputuloksena on yhdiste X. Tällaista yhtä varmaa kausaalisuhdetta ei ihmistä tai hänen käyttäytymistään tutkivissa tieteissä voida todistaa monestakaan syystä. Yksi syy tähän on, että kaikki ilmiöt, joissa ihminen itse on osallisena, ovat yleensä niin monimutkaisia ja ennakoimattomia, että varmaa syy-seuraussuhdetta on mahdotonta osoittaa. Toinen vaikeutettava tekijä ihmistä ja hänen käyttäytymistään tutkivissa tieteissä on ympäristötekijöiden poisulkeminen. Luonnontieteissä pystytään usein sulkemaan pois ympäristötekijöiden vaikutus. Tätä mahdollisuutta ei yleensä ole tutkittaessa käytännön elämää. (Ks. Gill & Johnson 1991.)

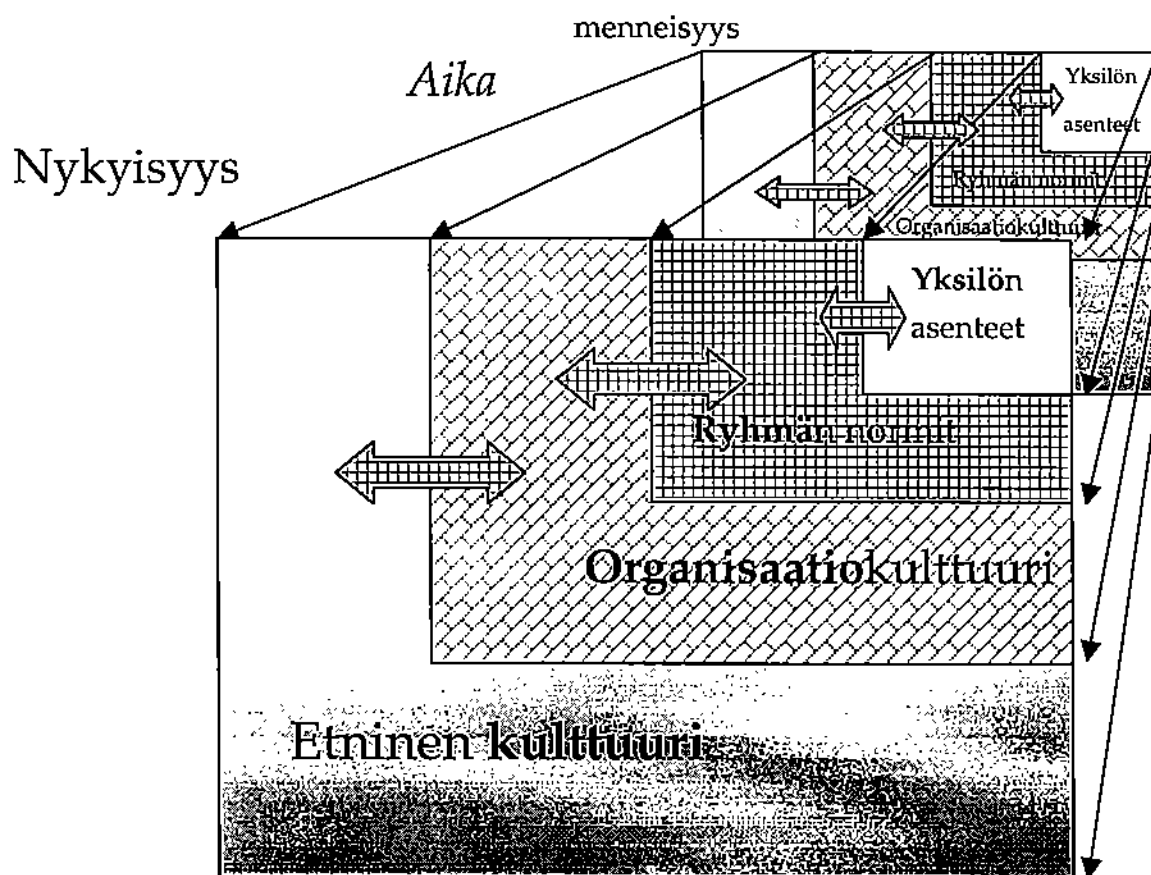
Johtajuutta ja ihmisten toimintaa tutkittaessa täytyy aina pitää mielessä kontingenssin (tilanteen, asiayhteyden) vaikutus tarkasteltavaan asiaan. Kuva 6 havainnollistaa tätä haasteellisuutta. On vaikea sanoa, mistä jokin ominaispiirre on lähtöisin – onko selittävänä tekijänä yksilö, ryhmä, organisaatio vai kulttuuri. Sen lisäksi, että ihmisen käyttäytymistä tutkivissa tieteissä on usein vaikea sanoa, johtuuko tarkasteltava asia tai ilmiö edellä mainituista tarkastelutasoista, monimutkaistaa asiaa vielä tilanteiden dynaamisuus. Yksilön asenteet eivät ole välttämättä samoja tänään kuin eilen, ryhmän normit ovat voineet muuttua hiukan puolessa vuodessa, organisaatiokulttuuriin on tullut uusia vaikuttavia piirteitä tai etninen toimintakulttuuri ei ole enää sama maassa kuin viisi vuotta sitten. Näin ollen tutkimusharjojen riski näissä soveltavissa tieteissä on suuri, koska ilmiötä ei pystytä eristämään ja rajaamaan samalla tavalla kuin luonnontieteellisessä koetilanteessa. (Vrt. Gill & Johnson 1991.)

Koska soveltavissa tieteissä voidaan harvoin sanoa mitään eksaktisti ja varmasti, tulee tutkimustyön enemmänkin keskittyä todennäköisyyksien kuvaamiseen ja todellisuuden ymmär-

tämiseen kuin absoluuttisten totuuksien etsimiseen ja esittämiseen. Tutkimusharhan todennäköisyys liikkeenjohtotieteessä kasvaa, jos ensin kootaan empiirinen aineisto, johon tämän jälkeen yritetään löytää tai keksiä sopiva teoria (vrt. Eskola 1987: 88). Empiristinen lähestymistapa on useissa luonnontieteen koetilanteissa mahdollinen ja järkevä, koska kolmansien tekijöiden vaikutus voidaan sulkea pois.

Kuvan 6 yksi idea on, että ihmistä tutkivissa tieteissä muuttujien määrä on niin suuri, että luonnontieteissä käytettävä empiristinen tai kokeileva lähestymistapa ei voi tuoda kuin harvoin asian tai ilmiön todellista ymmärtämistä. Minkä tahansa voimakkaan piirteen ollessa kyseessä emme aluksi voi mitenkään tietää, onko kyseessä etninen, kansallinen tai ehkä jonkin ammattiin, kuten lääkärin tai poliisin ammattiin, liittyvä kulttuuripiirre (Schein 1987: 47). (Vrt. Vuorinen 1992: 35–38.) Esimerkki etnisen kulttuurin vaikuttamisesta saatiin, kun Routamaa ja Pollari (1998) vertailivat suomalaisten ja eteläafrikkalaisten johtajien tehtävä- ja ihmisuuntautumista, ja kun tulokseksi tuli, että kansallinen kulttuuri vaikutti johtamiseen persoonallisuustyypin ollessa vakio.

Vanhala, Laukkanen ja Koskinen (1997: 175–177) toteavat, että runsaan puolen vuosisadan aikana tehdyt yritykset löytää sellaiset persoonallisuuden piirteet, joita voitaisiin käyttää erottamaan johtajat ei-johtajista tai jonka voitaisiin todeta olevan aina onnistumisen avain, näyttävät pitkälti epäonnistuneen. Tähän ovat pitkälti syynä kuvassa 6 esitettävät muuttujien moninaisuus ja ilmiön dynaamisuus. Tarkastelutasoilla (yksilö, ryhmä, organisaatio, kulttuuri) on vuorovaikutusta keskenään siten, että ilmiöiden tarkastelussa on vaikea määrittää, mikä on syy ja mikä seuraus. Lisäksi kysymyksessä on muuttuva dynaaminen prosessi: menneisyys vaikuttaa nykyisyyteen, ja juuri tämä hetki on kohta menneisyyttä. Myös Hirsijärven ja Hurmeen (2001: 16–19) luettelemat ihmistutkimuksen lähtökohdat liittyvät kiinteästi kuvan 6 sanomaan. He tuovat esille, että ihmisen toiminta on monimuotoista ja heijastaa sitä avointa systeemiä, jonka osana ihminen on. Toiseksi on tärkeää hahmottaa, että todellisuus on aina sosiaalisesti konstruoitu ja kaikille ihmisille yhteistä todellisuutta ei ole olemassa, kuten fyysisen maailmassa, vaan subjektiivinen tulkinta näyttelee aina merkittävää osaa.



Kuva 6. Ilmiön tarkastelutasot (yksilö, ryhmä, organisaatio, kulttuuri) ja aika (menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus) vaikuttavat ilmiön tarkasteluun.

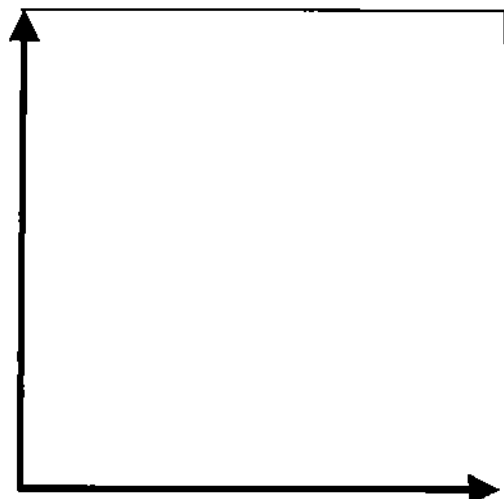
2.3. Samalla ilmiöllä monta nimeä

Lukuisissa liikkeenjohdon tutkimuksissa on päädytty samaan lopputulokseen kuin Ohio State Universityssä tehdyissä tutkimuksissa (Hempill 1950; Stodgill & Coons 1958; Fleishman 1973; Bass 1981), joissa havaittiin johtajuuden sisältävän kaksi ulottuvuutta: 1) huomio tehtävään (ulkoisten tehtävien luominen ja johtaminen) ja 2) huomio ihmisiin (huomion kiinnittäminen sisäisiin suhteisiin ja niissä auttaminen). Tämän tutkimuksen teoria pohjautuu siihen, että johtajuudessa on havaittavissa nämä kaksi ulottuvuutta ja että johtajat kiinnittävät taipumustensa mukaan huomionsa joko tehtävään (asiasuuntautuminen) tai ihmisiin (ihmissuuntautuminen). Luonnollisesti kaikki johtajat kiinnittävät huomionsa molempiin ulottuvuuksiin, mutta johtajat painottuvat lähes aina toiseen näistä enemmän (ks. Kotter 1990: 10, 125).

Voidaan väittää, että liikkeenjohtotieteessä ollaan suhteellisen yksimielisiä siitä, että nämä ulottuvuudet ovat olemassa kaikkien johtajien toiminnassa, vaikkakin yksilö- ja tilannekohtaisia eroavaisuuksia on olemassa. Blake ja Mouton (1964) rakentavat myös oman teoriansa (managerial grid: johtamisruudukko) tämän lähtökohdan varaan, johon myös lukuisat muut liikkeenjohtotieteilijät, kuten Hersey ja Blanchard (1987), ovat myös myöhemmin perustaneet omat teoriansa. Näiden kahden viimeksi mainitun tilannejohtamisteoria lähtee siitä, että johdettavan valmiudet (tietotaito ja halukkuus) vaikuttavat siihen, kuinka johtajan tulisi tehokkuuden kannalta sijoittua asia- ja ihmisulottuvuuksilla. Liikkeenjohton kirjallisuudessa on kirjoittajasta riippuen käytetty eri termejä asia- ja ihmissuuntautumisesta (kuva 7).

Ihmissuuntautuneisuus

- Ryhmää rakentavat ja ylläpitävät johtajatoiminnot (a)
- Consideration behaviour (b)
- Socioemotional behaviour (c)
- Sosiaalinen ulottuvuus (d)
- Employee-centred behaviour (e)
- Huomio ihmisiin (f)
- Relationship behaviour (g)



Asiasuuntautuneisuus

- | | |
|---|---|
| (a) Benne & Sheats (1948) | • Tehtäväkeskeiset johtajatoiminnot (a) |
| (b) <i>The OSU Studies</i> : Stodgill (1948) | • Structure behaviour (b) |
| (c) Bales & Stordtbeck (1951) | • Task relevant behaviour (c) |
| (d) <i>Sosiotekninen suuntaus</i> : Thorsud & Emery | • Tekninen ulottuvuus (d) |
| (e) <i>The Michigan studies</i> : Rensis Likert | • Job-centred behaviour (e) |
| (f) Blake & Mouton (1964) | • Huomio tehtävään (f) |
| (g) <i>Life cycle theory of leadership</i> :
Hersey & Blanchard (1987) | • Task behaviour (g) |

Kuva 7. Ihmis- ja asiasuuntautuneisuuden eri nimekkeitä eri tutkijoilta ja tutkimuksista.

2.4. Tilanteen merkitys johtamisessa ja sen tutkimisessa

Jo kuvista 4 ja 6 on pääteltävissä johdettavan/johdettavien ja tilanteen suuri vaikutus johtamiseen ja sen tutkimiseen. Likertin lisäksi useat muut tutkijat ovat korostaneet johtamiseen vaikuttavien muuttujien suurta lukumäärää sekä sen haasteellisuutta, mitkä lopulta ovat itse tulomuuttujia ja mitkä taas tähän vaikuttavia väliintulevia muuttujia. Kun tutkitaan asia- ja ihmisjohtajien eroavaisuuksia, tällöin jo otsake pitää sisällään ajatuksen siitä, että johtajia voidaan luokitella heidän persoonallisuutensa tai piirteidensä mukaan näihin kahteen luokkaan. Kuten edellä jo todettiin, useat tutkijat pitävät ankarasta kritiikistä huolimatta johtajan persoonallisuutta kaikista ratkaisevimpana tekijänä. Tätä todistavat lukuisat tutkimukset, joissa kohdeorganisaatio on ollut sama, mutta eri johtajien ja johdettavien ryhmien välillä asia- ja ihmissuuntautuneisuus on saattanut vaihdella erittäin paljonkin, vaikka itse tehtävät olisivat kuinka samankaltaisia tahansa (esim. Fleishman & Harris 1995).

Vaikka tässä tutkimuksessa ei tuoda voimakkaasti esille johdettavan ja hänen toimintansa ja persoonallisuustyyppinsä vaikutusta johtamiseen, näillä on kuitenkin erittäin merkittävä vaikutus johtamisen vuorovaikutteiseen prosessiin. Kun alaisen persoonallisuustyyppi ja johtajan persoonallisuustyyppi ovat samanlaisia, tällä on oletettavasti positiivinen vaikutus johtamisen arviointiin, ja käänteisesti persoonallisuustyyppien ollessa erilaiset voi tämä vaikuttaa puolestaan negatiivisesti johtamisen kokemiseen. Eräänä esimerkkinä johtamisprosessin vuorovaikutteisuudesta voidaan pitää Greenen (1973) tutkimusta, jonka mielenkiintoisena tuloksena oli, että alaisen korkea suoritustaso kasvattaa esimiehen ihmissuuntautuneisuutta ja alainen alaisen suoritustaso puolestaan asiasuuntautuneisuutta.

Ohio State Universityn tutkijaryhmä (Kerr, Schriesheim, Murphy & Stodgill 1995) tuo esille, että jo 1940-luvun lopussa suoritettujen tutkimustulosten raportoinnin yhteydessä korostettiin tilanteen vaikutusta johtajien käyttäytymiseen joko asiasuuntautuneesti (initiating structure) tai ihmissuuntautuneesti (consideration). Sama tutkijaryhmä luokittelee muuttujia, jotka vaikuttavat johtajan asia- ja ihmissuuntautuneisuuteen, johtamiseen sekä näiden tutkimiseen.

Halphinin (1954) tutkimuksissa todettiin paineen olevan yksi sellainen tekijä, joka vaikuttaa merkittävästi alaisten odotuksiin ja johtamisen kokemiseen. Kun hävittäjäalentueen jäsenet odottivat harjoitustilanteessa johtajaltaan selkeästi ihmissuuntautuneisuutta, niin taistelutilan-

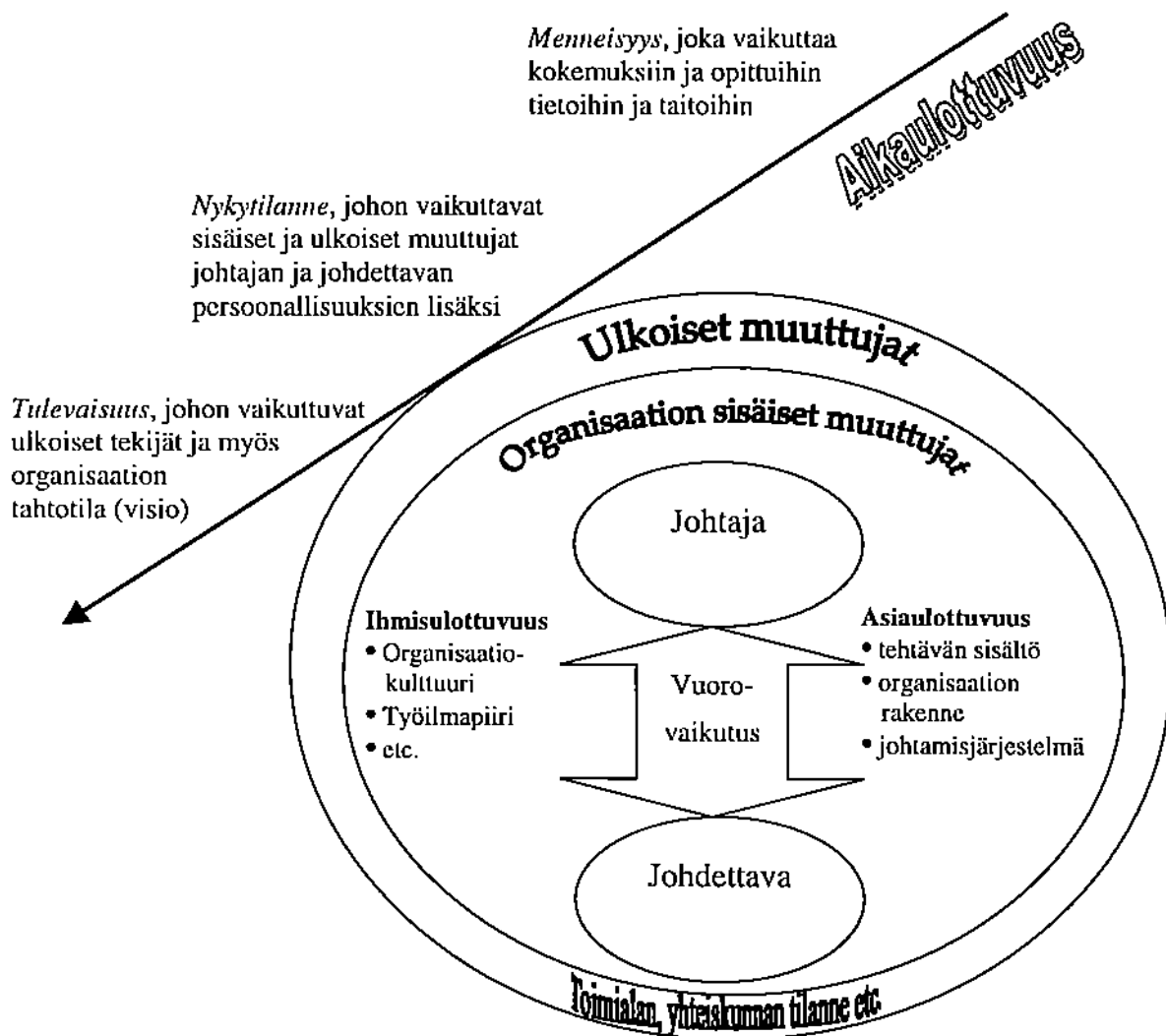
teessa puolestaan johtajan asiasuuntautuneisuudella ja tyytyväisyydellä oli selkeä positiivinen yhteys. Sen lisäksi, että ulkoinen paine voi vaikuttaa johtajuuteen ja siihen kohdistuviin odotuksiin merkittävästi, myös aikaan liittyvä paine lisää tarvetta asiasuuntautuneisuudelle (Fleishman ym. 1955).

Myös itse työtehtävä voi vaikuttaa johtamisen kokemiseen ja siihen, kuinka paljon johdolta edellytetään asia- tai ihmissuuntautuneisuutta (ks. House 1971; Fleishman 1973). Mitä vaativampi tehtävä on sisällöltään, sitä enemmän johtajalta odotetaan myös asiasuuntautuneisuutta (House 1971). Myös johdettavan tietotaito-taso voi vaikuttaa alaisten johtamisodotuksiin. Insinöörejä tutkittaessa ilmeni, että heikommalla tietotasolla varustetut insinöörit arvostivat esimiehissään huomattavasti enemmän asiasuuntautuneisuutta kuin ne insinöörit, joilla oli vahva osaaminen ja ammattitaito itsellään (Soliman, Hartman & Olinger 1972).

Organisaatiotaso voi myös vaikuttaa johtamiseen sekä sen kokemiseen. Tästä on kuitenkin ristiriitaisia tutkimustuloksia, sillä joissain tutkimuksissa ihmissuuntautuneisuuden merkitys on korostunut alemmilla tasoilla ja asiasuuntautuneen ylemmillä organisaatiotasolla ja toisissa tutkimuksissa tällaista eroavuutta ei taas ole havaittu. Joissain tutkimuksissa on saatu tuloksia, että toimistotyöläisten ja tehdastyöläisten välillä on eroja siten, että jälkimmäiset sietävät paremmin esimiehen alhaista ihmissuuntautuneisuutta. Myös ylemmän johdon johtamistyyllillä on vaikutusta alemman tason johtajuuteen. Toisaalta on havaittu, että käytännössä eri organisaatiotasojen erilaisella suuntautumisella asioihin ja ihmisiin voi myös olla toisiaan täydentävä positiivinen vaikutus (ks. Kerr, Schriesheim, Murphy & Stodgill 1995: 94–95).

Tilanteessa vallitsevan paineen, työn sisällön, alaisen tietotaidon, organisaatiotason tai ylemmän johdon johtamistyylin lisäksi johtamiseen ilmiönä ja asia- ja ihmissuuntautumiseen vaikuttavat lukuisat muut tekijät. Näitä muuttujia on tilanteesta riippumatta erittäin paljon ja näiden välisiä vuorovaikutussuhteita ei pystytä kuvaamaan varmoilla vuorovaikutus/kausaaalisuhteilla. Jos kaikki johtamiseen vaikuttavat tekijät ja näiden väliset riippuvuudet yritettäisiin kuvata samassa kuvassa, kuvasta tulisi niin monimutkainen muuttujien ja niiden välisten viivojen verkosto, että ilmiötä olisi mahdoton hahmottaa tältä pohjalta. Näin ollen kaikki johtamismallien kuvaukset ovat aina pelkistyksiä todellisuudesta.

Tämä tutkimus lähtee siitä, että lähes kaikissa tilanteissa johtamiseen vaikuttava tekijä on johtajan oma persoonallisuus: onko hän asiasuuntautunut vai enemmän ihmissuuntautunut ja osaako hän johtaa paremmin asioita vai ihmisiä. Toinen johtamiseen olennaisesti vaikuttava tekijä tilanteesta riippumatta on johdettava henkilö ja hänen persoonansa (myös Herseyn ja Blanchardin [1987] tilannejohtamismallin peruslähtökohta). Lisäksi asiaa voidaan tarkastella dynaamisesti siten, ettei ainoastaan nykyhetki vaikuta ilmiön tutkimiseen ja ymmärtämiseen, vaan myös taustalle jäänyt menneisyys vaikuttaa tähän päivään. Jopa tulevaisuuden odotuksilla voi olla vaikutusta tämän hetkiseen johtamiseen ja sen kokemiseen. (Kuva 8.)



Kuva 8. Johtajan ja johdettavan välinen vuorovaikutus ja tilannemuuttujat.

3. TEORIAKATSAUS

Tässä luvussa käsitellään aluksi Myers-Briggs tyyppi-indikaattoria (Myers-Briggs Type Indicator, MBTI), johon tämän tutkimuksen teoria pitkälle perustuu. MBTI-indikaattori pohjautuu puolestaan Jungin teoriaan yksilön persoonallisuudesta, ja indikaattorissa on neljä yksilön preferenssejä kuvaavaa kirjainta.

Ensimmäinen kirjain kuvaa yksilön energian suuntautumista joko ulkoiseen ympäristöön (E, Ekstraversio) tai omaan ajatusten ja ideoiden maailmaan (I, Introversio). Toinen kirjain kuvaa yksilön tiedonhankinnan suuntautumista joko aisteilla havaittavaan tietoon (S, Sensing, aistiminen) tai intuitiolla saatavaan tietoon (N, iNtuitio). Kolmas kirjain kuvaa yksilön suuntautumista päätöksentekotilanteissa joko ajatteluun (T, Thinking, ajattelu) tai tunteeseen (F, Feeling, tunteminen). Neljäs kirjain kuvaa yksilön suhdetta ulkomaailmaan eli sitä, onko yksilö enemmän ympäristöään havainnoiva (P, Perceiving, havainnoiva) vai ympäristöön liittyvien päätösten tekijä (J, Judging, päättävä). Lisäksi tämä neljäs ulottuvuus antaa viitteitä yksilön elämäntyylisiä.

Taustateorian kuvaamisen jälkeen luvun toisessa osassa liitetään tiedonhankinta- ja päätöksentekoprosessit kiinteämmin johtajuuden ulottuvuuksiin. Tämän jälkeen muodostetaan neljä erilaista johtajatyyppeä (ST, SF, NT ja NF), joista yksi on puhdas asiajohtaja, yksi puhdas ihmisjohtaja sekä kaksi näiden välimuotoja. Luvun kolmannessa osassa muodostettua teoriaa vertaillaan Zaleznikin (1977/1992/2004) käsitykseen asia- ja ihmisjohtajien välisistä eroavaisuuksista. Quinin (1984) ”kilpailevat arvot” -teoriamalli esitellään tämän jälkeen.

Luvun lopuksi käsitellään Peter Fareyn (1993) julkaisemaa teoriaa asia- ja ihmisjohtajien eroavaisuuksista. Viimeksi mainittu on lähellä tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä, vaikka ilmiötä ei olekaan liitetty Jungin teoriaan yksilöiden persoonallisuudesta, kuten tässä tutkimuksessa tehdään. Seuraavan osion alussa luodaan tarkempi katsaus eri persoonallisuusteorioihin sekä psykologian koulukuntiin, ja nyt tässä esitellään ainoastaan tähän tutkimukseen eniten vaikuttaneena taustateorian Myers-Briggsin teoria persoonallisuustyypeistä.

3.1. Myers-Briggsin teoria persoonallisuustyypeistä

Carl Gustav Jung (1875–1961) oli kiistatta eräs viime vuosisadan vaikuttavimmista psykologeista ja hänen persoonallisuusteoriaansa on laajalti sovellettu. Katherine Briggs ja hänen tyttärensä Isabel Briggs Myers rakensivat Jungin teorian pohjalta MBTI-indikaattorin, joka mittaa yksilön vaihtoehtoisia preferenssejä. Koska Briggs Myersin tapa esitellä teoriaa on huomattavasti yksinkertaisempi ja helpommin ymmärrettävissä kuin se, miten Jung (1921) teoriansa esitti, on tässä tutkimuksessa päädytty ratkaisuun esitellä ensin Briggs Myersin luoman MBTI-indikaattorin ulottuvuudet ja vasta tämän jälkeen tutkimuksen toisessa osiossa paneutua syvällisemmin Jungin itsensä esiin tuomiin näkökantoihin.

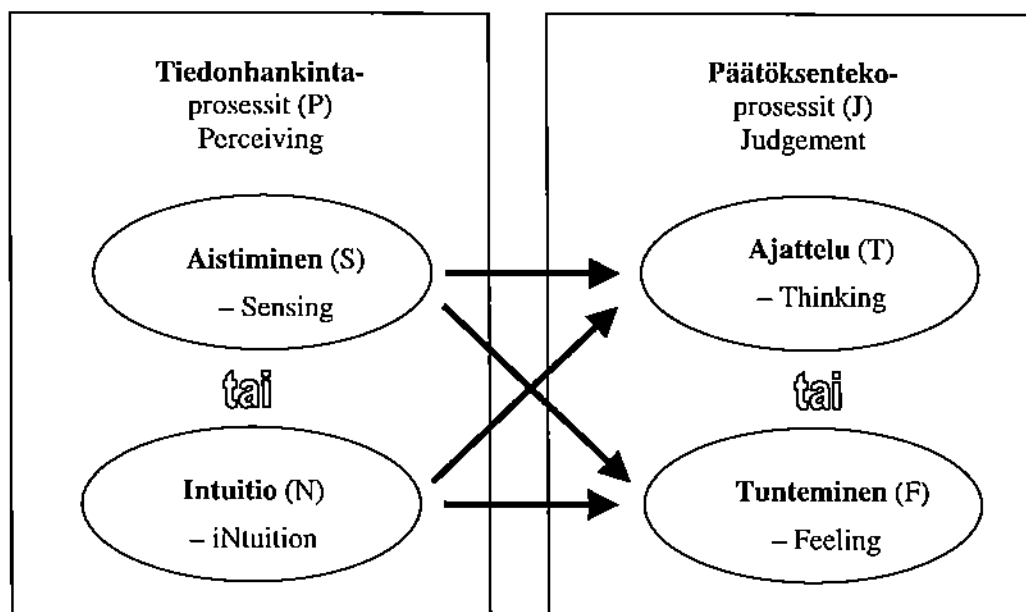
Koska Jungin teoria käsittelee ihmisen vaihtoehtoisia preferenssejä, voidaan sitä soveltaa lähes kaikkeen ihmistä ja hänen toimintaansa käsittelevään tutkimukseen. Jungin teoria tarjoaa hyvät edellytykset johtajuuden ymmärtämiseen, sillä johtajat ovat yksilöitä, joiden persoonallisuustyyli vaikuttavat erittäin paljon organisaation toimintaan ja johtamiskulttuuriin. Briggs Myersin, McCaullen, Quenkin ja Hammerin (1998: 9) mukaan Jungin teoriaan pohjautuva MBTI-persoonallisuusindikaattori on johtavassa asemassa maailmassa yli 2 miljoonalla vuosittaisella käyttökerralla. MBTI-persoonallisuusindikaattoria käytetään usein organisaatioissa auttamaan ihmisiä ymmärtämään paremmin omaa ja toisten käyttäytymistä, jotta erilaisuutta osattaisiin arvostaa ja persoonallisuustyylilien välisiltä ristiriidoilta välttyttäisiin.

Jung jakoi yksilöt sen mukaan, miten he hankkivat tietoa (Perception; Perceiving process) sekä kuinka he tekevät päätöksiä (Judgement; Judging process). Tiedonhankinnan Jung jakoi akselille Sensing (S) – Intuition (N) ja päätöksenteon hän jakoi akselille Thinking (T) – Feeling (F) (kuva 9). Näistä kahdesta akselistosta muodostuvat neljä erilaista persoonallisuutta, joita voidaan kutsua myös kognitiivisiksi tyyleiksi. Jung kutsuu näitä tiedonhankinta- ja päätöksentekotyylejä prosesseiksi sekä suuntaa antaviksi toiminnoiksi (orienting functions).

"Perception includes the many ways of becoming aware of things, people, events, or ideas. It includes information gathering, the seeking of sensation or of inspiration and the selection of the stimulus to be attended to...Judgement includes all the ways of coming to conclusions about what has been perceived. It includes decision making, evaluation, choice and the selection of the response after perceiving the stimulus."
(Myers & McCauley 1990: 12.)

Kun jokaisella johtajalla on taipumus suosia kahta näistä prosesseista (S tai N ja T tai F), tällöin kaksi prosesseista jää taka-alalle ja vähemmälle huomiolle. Myers ym. (1990: 3) vertaavat tätä henkilön painottumista näiden ominaisuuksien suhteen käteisyteen. Ihmisellä on kaksi kättä, ja hän käyttää niistä molempia päivittäisissä askareissa, mutta toisen asema muotoutuu lapsuudesta asti tärkeämmäksi ja luonnollisemmaksi. Käyttäessään käsiään ihminen ei yleensä ajattele, että teen tämän nyt esimerkiksi oikealla kädellä, vaan taipumus on niin sisäänrakennettu, että suosimme toista kättä tietämättämme.

Kuva 9 havainnollistaa yksilön tiedonhankintaprosessin (P) painottumista aistimiseen (S) tai intuitioon (N). Tiedonhankintaprosessia seuraa päätöksentekoprosessi (J), joka pohjautuu yksilöllä joko ajatteluun (T) tai tunteeseen (F). Kuvassa on huomioitavaa prosessien järjestys, sillä tiedonhankintaprosessin tulisi edeltää päätöksentekoprosessia (vrt. Myers Briggs ym. 1998: 26–27). Kuvan nuolet osoittavat neljän persoonallisuustyyppin (ST ja NF vaakanoilet, NT ja SF vinot nuolet) muodostumisen tiedonhankinta- ja päätöksentekoprosesseista.



Kuva 9. Tiedonhankinta- ja päätöksentekoprosessit.

3.1.1. Ekstravertti- ja introverttiasenne

Yksilöt voidaan tyyppiteorian mukaan jakaa introvertteihin (Introversion, I) tai ekstravertteihin (Extraversion, E). Introvertit toimivat mieluummin omassa sisäisessä ajatusten ja ideoiden maailmassa ja ekstravertit puolestaan ulkoisessa asioiden ja ihmisten maailmassa. Ekstravertti (E) – introvertti (I) -jako saattaa vaikuttaa persoonallisuuden tyyppiluokitteluissa käytännössä usein hankalalta, koska meissä kaikissa on usein selkeästi kumpaakin ominaisuutta. Persoonallisuustyyppiteoria olettaakin, että elämme kaikki jossain määrin sekä ekstravertissä että introvertissä maailmassa (Briggs Myers ym. 1998: 29). Kun tiedonhankinta- ja päätöksentekotavassa on kysymys *prosesseista*, niin suuntautumisessa joko ulkoiseen tai sisäiseen maailmaan kysymys on *asenteista* (Briggs Myers ym. 1998: 17). Prosessit ovat yleensä juurtuneita meihin, kun asenteet puolestaan ovat pinnallisempia ja voivat muuttua nopeammin.

MBTI-teorian mukaan ekstraverttiyteen ja introverttiuteen liittyy muutama mielenkiintoinen piirre. Yksi niistä on, että ekstraverteilla on tapana näyttää vahvin prosessinsa (S, N, T tai F) ulkopuoliselle maailmalle. Introvertit taas puolestaan pitävät tämän suurimman vahvuutensa omassa introvertissä käytössään ja näyttävät ulospäin vasta toiseksi vahvimman prosessinsa. Näin ollen introvertit tulevat usein aluksi käytännön tilanteissa aliarvostetuiksi todellisiin kykyihinsä nähden (Briggs Myers ym. 1998: 29). Toinen mielenkiintoinen piirre edellä mainitun lisäksi on, että ekstraverttien oletetaan etsivän selitystä tapahtumilleen elämässään ensisijaisesti ulkoisista tekijöistä. Näin he ovat taipuvaisia etsimään syyllisiä ongelmiinsa ympäristöstään, ennen kuin pohtivat omaa vaikutustaan ongelmien syntyyn. Introverteilla on puolestaan taipumus katsoa ensin itseensä ongelmien ilmaantuessa ja vasta sitten etsiä syitä tapahtuneeseen ympäristöstä. Näin ollen introvertit ovat enemmän itseään kuin ympäristöään tuomitsevia. (Briggs Myers ym. 1998: 226.) Ekstravertit suuntaavat mieluummin energiansa ja huomionsa ulkoiseen asioiden ja ihmisten maailmaan, ja tästä syystä ekstraverttiasenne liittyy enemmän ihmisten johtamiseen. Vastaavasti introvertin kyky ideoida ja ajatella abstraktisti lisää johtajan kykyä käsitellä asioita teoreettisella tasolla. Näin ollen ekstraversio vahvistaa johtajan ihmisten ja introversio puolestaan asioiden johtamisen taitoa.

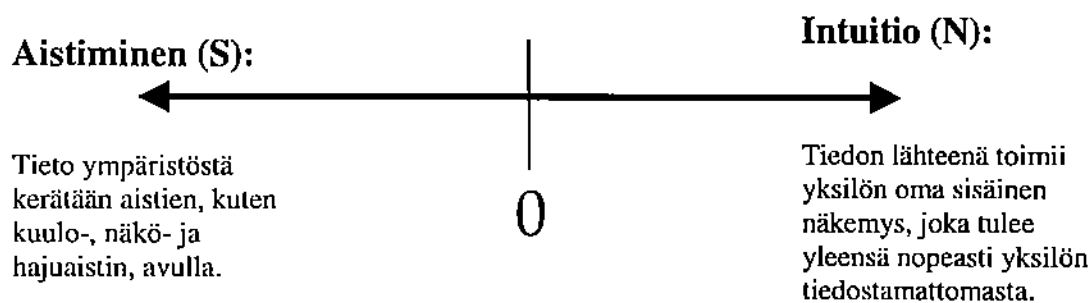
On oikeutettua esittää kysymys, miksi asia- ja ihmisjohtajuutta lähdetään tarkastelemaan tiedonhankinta- ja päätöksentekoprosesseista käsin, vaikka Jung asetti itse suuren painon myös yksilön ekstravertille (E) tai introvertille (I) asenteelle. Briggs Myers ym. (1998: 40) toteavat

kuitenkin, että kognitiivisilla tyyleillä (ST, SF, NT ja NF) on suurin merkitys tarkasteltaessa yksilön persoonallisuutta ja suhdetta työelämään. Tarkasteltaessa eroavaisuuksia kognitiivisilla tyyleillä on pidettävä koko ajan mielessä, että johtajan joko ekstra- tai introverttiasenne vaikuttaa erittäin paljon siihen, miten kuvattavat prosessit ilmentyvät johtajan toiminnassa.

3.1.2. Tiedonhankintaprosessit

Kuvassa 10 yksilön tiedonhankintaprosessi on kuvattu jatkumona, jonka ääripäinä ovat aistiminen (S) ja intuitio (N). Jungin mukaan normaalisti kehittyneellä persoonallisuudella toisen näistä ulottuvuuksista on oltava hallitseva tiedonhankintamenetelmä. Jos molemmat tiedonhankintaprosessit ovat yhtä kehittyneitä, ei erilaistumista voi tapahtua, ja tällöin yksilön tiedonhankintaa ei ohjaa selkeästi kumpikaan prosesseista. Tällaisessa tapauksessa (kuvan 10 jatkumon nollakohta) molemmat prosessit jäävät yleensä kehittymättömiksi, ja tästä on Jungin mukaan seurauksena primitiivinen persoonallisuus. (Briggs Myers ym. 1998: 28.)

Ihmiset, jotka ovat intuitiivisia (N), turvautuvat tiedonhankinnassa sisäiseen näkemykseen ja keskittyvät enemmänkin kuvitteelliseen ja käsitteelliseen maailmaan kuin tosiasioihin ja todellisuuteen. Intuitiivinen yksilö suuntautuu ajassa tulevaisuuteen ja keskittää huomionsa siihen, mikä tulevaisuudessa voisi olla mahdollista. Intuitiivisuus tuo mukanaan luovuutta, kykyä yhdistellä asioita, mielikuvitusta sekä teoreettisuutta. He, joiden tiedonhankinta ympäristöstä perustuu aistien kautta välittyvään tietoon, suuntautuvat ajassa enemmän nykyhetkeen ja keskittävät huomionsa siihen, mitä tällä hetkellä on aistittavissa. Heidän huomionsa kohteena ovat tosiasiat, ja heitä leimaavat realismi, yksityiskohtien muistaminen, käytännöllisyys ja maalaisjärki. (Briggs Myers ym. 1998: 24.)



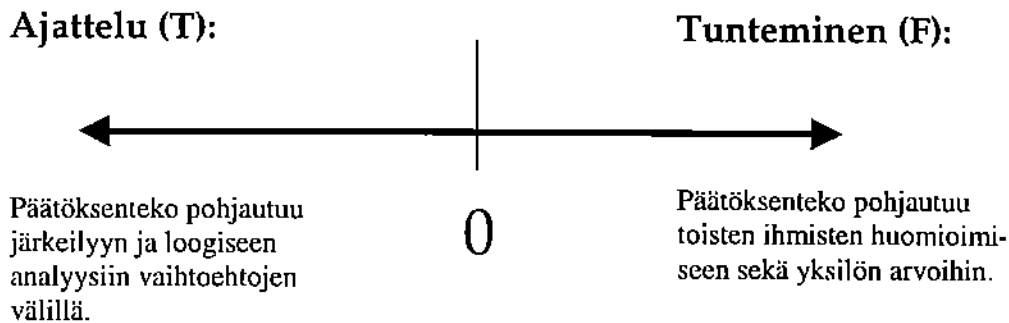
Kuva 10. Jungin teorian vaihtoehtoiset tiedonhankintaprosessit: aistiminen (S) ja intuitio (N).

3.1.3. Päätöksentekoprosessit

Silloin kun päätöksenteko pohjautuu ajattelulle (T), ovat looginen päättely ja asioiden syy-seuraussuhteet ratkaisevassa asemassa. Päätöksentekoa leimaa persoonattomuus, analytyisyys, objektiivisuus, kriittisyys ja reiluus. Ihmiset, joiden päätöksenteko pohjautuu ajattelulle, suuntautuvat menneisyydestä nykyhetkeen ja siitä tulevaisuuteen. Silloin kun päätöksenteko perustuu tunteelle (F), ovat keskeisessä asemassa henkilökohtaiset ja ryhmän arvot. Päätöksentekoa leimaa subjektiivisuus, ja siinä on voimakkaasti yksilön persoona mukana. Yksilöt, jotka tekevät päätöksensä tunteella, keskittyvät muihin ihmisiin, huomioivat heitä, välittävät lämpöisen kuvan itsestään ja heillä on voimakas halu harmoniaan. Tunteella päättävillä yksilöille menneisyydessä muotoutuneet arvot ovat tärkeitä. (Briggs Myers ym. 1998: 24, 25.)

Myös päätöksenteon jatkumolla ihmiset painottuvat enemmän joko ajatteluun (T) tai tunteeseen (F) (kuva 11). Tässä yhteydessä lienee paikallaan korostaa molempien prosessien yhtäläistä arvokkuutta, sillä tunteella päättäminen saattaa länsimaisessa arvomaailmassa kuulostaa aluksi jotenkin naivilta tai alkukantaiselta. Vaikka yksilön päätöksenteko painottuisi selvästi tunteelle, se ei tarkoita, ettei hän osaisi myös käyttää tarvittaessa ulottuvuuden toista ääripäätä. Lisäksi ne, jotka käyttävät tunnetta päätöksenteossa, ovat etulyöntiasemassa ajatteleviin (T) nähden sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa. Ihmiset, jotka painottuvat päätöksenteossaan selkeästi ajattelulle, kohtaavatkin usein vaikeuksia ja riittämättömyyden tunnetta vuorovaikutustilanteissa, ja heidän kehittyemisensä sosiaalisissa taidoissa on hitaampaa kuin tuntevilla yksilöillä (Briggs Myers ym. 1998: 227).

Vastaavasti kuin tiedonhankintaprosessin niin myös päätöksentekoprosessin kohdalla normaalisti kehittyneellä persoonallisuudella täytyy jommankumman prosesseista olla hallitseva. Jung (1921/1990) vertaa tilannetta, jossa molemmat prosessit ovat yhtä vahvoja, tilanteeseen, jossa laivassa olisi kaksi eri suuntiin tahtovaa yhtä vaikutusvaltaista kapteenia. Näin ollen kaikista päätöksentekoprosesseista tulisi ristiriitaisia ja tavoitteeseen pääseminen olisi sattumanvaraista, kun päätöksenteon perusta vaihtelisi aina kerta kerralta. Tällainen persoonallisuus olisi ennalta arvaamaton toimissaan sekä voimakkaiden sisäisten ristiriitojen repimä.



Kuva 11. Jungin teorian vaihtoehtoiset päätöksentekoprosessit: ajattelu (T) ja tunne (F).

3.1.4. Päättävä (J) ja havainnoiva (P) asenne ulkoiseen maailmaan

MBTI-tyyppi-indikaattorin neljäs kirjain kuvaa yksilön suhdetta ympäristöön ja kertoo, hallitseeko yksilön suhdetta ympäristöön tiedonhankintaprosessi (P, Perceiving: havainnoiva tyyli) vai päätöksentekoprosessi (J, Judging: päättävä tyyli). Yksi yleisimmin unohdettu J–P-ulottuvuuteen liittyvä piirre on, että se liittyy jokaisella persoonallisuustyyppillä nimenomaan suuntautumiseen ulkoiseen ekstraverttiin maailmaan (Briggs Myers ym. 1998: 26).

J–P-ulottuvuudella on tärkeä tehtävä MBTI-teoriassa, sillä se määrittää yksilön tiedonhankinta- ja päätöksentekoprosessien keskinäisen järjestyksen. Ekstraverteilla yksilöillä viimeinen kirjain kertoo suoraan, mikä prosesseista on hallitseva. Esimerkiksi, jos yksilön tyyppi on ESTJ, niin J-kirjain viittaa suoraan hänen ekstraverttiin päätöksentekoprosessiinsa eli ajatteluun (T). ESTJ-tyypillä siis hallitseva prosessi on ajattelu (T). Toiseksi hallitsevin prosessi on aina jäljelle jäänyt kirjain tiedonhankinta- ja päätöksentekoprosesseista eli tässä tapauksessa aistiminen (S). Kolmanneksi vahvin prosessi on puolestaan toiseksi vahvimman vastakohta eli tässä tapauksessa intuitio (N). Viimeisimpänä ja kaikista heikoimmalla hallittuna prosessina on hallitsevan prosessin vastakohta eli tässä tapauksessa tunteminen (F).

Jos yksilö on puolestaan introvertti, hänen kohdallaan P viittaa hänen ekstraverttiin tiedonhankintaprosessiinsa. Mutta koska introvertit pitävät vahvimman ominaisuutensa omassa introvertissa käytössään ja näyttävät toiseksi vahvimman ulkoiselle ympäristölle, esimerkiksi INFP:n vahvin prosessi suhteessa ulkomaailmaan on tunteminen (F) (Briggs Myers ym. 1998: 29). Näin ollen INFP:n toiseksi vahvin prosessi on N, kolmanneksi vahvin S ja heikoin T.

Tämä MBTI-teorian prosessien keskinäisen hallitsevuuden järjestys ei saa varauksetonta tukea kaikilta Jung-asiantuntijoilta (Briggs Myers ym. 1998: 30).

Sen lisäksi, että J/P-ulottuvuus kertoo yksilön asenteesta ympäristöönsä, kertoo se paljon myös yksilön elämäntyylistä. He, joiden suhtautumista ympäröivään maailmaan hallitsee havainnointi (P), ovat elämäntyyliltään rempseämpiä ja keräävät mieluummin lisää tietoa (lähinnä SP) ja uusia kokemuksia. He, joiden suhtautumista ympäröivään maailmaan hallitsee päätöksenteko (J), pitävät enemmän säännönmukaisuudesta, järjestyksestä ja selkeistä rajoista. (Briggs Myers ym. 1998: 26–27.)

Havainnoivalla yksilöllä (P) saattaa olla vaikeuksia tehdä ratkaisuja, sillä hän kerää mieluummin lisää tietoa päätöksenteon pohjaksi kuin tekee nopeasti päätöksiä. Vastaavasti päättävä yksilö (J) saattaa tehdä liian nopeasti johtopäätökset asiasta, koska hän ei malta kerätä kaikkea tietoa vaan haluaa saada ratkaisun mahdollisimman nopeasti aikaan. Koska päättävien (J) yksilöiden asenteeseen liittyy yleensä analyttisyys, ovat he ympäristönsä suhteen yleensä kriittisempiä kuin havainnoivat (P) yksilöt, jotka pitävät enemmän erilaisuudesta ja arvostavat enemmän kaikkea kokemaansa. (Briggs Myers ym. 1998: 26–27.)

Jung määritteli persoonallisuustyyliä rationaaliseksi tai irrationaaliseksi sen mukaan, kumpi, tiedonhankinta- vai päätöksentekoprosessi, on hallitseva. Rationaaliset yksilöt pyrkivät päätöksentekoon tunteella (F) tai ajattelulla (T). Irrationaaliset yksilöt puolestaan pyrkivät keräämään lisää tietoa joko aistimalla (S) tai intuition (N) avulla. Eli rationaalinen persoonallisuustyyli on Jungin mukaan sama kuin päättävä tyyli (J) ja irrationaalinen tyyli on sama kuin havainnoiva tyyli (P). (Ks. Jung 1921/1990: 454, 455, 458, 459.)

Kun verrataan tätä J/P-ulottuvuutta asioiden ja ihmisten johtamiseen, voidaan todeta, että koska päättävään (J) tyyliin liittyy yleensä tarve tai halu selkeään rakenteeseen ja järjestykseen, liittyy se asioiden johtamiseen. Kun vastaavasti havainnoivaan tyyliin (P) liittyy kaiken uuden kokemisen, erilaisuuden ja yksilöllisyyden arvostaminen, jolloin säännöt ja rajat ovat enemmän haittana kuin hyötynä, voidaan sen todeta olevan vastainen asioiden johtamiselle.

3.1.5. Tiedonhankinta- ja päätöksentekoprosesseista muodostuvat kognitiiviset tyylit

Kuten aiemmin kuvan 9 yhteydessä mainittiin, tiedonhankinta- ja päätöksentekoprosesseista on muodostettavissa neljä erilaista persoonallisuustyyliä (ST, NT, NF, SF), joita kutsutaan myös kognitiivisiksi tyyleiksi. Nämä kognitiiviset tyylit ovat merkittävin tekijä yksilön persoonallisuudessa, kun on kysymys uravalinnasta tai suhteesta työelämään (Briggs Myers ym. 1998: 40, 293, 301, 316). Taulukossa 2 on yhteenveto johtajien kognitiivisista tyyleistä.

Taulukko 2. Tiedonhankinta- ja päätöksentekoprosessien yhdistelmät eli kognitiiviset tyylit (Briggs Myers ym. 1998: 41).

<i>Johtajat, jotka suosivat</i>	<i>Aistimista ja ajattelua (ST)</i>	<i>Aistimista ja tuntemista (SF)</i>	<i>Intuitiota ja tuntemista (NF)</i>	<i>Intuitiota ja ajattelua (NT)</i>
<i>Keskittävät huomionsa</i>	tosiasioihin	tosiasioihin	mahdollisuuksiin	mahdollisuuksiin
<i>Käsittelevät näitä</i>	persoonattoman analyysin avulla	persoonallisella lämmöllä	persoonallisella lämmöllä	persoonattoman analyysin avulla
<i>Heillä on taipumus olla</i>	käytännöllisiä ja tosiasiapainottuneita	sympaattisia ja ystävällisiä	innostavia ja näkemyksellisiä	loogisia ja kekseliäitä
<i>Löytävät kyyvilleen käyttöä parhaiten</i>	tekniset alat, joissa käsitellään asioita	käytännöllistä apua ja palveluita ihmisille	ihmisten kanssa kommunikointi ja heidän ymmärtäminen	teoreettiset ja tekniset keksinnöt ja kehittämät

Kun tutkimus keskittyy pelkästään kognitiivisiin tyyliin jättäen E/I-ulottuvuuden ja J/P-ulottuvuuden tarkastelusta pois, on siitä sekä hyötyä että haittaa. Walck (1996: 56) tuo esille, että hyötynä tästä on tarkastelun yksinkertaistuminen, sillä neljän kognitiivisen tyylin välisiä eroja on paljon helpompi tarkastella kuin kaikkien 16 MBTI-tyypin välisiä eroja. Haittana tarkastelun pelkistämisestä kognitiivisiin tyyliin on, että samalla kertaa jätetään paljon arvokasta tietoa käyttämättä, ja tarkastelu voi olla niin yleisluontoista, että väärinymmärryksen määrä kasvaa suuresti. Walck käyttää esimerkkinä ESTP:n ja ISTJ:n välistä eroa. Vaikka molempia hallitsee MBTI-teorian mukaan aistimisprosessi (S), heidän erilainen asennoitumisensa ympäristöön (E/I-ulottuvuus) ja elämäntyyliinsä (J/P-ulottuvuus) tuovat mukanaan, että ESTP:t sopivat myynnillisiin tehtäviin ja ISTJ:t laskentatoimen tehtäviin.

Taulukossa 3 on kuvattu, miten MBTI-indikaattorin neljä ulottuvuutta vaikuttavat johtajan suuntautumiseen joko asioihin tai ihmisiin. Kun MBTI-indikaattorin määrittelemä persoonallisuustyyppi rakentuu neljästä eri preferenssejä kuvaavasta kirjaimesta, jokaisella johtajalla on persoonallisuudessaan jotain asiajohtamiseen ja ihmisjohtamiseen liittyvää (poikkeuksena tähän täysin asiasuuntautunut ISTJ sekä täysin ihmissuuntautunut ENFP).

Taulukko 3. MBTI-indikaattorin kaikki neljä ulottuvuutta liittyvät asia- ja ihmisjohtamiseen (ks. esim. Walck 1996: 63, 67; Killman & Taylor 1974).

Asiajohtaminen	Ihmisjohtaminen
<i>Introverssi (I)</i> johtaja pystyy keskittymään syvällisesti asioihin ja ideoihin.	<i>Ekstraverssi</i> johtaja suuntaa huomionsa ihmisiin ja ulkoisiin asioihin.
<i>Aistiva (S)</i> johtaja näkee tosiasiat.	<i>Intuitiivinen (N)</i> johtaja näkee mahdollisuudet ja vision sekä osaa innostaa.
<i>Ajanteleva (T)</i> johtaja tekee päätökset kylmän loogis-analyttisesti ja suuntautuu tehtävään.	<i>Tunteva (F)</i> johtaja huomioi omat sekä muiden tunteet ja arvot sekä suuntautuu ihmisiin.
<i>Päätävä (J)</i> johtaja korostaa järjestyksen ja rakenteen merkitystä.	<i>Havainnoiva (P)</i> johtaja on suvaitseväinen ja arvostaa erilaisuutta.

3.1.6. Ulottuvuuksien saman- ja erisuuntaiset voimat

Kuten edellä on kuvattu, on MBTI-indikaattorissa neljä akselia, joissa kussakin on kaksi vastakkaisista päätä. Näin muodostuneilla kahdeksalla ulottuvuudella on joissain tapauksissa samansuuntaisia ja toisissa tapauksessa erisuuntaisia voimia. Ymmärtämällä näiden neljän akselin mukanaan tuomat ominaisuudet, voidaan päätellä kunkin persoonallisuustyyppin piirteitä. Jokainen nelikirjaiminen persoonallisuustyyppi on neljän eri ulottuvuuden summa, jonka ominaisuuksia voidaan pitkälle ennakoida pitämällä kutakin persoonallisuustyyppiä kokonaisuutena, joka sisältää erilaisia piirteitä: jotkut toisiaan tukevia, jotkut toistensa vastaisia.

Esimerkiksi ISTJ:llä on tarve järjestykseen, koska sekä hänen aistimisprosessinsa (S) että päättävä tyylinsä (J) tukevat tätä tarvetta. Puolestaan ISTP:llä on järjestyssuuntautuneisuuden suhteen sekä puoltavia että vastakkaisia voimia. ISTP:n aistiminen (S) puoltaa järjestelmällistä ”step by step” lähestymistapaa, mutta toisaalta hänen havainnoiva tyylinsä (P) vastustaa

liiallista rakennetta/järjestystä, koska ne ovat vapaan tiedonhankinnan esteitä. Briggs Myers ym. (1990) tuovat esille, että sekä introversioon (I) että intuitioon (N) liittyy suuntautumista ideoihin sekä abstraktien mallien rakenteluun. Jung (1921/1990) antaa myös kuvaillessaan ekstraversiota (E) samalla erittäin tarkan kuvauksen aistimisprosessista (S).

Selityksenä introversion (I) ja intuition (N) samankaltaisuudesta voidaan puolestaan esittää, että intuitio (N) on luonteeltaan introvertti (I) prosessi. Intuitio (N) tulee Jungin (1921/1990) mukaan yksilön sisältä hänen tiedostamattomastaan, ja näin se on myös luonteeltaan yksilön sisäisestä ajatusmaailmasta (introversiosta) lähtöisin. Vastaavasti aistimisprosessin (S) luonne on ekstravertti (E), sillä aistimisessa (S) yksilö suuntaa huomionsa ulkoisiin tosiasioihin ja yksilö on ekstravertisti orientoitunut. Kun tarkastellaan asia- ja ihmisjohtajuutta MBTI-indikaattorin ja Jungin teorian avulla, on tärkeää ymmärtää, että MBTI-indikaattorin neljällä ulottuvuudella on asia- ja ihmisjohtamisen kannalta erisuuntaisia voimia.

Jos tarkastellaan esimerkiksi NF-ihmisohtajaa, jonka tarkempi MBTI-tyyppi on INFJ, on huomattava, että sekä tämän johtajan introversio (I) että päättävä tyyli (J) heikentävät tämän NF-ihmisohtajan ihmisulottuvuutta. INFJ-johtajan introversio suuntaa hänen energiaansa enemmän sisäisiin ideoihin kuin muihin ihmisiin tai ympäristön asioihin. Tämän johtajan päättävä tyyli (J) saa puolestaan hänessä aikaan järjestelmällisyyttä ja päättäväisyyttä, joka on asiaulottuvuuteen liittyvä piirre.

3.2. Tiedonhankinta- ja päätöksentekoprosessit ja johtamisen ulottuvuudet

Kaikki neljä tiedonhankinta- ja päätöksentekoprosessia ovat lähes kaikessa toiminnassa mukana ja tarpeellisia. Toisissa työtehtävissä kuitenkin tarvitaan enemmän tiettyjä ulottuvuuksia kuin toisissa: esimerkiksi tunteella päättämisestä (F) on enemmän hyötyä sairaalan hoitotehtävissä kuin teollisuudessa. Mutta lähes kaikessa ihmisen toiminnassa ja erityisesti työtehtävissä tarvitaan tosiasioiden hahmottamista (S), uusien mahdollisuuksien keksimistä (N), toiminnan organisointia (T) sekä ihmisten huomioimista (F).

Aistiminen (S) ja asioiden johtaminen

Aistivilla (S) johtajilla on kyky ottaa tosiasiat huomioon ja hahmottaa todellisuutta, kun taas intuitiivinen (N) henkilö jättää käytännön realiteetit helpommin huomiotta (Briggs Myers 1998: 255, 227). Aistivalta (S) johtajalta puolestaan puuttuu usein intuitiivisen (N) henkilön varma sisäinen näkemys, ja se näkyy vähemmän spontaanina esiintymisenä. Esimerkkinä aistivan (S) asiajohtajan tosiasiallisuudesta on seuraava haastatellun ESTJ-johtajan esittämä näkemys mittaamisen tärkeydestä, jotta johtaminen tapahtuisi mahdollisimman faktapohjalta.

"Tavoitteita ja mittareita on oltava, joita seurataan ja tämän jälkeen pyritään tekemään korjaavia toimenpiteitä. Kyllä nämä ne oleellimmat asiat ovat... Ensinnäkin tietenkin tavoitteet ja sitten mittarit, joilla niiden tavoitteiden toteutumista voidaan mitata. Jos sellaisia tavoitteita on, joilla ei ole mitään mittareita, niin kyllä on aika vaikea seurata niitä ja todeta onko päästy maaliin vai menty ohi."

Intuitio (N) ja ihmisten johtaminen

Johtajan kyky johtaa joukkojaan innostaen kohti tulevaisuuden mahdollisuuksia liittyy kiinteästi Jungin määrittelemään intuitioon (N). Intuitiiviset (N) johtajat pystyvät selkeästi aistivia (S) johtajia paremmin välittämään vahvan kuvan organisaation tehtävästä (a strong sense of mission). Nykyisin paljon pinnalla olevat transformationaalinen sekä visiojohtaminen liittyvät kiinteästi johtajan ihmisten johtamiseen ja intuitiivisuuteen (Bass & Avolio 1989: 22).

Van Eron ja Burke (1992: 157) onnistuivat todistamaan MBTI-indikaattorin intuition (N) ja transformationaalisen johtajuuden välisen yhteyden ($r=.43$ ja p -arvo <0.001) tutkimuksissaan. Burns (1978) käytti ensimmäisenä tätä "transformationaalinen johtajuus" -käsitettä muutosprosessin johtamisen yhteydessä. Intuitiivisilla henkilöillä on usein hyvät lähtökohdat transformationaaliseen johtajuuteen, koska he mielellään tähyävät tulevaisuuteen ja etsivät sieltä vilttejäkin mahdollisuuksia. Intuitioon (sisäiseen nopeaan näkemykseen) liittyy lisäksi lähes aina vielä varmuus intuition oikeellisuudesta, ja näin edellytykset vakuuttavalle vision viestinnälle ovat erinomaiset. (Vrt. Routamaa & Ponto 1994: 4.)

Viestinnästä valtaosa välittyy puhujan eleiden ja ilmeiden kautta, kolmasosa äänensävyn ja vain pieni osa sanojen kautta. Viestejä välittyy, vaikka emme puhu ja seisomme vain paikoillamme (O'Connor & Seymour 1990: 33–35; Joutsenkangas & Heikurainen 1996: 139–141; Wiio 1992: 64; Alajärvi 1994: 92–100). Vaikka verbaalisessa viestinnässä käytettäisiin paljon sanoja sekä muutamia huolellisesti valittuja symboleita, johtajan välittämiä viestejä ei aina välttämättä hyväksytä, vaikka ne ymmärrettäisiinkin täysin. Ihmisten johtamisessa on näin ollen tarkoituksena saada ihmiset uskomaan sanoma tai viesti. (Kotter 1990: 57.)

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että intuitiivisella ihmisellä on edellytykset parempaan verbaaliseen ilmaisuun, ja hänen ulkoiselle käytökselleen on usein merkille pantavaa hyvä kyky selittää asioita (pätee erityisesti, jos henkilö on vielä ekstraverti). May (1972) saikin tutkimustulokseksi, että intuitiivisten (N) ihmisten verbaalinen lahjakkuus on selkeästi suurempi kuin aistivilla (S) yksilöillä. Tulos on tilastollisesti erittäin merkitsevä (***) ja intuitiivisten ihmisten saama pistetulos oli jopa 40 % korkeampi kuin aistivilla henkilöillä. (Ks. Briggs Myers ym. 1998: 267.) Seuraava haastatellun ihmissuuntautuneen ihmisjohtajan (ENFJ) kommentti tukee tätä tutkimustulosta selkeästi.

"Kun mä haluan saada ihmiset vakuuttumaan mun systeemeistä, niin minä pidän jotakuinkin loistavia esitelmiä ja olen 100–110 prosenttisesti siinä hommassa mukana ja kaikki menee niin kuin lävitse ja saan todella hyvää palautetta siitä, paljon myöhemminkin ihmiset tulevat vielä sanomaan siitä."

Routamaa ym. (1997: 6–8) tutkivat 252 suomalaisen johtajan ja heidän 730 alaisensa käsityksiä johtajan tehokkuudesta ja johtamistyylistä Reddinin (1970) 3D-malli viitekehyksenään. Tulos oli, että tuntevat (F) johtajat arvioivat itsensä ihmissuuntautuneiksi, kun alaisten arvioissa puolestaan intuitiiviset (N) johtajat arvioitiin eniten ihmissuhdesuuntautuneiksi. Tämä tulos tukee osaltaan myös käsitystä intuition (N) liittymisestä ihmisten johtamiseen. Korostetakaan vielä, että tämä tutkimus ei väitä, että intuitiiviset (N) henkilöt olisivat aina automaattisesti hyviä ihmisten johtajia, vaan että heillä on aistivia (S) johtajia paremmat perusedellytykset ihmisten johtamiseen omalla innostuneisuudellaan ja visionäärisyydellään.

Koska intuition (N) liittäminen johtajan kykyyn johtaa ihmisiä ei ole aivan yhtä selvä kuin muut tehtävät linkitykset johtajuuden ulottuvuuksien ja tiedonhankinta- ja päätöksentekoprosessien välille, pyritään seuraavassa neljän kohdan yhteenvedossa vielä kiteyttämään intuition (N) ja ihmisten johtamisen välistä yhteyttä.

1. Intuitiiviset (N) johtajat ovat tulevaisuusorientoituneita ja visionäärisiä, mikä on puolestaan *transformationaalisen ihmisten johtamisen* lähtökohta (vrt. Sashkin & Burke 1990: 307–308). Ihmisten johtamisen peruselementti on nimenomaan johtajan visionäärisyys (ks. esim. Bornstein 1996: 282–292).
2. Koska intuitio (N) on prosessina *tiedostamaton* eikä näin ollen ole hallittavissa, on intuitiivisen (N) johtajan selittäminen yleensä aidon oloista ja uskottavaa.
3. Koska intuitio (N) tulee yksilön sisältä ja intuitiivisella johtajalla on oma persoona johtamisessa *mukana*, lisää tämä vakuuttavuutta.
4. Jungin teorian mukaan intuitiiviset (N) ihmiset jättävät ”vähäpätöiset” tosiseikat mielellään tarkastelusta pois. Näin ollen intuitiivinen (N) johtaja on usein suuntavakaampi eikä anna esille tulevien tosiasioiden haitata idean tai vision toteuttamista.

Yllä olevaa listausta tukee myös seuraava haastatellun ENFJ-johtajan suora lainaus, jossa vision merkitys (listan 1. kohta) ja johtajan oma persoonallinen vakuuttava tyyli (listan kohdat 2 ja 3) tulevat selkeästi esille. ”Liiallisiin” yksityiskohtiin meneminen tulee myös tässä kommentissa esille (listan kohta 4).

”Uskon siihen, että jos sinulla on mielenkiintoinen visio, niin sä pystyt ottamaan siitä visiosta suunnan ja lähtemään viemään asioita siihen päin ilman, että kauhean yksityiskohtaisesti mennään mukaan. ...Ihmiset eivät kuitenkaan kykene tulkitsemaan siitä visiorakenteesta, jonka meikämänni kuvailee mitä tämä tarkoittaa mun elämässäni, ja miten minä tämän jalkautan omassa toiminnassani – se ei olekaan niin yksinkertaista ja siihen pitäisi olla selvästi aikaa. Ja sitä pitäisi harrastaa sitten eri asiantuntijoiden ja työntekijäryhmien kanssa miten minä tämän asian jalkautan ja tulkitseen. Ja siinä on minulla ongelmia, minä en tahdo maltaa tehdä ja kysellä näitä juttuja”

Edellä mainitusta esimerkkinä on suomalaisten yritysconsulttien suhteellisen usein käyttämä vertaus sekä piirroskuva kahdesta kivenhakkaajasta. Ensimmäinen kivenhakkaajista ajattelee, että minä hakkaan tässä vain tätä yksittäistä kiveä. Toinen kivenhakkaaja tekee puolestaan työtä hymyssä suin ja ajattelee, että on tekemässä maan hienointa kivistä veistettyä katedraalia. Ensiksi mainittu kivenhakkaaja keskittyi näkyvään tämän hetken realiteettiin, kun toinen taas ajatteli enemmän tulevaisuuden visiota upeasta katedraalista, jota hän on saanut olla mukana tekemässä. Esimerkki kuvastaa hyvin vision/mission merkitystä motivoituneisuuden ja johtajuuden kannalta (esim. Clark & Clark 1992: 4). Intuitiiviset (N) johtajat pystyvät luomaan aistivia (S) paremmin mielikuvia tulevaisuuden tavoitellusta olotilasta, jolloin kokonaisuus sekä toiminnan perimmäinen tavoite avautuvat paremmin alaiselle.

Ajattelu (T) ja johtajan asiasuuntautuneisuus

Kun yksilön hallitsevana päätöksentekoprosessina on ajattelu (T), pyrkii hän järkeilemällä ja loogista analyysiä hyväksi käyttäen ratkaisemaan ongelmia ja tekemään päätöksiä. Briggs Myers ym. toteavat (1998: 287), että ne, jotka tekevät päätöksiä loogiseen ajatteluun pohjautuen keskittyvät vähemmän ihmisenäkökohtiin työssään ja enemmän asioihin. Briggs Myers ym. toteavat myöhemmin (s. 349), että T-tyylin yksilöt keskittyvät tehtävään, tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen. Kun ajatteleva yksilö perustaa päätöksentekonsa enemmän järkeen kuin tunteeseen tai ihmisläheisiin arvoihin, tästä seuraa automaattisesti, että hän keskittyy työssään mieluummin konkreettiseen tehtävään ja sen suorittamiseen kuin ihmisten välisten suhteiden laadukkuuden kehittämiseen. Näin ollen johtajuustutkimuksissa esiin tullut asia- tai tehtäväsuuntautuneisuus voidaan yhdistää Jungin määrittelemään ajatteluprosessiin (T).

Hautala ja Routamaa (2001: 3–5) tutkivat 129 persoonallisuustyyppittäin jaotellulla ryhmällä, millaisia piirteitä alaiset eniten arvostivat. Ajattelevat (T) yksilöt arvostivat kovia ”arvoja”, kuten voimaa, kunnioitettavuutta, johtajuutta ja voimakastahtoisuutta. Tuntevat (F) yksilöt arvostivat puolestaan pehmeitä ihmissuuntautuneita ”arvoja”, kuten toisista välittämistä, turvallisuutta, miellyttävää olemusta ja positiivisuutta. Myös Germane (1993) on saanut samansuuntaisia tutkimustuloksia ajattelevien (T) yksilöiden asiasuuntautumisesta ja tuntevien (F) yksilöiden ihmissuuntautuneisuudesta pyytäessään ihmisiä kuvailemaan sankari-ihannettaan.

Tunteminen (F) ja johtajan ihmissuuntautuneisuus

Tuntevat (F) yksilöt painottavat ihmisten kanssa toimimisen tärkeyttä sekä omassa että työelämässä ja antavat usein itsestään lämpöisen ja empaattisen kuvan. Tuntevilla (F) yksilöille vuorovaikutus, viestintä, yhteenkuuluvuus sekä tuki ovat usein tärkeässä asemassa (Briggs Myers ym. 1998: 287, 349). Näin ollen Jungin määrittelemä tuntemis-ulottuvuus (F) voidaan helposti yhdistää johtajuustutkimuksissa esiin tulleeseen ihmissuuntautuneisuuteen tai johtajan huomion kiinnittymiseen ihmisiin (ks. myös Routamaa ym. 1994: 7). Kun haastattelututkimuksessa kysyttiin kokeneelta naispuoliselta ENFJ-johtajalta, mikä on johtamisessa kaikista tärkeintä, hänen seuraava vastauksensa kuvastaa tämän johtajatyypin ihmissuuntautuneisuutta. Kun samalta johtajalta kysyttiin myöhemmin, kumpi on ryhmätyöskentelyssä tärkeämpää, lopputulos vai hyvä leppoisa ilmapiiri, myös tämä vastaus tuki käsitystä hänen ihmissuuntautumisesta (toinen lainaus).

"Kokonaisvaltaisuus, motivointi, luottamus, päätöksen tekeminen yhdessä ja sitoutuminen, nämä ovat hyvää perusta lähteä eteenpäin... Luottamuksen ja motivoinnin rakentaminen kuuntelemalla ja keskustelemalla, kyllä se kuuntelemisen taito ja keskustelemisen taito ovat tämän ajan johtamisen perusjuttu. Enää ei määrätä niin kuin joskus 20 vuotta sitten, koska pitää sitoutua ja tehdä yhdessä."

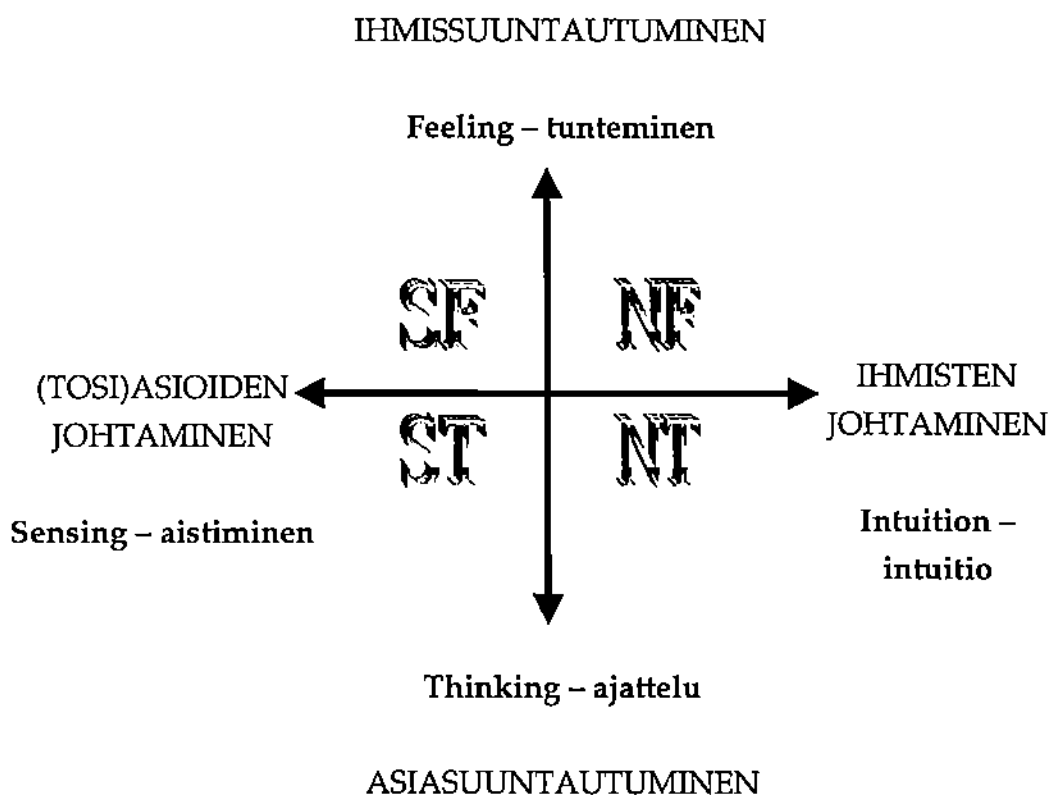
"Kyllä se minusta on leppoisa ja hyvä ilmapiiri, koska sillä tavalla syntyy jotain hyvää ja uutta. Jos on leppoisa ilmapiiri, niin silloin on suu-remmat mahdollisuudet synnyttää hyvää ja uutta parempaa."

Merkille pantavaa on, että jokainen 12 haastatellusta asiasuuntautuneesta, päätöksensä analyttiseen ajatteluun (T) pohjaavasta johtajasta vastasi täysin empimättä, että lopputulos on aina ilmapiiriä tärkeämpää. Myös seuraava toisen ihmissuuntautuneen ihmisjohtajan (ENFJ) kommentti kuvastaa erittäin selkeästi tämän johtajatyypin ihmissuuntautuneisuutta:

"Mä olen kiinnostunut ihmisestä niin kuin aidosti, mitä sille kuuluu ja mitä sille tapahtuu... faktaa kuulen mieluummin ihmisen läpi. Jos joku on tehnyt jonkun muistion esimerkiksi, niin kun hän antaa sen minulle ja sanoo, että ollaan nyt heihi hiljaa ja luetaan tämä paperi, niin mä en tee koskaan näin, vaan mä sanon, että kerro mulle mitä sinä olet ajatellut kirjoittaa tähän, koska ainakin mulla on se ongelma, että en pysty millään niin kuin sitä ajatusta, latausta tai arvo- tunnelatausta saamaan kirjoitetusta tekstistä yhtä hyvin."

Johtajuuden ulottuvuuksien ja Jungin teorian yhdistäminen

Kun edellä kuvatut johtajuuden ulottuvuudet ja Jungin määrittelemät yksilön tiedonhankinta- ja päätöksentekoprosessit kuvataan nelikenttänä (kuva 12), saadaan muodostettua neljä erilaista johtajatyyppeä. Nelikentän akselit muodostuvat Jungin teorian mukaisesti aistimis- (S) ja intuitioulottuvuudesta (N) sekä ajattelu- (T) ja tuntemisulottuvuudesta (F).



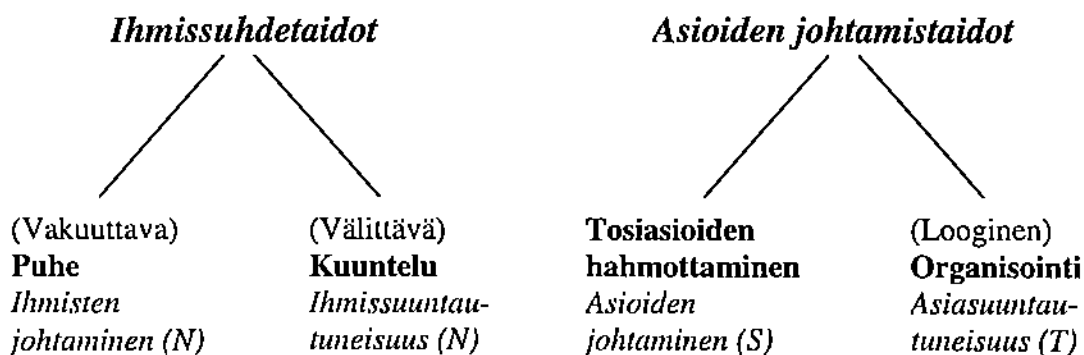
Kuva 12. Johtamisen ulottuvuudet ja tiedonhankinta- ja päätöksentekoprosessit.

Jokaisella johtamistyyllillä on kaksi vahvuutta, mutta myös kaksi heikkoutta. Vaikka Jung (1921/1990) varoittaa näiden tiedonhankinta- ja päätöksentekoprosessien tasavertaisesta kehittämisestä, toteaa hän myös, että heikoimmat ulottuvuudet ovat kehitettävissä. Todella taitavat johtajat pystyvät käyttämään oikeissa tilanteissa kaikkia neljää ulottuvuutta sopivasti. Jung ja Briggs Myers toteavat, että tällainen neljän prosessin hallitseminen on harvinaista ja yleensä kovan harjoitustyön tulosta muttei mahdotonta (Briggs Myers ym. 1998).

Kuvan 12 viesti johtajan vaihtoehtoisesta ihmis- ja asiasuuntautuneisuudesta voitaisiin nähdä ristiriitaisena verrattuna OD-koulukunnan johtamisruudukkoon (ks. Blake, Mouton, Barner & Greiner 1964: 136). Koska päätöksenteko ajatteluun (T) tai tunteeseen (F) perustuen ovat vaihtoehtoisia preferenssejä johtajat sijoittuvat lähtökohtaisesti aina jommallekummalle johtamisruudukon akselille. Mutta henkilökohtaisen kehittymisen kautta voi johtaja oppia huomioimaan sekä asiat (T) että ihmiset (F). Näin pääsemme siihen, että OD-koulukunnan käyttämä johtamisruudukon (9/9)-johtamistyyli (johtajan maksimaalinen samanaikainen huomio sekä ihmisiin että tuotantoon) on myös mahdollinen henkilökohtaisen kehittymisen kautta.

3.3. Pelkistetty malli johtajalta vaadittavista taidoista

Kuvassa 13 on tutkimuksen näkemys johtajalta vaadittavista taidoista, ja tämä viitekehys jakaa ihmissuhdetaidot johtajan kykyyn puhua vakuuttavasti ja kuunnella välittävästi. Asioiden johtamistaidot on puolestaan jaettu todellisuuden hahmottamiseen ja loogiseen organisointiin.

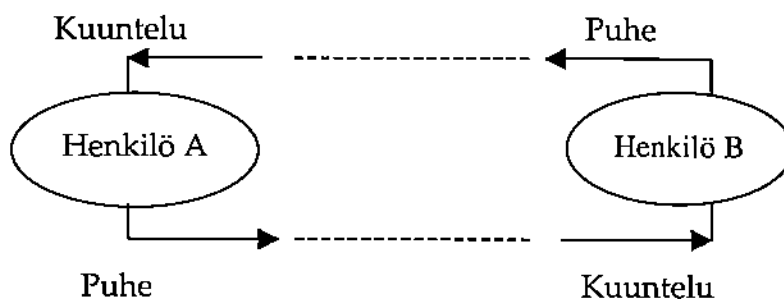


Kuva 13. Johtajien ihmissuhde- ja asiajohtamistaidot.

3.3.1. Johtamisen ihmisulottuvuuteen liittyvät taidot

Sveitsiläinen kielitieteilijä Ferdinand de Saussure (1857–1913) loi mallin, jossa puhuminen ja kuuntelu muodostavat vuorovaikutteisen kommunikaation. Hänen mallissaan vuorovaikutus on kehämaista siten, että kaksi henkilöä kommunikoidessaan vuorotellen puhuvat ja kuuntelevat (kuva 14). (Ks. Nöth 1990: 176–178.) Johtajalta vaadittavat ihmissuhdetaidot nähdään tässä tutkimuksessa kuvan 14 mukaisena vuorovaikutteisena prosessina, jossa johtajan on

sekä kyettävä vakuuttavasti puhumaan (selittämään) että välittäen kuuntelemaan. Tämän jaon perustana ovat Jungin määrittelemät yksilön intuitio (N), jota tarvitaan toisten ihmisten aitoon vakuuttamiseen, sekä yksilön tunteminen (F), jota tarvitaan aitoon välittävään kuunteluun.



Kuva 14. Kuva on muokattu Saussuren (1916a: 28) ”puhe ympyrä” -mallista.

(Vakuuttava) puhe

Alla oleva määritelmä liittyy ihmisten johtamisen vaikuttamiseen, joka tapahtuu vakuuttavalla kommunikaatiolla niin puheiden, eleiden kuin tekojenkin tasolla. Ihmisten johtamisen tärkeä tehtävä on saada organisaation henkilöstö liikkumaan samaan suuntaan kohti yhteistä tavoitetta ja visiota (ks. Kotter 1990: 4, 5, 49). Näin ihmisten johtamisessa vakuuttavan puhumisen taito on olennainen, jotta muihin ihmisiin ja heidän asenteisiinsa voidaan vaikuttaa.

“Leadership is an activity – an influence process – in which an individual gains the trust and commitment of others and without recourse to formal position or authority moves the group to the accomplishment of one or more tasks” (Clark & Clark 1992: 2).

Zaleznik (1977: 67) toteaa: *“Leadership inevitably requires using power to influence the thoughts and actions of other people.”* Ihmisten ajatuksiin ja toimintaan vaikuttaminen tapahtuu selittämisen sekä johtajan oman esimerkin avulla (ks. Hickman 1990: 113). Bennis (1989: 37) määrittelee ihmisten johtajan (leader) toiseksi tärkeäksi taidoksi merkityksen luomisen asioille kommunikoimalla vakuuttavasti visiota muille. Seuraavassa haastattelun ENFJ-johtajan toteamuksessa kiteytyy tämä johtajan vankka usko asiaan, mikä tekee hänestä va-

kuuttavan: *"Itse minä uskon siihen, että uskoo siihen mitä tekee, siihen sisältyy innostus ja sitten siihen sisältyy myös mukaansa tempaaminen. Siellä syntyy ylivertaista osaamista."*

(Välittävä) Kuuntelu

Toinen ihmissuhdetaidoista, vakuuttavan puheen ohella, on johtajan kyky kuunnella aidosti välittäen alaisiansa. Tätä johtajan välittävän kuuntelun taitoa on kutsuttu myös aktiiviseksi kuunteluksi (ks. Crafoord 2002: 58) tai empaattiseksi kuunteluksi (ks. Holm 1987). Välittävän kuuntelun tavoitteena ei ole kerätä niinkään faktatietoa toiselta ihmiseltä vaan aidosti välittää tästä toisesta ja kuunnella miltä hänestä tuntuu. Johtajan hyvä kyky kuunnella luo tunteen välittämisestä ja edesauttaa viihtyisän työilmapiirin syntymisessä. Kyky kuunnella pohjautuu haluun ymmärtää ja auttaa selittävää osapuolta. Seuraava lainaus Dunderfeltilta (1998: 88) kuvaa kuuntelutaidon merkitystä:

"Lyssnande närvaro är en av de bästa gåvor någon kan ge oss. Då uppstår det en kontakt mellan mig och dig, där du verkligen lyssnar på mig och låter mig träda fram som människa."

Rogers (1976:197–203) kirjoittaa omakohtaisesti ja persoonallisesti kuuntelemisen merkityksestä sekä siitä, kuinka aito välittävä kuuntelu voi olla myös kuuntelijalle ilo sekä antoisa tapahtuma. Välittävä kuuntelu pohjautuu juuri tähän kuulijan aitoon ja vilpittömään haluun kuunnella toista ihmistä sekä siihen, että toisen kuunteleminen aidosti koetaan positiivisena asiana. Vaikka kuunteleminen ei ole aivan kaikille luontaisesti yhtä kiinnostava ja positiivinen prosessi, kuitenkin jokainen persoonallisuustyyppistä riippumatta arvostaa aitoa välittävää kuuntelua erittäin paljon. Seuraava Rogersin (1976: 199) lainaus kuvastaa hyvin, mistä välittävässä kuuntelussa on kysymys:

"När jag verkligen hör en person och det som betyder något för honom just då, hör inte bara orden, utan honom, och när jag låter honom förstå att jag har hört det som är hans egen privata personliga innebörd, händer det många saker. Först kommer en blick av tacksamhet. Han känner sig befriad..."

3.3.2. Johtamisen asiaulottuvuuteen liittyvät taidot

Asioiden johtaminen on omalla tavallaan vastakohta ihmisten johtamiselle, sillä kun ihmisten johtamiseen liittyy kiinteästi abstraktisuus ja tunne, liittyy asioiden johtamiseen puolestaan konkreettisuus ja järki. Asiajohtamiselle on tyypillistä, ettei se ole samalla tavalla vuorovai- kuteista ja aikaan sidottua kuin ihmisten johtaminen. Lisäksi asiajohtamisesta jää usein jo- tain konkreettista jäljelle, kuten paperille kirjoitettu toimintasuunnitelma, budjetti, tehtävä- määräitys tai organisaatiokaavio. Tässä asiajohtaminen on jaettu kahteen kategoriaan: todelli- suuden hahmottamiseen ja organisointiin. Tämän jaon perustana ovat Jungin määrittelemät yksilön aistimis-tiedonhankintaprosessi (Sensing), jota tarvitaan tosiasioiden aistimiseen, se- kä ajattelu-päätöksentekoprosessi (Thinking), jota tarvitaan toiminnan organisoimiseksi.

Tosiasioiden hahmottaminen

Tiedon keräämisellä ja tosiasioiden hahmottamisella tarkoitetaan ympäristöstä havaittavia faktoja, joita voidaan tarkastella mahdollisimman objektiivisesti. Kirkpatrickin ja Locken (1995: 43–47) käsitellessä menestyvän johtajan piirteitä kaksi näistä liittyy selkeästi johtajan kykyyn hahmottaa faktoja ympäristöstä. Johtajan tiedollinen kyvykyys sekä liiketoiminta- alucen tunteminen kaikkine ominaispiirteineen liittyvät johtajan kykyyn kerätä ja hahmottaa tätä tosiasiapohjaista tietoa. Myös Mintzberg (1972: 92–97) korostaa tämän aistien kautta kerättävän tiedon merkitystä johtamisessa ja päätöksenteossa. Johtajan kyvystä hahmottaa tosiasioita ja tiedon merkityksestä on seuraava Forresterin (1962: 37) lainaus:

“Some management writers consider information to be of such funda- mental importance to the management process that they define manage- ment as the process of converting information into action through deci- sion making.”

(Looginen) organisointi

Organisointi on asiajohtamiseen liittyvä toiminto, jonka tavoitteena on optimoida organisaa- tion rakenne sekä miehittää se parhaalla mahdollisella resurssien sallimalla tavalla. Organi- sointikykyä ovat toiminnan suunnittelu, vastuumääritykset, raportoinnin järjestäminen, budje-

toinnit, tavoitemääritykset sekä koko organisaatorakenteen luominen. (Vrt. Kotter 1990: 4, 49.) Seuraava Browningin (1981: 164) lainaus on tulkittavissa siten, että selkeä asijahtaja voi johtaa asioita ja managerata ihmisiä, muttei välttämättä osaa johtaa heitä. Vastaavasti ihmisjohtaja pystyy johtamaan ihmisiä, muttei hallitse asioiden johtamista.

"Simply, an individual can manage time, money material, people, and information but only individuals can be led. Contrariwise, one can lead people, but money, material, time and information cannot be led..."

Seuraava haastatellun ENFJ-johtajan kommentti kuvastaa hyvin ihmissuuntautuneen ihmisjohtajan suhdetta organisointiin, mikä tapahtuu usein arvojen kautta. Lisäksi tämä kommentti tukee voimakkaasti edellä esitettyä Browningin näkemystä.

"Mä hirveen vähän johdan asioita niin kuin asioina, se on varmasti yksi mun suurimmista puutteista – siinäkin annan niin kuin suuntaa ikään kuin... minä arvotan asiat eli, jos minä näen jonkin asian tärkeäksi, niin minä näen sen tärkeäksi, sen jälkeen mä rupean miettimään, miksi tämä on tärkeä. Ja sitten mä rupean puhumaan siitä, että tää on tosi kivaa ja tää juttu täytyy hoitaa. Tämän jälkeen mä menen katsomaan millaisia ihmisiä alkaa sitoutuu siihen kuvioon ja kysyn, että viitsitkö hoitaa tämän jutun. Mä en kauhean usein organisoi asioita, kyllä mä sitä luonnollisesikin teen, mutta nyt vähän karikatyyrin omaisesti kuvailen sitä systeemiä... [tätä seurasi konkreettinen esimerkkitarina tämän johtajan organisoititaidoista tai pikemmin niiden puutteesta]."

3.4. Neljä erilaista johtajatyyppeä

Seuraavaksi esitellään edellä kuvattuun teoriaan pohjautuen neljä eri persoonallisuustyyppiä ominaisuuksineen. Korostettakoon vielä, että jatkumoiden ääripäissä olevat täysin puhtaasti tyyppiteorian mukaiset yksilöt ovat käytännössä enemmän poikkeus kuin sääntö. Tämän lisäksi persoonallisuudessa on myös muita muuttujia kuin tässä tarkasteltavat tekijät. Toisaalta on kuitenkin syytä korostaa, että käytetyimmät persoonallisuustyyppi-indikaattorit pohjautuvat tai liittyvät tavalla tai toisella tässä käytettyyn Jungin persoonallisuusteoriaan, jolloin tämän tarkastelun voidaan olettaa olevan suhteellisen kurantin tässä asia- ja ihmisjohtajien eroavaisuuksien tarkastelussa.

3.4.1. NF-tyylin ihmissuuntautunut ihmisjohtaja

NF-tyylin johtaja keskittyy tulevaisuuden mahdollisuuksiin sekä toimii persoonallisella lämmöllä, kommunikoiden ihmisten kanssa ja ymmärtäen heitä. NF-tyylin johtajat osaavat olla innostavia ja näkemyksellisiä. Näin ollen NF-tyylin johtaja voi olla alaisten ja työkavereiden kannalta miellyttävä esimies, koska hänellä on inhimillistä lämpöä, ja hän pystyy viemään joukkojaan eteenpäin kohti yhteistä visiota. (Esim. Briggs Myers 1998: 42.)

NF-tyylin johtajalle ihmisiin liittyvä tieto on muuta tietoa tärkeämpää. NF-tyylin ihmissuuntautuneisuutta ja alhaista tehtäväsuuntautuneisuutta kuvaa myös se, että NF-tyylin johtaja menettää nopeasti mielenkiintonsa tuotantosimulaatioon ja jättäytyy harjoituksesta pois, jos simulaatio sisältää liian paljon tarkasti määriteltyjä toimintamalleja. Johtamistilanteissa NF-tyylin johtaja kiinnittää huomionsa selkeästi ihmisiin, kun taas esimerkiksi NT-tyylin johtaja toiminnan rakenteeseen. (Briggs Myers 1998: 44.)

Johtajat vaikuttavat omalla persoonallaan erittäin voimakkaasti organisaatioon ja sen kulttuurin muodostumiseen. Näin ollen tässä tutkimuksessa haastatellun ENFJ-toimitusjohtajan seuraava vastaus ei kuvasta ainoastaan yrityksen kulttuuria vaan myös johtajan persoonallisuutta ja tukee selkeästi esitettyä teoriaa.

”Meidän vahvuus on ehdottomasti toiminnan kulttuuri, jonka kautta henkilökunta on hyvin sitoutunut ja motivoitunut...innovatiivisuus ja kehityminen ovat vielä tunnusomaista tälle yhtiölle. Heikkoutena on, kun on hyvin itsenäinen kulttuuri, niin sellainen kurinalaisuus joskus puuttuu. Varsinkin kun on paperitöistä puhe, niin sillä puolella tahtoo olla sitä kehittämistä.”

Seuraavassa saman ENFJ-johtajan vastauksessa tulee selkeästi esille johtajan intuitiivisuuden (N) mukanaan tuoma halu kehittää uutta ja toisaalta hänen alhainen kiinnostuksensa ”byrokratian pyörittämiseen ja analysointiin”. Kun tältä samalta johtajalta kysyttiin, mitkä tehtävät ovat erittäin mieluisia, hän vastasi seuraavasti:

”Kyllä se tuohon kehittämiseen ja uuden luomiseen liittyy, sillä puolella on eniten ne positiiviset kokemukset, eli jaksaa aina innostua uudelleen, jos pääsee jotain uutta luomaan... Koen olevani selvästi tuottavampi yksilö kehitystöissä kuin tällaisessa johtamisessa, joka on paljon tällaista

*hieromista, byrokratian mukaista pyörittämistä, analysointia ja sen sel-
laista. Kyllä minä voisin oman työskentelyni painopistettä perusbyrokra-
tiasta enemmän sinne uusiin asioihin ja kehittämiseen siirtää."*

Myös toisen tässä tutkimuksessa haastatellun ENFJ-toimitusjohtajan seuraava näkemys omasta toiminnastaan kuvaa hyvin tämän ihmisuuntautuneen ihmisjohtajan toimintaa.

"Itse väittäisin, että samalla, kun olen tämän yhteisön keulakuva, niin samalla olen myös tämän yhteisön suurin heikkous...Olen suhteellisen idearikas, mä lähden aika nopeasti uusiin asioihin, jotka koen tärkeäksi ja pistän ne käyntiin. Mutta sitten multa alkaa aika nopeasti loppua kiinnostus siihen asiaan, kun se lähtee pyörimään niin kuin omalla rutiinillaan. Sitten mä rupean käynnistämään uutta juttua, ja silloin jonkun on saatettava niitä asioita päätökseen. Päätökseen saattaminen on mulla sellainen iso ongelma, eli en millään jaksa lähteä valvomaan, että joku aikuinen ihminen tekee työnsä niin kuin sen pitäisi tehdä ja komentelemaan ja muuta vastaavaa. Mä pidän itsestään selvänä, että jos olen antanut jollekin ihmisille tehtävän, niin se hoidetaan pois. Näin ei aina ole."

3.4.2. ST-tyylin asiasuuntautunut asiajohtaja

Jatkumon toisessa päässä oleva asiasuuntautunut asiajohtaja (ST) puolestaan keskittyy mielellään tosiasioihin, joita hän analysoi persoonattoman (objektiivisen) analyysin avulla. Tämä asiajohtaja seuraa valppaasti liiketoimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja pystyy jäsentämään tietoa sekä tekemään vertailuja. Hän voi tehdä tosiasioiden pohjalta oikeita päätöksiä ja strategisia linjauksia. Lisäksi asiajohtaja pystyy organisoimaan käytännön toimintaa sekä suunnittelemaan ja ymmärtämään todellisuutta. Tässä tutkimuksessa haastateltu ESTJ-asiajohtaja luonnehti omaa toimintaansa ja johtamisen tavoitteitaan seuraavasti:

"Ainakin pyrkimyksenä on se, että on sellainen mahdollisimman objektiivinen, ja esittää faktoihin perustuen näkemyksensä, kuuntelee muiden mielipiteitä ja pyrkii siitä tekemään jonkinlaisen synteesin. Yritän olla mahdollisimman pitkälle objektiivinen ja miettiä miten asia mahdollisimman hyvin edistyisi."

Yhteenkuuluvuus työkavereiden kanssa ei näyttele yhtä merkittävää roolia ST-asiajohtajille kuin NF-ihmisjohtajille. ST-tyylin johtajat keskittyvät enemmän asioihin kuin ihmisiin työs-

sään. Myös esimiehen tuki on ST-tyylin johtajalle vähemmän tärkeää kuin muille tyyliille, mikä myös sinällään viittaa alhaiseen ihmissuuntautumiseen (Briggs Myers 1998: 287). Haley (1997) tutkimusten tuloksena oli, että ST-tyylin johtajat ovat tehtäväsuuntautuneita muutosagentteja. Joskus tällaiselta ST-tyylin asiajohtajalta voi jäädä ihmisten merkitys kokonaiskuvassa liian vähälle huomiolle. Asiajohtajan tulokset voivat olla juuri päinvastaisia NF-ihmisjohtajan aikaansaamille tuloksille. Asiajohtaja saa aikaan usein hyvän taloudellisen tuloksen, mutta joskus tämä voi tapahtua ilmapiirin kustannuksella. Vaikka asiajohtajan organisaatiot saattavat kärsiä innostavan ilmapiirin puutteesta, saavuttavat ne yleensä ns. perinteisillä mittareilla hyviä tuloksia (tämä ei toteudu, jos työilmapiiri on kärsinyt paljon liiasta tehtäväsuuntautuneisuudesta).

Vaikka asiasuuntautuneet asiajohtajat (ST) eivät aina ole kiinnostuneita ihmisten hyvinvoinnista, silti kyselylomakkeen vapaissa kommentteissa ja johtajien haastatteluissa tuli esille ST-johtajien tietty pyrkimys rauhalliseen yhteistyöhön muiden kanssa. Yksi haastateltu ESTJ-johtaja totesikin, että asioita ei saada yleensä juntaamalla läpi, mikä kuvastaa hyvin myös muiden viiden haastatellun ESTJ-johtajan lähestymistapaa. Alla on tutkimuksessa haastatellun ESTJ-johtajan näkemys siitä, mikä johtamisessa on tärkeää.

"...tärkeää on valmentajana toimiminen, yhteistyö, rehellisyys – tavaltaan tällainen rehellisyys ja suoraviivaisuus – tavoitejohtaminen, tavoiteasetanta, seuranta ja palkitseminen."

Asiasuuntautuneiden asiajohtajien tuloksetekokyky lienee selityksenä sille, että heitä on paljon johtotehtävissä. Yhdysvaltalaisista johtajista suurin osa, eli noin 40 %, on ST-tyylin asiajohtajia (Haley & Piney 1994). Killmann ja Mitroff (1976) tuovat esille, että kognitiivisista tyyleistä ST on etuoikeutetussa asemassa muihin tyyliihin verrattuna, kun on kysymys managementista (asiajohtamisesta) (ks. myös Walck 1996: 57). Hellreigel ja Slocum (1975: 31) toivat puolestaan esille, että koko länsimaista johtamista leimaavat nimenomaan aistimis- (S) ja ajatteluprosessit (T), kun taas intuitio- (N) ja tuntemisprosessit (F) ovat jääneet pahasti kehittymättömään ja alisteiseen asemaan.

3.4.3. NT-tyylin asiasuuntautunut ihmisjohtaja

Kolmannella johtajatyypillä on ominaisuuksia ihmisten ja asioiden johtamisesta. Hän keskittää huomionsa tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja pystyy analysoimaan näitä loogisen analyysin avulla. NT-tyylin johtaja on yleensä kekseliäs ja myös organisoi toimintaa tulevaisuuden mahdollisuuksien saavuttamiseksi. Hän esiintyy usein vakuuttavasti sekä omaa vahvan intuition siitä, kuinka asioiden tulisi olla. Näillä taidoillaan hän nousee helposti ryhmässä johtajan asemaan, sillä hän on käytökseltään aktiivinen ja joskus jopa hieman dominoiva. Routamaa ym. (1999: 9) tutkivat johtajien ja opiskelijoiden persoonallisuustyypin ja elämäntyylin välisiä yhteyksiä. Tutkimuksessa tuli esille näiden asiasuuntautuneiden ihmisjohtajien taipumus toimia joskus odottamattomasti, omapäisesti sekä aggressiivisesti muita vastustaen.

Bennis (1989: 37) kirjoittaa, että ihmisjohtajien (leaders) kyky vetää toisiaan puoleensa ei johdu vain heidän omaamastaan visiosta, vaan myös kyvystä saada toiset vakuuttumaan tästä. Tässä tutkimuksessa haastateltu asiasuuntautunut ihmisjohtaja (ENTJ) kiteytti ihmisten johtamisen ja sen tärkeyden seuraavasti:

"... ei kukaan pysty yksin niitä asioita tekemään...kyllä se, että saa sen koko orkesterin mukaan puurtamaan siihen samaan tavoitteeseen, on tärkeä asia...Tällaisessa pohjalaisessa kulttuurissa, että saada ihmiset todella aidosti mukaan, on se haaste."

Koska NT-johtaja luottaa tietojen keruussa pitkälti omaan intuitioonsa, hän ei ole aina riittävän kiinnostunut faktatiedosta, ja näin on erityisesti silloin, jos se on ristiriidassa hänen sisäisen näkemyksensä kanssa. Nämä johtajat näkevät saamansa informaation perusteella malleja, jättävät huomioimatta tapaukset, jotka eivät tue heidän olettamuksiaan, tukeutuvat nopeisiin pintapuolisiin tuloksiin ja saattavat pitäytyä uskomuksessaan vastakkaisista todisteista huolimatta. (Briggs Myers ym. 1998: 45.)

Tämä NT-johtajien puute sai tukea Hautalan (2004) tutkimuksessa, kun hän tutki suomalaisella ENTJ-, ESTJ-, INTJ- ja ISTJ-johtajien aineistolla johtajien transformationaalisen johtajuuden kykyjä johtajan omasta sekä alaisen näkökulmasta. Johtajan transformationaalisuutta arvioitiin tutkimuksessa LPI-mittarin (Leadership Practices Inventory: Posner & Kouzes

1990) viidellä eri ulottuvuudella (johtajan kyky visioida, haastaa, mallintaa, palkita ja mahdollistaa). Asiasuuntautuneet ihmisjohtajat (NT) eivät pystyneet näkemään realistisesti omia johtamiskykyjään vaan arvioivat itsensä yleensä tuntuvasti positiivisemmin kuin alaiset. ESTJ-johtajat arvioivat itsensä vain hiukan positiivisemmin kuin alaiset, ja ISTJ-johtajat puolestaan arvioivat oman johtamissuorituksensa hyvin realistisesti tai jopa hiukan heikommaksi kuin alaiset. Tämä tutkimustulos tukee käsitystä asiasuuntautuneiden ihmisjohtajien (NT) vaikeudesta nähdä objektiivisesti ja realistisesti niin tosiasiat kuin oma osaamisensakin (vrt. ENTJ-johtajan kuvaus: Briggs Myers ym. 1998: 64). Sashkin ja Burke (1990: 305) tuovat esille, että useissa tutkimuksissa ihmisten johtajan (leaderin) yhtenä ominaisuutena on nousut esille voimakas ja selkeä itseluottamus. Hautalan (2004) tutkimus toi myös esille, että intuitiivisten (N) ihmisjohtajien itseluottamus ja usko omiin taitoihin oli selvästi aistivia (S) asiajohtajia korkeampi.

Seuraava finanssialalla toimivan ENTJ-toimitusjohtajan vastaus henkilökohtaisesta kehitymisestä 23 esimiesvuoden aikana tukee edellistä näkemystä asiasuuntautuneiden ihmisjohtajien taipumuksesta tehdä joskus liian nopeita tosiasioihin perustumattomia päätelmiä (ks. Conger 1995: 258–262).

"Olen oppinut sen, että sellaisia hätäisiä johtopäätöksiä asioista ei kannata tehdä. Nuorempana toimi niin, että tuli jokin aika vahva intuitio jostain asiasta – monta kertaa asia sitten olikin niin, mutta joskus sitten ei ollut. Sen ehkä on oppinut..., että haluaa käydä kurkistamassa enemmän asian taustoja, että miksi asia näyttää tältä nyt. Se on ehkä sellainen kehityspiirre."

Kun haastattelututkimuksessa kysyttiin eräältä toiselta ENTJ-johtajalta hänen kuuntelutaidostaan ja tosiasiatiedon keräämisestä tällä tavalla, divisioonan johtaja vastasi seuraavasti edellä esitettyä tukien: *"Ehkä se on niin, että siinä faktapuolella teen liian nopeita päätöksiä, enkä jaksa aina kuunnella riittävästi tosiasioita."* Schweiger (1985) tutki liikkeenjohdon opiskelijoilla (MBA-students) aistivien (S) ja intuitiivisten (N) yksilöiden välisiä eroavaisuuksia. Hän sai tulokseksi, että intuitiiviset opiskelijat (N) tekivät päätöksiä aistivia (S) nopeammin, mutta intuitiivisten (N) henkilöiden päätökset sisälsivät myös selkeästi enemmän virheitä.

Alla oleva, julkisella sektorilla työskentelevän haastatellun ENTJ-naisjohtajan kommentti kuvaa hyvin tämän johtajatyypin suhdetta rutiineihin sekä taipumusta toimia huomattavasti enemmän innostuksen puuskissa kuin asiajohtajat.

”Minä otan haasteen positiivisena ja ajattelen, että todennäköisesti tämä onnistuu. Ja sitten mä lähdän sitä analysoimaan ja kyselemään, eli selvittän sitä asiaa aika perusteellisesti. Tämä vaihe on kyllä mulle se kaikkein vaikein, kun oikein pitää tarkasti tehdä – eli rutiinien käytäntöön vieminen on mulle tuskallista, mutta kun minulla on joku joka sanoo, niin teen sen ja teen sen huolellisesti...mutta kieltämättä niin se vaihe on vaikea. Mutta sitten se vaihe, että saa esitellä asian henkilöstölle on mukava...minulle on tärkeää se lopputulos, mutta se välivaihe on raskas, (joka on alku- ja loppuinnostuksen välissä).”

3.4.4. SF-tyylin ihmissuuntautunut asiajohtaja

Neljännellä johtajatyypillä on hyvä kyky kuunnella ihmisiä ja ottaa heidän tarpeensa huomioon. Hän keskittyy tosiasioihin, mutta pystyy kuuntelemaan ja luomaan persoonallista lämmintä tunnelmaa. Hän luottaa tiedonhankinnassa enemmän tosiasioihin kuin omaan sisäiseen näkemykseensä ja pystyy keräämään faktatietoa ympäröivästä maailmasta. Johtajana tällainen henkilö on usein mukava, ja hän pystyy jalostamaan ja jäsentämään tietoa muodostaen objektiivisiin tosiasioihin pohjautuvan kuvan toiminnasta. SF-tyylin johtaja on käytännöllinen, ja usein tämän tyylin henkilöt hakeutuvat aloille (esim. hoitoala), joissa voivat yhdistää sekä käytännöllisyytensä että lämpönsä. Asioiden käytännön organisointiin SF-tyylin johtaja voi tarvita usein apua joko ST- tai NT-tyylin kollegalta, alaiselta tai esimieheltä.

3.5. Teorian vertailua muihin olemassa oleviin teorioihin

Seuraavassa verrataan muodostettua teoriaa kolmeen aiempaan teoreettiseen tarkasteluun. Ensiksi asia- ja ihmisjohtajien eroavaisuuksia tarkastellaan Zaleznikin näkemysten valossa, jonka jälkeen esitellään Quinnin teoria ”kilpailevat arvot”. Luvun lopuksi esitellään Fareyn teoria ja näkemys aihealueesta.

3.5.1. Zaleznikin käsitys asia- ja ihmisjohtajien eroavuuksista

Sosiaalipsykologian professori Abraham Zaleznik Harvard Business Schoolista kirjoitti vuonna 1977 Harvard Business Review'ssa artikkelin "Managers and leaders: are they different?" Artikkelin on julkaistu uudelleen samassa julkaisussa vuosina 1992 ja 2004, se kuuluu ns. klassikkoartikkeleihin ja Zaleznik on myös palkittu tästä ansiokkaasta artikkelistaan. Artikkelin kysymyksenasettelu ja tarkastelutapa ovat suhteellisen samankaltaisia tämän tutkimuksen kanssa. Zaleznikin tarkastelun kohteena ovat asia- ja ihmisjohtajien persoonallisuus, asennoituminen tavoitteisiin, suhde työhön sekä toisiin ihmisiin. Lisäksi hän käsittelee lopuksi mielenkiintoisella tavalla asia- ja ihmisjohtajien itsetuntemusta sekä nostaa esille lapsuuden vaikutuksen johtajan persoonallisuuden kehityksessä.

Tämän tutkimuksen teoria on sopusoinnussa Zaleznikin näkemyksen kanssa, ja hänen käsityksensä tukee sitä, että ihmisjohtajan tärkeä ominaisuus on intuitiivisuus. Zaleznikin seuraavat toteamukset osoittavat, että ihmisten johtajat tukeutuvat tiedonhankinnassa enemmän intuitioon, kun taas asioiden johtajat nojautuvat aisteilla kerättyyn tosiasiatietoon:

"Most societies, and that includes business organizations, are caught between two conflicting needs: one, for managers to maintain the balance of operations, and one for leaders to create new approaches and imagine new areas to explore" (1977: 67).

"Managers do not have a grand design or experience the intuitive flash of insight that, borrowing from modern science, we have come to call the 'breakthrough'" (1977: 70).

"During such times, the democratic society needs to find leaders who use themselves as the instruments of learning and acting, instead of managers who use their accumulation of collective experience to get where they are going" (1977: 70).

Asennoituminen tavoitteisiin

Zaleznikin (1977: 71) mukaan ihmisten johtajat ovat tavoitteiden suhteen enemmän proaktiivisia kuin reaktiivisia. Tämä tarkoittaa, että he muovaavat ideoita sen sijaan, että reagoisivat niihin. Ihmisten johtajat synnyttävät mielikuvia ja odotuksia sekä saavat ihmisissä aikaan ha-

lun toimia toivotun suuntaisesti. Alla olevat Zaleznikin käsitykset tukevat sitä, että ihmisjohtajilla on hyvä kyky selittää ja että asiajohtajat käyttävät persoonatonta lähestymistapaa tavoiteasetannassa.

"To be effective, however, the leader needs to project his ideas into images that excite people, and only then develop choices that give the projected images substance. Consequently, leaders create excitement in work." (1977: 72.)

"Managers tend to take impersonal if not passive attitudes toward goals. Managerial goals arise out of necessities rather than desires, and, therefore, are deeply embedded in the history and culture of the organization." (1977: 70.)

Suhde työhön

Zaleznikin mukaan asiajohtajat suhtautuvat työhön kuin se olisi prosessi, joka mahdollistaa ihmisten ja ideoiden yhdistämisen siten, että strategiat ja päätökset saadaan synnytettyä (rationaalinen lähestymistapa). Alla olevassa ensimmäisessä lainauksessa Zaleznik (1977: 71–72) esittää, että asiajohtajilla on diplomaatin taitoja, mikä tuli myös selkeästi esille tämän tutkimuksen johtajien haastattelujen yhteydessä. Toisessa lainauksessa Zaleznik (1977: 72) kuvaa ihmisjohtajien suhdetta työhön:

"Managers help the process along by a range of skills, including calculating the interests in opposition, staging and timing the surfacing of controversial issues, and reducing tensions. In this enabling process, managers appear flexible in the use of tactics: they negotiate and bargain, on the one hand, and use reward and punishments, and other forms of coercion, on the other... In order to get people to accept solutions to problems, managers need to coordinate and balance continually."

"Where managers act to limit choices, leaders work in the opposite direction, to develop fresh approaches to longstanding problems and to open issues for new options. Stanley and Inge Hoffmann, the political scientists, liken the leader's work to that of the artist. But unlike most artists, the leader himself is an integral part of the aesthetic product."

Zaleznikin toteamus (1977: 72) ihmisjohtajien korkeammasta riskinottokyvystä on sopusoinnussa heidän intuitiivisen tiedonhankintansa kanssa, sillä intuition käyttämiseen päätöksenteon pohjana sisältyy aina suurempi riski kuin tosiasiapohjaiseen päätöksentekoon. Johtajan tiedonhankintatavalla on suuri vaikutus heidän tapaansa suhtautua riskeihin ja sitä kautta myös heidän strategisiin valintoihinsa. Asiajohtajat pitäytyvät nykyisissä tosiasioissa, kun ihmisjohtajat ovat taas enemmän valmiita luottamaan tulevaisuuden mahdollisuuksiin, vaikka näiden toteutumista eivät mitkään nykyiset faktat tukisi.

"Leaders work from high-risk positions, indeed often they are temperamentally disposed to seek out risk and danger, especially where opportunity and reward appear high. From my observations, why one individual seeks risks while another approaches problems conservatively depends more on his or her personality and less on conscious choice. For some, especially those who become managers, the instinct for survival dominates their needs for risk, and their ability to tolerate mundane, practical work assists their survival. The same cannot be said for leaders who sometimes react to mundane work as to an affliction."

Suhde toisiin ihmisiin

Ihmisjohtajat solmivat usein intensiivisiä kahdenkeskeisiä suhteita toisiin ihmisiin, mutta he ovat myös valmiimpia katkaisemaan näitä suhteita. Asiajohtajien suhteet toisiin ihmisiin ovat maltillisempia ja kosketuspinta (ihmisten määrä joiden kanssa ollaan vuorovaikutuksessa) on myös usein laajempi. Zaleznikin näkemys asia- ja ihmisjohtajien suhteesta toisiin ihmisiin on pääosin harmoniassa tämän tutkimuksen kanssa, vaikka yksi poikkeus tähän kylläkin löytyy. Zaleznik (1977: 72–73) väittää, että asiajohtajat työskentelevät mieluummin ihmisten parissa kuin yksistään. Tämän tutkimuksen mukaan asiajohtaja voi olla joko intro- tai ekstravertisti suuntautunut, ja tällöin ei voida tehdä sellaista yleistystä, että asiajohtajat välttävät yksinään työskentelyä ja tulevat kärsimättömäksi ollessaan omassa seurassaan.

Toisaalta tästä tutkimuksesta on löydettävissä myös tukea Zaleznikin väitteelle, kun tutkimuksen toisessa osiossa käsitellään tarkemmin johtajan tiedonhankinta- ja päätöksentekoprosessien luonteita. Ihmisten johtajien käyttämä tieto tulee heidän sisältään intuitiosta, ja näin he eivät tarvitse samalla tavalla tietoa ympäristössä olevilta muilta ihmisiltä kuin aisteihinsa tukeutuvat asiajohtajat. Tällä voi olla ratkaiseva vaikutus myös asia- ja ihmisjohtajien tiimi-

työtaitoihin, sillä asiajohtajat tarvitsevat muita ympärilleen saadakseen tiimiltä tietoa päätöksenteon pohjaksi, kun taas ihmisjohtajat eivät tarvitse tiimiä niinkään omaa tiedonhankintaansa varten kuin enemmänkin toteuttamaan omia ideoitaan ja intuitiivisia näkemyksiään.

Toiseksi Zaleznik esittää, että asiajohtajat yrittävät pitää tunteensa taka-alalla ihmisten välisissä suhteissa, koska heiltä puuttuu empaattisuuden kyky – he eivät pysty aistimaan toisten ajatuksia ja emootioita. Tämä vastaa teoriaa ST-asiajohtajan puutteellisesta empaattisesta kuuntelukyvystä, ja he tarkastelevat ihmisiä sen roolin mukaan, mikä heillä on päätöksentekoprosessissa, kun taas ihmisjohtajat ovat kiinnostuneempia ideoista intuitiivisella ja empaattisella tavalla. Zaleznik (1977: 73) kiteyttää asia- ja ihmisjohtajien välisen eron seuraavasti:

"The distinction is simply between a manager's attention to how things get done and a leader's to what the events and decisions mean to participants."

Lisäksi Zaleznik (1977: 74) näkee asia- ja ihmisjohtajien kommunikointitavassa eroa. Asiajohtajat käyttävät kommunikoinnissa "signaaleita", ja siksi heidän viestinsä ymmärtäminen vaatii usein kuulijalta tulkintaa. Tällöin viestien ymmärtäminen ei ole yksiselitteistä ja viestin ymmärtämisen vaikeus saattaa saada kuuntelijan ärtymään. Ihmisjohtaja puolestaan käyttää suurempia ilmaisuja eikä jätä kuuntelijan tulkinnalle pelivaraa. Tällöin osa kuuntelijoista ei pidä kuulemastaan, mikä puolestaan herättää emotionaalisia tunteita kuuntelijassa. Näiden tunteiden esille tulo ei ole asiajohtajan mieleen, joten hän käyttää viestinnässään mieluummin signaaleja kuin suoria ilmauksia, jotta epämiellyttäville tunteenpurkauksilta vältyttäisiin.

Näiden epäsuorien sanomien (signaalien) avulla asiajohtaja välttää sanomasta suoraan, ketkä ovat tilanteessa häviäjiä ja ketkä voittajia, ja näin hän pystyy välttämään tunteiden esille tulon. Asiajohtajat pyrkivät Zaleznikin mukaan kompromisseihin ja he saattavat käyttää tässä pyrkimyksessään aikaa hyväksi siten, että he antavat ajan viedä eri osapuolia lähemmäksi toisiaan. Asiajohtajat pyrkivät diplomaattien tavoin päätöksentekotilanteessa "win-win"-tilanteeseen, jossa kaikki osapuolet tuntevat voittavansa. Asiajohtajat tarvitsevat selkeää rakennetta ja rationaalisuutta, jotta he voivat välttää ihmissuhteissa usein vallitsevan kaaoksen. Ihmisjohtajan organisaatiossa vallitsevista ihmissuhteista Zaleznik toteaa seuraavaa:

"Human relations in leader-dominated structures often appear turbulent, intense, and at times even disorganized. Such an atmosphere intensifies individual motivation and often produces unanticipated outcomes. Does this intense motivation lead to innovation and performance, or does it represent wasted energy?"

Asia- ja ihmisjohtajien itsetuntemus (Senses of self)

Zaleznikin artikkelissa ehkä mielenkiintoisinta on hänen tapansa kuvata asia- ja ihmisjohtajien erilaista taustaa ja henkistä kehitystä lapsuudesta lähtien. Zaleznikin näkemys menee pidemmälle kuin tämän tutkimuksen teoria ja on erittäin mielenkiintoinen. Hän yhdistää William Jamesin (1958) luokittelemat persoonallisuustyypit "once born" ja "twice born" asia- ja ihmisjohtajiin. "Once born" -persoonallisuuden elämä on ollut suoraan eteenpäin menevää tasaista virtaa ja ylipäättään enemmän rauhallista eloa ja etenemistä syntymästä lähtien. Hänen itsetuntemuksensa polveutuu tunteesta, että hän on osa ympäristöä ja elää harmoniassa ympäristönsä kanssa.

"Twice born" -persoonallisuuden elämä ei ole ollut helppoa vaan usein vaikeuksien ja ympäristön kanssa kamppailua. Hänen elämäänsä leimaa jatkuva taistelu, jotta hän saavuttaisi jonkinlaisen järjestyksen tunteen (sense of order). Hän ei ota asioita annettuina tai itsestään selvinä, ja hänen itsetuntemuksensa rakentuu sille tunteelle, että hän on ympäristöstään ja muista ihmisistä täysin erillään. Zaleznik esittää, että asijahtajien "once born" -persoonallisuus vaikuttaa suuresti heidän tapansa olla enemmän nykyisen ja vallitsevan järjestyksen säilyttäjiä kuin uusien mahdollisuuksien etsijöitä. Hänen mukaansa asijahtajien itsetunto kohenee, kun he voivat vahvistaa ja kehittää olemassa olevaa ja olla sopusoinnussa velvollisuuden ja vastuun kanssa.

Ihmisohtajien "twice born" -persoonallisuus johtaa siihen, että vaikka he työskentelevät organisaatioissa, he eivät koskaan kuulu niihin. Heidän käsityksensä siitä, keitä he ovat, ei ole riippuvainen organisaation tai ryhmän jäsenyydestä, työroolista tai muista sosiaalisista tekijöistä. Koska he eivät ole riippuvaisia nykyisin vallitsevasta ja ympäristöstään, he etsivät jatkuvaa muutosta ja pyrkivät enemmän muokkaamaan ympäristöään kuin sopeutumaan siihen. Zaleznik kuvaa ihmisjohtajien itsetunnon kehitystä kaiken kaikkiaan kivuliaaksi prosessiksi

ja vertaa heitä myös taiteilijoihin ja muihin lahjakkaisiin ihmisiin, jotka joutuvat usein taistelemaan neuroosien kanssa. Zaleznikin käsitykset asia- ja ihmisjohtajien ”minän” eroavaisuuksista tuntuvat mielenkiintoisilta, eikä niitä voi jättää huomioimatta, sillä nimenomaan sosiaalipsykologia on hänen oma tieteenalansa. Seuraavassa suorassa lainauksessa tuleekin selvästi esille hänen psykoanalyttikon taustansa ja näkemyksellisyytensä asian suhteen:

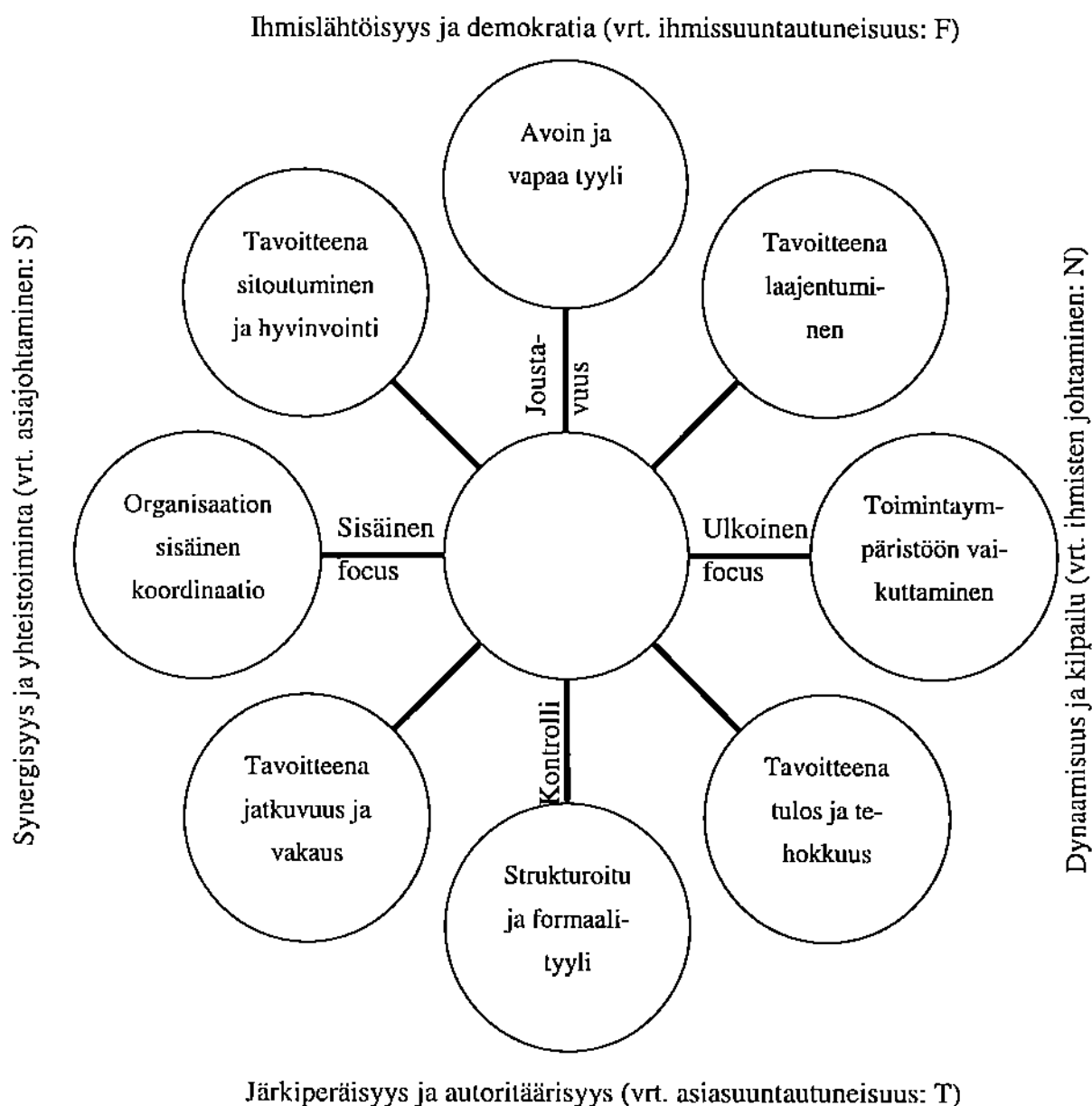
”The line of development from the family to schools, then to career is cumulative and reinforcing. When the line of development is not reinforcing because of significant disruptions in relationships or other problems experienced in the family or other social institutions, the individual turns inward and struggles to establish self-esteem, identity, and order. Here the psychological dynamics center on the experience with loss and the efforts at recovery.” (Zaleznik 1977: 75.)

Zaleznikin artikkelin ehkä heikoin puoli on taustalta puuttuva ilmiötä selittävä teoria. Tähän liittyen Zaleznik törmää artikkelissaan ongelmaan, että johtajuutta ja johtajien erilaisuutta kuvatessa jako pelkästään asia- ja ihmisjohtajiin ei ole riittävä. Zaleznikin kirjoitus lienee useimmin viitattu lähde, kun myöhemmin on käsitelty asia- ja ihmisjohtajien eroavaisuuksia.

3.5.2. Quinnin ”kilpailevat arvot” -näkemys johtamisesta

Robert E. Quinn (1984) esittää kirjan ”Leaders and Managers” avausartikkelissa varsin kokonaisvaltaisen ja loogisen näkemyksen johtajuudesta. Quinn kutsuu nelikenttämalliansa ”kilpailevat arvot” -nimikkeellä, koska vaaka- ja pystyakseleiden ääripäät ovat aina toistensa vastakohtia ja kilpailevat keskenään ja koska niitä ei voida samanaikaisesti toteuttaa. Kuvan 15 pystyakseli liittyy rakenteeseen ja määrittelee painopisteen jakautumisen joko joustavuuteen tai kontrolliin. Vaaka-akselin yläpuolella on subjektiivisuus ja epävarmuus, kun taas alapuolella on objektiivisuus ja varmuus. Vaaka-akseli määrittää sen, onko organisaation tai johtajuuden painopiste sisäisissä vai ulkoisissa kohteissa. Pystyakselin vasemmalla puolella suuntautuminen on enemmän vastaanottavaista ja passiivista, kun taas oikealla puolella enemmän aggressiivista ja tutkivaa. Akselit muodostavat neljä arvotyyppiä, joilla kullakin on aivan omat arvonsa ja toimintatapansa. Esimerkiksi tyyppi vasemmalla ylhäällä kuvaa taipumusta harmoniaan, yhteenkuuluvuuteen, tukeen, huomioon ottamiseen sekä antaa suuren arvon rakkaudelle, tunteille ja ihmissuhteiden hoidolle (vrt. SF). (Ks. Quinn 1984: 12–13.) Ku-

van 15 vasen puoli kuvastaa yhteistyöhaluista ja tiimiorientoitunutta lähestymistapaa ja oikea puoli dynaamista kilpailevaa lähestymistapaa. Quinn toteaa, että kaikilla johtajilla jokin näistä tyyleistä (nelikentistä) on hallitseva siten, että myös kahta vierekkäistä mallia voidaan ajoittain käyttää hyväksi. Hallitsevan tyylin vastakohta on kuitenkin johtajalle vieras ja sen näkeminen positiivisesti on usein vaikeaa. (Quinn 1984: 16, 22.)



Kuva 15. Mukautettu kuva Quinnin (1984: 11, 22) "kilpailevat arvot" -näkemyksestä.

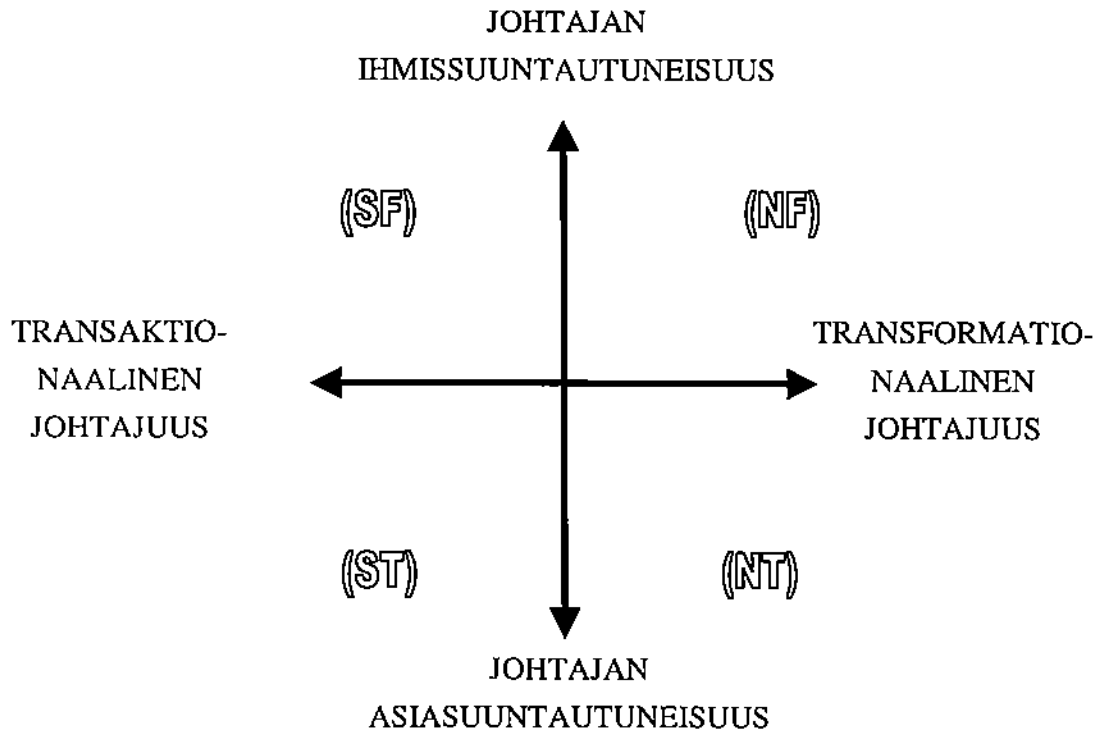
3.5.3. Fareyn näkemys johtajuuden ulottuvuuksista

Kirjoja ja kirjoituksia, jotka käsittelevät asia- ja ihmisjohtajuutta erillisinä ilmiöinä, on löydettävissä kohtuullinen määrä, ja vaikuttaa siltä kuin näiden kirjoitusten määrä olisi viime vuosina ennemminkin kasvamaan kuin vähenemään päin. Mutta empiirisiä tutkimuksia, jotka käsittelevät asia- ja ihmisjohtajien erilaisuutta, on huomattavasti vaikeampi löytää. Yksi tällaisista tutkimuksista on kuitenkin Peter Fareyn artikkeli (1993) ”Mapping the Leader/Manager”. Artikkelin teoreettinen viitekehys johtamisen ja asia- ja ihmisjohtajien välisten eroavaisuuksien käsittelyssä on pitkälle sama kuin tässä tutkimuksessa, mutta Farey ei kuitenkaan kytke näkemystään Jungin teoriaan.

Farey on konsultoidessaan yritysjohtajia kerännyt havaintoaineistomateriaalin ja siltä pohjalta lähtenyt hahmottamaan johtamisen ulottuvuuksia sekä johtajien erilaisuutta. Farey lähti alun perin yli tuhannesta eri johtajuuteen liittyvästä tekijästä, mutta onnistui teoreettisen viitekehöksensä ja tilastollisten menetelmien (faktorointi) avulla supistamaan tekijät 20 eri johtajuuden piirteseen. Fareyn esittämä teoria on looginen ja selkeä kokonaisuus, joka pohjautuu laajan empirian lisäksi hyvään liikkeenjohtotieteen tuntemiseen.

Farey tuli siihen tulokseen, että asia- ja ihmisjohtajien välisiä eroavaisuuksia ei voida ymmärtää yhdellä ulottuvuudella, jonka ääripäinä ovat huomio ihmisiin ja huomio tehtävään. Hän lisää tarkasteluunsa vielä toisen ulottuvuuden, nimittäin Burnsien (1978) lanseeraamat käsitteet transformationaalinen ja transaktionaalinen johtajuus. Näin kahdesta johtajuuden ulottuvuudesta saadaan neljä erilaista johtajatyyppeä (kuva 16; kuvaan lisätty Jungin teorian tyyppi-lyhenteet). Kuten jo aiemmin esitettiin, transformationaalinen johtajuus liittyy uuden keksimiseen, vision aktiiviseen viestimiseen, riskinottoon ja tulevaisuussuuntautuneisuuteen. Transaktionaalinen johtajuus liittyy puolestaan nykyisten toimintamallien ja tuottavuuden kehittämiseen. Fareyn mallista on näin ollen muodostettavissa neljä erilaista johtajatyyppeä:

- Ihmisiin suuntautunut transformationaalinen johtaja (vrt. NF)
- Asioihin suuntautunut transformationaalinen johtaja (vrt. NT)
- Ihmisiin suuntautunut transaktionaalinen johtaja (vrt. SF)
- Asioihin suuntautunut transaktionaalinen johtaja (vrt. ST)



Kuva 16. Kuva on muokattu Fareyn (1993: 110) johtamisulottuvuuksista.

3. 6. Yhteenveto teoriasta ja tutkimusväittämät

Tutkimuksen teoria lähtee siitä, että johtajien ja johtajuuden jako pelkästään asia- ja ihmisuuntautuvuuteen ei riitä kuvaamaan todellisuutta tarpeeksi hyvin. Tutkimuksen vahvimpana taustateorianana on Jungin teoria yksilön tiedonhankinta- ja päätöksentekoprosesseista. Jung ja myöhemmin Briggs Myers toteavat, että kaikkia näitä neljää ulottuvuutta (Sensing, Intuition, Thinking, Feeling) tarvitaan käytännön elämässä. Tämä tutkimus yhdistää nämä tiedonhankinta- ja päätöksentekoprosessit johtajuuteen ja esittää, että nimenomaan näistä neljästä ulottuvuudesta muodostuu myös johtajuuden neljä ulottuvuutta.

Neljästä ulottuvuudesta kaksi liittyy ihmisiin ja kaksi asioihin. Teorian mukaan johtajan suuntautuminen ihmisten hyvinvointiin tai asioiden organisointiin on riippuvainen johtajan päätöksentekoprosessin (J) painottumisesta joko ajattelu (T) -ulottuvuuteen tai tuntemis (F) -ulottuvuuteen. Johtajat, jotka käyttävät päätöksenteossaan loogisia päätelmiä (Thinking, T) ovat asiasuuntautuneita. Ihmisiin suuntautuvat johtajat puolestaan nojautuvat päätöksenteossaan arvoihin ja tunteisiin (Feeling, F) sekä huomioivat paremmin muita ihmisiä.

Tutkimuksen teorian mukaan johtajan kyky johtaa ihmisiä on riippuvainen tiedonhankinta-prosessista (P). Jos johtaja keskittyy olemassa oleviin tosiasioihin (Sensing, S), hän yleensä toteaa vain itselleen tai joskus myös ääneen, mitä tällä hetkellä on jo olemassa. Kun johtajan hallitsevana tiedonhankintamenetelmänä on intuitio (N), hän keksii uutta ja suuntautuu ajassa tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Intuitiivisella (N) johtajalla on näin kyky johtaa joukkojaan eteenpäin kohti tulevaisuutta, kun taas aistiva (S) johtaja keskittyy realistisesti nykyisyyteen.

Johtajuuden hahmottaminen on erittäin haastavaa, mutta tässä auttaa havainto, että johtajan huomion suuntautuminen joko asioihin tai ihmisiin ei ratkaise hänen kykyään johtaa ihmisiä. Kyky johtaa ihmisiä perustuu intuitioon, jonka avulla johtaja pystyy saamaan ihmiset innostumaan ja suuntaamaan energiansa kohti yhteistä visiota/tavoitetta. Tutkimuksen teoria väittää myös, että asioiden johtaminen muodostuu kyvystä hahmottaa todellisuutta, koska päätösten pohjana tulisi olla mieluummin tosiasiat kuin mielikuviutus. Kyky nähdä realistisesti tosiasiat on puolestaan riippuvainen yksilön aistimis (S) -ulottuvuudesta. Näistä neljästä ulottuvuudesta muodostuu neljä erilaista johtajatyyppeä, jotka on lueteltu taulukossa 4.

Taulukko 4. Kognitiiviset tyylit eroavat tiedon keruun ja päätöksenteon suhteen toisistaan.

	Tiedon keruu	Päätöksenteko
NF- ihmissuuntautunut ihmisjohtaja (<i>Intuition – Feeling</i>)	<i>Nopea sisäinen</i> näkemys	Tunteeseen pohjautuva – lämmin ja välittävä
ST- asiasuuntautunut asiajohtaja (<i>Sensing – Thinking</i>)	<i>Hitaampi ulkoinen</i> tiedonhankinta	Ajatteluun pohjautuva – kylmä ja huomio asioihin
NT- asiasuuntautunut ihmisjohtaja (<i>Intuition – Thinking</i>)	<i>Nopea sisäinen</i> näkemys	Ajatteluun pohjautuva – kylmä ja huomio asioihin
SF- ihmissuuntautunut asiajohtaja (<i>Sensing – Feeling</i>)	<i>Hitaampi ulkoinen</i> tiedonhankinta	Tunteeseen pohjautuva – lämmin ja välittävä

Sen lisäksi, että tutkimuksen teoria väittää, että ST-tyylin johtaja on puhdas asiajohtaja ja että NF-tyylin johtaja on puhdas ihmisjohtaja (hypoteesit 1 ja 2), muodostaa tutkimuksen teoria seuraavat väittämät:

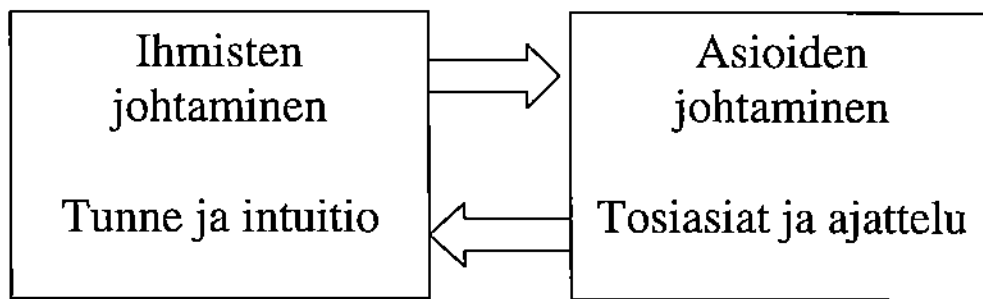
1. *Ihmisiä ei johdeta tosiasioilla (S) ja järjellä (T) vaan tunteella (F) ja intuitiolla (N).*
2. *Asioita johdetaan aistimalla tosiasiatietoa (S) ja ajattelulla (T).*

Nämä kaksi väittämää muodostavat koko tutkimuksen idean ja sanoman. Väittämät aiheuttavat helposti vastustusta sekä aistivien (S) että intuitiivisten (N) yksilöiden taholta. Aistivien johtajien ”illuusiona” on usein, että ihmisiä voidaan johtaa tukeutuen kylmiin tosiasioihin ja puhtaaseen järkeen. Ihmisten johtamisessa ja vuorovaikutuksessa on kuitenkin kysymyksessä jokin paljon syvempi ilmiö, joka liittyy enemmänkin yksilön tiedostamattomaan minään kuin objektiivisiin tosiasioihin. Intuitiivisten ihmisten on puolestaan vaikea hyväksyä sitä tosiasiaa, että asioiden johtamisessa ratkaisevaa on todellisuuden hahmottaminen eivätkä mielikuvitus ja uudet ideat. Luonnollisesti intuitio on arvokas väline mahdollisuuksien etsimiseen, mutta asiajohtamisessa intuitiivista ”brainstorming”-prosessia tulee aina seurata tosiasioiden realistinen kartoittaminen ennen päätöksentekoa. Taulukossa 5 on vielä ristiintaulukoiden esitetty, kuinka johtajan huomion suuntautuminen (rivit) ja johtajan kyvyt (sarakeet) muodostavat neljä erilaista johtajatyyppeä.

Taulukko 5. Johtajan huomion suuntautuminen ja kyvyt.

		Johtajan kyvyt	
		Ihmisten johtaminen (N)	(Tosi)asioiden johtaminen (S)
Johtajan huomion suuntautuminen	Huomio asioihin (T)	NT	ST
	Huomio ihmisiin (F)	NF	SF

Asia- ja ihmisjohtaminen ovat vuorovaikutteisia prosesseja, joissa molemmat vaikuttavat toisiinsa (kuva 17). Vaikka käytännön johtamistyössä prosessit nivoutuvat kiinteästi toisiinsa, on silti tärkeää pystyä teoriatasolla erottelemaan nämä, koska se helpottaa johtamisen ymmärtämistä. Taulukossa 6 on vielä yhteenveto asia- ja ihmisjohtajien eroavaisuuksista, ja taulukossa olevat asiajohtajien vahvuudet ovat yleensä ihmisjohtajien heikkouksia ja päinvastoin.



Kuva 17. Ihmisten ja asioiden johtaminen ovat vuorovaikuttavia prosesseja.

Organisaation johtamisessa päästään parhaaseen tulokseen sellaisen tiimin avulla, jossa sekä asia- että ihmisjohtaminen ovat edustettuina (vrt. Myers Briggs 1998: 351). Tällaisen johtotiimin tai parivaljakon avulla voivat johtajat täydentää toistensa Tämän menestyksen takana olevan johtotiimin voivat muodostaa kaksikin henkilöä, kuten Kotterin (1990: 86–87) esittämässä esimerkissä. Hän kuvailee, kuinka ihmisjohtaja Kirk ja asijahtaja Coletta muodostavat johtotiimin, joka pääsee sellaisiin tuloksiin, joita kummankaan johtajista ei olisi ollut mahdollista saavuttaa ilman toisen täydentäviä taitoja. Tutkimuksen yksi haastateltu ENFJ-johtaja kertoi myös omakohtaisen esimerkin tällaisesta johtoparin keskinäisestä täydentävyydestä.

Taulukko 6. Yhteenveto asia- ja ihmisjohtajien ominaisuuksista.

Asiasuuntautuneet asijahtajat	Ihmissuuntautuneet ihmisjohtajat
<ul style="list-style-type: none"> • Keräävät tietoa ympäristöstä aistien välityksellä ja ovat suuntautuneita tosiasioihin, jotka ovat konkreettisia (S). • Tekevät päätöksiä persoonattoman analyysin avulla pyrkien loogisesti päättämään optimaalisen ratkaisun (T). • Omaavat hyvän todellisuudentajun ja ovat realistisia (S). • Heidän huomionsa kiinnittyy asioiden suorittamiseen, ja ihmisten tarpeet ja halut jäävät taka-alalle (T). • Ottavat päätöksenteossa huomioon tosiasiat, ja näin ollen päätöksistä tulee usein rationaalisia ja toteutettavissa olevia (S). 	<ul style="list-style-type: none"> • Käyttävät tiedonlähteenä pääasiallisesti omaa intuitiotaan ja ovat suuntautuneita mahdollisuuksiin (N). • Tekevät päätökset yhteisiin arvoihin perustuen ja ottavat huomion toisten ja omat tunteet (F). • Suuntautuvat tulevaisuuteen ja etsivät mahdollisuuksia ollen kekseliäitä (N). • Kiinnittävät huomionsa ihmisten välisiin suhteisiin sekä huomioivat omat ja muiden tarpeet ja tunteet (F). • Pystyvät motivoimaan, kannustamaan ja johtamaan ihmisiä visionäärillä otteellaan (N).

4. TUTKIMUKSEN EMPIRIA

Tutkimuksen empiria jakaantuu kyselytutkimukseen ja teemahaastatteluihin. Tässä luvussa kuvataan ensin tutkimuksessa käytettyä kyselytutkimusta ja sen otantaa, tutkittavien taustatietoja sekä aineiston analysointitapaa. Toisessa luvussa analysoidaan kyselytutkimuksen tulokset ja kolmannessa esitellään yleisiä seikkoja suorituista teemahaastatteluista ja niiden analyysistä. Viimeisessä luvussa esitellään ja analysoidaan näiden teemahaastattelujen tulokset.

4.1. Tilastollisen tarkastelun lähtökohdat

Tutkimuksessa MBTI-indikaattorin neljästä ulottuvuudesta kaksi on vakioitu (E/I-ulottuvuus ja J/P-ulottuvuus), ja kuten osion teorian esittelyssä todettiin, tästä vakioinnista on tutkimuksellisesti sekä hyötyä että haittaa. Näin ollen tarkastelussa on neljä eri ekstraverttia (E) ja päätävää (J) johtajien persoonallisuustyyppiä (ESTJ, ESFJ, ENTJ ja ENFJ).

4.1.1. Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetilla tarkoitetaan, että kyselylomakkeen kysymykset on muotoiltu siten, että saadut vastaukset ovat luotettavia. Sellaisen kysymyksen vastaukset, jotka korreloivat selkeästi muiden kysymysten vastausten kanssa, parantavat reliabiliteettia. Vastaavasti, jos jokin kysymys korreloisi negatiivisesti muiden saman ulottuvuuden kysymysten tulosten kanssa, tämä laskisi reliabiliteettia. Tutkimuksessa kutakin ulottuvuutta mitattiin useammalla eri kysymyksellä ja näistä samaa ulottuvuutta mittaavista kysymyksistä laskettiin summamuuttuja.

Reliabiliteetin testaaminen

Reliabiliteettia voidaan periaatteessa tutkia neljällä metodilla. Ensimmäisessä suoritetaan uusintaotos, jossa vastaajat vastaavat myöhempänä ajankohtana uudelleen aivan samoihin kysymyksiin (test-retest). Jos vastaukset ovat hyvin samankaltaisia samoilla henkilöillä eri aikoina, voidaan kyselylomaketta pitää luotettavana (korkea reliabiliteetti). Toinen tapa todistaa kysymyskaavakkeen reliabiliteetti on rinnakkaismittaus, jossa saatuja tuloksia verrataan toisesta samankaltaisesta mittarista saatuihin tuloksiin. Näihin molempiin reliabiliteetin todentamiskeinoihin liittyy kuitenkin koko joukko ongelmakohtia (ks. Alkula 1994: 96–97).

Kolmas lähestymistapa reliabiliteetin tutkimiseen on Cronbachin alfa-kerroin, joka mittaa samaa ulottuvuutta mittaavien kysymysten yhteisvaihtelua. Alfa-kertoimen tulisi yleensä olla samaa ulottuvuutta mittaavien kysymysten välillä suurempi kuin 0,7, mutta käytännössä joudutaan usein hyväksymään aineiston pienuudesta tai muusta syystä johtuen myös kaikki yli 0,5 alfan arvot. (Erätuuli 1994: 103–104.) Neljäs keino osoittaa kysymysten reliabiliteetti on käyttää faktorianalyysiä, joka pyrkii löytämään vastausaineistosta sellaisia kysymysryhmiä, jotka kuvaavat ilmiötä mahdollisimman hyvin.

MBTI-kyselylomakkeen reliabiliteetti

Kansainvälisesti MBTI-kyselylomakkeen reliabiliteettia sekä validiteettia on tutkittu varsin laajasti (ks. Gardner & Martinko 1996: 48–53). Suomen oloissa Heikkilä-Laakso (1995: 155–158 ja 244–245) sai tukea MBTI-indikaattorin korkeasta reliabiliteetista, sillä kahden vuoden jälkeen uusintaotokselle kaikkien preferenssien välillä oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p < .001$) korrelaatio. Tämän F-lomakkeen suomenkielisen version reliabiliteettia on tutkittu ja tarkasteltu myös Asikaisen (1996) ja Järnlströmin (2000: 147–148) tutkimuksissa, ja viimeksi mainitussa aineiston puolitusmenetelmällä (split-half) ulottuvuuksien eri kysymysten korrelaatiokertoimet vaihtelivat ,65–,76 välillä. Lisäksi tällä 533 henkilön otoksella reliabiliteettia mittaavat alfan arvot vaihtelivat MBTI:n neljällä ulottuvuudella ,79–,86 välillä.

Tutkimuksen kyselylomakkeen reliabiliteetti

Kun samaa ulottuvuutta mittaavien kysymysten määrää kasvatetaan, reliabiliteetti (Cronbachin alfan arvo) lisääntyy, edellyttäen kuitenkin, että samaa ulottuvuutta mittaavien muuttujien keskinäinen riippuvuus on positiivista. Kun kyselyn pituus kasvaa lisättäessä samaa ulottuvuutta mittaavia kysymyksiä, heikentää tämä puolestaan vastaushalukkuutta. Koska tutkittavien johtajien joukko tässä tutkimuksessa oli suhteellisen pieni ($N=135$ johtajaa), pyrittiin kyselylomakkeen lyhyteen mahdollisimman suuren vastausprosentin aikaansaamiseksi. Koska samaa ulottuvuutta mitattiin tutkimuksessa joskus vain kolmella eri kysymyksellä, kysymysten reliabiliteettia mittaavan Cronbachin alfan arvona hyväksyttiin kaikki yli 0,5 suu-remmat arvot. Alfan arvojen laskentaan käytettiin tilasto-ohjelmana SPSS-ohjelmistoa.

Kussakin kohdassa tutkimusta esitellään aina erikseen sen kohdan reliabiliteetti Cronbachin alfan arvona. Tämän lisäksi ilmoitetaan aina, kuinka monta henkilöä tarkastelussa on mukana (esimerkiksi $N=58$). Jotkut johtajat olivat jättäneet vastaamatta joihinkin kysymyksiin, tai sitten he olivat valinneet jatkumolta kaksi vaihtoehtoa, jolloin heidän vastaustaan ei tätä seikkaa tutkittaessa voitu ottaa huomioon. Lisäksi joidenkin johtajien kohdalla jotkut käänteiseksi laaditut kysymykset harhauttivat heitä siinä määrin, että on syytä epäillä kysymyksen ymmärtämistä. Näillä käänteisillä kysymyksillä pyrittiin lisäämään nimenomaan vastausten luotettavuutta (reliabiliteettia), mutta tässä onnistuttiin kuitenkin vain osittain.

Validiteetin määritelmä

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että kysymykset mittaavat todellakin sitä, mitä niiden on tarkoitus mitata. Hyvin laaditussa kysymyksessä on onnistuttu poistamaan muut vastaukseen vaikuttavat tekijät mahdollisimman pitkälle siten, että vastausten laatuun todellakin vaikuttaa pääasiassa vain tutkittava seikka tai ulottuvuus.

Validiteetin testaaminen

Mittariston validiustarkastelun tavoitteena on varmistaa, että mittaristossa ei ole sellaista systemaattista virhettä, että se ei mittaisikaan sitä, mitä sen tulisi mitata. Aivan kuten reliabiliteetin myös validiteetin voi jakaa erilaisiin alaluokkiin. Validiteettia tarkastellaan yleensä kolmella eri kriteerillä: sisällöllinen validiteetti, kriteerivaliditeetti ja rakennevaliditeetti. Tutkimusvälineen *sisällöllisellä validiteetilla* tarkoitetaan, että mittarin tulee olla sisällön kannalta järkevä ja perusteltu. Sisäistä validiutta tutkittaessa tarkastellaan kuinka hyvin yksittäiset väittämät mittaavat sitä asiaa, mitä sen odotetaan mittaavan. Lisäksi sisäistä validiutta tutkittaessa tarkastellaan, kuinka kattavasti väittämäjoukko kattaa sen alueen tutkimista, mitä sen on tarkoitus mitata. (Zeisset 1994: 22–23.)

Kriteerivaliditeettia (joissain yhteyksissä puhutaan myös ennustevaliditeetista) puolestaan tutkitaan siten, että tutkimusvälineen tuloksia verrataan jonkin muun luotattavan tutkimusvälineen tuloksiin. Kun testattavan kyselylomakkeen kriteerivaliditeetti on korkea, silloin tällä saadut vastaukset korreloivat voimakkaasti tämän vertailumittariston vastausten kanssa. Myös *rakennevalidiutta* tarkasteltaessa täytyy tutkittavan tutkimusvälineen kaikkien osioiden

antaa samankaltaisia tuloksia kuin erilaiset muut luotettavat, kutakin ulottuvuutta mittaavat mittarit. Tämän lisäksi on tutkittavan mittarin korreloitava vielä heikosti sellaisten vertailukohtien kanssa, jotka eivät tutki ko. ulottuvuutta. Rakennevalidiutta analysoidessa annetaan suurelle joukolle ihmisiä täytettäväksi sekä tutkittava kysymyspatteristo että joukko muita testejä. Näiden tuloksia ja keskinäisiä korrelaatiota analysoidaan tämän jälkeen yleensä tilastollisin keinoin faktorianalyysin avulla. (Alkula 1994: 91–92.)

MBTI-kyselylomakkeen validiteetti

MBTI-kyselylomakkeen kriteerivalidiutta on tarkasteltu esimerkiksi vertaamalla sen tuloksia Million Index of Personality Styles -mittariin (Briggs Myers ym. 1998: 171–220). Eräs verrannaismittari, joka on myös osoittanut MBTI-kyselyn validiuden, on California Psychology Inventory (CPI) (Briggs Myers ym. 1990: 177–178). Tämän tutkimuksen suomalaisten johtajien täyttämän F-lomakkeen suomenkielisen version reliabiliteettia ja validiutta on tutkittu ja tarkasteltu esimerkiksi Asikaisen (1996) ja Järnlströmin (2000) toimesta.

Tutkimuksen oman kyselylomakkeen validiteetti

Alkula (1994: 89) toteaa, että validiuskysymys ei ole sosiaalitieteessä koskaan itsestään selvää ja sen käytännön todentaminen on monesti haasteellista. Alkula korostaa teorialähtöisyyttä kysymysten validiuden pohdinnassa – tutkittava ilmiö ja sen taustat on tunnettava aina hyvin. Hänen mukaansa validius on tulosta ajatusprosessista, jossa tutkija käyttää aiheen tunteestaan, aikaisempia tutkimuksia ja yleistä logiikkaa vakuuttaakseen itsensä ja muut valittujen indikaattoreiden järkevyydestä.

Kuten Alkula (1994: 90) toteaa, vaikka validiteetti voidaan jakaa edellä luetellulla tavalla alaluokkiin, kysymyksessä on kuitenkin vain yksi ja sama asia – mittaavatko kysymykset sitä, mitä niiden tulisi mitata. Tässä tutkimuksessa käytetyn kyselylomakkeen validiteettia pyrittiin parantamaan syvällisellä perehtymisellä tutkittavaan ilmiöön sekä aiemman tutkimuksen että empiirisen esiymmärryksen avulla. Kun teoreettiset taustat tunnetaan ja tutkittavasta ilmiöstä on selkeä alkuymmärrys, lienee tämä tärkein tekijä kysymysten validiteetin suhteen.

Lisäksi kyselylomakkeen koeotoksilla saatavilla kokemuksilla pystyttiin entisestään täsmen­ tämään kysymyksiä siten, että ne varmasti mittaavat sitä, mitä niiden tulisikin. Siitä huolimatta, että aiheeseen oli perehdytty laajasti ennen empiirisen kyselyn suorittamista, voidaan todeta, että kyselyn jälkeen suoritettavat teemahaastattelut toivat selkeää lisäymmärrystä kysymyslomakkeen validiteettiin. Koska teemahaastattelussa oli aivan samat aiheet kuin kysymyslomakkeessakin, tutkijalla oli haastattelutilanteessa mahdollisuus saada tarkempi kuva siitä, mitä tutkittavat eri asioilla ja kysymyksillä ymmärsivät. Koska haastattelut tapahtuivat ajallisesti kyselyn jälkeen, tämä lisääntynyt ymmärrys ei luonnollisesti voinut vielä tulla hyödynnetyksi itse kysymyslomakkeessa, mutta sen sijaan vastausten tulkinnassa haastattelut toivat runsaasti lisäinformaatiota kyselylomakkeen validiteuteen.

Alkula (1994: 92) toteaa, että mittarin rakennevalidius on hyvä, jos tutkimuksen tulokset ovat sopusoinnussa odotusten kanssa eli jos mittari tutkimusprosessissa toimii kokonaisuudessaan niin kuin pitäisi. Tässä tutkimuksessa tulokset olivat suurimmalta osaltaan sopusoinnussa odotusten kanssa, joten on syytä olettaa, että kyselylomakkeesta oli onnistuttu tekemään validi. Voidaan todeta, että tämän tätä tutkimusta varten luodun kyselylomakkeen validiutta paransivat seuraavat tekijät: a) hyvä perehtyminen ilmiöön ennen empirian suorittamista, b) koeotokset sekä niiden avulla parannellut kysymykset, c) haastattelujen antama lisäymmärrys tulosten tulkintaan sekä d) pääsääntöisesti teorian ja odotusten mukaiset tutkimustulokset.

4.1.2. Aineiston analysoinnin lähtökohdat

Kun tutkitaan tilastollisesti kyselylomakeaineistolla asia- ja ihmisjohtajien välisiä eroavaisuuksia, tämä voi aluksi vaikuttaa helpolta tehtävältä, joka vaatii lähinnä keskiarvojen vertailua. Valitettavasti tilanne ei ole aivan näin yksinkertainen, sillä suurin osa tilastollisista menetelmistä edellyttää, että aineisto on normaalijakauman mukainen. Tämä tarkoittaa sitä, että aineistossa on vain yksi normit täyttävä huippu, joka sijoittuu skaalan keskelle ja ettei vastausten jakauma ole vino. Näin ollen tilasto-ohjelmaa käytettäessä aineistoa kuvaavien tunnuslukujen tarkastelu ei ole ensimmäinen tehtävä vaan ensin on tutkittava jakaumien symmetrisyys ja täyttävätkö vastaukset normaalijakauman kriteerit (SPSS Base 1996: 29).

Normaalijakauman huipukkuus (engl. kurtosis) on oltava tiettyjen rajojen sisällä, samoin kuin jakauman vinouskin (engl. skewness) edellä esitetyn yhden huipun periaatteen lisäksi. Ai-

neiston vinous kertoo siitä, kuinka symmetrisesti aineisto on jakautunut keskiarvon ympärille. Jakauman vinoudesta antavat osviittaa aineiston aritmeettisen keskiarvon sekä mediaanin välinen suhde. Kun aineisto on täysin normaalijakautunut, keskiarvo ja mediaani ovat tällöin samat. Mitä enemmän nämä kaksi tunnuslukua eroavat toisistaan, sitä vinompi saatu aineisto on ja sitä heikommin se kuvaa tutkittavaa ilmiötä tilastollisessa tarkastelussa.

Keskihajonta (engl. standard deviation) kertoo puolestaan kuinka paljon saadut vastaukset ovat "kasassa". Kun keskihajonta on pientä, vastaukset ovat silloin yhteneväisesti ryhmityneet lähelle keskiarvoa. Vastaavasti, jos keskihajonta on suurta, vastausten välillä on suurta vaihtelua. Keskiarvo ja keskihajonta ovat käyttökelpoisia kuvaajia, kun aineisto on normaalijakautunut. Ne saattavat kuitenkin olla erittäin harhaanjohtavia, jos jakauma on kovin vino, siinä on täysin poikkeavia arvoja (outliers) tai jos aineisto on vain sekoitus useammasta alaryhmästä. (SPSS Base 1996: 25.)

Aineiston keskivirhe (standard error) liittyy huipukkuuteen tai vinouteen ja kertoo, onko aineisto normaalijakautunut. Keskivirheen on oltava ± 2 arvoa pienempi täyttääkseen normaalijakauman vaateen. Kun vinouden (skewness) arvo on suuri positiivinen luku, tämä tarkoittaa, että jakaumalla on pitkä oikean puoleinen "häntä". Vastaavasti suuri negatiivinen arvo kertoo jakauman pitkästä vasemman puoleisesta hännästä. Huipukkuuden suuri positiivinen arvo kertoo, että jakauman huippu on paljon normaalijakaumaa korkeampi ja negatiivinen arvo taas siitä, että jakauma on litteämpi kuin normaalijakauma. (SPSS Base 1996: 28.)

Korjaavat toimenpiteet

Koska vain harvoin ja sattumalta aineisto on jakaantunut normaalijakauman mukaisesti, yleensä saadulle aineistolle joudutaan tekemään toimenpiteitä, jotta se saataisiin enemmän normaalijakauman muotoon. Toinen yleinen ongelma on, että aineisto sisältää joitain poikkeuksellisia lukuarvoja. Nämä poikkeukselliset lukuarvot voidaan luokitella kahteen luokkaan: poikkeamat (outliers) ja ääriarvot (extremes). Nämä poikkeukselliset lukuarvot määritellään keskiarvon ja niiden luottamusvälien avulla, jotka muodostavat 25 %:n ja 75 %:n rajat aineistosta. Poikkeama (outlier) on sellainen luku, joka on puolitoistakertaa aineiston 25 % tai 75 % rajan ulkopuolella. Jos keskiarvo on esimerkiksi viisi ja 75 %:n luottamusväli täyttyy arvolla 6, poikkeamaksi luokitellaan tällöin luottamusvälin 6 ja keskiarvon 5 erotus kertomalla

se kertoimella 1,5 ja lisäämällä tämä luottamusvälin määrittämään raja-arvoon, jolloin tulokseksi tulee 7,5 ($6+1,5=7,5$). Ääriarvo lasketaan vastaavalla tavalla, mutta siinä kertoimena käytetään lukua kolme, jolloin tässä esimerkissä ääriarvoksi muodostuisi 9 ($1*3+6=9$). (SPSS Base 1996: 41.) Kyselytutkimuksen aineiston analyysissä tässä tutkimuksessa ilmoitetaan, jos aineistossa on ollut näitä poikkeamia tai ääriarvoja ja jos nämä ovat poistettu analyysistä.

Erityisesti pienillä otosaineistoilla näiden ääriarvojen vaikutus voi olla erittäin suuri. Jos esimerkiksi viisi kuudesta ihmissuuntautuneesta ihmisjohtajasta (NF) arvioi asijaohjauksen merkityksen arvosanoilla 4–6, mutta yksi johtajista saa tästä summamuuttujasta tuloksen 16, tällä yksittäisellä vastauksella on suuri vaikutus näiden kuuden johtajan keskiarvoon. Yhtenä ”lääkkeenä” näiden poikkeuksellisten lukuarvojen poistamisessa käytetään ns. trimmattua keskiarvoa (5 % trimmed mean), joka jättää laskusäännön mukaan pois pienimpiä ja suurimpia tuloksia. Toinen keino poikkeuksellisten arvojen hallintaan on mahdollisuus käyttää ns. M-estimaattia. Tällöin kauimpana mediaanista olevat luvut saavat alhaisemman painokertoimen keskiarvon laskentaan kuin jakauman huippua lähellä olevat arvot.

Kolmas aineiston tulkintaa häiritsevää tekijää vääran jakauman muodon (vinous ja huipukkuus) ja poikkeavien arvojen lisäksi on tilanne, että aineisto muodostuu todellisuudessa useasta eri alaryhmästä. Jos näitä alaryhmiä on olemassa ja niillä on erilaiset keskiarvot ja muut tunnusluvut, tulokset saattavat vääristyä radikaalistikin. Kaiken kaikkiaan on todettava, että aineistoa on tutkittava perusteellisesti ennen varsinaisten analyysien tai tulosten tutkimisen aloittamista. Lisäksi tutkittavaa ilmiötä ja aineistoa on tunnettava myös teoriatasolla riittävästi, jotta sieltä voidaan mahdollisesti erottaa alaryhmät omiksi kokonaisuuksikseen.

4.2. Kyselytutkimuksen suorittaminen

Tutkimuksessa päädyttiin lomakekyselyn suorittamiseen, koska tätä pidettiin parhaimpana tapana saada määrällistä tutkimusaineistoa, jota voidaan analysoida tilastollisin keinoin. Kyselytutkimuksen tavoitteena on testata ja todentaa esitetyn teorian käytännön ilmentymistä, ja siitä saatava tieto mahdollistaa eri johtajatyypin keskinäisen numeerisen vertailun ja luo pohjaa asia- ja ihmisjohtajien välisten eroavaisuuksien ymmärtämiseen.

4.2.1. Tämän tutkimuksen kyselylomake

Osaan tutkituista alueista olisi ollut saatavilla valmiita kysymyssarjoja, kuten esimerkiksi McGregorin X/Y-teoriaan tai Rotterin 1966 / Brislinin 1983 (locus of control) määräysvallan sijoittumiseen (johtajan suhde ympäristöön joko alistainen tai hallitseva). Jos kutakin osa-alueetta olisi tutkittu erillisellä kysymyspatteristolla, olisi kyselystä tullut pitkä ja näin johtajien osallistuminen olisi jäänyt liian alhaiseksi. Toinen syy oman kyselylomakkeen rakentamiseen oli, että kaikille tutkittaville osa-alueille ei löytynyt valmista tutkimuslomaketta. Näistä syistä ainoaksi vaihtoehdoksi jäi oman kyselylomakkeen laadinta.

Ensimmäinen kyselylomake ilmiön tutkimiseen luotiin syksyllä 2001. Tutkijan muodostamaa 11-sivuista kyselyä testattiin sanamuotojen ja kysymysten ymmärrettävyyden suhteen aluksi 8 henkilön koeotoksella. Tämän jälkeen havaitut puutteet korjattiin ja lomaketta testattiin työelämässä toimivilla esimiehillä. Tämän koeotoksen suuruus oli 23 henkilöä, ja näillä johtajilla oli esimieskokemusta 1 vuodesta 23 vuoteen. Tämä koeotos onnistui suhteellisen hyvin, mutta lomakkeen tilastollisessa testauksessa kohdattiin ongelmia, koska lomakkeessa ei ollut käytössä likert-asteikkoa vaan järjestysmuuttuja, jossa johtajien piti priorisoida vapaasti eri väittämien paikkansapitävyyttä jakamalla kymmenen pistettä kunkin sivun väittämien kesken. Käytettäessä järjestysmuuttujaa reliabiliteetin ja validiteetin testaus eivät onnistu perinteisillä tilastollisilla menetelmillä vaan reliabiliteettia olisi pitänyt lähinnä todentaa uusintaotoksella samoilla vastaajilla. Toisaalta on todettava, että tämän koeotoksen tulosten reliabiliteetti saattoi olla jopa parempi kuin lopullisessa kyselylomakkeessa, koska samaa ulottuvuutta tutkittiin suuremmalla määrällä kysymyksiä.

Lopulliseen kyselylomakkeeseen käytettiin likert-tyyppistä asteikkoa, jotta edellä kuvatuilta tilastotieteellisiltä ongelmilta vältyttäisiin. Uudessa lomakkeessa oli neljä sivua ja neljä eri kysymysosioita vastaajan taustatietojen lisäksi. Ensimmäinen kysymysosio mittasi aina kahdella eri kysymyksellä kutakin johtajan *perusolemusta* (tutkimuksen kolmas osio). Johtaja valitsi kahden vastakkaisen näkemyksen (asteikko 4-3-2-1-0-1-2-3-4) väliltä numeron 1-4, joka kuvasi parhaiten hänen näkemystään asiasta. Jos johtaja piti kumpaakin näkökantaa yhtä oikeana, hän valitsi keskeltä jatkumoa neutraalin nollavaihtoehdon.

Kyselyn toinen osio mittasi johtajan käyttäytymisrooleja transaktioanalyysin valossa (tutkimuksen neljäs osio). Neljällä kysymyksellä ja vastaavanlaisella akselilla kuten edellä tutkittiin johtajan tehokkaita vuorovaikutusrooleja. Myös johtajan ei-tehokkaita vuorovaikutusrooleja tutkittiin neljällä eri kysymyksellä. Kyselylomakkeen kolmannessa osiossa tutkittiin johtajan asia- ja ihmissuuntuneisuutta sekä kuinka tärkeänä hän pitää asioiden ja ihmisten johtamista. Tässä samassa osiossa tutkittiin johtajan suuntautumista ajassa (menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus). Kyselylomakkeen neljännessä osiossa tutkittiin johtajan käsitystä kyvystään johtaa ja kuunnella ihmisiä sekä organisoida ja johtaa asioita. Lomakkeen lopuksi oli kaksi vapaamuotoista kysymystä, joista ensimmäinen liittyi siihen mikä on tärkeintä johtamisessa ja toisaalta mikä on suurin mahdollinen johtamisessa tehtävä virhe.

4.2.2. Kyselytutkimuksen otanta ja otos

Koska tutkimuksen taustateoriana käytetään Jungin persoonallisuusteoriaa, jonka pohjalta jako asia- ja ihmisjohtajiksi sekä jako asia- ja ihmissuuntautuneisuuden tapahtuu, tutkittavaksi valittiin johtajia, jotka olivat aiemmin täyttäneet Jungin teoriaan pohjautuvan Myers Briggs Type Indicator (MBTI) -indikaattorin. Vaasan yliopiston johtamisen laitoksella oleva tietorekisteri pohjautuu professori Vesa Routamaan ja hänen tutkimusryhmänsä MBTI:n F-lomakkeella kerättyyn tietoon.

Tutkimukseen valittiin ne johtajat, jotka ovat persoonallisuustyyliltään sekä ekstraverttejä (E) että päättäviä (J). Nämä kaksi Jungin teorian ja MBTI:n ulottuvuutta jätettiin tutkimuksesta pois, koska niitä ei pidetty teorian testaamisen kannalta olennaisina. Toki on oletettavaa, että näillä poisjätetyilläkin ulottuvuuksilla on vaikutusta asia- ja ihmisjohtajuuteen, mutta muodostetun teorian mukaan ratkaisevaa on johtajan suosimat tiedonhankinta- (aistiminen, S ja intuitio, N) ja päätöksentekoprosessit (ajattelu, T ja tunteminen, F). Tällä kahden MBTI-kyselyn ulottuvuuden vakioinnilla pyrittiin sulkemaan pois johtajan suuntautuminen joko ulkoiseen maailmaan (ekstraversio, E) tai sisäiseen maailmaan (introversio, I) sekä päättävän (J) ja havainnoivan (P) elämäntyylin vaikutus tuloksiin.

Ennen kyselylomakkeiden lähettämistä tutkija tarkisti kaikkien johtajien osoitetiedot. Tästä huolimatta lähetetyistä 135 kyselylomakkeesta 2 kappaletta palautui virheellisen osoitteen vuoksi. Näin ollen tutkimusjoukkona voidaan pitää 133 eri julkisen ja yksityisen sektorin joh-

tajaa. Näistä johtajista 62 vastasi kyselyyn annetussa ajassa. Vastausprosentiksi muodostui näin ollen 46,62 %, mitä voidaan pitää varsin korkeana tällaisessa postissa lähetettävässä kyselyssä. Korkeaan vastausprosenttiin oli varmasti syynä ohjaavan professorin tutkittaville kirjoittama saate sekä kyselyn lyhyys. Lisäksi jo valmiiksi maksetun vastauskuoren on todettu monessa tutkimuksessa parantavan vastausprosenttia.

Valitettavasti kaksi henkilöä 62 vastaajasta oli unohtanut täyttää nimensä vastauskaavakkeeseen, joten heidän vastauksiaan voitiin käyttää vain kysymyslomakkeen reliabiliteetin ja validiteetin tutkimiseen tilastollisin menetelmin. Näin ollen lopullinen otoskoko kyselytutkimuksessa oli 60 johtajaa.

4.2.3. Tutkittavien taustatiedot

Tutkittavien henkilöiden taustaorganisaatiot ja tehtävänimikkeet

Tutkittavat johtajat olivat eri organisaatioiden palveluksessa. Tämä oli tutkimustulosten kannalta sekä vahvuus että heikkous. Jos kaikki tutkittavat olisivat olleet saman organisaation palveluksessa, jokin tämän organisaation esimerkiksi yrityskulttuuriin liittyvä seikka olisi voinut vaikuttaa tuloksiin voimakkaasti kautta linjan. Toisaalta johtajien erilainen tausta on tutkimuksellisesti haitta siinä mielessä, että tätä taustatekijää ei ole vakioitu. On kuitenkin tärkeämpää saada näkemystä eri johtajilta eri organisaatiosta, sillä näin eivät yksittäisen organisaation piirteet vääristä tuloksia. Lisäksi on huomioitava, että johtamista ja johtajien erilaisuutta tutkittiin yleisellä tasolla ja näin johtajien erilainen organisaatiotausta ei ollut haitta.

Vastanneista 45 henkilöä oli yksityisen ja 15 julkisen sektorin palveluksessa. Yleisin yksittäinen tehtävänimike oli toimitusjohtaja, joita aineistossa oli 7 henkilöä. Jokin muu johtajanimike oli vastanneista 16 henkilöllä ja päällikkötason henkilöitä oli 37 vastannutta.

Vastanneiden sukupuoli, persoonallisuustyyppi ja esimieskokemus

Aluksi tutkimuksessa oli tarkoituksena vakioida myös tutkittavien sukupuoli, mutta tästä jouduttiin luopumaan, koska muuten tutkittavien joukko olisi käynyt liian pieneksi. Taulukossa 7 on kuvattu sekä otannan (N=133) että otoksen (N=62) sukupuolijakaumat. Postitetuista kyse-

lyistä meni 79 % miesjohtajille ja 21 % naisjohtajille. Miehistä hieman suurempi osuus vastasi kyselyyn kuin naisista: miehet vastasivat 4 % naisia aktiivisemmin.

Taulukossa 8 on johtajien persoonallisuustyyppien mukaan kerrottu, kuinka monelle ko. tyyppin edustajalle kysely lähetettiin ja kuinka suuri osa heistä vastasi. Otanta-aineistossa oleva eri johtajatyyppeiden välinen jakauma on samankaltainen kuin suurissa johtajuustutkimuksissa. Tulosten tarkastelussa on kuitenkin jätetty pois heikon preferenssin omaavat johtajat. Kun esimerkiksi tutkittiin intuition (N) ja ihmisten johtamisen välistä yhteyttä, jätettiin tästä tarkastelusta pois kaikki johtajat joilla intuition (N) preferenssi oli alle 10 MBTI-mittarilla. Ilman tätä heikkojen preferenssien poisjättämistä tarkastelusta olisivat tulokset todennäköisesti tasapäistyneet ja latistuneet. Vastaavasti, jos johtajat olisi jaettu MBTI:n preferenssien mukaan eri voimakkuusluokkiin ja tältä pohjalta tarkasteltu vastauksia, tulokset olisivat todennäköisesti olleet vielä selvempiä. Vaikka tämä preferenssien vahvuuksien mukaan tapahtuva luokittelu olisi voinut olla perusteltua suuresta työmäärästä huolimatta, olisi tämä ollut vielä mielekkäämpää suuremmalla otoskoolla.

Taulukko 7. Kyselytutkimuksen otannan ja otoksen sukupuolinen jakauma.

	postitettu kpl	prosenttia otannasta	vastanneet kpl	vastanneiden osuus
naiset	28	21,05 %	10	16,67 %
miehet	105	78,95 %	50	83,33 %
	133	100,00 %	60	100,00 %

Taulukko 8. Postitetut ja vastatut lomakkeet johtajien persoonallisuustyypeittäin.

johtaja- tyyppi	postitettu kpl	prosenttia otannasta	vastanneet kpl	vastanneiden osuus postite- tuista
ENFJ	12	9,02 %	5	41,67 %
ENTJ	56	42,11 %	32	57,14 %
ESTJ	58	43,61 %	19	32,76 %
ESFJ	7	5,26 %	4	57,14 %
Yht.	133	100 %	60+2= 62	46,62 %

Kyselyyn vastanneiden työkokemus esimiestehtävistä vaihteli 3 vuodesta 30 vuoteen, ja vastaajien keskimääräinen työkokemus johtotehtävistä oli 17 vuotta. Kyselyyn vastanneita voidaan pitää varsin kokeneina esimiehinä, sillä 62 kyselyyn vastanneesta vain 9:llä oli alle kymmenen vuotta esimieskokemusta. Jos vastaajien esimieskokemusta voidaan pitää yhtenä johtamistutkimuksen aineiston laadun mittarina, onnistuttiin tämän suhteen tässä tutkimuksessa varsin hyvin.

4.2.4. Ensimmäisen osion empirian tavoite

Tämä empiria testaa hypoteeseja 1–4, jotka liittyvät johtajan suuntautumiseen asioihin tai ihmisiin sekä kuinka tärkeänä hän pitää tosiasioihin perustuvaa johtamista (asioiden johtaminen) tai ihmisiin vaikuttamista (ihmisten johtaminen). Lähtökohtaolettamuksina olivat, että aistivat (S) johtajat pitävät tärkeänä asioiden johtamista ja oikeita lähtötietoja (hypoteesi 1a), intuitiiviset (N) johtajat ihmisten johtamista ja vaikuttamista (hypoteesi 2a), ajattelevat johtajat (T) suuntautuvat asioihin (hypoteesi 3a) ja tuntevat johtajat (F) ihmisiin (hypoteesi 4a).

Lisäksi tässä tutkitaan edelliseen liittyvää teoriaa johtajan kyvyistä, jonka mukaan aistivat (S) johtajat ovat taitavampia hahmottamaan tosiasioita ja realiteetteja (hypoteesi 1b), intuitiiviset (N) johtajat taitavampia saamaan ihmiset vakuuttumaan mielipiteistään (hypoteesi 2b), ajattelevat (T) johtajat taitavampia organisoojia (hypoteesi 3b) ja tuntevat (F) johtajat taitavampia empaattisia kuuntelijoita (hypoteesi 4b).

4.2.5. Ensimmäisen osion empirian kuvaus ja reliabiliteetit

Kyselylomakkeen kolmannessa osiossa pyydettiin johtajaa valitsemaan jatkumolta (4–3–2–1–0–1–2–3–4) vaihtoehto sen mukaan, mitä he pitivät tärkeimpänä johtamisessa. Kutakin ulottuvuutta mitattiin neljällä eri kysymyksellä ja taulukossa 9 olevien reliabiliteettien laskennassa käytettiin myös kahta nimettömänä palautunutta vastausta, jolloin käytössä oli 62 vastauslomaketta. Taulukossa 9 on kyselylomakkeen kolmannen osion tutkiman johtajan suuntautumisen joko asioihin tai ihmisiin sekä asioiden ja ihmisten johtamisen reliabiliteetit.

Taulukko 9. Kyselytutkimuksen reliabiliteetit Cronbachin alfa-kertoimella tarkasteltuna.

tutkittava ulottuvuus	otos (N)	kysymysten määrä	reliabiliteetti (stand. alfa)
Johtajan asiasuuntautuminen	62	4	0,6998
Johtajan ihmissuuntautuneisuus	62	4	0,6506
Ihmisten johtaminen	62	3	0,4187
Asioiden johtaminen	62	4	0,6749

Yhteenvetona voidaan todeta, että kysymyslomakkeella onnistuttiin tutkimaan ilmiötä hyvin reliabiliteetin näkökulmasta sekä johtajan asia- ja ihmissuuntautumista. Lisäksi johtajan asioiden johtaminen (kuinka tärkeänä johtaja piti faktatietoa johtamisessa) sai myös hyvän alfan arvon. Ihmisten johtamista mitattiin alun perin neljällä eri kysymyksellä. Kun tarkastellaan eri ihmisten johtamisen (leadership) määritelmiä, niissä nousee keskeiseksi nimittäjäksi ihmisiin vaikuttaminen. Kolme kysymystä sisälsi väittämän ihmisiin vaikuttamisen tärkeydestä ja neljännessä oli väittämänä pitkän tähtäyksen vision suuri merkitys johtamisessa.

Koska ihmisiin vaikuttaminen ja vision olemassaolo on liikkeenjohtokirjallisuudessa yleensä liitetty ihmisten johtamiseen (leadership) (ks. esim Pierce & Newstrom 1995: 3), kysymysten laadintavaiheessa oletettiin, että kaikki neljä kysymystä mittaisivat tätä samaa asiaa. Tulosten valmistuttua osoittautui kuitenkin, että eri persoonallisuustyypit pitivät ihmisiin vaikuttamisen tärkeyttä ja vision olemassaolon tärkeyttä varsin eri asioina. Näin ollen alkuperäinen ihmisten johtamisulottuvuus jouduttiin jakamaan kahteen osaan – ihmisiin vaikuttamiseen ja vision tärkeyteen. Ensiksi mainittua mitattiin kolmella kysymyksellä ja jälkimmäistä yhdellä.

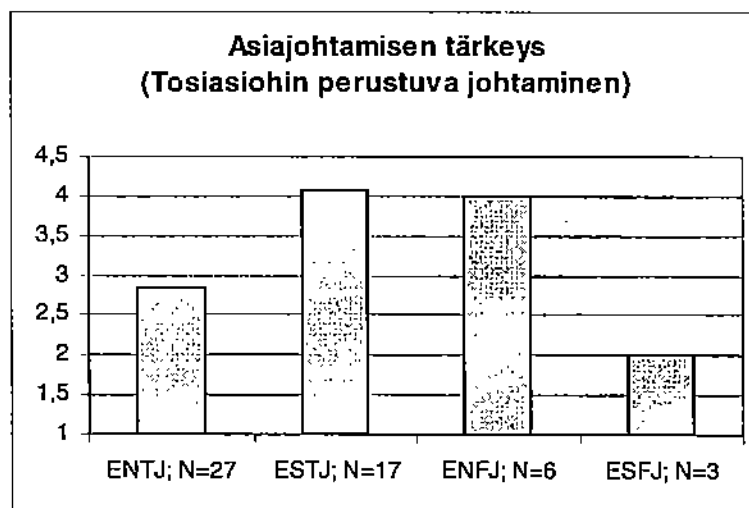
4.3. Kyselylomakkeelle saadut ensimmäisen osion tulokset

Kyselylomakkeella tarkasteltiin ensimmäisen osion hypoteeseja kahdella tapaa – ensinnäkin johtajien antamilla numeraalisilla mitta-asteikollisilla vastauksilla ja toiseksi analysoimalla johtajien kirjoittamia vapaamuotoisia kommentteja.

4.3.1. Mitta-asteikolliset vastaukset

Hypoteesi 1a. Aistivat (S) johtajat painottavat kykyä nähdä tosiasiat.

Tuntevien johtajien (F) vastaukset yllättivät jossain määrin, sillä NF-ihmissuuntautuneet ihmisjohtajat pitivät asioiden johtamista tärkeimpänä (ka. 4,0) ja SF-ihmissuuntautuneet asiajohtajat vähiten tärkeänä (ka. 2,0). Näitä tuntevia (F) johtajia oli kuitenkin tässä otoksessa erittäin vähän (NF 6 johtajaa ja SF 3 johtajaa). Näin ollen on mielekkäämpää tarkastella NT- ja ST-johtajien välisiä eroavaisuuksia. Tällä tavalla vältetään taustamuuttujana vaikuttavan tuntemisprosessin (F) vaikutus tuloksiin, kun se on vakioitu vertailtaessa vain ajattelevia (T) johtajia keskenään. Kuvasta 18 ilmenee, NT-ihmisjohtajat (ka. 2,85) näkivät asiajohtamisen merkityksen ST- asiajohtajia (ka. 4,06) pienempänä, mikä tukee teoriaa, vaikka varianssianalyysillä tutkittuna ero näiden kahden johtajatyypin välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää.



Kuva 18. Eri persoonallisuustyyppien näkemys asiajohtamisen tärkeydestä.

Mitä pienempi aineisto on kooltaan, sitä suurempi on ryhmien välisen eron oltava tilastollisen merkitsevyyden muodostumiseksi. Vastaavasti suurella aineistolla pienetkin ryhmien väliset eroavuudet voivat olla tilastollisesti merkitseviä. Konkreettisenä esimerkkinä tästä on se, että jos edellä kuvattu otosaineisto kerrotaan kahdella (kopioidaan kaksinkertaiseksi), muodostuu tuloksesta tilastollisesti jo lähes merkitsevää (F-arvo 3,773 ja p-arvo 0.055). Otoksen suhteelli-

sen pienestä koosta johtuen tilastollista merkittävyyttä ei voida odottaa samassa määrin kuin jos otosaineisto olisi ollut huomattavasti suurempi.

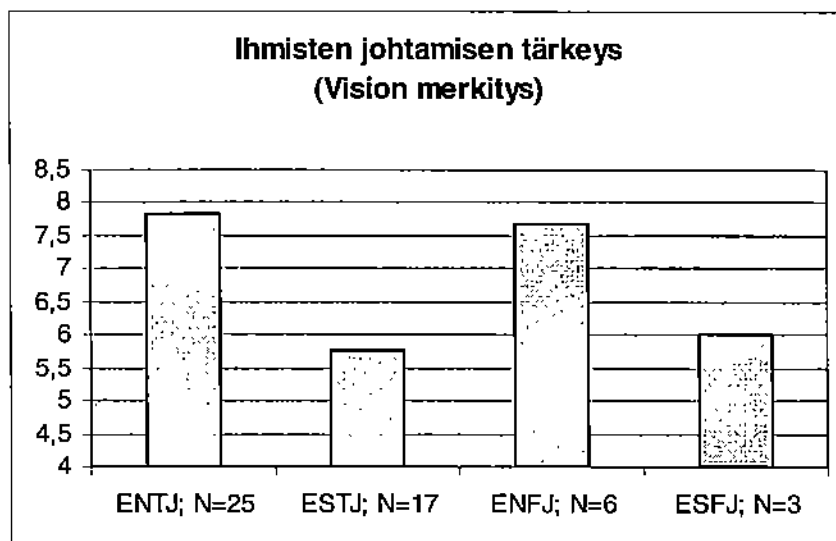
Hypoteesi 1b. Aistivilla (S) johtajilla on intuitiivisia (N) johtajia parempi kyky nähdä tosiasioita.

Tätä ulottuvuutta mitattiin kahdella eri kysymyksellä 7-portaisella likert-asteikolla. Vastauksissa johtaja arvioi omaa kykyään seurata toimintaympäristön realiteetteja sekä oman organisaation toiminnan tunnuslukujen seuraamisen aktiivisuutta. Eri johtajatyypit näkivät omat kykynsä hahmottaa näitä tosiasioita niin samankaltaisina, että mitään tilastollisia eroavaisuuksia, tai edes viitteitä niistä, ei syntynyt. Kysymysten asettelun onnistuneisuutta validiteetin kannalta voidaan kuitenkin tämän ulottuvuuden tutkimisen osalta pohtia. Tulos oli kuitenkin selkeä siten, että eri johtajatyypit eivät nähneet omaa tosiasioiden hahmottamiskykyään eritasoisena riippuen persoonallisuustyypistä.

Hypoteesi 2a. Intuitiiviset (N) johtajat painottavat kykyä johtaa ihmisiä.

Vaikka NT-johtajien saama keskiarvo (3,21) on hieman ST-johtajien keskiarvoa (3,18) korkeampi teoriaa mukailleen, on ero silti pieni. Toisaalta tuntevien (F) johtajien tulos ei ollut millään tapaa teorian kannalta odotettavissa. NF-johtajien olisi teorian mukaan tullut saada tältä alueelta korkeimmat pisteet ja SF-johtajien matalimmat, mutta tutkimuksessa kävi päinvastoin. Näiden tuntevien (F) johtajien määrä oli tässä erittäin pieni, mutta yhtenä selityksenä tähän tulokseen voi olla, että NF-johtajat eivät koe ihmisiin vaikuttamista tärkeäksi, koska se on luonnostaan heidän vahvuutensa. SF-johtajat puolestaan ovat tunnistaneet tämän kehityskohteensa ja kokevat näin ihmisiin vaikuttamiskyvyn tärkeäksi.

Jos ihmisiin vaikuttamisen tärkeyttä mittaavien kysymysten voidaan todeta tuoneen tilastollisesti vähän mielenkiintoisia tuloksia, sitäkin mielenkiintoisemmalta vaikuttaa yksittäisen vision merkitykseen liittyvän kysymyksen tuoma tulos (kuva 19).

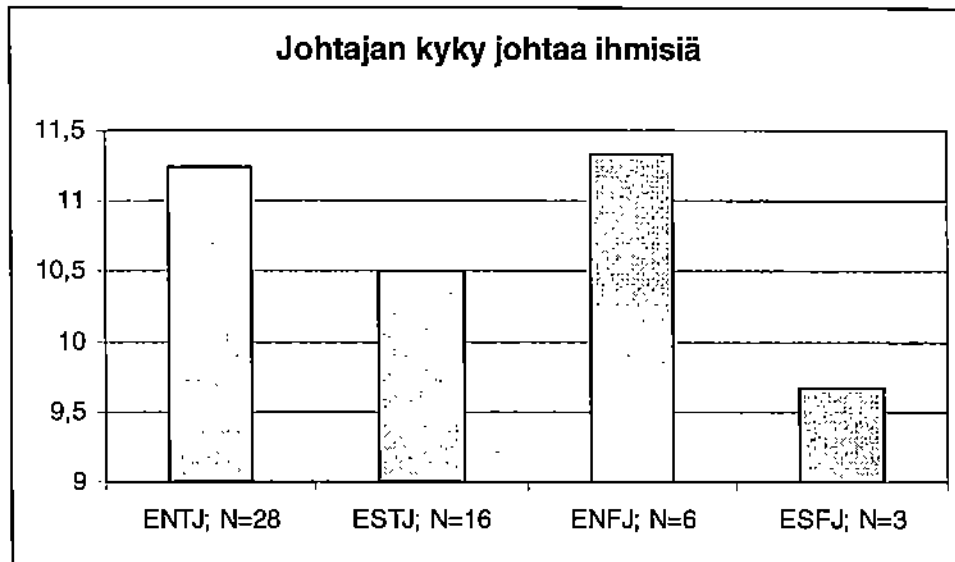


Kuva 19. Eri johtajatyypien näkemys vision merkityksestä johtamisessa.

Tulos oli persoonallisuustyyppien välillä tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p < 0.001$) ja sen F-testisuuren arvo oli 6,440. Ihmisjohtajat (N) pitävät visiota selkeästi tärkeämpänä johtamisen elementtinä kuin asiajohtajat (S). Kun varianssianalyysillä tarkasteltiin S/N-ulottuvuuden eikä persoonallisuustyyppien vaikutusta kysymykseen, F-testisuure oli vieläkin suurempi (19,978). Tulos tukee selkeästi teoriaa, että ihmisjohtajat ovat visionäärisiä ja että visionäärisuus liittyy johtajan intuitiiviseen (N) tiedonhankintaprosessiin.

Hypoteesi 2b. Intuitiivisilla (N) johtajilla on parempi kyky saada ihmiset vakuuttumaan mieliteistään ja sitä kautta johtaa heitä kuin aistivilla (S) johtajilla.

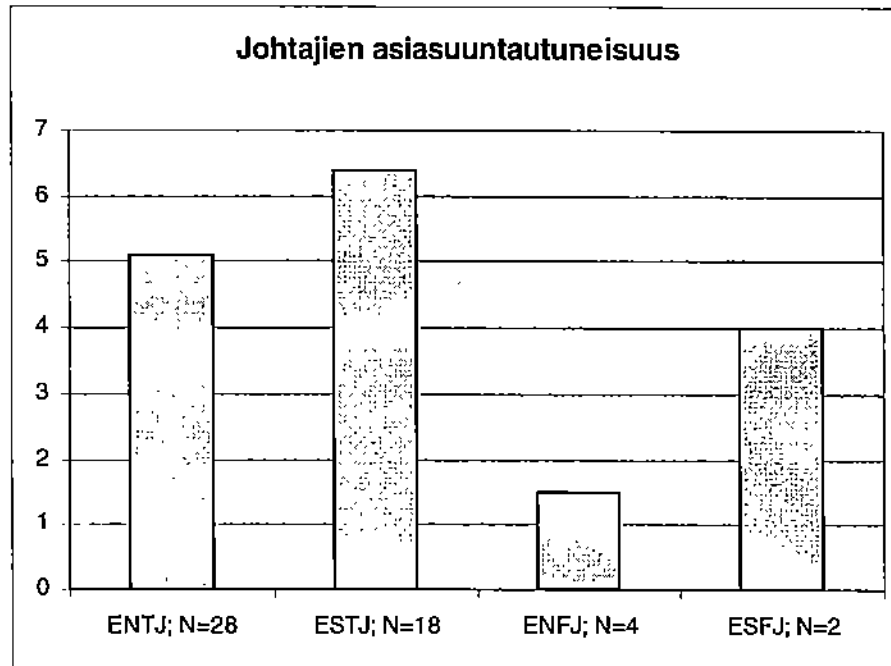
Kahdella 7-portaisella likert-asteikollisella kysymyksellä tutkittiin johtajan kykyä saada toiset vakuuttumaan johtajan omista näkemyksistä ja sitä kautta johtaa heitä. Kysymysten reliabiliteettia mittaava alfan arvo (,611) oli varsin korkea kysymysten vähäisestä määrästä huolimatta. Lisäksi kysymysten validiteettia ei ole syytä epäillä kysymysten selkeyden vuoksi. Kuvassa 20 on esitetty odotusten mukaiset tulokset johtajatyypeittäin, ja intuitiiviset johtajat kokivat pystyvänsä helpommin vaikuttamaan sekä johtamaan ihmisiä saaden heidät vakuuttumaan omista näkemyksistään. Ero aistivien (S) ja intuitiivisten johtajien välillä oli tilastollisesti merkitsevä (F-testisuure 5,872 ja p-arvo 0.019), ja näin hypoteesi 2b osoittautui todeksi.



Kuva 20. Eri johtajatyypien käsitys omasta kyvystään saada ihmiset vakuuttuneiksi näkemyksistään ja sitä kautta johtaa heitä

Hypoteesi 3a. Ajattelevat johtajat (T) suuntautuvat asioihin.

Tarkastelusta on jätetty pois yksi ihmissuuntautunut ihmisjohtaja (ENFJ), jonka vastaus oli tuloksissa poikkeava arvo (outlier). Jos hänen tuloksensa olisi ollut mukana tarkastelussa, niin ENFJ-johtajien jakauman huipukkuuden keskivirhe olisi ollut yli 2,00, jolloin normaali-jakauman vaade ei olisi täyttynyt. Tämä ENFJ-johtaja antoi myös henkilöhaastattelun, ja hänen pitkäaikainen toimimisensa toimitusjohtajan tehtävässä oli ilmeisesti vaikuttanut hänen asiasuuntautumiseensa. Haastattelussa selvisi, että hän oli ollut aiemmin luonnostaan hyvin ihmissuuntautunut, mutta viimeisien vuosien aikana hän on joutunut muuttamaan käsitystään antaen nykyään enemmän arvoa järjestelmällisyydelle ja kurinalaiselle toiminnalle.

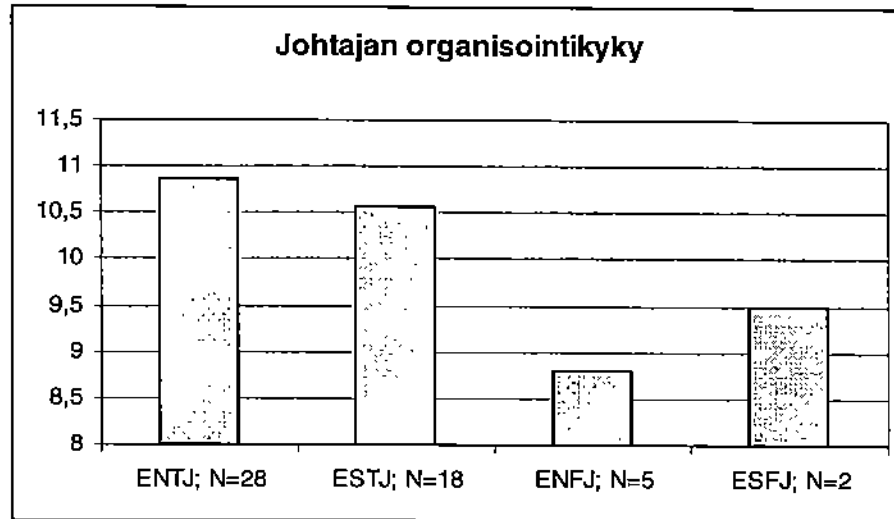


Kuva 21. Eri persoonallisuustyyppien asiasuuntautuneisuus.

Kuvassa 21 ovat ajattelevat (T) johtajat persoonallisuustyypeittäin tarkasteltuna enemmän asiasuuntautuneita kuin tuntevat (F) johtajat. Kun kolmatta hypoteesia tarkastellaan varianssinanalyysin avulla, voidaan todeta F-testisuureen saadessa arvon 4,727 tuloksen olevan tilastollisesti merkitsevä (p-arvo 0.034) ja näin todeta alkuperäisen hypoteesin olleen oikean.

Hypoteesi 3b. Ajattelevat johtajat (T) hallitsevat paremmin organisoinnin.

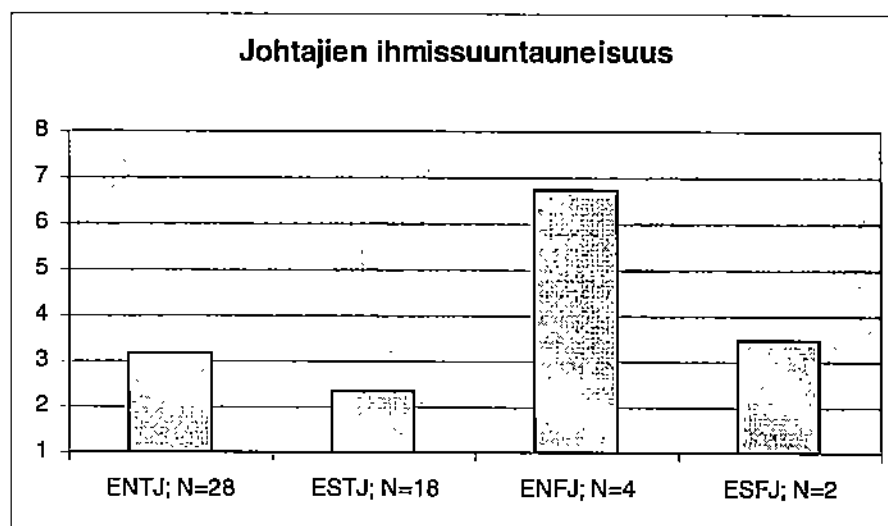
Myös johtajan käsitystä omista organisointitaidoistaan tutkittiin kahdella 7-portaisella likertasteikollisella kysymyksellä. Kysymysten reliabiliteettia mittaava alfan arvo oli varsin korkea (,773) eikä myöskään ulottuvuuden validiteettia ole syytä kyseenalaistaa kysymysten selkeydestä johtuen. Kuten kuvasta 22 voidaan todeta, ajattelevat (T) johtajat kokivat hallitsevansa organisoinnin selkeästi tuntevia (F) johtajia paremmin. Eroavuus oli myös tilastollisesti T/F-ulottuvuudella merkitsevä (F-testisuure 6,949 ja p-arvo 0.011), joten hypoteesi osoitautui todeksi.



Kuva 22. Johtajatyypien organisointitaidot.

Hypoteesi 4a. Tuntevat johtajat (F) suuntautuvat ihmisiin.

Kuvassa 23 tulokset ovat teorian mukaiset, sillä tuntevat (F) johtajat suuntautuvat selkeästi enemmän ihmisiin. Vaikka varianssianalyysillä tarkasteltuna tulos (0,054) ei aivan saavuta tilastollisen merkitsevyyden rajaa ja F-testisuure jää 0,09 yksikköä vaaditusta arvosta 4, voidaan silti todeta, että myös hypoteesi 4 voidaan todeta oikeaksi.



Kuva 23. Eri persoonallisuustyyppien ihmissuuntauneisuus.

Hypoteesi 4b. Tuntevat johtajat (F) ovat ajattelevia (T) johtajia parempia välittäviä kuuntelijoita.

Tätä ulottuvuutta mitattiin kahdella 7-portaisen likert-asteikon kysymyksellä, joilla johtaja arvioi kykyänsä pystyä kuuntelemaan johdettavaa aidosti välittäen. Eri johtajatyypit näkivät kuitenkin omat kuuntelukykynsä niin samankaltaisina, että tilastollisia eroavaisuuksia, tai edes viitteitä niistä, ei syntynyt. Tulos oli selkeä ja eri johtajatyypit eivät nähneet omaa empaattista kuuntelukykyään erilaisena riippuen persoonallisuustyyppistä. Näin ollen hypoteesi 4b ei saanut kyselylomakkeiden tuloksista vahvistusta ja siksi hypoteesi hylätään.

Taulukossa 10 on hypoteesin ja persoonallisuustyyppin kohdalla analyysiin osallistuneiden kyselyvastausten kappalemäärät (N). Jotta johtajan vastaus on otettu mukaan tarkasteluun, on hänen saamansa preferenssin (S/N ja T/F) pistemäärä MBTI-indikaattorilla ollut suurempi kuin kymmenen tarkasteltavalla ulottuvuudella. Kun esimerkiksi hypoteesissa 1 tarkastellaan johtajatyypien välisiä eroavaisuuksia S/N-akselilla, on tällöin tarkasteluun otettu vain kaikki johtajat, joilla tämä preferenssi on ollut selkeä ja ylittänyt yllä mainitun raja-arvon. Taulukossa 10 oleviin otoskokojen vaihteluun eri hypoteesien välillä on syynä, että aineistosta on poistettu poikkeavat tulokset. Joita oli hypoteesin 1 kohdalla kahden ENTJ-johtajan vastauksissa, ja hypoteesien 3 ja 4 tutkimisesta on jätetty pois yhden ENFJ-johtajan tulokset.

Taulukko 10. Yhteenveto siitä, mitä johtajat pitävät tärkeänä.

	<i>Hypoteesi 1a</i> <i>Asiajohtaminen</i>			<i>Hypoteesi 2a</i> <i>Ihmisojohtaminen</i>			<i>Hypoteesi 3a</i> <i>Asiasuuntautun.</i>			<i>Hypoteesi 4a</i> <i>Ihmisuuntautun.</i>		
	N	ka.	med.	N	ka.	med.	N	ka.	med.	N	ka.	med.
ENTJ	27	2,85	2,0	29	3,21	3,0	28	5,11	5,0	28	3,18	2,0
ESTJ	17	4,06	4,0	17	3,18	4,0	18	6,39	5,0	18	2,33	1,0
ENFJ	6	4,00	4,5	5	2,20	2,0	4	1,50	1,5	4	6,75	6,5
ESFJ	3	2,00	2,0	3	5,67	5,0	2	4,00	4,0	2	3,50	3,5

4.3.2. Johtajien vapaamuotoiset kommentit

Kyselylomakkeen lopussa oli johtajille kaksi avointa kysymystä. Ensimmäiseksi kysyttiin johtajan mielipidettä, mikä on tärkeintä johtamisessa ja toiseksi mikä on johtamisen pahin virhe. Näillä kahdella avoimella kysymyksellä pyrittiin vielä testaamaan hypoteeseja 1–4.

Kommenttien analysointi

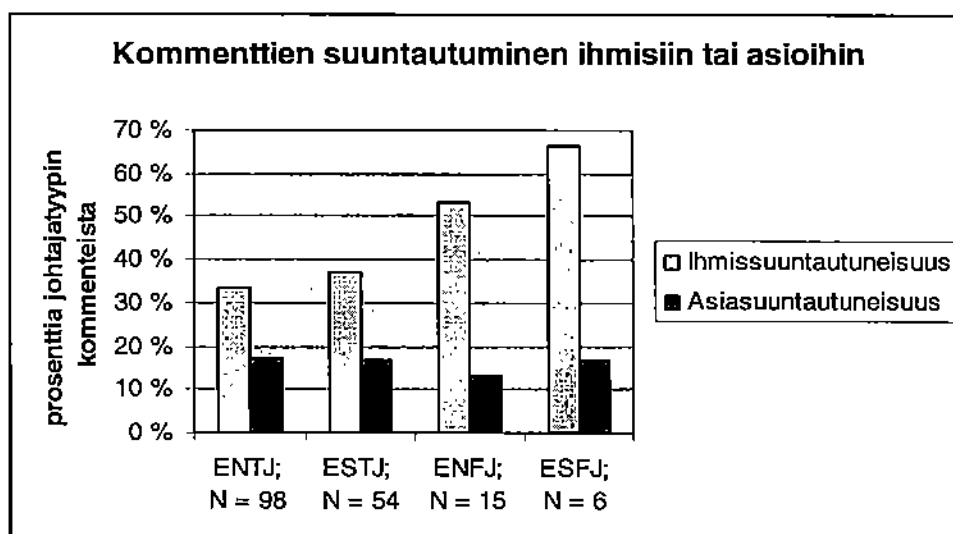
Johtajien vapaat kommentit analysoitiin siten, että ensin kaikki kommentit kirjoitettiin puhtaaksi ja ryhmiteltiin persoonallisuustyypeittäin. Tämän jälkeen jokainen kommentti analysoitiin ja luokiteltiin (luokat: asiasuuntautuneisuus, ihmissuuntautuneisuus, ihmisten johtaminen, asioiden johtaminen). Monet annetut kommentit olivat kokonaisia virkkeitä ja osa liittyi sekä tuli kirjatuksi useampaan eri luokkaan. Toisaalta osa johtajien vapaista kommentteista oli sellaisia, että ne eivät liittyneet kiinteästi mihinkään neljästä luokasta.

Asiasuuntautuneiksi katsottiin kommentit, jotka liittyivät jonkin konkreettisen asian johtamiseen, kuten esimerkiksi tavoiteasetantaan tai johtamisjärjestelmän luomiseen. Ihmissuuntautuneiksi katsottiin kommentit, jotka liittyivät ihmisten hyvinvointiin, tunteisiin tai ihmisten toimintaan. Myös suurin osa esitetyistä arvoista (esim. luottamus, rehellisyys, avoimuus, oikeudenmukaisuus) liittyvät ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja näin ollen ne luokiteltiin ihmissuuntautuneiksi kommentteiksi. Ihmisten johtamiseen liittyviksi kommentteiksi luokiteltiin kommentit, jotka sisälsivät ihmisiin vaikuttamista, ja esimerkiksi kommentti, että ”johtajalla on oltava visio ja kyky näyttää suuntaa”, luokiteltiin tällaiseksi kommentiksi. (Tosi)asioiden johtamiseen liittyviksi kommentteiksi luokiteltiin kyky ennakoida realistisesti tulevia tapahtumia ja kyky nähdä tosiasiallisesti asioiden oikea tila. Kun kaikki kommentit oli ryhmitelty persoonallisuustyyppin ja luokan mukaan, laskettiin tämän jälkeen samanlaisten kommenttien kappalemäärät yhteen. Kuvissa 24 ja 25 on kommenttien suhteelliset osuudet, joissa on huomioitu johtajatyypin kaikkien kommenttien yhteismäärä.

Kommenttien tulokset

Tarkasteltaessa hypoteeseja 1–4 näillä vapailta kommentteilla ovat molempien avointen kysymysten (mikä on johtamisessa tärkeää ja johtamisen pahin virhe) vastaukset yhdistetty.

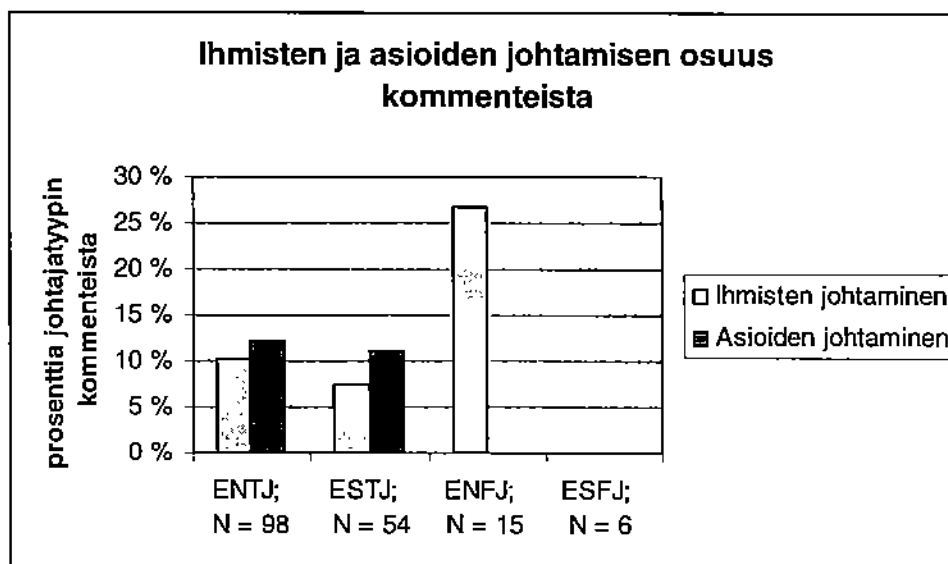
Ajattelevien (T) johtajien kommentteista yllättävän suuri osa oli ihmissuuntautuneita. ENTJ-johtajien 98 eri kommentista oli 34 % ihmissuuntautuneita, kun taas ESTJ-johtajien 54 kommentista ihmissuuntautuneita oli peräti 37 %. Tulokset tukivat kuitenkin voimakkaasti hypoteesia 4, sillä ENFJ-johtajien 15 kommentista peräti 53 % oli ihmissuuntautuneita. ESFJ-johtajien antamista 6 kommentista oli puolestaan 67 % ihmissuuntautuneita. Asiasuuntautuneiden kommenttien osuus oli puolestaan yllättävän alhainen, sillä kaikilla muilla johtajatyypeillä paitsi ENFJ-johtajilla (13 %) asiasuuntautuneiden kommenttien osuus oli sama 17 %. Näin hypoteesi 3 ajattelevien (T) johtajien suuremmasta asiasuuntautuneisuudesta sai vain kohtalaista vahvistusta erojen johtajatyypin välillä ollessa suhteellisen pieniä. (Kuva 24.)



Kuva 24. Johtajien ihmis- ja asiasuuntautuminen vapaissa kommentteissa.

Kun tarkastellaan kuvaa 25, voidaan puolestaan todeta, että hypoteesi 2 sai tältä osin vahvistusta, että intuitiiviset (N) johtajat näkevät ihmisten johtamisen aistivia (S) johtajia tärkeämpänä. Vain 7 % ESTJ-johtajien kommentteista liittyi ihmisten johtamiseen, eikä yksikään ESFJ-johtajien kommentteista liittynyt siihen, kuinka ihmisiä saadaan johdettua haluttuun suuntaan. ENTJ-johtajien kommentteista puolestaan 10 % liittyi ihmisten johtamiseen ja ENFJ-johtajien kommentteista peräti 27 % liittyi ihmisten johtamiseen. Näin ollen ero aistivien (S) ja intuitiivisten (N) johtajien välillä muodostui selkeäksi siinä, kuinka tärkeänä he pitivät ihmisten johtamista. (Kuva 25.)

Asioiden johtamisen suhteen tulos ei ollut yhtä odotettu, sillä ENTJ-johtajien kommentteista 12 % liittyi asioiden oikeaan hahmottamiseen ja johtamiseen, kun taas ESTJ-johtajien kommentteista vain 11 % liittyi tähän. ENFJ-johtajat eivät tuoneet hypoteesin mukaisesti yhtään asiajohtamiseen liittyvää kommenttia esille. Toisaalta myöskään ESFJ-johtajien kuudesta kommentista yksikään ei liittynyt asiajohtamiseen. (Kuva 25.)



Kuva 25. Ihmisten ja asioiden johtamiseen liittyvien kommenttien osuus.

Sen lisäksi, että vapaamuotoisilla kysymyksillä ja kommentteilla pystyttiin tutkimaan hypoteeseja 1–4, niillä saatiin myös muuta tietoa asia- ja ihmisjohtajien erilaisuudesta. Kun kysyttiin, mikä on johtamisessa tärkeää, yleisin vastaus oli ihmisten motivointi ja kannustus. ENTJ-johtajien 55 vastauksesta 8 kappaletta (15 %) liittyi tähän. ESTJ-johtajien 29 vastauksesta 4 kappaletta (14 %) ja ENFJ-johtajien 12 vastauksesta 17 % liittyivät motivointiin ja kannustamiseen. ESTJ-johtajien vapaista kommentteista oli havaittavissa yksi eroavuus verrattuna muiden johtajatyyppeiden vastauksiin. Reilussa 10 %:ssa ESTJ-johtajien vastauksista tuli esille yhdessä tekemisen merkitys eli henkilöstön aktiivinen mukaan ottaminen päätöksentekoon. Toki myöhemmin kysyttäessä johtamisen virheitä ENTJ-johtajat toivat usein esille johtajan autoritäarisyyden, mutta kummankaan intuitiivisen (ENTJ ja ENFJ) johtajatyypin vastauksista ei tullut vastaavalla tavalla esille yhdessä tekemisen merkitystä.

Johtajat pitivät luottamuksen rakentamista johtamisessa tärkeänä tekijänä. ENTJ-johtajilla oli 4 kommenttia (7 %), jotka liittyivät luottamuksen rakentamiseen. ESTJ-johtajat puolestaan toivat rehellisyyden (2 kommenttia) ja avoimuuden (2 kommenttia) merkitykset esille. Yhteenvetona voidaan todeta, että aistivien (S) johtajien kommentteista 15 % liittyi luottamuksen rakentamiseen, kun taas intuitiivisilla (N) johtajilla vain 7 % kommentteista liittyi tähän.

Ajattelevat (T) ja tuntevat (F) johtajat toivat tavoitteita ja tavoiteasetannan merkitystä varsinkin eri tavoilla esille. ENTJ-johtajien kommentteista peräti 20 % (11 kpl) liittyivät tähän, ja ESTJ-johtajilla tavoiteasetannan tärkeyttä johtamisessa toi esille 17 % kommentteista. ENFJ-johtajien kommentteista vain yksi (8 %) ja ESFJ-johtajien vastauksista ei yksikään liittynyt tavoitteisiin. S/N-akselilla oli puolestaan hypoteesin mukaisia tuloksia, kun tarkastellaan vision ja suunnan näyttämisen merkitystä. Vain yhden ESTJ-johtajan kommentissa tuotiin esille vision merkitys, kun taas ENTJ-johtajat toivat 4 kertaa ja ENFJ-johtajat 2 kertaa esille tämän visiolla suunnannäyttämisen merkityksen.

ENTJ- ja ESTJ-johtajien välillä oli mielenkiintoinen ero, joka liittyy aiemmin Zaleznikin (1977/1992/2004) esille tuomaan käsitykseen. ENTJ-johtajien viidessä (9 %) kommentissa korostettiin nimittäin johtajan kykyä hahmottaa olennainen, mutta tätä ei tuonut yksikään ESTJ-johtaja esille. Kolmessa (10 %) ESTJ-johtajan kommentissa tuotiin esille puolestaan sen merkitys, että johtajan on kyettävä näkemään asiat oikein, mitä taas ei yksikään ENTJ-johtaja tuonut esille. Tämä muistuttaa Zaleznikin (1977) näkemystä siitä, että leaderit (ENTJ) pystyvät tekemään oikeita asioita, kun taas managerit (ESTJ) pystyvät tekemään asiat oikein.

Vapaista kommentteista saatuja muita tuloksia – mikä on johtamisen pahin virhe?

Asia- ja ihmisjohtajien välillä oli selkeitä eroavaisuuksia siinä, mitä he pitivät johtamisen pahimpina virheinä. Intuitiiviset johtajat (ENTJ 3 kpl ja ENFJ 1 kpl) pitivät johtajan liiallista autoritaarisuutta johtajan pahimpana virheenä. ENTJ-johtajien kommentteista 12 % ja ESTJ-johtajien kommentteista 24 % liittyy siihen, että johtaja erehtyy luulemaan olevansa aina oikeassa ja asettaa itsensä muiden yläpuolelle. Tuntevien (F) johtajien kommentteissa ei tätä tuotu kertaakaan esille. Ainoastaan ENTJ-johtajia (7 %) rasitti johtajan tempoileva johtamistapa. Myös johtajan kyvyttömyys päätöksentekoon ja toisten vietävänä oleminen tulivat kahdessa ENTJ-johtajien kommentissa esille. ESTJ-johtajat pitivät puolestaan alaisten luotta-

muksen menetystä (8 %) ja realismin puutetta (12 %) johtajan suurimpina virheinä.

Näiden tulosten pohjalta on kuitenkin mahdotonta sanoa, mistä eroavuudet johtuvat. Erot käsitelyissä voivat johtua siitä, että tämä piirre esiintyy toisessa persoonallisuustyypissä ja näin ollen ärsyttää tätä johtajatyyppeä. Erot voivat myös johtua siitä, että johtajat ovat havainneet esitetyn asian ongelmaksi omassa johtamisessaan, jolloin he tuovat sen esille virheenä.

4.4. Teemahaastattelut

Tutkimuksen toinen metodi oli teemahaastattelu, jossa 15 haastateltua johtajaa vastasivat vapaasti asia- ja ihmisjohtamisen kulloisenkin aihealueen kysymyksiin. Tutkimuksen haastatteluja voidaan kutsua puolistrukturoiduiksi, sillä kysymykset olivat kaikille samat, mutta vastauksia ei ollut sidottu mihinkään vastausvaihtoehtoihin vaan haastateltavat vastasivat omin sanoin. Tässä tutkimuksessa näitä haastatteluja kutsutaan Hirsijärven ja Hurmeen (2001: 47) suomentamalla teemahaastattelu-termillä.

Teemahaastattelu-termi perustuu Mertonin, Fiskin ja Kendalin (1956/1990) lanseeraamaan kohdennettuun haastatteluun (Focused Interview), jolla on omat kriteerinsä. Ensinnäkin kaikkien haastateltavien on täytynyt kokea tietty tilanne. Tässä tutkimuksessa tämä kaikkien haastateltavien kokema tilanne on esimiehenä toimiminen. Toinen tällaisen teemahaastattelun kriteeri on, että tutkija on selvittänyt tutkittavan ilmiön osia, rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta riittävästi ennen haastatteluja. Tässä tutkimuksessa kriteeri toteutui siten, että aiheeseen oli perehdytty kirjoittamalla täysin tutkimuksen teoria ennen haastattelujen suorittamista. Teemahaastattelun kolmantena kriteerinä on, että tutkija on päätenyt tiettyihin oletuksiin jo ennen haastatteluja aiemman ymmärryksensä pohjalta. Tässä tutkimuksessa tämä tapahtui tutkimushypoteesien muodostamisella. Neljäntenä kriteerinä on, että teemahaastattelussa tutkija laatii haastattelurungon, joka on kaikille haastateltaville sama.

Tällaisen puolistrukturoidun teemahaastattelun etuna on sen joustavuus. Vaikka haastattelukysymykset ovat etukäteen laadittuja, tutkijalla on aina mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä tai jopa toistaa kysymys, jos on epäilyjä siitä, että tutkija ja haastateltava eivät ymmärrä kysymystä samalla tavalla. Toinen merkittävä etu haastattelussa postikyselyyn verrattuna on, että haastattelija voi toimia myös havainnoijana haastattelutilanteessa. (Jyrinki 1974: 11–12.)

4.4.1. Haastattelukysymykset

Kysymyksiä oli kaikkiaan yhdeksän kappaletta, ja ne käsittelivät samoja alueita kuin kyselylomakkeen kysymykset ja testasivat samojen tutkimushypoteesien paikkansapitävyyttä. Tässä tutkimuksessa kysymykset postitettiin etukäteen haastateltaville, jotta heillä olisi mahdollisuus mieltää paremmin haastattelun aihealue sekä valmistautua vastaamaan. Kun kysymykset ovat olleet haastateltavilla etukäteen tutustuttavina, pienenee vastauksen sattumanvaraisuuden todennäköisyys. Tällä kysymysten etukäteen lähettämällä pyrittiin lisäksi nostamaan haastateltavien sitoutumisastetta haastatteluun, missä myös ilmeisesti onnistuttiin. Kysymysten postittamisen yhteydessä lähetettiin haastateltaville saate, jossa käytiin läpi yleisluontoisesti tutkimuksen taustaa, luottamuksellisuutta sekä lyhyesti tutkijan taustatietoja.

Haastateltaville toimitettujen kysymysten lisäksi tutkijalla oli käytössään kuhunkin kohtaan liittyviä standardoituja apukysymyksiä, joilla vastauksia täydennettiin tarvittaessa. Näitä apukysymyksiä ei toimitettu haastateltaville etukäteen. Haastattelussa yhdeksän etukäteen toimitetun kysymyksen jälkeen tutkijalla oli vielä kolme kysymystä, jotka olivat tilannekuvauksia ja joissa haastateltava kertoi, kuinka toimisi näissä eri tilanteissa. Myöskään näitä johtajan käyttäytymistä tutkivaa kolmea case-tyyppistä tilannekuvausta ei toimitettu haastateltaville etukäteen, vaan haastattelija luki kysymykset ääneen. Näiden johtajan käyttäytymistä tutkivien kysymysten kohdalla katsottiin, että niiden etukäteistoimittaminen ei olisi kasvattanut mitenkään vastausten luotettavuutta, vaan pikemminkin päinvastoin.

4.4.2. Tutkittavien taustatiedot

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastateltavien määrästä ei ole olemassa mitään yhtä oikeaa määrää. Kvale (1996: 102) toteaa kuitenkin, että usein kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastateltavien lukumäärä pyrkii olemaan liian pieni tai liian suuri. Jos aineisto on liian pieni, siitä ei voida tehdä tilastollisia yleistyksiä tai testata ryhmien välisiä eroja. Toisaalta, jos aineisto on liian suuri, siitä ei voida tehdä syvällisiä tulkintoja. Kvale tuo kuitenkin esille, että haastateltavien määräksi näyttää nykyään pitkälle vakiintuneen 15 henkilön otos.

Lomakekyselyyn vastanneet ottivat myös kantaa siihen, ovatko he käytettävissä teemahaastatteluihin. Heistä niinkin moni kuin 34 johtajaa ilmoitti olevansa käytettävissä teemahaastat-

teluun. Vaikka haastatteluhalukkaita oli selvästi enemmän kuin oli tarvetta, muodostui kuitenkin ongelmaksi ilmiö, että haastatteluhalukkuus vaihteli paljon persoonallisuustyypeittäin, mistä johtuen tiettyjen persoonallisuustyyppien haastateltavaksi saanti osoittautui vaikeaksi.

Kuvaukset haastatelluista johtajista

Asiasuuntautunut asiajohtaja (ESTJ)

Tämä keski-ikäinen mieshenkilö toimi haastatteluhetkellä asiantuntijatehtävissä tilintarkastusalalla, mutta hän oli toiminut tätä ennen metsäteollisuuden parissa hallinto- ja talouspäällikkönä vastaten noin 30 henkilön asiantuntijaorganisaation johtamisesta. Työkokemusta johtotehtävistä hänellä oli yhteensä 15 vuotta.

Asiasuuntautunut asiajohtaja (ESTJ)

Tämä miespuolinen johtaja oli toiminut ison konsernin esikunnassa noin 15 henkilön asiantuntijajyksikön esimiehenä noin kymmenen vuoden ajan. Tätä ennen hän oli toiminut saman konsernin palveluksessa tulosityksikön johtajana noin 20 vuotta, jolloin hänen vastuullaan olevissa liiketoiminnoissa työskenteli 500–600 ihmistä.

Asiasuuntautunut asiajohtaja (ESTJ)

Tämän keski-ikäisen naispuolisen talouspäällikön vastuulla oli virkistysalan yrityksessä useita toimintoja ja hän vastasi useamman kymmenen henkilön johtamisesta. Työkokemusta johtotehtävistä hänellä oli yhteensä 18 vuotta.

Asiasuuntautunut asiajohtaja (ESTJ)

Tämä eläkeikää lähestyvä naispuolinen johtaja toimi noin 40 ihmisen esimiehenä kunta-alalla. Aiemmin hän oli noin 10 vuoden ajan ollut vastuussa 400 henkilön asiantuntija- ja palveluorganisaatiosta. Työkokemusta johtotehtävistä hänellä oli yhteensä 20 vuotta.

Asiasuuntautunut asiajohtaja (ESTJ)

Tämä miespuolinen johtaja oli toiminut pitkään teollisuuden parissa ja toimi pk-yrityksen teknisenä johtajana vastaten yrityksen tuotannosta, tuotekehityksestä ja usean kymmenen ihmisen työpanoksesta. Työkokemusta johtotehtävistä hänellä oli yhteensä 16 vuotta.

Asiasuuntautunut asijahtaja (ESTJ)

Tämä miespuolinen tutkimusjohtaja vastasi noin 30 henkilön asiantuntijaorganisaatiosta. Hänen haastattelunsa suoritettiin poikkeuksellisesti puhelinhaastatteluna. Työkokemusta johtotehtävistä hänellä oli yhteensä 15 vuotta.

Asiasuuntautunut ihmisjohtaja (ENTJ)

Tämä nuorehko miespuolinen, pääasiallisesti myynti- ja markkinointivastuussa oleva johtaja vastasi noin kymmenen henkilön organisaatiosta. Esimiestehtävissä hän oli toiminut haastatteluhetkellä noin kahdeksan vuotta.

Asiasuuntautunut ihmisjohtaja (ENTJ)

Tämä miespuolinen kehityspäällikkö oli toiminut koko pitkän uransa (30 vuotta) erilaisissa esimiestehtävissä. Tällä hetkellä hän vastasi asiantuntijaorganisaatiossa 11 henkilön tiimistä.

Asiasuuntautunut ihmisjohtaja (ENTJ)

Tämä miespuolinen toimitusjohtaja vastasi noin 15 henkilön rahoitus- ja pankkialan organisaatiosta. Työkokemusta johtotehtävistä hänellä oli yhteensä 23 vuotta.

Asiasuuntautunut ihmisjohtaja (ENTJ)

Tämä keski-ikää lähestyvä mieshenkilö toimi suuressa teollisuusyrityksessä markkinointiin liittyvissä tehtävissä, mutta tätä ennen hän oli toiminut kahdessa eri tehtävässä, joissa hänellä oli ollut noin 10 alaista. Työkokemusta johtotehtävistä hänellä oli yhteensä 10 vuotta.

Asiasuuntautunut ihmisjohtaja (ENTJ)

Tämä naispuolinen johtaja toimi suuressa julkisen sektorin organisaatiossa osastopäällikkönä vastaten noin 45 ihmisen työpanoksesta. Aiemmin hänen vastuuorganisaationsa oli ollut kooltaan kaksi kertaa suurempi. Työkokemusta johtotehtävistä hänellä oli yhteensä 30 vuotta.

Asiasuuntautunut ihmisjohtaja (ENTJ)

Tämä keski-ikäinen miespuolinen johtaja toimi tulosvastuussa suuressa teollisuusyrityksessä vastaten noin 500 henkilön organisaatiosta. Aiemmin hän oli toiminut kehitysjohtajana samassa konsernissa. Työkokemusta johtotehtävistä hänellä oli yhteensä 18 vuotta.

Ihmissuuntautunut ihmisjohtaja (ENFJ)

Tämä naispuolinen johtaja toimi suuren julkisen sektorin organisaation esikunnassa pienen yksikön esimiehenä ja aiemmin hän vastasi yli 60 henkilön tulosityksiköstä. Haastattelu suoritettiin puhelinhaastatteluna. Työkokemusta johtotehtävistä hänellä oli yhteensä 23 vuotta.

Ihmissuuntautunut ihmisjohtaja (ENFJ)

Tämä miespuolinen toimitusjohtaja toimi noin 60 henkilön pk-sektorin teollisuusyrityksen toimitusjohtajana. Myös tämän johtajan kohdalla haastattelu toteutettiin puhelinhaastatteluna. Työkokemusta johtotehtävistä hänellä oli yhteensä 15 vuotta.

Ihmissuuntautunut ihmisjohtaja (ENFJ)

Tämä keski-ikäinen miespuolinen toimitusjohtaja oli toiminut yli kymmenen vuotta samassa kiinteistöalalla toimivassa yrityksessä, joka työllisti haastatteluhetkellä noin 30 ihmistä. Työkokemusta johtotehtävistä hänellä oli yhteensä 15 vuotta.

4.4.3. Tutkimusaineiston analyysi

Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet eivät ole yhtä yksiselitteisiä ja reliabiliteettiongelmaa ei ole samalla tavalla kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, vaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa on haettava omia kriteereitä, joilla voidaan arvioida kvalitatiivisen analyysin onnistuneisuutta. Kvalitatiivista analyysiä arvioitaessa voidaan kiinnittää huomiota aineiston merkittävyyteen sekä riittävyyteen. Tämän lisäksi analyysin kattavuus, arvioitavuus ja toistettavuus ovat kvalitatiivisen aineiston mahdollisia arviointimenetelmiä. (Mäkelä 1990: 47–54.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on mahdollista laskea tilastollisin menetelmin, minkä kokoinen aineisto on riittävän suuri todentamaan tutkittavaa asiaa. Tämä ei ole mahdollista kvalitatiivisessa tutkimuksessa vaan tavaksi on tullut puhua aineiston kylläntymisestä. Tapaus-ten kerääminen voidaan lopettaa, kun uudet tapaukset eivät enää tuo esille uusia piirteitä. (Strauss 1988.) Kvalitatiivisen aineiston sisällön arvioinnin taso (analyysin syvällisyys) on pidettävä korkeana, vaikka usein haastattelujen yhteispituus ja tekstimäärä on niin suuri, että helposti tehdään tulkintoja, jotka pohjautuvat pinnalliseen analyysiin (ks. Mäkelä 1990: 53).

Mäkelä (1990: 57) tuo esille kolme tapaa parantaa kvalitatiivisen aineiston arvioitavuutta ja toistettavuutta. Ensinnäkin aineisto kannattaa luetteloita jollain tapaa. Tässä tutkimuksessa aineiston luettelointi eri teema/aihealueisiin oli suhteellisen yksinkertaista, koska kysymyksessä oli puolistrukturoitu teemahaastattelu, jossa kaikki haastateltavat kertoivat vapaasti vastauksensa samoihin kysymyksiin. Toiseksi haastatteluaineiston tulkintaoperaation pilkkominen vaiheisiin on suositeltavaa. Tässä tutkimuksessa tämä tapahtui siten, että kunkin haastattelun jälkeen kirjoitettiin haastattelun aikana tehdyt muistiinpanot puhtaaksi sekä lisättiin niihin haastattelijan tekemät huomiot – erityisesti sellaiset, joita ääninauha ei voinut tallentaa.

Toinen vaihe haastatteluaineiston tulkintaoperaatiossa oli erillisen haastattelun arviointilomakkeen laadinta, mihin kirjattiin kunkin haastattelun sisältö tutkittavista kohdista, esimerkiksi montako kertaa ja kuinka kauan aikaa johtaja otti esille ihmis- tai asiasuuntautuneita kysymyksiä haastattelun aikana. Kolmanneksi haastatteluaineiston formaalistaminen on suositeltavaa, mitä edellä mainittu haastattelujen analyysissä käytetty arviointilomake myös tuki. Kun aineisto on tallennettu ääni- tai kuvanauhalle, tutkijalla on periaatteessa valittavanaan kaksi tapaa: 1) Aineisto kirjoitetaan tekstiksi. Sanasanainen puhtaaksikirjoitus eli litterointi voidaan tehdä koko haastatteludialogista tai valikoiden, esimerkiksi vain teema-alueista. 2) Aineistoa ei kirjoiteta tekstiksi, vaan päätelmiä tai teemojen koodaamista tehdään suoraan tallennetusta aineistosta. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 138.)

Tässä tutkimuksessa päädyttiin jälkimmäiseen vaihtoehtoon, koska haastateltavien vastaukset olivat ääninauhoilla jo valmiiksi jäsenyneessä muodossa, sillä kaikille esitettiin samat kysymykset samassa järjestyksessä. Haastattelujen litterointi olisi ollut työläs vaihe, ja sen tuomat hyödyt ja mielekkyys ovat aina tapauskohtaisesti harkittavia. Alastalon (1997: 7) esittämän laskuopin mukaan tämän tutkimuksen yhteensä noin 25 haastattelutunnin litteroiminen olisi vaatinut aikaa noin puolitoista työkuukautta ja litteroidusta aineistosta olisi tullut arviolta noin 300 sivua pitkä. Aineiston litteroinnin sijasta haastattelujen analyysissä käytettiin hyväksi arviointiin tarkoitettua apulomaketta sekä nauhurin laskuriominaisuutta, jolla pystyttiin paikantamaan kukin kommentti ääninauhoilta (vrt. Qureshi 1992). Arviointilomakkeeseen merkittiin aina ne kohdat nauhurin laskurista, johon asia liittyi.

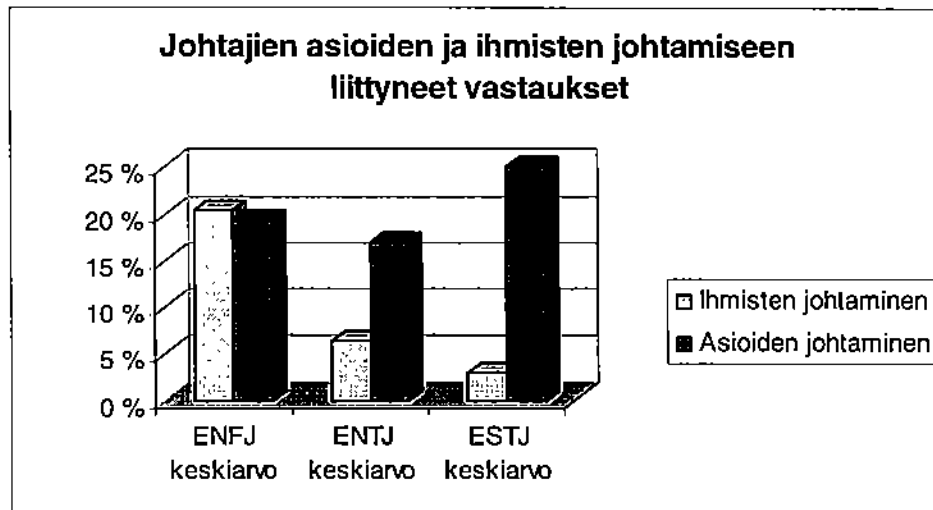
4.4.4. Teemahaastattelut ja tutkimuksen ensimmäinen osio

Aistivien (S) johtajien asioiden ja intuitiivisten (N) johtajien ihmisten johtaminen

Hypoteesissa 1b oletettiin, että aistivilla (S) johtajilla on intuitiivisia (N) johtajia parempi kyky nähdä tosiasioita. Hypoteesissa 2b puolestaan oletettiin, että intuitiivisilla (N) johtajilla on parempi kyky johtaa ihmisiä kuin aistivilla (S) johtajilla. Näistä jälkimmäinen hypoteesi 2b sai haastatteluissa tukea, koska ENFJ-johtajien kommentteista jopa 20 % liittyi ihmisten johtamiseen. Vaikka ENTJ-johtajien ihmisten johtamiseen liittyvien kommenttien suhteellinen osuus (6 %) oli huomattavasti tämän alle, se oli kuitenkin kaksi kertaa enemmän kuin ESTJ-johtajilla, joiden kohdalla vain 3 % vastauksista liittyi ihmisten johtamiseen.

Tulos asioiden johtamiseen suhteen ei ollut yhtä selkeästi hypoteesin 1b mukainen kuin olisi voinut olettaa. Ensinnäkin ENFJ-johtajien kommentteista yllättävän suuri osa (19 %) liittyi asiajohtamiseen. Myös ENTJ-johtajien suuri asiajohtamiseen liittyvien vastausten määrä (17 %) oli odotettua suurempi. Jakaumat eivät kuitenkaan olleet kummankaan näiden johtajatyypin kohdalla mitenkään tasaisia, sillä yhden ENFJ-johtajan vastauksista oli 35 % asiajohtamiseen liittyviä ja yhden ENTJ-johtajan vastauksista jopa 48 % oli luokiteltava asiajohtamiseen liittyviksi.

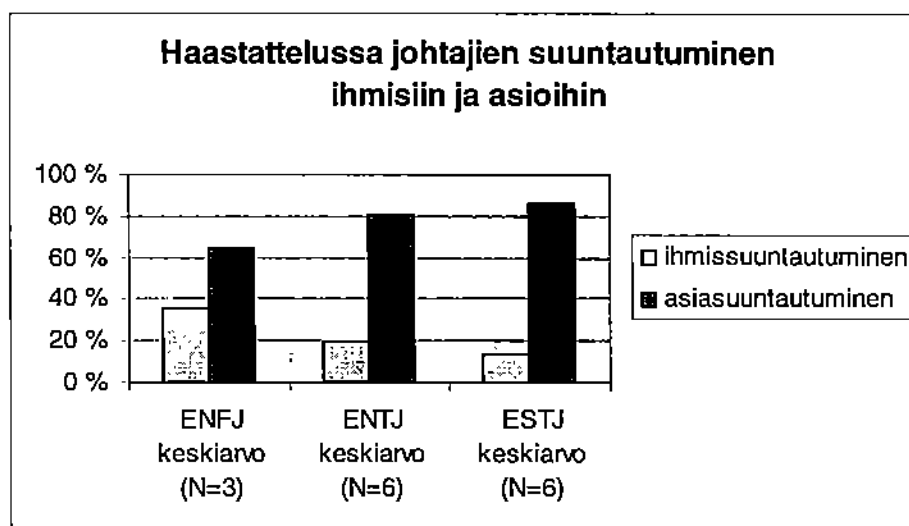
Näiden kahden johtajan vastaukset vaikuttivat paljon edellä mainittuihin sekä kuvassa 26 oleviin keskiarvoihin. Ilman näiden vastauksia kahden tutkimuksessa olleen ENFJ-johtajan keskiarvo oli 12 %, ja viiden jäljelle jääneen ENTJ-johtajan vastauksista vain 11 % liittyi asiajohtamiseen. Ilman näiden kahden haastatteluissa ääriarvoja saaneen johtajan tuloksia johtajien ajankäyttö ja vastausten jakaantuminen tukivat erittäin selkeästi tehtyä hypoteesia aistimisprosessin ja asiajohtamisen välillä (ENTJ 11 % vs. ESTJ 25 %).



Kuva 26. Haastateltujen johtajien vastausten jakautuminen asia- ja ihmisjohtamiseen.

Ajattelevien (T) ja tuntevien (F) johtajien suuntautuminen asioihin ja ihmisiin

Hypoteesissa 3a oletettiin, että ajattelevat johtajat (T) suuntautuvat asioihin ja hypoteesissa 4a, että tuntevat johtajat (F) suuntautuvat ihmisiin. Näiden hypoteesien olettamukset saivat haastatteluista selvää empiiristä tukea, sillä kuten kuvasta 27 ilmenee, ENFJ-johtajien kommentaiteista ja vastauksista 36 % liittyi ihmisiin. ENTJ-johtajilla ihmissuuntautuneet ajatukset muodostivat taas 19 % vastauksista, kun ESTJ-johtajilla lukema oli vain 13 %.



Kuva 27. Johtajien suuntautuminen haastattelussa asioihin ja ihmisiin.

4.5. Yhteenveto ensimmäisen osion empiriasta

Yhteenvetona ensimmäisen osion empiriasta voidaan todeta, että kaksi valittua tutkimusmetodia (lomakekysely ja teemahaastattelut) tukivat toisiaan ja jos tutkimuksen empiria olisi muodostunut vain toisesta, olisi ilmiön tulkinnassa jääty ilman merkittävää ymmärrystä. Lisäksi kyselylomakkeen johtajien vapailla kommentteilla saatiin täydentävää tietoa. Taulukossa 11 on yhteenveto näiden kolmen eri empiirisen menetelmän antamista tuloksista a-hypoteeseista 1–4, jotka selitetään vielä taulukon jälkeen kohdittain tarkemmin.

Taulukko 11. Yhteenveto hypoteeseista 1–4(a) ja empirian tuloksista.

	Mitta-asteikolliset kysymykset	Vapaat kommentit	Teemahaastattelut	Yhteenveto
Aistivat (S) johtajat painottavat kykyä nähdä tosiasiat (hypoteesi 1a).	ei selkeää tilastollista näyttöä, mutta hypoteesin mukaisia tuloksia	ei näyttöä	– (ei mitattu)	Hypoteesi hyväksytään varauksin.
Intuiitiiviset (N) johtajat painottavat kykyä johtaa ihmisiä (hypoteesi 2a).	ei näyttöä ihmisiin vaikuttamisen tärkeydestä, mutta tilastollisesti merkitsevä näyttö vision tärkeydestä	selkeitä hypoteesin mukaisia tuloksia	selkeitä hypoteesin mukaisia tuloksia	Hypoteesi hyväksytään.
Ajattelevat (T) johtajat suuntautuvat tehtävään (hypoteesi 3a).	tilastollisesti merkitsevä näyttö hypoteesin tueksi	ei selkeää näyttöä, vaikka hypoteesin mukaisia tuloksia	selkeitä hypoteesin mukaisia tuloksia	Hypoteesi hyväksytään.
Tuntevat (F) johtajat suuntautuvat ihmisiin (hypoteesi 4a).	tilastollisesti lähes merkitsevä (p-arvo=0,054) näyttö hypoteesin tueksi	selkeää näyttöä	selkeitä hypoteesin mukaisia tuloksia	Hypoteesi hyväksytään.

4.5.1. Aistivat (S) johtajat ja asiajohtaminen (hypoteesi 1)

Taulukossa 11 on yhteenveto kaikkien kolmen eri tutkimusmenetelmän tuloksista liittyen hypoteesiin 1a, jonka mukaan aistivat (S) johtajat painottavat enemmän johtajan kykyä nähdä tosiasioita. Vaikka kyselylomakkeen mitta-asteikolliset kysymykset eivät antaneet tilastollisesti merkitsevää tukea tälle hypoteesille, oli ero asiasuuntautuneiden asiajohtajien (ESTJ) ja ihmisjohtajien (ENTJ) välillä kuitenkin selkeä (ESTJ-johtajien 42 % suurempi lukuarvo vastausten keskiarvossa). Toisaalta kyselylomakkeen vapaat kommentit eivät antaneet viitteitä

siitä, että aistivat (S) johtajat korostaisivat enemmän asiajohtamista. Teemahaastattelut antoivat enemmän vastauksen hypoteesiin 1b (johtajan kyky nähdä ja johtaa asioita) kuin hypoteesiin 1a (johtajan tosiasioiden painottaminen johtamisessa).

Kyselylomakkeen mitta-asteikollisilla kysymyksillä hypoteesiin 1b ei saatu mitään vahvistusta, sillä johtajat näkivät omat asiajohtamistaitonsa varsin samankaltaisina persoonallisuustyyppistä riippumatta. Kyselylomakkeen vapaiden kommenttien vastaukset eivät liittyneet tähän hypoteesiin, joten niillä ei voitu tutkia tätä asiaa. Teemahaastattelut toivat merkittävää lisätietoa hypoteesiin 1b, sillä ne osoittivat selkeästi, että johtajan työtehtävä ja muu kokemus voivat joissain tapauksissa vaikuttaa persoonallisuustyyppiä enemmän johtajan ajatteluun. Yksi asiasuuntautunut (ENTJ) ja toinen ihmissuuntautunut (ENFJ) ihmisjohtaja esittivät haastattelussa poikkeuksellisen paljon näkemyksiä, jotka liittyivät asioiden oikeaan ja tosiasiatietoon perustuvaan johtamiseen. Ilman näiden kahden johtajan haastattelutuloksia hypoteesi 1a sai teemahaastatteluista erittäin selkeää tukea.

Yhteenvetona hypoteeseista 1a ja 1b voidaan todeta, että ne hyväksytään tietyin varauksin. Hypoteesi 1a ei saanut tilastollista näyttöä, mutta kylläkin hypoteesin mukaisia tuloksia. Hypoteesissa 1b nousi puolestaan esille johtajien subjektiivisuus arvioida omaa asiajohtamisen taitoaan. Toisaalta hypoteesista 1b tuli haastatteluissa esille, että vaikka hypoteesin oletta-
mus on yleensä paikkansa pitävä, poikkeuksia tähän löytyy, ja ympäristö, kokemus sekä tilanne-
muuttajat vaikuttavat johtajan asiajohtamistaitoihin erittäin paljon.

4.5.2. Intuitiiviset (N) johtajat ja ihmisten johtaminen (hypoteesi 2)

Johtajan intuitiivisuuden (N) ja ihmisjohtajuuden välistä yhteyttä testattiin hypoteeseilla 2a (intuitiiviset johtajat painottavat enemmän ihmisten johtamista) ja 2b (intuitiivisilla johtajilla on parempi kyky johtaa ihmisiä). Vaikka kyselytutkimuksen mitta-asteikollisissa kysymyksissä intuitiiviset (N) johtajat eivät tuoneet aistivia (S) enemmän esille ihmisiin vaikuttamisen merkitystä, tuli tämä kuitenkin selkeästi esille johtajien vapaissa kommentteissa. Kyselytutkimuksessa intuitiivisten (N) johtajien vision korostaminen ihmisten johtamisen välineenä tuli tilastollisesti merkitseväna eroavuutena esille.

Myös teemahaastattelussa intuitiiviset (N) johtajat toivat selkeästi aistivia johtajia enemmän esille näkemyksiä, jotka liittyivät ihmisten johtamiseen, joten hypoteesi 2a hyväksytään.

Hypoteesi 2b sai kyselylomakkeella selkeän tuen, sillä eroavuus intuitiivisten (N) ja aistivien (S) johtajien välillä oli tilastollisesti merkitsevä ja intuitiiviset (N) johtajat kokivat olevansa ihmisten johtajia. Vapailla kommentteilla tai teemahaastattelulla tätä ulottuvuutta ei mitattu.

4.5.3. Ajattelevat (T) johtajat ja asiasuuntautuneisuus (hypoteesi 3)

Hypoteesi 3a, joka olettaa ajattelevien johtajien suuntautuvan tuntevia (F) enemmän asioihin, sai kaikilla kolmella tutkimusmenetelmällä tukea. Johtajien vapaissa kommentteissa johtajatyyppeiden väliset erot olivat kaikista pienimpiä, mutta tästä huolimatta hypoteesi sai selkeää tukea sekä kyselylomakkeen vastauksista että teemahaastattelusta. Yllättävää teemahaastattelussa kuitenkin oli, että ENFJ-johtajien kommentteista niin suuri osuus kuin 65 % oli asiasuuntautuneita ja vain reilu kolmannes liittyi ihmisiin ja heidän hyvinvointiinsa.

Hypoteesi 3b oletti ajattelevien (T) johtajien olevan tuntevia parempia organisoojia. Tämä väite sai kyselylomakkeella tilastollisesti (*) selkeän tuen, sillä tunteella (F) päättävät johtajat eivät pitäneet itseään yhtä hyvinä organisoojina kuin mitä ajattelevat (T) johtajat pitivät itseään. Vapailla kommentteilla ja teemahaastatteluilla tätä hypoteesia ei tutkittu lainkaan.

4.5.4. Tuntevat (F) johtajat ja ihmissuuntautuneisuus (hypoteesi 4)

Hypoteesissa 4a oletettiin, että tunteella (F) päättävät johtajat ovat ajattelevia (T) johtajia enemmän ihmissuuntautuneita. Tämä oletamus sai kaikilla kolmella tutkimusmenetelmällä selkeää näyttöä. ENFJ-johtajien teemahaastattelun vastauksista 36 % oli ihmissuuntautuneita, kun taas ENTJ-johtajilla vastaava luku oli 19 %. ESTJ-johtajien haastatteluvastauksista puolestaan vain 13 % voitiin luokitella ihmissuuntautuneiksi. Hypoteesi 4b oletti, että tuntevat (F) johtajat omaisivat ajattelevia (T) johtajia paremman empaattisen kuuntelukyvyn. Tätä ulottuvuutta tutkittiin vain kyselylomakkeen mitta-asteikollisilla kysymyksillä. Eri persoonallisuustyyppien välille ei kuitenkaan muodostunut mitenkään merkittäviä eroja, joten tämä hypoteesi joudutaan hylkäämään.

Kun tutkimuksen ensimmäisessä osiossa esitettyä teoriaa tarkastellaan kokonaisuutena, voidaan todeta, että se sai empiriasta hyvän tuen. Myös empirian mukaan ajattelevat (T) johtajat ovat selkeästi asiasuuntautuneita ja tuntevat (F) johtajat ihmissuuntautuneita. Vaikka tulokset eivät olleet toisella akselilla (asia–ihmisjohtaminen) aivan yhtä selkeitä, empiria antoi silti tukensa sille, että aistivat (S) johtajat pitävät intuitiivisia (N) johtajia tärkeämpänä realiteettien hahmottamista ja asioiden oikeaa johtamista. Vastaavasti viimeksi mainitut näkivät ihmisten johtamisen tärkeyden erityisesti vision avulla aistivia (S) johtajia selkeämmin (a-hypoteesit).

Myös tutkimuksen toinen teoreettinen oletamus johtajien erialaisista kyvyistä sai suurimmalta osin empiiristä tukea. Teemahaastattelussa tuli esille aistivien (S) johtajien parempi asiajohtamisen taito. He pystyivät intuitiivisia (N) paremmin tuomaan haastattelussa esille markkinatilannetta, organisaation heikkouksia, vahvuuksia, uhkia, mittareita sekä niiden konkreettisia tuloksia. Kyselylomakkeen tuloksissa puolestaan intuitiiviset (N) johtajat saivat tilastollisesti merkitsevän tuloksen siitä, että he kokevat olevansa aistivia (S) johtajia parempia ihmisten johtamisessa. Hypoteesi ajattelevien johtajien paremmasta organisointikyvystä sai myös tilastollisesti merkitsevän tuloksen. Ainoastaan hypoteesi tuntevien (F) johtajien paremmasta empaattisesta kuuntelukyvystä jouduttiin hylkäämään.

LÄHTEET

- Abrahamsson, B. & J. A. Andersen (2000). *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*. Malmö, Ruotsi: Daleke Grafiska Ab.
- Alajärvi, K., L. Herno, H. Koskinen & L. Yrttiaho (1994). *Työelämän viestintä*. Porvoo: WSOY.
- Alastalo, M. (1997). Johdanto. Teoksessa: *Haastattelupuheesta tutkijan tulkintaan. Kolme kertomusta laadullisesta yleisötutkimuksesta*. Helsinki: Helsingin yliopisto. Viestinnän laitos, julkaisuja 1–12.
- Alkula, T., S. Pöntinen & S. Ylöstalo (1994). *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät*. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.
- Asikainen, V. (1996). *Personality Types and Creativity Orientations of Managers*. Lisensiaatitutkimus. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Asikainen, V. & V. Routamaa (1997). The Relationship between the MBTI and the creativity orientations of managers. *Proceedings of the Leadership and Myers-Briggs Type Indicator*, April 2–4, Washington DC.
- Bales, R. F. & F. L. Strodbeck (1951). Phases in group problem solving. *Journal of Abnormal Social Psychology* 46, 485–495.
- Bardwick, J. M. (1996). Peacetime Management and Wartime Leadership. Teoksessa: *The Leader of the Future: New visions, Strategies and Practices for the next Era*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Bass, M. B. & B. J. Avolio (1989). Developing transformational leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training* 14:5 1990, 21–27.
- Bass, M. B. (1990). *Bass & Stodgill's Handbook of Leadership*. New York: The Free Press.
- Bass, M. B. (1995). Concepts of Leadership. Teoksessa: *Leaders & the Leadership Process: Readings, Self-Assessments & Applications*, 5–13. Eds Pierce & Newstrom. Illinois: Austin Press.
- Benne, K. & P. Sheats (1948). Functional Roles of Group Members. *Journal of Social Issues* 2, 42–47.
- Bennis, Warren (1989). Why leaders Can't Lead. *Training and Development Journal* 43:4 (April), 35–39.
- Blake, Robert R., Jane S. Mouton, Louis Barnes & Larry Greiner (1964). Breakthrough in organisation development. *Harvard Business Review* (November/December), 136.

- Bornstein, Steven & Anton Smith (1996). *The Puzzles of Leadership*. In: *The Leader of the Future: New visions, Strategies and Practices for the next Era*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Briggs-Myers, Isabel & Mary H. McCaulle (1990). *MBTI-Manual – A guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator*. Palo Alto CA: Consulting Psychologists Press Inc.
- Briggs-Myers, Isabel, Mary H. McCaulle, Naomi L. Quenk & Allen L. Hammer (1998). *MBTI-Manual – A guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator*. Palo Alto CA: Consulting Psychologists Press Inc.
- Browning, James W. (1981). *The Essence of Management and Leadership*. A dissertation of the school of Human Behavior United States International University. London England: University microfilms International.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Clark, K. E., Clark M. B. & Cambell D. P. (1992). *Impact of Leadership*. North Carolina: Center for Creative Leadership, Greensboro.
- Certo, Samuel C. (1992). *Modern Management*. Ma, USA: Allyn and Bacon.
- Conger, J. A. (1995). The Dark Side of Leadership. In: *Leaders & the Leadership Process: Readings, Self-Assessments & Applications*, 258–262. Eds Pierce & Newstrom. Illinois: Austin Press.
- Crafoord, Clarence (2002). *Människan är en berättelse: tankar om samtalskonst*. Natur och Kultur, Finland: WS Bookwell.
- Dunderfelt, Tony (1998). *Personkemi*. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Van Eron, Ann M. & W. Warner Burke (1992). The transformational/transactional leadership Model: A Study of Critical Components. In: *Impact of Leadership*, 149–167. Eds Clark & Co. North Carolina: Center for Creative Leadership, Greensboro.
- Erätuuli, Matti, Jarkko Leino & Pertti Yli-Luoma (1994). *Kvantitatiiviset analyysimenetelmät ihmistieteissä*. Rauma: Kirjapaino Oy WestPoint.
- Fayol, Henri (1923/1937). The Administrative Theory of the State. In: *Papers on the Science of Administration*. Eds I. L. Gulick & L. Urwick. New York: Institute of Public Administration.
- Fiedler, F. E. (1964). *A Contingency Model of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fleishman, E. A., E. F. Harris & H. E. Burt (1955). Leadership and Supervision in industry. *Ohio State University, Research Monograph No. 33*. Columbus: Bureau of Education Research.

- Fleishman, E. A. (1973). Unpublished paper, 1962. Cited in Fleishman, E. A., Twenty years of consideration and structure, 1973.
- Fleishman, E. A. & E. F. Harris (1995). Patterns of Leadership Behaviour Related to Employee Grievances and Turnover. In: *Leaders & the Leadership Process: Readings, Self-Assessments & Applications*, 78–83. Eds Pierce & Newstrom. Illinois: Austin Press.
- Forrester, Jay (1962). *Managerial Decision Making*. Management and the Computer of the Future. Ed. Martin Greenberger.
- Gardner, William L. & Mark J. Martinko (1996). Using the Myers Type Indicator to study Managers: A Literature Review and Research Agenda. *Journal of Management* 22, 45–83.
- Germane, J. (1993). Type, Hero and Self: Essential Quest and practical Journey. *Proceedings of APT-X, The Tenth Biennial International Conference of the Association for Psychological Type*, 201–206. CA: Newport Beach.
- Gill, John & Phil Johnson (1991). *Research Methods for Managers*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Gordon, Judith (1987). *A Diagnostic Approach To Organizational Behavior*. 2nd Edition. Boston: Allyn and Bacon.
- Graen, (1975). Role-Making Processes within Complex Organizations. In: *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1201–1245. Ed. M. D. Dunnette. Chigaco: Rand Mill.
- Greene, C. N. (1973). Causal connections among manager's merit, pay, satisfaction, and performance. *Journal of Applied Psychology* 58, 95–100.
- Haley, U. C. V. (1997). The MBTI and decision-making styles: Identifying and managing cognitive trails in strategic decision making. In: *Developing leaders: Research and applications in psychological type and leadership development*, 187–223. Eds C. Fitzgerald & L. K. Kirby. Palo Alto, CA: Davies-Black.
- Halphin, A. W. (1954). The Leadership Behaviour and Combat Performance of Airplane Commanders. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 49, 19–22.
- Hautala, T. & V. Routamaa (2001). Recognizing Subordinate's Expectations: The Characteristics Wanted by Different Cognitive Styles. *Program and Proceedings of Psychological Type and Culture – East and West: A Multicultural Research Symposium*, 25–29. Honolulu, Hawaii January 19–21, 2001. Gainesville, FL: Center for Applications of Psychological Type.
- Hautala, T. (2004). *The Most Common types of Leaders as Transformational Leaders-Followers' and Leaders' Appraisals* (julkais.). Johtamisen laitosp, Vaasan yliopisto.

- Hersey, P. & Blanchard (1987). *Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla*. Yritysvälmentuskirjat. Jyväskylä 1990: Gummerus kirjapaino Oy.
- Hickman, Craig R. (1990). *Mind of a Manager Soul of a Leader*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Hogan, R., R. Raskin & D. Fazzini (1990). The dark side of charisma. In *Measures of leadership*, 343–354. Eds K. E. Clark & M. B. Clark. West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Holm, H. (1987). *Empati. Att förstå andra människors känslor*. Stockholm: Natur och Kultur.
- House, R. J., A. C. Filley, & S. Kerr (1971). Relation of leader consideration and initiating structure to R&D subordinates satisfaction. *Administrative Science Quarterly* 17: 16, 25–29.
- House, R. J. & G. Dessler (1974). The Path-Goal Theory of Leadership; Some post hoc and a priori tests. In: *Contingency approaches to leadership*. Eds Hunt J. G. & L. L. Larson. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Heikkilä-Laakso, K. (1995). Luokanopettajakoulutuksen valintakokeisiin osallistuneiden ja valittujen persoonallisuus. *Persoonallisuuden ilmeneminen ja sen muutos kahden ensimmäisen opiskeluvuoden aikana. Sarja C: 110*. Turku: Turun yliopisto.
- Hollander, E. P. (1964). *Leaders, Groups and Influence*. New York: Oxford University Press.
- Hollander, E. P. & L. R. Offerman (1990). Relational Features of Organizational Leadership and Followership. In: *Measures of Leadership*, 83–97. Eds Clark K. E. & M. B. Clark. New Jersey: Leadership library of America Inc.
- James, William (1958). *Varieties of Religious Experience*. New York: Mentor Books.
- Johnsen, Erik (1985). *Ledningsprocessen i företag, förvaltning och organisationer*. Lund Sverige: Studentlitteratur.
- Joutsenkangas, T. & P. Heikurainen (1996). *Esimiehenä palveluyrityksessä*. Porvoo: WSOY.
- Jung, Carl Gustav (1990). *Psychological Types*. Princeton, N. J.: Princeton University Press.
- Jyrinki, Erkki (1974). *Kysely ja haastattelu tutkimuksessa*. Hämeenlinna: Oy Gaudeamus Ab, Arvi A. Kariston osakeyhtiön kirjapaino.
- Järnlström, Maria (2000). Personality preferences and career expectations of Finnish business students. *Career Development International* 5:2–3, 144–154.
- Kahn, Robert L. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review* (January/February), 33–41.

- Katz, Daniel & Robert L. Kahn (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Kerr, S., C. A. Schriesheim, C. J. Murphy & R.M. Stodgill (1995). Toward a Contingency Theory of Leadership Based upon the Consideration and Initiating Structure Literature. In *Leaders & the Leadership Process: Readings, Self-Assessments & Applications*, 93–100. Eds Pierce & Newstrom. Illinois: Austin Press.
- Killmann, R. H. & Taylor V. (1974). A Contingency approach to laboratory learning: Psychological Types versus experimental norms. *Human Relations* 27, 891–909.
- Kirkpatrick, S. A. & E. A. Locke Leadership: Do Traits Matter. In *Leaders & the Leadership Process: Readings, Self-Assessments & Applications*, 43–47. Eds Pierce & Newstrom. Illinois: Austin Press.
- Kotter, John P. (1990). *A Force for Change*. New York: The Free Press. A Division of Macmillan Inc.
- Kvale, S. (1996). *InterViews. An Introduction to qualitative research interviewing*. London: Sage.
- Levicki, Cyril (2002) *Developing Leadership Genius: The nature and nurture of leaders*. Glasgow: Mc Graw-Hill.
- Levitt, Theodore (1976). Management and the Post Industrial Society. *The Public Interest* (summer).
- Likert, Rensis (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, Rensis (1967). *The Human Organisation*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, Rensis (1976) *New Ways of Managing Conflict*. New York: McGraw-Hill.
- Merton, R. K., M. Fiske & P. L. Kendall (1954/1990). *The Focused Interview. A Manual of Problems and Procedures*. Glencoe IL: Free Press.
- Mintzberg, Henry (1972). The Myths of MIS. *California Management Review* (fall), 92–97.
- Mintzberg, Henry (1993). *Structure in Fives. Designing effective organizations*. Engelwood Cliffs: Prentice-Hall.
- Murphy, A. J. (1995). A Study of the Leadership Process. In *Leaders & the Leadership Process: Readings, Self-Assessments & Applications*, 14–15. Eds Pierce & Newstrom. Illinois: Austin Press.
- Mäkelä, Klaus (1990). *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*, 42–61. Helsinki: Oy Gaudeamus Ab.
- Nöth, Winfried (1990). *Handbook of Semiotics*. Yhdysvallat: Indiana University Press.

- O'Connor, J. & J. Seymour (1990). *Introducing Neuro-Linguistic Programming – The New Psychology of Personnel Excellence*. London: Mandala.
- Pierce, J. L. & Newstrom J. W. (1995) *Leaders & the Leadership Process: Readings, Self-Assessments & Applications*. Illinois: Austin Press.
- Posner, B. & J. M. Kouzes (1990). Leadership practices: An alternative to the psychological perspective. In *Measures of leadership*, 205-214. Eds Clark K. E. & M. B. Clark. West Orange NY: Leadership Library of America.
- Quinn, Robert E. (1984). Applying Competing Values Approach to Leadership: Toward an Intergrative Framework. In *Leaders and Managers*. Eds Hunt, Hoskins, Schriesheim and Stewart. New York: Pergamon Press.
- Quinn, Robert E., Sue Faerman, Michael Thompson & Michael McGrath (1990). *Becoming A Master Manager: A competency Framework*. Yhdysvallat: John Wiley & Sons, Inc.
- Qureshi, H. (1992). Intregrating methods in applied research in social policy: a case study of careers. In *Mixing Methods: Qualitive and Quantative research*, 101–126. Aldershot. Ed. J. Branne. Avebury.
- Reddin, W. J. (1970). *Managerial Effectiviness*. New York: McGraw–Hill.
- Rogers, Carl (1976) *Frihet att lära: Om att själv få styra sitt sökande efter kunskap*. Helsingborg 1977: Schmidts boktryggeri AB.
- Routamaa, V. & V. Ponto (1994). Situational leadership and the MBTI types of certain Finnish managers. *Proceedings of the Myers-Briggs Type Indicator and Leadership: An International Research Conference*, (January) 12–14. University of Maryland.
- Routamaa, V., M. Honkonen, V. Asikainen & A.-M. Pollari (1997). Psychological Type and Leadership styles – subordinate's point of view. *Proceedings of the Leadership and Myers-Briggs Type Indicator*, (April) 2–4, Washington DC.
- Routamaa, V. & A.-M. Pollari (1998). Leadership styles in the cultural context – A comparison of Finnish and South African managers. *Proceedings of the Psychological Type and Culture – East and West: Third Multicultural Research Symposium*. (January) 9–11. Honolulu, Hawaii.
- Routamaa, V., M. & H. Pehkonen (1997). Psychological Types and Life-Style among managers and business students. *Proceedings of the Leadership and Myers-Briggs Type Indicator*, (April) 15–17, 1999. Washington DC.
- Roethlisberger, F. J. & J. Dickson (1970). *Management and the Worker*. Yhdysvallat: Campbridge Massachusetts.
- Sashkin, M. & W. W. Burke (1990). Understanding and Assessing Organizational Leadership. In *Measures of leadership*, 297–325. Eds Clark K. E. & M. B. Clark. West Orange NY: Leadership Library of America.

- Saussure, Ferdinand de (1916a). *Cours de linguistique générale*. Ed. Bally Charles & Sechehaye, Albert. 25 edition 1986. Paris: Payot.
- Selfridge, Richard & Stanley, Sokolik (1975). A Comprehensive view of Organisation Development. *MSU Business Topics*, (Winter), 47.
- Schweiger, D. M. (1985). Measuring Managerial Cognitive styles. *Journal of Business Research*. 13, 315–328.
- Smircich, L. (1995). Leadership: The Management of Meaning. In *Leaders & the Leadership Process: Readings, Self-Assessments & Applications*, 16–19. Eds Pierce & Newstrom. Illinois: Austin Press.
- Soliman, H. M., R. I. Hartman & A. H. Olinger (1972). Leadership style under conditions of high and low knowledge. Proceedings of the Fifteenth Annual Mid-West Academy of Management Conference 1972.
- SPSS Base 7.0 *Application Guide* (1996). Yhdysvallat: SPSS Inc. Chicago.
- Stodgill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology*, 25, 35–71.
- Strauss, Anselm L. (1988). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Taylor, Fredrik (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York, 1967: W.W. Norton & Co.
- Thorsud, E. & F. E. Emery (1969). *Medinflytande och engagemang i arbetet*. Norska försök med självstyrda grupper. Utvecklingsrådet för samarbetsfrågor.
- Townsend, Patrick L. & Joan E. Gebhardt (1989). We Have Lots of Managers ... We Need Leaders. *Journal for Quality and Participation*, (September), 18–20.
- Vroom, V. H. & P. W. Yetton (1973). *Leadership and Decision-making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Walck, Christa L. (1996). Management and Leadership. In *MBTI Applications*. Ed. Hammer, Allen. Palo Alto CA: Consulting Psychological Press.
- Vanhala, S., M. Laukkanen ja A. Koskinen (1997). *Liiketoiminta ja johtaminen*. 2. painos. Keuruu: Ky palvelu Oy, Otavan painolaitokset.
- Weber, Max (1968). *The Theory of social and economic Organization*. Eds. Henderson A. M., Parsons Talcot. New York: The Free Press.
- Wiio (1992). Viestinnän tutkimussuuntia. *Viestintätutkimuksen julkaisuja* No12. Helsinki.

- Zaleznik, Abraham (1977)/1992/2004). Managers and Leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, (May–June) 1977, 67–78, (Mar–Apr) 1992, 126–135.(Jan) 2004.
- Zaleznik, Abraham (1989). Executives and Organizations: Real Work. *Harvard Business Review*, (January/February) 1989, 57–64.
- Zeisset, Ray M. (1994). *Statistics and Measurement. An Introduction for MBTI Users*. Gainesville, Florida: Center for Applications of Psychological Type, Inc.



Osio II

Asia- ja ihmisjohtajien tiedonhankinta- ja
päätöksentekoprosessit

SISÄLLYS

1. KATSAUS PERSOONALLISUUSTEORIOIHIN.....	132
2. CARL GUSTAV JUNG JA HÄNEN PERSOONALLISUUSTEORIANSA.....	137
2.1. VASTAPARIT JUNGIN TEOREETTISINA NÄKEMYKSINÄ.....	137
2.2. JUNGIN TEORIAN JA MBTI:N EROAVUUDET.....	140
2.3. JUNGIN NÄKEMYSTEN KRIITTISTÄ TARKASTELUA.....	141
3. TIEDONHANKINTA- JA PÄÄTÖKSENTEKOPROSESSIEN LUONNE.....	143
3.1. TIEDOSTETTU JA TIEDOSTAMATON.....	143
3.2. AKTIIVISUUS JA PASSIIVISUUS.....	145
3.3. PASSIIVINEN JA TIEDOSTETTU AISTIMINEN (S).....	145
3.4. AKTIIVINEN JA TIEDOSTAMATON INTUITIO (N).....	146
3.5. AKTIIVINEN JA TIEDOSTETTU AJATTELU (T).....	147
3.6. PASSIIVINEN JA TIEDOSTAMATON TUNTEMINEN (F).....	148
3.7. JOHTAJIEN AKTIIVISUUS JA PASSIIVISUUS EMPIIRISEN AINEISTON VALOSSA TARKASTELTUNA.....	150
4. SUBJEKTIIVISUUS JA OBJEKTIIVISUUS SEKÄ JOHTAMISTYYLI.....	152
4.1. SUBJEKTIIVISUUS JA OBJEKTIIVISUUS.....	152
4.1.1. <i>Ekstra- ja introversion suhde subjektiivisuuteen ja objektiivisuuteen.....</i>	152
4.1.2. <i>Tiedonhankinta- ja päätöksentekoprosessit sekä subjektiivisuus ja objektiivisuus.....</i>	153
4.1.3. <i>Tasapaino subjektiivisuuden ja objektiivisuuden välillä.....</i>	155
4.2. JOHTAMISTYYLIEN SAMA- JA ERITASOISUUS.....	156
4.3. SAMANTASOISET JOHTAMISTYYLIT.....	158
4.3.1. <i>Ihmissuuntautuneen ihmisjohtajan (NF) subjektiivinen tyyli.....</i>	158
4.3.2. <i>Asiasuuntautuneen asiajohtajan (ST) objektiivinen tyyli.....</i>	160
4.4. ERITASOISET JOHTAMISTYYLIT.....	161
4.4.1. <i>Asiasuuntautuneen ihmisjohtajan (NT) subjektiivis-objektiivinen tyyli.....</i>	161
4.4.2. <i>Ihmissuuntautuneen asiajohtajan (SF) objektiivis-subjektiivinen tyyli.....</i>	164
5. YHTEENVETO ASIA- JA IHMISJOHTAJIEN TIEDONHANKINTA JA PÄÄTÖKSENTEKOPROSESSIEN ERILAISUUDESTA.....	165
LÄHTEET.....	168

KUVAT

Kuva 1. Kyselyyn vastanneiden johtajien jakaantuminen preferenssin voimakkuuden mukaan eri luokkiin.....	136
Kuva 2. Esimerkki Jungin vastaparien tasapainosta intuitiivisen (N) yksilön kohdalla.	139
Kuva 3. Tiedonhankinta- ja päätöksentekoprosessit sekä tiedostettu ja tiedostamaton.....	144
Kuva 4. Aistimisprosessin (S) tiedostettu ja tuntemisprosessin (F) tiedostamaton luonne... ..	149
Kuva 5. Eri johtajatyypin aktiivisuus/passiivisuus osallistua kyselytutkimukseen.	150
Kuva 6. Eri johtajatyypin aktiivisuus/passiivisuus haastatteluhalukkuudessa.....	151
Kuva 7. Nelikenttään on koottu yhteenveto edellä esitetyistä prosessien luonteesta sekä niiden subjektiivisuudesta ja objektiivisuudesta.....	157
Kuva 8. Kuvan nuolet kuvaavat neljän eri johtajatyypin toimintaa.....	158

TAULUKOT

Taulukko 1. MBTI-ulottuvuudet ja yksilön tiedostettu ja tiedostamaton.	144
Taulukko 2. Prosessien luonne suhteessa aktiivisuuteen ja passiivisuuteen.....	145
Taulukko 3. Yhteenveto ekstraversion, introversion sekä tiedonhankinta- ja päätöksentekoprosessien yhteydestä objektiivisuuteen ja subjektiivisuuteen.	155
Taulukko 4. Prosessien luonteen määrittely Jungin (1921/1990) teoksessa.....	166
Taulukko 5. Yhteenveto tiedonhankinta- ja päätöksentekoprosesseista.....	167

1. KATSAUS PERSOONALLISUUSTEORIOIHIN

Persoonallisuus on käsitteenä kiistanalainen termi, eikä sitä käytetä psykologiassa mitenkään täysin sisällöltään vakiintuneena (ks. esim. Vuorinen 1992: 17–22). Yhtenä ääripäänä ovat psykologit, jotka kyseenalaistavat koko persoonallisuuden olemassaolon ja esittävät, että yksilö toimii aina kussakin tilanteessa sen vaatimalla tavalla ja sopeuttaa omaa toimintaansa jatkuvasti (vrt. liikkeenjohtotieteen kontignenssiteoreettinen lähestymistapa). Toisena täysin vastakkaisena näkemyksenä on käsitys, että yksilön persoonallisuuden peruselementit pysyvät samoina kehdestä hautaan (vrt. johtajuustutkimuksen piirreteoreettinen lähestymistapa). Suhteellisen yleisesti hyväksytty käsitys on Peckin (1978: 7–8) mukaan persoonallisuudesta, että

- persoonallisuus liittyy siihen kuinka ihmiset tekevät ja kokevat asioita
- persoonallisuus muodostaa itsessään kokonaisuuden
- kysymyksessä on suhteellisen pysyvä ja muuttumaton asia, jonka ydin pysyy yleensä samana, mutta jota ulkoiset seikat muovaavat eri elämänvaiheissa.

Pervin (1970) määrittelee persoonallisuuden yksilön rakenteellisiksi ja dynaamisiksi ominaisuuksiksi, joihin vaikuttavat hänen luonteenomaiset tapansa reagoida eri tilanteisiin. Allportin (1961) mukaan persoonallisuus on ihmisen dynaaminen sisäinen järjestelmä, joka ratkaisee yksilölle luonteenomaisen tavan ajatella ja käyttäytyä. Yksi persoonallisuusteorioiden perimmäisistä tavoitteista on onnistua mallintamaan yksilön käyttäytymistä siten, että tästä tiedosta tulee käytettävää ja hyödyllistä myös muille ihmisille kuin teorian muodostajalle (tiedon *yleistettävyyden* vaade: Vuorinen 1992: 32–33). Hyvän persoonallisuusteorian pitäisi pystyä selittämään sekä yksilön mennyttä että nykyistä käytöstä ja lisäksi jopa ennustamaan tämän tulevaa toimintaa (tiedon *teoriapitoisuuden* vaade: Vuorinen 1992: 33). On kuitenkin muistettava, että persoonallisuuteen vaikuttavia muuttujia on niin paljon ja niin monilla eri tasoilla, että persoonallisuuden tutkiminen on äärimmäisen haastavaa (Peck 1978: 8–9).

Lähes säännönmukaisesti persoonallisuusteoriat, joita ei ole empiirisesti testattu ja todennettu, ovat jääneet elämään kaikista vahvimmin. Esimerkiksi Freudin teorioiden kokeellinen tutkiminen on osoittautunut käytännössä lähes mahdottomaksi (ks. esim. Peck 1978: 24, 29). Ilmiö, että empiristien luomat persoonallisuuden teoriamallit eivät ole saaneet jalansijaa, todis-

taa, että persoonallisuus on monimutkainen ilmiö satoine taustamuuttujineen, ja siksi sitä ei voi eikä kannata analysoida luonnontieteen koemenetelmin tai muutoin pyrkimällä luomaan tiukkoja kausaalisuhteita (ks. Eskola 1985: 29, 43, 88, 118, 128). Persoonallisuutta tutkittaessa havainnointi ja haastattelut ovat tehokkaita tutkimusmetodeita, jotka auttavat luomaan ymmärrystä, joka voidaan pukea teorialuomaan. Vuorinen (1992: 32) pitää arkihavainnointia persoonallisuuden yhtenä luonnollisimmista ja tieteellisimmistä tutkimusmenetelmistä.

Koska persoonallisuusteorioita ei usein kannata lähteä tutkimaan ja testaamaan kausaalisuhteiden ja lukuarvojen valossa, on myös eri persoonallisuustestien reliabiliteettia ja validiteettia arvioitava muutoin kuin tilastotieteellisin kriteerein. Persoonallisuusteoria on luotettava (reliabiliteetin vaade) silloin, kun yksilö toistaa saman käyttäytymisen uudelleen eri tilanteessa. Validiteetin (mitataanko oikein tutkittavaa asiaa) määrittäminen persoonallisuustutkimuksessa on haastavaa. Jos tehdään havainnointitutkimusta, niin onko havainnoitava tilanne sellainen, että se antaa luotettavan kuvan yksilön toiminnasta? (Ks. Eskola 1985; Vuorinen 1992.)

Eri psykologian koulukuntia

Eri psykologian koulukuntia voidaan tarkastella sen valossa, kuinka ne suhtautuvat yksilön toimintaan – ohjaavatko toimintaa ulkoiset vai yksilön sisäiset tekijät. *Behavioristien* näkemyksen mukaan yksilön toimintaa säätelee ennen muuta toimintaympäristö ja hänen sisäisellä tunne- ja tahtomaailmallaan ei ole juurikaan merkitystä (Skinner 1975). Toisena täysin vastakkaisena näkemyksenä voidaan pitää *sosiobiologista* lähestymistapaa, joka korostaa geeniperimän merkitystä yksilön sosiaalisessa toiminnassa (Wilson 1975). Makrobiologia pyrkii puolestaan määrittämään yksilön persoonallisuutta kulttuurin sanelemana ilmiönä (esim. Harré 1986b).

Humanistinen psykologia pitää ihmistä omaa toimintaansa ohjaavana subjektina, behavioristit korostavat puolestaan ympäristön vaikutusta ja sosiobiologit syntyperäisen geeniperimän merkitystä. Tässä tutkimuksessa lähdetään näiden eri koulukuntien katsantokantojen synteisistä, jossa persoonallisuuteen vaikuttavat niin yksilön genetiikka, ympäristö kuin psyyken sisäiset lähtökohdat. Persoonallisuutta voitaneenkin tutkia systeemiteorian pohjalta, jossa psyyken rakentumista tarkastellaan teoriatasolla erilaisten alajärjestelmien kokonaisuutena.

Eri persoonallisuusteorioita

Freud esitti yksilön persoonallisuudesta monia ajatuksia ja teorioita, ja hänen psykoanalyttinen persoonallisuusteoriaansa on yksi laajimmin levinneistä teoriamuodostelmista. Ehkä Freudin eniten siteerattu näkemys liittyy persoonallisuuden rakenteeseen, minkä mukaan persoonallisuus rakentuu kolmesta osasta: idistä, minästä ja yliminästä. Id on persoonallisuuden perimmäinen lähde ja liittyy yksilön syvään tiedostamattomaan olemukseen. Id on irrationaalinen yksilön haluihin ja tarpeisiin liittyvä persoonallisuuden osa. "Minä" puolestaan pyrkii saamaan idin viettejä ja haluja järjestykseen sekä vähentämään idin muodostamia jännitteitä siten, että yksilö on sopuossuinnussa ympäristönsä kanssa. "Yliminä" kasvaa puolestaan "minästä" ja edustaa yksilön arvoja ja normeja. "Yliminä" on usein kriittinen ja voi olla epärealistinenkin omien vaatimustensa kanssa. Näin ollen "minä" joutuu usein sopeuttamaan "yliminä" ideologisia tavoitteita realistisimmiksi. (Peck 1978: 18–22.)

Carl Rogers (1951) ja George Kelly (1955) edustavat suhteellisen empirististä lähestymistapaa, mutta ovat onnistuneet myös teorianmuodostuksessa. Nämä tutkijat korostavat ihmisen valoisaa ja hyvää tarkoittavaa perusluonnetta eivätkä ole kiinnostuneita samalla tavalla yksilön tiedostamattomasta kuin Freud tai Jung. Rogersin peruskäsitteitä ovat "minä itse" ja sen ideaalikuva. Kehittyneellä persoonallisuudella näiden kahden välillä ei ole suurta ristiriitaa vaan yksilö vastaa pitkälle omaa ideaalikuvaansa. Kellyn teoria tarjoaa puolestaan näkemyksen yksilön käyttäytymisestä. Jokainen yksilö pyrkii jatkuvasti tiedemiehen tavoin ymmärtämään paremmin ja paremmin omaa ympäristöään luomalla malleja tulevien tapahtumien ennustamiseen.

Persoonallisuuden tyyppi- ja piirreteoriat tarjoavat yleensä jonkin luokituksen eri persoonallisuustyypeille. Tällaisia luokituksia pystytään tekemään erilaisilla kysymyspatteristoilla ja analysoimalla esimerkiksi faktorianalyysillä saatuja avainmuuttujia. Tällaiset tutkimukset ja teoriat ovat luonteeltaan kuvaavia, mutta eivät selittäviä. Tyyppi- ja piirreteorioiden avulla on mahdollista kuvata, että esimerkiksi tietyistä otoksesta x prosenttia voidaan luokitella joustaviksi ja x prosenttia ei-joustaviksi. Mutta kuten jo edellä on todettu, tilastolliset menetelmät eivät yleensä tarjoa mahdollisuuksia selittää ilmiötä ja vastata miksi-kysymykseen.

Erilaisista empiristisistä lähtökohdista lähteneet persoonallisuuden piirreteoreetikot, kuten Eysenck, Cattell, Holland tai tiimitutkija Belbin, ovat löytäneet faktorianalyysin avulla erilaisia persoonallisuutta kuvaavia muuttujia. Eysenckin teoriassa persoonallisuudella on neljä eri ulottuvuutta: ekstroversio–introversio, taipuvaisuus neurooseihin – stabiliteetti, taipuvuus psykoosiin – stabiliteetti sekä yksilön älykkyys neljäntenä dimensiona. Paljon psykologisissa testeissä käytetty 16 PF -kysymyspatteristo on Cattellin luoma, ja siinä mitataan 16 eri ulottuvuudella yksilön persoonallisuutta. Belbin (1985) puolestaan loi tiimitutkimuksissaan kahdeksan eri tiimiroolityyppiä, jotka pohjautuvat henkilöiden erilaisiin persoonallisuuksiin. Näille kaikille tyyppi- tai piirreteorioille on tyypillistä niiden pohjautuminen empiirisiin tutkimuksiin, ja näiden ”teorioiden” hyödynnettävyyttä arki- ja tieteellisessä ajattelussa voidaan pohtia (vrt. Eskola 1985: 43–44). Seuraava Vuorisen (1992: 35) suora lainaus kiteyttää persoonallisuustutkimuksen luonnetta sekä itse persoonallisuuden että tieteen filosofian kannalta.

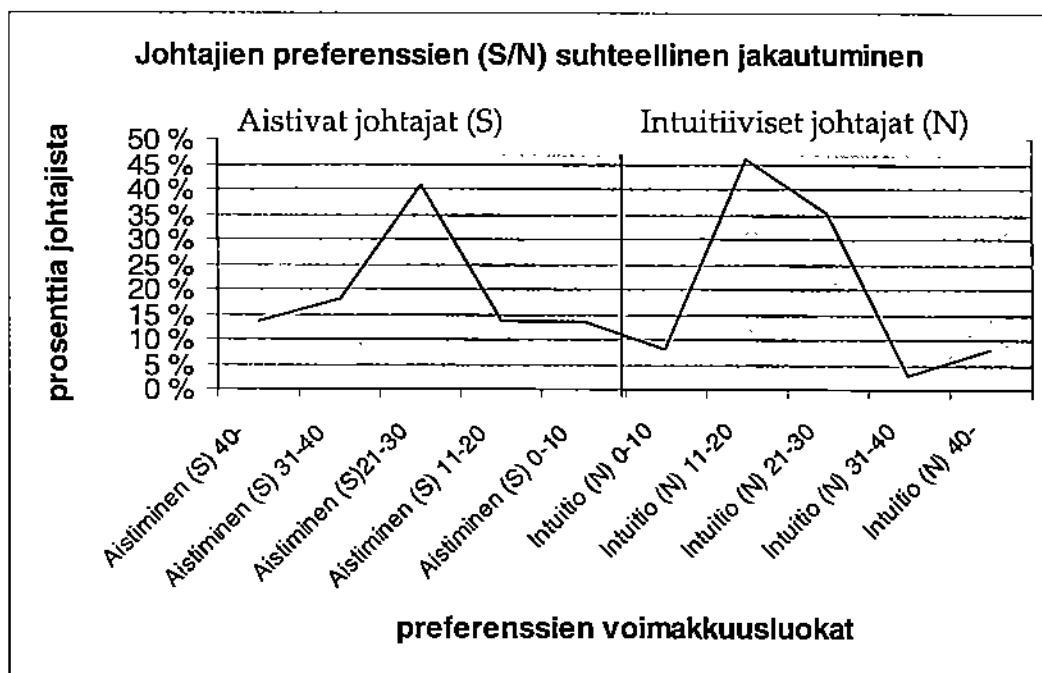
”...Näistä tosiasioista tullaan yksinkertaiseen, mutta tärkeään päätelmään: jokainen ihminen toteuttaa psyyken yleisiä lainalaisuuksia tavoilla, jotka heijastavat hänen ainutkertaista yksilöllisyyttään ja ainutkertaisia olosuhteitaan. Psykologian metodologian kannalta tämä merkitsee sitä, että yleisiä lakeja löydetään parhaiten tutkimalla ainutkertaisia yksilöitä. Persoonallisuuden tutkiminen pinnallisilla itsearviointilomakkeilla ja suurilla koehenkilöjoukoilla tuottaa yleensä vain irrallisia faktoja, ei evidenssiä.”

Jungin persoonallisuusteoria voidaan luokitella tyyppiteoriaksi, ja sen vahvuuksia ovat laaja sovellettavuus kaikkeen ihmisen toimintaan sekä hyödynnettävyys arkielämässä. Mielenkiintoista on, että lukuisissa täysin empiirisissä tutkimuksissa on päästy samansuuntaisiin tuloksiin Jungin teorian kanssa. Jungin persoonallisuusteoria on valittu tämän tutkimuksen johtajien persoonallisuuden viitekehyykseksi, koska se tarjoaa toimivan lähtökohdan ymmärtää asia- ja ihmisjohtajien eroavaisuuksia. Lähteenmäki (1995: 223) toteaa, että persoonallisuustypologioista elinvoimaisimmaksi on osoittautunut tämä Jungin typologia, joka on kokenut 1980-luvulta lähtien erityisesti liiketaloustieteissä uuden tulemisensa.

Jotkut tutkijat (ks. esim. Quenk 1993: 23–27) näkevät piirre- ja tyyppilähestymistapojen välillä selkeää eroavuutta. Vaikka käytännössä rajanveto näiden eri lähestymistapojen suhteen on usein hankalaa, voidaan niille kuitenkin löytää ainakin yksi selkeä toisistaan erottava ominai-

suus. Piirreteoriat lähtevät siitä olettamuksesta, että yksilöt ovat jakaantuneet normaalijakauman mukaisesti jatkumolle muodostaen yhden selkeän huipun ääripäiden puoliväliin. Tyypiteoriat puolestaan lähtevät siitä, että ihmisiä on olemassa erilaisia tyyppisiä, ja yhdellä jatkumolla kuvattuna populaatio muodostaa ennemminkin kaksi huippua (eri tyyppiä) kuin yhden yhtenäisen normaalijakauman.

Kuvassa 1 lomakekyselyyn vastanneet aistivat (S) asijahtajat sekä intuitiiviset (N) ihmisjohtajat on jaettu heidän MBTI-kyselyssä saamansa S/N-preferenssin voimakkuuden mukaan luokkiin ja esitetty näiden suhteellinen esiintymistiheys kyselyyn vastanneiden johtajien keskuudessa. Johtajien jakaantuminen kahteen eri huippuun tukee ensinnäkin dikotomian todellista olemassaoloa sekä toiseksi sitä, että toimivassa tyyppiteoriassa vastaukset eivät kasaudu neutraalille keskikohdalle kuten piirreteorioissa tapahtuu.



Kuva 1. Kyselyyn vastanneiden johtajien jakaantuminen preferenssin voimakkuuden mukaan eri luokkiin.

2. CARL GUSTAV JUNG JA HÄNEN PERSOONALLISUUSTEORIANSA

Tässä luvussa käsitellään lyhyesti Carl Gustav Jungin teorianmuodostusta sekä esitellään hänen tapaansa käyttää vastapareja teoreettisessa tarkastelussa. Luvun lopuksi käsitellään sitä, kuinka Jungin oma teoria eroaa myöhemmästä MBTI-indikaattorin teoriasta. Pääteoksessaan nimeltä ”Psychologische Typen” Jung tutkiskelee yksilön psyykettä lähtien liikkeelle antiikin Kreikasta ja päättyen aikalaistensa teorioiden arviointiin. Mutta kirjasta vain kymmenes luku käsittelee sitä teoriaa, johon MBTI-indikaattori myöhemmin perustuu. Jungin oma työkokemus nimenomaan sairaita ihmisiä hoitavana psykiatrina johti siihen, että Jungin esittämät kahdeksan eri persoonallisuustyypin kuvaukset eivät ole kaikista valoisimpia.

Jung laittaa paljon painoa teoriakuvauksessaan yksilön tiedostamattoman (das Unbewusste, the unconsciousness) ja tiedostetun kuvaamiseen. Jung käsittelee myös paljon kahta tiedonhankintaprosessia, aistimista (S) ja intuitiota (N) sekä kahta päätöksentekoprosessia, ajattelua (T) ja tuntemista (F). Jung (1921/1990: 405–407) toteaa kuitenkin vain lyhyesti, että edellä olevista prosesseista on muodostettavissa myös pareja (ST, SF, NT ja NF), ja hänen pääpainonsa teorian muodostuksessa ei ole kirjainparien muodostamisessa kognitiivisissa tyyeissä.

Jung korostaa, että asiat ovat harvoin yksinkertaisia vaan käytännössä ne ovat moniulotteisia ja kompleksisia. Jung (1921/1941: 18–19) korostaa kaiken subjektiivisuutta ja toteaa, että kaiken objektiivisenkin määrittää jokin tai jotkin ihmiset, ja näissä kaikissa määritteissä on aina mukana ihmisen persoonan tuoma subjektiivisuus. Jung käyttää esimerkkinä rahaa. Tietyn rahamäärän voi yksi yksilö kokea suurena ja toinen taas pienenä aivan henkilökohtaisista kokemuksista ja tarpeista riippuen, vaikka raha onkin täysin objektiivisesti mitattava suure.

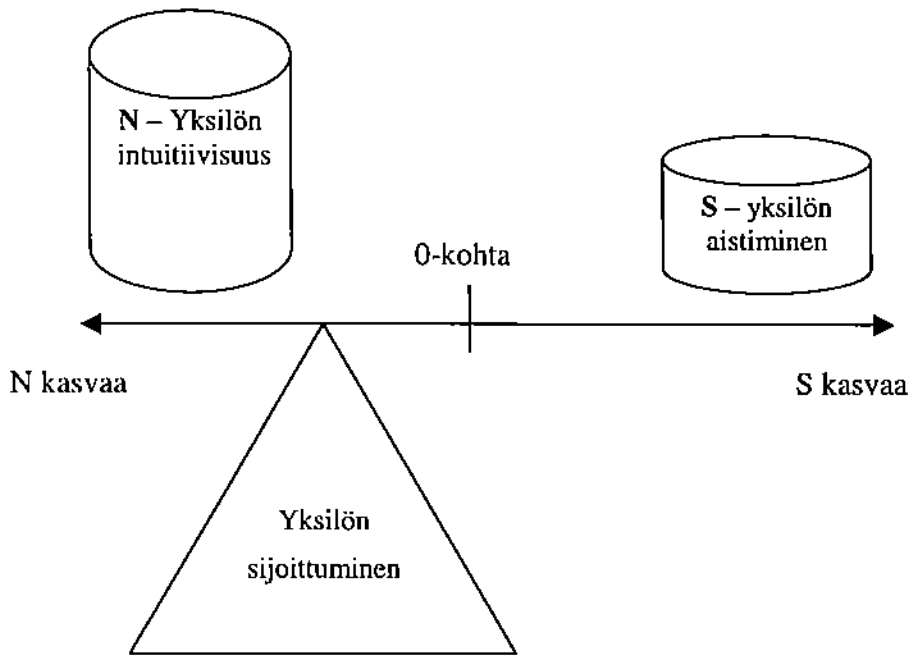
2.1. Vastaparit Jungin teoreettisina näkemyksinä

Jung tuli monesti elinaikanaan väärinymmärretyksi. Yksi ehkä yleisimmistä väärinymmärryksen aiheista olivat hänen teorioidensa vastaparit, jotka voidaan myös nähdä jatkumoina. Eriytyisesti Jungin persoonallisuuden tyyppiteoria rakentuu erilaisten vastaparien tai jatkumoiden varaan, ja näiden luonne on omalla tavallaan poikkeuksellinen. Näiden jatkumoiden luonne ei ollut niinkään ehdoton, kuten monet häntä hätäisesti tulkitsivat (Jung 1921/1990: xiv–xv).

Jung (1960: 108) toteaa esimerkiksi, että ideaaleja persoonallisuustyyppäjä ei luonnollisesti esiinny käytännössä puhtaassa muodossa vaan henkilökohtaisina variaatioina. Yksilöllisiä variaatioita esiintyy samalla tavalla ihmisten keskuudessa kuin kristallillakin. Jokainen kristalli on uniikki, mutta saman isometrisen järjestelmän periaatteiden mukainen. Tämä kaksijakoinen ja -poolinen ajattelutapa on varsin leimaa-antava useille Jungin teorioille. Jatkumoa, joita Jung käytti, olivat esimerkiksi aistiminen (S) – intuitio (N), ajattelu (T) – tunteminen (F) ja ekstraversio (E) – introversio (I). Näille kaikille jatkumoille tai pareille ovat tyypillisiä seuraavat ominaisuudet:

1. Jatkumon molemmat päät ovat toistensa vastakohtia ja osittain toisiaan poissulkevia. Esimerkiksi aistiville (S) yksilöille jää vähemmän aikaa ideoida tulevaisuuden mahdollisuuksia (liittyy intuition, N), koska he käyttävät aikaansa keskittymällä tällä hetkellä konkreettisesti aistittaviin asioihin. (Briggs Myers 1998: 27.)
2. Jommankumman jatkumon päistä on oltava hallitseva (joko/tai-tilanne) (ks. Briggs Myers 1998: 25, 28, 29).
3. Jatkumon molempia päitä tarvitaan ja ne täydentävät toisiaan ja esiintyvät yhdessä (esim. Jung 1921/1990: 160; ekstra- ja introversion molemminpuolinen tarpeellisuus ja täydentävyys).
4. Jatkumon päiden välillä on vallittava tasapaino – jos toinen pää on puutteellinen tai toinen pää ylihallitseva, syntyy tästä epätasapaino näiden vastakkaisten voimien tai ilmiöiden välille.

Jungin yleisesti käyttämiä vastapareja ovat myös tiedostettu ja tiedostamaton sekä subjektiivinen ja objektiivinen. Edellä olevan luettelon kohdat 1, 3 ja 4 pätevät myös näiden vastaparien kohdalla. Kuva 2 valottaa vastaparien keskinäistä suhdetta kuvainnollisella esimerkillä. Kun keinulaudan tukipiste (kolmion ylin kärki) asetetaan tiettyyn kohtaan, tasapaino edellyttää, että kiikkulaudan molemmissa päissä on painot, jotka ovat tarkalleen oikean suuruisia.



Kuva 2. Esimerkki Jungin vastaparien tasapainosta intuitiivisen (N) yksilön kohdalla.

Edellä olevaa luetteloa voidaan valottaa vielä esimerkin avulla, missä otetaan esimerkiksi intuitiivinen (N) henkilö. Intuition (N) vastakohta on Jungin mukaan aistiminen (S), koska se rajoittaa vapaata alitajuista ideointia. Aistien kautta saatavat tosiasiatiedot ovat näin ollen intuition mukanaan tuomien ideoiden ja mielikuvituksen vastakohta (listan kohta 1). Jotta yksilöllä olisi jokin selkeä toimintamalli siitä, kuinka hän toimii kerätessään tietoa, hänelle on täytynyt muotoutua hallitsevaksi metodiksi joko ulkoinen tiedonhankinta (S) tai sisäinen näkemyksellisyys (N). Jos nämä molemmat olisivat yhtä vahvoja (toinen ei olisi hallitseva), joutuisi yksilö todennäköisesti neuroottiseen tilaan, sillä hän ei tietäisi, kumpaan ristiriitatilanteessa luottaa: omaan ideaansa vai ulkopuoliseen aistihavaintoon (listan kohta 2).

Intuitiivinenkin yksilö tarvitsee ärsykeekseen aistihavainnon (S), joka toimii hänellä enemmän intuition lähtökohtana kuin vallitsevana tosiasiana. Jos intuitiivinen yksilö ei pysty havaitsemaan ollenkaan ympäristössä vallitsevia asioita, on hänen toimintansa tällöin täysin irrallaan todellisuudesta, ja tästä aiheutuu luonnollisesti ongelmia (listan kohta 3 ja kuva 2 vastapainon tärkeydestä). Jos tämän intuitiivisen yksilön intuition (N) ja aistimisen (S) välillä ei vallitse tasapainoa vaan intuitiosta muodostuu ylihallitseva, häviävät henkilön realiteettitaju ja kytkös ympäröivään todellisuuteen (listan kohta 4). Jung (1961: 169) totesi vastapareista

seuraavaa: *"The assimilation of the fundamental insight that psychic life has two poles still remains a task for the future."* Tämä tehtävä vastaparien luonteen selkeyttämisestä on tullut pitkälti tehtyä Katherine Briggsin ja Isabel Briggs Myersin toimesta heidän luotuaan MBTI-indikaattorin teorioineen, joka sisältää neljä selkeää vastaparia.

2.2. Jungin teorian ja MBTI:n eroavuudet

Vaikka MBTI-indikaattorin taustateoria pohjautuu Jungin teoriaan, on näiden väliltä silti löydettävissä eroavaisuuksia. Jungin (1921/1990) omassa teoriakuvauksessa voidaan nähdä olevan pääpaino kahdella eri MBTI-teorian ulottuvuudella. Ensiksikin ekstraversio (E) – introversio (I) -ulottuvuus (ks. Myers Briggs 1998: 22) ja sen vaikutukset yksilön persoonallisuuteen saavat häneltä runsaasti huomiota. Toinen merkittävä ulottuvuus on Judging–Perceiving-ulottuvuus. Jungin (1921/1990) mukaan sillä, onko yksilö havaintoihin (Perceiving) vai päätöksen (Judging) pyrkivä, on suuri merkitys yksilön persoonallisuuteen. Tämän voi havaita jo Jungin tyyliissä kuvata kahdeksan eri persoonallisuustyyliä. Ensisijaisen jaon hän tekee luokittelussaan ekstra- ja introversion perusteella, mutta toissijainen jako on jako päättäviin (J, rationaaliset tyytit) ja havainnoiviin (P, irrationaaliset tyytit).

Joissain MBTI-teoriaan liittyvissä kirjoituksissa on esitetty kritiikkiä J/P-ulottuvuutta kohtaan sen vuoksi, että Jung ei tällaista ulottuvuutta määritellyt. Tämä kritiikki ei pidä paikkansa, sillä Jung käytti termejä "Judging" ja "Perceiving" todetessaan, että toisia ihmisiä hallitsee heidän tiedonhankintansa (Perceiving) ja toisia heidän päätöksentekonsa (Judgement). Päättäviä (Judging) yksilöitä Jung kutsuu rationaalisiksi, koska heidän tavoitteensa on loogisesti tehdä päätöksiä joko puhtaalla järjellä tai sitten tunteella. Havainnoivia (Perceiving) yksilöitä Jung kutsuu irrationaalisiksi, koska heidän tavoitteensa on kerätä havaintoja aisteillaan tai intuitiollaan eikä toimia rationaalisesti päätöksiin pyrkien (ks. Briggs Myers ym. 1998: 24).

He, joilla tiedonhankintaprosessi (P) on voimakkaampana, pyrkivät aina kokemaan uutta aistiensa välityksellä (S-tyypit) tai saamaan uusia intuitioita (N-tyypit) ilman pyrkimystä päätöksentekoon. He, joilla päätöksentekoprosessi (J) on hallitseva, pyrkivät mahdollisimman nopeasti katkaisemaan tiedonhankinnan ja tekemään päätöksen asiasta. (Ks. Jung 1921/1990: 454–455, 458–459.) Sen lisäksi, että MBTI toi uudet nimikkeet Jungin rationaaliselle ja irrationaalille tyypile, tuli J/P-ulottuvuudelle myös hiukan uutta sisällöllistä leimaa Briggsin ja

Briggs Myersin myötä. He nimittäin toivat selkeämmin esille, että J/P-ulottuvuus viittaa yksilön elämäntyyliin. Päättävät yksilöt (J) ovat elämäntyyliältään enemmän järjestykseen pyrkiviä, kun taas havainnoivat (P) enemmän uusia kokemuksia etsiviä.

2.3. Jungin näkemysten kriittistä tarkastelua

Jungin tapa esittää teoriansa ei välttämättä ole selkein mahdollinen. Vuonna 1923 Briggs innostui Jungin ajatuksista luettuaan vastakäännetyn tiivistelmän Jungin kirjasta. Briggs käytti seuraavat kaksikymmentä vuotta vertaamalla omia kokemuksiaan Jungin teoriaan sekä luomalla teoreettisen viitekehyksen MBTI:lle. Briggs Myers puolestaan käytti 37 vuotta elämästään luoden tiiviisti MBTI-tutkimuspatteria. (Ks. Downing Myers 1987: 2–8.) Briggsin ja Briggs Myersin työtä voidaan pitää ansiokkaana, koska he pukivat Jungin teorian sellaiseen muotoon, että se on helpommin ymmärrettävissä. Lisäksi Briggs Myersin (1990) kyky esitellä positiivisessa ja rakentavassa hengessä näiden kuudentoista persoonallisuustyyppin erilaisuutta on kunnioitettavaa. Jungin tapa kuvata introverteja (I) sekä irrationaalisia (P) persoonallisuuksia voi olla osittain ylikriittinenkin, mutta Briggs Myers (1990) on onnistunut tuomaan esille kaikkien MBTI:n ulottuvuuksien ominaisuuksien tarpeellisuuden.

Jungin persoonallisuustyyppiteoria herätti hänen aikalaisissa asiantuntijoissaan paljon kritiikkiä. Osa tästä kritiikistä oli ilmeisesti aiheetonta väärinymmärryksistä johtuvaa, sillä psyyken kuvaaminen sinänsä on vaikea ja arkaluontoinen tehtävä. Osa kritiikistä puolestaan oli niin osuvaa, että Jung joutui itse myös tarkastelemaan uudelleen joitain näkemyksiään. Esimerkiksi tuntemisprosessin kohdalla hän myönsi myöhemmin prosessin subjektiivisuuden väitettyään aluksi prosessia luonteeltaan objektiiviseksi (1921/1990: 518).

Jung oli itse introvertti ja hän toteaakin omassa elämänkerrassaan (1964: ix), että kuninkaalisten ja muiden tärkeiden henkilöiden tapaamisella ei ole ollut hänelle mitään merkitystä; se, jolla on ollut merkitystä, on ollut hänen oma ajatusten ja ideoiden maailmansa. Introverteille on myös tyypillistä kyseenalaistaa ekstraverttien yleiset ”objektiiviset totuudet” (Jung 1921/1990: 551). Tämä ekstraverttien objektiivisten totuuksien kyseenalaistaminen oli myös varmasti osasyynä siihen kritiikkiin ja ärtymykseen, jota Jung herätti. Kuitenkin ilman tätä Jungin kykyä kyseenalaistaa olisi moni tieteenhaara tänä päivänä köyhempi.

Se kritiikki, jota Jung kohtasi elinaikanaan, juontui paljolti varmasti hänen introvertista tyyliinsä esittää asioita. Introverteilla on usein vaikeuksia ilmaista itseään suoraan siten, että lukija tai kuuntelija ymmärtäisi sanoman täysin. Introvertti pyrkii (todennäköisesti tiedostamattaan) kätkemään näkemyksensä tekstiin siten, että lukijan on osattava itse ideoida ajatus rivien välillä. Kun ekstravertti ilmaisee suoraan, kuinka asia on, sanoo introvertti saman asian käyttäen laajoja yleistyksiä, jolloin lukija/kuuntelija ei usein ymmärrä, mistä on kysymys tai ymmärtää väärin introvertin alkuperäisen sanoman. Tämä introvertin jopa hieman omalaatuinen käyttäytyminen johtunee hänen taipumuksestaan suojautua objektia vastaan pelätessään, että objekti saisi jollain tavalla ylivallan subjektista. (Jung 1921/1990: 330–332.)

Jung introverttina yksilönä yritti aina välttää turhaa julkisuutta, ja vasta hänen kuolemansa jälkeen hänestä on muotoutunut lähes henkilökultti. Erityisesti erilaiset Jungin teoriaan pohjautuvat persoonallisuusindikaattorit (MBTI, Myers-Briggs Type Indicator; TMS, Team Management System jne.) ovat olleet osaltaan lisäämässä Jungin tunnettuutta ja mainetta.

3. TIEDONHANKINTA- JA PÄÄTÖKSENTEKOPROSESSIEN LUONNE

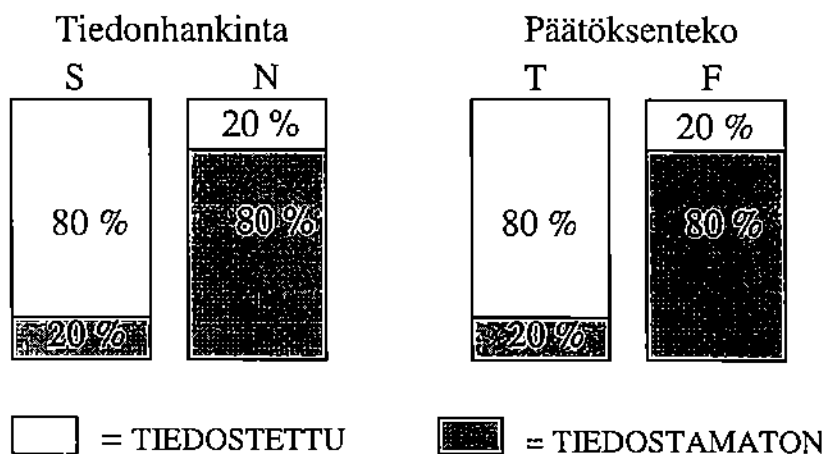
Tässä luvussa perehdytään syvällisemmin tiedonhankinta- ja päätöksentekoprosessien luonteeseen. Tämä luotaus ihmisen toimintaan on tarpeellinen, jotta asia- ja ihmisjohtajien erilaisuutta voidaan ymmärtää riittävästi. Tässä osiossa tehtävä luotaus ko. prosessien luonteeseen luo myös pohjan ymmärrykselle, jota tarvitaan tutkimuksen kolmannessa osiossa. Siinä tutkitaan asia- ja ihmisjohtajien eroavaisuuksia Edgar Scheinin määrittelemien perusoletusten valossa. Nämä perusoletukset liittyvät mm. siihen, kuinka asia- ja ihmisjohtajat suhtautuvat ympäristöönsä tai suuntautuvat ajassa joko menneeseen, nykyisyyteen tai tulevaisuuteen.

3. 1. Tiedostettu ja tiedostamaton

Tiedostetulla tarkoitetaan sitä mielen ja psyyken osa-alueita, joka on yksilön oman tahdon alainen (esim. Jung 1921/1990: 405). Tiedostamattomalla tarkoitetaan taas vastaavasti sitä mielen ja psyyken osa-alueita, joka ei ole yksilön vapaalle tahdolle alisteinen ja näin kontrolloitavissa. Jung yhdistää introvertin (I) asenteen enemmän tiedostamattomaan ja ekstravertin (E) asenteen enemmän tiedostettuun psyyken osa-alueeseen (1921/1990: 337). Lisäksi Jungin mielestä yksilön suuntautuminen joko introvertisti (I) sisäisiin ideoihin tai ekstravertisti (E) ulkoiseen maailmaan on niin syvälinen valinta, että se ei tapahdu tiedostetusti vaan on puhtaasti tiedostamaton valinta (1921/1990: 331).

Yksilön tiedostettu ja tiedostamaton liittyvät myös kiinteästi yksilön tiedonhankinta- ja päätöksentekoprosesseihin (S, N, T, F). Jungin mukaan se näistä neljästä prosessista, joka on hallitsein, on myös yleensä tiedostettu. Vastaavasti heikoin näistä neljästä prosessista on yksilöllä eniten tiedostamaton ja vähiten hallittavissa (1921/1990: 340). Näin ollen Jung esittää tässä yhteydessä, että kaikki prosesseista voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia. Toisaalta edellä esitetty Jungin näkemys, että kaikki tiedonhankinta- ja päätöksentekoprosessit voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia, on hiukan ristiriitainen sen kanssa, mitä hän useaan otteeseen myöhemmin esittää. Vaikka Jung toteaa (1921/1990: 520), että ei voida sanoa, että olisi tyypillisiä tiedostamattomia ja tiedostettuja prosesseja, niin hän kuitenkin liittää tietyt prosessit tiedostamattomaan ja tietyt tiedostettuun.

Koska Jungin oma käsitys prosessien luonteesta on ristiriitainen, hyväksyy tämä tutkimus näkemyksen, että prosessien keskinäinen voimakkuus/hallitsevuus voi vaikuttaa siihen, onko prosessi tiedostettu vai tiedostamaton. Mutta tutkimus lähtee myös siitä, että tiedonhankinta- ja päätöksentekoprosesseilla on kullakin joko enemmän tiedostettu tai tiedostamaton luonne ja kuvassa 3 on käytetty parito-jakaumaa (20/80) kuvaamaan viitteellisesti tätä.



Kuva 3. Tiedonhankinta- ja päätöksentekoprosessit sekä tiedostettu ja tiedostamaton.

Kuva 3 on viitteellinen ja sen tarkoitus on antaa käsitys, että aistiminen (S) ja ajattelu (T) ovat pääsääntöisesti tiedostettuja ja vastaavasti intuitio (N) ja tunteminen (F) tiedostamattomia. Tiedostettu ja tiedostamaton liittyvät myös siihen, onko yksilö enemmän havainnoiva (P) vai päättävä (J). Yleisesti havainnoivia yksilöitä ohjaa enemmän heidän tiedostamattomansa ja päättäviä taas heidän tiedostettunsa. (Jung 1921/1990: 341.) Taulukkoon 1 on kerätty yhteenveto ulottuvuuksien kytkeytymisestä joko yksilön tiedostettuun tai tiedostamattomaan.

Taulukko 1. MBTI-ulottuvuudet ja yksilön tiedostettu ja tiedostamaton.

Tiedostettu	Tiedostamaton
Ekstraversio (E)	Introversio (I)
Aistiminen (S)	Intuitio (N)
Ajatteleminen (T)	Tunteminen (F)
Päättävä tyyli (J)	Havainnoiva tyyli (P)

3. 2. Aktiivisuus ja passiivisuus

Aktiivisuudella tarkoitetaan, että prosessi luo tai synnyttää jotain uutta, jota ei aiemmin ole ollut olemassa. Passiivisuudella tarkoitetaan sitä, että prosessi toteaa olemassa olevaa luomatta mitään uutta. Jung (1921/1990: 533) kytkee ekstraversioon yksilön aktiivisuuteen ja introversion yksilön passiivisuuteen. Jung kuitenkin korostaa, että teemme monesti hätäisiä johtopäätöksiä yksilöiden passiivisuudesta ja aktiivisuudesta, sillä introvertit peilaavat (reflect) asiaa yleensä ensin itseään vasten ja toimivat vasta sitten. Ekstravertit puolestaan toimivat yleensä ensin ja ajattelevat sitten. Näin ollen ekstraverteiltä pääsee helpommin lipsautamaan epäsovinnaisuuksia keskustelussa, mutta toisaalta introvertit ovat monesti niin hitaita, että myöhästyvät keskusteltavasta aiheesta peilattaessaan ajatusta omaa itseään vasten.

Toisaalta Jung liittää myös yksilön passiivisuuden ja aktiivisuuden tiettyihin prosesseihin. Esimerkiksi ajattelun (T) osalta Jung tuo esille, että se on aktiivinen ja uutta tuottava prosessi (1921/1990: 351). Vastaavasti tunteminen (F) ei ole aktiivinen uutta tuottava prosessi vaan olemassa olevan tunnelman tai ilmapiirin passiivinen tuntemisprosessi. Intuitio (N) pyrkii aktiivisesti keksimään uusia mahdollisuuksia, kun taas aistiminen (S) kerää havaintoja passiivisesti todeten olemassa olevaa ympäristöstä. Taulukossa 2 on yhteenveto prosessien aktiivisesta ja passiivisesta luonteesta.

Taulukko 2. Prosessien luonne suhteessa aktiivisuuteen ja passiivisuuteen.

Aktiivisuus	Passiivisuus
Intuitio (N)	Aistiminen (S)
Ajattelu (T)	Tunteminen (F)

3.3. Passiivinen ja tiedostettu aistiminen (S)

Aistiminen (S) on prosessina *passiivinen*, koska se ei pyri uusiin keksintöihin tai tekoihin vaan toteamaan objektiivisesti ympäristössä havaittavia tosiasioita. Jung (1921/1990: 366) toteaa, että aistiminen on *tiedostettu* prosessi ja muodostaa suurimman uhan intuitiolle olles-

saan suuri este naiiville, selkeälle ja virheettömälle intuitiiviselle tiedon saannille. Kun aistiva yksilö käyttää intuitiotaan, hänellä on taipumus vielä peilata samaansa intuitiota olemassa oleviin tosiasioihin (pätee erityisesti introverteihin). Jos intuitio on aistivalla yksilöllä tosiasioiden vastainen, hän hylkää sen kelpaamattomana eikä todennäköisesti ilmaise edes koko ideaa. Näin intuitiivisten (N) yksilöiden käsitys, että aistivat (S) yksilöt eivät ole kovinkaan idearikkaita, vahvistuu entisestään.

3.4. Aktiivinen ja tiedostamaton intuitio (N)

Intuitio on *aktiivinen* prosessi, joka pyrkii etsimään aina uusia mahdollisuuksia ja ulospääsyeitä nykytilanteesta kohti ”parempaa” tulevaisuutta. Intuitio prosessina liittyy ehdottomasti ihmisen tiedostamattomaan ja tarjoaa uusia ideoita ja ratkaisuja nykyisten mallien tilalle. Ihmisen tiedostamaton on jotain, jota on vaikea käsittää tai ymmärtää, koska kysymyksessä on erittäin syvällinen psyyken osa-alue. Koska intuitio on *tiedostamaton* prosessi, sen luonnetta on vaikea kuvata tai saada siitä ylipäättään mitään otetta. (Jung 1921/1990: 366.)

“...so intuition is not mere perception, or vision, but an active, creative process that puts into the object just as much as it takes out. Since it does this unconsciously, it also has an unconscious effect on the object.” (1921/1990: 366.)

“The primary function of intuition, however, is simply to transmit images, or perceptions of relations between things, which could not be transmitted by the other functions or only in a very roundabout way. These images have the value of specific insights which have a decisive influence on action whenever intuition is given priority.” (1921/1990: 366.)

Koska intuition (N) vastakohta on aistiminen (S), jää tämä viimeksi mainittu intuitiivisella ihmisellä yleensä alisteiseen asemaan, ja näin aisteilla havaittavat tosiasiat jäävät vähemmälle huomiolle. Intuitiivinen ihminen käyttääkin aistihavaintoja enemmän intuition lähtöpisteinä, jotka valikoituvat jossain yksilön tiedostamattomassa. Koska intuitio pyrkii aina etsimään uusia raikkaita ulospääsyeitä nykyisestä tilanteesta, voi nykytilanteesta muodostua intuitiiviselle yksilölle vankila, jonka kahleet on murrettava. (Jung 1921/1990: 367.)

Ekstraverteillä intuitiivisilla (N) henkilöillä tiedostamaton tiedonhankinta on suunnattu ulkoi-
siin objekteihin, mutta hänen intuitionsa tuo objektille lisäselityksen tai merkityksen tiedos-
tamattomasta. (1921/1990: 366.) Seuraava suora Jungin lainaus (1964: 92) korostaa vielä in-
tuition merkitystä aktiivisena prosessina tieteen teossa:

*"Mielikuvitus ja intuitio ovat ratkaisevan tärkeitä meidän kaikelle ym-
märtämisellemme. Ja vaikka niitä usein pidetäänkin arvokkaina lähinnä
runoilijoille ja taiteilijoille, ne tosiasiallisesti ovat yhtä tärkeitä kaikessa
korkeamman asteisessa tieteessä. Siinä niillä on koko ajan yhä lisääntyvä
rooli, joka täydentää rationaalisen älyn ja sen tiettyyn ongelmaan sovel-
tamisen roolia. Jopa fysiikka, kaikkein ankarin kaikista soveltavista tie-
teistä, riippuu hämmästyttävässä määrin intuitiosta, joka työskentelee pii-
lotajunnan välityksellä (vaikka jälkeinpäin on mahdollista osoittaa ne
loogiset menetelmät, jotka olisivat voineet johtaa samaan tulokseen kuin
intuitio)."*

3. 5. Aktiivinen ja tiedostettu ajattelu (T)

Jung (1921/1990: 351) kirjoittaa, että ekstraverti ajattelu on positiivinen ja tuottava prosessi. Tällä Jung tarkoittanee, että ajattelu (T) on *aktiivinen* prosessi, sillä sen avulla pyritään ym-
märtämään vuorovaikutussuhteita, kokonaisuuksia sekä asioiden välisiä suhteita. Ajattelua
tarvitaan järjestyksen luomiseen sekä loogis-rationaalisen toiminnan ohjaukseen. Jung
(1921/1990: 481) jakaa ajatteluprosessin myös aktiiviseen ja passiiviseen ajatteluun. Passiivi-
nen ajattelu ei sisällä suuntaa tai tahtoa, vaan se on vain olemassa. Passiivista ajattelua Jung
kutsui aluksi *fantasia-ajatteluksi*, mutta myöhemmin muutti nimikkeen *intuitiiviseksi ajatte-
luksi*. Intuitiivinen ajattelu on enemmän tiedostamatonta ja vailla suuntaa. Puhdas ajattelupro-
sessi pyrkii Jungin mukaan aina ideoiden tai mallien järjelliseen yhdistelyyn, mikä on erityi-
sesti tyypillistä aktiiviselle ajattelulle (T), joka on tiedostettua. (Jung 1921/1990: 481–482.)

Tässä tutkimuksessa ajatteluprosessilla tarkoitetaan aina Jungin määrittelemää aktiivista ajat-
telua, johon myös hänen oma huomionsa pääsääntöisesti kohdistuu. Ihminen on ajatellessaan
tietoinen ajatuksistaan, ja ajatukset on helppo kirjoittaa tai ilmaista suullisesti. Ajatteluproses-
sin tietoinen luonne tulee ilmi siinä, että ihminen pystyy aina selittämään, kuinka päätyi aja-
tukseen. Intuutiolle on puolestaan tyypillistä, että ei pystytä selittämään, kuinka jotain tiede-
tään (Stauffer 1998: 1).

3. 6. Passiivinen ja tiedostamaton tunteminen (F)

Tuntemisprosessin (F) kohdalla on syytä korostaa, että se ei ole mitenkään vähempiarvoisempi tai huonompi päätöksentekoprosessi kuin sen vastinpari ajattelu (T). Jung tuo pääteoksessaan (1921/1990) esille useaan otteeseen, että tunteminen (F) on aivan yhtäläillä järkevillä päätöksentekotapa kuin ajattelukin (T).

Jung (1921/1990: 435) luokittelee tuntemisprosessin kahteen luokkaan: *abstraktiin* ja *konkreettiseen* tuntemiseen. Konkreettista tuntemista hän nimittää tuntemis-aistimiseksi (feeling-sensation), jota voisi kuvata vaikka fiktiivisellä esimerkkitoteamuksella ”minusta tuntuu, että tässä huoneessa on liian lämmintä”. Tämän tyyppinen tunteminen on luonnollisesti erittäin lähellä aistimisprosessia (S), vaikka siinä onkin selvemmin mukana subjekti. Abstrakti tunteminen puolestaan liittyy mielialan luomiseen tai havainnointiin, jota voisi kuvata vastaavalla esimerkillä ”minusta tuntui, että ilmapiiri huoneessa oli erittäin innostava”.

Jung (1921/1990: 436) jakaa lisäksi tuntemisprosessin *aktiiviseen* ja suunnattuun (directed) sekä *passiiviseen* ja suuntaamattomaan (undirected) tuntemiseen. Aktiivinen suunnattu tunteminen on tahdon ilmaisu, kuten jokin rakkauden osoitus rakkauden kohteelle. Passiivinen tunteminen puolestaan antaa objektin vaikuttaa subjektiin ja on vastaanottava prosessi. Tässä tutkimuksessa tuntemisprosessilla tarkoitetaan Jungin edellä kuvaamaa abstraktia tuntemista, joka liittyy suoraan tunteisiin ja jonkin ei-konkreettisen aistimiseen.

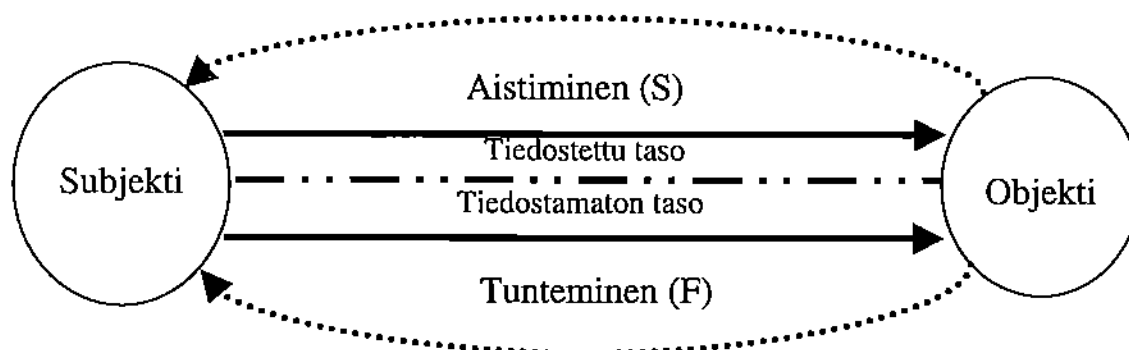
Vaikka Jung (1990/1921: 434) selväsanaisesti toteaa, että tunteminen on subjektiivinen prosessi ja voi olla täysin riippumaton ulkoisista ärsykkeistä, liittyy hän joissain yhteyksissä kuitenkin myös objektiivisuuden tuntemisprosessiin. Näin on asian laita erityisesti Jungin (1921/1990: 353–359) kuvaillessa ekstraverttiä tuntemista. Ekstravertissä tuntemisessa (F) yleisesti hyväksytyt arvot näyttelevät merkittävää osaa, ja Jung lähtee siitä, että näitä arvoja voidaan tarkastella myös objektiivisesti.

Tuntemisprosessi on *passiivinen*, koska se ei pyri keksimään mitään uutta tai saamaan minikäänlaista muutosta aikaan, kuten intuitio tai ajattelu. Ihmisen tunteet ovat yleensä meissä syvällä, ja harva pystyy hallitsemaan tunteitaan – ajoittainen hillitseminen on kyllä mahdollista. Juuri tämä, että tunteet ovat usein hallitsemattomia, osoittaa sen, että niiden alkuperä on

syvällä yksilön *tiedostamattomassa*. Aivan kuten intuitiotakaan ei pysty hallitsemaan, vaan se joko tulee tai sitten on tulematta, ei myöskään tunteita voi ohjailla. Tunteita voi yrittää peitellä, mutta itse tunteet eivät yleensä ole tahdonalaisia.

Tuntemisprosessi toimii yksilön tiedostamattomasta käsin ja pyrkii myös etsimään vastausta tai vastakaikua objektin tiedostamattomasta. Jos toinen henkilö puhuu intuitiota hyväksi käyttäen, löytää tuntemisprosessi itselleen tiedostamattoman vastaparin. Näin subjektille tulee tunne, että objekti on aito ja tosissaan. Jos objekti taas käyttää esityksessään vain tosiasioita (S) sekä ajattelua (T), ei tuntemisprosessi saa etsimäänsä vastakaikua, ja näin subjektille voi nousta tunne objektin epäaitoudesta. Vuorovaikutustilanteissa tiedostamattomamme pyrkii tekemään paljon huomioita toisen ihmisen nonverbaalisesta viestinnästä (yleensä tiedostamaton); esimerkiksi silmät usein kertovat valehtelematta toisen suhtautumisesta meihin.

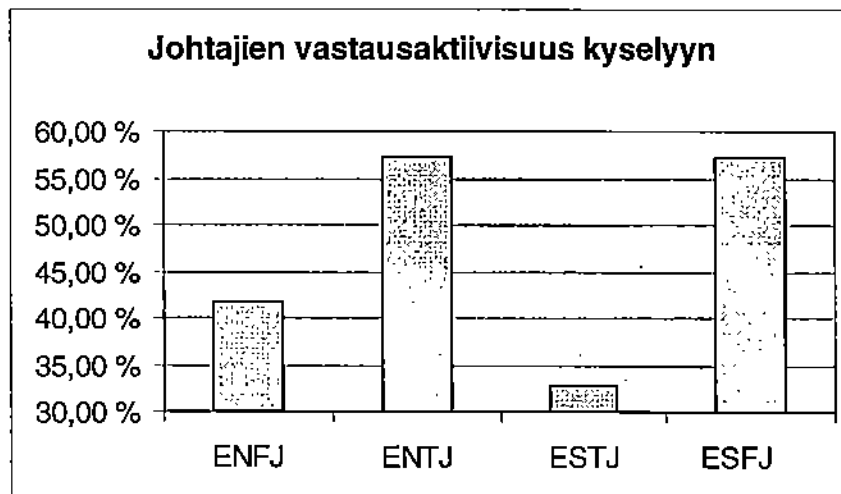
Viestintätutkimuksessa käytetään peukalosäntöä, jonka mukaan jopa 90 % emootioiden viestinnästä on oheisviestintää. Viestit, kuten huolen häivähdys äänessä tai ärsyyntyneen nopea ele, otetaan lähes aina vastaan alitajuisesti; osapuolet vaihtavat niitä jatkuvasti. Myös taito käyttää näitä viestintäkeinoja opitaan yleensä hiljaa ja huomaamatta. (Goleman 1997: 129.) Kuvassa 4 aistimis- ja tuntemisprosesseissa subjektin huomio kiinnittyy objektiin (tummat nuolet) ja tämän jälkeen objektista välittyy tietoa tai tunne takaisin subjektille (katkoviivanuolet). Aistimisprosessin objekti on jotain konkreettista ja tiedostettavissa olevaa. Tuntemisprosessin objekti on jotain abstraktimpaa, kuten ilmapiirin tai tunnelatauksen aistiminen.



Kuva 4. Aistimisprosessin (S) tiedostettu ja tuntemisprosessin (F) tiedostamaton luonne.

3. 7. Johtajien aktiivisuus ja passiivisuus empiirisen aineiston valossa tarkasteltuna

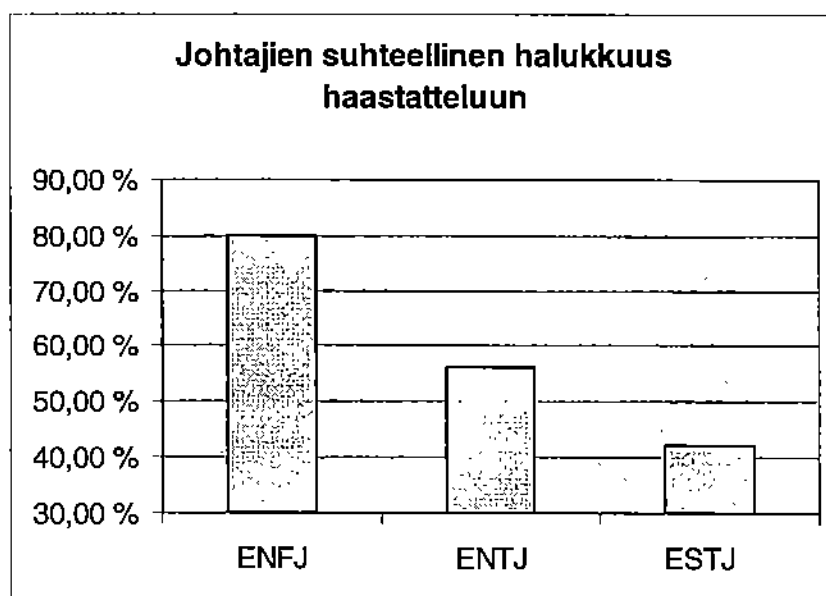
Tutkimuksen empiirialla saatiin tietoa tähän asiaan siitä, kuinka aktiivisesti johtajat reagoivat sekä kyselyyn että haastattelupyyntöön. Kuten kuvasta 5 ilmenee, oli eri johtajatyypin välillä eroja heidän aktiivisuudessaan vastata kyselyyn. Asiasuuntautuneet ihmisjohtajat (NT) olivat odotusten mukaan kaikista aktiivisempia vastaamaan kyselyyn. NT-johtaja vastaa lähes kaksi kertaa suuremmalla todennäköisyydellä tällaiseen kyselyyn kuin asiasuuntautunut asiajohtaja (ST) ja on näin aktiivinen, kuten edellä oleva teoria myös olettaa (kuva 5). Näin ollen teoria johtajatyypin aktiivisuudesta ja passiivisuudesta sai vahvistusta johtajien vastausaktiivisuudesta sekä kyselytutkimuksessa että teemahaastatteluissa.



Kuva 5. Eri johtajatyypin aktiivisuus/passiivisuus osallistua kyselytutkimukseen.

Kuvasta 6 ilmenee, että ihmisuuntautuneet ihmisjohtajat (NF) olivat puolestaan aktiivisimpia ilmoittautumaan haastateltaviksi. Ero asiasuuntautuneiden ihmisjohtajien (NT) (56 % kyselyyn vastanneista) ja asiasuuntautuneiden asiajohtajien (ST) (42 % kyselyyn vastanneista) välillä oli myös selkeä ero haastatteluhalukkuuden suhteen. Tarkasteltaessa johtajien haastateluaktiivisuutta vastaavat nämä tulokset edellä esitettyä teoriaa. Ainoastaan NF-johtajien NT-johtajia suurempi aktiivisuus oli yllätys. Ihmissuuntautuneiden asiajohtajien (SF) aktiivisuus osallistua kyselytutkimukseen oli odotettua suurempaa, mutta heidän haluttomuutensa antaa haastatteluja toisaalta tuki teoriaa heidän passiivisuudestaan.

Ihmissuuntautuneiden ihmisjohtajien (NF) aktiivisuus ja halukkuus antaa haastatteluja oli yllätyksellistä, sillä edellä muodostetun teorian mukaan asiasuuntautuneiden ihmisjohtajien (NT) olisi tullut olla ensiksi mainittuja aktiivisempia toimijoita, sillä heidän sekä tiedonhankinta- että päätöksentekoprosessinsa ovat molemmat aktiivisia. Muilta osin teoria sai johtajien aktiivisuudesta selkeää tukea, ja erityisen selkeästi tuloksissa tuli esille aistivien (S) asiajohtajien ja intuitiivisten (N) ihmisjohtajien välinen eroavuus aktiivisuudessa.



Kuva 6. Eri johtajatyypien aktiivisuus/passiivisuus haastatteluhaluudessa.

4. SUBJEKTIIVISUUS JA OBJEKTIIVISUUS SEKÄ JOHTAMISTYYLI

Johtajan subjektiivisuudella ja objektiivisuudella on suuri vaikutus asia- ja ihmisjohtajien eroavaisuuksiin. Subjektiivisuus lisää johtajan työssä persoonan mukanaoloa ja uskottavuutta ja objektiivisuus puolestaan vahvistaa oikeudenmukaista mutta persoonatonta johtamistyyliä.

4.1. Subjektiivisuus ja objektiivisuus

Lyhyesti määriteltynä subjektiivisuudella tarkoitetaan, että yksilö peilaa asiaa tai ilmiöitä yksilön henkilökohtaisia arvoja tai tuntemuksia vastaan, jolloin prosessi saa persoonallisemman leiman. Objektiivisuudella tarkoitetaan, että kenenkään persoona tai yksilölliset käsitykset eivät vaikuta tarkasteluun, vaan tarkastelu tapahtuu ilman persoonan tuomaa lisäväriä. Subjektilla tarkoitetaan sitä henkilöä, joka suorittaa tiedonhankinta- tai päätöksentekoprosessin. Objekti on se henkilö tai muu huomion ja toiminnan kohde, johon prosessi suuntautuu. (Jung 1921/1990: 456, 472, 473.)

4.1.1. Ekstra- ja introversion suhde subjektiivisuuteen ja objektiivisuuteen

Kun tarkastellaan asia- ja ihmisjohtajien eroavaisuuksia tiedonhankinta- ja päätöksentekoprosessien avulla, on todettava, että myös yksilön asennoitumisella/suuntautumisella enemmän joko ulkoiseen objektiiviseen (ekstraversio) tai omaan subjektiiviseen ideoiden (introversio) maailmaan on suuri merkitys johtajan olemukseen ja toimintaan. Esimerkiksi ekstravertti-intuitiivisen johtajan käytös on innostavampaa sekä vakuuttavampaa kuin introvertti-intuitiivisen johtajan, koska ensiksi mainittu suuntaa energiansa ympäröivään maailmaan ja ihmisiin, kun taas jälkimmäinen enemmän omaan ajatusten ja ideoiden maailmaansa.

Jung kuvaa kirjassaan (1921/1990) hyvin perusteellisesti ekstravertin ja introvertin erilaisia suhteita objektiin. Introvertin suhde objektiin on vetäytyvä, ja hän koittaa ikään kuin suojautua objektia vastaan peläten, että objekti saa hänestä jotenkin ylivallan. Ekstravertillä on puolestaan positiivinen suhtautuminen objektiin, ja ekstravertti pyrkii korostamaan objektin merkitystä ja tärkeyttä. Ekstravertin silmissä objekti ei voi saada liikaa huomiota osakseen, ja sen merkitys voi vain lisääntyä hänelle. Tästä introverttien ja ekstraverttien erilaisesta suhtautu-

misesta objektiin seuraa, että ensiksi mainitut tunnetaan yleensä ujoina ja varautuneina ja jälkimmäiset avoimina, ystävällisinä ja helposti lähestyttävänä. (Jung 1921/1990: 330–332.)

Jungin mukaan ekstravertin (E) asenne ympäristöön on enemmän objektiivinen ja introvertin (I) asenne enemmän subjektiivinen. Introverttien ajattelua voi ohjata objekti, mutta dataa peilataan minää vasten, jolloin se saa yleensä subjektiivisemmän leiman. Ekstraverttien ajattelua ohjaa puhtaammin pelkkä objekti, eikä sitä peilata omaa minää vasten. Kun Jung (1921/1990: 345) kuvaa ekstravertin ajattelun olevan erittäin riippuvainen objektista, tulee tästä väistämättä esille jonkinlainen yhteys aistimisprosessiin (S).

4.1.2. Tiedonhankinta- ja päätöksentekoprosessit sekä subjektiivisuus ja objektiivisuus

Lähteenmäki (1995: 224) esittää mielenkiintoisen kuvan, jossa hän yhdistää tuntemisen (F) ja intuition (N) subjektiivisuuteen ja ajattelun (T) ja aistimisen (S) objektiivisuuteen. Lähteenmäki ei kuitenkaan juurikaan käsittele asiaa tältä kannalta tutkimuksessaan. Hänen kuvauksensa peruslogiikka subjektiivisuuden ja objektiivisuuden luonteesta suhteessa tiedonhankinta- ja päätöksentekoprosesseihin on sama kuin tässä tutkimuksessa.

Aistiminen (S) on luonnollisesti riippuvainen objektista, oli asenne sitten ekstravertti tai introvertti. Ekstravertissä aistimisessa subjektiivinen data pyritään mitätöimään ja keskittymään mahdollisimman *objektiivisesti* objektiin. Koska aistimista ”johtaa” objekti, aistiminen keskittyy yleensä niihin objekteihin, jotka tarjoavat voimakkaimman ärsykkeen. Objektilla on toisaalta arvoa aistimisen kannalta ainoastaan niin kauan, kun se tarjoaa jonkin ärsykkeen ja on aistittavissa. (Jung 1921/1990: 362.)

Yksilön tiedostamattomalla ja subjektiivisuudella on yhteys, ja Jung käsittelee näitä kahta usein rinnakkain. Koska intuitio (N) on tiedonhankintaprosessina tiedostamaton luonteeltaan, siinä on vahvasti mukana myös oma *subjektiivinen* ja persoonallinen leimansa. Intuitio on enemmän yksilön sisäinen näkemys kuin objektiivisesti tarkasteltavissa oleva ulkoinen toiseikka. Jung (1921/1990: 453) kylläkin tuo esille, että intuitio voi myös olla objektiivinen, jos havainnoimme jotain, mikä ei kuitenkaan ylitä ärsytyskynnystä siten, että olisimme tietoisesti havainneet objektin.

Jung tarkoittanee tällä esimerkiksi tilannetta, jossa havaitsemme jonkin esineen tietyssä paikassa ilman, että kiinnitämme siihen huomiota tai tiedostamme sitä. Kun myöhemmin etsimme esinettä, saattaa tiedostamattomastamme pulpahtaa oikea idea siitä, mistä etsiä esinettä. Tällainen intuitiivinen tiedostamaton havaitseminen on jo kyllä erittäin lähellä aistimisprosessia (S) vain sillä erotuksella, että se tapahtuu tiedostamattomasti eikä tiedostetusti. Puhdas ajatteluprosessi (T) on yleensä tiedostettu siten, että voimme itse päättää mitä ja milloin haluamme ajatella. Koska ajattelu pyrkii löytämään kylmän logiikan avulla oikeita ratkaisuja, pyrkii se myös minimoimaan subjektiiviset ja persoonalliset näkökohdat. Näin ajatteluprosessin (T) tavoitteena on objektiivinen ratkaisu tai päätös.

Kuten edellä jo todettiin, Jung (1921/1990: 481–482) jakaa ajatteluprosessin aktiiviseen ja passiiviseen ajatteluun. Passiivista ajattelua (ts. intuitive-thinking) ohjaa Jungin mukaan enemmän yksilön tiedostamaton ja se on subjektiivista. Koska Jung yleensä korostaa ajatteluprosessin rationaalista ja aktiivista luonnetta, hän tarkoittanee ajatteluprosessilla yleensä enemmän aktiivista, tiedostettua ja objektiivista ajattelua. Myös Briggs Myers (1998: 43) pitää ajatteluprosessia objektiivisena.

Freud määritteli ihmisen psyyken muodostuvan kolmesta osasta: tietoisesta *superegosta*, esitietoisesta *egosta* ja tiedostamattomasta *idistä*. Superego on se, joka pyrkii asettumaan näiden kahden muun psyyken osa-alueen yläpuolelle ja hallitsemaan näitä. Tämä superego pyrkii tarkastelemaan ihmistä mahdollisimman objektiivisesti (ks. Arieti 1967: 3–14). Samalla tavalla kuin superegokin, myös ajatteluprosessi (T) pyrkii pääsemään eroon kaikista persoonallisista ja subjektiivisista vaikutteista ja asettaa itsensä kaiken subjektiivisuuden ja persoonallisuuden yläpuolelle.

Jung (1921/1990: 354–355) esitti aluksi, että ekstraverti tunteminen (F) on objektiivinen prosessi. Hän perusteli tätä sillä, että tunteminen pohjautuu tällöin objektiivisiin yleisesti hyväksytyihin arvoihin. Kirjan lopussa Jung toteaa kuitenkin, että tämä hänen käsityksensä ekstravertin tuntemisen objektiivisuudesta on aiheuttanut hänelle paljon päänvaivaa. Jung sai kuulla tästä näkemyksestä runsaasti kritiikkiä (ks. esim. Jung 1968: 25–26) eikä ollut lopuksi itsensä vakuuttunut siitä, sillä hän toteaa myöhemmin vuonna 1923, että tunteminen on subjektiivista arviointia (1921/1990: 518).

Taulukko 3. Yhteenveto ekstraversion, introversion sekä tiedonhankinta- ja päätöksentekoprosessien yhteydestä objektiivisuuteen ja subjektiivisuuteen.

objektiivisuus	subjektiivisuus
Ekstraversio (E)	Introversio (I)
Aistiminen (S)	Intuitio (N)
Ajattelu (T)	Tunteminen (F)

4.1.3. Tasapaino subjektiivisuuden ja objektiivisuuden välillä

Aiemmin jo tuotiin kohdassa ”Vastaparit Jungin teoreettisena näkemyksenä” esille tasapainotilan tärkeys psyyken hyvinvoinnille. Jung korostaa eri kirjoissaan useissa yhteyksissä sen merkitystä, että psyykestä osan on oltava subjektiivista ja osan objektiivista. Näiden välillä on luonnollisesti vielä vallittava edellä mainittu tasapaino (vrt. Levicki 2002: 33). Jos objektiivinen ekstraverttiasenne saa yksilössä ylivoimaa, silloin se vahingoittaa ja rajoittaa yksilön haluja ja tarpeita. Objektiivisen ekstraverttiasenteen ylikorostuessa jää subjektiivinen introverttiasenne yksilössä alisteiseen asemaan. Mitä enemmän yksilön ekstraverttiasenne pyrkii alistamaan subjektiivista introverttiasennetta, sitä alkukantaisempia ovat yksilön introvertit tarpeet ja halut. (Jung 1921/1990: 337–339.)

Terveellä yksilöllä vallitsee tasapaino subjektiivisen introversion ja objektiivisen ekstraversioiden välillä. Jungin viimeisimmän teoksen (1964) yksi pääsanoma on, että länsimainen kulttuurimme pyrkii korostamaan liiaksi kaikkea objektiivista minimoiden subjektiivisuuden merkityksen. Tällä subjektiivisuuden vähättelyllä, niin yksilö- kuin yhteiskuntatasollakin, on negatiivinen vaikutus ihmiseen ehyenä henkisenä kokonaisuutena. Jung (1964) korostaa, että subjektiivinen alitajuntamme on olennainen osa meitä, eikä sitä missään nimessä saa hukata.

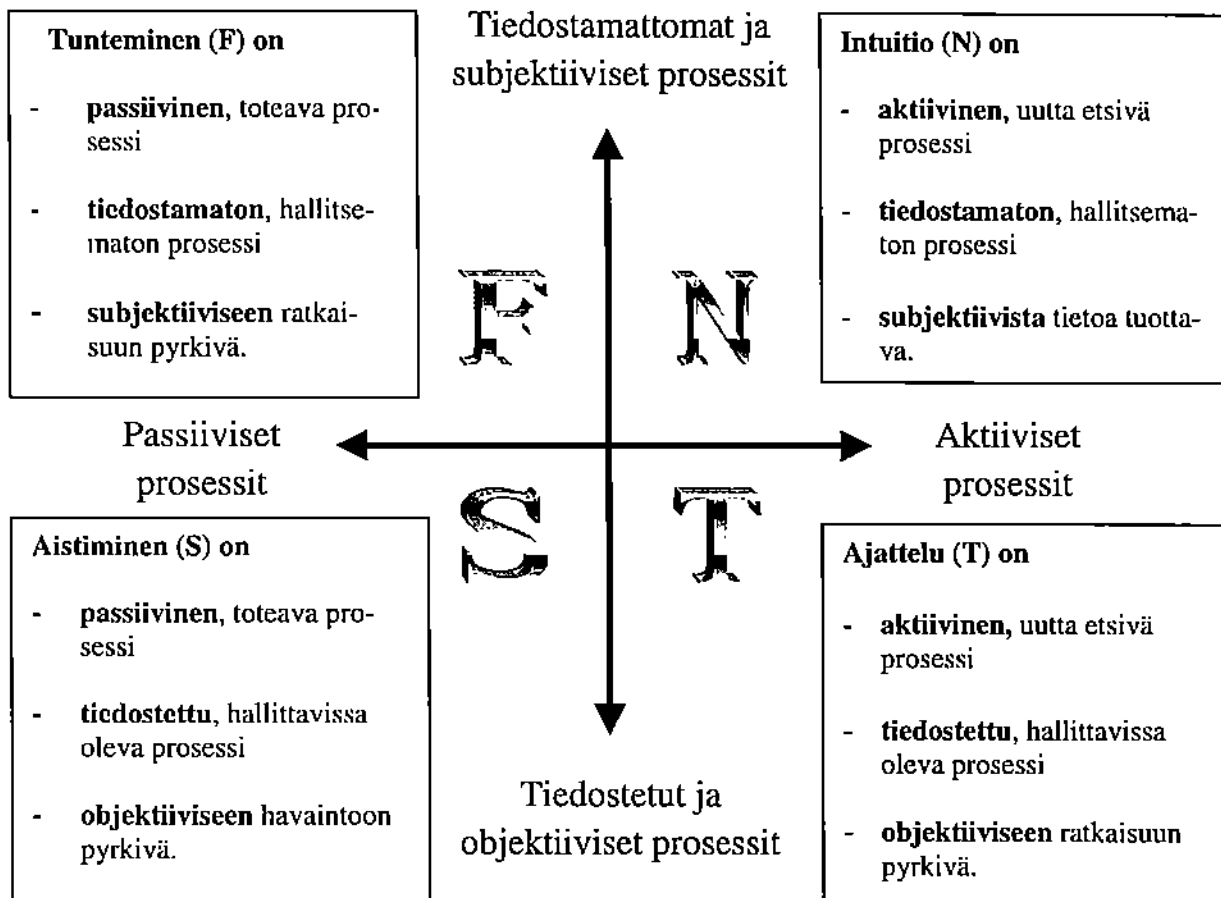
Koska MBTI:n kaikilla vastapareilla on tietty joko enemmän objektiivinen tai subjektiivinen luonne, jotkut MBTI-persoonallisuustyypit ovat enemmän subjektiivisia ja toiset taas enemmän objektiivisia. Äärimmäisen objektiivisena voidaan pitää yleisintä johtajatyyppeä eli ekstraverttiä asiasuuntautunutta asijahtajaa (ESTJ). Vastaavasti äärimmäisen subjektiivisena voidaan pitää introverttiä ihmissuuntautunutta ihmisjohtajaa (INFP), joka on elämäntyyliään vielä ”boheemin” havainnoiva. Erityisesti näillä ääripäillä on riski kadottaa psyyken tasapainotilan, että he tarkastelevat maailmaa joko täysin objektiivisesti tai subjektiivisesti.

Briggs Myers ym. (1998: 41) tuovat esille, että ST-tyylin henkilöt tekevät päätöksensä *objektiivista* analyysiä käyttäen, luottaen loogiseen ja analyttiseen ajatteluprosessiinsa (T). Kun tarkastellaan asia- ja ihmisjohtajia objektiivisuuden ja subjektiivisuuden valossa, voidaan todeta, että ST-tyylin asiajohtajilla on suurempi riski unohtaa oma ja muiden persoonallisuus kaikkea subjektiivista aliarvostamalla. Vastaavasti NF-ihmisjohtajilla on taipumus vähätellä objektiivisesti tarkasteltavia tosiasioita (Haley 1997).

4.2. Johtamistyylien sama- ja eritasoisuus

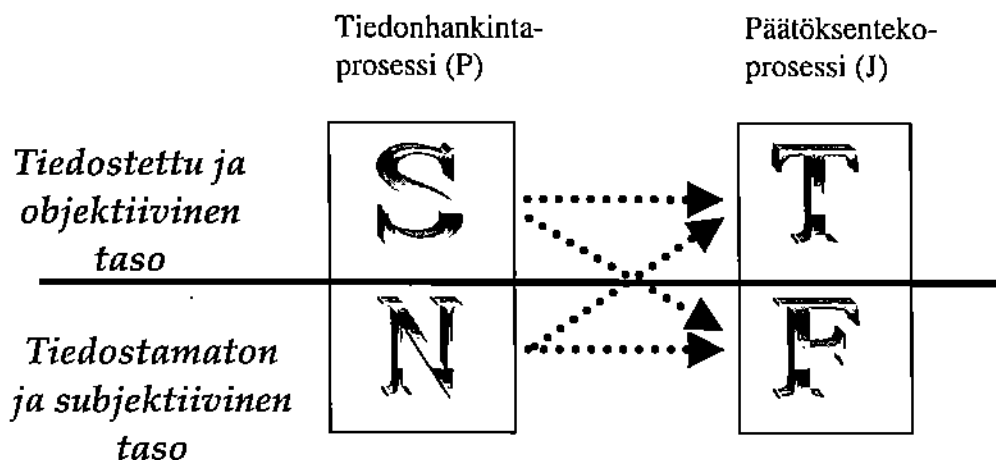
Edellä esitetyssä on pyritty tiivistetyssä muodossa valottamaan Jungin määrittelemien kahden tiedonhankinta- ja kahden päätöksentekoprosessin luonnetta. Kuvassa 7 on nelikentän muodossa yhteenveto prosessien luonteesta. Näiden prosessien syvällisen luonteen ymmärtäminen on merkityksellistä tarkasteltaessa lähemmin, millaisia johtajia asiasuuntautuneet asiajohtajat (ST), ihmissuuntautuneet ihmisjohtajat (NF), asiasuuntautuneet ihmisjohtajat (NT) tai ihmissuuntautuneet asiajohtajat (SF) ovat.

Koska asiasuuntautuneen asiajohtajan (ST) toiminnasta puuttuu usein subjektiivinen johtajan ”minästä” lähtevä ote, vaikuttaa hänen toimintansa usein persoonattomalta. Vastaavasti ihmissuuntautuneella ihmisjohtajalla (NF) on johtamisotteessaan runsaasti persoonaa mukana, koska tällöin ratkaisevassa asemassa ovat yksilön sisältä tuleva subjektiivinen intuitio (N) ja tunteminen (F). (Vrt. Briggs Myers 1998: 40–44.)



Kuva 7. Nelikenttään on koottu yhteenveto edellä esitetyistä prosessien luonteesta sekä niiden subjektiivisuudesta ja objektiivisuudesta.

Kuva 8 tuo esille, kuinka asiasuuntautuneen asiajohtajan (ST) toimintaa ohjaa koko ajan tiedostettu objektiivinen ja ihmissuuntautuneen ihmisjohtajan (NF) toimintaa tiedostamaton subjektiivinen taso. Näin ollen heidän toimintaprosessinsa tapahtuu jatkuvasti samalla tasolla, joko objektiivisesti tai subjektiivisesti. Sekä ST- että NF-johtajien toimintaa voidaan kuvata samantasoisiksi, koska sekä tarkastelun (tiedonhankinnan) että toiminnan (päätöksenteon) tasot ovat samat. Kuvan 8 poikkinuolet kuvaavat puolestaan kahta jäljelle jäänyttä johtajatyyppeä, joiden tiedonhankinta- ja päätöksentekoprosessit tapahtuvat eri psyyken tasoilla. NT-tyylin johtaja luottaa tiedonhankinnassa omaan sisäiseen subjektiiviseen näkemykseensä, joka tulee yksilön tiedostamattomasta. Tämän tiedon hän kuitenkin käyttää tietoisessa ajatteluprosessissa (T) hyväkseen pyrkien päätöksenteossa objektiivisesti järkeillen ratkaisuun.



Kuva 8. Kuvan nuolet kuvaavat neljän eri johtajatyypin toimintaa.

Vastaavasti SF-tyylin johtaja on sekä tiedostetulla että tiedostamattomalla tasolla. Tämän tyylin johtaja luottaa tiedonhankinnassa objektiivisesti ympäristöstä kerättävään faktatietoon, mutta päätöksen hän kuitenkin tekee subjektiivisesti omien ja muiden arvojen ja tunteiden pohjalta. Näin ollen sekä NT- että SF-tyylin johtajan toimintaprosessia ohjaa tietty epäjohdonmukaisuus. Toinen puoli prosessista on objektiivinen ja toinen subjektiivinen; näin näiden johtajien toiminta ei ole suoralinjaista, vaan se on sekoitus sekä objektiivisesta tosimaailmasta että subjektiivisesta persoonallisesta näkemyksestä. Seuraavassa käydään tarkemmin läpi, mitä tämä tarkoittaa näiden neljän eri johtamistyylin kannalta.

4.3. Samantasoiset johtamistyyli

4.3.1. Ihmissuuntautuneen ihmisjohtajan (NF) subjektiivinen tyyli

Kuten edellä todettiin, leimaa ihmissuuntautuneen ihmisjohtajan (NF) toimintaa kautta linjan subjektiivisuus, ja näin hänen toiminnassaan on vahvasti persoona mukana. Koska sekä intuitio (N) että tunteminen (F) ovat tiedostamattomia (ei hallittavissa olevia) prosesseja, kuuntelijalle tai vastapuolelle välittyy kuva tämän ihmisjohtajan aitoudesta. Kun tämä ihmisjohtaja puhuu tai esiintyy intuitionsa avulla, aistii vastapuoli intuition (N) tiedostamattoman luonteen vuoksi, että tämä ihmisjohtaja ei teeskentele ja että hän tarkoittaa todellakin sitä, mitä sanoo. Briggs Myers ym. (1998: 42) toteavatkin, että NF-tyylin yksilöillä on yleensä merkittävää lahjakkuutta suullisessa ja kirjallisessa ilmaisussa.

Seuraava haastatellun ihmissuuntautuneen ihmisjohtajan (ENFJ) lainaus kuvaa hänen persoonallista subjektiivista tyyliään. Lisäksi merkille pantavaa on johtajatyypin mieltymys tarinoihin, mikä liittyyne osaltaan tuntemisprosessin (F) suuntautumiseen ajassa menneisyyteen.

" Toinen sellainen mielenkiintoinen seikka on se, että olen 12 vuotta tätä samaa hommaa tehnyt ja vieläkin innostun niistä samoista asioista kuin 12 vuotta sitten... mulla on tiettyjä tarinoita, joiden kautta sen merkityksen luon ja toistankin niitä samoja tarinoita. Siitä huolimatta ne on mulle tärkeitä, rakkaita ja ne puhuttelee mua henkilökohtaisesti kun ne tulee mun lävitse, ne tulee niin kuin koko persoonan lävitse, siten että ihmiset ihmettelee, että Vau! Mä haluan sen tunnelman ja mä haluan ihmiset siihen mukaan ja mä tykkään tehdä sitä. Ja sitten mitä mä en tykkää, on pomottaa, saivarrella tai olla pottumainen esimies. Mutta sitten olen vaikeuksissa sellaisten ihmisten kanssa, jotka haluavat sitä. "

Pelkkä ST- ja SF-tyylin johtajille tyypillinen objektiivisten faktojen viestiminen ei yleensä johda muuttuneeseen toimintaan ja päätöksentekoon (ks. Margerison 1989: 25; Rauste von Wright & von Wright 1994: 85; Dainty & Anderson 1996: 43). Koska ihmissuuntautunut ihmisjohtaja (NF) käyttää päätöksenteossaan sekä arvoja että tunteita, hänen toimintaansa leimaavat subjektiiviset ja persoonalliset ratkaisut. Tällaisella ihmisjohtajalla on luonnollisesti mitä loistavimmat edellytykset toimia ihmisten parissa: johtaa, kuunnella ja kannustaa heitä sekä luoda positiivista työilmapiiriä. (Briggs Myers 1998: 42–43.)

Mutta tästä erityislahjakkuudesta ihmissuuntautuneet ihmisjohtajat saavat myös maksaa hintansa, sillä heidän asiajohtamistaitonsa ovat usein kehittymättömiä. NF-ihmisjohtajien heikko kiinnostus ja kyky asiajohtamiseen tulivat selkeästi esille esimerkiksi tuotantosimulaatiotesteissä (Walck 1996). Nämä ihmissuuntautuneet ihmisjohtajat (NF) menettivät nopeasti mielenkiintonsa simulaatioon ja jättäytyivät siitä täysin pois, kun simulaatiossa vaadittiin tarkkaan määriteltyjä toimintatapoja ja rakenteita. Selkeiden rakenteiden ja toimintatapojen muodostaminen ja noudattaminen on puolestaan tyypillistä ST-tyylin johtajille (ks. Haley 1997).

Ihmissuuntautuneelle ihmisjohtajalle sellaiset asiat, kuten taloudellinen tulos tai toiminnan laatu, ovat toissijaisia tavoitteita ihmisten hyvinvointiin verrattuna, ja siksi tulokset kahdessa ensimmäisessä voivat usein olla heikkoja. Useimmat ihmisjohtajatkin toki myöntävät talou-

dellisen tuloksen ja toiminnan laadun tärkeyden, mutta heille niillä ei ole korkeaa itseisarvoa vaan ne ovat enemmän välineitä hyvän ja mielenkiintoisen työpaikan luomisessa ihmisille. Tämän tutkimuksen haastatteluista poimittu ENFJ-johtajan toteamus *"me tehdään nytkin tulosta tällä hetkellä, ihan hyvääkin tulosta, mutta se ei tahdo riittää meidän yleisiin kustannuksiin"*, kuvastaa konkreettisesti edellä esitettyä. Puhtaan asiajohtamisen kannalta tämä kommentti sisältää selkeän tiedollisen ristiriidan.

4.3.2. Asiasuuntautuneen asiajohtajan (ST) objektiivinen tyyli

Nämä asiasuuntautuneet asiajohtajat (ST) pyrkivät toimimaan objektiivisesti jättäen subjektiivisen datan ja persoonan tuoman lisäsävyn pois. He voivat nähdä tarkasti ympäristössä olevat tosiasiat, punnita ja arvioida niitä realistisesti sekä tehdä tämän perusteella loogisia ja tilanteeseen oikeita ratkaisuja. Asiajohtaja on kiinnostunut keräämään kaikkea toiminnan kannalta tärkeää asiantietoa ja pystyy näkemään tosiasiat sellaisina kuin ne objektiivisesti tarkasteltuna ovat. Toiminnan organisointi siten, että taloudelliset, määrälliset ja laadulliset tavoitteet saavutetaan, on hänen huomionsa kohteena. (Ks. Briggs Myers 1998: 40–42.) Koska hänen kykynsä arvioida objektiivisesti nykytilannetta on hyvä, pystyy hän näkemään organisaation heikkoudet ja kehittämään näistä mahdollisesti vahvuuksia. Häntä kiinnostavat prosessien toimivuus ja toiminnan laatu, joita molempia hän haluaa mitata konkreettisilla mittareilla.

Eräs asiajohtamiseen liittyvä puute näillä ST-asiajohtajilla kuitenkin on. Heillä ei nimittäin ole usein intuition (N) mukanaan tuomaa idearikkautta, vaan asiasuuntautuneet asiajohtajat pitäytyvät mieluummin siinä, mikä on jo olemassa tai mikä on sen hetkisillä resursseilla mahdollista. Näin näiltä ST-tyylin asiajohtajilta saattaa jäädä keksimättä ja hyödyntämättä sellaisia tulevaisuuden mahdollisuuksia, jotka taas intuitiivinen ihmisjohtaja keksisi helpommin. (Ks. Briggs Myers 1998: 42.) Ihmisten johtajina heidän objektiivisen persoonaton otteensa saattaa puolestaan heikentää heidän vakuuttavuuttaan ja kykyään johtaa muutosta organisaatiossa. Objektiivisen looginen ja faktoihin pohjautuva johtamistyyli saattaa myös tuntua joistain johdettavista liian kylmältä ja etäiseltä.

4.4. Eritasoiset johtamistyyli

Näistä eritasoisista johtamistyyleistä on todettava, että omalla tavallaan nämä tyyli (NT, SF) ovat heikommassa asemassa kuin edellä esitetyt samantasoiset tyyli (ST, NF), mutta toisaalta heillä on myös omat vahvuutensa verrattuna viimeksi mainittuihin. Eritasoisien tyylien heikkoutena on, että heidän toimintansa ei etene samalla tavalla loogisesti, joko subjektiivisella ja tiedostamattomalla tasolla tai sitten objektiivisella ja tiedostetulla tasolla, kuten puhtailta asia- ja ihmisjohtajilla. Mutta juuri tämä heikkous on myös heidän vahvuutensa. He ovat siinä mielessä vahvemmassa asemassa kuin ST-asiajohtaja tai NF-ihmisjohtaja, että he hallitsevat johtamisen ulottuvuuksissa sekä asioiden että ihmisten johtamisen suhteen jonkin osa-alueen.

4.4.1. Asiasuuntautuneen ihmisjohtajan (NT) subjektiivis-objektiivinen tyyli

Asiasuuntautunut ihmisjohtaja (NT) keskittyy myös mahdollisuuksiin, kuten ihmissuuntautunut ihmisjohtaja (NF), mutta ensiksi mainittu tarkastelee näitä loogisten syy-seuraussuhteiden valossa. NT-johtajaa kiinnostavat mahdollisuudet liittyvät usein tekniikkaan, tieteseen tai teoreettiseen ajatteluun, ja ihmisiin liittyvät asiat ovat toissijaisia. NT-tyylin johtaja keskittyy rakenteeseen, kun taas NF-tyylin johtaja keskittyy ihmisiin. (Briggs 1998: 43–44.)

NT-tyylin johtajaa voisi pitää todellisena johtajana, sillä hän osaa usein viedä joukkojaan innostaen palavalla halulla eteenpäin kohti visiota. Lisäksi hänen tavoitteensa on organisoida toimintaa järkevämmiin. NT-tyylin johtajat ovatkin yhdysvaltalaisessa aineistossa 37 prosentin osuudellaan lähes yhtä yleisiä johtajia kuin ST-tyylin asiajohtajat (Haley & Pini 1994). Uudelleen organisoinnissa NT-tyylin johtaja saattaa olla idearikas, sillä hän on intuitiivisuutensa ansiosta kekseliäs. Koska hänen ideansa ja tietonsa tulevat intuitiosta hänen sisältään, hän itse uskoo niihin palavasti ja saa sitä kautta myös muut vakuuttumaan näiden oikeellisuudesta.

Tällainen johtaja voi olla merkittävän keksinnön keksijä tai visionäärinen riskinottaja, joka keksii uuden menestyksekkään liike-idean. Hänen tyyliinsä on omalta osaltaan ainutlaatuinen, sillä kun hän ensin subjektiivisesti kaivaa idean omasta intuitiostaan, tämän jälkeen hän lähtee objektiivisen analyysin avulla järkeillen kehittämään ideaa. NT-tyylin johtaja sopii idearikautensa ansiosta erinomaisen hyvin kehitystehtäviin ja T&K-johtajana hän on usein erittäin

lahjakas (ks. Briggs Myers ym. 1998: 43). NT-tyylin johtajan päätökset saattavat kuitenkin usein aiheuttaa ongelmia myöhemmin, koska päätöstä tehtäessä ei ole huomioitu ympäristössä vallitsevia realiteetteja (ks. Stauffer 1998: 1). Tämä johtuu siitä, että vaikka päätös on tehty objektiivisesti loogisen ajattelun (T) avulla, tämän päätöksen pohjana on enemmänkin subjektiivinen näkemys kuin objektiivinen totuus (vrt. Conger 1995: 258–262).

Hyvä intuitio on Jungin (1921/1990) mielestä jaloin lahja, mitä ihminen voi saada, mutta valitettavasti tämäkin vaatii hintansa. Intuitio ei pidä tosiasioista, sillä ne rajoittavat tulevaisuuteen liittyvien ideoiden keksimistä. Näin NT-tyylin johtajalta puuttuu usein realismi, kun olemassa olevia tosiasioita ei nähdä tai ei haluta nähdä objektiivisesti (ks. Haley 1997). Intuitio on usein niin voimakas sisäinen näkemys, että tällainen NT-tyylin johtaja jättää mielellään huomioimatta sellaiset seikat, jotka ovat intuition vastaisia. Hän saattaa käyttää päätöksenteon pohjana nopeita pinnallisia tutkimuksia ja pysyä vakaasti omassa uskomuksessaan, vaikka vastakkaisia todisteita on olemassa (Haley 1997; Briggs Myers 1998: 45).

Edellä esitetty on selkeä haitta asiajohtamisen kannalta mutta etu ihmisjohtamisen kannalta, sillä NT-johtajan päättäväisyys ja sisäinen varmuus uskomuksistaan luovat turvallisuutta ja jatkuvuuden tunnetta tämän johtajan johdettaville. Vaikka uusia tilannetta muuttavia tosiasioita ilmaantuisikin, pitäytyy NT-johtaja mielellään alkuperäisessä uskomuksessaan. Ne johtajat, jotka käyttävät tiedonsaannissaan aistimista (S), voivat muuttaa helpommin käsitystään ja johtaa päätöstä uusien tosiasioiden mukaisiksi. Tämä luo luonnollisesti epävarmuutta ST- ja SF-tyylin johtajien johdettaviin.

Koska strategia vaatii aina olemassa olevan tilanteen sekä ympäristön realistisen analyysin (vrt. Schein 1987: 67), niin nimenomaan strategisessa johtamisessa piilee vaaroja liittyen NT-tyylin johtamiseen. Jos NT-tyylin johtajalla on epärealistiset käsitykset siitä, mikä on organisaation tämänhetkinen tila tai mitkä ovat ympäristössä vallitsevat olosuhteet, voi strategia vain hyvällä onnella ja kovalla yrittämisellä onnistua. Toisaalta on todettava, että NT-tyylin johtajalla on usein parhaimmat mahdollisuudet keksiä vaihtoehtoisia tulevaisuuden strategioita sekä keinoja selviytyä ympäristön asettamista haasteista.

Blumenthalin (1994) tutkimus kuvastanee hyvin NT-johtajien strategisia kykyjä ja taipumuksia. Blumenthal tutki, kuinka eri korkean teknologian yritysten omistaja-johtajat menestyivät. Tutkimustulokseksi tuli, että NT-tyylin johtajat olivat sekä kaikkein menestyksekkäimpiä että heikoiten menestyneitä. Tämä kuvastanee NT-johtajien kykyä keksiä todellisia uusia menestysideoita, mutta myös heidän taipumustaan jättää objektiiviset realiteetit huomioimatta, jolloin epäonnistuminen on erittäin mahdollista.

NT-tyylin johtaja pitää yleensä strategiatyöskentelystä, koska siinä suuntaudutaan tulevaisuuteen ja vapaa ideointi ja visiointi ovat mahdollisia. NT-tyylin johtaja voi usein pitääkin itseään keskivertoa parempana strategiasuunnittelijana. Strategisen ideoinnin suhteen tälle luulolle on myös perusteet, mutta realistiseen ja objektiiviseen strategian valintaan vaaditaan kuitenkin usein enemmän tosiasioiden huomiointia kuin asiasuuntautuneilla ihmisjohtajilla on.

Ramaprasad ja Mitroff (1984) väittivät, että NT-tyylin johtaja on paras strategiatyöskentelijä. Nutt (1986a: 361) puolestaan kumoo tämän väitteen ja tuo esille, että parhaaseen tulokseen strategiatyöskentelyssä päästään, kun kaikki eri kognitiiviset tyylit osallistuvat keskusteluun ja strategianmuodostukseen. Heterogeeniset tiimit voittavat aina lopputuloksessa homogeeniset tiimit niin laadukkuudeltaan kuin tehokkuudeltaankin. Homogeeniset tiimit puolestaan suoriutuvat tehtävistään nopeammin, vähemmällä konflikteilla, ja näissä tiimin jäsenet kuuntelevat enemmän toisiaan ja pitävät toisistaan (ks. Briggs Myers ym. 1998: 350–351).³

Jotkut intuitiota tutkineet liikkeenjohdon professorit, kuten Russo (1998) ja Gilovich (1993), varoittavatkin avoimesti intuition käytöstä päätöksenteon pohjana. Gilovich tuo kuitenkin esille sen, että suurin osa tieteen uusista keksinnöistä pohjautuu intuition eikä rationaaliseen ja tiedostettuun päättelyyn. Hän korostaa kuitenkin, että liike-elämässä pelkkä intuition luottaminen harvoin tuottaa tyydyttävää lopputulosta. (Stauffer 1998: 2–4.) Valitettavan usein nykyään kuitenkin faktatietojen keräämiseen ei useinkaan ole riittävästi aikaa vaan päätökset on tehtävä nopeasti subjektiiviseen intuition pohjaten.

³ Tehdyistä tutkimuksista voidaan päätellä, että asijaohjauksen kannalta heterogeeninen tiimi on aina parempi, mutta ihmisten ja heidän viihtyvyytensä kannalta homogeeninen tiimi on parempi. Näin ollen tilanteen sanelemat tavoitteet (viihtyminen vs. tulokset) ratkaisevat, kannattaako muodostaa hetero- vai homogeenisiä tiimejä.

4.4.2. Ihmissuuntautuneen asiajohtajan (SF) objektiivis-subjektiivinen tyyli

SF-tyylin johtajaa leimaa tietty ristiriitaisuus, sillä hän arvioi tilanteita ja asioita kylmän objektiivisesti nähden tosiasiat realistisina, mutta toisaalta päätöksentekotilanteessa hän ei ratkaise ongelmia kylmän analyttisesti vaan luottaa enemmänkin omiin subjektiivisiin tunteisiinsa ja luo lämpimän vaikutelman. Hän hallitsee hyvin luvut ja asiat, mutta hän ei ole looginen toiminnan organisoija, sillä tuntemisprosessin (F) hallitsevuus saa hänen huomionsa kiinnittymään lopulta ihmisiin ja heidän tunteisiinsa. (Briggs 1998: 41.)

Jos NT-tyylin voidaan sanoa edustavan ehkä eniten perinteistä johtajakäsitystä aktiivisesta eteenpäin vievästä johtajasta, niin SF-tyylin johtajaa voidaan pitää tämän vastakohtana. SF-tyylin johtaja on myös kaikista johtamistyyleistä vähiten aktiivisin, sillä kuten edellä on esitetty, sekä aistimis- (S) että tuntemisprosessi (F) ovat passiivisia luonteeltaan, ja molemmat prosessit pyrkivät toteamaan jotain jo olemassa olevaa. SF-tyylin johtajalle ei ole tyypillistä intuition mukanaan tuoma idearikkaus tai ajattelun (T) tuoma asioiden organisointitarve. SF-tyylin johtajat ovat myös harvinaisin johtajatyyppejä, sillä heitä on esimerkiksi yhdysvaltalaisista johtajista vain noin 10 % (Haley & Pini 1994).

Tiimi- ja ryhmätyöskentelyn onnistumisen kannalta SF-tyylin johtaja on varustettu lahjoilla, jotka liittyvät osallistuvaan lähestymistapaan. Vastaavasti ne johtajat, joita hallitsevat intuitio (N) tai ajattelupreferenssit (T), ovat usein autoritaarisia, ja näin ollen he tekevät mieluummin päätöksiä itse. SF-tyylin johtaja puolestaan ottaa mieluummin toisia mukaan päätöksentekoprosessiin. (Walck 1996: 63, 67.) Sundströmin, Koenigsin ja Huet-Coxin (1994) tutkimuksessa työtovereiden mielestä tuntevat (F) yksilöt osoittivat ylipäätään suurempaa suuntautumista tiimityöhön, kun taas esimerkiksi NT-preferenssein varustetut henkilöt arvostivat itseohjautuvaa yksilöllisyyttä tiimityötä enemmän.

Koska SF-tyylin johtaja huomioi sekä toisten subjektiiviset tunteet että objektiiviset tosiasiat, hän on usein hyvä tiimityöskentelijä. Tästä vahvuudesta SF-tyylin johtaja saa kuitenkin usein maksaa hintana tietynlaisen epävakauden suunnan suhteen. Kun SF-tyylin johtaja on valmis ottamaan uudet tosiasiat sekä toisten ilmaisemat tunteet huomioon, voivat napakampaan johtajuuteen tottuneet syyttää SF-johtajaa valitun linjan pitämättömyydestä.

5. YHTEENVETO ASIA- JA IHMISJOHTAJIEN TIEDONHANKINTA JA PÄÄTÖKSENTEKOPROSESSIEN ERILAISUUDESTA

Yrityksissä tarvitaan sekä asia- että ihmisjohtajia yhteisten ongelmien ratkaisussa sekä mahdollisimman suuren synergian luomisessa (Hampden & Turner 1991: 50; Leonard & Straus 1997: 112; Kotter 1990: ix, 7 ja 19). Lisäksi on syytä muistaa, että asia- ja ihmisjohtamisen on oltava tasapainossa yrityksessä: painottuminen liiaksi toiseen heikentää yrityksen menestymismahdollisuuksia (Hines 1992; Kotter 1990: 7–8; Juuti 1995: 48).

Asiasuuntautuneiden asiajohtajien (ST) ja ihmissuuntautuneiden ihmisjohtajien (NF) toiminta on omalla tavallaan loogista, koska heidän tiedonhankintansa ja päätöksenteconsa on kautta linjan samantasoista, ensiksi mainituilla objektiivista ja viimeksi mainituilla subjektiivista. Vastaavasti asiasuuntautuneet ihmisjohtajat (NT) ja ihmissuuntautuneet asiajohtajat (SF) käyttävät tiedonhankinnassa ja päätöksenteossa sekä objektiivista että subjektiivista tarkastelua. Vaikka NT-johtajan ajatteluprosessi tekee objektiivisesti päätöksen, on taustalla kuitenkin hänen oma intuiotensa, joka on lähtenyt hänen tiedostamattomastaan ja näin omaa vahvan subjektiivisen leiman. SF-tyylin johtaja toimii käänteisesti tarkastellessaan aluksi objektiivisesti tosiasioita, mutta tehdessään kuitenkin päätöksen subjektiivisesti tunteiden pohjalta.

Vaikka NT- ja SF-tyylin johtajien toimintaa leimaa tietty eritasoisuus, on heillä vahvuutena verrattuna ST-asiajohtajaan tai NF-ihmisjohtajaan, että heidän toiminnassaan on sekä subjektiivisuutta (persoonaa) että objektiivisuutta mukana. Näin heidän toiminnassaan säilyy helpommin psyyken sisäinen tasapaino subjektiivisuuden ja objektiivisuuden välillä.

Taulukossa 4 esitetään vielä yhteenveto prosessien (S, N, T ja F) luonteesta sekä ne sivut, joista Jungin (1921/1990) tekemät määritelmät löytyvät. Taulukon mukainen prosessien luonteen määrittely on Jungin kirjassa sirpalemaista siten, että yksi tieto on sieltä ja toinen täältä. Vaikka tällaista teorian kokoamista pienistä hajanaisista paloista voidaan kritisoida aiheellisesti, voidaan silti väittää tutkimuksen teorian olevan Jungin ajatusten mukainen; varsinaisia ristiriitoja lienee vaikea löytää. Taulukkoon 5 on kerätty yhteenvetona vielä asioihin ja ihmisiin liittyvät prosessit ominaisuuksineen.

Taulukko 4. Prosessien luonteen määrittely Jungin (1921/1990) teoksessa.

	tiedostettu	tiedostamaton	objektiivinen	subjektiivinen	aktiivinen	passiivinen
Aistiminen (S)	sivu 366		sivu 362			⁴
Intuitio (N)		sivu 366		sivu 453	sivu 366	
Ajattelu (T)	sivu 482		⁵		sivu 351	
Tunteminen (F)		⁶		sivu 434		sivu 436

⁴ Jung ei suoranaisesti todennut aistimisen (S) passiivisuutta. Aistimisprosessi ei kuitenkaan luo mitään uutta ideaa tai ajatusta sellaisenaan vaan toteaa jo olemassa olevaa.

⁵ Koska Jung liitti tiedostetun kiinteästi objektiivisuuteen, ja ajatteluprosessin (T) ollessa tiedostettu on sen myös oltava objektiivinen.

⁶ Jungin mukaan tunteminen on subjektiivista, ja näin ollen se on myös prosessina enemmän yksilön tiedostamattomasta kuin tiedostetusta käsin toimiva.

Taulukko 5. Yhteenveto tiedonhankinta- ja päätöksentekoprosesseista.*Asioihin liittyvät prosessit***Aistiminen (S)**

- Aistiminen (S) on *tiedostettu* prosessi (Jung 1921/1990: 366).
- Aistiminen on *passiivinen* prosessi, sillä sen avulla todetaan jo olemassa olevaa.
- Aistimisprosessi pyrkii toteamaan tosiasiat sellaisina kuin ne ovat, ja sen tavoite on persoonaton, mahdollisimman *objektiivinen* tiedonsaanti.

Ajattelu (T)

- Ajattelu (T) on *aktiivinen*, uutta tuotava prosessi (Jung 1921/1990: 351).
- Koska ajattelu (T) on prosessina yksilön tahdon hallittavissa, on se myös *tiedostettu* luonteeltaan.
- Kylmä looginen ajattelu on persoonatonta ja tiedostettua, ja näin ollen se pyrkii myös maksimaaliseen *objektiivisuuteen*.

*Ihmisiin liittyvät prosessit***Intuitio (N)**

- Intuitio on *aktiivinen* luova prosessi, joka on tiedostamaton luonteeltaan (Jung 1921/1990: 366).
- Koska intuitio on lähtöisin yksilön *tiedostamattomasta*, on siinä mukana persoonallista *subjektiivisuutta*.
- Koska intuitiossa on yksilön persoona mukana, vaikuttaa tämä kuulijasta *aidolta*, ja näin intuitiivinen esittäminen on *vaikuttavaa*.
- Intuitiiviset ihmiset suuntautuvat tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja *ovat visionäärisiä*. Useimmat liikkeenjohdon konsultit ja tutkijat pitävät tätä nykyisin johtajuuden olennaisimpana osana.

Tunteminen (F)

- Tuntemisprosessi (F) ei pyri uuden luomiseen vaan on luonteeltaan *passiivinen* huomioiden tunteet ja arvot.
- Koska tuntemisprosessi ei pääsääntöisesti ole yksilön hallittavissa, se on luonteeltaan *tiedostamaton*.
- Tiedostamattoman luonteensa vuoksi tuntemisprosessi on *subjektiivinen*, vaikka ekstravertin tuntemiseen vaikuttavat paljon myös objektiiviset arvot.
- Koska tuntemisprosessi on tiedostamaton ja siinä on persoona mukana, välittää se *aidon* sekä *lämpimän* kuvan vastapuolelle.

LÄHTEET

- Allport, G. W. (1961). *Pattern and Growth in Personality*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Arieti, Silvano (1967). *The Intrapsychic Self – Feeling, Cognition, and Creativity in Health and Mental Illness*. New York: Basic Books Inc.
- Belbin, R. Meridith (1985). *Johtoryhmät – miksi ne onnistuvat tai epäonnistuvat*. Helsinki: Rastor.
- Blumenthal, R. A. (1994). Winners and Losers: Types that found business and that succeed or fail in their business. In: *The Myers-Briggs Type Indicator and Leadership*, 209–217. Ed Fitzgerald. Proceedings from an international research conference. College Park, MD, National Leadership Institute.
- Briggs Myers Isabel, Mary H McCaule, Naomi L Quenk & Allen L. Hammer (1998). *MBTI-Manual – A guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator*. CA Palo Alto: Consulting Psychologists Press Inc.
- Conger, J.A. (1995). The Dark Side of Leadership. In: *Leaders & the Leadership Process: Readings, Self-Assessments & Applications*, 258–262. Eds Pierce & Newstrom. Illinois: Austin Press.
- Dainty, P. & M. Anderson (1996). *The Capable Executive: Effective Performance in Senior Management*. London: MacMillian Press Ltd.
- Downing Myers, Kathrine (1987). Katharine C. Briggs and Isabel Briggs Myers: The Women Behind the MBTI. *Journal of Psychological Type* 13, 2–8.
- Eskola, Antti (1985). *Persoonallisuustyypeistä elämäntapaan*. toinen painos (1987). Juva: WSOY:n graafiset laitokset.
- Von Frantz, Marie & Louise and Hillman James (1971/1986). *Jung's Typology*. Von Franz: The Inferior Function, Hillman: The Feeling function. Dallas, Texas: Spring Publications Inc.
- Gilovich, Thomas, D. (1993). *How We Know it isn't so?* New York: Free Press.
- Goleman, D. (1997). *Tunneäly*. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Haley U.C.V. & R. Pini (1994). Blazing international trails in strategic decision-making research. Conference Proceedings. *The Myers-Briggs Type Indicator and Leadership: An International Research Conference*, 19–29.

- Haley U.C.V. (1997). The MBTI and the decision making styles: Identifying and managing cognitive trails in strategic decision making. In: *Developing leaders: Research and Applications in psychological type and leadership development*, 187–223. Eds Fitzgerald, C. & Kirby L.K. Palo Alto. CA
- Harré, R. (1986b). Psykyke sosiaalisena rakenteena. *Psykologia* 21(3), 177–186.
- Hampden – Turner C. (1991). *Corporate Culture – From Vicious to Virtuous Circles*. London: Hutchinson Business Books Limited.
- Hellreigel, D. & J. W. Jr. Slocum (1975). Managerial Problem-solving styles. *Business Horizons* 18 . 29–37.
- Hines, R. D, (1992). Accounting: Filling the Negative Space. *Accounting, Organizations and Society* 3–4 /1992, 313–341.
- Jung, Carl Gustav (1921/1990). *Psychological Types*. Yhdeksäs painos 1990. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Jung, Carl Gustav (1921/1941). *Psykologiska Typer*. Stockholm: Lindebergs tryckerieaktiebolag 1941.
- Jung, Carl Gustav (1960). *The Structure and Dynamics of the Psyche*. Viides painos 1981. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Jung, Carl Gustav (1961). *Memories, dreams, Reflections*. New York: Pantheon books.
- Jung, Carl Gustav (1964). *Symbolit – piilotajunnan kieli*. Helsinki: Kustannus oy Otava 1991.
- Jung, Carl Gustav (1968). *Analytical Psychology – It's theory and Practice – The Tavistock Lectures*. New York: Vintage books, a Division of Random House.
- Juuti, Pauli (1995). *Johtaminen ja organisaation alitajunta*. Helsinki: Otava.
- Kanter, R. M., B.A. Stein & T.D. Jick, (1992). *The Challenge of Organizational Changes*. New York: The Free Press.
- Kelly, G.A. (1955). *The Psychology of Personal Constructs*. New York: Norton.
- Killmann, R. H. & I.I. Mitroff (1976). Qualitative versus quantitative analysis for management science. Different forms for different psychological types. *Interfaces* 6, 17–27.
- Kotter, John P. (1990). *A Force for Change*. New York: The free press. A Division of Macmillan Inc.
- Leonard, D. & S. Straus (1997). Putting Your Company's Whole Brain to Work. *Harvard Business Review*, July– August 1997, 111 –121.

- Levicki, Cyril (2002). *Developing Leadership Genius: The nature and nurture of leaders*. Glasgow: Mc Graw-Hill.
- Lähteenmäki, Satu (1995). Mitä kuuluu – Kuka käskää? Yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä- vaihemallin mukainen tarkastelu. *Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja*. Turku: Åbo Academis Tryckeri.
- Margerison, C. (1989). Introducing Change. *Management Decision* 6/1989, 22–26.
- Nutt P. C. (1986a). Decision style and its impact on manager and management. *Technological Forecasting and Social Change*, 29, 341–366.
- Peck, D. ja D. Whitlow (1978). *Personlighets psykologi: Teorier och tillämpningsområden – en översikt*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Quenk, Naomi (1993). Personal Types or Personal Traits: Do they differ? *Bulletin of Psychological Type* 16:2., 23–27.
- Pervin, (1970). *Personality: Theory, Assesment and Research*. New York: Wiley.
- Rogers, C.R. (1951). *The Client-centered Therapy*. Boston Mass,:Houghton.
- Ramaprasad, A. & I. Mitroff, (1984). On Formulating Strategic Problems. *Academy of Management Review* 9, 597–605.
- Rauste von Wright, M. & von Wright, J. (1994). *Oppiminen ja koulutus*. Porvoo, Helsinki ja Juva: WSOY.
- Russo, Edward, J. (1998). In: Johtajan Intuitio. Ed. Stauffer, David. *Fakta*. Harward Management Update – johtaminen nyt – huhtikuu 1998, 1–3.
- Skinner, B.F. (1975). The Steep and Thorny Way to a Science of Behavior. *American Psychologist* 30, 42–49.
- Stauffer, David (1998). Johtajan Intuitio. *Fakta*. Harward Management Update – johtaminen nyt – huhtikuu 1998, 1–3.
- Walck, C.L. (1996). Management and Leadership. In: *MBTI applications: A decade of research on the Myers-Briggs Type Indicator*, 55–80. Ed. A.L. Hammer. Palo Alto, CA: Consulting Psychological Press.
- Weber, Max (1968). *The theory of social and economic organization / Max Weber* ; trans. by A.M. Henderson and Talcott Parsons ; ed. with an introd. by Talcott Parsons New York
- Wilson, E.O. (1977) *Sosiobiology: The New Synthesis*. Cambridge: Mass. Belknap
- Vuorinen, Risto (1992). *Persoonallisuus & Minuus*. Juva: WSOY

Osio III

Asia- ja ihmisjohtajien perusoletukset

SISÄLLYS

1. KATSAUS PERUSOLETUKSIIN	174
2. PERUSOLETUKSET ORGANISAATIOKULTTUURIN SYVIMPÄNÄ TASONA	176
2.1. ORGANISAATIOKULTTUURIN MUODOSTUMINEN	177
2.2. ORGANISAATIOKULTTUURIN TASOT	177
2.3. JOHTAJUUDEN VAIKUTUS ORGANISAATIOKULTTUURIIN	179
2.4. ASIAJOHTAMINEN JA ORGANISAATION ULKOINEN SOPEUTUMINEN	179
2.5. IHMISJOHTAMINEN JA ORGANISAATION SISÄINEN YHDENTYMINEN	181
3. ASIA- JA IHMISJOHTAJIEN PERUSOLETUSTEN EROAVUUDET	182
3.1. ASIA- JA IHMISJOHTAJIEN SUHDE YMPÄRISTÖÖN	184
3.2. ASIA- JA IHMISJOHTAJIEN SUHDE AIKAAN	187
3.3. ASIA- JA IHMISJOHTAJIEN KÄSITYS IHMISEN LUONTEESTA	194
3.4. ASIA- JA IHMISJOHTAJIEN SUUNTAUTUMINEN TEKEMISEEN TAI OLEMISEEN	194
3.5. ASIA- JA IHMISJOHTAJIEN SUHTAUTUMINEN IHMISTEN VÄLISIIN SUHTEISIIN	196
4. YHTEENVETO KOLMANNEN OSION TULOKSISTA	199
LÄHTEET	200

KUVAT

Kuva 1.	Kulttuurin tasot ja niiden välinen vuorovaikutus (Schein 1987: 32).....	178
Kuva 2.	Johtajatyyppeiden suhde ympäristöön akselilla hallitseva–alisteinen.	185
Kuva 3.	Johtajatyyppeiden hallitsevuus suhteessa ympäristöön.	186
Kuva 4.	Aistivien (S) ja intuitiivisten (N) johtajien erilainen aikasuuntautuminen.....	188
Kuva 5.	Asia- (T) ja ihmissuuntautuneiden (F) johtajien suuntautuminen ajassa.	189
Kuva 6.	Aistivien asijahtajien (S) ja intuitiivisten (N) ihmisjohtajien erilainen toiminnan intensiteetti suhteessa aikaan.....	191
Kuva 7.	Johtajatyyppeiden suuntautuminen tekemiseen.	195
Kuva 8.	Asia- ja ihmisjohtajien erilainen käsitys virallisen organisaation merkityksestä..	197

TAULUKOT

Taulukko 1.	Ulkoiseen sopeutumiseen liittyvät ongelmat (Schein 1987: 68).....	180
Taulukko 2.	Sisäiseen yhdentymiseen liittyvät ongelmat (Schein 1987: 81).	181
Taulukko 3.	Perusoletukset, joiden pohjalta kulttuurimallit muotoutuvat.....	183
Taulukko 4.	Asia- ja ihmisjohtajien erilaisuuden tarkasteluun valitut tarkemmat perusole- tukset ja prosessit.....	184
Taulukko 5.	Haastatellun 15 johtajan suhtautuminen ympäristöön.....	187
Taulukko 6.	Johtajatyyppeiden erilainen aikakäsitys (vrt. Briggs Myers 1998: 217, 287).....	189
Taulukko 7.	Johtajien erilainen toimintatapa.....	192
Taulukko 8.	Haastateltujen johtajien suhtautuminen organisaation rakenteeseen.....	197

1. KATSAUS PERUSOLETUKSIIN

Tässä tutkimuksessa perusoletuksilla tarkoitetaan sellaisia joko yksilön tai ryhmän omaksuttamia lähtökohtalettamuksia, jotka eivät ole kiistanalaisia vaan enemmän joko tiedostetuiksi tai tiedostamattomiksi totuudeksi vuosien varrella muuttuneita käsityksiä siitä, kuinka asiat todellisuudessa ovat tai kuinka niiden tulisi olla. Nämä perusoletukset ovat osittain samoja kuin arvot, mutta niitä ei pidä sekoittaa Argyriksen ja Schönin (1978) nimeämiin ”ilmaistuihin arvoihin”, jotka määrittelevät, millainen jonkin yrityksen tulisi olla.

Näiden muodissa olevien ”ilmaistujen arvojen” (kuten asiakassuuntautuneisuus, kannattavuus jne.) avulla voidaan kyllä ennakoita, mitä ihmiset sanovat, mutta ei sitä, kuinka he todellisuudessa toimivat (Schein 1987: 35). Juuri tämän vuoksi tässä tutkimuksessa käytetään ”arvo”-termin sijasta ”perusoletus”-käsitettä kuvaamaan niitä aitoja syvällisiä eroavaisuuksia, joita asia- ja ihmisjohtajien välillä vallitsee. Tässä tutkimuksessa perusoletuksilla tarkoitetaan niitä organisaation tai yksilön oletuksia ja sisäistettyjä arvoja, jotka todella ohjaavat ja määrittelevät toimintaa.

Hofstede (1992: 25–26) toteaa, että arvot (perusoletukset) ovat ensimmäisiä asioita, joita lapset oppivat – eivät tietoisesti vaan alitajuisesti. Kehityspsykologit uskovat arvojärjestelmän perustan olevan jo useimmilla kymmenvuotiailla valmiiksi muotoutuneen, minkä jälkeen sitä on enää vaikea muuttaa. Tästä varhaisesta omaksumisvaiheesta johtuen monet arvot (perusoletukset) jäävät tiedostamattomiksi, ja siksi niistä ei voida keskustella vaan enemmänkin havainnoida yksilöiden käyttäytymisessä. Hofsteden (1992) määrittelemät organisaatiokulttuuriset ulottuvuudet (esim. yksilöllisyys/kollektiivisuus, maskuliinisuus/feminiinisyys, epävarmuuden välttäminen jne.) olisivat tarjonneet yhden mahdollisuuden tarkastella asia- ja ihmisjohtajien välisiä eroavaisuuksia. Nämä ulottuvuudet eivät kuitenkaan tarjoa yhtä syvälle ulottuvaa tarkastelua kuin Scheinin (1987) määrittelemät perusoletukset. Lisäksi Hickmanin (1990) teoksesta saa jo käsitystä ja osviittaa asia- ja ihmisjohtajien eroavaisuuksista Hofsteden ulottuvuuksilla. Myös Routamaan ym. (1998) yhdistettyä Hofsteden ulottuvuudet Reddinin (1970) 3D-johtajuusmalliin saatiin tietoa asia- ja ihmisjohtajista Hofsteden teoriaan liitettynä.

Kluckhohn ja Strodtbeck (1961) esittivät viitekehysten, jossa on kuusi eri organisaation kulttuuriin vaikuttavaa ulottuvuutta. Painotukset näillä ulottuvuuksilla vaihtelevat niin maanosien, kansallisuuksien, organisaatioiden kuin yksilöidenkin välillä. Organisaation tai yksilön *suhde ympäristöön* voi olla joko harmoninen tai hallitseva. *Suuntautuminen ajassa* voi puolestaan keskittyä menneisyyteen, nykyisyyteen tai tulevaisuuteen. Käsitys *ihmisluonnon perimmäisestä luonteesta* voi olla kaikkea pahan ja hyvän väliltä. *Valta ja vastuu* voi olla painottunut joko yksilölle, ryhmälle tai viralliselle hierarkkiselle organisaatiolle. *Toiminta* voi olla *suuntautunut* enemmän olemiseen tai tekemiseen. Kuudentena ulottuvuutena on *käsitys tilasta*; korostetaanko tilan suhteen yksityisyyttä vai enemmän kollegiaalisuutta.

Edellä esitetty useasti referoitu (ks. esim Robbins 1996: 23) Kluckhohnin ja Strodtbeckin viitekehys lähtee siitä, että yksilö pystyy itse vaikuttamaan ja valitsemaan omat hallitsevat arvosuuntauksensa. Schein (1987: 36) sekä Argyris (1976) lähtevät puolestaan enemmänkin siitä, että yksilötasolla näihin valintoihin ei enää voida vaikuttaa, vaan ne ovat niin syvästi juurtuneet koko yhteisöön, että yksilötason poikkeamia ei juuri esiinny. Tässä tutkimuksessa lähdetään ennemminkin Kluckhohnin ja Strodtbeckin lähtökohdasta, että yksilöiden välisiä eroavaisuuksia on olemassa näiden hallitsevien arvosuuntauksien tai perusoletusten suhteen. Muutoin asia- ja ihmisjohtajien erilaisuuden tarkastelu ei olisi tällä tavalla mielekäs.

2. PERUSOLETUKSET ORGANISAATIOKULTTUURIN SYVIMPÄNÄ TASONA

Käsitteen ”perusoletuksset” on ottanut ensimmäisenä käyttöön Schein (1987), ja perusoletuksset ovat organisaatiokulttuurin syvin ja vaikeimmin todennettavissa oleva taso, joka määrittelee esimerkiksi organisaation suhdetta ympäristöön tai aikaan. On oletettavaa, että asia- ja ihmisjohtajien erilaisen ajattelutavan ja käyttäytymisen takana ovat myös pitkälti erilaiset arvot tai perusoletuksset. Perusoletuksset määrittävät sen, mikä on todella tärkeää: ihmiset/asiat, menneisyys/nykyisyys/tulevaisuus, virallinen organisaatio/epäviralliset vaikutuskanavat jne.

Ristiriidat ihmisten välillä niin työelämässä kuin vapaa-aikanakin johtuvat usein siitä, että eri yksilöillä on erilaiset *perusoletuksset* (ks. Schein 1987: 35, 100, 170). Nämä perusoletuksset liittyvät yksilön, ryhmän tai kulttuurin käsitykseen maailman luonteesta, totuudesta, ihmisluonnosta ja ihmisten välisistä suhteista. Yksilöt tuovat mukanaan näitä kognitiivisia oletuksia uuteen ryhmä- tai vuorovaikutustilanteeseen ja pyrkivät saavuttamaan yhteisen viitekehyksen muiden kanssa perusoletuksista. Scheinin (1987: 36) määrittelemät *perusoletuksset* ovat samoja, joita Argyris on kutsunut käyttöteorioiksi. Ne ovat käyttäytymistä ohjaavia, piileviä oletuksia, jotka ilmoittavat ryhmän jäsenille, miten heidän tulisi havainnoida, ajatella ja tuntea (Argyris & Schön 1974). Näitä perusoletuksia on vaikea muuttaa, koska ne ovat organisaatiokulttuurissa tiedostamattomalla tasolla ja niillä on kiistaton sekä vastaansanomaton luonne.

Scheinin (1987: 161) mukaan organisaation perustajat ja johtajat vaikuttavat omalla persoonallaan millainen kulttuurista muodostuu (vrt. Likert 1961). Johtajat pyrkivät muokkaamaan organisaatiota omien perusoletuksensa mukaisiksi, ja näin ollen on mielekäästä tarkastella, kuinka asia- ja ihmisjohtajien perusoletuksset eroavat toisistaan. MBTI-indikaattoriin perehtynyt professori Walck (1996: 69) toteaa, että perustajan tai johtajan preferenssit vaikuttavat siihen, millaiseksi organisaatiokulttuuri yrityksessä muodostuu. Seuraava Mitroffin (1983: 9) lainaus kuvastaa yksilöiden persoonallisuuden ja organisaatioiden keskinäistä riippuvuutta.

”...the ideas of Jung and Berne are of direct concern and interest to the fields of management and organizational behaviour. As different types of individuals have different kinds of personalities, different types of organizations have different personalities or styles as well. The personalities of individuals affect the design and structure of organizations.”

2.1. Organisaatiokulttuurin muodostuminen

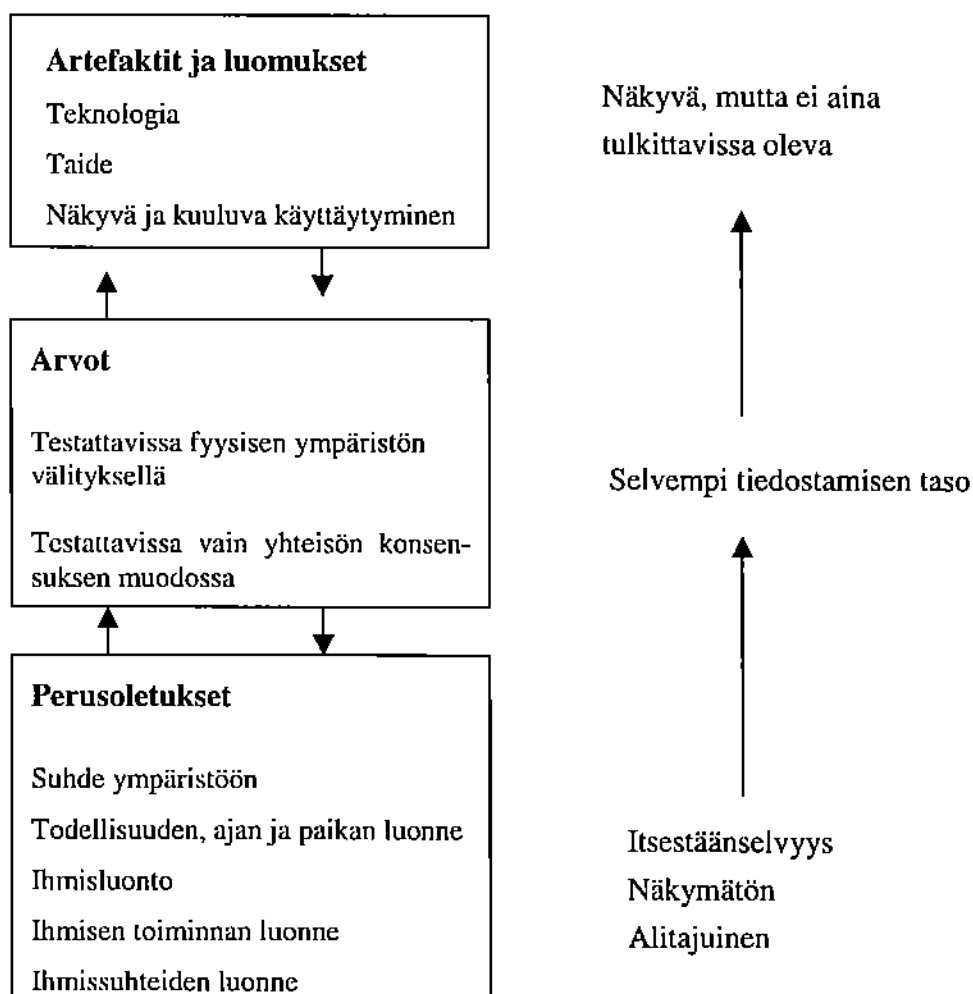
Schein (1987: 25) toteaa, että kulttuuri on löydettävissä vain sieltä, missä on määriteltävissä olevia *ryhmiä*, joilla on oma merkityksellinen *historiansa*. Näin ollen organisaatiokulttuuri vaatii muodostuakseen *aikaa* sekä *ryhmän*, jolla on jokin ulkoinen päämäärä, johon ryhmä pyrkii. Schein (1987: 24) toteaa myös, että termi ”kulttuuri” tulisi rajata koskemaan perusoletusten ja uskomusten kaikkein syvintä, tiedostamatonta tasoa, joka on yhteinen jonkin organisaation jäsenille ja joka määrää organisaation näkemyksen itsestään ja ympäristöstään peruluonteisella ”itsestään selvällä” tavalla. Lisäksi on syytä tehdä ero syvempien perusoletusten ja artefaktien (ihmistyön aikaansaannosten) sekä arvojen välillä. Schein toteaaakin, että organisaatiokulttuuri-käsite on ymmärretty usein väärin ja useat tutkijat ovat tutkineet organisaation pinnallisia ilmiöitä syvällisten kulttuuristen oletusten sijasta (ks. Schein 1987: 15, 60–63).

Kulttuurilla tarkoitetaan perusoletusten mallia, jonka ryhmä on keksinyt ja kehittänyt oppiesaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Jokaisen organisaation ydinongelmana on, miten voisi samanaikaisesti toteuttaa perustehtävänsä (ulkoinen sopeutuminen – asiajohtamisen alue) ja hoitaa sisäiseen eheyteen (sisäinen yhdentymisen – ihmisjohtamisen alue) liittyviä ongelmiaan. Sisäiseen eheyteen ja ulkoiseen sopeutumiseen liittyvät kysymykset ovat toisiinsa nivoutuneita ja toisistaan riippuvaisia. (Schein 1987: 97.)

2.2. Organisaatiokulttuurin tasot

Schein (1987: 31–38) jakaa organisaatiot kolmeen tasoon: 1) artefakteihin ja luomuksiin, 2) arvoihin ja 3) perusoletuksiin (kuva 1). Ainoastaan viimeinen näistä tasoista liittyy todella siihen, mitä voidaan kutsua kulttuuriksi. *Artefaktit* eli ihmistyön aikaansaannokset ovat kulttuurin näkyvimpiä ilmentymiä. Näitä artefakteja ovat ryhmän fyysiset toimintatilat, toiminnan tekninen tulos, kirjoitettu ja puhuttu kieli, taiteelliset luomukset sekä ryhmän jäsenten käyttäytyminen. Näille artefakteille on tyypillistä, että ne ovat yleensä tiedostetusti havaittavissa ja ainakin jossain määrin objektiivisesti mitattavissa. (Schein 1987: 32–33.)

Organisaatiossa vallitsevat *arvot* ovat seuraavalla tasolla mentäessä kohti organisaatiokulttuurin syvintä ja todellisinta olemusta eli perusoletuksia. Osa arvoista voi kokea muodonmuutoksen ajan myötä muuttuen enemmän sisäistetyiksi uskomuksiksi ja sitä kautta tiedostamattomiksi perusoletuksiksi (kuva 1). Monet arvoista ovat tietoisia ja selkeästi ilmaistavissa, koska niillä on moraalinen ja normeja luova tehtävänsä ohjatesaan ryhmää käsittelemään tiettyjä avaintilanteita. (Schein 1987: 34.) Gessnerin ja LeBlancin (1994) tutkimuksessa ilmeni mielenkiintoisena seikkana, että MBTI oli erittäin hyvä johtajan arvojen ennustaja. Nämä arvot puolestaan vaikuttivat siihen, millaiseksi esimiehen ja alaisen välinen suhde muodostui.



Kuva 1. Kulttuurin tasot ja niiden välinen vuorovaikutus (Schein 1987: 32).

2.3. Johtajuuden vaikutus organisaatiokulttuuriin

Johtajat luovat organisaatiokulttuureja, ja yksi tärkeimmistä johtamistoiminnoista saattaakin olla juuri kulttuurin luominen ja sen johtaminen – ja jos ja kun se on tarpeen, myös sen tuhoaminen (Schein 1987: 19–20). Tätä Scheinin käsitystä tukee myös Kotterin (1990) näkemys, että ihmisten johtamisen tärkein tehtävä on luoda organisaatioon aito leadership-kulttuuri. Tällä Kotter tarkoittaa, että ihmisten johtaminen organisaatiossa ei saa olla kiinni yhdestä ihmisestä vaan tavoitteena on luoda ihmisille sellainen toimintakulttuuri, joka säilyy ja toimii yksittäisestä johtajasta riippumatta. Ihmisten johtaminen (leadership) liittyy Scheinin (1987) ja Kotterin (1990: 4, 7) mukaan aina kiinteästi kykyyn nähdä muutosten tarve sekä saada aikaan muutosta. Asioiden johtaminen (management) keskittyy enemmän nykyhetkeen ja järjestyksen luomiseen sekä sen ylläpitoon.

Organisaatiokulttuurin syntyminen on dynaaminen prosessi, ja erityisesti organisaation johtajien ja perustajien rooliin on kiinnitettävä huomiota (Schein 1987: 66). Schein (1987) toteaa, että hänelle selvisi vasta vuosien tutkimustyön jälkeen tosiasia, että organisaatiokulttuuria ei voida tarkastella erillisenä ilmiönä johtajuudesta vaan näillä kahdella ilmiöllä on aina tiivis vuorovaikutussuhde.

Tämän tutkimuksen osion teoreettinen idea on kytkeä Scheinin (1987) määrittelemät perusoletukset asia- ja ihmisjohtajien erilaisuuden tarkasteluun. Tämä linkitys saattaa tuntua aluksi vieraalta, sillä Scheinin perusoletuksethan kuvaavat organisaatiossa vallitsevaa kulttuuria eivätkä ketään yksittäistä henkilöä tai hänen persoonaansa. Mutta kuten jo edellä todettiin, vaikuttaa johtajien persoona erittäin suuresti siihen, millaiseksi kulttuuri muodostuu, ja johtajan perusoletuksilla on oltava yhteys kyseessä olevan organisaation perusoletuksiin. Näin ollen on mielekästä tarkastella, kuinka nämä perusoletukset eroavat asia- ja ihmisjohtajien välillä.

2.4. Asiajohtaminen ja organisaation ulkoinen sopeutuminen

Jotta organisaatiokulttuuria voitaisiin ymmärtää riittävästi, täytyy myös pystyä hahmottamaan ne tarkoitusperät, jotka vaikuttavat niin johtajiin kuin organisaation perustajiinkin. Nämä tarkoitusperät voidaan jakaa ulkoiseen sopeutumiseen (taulukko 1) ja sisäiseen yhdentymiseen liittyviin tekijöihin (taulukko 2). (Schein 1987: 66.)

Jokainen organisaatio, ryhmä tai yhteisö joutuu kohtaamaan *ulkoiseen sopeutumiseen* liittyviä ongelmia. Nämä ongelmat tai kysymykset liittyvät siihen, kuinka ryhmä säilyy todellisessa ympäristössään, toisin sanoen tekijöihin, jotka osittain eivät ole ryhmän jäsenten määrättävissä. Tämä ulkoinen todellisuus määrää ryhmän perustarkoituksen, sen ensisijaisen tehtävän tai keskeiset tehtävät. (Schein 1987: 66–67.)

Ryhmän on sen jälkeen pääteltävä, miten se toteuttaa perustarkoitustaan, miten se mittaa suoritustaan ja miten se pystyy jatkuvasti menestymään muuttuvan ympäristön huomioonottaen (Schein 1987: 67). Taulukossa 1 on määritelty nämä ulkoiseen sopeutumiseen liittyvät tehtävät. Nämä kaikki ryhmän ulkoiseen sopeutumiseen liittyvät tehtävät ovat osa asiajohtamista (vrt. Juuti 1995: 51; Kotter 1990; Quinn 1984).

Taulukko 1. Ulkoiseen sopeutumiseen liittyvät ongelmat (Schein 1987: 68).

1. <i>Toiminta-ajatus ja strategia.</i> Organisaation toiminta-ajatusta, ensisijaista tehtävää sekä sen selvästi ilmaistuja ja piileviä toimintoja koskevan yhteisen ymmärryksen aikaansaaminen.
2. <i>Päämäärät.</i> Toiminta-ajatuksen pohjalta syntyvän, päämääriä koskevan yksimielisyyden kehittäminen.
3. <i>Keinot.</i> Yksimielisyyden saavuttaminen keinoista päämääriin pääsemiseksi. Näitä keinoja ovat esim. organisaation rakenne, työnjako, palkitsemisjärjestelmät ja määräysvallan jakautuminen.
4. <i>Mittaaminen.</i> Yksimielisyyden kehittäminen kriteereistä mitattaessa, miten hyvin ryhmä on päässyt päämääräänsä. Näitä kriteerejä ovat esim. informaatio ja valvontajärjestelmät.
5. <i>Korjaavat toimet.</i> Yksimielisyyden kehittäminen parantavista tai korjaavista strategioista ellei päämääriä saavuteta.

2.5. Ihmisjohtaminen ja organisaation sisäinen yhdentyminen

Ryhmän säilyminen edellyttää lueteltujen ulkoisten haasteiden ratkaisemisen lisäksi sisäistä eheyttä, ja näin ollen ryhmä kohtaa *sisäiseen yhdentymiseen* liittyviä ongelmia. Ryhmän sisäistä yhdentymistä tarvitaan ryhmän jäsenten välisen aidon vuorovaikutuksen syntyyn. Taulukossa 2 on ryhmän kohtaamat sisäiseen yhdentymiseen liittyvät ongelmat, jotka liittyvät ihmisten välisiin sosiaalisiin suhteisiin ja malleihin. Taulukon 2 kohdat liittyvät kaikki ihmisten johtamiseen ja siihen, kuinka ryhmän sisäinen toiminta saadaan vuorovaikutukseltaan mahdollisimman hyväksi. (ks. Schein 1987: 80–81.) Taulukossa edes kohdat 3 ja 5 eivät liity asiajohtamiseen, vaan tässä yhteydessä näillä kohdilla tarkoitetaan ryhmädynaamisia ryhmän sisäisiä epävirallisia määritelmiä ja kirjoittamattomia sopimuksia vallasta ja palkitsemisesta.

Taulukko 2. Sisäiseen yhdentymiseen liittyvät ongelmat (Schein 1987: 81).

1. <i>Yhteinen kieli ja käsiteluokat.</i> Elleivät ryhmän jäsenet pysty keskinäiseen viestintään ja ymmärrä toisiaan, ryhmä ei ole määriteltävissä.
2. <i>Ryhmän rajat ja ryhmään kuulumisen ja ryhmästä poistamisen kriteerit.</i> Yksi kulttuurin tärkeimmistä alueista on ryhmän jäsenyyttä koskeva yksimielisyys ja kriteerit ryhmän jäsenyyden määrittelemiseksi.
3. <i>Valta ja arvoasema.</i> Jokaisen organisaation on selvitettävä ”nokkimisjärjestyksensä”; määriteltävä vallan saaminen, säilyminen ja menettämisen kriteerit ja säännöt. Yksimielisyys tällä alueella on elintärkeää, koska se auttaa ryhmän jäseniä hallitsemaan aggressiivisia tunteitaan.
4. <i>Läheisyys, ystävyys ja rakkaus.</i> Jokaisen organisaation on selvitettävä jäsentensä keskeisiä ja sukupuolten välisiä suhteita koskevat pelisäännöt ja tapa, jolla avoimuuteen ja läheisyyteen suhtaudutaan organisaation tehtäviä suoritettaessa.
5. <i>Palkitseminen ja rangaistukset.</i> Jokaisen ryhmän on tiedettävä, mikä on sankarillista ja mikä tuomittavaa käyttäytymistä, mikä palkitaan omaisuudella, arvoasemalla ja vallalla ja mistä rangaistaan palkkiotta jättämisellä ja viime kädessä erottamisella.
6. <i>Ideologia ja ”uskonto”.</i> Jokainen organisaatio samoin kuin yhteiskuntakin kohtaa selittämättömiä ja selitystä vaille jääviä tapahtumia, joille on annettava jokin merkitys, jotta sen jäsenet voisivat reagoida niihin ja välttyä selittämättömien ja hallitsemattomien tekijöiden tuottamalta ahdistukselta.

3. ASIA- JA IHMISJOHTAJIEN PERUSOLETUSTEN EROAVUUDET

C. G. Jungin määrittelemät kaksi vaihtoehtoista tiedonhankintatapaa, aistiminen (S) tai intuitio (N), eroavat radikaalisti toisistaan niin toiminnaltaan kuin perimmäiseltä luonteeltaankin. Vastaavasti kaksi eri vaihtoehtoista päätöksentekoprosessia, ajattelu (T) ja tunteminen (F), ovat toistensa vastakohtia, ja näidenkin prosessien perimmäinen luonne on hyvin erilainen. Näiden neljän prosessin sekä asia- ja ihmisjohtajien erilaisuutta voidaan tarkastella myös Scheinin määrittelemistä perusoletuksista käsin.

Nämä perusoletukset vaikuttavat radikaalisti meidän toimintaamme, vaikka ne ovat usein tiedostamattomia itsellemme. Yksilöiden väliset eroavuudet perusoletuksissa aiheuttavat usein ristiriitoja samalla tapaa kuin voi syntyä jännitteitä myös eri etnisten kulttuurien välille. Yksilön tiedostamattomana perusoletuksena voi olla esimerkiksi, että ihmisen arvo määräytyy hänen tekojensa ja ahkeruutensa mukaan (tyypillinen länsimainen oletus, joka on ehkä yleinen luterilaisissa ahkeruutta korostavissa kulttuureissa). Vastakkainen perusoletus tälle on taas, että yksilön teoilla ei ole merkitystä tai vaikutusta hänen ihmisarvoonsa, joten on samantekevää, tehdäänkö nyt jotain vai ei (oletus joissain idän uskonnoissa: reinkarnaation pakko).

Nämä erilaiset oletukset ohjaavat toimintaamme varsin eri suuntiin. Andersson (1981: 781) toteaa, että mitä paremmin me ymmärrämme näitä omia oletuksiamme, sitä paremmin me myös pystymme muuttamaan käyttäytymistämme sekä välttämään ongelmia. Sen lisäksi, että omien tiedostamattomien oletustemme havainnointi siten, että niistä tulee tiedostettuja, auttaa meitä henkilökohtaisessa kehityksessämme, auttaa toisten erilaisten oletusten ymmärtäminen myös kaikissa ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa.

Taulukko 3. Perusoletukset, joiden pohjalta kulttuurimallit muotoutuvat (Schein 1987: 100).

1. <i>Ihmiskunnan suhde ympäristöön.</i> Organisaation tasolla: pitävätkö organisaation avainjäsenet sen suhdetta ympäristöön hallitsevana, alisteisena, sopuinnussa olevana, oman paikkansa löytäneenä vai minkälaisena?
2. <i>Todellisuuden ja totuuden luonne.</i> Kielelliset ja käyttäytymissäännöt, jotka määrittelevät, mikä on todellista ja mikä ei ole, mikä on "tosiasia", miten totuus on viime kädessä määriteltävissä, "paljastuuko" totuus vai "löydetäänkö" se; aikaa ja tilaa koskevat peruskäsitteet.
3. <i>Ihmislunnon luonne.</i> Mitä merkitsee "ihmisenä" oleminen ja mitä siihen katsotaan sisältyvän luonnostaan tai alkujaan? Onko ihmisluonto hyvä, paha vai neutraali? Ovatko inhimilliset olennot kehityskelpoisia vai eivät?
4. <i>Ihmisen toiminnan luonne.</i> Mikä on inhimillisen olennon tekemä "oikein" yllä olevien todellisuutta, ympäristöä ja ihmisluontoa koskevien oletusten valossa: olla aktiivinen, passiivinen, itseään kehittävä, kohtaluskoinen vai mikä? Mikä on työtä ja mikä leikkiä?
5. <i>Ihmisten välisten suhteiden luonne.</i> Mitä pidetään "oikeana" tapana ihmisten välisissä suhteissa, vallan ja rakkauden jakamisessa? Onko elämä yhteistoimintahakuista vai kilpailua; yksilöllistä, yhteistyötä ryhmässä vai elämää kommuuneissa; perustuuko se perinteiseen, suoraan alenevassa polvessa siirtyvään valta-asemaan, lakeihin, karismaan vai mihin?

Koska taulukossa 3 olevat perusoletukset ja Scheinin (1987: 100–121) tarkemmat kuvauksetkin ovat laajoja, on kustakin perusoletuksesta valittava jokin konkreettinen ja selkeä ydinkohhta kuvaamaan asia- ja ihmisjohtajien erilaisuutta. Taulukossa 4 on lueteltu tarkasteluun otettavat asia- ja ihmisjohtajien erilaisuutta kuvaavat tarkemmat perusoletukset. Taulukon oikeassa laidassa ovat omana sarakkeenaan ne prosessit, joilla voidaan olettaa olevan vaikutusta ko. perusoletuksen määräytymiseen.

Taulukko 4. Asia- ja ihmisjohtajien erilaisuuden tarkasteluun valitut tarkemmat perusole-
tuksat ja prosessit.

Asia- ja ihmisjohtajien suhde ympäristöön: hallitseva/alisteinen	S-N, T-F
Asia- ja ihmisjohtajien suhde aikaan: menneisyys/nykyisyys/tulevaisuus	S, N, T, F
Asia- ja ihmisjohtajien käsitys ihmisen luonteesta: teoria-X/teoria-Y	T-F
Asia- ja ihmisjohtajien suuntautuminen tekemiseen tai olemiseen	T-F
Asia- ja ihmisjohtajien suhtautuminen ihmisten välisiin suhteisiin	T-F

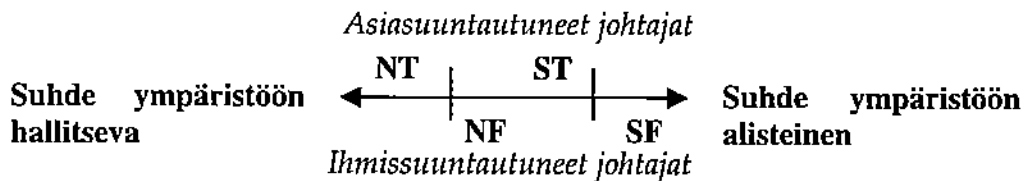
3.1. Asia- ja ihmisjohtajien suhde ympäristöön

Kuten tutkimuksen edellisessä osiossa todettiin, on aistimisprosessi (S) luonteeltaan *passiivinen* eikä se synnytä uusia ideoita tai ajatuksia. Aistiminen pyrkii havainnoimaan aistien avulla ympäristöä mahdollisimman objektiivisesti mutta ei pyri muokkaamaan sitä millään tavalla. Näin ollen aistiminen (S) on *alisteinen* suhteessa ympäristöön, koska se ei pyri saamaan omalla toiminnallaan ympäristöä hallintaansa.

Intuitio (N) on uutta keksivä luova prosessi, joka etsii jatkuvasti uusia mahdollisuuksia, asioiden välisiä piiloyhteyksiä sekä tarjoaa alitajuisia, puhtaan ajattelun (T) ulottumattomissa olevia ratkaisuja. Intuitio ei suhtaudu passiivisesti ympäristöönsä vaan etsii *aktiivisesti* uusia mahdollisuuksia siitä. Näin intuitio (N) ei alistu ympäristön sanelemiin tosiasioihin vaan pyrkii keksimään uusia ulospääsyeitä nykyisestä kohti parempaa tulevaisuutta, ja näin sen suhde ympäristöön on selkeästi enemmän *hallitseva* kuin alistuva (vrt. McCauley 1990: 410). Seuraava haastatellun ENFJ-johtajan toteamus kuvastaa hyvin intuitiivisen ihmisjohtajan vähemmän alisteista suhtautumista ympäristöön.

"Ympäristön muutokseen voidaan myös vaikuttaa. Elikä sama kuin ekosysteemissä niin siinä on tavallaan tällöisiä 'ilmasto on annettu' -tekijöitä, elikä sitä ympäristöä eikä sijaintia aurinkoon nähden ei voida kauheasti muuttaa. Siitä huolimatta sinä voit kastella sitä, jos siellä on kuivaa. Jos maaperä on karua, niin sinne voi antaa vähän energiaa lannoitteina, sinä voit harventaa, sinä voit laittaa varjostavia puita nurin. Sinä voit jopa rakentaa kasvihuoneen sinne. Elikä sinä voit vaikuttaa siihen (ympäristöön). Se ei ole tavallaan deterministinen juttu se kuo...mutta ei ole kauhean helposti sellaista asiaa, jota ei voisi muuttaa."

Ajatteluprosessi (T) pyrkii loogisen tiedostetun analyysin avulla ratkaisemaan ongelmia sekä ymmärtämään asioiden välisiä yhteyksiä ja seurauksia. Ajattelu (T) ei totea passiivisesti olemassa olevaa vaan on myös *aktiivisesti* etsimässä loogista järjestystä tai järjellisiä ratkaisuja ympäristössä toimimiseen. Myös ajattelu (T) on näin ollen enemmän ympäristöä *hallitsemaan* pyrkivä kuin vain passiivisesti siihen alistuva. Tunteminen (F) on prosessina *passiivinen*, tunnelatausten ja ilmapiirien tiedostamatonta havainnointia. Puhdas tuntemisprosessi (F) ei pyri näin ollen muuttamaan ympäristöään vaan on (vastaanottavana osapuolena) luonteeltaan enemmän ympäristölle *alisteinen* kuin hallitseva. Kun edellä luetelluista prosesseista muodostetut kognitiiviset tyylit järjestetään jatkumolle hallitseva–alisteinen, muodostuu hypoteesiksi 5, että eniten ympäristöään pyrkii hallitsemaan asioihin suuntautunut NT-johtaja ja vähiten tunteella päättävä ja ihmisiin suuntautunut SF-johtaja. ST-johtaja ja NF-johtaja sijoittuvat kahden ensiksi mainitun johtajatyypin välille. (Kuva 2.)



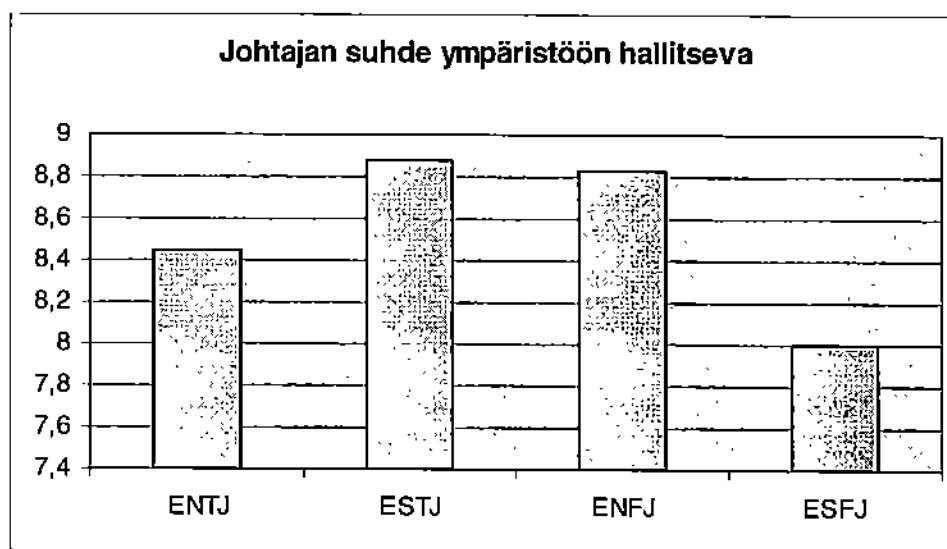
Kuva 2. Johtajatyypien suhde ympäristöön akselilla hallitseva–alisteinen.

Kyselytutkimuksen empiirinen tulos

Kyselyn tulokset eivät vastanneet hypoteesin 5 odotuksia (kuva 2). Ensinnäkään tulokset eivät olleet sitä, mitä odotettiin, ja toiseksi tulokset eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. Asiasuuntautuneiden asiajohtajien (ST) saama korkein pistemäärä ei ollut teorian mukaista, sillä heidän oletettiin suhtautuvan ympäristöön alisteisemmin kuin asiasuuntautuneiden ihmisjohtajien (NT). Ainoa mikä vastasi tuloksissa odotuksia oli ihmissuuntautuneiden asiajohtajien (ESFJ) alhaisin pistemäärä. (Ks. kuva 3.)

Tällä aineistolla on pääteltävissä, että johtajan suhtautuminen ympäristöönsä alisteinen-hallitseva-akselilla on enemmän kiinni muista muuttujista kuin tässä tutkimuksessa tarkasteltavista johtajan persoonallisuuden ulottuvuuksista (S, N, T, F). Tätä kyselylomakkeen tulosta tukivat myös teemahaastattelut.

Tämän tuloksen perusteella voidaan siis todeta, että hypoteesi 5 kumoutui ja asia- ja ihmisjohtajien eroavaisuuksia ei kannata tarkastella heidän erilaisella suhtautumisella ympäristöönsä. Edellä esitetylle teorialle asia- ja ihmisjohtajien erilaisesta suhteesta ympäristöön on kuitenkin olemassa selkeät teoreettiset perusteet, ja teoriaa ei kannata näiden tulosten perusteella täysin hylätä. Tutkimustuloksesta on kuitenkin tulkittavissa ja pääteltävissä, että eri tilanne- ja ympäristötekijät vaikuttavat enemmän johtajan suhtautumiseen ympäristöön (hallitseva/alistuva) kuin johtajan persoonallisuustyyppi ja se, onko kysymyksessä asia- vai ihmisjohtaja.



Kuva 3. Johtajatyypien hallitsevuus suhteessa ympäristöön.

Haastattelututkimuksen empiirinen tulos

Johtajien haastattelut sekä selittivät hyvin kyselytutkimuksen tulosta että myös tukivat sitä. Taulukossa 5 on yhteenveto haastateltujen johtajien suhtautumisesta ympäristöön, mistä voidaan päätellä, että intuitiiviset (N) johtajat olivat haastattelututkimuksessa hiukan aistivia (S) johtajia useammin ympäristöönsä hallitsevasti suhtautuvia. Ero ei kuitenkaan ollut mitenkään

selkeä ja viiden johtajan vastaus tähän kysymykseen oli haastattelussa niin ympäröivä, että niitä ei voitu tulkita kumpaankaan kategoriosta tarkentavista apukysymyksistä huolimatta.

Haastatteluissa tuli esille selkeästi, että muut tekijät kuin johtajan persoonallisuustyyppi vaikuttivat enemmän tähän vastaukseen. Johtajan työnantajan toimialalla ja sen kilpailutilanteella sekä johtajan aiemmalla työkokemuksella oli selkeästi johtajan persoonallisuustyyppiä suurempi vaikutus johtajan käsitykseen siitä, kuinka paljon ympäristö sanelee reunaehdot (alituva) ja kuinka paljon organisaatio pystyy itse muovaamaan ympäristöä (hallitseva). Tässä esitelty teoria asia- ja ihmisjohtajien erilaisuudesta voi kuitenkin olla aivan oikea, mutta ratkaisevampaa on johtajan tehtävä, organisaatio, työkokemus ja toimiala hänen suhteessaan ympäristöön kuin hänen sijoittumisensa asia-ihmisjohtamiskenttään.

Taulukko 5. Haastatellun 15 johtajan suhtautuminen ympäristöön.

	hallitseva	alisteinen	ei vastausta	yhteensä
ENFJ	1	0	2	3
ENTJ	3	2	1	6
ESTJ	2	2	2	6

3.2. Asia- ja ihmisjohtajien suhde aikaan

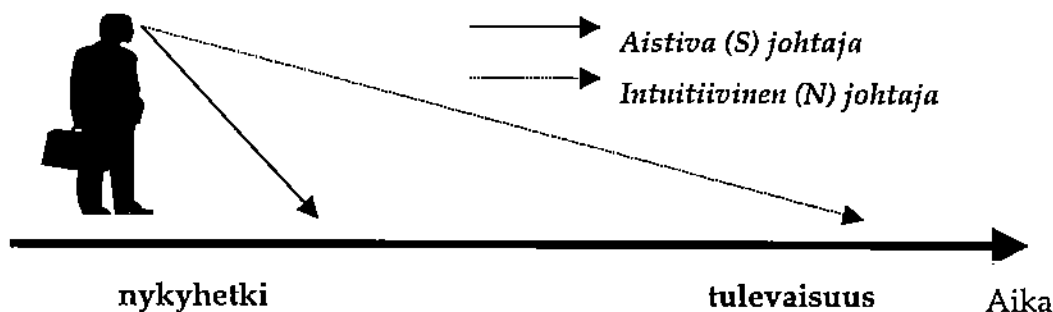
Asia- ja ihmisjohtajien perusoletukset ajasta eroavat merkittävästi toisistaan. Tämä erilainen suuntautuminen ajassa vaikuttaa, mitä pidetään olennaisimpana: menneisyyttä, nykyisyyttä vai tulevaisuutta. Merkityksellisin ulottuvuus ajassa suuntautumisessa on S–N-akseli, ja aistivat (S) johtajat keskittyvät enemmän nykyaikaan, kun taas intuitiiviset (N) johtajat ovat tulevaisuusorientoituneita. Toiseksi merkittävin ulottuvuus on T–F-akseli. Ajattelevat (T) johtajat suuntautuvat ajassa lineaarisesti menneestä nykyhetken kautta kohti tulevaisuutta, kun taas tuntevat (F) johtajat keskittyvät ajassa enemmän menneeseen. (Briggs Myers ym. 1998: 217.)

Harrisonin ja Lawrencen (1985) tutkimus vertaili, kuinka hyvin teoria näiden ulottuvuuksien sekä kaikkien 16 MBTI-persoonallisuustyyppien kohdalla korreloi todellisen havaitun aika-orientaation kanssa. Tulokset olivat tilastollisesti ($p < .001$) erittäin merkitseviä ja teoriaa tukevia. Kun vertailtiin kognitiivisia tyyplejä (ST, SF, NT ja NF), niin teoriatasolla tehty aikasuun-

tautumisen oletus korreloi tutkimuksessa havaitun todellisen suuntautumisen kanssa selkeästi ($r=.88$). Kun tutkimuksessa otettiin huomioon myös E/I- sekä J/P-ulottuvuus, oli korrelaatio vieläkin suurempi ($r=.98$). (Briggs Myers ym. 1998: 217.)

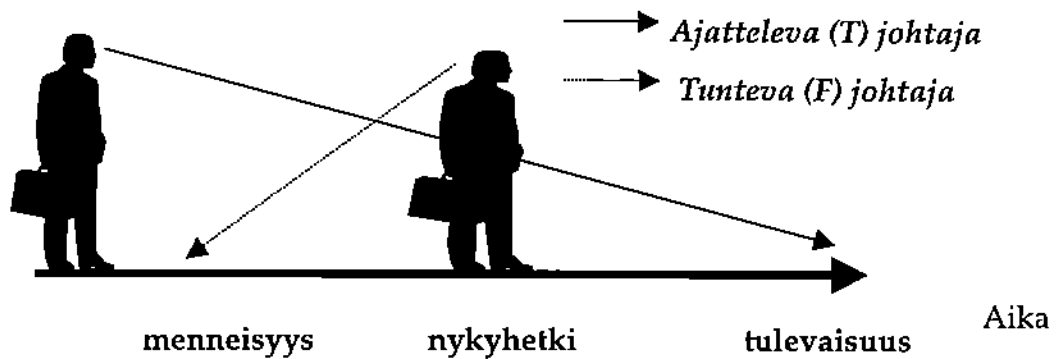
Asiasuuntautuneet asiajohtajat (ST) suuntautuvat teorian mukaan nykyaikaan (S) ja tarkastelevat aikaa lineaarisesti menneisyydestä nykyhetken kautta kohti tulevaisuutta (T). Ihmissuuntautuneet ihmisjohtajat (NF) puolestaan suuntautuvat ideoineen kohti tulevaisuutta (N), mutta ottavat myös menneisyyden (F) huomioon. Asiasuuntautuneet ihmisjohtajat (NT) ovat erittäin tulevaisuussuuntautuneita (N) tarkastellessaan aikaa lineaarisena jatkumona (T). Ihmissuuntautuneet asiajohtajat (SF) elävät nykyhetkessä (S) ja suuntautuvat myös menneeseen (F).

Kuva 4 havainnollistaa aistivien (S) ja intuitiivisten (N) johtajien eroa, joka on käytännön työelämässä merkittävä, sillä aistivien (S) ja intuitiivisten (N) ihmisten välille voi usein syntyä ristiriitoja erilaisesta aikaorientaatiosta johtuen. Aistivat (S) johtajat eivät pysty näkemään tulevaisuudessa olevia mahdollisuuksia, koska ovat joskus liiaksi kiinni nykyhetken tosiasioissa. Vastaavasti intuitiiviset (N) johtajat jättävät usein tällä hetkellä vallitsevat tosiasiat huomiotta keskittyen niin tiivisti tulevaisuuden mahdollisuuksiin, että ideoiden toteuttamisen realistisuuden aste saattaa olla nykytilanteen huomioiden erittäin alhainen.



Kuva 4. Aistivien (S) ja intuitiivisten (N) johtajien erilainen aikasuuntautuminen.

Kuvassa 5 on ajattelevien (T) ja tuntevien (F) erilainen aikakäsitys. Ajattelevat (T) johtajat pyrkivät loogisen päättelyn avulla selvittämään tulevaisuutta. Tuntevat (F) johtajat luottavat arvoihin ja tunteisiin sekä suuntautuvat ajassa enemmän menneeseen kuin tulevaisuuteen.



Kuva 5. Asia- (T) ja ihmissuuntautuneiden (F) johtajien suuntautuminen ajassa.

Johtajan tulisi työssään pystyä suuntaamaan huomionsa niin menneisyyteen (F), nykyhetkeen (S) kuin tulevaisuuteenkin (N) (ks. Mitroff 1983: xiv) sekä pystyä ajattelemaan asioiden lineaarista kehitystä (T). Tämä ei kuitenkaan ole automaattisesti mahdollista, sillä Jungin teorian mukaan normaalisti kehittyneellä persoonallisuudella toinen tiedonhankinta- ja päätöksentekoprosesseista on aina kehittyneempi ja hallitsevampi. Näin johtaja on luonnostaan etevä tarkastelemaan asioita kahden aikaperspektiivin näkökulmasta, kun taas kaksi muuta jäävät usein liian vähälle huomiolle. (Taulukko 6.)

Taulukko 6. Johtajatyypin erilainen aikakäsitys (vrt. Briggs Myers 1998: 217, 287).

Johtajatyypin	Aikakäsitys	Vähemmän huomiota
asiasuuntautunut asiajohtaja (ST)	huomio nykyisyyteen ja lineaarinen analyysi	tulevaisuuteen ja menneisyyteen
ihmissuuntautunut ihmisjohtaja (NF)	huomio tulevaisuuteen ja menneeseen	nykyisyyteen
asiasuuntautunut ihmisjohtaja (NT)	huomio tulevaisuuteen ja lineaarinen analyysi	nykyisyyteen ja menneisyyteen
ihmissuuntautunut asiajohtaja (SF)	huomio nykyisyyteen ja menneeseen	tulevaisuuteen

Aistivat (S) johtajat keskittyvät mielellään siihen, mikä on tässä ja nyt mahdollista. He työskentelevät tasaisesti ja heillä on usein realistinen käsitys siitä, minkä verran aikaa projektin tai idean loppuunsaattaminen kestää. He saavuttavat tuloksia työskentelyssään edeten vaiheittain kohti tavoitetta. Tällaisilla aistivilla (S) johtajilla on harvemmin inspiraatiota ja jos he sellai-

sen saavat, he tarkastelevat sitä ensin tosiasioiden valossa. He tekevät harvoin asioihin liittyviä virheitä, mutta vastaavasti syttyvät uusille asioille hitaammin kuin intuitiiviset (N) johtajat. (Briggs Myers ym. 1998: 287.)

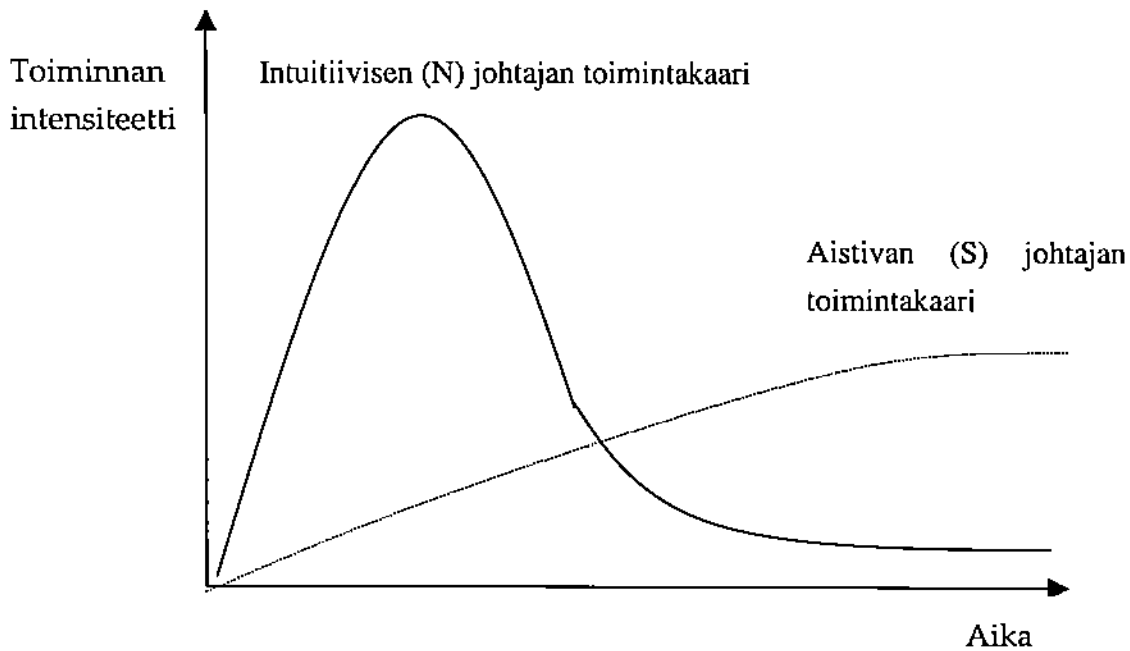
Intuitiiviset (N) johtajat keskittyvät puolestaan tulevaan ja siihen, mikä voisi olla mahdollista. He eivät pidä saman asian tekemisestä useaan kertaan vaan ovat kärsimättömiä rutiinitehtävien kanssa. He seuraavat inspiraatiotaan niin hyvässä kuin pahassakin huomioimatta tosiasiatietoa. He työskentelevät voimakkaasti innostuen energiapuuskien vallassa, joiden välissä on rauhallisempia ajanjaksoja. (Määrittely koskee erityisesti ENP-tyyppejä: Myers Briggs ym. 1998: 287.) Seuraava haastatellun ENFJ-johtajan kommentti kuvastaa tätä intuitiivisen (N) ihmisjohtajan mahdollisuuksien näkemistä ja elämistä tulevaisuudessa:

"Me suhtaudumme tulevaisuuteen positiivisesti, monet pelkäävät sitä ja näkevät siinä haasteita, mutta me pidämme sitä positiivisena mahdollisuutena. Tulevaisuus on parempi kuin tämä hetki. Me uskotaan tulevaisuuteen."

Kuvassa 6 esitetään visuaalisessa muodossa aistivien (S) ja intuitiivisten johtajien erilainen toiminta työtilanteissa. Aistivat (S) johtajat syttyvät uusille ideoille hitaammin, koska he tarvitsevat yleensä riittävästi tosiasiatietoa ennen toimintaa (katkoviiva). Heidän suorituksensa on tasaisempaa, mikä tarkoittaa, että heillä ei ole intuitiivisten johtajien tehopiikkiä (yhtenäinen viiva). Kuten edellä todettiin, aistivat johtajat etenevät realistisen aikataulun ja pitkäjänteisen työskentelyn avulla kohti tavoitetta. Intuitiivisilla johtajilla mielenkiinto saattaa hiipua yhtä nopeasti kuin se on syntynytkin (erityisesti NP-tyypit).

Asiasuuntautuneen asijahtajan (ST) ja ihmissuuntauneen asijahtajan (SF) vahvuutena on realistinen näkemys projektin kestosta sekä pitkäjänteinen tasainen suoritus. Heidän heikkoutenaan puolestaan on innostuksen ja sitä kautta myös ihmisten motivoinnin puute. Ihmissuuntautuneiden ihmisjohtajien (NF) ja asiasuuntautuneiden ihmisjohtajien (NT) vahvuutena on nimenomaan tämä heidän oma innostumisensa, mikä myös helposti tarttuu ympäristöön. Heillä kuitenkin mielenkiinto hiipuu usein ennen idean tai projektin loppuunsaattamista. Teollisuudessa toimivan haastatellun ESTJ-johtajan kommentti hänen omasta toiminnastaan "*Käynnistyy hitaasti ja kierrokset kohoavat loppua kohti*" oli erittäin kuvaava ja tyypillinen

tälle johtajatyypille kysyttäessä toimintaintensiteetistä (kuva 6).



Kuva 6. Aistivien asiajohtajien (S) ja intuitiivisten (N) ihmisjohtajien erilainen toiminnan intensiteetti suhteessa aikaan.

Koska edellä mainittu Harrisonin ja Lawrencen (1985) tutkimus kognitiivisten tyylien suuntautumisesta ajassa oli tehty yhdysvaltalaisilla keskikouluoppilailta eikä johtajilla, on mielekästä todentaa sekä teorian että näiden aikaisempienkin tutkimustulosten soveltuvuus asia- ja ihmisjohtajien aikakäsityksen tarkasteluun. Hypoteesina 6 oli, että ST-asiajohtajat suuntautuvat ajassa nykyisyyteen ja tarkastelevat asioita lineaarisesti. He eivät innostu helposti, mutta saavat asiat pitkäjänteisellä työskentelyllä yleensä päätökseen. NF-ihmisjohtajat suuntautuvat ajassa tulevaisuuteen ja menneisyyteen. He innostuvat ja vaihtavat mielenkiinnon kohdetta helposti, jolloin alkuperäinen tavoite voi jäädä unohduksiin.

Empirian tulokset

Tämän kohdan tulokset eivät olleet kyselytutkimuksessa tilastollisesti merkitseviä, joten teoriaa tukevaa näyttöä ei näiltä osin saatu. Myöskään haastatteluissa ei saatu erityisesti tukea

tälle asia- ja ihmisjohtajien erilaiselle suuntautumiselle ajassa. Toisaalta tätä johtajien aika-orientaatiota tutkittiin sekä kyselylomakkeessa että haastattelussa erittäin suppeasti, ja näin ollen muista tutkimuksista (Evered 1973; Evans 1976; Seiden 1970; Yang 1981) tukea saanutta (ks. Briggs Myers ym. 1998: 217) edellä esitettyä teoriaa ei tämän perusteella kannata hylätä. Merkilläpantavaa haastatteluissa kuitenkin oli, että kolme haastateltua NF-ihmiskohtajaa käyttivät edellä esitetyn teorian mukaisesti keskimääräistä selkeästi enemmän aikaa organisaation kehityshistorian sekä merkkitapahtumien kertomiseen.

Selkeämpi ja merkittävämpi tulos haastatteluissa tuli kysyttäessä johtajien toiminnan intensiteettiä (kuva 6). Kun johtajilta kysyttiin, onko hän sellainen, joka innostuu aluksi kovasti ja tämän jälkeen toiminta laimenee, vai tasainen puurtaja, joka kerää vauhtia tasaisesti loppua kohden kuten dieselveturi, oli tulos haastatteluissa erittäin selkeä (taulukko 7). Kukaan intuitiivisista (N) johtajista ei kokenut olevansa tasainen puurtaja.

Vastaavasti kukaan aistivista (S) johtajista ei kokenut olevansa impulsiivinen ja omaavansa alkuinnostuksen mukanaan tuomaa korkeaa toiminnan alkuintensiteettiä. Tämä kysymys haastatteluissa korreloi selkeästi johtajan persoonallisuustyyppin kanssa ja tuki esitettyä teoriaa. On syytä korostaa, että aistivien (S) asijahtajien pitkäjänteisempi ja vähemmän impulsiivisempi toimintaote ei tarkoita, että intuitiiviset (N) ihmisjohtajat eivät saisi vietyä aina asioita loppuun asti. Haastateltu naispuolinen ENTJ-osastopäällikkö totesi, että kyllä hän saa vietyä annetut tehtävät loppuun asti, mutta projektin puoliväli alkuinnostuksen ja loppuhuipenuksen välissä on aina tylsää puurtamista.

Taulukko 7. Johtajien erilainen toimintatapa.

	impulsiivinen	pitkäjänteinen	ei vastausta	yhteensä
ENFJ	2	0	1	3
ENTJ	5	0	1	6
ESTJ	0	3	3	6

Kysyttäessä johtajan toimintatapaa seuraavat kahden eri ENTJ-johtajan vastaukset ovat kuvaavia ja tyyppillisiä intuitiiviselle (N) ihmisjohtajalle.

"Jaa-a, se kyllä riippuu ihan tilanteesta. Kyllä täytyy sanoa, että mä innostun kovasti yleensä. Ja tota niin, aivan niin nimenomaan...joskus myöhemmin täytyy katsoa ja kerätä palaset lattialta, sen tyyppinen minä olen. Olen erittäin impulsiivinen ja silloin kun mennään lujaa, niin silloin mennään lujaa ja huudetaan lujaa. En minä ole sellainen maltillinen rakentaja, joka kerää plus merkkisiä palikoita aina jatkuvasti."

"Kyllä minä koen olevani vähän tällainen taiteilijatyyppe, että joskus se inspiraatio tulee vaan yhtäkkiä, silloin pitää vaan äkkiä tehdä, niin kauan kuin sitä riittää ja sitten se taas jotenkin lopahtaa...tulee innostus ja vimma tehdä asioita...taas välillä on vähän rauhallisempaa."

Kun ESTJ-johtajalle esitettiin kysymys, että innostutko kovasti hyvistä ideoista vai oletko enemmän tasainen puurtaja, vastaus oli odotetuttu ja selkeä: *"Kyllä mä taidan olla sellainen tasainen puurtaja – sitkeä."* Kun haastattelussa kysyttiin samalta ESTJ-johtajalta näkemystä yleisistä epäonnistumisen syistä, hän vastasi seuraavasti:

"Monesti on se, että kun asiat ovat menneet pieleen, niin ei olla siinä alkuvaiheessa pysähdetty suunnittelemaan ja miettimään mitä tehdään – lähdetään vain tekemään ja sitten näitä ongelmia tulee. Tavallaan ei malteta siinä alkuvaiheessa määritellä mihinkä pyritään tai miten asia pitäisi tehdä. Ollaan liian innokkaita ja lähdetään oikomaan. Kyllä tämä pätee moneen asiaan...se, että ne kotitehtävät tehtäisiin kunnolla eikä suin päin lähdetä [tekemään]."

Asiantuntijaorganisaation toimitusjohtajana toimiva ENFJ-johtaja kuvailee teoriaa tukien omaa impulsiivisuuttaan puolestaan seuraavasti:

"Mä innostun yleensä alussa nopeasti ja sitten se laskee, mutta taas lopussa innostun uudelleen, eli se [innostuskäyrä] on vähän niin kuin U:n mallinen. Mä oon siinä puolessa välissä aika väsynyt."

3.3. Asia- ja ihmisjohtajien käsitys ihmisen luonteesta

Schein (1987: 112) tarkastelee tätä perusoletusta mm. McGregorin (1960) X/Y-typologian avulla. McGregor sai 50-luvun loppupuolella Alfred P. Sloanilta ehdotuksen lähteä tutkimaan, mikä erottaa ei-menestyvät johtajat menestyjistä. McGregor loi tutkimuksessaan X-teorian johtajasta, joka pitää ihmistä perusluonteeltaan mukavuudenhaluisena, laiskana ja valvontaa tarvitsevana. Tämän vastakohtana on Y-teorian johtaja, joka olettaa ihmisten pohjimmiltaan olevan motivoituneita ja tarvitsevan haasteita ja ohjausta oikeisiin uomiin, ei valvontaa. (Ks. esim. Pfeiffer 1991: 273–276.)

Tätä perusoletusta on vaikea linkittää Jungin tai MBTI-indikaattorin teoriaan persoonallisuudesta. Mutta koska asiajohtajat näkevät kuitenkin organisaation rakenteen ja valvonnan tärkeänä, hypoteesissa 7 oletetaan ST-asiajohtajien edustavan enemmän McGregorin X-teorian johtajaa. Vastaavasti NF-ihmisjohtajan oletetaan omaavan positiivisemmän käsityksen ihmisluonnon luonteesta ja edustavan Y-teoriaa.

Empiria

Kyselylomakkeen tuloksissa ei ollut johtajatyypeittäin eroavuutta, ja ne olivat tämän hypoteesin kohdalla tilastollisesti merkitsemättömiä. Myöskään haastattelututkimuksessa ei saatu hypoteesille tukea suuntaan tai toiseen. Koska tulokset olivat kyselylomakkeen ja haastattelujen suhteen mitänsanomattomia, on syytä epäillä, ettei asia- ja ihmisjohtajien tai asia- ja ihmissuuntautuneisuuden välille olisi saatu mitään eroavuutta tällä ulottuvuudella, vaikka olisi käytetty McGregorin teorian virallista kysymyspatteristoa. Empirian perusteella voidaan todeta, että asia- ja ihmisjohtajia ei crota toisistaan ainakaan heidän erilainen ihmiskäsityksensä.

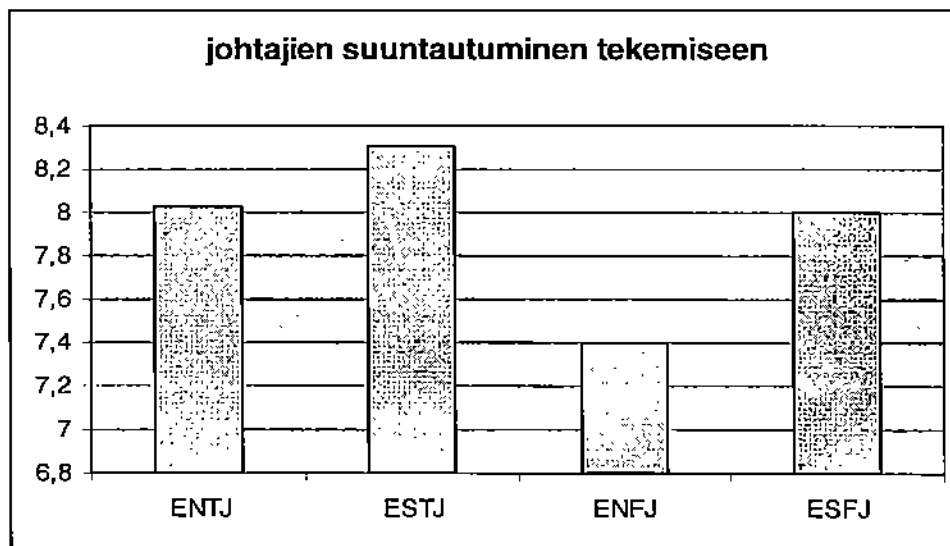
3.4. Asia- ja ihmisjohtajien suuntautuminen tekemiseen tai olemiseen

Schein (1987: 114–116) tuo esille jatkumon, jonka ääripäinä ovat suuntautuminen tekemiseen ja suuntautuminen olemiseen. Näiden ääripäiden välissä on vielä kolmas vaihtoehto ”olemista jossakin – tulemista joksikin”. Tämän tutkimuksen toisessa osiossa Jungin määrittelemien prosessien tarkastelussa todettiin, että aistiminen (S) ja tunteminen (F) ovat passiivisia prosesseja. Vastaavasti ajattelu (T) ja intuitio (N) ovat aktiivisia prosesseja. Näin ollen voidaan

muodostaa hypoteesi, että ihmissuuntautuneet asijahtajat (SF) ovat eniten suuntautuneita passiiviseen olemiseen ja asiasuuntautuneet ihmisjohtajat (NT) aktiiviseen tekemiseen. Näin ollen asiasuuntautuneet asijahtajat (ST) ja ihmissuuntautuneet ihmisjohtajat (NF) sijoittuvat tältä perusoletukseltaan jatkumon keskivaiheille, koska molemmilla joko tiedonhankinta tai päätöksentekoprosessi on aktiivinen ja jäljelle jäänyt prosessi passiivinen. (Hypoteesi 8.)

Empiria

Tulokseksi tuli, että ST-asijahtajat olivat eniten tekemiseen suuntautuneita ja NF-johtajat eniten olemiseen suuntautuneita. Vaikka ST-asijahtajien saama summamuuttujan arvo (8,3) oli selkeästi NF-ihtisjohtajien (7,4) tulosta suurempi (kuva 7), ei tämä eroavuus silti ollut tällä otoskoolla vielä tilastollisesti merkitsevä ($F=2,92$ ja p -arvo 0.104). Ääripäiksi kyselylomakkeen tuloksissa muodostuivat siis ne johtajatyypit, joiden hypoteesi oletti sijoittuvan keskelle. Haastattelututkimuksessa kysymyksenasettelussa epäonnistuttiin tällä ulottuvuudella ja lähes kaikki johtajat olivat enemmän tekemiseen kuin olemiseen suuntautuneita.



Kuva 7. Johtajatyypien suuntautuminen tekemiseen.

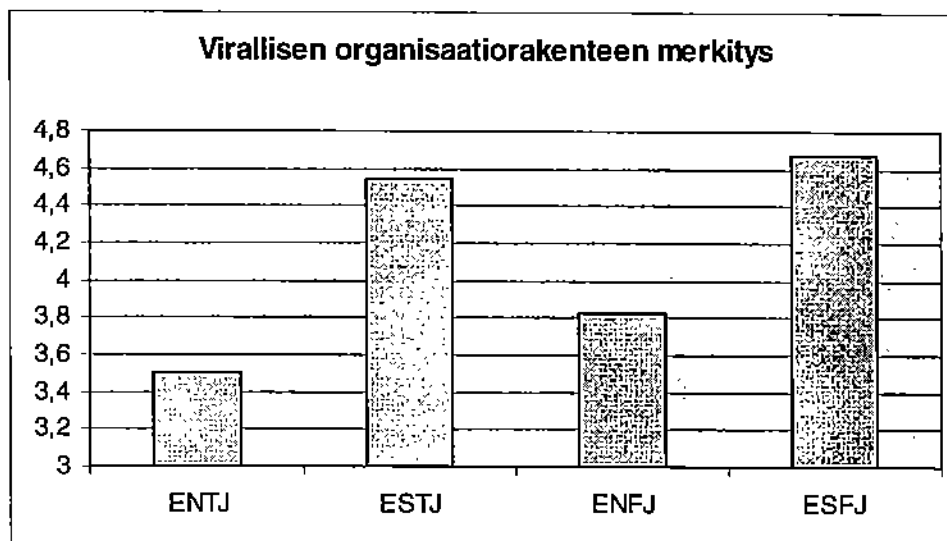
3.5. Asia- ja ihmisjohtajien suhtautuminen ihmisten välisiin suhteisiin

Schein (1987: 117) toteaa, että ihmisten välisiä suhteita koskevien oletusten on ratkaistava 1) valtaan, vaikutusvaltaan ja hierarkiaan ja 2) läheisyyteen, rakkauteen ja vertaussuhteisiin liittyviä ongelmia. Ensimmäinen kohta Scheinin luettelossa viittaa selkeästi asioihin ja toinen kohta ihmisiin.

Kyselytutkimuksen empiirinen tulos

Hypoteesissa 9 oletettiin, että ihmissuuntautuneet (F) johtajat pitäisivät asiasuuntautuneita (T) tärkeämpänä epävirallista organisaatiota ja jälkimmäinen johtajatyyppeistä puolestaan pitäisi virallista organisaatiota tärkeämpänä. Tämä oletamus olisi tuntunut varsin helposti ymmärrettävältä, mutta toisaalta sen uutuusarvo ei olisi ollut myöskään kovin korkea. Kyselytutkimuksen tulokset kuitenkin osoittivat, että johtajan asia- ja ihmissuuntautuneisuudella (T/F) ei ole mitään vaikutusta siihen, kuinka johtaja arvostaa epävirallista ja virallista organisaatiota.

Sen sijaan ero intuitiivisten ihmisjohtajien (ENFJ ja ENTJ) sekä aistivien asiajohtajien (ESFJ ja ESTJ) välillä oli tilastollisesti hyvin merkittävä. Tarkastelusta on poistettu kolmen johtajan tulokset, jotka muodostuivat tilastollisesti ulkopuolisiksi (outliers). Näiden tulosten tarkastelussa on näin ollen mukana 6 ENFJ-, 28 ENTJ-, 3 ESFJ- ja 13 ESTJ-johtajaa. Ulottuvuutta mitattiin vain kahdella kysymyksellä ja reliabiliteetiksi muodostui alfan arvolla tarkasteltuna ,3024 (stdn ,3027), mikä on kahdella kysymyksellä kohtuullinen arvo. Vaikka tämä ulottuvuuden mittaaminen vain kahdella eri kysymyksellä ei ole reliabiliteetin testauksen kannalta järkevää, on kuitenkin syytä olettaa, että nämä kysymykset antoivat luotettavan vastauksen keskinäisestä selkeästä korrelaatiosta johtuen. Kun kyselylomakkeella saatua tulosta intuitiivisten (N) ihmisjohtajien ja aistivien (S) asiajohtajien välillä tarkastellaan varianssianalyysin avulla, F-testisuureksi muodostuu 7,274 ja tulos on tilastollisesti hyvin merkitsevä ($p < .010$). (Ks. kuva 8.)



Kuva 8. Asia- ja ihmisjohtajien erilainen käsitys virallisen organisaation merkityksestä.

Haastattelututkimuksen empiirinen tulos

Haastattelututkimuksen tulos (taulukko 8) ei ollut yhtä selkeä kuin kyselytutkimuksessa, vaikka tulokset olivat samansuuntaisia. Haastatteluissa tuli selkeästi esille, että johtajan toimiala ja erityisesti organisaatio vaikuttavat paljon johtajan käsitykseen virallisen ja epävirallisen organisaation tärkeydestä. Lisäksi oli havaittavissa, että mitä isomman organisaation johdosta johtaja vastasi tai oli vastannut pidempään, sitä tärkeämpänä hän piti virallisen organisaation merkitystä. Haastattelujen perusteella voidaan olettaa, että organisaation koko (suuressa organisaatiossa korostuu virallinen organisaatio) sekä luonne (asiantuntijaorganisaatiossa epävirallisen organisaation merkitys kasvaa) vaikuttivat johtajien vastauksiin persoonallisuustyyppiä enemmän.

Taulukko 8. Haastateltujen johtajien suhtautuminen organisaation rakenteeseen

	epävirallinen	virallinen	ei vastausta	yhteensä
ENFJ	2	1	0	3
ENTJ	2	4	0	6
ESTJ	1	4	1	6

Haastattelututkimuksessa eräs ENTJ-johtaja vastasi kysymykseen epävirallisen ja virallisen organisaation välisestä tärkeydestä seuraavasti:

"Epäviralliset organisaatiot olivat äärettömän tärkeitä...kävit konttorin johtajan kanssa lenkillä, niin asiat sujuivat paljon paremmin. ...ei meillä ole kyllä oikein paljon [organisaation sisäisiä epävirallisia suhteita]. Mutta sitten täytyy sanoa, että talon ulkopuolelle tällaisilla epävirallisilla suhteilla on merkitystä erittäin paljon...epävirallisesta organisaatiosta on enemmän hyötyä kuin haittaa."

Seuraavassa ENFJ-johtajan kommentissa tulee esille virallisen organisaation vähäinen merkitys:

"Olennaista on, että homma pelaa, ja sellainen organisaatio jossa homma ei pelaa, niin en minä kyllä sitä paljoa arvosta. Eli jos hommat hoituu epävirallisen organisaation kautta, niin se tehdään sillä tavalla. Tärkeämpää on, että hommat hoituu. Mutta sitten mä tiedän kyllä, että se aiheuttaa monessa ihmisessä kyllä päänvaivaa ja harmitusta. Ihanteena olisi varmasti se seikka, että ne [virallinen ja epävirallinen organisaatio] saataisiin samannäköisiksi. Ei mulla niin kauheasti ole energiaa kiinnittää siihen huomiota, eli jos joku nyt viitsii nipottaa ja jäädä paikalleen, kun muut menee molemmilta puolin ohitse, niin jääköön hetken aikaa seisomaan siinä."

4. YHTEENVETO KOLMANNEN OSION TULOKSISTA

Kolmannen osion hypoteesit liittyen johtajatyypin perusoletuksiin pohjautuivat enemmän olettamiin kuin johonkin empiirisesti saatuun esitietoon, kuten tilanne on ollut aiempien osioiden kohdalla. Tämä näkyi myös selkeästi tuloksissa, sillä viidestä hypoteesista kaikki osoitettiin vääräksi. Viides hypoteesi kuitenkin antoi erittäin selkeän tilastollisesti merkitsevän tuloksen. Tulos oli myös siinä mielessä erittäin mielenkiintoinen, että ihmisten välisten suhteiden luonnetta (virallinen/epävirallinen organisaatio) ei määrittänytkaan johtajan asia- tai ihmisuuntautumisen (T/F) vaan johtajan tiedonhankintaprosessi (S/N). Intuitiiviset (N) ihmisjohtajat pitivät selkeästi aistivia (S) asijahtajia enemmän epävirallista organisaatiota tärkeänä vaikutus- ja informaatiokanavana. Tätä tutkimustulosta tukee Congerin (1995: 261) toteamus, että impulsiiviset ihmisjohtajat pitävät epävirallisuudesta ja virkatien ohittamisesta.

Johtajan suuntautumista ajassa (menneisyys/nykyisyys/tulevaisuus) sekä toiminnan intensiteetin kehitystä (impulsiivinen alkuinnostus / pitkäjänteisyys) kyselylomake tutki suppeasti vain yhdellä kysymyksellä kutakin, ja tulokset eivät olleet tältä osin tilastollisesti merkitseviä. Todennäköistä on, että laajemmilla tutkimusaineistoilla tehdyt MBTI-indikaattorin (ks. Myers Briggs ym. 1998: 217–218) edellä esitetyt tutkimukset kertovat todellakin näiden eri persoonallisuus(johtaja)tyyppien erilaisesta aikasuntautumisesta. Asia- ja ihmisjohtajien varsin erilaisesta toimintaintensiteetistä ajan suhteen saatiin sen sijaan erittäin selkeää näyttöä sekä kysely- että haastattelututkimuksissa. Tätä johtajien erilaista toimintaintensiteettiä ajan suhteessa Myers Briggs ym. (1998) eivät tuo selkeästi esille.

Kun tutkittiin johtajien suuntautumista joko tekemiseen tai olemiseen, muodostui tässä myös selkeitä eroja johtajatyypin välille, vaikka tilastollista merkitsevyyttä ei tässä ollutkaan, kuten viidennen hypoteesin tulosten kohdalla. Tulos siitä, että ST-asijahtajat ovat eniten tekemiseen suuntautuneita ja NF-ihtisjohtajat eniten olemiseen suuntautuneita, on kuitenkin erittäin looginen ja sopuoinnussa aiempien tulosten kanssa (vrt Myers Briggs ym. 1998). Tämän osion kyselylomakkeen tulos toi myös suhteellisen luotettavaa tietoa siitä, että näiden johtajatyypin välillä ei ole selkeää tilastollista eroavuutta kun tarkastellaan johtajan ihmis- käsitystä (McGregorin X/Y-teoria) tai johtajan suhdetta ympäristöön (Brislinin "Locus of Control" alistainen tai hallitseva).

LÄHTEET

- Argyris, C. (1976). *Increasing Leadership Effectiveness*. New York: Wiley-Interscience.
- Argyris, C. & D.A. Schön (1974). *Theory and Practice: Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco: Jossey Bass.
- Argyris, C. and D.A. Schön (1978). *Organizational Learning*. Reading, Mass, Addison-Wesley.
- Conger, J.A. (1995). *The Dark Side of Leadership*. In: *Leaders & the Leadership Process: Readings, Self-Assessments & Applications*, 258–262. Eds Pierce & Newstrom. Illinois: Austin Press.
- Evans, L. N. (1976). A Psycho-Temporal Theory of Personality: A study of the relationship between temporal orientation, affect, and personality type. *Dissertation Abstracts International*, 37, 1875B
- Evered, R.D. (1973). Conceptualizing the future: Implications for strategic management in a turbulent environment. *Dissertation Abstracts International*, 34, 3625A-3626A.
- Gessner, M. J., & T. M. LeBlanc (1994). An interpersonal attraction approach to leader-member exchange: Predicting the Predictor. In: *Proceedings of the Myers-Briggs Type Indicator and Leadership*, 99–107. An International research Conference. College Park MD. National Leadership Institute, University of Maryland.
- Harrison, D. F. & G. Lawrence (1985). Psychological Type and Time Orientation. *Journal of Psychological Type*, 9, 10–15.
- Hofstede, Geert (1992). *Kulttuurit ja organisaatiot – mielen ohjelmointi*. Juva 1993: WSOY.
- Juuti, Pauli (1995). *Johtaminen ja organisaation alitajunta*. Helsinki: Otava.
- Kotter, John P. (1990). *A Force for Change*. The free press. New York: A Division of Macmillan Inc.
- Likert, Rensis (1961). *New Patterns of Management*. New York: Mc Graw-Hill.
- McCaulley, M. H. (1990). The Myers-Briggs Type Indicator and Leadership. In: *Measures of leadership*, 381–418. Eds Clark K. E. & M.B. Clark. West Orange, Nj: Leadership Library of America.
- Mitroff, Ian (1983). *Stakeholders of the organizational Mind*. London: Jossey Bass Publishers.
- Pfeiffer, William J. (1991). *Theories and Models in Applied Behavioral Science*. Volume 1. San Diego, CA: Pfeiffer & company.

- Quinn Robert E. (1984). Applying Competing Values Approach to Leadership: Toward an Integrative Framework. In: *Leaders and Managers*. Eds. Hunt, Hoskins, Schriesheim and Stewart. New York. Pergamon Press.
- Robbins, Stephan P. (1996). *Essentials of Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice Hall. Fifth Edition.
- Schein Edgar (1987). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Espoo: Amer yhtymä Oy Weiling+Göös kirjapaino.
- Seiden, H. M. (1970). Time Perspective and Styles of Consciousness. *Dissertation Abstracts International*, 31, 368B.
- Yang, A.I. (1981). Psychological temporality: A study of temporal orientation, attitude, mood states, and personality type. *Dissertation Abstracts International*, 42, 1677B.



Osio IV

Asia- ja ihmisjohtajien käyttäytyminen

SISÄLLYS

1. JOHDANTO.....	206
2. KATSAUS KÄYTTÄYTYMISTEORIOIHIN	208
3. TRANSAKTIOANALYYSI.....	210
3.1. AIKUISEN, LAPSEN JA VANHEMMAN TEHOKKAAT JA TEHOTTOMAT ROOLIT.....	212
3.2. AIKUINEN	213
3.3. VANHEMPI	214
3.4. LAPSI	214
4. TRANSAKTIOANALYYSIN JA JUNGIN PROSESSIEN YHTYMÄKOHDAT	217
5. ASIA- JA IHMISJOHTAJIEN LUONTAISET TRANSAKTIOT.....	221
6. ASIA- JA IHMISJOHTAJIEN TRANSAKTIOANALYYSIN ROOLIT KYSELY- JA HAASTATTELUTUTKIMUKSELLA TARKASTELTUNA.....	224
6.1. AIKUISEN ROOLI ASIA- JA IHMISJOHTAJILLA.....	224
6.2. VANHEMMAN ROOLI ASIA- JA IHMISJOHTAJILLA	226
6.3. LAPSEN ROOLIT ASIA- JA IHMISJOHTAJILLA.....	227
LÄHTEET.....	231

KUVAT

Kuva 1.	Kaksi esimerkkiä toisiaan täydentävistä transaktioista (Berne 1964: 30).....	211
Kuva 2.	Esimerkki ristikkäisestä transaktiosta (Berne 1964: 31).....	212
Kuva 3.	Kolme tehokasta ja ei-tehokasta vuorovaikutusroolia (Wagner 1981).....	212
Kuva 4.	Bernen transaktioanalyysin roolit ja Jungin tiedonhankinta- ja päätöksentekoprosessit.....	217
Kuva 5.	Yksilön ”luisuminen” tehokkaasta vuorovaikutusroolista tehottomaan	218
Kuva 6.	Jungin tiedonhankinta- ja päätöksentekoprosessien yhdistäminen transaktioanalyysin Aikuisen, Lapsen ja Vanhemman rooleihin.....	223
Kuva 7.	Johtajatyypin Aikuisen rooli	224
Kuva 8.	Eri johtajatyypin kriittisen Vanhemman rooli.....	226
Kuva 9.	Eri johtajatyypin luonnon Lapsen roolit.....	227
Kuva 10.	Intuitiiviset johtajat käyttivät hypoteesin mukaisesti enemmän kapinallisen Lapsen roolia kuin aistivat johtajat	228
Kuva 11.	Eri johtajatyypin myöntävän Lapsen roolit.....	229

TAULUKOT

Taulukko 1.	MBTI-persoonallisuustyyppittelyssä hallitsevan prosessin vaihtuminen paineen ollessa kova.....	220
Taulukko 2.	Neljälle eri johtajatyypille tyypilliset tehokkaat ja ei-tehokkaat roolit	222
Taulukko 3.	Johtajien Aikuisen roolin esiintulo haastattelussa	225
Taulukko 4.	Johtajien luonnon Lapsen rooli haastattelussa persoonallisuustyypeittäin.....	227
Taulukko 5.	Johtajien kapinallisen Lapsen roolin esiintulo haastattelussa.....	228

1. JOHDANTO

Tutkimuksen neljäs osio käsittelee asia- ja ihmisjohtajien erilaisia käyttäytymisrooleja Eric Bernen (1910–1970) luomalla transaktioanalyysillä tarkasteltuna. Osiossa esitellään aluksi transaktioanalyysiä ja sen lapsen, vanhemman ja aikuisen roolit. Tämän jälkeen transaktioanalyysiä verrataan Jungin teoriaan vaihtoehtoisista tiedonhankinta- ja päätöksentekoprosesseista, ja näin pystytään teoreettisesti päättämään eri johtajatyypin käyttäytymiselle tyyppilliset transaktiot.

Jungin persoonallisuustyyppiteorialla ja Bernen transaktioanalyysillä on muutama yhteinen piirre. Ensinnäkin nämä kaksi toisistaan poikkeavaa tarkastelukulmaa ovat yllättävän samansisältöisiä, vaikka toinen tarkastelee persoonallisuuden preferenssejä ja toinen ihmisten erilaisia käyttäytymisrooleja. Yhtenä selityksenä tälle samankaltaisuudelle lienee Bernen ja Jungin yhteisen ”oppi-isän” Freudin näkemykset yksilön persoonallisuudesta. Toinen yhteinen piirre Bernen ja Jungin teorioille on, että ne molemmat ovat omalla tavallaan ”megateorioita”, sillä niitä on sovellettu laajasti niin psykologiassa kuin esimerkiksi liikkeenjohtotieteessäkin. Näitä teorioita tutkivia instituutteja ja yhdistyksiä on maailmalla runsaasti, ja kaikesta päätellen niiden määrä ei ole ainakaan laskeva.

Scheinin (1978) seurantatutkimuksissa nuoret liikkeenjohtajat arvioivat, että heillä ei ole mahdollisuutta siirtyä yleisjohdollisiin tehtäviin ennen kuin heillä on kolmenlaista pätevyyttä: 1) *analyyttistä pätevyyttä* niiden ongelmien tunnistamiseen ja muotoiluun, joiden kanssa on työskenneltävä, 2) *ihmisten välisiin suhteisiin liittyvää pätevyyttä* erilaisten suhteiden ja ryhmien rakentamiseksi ja ylläpitämiseksi ja 3) *emotionaalista pätevyyttä* liikkeenjohdolliseen rooliin sinänsä liittyvien vaatimusten käsittelemiseksi (Schein 1987: 182).

Edellä mainittu analyttinen pätevyys on helppo yhdistää johtamisen asiaulottuvuuteen ja ihmisten välisiin suhteisiin liittyvä pätevyys johtamisen ihmisulottuvuuteen. Mutta Scheinin esille tuoma kolmas pätevyysulottuvuus ei viittaa mihinkään tässä aiemmin esiintuotuun. Tätä Scheinin esittämää emotionaalista pätevyyttä voitaneen kutsua myös jonkinasteiseksi johtajan tunneälyksi (emotional intelligence), joka liittyy johtajan kykyyn huomioida aidosti omia sekä muiden ihmisten tunteita sekä pystyä myös ohjailemaan näitä (Goleman 1997).

Eräs ratkaisu tähän ”emotionaalisen pätevyyden arvoitukseen” voi olla Eric Bernen luoman transaktioanalyysin tarjoama lisätieto johtajien erilaisista rooleista ja käyttäytymisestä. Berne luokitteli kolme pääroolia ihmisille: aikuisen rooli, vanhemman rooli ja lapsen rooli. Jatkossa nämä kolme roolia kirjoitetaan tekstissä isolla alkukirjaimella, jotta ne erottuvat tekstistä ja substantiivin tavanomaisesta käyttötavasta. Näistä kolmesta roolista on olemassa sekä positiivinen että negatiivinen roolivariaatio, ja voidaan olettaa, että emotionaalisesti pätevät / tunneälykkäät johtajat pystyvät paremmin toimimaan transaktioanalyysin positiivisista roolimalleista käsin.

Kaikilla esimiesasemassa työskentelevillä on oltava jonkinlaista Scheinin kutsumaa emotionaalista pätevyyttä tai tunneälyä, mutta on yhtä selvää, että myös tällä ulottuvuudella johtajien välillä on yksilöllisiä eroja. Psykologian vallitsevana suuntauksena on ollut korostaa tilanteen merkitystä yksilön psyykessä eikä niinkään tuoda pysyviä persoonallisuuspiirteitä esille (vrt. Vuorinen 1992). Myöskään henkisestä kypsyydestä puhuttaessa ei voida ohittaa tilanteen suurta merkitystä siihen, kuinka kypsästi johtaja reagoi ja ajattelee eri tilanteissa.

2. KATSAUS KÄYTTÄYTYMISTEORIOIHIN

Yksilön käyttäytymistä voivat ohjailia hänen halunsa, persoonallisuutensa, ympäristön luoma paine tai yksilön tarpeet. Tarveteorioista tunnetuimpia ovat Maslowin tarvehierarkia sekä Alderferin (1972) ERG-teoria. Maslow (1954) jakoi yksilön tarpeet viiteen eri tasoon. Kaikista alimmalla tasolla ovat perustavaa laatua olevat *fysiologiset tarpeet*, kuten ravinnon ja unen tarpeet. Seuraavalla tasolla on *turvallisuuden tarve*, ja kun tämä tarve on täytetty, yksilö voi suunnata huomiotaan *sosiaalisiin tarpeisiinsa*. Nämä sosiaaliset tarpeet liittyvät siihen, että yksilö tuntee kuuluvansa johonkin ryhmään, tuntee itsensä hyväksytyksi ja rakastetuksi.

Kun kolme edellä mainittua tarvetasoa on tyydytetty, yksilön *arvostuksen tarpeet* nousevat hallitseviksi ja hän pyrkii saamaan arvonantoa ja tunnustusta ympäristöltään. Viidentenä ja viimeisenä tasona on yksilön itsensä toteuttamisen tarve esimerkiksi kehittämällä omia lahjojaan jollain saralla. Vaikka Maslowin tarvehierarkian perusidea on, että alemman tason tarpeet tulee yleensä olla saavutettu ennen siirtymistä seuraavalle tasolle, tätä teoriaa ei kuitenkaan tule tulkita liian yksioikoisesti. Maslow on itse vastannut saamaansa kritiikkiin, että kysymyksessä on teoreettinen viitekehys ja on mahdollista löytää poikkeamia todellisuuden ja tämän teorian välillä. Saamastaan kritiikistä huolimatta tämä teoria lienee yksi yleisimmän käytetty käyttäytymistä ja sen motivaatiotekijöitä kuvaava teoria.

Alderferin ERG-teoriassa on puolestaan kolme tasoa: *olemassaolon, liittymisen ja kasvun tarpeet*. Näiden tarpeiden sisällön voi pitkälle rinnastaa Maslowin määrittelyihin, mutta Alderfer oletti, että tarpeiden esiintulo ei vaadi mitään tiettyä järjestystä ja niitä voi ilmaantua milloin vain. Murrey (1938) listasi 20 tunnistettavaa yksilön tarvetta ja esitti, että yksilön käyttäytymistä ohjaa hänen tarpeensa vähentää jännitystä nykyisen ja toivotun olotilan välillä.

Odotusarvoteoriaa (Vroom 1964) voidaan myös pitää eräänä yksilön käyttäytymistä ohjaavana teoriana. Siinä yksilöä pidetään tietoisena siitä, että hänen toimintansa a) tuo jotain tulosta ja hän b) saa siitä myös tavalla tai toisella jonkin palkkion c), jolla on arvoa hänelle. Näiden kaikkien kolmen tekijän suuruus vaikuttaa yksilön motivaatioon ja toimintaan; mitä suurempi odotusarvo asialla on, sitä enemmän se ohjaa käyttäytymistä.

Herzberg (1957) lähti tutkimaan työtyytyväisyyden ja työn tuottavuuden välistä suhdetta toden, että näiden välillä ei ole selkeää riippuvuussuhdetta. Mutta sen sijaan hän huomasi yksilön asenteella ja käyttäytymisellä olevan selkeän yhteyden. Yksilön asenteeseen työtä kohtaan vaikutti puolestaan hänen työtyytyväisyytensä, johon vaikuttavat Herzbergin ”kaksi faktori-teorian” mukaan hygienia- ja motivaatiotekijät. *Hygientekijät* ovat pitkälle samoja kuin Maslowin alemman tason tarpeet eivätkä nämä luo yksin tyytyväisyyttä, mutta kylläkin edellytykset sille. *Motivaatiotekijät* liittyvät ylemmän tason tarpeisiin ja voivat kunnossa ollessaan luoda työtyytyväisyyttä ja siten vaikuttaa yksilön asenteisiin ja käyttäytymiseen. Hygientekijöiden kunnossa oleminen mahdollistaa nollatasolle pääsyn tyytyväisyydessä ja tämän ylittäminen vaatii motivaatiotekijöiden positiivista latautumista. (Ks. Furnham 1992: 199–205.)

Edellä kuvatuille teorioille on tyypillistä, että ne kuvaavat syitä, joita yksilön käyttäytymisen takana on, mutta ne eivät kuvaa itse yksilön käyttäytymistä. Kun halutaan tutkia asia- ja ihmisjohtajien välisiä käyttäytymiseroja, tarvitaan teoria, joka pystyy mallintamaan näiden johtajatyyppeiden käyttäytymistä eikä mahdollisesti taustalla vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi käytettävän teorian tulisi olla riittävän yksinkertainen ja hyvin käytännön elämään sovellettavissa.

Bernen transaktioanalyysi tarjoaa teorian, joka keskittyy yksilön käyttäytymiseen kuvainnollisella mutta helposti ymmärrettävällä tavalla jakaen käyttäytymisen roolimallit kolmeen kategoriaan: Lapsen, Aikuisen ja Vanhemman rooleihin. Bernen teorian etuna on vielä, että se ei käsittele ainoastaan yhtä ihmistä vaan kahta ihmistä ja näiden välistä vuorovaikutusta (transaktiota). Näin ollen saamme asia- ja ihmisjohtajien tarkasteluun mukaan myös toisen yksilön, joka voi olla johdettava, kollega tai esimies. Lisäksi kolmantena syynä keskittymiseen tässä tutkimuksessa transaktioanalyysiin ovat sen selkeät yhtymäkohdat aiemmin tutkimuksessa esitettyyn teoriaan – näin eri tarkastelukulmat muodostavat yhdessä selkeän kokonaisuuden.

Iowa State Universityn tutkimuksessa verrattiin MBTI-indikaattorin ulottuvuuksia Bernen roolimalleihin. Tutkimuksen mukaan ajattelevilla (T) yksilöillä on myös suurempi todennäköisyys (.35**) toimia Aikuisen roolista kuin tuntevilla (F) yksilöillä. Tuntevat (F) yksilöt puolestaan toimivat todennäköisemmin (.27**) sopeutuvan Lapsen (Adapted Child) roolista. Luonnon Lapsi (tutkimuksessa nimikkeellä Free Child) korreloi puolestaan intuition (N) (.29**) ja havainnoivan tyylin (P) (.33**) kanssa. (Myers Briggs ym. 1998: 179.)

3. TRANSAKTIOANALYYSI

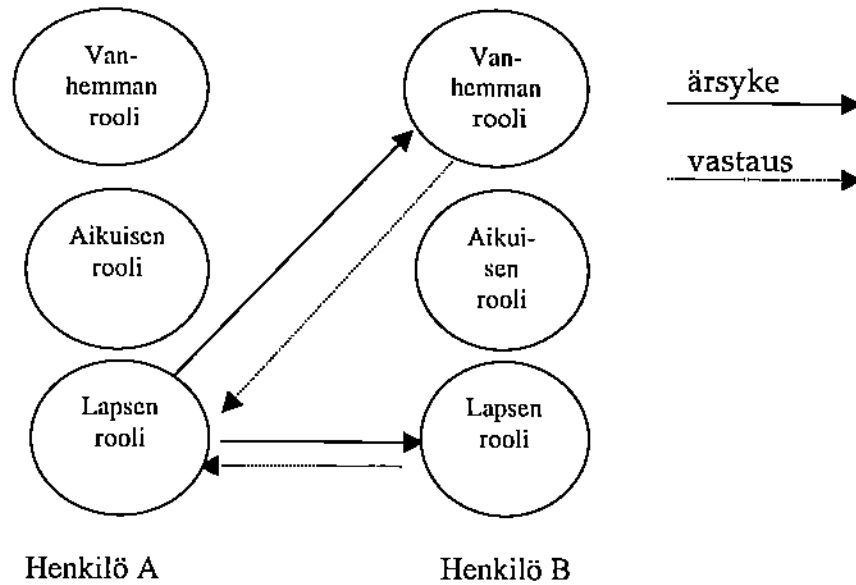
Transaktioanalyysin luoja Eric Berne oli koulutukseltaan kirurgi, joka kuitenkin kiinnostui enemmän psykologiasta ja nimenomaan Freudin psykoterapiasta. Bernen tavoitteena oli saada psykoanalyytikon titteli, ja hän ponnisteli voimakkaasta saavuttaakseen tämän tavoitteen. Hänen pettymyksekseen hänen hakemuksensa psykoanalyytikoksi kuitenkin hylättiin vuonna 1956, mikä oli ilmeisen kova takaisku hänelle. Berne oli itsenäinen ajattelija, ja osasyynä hänen hakemuksensa hylkäämiseen saattoi olla hänen esittämänsä kritiikki Freudin käsitystä yksilön tiedostamattomasta kohtaan. Tuohduttuaan hakemuksen hylkäämisestä Berne lähti kehittämään omaa psykoterapian suuntausta, ja hänen ensimmäiset kirjoituksensa ilmestyivät jo loppuvuodesta 1956. Aluksi Berne havaitsi, että yksilön egosta on erotettavissa kaksi eri tilaa, Aikuisen ja Lapsen. Myöhemmin vuonna 1957 hän lisäsi tähän vielä Vanhemman roolin, ja näin transaktioanalyysi oli saanut alkunsa. (www.itaa-net.org.)

Transaktioanalyysi on järjestelmä, jonka avulla pyritään parantamaan ihmisten välistä kommunikaatiota ja ymmärtämään ihmisten käyttäytymistä. Transaktioanalyysia (TA) on käytetty viimeisen neljänkymmenen vuoden aikana psykoterapiassa, koulutuksessa, erilaisissa valmennuksissa sekä organisaation kehittämisessä. Transaktiolla tarkoitetaan kahden eri ihmisen välistä vuorovaikutusta, jossa molemmilla osallistujilla on jokin kolmesta roolista (ego states). Yksilöt voivat vaihtaa rooliaan vuorovaikutuksen aikana vaikkapa Aikuisen roolista kapinoivan Lapsen rooliin (esimerkiksi tilanteessa, jossa esimies esittää johdettavan kannalta hyvin kiusallisen idean, voi johdettava jättää Aikuisen roolin ja siirtyä kapinoivan Lapsen rooliin).

Bernen mukaan jokainen tarvitsee huomionosoituksia (strokes), joilla hän tarkoittaa yksilön saamaa palautetta vuorovaikutustilanteissa. Sylivauva tarvitsee huomiota ja hyväilyä osakseen selvitäkseen hengissä; pelkkien fyysisten tarpeiden täyttäminen ei riitä. Vastaavasti aikuiset ihmiset tarvitsevat huomiota osakseen saadakseen positiivista energiaa ja näin jaksaaseen toimia ehyenä kokonaisuutena. (Wagner 1981: 11.)

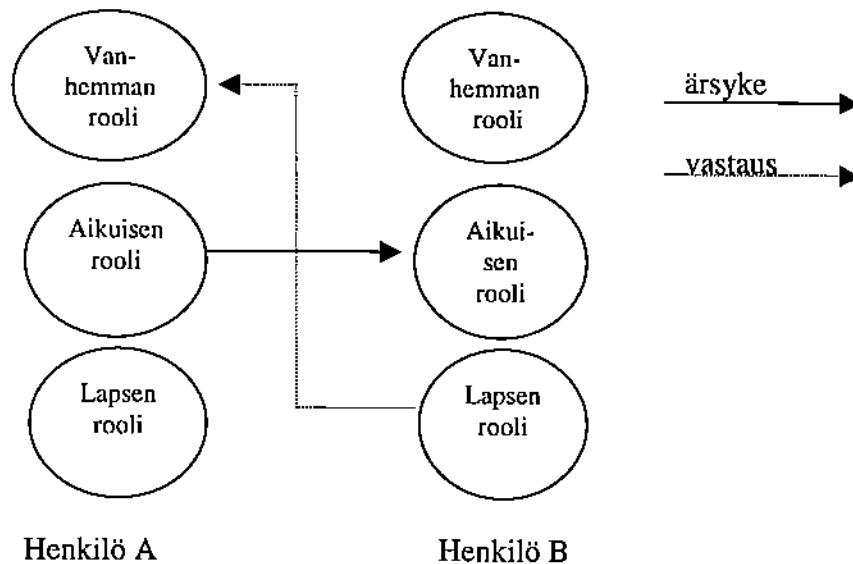
Kuvassa 1 on kaksi esimerkkiä toisiaan täydentävistä transaktioista. Ensimmäinen esimerkki kuvaa, kun molemmat henkilöt keskustelevat Aikuisen roolista, jolloin keskustelu on samantasoista ja tasapainoista. Toista kuvassa olevaa transaktiota voisi valottaa esimerkillä, jossa johdettava (Lapsi) käy kysymässä neuvoa esimieheltään (Vanhempi) ja esimies neuvoa ystä-

vällisesti opastaen kuten äiti lastaan. Tässä toisessakin tapauksessa vuorovaikutus on onnistunutta ja molemmille henkilöille jää vuorovaikutuksesta hyvä vaikutelma. (Berne 1964: 30.)



Kuva 1. Kaksi esimerkkiä toisiaan täydentävistä transaktioista (Berne 1964: 30).

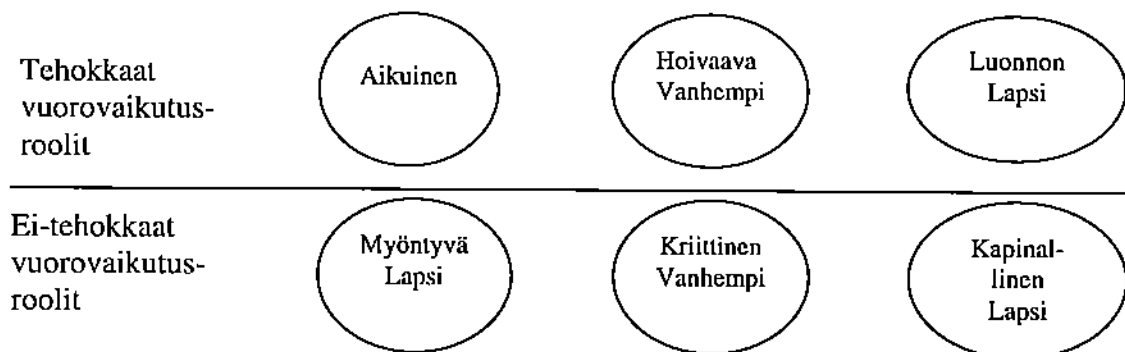
Kuvassa 2 on ristikkäinen transaktio, jossa on ongelmia vuorovaikutuksessa. Henkilö A toteaa jotain henkilö B:lle Aikuisen roolista, mutta henkilö B ei vastaakaan hänelle takaisin Aikuisen roolista vaan Lapsen roolista ja odottaa, että henkilö A vastaisi tähän reaktioon Vanhemman roolista. Esimerkkinä ristikkäisestä transaktiosta voisi pitää sitä, kun esimies (henkilö A) kysyy johdettavalta (henkilö B), onko hän saanut jo projektin loppuraportin valmiiksi. Johdettava vastaa tähän puolestaan tuhtuneena Lapsen roolista, että hän ei tiedä, miten moinen raportti laaditaan eikä pysty kirjoittamaan mitään loppuraporttia ilman riittävää perehdytystä. Johdettavan vastaus sisältää toivomuksen esimiehen Vanhemman roolille ohjauksesta ja avusta.



Kuva 2. Esimerkki ristikkäisestä transaktiosta (Berne 1964: 31).

3.1. Aikuisen, Lapsen ja Vanhemman tehokkaat ja tehottomat roolit

Wagner (1981: 9) kehitti omalta osaltaan Bernen teoriaa määrittelemällä kolme tehokasta ja kolme tehotonta roolia. Wagnerin teoreettinen näkemys eroaa eniten Bernen alkuperäisestä siinä, että Wagner jakaa sopeutuvan Lapsen (Adapted Child) ja Vanhemman roolit vielä kahteen osaan: myöntävä Lapsi (Compliant Child) ja kapinallinen Lapsi (Rebellious Child) sekä hoivaava Vanhempi (Nurturing Parent) ja kriittinen Vanhempi (Critical Parent) (kuva 3).



Kuva 3. Kolme tehokasta ja ei-tehokasta vuorovaikutusroolia (Wagner 1981).

Transaktioanalyysiin kuuluu kiinteästi käsite olla "OK" (ks. Berne 1964; Wagner 1981). Tehokkaan kommunikoinnin kannalta on tärkeää lähteä siitä, että jokaisella ihmisellä on ihmisarvonsa ja jokainen on "OK" ollen huomion arvoinen (Wagner 1981: 3). Kaikissa kolmessa tehokkaassa vuorovaikutusroolissa lähtökohtana on oletus, että minä olen "OK" ja sinä olet "OK". Ei-tehokkaissa vuorovaikutusrooleissa ilmaistaan puolestaan se, että vähintään toinen transaktion osapuolista ei ole "OK". Esimerkiksi kriittisen Vanhemman roolissa asetelma on se, että minä olen "OK", koska tiedän miten sinun pitäisi toimia, mutta sinä et ole "OK", koska et toimi oikein. Kaikki asetelmat, jotka lähtevät siitä, että transaktion toinen osapuoli ei ole "OK", ovat vuorovaikutustilanteissa tehottomia ja niillä harvoin saavutetaan sitä, mitä perimmältään halutaan.

3.2. Aikuinen

Aikuisen rooliin kuuluu tilanteen itsenäinen ja objektiivinen arviointi, ongelmien havainnointi sekä päätöksien ennakkoluuloton tekeminen (Berne 1964: 24). Aikuinen on välttämätön ihmisen henkiin jäämiselle, sillä Aikuinen prosessoi tietoa ja laskee tehokkaasti todennäköisyyksiä, jotka liittyvät ulkoisessa maailmassa selviämiseen. Berne (1964: 27) käyttää esimerkkinä tilannetta, jossa henkilön pitää ylittää vilkkaasti liikennöity tie. Yksilön Aikuinen havainnoi tällöin lähestyviä autoja ja niiden nopeuksia sekä tekee päätelmiä siitä, milloin olisi turvallisinta lähteä ylittämään tietä.

Aikuinen on looginen, järkevä, kohtuullinen ja ei-tunteellinen persoonallisuuden osa, joka keskittyy tosiasioihin ja prosessoi tietoa. Aikuisen rooli on se-keskeinen (it-oriented) eikä keskity samalla tavalla muihin ihmisiin tai ole sinä-keskeinen kuin Vanhemman rooli. Aikuinen on tosiasiatiedon vastaanottaja ja lähettäjä eikä tunne tunteita kuten ilo, suru, pelko tai epätoivo. Aikuisen sanat ovat yleensä enemmän kuvaavia kuin mielipiteen sisältäviä. Aikuinen ei liioittele eikä vähättele, vaan Aikuisen kuvaukset ovat usein tarkkoja. Aikuisen roolissa ihmisen kasvoilta ei ole luettavissa mitään tunteita vaan ihminen näyttää enemmänkin ajattelevalta. (Wagner 1981: 11, 17.) Joskus yksilön Aikuinen joutuu tekemään kompromissin ja antamaan periksi yksilön Lapselle, sillä ihmisellä ei voi olla koskaan aidosti hauskaa, jos seuraa aina sitä, mikä on Aikuisen mielestä järkevää. (Wagner 1981: 18.)

3.3. Vanhemman roolit

Vanhemman rooli on jaettavissa kahteen osaan: rakentavaan ja positiiviseen hoivaavaan Vanhemman rooliin ja negatiiviseen kriittisen Vanhemman rooliin.

Hoivaava vanhempi

Vanhempi on se paikka, jossa säilytämme arvojärjestelmäämme: mitä pitäisi tehdä, mitä ei pitäisi tehdä, mikä on oikein, mikä on pahaa, mitä on pakko tehdä ja mitä ei ole pakko tehdä. Hoivaava Vanhempi on se persoonallisuuden rooli, joka saa meidät ymmärtämään ja auttamaan toisia ihmisiä. Hoivaava Vanhempi lähettää ympäristölle ”sinä olet OK” -viestiä, mutta pystyy silti asettamaan rajoja järkevällä, vakaalla ja tehokkaalla tavalla. Hoivaava Vanhempi osoittaa ymmärrystä sekä tukea muille ihmisille ja ilmaisee asiat yleensä ”mitä sinun tulee tehdä” -muodossa eikä kieltoina. (Wagner 1981: 18–19.)

Kriittinen Vanhempi

Kriittinen Vanhempi välittää niin sanojen, kasvon ilmeiden kuin kehonkielenkin välityksellä sanomaa, että sinä et ole OK ja sinun ei tulisi tehdä sitä näin tai noin. Kriittisen Vanhemman kohdalla on yleensä enemmän kysymys mielipiteistä kuin tosiasioista. Kriittisen Vanhemman kritiikki voi myös kohdistua ihmisiin, jotka eivät sillä hetkellä ole paikalla. Kriittiseen Vanhempaan liittyy vielä eräs suhteellisen ”sairas” mutta valitettavan yleinen piirre, nimittäin pelastuspeli. (Ks. Wagner 1981: 19–20.) Pelastuspelissä kriittinen Vanhempi pyrkii ensin alistamaan toista yksilöä tai saamaan hänet vaikeuksiin, jotta kriittinen Vanhempi voisi tämän jälkeen pelastaa niskuroivan tai huonosti käyttäytyvän yksilön (Lapsen). Pelin henkeen lisäksi kuuluu, että pelastetun tulisi tämän jälkeen tuntea suurta kiitollisuutta pelastajaansa kohtaan.

3.4. Lapsi

Lapsen rooli jakaantuu kolmeen eri osaan, joista luonnon Lapsi on luovuudellaan ja persoonallisuudellaan positiivinen rooli ja myöntävä ja kapinallinen Lapsi ovat Lapsen negatiivisia variaatioita.

Luonnon Lapsi

Luonnon Lapsi on spontaani eikä ole samalla tavalla Vanhemman vaikutuspiirin alaisuudessa kuin myöntävä Lapsi tai kapinallinen Lapsi. Luonnon Lapsi on minäkeskeinen ja tekee mitä haluaa omien todellisten tunteiden, halujen ja tarpeiden pohjalta. Luonnon Lapsi kertoo itselleen sekä siitä, mitä haluaa muilta ihmisiltä. Luonnon Lapsi osaa kokea iloa ja toimia spontaanisti sekä luovasti. (Wagner 1981: 10–12.)

Luonnon Lapsi on erittäin tehokas kommunikoinnin rooli, sillä se ilmaisee suoraan, mitä ”Minä” haluan. Se ei puhu yleisellä tasolla, kuten Aikuinen usein tekee, tai keskity muiden ihmisten edesottamuksiin, mikä on tyypillistä Vanhemmalle, vaan tuo selkeästi esille yksilön oman tahdon, jolloin myös väärinymmärrysten mahdollisuus on alhainen. Yksilö tuntee olonsa näin ollen myös usein helpottuneeksi, koska hän on ilmaissut suoraan omat tunteensa, tahtonsa tai halunsa.

Wagner (1981: 17) esittää näkemyksensä siitä, että jos yksilö ei anna luonnon Lapsensa tulla esille, on tästä seurauksena ajautuminen tehottomiin vuorovaikutusrooleihin. Yksilö muuttuu ennen pitkää kapinalliseksi Lapseksi tai kriittiseksi Vanhemmaksi tai kääntyy sisäänpäin ja ajattelee myöntävän Lapsen tavoin, että hänessä on vikaa. Berne (1964: 24) toteaa vielä, että Lapseen rooliin liittyy yleensäkin intuitio, luovuus ja spontaanisuus, draivi ja nautinto.

Myöntävä Lapsi

Sekä myöntävä että kapinallinen Lapsi ovat enemmänkin reagoivia kuin spontaaneja rooleja. Berne (1964: 24) kutsuu myöntävän ja kapinallisen Lapsen rooleja yhdessä mukautuvan Lapsen rooliksi, sillä tällöin Lapsi pyrkii mukautumaan toisen henkilön Vanhemman rooliin joko alistumalla Vanhemman tahtoon tai kapinoimalla sitä vastaan. Myöntävän Lapsen roolissa ihminen julistaa, että minä en ole ”OK” ja pyrkii alistumaan Vanhemman tahtoon. Myöntävä Lapsi on usein pidättyväinen ja ajattelee, että tunteita ei tule näyttää, mikä usein johtaa siihen, että hän tuntee sisällään kuitenkin itsensä loukatuksi, masentuneeksi tai syylliseksi. Myöntävän Lapsen ajatus siitä, että hän ei ole ”OK”, tulee ilmi hänen äänensävyssään, kasvon ilmeissään sekä kehon liikkeissään. (Ks. Wagner 1981: 12, 13.)

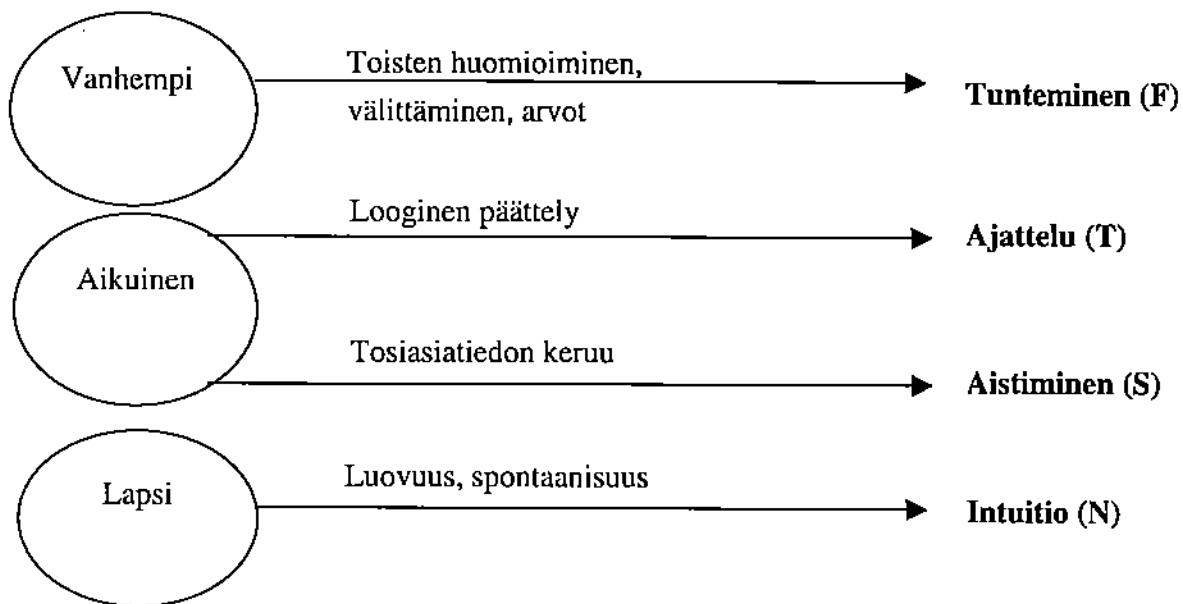
Kapinallinen Lapsi

Kapinallinen Lapsi kieltäytyy tekemästä, kuten toisen henkilön Vanhempi toivoisi, ja ilmoittaa näin Vanhemmalle, että vaikka minä olen "OK", sinä tai sinun ideasi ette ole "OK". Wagner (1981: 14) toteaa, että kapinallinen Lapsi on tärkeä osa yksilön kehitystä lapsuudessa ja se liittyy yksilön irtaantumiseen äidistä ja pyrkimykseen itsenäistyä. Varhaislapsuuden jälkeen kapinallinen Lapsi nousee murrosiässä uudelleen voimakkaasti esille lapsen itsenäistyessä vanhemmistaan. Jos itsenäistymisprosessia ei ole käyty lapsuudessa tai nuoruudessa läpi riittävästi, voi kapinallinen Lapsi muodostua myöhemmässä elämässä hallitsevaksi. Myös jokin yksittäinen esimiehen ele tai toteamus voi laukaista johdettavassa kapinallisen Lapsen taannehtivan roolin, jolloin johdettava toimii kuten murrosikäinen vanhempaansa kohtaan.

Edellä esitetty kolme tehokasta roolia (Aikuinen, luonnon Lapsi ja hoivaava Vanhempi) stimuloivat yleensä myös toisista ihmisistä esille heidän tehokkaat vuorovaikutusroolinsa. Henkilö, joka onnistuu hyvin päivittäisessä vuorovaikutuksessa kotona perheen parissa, ystävien kanssa ja työpaikalla kollegoiden kanssa, käyttää pääsääntöisesti näitä tehokkaita vuorovaikutusrooleja. (Wagner 1981: 20–21.)

4. TRANSAKTIOANALYYSIN JA JUNGIN PROSESSIEN YHTYMÄKOHDAT

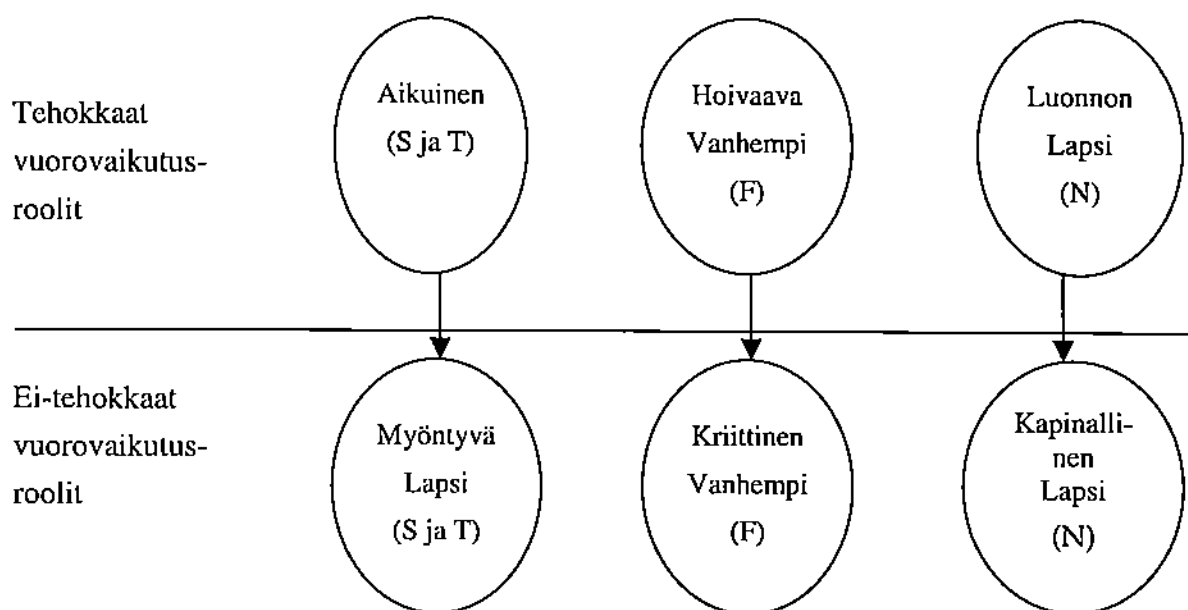
Kenties juuri siksi, että sekä Jungilla että Bernellä on yhteisenä oppi-isänä Freud, voidaan heidän teorioistaan löytää selkeä yhteys. Esimerkiksi Vanhemman rooliin liittyvät selkeästi tunteet ja toisten ihmisten huomioiminen ja välittäminen. Lisäksi kun Vanhemman rooliin liittyvät arvot, on kytkentä aiemmin esiteltyyn Jungin tuntemisprosessiin (F) selkeä. Aikuisen rooliin liittyy puolestaan todennäköisyyksien laskeminen ja looginen päättely, joten Aikuisen rooliin liittyy Jungin määrittelemä ajattelu (T). Aikuisen rooliin kuuluu myös tiedon hankinta sekä tosiasioihin suuntautuminen, joten sen kytkös Jungin määrittelemään aistimisprosessiin (S) on myös selkeä. Lisäksi Lapsen rooli on helposti kytkettävissä luovuutensa ja spontaanisuutensa sekä minäkeskeisyytensä vuoksi Jungin määrittelemään intuitioon (N). (Kuva 4.)



Kuva 4. Bernen transaktioanalyysin roolit ja Jungin tiedonhankinta- ja päätöksentekoprosessit.

Edellä esitetty Bernen ja Jungin teorioiden yhdistäminen ei vaatine empiristä testausta, koska näiden kahden eri teorian yhtäläisyydet ovat niin selkeät. Seuraava analyysi johtajan liukurnisesta tehokkaasta vuorovaikutusroolista ei-tehokkaaseen sekä tämän yhdistäminen Jungin

määrittelemiin prosesseihin tapahtuu myös teoriatasolla. Tätä asiaa ei ole tiettävästi tutkittu aiemmin empiirisesti eikä sitä tässäkään tutkimuksessa lähdetä testaamaan, koska kysymyksessä olisi oma erillinen mittava tutkimuksensa. Seuraavassa esitetty tarkastelukulma on Jungin ja Bernen teorioista pääteltävissä, ja Wagner (1981) esittää liukumat tehokkaista rooleista tehoittomiin tässä esitetyllä tavalla.



Kuva 5. Yksilön "luisuminen" tehokkaasta vuorovaikutusroolista tehoittomaan.

Kuvan 5 mukaisesti Aikuisen roolia hallitsevat aistimis- (S) ja ajatteluprosessit (T). Näille prosesseille on ominaista epätunteellisuus ja koska myöntävän Lapsen rooliin liittyy puolestaan tunteiden hillitseminen, Aikuisen roolista tapahtuu helposti luisuminen ei-tehokkaaseen myöntävän Lapsen rooliin. Jos esimerkiksi esimies sanoo johdettavalleen jotain sellaista, mikä herättää luonnon tai kapinallisen Lapsen johdettavassa, jota muutoin hallitsee Aikuisen rooli, saattaa tämä Aikuisen rooli vaientaa luonnon Lapsen toteamalla, että on järkevämpää vaieta tässä tilanteessa kuin sanoa esimiehelle vastaan. Näin johdettava ei ole antanut spontaania mielipidettänsä vaan on "luisunut" myöntävän Lapsen rooliin, joka myötäilee esimiestä, vaikka pinnan alla saattaa kyteä negatiivisia tunteita.

Hoivaava Vanhempi puolestaan "luisuu" helposti kriittisen Vanhemman rooliin, jos toisen henkilön kanssa muodostuu ristikkäinen transaktio siten, että hoivaava Vanhempi ei pääse suorittamaan Vanhemmalle kuuluvaa välittävää roolia kapinallisen Lapsen riehuessa. Jos esimiehen pyrkimyksenä on ollut aluksi auttaa johdettavaa, mutta hän kapinoi esimiestä vastaan esimiehen hyvistä pyrkimyksistä huolimatta, voi esimiehen hoivaava Vanhempi muuttua kriittiseksi Vanhemmaksi toteamalla esimerkiksi tiukkaan äänensävyyn, että "tee sitten kuten itse haluat, mutta kannat myös itse vastuun valinnastasi".

Luonnon Lapsi on spontaani ja luova, mutta jos hän ei saa toteuttaa omaa tahtoaan tai tarpeitaan, luisuu hän helposti kapinalliseksi Lapseksi, joka kiukuttelee Vanhemmalle tai Aikuiselle. Transaktiota voi Bernen (1964: 33-34) mukaan tapahtua kahdella eri tasolla, nimittäin näkyvällä sosiaalisella tasolla sekä näkymättömällä mutta aistittavissa olevalla psykologisella tasolla. Vaikka sosiaalisella tasolla johdettava voi käyttäytyä kuin Aikuinen esimiehen "torpedoidessa" johdettavan luonnon Lapsen tuottaman hienon idean, niin psykologisella tasolla hän saattaa kuitenkin reagoida kuten kapinallinen Lapsi ja ajatella tekevänsä kaikkensa esimiehen ehdotuksen toteuttamisen estämiseksi.

Taulukossa 1 on kuvattu, kuinka henkilön käyttäytyminen muuttuu MBTI-teorian mukaan, kun yksilön kokema paine (ulkoisten vaatimusten ja yksilön sisäisten voimavarojen välinen suhde) on riittävän kova. On huomion arvoista, että paineen ollessa keskinkertainen ihminen käyttäytyy itselleen yleensä normaalilla tavalla, mutta paineen vielä tästä lisääntyessä hänen käyttöksensä muuttuu. MBTI-teorian dynamiikan mukaan normaalioloissa tai keskinkertaisen paineen vallitessa ihminen käyttäytyy itselleen tyypillisimmällä tavalla, mutta paineen koven tuessa vielä tästä hallitseva preferenssi (S, N, T tai F) siirtyy taka-alalle ja yksilö siirtyy käyttämään seuraavaksi vahvinta preferenssiä. Jos tämäkään ei toimi, yksilö saattaa käyttäytyä todella kovan paineen alla itselleen täysin epätyypillisesti. Briggs Myers ym. (1998: 79) esittävät, että esimerkiksi ENTP-persoonallisuuden omaava henkilö voi kovan paineen alla kadottaa kykynsä luoda vaihtoehtoisia toimintatapoja ja keskittyä vain täysin kokonaisuuden kannalta merkityksettömiin yksityiskohtiin.

Taulukko 1. Persoonallisuustyyppin hallitsevan prosessin vaihtuminen kovassa paineessa.

Asiasuuntautuneet asiajohtajat (ST)	Asiasuuntautuneet ihmisjohtajat (NT)	Ihmissuuntautuneet asiajohtajat (SF)	Ihmissuuntautuneet ihmisjohtajat (NF)
ESTJ: T → S	ENTJ: T → N	ESFJ: F → S	ENFJ: F → N
ESTP: S → T	ENTP: N → T	ESFP: S → F	ENFP: N → F
ISTJ: S → T	INTJ: N → T	ISFJ: S → F	INFJ: N → F
ISTP: T → S	INTP: T → N	ISFP: F → S	INFP: F → N

Asiasuuntautuneita asiajohtajia (ST) hallitsee aina joko aistiminen (S) tai ajattelu (T), joten ST-asiajohtajat toimivat kovan paineen alla joko tehokkaasta Aikuisen roolista tai sitten myöntyvän Lapsen roolista käsin (kuvan 5 liukuma). Asiasuuntautuneista ihmisjohtajista (NT) tulee paineen alla joko enemmän intuitiivisia (ENTJ ja INTP; hallitsevan preferenssin muutos T → N) tai enemmän ajattelevia (ENTP ja INTJ; hallitsevan preferenssin muutos N → T). Kaksi ensiksi mainittua persoonallisuustyyppiä omaksuvat paineen alla enemmän jonkin Lapsen kolmesta roolista, kun taas jälkimmäiset liukuvat enemmän Aikuisen tai myöntyvän Lapsen rooleihin (kuvan 5 liukuma).

Ihmissuuntautuneista asiajohtajista (SF) puolestaan toiset muuttuvat kovan paineen alla enemmän aistiviksi (ESFJ ja ISFP; hallitsevan preferenssin muutos F → S) ja toiset enemmän tunteviksi (ESFP ja ISFJ; hallitsevan preferenssin muutos S → F). Kun taulukossa 1 oleva MBTI-indikaattorin teoria ja kuvan 5 transaktioiden liukumiset yhdistetään, niin tämän mukaan ESFJ:llä ja ISFP:lla on suurempi todennäköisyys paineen alla toimia Aikuisen tai myöntyvän Lapsen roolissa. Vastaavasti ESFP:lla ja ISFJ:llä on suurempi todennäköisyys liukua tuntemisprosessin vahvistuessa hoivaavan tai kriittisen Vanhemman rooliin. Ihmissuuntautuneilla ihmisjohtajilla (NF) vahvistuu joko intuitio (N) tai tunteminen (F) paineen koventuessa, joten heillä Vanhemman tai Lapsen roolin hallitsevuudet vaihtavat paikkaa.

5. ASIA- JA IHMISJOHTAJIEN LUONTAISET TRANSAKTIOT

Asiasuuntautuneen asiajohtajan (ST) toimintaa ja käyttäytymistä hallitsee yleensä transaktioanalyysin Aikuisen rooli (taulukko 2). Aikuisen rooli saattaa olla tällaisella johtajalla niin voimakas, että kun hänen pitäisi luonnon Lapsensa avulla ilmaista jotain spontaanisti, hänen Aikuisensa toteaa hänelle, että on järkevämpää vaieta kuin hankkia ikävyyksiä esittämällä vastakkaisia näkemyksiä (vrt. kuva 5). Seuraava teollisuudessa toimivan asiasuuntautuneen asiajohtajan (ESTJ) kommentti omasta toiminnastaan kuvastaa hyvin tätä asiajohtajille tyypillistä Aikuisen roolia.

"No, kyllä minä varmasti enemmän asiat asioina otan – en minä ensimmäisenä ole innostunut – minä olen varmasti enemmän sellainen maltillinen kumminkin. Jos jokin hyvä ajatus tulee, niin en ole ensimmäisenä toittamassa sitä. Kyllä minä varmasti enemmän sellainen harkitsevampi olen. Haluan vaihtoehtoisia malleja kumminkin, enkä valitse ensimmäiseksi esille tullutta vaihtoehtoa."

Ihmissuuntautunut ihmisjohtaja (NF) on usein spontaani, idearikas ja välittävä. Hänen toimintaansa hallitsevat luonnon Lapsen sekä hoivaavan Vanhemman roolit. Jos hänen luonnon Lastaan alistetaan tai muuten estetään toimimasta, muuttuu hän helposti kapinoivaksi Lapseksi. Jos NF-ihmisjohtaja ei pääse käyttämään hoivaavan Vanhempansa viettiä, voi hän turhautua vuorovaikutuksessa ja muuttua kriittiseksi Vanhemmaksi. (Taulukko 2.)

Asiasuuntautunut ihmisjohtaja (NT) on omalla persoonallisella aitoudellaan usein luonnon Lapsi, joka haluaa toteuttaa omia ideoitaan ja toiveitaan. Jos hänen spontaaneita ideoitaan tai visioitaan toistuvasti aliarvostetaan tai jopa hylätään, muuttuu hän helposti kapinalliseksi Lapseksi. Toisaalta koska NT-johtaja tekee päätöksensä ajattelulla (T) ja järjellä, hänenkin Aikuisensa saattaa joskus käskää Lapsen roolin hänessä vaikenemaan ja näin NT-johtaja taannehtii myöntyvän Lapsen rooliin. Ihmissuuntautunut asiajohtaja (SF) kerää Aikuisen roolilla (S) tietoa ympäristöstä, mutta toimii myös mielellään hoivaavan Vanhemman (F) roolista osoittaen "äidillistä" välittämistä ja lämpöä kanssaihmisilleen. Koska myös SF-johtajalla Aikuisen rooli on vahvasti esillä, hänkin voi taantua myöntyvän Lapsen rooliin. Äärimmäisissä tilanteissa SF-johtaja voi myös toimia kuten kriittinen Vanhempi. (Taulukko 2.)

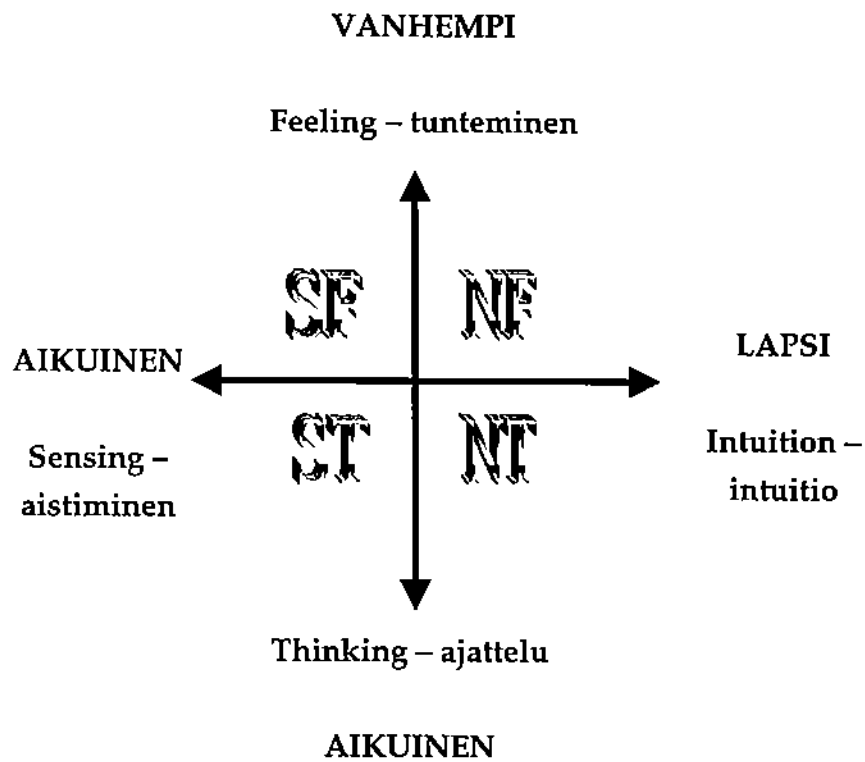
Taulukko 2. Neljälle eri johtajatyypille tyypilliset tehokkaat ja ei-tehokkaat roolit.

	Tyypilliset tehokkaat roolit	Tyypilliset ei-tehokkaat roolit
Asiasuuntautunut asiajohtaja (ST)	Aikuinen	Myöntävä Lapsi
Ihmissuuntautunut ihmisjohtaja (NF)	Luonnon Lapsi ja hoivaava Vanhempi	Kapinallinen Lapsi ja kriittinen Vanhempi
Asiasuuntautunut ihmisjohtaja (NT)	Luonnon Lapsi ja Aikuinen	Kapinallinen Lapsi ja myöntävä Lapsi
Ihmissuuntautunut asiajohtaja (SF)	Aikuinen ja hoivaava Vanhempi	Myöntävä Lapsi ja kriittinen Vanhempi

Alussa esitettyyn pohdintaan johtajan henkisestä kypsyydestä voidaan yhtenä selityksenä antaa se, kuinka johtajan käyttäytyminen jakaantuu taulukon 2 tehokkaiden ja ei-tehokkaiden vuorovaikutusroolien suhteen. Ne johtajat, joilla on suuri henkisen kypsyyden aste, pystyvät toimimaan enimmäkseen rakentavista tehokkaista vuorovaikutusrooleista käsin, kun taas ne johtajat, joiden kypsyyden ei ole yhtä korkealla tasolla, toimivat usein myös ei-tehokkaista transaktioanalyysin roolimalleista käsin.

Edellä esitetty ajatus on samansuuntainen kuin Golemanin (1997) käsitys, että tunneälykkäät johtajat pystyvät keskivertoa paremmin ohjailemaan käytöstään ja tunteitaan tilanteen vaatimalla tavalla. Heillä on kyky toimia tehokkaista roolimalleista käsin, kun taas vähemmän tunneälykkäät johtajat taannehtivat useammin ei-tehokkaissa roolimalleissa. Goleman jakaa tunneälyn ”henkilökohtaiseen kompetenssiin” sekä ”sosiaaliseen kompetenssiin”. Ensiksi mainittu liittyy omien ja toisten ihmisten tunteiden tunnistamiseen ja hallintaan.

Kuvassa 6 on yhdistetty kognitiiviset tyylit edellä esitettyyn tapaan siten, että aistivat (S) johtajat ovat enemmän Aikuisia kuin intuitiiviset (N) johtajat, jotka ovat enemmän Lapsia. Vastaavasti ajattelevat (T) johtajat ovat enemmän Aikuisia kuin tuntevat (F) johtajat, jotka ovat enemmän Vanhempia. Lienee vielä syytä korostaa, että kaikkia näitä kolmea transaktioanalyysin roolia tarvitaan niin työ kuin perhe-elämässäkin, ja lienee turhaa yrittää määrittää, mikä niistä olisi tärkein, sillä kaikki roolit ovat erittäin välttämättömiä tuloksekkaan ja motivoivan toiminnan kannalta.

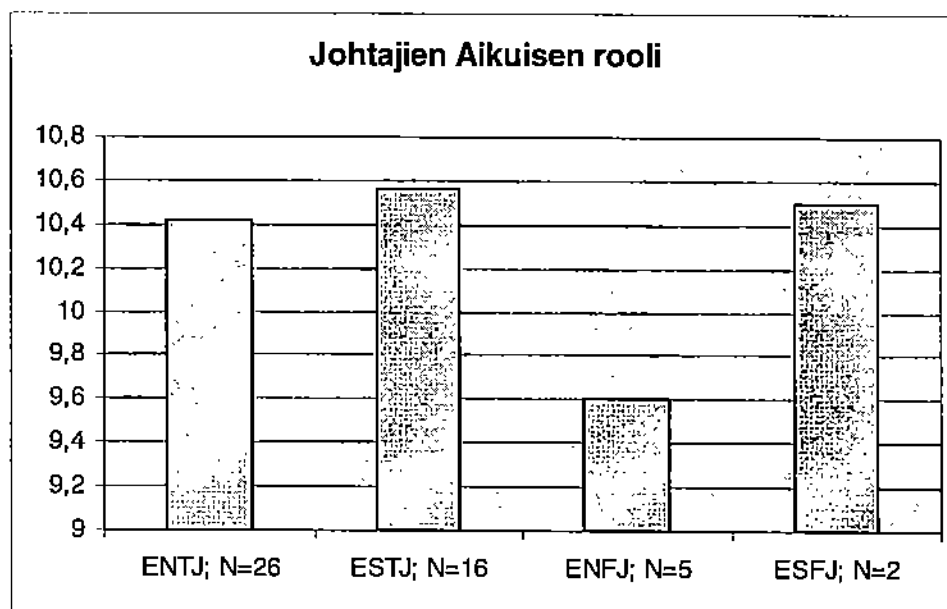


Kuva 6. Jungin tiedonhankinta- ja päätöksentekoprosessien yhdistäminen transaktioanalyysin Aikuisen, Lapsen ja Vanhemman rooleihin.

6. ASIA- JA IHMISJOHTAJIEN TRANSAKTIOANALYYSIN ROOLIT KYSELY- JA HAASTATTELUTUTKIMUKSELLA TARKASTELTUNA

6.1. Aikuisen rooli asia- ja ihmisjohtajilla

Hypoteesiksi 10 muodostuu, että ihmissuuntautuneilla ihmisjohtajilla (NF) on useammin Bernen määrittelemän transaktioanalyysin Vanhemman ja Lapsen rooleja kuin asiasuuntautuneilla asiajohtajilla (ST). Asiajohtajilla puolestaan on useammin Aikuisen rooleja kuin ihmisjohtajilla. Kuten kuva 6 ja hypoteesi 10 esittävät, teorian mukaan ESTJ-asiajohtajille tulisi olla tyypillisintä Aikuisen rooli ja vastaavasti ENFJ-ihmisjohtajille tämä rooli on vähiten tyypillisin. Kuvassa 7 on kyselytutkimuksen tulos tästä Aikuisen roolista eri johtajatyypeillä. Vaikka tulokset olivat hypoteesin mukaisia, olivat eroavuudet niin pieniä, että tällä otoskoolla ne eivät muodostuneet tilastollisesti merkitseviksi. Tästä tilastollisen merkitsevyyden puutteesta huolimatta kyselylomakkeen tuloksia voidaan pitää esitettyä teoriaa tukevana.



Kuva 7. Johtajatyypien Aikuisen rooli.

Sen sijaan johtajien haastattelututkimuksessa tämä johtajatyypin välinen eroavuus tuli esille (taulukko 3). Aikuisen roolin hallitsevuus tuli haastattelussa ilmi kysyttäessä johtajan toimintaa sellaisessa ristiriitatilanteessa, jossa kokouksen puheenjohtaja on eksynyt harhateille ja kokouksessa ei käsitelläkään sovittua aihetta. Asiasuuntautuneista asiajohtajista (ESTJ) jokainen sanoi tällaisessa tilanteessa huomauttavansa puheenjohtajaa asiallisesti asiasta ilman, että hänen oma hermostumisensa puheenjohtajan kyvyttömyydestä näkyisi ulospäin. Kysyttäessä eräältä ESTJ-johtajalta näkykö hermostuminen hänestä, hän vastasi persoonallisuustyyppilleen tyypillisesti: *"Ehkä sellainen tuttu näkee sen paremmin mutta outo henkilö ei."* Seuraava saman ESTJ-johtajan lainaus kuvastaa hyvin aistivien (S) asiajohtajien Aikuisen roolia, kun kysyttiin hänen reaktiotaan kyvyttömään puheenjohtajan toimintaan.

"Enemmän tällainen rakentavampi, ei kuulu oikein minun luonteelleni, että rupeisin ärjymään tai äkseeraamaan. Lopputulos on kuitenkin paljon huonompi (jos sanoo suorat sanat)."

Neljää asiasuuntautunutta ihmisjohtajaa (ENTJ) hallitsi myös selkeästi enemmän Aikuisen rooli tällaisessa tilanteessa. Kaksi tämän johtajatyypin johtajaa totesi näyttävänsä ärsyyntymisensä erittäin suorasanaisesti tai jopa reagoimalla tilanteeseen, kuten yksi ENTJ-johtaja totesi: *"Lyön paperini kasaan, nousen ylös ja poistun kokoushuoneesta ja käytän aikani paremmin."* Kuten taulukosta 3 ilmenee, ENFJ-johtajien vastauksista vain yhdessä tuli esille Aikuisen rooli ja kahdessa ei tullut. Yhteenvetona voidaan todeta, että tässä osiossa esitettyä teoriaa Aikuisen roolin osalta tukivat sekä kyselylomakkeen että haastattelujen tulokset.

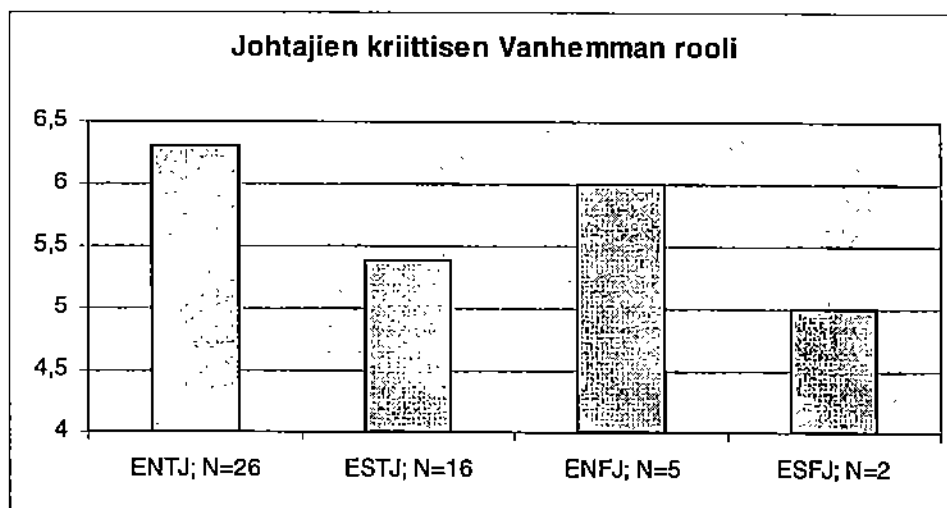
Taulukko 3. Johtajien Aikuisen roolin esiintulo haastattelussa.

	Aikuisen rooli	Ei Aikuisen roolia
ENFJ	1	2
ENTJ	4	2
ESTJ	6	0

6.2. Vanhemman rooli asia- ja ihmisjohtajilla

Kyselytutkimuksessa hoivaavan Vanhemman roolin hallitsevuudessa ei eri johtajatyypin välille muodostunut suuria eroja. Vaikka ylivoimaisesti korkeimman pistemäärän tällä ulottuvuudella saivat teoriaa mukaillen ESFJ-johtajat, ei tuloksella ole juurikaan merkitystä pienestä otoskoosta johtuen. Haastattelukysymyksistä kaksi mittasi johtajan Vanhemman roolia, mutta jo ensimmäisten haastattelujen jälkeen voitiin todeta, että nämä kysymykset toimivat erittäin huonosti. Näin ollen nämä kysymykset jätettiin lopuista haastatteluista pois, mikä johdatti siihen, että johtajien Vanhemman rooleista haastattelututkimus ei antanut lisätietoa.

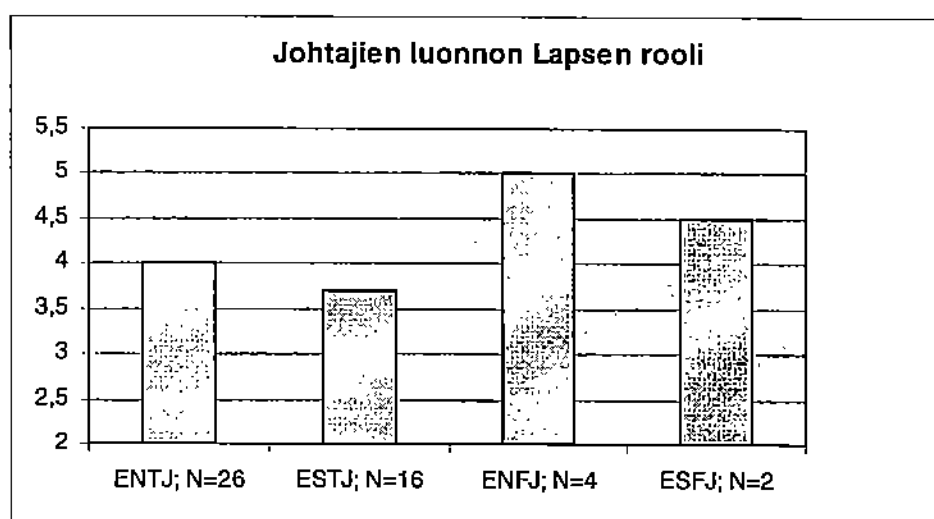
Vaikka hoivaavan Vanhemman kohdalla ei kyselytutkimus tuonut mukanaan mielenkiintoista tietoa, samaa ei voi sanoa kysymyksistä, jotka mittasivat johtajan kriittisen Vanhemman roolia. Sekä ENTJ- että ENFJ-johtajat ottivat selkeästi aistivia (S) johtajia herkemmin kriittisen Vanhemman roolin ja toimivat siitä käsin. Tulos ei kuitenkaan ollut tilastollisesti merkitsevä, vaikka viitteitä siihen suuntaan olikin (F-testisuureen arvo 2,862 ja $p=0.097$). Näin ollen hypoteesin olettamus siitä, että ihmissuuntautuneet (F) johtajat toimisivat asiasuuntautuneita (T) johtajia useammin Vanhemman roolista käsin, ei saanut kyselylomakkeella tukea. Sen sijaan johtajan kriittisen Vanhemman roolin kohdalla muodostui ero asiajohtajien (S) ja ihmisjohtajien (N) välille, vaikka eroavaisuus ei ollut vielä tilastollisesti merkitsevä. (Kuva 9.)



Kuva 8. Eri johtajatyypin kriittisen Vanhemman rooli.

6.3. Lapsen roolit asia- ja ihmisjohtajilla

Asiasuuntautuneet ihmisjohtajat (ENTJ) toimivat asiasuuntautuneita asiajohtajia (ESTJ) useammin luonnon Lapsen spontaanista ja luovasta roolista käsin (kuva 10). Vastaavasti ihmis-suuntautuneet ihmisjohtajat (ENFJ) toimivat ihmissuuntautuneita asiajohtajia (ESFJ) useammin luonnon Lapsen roolista käsin. Kyselytutkimuksen tulos tuki teoriaa, että intuitiiviset (N) ihmisjohtajat toimivat aistivia (S) asiajohtajia useammin luonnon Lapsen positiivissa roolissa.



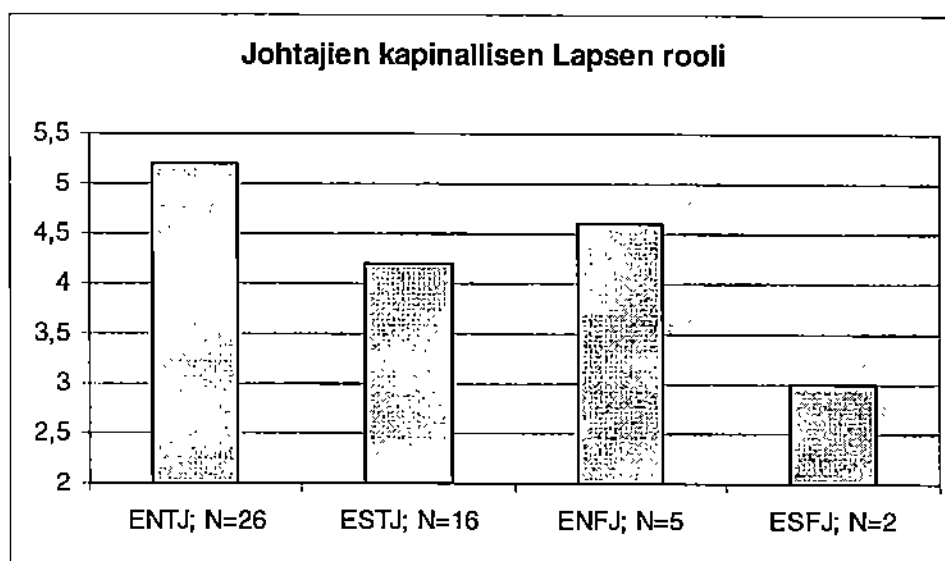
Kuva 9. Eri johtajatyypien luonnon Lapsen roolit.

Haastatteluissa tämä ihmis- ja asiajohtajien välinen eroavuus tuli selkeämmin esille, sillä vain yksi ESTJ-johtaja vastasi kysymykseen esitetyn teorian vastaisesti. Hänen kohdallaan joudutaan epäilemään kysymyksen ymmärtämistä, sillä haastattelutilanteessa hänen käytöksensä ei tukenut tätä (taulukko 4).

Taulukko 4. Johtajien luonnon Lapsen rooli haastattelussa persoonallisuustyypeittäin

	Luonnon Lapsen rooli	Ei luonnon Lapsen roolia
ENFJ	3	0
ENTJ	6	0
ESTJ	1	5

Myös johtajatyyppeiden vastaukset kapinallisen Lapsen roolia mittaaviin kysymyksiin tukivat teoriaa, sillä intuitiiviset (N) ihmisjohtajat käyttäytyivät aistivia (S) asiajohtajia räiskyvämmiin ja enemmän ristiriitatilanteissa protestoiden (kuva 11). Tulos oli suuntaa antava ja lähes tilastollisesti merkitsevä, sillä varianssianalyysillä tarkasteluna ero intuitiivisten (N) ja aistivien (S) johtajien välillä sai F-testisuureen arvoksi 3,589 ja p-arvoksi 0.064. Tätä ulottuvuutta tutkivien kysymysten alfan arvo oli ,342 , mikä kahdella kysymyksellä on hyväksyttävä tulos.



Kuva 10. Intuitiiviset johtajat käyttivät hypoteesin mukaisesti enemmän kapinallisen Lapsen roolia kuin aistivat johtajat.

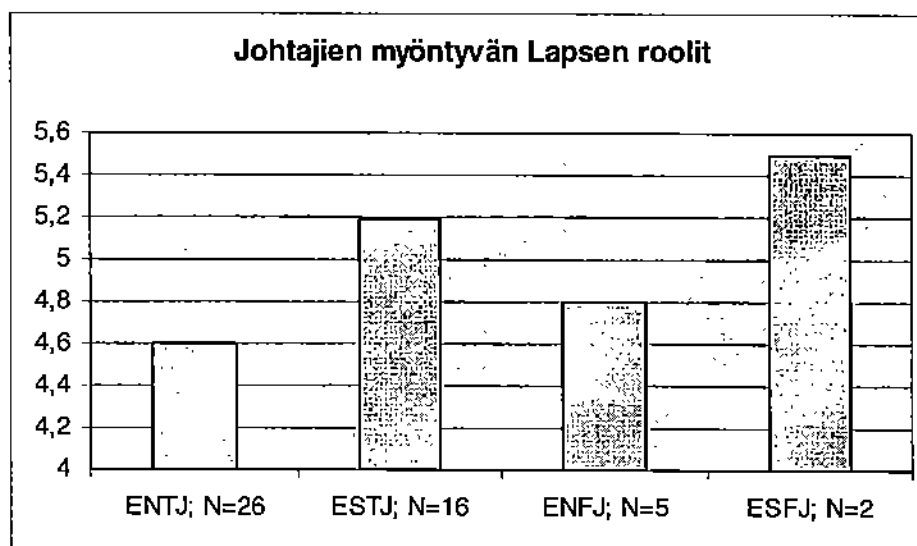
Selkeämmin asia- ja ihmisjohtajien erilainen käyttäytyminen tuli esille haastatteluissa, sillä vain yksi intuitiivisesta (N) ihmisjohtajista ei tuonut haastattelussa esille kapinallisen Lapsen roolia. Muilta osin haastattelun tulos (taulukko 5) noudatti edellä esitettyä teoriaa.

Taulukko 5. Johtajien kapinallisen Lapsen roolin esiintulo haastattelussa.

	Kapinallisen Lapsen rooli	Ei kapinallisen Lapsen roolia
ENFJ	3	0
ENTJ	5	1
ESTJ	0	6

Kyselytutkimuksen tulos johtajien myöntävän Lapsen tehottomasta roolista noudatteli myös esitettyä teoriaa, että aistivilla (S) asiajohtajilla on suurempi taipumus vaieta ristiriitatilanteissa kuin intuitiivisilla (N) ihmisjohtajilla (kuva 12). Viimeksi mainitut sanovat suuremmin omat ajatuksensa julki, jolloin mahdollisten väärinkäsitysten tai virhetulkintojen todennäköisyys on pienempi. Kyselytutkimuksen tulos ei ollut kuitenkaan tilastollisesti merkitsevä, vaikka viitteitä oli tilastollisesta riippuvuudesta ($F= 2,47$ p -arvo=0.123).

Myös haastattelututkimuksessa saatiin näyttöä tästä asiajohtajien taipumuksesta käyttää myöntävän Lapsen roolia. Kun johtajilta kysyttiin heidän käyttäytymistään puheenjohtajan eksyessä aiheesta, aistivat (S) asiajohtajat totesivat huomauttavansa asiallisesti puheenjohtajaa asiasta mutta jos tämä ei tehoa, katsoivat paremmaksi olla hiljaa (myöntävän Lapsen rooli). Intuitiiviset (N) ihmisjohtajat puolestaan totesivat yleensä, että huomauttavat asiasta ensin asiallisesti (Aikuisen rooli), mutta jos tämä ei tehoa, näyttävät ja tuovat julki oman ärsynty misensä (kapinoivan Lapsen rooli).



Kuva 11. Eri johtajatyypien myöntävän Lapsen roolit.

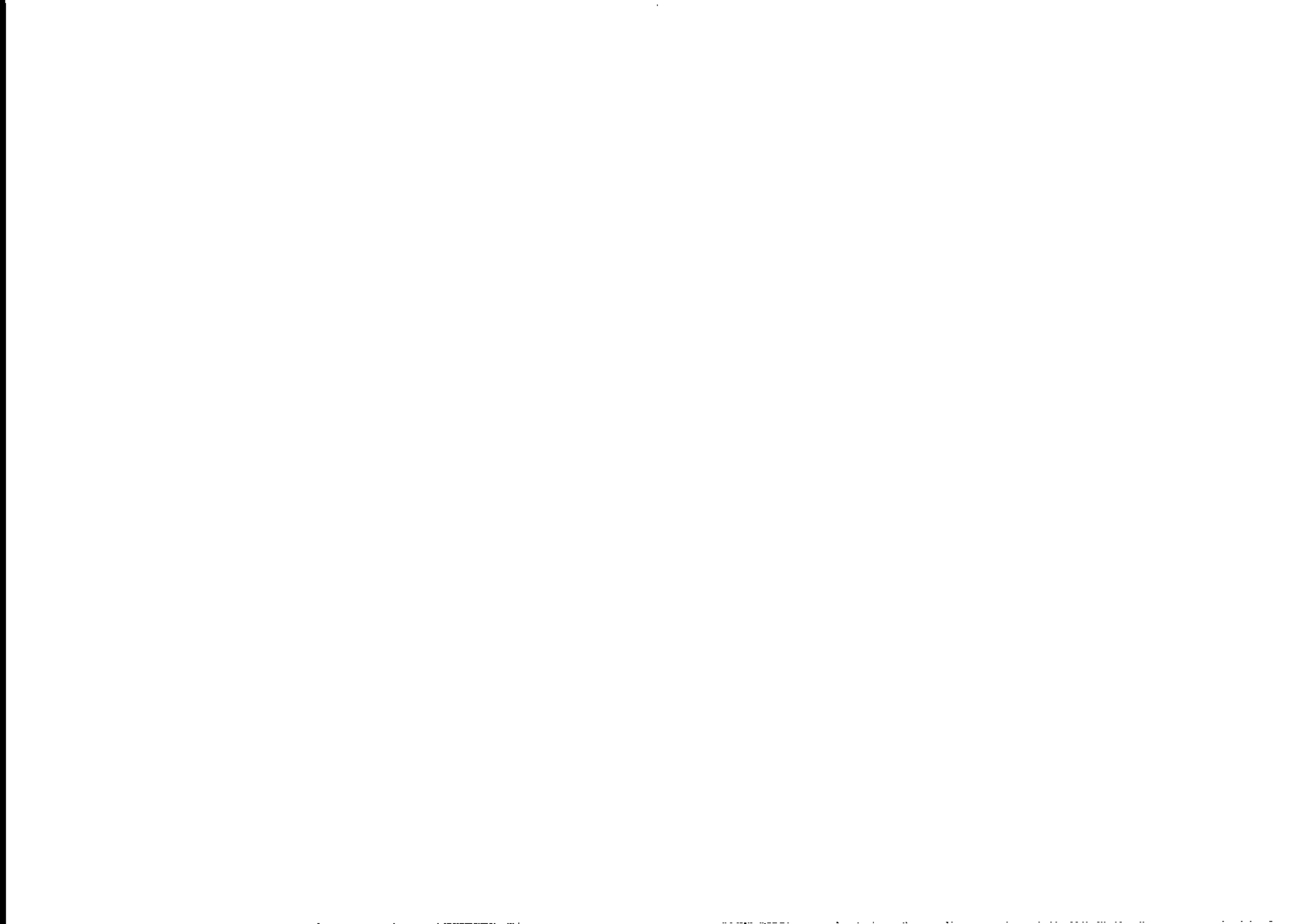
Yhteenvetona voidaan todeta, että saadut tulokset ovat samanlinjaisia Iowa State Universityn tutkimustulosten kanssa (ks. Myers Briggs ym. 1998: 179). Molemmissa tutkimuksissa Aikuisen rooli oli yleisempi ajattelevilla (T) kuin tuntevilla (F) yksilöillä sekä luonnon Lapsen rooli

intuitiivisilla (N) yksilöillä yleisempi kuin aistivilla (S). Lisäksi tässä tutkimuksessa saatiin viitteitä siitä, että intuitiiviset (N) ihmisjohtajat käyttävät aistivia (S) asiajohtajia useammin kriittisen Vanhemman ja kapinallisen Lapsen rooleja. Aistiville (S) asiajohtajille oli puolestaan tyypillisempää toimiminen myöntyvän Lapsen roolista käsin.

Kun tämän tutkimuksen kolmannessa osiossa ei löydetty yhtä poikkeusta lukuun ottamatta asia- ja ihmisjohtajien perusoletusten (arvojen) ja mielipiteiden väliltä juurikaan eroavaisuuksia, niin tutkimuksen neljännen osion tulosten perusteella voidaan todeta, että asia- ja ihmisjohtajat eroavat selkeästi käyttäytymiseltään. Koska MBTI-teorian ja transaktioanalyysin tulokset korreloivat keskenään ja asia- ja ihmisjohtajat toimivat selkeästi eri roolimalleista käsin, osoittautui asia- ja ihmisjohtajien eroavuuksien tarkastelu tällä tavalla onnistuneeksi.

LÄHTEET

- Alderfer, C. (1972). *Existence, Relatedness and Growth*. New York: Free Press.
- Berne, Eric (1964). *Games People Play – The Psychology of Human Relationships*. Yhdysvallat: Ballantine Books. 21st printing (1983).
- Briggs Myers Isabel, Mary H. McCaule, Naomi L. Quenk & Allen L. Hammer (1998). *MBTI- Manual – A guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator*. Palo Alto.CA.: Consulting Psychologists Press Inc.
- Furnham, Adrian (1992). *Personality at Work*. London & New York: Routledge.
- Goleman, D. (1997). *Tunneäly*. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Herzberg, F., B. Mausner, O. Pettersen & D.Capwell (1957). *Job Attitudes: Review of Research and Opinion*. Pittsburgh: Psychological Services of Pittsburgh.
- The International Transactional Analysis Association* (2001).www.itaa-net.org.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Murray, H. (1938). *Explorations in Personality*. New York: Oxford University Press.
- Schein, E. (1987). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Espoo: Amer yhtymä Oy Weiling+Göös kirjapaino.
- Taggart, W. & Robey, D. (1981). Minds and managers: On the dual nature of human information processing and management. *Academy of Management Review*, 6 (2), 187-195.
- Wagner, A (1981). *The Transactional Manager – How to Solve People Problems with Transactional Analysis*. Yhdysvallat: A Spectrum Book.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.



Osio V

Tiivistelmä ja pohdinta

SISÄLLYS

1. ASIA- JA IHMISJOHTAJIEN TUTKIMINEN	235
2. EMPIRIAN TUKI TEORIALLE.....	237
2.1. ASIASUUNTAUTUNEET JOHTAJAT PÄÄTTÄVÄT LOOGISELLA AJATTELULLA JA OVAT ORGANISOIJIA ...	239
2.2. IHMISSUUNTAUTUNEET JOHTAJAT TEKEVÄT PÄÄTÖKSIÄ TUNTEELLA JA ARVOIHIN PERUSTUEN	239
2.3. AISTIVAT ASIAJOHTAJAT JOHTAVAT ASIOITA FAKTOJEN POHJALTA.....	240
2.3.1. <i>Asiajohtajien tasainen työskentelytapa ja rauhallisuus</i>	241
2.3.2. <i>Asiajohtajat transaktioanalyysin Aikuisen roolissa</i>	241
2.3.3. <i>Asiajohtajat arvostavat virallista organisaatiota</i>	242
2.4. INTUITTIIVISET IHMISJOHTAJAT JA OMA PERSOONA JOHTAMISVÄLINEENÄ	242
2.4.1. <i>Ihmisjohtajien impulsiivinen työskentelytapa ja innostuminen</i>	243
2.4.2. <i>Ihmisjohtaja ja transaktioanalyysin Lapsen rooli</i>	243
2.4.3. <i>Ihmisjohtajat arvostavat epävirallista organisaatiota</i>	244
3. JOHTAMISEN POHDINTAA	245
3.1. JOHTAJAN REHELLISYYS JA (URAN) KEHITYMINEN	245
3.2. JOHTAMISEN HAASTEET	246
LÄHTEET	250
LIITE.....	251

1. ASIA- JA IHMISJOHTAJIEN TUTKIMINEN

Tarkasteltaessa empiirisesti asia- ja ihmisjohtajien eroavaisuuksia joudutaan pohtimaan, millä tavalla aihetta tutkitaan. Asia- ja ihmisjohtajien eroavaisuuksia voidaan lähteä analysoimaan joko sen perusteella, mitä johtajat pitävät tärkeänä tai kuinka nämä johtajat toimivat ja käyttäytyvät. Ensimmäinen vaihtoehto on siinä mielessä tutkimuksellisesti turvallinen, että siinä saadaan "oikeita" tuloksia varmemmin. Johtajat todennäköisesti vastaavat aidosti ja rehellisesti, mitä pitävät itse tärkeänä – subjektiiviset *mielipiteet* ovat kiistattomia.

Jos taas tutkitaan asia- ja ihmisjohtajien *käyttäytymisen* eroavuutta, kohdataan ongelma, että johtajan oma näkemys voi erota todellisuudesta erittäin paljon. Tätä ongelmaa voitaisiin toki pienentää haastatteleamalla johdettavia, millä voitaisiin varmentaa johtajan todellinen käyttäytyminen. Toinen ja todennäköisesti tehokkain keino asia- ja ihmisjohtajien käyttäytymisen erilaisuuden selvittämiseksi olisi tutkijan havainnointi johtajan käyttäytymisestä. Tämä edellyttäisi tutkijalta kuitenkin melkoista perehtyneisyyttä liiketoiminta-alueeseen, jos tutkitaan esimerkiksi, kuinka hyvin johtaja omassa työssään osaa käyttää faktatietoa hyväksi.

Tutkimuksessa päädyttiin vaihtoehtoon, että asia- ja ihmisjohtajien erilaisuutta pyritään kartoittamaan pääasiassa etsimällä näkemyseroja johtajien välillä siitä, kuinka asiat ja todellisuus ovat tai niiden tulisi olla. Sekä kyselylomakkeesta että haastattelukysymyksistä arviolta noin 80 % kartoitti näitä johtajan näkemyksiä. Loput 20 % tutki johtajan käsitystä hänen omasta käyttäytymisestään. Tutkimustulosten valmistuttua voidaan todeta, että tämä paritajakauma olisi voinut olla tutkimuksessa toisinpäin johtajien näkemyksiä ja käyttäytymistä mittaavien kysymysten välillä. Näin siksi, koska johtajan persoonallisuustyyppi vaikutti sekä kysely- että haastattelututkimuksessa selkeämmin johtajan arvioon omasta käyttäytymisestään.

Tutkimuksen ongelmana oli, eroavatko asia- ja ihmisjohtajat toisistaan mielipiteiltään ja arvoiltaan (perusoletukset) sekä käyttäytymiseltään. Vastauksena tutkimusongelmaan voidaan todeta, että asia- ja ihmisjohtajat eivät eroa suurimmalta osin toisistaan mielipiteiltään ja arvoiltaan vaan selkeästi ennemminkin käyttäytymiseltään. Tutkimusongelmasta johdettu tutkimuksen tavoite oli määrittää, kuinka asia- ja ihmisjohtajat eroavat toisistaan. Selkeitä asia- ja ihmisjohtajien välisiä eroavaisuuksia asenteissa ja mielipiteissä löytyi tässä tutkimuksessa

oikeastaan vain muutama. Ensinnäkin intuitiiviset (N) ihmisjohtajat arvostivat visiota osana ihmisten johtamista huomattavasti aistivia (S) asiajohtajia enemmän. Toiseksi ihmisjohtajat asennoituvat huomattavasti positiivisemmin epäviralliseen organisaatioon informaatio- ja vaikuttamiskanavana kuin asiajohtajat.

Suoritetut 15 johtajan haastattelut toivatkin esille, että ei ainoastaan johtajan persoonallisuus, vaan myös organisaatio, toimiala ja työtehtävä vaikuttavat siihen, mitä johtaja sanoo pitävänsä tärkeänä. Tämä on pääteltävissä siitä, että haastateltujen johtajien mielipiteitä, arvoja ja perusoletuksia ei voinut juurikaan ennakoida heidän tiedossa olevan persoonallisuustyyppinsä avulla. Tästä on pääteltävissä, että asia- ja ihmisjohtajien mielipiteet ja asenteet ovat pääsääntöisesti enemmän riippuvaisia joistain muista tekijöistä kuin johtajan persoonallisuustyyppistä.

Tästä esimerkkinä oli haastatteluissa yksi asiasuuntautunut asiajohtaja (ESTJ), joka toi omaaloitteisesti vision esille. Tämän aistivan (S) asiajohtajan käytös ja näkemysten esilletuonti antoivat viitteitä muutoinkin tämän johtajan intuitiivisuudesta (N). Kyseinen johtaja oli toiminut toistakymmentä vuotta mittavassa liikkeenjohdollisessa vastuussa, mutta viimeiset vuodet hän oli toiminut konserninjohdossa pienehkön asiantuntijaryhmän johdossa. Tämän ESTJ-johtajan haastattelussa tuli selvästi esille, kuinka suuri vaikutus työtehtävällä voi olla johtajan asennoitumiseen. Johtaja kertoi, että kun hän oli liikkeenjohtovastuussa, kylmät faktat ja arkiongelmien ratkaiseminen veivät paljon aikaa ja energiaa. Johtaja totesi, että kun hän nykyään puhuu konsernissa liikkeenjohtovastuussa oleville henkilöille, pidetään hänen puhettaan visiosta ja arvoista vastaavasti etäisenä, kuten hän itsekkin piti vielä vuosia sitten.

Vastaava ilmiö työtehtävästä johtuvasta asenteiden muutoksesta oli tapahtunut myös haastatellun asiasuuntautuneen ihmisjohtajan (ENTJ) kohdalla. Tämä johtaja vastasi haastatteluhetkellä suuresta teollisuusdivisioonasta, ja hänen liikkeenjohdollinen vastuunsa puolestaan ohjasi hänet lähestymään asioita enemmän kylmältä faktapohjalta. Yhteenvedona aiheen tutkimisesta voidaan todeta, että johtajan käyttäytyminen korreloi huomattavasti asenteita selkeämmin johtajan persoonallisuustyyppin kanssa, kun taas asenteet ja arvot olivat selkeästi persoonallisuustyyppiä riippuvaisempia ympäristötekijöistä ja tilanteesta. Liitteessä 1 on vielä käsitteä tutkimuksessa käytetyistä käsitteistä sekä samalla tutkimuksen teorian ytimestä.

2. EMPIRIAN TUKI TEORIALLE

Kokonaisuudessaan tutkimuksen empirian tuki esitetylle teorialle oli varsin hyvä. Tutkimuksen ensimmäinen osio, joka loi pohjan koko tutkimukselle yhdistämällä Jungin tiedonhankinta- ja päätöksenteon prosessit johtajuuteen ja johtajien erilaisuuteen, sai pääsääntöisesti hyvän empiirisen tuen. Lisäksi tutkimuksen toinen osio sai empiirisen vahvistuksen puolivahingossa, sillä asia- ja ihmisjohtajien aktiivisuudessa osallistua sekä kyselytutkimukseen että teema-haastatteluihin oli selkeitä teoriaa tukevia eroavaisuuksia.

Tutkimuksen kolmannen osion teoria sai selkeästi heikoimman empiirisen tuen, ja sen yhtenä antina voidaan pitää sitä, että havaittiin empiirisen esiyymmärryksen merkitys. Lisäksi kolmannessa osiossa löydettiin selkeä eroavaisuus asia- ja ihmisjohtajien välille heidän suhtautumisessaan viralliseen ja epäviralliseen organisaatioon vaikutus- ja informaatiokanavana. Tutkimuksen neljäs osio puolestaan sai teoriaa tukevia empiirisiä tuloksia. Tutkimuksen neljännessä osiossa tarkastellut Bernen transaktioanalyysin Lapsen ja Aikuisen roolimallit korreloivat erittäin selkeästi sen kanssa, onko kysymyksessä asia- vai ihmisjohtaja. Asiajohtajille on tyypillistä toiminta positiivisesta Aikuisen roolista ja ihmisjohtajille taas Lapsen roolista. Asiajohtajat saattavat puolestaan ajautua käyttämään tehotonta myöntyvän Lapsen roolia ja ihmisjohtajat tehotonta kapinoivan Lapsen roolia.

Tutkimuksessa oli suhteellisen runsaasti hypoteeseja (14 kpl), eivätkä kaikki näistä saaneet vahvistusta. Osa näistä empiiristä tukea vaille jääneistä hypoteeseista on sellaisia, jotka voidaan tällä perusteella hylätä ja esittää, että asia- ja ihmisjohtajien välillä ei ainakaan käytettäessä Jungin määrittelemiä kognitiivisia tyyplejä voida löytää niiltä osin eroavaisuuksia. Tällaisia tutkimushavaintoja, joissa hypoteesien hylkääminen viittaa siihen, että eroja ei ole eikä tätä aluetta kannata tutkia, olivat seuraavat asiat:

- Asia- ja ihmisjohtajien välillä ei ole eroavuutta siinä, kuinka tärkeänä he näkevät ihmisiin vaikuttamisen osana johtamista (hypoteesi 2a).
- Asia- ja ihmisjohtajien välillä ei ole eroavuutta siinä, millaisena he pitävät ihmisen perusluonnetta. Myöskään johtajien asia- tai ihmissuuntautuneisuus ei vaikuttanut siihen, pitivätkö johtajat ihmistä enemmän perusluonteeltaan laiskana McGregorin X-teorian tyyppinä tai ahkerana Y-teorian tyyppinä (hypoteesi 7).

Lisäksi tutkimuksen empiriassa tuli sellaisia tuloksia, jotka olivat vain osittain teorian mukaisia. Tutkimuksen kohtia, joissa joko tutkimusmenetelmä ei soveltunut tai sen toteutuksessa oli jotain selkeitä heikkouksia, olivat seuraavat:

- Kyselytutkimuksessa asia- ja ihmissuuntautuneiden (T/F) johtajien välillä ei tullut mitään eroavuutta heidän empaattisessa kuuntelukyvyyssään (hypoteesi 4b). Vastaavasti kävi myös tutkittaessa johtajan ”hoivaavan Vanhemman” roolia (hypoteesi 10). Jos nämä tutkimustulokset ovat totta, tulos olisi voimakkaasti MBTI-teorian vastainen, sillä tunteville (F) ja ihmissuuntautuneille johtajille on teorian mukaan tunnusomaista persoonallinen empaattinen toisten huomioiva lämpö. Tätä asia- ja ihmissuuntautuneiden johtajien välistä eroavuutta tulisi jatkossa tutkia enemmän joko havainnoimalla tai jopa luonnontieteissä käytettävillä koemenetelmillä, jotka voisivat tuoda varmemman tuloksen.
- Asia- ja ihmisjohtajien erilainen suhtautuminen ympäristöön joko alistaisesti tai hallitsevasti ei saanut kyselytutkimuksessa lainkaan tukea ja haastatteluissakin vain lievää tukea. Varmana tutkimustuloksena saatiin tässä yhteydessä, kun tarkastellaan johtajatyyppejä tällä Brislinin määrittelemällä ”Locus of Control” -akselilla, että muut tekijät vaikuttavat johtajan suhtautumiseen ympäristöön enemmän kuin hänen persoonallisuutensa ja sijoittumisensa asia- ja ihmisjohtajakenttään. Johtajan senhetkisellä ja aiemmilla organisaatioilla sekä niiden toimialoilla on suurempi vaikutus siihen, kuinka johtaja kokee mahdollisuudet vaikuttaa ympäristöön – sopeudutaanko siihen vai lähdetäänkö sitä muokkaamaan. Teemahaastattelut antoivat kuitenkin viitteitä siitä, että intuitiivisilla (N) ihmisjohtajilla olisi aistivia (S) asiajohtajia useammin aktiivinen organisaation toimintaympäristöä hallitsemaan pyrkivä suhtautuminen.
- Johtajien suuntautumisessa ajassa saatiin kyselylomakkeella varsin vähän tietoa (hypoteesi 6), mikä kuitenkin johtui pääasiassa kyselyn suppeudesta. Koska MBTI-persoonallisuusteoria olettaa perustellusti, että tyyppien välillä on selkeää eroavuutta suuntautumisessa menneisyyteen, nykyisyyteen tai tulevaisuuteen, tätä aihealuetta voisi tutkia tarkemmin tarkasteltaessa asia- ja ihmisjohtajien erovaisuuksia. Aiheen kiinnostavuutta lisää, että vaikka persoonallisuustyyppien aikaorientaatiosta löytyi tutkimustietoa, johtaja-aineistoilla tehtyjä tutkimuksia ei löytynyt raportoituna.

2.1. Asiasuuntautuneet johtajat päättävät loogisella ajattelulla ja ovat organisoojia

Tutkimustulokseksi saatiin hypoteesin 3a mukaisesti, että johtajat, jotka tekevät päätöksensä Jungin määrittelemällä ajatteluprosessilla (T), ovat asiasuuntautuneita. Tulos oli johtajien kyselylomaketutkimuksessa tilastollisesti merkitsevä (*), ja näin ollen se tuki Briggs Myersin (1998: 287, 349) käsitystä loogisella ajattelulla (T) päätöksen tekevien henkilöiden asiasuuntautumisesta. Tulos sai tukea myös johtajien teemahaastatteluista, sillä kolmen tuntevan (F) johtajan vastauksista 64 % voitiin luokitella asiasuuntautuneiksi, kun ajattelevilla (T) tämä osuus oli huomattavasti korkeampi (ENTJ-johtajat 81 % ja ESTJ-johtajat 87 %).

Tutkimuksen ensimmäisen osion viitekehys johtajien erilaisista kyvyistä sai myös vahvistusta, sillä hypoteesi 3b osoittautui todeksi. Hypoteesi oletti ajattelulla (T) päätöksensä tekevien johtajien olevan taitavampia organisoojia kuin tunteella (F) päätöksensä tekevien johtajien. Kyselytutkimuksessa näiden johtajatyypien välillä eroavaisuus muodostui hypoteesin mukaiseksi ja oli tilastollisesti merkitsevä (*).

2.2. Ihmissuuntautuneet johtajat tekevät päätöksiä tunteella ja arvoihin perustuen

Hypoteesi 4a oletti vastaavasti, että tunteella (F) päättävät ovat enemmän ihmissuuntautuneita kuin loogis-analyttisellä ajattelulla (T) päätöksensä tekevät johtajat. Tämä MBTI-tyyppi-teorian mukainen olettamus (ks. Briggs Myers 1998: 287) sai tutkimuksessa vahvistusta, vaikka kyselylomakkeen tulos ei aivan saavuttanut tilastollista merkitsevyyttä. Olettamus tuntevien (F) johtajien ihmissuuntautuneisuudesta sai kuitenkin merkittävää tukea sekä johtajien teemahaastatteluista että vapaamuotoisista kirjallisista kommenteista. Johtajien haastatteluissa tuli esille ihmissuuntautuneiden johtajien tapa painottaa arvoja sekä pohjata päätöksensä enemmän näihin kuin välttämättä yksityiskohtaisiin objektiivisiin tosiasioihin.

Sen sijaan hypoteesi 4b, joka oletti MBTI-tyyppi-teorian mukaisesti tuntevien (F) johtajien persoonallisella lämmöllään omaavan suuremman empaattisen välittävän kuuntelukyvyn, ei saanut kyselylomaketutkimuksessa vahvistusta, vaan eri johtajatyypit kokivat omat välittävän kuuntelijan taitonsa hyvin samanlaisina. Koska tätä hypoteesia ei tutkittu teemahaastattelulla, on todettava, että hypoteesi 4b hylättiin ainakin näillä tutkimusmenetelmillä.

2.3. Aistivat asiajohtajat johtavat asioita faktojen pohjalta

Hypoteesi 1a oletti, että verrattuna intuitiivisiin (N) johtajiin tietonsa aistien (S) kautta hankkivat johtajat painottavat enemmän kykyä nähdä tosiasiat ja näin johtaa asioita. Vaikka eroavaisuus ENTJ-johtajien (ka. 2,85) ja ESTJ-johtajien (ka. 4,06) välillä oli tätä ulottuvuutta mittaavan summamuuttujan tuloksissa selkeä, tulos ei silti ollut tilastollisesti merkitsevä, mikä johtui oletettavasti otoskoon pienuudesta (60 johtajan vastaukset).

Hypoteesi 1b oletti, että aistivilla (S) johtajilla on intuitiivisia (N) johtajia parempi kyky hahmottaa ja johtaa (tosi)asioita. Tämä hypoteesi ei saanut kyselylomakkeen mitta-asteikollisissa vastauksissa lainkaan tukea, sillä johtajat näkivät omat kykynsä varsin samankaltaisina persoonallisuustyyppistä riippumatta. Myös kyselylomakkeen johtajien vapaat kommentit antoivat samanlaisen tuloksen, sillä ero asiasuuntautuneiden ihmisjohtajien (ENTJ) ja asiasuuntautuneiden asiajohtajien (ESTJ) välillä oli erittäin merkityksetön. Johtajien teemahaastatteluista saatiin kuitenkin mielenkiintoista tietoa näistä johtajien asiajohtamisen taidoista. Ensinnäkin ihmissuuntautuneiden ihmisjohtajien (ENFJ) kommentteista yllättävän suuri osuus (19 %) liittyi asiajohtamiseen. Myös asiasuuntautuneiden ihmisjohtajien (ENTJ) kommentit liittyivät yllättävän paljon asioiden oikeaan objektiiviseen mittaamiseen ja johtamiseen (17 %). Toki asiasuuntautuneiden asiajohtajien (ESTJ) kyky tuoda esille tosiasioita oli kaikista suurin 25 %:n osuudella, mutta eroavaisuus muihin persoonallisuustyyppihin oli yllättävän pieni.

Kun ajatellaan alkuperäisen hypoteesin oletusta johtajan kyvyistä johtaa asioita, enemmän objektiivista tietoa antoivat johtajien teemahaastattelut, koska niissä arvioitiin samoilla kriteereillä kaikkien johtajien kykyä tuoda esille asiajohtamisen pohjana toimivia tosiasioita, kuten organisaation vahvuuksia, heikkouksia, uhkia, tuloksia jne. Kyselylomakkeen vastaukset olivat puolestaan johtajien omia subjektiivisia käsityksiä omista asioiden johtamistaidoistaan. Näin ollen voidaan todeta, että hypoteesi 1b aistivien (S) johtajien paremmasta (tosi)asioiden johtamiskyvystä hyväksytään varauksin. Kahden haastatellun intuitiivisen (N) ihmisjohtajan poikkeavat tulokset osoittivat, että poikkeuksia löytyy ja johtajan asema, työkokemus ja koulutus voivat vaikuttaa joissain tapauksissa persoonallisuustyyppiä enemmän henkilön asiajohtamiskykyihin.

2.3.1. Asiajohtajien tasainen työskentelytapa ja rauhallisuus

Hypoteesissa 6 oletettiin asia- ja ihmisjohtajilla olevan erilainen aikakäsitys siten, että aistivat (S) asiajohtajat elävät enemmän nykyhetkessä ja intuitiiviset (N) ihmisjohtajat tulevaisuudessa. Tätä johtajien aikasuuntautumista tutkittiin sekä kyselylomakkeella että haastattelussa erittäin suppeasti ja todennäköisesti tästä syystä merkittävää eroavuutta ei tällä akselilla löytynyt.

Johtajien teemahaastatteluissa johtajilta kysyttiin heidän toimintaintensiteetistään suhteessa aikaan. Tulos teemahaastatteluissa oli yllättävän selkeä, sillä aistivista (S) asiajohtajista yksikään ei sanonut olevansa impulsiivinen alkuinnostuja, vaan kolme ESTJ-johtajaa totesivat toimivansa enemmän kuin dieselveturi, joka lähtee hitaasti liikkeelle keräten hiljaa vauhtia, mutta pääsee vakaalla kulullaan varmasti ja turvallisesti päämäärään. Kolmen ESTJ-johtajan vastauksia ei apukysymyksistä huolimatta pystytty tulkitsemaan kumpaankaan kategoriaan kuuluviksi. Sen lisäksi, että teemahaastatteluissa tuli esille asiajohtajien alkuinnostuksen olemattomuus, leimasi haastateltuja kuutta asiasuuntautunutta asiajohtajaa (ESTJ) muutoinkin tietty rauhallisuus. Nämä asiajohtajat kertoivat haastatteluissa enemmänkin objektiivisia toisasioita kuin subjektiivisia mielipiteitään siitä, kuinka he jonkin asian kokevat tai näkevät. Ainoastaan yhden haastatellun ESTJ-johtajan esiintymisessä oli sellaista mukaansatempaavuutta kuin haastatelluilla intuitiivisilla (N) ihmisjohtajilla yleensä oli teemahaastatteluissa.

2.3.2. Asiajohtajat transaktioanalyysin Aikuisen roolissa

Kun asia- ja ihmisjohtajien eroavaisuuksia tarkasteltiin Bernen luoman transaktioanalyysin avulla, jossa ihmisen käyttäytyminen on jaettu Lapsen, Vanhemman ja Aikuisen roolimalleihin, saatiin johtajatyyppeiden välille varsin selkeitä eroavaisuuksia. Hypoteesi 10 oletti, että Aikuisen rooli oli tyypillisintä asiasuuntautuneille asiajohtajille (ESTJ) ja vähiten tyypillisintä ihmissuuntautuneelle ihmisjohtajalle (ENFJ). Vaikka kyselylomakkeen tulokset olivat hypoteesin mukaisia, eroavuudet johtajatyyppeiden välillä eivät silti olleet tilastollisesti merkitseviä. Kyselytutkimuksen vastauksista ilmeni, että asiasuuntautuneet ihmisjohtajat (ENTJ) toimivat lähes yhtä usein ESTJ-johtajien kanssa Aikuisen roolista käsin. Johtajien teemahaastatteluissa Aikuisen rooli tuli ESTJ-johtajilla selkeästi esille ja silloin, kun johtajia pyydettiin kuvailemaan omaa toimintaansa erilaisissa kuvitteellisissa ryhmätyötilanteissa.

2.3.3. Asiajohtajat arvostavat virallista organisaatiota

Hypoteesi 9 oletti, että asiasuuntautuneet ajattelulla (T) päättävät johtajat pitävät tärkeämpänä virallista organisaatiota ja ihmissuuntautuneet tuntevat (F) johtajat arvostavat enemmän epävirallista organisaatiota. Tällaista eroavuutta asiasuuntautuneiden (T) ja ihmissuuntautuneiden (F) johtajien välillä ei kyselytutkimuksessa kuitenkaan ollut. Sen sijaan eroavaisuus aistivien (S) asiajohtajien ja intuitiivisten (N) ihmisjohtajien välillä oli tilastollisesti hyvin merkitsevä (**). Eli alkuperäinen hypoteesi kumoutui, mutta sen sijaan saatiin näyttöä asia- ja ihmisjohtajien eroavuudesta suhteessa asennoitumiseen viralliseen ja epäviralliseen organisaatioon.

2.4. Intuitiiviset ihmisjohtajat ja oma persoona johtamisvälineenä

Hypoteesi 2a oletti, että intuitiiviset (N) johtajat painottavat kykyä saada ihmiset vakuuttamaan mielipiteistään ja tätä kautta johtaa ihmisiä. Tämä olettamus ei saanut kyselytutkimuksessa minkäänlaista empiiristä tukea, vaan aistivat (S) asiasuuntautuneet asiajohtajat (ESTJ) ja intuitiiviset (N) asiasuuntautuneet ihmisjohtajat (ENTJ) pitivät johtajan ihmisiin vaikuttamisen kykyä yhtä tärkeänä. Ihmissuuntautuneet ihmisjohtajat (ENFJ) puolestaan pitivät ihmisiin vaikuttamista selkeästi vähiten tärkeänä ja ihmissuuntautuneet asiajohtajat (ESFJ) selkeästi tärkeimpänä. Kun ihmisten johtamista ei tarkastella toisiin ihmisiin vaikuttamisen vaan liikkeenjohtokirjallisuudessa yhä enemmän painoa saaneen vision avulla, muodostuvat erot eri johtajatyyppeiden välillä hypoteesin mukaisiksi ja tilastollisesti erittäin merkitseviksi (***). Intuitiiviset (N) ihmisjohtajat pitivät ihmisten johtamista vision avulla selkeästi aistivia (S) asiajohtajia tärkeämpänä asiana. Eli hypoteesi 2a sekä kumoutui että myös todentui.

Vaikka intuitiiviset (N) ihmisjohtajat eivät kokeneet ihmisiin vaikuttamista aistivia (S) asiajohtajia tärkeämpänä, he kokivat silti hypoteesin 2b mukaisesti omat ihmisiin vaikuttamisen kykynsä selkeästi asiajohtajia parempina. Ihmisten johtamisen ja heihin vaikuttamisen kykyjen välinen eroavaisuus aistivien (S) ja intuitiivisten (N) johtajien välillä oli tilastollisesti merkitsevä (*). Jos toinen muuttuva ulottuvuus vakioidaan siten, että vertaillaan asiasuuntautuneita (ESTJ ja ENTJ) ja ihmissuuntautuneita (ENFJ ja ESFJ) johtajia keskenään, on eroavuus vieläkin selkeämpi ja tilastollisesti hyvin merkitsevä (**).

2.4.1. Ihmisjohtajien impulsiivinen työskentelytapa ja innostuminen

Hypoteesi 6 oletti, että aistivat (S) asiajohtajat ja intuitiiviset (N) ihmisjohtajat toimivat ajan suhteen (Scheinin perusoletus) varsin erilaisella intensiteetillä siten, että viimeiseksi mainitut innostuvat voimakkaasti aluksi, mutta tämän alkuinnostuksen jälkeen toimintatarmo vähenee. Johtajien teemahaastatteluissa kolmesta haastatellusta ihmissuuntautuneesta ihmisjohtajasta (ENFJ) kaksi totesi olevansa tällaisia alkuinnostujia ja yhdeltä ei saatu selkeää vastausta. Haastatelluista asiasuuntautuneista ihmisjohtajista (ENTJ) puolestaan lähes kaikki (yhden vastaus ei ollut tulkittavissa) ilmoittivat olevansa enemmän tällaisia alkuinnostujia. Tämän tuloksen merkittävyyttä lisää vielä, että yksikään haastatelluista aistivista (S) asiajohtajista ei todennut olevansa tällainen aluksi voimakkaasti asioista innostuva henkilö. Tämä tutkimustulos tukee selkeästi myös intuitiivisten (N) johtajien ihmisten johtamiskykyä, sillä he saavat omalla innostuneisuudellaan helpommin muut ihmiset mukaan uusiin asioihin kuin aistivat (S) asiajohtajat, jotka eivät impulsiivisesti innostu uusista ideoista ja asioista.

Teemahaastatteluissa pystyttiin myös tutkijan toimesta havainnoimaan eri johtajatyypin esiintymistä ja innostavuutta. Nämä subjektiiviset havainnot tukivat selkeästi intuitiivisten (N) ihmisjohtajien parempaa kykyä keskustella innostaen. Yhdellä haastatellulla ihmissuuntautuneella ihmisjohtajalla (ENFJ) oli haastattelutilanteessa niin voimakkaasti oma persoona mukana, että haastattelutilannettakin leimasi selkeä innostuneisuus. Vaikka toisen haastatellun ENFJ-toimitusjohtajan haastattelu tehtiin poikkeuksellisesti puhelinhaastatteluna, tätäkin leimasi selkeä innostuneisuus ja aiheeseen mukaan tempaaminen.

2.4.2. Ihmisjohtaja ja transaktioanalyysin Lapsen rooli

Hypoteesi 10 oletti, että intuitiivisilla (N) ihmisjohtajilla ovat yleisempiä Bernen transaktioanalyysin Lapsen roolit kuin aistivilla (S) asiajohtajilla. Kyselytutkimuksen tulos oli hypoteesin mukainen, mutta ei tilastollisesti merkitsevä. Kun vertaillaan pelkkien asiasuuntautuneiden asiajohtajien (ESTJ) ja ihmissuuntautuneiden ihmisjohtajien (ENFJ) välisiä eroavaisuuksia, oli näiden luonnon Lapsen roolille antamissa pisteissä kuitenkin selkeä ero (ESTJ ka. 3,7 ja ENFJ ka. 5). Teemahaastatteluissa intuitiivisten (N) ihmisjohtajien luonnon Lapsen rooli tuli selkeästi esille kaikkien haastatellun yhdeksän intuitiivisen johtajan kohdalla.

Kun kyselytutkimuksella tutkittiin johtajien ei-tehokasta kapinallisen Lapsen roolia, olivat eroavuudet hypoteesin kymmenen mukaisia ja intuitiiviset (N) ihmisjohtajat toimivat aistivia (S) asiajohtajia useammin tästä roolista käsin. Vaikka edellinen tulos ei ollut aivan tilastollisesti merkitsevä, antoivat teemahaastattelut selkeän tuen tuloksille, sillä niissä kahdeksan intuitiivisen (N) ihmisjohtajan kohdalla tuli esille tämä Lapsen roolin tehoton vuorovaikutusmalli, mikä ei ilmennyt yhdenkään asiajohtajan kohdalla. Asiajohtajien kohdalla tuli puolestaan selkeästi esille teorian mukaisesti tehoton myöntävän Lapsen rooli.

Kiteytettynä tämä tutkimustulos tarkoittaa, että ihmisjohtajille on luontaista toimia transaktioanalyysin positiivisesta, innostavasta, luovasta ja persoonallisesta Lapsen roolista käsin. Jos tällainen ihmisjohtaja jostain syystä menettää malttinsa, mikä tapahtuu huomattavasti asiajohtajia helpommin, toimii hän helposti kapinallisen Lapsen roolista, jolloin hän myös näyttää ärtymyksensä lähes kiukutellen ympäristölleen. Asiajohtajat puolestaan vaikenevat tällaisessa negatiivisessa tilanteessa ja käyttäytyvät enemmän hiljaisina myöntävinä Lapsina.

2.4.3. Ihmisjohtajat arvostavat epävirallista organisaatiota

Hypoteesin 9 oletamus siitä, että asia- ja ihmissuuntautuneet johtajat suhtautuisivat eri tavalla organisaation viralliseen ja epäviralliseen rakenteeseen, osoittautui vääräksi. Sen sijaan ero aistivien (S) asiajohtajien ja intuitiivisten (N) ihmisjohtajien välillä osoittautui tällä ulottuvuudella tilastollisesti hyvin merkitseväksi (**). Ihmisjohtajat näkivät epävirallisen organisaation näin ollen selkeästi tärkeämpänä informaatio- ja vaikutuskanavana kuin asiajohtajat.

Myös teemahaastattelut tukivat tätä tulosta, mutta niissä ero ei muodostunut yhtä selkeäksi. Teemahaastatteluissa tuli myös tätä ulottuvuutta tutkittaessa esille johtajan työkokemuksen, toimialan sekä työtehtävän vaikutus hänen vastauksiinsa. Teemahaastattelujen perusteella voidaan todeta, että ihmisjohtajat arvostavat yleisemmin toiminnan joustavuutta kuin asiajohtajat, mutta tämäkään ei ole mikään sääntö, vaan tähän vaikuttavat selvästi johtajan persoonallisuustyyppiä enemmän edellä luetellut muut johtajan käsityksiin vaikuttavat muuttujat.

3. JOHTAMISEN POHDINTAA

Tässä luvussa käsitellään johtajan oman rehellisen itsetuntemuksen ja urakehityksen merkitystä. Luvun ja koko tutkimuksen lopuksi käsitellään johtamisen haasteita ja paradokseja.

3.1. Johtajan rehellisyys ja (uran) kehittyminen

Teemahaastatteluissa oli havaittavissa, että johtajien välillä oli selkeitä eroja siinä, kuinka avoimesti ja rehellisesti he pystyivät analysoimaan ja kertomaan omista johtamiseen liittyvistä kehittämiskohteistaan. Jotkut haastatellut johtajat kertoivat erittäin avoimesti ja suoraan ongelmakohdat, jotka heitä omassa johtamisessaan vaivasivat. Nämä itseanalyysit vaikuttivat luotettavilta, lähes aina johtajan persoonallisuustyyppiin liittyviltä ja MBTI-tyyppiteoriaa tukevilta. Toisilla haastatelluilla johtajilla oli taas joko huomattavasti pidättyvämpi asenne omista kehityskohteistaan kertomiseen, tai sitten he eivät pystyneet itse näkemään niitä yhtä selvästi.

Johtajien erilaisessa kyvyssä analysoida rehellisesti omia vahvuuksiaan ja kehityskohteitaan ei muodostunut varsinaista eroavuutta asia- ja ihmisjohtajien välille. Sen sijaan johtajan aseman ja urakehityksen suhteen tässä johtajan kyvyssä nähdä itsensä ja omat heikkoutensa rehellisesti vaikutti olevan jonkinlainen riippuvuus. Yhteenvedona teemahaastatteluista voidaan todeta, että mitä vastuullisemmassa esimiesasemassa ja mitä positiivisemmin johtajan ura oli kehittynyt, sitä avoimemmin ja rehellisemmin hän myös pystyi kertomaan omasta johtamisestaan. Johtajien joukosta löytyi kyllä poikkeuksia tähän, mutta pääsääntöisesti teemahaastatteluissa korostui johtajan kyky analysoida rehellisesti itseään ja tätä kautta kehittyä esimiehenä.

Selitystä yllä olevalle ilmiölle ei tässä pystytä antamaan, sillä vaihtoehtoja on monia. Yksi todennäköisimmistä selityksistä on, että johtajat, jotka pystyvät myöntämään omat heikkoutensa rehellisesti itselleen ja muille, kiinnittävät itse näihin heikkouksiin huomiota ja pystyvät näin kehittämään näitä. Niillä johtajilla, joilla ei tätä itseanalyysin kykyä ole, ei myöskään vastaavaa kehitystä voi tapahtua. Lähes kaikilla haastatelluilla oli pitkä esimieskokemus, ja oli mielenkiintoista kuulla, kuinka he tämän tutkimuksen teoriaa ja MBTI-indikaattorin taustateoriaa (heikompien prosessien kehittyminen iän myötä) tukien kertoivat omasta henkilökohtaisesta kehityksestään.

Rahoitusallalla toimiva asiasuuntautunut ihmisjohtaja (ENTJ) totesi omasta kehitymisestään johtajana, että kokemuksen myötä asiakeskeisyys ja tietynlainen analyttisyys ovat lisääntyneet, kun taas hätäinen intuitiivinen toimintaote on vähentynyt vuosikymmenten saatossa (kehitys N→S). Toinen asiasuuntautunut ihmisjohtaja (ENTJ) puolestaan kertoi, kuinka hänen lähes sotilasmestarimainen johtamistapansa on muuttunut kolmenkymmenen johtamisvuoden aikana selkeästi enemmän toisia ihmisiä huomioivaksi (kehitys T→F). Haastateltu asiasuuntautunut asiajohtaja (ESTJ) puolestaan totesi, että hänen toisten ihmisten kuuntelukykyä (kehitys T→F) on selkeästi kehittynyt siitä, mitä se oli 30 vuotta sitten. Sama merkittävän johtamiskokemuksen omaava ESTJ-johtaja totesi vielä, että nuorempana hän ei arvostanut visiota samalla tavalla johtamisessa kuin nykyään (kehitys S→N). Kaksi haastateltua ihmisuuntautunutta ihmisjohtajaa (ENFJ) puolestaan toivat esille, että heidän toiminnalleen tyypillistä on luovuus ja joustavuus. Mutta erityisesti toinen näistä johtajista totesi, että on joutunut vuosien saatossa lisäämään omaa harkitsevuuttaan (kehitys N→S) ja myös pelisääntöjen sekä kurinalaisuuden arvostaminen ovat vuosien saatossa lisääntyneet.

3.2. Johtamisen haasteet

Teoriassa on helppoa määritellä hyvän johtamisen ominaisuuksia tai hyvän johtajan piirteitä. Vaikka näitä asioita pystyy lähes kuka tahansa määrittelemään suhteellisen kurantisti, on hyvän johtaminen käytännössä aina haastavaa ja vaatii johtajalta monialaisia taitoja. Mutta toisaalta tässä johtamisen haasteellisuudessa piilee myös sen kiinnostavuus, sillä kaikilla on aina mahdollista kasvaa ja kehittyä esimiehenä. Tämä tutkimus lähtee siitä, että johtajaksi ei synnytä vaan sellaiseksi kasvetaan kokemuksen ja oman henkilökohtaisen kehittymisen kautta. Jokaisella henkilöllä on johtamiseen kaksi vahvuutta (hallitsevat tiedonhankinta- ja päätöksentekoprosessit) ja kaksi kehityskohdetta (henkilön vähemmän kehittyneet prosessit). Taitavat johtajat pystyvät havaitsemaan nämä heikkoutensa ja kehittämään myös näistä ajan myötä vahvuuksia. Tietty persoonallisuustyyppi tai kaikkien neljän prosessin hyvä hallinta ei tee henkilöstä automaattisesti hyvää johtajaa, vaan tietojen ja taitojen lisäksi vaaditaan myös aitoa halua toimia esimiestehtävissä.

Polku, miten aistiva (S) asiajohtaja tai intuitiivinen (N) ihmisjohtaja kehittyvät taitaviksi johtajiksi, on käänteinen. Kun intuitiivinen (N) henkilö toimii esimiestehtävissä, hänellä on lähikohtaisesti aistivia (S) henkilöitä parempi kyky transformationaaliseen johtamiseen. Tällai-

sen johtajan täytyy kuitenkin oppia ottamaan paremmin huomioon ympäristössä vallitsevat tosiasiat sellaisina objektiivisina tekijöinä kuin ne todellisuudessa ovat ja näin luoda transaktionaalisen johtajuuden perustaa omalle toiminnalleen. Aistivan (S) asiajohtajan on puolestaan tunnustettava itselleen, että ihmisiä ei voi johtaa ainoastaan objektiivisten tosiasioiden valossa, vaan ihmiset kokevat asiat subjektiivisesti, ja johtajan on käytettävä johtamisessa persoonaansa ollakseen aito, uskottava ja vakuuttava. Lisäksi näiden aistivien (S) asiajohtajien on saavutettava käsitys, että olemassa olevan koneiston paikallaan pyörittäminen ei ole ihmisten johtamista, vaan johtajan tehtävänä on transformationaalisen johtamisen mukaan viedä joukkoja kohti tulevaisuutta ja yhteistä visiota.

Harvard Business Review'n vuoden 1977 klassikkoartikkelissa Abraham Zaleznik jakaa johtajat asiajohtajiin (managers) ja ihmisjohtajiin (leaders). Myöhemmin samassa julkaisussa (1989: 61–62) hän toteaa, että oikeastaan ihmisjohtajat pitäisi luokitella kahteen eri luokkaan: asiasuuntautuneiksi ihmisjohtajiksi ja ihmisuuntautuneiksi ihmisjohtajiksi. Tämä tutkimus on tämän Zaleznikin toiveen mukainen yhdistäessään Jungin kognitiiviset tyylit asia- ja ihmisjohtajien tarkasteluun.

Johtamisen eräs merkittävä paradoksi muodostuu siitä, että asiasuuntautuneille asiajohtajille (ST) on ominaista konfliktien välttäminen ja toiminen diplomaattisesti, koska he eivät pidä tunteiden osoittamisesta ja ylipäättään suosivat persoonatonta objektiivista lähestymistapaa. Näin ollen nimenomaan tämän johtajatyypin toiminta voikin olla paljon ihmistenväliseen vuorovaikutukseen huomiota kiinnittävää ja ihmistenvälistä yhteistyötä rakentavaa. Myös Walck (1996: 63) toteaa, että MBTI-tutkimuksissa on tullut esille, että aistivat (S) johtajat osallistavat muita ihmisiä enemmän kuin intuitiiviset (N) johtajat, kun jälkimmäiset taas suosivat enemmän autokraattisempia metodeja. Seuraava Zaleznikin (1989: 60) lainaus asiajohtajien ominaisuuksista on ilmiö, joka tuli myös teemahaastatteluissa esille.

"This complexity in human nature – especially our conflicting tendencies to co-operate and to get alone – leads managers to spend their time smoothing over conflict, greasing the wheels of human interaction, and unconsciously avoiding aggression, especially aggression that centers on them and their role."

Asia- ja ihmisjohtajien eroavuutta ei voida tutkia, ellei oteta myös kantaa, mitä johtaminen ja johtajuus ovat. Näin ollen tässä tutkimuksessa ei ole käsitelty ainoastaan näiden johtajatyyp-
pien välisiä eroavaisuuksia vaan jouduttu laajemminkin käsittelemään johtamisen luonnetta. Tämän tutkimuksen mukaan johtamisesta on löydettävissä aina ihmis- ja asiasuuntautuneisuus. Tämän lisäksi johtamisessa on ulottuvuus, joka liittyy johtajan kykyyn objektiivisesti nähdä ja johtaa tosiasioita sekä johtajan kykyyn omalla persoonallaan johtaa ihmisiä kohti parempaa tulevaisuutta (visiota).

Tutkimuksen lopuksi on vaikea välttää kiusausta olla pohtimatta, mikä näistä neljästä johtajuuden ulottuvuudesta tai Jungin määrittelemästä prosessista on tärkein. Johtajan kyky kerätä aisteillaan faktatietoa päätöksenteon pohjaksi on erittäin perustavaa laatua oleva vaatimus. Jos johtaja ei pysty hahmottamaan vallitsevia tosiasioita objektiivisesti, ei silloin voida johtaa asioitakaan millään tavalla, kun niitä ei pystytä edes näkemään. Jos emme tiedä, missä olemme nyt, emme pääse perille, vaikka suunta olisi oikea. Kuten suunnistuksessa on tiedettävän hetkinen sijainti kartalla, jotta tavoitteeseen päästään, vaaditaan johtamisessakin olemassa olevien tosiasioiden hahmottamista (missä organisaatio on tällä hetkellä) oikean suunnan ja vision lisäksi (mihin organisaatio pyrkii ja haluaa päästä).

Johtamisessa on omattava myös näkemys siitä, mihin suuntaan on lähdettävä, sillä organisaatiolla on oltava suunta ja visio, jota kohti se on menossa, koska se on ainoa keino saada ihmiset sitoutumaan ja motivoitumaan toimintaan. Intuiitiivinen (N) tiedonhankintaprosessi, jossa yksilön tiedostamaton välittää jollain käsittämättömällä tavalla tiedon sellaisesta, joka ei ole vielä tällä hetkellä näkyvissä, antaa erinomaiset edellytykset tulevaisuuden vision näkemiselle. Lisäksi kun tähän intuitiiviseen (N) näkemyksellisyyteen liittyy vielä usein johtajan vakuuttavuus ja oman persoonan mukanaolo, on se ihmisten johtamisen perusedellytys.

Kun edellä on perusteltu, että aistiminen (S) ja intuitio (N) ovat asia- ja ihmisjohtamisen tärkeitä peruselementtejä, on myös ajatteluprosessiin (T) liittyvä kyky analyttisesti loogisrationaalisen päättelyn avulla pyrkiä muodostamaan järjestystä mitä tärkein johtajan ominaisuus (MBTI-indikaattorin aineistoissa noin 80 % johtajista tekee päätöksensä ajattelulla, T). Kuten tutkimuksen empiriasta ilmeni, liittyy ajatteluprosessi (T) johtajan kykyyn rationaalisesti organisoida asioita ja saada niitä näin järjestykseen.

Tunteella (F) päättävät ihmissuuntautuneet johtajat puolestaan ovat yleensä ajattelulla (T) päättäviä johtajia lahjakkaampia sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa. Tuntemisprosessi ei ole johtamisessa millään tapaa merkityksetön – ennemminkin päinvastoin. Tuntemisprosessiin (F) liittyy toisten ihmisten ja heidän tunteidensa huomiointi sekä ihmisen arvot ja niiden kunnioittaminen. Koska persoonallinen lämpö ja empaattisuus ovat tunnusomaisia tuntemisprosessille, voidaan Jungin määrittelemästä neljästä ulottuvuudesta rakkauden todeta liittyvän kiinteimmin tähän ulottuvuuteen. Juuti (1995: 100–135) kirjoittaa tuntemisen ja rakkauden tärkeydestä johtamisessa seuraavaa:

”Johtamistavan kehittäminen edellyttää aina kehittymistä ihmisenä ja omien tunteiden tiedostamista. Tunteiden tiedostamisen prosessia aloitettaessa on syytä muistaa, että jokainen ihminen on ainutkertainen ja hyvä. Hän on arvokas, koska hän on ihminen. Ihmisyys on korkein arvo, joka maailmassa voi olla. Koska me kaikki olemme ihmisiä, olemme arvokkaita, eikä meiltä voi ottaa ihmisarvoamme pois.” (Juuti 1995: 102.)

”Ratkaisu ongelmaamme, joka näyttää vain pahenevaan on yksinkertainen: meidän pitäisi kyetä löytämään omat tunteemme ja vapauttamaan luovuus itsestämme. Tähän pystymme vain kypsän rakkauden kautta. Rakkaus on ensisijaisesti antamista eikä vastaanottamista...Rakkaus on kaiken toiminnan taustalla suurena motivoivana voimana. Ilman rakkautta ei olisi merkitystä. Vain rakkaus voi luoda perustan merkitykselle, unelmille ja toiminnalle kestävällä ja inhimillisellä tavalla.” (Juuti 1995: 133.)

”Rakkaus on se yhteen liittävä voima, joka nivoo ihmisen ihmiseksi, minäksi ja itseksi. Rakkaus on myös se yhteen nivova voima, joka pitää kulttuurin yhteneväisenä ja liittää ihmiset merkityksellisyyteen...Rakkaus ilmenee siinä miten suhtaudumme kanssaihmiisiimme. Tunteva, rakastava, ymmärtävä empaattinen suhtautumistapa luo perustan vuorovaikutukselle, jossa voidaan pyrkiä hyvään.” (Juuti 1995: 134.)

Viimeisen kymmenen vuoden aikana karismaattinen johtajuus on noussut liikkeenjohtokirjallisuudessa voimakkaasti esille. Vaikka ”karismaattinen auktoriteetti” -käsitteen isähahmo Weber ei pidä karismaattisuutta pitkäkestoisena johtajuutena, voi se kuitenkin olla positiivisena variaationa myös organisaation johtamisessa suuri voimavara sekä yhteenkuuluvuuden että turvallisuuden tunteen luoja. Karismaattisen johtajan kyky aidosti välittää lähimmäisistään ja rakastaa heitä välittyy ympäristöön empatiana ja lämpönä. Se onko karismaattisessa johtajuudessa kysymys tästä Jeesuksen opettamasta lähimmäisen rakastamisen taidosta, ja liittyykö se johtajan tuntemisprosessiin (F), olisikin jo kokonaan toisen tutkimuksen aihe.

LÄHTEET

- Bass, M.B. & B.J. Avolio (1989). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, vol. 14, No. 5, 1990, 21–27.
- Juuti, Pauli (1995). *Johtaminen ja organisaation alitajunta*. Helsinki: Otava.
- Kotter, John P (1990). *A Force for Change*. The free press. New York: A Division of Macmillan Inc.
- Myers Briggs, I. & al. (1998). *Myers Briggs Type Indicator Manual*. Palo Alto California.
- Quinn Robert E. (1984). *Applying Competing Values Approach to Leadership: Toward an Integrative Framework*. In: *Leaders and Managers*. Eds Hunt, Hoskins, Schriesheim and Stewart. New York : Pergamon Press.
- Walck, Christa, L. (1996). *Management and Leadership*. In: *MBTI Applications*. Ed. Hammer Allen. Palo Alto. CA: Consulting Psychological Press.
- Zaleznik, Abraham (1977)/(1992/2004). Managers and Leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, May – June 1977, 67 –78 & Mar – Apr 1992, 126 –135.
- Zaleznik, Abraham (1989). Executives and Organizations: Real Work. *Harvard Business Review*, January/February 1989, 57 – 64.

LIITE

