

**VAASAN YLIOPISTO**  
**KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA**  
**JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Antti Vuori

**KARISMAATTINEN JOHTAJUUS KIINASSA**

Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Pro gradu -tutkielma

**VAASA 2018**



<b>SISÄLLYSLUETTELO</b>	<b>sivu</b>
<b>1. JOHDANTO</b>	<b>9</b>
1.1. Tutkimuksen tausta	9
1.1. Tutkimusongelma ja tavoitteet	11
1.2. Tutkimuksen rakenne	11
<b>2. KARISMAATTINEN JOHTAJUUS</b>	<b>14</b>
2.1. Karisman ja karismaattisen johtajuuden määritelmää	14
2.2. Karismaattisen johtajuuden perusteet	17
2.3. Karismaattisen johtajan ominaisuudet ja käyttäytyminen	20
2.3.1. Karismaattisen johtajan ominaisuudet	20
2.3.2. Karismaattisen johtajan käyttäytyminen	24
2.4. Karismaattisen johtajuuden ilmentyminen ja katoaminen	28
2.4.1. Karismaattisen johtajuuden kehittyminen johtajassa	28
2.4.2. Karismaattisen johtajuuden vakiinnuttaminen ja katoaminen	31
<b>3. KIINALAINEN KULTTUURI JA JOHTAMINEN</b>	<b>34</b>
3.1. Kiinalaisen kulttuurin erityispiirteitä	34
3.1.1. Konfutselaisuus	37
3.1.2. Kasvojen merkitys Kiinassa	39
3.1.3. Guanxi	40
3.2. Kiinalainen johtamiskulttuuri	43
3.3. Karismaattisen johtajuuden ilmentyminen kiinalaisessa johtamiskulttuurissa	45
<b>4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>	<b>50</b>
4.1. Tutkimusmenetelmä	50
4.2. Datan kerääminen ja tutkimusstrategia	51
4.3. Datan analysointi	52
4.4. Tutkimuksen kohderyhmä	53



4.4.1. Kohderyhmän valinta	53
4.4.2. Yritysjohtajana Kiinassa	54
<b>5. TUTKIMUKSEN TULOKSET</b>	<b>57</b>
5.1. Kulttuurin vaikutus kiinalaiseen johtajuuteen	58
5.2. Kiinalaisen johtajan ominaisuudet	63
5.3. Kiinalaisen johtajan käyttäytyminen	69
5.4. Kiinalainen johtaja vs. länsimaalainen johtaja	75
5.5. Tutkimustulosten yhteenveto	80
<b>6. JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>82</b>
6.1. Tutkimuksen tulosten yhteenveto	82
6.2. Johtopäätökset ja pohdinta	86
6.3. Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet	88
6.4. Tutkimuksen vaikutukset käytäntöön	91
6.5. Aiheen tutkiminen tulevaisuudessa	92



**KUVIOLUETTELO****sivu****Kuvio 1.** Karismaattisen vaikuttamisen prosessi (Conger & Kanungo 1988: 326) 233**TAULUKKOLUETTELO****Taulukko 1.** Tutkielman rakenne 13**Taulukko 2.** Karismaattinen ja ei-karismaattinen johtaja. (Conger et. al. 1998: 51) 26**Taulukko 3.** Kiinalainen kulttuuri Hofsteden kulttuuridimensioilla. (Hofstede 2010) 37**Taulukko 4.** Vaikutusmahdollisuudet päätöksentekoon. (Laaksonen 1998: 300) 44**LIITELUETTELO****Liite 1.** Haastattelukysymykset 101





---

**VAASAN YLIOPISTO****Kauppätieteellinen tiedekunta**

<b>Tekijä:</b>	Antti Vuori
<b>Tutkielman nimi:</b>	Karismaattinen johtajuus Kiinassa
<b>Ohjaaja:</b>	Riitta Viitala
<b>Tutkinto:</b>	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma
<b>Yksikkö:</b>	Johtamisen laitos
<b>Aloitusvuosi:</b>	2013
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2019 Sivumäärä: 103

---

**TIIVISTELMÄ**

Ensimmäinen lokakuuta 2019, Kiinan kansantasavalta saavuttaa 70 – vuoden iän. Vaikka Kiinan kommunistien puolue on hallinnut Kiinaa lähemmäs sata vuotta, ei Kiinan olemassaolo ja sen historia rajoitu tälle verrattain lyhyelle ajanjaksolle, vaan se on yksi maailman vanhimmista sivilisaatioista. Kiinan historia ja perinteet juontavat juurensa lähes 4000 – vuoden taakse, jolloin maata hallitsivat keisarit, sekä kansalaisten ajatuksia ohjasivat suurten opettajien, kuten Konfutsen opetukset. Nämä tarinat ovat kulkeutuneet historian saatossa uusille sukupolville ja ne ovat edelleen muokkaamassa nykypäivän kiinalaista yhteiskuntaa ja sen johtajia. Tässä tutkielmassa tarkastellaan historian ja kulttuurin vaikutusta kiinalaisen johtajuuteen, sekä pyritään tunnistamaan, ovatko nämä entisaikojen karismaattiset johtajat edelleen voimissaan kiinalaisessa johtamiskulttuurissa.

Tutkielman viitekehys rakentuu karismaattisen johtajuuden osalta Weberin (1946) ja Housen (1977) teoksiin, jossa määritellään karismaattisen johtajuuden käsitettä, sekä Kiinan kulttuurin tarkastelussa Hofsteden (2005) tutkimustyöhön kulttuuridimensioista. Weberin katsotaan luoneen karismaattisen johtajuuden käsite yhdeksi osaksi hänen kolmea vallan oikeutusta. Weber näki karismaattisen johtajan saavan oikeutuksensa karismaattisten ominaisuuksiensa perustella, kun taas House uudisti Weberin käsitystä yliluonnollisesta johtajasta, kohti nykyaikaisempaa karismaattista johtajaa. Tutkielman tavoitteena on muodostaa käsitys kirjallisuuskatsauksen ja haastattelututkimuksen avulla karismaattisesta johtajuudesta, sekä sen ilmentymisestä kiinalaisessa johtamiskulttuurissa. Tässä tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, jossa tutkittavana on tietty ilmiö, jota tulkitaan kerätyn datan avulla. Tutkimuksessa hyödynnettiin puolistrukturoitua haastattelututkimusta, jossa kohdehenkilöt toivat esiin omia kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelututkimukseen osallistui seitsemän kohdehenkilöä eri taustoista ja kansalaisuuksista. Kohdehenkilöitä yhdistävänä tekijänä on heidän usean vuoden kokemus johtamistehtävistä Kiinassa ja heidän toimialansa vaihtelevat tehdasteollisuudesta konsultointipalveluihin. Tutkielman kirjallisuuskatsaus ja empiria yhdessä muodostavat kokonaisuuden, joka pyrkii vastaamaan tutkielman tutkimusongelma: *Miten karismaattinen johtajuus ilmenee kiinalaisessa johtamiskulttuurissa?*

Tutkielmassa käy ilmi, että Kiinassa ilmenee omalaatuista karismaattista johtajuutta. Historian karismaattiset johtajat, vuosituhansia kehittynyt rikas kulttuuri, perhesuhteiden dynamiikka, sekä tiukka hierarkia organisaatioissa, ovat erityispiirteitä, jotka ovat vaikuttamassa karismaattisen johtajuuden ilmentymiseen Kiinassa. Myös uuden sukupolven esiinnousu ja taloudellinen, sekä poliittinen avautuminen lähemmäs länsimaita ovat vaikuttamassa omalla tavallaan kiinalaiseen johtajuuteen, sekä karismaattiseen johtajuuden ilmentymiseen Kiinassa. Karismaattinen johtajuus Kiinassa ei suoranaisesti vastaa länsimaissa esitettyä karismaattisen johtajuuden teoriaa, vaan sen ilmentyminen on ainutlaatuinen summa edellä mainittuja tekijöitä.

---

**AVAINSANAT:** karismaattinen johtajuus, kiinalainen johtajuus



## 1. JOHDANTO

Johtajan ja seuraajan välinen suhde on ainutlaatuinen. Tässä suhteessa seuraaja asettaa itsensä asemaan, jossa hänen toimintaansa ja osittain myös ajattelua ohjaa toinen henkilö. Johtaja saa oikeutuksen asemalleen eri keinoilla, jotka ovat suhteen muodostumisen ja syvyyden kannalta merkityksellisiä. Tämä asema muodostuu Max Weberin mukaan (1946) kolmella eri vallan oikeutuksella, jotka ovat perinteet, laki ja karisma. Näistä vallanoikeutuksista karismaattisuus on vahvin, sillä johtajan ja seuraajan suhde perustuu johtajan henkilökohtaisille ominaisuuksille. Vaikka Weberin tekemästä johtajan ja seuraajan välisen suhteen määrittelystä onkin kulunut aikaa yli 70 vuotta, ovat sen vaikutukset edelleen havaittavissa nykyaikaisessa johtajuudessa.

### 1.1. Tutkimuksen tausta

Kiinan talous on arvioiden mukaan bruttokansantuotteen perusteella mitattuna kasvamassa maailman suurimmaksi seuraavan 10 – 20 vuoden aikana. Siinä missä Kiinan talous ennen perustui maatalous- ja teollisuustuotteille, on uutena kasvun vetovoimana innovaatio ja teknologia. Tämä muutos näkyy kiinalaisissa yrityksissä inhimillisen pääoman potentiaalin tehokkaampana hyödyntämisenä. (Forbes 2018.) Teollisuustyössä on tyypillistä, että ihmiset toimivat koneiston osina, kun taas innovaatiot ja teknologian kehitys vaativat visioita ja luovuutta niitä tekeviltä ihmisiltä. Vanhanaikainen patriarkaalinen johtajuus ei toimi teknologiayrityksissä, vaan johtajien tulee rakentaa seuraajiensa välille suhteen, joka sitouttaa työntekijät osaksi yritystä, sekä mahdollistaa heidän täyden potentiaalin hyödyntämisen. Kiinan talouden muutos vaatii muutosta johtajuudessa ja se kutsuu uusien johtajien esiinnousua. Tämän muutoksen edessä on tullut aika katsoa, ovatko entisaikojen karismaattiset kiinalaiset johtajat edelleen voimissa nykyaikaisessa kiinalaisessa yhteiskunnassa.

Karismaattisen johtajan ja seuraajan välisen suhteen dynamiikkaa kuvaa vahvasti tunteisiin vetoaminen ja niiden vahvuuden hyödyntäminen. Tässä suhteessa seuraaja hyväksyy johtajan ja hänen asemansa ilman vastaväitteitä. Karismaattinen johtaja pystyy henkilökohtaisilla ominaisuuksilla saavuttamaan alaisensa luottamuksen ja hänen täydellisen omistautumisen. (Conger & Kanungo 1988: 329–330.) Tämän ainutlaatuisen vahvan suhteen mahdollistajana

on johtajan kyky inspiroida ja motivoida seuraajaa saavuttamaan hänen täysi potentiaali. Suhde perustuu vuorovaikutukseen, sillä johtaja antaa seuraajalle selkeän, sekä haluttavan ja inspiroivan vision, jonka avulla seuraajat haluavat ja ovat valmiita tavoittelemaan sitä. (Judge & Bono 2000.) Karismaattisella johtajalla on kyky muuntaa seuraajien tarpeet, arvot, mieltymykset ja toiveet, heidän yksilöllisestä ajattelusta kollektiiviseen ajatteluun. Käyttämällä hyväksi kollektiivista lähestymistapaa johtamistyyliinsään, karismaattinen johtaja tuo yhteen seuraajansa ja hän kykenee saavuttamaan ryhmän luottamuksen. (Shamir, House & Arthur 1993.) Karismaattinen johtaja onkin suunnan näyttäjä myllertävän muutoksen keskellä.

Useassa tutkimuksessa karismaattisesta johtajuudesta keskitytään erityisesti johtajan ja seuraajan välisen suhteen dynamiikkaan, mutta mikä tekee tästä vuorovaikutuksesta karismaattista? Sy, Horton & Riggio (2018) tunnistavat karismaattinen johtajan vaikuttavan seuraajiinsa erityisesti tunteiden avulla. Ymmärtäminen, ihailu ja viha ovat karismaattisen johtajan työkaluja seuraajien ohjailussa. Vetoamalla vahvasti motivoiviin tunteisiin, johtaja herättää alaisissa positiivista vaikuttamista ja luottamusta. Jacquart ja Antonakis (2015) tunnistavat karismaattisen johtajuuden ja yrityksen tuloksellisuuden vaikuttavan johtajan position säilymiseen. Molemmat tutkimukset havainnollistavat, miten karismaattisen johtajuuden avulla johtajat pystyvät vaikuttamaan seuraajiensa toimintaan ja vakiinnuttamana oman asemansa organisaatiossa.

Karismaattista johtajuutta osana yritysten johtamista alettiin tutkia erityisesti 1980-luvun loppupuolella Bernard Bassin (1985) luoman transformationaalisen johtajuuden käsitteen myötä. Tämän jälkeen aiheen tutkiminen on saanut jatkoa useiden eri tutkimusten teorioiden ja mallien muodossa. Wu & Wang (2012) havaitsivat, että länsimaalaisia johtamisteorioita on yritetty liittää jonkin verran kiinalaiseen kulttuuriin, mutta karismaattisen johtajuuden liittämistä löytyy hyvin rajallisesti tutkimustietoa. Tämän tutkimuksena tarkoituksena on etsiä vastauksia tämän tutkimusaukon täyttämiseen käymällä läpi aiempaa tutkimustietoa, sekä esitellä uutta empiiristä dataa.

### 1.1. Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tämä tutkimus keskittyy karismaattisen johtajuuden, sekä kiinalaisen kulttuurin ja johtamiskulttuurin kuvailemiseen. Tutkimus vastaa tutkimusongelmaan: *Miten karismaattinen johtajuus ilmenee kiinalaisessa johtamiskulttuurissa*. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää kiinalaista kulttuuria ja johtamiskulttuuria, sekä karismaattisen johtajuuden käsitettä, ominaisuuksia, käytöstä ilmentymistä, vakiinnuttamista ja katoamista. Tukena työlle ovat tutkimuskysymykset:

- Mitä karismaattinen johtajuus tarkoittaa?
- Mitä erityispiirteitä kiinalainen johtamiskulttuuri pitää sisällään?
- Millaisena karismaattinen johtajuus näyttäytyy kiinalaisessa kulttuurissa?

### 1.2. Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne koostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen aihe ja sen eri osat, rajataan tutkimuksen sisältö, esitellään tutkimusongelma ja tavoitteet, määritellään keskeisiä käsitteitä ja esitellään tutkimuksen rakenne. Toisen luvun aluksi esitellään karismaattisen johtajuuden käsitteitä ja luodaan perustaa karismaattiselle johtajuuden teorialle. Alalukujen tavoitteena on jakaa karismaattisen johtajuuden teoriaa eri osiin ja tarkastella sen ulottuvuuksia. Toisen luvun tarkoituksena on vastata ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, *mitä karismaattinen johtajuus tarkoittaa*.

Kolmannessa luvussa tarkastellaan kiinalaista kulttuuria ja johtamiskulttuuria. Luvun ensimmäisen osan tarkoituksena on luoda yleiskäsitys kiinalaisesta kulttuurista ja sen erityispiirteistä, jotka luovat perustan luvun toiselle osalle, joka käsittelee kiinalaista johtajuutta. Alaluvuissa tarkastellaan kiinalaisen kulttuurin erityispiirteitä, joita ovat konfutselaisuus, kasvot ja guanxi, sekä vastataan toiseen tutkimuskysymykseen, *mitä erityispiirteitä kiinalainen johtamiskulttuuri pitää sisällään*.

Neljäs luku esittelee haastattelututkimuksen tutkimusmenetelmät, tutkimusstrategiaan, datan keräämiseen ja analysointiin liittyvät yksityiskohdat, sekä kohderyhmän. Haastattelututkimuksen tavoitteena on syventää ymmärtämistä karismaattisesta johtajuudesta Kiinassa. Haastatteluiden kohderyhmä on pääosin suomalaisia, Kiinassa työskennelleitä yritysjohtajia.

Viidennessä luvussa esitellään haastattelututkimuksen tulokset. Haastattelun runko jakaantuu kirjallisuuskatsauksen perusteella kolmeen osaan: kiinalaisen johtajan ominaisuudet, käyttäytyminen, sekä kiinalainen johtaja vs. länsimaalainen johtaja. Tämän luvun tavoitteena on kerätä mahdollisimman paljon haastatteluista saatua aineistoa ja järjestää se ymmärrettävään muotoon. Luvun aikana käydään läpi kokemuksia Kiinasta suorien lainausten, sekä tiivistysten kautta. Luvun lopussa tuloksista tehdään yhteenveto ja vastataan tutkimuskysymykseen, *millaisena karismaattinen johtajuus näyttäytyy kiinalaisessa kulttuurissa?*

Kuudennessa luvussa tehdään yhteenveto tutkimuksesta, liitetään kirjallisuuskatsaus yhteen haastattelututkimuksen tulosten kanssa ja vastataan tutkimusongelmaan. Luvun lopuksi tarkastellaan tutkimuksen validiteettia, reliabiliteettia, esitellään tutkimuksen vaikutuksia käytäntöön, sekä pohditaan tulevaisuuden tutkimusmahdollisuuksia. Kiinalaisesta kulttuurista ja johtamiskulttuurista käydään läpi tiivistetysti ja yksinkertaistetusti niitä erityispiirteitä, jotka vaikuttavat johtajuuteen Kiinassa. Taulukko 1 havainnollistaa tutkielman rakennetta.

**Taulukko 1.** Tutkielman rakenne

## 2. KARISMAATTINEN JOHTAJUUS

Tässä luvussa käsitellään karismaattista johtajuutta. Luvun alussa käydään läpi tutkijoiden eri määritelmiä karismasta ja karismaattisesta johtajuudesta, jonka jälkeen tarkastelun kohteeksi otetaan karismaattisen johtajuuden historiaa. Tämän jälkeen tarkastellaan karismaattiseen johtajan ominaisuuksia ja käyttäytymistä. Luvun lopuksi esitellään, millaisissa tilanteissa karismaattista johtajuutta ilmenee ja miten se on vakiintunut osaksi länsimaista johtamiskulttuuria. Siinä missä karismaattinen johtajuus on mielenkiintoinen ilmiö ihmisten välisten valtasuhteiden määrittelyn kannalta, tekee siitä liiketoiminnallisesti kiinnostavan sen tutkittu positiivinen vaikutus yrityksen suorituskykyyn ja tuloksellisuuteen (Wilderom, van den Berg & Wiersma 2012). Luvun tarkoituksen on muodostaa käsitys karismaattisesta johtajuudesta ja sen ominaisuuksista, sekä kuvata sen käyttöä osana nykypäiväistä johtamistyötä. Karismaattisen johtajuuden liittämistä osaksi nykyaikaista liikkeenjohtoa ovat olennaisimpina olleet Max Weberin, Robert J. Housein, James M. Burnsin ja Bernard M. Bassin teokset.

### 2.1. Karisman ja karismaattisen johtajuuden määritelmiä

Karismaattinen johtajuus - käsite on peräisin Max Weberin kokoelmateoksesta *Essays in Sociology* (1946) ja karismaattisen johtajuuden nykymuotoon muokkautuminen on pitkälti James M. Burnsin *Leadership* (1978) ja Bernard M. Bassin *Leadership and Performance Beyond Expectations* (1985) kirjoissa esitettyjen transformationaalisen johtamisen teorioiden ansiota. Heidän teoksissaan karismaattinen johtajuus luetaan yhdeksi transformationaalisen johtajuuden ulottuvuuksista. Karisma on välttämätön osa transformationaalista johtamista, mutta karismaattisuus itsessään ei riitä määrittämään johtajaa karismaattiseksi (Bass: 1985: 31). Näitä teorioita voidaan käsitellä myös omina teorioinaan.

Levine Muenchen & Brooks (2010) näkevät nämä erillisinä teorioina. Heidän mukaan uusia inspiraationaalisia visionäärejä varten kehitettiin kaksi teoriaa: transformationaalinen johtajuus ja karismaattinen johtajuus. Barbuto (1997) taas näkee karismaattisen johtajuuden olevan erillään transaktionaalisesta ja transformationaalisesta johtamisesta. Näistä kolmesta johtamistyyli voi olla erillään toisistaan. Karismaattinen johtaminen voi ilmentyä henkilössä



ilman transformaationaalisuutta ja toisaalta johtaja voi olla transaformationaalinen ilman karismaattisuutta. (Barbuto 1997; Barbuto 2005.) Yukl (1999) taas näkee, että karismaattinen ja transformationaalinen johtajuus esiintyvät yhdessä harvoin, eikä transformationaalisen johtamisen ydinkohdat johda karismaattiseen johtajuuteen. Hänen mukaansa ydinkohdat ajavat näitä kahta erilleen toisistaan. Tämä tutkimus keskittyy käsittelemään karismaattista johtajuutta omana kokonaisuutenaan, eikä liitä sitä transformationaaliseen johtajuuteen.

Conger & Kanungo (1988: 7) tiedostavat hankaluuden karismaattisen johtajuuden käsitteen määrittelyssä. Heidän mukaansa sitä on määritelty läpi historian kevyesti ja epäselvästi. Osa tutkijoista määrittelee sen olevan rykelmä ominaisuuksia tai käyttäytymistä, osa taas pitää sitä lahjana korkeammalta taholta tai epäluonnollisena kykynä. Karismaattinen johtajuus onkin epäselvästä määrittelystä huolimatta mielenkiintoinen aihe, koska sillä katsotaan olevan suora vaikutus yrityksen menestykseen (Wilderom, Van den Berg, Wiersma 2012). Flynn & Staw (2004) huomasivat yritysten, joiden johdossa toimi karismaattinen johtaja, suoriutuvan paremmin, kuin sellaiset yritykset, joiden johdossa ei toiminut karismaattinen johtaja.

Karismaattisen johtajuuden isänä voidaan pitää Max Weberiä ja hänen *Essays in Sociology* -teosta (1946: 79), jossa hän määrittelee karisman olevan ylivaltaa (Domination). Tähän ylivalan käyttöön oikeuttaa henkilön saama armonlahja ylemmältä taholta, usko ilmestykseen, sankaruus tai muut yksilön johtajalliset ominaisuudet. (Weber 1946: 79.) House (1977) kuvailee Weberin armonlahjaa mystiseksi ominaisuudeksi ja määrittelee sitä seuraavalla tavalla: ”Todellisuudessa lahja on todennäköisesti monimuotoista vuorovaikutusta johtajan henkilökohtaisista ominaisuuksista, johtamiskäyttäytymisestä, seuraajien ominaisuuksista ja tietyistä tilanteista riippuvista tekijöistä.”

(House 1977: 7). *Economy and Society* -teoksessa Weber kuvaa karisman tarkoittavan tiettyjä yksilön ominaisuuksia, jonka perusteella häntä pidetään erityisenä. Nämä ominaisuudet ovat yliluonnollisia, yli-inhimillisiä tai vähintään erityisen poikkeavia, eivätkä ne ole tavallisten ihmisten saatavilla. (Weber 1978: 241.) Seltzer ja Bass taas näkevät karismaattisen johtajuuden olevan pääosin johtajan ja alaisen välillä tapahtuvaa toimintaa (Seltzer & Bass 1990). Tejada, Scandura ja Pillai (2001) taas laajentavat karismaattisen johtajuuden käsitettä koko organisaation vaikuttavaksi toiminnaksi.

Bass (1985) tunnistaa karisma käsitteen olevan ilmaisu henkilöstä, jonka ominaisuudet vaihtelevat aina julkisuuden henkilöistä superihmiseen. Karismaa omaavaksi henkilöksi kuvataan usein vahvaksi, viehättäväksi ja inspiroivaksi persoonallisuudeksi. Sosiaalisessa ja poliittisessa tieteessä karismaattisella henkilöllä on oman persoonansa kautta syvällisiä ja erityisiä vaikutuksia seuraajiinsa. Karismaattiset johtajat inspiroivat seuraajissaan kyseenalaistamattonta uskollisuutta ja omista intresseistään välittämätöntä omistautumista. Karismaattisella johtajalla on kyky muuttaa vallitsevaa järjestystä. (Bass 1985: 35.) House painottaa myös johtajan radikaaleja toimia muuttaakseen vanhoja uskomuksia, arvoja ja hänen tuomansa uudet toimintamallit rikkovat aikaisempaa järjestystä. (House 1977: 7.)

Karismaattinen johtajuus on vaikuttamista seuraajiin tai johtajan ja seuraajien suhteeseen. Se on enemmänkin tunneperäistä kuin laskelmoitua, koska seuraajat ovat valmiita antamaan kyseenalaistamatta tottelevaisuutensa, luottamuksensa ja omistautumisen johtajalle ja hänen ajamalleen asialle (House 1977: 6). Karismaattisten johtajien katsotaankin olevan uniikkeja kyvyssä luoda tunneperäisiä siteitä ja innostuneisuutta seuraajissaan. Nämä siteet ja innostuneisuus auttavat niin johtajaa, kuin seuraajiakin tavoittelemaan tavoitteita. (Conger & Kanungo 1988: 4.)

Karismaattisen johtaja pystyy henkilökohtaisten ominaisuuksien voimalla syvällisiin ja erityisiin vaikutuksiin seuraajissaan. Seuraajat kokevat uskollisuutta ja omistautumista johtajaa kohtaan. He ovat valmiita seuraamaan johtajaansa välittämättä omista tarpeistaan ja ilman epäröintiä. (House 1977: 6–7.) Karismaattisen johtaja nähdään kohteena, josta voidaan jäljitellä ja omaksua johtajan arvoja, tavoitteita ja käytöstä (Friedrich 1961).

Karismaattisuus tarkoittaa ulospäin suuntautuneen johtajan kyvykkyyksiä ja persoonan ominaisuuksia. Tämä henkilö on vahva, viehättävä, itsevarma, humoristinen, ymmärtäväinen, laatuksilö, osoittaa hyvää ymmärrystä, on vaikutusvaltainen, omaa hyvän asenteen ja on hyvä puhuja. (Levine, Muenchen & Brooks 2010.) Karismaattinen johtajuus usein liitetään sosiaaliseen muutokseen ja uudistamiseen (Levay 2010).

Henkilö, joka kykenee saavuttamaan seuraajissaan vahvoja tunteita, jotka johtavat omistautumiseen ja toimintaan, katsotaan olevan karismaattinen johtaja. Hänen toimintansa tähtää hyödyntämään seuraajien tunteiden vaikututusta ja hyödyntämään sitä johtaja-seuraaja suhteessa. (Sy, Horton & Riggio 2018.) Saavutettuumme käsityksen siitä, mitä karismaattisen

johtajuuden käsite pitää sisällään, voimme perehtyä tarkemmin sen syntyperään ja historiaan, sekä miten se on muokkautunut poliittisesta valta-asemaa kuvaavasta termistä, osaksi länsimaalaista johtamiskulttuuria ja jokapäiväistä liikkeenjohtoa.

## 2.2. Karismaattisen johtajuuden perusteet

Karismaattisen johtajuuden perusteet tulevat Max Weberin *Essays in Sociology* -teoksesta (1946), joissa hän tarkastelee karismaattista johtamista. Weber esittelee teoksessaan kolme sisäistä oikeutusta auktoriteetille. Nämä kolme oikeutusta jaetaan perinteisiin, karismaan ja lakeihin perustuvaan auktoriteettiin. Perinteisiin nojaavassa auktoriteetissa valta perustuu perinteisiin ja vanhoihin käytäntöihin. Karisman antama oikeutus valtaan ei perustu sääntöihin, asemaan eikä perinteisiin, vaan uskoon johtajan esimerkillisestä hahmosta. Kolmas oikeutus valtaan perustuu lain ja luotujen sääntöjen antamaan auktoriteettiin.

Karismaattista valtaa käyttävät profeetat, kansan valitsevat sotapäälliköt, valtiat, kansankiihottajat ja poliittisten puolueiden johtajat. Weberin karismaattinen johtaja eroaa näistä kahdesta muusta oikeutuksesta, koska se ei perustu asemaan tai instituutioon. Karismaattinen johtaja saa oikeutuksensa henkilökohtaisista ominaisuuksistaan, joiden perusteella seuraajat valitsevat johtajan. Johtajan ominaisuuksiin kuuluu ehdoton persoonallinen omistautuminen ja oma uskomus ilmestyksestä, sankaruus tai muut yksilöllisen johtajuuden ominaisuudet ovat rakentamassa johtajan valta-asemaa. (Weber 1946: 78–79.)

Karismaattinen johtajuus eroaa myös näistä kahdesta olemalla epävakaampi ja tilapäisempi vallan muoto. Karismaattinen johtajuus useimmiten kestää korkeintaan henkilön elämän verran, kun taas lakiin ja perinteisiin kuuluvat jatkuvat sukupolvia eteenpäin. (Conger & Kanungo 1988: 15) Weberin määritelmästä huolimatta on löydettävissä viitteitä karismaattiseen johtajuuteen jo konfutselaisten oppien ajoilta, jossa karismaattinen johtaja nähtiin viehättävänä henkilönä, jota haluttiin ihailla ja kuunnella (Alon 2003: 36).

Weber käyttää karisma-termiä yksittäisestä henkilöstä, jolle on suotu yliluonnollisia ja ylinhimillisiä voimia, sekä taitoja ylemmältä taholta lahjaksi. Nämä ominaisuudet eivät ole

saatavilla tavalliselle ihmiselle, vaan niitä pidetään jumalallisena alkuperänä. Johtaja perustaa oman valtansa ja asemansa alaisten silmissä näihin ominaisuuksiin. Weber erottaa karismaan perustuvan ylivallan *Essays in Sociology* teoksessa esitettyihin vallan eri oikeutuksiin. Perinteisiin, sekä lakiin perustuvaan valta-asemaan verrattuna karisman katsotaan olevan vallankumouksellinen voima. (Weber 1978: 241.) Toisin kuin lakiin perustuva vallankumous, jossa tavoitteena on päästä eroon perinteiden luomasta tyranniasta, karismaattinen vallankumous pyrkii etsimään muutosta sosiaalsiin rakenteisiin, joka ovat kriisissä tai pysähtyneisyydessä. (Conger & Kanungo 1988: 14–15.) Karismaattinen johtaja lupaa tulevaisuuden tuovan muutosta yhteiskuntaan ja pystyy muuttamaan ihmisten asenteita ja arvoja (Weber 1978: 245). Kempster & Parry (2014) kuvailevat karismaattisen johtajan ja seuraajan suhdetta rakkaustarinaksi, jossa johtaja nähdään positiivisessa valossa. Heidän mukaan karismaattisuuden lahjaa ei saada jumalalta vaan seuraajilta, koska he ovat päättämässä, alkavatko seuraamaan johtajaa vai eivät.

Burns (1978: 243–244) teoksessaan *Leadership* kritisoi Weberiä siitä, perustuuko johtajan saama valta pelkästään ylemmältä taholta saatuihin ominaisuuksiin, vai onko se riippuvainen seuraajien antamalle tunnustukselle. Hänen mukaansa karismaattinen johtaja käsitteeseen liittyy paljon ulottuvuuksia, kuten: johtajan maagiset ominaisuudet, emotionaalinen suhde alaisten ja johtajan välillä, isähahmona toiminen massoille. Conger ja Kanungo (1988: 19) puolestaan kritisoivat Weberin käsitystä karismaattisen johtajan henkilökohtaisista ja johtaja-seuraaja-suhteen heikosta esiintuonnista. Sosiaalinen konteksti ja näiden elementtien suhdetta tulisi tarkentaa. Burnsien mukaan mukaansa karismaattisen johtajuuden käsitettä ei voida enää palauttaa analyttiseen käyttöön ja tästä syystä hän itse käyttää ”sankarillinen johtaja” -termiä ja kuvaa sitä seuraavalla tavalla: ”Sankarillinen johtajuus ei ole ominaisuus tai olemus, joka henkilöllä on hallussa, vaan se on pikemminkin yhteys johtajan ja johdettavan välillä.” (Burns 1978: 243–244.) Weberin karismaattinen johtajuus – käsite ei kykene määrittelemään sidettä johtajan ja johdettavan välillä. Kokonaisuudessaan Weber ei myöskään kokonaisvaltaisesti kykene määrittämään karismaattista johtajuutta, vaan keskittyy kuvailemaan perinteisiin ja lakeihin perustuvia auktoriteetteja. (Kets de Vries 1988.)

Burnsin sankarillisella johtajalla on merkittävä rooli siirtymävaiheessa olevassa tai kehittyvässä yhteiskunnassa. Hänen mukaansa johtajat saavat motivaationsa seuraajien antamasta voimakkaasta kunnioituksesta, huomiosta ja itsensä toteuttamisen tarpeesta. Johtajat tarvit-

sevat yleisön, joita johtaa ja yleisö tarvitsee johtajan. (Burns 1978: 246.) Karismaattinen johtaja etsii radikaaleja keinoja muuttaa toimintatapoja, saavuttaa asettamia tavoitteita ja muuttaa seuraajiaan (Conger & Kanungo 1998: 51–52). Karismaattiset johtajat pystyvät itseilmaisun, itsearviointin ja oman johdonmukaisuuden avulla istuttamaan toivoa paremmasta tulevaisuudesta seuraajilleen. Seuraajat arvostavat enemmän sisäistä työpanostaan, kuin ulkoa tulevaa palkintoa, koska oma työpanos ajaa kohti parempaa tulevaisuutta. (Bass & Riggio 2006: 39–40.) Poliittisessa ja sosiologisessa tieteessä karismaattista johtajuutta kuvataan henkilöksi, joka omien henkilökohtaisten ominaisuuksien avulla on kykenevä saavuttamaan syvällisiä ja erityisiä vaikutuksia seuraajissaan. Karismaattisen johtajuuden ominaisuuksia on käsitelty runsaasti teoreettisesti, mutta kuitenkin empiiristä tutkimusta näistä varsin tutkittavasta ominaisuuksista ei ole tehty. (House 1977: 4–5.)

Bass (1985: 35) erittelee karismaattisen johtajuuden tutkimusta. Hänen mukaansa karismaattista johtajuutta on tutkittu laajasti sosiologisella, psykoanalyttisella ja poliittisella alalla, mutta vähemmän taas sosiaali- ja organisaatiopsykologien, sekä organisaatiokäyttäytymisen tutkijoiden toimesta. Hän nostaa esiin teoksen *A 1976 Theory of Charismatic leadership*, jossa Robert House tunnistaa karismaattisen johtajuuden arvon organisaationaalisessa tieteessä. Bass kritisoi kuitenkin Housen yrityksiä tutkia karismaattista johtajuutta ja esittää Housen kykenemättömyyden tuoda esiin empiirisiä keinoja tutkia ilmiötä. Hänen mukaansa karismaattista johtajuutta tulisi tutkia empiirisesti sen konseptoinnin sijaan.

Yhteenvetona sanottakoon, että karismaattinen johtajuus on eri tutkijoiden silmissä hieman eroava käsite ja joidenkin mielestä se on omillaan toimiva käsite, kun taas toiset mieltävät sen olevan suuremman kokonaisuuden alakäsite. Voimme kuitenkin tunnistaa tiettyjä yhdistäviä tunnusmerkkejä, kuten valta-aseman johtanut oikeutus, seuraajien rooli aseman muodostamisessa, sekä tietyt karismaattiset ominaisuudet ja käytös. Syvennytään tarkemmin näihin ominaisuuksiin ja miten karismaattinen johtaja käyttäytyy.

### 2.3. Karismaattisen johtajan ominaisuudet ja käyttäytyminen

Ymmärtääksemme paremmin karismaattista johtajuutta, on tärkeää perehtyä tarkemmin johtajan ominaisuuksiin ja käyttäytymiseen. Ensimmäisessä aluvuossa tuodaan esille karismaattisen johtajan ominaisuuksia ja tekijöitä, joiden perusteella henkilöä voidaan kutsua karismaattiseksi johtajaksi. Aluvun lopuksi tarkastellaan johtajan ja seuraajan keskinäistä suhdetta sekä molempien suhdetta kontekstiin. Ymmärtämällä näitä ominaisuuksia, on helpompi tarkastella johtajan käyttäytymistä. Toisessa aluvuossa käydään läpi karismaattisen johtajan käyttäytymistä. Aluvun tarkoituksena on löytää eroja karismaattisen ja ei-karismaattisen johtajan käytöksestä, sekä eritellä käyttäytymistä, joka ajaa henkilön seuraamaan karismaattista johtajaa.

#### 2.3.1. Karismaattisen johtajan ominaisuudet

Karismaattisuus muodostuu neljästä eri tekijästä: vetoaminen tärkeisiin kulttuurillisiin myytteihin, sankarilliset tai erityiset uroteot, ominaisuuksien esittely ja loistavat retoriset taidot. Nämä ominaisuudet synnyttävät karismaattisen johtajan. (Willner 1985.) Henkilön tulisi omata neljä ominaisuutta ollakseen karismaattinen johtaja: tavallisesta poikkeavat lahjakkuudet, läsnäolo kriisien aikaan, kyky tehdä radikaaleja päätöksiä ja omata tuonpuoleisia voimia Trice & Beyer (1993). Karismaan liittyy kolme tärkeintä persoonan ominaisuutta: erittäin korkea itseluottamus, ylivalta ja luja usko omien uskomuksien oikeanlaisuuteen. Toisaalta karismaattinen johtaja pystyy esittämään nämä ominaisuudet itse kuitenkin niihin uskotta. On mahdollista, että karismaattinen johtaja kykenee näyttämään näiden ominaisuuksien edellyttämää hahmoa. (House 1977: 10.) Karismaattinen johtaja on tehtäväorientoitunut, avoin ryhmän ajatuksille ja omista eroaville ajatuksille, kyvykäs ymmärtämään ja motivoimaan alaista (Levine, Muenchen & Brooks 2010).

Näistä karismaattisuuden ominaisuuksista siirrytään kuvailemaan karismaattisen johtajuuden sisällyttämiä ominaisuuksia. Ne voidaan jakaa johtajan henkilökohtaisten kykyjen, intressien ja taipumusten mukaan (Conger & Kanungo 1988: 46). Karismaattiset johtajat omaavat to-

dennäköisemmin seuraavia ominaisuuksia, jotka erottavat heidät ei-karismaattisista johtajista: erinomainen kyky ilmaista omia tunteita, itseluottamus, itsemääräämisoikeus, vapaus sisäisistä konflikteista ja luja usko omien uskomusten oikeanlaisuuteen (House 1977: 11).

Karismaattisen johtajan ominaisuuksiin kuuluu kyky kuunnella ja kyky eläytyä ja ymmärtää toisia. Karismaattinen johtaja on myös aito ja ymmärtää milloin pitää kuunnella ja milloin puhua. (Levine, Muenchen & Brooks 2010.) Karismaattinen johtajuus pitää sisällään myös yksilön kyvyn ilmaista sanattomia viestejä. Näiden viestien avulla johtaja voi liikuttaa, inspiroida tai vaikuttaa toisiin. (Friedman, Prince, Riggio, Di-Matteo 1980.) Karismaattinen johtaja osaa todistaa oikeutensa valta-asemaansa ja ominaisuuksiinsa (Hoffmann & Hoffmann 1968). Suuren itseluottamuksen turvin karismaattinen johtaja kykenee välttämään konflikteja ihmissuhde tilanteissa ja säilyttämään alaisten luottamuksen omaan toimintaansa (Hill 1976).

Conger ja Kanungo (1988: 325–333) tuovat esiin karismaattisen johtajan ominaisuuksia. Heidän mukaansa *karismaattisen johtajan ominaisuuksia* ovat visiointi, tunteiden ilmaisukyky, artikulointi taidot, esimerkillinen käyttäytyminen, korkea aktiivisuustaso, itsevarmuus, sitoutuminen ja vallan tarve. (Conger & Kanungo 1988: 325.) Näitä ominaisuuksia ovat myös vision artikulointi ja tehtävän luominen, päättäväisyyden osoittaminen, korkeiden odotusten välittäminen (Waldman, Ramirez, House & Puranam 2001).

*Seuraajien ominaisuudet* ovat taas emotionaalinen kiintyminen ja luottamus johtajaan, halu totella, jaetut uskomukset ja matalat konfliktit seuraajien keskuudessa, vaikutusvallan tuntu, alistuvaisuus ja riippuvuus (Conger & Kanungo 1988: 328). Seuraajat tulevat erittäin sitoutuneiksi johtajan antamaan tehtävään ja suoriutuvat sen vaatimista tekijöistä yli vaadittujen kohtien (Shamir, House & Arthur 1993). Seuraajan minäkuvan ollessa epäselvä ja tuntiessaan ahdinkoa, on hän helpommin altistuva karismaattisen johtajuuden vallan alle (Howell & Shamir 2005).

*Kontekstissa* taas usein on havaittavissa kriisi, kuten organisaation rappeutuminen, sisäisiä erimielisyyksiä ja valtataisteluita, tai kilpailutilanne markkinoilla on uhkaava. Nämä tekijät luovat tarpeen seuraajille löytää organisationaalista muutosta ja uudistusta. (Conger & Kanungo 1988: 329.) Epävarma ja levoton ympäristö antaa mahdollisuuden karismaattisen

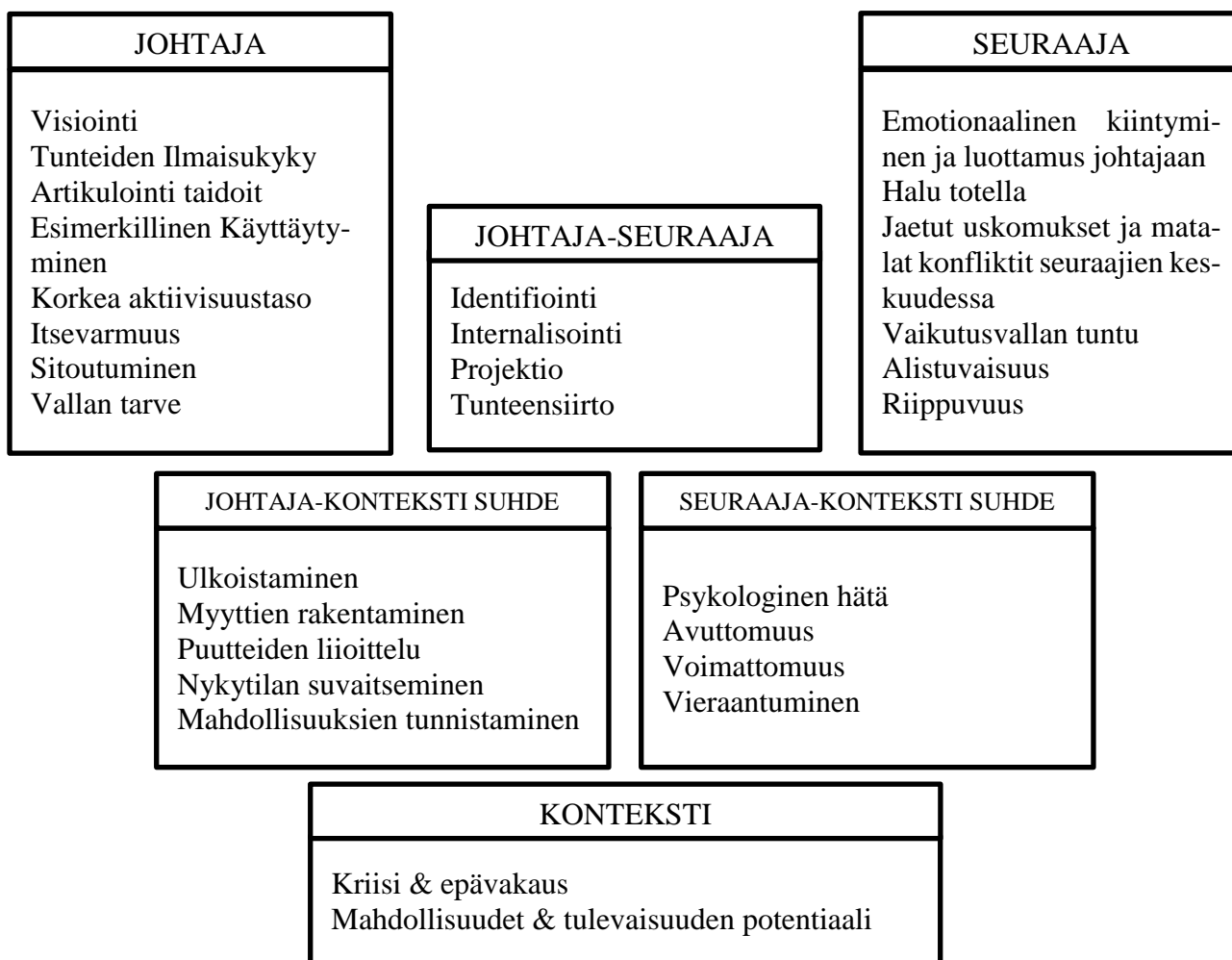
johtajuuden nousulle, koska epävarmuus nostaa uhkia ja mahdollisuuksia organisaatiossa. On kuitenkin epäselvää, aiheuttaako kriisitön tilanne samanlaisia käyttäytymismalleja ja vaikutusprosesseja karismaattisessa johtajassa, kuin kriisissä oleva ympäristö. (Yukl 199.)

*Karismaattisen johtajan ja seuraajan välinen suhde* on vahvasti tunteisiin pohjautuva. Tässä suhteessa seuraaja hyväksyy johtajan vaikutukset ilman kritiikkiä. Suhde perustuu seuraajan täydelliselle luottamukselle ja riippuvuudelle. (Conger & Kanungo 1988: 329–330.) Tällaisen suhteen mahdollistaa johtajan kyky inspiroida ja motivoida seuraajaa. Johtajan tulee luoda selkeä, haluttava ja inspiroiva visio, jolloin seuraajat ovat valmiita tavoittelemaan sitä. (Judge & Bono 2000.) Johtaja muuntaa seuraajien tarpeet, arvot, mieltymykset ja toiveet, heidän yksilöllisestä ajattelusta kollektiiviseen ajatteluun (Shamir, House & Arthur 1993). Sy, Horton & Riggio (2018) mukaan karismaattinen johtajan vaikuttavan seuraajiinsa erityisesti tunteiden avulla. Johtaja hyödyntää ymmärtämistä, ihailua ja jopa vihan tunnetta, joiden kautta hän pystyy ohjailemaan seuraajiaan. Erityisesti vahvasti motivoiviin tunteisiin vetoaminen saa alaisissa aikaan luottamuksen tunnetta ja positiivista vaikuttamista.

*Johtajan ja kontekstin suhde* rakentuu johtajan kykyyn havaita kriisin perusteet ja hänen sitoutumisesta sen ratkaisun löytämiseksi. Johtaja tunnistaa tai artikuloi kriisin nykytilassa, huomaa sen mahdollisen potentiaalın ja samalla muodostaa inspiroivan vision kriisin ratkaisuun. (Conger & Kanungo 1988: 331–332.) Tämän suhteen muodostamiseen vaaditaan aina seuraajia. Karismaattinen johtaja kuitenkin etsii transformationaalista johtajaa enemmän seuraajien luottamusta omaan uniikkiin asiantuntemukseen ja kriisin ratkaisukykyyn vedoten. (Yukl 1999.)

*Seuraajan ja kontekstin välinen suhde* perustuu seuraajan kokemaan vallan menetykseen ympäristössään, heidän tarpeensa ja odotuksensa tulevasta ovat uhattuja, tulevaisuus on epävarma, sekä vanhat arvot ja rituaalit muuttuvat. Seuraajat näkevät kontekstin uhkaavana kriisinä, joista heillä itsellään ei ole mahdollisuuksia selvitä. Tämä johtaa psykologiseen hätään, turhautumiseen, joka taas johtaa herkempään alttiuteen hyväksyä karismaattinen johtaja johtajaksi. (Conger & Kanungo 1988: 332–335.) Congerin ja Kanungon (1988: 326) kuvio 1. osoittaa karismaattisen johtajan, seuraajan ja kontekstin välisiä suhteita.





**Kuvio 1.** Karismaattisen vaikuttamisen prosessi (Conger & Kanungo 1988: 326)

Järjestyksen tarve liittyy karismaattisen johtajan piirteisiin. Vaikka karismaattisten johtajien katsotaan olevan vallankumouksellisia ja pyrkivän murtamaan nykytilaa ja järjestystä, on johtajan tehtävänä lopulta luoda järjestystä epäjärjestyksestä. Johtajat keskittyvät luomaan uuden systeemin yhtenäisyydestä, jatkuvuudesta ja oikeudenmukaisuudesta. Karismaattiset johtajat ovatkin taitavia kanavoimaan epäkohdista ja eroavista mielipiteistä yhteisiä tavoitteita. Luomalla näitä tavoitteita, johtajista tulee myös merkityksen luojia. Ollakseen tehokas

johtaja, tulee karismaattisen johtajan löytää omien, sekä yhteiskunnan huolenaiheiden välille yhtenäisyyttä. Johtajalle todellista valtaa antaa heidän kykynsä tuoda esiin vallitsevassa järjestyksessä olevia epäkohtia. Ratkaistessaan omia henkilökohtaisia koettelemuksia, johtaja onnistuu heijastamaan niitä omaan osallistumiseensa ja yhteiskunnassa vallitseviin ongelmiin. (Kets De Vries: 1988.)<sup>12</sup>

Siinä missä perinteiset johtamisteoriat keskittyvät kuvailemaan johtajia sosiaalisten tai tehtäväkeskeisten ulottuvuuksien avulla, karismaattisen johtajuuden teoriat kuvaavat johtajien kykyä artikuloida näkemyksen ja tehtävän, valtuuttaa alaisia, luoda riittävän vaativia haasteita, sekä luoda positiivisia ja inspiroivia mielikuvia seuraajilleen. Karismaattista johtamista tutkivat teoriat voidaan jakaa kolmeen koulukuntaan: käyttäytymistieteelliseen, institutionaaliseen ja psykoanalyttiseen. (Conger & Kanungo 1988: 24.) Käyttäytymistieteelliseen koulukuntaan kuuluvat tutkijat käsittelevät karismaattisen johtajan käyttäytymiseen liittyviä tekijöitä ja erityisesti niitä osia, jotka erottavat karismaattisen johtajan ei-karismaattisesta johtajasta. Institutionaaliseen koulukunnan tutkijat ovat kiinnostuneita johtajan esittelemiin sosiaaliin muutoksiin ja niiden vakiinnuttamiseen organisaatiossa. Psykoanalyttisen koulukunnan jäsenet tutkivat seuraajien psykologisia taipumuksia. (Conger & Kanungo 1988: 33.) Seuraavaksi käsitellään karismaattista johtajuutta käyttäytymistieteellisestä näkökulmasta.

### 2.3.2. Karismaattisen johtajan käyttäytyminen

Karismaattinen johtajuus voidaan jakaa kolmeen johtamiskäyttäytymisen ulottuvuuteen, joiden avulla johtaja luo organisaatioon tarkoitusta ja innostuneisuutta. Nämä ulottuvuudet ovat seuraavat: Ensimmäinen ulottuvuus liittyy tulevaisuuden kuvan muodostamiseen. Johtajan tulee kyetä luomaan yhteinen, organisaation jäsenten arvoihin liitetty, jaettu visio. Visio itsessään ei riitä luomaan tarkoitusta seuraajille. Visio ei voi myöskään olla epärealistinen, koska se hylätään tällöin helpommin. Vision tulee riittävässä määrin heijastella ryhmän tarpeita organisaation arvoihin, tavoitteisiin ja tehtävään liitettyjen mahdollisuuksien ja toimien löytäminen tai luominen, sekä saada organisaation jäsenet tuntemaan olevansa vahvemmin kontrolloimassa omia ja kollektiivin kohtaloita. (Berlew 1974.) Vahvat ja tehokkaat johtajat, jotka

omaavat haluttavan vision pystyvät saamaan aikaan vaikutusta seuraajissa (Paulsen, Maldonado, Callan, & Ayoko 2009). Karismaattinen johtaja kykenee parantamaan yrityksen tuloksellisuutta houkuttelevan vision avulla, sekä osoittamalla luottamuksensa alaisiin (Wilderom, Van den Berg, Wiersma 2012).

Toinen ulottuvuus käsittelee organisaation arvoihin, tavoitteisiin ja tehtävään liitettyjen mahdollisuuksien ja toimien löytämistä, tai luomista. Tässä ulottuvuudessa seuraajat haluavat tulla testatuksi. Tällä tavoin he voivat huomata omien toimien vaikutuksen yrityksen toimintaan ja löytää merkityksellisyytensä. (Berlew 1974.) Seuraajat haluavat myös olla sosiaalisesti aktiivisia ja luoda autenttisia, eikä roolien mukana tulleita ihmissuhteita. Seuraajille tulee antaa myös mahdollisuus tavoitella hyvää työnjälkeä, sekä toimia eettisesti, hyvän yhteiskunnan normien edellytysten mukaan.

Lopuksi seuraajat haluavat mahdollisuuden muuttaa asioita. Kolmannessa ulottuvuudessa organisaation jäsenet saadaan tuntemaan heidän olevan kontrolloimassa omia ja kollektiivin kohtaloita. Johtajalla ei tulisi olla ennakkoluuloja seuraajiensa työmotivaatiosta. Johtaja ei saisi liikaa kiinnittää huomiota virheiden etsimiseen. Johtajan tulisi myös luoda mahdollisuuksia toimia tilanteen vaatiessa tiimeissä. Lopuksi johtajan tulee kyetä luomaan onnistumisen tunnetta. (Berlew 1974.)

Karismaattisen johtajan käytöstä voidaan jakaa seuraavalla tavalla: roolimallina toimiminen, imagon rakentaminen, tavoitteiden artikulointi, korkeiden odotusten edellyttäminen ja itsevarmuuden osoittaminen. Johtaja pyrkii omalla käytöksellään antamaan seuraajilleen mallin, jonka mukaan hän haluaa heidän käyttäytyvän. Imagon rakentamisella johtaja haluaa seuraajien näkevän hänet suotuisana henkilönä, jota seurata. Johtaja luo ylivertaisen tavoitteen, josta tulee seuraajien toiminnan perusta. Johtajat luovat korkeita odotuksia seuraajien toiminnalle, jonka avulla pyritään kehittämään seuraajan itseluottamusta ja asettamaan tavoitteita itsenäisesti omalle toiminnalle. (House 1977: 12–17.)

House on kuitenkin kykenemätön tuomaan esille, mitä tapahtuu johtajan ja seuraajan psykologisen vaihdon tapahtuessa, tai miksi tällaisen suhteen mahdollistava psykodynaaminen prosessi tapahtuu (Kets de Vries 1988). Ilmaisemalla itseään selkeästi puhumalla, symbolinen käytös ja rohkeat päätökset ovat karismaattisen johtajan tunnuspiirteitä (Galvin, Balkundi &

Waldman 2010). Karismaattinen johtaja omaa myös taidon puhua hyvin, rauhallisesti, kiinnostavasti ja viihdyttävästi (Levine, Muenchen & Brooks 2010). Valta-asema ja itseluottamus, tarve vaikuttaa asioihin ja vahva usko omien uskomusten moraaliseen oikeuteen, erottavat karismaattisen johtajan ja ei-karismaattisen johtajan (House 1977: 11).

Myös nykytilan tarkkailu ja sen puutteiden tai tulevien puutteiden havaitseminen on tärkeää. Karismaattisen johtajat eroavat muista johtajista tavoitteidensa luonteen ja niiden ilmaisun avulla. Visio tarkoittaa idealisoitua tavoitetta, jonka johtaja haluaa organisaation saavuttavan tulevaisuudessa. Vision tulee olla riittävän haastava, motivoiva, poikkeava ja idealisoitu tavoite, jotta se herättää seuraajissa palon vastata sen tuomaan haasteeseen ja motivoimaan muutokseen. Vision ilmaisun tulee pitää sisällään nykytilan ja sen puutteiden esittelyn, itse vision tulevasta, kuinka visio poistaa nämä puutteet ja täyttää seuraajien toiveet, sekä lopuksi johtajan keinot vision realisointiin. Johtajan täytyy tuoda esiin myös oma motivaationsa. Viimeisessä vaiheessa johtajan tulee rakentaa alaisten luottamusta omiin kykyihinsä, tuomalla esiin tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavia taktiikoita ja toimintaa. Karismaattinen johtaja rakentaa luottamusta alaiseen omalla esimerkillä, riskinotolla ja epätavanomaisella asiantuntijuudella. (Conger & Kanungo 1998: 51–57.)

Taulukko 2 kuvastaa karismaattisen ja ei-karismaattisen johtajan käyttäytymisen ominaisuuksia. Karismaattiset johtajat ovat hyvin tarkkoja nykytilasta, koska vääränlainen arvio käytössä olevista resursseista voi johtaa tavoitteiden epäonnistumiseen. Johtajan tulee kiinnittää huomiota seuraajien emotionaalisiin ominaisuuksiin ja kykyihin, koska nämä ovat tärkeimmät osat tavoittellessa organisaation tavoitteita. (Conger & Kanungo 1998: 51.)

**Taulukko 2.** Karismaattinen ja ei-karismaattinen johtaja (Conger & Kanungo 1998: 51)

	<b>Ei-karismaattiset johtajat</b>	<b>Karismaattiset johtajat</b>
<b>Ympäröivät olosuhteet</b>	Matala tarve ympäristön olosuhdemuutoksiin. Pyrkii ylläpitämään nykyisiä olosuhteita	Korkea tarve nykytilan olosuhdemuutoksiin
<b>Suhde nykytilaan</b>	Hyväksyy nykytilan ja pyrkii ylläpitämään sitä	Vastustaa nykytilaa ja pyrkii muuttamaan sitä
<b>Tulevaisuuden tavoitteet</b>	Tavoitteet eivät liian eroavia vallitsevan nykytilan tavoitteista	Idealisoitu visio, joka eroaa suuresti nykytilasta
<b>Miellyttävyys</b>	Jaettu näkökulma tekee henkilöstä pidetyn	Jaettu perspektiivi ja idealisoitu visio tekevät henkilöstä pidetyn, tunnistetun ja jäljitellyn
<b>Itseilmaisu</b>	Heikot keinot ilmaista tavoitteita ja johtamisen motivaatioita	Vahvat ja/tai inspiraationaaliset keinot ilmaista tulevaisuudenvisioita ja motivaatiota johtaa
<b>Käyttäytyminen</b>	Tavanomainen, mukautettu, olemassa oleviin normeihin	Epätavallinen ja epänormatiivinen
<b>Luotettavuus</b>	Välinpitämätön asianajo asioiden suostuttelun pyrki- myksessä	Intohimoinen asianajo asioiden suostuttelussa henkilökohtaisten riskien kustannuksella

## 2.4. Karismaattisen johtajuuden ilmentyminen ja katoaminen

Kuten aiemmista luvuista on selvinnyt, karismaattinen johtajuus on henkilön kykyä karisman ja siihen liittyvien ominaisuuksien avulla johtaa seuraajia kohti haluttua päämäärää. Tämän luvun tarkoituksena on ymmärtää, mitkä tekijät synnyttävät karisman ja karismaattisen johtajuuden piirteitä johtajassa, miten johtaja säilyttää asemansa organisaatiossa ja mitkä ovat ne tekijät, jotka poistavat karismaattisen johtajuuden piirteet henkilöstä. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan karismaattisen johtajuuden synnyttäviä piirteitä, josta siirrytään toiseen alalukuun tarkastelemaan karisman vakiintumista ja sitä poistavia tekijöitä.

### 2.4.1. Karismaattisen johtajuuden kehittyminen johtajassa

Karismaattinen johtajuus syntyy kriisistä (Weber: 1947: 361). Karismaattinen johtajuus nousee esiin kriisin aikana laajassa yhteiskunnallisessa mittakaavassa, jossa johtaja ottaa paikkansa kriisin avulla. Sankarillinen johtaja nousee esiin yhteiskuntien käydessä läpi syvää kriisiä. Tällaisen kriisin aiheuttaa olemassa olevien kriisin ratkaisuun tarkoitettujen mekanismien murtuminen. Usko ja luottamus yhteiskunnan sääntöihin, instituutioihin ja lakeihin on koetuksella. Tämä mahdollistaa johtajan tai johtoryhmän nousun vastustamaan nykyistä valtaa. (Burns 1978: 244.) Kriisin katsotaan synnyttävän karismaattista johtajuutta pelastamaan yhteiskunnan suurelta kärsimykseltä (Conger & Kanungo 1988: 55). Mitä suurempi kriisi, sitä suurempaa ahdistusta se tunnetasolla aiheuttaa ja samalla sitä enemmän tunnetta ovat seuraajat valmiita antamaan johtajalle. (Bass 1985: 37.)

Trice & Beyer (1986) muodostavat prosessin karismaattisen johtajan syntymisestä mukaillen Weberin käsitystä karismaattisuudesta. Tämä prosessi pitää sisällään seuraavat tekijät: 1. Henkilö, joka omaa erityisiä lahjoja. 2. Kriisi. 3. Radikaali ratkaisu kriisiin. 4. Seuraajia, jotka ovat kiinnostuneita erityisiä lahjoja omaavasta henkilöstä ja uskovat saavan yhteyden näihin erityisiin lahjoihin ja voimiin johtajan kautta 5. Todistus henkilön lahjoista, useiden onnistuneiden kokemusten kautta. Johtaja voi kadottaa karismansa myös jättämällä viimeisen osan pois Tricen ja Beyerin prosessista, eli todistuksen henkilön lahjoista useiden onnistumisien kautta. Ilman menestystä karisma on mahdollinen, mutta ei toteutunut. Toisaalta taitava karismaattinen johtaja kykenee luomaan uusia kriisejä tai valitsemaan kriisin, joka

nähdään päättymättömänä uhkana. (Beyer 1999.) Karismaattisen johtajuuden nousuun vaikuttaa enemmän karismaattisen johtajan ja seuraajan suhde, kuin itse seuraajan ominaisuudet. Toisaalta tämän suhteen onnistuneisuus voi vaikuttaa positiivisella tai negatiivisella tavalla karisman ilmentymiseen johtajassa. (Campbell, Ward, Sonnenfeld & Agle 2008.)

Karismaattisen johtajuuden synnyttäviä tekijöitä on yhdistetty Yukl:n toimesta. Karismaattinen johtajuus esiintyy todennäköisemmin, kun ympäristö on epävarma, käynnissä on ryhmälle stressiä aiheuttava kriisi, annettu tehtävä on monimutkainen tai huonosti määritelty, tehtävä sisältää ideologisia ulottuvuuksia, jotka tulee määrittellä inspiroivassa visiossa. Toisaalta se ilmenee myös, kun ulkoiset palkkiot eivät ole saatavilla tai niitä ei voida yhdistää tavoitteeseen, organisaatiolla on orgaaninen rakenne ja johtajalla on vahva valta-asema. (Yukl 1999.) Karismaattisen johtajuuden ilmentyminen voidaan nähdä joko yksilöllisen seuraajan muutoksena, pikemmin kuin varsinainen kriisi. Systeemin muutos taas karisman ilmentymisessä vaatii usein kriisin ilmentääkseen karismaattista johtajuutta. (Beyer & Browning 1999.)

Toisaalta kriisi ei ole välttämätön tekijä karismaattisen johtajuuden synnyttämisessä, mutta sen tuntu voi johtaa karismaattisen johtajuuden ilmentymiseen. Johtaja voi hyödyntää kriisin puuttumista tulkitsemalla ja yliarvioimalla liiketoimintaympäristön tapahtumia niin, että ne vaikuttavat johtavan kriisiin. Toisaalta johtaja voi peitelty nopeuttaa asioiden kulkua ja saada kriisin tuntumaan läheisemmältä, mitä se oikeasti on. (Boal & Bryson 1988: 17.) Karismaattisen johtajuuden ilmentymisen voidaan katsoa johtuvan epävarmuutta ja ennakoimattomuutta sisältävistä lyhyistä ajanjaksoista, erityisesti kriiseissä. Suurten johtajien nousuun vaikuttavat nämä kriisit ja he tarjoavat niille vastauksia. (Kets de Vries 1988.)

Boal & Bryson (1988: 16) näkevät kaksi erilaista karismaattista johtajaa: Visionäärin ja kriisin synnyttäjän. Visionääri rakentaa seuraajille käsitystä paremmasta tulevaisuudesta. Visionääri yhdistää yksilön tarpeita tärkeisiin arvoihin, tarkoituksiin tai merkitykseen artikuloidun vision ja tavoitteiden kautta. Visionääri pystyy myös osoittamaan, miten yksilön toiminta voi vaikuttaa näiden tavoitteiden onnistumiseen. Kriisin synnyttävä johtaja taas auttaa pääsemään kriisin yli omien keinojensa avulla. Kriisi luo linkin käytöksen ja siitä johtuvan seurauksen välille. Kriisin synnyttämä johtaja luo tarvittavat toimet ja välittää niistä koituvat seuraukset eteenpäin. Karismaattisen johtajuus voi nousta esiin myös ilman kriisiä. Kriisi voi

olla osana nostamassa karismaattista johtamistapaa esiin organisaatiossa, mutta se ei ole edellytys sen syntymiselle tai onnistumiselle. Karismaattinen johtamistapa on toimiva kaikissa organisationaalisissa olosuhteissa. (Shamir & Howell 1999.) Kuitenkin stressin alla karismaattisen johtajan kyky toimia laskee. Ennen kriisiä karismaattinen johtaja, joka on asetettu stressin alle, onnistuu toiminaan karismaattisen johtajuuden edellyttämällä tavalla, mutta kriisin alkaessa karismaattisen johtajuuden piirteet laskevat. (Halverson, Murphy, Riggio 2004.)

Toisaalta karismaattinen johtajuus syntyy katsojan silmissä. Johtajan näkemykset eivät ole niin tärkeitä kuin seuraajan, koska lopulta he päättävät, seuraavatko he johtajaa vai eivät. (Willner 1985.) Karismaattisen johtajuuden perusta onkin siinä, miten seuraajat näkevät karismaattisen henkilön (Weber 1947: 359). Seuraajan sitoutuminen karismaattiseen johtajaan riippuu johtajan ja seuraajien persoonallisuudesta (Bass 1985: 36).

Kets de Vries (1988) määrittelee johtajan ja johdettavan välisen siteen mysteeriseksi ja uskoo vastauksen löytyvän psykologisista puolustusmekanismeista, tunteita sisällä pitävistä ihmissuhteista, primitiivisestä ryhmäprosessista ja huonoista tavoista hoitaa ahdistusta ja aggressioita. Johtajan ja seuraajan suhde rakentuu seuraavista tekijöistä: johtaja on seuraajan käsityksessä muotoutunut yli-ihmiseksi, seuraaja uskoo täysin sokeasti johtajan esittämiin asioihin, seuraajat toimivat kyseenalaistamatta johtajan ohjeiden mukaan, seuraajat antavat varauksettoman tunteellisen tuen johtajalle (Willner: 1985).

Karismaattisen johtajuuden ja sen syvyyden määrittävät seuraajien vastaus karismaan (Tritten 1995). Jotkut henkilöt altistuvat helpommin karismaattisen johtajuuden vaikutuksille kuin toiset. Henkilöt, jotka kokevat olevan hädässä, omaavat heikon itsetunnon ja minäkuvan ovat helpommin karismaattisen johtajuuden vaikutuksen alaisia. Heidän minäkuvansa on epävarma, epävakaa ja epäjohdonmukainen. (Howell & Shamir 2005.)

Karismaattisen johtajan ja seuraajaan suhteen luomiseen vaikuttavat molempien osapuolien panos. Karismaattinen johtaja tuottaa seuraajalle rutinoitua karismaattisen viestin ja seuraaja aloittaa suhteen. Tällaisen suhteen luomiseen vaikuttavat erityisesti seuraajan ominaisuudet. Näihin ominaisuuksiin lukeutuu minuuden huono määrittely, matala itsetarkkailu ja huono minäkuva. (Weierter 1997.)



Ylläpitääkseen karismaa tulee johtajan tuottaa alaisilleen onnistumisia. Johtajan onnistumiset voivat olla joko oikeita onnistumisia tai näennäisiä. Karismaattinen johtaja tavoittelee onnistuneen ja tehokkaan johtajan imagoa (Bass 1985: 40). Ansaitakseen ja ylläpitääkseen valta-asemaansa johtajan tulee pystyä todistamaan voimansa (Eisenstadt: 1968: 22).

#### 2.4.2. Karismaattisen johtajuuden vakiinnuttaminen ja katoaminen

Säilyttääkseen karismaattisen johtajuuden, tulee se Weberin (1947) mukaan vakiinnuttaa. Vakiinnuttaminen tarkoittaa radikaalin muutoksen tekemistä, jonka avulla yliluonnollinen karisma liitetään normaaliin ja materialistiseen maailmaan. Aiemmin käytyjen tekijöiden perusteella karismaattinen johtajuus on herkemmin menetettävissä, kuin Weberin lakeihin ja perinteisiin perustuvat auktoriteetit ja sen ylläpitämiseen vaaditaan enemmän ponnisteluja. Johtaja voi ylläpitää asemaansa ja luoda jatkuvuutta tehtävälleen organisaatiossa kolmella tavalla. Johtaja voi vakiinnuttaa karismansa luomalla uuden hallintakoneiston, johon kuuluvat uudet riitit ja seremoniat. Toisena vaihtoehtona on suullisten ja kirjoitettujen perinteiden kautta vahvistaa karismaattisen johtajuuden vakiinnuttamista. Kolmantena jatkuvuuden tuottajana ovat ydinryhmän esiin tuomat käytännöt visualisointien, seremonioiden ja tarinoiden kautta. Kaikki nämä toimet tukevat ja ylläpitävät johtajan viestiä ja tehtävää. (Weber 1947: 363–373.) Siinä missä Weberin mukaan karismaattinen johtajuus vakiintui kolmen eri vaihtoehdon kautta, nykyaikaiset karismaattiset yritysjohtajat vakiinnuttavat paikkansa Jacquart ja Antonakis (2015) mukaan yrityksen tuloksellisuuden kautta.

Karismaattisen johtajuuden vakiinnuttaminen voidaan nähdä myös sitä siirtävänä prosessina. Tämä prosessi alkaa uuden hallintokoneiston luomisella, jonka avulla johtajuus asetetaan käytäntöön. Seuraavaksi karismaa välitetään seuraajille riittien ja seremonioiden kautta. Tämän jälkeen luodaan organisationaalisia perinteitä, joiden avulla johtajan luomaa tehtävää ja viestiä välitetään. Lopuksi valitaan karismaattiselle johtajalla hänen tehtäviensä jatkaja, joka saavuttaa riittävän kunnioituksen täyttääkseen karismaattisen johtajuuden yksilön piirteet. (Trice & Beyer 1986.) Yukl (1999) kuitenkin huomioi karismaattisten johtajien usein epäonnistuvan riittävän hyvän jatkajan valitsemisessa, joka taas johtaa uuteen kriisiin johtajan poistuessa organisaatiosta.

Karismaattinen johtajuus luo sillan aikaisemmasta järjestyksestä uuteen. Sen tehtävänä on luoda ja vakiinnuttaa käyttöön uuden säännöt ja tämän tehtävän saavutettua karismaattinen johtajuus katoaa, tai siitä tulee rutiininomaista. Säännöt, käytännöt ja instituutiot vakiinnuttavat paikkansa ja paikkansa ottaa perinteisiin tai lakiin perustuvat auktoriteetit. (Conger & Kanungo 1988: 15.) Karismaattinen valta onkin helpommin menetettävissä, kuin perinteisiin, sekä lakiin perustuva valta ja halutakseen säilyttää karisman antaman vallan, on johtajan kyettävä toteuttamaan lupauksensa. (Weber 1978: 242.) Karismaattisen johtajuuden voi saavuttaa kriisin myötä, mutta mitä tapahtuu, kun kriisi päättyy? Karisman menettäminen johtuu samasta syystä, kuin sen syntyminen. Karismaattisen johtajan ominaisuudet katoavat, kun kriisistä on selvitty tai seuraajien tullessa enemmän itsevarmoiksi ja kykeneviksi ratkaisemaan käsillä olevia ongelmia (Yukl 1999).

Karismaattisten piirteiden johtajassa katoavat, jos kriisiin johtanut syy saadaan ratkaistua tai seuraajista tulee riittävän itsevarmoja ja kykeneviä ratkaisemaan tulevia kriisejä itse. Muita mahdollisia syitä ovat johtajan tekemät, selvään epäonnistumiseen johtavat tekijät, seuraajien pettäminen tai kilpaileva henkilö, joka koetaan houkuttelevammaksi kuin nykyinen johtaja. Organisaation kasvaessa suuremmaksi ja toimintatapojen tullessa ammattimaisemmaksi, karismaattisten johtajien ammattitaito ja uniikkius eivät enää ole riittäviä. Heidän impulsiivinen ja epäsovinnainen käytös johtaa epäkäytännöllisyyteen, sekä valta-aseman menettämiseen. (Yukl 1999.)

Länsimaissa on tutkitusti jo pitkään ilmentynyt karismaattista johtajuutta. Historia on esitelty monia niin hyvässä, kuin myös negatiivisessa valossa näyttäytyviä karismaattisia johtajia. Vaikka Weberin alkuperäisestä ja muiden tutkijoiden karismaattisen johtajuuden määritelmästä on kulunut vuosikymmeniä, on karismaattinen johtajuus edelleen voimissaan. Applen edesmennyt toimitusjohtaja Steve Jobs sai alaiset seuraamaan hänen visiota huonoista ajoista huolimatta ja Yhdysvaltain nykyinen presidentti Donald Trump saavutti seuraajansa vetoamalla enemmänkin oman karismaansa, kuin pätevyyteensä. Nämä johtajat ovat nykyaikaisen karismaattisen johtajan prototyyppejä. He ovat voittaneet puolelleen seuraajia ja saavuttaneet suurta valtaa yhteiskunnassa.

Karismaattisen johtajan malli on pysynyt läpi aikojen hyvin samanlaisena, mutta sen ilmentymiseen vaikuttavat kulttuurilliset ja yhteiskunnalliset tekijät muokkaavat sen ilmentymis-

muotoa. Onkin kiinnostavaa havainnoida ja soveltaa karismaattisen johtajuuden käsitettä täysin toisenlaiseen ympäristössä, sekä tutkia sen vaikutusta karismaattisen johtajuuden ilmentymiselle. Länsimaiset johtamiskäytännöt ovat lisääntyneet Kiinassa ja näiden kahden kulttuurin yhteenliittymä on tarjonnut aiemmille tutkimuksille kiinnostavan alustan, kun länsimaisten johtamisteorioiden ovat päässeet käyttöön uudessa kontekstissa (Gao, Arnulf & Kristoffersen 2010). Kiinassa karismaattisen johtajuuden ilmentymisestä on rajallisesti tietoa ja se kulttuurillisesti rikas perintö takaa länsimaista eroavan ympäristön. Seuraavassa luvussa perehdytään kiinalaiseen kulttuuriin ja millaisen kasvualustan se mahdollistaa karismaattisen johtajuuden ilmentymiselle.

Park, Han, Hwang, Park (2018) tutkimuksessa johtajuudessa Kiinassa, Japanissa, Koreassa ja Singaporessa havaittiin, että karismaattinen johtajuus nosti työntekijöiden ja johtajan suorituskykyä, sekä kehitti apua tarjoavan ilmapiirin ilmentymistä. Toisaalta, tutkimus tunnisti, että monet muut johtamistyyli, kuten osallistava ja tukeva johtajuus, koettiin karismaattista johtajuutta tehokkaammaksi johtamistyyliksi Kiinassa. Samaan lopputulokseen johtajuuden tehokkuudesta Kiinassa päätyivät Maczynski & Sulkowski (2017), joiden mukaan karismaattisella johtajuudella ei nähty olevan yhtä tehokasta vaikutusta alaisiin, mitä osallistavalla johtajuudella oli. Nämä molemmat havainnot laajoista GLOBE – tutkimuksista havainnollistavat karismaattisen johtajuuden tehokkuuden olevan keskivertoa verrattuna muihin johtamistyyliin. Mutta molempia tutkimuksia yhdistää sama tekijä. Ne tunnistavat karismaattisen johtajuuden ilmentyvän Kiinassa.

### 3. KIINALAINEN KULTTUURI JA JOHTAMINEN

Ymmärtääksemme paremmin Kiinassa nykymuodossaan ilmentyvää karismaattista johtajuutta, on ensin ymmärrettävä siihen vaikuttavia kulttuurillisia erityispiirteitä. Nämä erityispiirteet ovat muovanneet historian läpi kokonaisen kansakunnan käsityksiä moraalista, etiikasta ja siitä, mille arvoille yhteiskunta tulisi rakentaa. Piileviä merkityksiä ja alueellisia eroja on mahdotonta sisällyttää yhteen teokseen, joten tässä luvussa keskitytään tunnistamaan niistä yhdistävät ja kokonaisvaltaisimmat teemat. Nämä teemat ovat olleet laajimmin Kiinaa muokanneita kokonaisuuksia, jota kautta se on saavuttanut nykyisen identiteettinsä. Käsiteltävät erityispiirteet ovat edelleen läsnä kiinalaisessa sielunmaisemassa ja syventyessä karismaattisen johtajuuden moderniin ilmentymiseen Kiinassa, on niiden tunnistaminen ja käsittely oleellista. Kiina valikoitui tämän tutkimuksen kohdemaaksi, koska sen historiassa ja johtajissa on tunnistettavissa karismaattisen johtajuuden piirteitä, mutta sen kulttuuri on hyvin erilainen verrattuna länsimaihin.

Tämä luku on jaettu kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa tunnistetaan ja käsitellään kiinalaisen kulttuurin erityispiirteitä alalukujen avulla. Niissä käydään läpi Kiinan historiaa, analysoidaan Hofsteden kulttuuridimensioiden avulla sen kulttuuria, esitellään sosiaalisia rakenteita, sekä perinteitä ja normeja, jotka rakentavat perustan kiinalaiselle johtamiskulttuurille. Toisessa osassa syvennytään kiinalaisen johtamiskulttuuriin piirteisiin ja esitellään sille tyypillisiä ominaisuuksia. Kolmas osuus käsittelee karismaattisen johtajuuden nykytilaa Kiinassa ja rakentaa teoreettista perustaa tulevalle tutkimusosuudelle.

#### 3.1. Kiinalaisen kulttuurin erityispiirteitä

Kiinan kulttuuri on kulkenut pitkän matkan osana maailman vanhimman sivilisaation mukana ja monet vanhat arvot ovat säilyneet nykypäivään saakka (Bjerke 2001: 129). Konfutselaisuus, taolaisuus ja buddhalaisuus ovat antaneet vaikutteita toisilleen ja kulkeneet yhdessä matkaa Kiinassa lähes 2000 vuotta. Näitä uskontoja yhdisteltiin vanhassa Kiinassa ja tärkeätä oli palvoa esi-isiä. Kiinalaisten suhtautuminen uskontoon on aina ollut konkreettista ja hyvin arkipäiväistä. Uskontojen opit toimivat osana arkipäiväistä elämää ja ne näkyvät

arjessa ilman merkittäviä uskonnollisia seremonioita. (Kauhanen 1994: 25.) Kiinassa ei varsinaisesti tehdä eroa uskonnon, filosofian ja liiketoiminnan välille. (Bjerke 2001: 139–140.) Kiinassa käytännön järki on tärkeämpää, kuin rationaalisuus. Länsimaalaisen katsomuksen mukaan, jos tekijä A on totta ja sen vastakohta on tekijä B, on sen tällöin oltava virheellistä. Kiinassa nähdään kuitenkin, että A:n ollessa totta, voi B olla myös totta ja yhdessä ne voivat muodostaa A:ta suuremman ja paremman totuuden. Tämä tarkoittaa käytännössä, että eri uskontojen oppien yhdistely ihmisten arkeen on mahdollista sen filosofisen taustan takia. Tästä syystä esimerkiksi konfutselaisuuden opit ovat vakiintuneet kiinalaisten arkeen. (Hofstede & Hofstede 2005: 230.)

Hofstede (2005: 23) on jakanut kulttuurin dimensioiden avulla mitattavaan muotoon. Nämä dimensiot ovat valtaetäisyys, individualismi vs. kollektivismi, maskuliinisuus vs. feminiinisyys, epävarmuuden välttäminen, pitkän vs. lyhyen aikavälin suuntautuneisuus. Tutkimuksessa eri maita pisteytettiin ja maat jaettiin tulosten perusteella. Piste-asteikko alkaa nollostasta ja nousee sataan asti. Esimerkiksi maskuliinisuudesta sata pistettä saanut kulttuuri on vahvasti maskuliininen kulttuuri. Seuraavaksi tarkastellaan kiinalaista kulttuuria näiden kulttuuridimensioiden avulla.

Valtaetäisyys tarkoittaa kulttuurissa ihmisten suhtautumista eriarvoisuuteen, eli se mittaa organisaation sisällä olevien henkilöiden odotuksia vallan jakautumisesta. Pienen valtaetäisyyden maissa alaiset ovat vähemmän riippuvaisia esimiehestä ja niissä suositaan neuvottelevaa johtamista alaisen kanssa. Suuren valtaetäisyyden maissa alaiset ovat erittäin riippuvaisia esimiehestään. Alaiset voivat suosia tätä tai heidän ja esimiesten välinen emotionaalinen etäisyys on suuri, jolloin alainen ei suoranaisesti ole yhteydessä esimieheensä. Kiinalainen kulttuuri sai 80 pistettä eli sitä voidaan pitää suhteellisen korkean valtaetäisyyden kulttuurina. (Hofstede 2010: 45.)

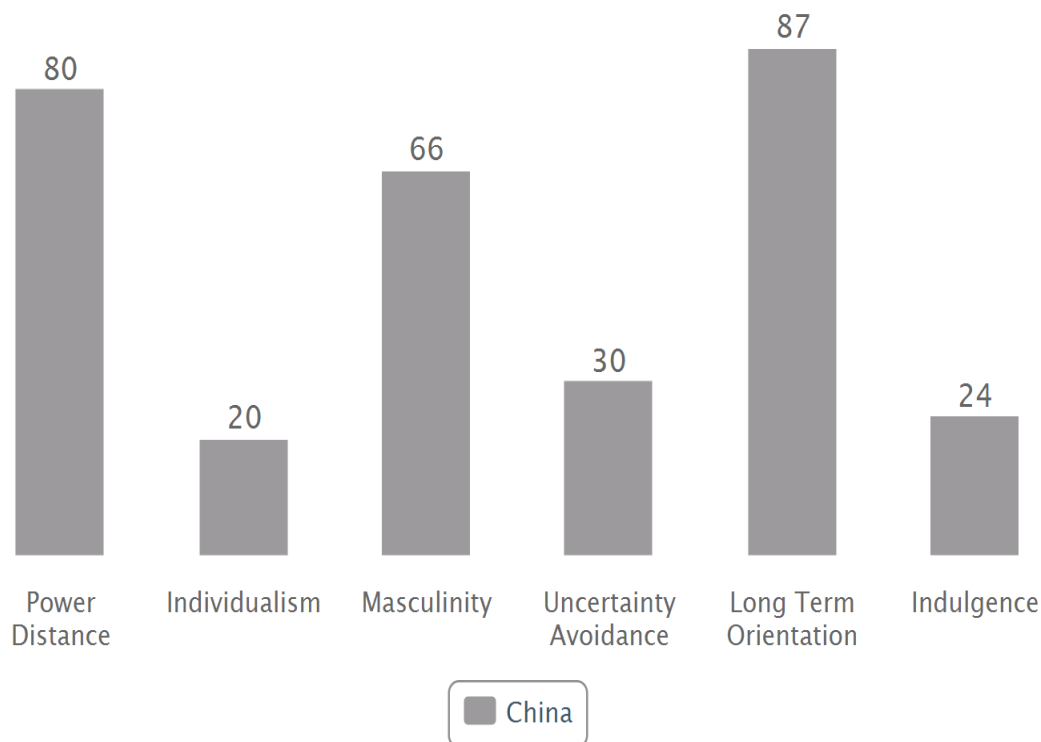
Individualistisuus ja kollektiivisuus mittaavat yksilöiden suhteiden vahvuutta. Individualistisissa kulttuureissa yksilön odotetaan pitävän huolta itsestään ja siinä painotetaan vapaa-aikaa, vapautta ja haasteita. Kollektiivisissa kulttuureissa yhteiskunta tai muut tahot pitävät huolta yksilöstä ja uusien taitojen opettelu, fyysinen kunto ja taitojen käyttäminen ovat ominaisia piirteitä. Kiinalaisen kulttuurin pistemäärä oli 20, joka tarkoittaa Kiinan olevan kollektiivistinen kulttuuri. (Hofstede 2010: 75–76.)

Maskuliinissa kulttuureissa sukupuolten väliset sosiaaliset roolit ovat erilaiset. Miehet nähdään kovina ja jämäköinä, kun taas naiset hellinä ja vaatimattomina. Feminiinisissä yhteiskunnissa miehet ja naiset molemmat voivat olla pehmeitä ja vaatimattomia. Kiinan pistemäärä oli 66, joka tarkoittaa kulttuurin olevan maskuliininen kulttuuri. (Hofstede 2010: 118–120.)

Epävarmuuden välttämiseksi tarkoitetaan kulttuureita, joissa epävarmat ja uudet tilanteet aiheuttavat yksilöille stressiä ja sääntöjen tarpeena. Kulttuureissa, joissa epävarmuutta ei vältellä, voidaan asiat ottaa rennommin ja niiden nähdään sujuvan omalla painollaan. Kiinan pistemäärä oli 30, joka tarkoittaa kulttuurin välttelevän epävarmuutta. (Hofstede 2010: 164–168.)

Konfutselaisuuden dynamiikka, jota Hofstede kutsuu pitkän ja lyhyen aikavälin suuntautuneisuudeksi, tarkoittaa yksilöiden tavoitteiden ja odotusten suuntautumista pitkälle tai lyhyelle aikavälille. Pitkän aikavälin suuntautuneisuus on konfutselaisuuden arvoja vaaliva, eli siinä arvostetaan pitkäjänteisyyttä ja sinnikkyyttä tavoitteiden saavuttamisessa. Lyhyessä taas luotetaan pysyvyyteen ja vakauteen. Konfutsen oppien tullessa Kiinasta on selvää, että kiinalainen kulttuurin on pitkälle aikavälille suuntautunut kulttuuri. (Hofstede 2010: 208–210.) Taulukko 3. esittelee kiinalaisen kulttuurin sijoittumista näiden dimensioiden perusteella.

Hofsteden kulttuuridimensiot mittaavat muutamaa eri kulttuurin osaa ja niiden suhdetta eri konteksteissa. Tämä tietoisesti sulkee pois tiettyjä ulottuvuuksia ja tekee kansakuntia kattavia yleistyksiä. Onkin perustan rakentamisen kannalta tärkeää muistaa tämä huomio. Siinä missä Hofsteden kulttuuridimensiot antavat hyvän yleiskuvan kulttuurien erityispiirteistä, eroista ja yhtäläisyyksistä, on niiden varaan vaikea rakentaa kokonaisvaltaista kuvaa kulttuurista kokonaisuutena. Hofsteden kulttuuridimensioiden lisäksi tähän tutkimukseen on lisätty tiettyjä kulttuurin erityispiirteitä, jotka antavat jossain määrin käytännön läheisempää ja tarkempaa kuvaa kiinalaisesta kulttuurista ja johtajuudesta. Niitä käsitellään alaluvuissa.

**Taulukko 3.** Kiinalainen kulttuuri Hofsteden kulttuuridimensioilla. (Hofstede 2010.)

### 3.1.1. Konfutselaisuus

Konfutse eli Kong Ze on 500 vuotta ennen ajanlaskun alkua syntynyt älykkö, jonka opetukseen konfutselaisuuden opit perustuvat. (Hofstede & Hofstede 2005: 208) Konfutselaisuus on vaikuttanut osana Kiinan kulttuuria yli 2000 vuotta. Se on autoritaarinen järjestelmä, jonka pääperiaatteita ovat vanhempien ja iäkkäiden ihmisten kunnioitus. Se on aiemmin toiminut sosiaalisen järjestyksen ylläpitäjänä. (Alon 2003: 28–30.) Konfutsen mukaan yhteiskunnan vakaus perustuu epätasa-arvoisiin suhteisiin ihmisten välillä. Mao Zedongin kulttuurivallankumouksesta huolimatta konfutselaisuuden opit ovat säilyneet nykypäivään asti. (Hofstede & Hofstede 2005: 64.)

Konfutselaisuus on oppijärjestelmä, joka säätelee perheen ja yhteiskunnan elämää. Sitä ei voida kutsua varsinaisesti uskonnoksi, sillä se ei perustu persoonallisiin jumaliin, vaan se voidaan nähdä pikemminkin käytännön etiikkana ja yhteiskuntafilosofiana, joka luottaa maailmankaikkeudessa vallitsevaan moraaliseen voimaan. Konfutselaisuus perustuu Konfutsen ajatuksiin ja se vaikuttaa edelleen vahvasti ihmisten käyttäytymiseen kiinalaisessa yhteiskunnassa. Sen oppeihin liittyy viisi perushyvettä, jotka ovat inhimillisyys, oikeudenmukaisuus, hyvät tavat, uskollisuus ja viisaus. Nämä perushyvettä ovat edelleenkin osana kiinalaista käyttäytymistä ja organisaatiokulttuuria. (Kauhanen 1999: 29.)

Hofstede & Hofstede (2005: 208–209) listaa Konfutsen opetuksen pääperiaatteita:

1. *Yhteiskunnan vakaus perustuu ihmisten väliseen eriarvoisuuteen.* Nämä eriarvoisuuden luokat voidaan jakaa viideksi perussuhteeksi: hallitsija ja alamainen, isä ja poika, vanhempi veli ja nuorempi veli, aviomies ja vaimo, vanhempi ystävä ja nuorempi ystävä. Vanhempia ihmisiä tulisi aina kunnioittaa nuorempien toimesta, osoittaa kunnioitusta ja kuuliaisuutta. Vanhempi osapuoli taas tarjoaa nuoremmalle osapuolelle turvaa ja huolenpitoa. Ystävien väliset suhteet perustuvat guanxiin, jonka avulla mahdollistetaan liikeasioiden hoitaminen.
2. *Perhe on kaikkien sosiaalisten organisaatioiden perustyyppi.* Henkilöä ei koeta Kiinassa yksilönä, vaan lähtökohtaisesti perheenjäsenenä ja sen merkitys korostuu käyttäytymisessä. Harmonian ja tasapainon saavuttaminen on kasvojen säilyttämisen kannalta tärkeitä asioita. Säilyttämällä kaikkien kasvot, pystytään ylläpitämään arvovaltaa, itsekunnioitusta ja arvokkuutta. Bisneskäyttäytymisen lähtökohtana on myös kasvojen säilyttäminen ja sosiaalisia suhteita tulisi hoitaa niin, että kasvot säilyvät.
3. *Hyveellinen käyttäytyminen* eli muita ei tule kohdella tavalla, jolla ei itse haluaisi tulla kohdelluksi. Länsimaisessa filosofiassa tämä tunnetaan kultaisena sääntönä.
4. *On pyrittävä hankkimaan taitoja ja koulutusta, tekemään lujasti töitä, olla kuluttamatta enemmän kuin on välttämätöntä, olla kärsivällinen ja sitkeä.* Tämä hyve liittyy elämäntehtävään ja siinä kielletään näyttävä kuluttaminen ja samalla myös suuttuminen toiselle.



Alon (2003: 36) käsittelee konfutselaisuuden oppien käyttöönottoa nykyisessä markkinataloudessa. Teorian kolme palasta olivat konfutselaisuuden toimiminen ulkoasuna, taolaisuuden strategiana ja legalismin johtamistyöskentelyssä. Erityisen kiinnostavana osuutena on konfutselaisuus ulkoasuna, joka pitää sisällään kolme elementtiä: karismaattinen johtajuus, sisäinen harmonia ja sisäisen järjestyksen pitäminen moraalisen voiman avulla. Tämä konfutselainen karismaattinen johtajuus kuvaillaan viehättäväksi johtajaksi, joka nykymaailmassa on muiden ihailun kohteena. Toisaalta karismaattisuus esiintyy konfutselaisuudessa viisauden jakajana, jossa johtaja vakuuttaa seuraajansa tarinankerronnan ja viisauksien avulla.

Liang (2010) tutki Itä-Aasian talousihmettä, johon liittyi vahvasti imitaatio ja kyky säästää kustannuksissa. Tutkimuksessa arvioitiin kulttuurin vaikutusta sen syntyyn. Tutkimuksessa kiinnitettiin erityisesti huomioita Itä-Aasiassa vaikuttaviin, Konfutselaisuudesta periytyviin käyttäytymisen piirteisiin ja niiden vaikutusta talouden kasvuun. Nämä piirteet olivat koulutukseen ja akateemiseen pätevyyteen, sekä perhe- ja sukulaissuhteisiin liittyvä tärkeys. Tutkimuksessa havaittiin, että kulttuurin ulottuvuuksilla oli vaikutusta Itä-Aasian saavutuksiin. Tämä ei kuitenkaan tarkoita suoranaisesti konfutselaisten oppien omaksumista, vaan kulttuurin ominaisuuksien huomioitiin tulevan konfutselaisuuden opeista. Itä-Aasian maiden ohittaessa läntiset kilpailijat tulee kuitenkin konfutselaisuuden opeista taakka. Näistä opeista oli hyötyä imitointivaiheessa, mutta niistä tulee taakka, kun saavutetaan etulyöntiasema kilpailussa.

### 3.1.2. Kasvojen merkitys Kiinassa

Kasvot on metafora kiinalaisessa kulttuurissa, jolla kuvataan henkilön arvovaltaa, asemaa, arvokkuutta ja kunnioitusta, toimittaessa vuorovaikutuksessa kiinalaisten kanssa (Cardon 2007). Niin omien kuin muidenkin kasvojen säilyttäminen on tärkeää henkilökohtaisissa ja liikesuhteissa. Kasvot tarkoittavat yksilön arvoa tai mainetta muiden silmissä. Kasvot voidaan säilyttää, tai ne voidaan menettää. (Kauhanen 1994: 109.) Kasvot voivat tarkoittaa myös kahta asiaa: henkilön moraalista luonnetta ja kunniaa, tai mainetta ja arvovaltaa (Bjerke 2001: 161).

Kiinalaisten suhteet voidaan jakaa horisontaalisiin ja vertikaalisiin suhteisiin. Horisontaalisissa suhteissa henkilöt ovat lähtökohtaisesti samanarvoisia. Horisontaalisten suhteiden henkilöt antavat kasvoja toisilleen. Tämä tarkoittaa käytännössä palvelusten tekemistä, juhlien järjestämistä ja lahjojen antamista. Erimielisyyksistä riidellään avoimesti ja kommunikointi on suoraa. Vertikaalisissa suhteissa, joissa ryhmä ei ole yhdistävä tekijä, kasvoista pidetään huolta ja niitä suojellaan. Alempiarvoiset henkilöt myötäilevät korkeampiarvoisten mielipiteitä ja keskustelun käynti on epäsuoraa. Alempiarvoisen tehtävänä onkin suojella ylempiarvoisen kasvoja joka tilanteessa. (Cardon 2007) Kasvojen antamisella tarkoitetaan kunnioituksen antamista toiselle. (Hofstede & Hofstede 2005: 89.) Positiivinen palaute, kuten työn tekijälle annetut keuhut esimiehen edessä tarkoittaa kasvojen antamista (Kauhanen 1994: 110). Kasvojen saamisella tarkoitetaan taas henkilön arvovallan nostamista. Suuressa yrityksessä toimiminen ja vaikutusvaltaisten ystävien kanssa oleminen voi saavuttaa kasvoja henkilölle. (Bjerke 2001: 161.)

Kasvojen menettäminen tapahtuu yksilön toimien kautta, tai hänen läheisten sukulaisten, jotka eivät pysty täyttämään olennaisia vaatimuksia, joita hänen sosiaalinen asema edellyttää (Hofstede & Hofstede 2005: 89). Kasvojen menettämisen pelko tarkoittaa ego ja arvovallan menetystä. Kasvojen menetykseen on monia syitä ja kaikki eivät johdu henkilön omasta toiminnasta: oman lapsen epäonnistuksessa kokeessa tai tyttären naidessa köyhän miehen. (Bjerke 2001: 161.) Kiinalaisessa kulttuurissa toimiessa tulee välttää kaikenlaista toimintaa, joka riskeeraa yksilön maineen ja samalla yhteisön maineen, kuten auktoriteetin mielipiteiden kyseenalaistamista ja virheiden tekemistä. On vältettävä siis kaikkea mikä antaa mahdollisuuden kritiikille. (Kauhanen 1994: 109.)

### 3.1.3. Guanxi

Guanxin katsotaan olevan osa kiinalaista sosiaalifilosofiaa konfutselaisuutta. Guanxi käsittelee keskinäisten velvoitteiden noudattamista, vastavuoroisuutta ja luottamusta. Vaikka käsitteenä siitä on kirjallisuudessa ollut läpi historian mainintoja, ei siitä ole tehty tarkkaa määrittelmää. (Luo, Huang & Wang 2012.) Guanxi on peräisin maanviljely-yhteiskunnasta, jossa henkilöt vaihtoivat palveluksia naapurien, sukulaisten ja tuttavien kanssa. Guanxita voi ansaita ja kerätä isoäidin tai isoisän kautta, jotka ovat itse sitä kasvattaneet elämänsä aikana.

Kommunistisen vallan aikana, jolloin liiketoiminta ei ollut järjestetty tuottamaan voittoa, guanxi toimi virallisten tahojen ylittävänä järjestelmänä tuottamaan voittoja sen jäsenille. (Bjerke 2001: 157.)

Kiinalaisessa yhteiskunnassa ihmissuhteet voidaan jakaa kahteen kategoriaan: perheen väliset suhteet, sekä perheen ulkopuoliset suhteet, eli guanxi-suhteet. Perheen väliset suhteet ovat kiinalaisen kulttuurin ytimessä ja guanxia voidaan pitää eräänlaisena perhesuhteiden jatkuksena, laajentumana ja muotoiltuna versiona. Molempia näitä suhteita tukevat käyttäytymisen normit. (Hsiung 2013.) Yksinkertaisimmillaan guanxin voidaan selittää tarkoittavan erityistä suhdetta kahden henkilön välillä. Suhteen syvyys ja erityislaatuisuus riippuu suhteen luonteesta. Nämä suhteet voidaan jakaa kolmeen luokkaan, jotka ovat:

1. Syntymän kautta saavutettu-, tai verisuhde
2. Luonnostaan saavutettu suhde
3. Hankittu suhde

Ensimmäisessä kohdassa suhde on muodostunut syntymän kautta, tai sukulaissuhteena. Tätä kutsutaan verisuhteeksi ja sen muodostuminen on ennalta määrättyä. Toisen kohdan luonnostaan saavutetut suhteet muodostuvat samassa kaupungissa asuville, koulutovereille, opettaja-oppilas, työtovereille, naapureille jne. henkilöille ja suhde saavutetaan sosiaalisin perustein. Kolmannessa kohdassa suhde on saavutettu tuttavuuden, saman henkilön tuntemisen tai ystävän kautta. Tämä suhde syntyy myös sosiaalisten perustein. (Fan 2002.)

Toisaalta näiden tekijöiden avulla ei automaattisesti muodostu guanxia, vaikka kuinka erityisistä seikoista olisi kyse. Nämä tekijät ovat vain mahdollistamassa guanxin muodostamisen ja sen syntymiseen tarvitaan tiettyjä tekijöitä. Sen voidaan katsoa muodostuvan tilanteessa, jossa aiemmin luetellut kohdat täyttyvät ja toinen osapuoli pyytää palvelusta ongelmaansa. Toinen osapuoli taas tuottaa vastauksen tähän ongelmaan käyttämällä omaa osaamistaan, resurssejaan, tai turvautuu ulkopuoliseen apuun saavuttaakseen vastauksen toisen osapuolen ongelmaan. Tämänkaltaisessa tilanteessa guanxi-suhteen voidaan katsoa muodostuneen osapuolten välille. Kolmannen osapuolen ollessa osallisena, voidaan katsoa suhteen muodostuneen apua tarvinneen osapuolen, sekä kolmannen osapuolen välille. Guanxi on myös aikaa, energiaa ja rahaa vaativaa toimintaa, joten loputtomien guanxien muodostaminen on mahdotonta. (Fan 2002.)

Henkilöiden luotuaan välilleen guanxin on heidän suhteessaan useita ominaisuuksia. Ensinnäkin se on henkilökohtainen ja erityinen. Organisaation kannalta tarkasteltuna voidaan todeta, että työntekijän siirtyessä, siirtyy guanxi hänen mukanaan. Toiseksi suhde keskittyy vastavuoroiseen velvollisuuteen. Vastaanotetut palvelukset tulisi tulevaisuudessa maksaa takaisin. Toisaalta heikompi osapuoli on oikeutettu antamaan vastapalveluksen pienempänä takaisin. Kuten aiemmin mainittua guanxi on sosiaalista pääomaa, eikä se muodosta varsinaista rahallista velkakirjaa toiselle. Kolmantena ominaisuutena guanxissa on sen pitkäkestoisuus. Neljäntenä ominaisuutena henkilöiden suhteen välille muodostuu tietyn vahvuinen tunnepitoisuus, *ganqing*, joka määrittää suhteen syvyyden. (Alon 2003: 43–44.)

Kauhasen (1994: 110) Guanxin voidaan katsoa tarkoittavan suhteita. Hyviä suhteita tarvitaan kaupankäynnin onnistumiseksi kaikkialla, mutta erityisesti Kiinassa hyvien henkilösuhteiden merkitys korostuu erityisen paljon. Kaupankäynti tapahtuu ainoastaan tuttavien välillä ja tuntemattomat henkilöt, sekä organisaatiot suljetaan pois kaupankäynnistä. Ilman guanxia ei voi saada mitään aikaan ja taas guanxin avulla lähes kaikki on mahdollista (Alon 2003: 43).

Päästäkseen mukaan kaupankäyntiin, tarvitaan usein kolmatta osapuolta toimimaan esittelijänä, joka tuo mukanaan tarvittavat kontaktit. Usein tuntemalla oikeat henkilöt säästytään byrokratian vaivalta ja asiat sujuvat nopeammin. Tämä kuitenkin edellyttää vastapalvelusten suorittamista, jotka tulee maksaa takaisin toisen palveluna. Suhdeverkostoa luodessa tulee huomioida määrätietoisuus ja suhteista huolehtiminen. (Kauhanen 1994: 110.)

Kasvot ja guanxi ovat tiiviisti liittyneitä toisiinsa. Aiemmasta esille tulleen, kasvot toimivat Kiinassa henkilön sosiaalisen pääoman ja maineen edustajana. Kasvojen menettäminen, suojaaminen ja kasvattaminen liittyvät guanxi suhteisiin. Kieltäytymällä vastapalveluksesta seuraa oman sosiaalisen aseman vahingoittaminen, eli kasvojen menettäminen. Suorittamalla toimenpiteitä omassa guanxi-verkossa annetaan samalla toiselle niin sanotusti kasvoja ja vastavuoroisesti antamalla toiselle kasvoja, voi itse kasvattaa omia kasvoja. Ylläpitämällä laajaa guanxi-verkostoa on mahdollista saavuttaa suuret kasvot. Näiden avulla taas on mahdollista saada enemmän valtaa. Toisaalta Kiinassa lisääntynyt valta lisää palveluksien pyytäjiä, jolloin palveluksia tehdessä täytyy huomioida oman asemansa käyttö. Liian monien palvelusten myötä heikommille, voi itse menettää sosiaalisen asemansa. Toisaalta taas on epäinhimillistä kieltäytyä tekemästä yhtään palveluksia toisille, mikä myös menettää henkilön aseman. (Nojonen 2007: 63.)

Guanxin vaikutuksesta yrityksen menestykseen on myös viitteitä. Luo, Huang & Wang (2012) mukaan guanxi vaikuttaa positiivisesti organisaation suorituskykyyn. Suhteet toisiin yrityksiin ja valtiovaltaan vaikuttavat kriittisesti yrityksen menestymiseen Kiinassa. Viranomaisten pitäessään hallussa kriittisiä resursseja, markkinoille tulemista ja käytäntöjen hallintaa, vaikuttavat yrityksen menestymisen kannalta suhteet näihin tahoihin erittäin paljon. Toisaalta suhteet toisiin yrityksiin ovat taas vastavuoroisempia, joustavampia ja läpinäkyvämpiä kuin suhteet viranomaisiin. Myös Kiinan markkinoiden muuttuessa kehittyneemmäksi nousevat suhteet ei-hallituksellisiin toimijoihin, kuten yritysten ostajiin, tuotetoimittajiin, jakajiin, logistiikkapalveluihin ja palveluiden tuottajiin, entistä tärkeämmiksi yrityksen kasvun ja laajentumisen kannalta.

### 3.2. Kiinalainen johtamiskulttuuri

Kiinalaiset organisaatiot perustavat valtansa hyvin vahvalle hierarkialle, jossa esimies käyttää suurinta valtaa. Johtajan asemaa tai mielipiteitä ei voida kyseenalaistaa, vaan johtajat ovat aina oikeassa. Alaisen roolina taas on toteuttaa johtajan antamia käskyjä. Alaisille on selkeästi ja tarkasti määritellyt tehtävät ja niiden noudattamisesta pidetään lujasti kiinni. Hyvän esimiehen ominaisuuksia Kiinassa ovat seuraavia: vahva ja hyvä itsetunto, hyvät sosiaaliset ja kommunikointitaidot, hyvä englannin kielen taito ja jossain määrin kiinan kielen taitoa, joustavuutta ja jämäkkyyttä, dynaamisuutta ja nopeutta, kiinnostumista kulttuureista ja muista ihmisistä, johtamistaitoista päätöksentekoa, sekä kärsivällisyyttä. Nämä ominaisuudet hallitessaan on länsimaalaisilla johtajilla mahdollisuus onnistua esimiestyössä Kiinassa. (Havrén & Rutanen 2010: 139–40.)

Taulukko 4. kuvaa henkilöstöryhmien välistä hierarkiarakennetta ja eri henkilöstöryhmien vaikutusmahdollisuuksia päätöksentekoon Kiinassa ja Euroopassa. Taulukko osoittaa, miten valtaetäisyys näkyy Kiinassa suurempana kuin Euroopassa. Työntekijällä on myös vähän vaikutusvaltaa, kun puolestaan Kiinassa työntekijä suorittaa annettuja tehtäviä. Kiinassa korostuu myös maskuliinisuus, joka voidaan huomata ylimpien johtajien pitäessä halussaan suurinta valtaa. Johtajat ovat jämäköitä, päättäväisiä ja etsivät itsenäisesti vastauksia ongelmiin. (Laaksonen 1998: 300–301.)

**Taulukko 4.** Vaikutusmahdollisuudet päätöksentekoon. (Laaksonen 1998: 300)

	KIINA	EUROOPPA
Paljon vaikutusvaltaa	Ylin johto	Ylin johto
Jonkin verran vaikutusvaltaa		Keskijohto
Vähän vaikutusvaltaa	Keskijohto	Työnjohto
	Työnjohto	Työntekijä
Ei ollenkaan vaikutusvaltaa	Työntekijä	

Lam & O'Higgins (2013) tutkivat transformationaalisen, transaktionaalisen ja laissez-faire johtamisen ilmentymistä kiinalaisessa esimiestyössä. Kiinassa eniten ilmeni transformationaalista johtamista. Verrattuna muihin maihin transformationaalista johtajuutta ilmeni suhteessa vähemmän. Tähän syynä on kiinalaisen kulttuurin tapa jakaa organisaatiot eri hierarkian tasoihin. Yläpäässä on johtajat, joiden sosiaalinen asema, etuudet ja vastuut ovat erilaiset kuin alaisilla. Tämä autoritaarinen järjestelmä estää alaisten tunteiden, mielipiteiden ja

tarpeiden välittymisen heille. Systeemi toimii myös toisin päin, eli johtajat eivät ilmaise omia huolen aiheitaan alaisille. Tämän kaltainen sosiokulttuurinen järjestelmä tekee johtamistyyleistä vähemmän tärkeitä, kuin läntisissä kulttuureissa. Tärkeimpinä johtamiseen vaikuttavina tekijöinä Kiinassa ovat perinteiset, eli konfutselaiset arvot, kommunistiset ideologiat, talousuudistus ja ulkomaiset vaikutteet.

Kiinalaiset yritykset ovat usein perheiden tai valtion omistuksessa. Näissä yrityksissä on havaittu transformationaalisen johtajuuden piirteitä. Omistaja toimii usein roolimallina koko yritykselle, josta alaiset ottavat vaikutteita. Omistaja tuottaa vision ja tarkoituksen työnteolle, sekä huomioi alaisten työn ja yksityiselämän tarpeita. Pystyäkseen säilyttämään valtansa Kiinan korkean hierarkian järjestelmässä, tuleekin seuraajien kunnioittaa, luottaa ja totella johtajiaan. Johtajan taas tulee osoittaa korkeaa osaamistasoaan, peräänantamattomuuttaan, päätäväisyyttä ja karismaattisuutta, saavuttaakseen seuraajien tuen ja kunnioituksen. Tämän kaltaisessa vahvojen johtajien kulttuurissa onkin tärkeää, ettei johtaja käytä valtaansa väärin. Kiinan heikko lainsäädäntö ei puutu tähän, vaan korkea moraalinen valvoo vallankäytön oikeudenmukaisuutta. (Gao, Bai & Shi 2011.)

Kiinalainen johtamiskulttuuri on monen tekijän summa. Konfutselaisuus, kasvojen säilyttämisen merkitys ja guanxi-verkostot ovat olleet muokkaamassa vallanjakoa yhteiskunnassa ja ne vaikuttavat eri johtamistyylien ilmentymiseen edelleen. Ne muodostavat hyvinkin erilaisen kontekstin johtamiskäytäntöjen ilmentymiselle, kuin mihin länsimaissa on totuttu. Koska Kiinassa ollaan matkalla kohti avautumista länsimaalaiselle kulttuurille ja ideologioille, voidaan sieltä tunnistaa myös uudistuvan karismaattisen johtajuuden piirteitä. Niihin perehdytään tarkemmin seuraavassa luvussa.

### 3.3. Karismaattisen johtajuuden ilmentyminen kiinalaisessa johtamiskulttuurissa

Tässä luvussa käsitellään karismaattisen johtajuuden esiintymistä kiinalaisessa johtamiskulttuurissa ja selvitetään sen ilmentymisen muotoa. Painopiste on aiemmin mainittujen kulttuurillisten erityispiirteiden ja Kiinan nykytilan yhdistämisessä. Aikaisemmat luvut ovat antaneet teoreettisen käsityksen karismaattisen johtajuuden perusteista ja kiinalaisen kulttuurin,

sekä johtamiskulttuurin erityispiirteistä. Tämä luku esittelee karismaattisen johtajuuden yhteenliittymistä osaksi kiinalaista johtamiskulttuuria ja käy läpi sen nykytilaa kiinalaisten johtajien käytössä, sekä luo teoreettisen pohjan tulevalle tutkimusosuudelle. Karismaattisesta johtajuudesta kiinalaisessa kontekstissa on tällä hetkellä rajoitetusti tutkimustietoa, joten onkin vaikeaa muodostaa yhtä kattavaa käsitystä sen nykytilasta, kuin mitä se on länsimaaisessa johtamiskulttuurissa. Seuraavaksi perehdytään käsillä oleviin tutkimuksiin.

Mittal (2015) tutki karismaattista johtajuutta kulttuuridimensioiden avulla individualisti-kollektivististä, sekä tiiviys-väljyys yhteiskunnissa. Tutkimuksessa yhteiskunnat luokiteltiin individualistisiin ja kollektivistisiin kulttuureihin, sekä tiiviisiin ja väljiin yhteiskuntiin. Individualistisessa kulttuurissa yksilöitä kannustetaan hankkimaan tietoa, ammattitaitoa ja kykyjä itsensä kehittämiseksi. Kollektivistisessä kulttuurissa taas ryhmän yhteinen toiminta ja sille asetetut tavoitteet menevät henkilökohtaisten tavoitteiden edellä. Tästä johtuen karismaattinen johtajuus ilmenee individualistisissa kulttuureissa, joissa johtaja nähdään elämää suurempana asiana, jota halutaan seurata.

Tiiviissä yhteiskunnassa sosiaaliset normit ovat vahvoja ja tiukasti valvottuja eikä karismaattisen johtajuuden ominaisuudet, kuten erottautuvuus, riskien ottaminen ja nykytilan haastaminen ole linjassa näiden kanssa. Toisaalta taas väljemmissä yhteiskunnissa ihmisten omailemainen käytös ja poikkeavuus, eivät ole rangaistavia ominaisuuksia, jolloin karismaattinen johtajuus on helpommin hyväksyttävissä. Tutkimuksessa todetaan, että karismaattista johtajuutta ilmenee helpommin individualistisissa ja väljissä yhteiskunnissa, kuten USA:ssa ja Uudessa-Seelannissa, helpommin. Vähiten karismaattista johtajuutta tulisi ilmetä tällöin tiiviissä ja kollektivistisissä yhteiskunnissa, kuten Kiinassa ja Japanissa. (Mittal 2015.)

Kiinassa johtajan asema perustuu usein hierarkiaan ja autoritääriin valta-asemaan, joka muistuttaa Weberin kolmesta vallan oikeutuksista juuri lakeihin ja normeihin perustuvaa valtaa. Tämän lajittelun perusteella se tarkoittaisi, että Kiinassa ei olisi sijaa karismaattisen johtajuuden ilmentymiselle, vaan valta kulkisi enemmänkin aseman ja perinteiden kautta. Toisaalta Kiinassa lahjonta ja guanxi-suhteet ovat omalla tavallaan välittämässä valtaa tiettyjen ihmisten välillä. Myös erilaiset johtamistyyliä Kiinassa ovat vaikeammin eroteltavissa, kuin länsimaissa. Tähän syynä on Kiinan autoritäärinen johtamisjärjestelmä, jossa johtajien sosi-



aalinen asema, etuudet ja vastuut ovat erilaiset, kuin alaisilla. Tärkeimpänä johtamiseen vaikuttavina tekijöinä ovat konfutselaisuuden opit, kommunistiset ideologiat, talousuudistus ja enenevässä määrin ulkomaiset vaikutteet. (Lam & O'Higgins 2013.)

Vaikka Hofsteden kulttuuridimensioiden, erilaisen valta-aseman muodostumisen ja historiallisen johtamiskäsitteen perusteella Kiina vaikuttaa kovin huonolta perustalta karismaattisen johtajuuden ilmentymiselle, on sieltä löydettävissä tästä käsityksestä eroavia tutkimustuloksia. Toisaalta nämä tekijät eivät välttämättä ole poissulkemassa karismaattisen johtajuuden ilmentymistä. Kiinalainen käsitys ihmisten välisestä hierarkkisesta vuorovaikutussuhteesta ja esimerkiksi puheenjohtaja Mao oli aikanaan kiinalaisen karismaattisen johtajuuden ilmentymä. On mahdotonta kääntää länsimaalaista karismaattisen johtajuuden käsitettä suoraan Kiinaan, vaan se tulee tehdä huomioiden kulttuurillinen ja historiallinen tausta, sekä ymmärtää karismaattisen johtajuuden erilainen ilmentyminen.

Rau, Liu, Juzek & Nowacki (2013) näkivät Hofsteden määrittelemän valtaetäisyyden olevan omalla tavallaan syynä karismaattisen johtajuuden ilmentymiselle. Heidän mukaansa työntekijät tarvitsevat vahvan ja karismaattisen johtajan, jonka alaisuudessa toimia ja tämä onnistui suuren valtaetäisyyden ja kollektiivisuuden kautta. Kiinalaiset alaiset ovat vähemmän itsenäisiä, eivätkä ole valmiita ottamaan riskejä kollektiivisuuden ja kasvojen menettämisen takia. Tästä syystä henkilö, joka omaa karismaattisia piirteitä, on todennäköisemmin hyväksytty ryhmän johtajaksi.

Wu:n ja Wang:n (2012) mukaan Kiinassa ilmentyy karismaattista johtajuutta, koska sen historian läpi kansalaiset ovat palvoneet ylimystöä ja hallitsijoita. Toisaalta myös konfutselaisuuden kautta on syntynyt kunnioitus auktoriteettia ja vahvoja henkilöitä kohtaan. Kiinalaiset työntekijät suosivat mieluummin karismaattista, kuin normaalia ja tavallista johtajaa, joka ei omaa karismaattisia piirteitä. Tämä ajattelutapa selittää hierarkkisen rakenteen ja korkean valtaetäisyyden rinnalla, myös kiinalaisessa organisaatiokäyttäytymisessä piileviä oletuksia. Näiden oletusten mukaan, johtajalta odotetaan enemmän ja seuraajat ovat alttiimpia ”palvomaan” johtajia, jotka osoittavat karismaattisia piirteitä.

Tästä johtuen voidaankin sanoa, että karismaattinen johtajuuden suosio Kiinassa perustuu historian läpi vaikuttaneisiin valta-asemiin. Karismaattisen johtajuuden hyväksi puoliksi ny-

kypäivän liiketoiminnassa nähtiin sen lisäävän työntekijöiden tuottavuutta ja lisäävän parempia suorituksia työssä, koska johtajalla on kyky saavuttaa seuraajissaan pitkäaikaista luottamusta. Luottamuksen kautta työntekijät ovat valmiita jakamaan johtajan kanssa onnistumisia, mutta myös vastoinkäymisissä. (Wu & Wang 2012.)

Den Hartog, House, Hanges & Ruiz-Quintanilla (1999) myös kokivat konfutselaisten arvojen olevan syynä sille, että länsimaalaista karismaattista johtajuutta ei Kiinassa koeta yhtä toimivaksi, kuin länsimaissa. Kiinalaiset alaiset ovat tottuneet esimiestensä vision esittelyyn ilman aggressiivista sävyä. Siksi länsimaisen karismaattisen johtajan on vaikeampi saavuttaa alaisen luottamus Kiinassa mahtipontisten puheiden ja ylimielisyyden kautta. Hwang ym. (2015) havaitsi karismaattisen johtajuuden olevan toimiva johtamistyyli Kiinassa juuri konfutselaisuuden takia. Siinä missä aiemmat tutkimukset olivat tunnistaneeet karismaattisen johtajuuden lisäävän työntekijöiden työn tuottavuutta, tutkimuksessa havaittiin sen vaikuttavan positiivisesti myös johtajan työn tuottavuuteen kiinalaisessa liiketoimintaympäristössä.

Kulttuurilla, perheellä ja perinteillä on myös toisella tavalla tulkittava merkitys karismaattisen johtajuuden ilmentymisellä Kiinassa. Kiinan kulttuurissa johtaminen ilmentyy usein perheen kaltaisessa muodossa, jossa johtajalla on isällinen ja holhoava rooli. Organisaation työntekijät ovat kuin lapsia ja johtajat heidän vanhempiaan. Kiinalaisille on tärkeä kuulua ryhmään ja vaalia sen arvoja, sekä toimia ryhmän hyväksi. Tämä luo hyvän pohjan vahvojen henkilöiden esiin nousemiselle ja mahdollisuuden karismaattisen johtajuuden ilmentymiselle. Johtajan on helppo rakentaa ryhmälle kollektiivinen visio ja nostaa ryhmän suorituskykyä oman persoonansa kautta. (Lian, Brown, Tanzer & Che 2011.)

Gao ym. (2011) päätyivät myös päätelmään, että karismaattinen johtajuus Kiinassa juontaa juurensa perhekäsityksen ja holhoavan johtajuuden kautta. Koska perhekäsitys on edelleen voimissaan Kiinassa, on se omalla tavallaan mahdollistamassa vahvojen, isällisten johtajien esiinnousun. Erilaisten keisareiden, diktaattorien, opettajien ja jumalien rooli on aina ollut kiinalaisessa kulttuurissa merkittävä. Ihmiset tunnistavat johtajissa myyttisiä ja tarunhohtoisia piirteitä, sekä muodostavat heistä jumalkuvia. Tämä viittaisi Weberin karismaattisen johtajuuden alkuperäiseen määritelmään, jossa karismaattinen johtaja on saanut ominaisuutensa korkeammalta taholta ja näyttäytyy seuraajilleen jopa yliluonnollisena henkilönä.

Aiemman tutkimustiedon valossa Kiinassa on edellytykset karismaattisen johtajuuden ilmenemismuotoille. Jotta voisimme ymmärtää sen ilmenemismuotoa paremmin ja lisätä tietoa kiinalaisesta karismaattisesta johtajasta, tulee meidän tarkastella tätä ilmiötä empiiristen keinojen avulla. Ne esitellään seuraavassa luvussa.

## 4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Edellä tehdyn kirjallisuuskatsauksen jälkeen esitellään tutkimuksen toteutukseen liittyviä kohtia. Tämän luvun aluksi esitellään lähtökohdat tutkimuksen tekemiselle, tutkimusmenetelmä, sekä miten näihin valintoihin päädyttiin. Toisessa osuudessa käydään läpi datan keräämiseen ja tutkimusstrategiaan liittyviä seikkoja. Lopuksi, kolmannessa osuudessa esitellään kohderyhmä ja perusteet sen valikoitumiseen.

### 4.1. Tutkimusmenetelmä

Kun tutkimustyötä aloitetaan, on tärkeää tarkastella lähtökohtia, joiden perusteella tutkimusta tullaan tekemään, sillä menetelmällä on vaikutus tuloksiin. Tässä tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, jossa huomio keskitetään tietyn ilmiön tunnistamiseen, sekä sen tulkintaan kerätyn datan kautta. Yleisesti ottaen kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä analysoidaan pikemminkin haastatteluita, kuin numeerista dataa. Tämän aineiston perusteella tarkoituksena on tutkia tiettyä ilmiötä ja luoda ymmärrystä kokonaisvaltaista ymmärrystä kohteesta. (Eriksson & Kovalainen 2008: 3-5).

Kvalitatiivinen tutkimusmetodi lähestyy tutkittavaa kohdetta avoimen tulkinnan kautta ja pyrkii ymmärtämään todellisuutta kulttuurissa ilmentyvien merkitysten kautta. Toisin sanottuna todellisuus nähdään ihmisten sosiaalisen kanssakäymisen tuloksena, jota osapuolet ovat yhdessä rakentamassa. (Eriksson & Kovalainen 2008: 3-5.) Tässä tutkimukseen tämä asetelma pitää erityisesti paikkansa, sillä karismaattinen johtaminen on nimenomaa yksilöiden ja ryhmien tulkintaa tietystä johtamistavasta ja johtajan ominaisuuksista. Jotta karismaattisesta johtajuudesta Kiinassa esiintyvänä ilmiönä saataisiin muodostettua mahdollisimman kattava käsitys, tässä tutkimuksessa hyödynnetään haastattelututkimuksen metodia kerätessä empiiristä dataa. Tätä kautta saadaan kontekstisidonnaisia tuloksia, sillä haastateltavat ovat kaikki työskennelleet esimiestehtävissä Kiinassa.

Tutkimusmetodin valinnan jälkeen on seuraavaksi valittava, miten empiiristä dataa lähestytään. Yleisesti ottaen tieteenfilosofia tunnistaa kolme lähestymissuuntaa päättelylle: induk-

tiivinen, deduktiivinen ja abduktiivinen. Induktiivisessa päättelyssä teorit rakennetaan empiiristen käsitysten varaan. Deduktiivinen päättely testaa teoriaa luomalla hypoteeseja ja niitä testaamalla. Lopulta kolmannessa, abduktiivisessa päättelyn mallissa teoreettista ja empiiristä dataa yhdistelemällä luodaan käsitystä todellisuudesta ja luodaan siitä ymmärrystä. (Eriksson & Kovalainen 2008: 21-23.) Tässä tutkimuksessa kirjallisuuskatsaus luo viitekehysten tulevalle tutkimukselle. Tarkoituksena ei ole tehdä hypoteeseja pelkästään viitekehysten perustuen, sillä Kiinassa ilmentyvää karismaattista johtajuutta on tutkittu hyvin rajallisesti. Tästä johtuen, ilmiön tutkimus perustuu pitkälti haastattelututkimukseen, joka puolestaan seuraa viitekehysten esittelemää karismaattisen johtajuuden teoriaa. Johtopäätökset perustuvat siis abduktiivisen päättelymallin mukaan molempiin, viitekehysten ja empiriaan.

#### 4.2. Datan kerääminen ja tutkimusstrategia

Tämän tutkimuksen empiirinen data kerättiin haastatteluiden kautta. Haastattelun kautta tutkijalla on mahdollisuus keskittyä tutkimuksen kannalta oleellisiin teemoihin (Eriksson & Kovalainen 2008: 78). Kvalitatiiviset haastattelut ovat suosittu metodi, kun tietoa kerätään liiketoimintaympäristön ilmiöistä, sillä niiden avulla pystytään tarkastelemaan tutkittavaan kohteeseen liittyviä eri toimijoiden mielipiteitä ja näkökulmia (Saunders, Lewis & Thornhill 2009: 323-324). Tämän tutkimuksen tutkimuskysymysten kompleksisuuden ja subjektiivisuuden kannalta on olennaista ymmärtää tätä ilmiötä ihmisten kokemusten kautta, joten haastattelututkimus osoittautui parhaaksi vaihtoehdoksi. On myös tärkeää muistaa, että haastattelututkimuksen tulosten analysointi on haastavaa, sekä niiden ymmärtäminen saattaa riippua tutkijasta (Eriksson & Kovalainen 2008: 78-79).

Tätä tutkimusta varten tehdyt haastattelut suoritettiin seitsemän eri yritysjohtajan kanssa. Haastatteluista kuusi suoritettiin puhelimen välityksellä ja yhdessä haastatteluista haastateltava oli läsnä haastattelun ajan. Nämä menetelmät ovat tyypillisimpiä kvalitatiivisen haastattelututkimuksen metodeja (Saunders et al. 2009: 321). Tutkimuksen haastattelut kestivät lähes poikkeuksetta yhden tunnin verran tai enemmän. Kaikilla tutkimukseen osallistuneilla haastateltavilla on yli viiden vuoden kokemus alaisten johtamisesta Kiinassa ja heidän organisaatiot vaihtelevat teollisuusyrityksistä eri alojen konsultointiyrityksiin.

Haastattelut noudattivat puolistrukturoitu haastattelun mallia, jossa haastateltaville toimitettiin haastattelun pääteemat hyvissä ajoin ennen itse haastattelua. Puhtaaksi kirjoitetut haastattelut sisältävät kaiken, mitä haastateltavia toi esiin haastattelussa (Eriksson & Kovalainen 2008: 85). Kaikki haastattelut seurasivat samaa kaavaa, joka puolestaan helpottaa tulosten yhteenvetoa ja analysointia. Toisaalta, tulosten analysointi ei ollut tärkein syy puolistrukturoidun haastattelun valitsemiselle. Tämä metodi mahdollisti avoimen kanssakäymisen haastateltavien kanssa ja esille tulleiden uusien ulottuvuuksien käsittelyn.

### 4.3. Datan analysointi

Tutkimuksen tulosten analysointiin on luonnollisesti lukuisia eri keinoja. Kun käytetään kvalitatiivista analyysia, on prosessi jaettavissa kolmeen osaan: yhteenveto, kategorioihin lajittelu, ja empiirisen datan rakentaminen (Saunders et al. 2009: 490-491). Tutkimuksessa pyrittiin analysoimaan jokaista haastattelua erillään, sekä haastattelussa esille tulleisiin asioihin kiinnitettiin huomiota ja lisättiin tietämystä haastateltavan kanssa. Seuraavaksi haastateluista etsittiin yhtenäisiä teemoja ja konsepteja, joiden avulla tuloksia pystyttiin vertailemaan keskenään. Lopullista analysointia varten data lajiteltiin teemoittain eri kohderyhmiin. (Saunders et al. 2009: 490-491). Lajitellut kohderyhmät edustavat isoja kokonaisuuksia, joita varten luotiin pääteemat. Tätä kautta tulosten analysointi helpottui, sillä käsiteltävä aihe piti sisällään useita ulottuvuuksia.

Karismaattisen johtajuuden teoriaa kiinalaisessa kontekstissa ei varsinaisesti ole määritelty tarkemmin ennen, joten tutkimuksessa tuotiin esiin uutta tietoa. Kirjallisuuskatsauksen avulla saatu viitekehys tukee jossain määrin haastattelussa esiin tulleita asioita ja se toimii rakenteena haastattelulle. Aluksi määritellään kiinalaisen kulttuurin vaikutuksia johtajuuteen, josta siirrytään käsittelemään karismaattisen johtajan henkilökohtaisia ominaisuuksia ja käyttäytymistä. Lähtökohtaisesti kirjallisuudessa karismaattisen johtajuuden ilmentyminen Kiinassa on niukkaa ja siihen liittyvät tutkimukset eivät anna yksiselitteistä teoriaa ilmiön ilmentymiseen. Toisaalta, karismaattiseen johtajuuteen liittyvät teoriat ja kiinalaisen kulttuurin erityispiirteet ja perinteet olivat vahvasti esillä haastattelussa esiin tulleissa teemoissa.

Jotta tutkimukseen saataisiin lisää syvyyttä, on tärkeää lisätä viitekehystä puuttuvaa tietoa empiirisen datan avulla. Lopulta tutkimuksessa yhdistetään viitekehysten ja empiirisen tutkimuksen aineisto eheäksi kokonaisuudeksi. Tätä keinoa on hyödynnetty yleisesti aineiston analysoinnissa (Tuomi & Sarajärvi 2009: 91-92). Teoreettinen viitekehys antaa tälle tutkimukselle hyvän pohjan, mutta riittävän aiemman tutkimustiedon puuttuessa, ensisijainen huomio kiinnittyy empiirisen tutkimuksen tuloksiin. Tästä syystä empiirinen data on tulosten analysoinnissa ensisijaisessa roolissa.

#### 4.4. Tutkimuksen kohderyhmä

Tässä osuudessa esitellään tutkimuksen kohderyhmää, jonka muodostavat seitsemän yritysjohtajaa. Tässä lyhyessä esittelyssä käydään läpi, miksi tutkimuksessa käytetty lähestymistapa on sopivin, sekä lyhyesti kohderyhmän jäsenten taustoja. Tutkimuksen tarkoituksena on käsitellä yritysjohtajien identiteettejä luottamuksella, joten heidän henkilöllisyytensä säilytetään salassa. Tämä rajoittaa jossain määrin julkaistavan tiedon määrää, kuten yritysten nimiä, heidän tarkkoja asemiaan yrityksissä, sekä muita tietoja, jotka saattaisivat uhata heidän yksityisyyttään. Toisaalta, näiden tietojen esittely ei ole täysin oleellista, sillä tutkimuksen kohteena on johtajuuden määrittely pikemminkin yleisellä tasolla, kuin tietyllä osa-alueella.

##### 4.4.1. Kohderyhmän valinta

Kuten aiemmassa kirjallisuuskatsauksessa jo osittain esitettiin, karismaattinen johtajuus ilmenee Kiinassa eri tavoin kuin länsimaissa. Länsimaalainen käsitys karismaattinen johtajuuden teoriasta on syntynyt hyvin erilaisessa kulttuurissa, mitä Kiina kulttuuriltaan on ja min-käläiseen esimieheen kiinalaiset työntekijät ovat tottuneet. Kiinan perinteet ja kulttuuri ovat muotoutuneet nykyiseen olemukseensa pitkän historiallisen matkan myötä, mutta tällä hetkellä ne ovat taloudellisen kasvun paineen ja länsimaalaisen vaikutuksen alaisuudessa. Länsimaisten yritysten määrän lisääntyessä entisestään Kiinan markkinoilla ja ihmisten syntyperien sekoittuessa, tulevat mukaan uudet johtamistavat. Kiinaan tulevien yritysjohtajien on

mahdotonta ottaa suoraan käyttöön lähtömaissa toimineita käytäntöjä, koska paikallisten totumukset ja mieltymykset johtamistavoista ovat eroavia. Kuten kirjallisuuskatsauksessa esitettiin, länsimaalaiset johtajat ja kiinalainen johtamiskulttuuri ovat yhteentörmäyksen myötä luoneet ainutlaatuista johtajuutta, jossa kohtaavat omalta osaltaan kiinalaisen konfutselaisuuden perusteet, perhekäsitys ja vuosisatoja jatkunut keisareiden palvonta, kuin myös länsimaalainen käsitys ihmisten johtamisesta ja yksilöllisyydestä.

Tätä uuden johtamistyylin syntymistä ja kehittymistä ovat suomalaiset, Kiinassa työskennelleet yritysjohtajat päässeet seuraamaan aitiopaikalta. Nämä johtotehtävissä toimineet henkilöt ovat olleet itse tuomassa omia näkemyksiään, mutta toisaalta myös objektiivisesti seuraamassa kiinalaisten johtajien käytänteitä ja johtamistyyliä. Tutkimuksessa päädyttiin noudattelemaan Den Hartog:n ym. (1999) GLOBE -tutkimuksen lähestymistapaa, jossa 62 eri kulttuurista tulleita johtajia ja heidän johtamiskäytäntöjään vertailtiin kansainvälisesti. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt kuvasivat omassa kulttuurissaan ilmentyviä eri johtamisen malleja ja niiden eroavaisuuksia kohdemaan tapoihin.

Erityisen soveltuvaksi suomalaiset yritysjohtajat tähän tutkimukseen tekee heidän konkreettiset kokemukset johtajuudesta Kiinassa. Tutkimukseen haluttiin lisätä syvyyttä ja ymmärtää ilmiötä laajemmin, joten mukaan otettiin yksi kiinalainen ja yksi yhdysvaltalainen yritysjohtaja. Toisaalta hyviä tuloksia kiinalaisesta johtajuudesta saataisiin itse kiinalaisilta johtajilta, mutta kielellisten erojen ja resurssien takia, tutkimukseen valikoitunut kohderyhmä on tässä tilanteessa osuva keino tutkia tätä ilmiötä, sillä heillä on näkemystä niin länsimaalaisesta johtajuudesta kuin myös kiinalaisessa kontekstissa tapahtuvasta johtamistyöstä. Heidän kokemuksia ja näkemyksiä karismaattisen johtajuuden kehittymisestä ja ilmentymisestä Kiinassa käydään läpi seuraavassa luvussa viisi.

#### 4.4.2. Yritysjohtajana Kiinassa

Haastatteluun osallistuneesta seitsemästä henkilöistä käytetään tunnistetta kohde: A – G. Kuten mainittua, tutkimuskohteista viisi yritysjohtajaa on Suomesta, yksi Kiinasta ja yksi Yhdysvalloista. Kaikki tutkimuksen kohdehenkilöt ovat työskennelleet tai työskentelevät yrityksissä, jotka luokitellaan suuriksi tai keskisuuriksi ja toimivat useissa eri maissa. Heillä on



kokemusta johtamisasemassa työskentelystä Kiinassa poikkeuksetta yli viisi vuotta ja monilla yli kymmenen vuotta. Taulukko 5. esittelee tutkimuksen kohdehenkilöiden tunnusteen, kansalaisuuden, tehtävänkuvan Kiinassa, sekä johtamistehtävien keston Kiinassa.

**Taulukko 5.** Tutkimuksen kohdehenkilöiden esittely.

KOHDEHENKILÖ	KANSALAISSUUS	TEHTÄVÄNKUVA KIINASSA	JOHTAMISTEHTÄVIEN KESTO KIINASSA
A	SUOMI	TEHTAANJOHTAJA & OSASTONJOHTAJA	> 10 VUOTTA
B	SUOMI	MAAJOHTAJA	> 5 VUOTTA
C	SUOMI	TOIMITUSJOHTAJA	> 10 VUOTTA
D	SUOMI	TOIMITUSJOHTAJA & LIIKKEENJOH- DONKONSULTTI	> 10 VUOTTA
E	SUOMI	MAAJOHTAJA	> 8 VUOTTA
F	KIINA	OSASTONJOHTAJA	> 20 VUOTTA
G	YHDYSVALLAT	TOIMITUSJOHTAJA	> 12 VUOTTA

Seuraavaksi esitellään kohdehenkilöiden liiketoimialoja: kaikki kohdehenkilöt ovat toimineet useilla eri toimialoilla, kuten koulutus, rahoitus ja tehdasteollisuus. Suurinta osaa heistä kuitenkin yhdistää metsäteollisuus: kuusi seitsemästä on toiminut suoranaisesti tai välillisesti metsäteollisuuden parissa. Toinen huomioitava kohta ovat yritykset, joissa kohdehenkilöt

ovat työskennelleet. Kaikki kohdehenkilöt ovat toimineet Kiinaan tulleiden, yksityisten yritysten palveluksessa. Tämä poissulkee siis kokemukset johtajuudesta, jota ilmenee esimerkiksi Kiinasta lähtöisin olevista ja pääosin kiinalaisomisteisissa yrityksissä, Kiinan valtion omistamissa yrityksissä (state owned enterprises), non-profit organisaatioissa, sekä valtion virastoissa.

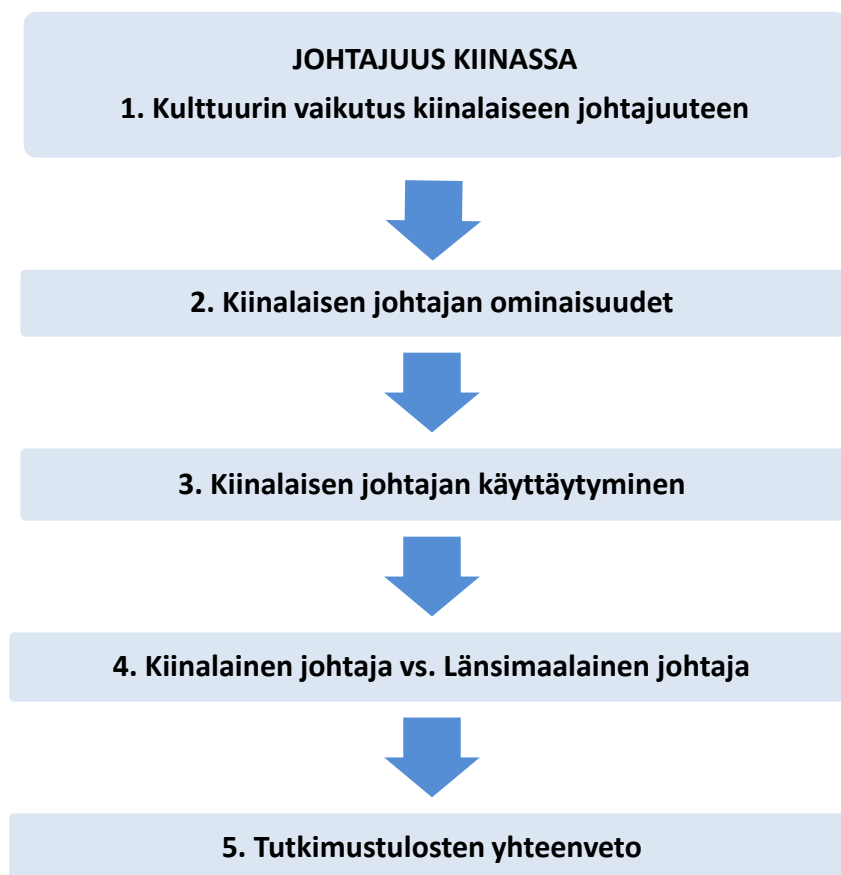
Koska kaikki kohdehenkilöt ovat työskennelleet monikansallisissa yrityksissä, on heidän johtamiskokemuksensa hyvin monimuotoisia. Tästä johtuen on hyvä tuoda esiin muutama huomio heidän kokemuksien tulkinnasta. Ensinnäkin, kaikki kohdehenkilöt ovat olleet joko itse johtamassa kiinalaisia alaisia tai olleet kiinalaisen esimiehen johdettavana. Tätä kautta heille on ajan myötä karttunut konkreettisia kokemuksia niin kiinalaisen johtajan alaisuudessa olemisesta ja heidän johtamistyön seuraamisesta, kuin myös kiinalaisten alaisten johtamisesta.

Toiseksi, yritykset ovat sijainneet Kiinan eri osissa. Tämä tarkoittaa, että kohdehenkilöt ovat olleet todistamassa johtajuuden alueellisia eroavaisuuksia. Kiina on valtava alue, joten on vaikeaa löytää yhtä yleispätevää johtajuuden teoriaa, mutta tämänkaltaisella hajautuksella voidaan katsoa saatavan kokonaisvaltaisempi kuva karismaattisen johtajuuden ilmentymisestä Kiinassa.

## 5. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään karismaattisen johtajuuden ilmentymistä haastateltujen johtajien kuvausten kautta. Tutkimuksen havainnot esitetään neljän pääkategorian mukaisesti: kulttuurin vaikutukset kiinalaiseen johtajuuteen, kiinalaisen johtajan ominaisuudet, kiinalaisen johtajan käyttäytyminen, sekä kiinalaisen ja länsimaalaisen johtajan vertailu. Näitä havaintoja käydään läpi haastattelurungon mukaisesti, jota taulukko 2. esittelee. Kategorioiden avulla pyritään siis tunnistamaan kiinalaisen yritysjohtajan yleispäteviä piirteitä ja tästä käytetään nimitystä kiinalainen johtaja. Näiden piirteiden tunnistamisen perusteella voidaan kohdehenkilöiden esittämiä havaintoja verrata kirjallisuuskatsauksessa esitettyihin karismaattisen johtajuuden teorioihin ja tunnistaa yhdenmukaisuuksia tai eroavaisuuksia. Vertailun perusteella voidaan lopulta tuottaa tutkimuksen johtopäätöksiä ja vastata tutkimuskysymyksiin.

**Taulukko 2.** Tutkimuksen haastattelurunko.



### 5.1. Kulttuurin vaikutus kiinalaiseen johtajuuteen

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa huomioitiin kulttuurillisia eroja ja miten ne saattavat vaikuttaa johtajuuden muotoutumiseen eri konteksteissa. Kiinalainen kulttuuri eroaa merkittävästi länsimaita yhdistävistä kulttuurillisista erityispiirteistä. Tästä johtuen kulttuurillinen ulottuvuus valikoitui tutkimuksen ensimmäiseksi osa-alueeksi. Kulttuurin eri erityispiirteiden vaikutuksista johtajuuteen keskusteltiin seuraavien teemojen kautta: kulttuurillisesti tärkeimmät kiinalaiseen johtajuuteen vaikuttavat tekijät, sekä miten nämä tekijät muovaavat kiinalaista johtajuutta.

#### *Kiinalaisen kulttuurin erityispiirteet*

Kiinaan saapuessaan moni länsimaalainen kohtaa yhteentörmäyksiä uuden kulttuurin kanssa. Ulkoiset ja näkyvät erityispiirteet aiheuttavat hämmennystä, mutta ajan ja kokemusten myötä, myös sisäiset ja vaikeammin havaittavissa olevat kulttuurilliset erot nousevat esiin. Empiirisen dataan perustuen voidaan kiinalaisesta kulttuurista tunnistaa johtajuuteen erityisesti vaikuttavia, seuraavanlaisia tunnuspiirteitä: kasvojen merkitys, perhekeskeisyys ja guanxi-verkostot, konfutselaisuus, ihmissuhteiden hierarkkisuus, sekä isällinen johtajuus. Nämä kulttuurilliset teemat ovat olleet ohjaamassa kiinalaisten ihmisten elämää tuhansien vuosien ajan ja ne niiden merkitykset periytyvät sukupolvelta toiselle.

Kirjallisuuskatsauksessa mukaan kasvot kuvastavat kiinalaisille henkilön arvovaltaa, asemaa, arvokkuutta ja kunnioitusta. Kasvot voidaan säilyttää, menettää tai niitä voidaan antaa toiselle. Kasvojen antaminen tarkoittaa muiden ihmisten huomioimista, esimerkiksi lahjojen ja huomionosoitusten kautta. Menettäminen puolestaan tarkoittaa oman arvovallan ja statuksen menettämistä muiden ihmisten edessä, esimerkiksi palveluksen tekemättä jättämisen, julkisen nöyryytyksen tai virheiden tekemisen kautta. Kiinalaisessa kulttuurissa näistä ensimmäistä tulee suosia ja jälkimmäistä välttää kaikin keinoin, sillä kasvojen takaisin saaminen on pitkä, joskus jopa mahdoton projekti. Kasvojen konseptia kuvattiin haastatteluissa seuraavalla tavalla:

*”Kasvojen säilyttäminen tarkoittaa kunnioituksen antamista. Alaiset pyrkivät säilyttämään johtajan kasvot ja toisaalta myös johtaja varjelee alaistensa kasvoja.” Kohdehenkilö F*

*”Mä luulen että ihmiset kokevat sen, että se ongelmien nostaminen voimakkaasti pöydälle, se voi tahrata myöskin sen muun porukan maineen ja sitä kautta se ei ole kovin toivottavaa.” Kohdehenkilö D*

*”Eli sä kuulut johonkin ryhmään ja se raja sen ryhmän ja ulkopuolisen maailman välillä on aika iso. Sä voit siellä ryhmän sisällä aika avoimesti toimia, mutta sen ryhmän ulkopuolella se on aika varauksellisesta. Siihen liittyy tää kasvojen menettäminen.” Kohdehenkilö E*

Toisaalta kasvojen nähtiin olevan myös hyvä työkalu toisten ihmisten harhauttamisessa.

*”Kasvojen merkitys ja tää puoli niin mun henkilökohtainen mielipide on, että se on ihan silmänlumetta. Se pidetään näin kyllä ja se sanotaan lätkkäreille kyllä, mut todellisuudessa ei sillä oo mitään merkitystä tiekkö sillai loppupelissä. Siitä mulla on se kokemus, että aasialaiset on hienosti osannu käyttää tätä hyväks lätkkäreitä vastaan. Ne on kohteliaita, ne osaa käyttäytyä ja mä en nää siihen mitää syytä, vaan päinvastoin sitä käytetään hyväks.” Kohdehenkilö A*

Kohdehenkilöt korostavat, että kiinalaisessa kulttuurissa perheen merkitys on huomattavasti suurempi kuin länsimaissa. Perhe pitää huolen omista jäsenistään parhain mahdollisin keinoin. Tämä tarkoittaa omien vanhempien tai puolison vanhempien hoitamista omassa kodissa, taloudellista auttamista, sekä erilaisten palvelusten tekemistä. Osana perhekäsitystä on myös guanxi-suhdeverkosto. Tämä suhdeverkosto tarkoittaa lyhyesti ilmaistuna käytössäsi olevaa kontaktien verkostoa, niin sanottua laajennettua perhettä. Tämä verkosto koostuu useista eri ulottuvuuksista, joiden merkitys vaihtelee suhteen syvyyden, tai toisin sanottuna kasvojen koon mukaan. Suuremmat kasvot tarkoittavat parempaa sosiaalista statusta, jonka kautta verkosto on laajempi ja käytössä on enemmän kontakteja. Verkoston eri kontakteja voidaan käyttää hyväksi pyytämällä palveluksia ja vastavuoroisesti tekemällä palveluksia. Näitä teemoja kuvailtiin seuraavalla tavalla:

*”Oleellisena osana kiinalaisuutta on tää perhe ja perhekeskeisyys ja tää konfutselaisuus.” Kohdehenkilö C*

*”Guanxihan perustuu siihen, että sä annat mulle ton niin sä saat tän ja tää nyt viittaa siihen ydinperheeseen ja ulkorinkiin. Eli siellähän se toimii niin, että ketkä on mun ringissä niin mä annan sulle tän, jos sä annat mulle ton. Kukaan ei halua olla palvelusta velkaa, eli halutaan olla sujut joka diilistä.” Kohdehenkilö B*

*”Jos haluat, että liikemaailmassa sinulle aukeaa mitään ovia, sinun tulee toimia guanxi-verkoston puitteissa, jossa ne avataan sinulle. Kun Yhdysvalloissa tehdään bisnestä, luottamus syntyy välittömästi. Se on lähtökohta. Mutta Kiinassa luottamuksen puutteen takia, muiden pitää avata sinulle ovia uusiin mahdollisuuksiin.” Kohdehenkilö G*

Konfutselaisuus on toiminut Kiinan yleisenä elämisen oppijärjestelmänä tuhansien vuosien ajan ja sen katsotaan edelleen ohjaavan ihmisten elämää. Tämä oppijärjestelmä eroaa uskonnosta, sillä on pikemminkin hyvän elämän ohjenuora, kuin uskontona. Konfutselaisuuden oppeihin kuuluvat inhimillisyys, oikeudenmukaisuus, hyvät tavat, uskollisuus ja viisaus. Koska nämä opit ovat kiinteä osa kiinalaista yhteiskuntaa, on niillä merkitys myös johtajuudessa. Tästä nähtiin haastattelun vastauksissa viitteitä, sillä kiinalaista johtajaa kuvattiin usein hyväksi ihmistuntijaksi, joka aidosti oli valmis kohtaamaan ja auttamaan alaisiaan vastoinkäymisissä. Kohdehenkilöt tunnistivat seuraavia piirteitä konfutselaisuuden ilmentymisestä kiinalaisessa kulttuurissa.

*”Konfutsea kunnioitetaan kirjallisuudesta ja yleensä ihmiset arvostavat johtajien tapaa jättää asiat tekemättä äärimmäisyyksien kautta.” Kohdehenkilö F*

*”Eli jos näitä (konfutselaisuuden) teemoja yli 3000 vuotta on eletty ei ne sieltä varmaan tähän kommunismin aikaankaan oo hävinnyt vaikka Mao Zedong teki kaikkensa, että konfutselaisuus häviäisi, mutta eihän siinä onnistunut hänkään.” Kohdehenkilö D*

*”Kiina uudistuu koko ajan ja uudet sukupolvet ovat kasvaneet erilaiseen maailmaan kuin aikaisemmat. Mikä on ihan selkeää, että muutos tulee, mutta veikkaan että Kiinassa se muutos ei ole valtavan nopeaa johtuen juuri siitä perheen roolista historiassa ja kuitenkin se vanhempien kunnioitus ja konfutselaisuus. Täällä ei ole uskontoa vaan se on täällä kulttuurina kaikilla.” Kohdehenkilö C*

Tutkimuksessa tuli ilmi myös ihmissuhteiden hierarkkisuus. Kuten kirjallisuuskatsauksesta huomattiin, Kiinassa valtaetäisyys on länsimaihin verrattuna suurempi ja se näkyy myös niin perhesuhteissa suvussa, kuin myös organisaatiokulttuurissa työpaikoilla. Tämä asetelma on usein vanhempi – nuorempi, isä – poika, sekä johtaja – alainen. Ensimmäisen henkilön rooli on jakaa omaa tietämystä opettajamaisesti ja toisen rooli on kunnioittaa ja vastaanottaa tätä tietoa. Näitä rooleja varjellaan myös tarkasti, joka taas perustuu osittain myös kasvojen käsitkseen. Jotta voidaan säilyttää vanhemman henkilön kasvot, nuoremman tulee myötäillä hänen mielipiteitään ja sanoja, vaikka ei itse olisikaan samaa mieltä. Tämän myötäilyn tulee tapahtua liikekumppanien, tai muiden alaisten edessä, jolloin johtajalle annetaan kasvoja ja hänen statustaan nostetaan ylöspäin.

Jos Kiinassa haluaa tuoda esiin omia kehitysehdotuksia, tulee niiden esittämiselle valita oikea areena. Vaikka johtajan mielipiteitä tulee myötäillä muiden edessä, voi omia ajatuksia tuoda esiin yksityisesti, poissa muiden ihmisten edestä. Silloinkin tulee toki huomioida hierarkian mukaiset tittelit ja toisen henkilön kunnioitus. Kohdehenkilöt kuvasivat valtaetäisyyden näkymistä kiinalaisessa kulttuurissa seuraavalla tavalla.

*”Asioista ei keskustella muiden ihmisten edessä ja se on normaalia kiinalaisessa kulttuurissa.” Kohdehenkilö F*

*”Elikkäs se pitää osoittaa hyvin selkeästi et kuka on johtaja, eli esimerkiksi istumajärjestyksellä pystytään osoittamaan, kuka on johtaja.” Kohdehenkilö B*

*”On hirveen hierarkisia ne organisaatiot siihen asti, kunnes ollaan tietyllä tasolla, tarkoitan sitä sillä, että mun esimies omisti yrityksen, ja se yritys oli isompi, kun yritys XXX, niin sinne ei oo mitään sisäänpääsyä, sää et pääse kommunikoimaan, jos et oo tietyllä tasolla... ja se mitä mä seurasin niin on siitä kiinni, millä tasolla sää oot.” Kohdehenkilö A*

Tutkimukseen vastanneista suurin osa tunnisti johtajuuden perustuvan perhekäsityksen mukaiseen isähahmona toimimiseen ja organisaatioita kuvattiin isoiksi perheiksi. Johtaja osoittaa valtaansa tietämyksen, sekä tarinankerronnan kautta ja saavuttaa alaisten luottamuksen olemalla emotionaalisesti läsnä, sekä tukemalla vastoinkäymisissä. Tämänkaltainen paternismi ja isällinen johtajuus on linjassa myös aiemman tutkimustiedon kanssa, jossa johtajan

rooli on toimia holhoajana ja suunnannäyttäjänä. Kohdehenkilöt kuvasivat johtajuutta perhekäsityksen ja isällisyyden kautta seuraavasti:

*”Hyvä johtaja on isähahmo kiinalaiselle... Johtaja on vähän niin kuin isä ja kaikki muut ovat lapsia siinä ympärillä ja se toimii vähän niin kuin perhe.” Kohdehenkilö C*

*”Näinhän ne (kiinalaiset johtajat) kokee itsensä, mutta he ovat varmaan aika kovia isiä, eli ne antavat lapsilleen kyllä aikamoista kyytiä.” Kohdehenkilö D*

*”Kiinan uudella sukupolvella on välillä hieman lapsellisia ominaisuuksia ja johtajan tulee käsitellä alaisia kuin hyviä ystäviä. Johtajan tulee auttaa alaisiaan ymmärtämään oleelliset asiat ja tämä tarkoittaa heistä välittämistä ja luottamuksen rakentamista... Tärkeää on myös roolimallien avulla osoittaa uudelle sukupolvelle hyvää esimerkkiä ja hyviä käytäntöjä.” Kohdehenkilö F*

Haastattelun tuloksista voidaan huomata melko yhtenäinen linja kulttuurin erityispiirteiden tunnistamisen suhteen. Moni kohdehenkilö tunnistaa samoja piirteitä, kuin kirjallisuuskatsouksessa, mutta toisaalta niiden tulkitsemisen suhteen esiintyi hieman eroavaisuuksia. Siinä missä toiset kokivat esimerkiksi perheen olevan kiinalaisen ajatusmaailman keskiössä, osa näki sen olevan vain osa todellisuutta.

Osalla haastateltavista oli enemmänkin pragmaattinen suhtautuminen johtajuuteen, eikä siihen vaikuttavien kulttuurilliset tekijöiden olevan niin merkityksellisiä tekijöitä, vaan muut keinot merkitsivät enemmän. Jos työstä ei ollut tarjolla rahallista korvausta, ei mitään motivaatiota se toteuttamiseen ollut odotettavissa. Myös kulttuurin eri erityispiirteiden vaikutuksen määrä johtajuuteen toi eroavaisuuksia. Noin kolme neljäsosaa vastanneista koki kulttuurin vaikuttavan johtajuuteen merkittävästi, kun taas loput näkivät muiden tekijöiden näyttelevän suurempaa roolia johtajuuden ilmentymisessä.



## 5.2. Kiinalaisen johtajan ominaisuudet

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa mukaan poikkeavat lahjakkuudet, korkea itseluottamus, vision ilmaisemisen taito, kriisien ratkaiseminen, sekä alaisten kokonaisvaltainen ymmärtäminen ovat karismaattiselle johtajalla tyypillisiä ominaisuuksia. Nämä ominaisuudet luovat seuraajalle uskomuksen ja motivaation, toteuttaa johtajan visiota. Tässä osuudessa tarkastellaan empirian tuloksia siitä, mitä johtajuuteen vaikuttavia ominaisuuksia kohdehenkilöt tunnistavat kiinalaisissa johtajissa.

Päästäksemme syventymään tarkemmin johtajien ja alaisten ominaisuuksiin, on aiheellista tunnistaa kiinalaiselle johtajalle tyypillisiä ja yleispäteviä tunnuspiirteitä kohdehenkilöiden tekemien määritelmien kautta. Nämä tunnuspiirteet eivät luonnollisesti päde kaikkiin johtajiin Kiinassa, eikä se olekaan tarkoituksenmukaista. Nämä piirteet ovat asioita, jotka tulivat useimmiten esiin keskusteltaessa kiinalaisesta johtajuudesta kohdehenkilöiden kanssa.

Lähes kaikki kohdehenkilöt tunnistavat johtajan olevan hierarkkisesti korkeassa asemassa, sekä omaavan vahvan auktoriteetin. Johtaja on etulinjassa ja hänen käskynsä tulee täyttää niitä kyseenalaistamatta, riippumatta siitä, kuinka hyviä tai oikeanlaisia hänen päätöksensä ovat. Kiinalainen johtaja on myös aktiivisesti läsnä ohjaamassa työtä, eikä länsimaista tuttua itseohjautuvuutta arvosteta samalla tavalla.

*”Johtaja on keulakuva. Tässä on hirvittävän tärkeää, että johtaja ottaa keulakuvan roolin.” Kohdehenkilö E*

*”Johtaja on näkyvä, erittäin suora, vaativa, kertoo mitä tehdään, jos ei ala tapahtua niin vaihdetaan uudet” Kohdehenkilö B*

*”Kiinalaiset johtajat johtavat etulinjasta. He ovat tulosorientoituneita ja heille pitää olla selkeää mitä tavoitellaan.” Kohdehenkilö F*

*”Johtaja on johtaja ja muut on muita ja ne sitten kuuntelee ja seuraavat mitä johtaja ikinä ajatteleekaan, mutta sellainen tietty etäisyys ja tuota isot palkkaerot ja isot erot arvostuksessa ja statussymboleissa on hyvin tyypillisiä.” Kohdehenkilö D*

*”Johtaja osaa hoitaa omia joukkojaan ja tuntee ihmiset ja se on kohtuu henkilökohtaista.” Kohdehenkilö C*

#### *Valta-aseman muodostuminen kiinalaisessa johtamiskulttuurissa*

Aiempien tutkimusten perusteella valta-asema määrittelee paljon, voidaanko johtajaa kutsua karismaattiseksi johtajaksi vai ei. Valta-asema jaetaan karismaattisen johtajuuden tutkimuksissa usein kolmeen ulottuvuuteen: perinteisiin, karismaan ja lakeihin perustuva valta. Kun valta-asema perustuu yksilön henkilökohtaisille ominaisuuksille, karismalle, voidaan katsoa karismaattisen johtajuuden teorian yhden osa-alueen täyttyvän.

Haastatteluaineiston valossa on vaikea määrittellä kiinalaiselle johtajalle tyypillistä valta-aseman muodostumista. Ensinnäkin on huomioitava politiikka. Haastateltavien huomioiden mukaan, Kiinan kommunistinen puolue välittää valtaa omille sisäpiiriläisilleen ja heidän perheilleen. Henkilön ei tarvitse omata mittavia henkilökohtaisia kompetensseja päästäkseen poliittiseen valtaan, sillä tärkeämpää on hänen guanxi-suhteensa ja perheen asema yhteiskunnassa. Tätä kautta johtopaikat jossain määrin jakautuvat myös valtion omistamissa yrityksissä. Yksi haastateltavista kuvasi itse olleensa todistamassa valtion omistavien yritysten jakavan johtopaikkoja puhtaasti guanxi-suhteiden perusteella. Tämän valta-aseman voidaankin katsoa perustuvan lakeihin ja perinteisiin, mutta tilanne on jossain määrin toinen yksityisellä sektorilla.

Yksityisten yritysten johtoon pääsee nykyään enenevässä määrin henkilökohtaisilla ominaisuuksilla. Haastatteluissa tiedostettiin, että vanhat toimintatavat ovat edelleen voimissa, mutta muutos on jo näkyvissä. Pelkkä asema ei riitä yrityksen johtamiseen, vaan kompetenssien tulee olla linjassa työn vaatimusten mukaan. Toisaalta tätä valtapeliä pelataan ympäri maailmaa kaikissa yrityksissä ja sen tunnistaminen tietyksi kulttuuria määrittäväksi ominaisuudeksi voi olla harhaanjohtavaa. Ymmärtääksemme paremmin Kiinassa ilmentyvää johtajuutta, tarkastellaan kohdehenkilöiden esiin tuomia kohtia valta-aseman muodostumisesta kiinalaisessa johtajuudessa.

*”Nykyisistä menestyneistä kiinalaisista liikemiehistä valta on otettua ja se on otettu erittäin härskillä muita hyväksikäyttäen olevilla metodeilla... jos katsoo tätä uutta*

*niin sanottua uusrikasta niin kyllä se on kaikki häikäilemättömästi otettua valtaa.”  
Kohdehenkilö B*

*”No joo siis ehkä tässä uudessa maailmassa tää X ja Y sukupolvi alapäässä fiksit kaverit ovat nousemassa ja se tulee kompetenssien kautta enemmänkin, mutta siltikin kun mennään sen valtaan ja vanhaan maailmaan, joka pitää sitä todellista valtaa, niin siellä se ehkä enemmän tulee siten, että sulla on sun yhteydet.” Kohdehenkilö C*

*”Kyllä siellä näkee, että sieltä niin sanotusti kansan syivistä riveistä on noussut sellaisia henkilöitä johtajaksi, joilla ei ole välttämättä tuo guanxi ollut maailmanluokkaa, mutta heillä on ollut niin sanottuja karismaattisia ominaisuuksia.” Kohdehenkilö D*

*”Kyllähän sinne valta-aseman pääsee niillä ominaisuuksilla mutta se johtaminen ei perustu niihin ominaisuuksiin.” Kohdehenkilö E*

Kohdehenkilöt tunnistavat johtajuudesta osittain asemaan ja perinteisiin perustuvia valta-asemia, mutta toisaalta myös henkilökohtaisten ominaisuuksien ja kompetenssien kautta valtaan ovat nousseet ns. uuden sukupolven edustajia. Nämä uuden sukupolven edustajat ovat enemmän tietoisia, mitä ympäröivässä maailmassa Kiinan ulkopuolella tapahtuu ja miten uudenlaista johtajuutta tulisi soveltaa Kiinassa.

*”Kiinaan on syntynyt tämmönen uus sukupolvi, joka on asunut muualla kuin Kiinassa, joka on ollut Amerikassa ja Euroopassa töissä ja opiskellut. Ne on sellanen uus eliitti, joka olettaa, että heidät otetaan mukaan tällaiseen tarvepohjaiseen keskustelun.” Kohdehenkilö B*

*”Nyt lapsia lähetään Englantiin ja jenkkeihin maailmalle samaan vuosi-kaks koulutusta ja he saavat ihan erilaisen pohjan, mitä tää porukkana on saanut, mutta se tuo mukanaan myös, sen että miten tää vanha malli, millä tää maa on kasvanut, että tehdään ihan helvetisti töitä. Se ei toimi ja silloin tullaan siihen uuden johtajuuden haasteisiin, että se johtajuus ei perustu enää siihen, että tehdään ihan tolkkottomasti töitä vaan tehokkuutta pitää lisätä, että tää maa pystyy kasvamaan” Kohdehenkilö C*

### *Vision ilmaiseminen*

Kun johtaja vakuuttaa alaisensa, tai pikemminkin seuraajansa, yksi keino on vision laatiminen, sekä sen esittely. Tämä on myös yksi karismaattisen johtajuuden peruspilareista. Vision oikeanlaisella ilmaisulla johtaja vakuuttaa seuraajansa hänen merkityksellisyydestään, motivoi heitä, aiheuttaa halun seurata johtajaa tulevissa haasteissa, sekä pois kriiseistä.

Kirjallisuuskatsauksessa karismaattisen johtajan ilmaisemaa visiota kuvailtiin riittävän haastavaksi, motivoivaksi, poikkeavaksi, sekä idealisoiduksi tavoitteeksi. Vision rakenteen puolestaan tulisi sisältää nykytilan ja sen puutteiden esittelyn, itse vision tulevasta, kuinka visio poistaa nämä puutteet ja täyttää seuraajien toiveet, sekä lopuksi johtajan keinot vision realisointiin ja miten hän luotsaa joukot pois huonosta nykytilasta.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa kohdehenkilöiltä kysyttiin heidän kokemuksia kiinalaisten johtajien vision ilmaisusta. Kohdehenkilöistä suurin osa tunnisti vision ilmaisun olevan osa kiinalaisen johtajan työkaluja, mutta se eroaa kirjallisuuskatsauksessa esiin tuoduista teemoista. Siinä missä karismaattinen johtaja rakentaa seuraajien motivaation ja tulevaisuuden tavoitteet vision varaan, kiinalainen johtaja käyttää muita keinoja.

Vision merkitys Kiinassa on toistaa työn tavoitteita ja sen osa johtajuutta vastaanotti kritiikkiä kohdehenkilöiltä. Kuten yksi kohdehenkilö kuvasi vision käyttämistä ja pohti sen osuutta johtamisessa, miten liiketoimintaympäristössä, jossa asiat muuttuvat päivittäin ja missä johtajan tehtävä on sammuttaa tulipaloja, voisi vision avulla johtaa alaisia? Toisaalta, kun johtaja riittävän monta kertaa toistaa tietyn asian, se saattaa lopulta muuttua merkitykselliseksi ja otetaan huomion kohteeksi. Kohdehenkilöt nostivat seuraavia teemoja esiin vision ilmaisusta.

*”En oo hirveesti törmännyt kiinalaisen johtajan tälläisiin uusiin ideoihin tai visioihin”  
Kohdehenkilö A*

*”Visio. Tämä on ulkomaalaisten konsepti. Mielestäni täällä toimitaan niin, että kun mahdollisuus avautuu, siihen tartutaan molemmiin käsiin ja markkinoiden kysyntään vastataan. Asiat muuttuvat niin nopeasti, että fokus on pakko pitää nykyhetkessä...  
Kiinassa on paljon kriisin hallintaan perustuvaa johtajuutta.” Kohdehenkilö G*

*”Kiinalaisen yritysjohtajan vision pitää olla kommunikoitu porukan kanssa siten, että miten me tässä nyt tehdään kaikista eniten rahaa meidän taskuun ja se visio on se millä pidetään porukka yhdessä.” Kohdehenkilö B*

*”Ehkä tän tyyppinen kommunikointi, se on ehkä vähän huonommin hoidettu ja se perustuu tähän niin kuin toistamiseen, eli jos katsotaan Kiinassa kaikkea, mitä täällä tehdään, niin se toistaminen on se koko juttu. Kun asiaa riittävän monta kertaa toistetaan, se muuttuu totuudeksi” Kohdehenkilö C*

*”Miten mä oon nähnyt tästä paras käytännön esimerkki on Kiinan presidentti Xi Jinping... sä kuuntelet niitä puheita, niin niissä toistuu aina ne samat teemat ja ihmisille taotaan päähän se, että mitä me halutaan tehdä seuraavaksi, mitkä on meidän seuraavat tavoitteet” Kohdehenkilö D*

#### *Kiinalainen alainen*

Karismaattinen johtaja tarvitsee seuraajiensa luottamuksen, sillä johtajan asema perustuu usein hänen henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Toisissa valta-aseman oikeutuksissa valta perustuu asemaan tai lakeihin ja perinteisiin, joissa seuraajien merkitys on pienempi.

Kohdehenkilöt kuvasivat kiinalaisia alaisia lojaaleiksi, mutta hierarkia määrittelee suhdetta hyvin selkeästi. Johtaja johtaa ja alainen vastaanottaa ja toteuttaa johtajan käskyjä. Myös luottamus on tässä suhteessa tärkeää. Jos alainen kokee tulleen petetyksi ja päättää vaihtaa työpaikkaa, ei johtajalla ole enää keinoja tilanteen muuttamiseen. Myös aiemmin esille tuotu paternalismi näkyi kohdehenkilöiden kommentteissa.

*”Kulttuuri kyllä pitää huolen siitä, että johtaja on johtaja eikä sen tarvitse paljon vikistä siellä alaisten edessä eikä alaisetkaan sitä toisaalta odota.” Kohdehenkilö D*

*”Ei siellä hirveesti dialogia käydä vaan mennään sen ravintoketjun mukaan” Kohdehenkilö B*

*”Kiinalaiset alaiset tarvitsevat johtajan, joka tarkkailee heitä kahdesta syystä: johtaja pitää huolen, että työt valmistuvat, mutta toisaalta, ettei alaisten taskuihin mene osaa tuotannosta” Kohdehenkilö E*

*”Kyllä se hyvä esimies alaissuhde on vähän niin kun isä ja poika suhde” Kohdehenkilö C*

Kuten aiemmassa osuudessa mainittiin uuden sukupolven tulemisen myötä, joka on kasvanut nykyaikaisessa yhteiskunnassa ja osittain ulkomaisten vaikutteiden alaisuudessa, tulevat myös tarve uudenlaiseen johtajuuteen. Kiinalaisen johtajan tulee kohdata työntekijöitään enemmän ja toimia heille pikemminkin ystävänä. Tässä teemana nousee esiin myös aiemmin keskusteltu isällinen johtajuus.

*”Uuden sukupolven johtamisessa on tärkeää olla tehtäväorientoitunut. Alaisille tulee antaa tehtävä hoidettavaksi, mutta he itse saavat löytää keinon sen toteuttamiseen. Johtajan tulee olla alaisilleen välillä kuin vanhempi tai ystävä ja välittää heistä.” Kohdehenkilö F*

Palkitsemisen keinot eroavat myös niistä, mihin länsimaissa ollaan totuttu. Siinä missä länsimaissa arvostetaan entistä enemmän aineettoman palkitsemisen keinoja, kiinalaisen alaisen motivaation työskentelyyn tietylle yritykselle ja johtajalle katsottiin perustuvan pitkälti rahalliseen palkitsemiseen.

*”Se miten alaisia motivoidaan, ne on käskyjä. Niitä motivoidaan käskyllä ja niitä palkitaan sitten millä palkitaan, yleensä rahalla ja sitä kautta.” Kohdehenkilö A*

*”Raha on iso asia täällä ja pitkälti työskentely tietyissä yrityksissä perustuu niiden suoranaiseen yhteyteen saada rahaa tai epäsuorasti tietty positio tuottaa sivussa tiennestejä työntekijälle.” Kohdehenkilö G*

*”Kiinalainen johtaja luo ympäristön ja mallin sinne, miten se pystyy maksamaan niille fyrkkaa ohi palkan.” Kohdehenkilö B*

*”Länsimaissa on useita keinoja motivoida alaisia mutta Kiinassa raha on motivaattori. Raha on uskonto.” Kohdehenkilö G*

Alaisen ja johtajan välinen kemia ja dynamiikka eroaa länsimaalaisesta johtajuudesta. Kohdehenkilöiden mukaan länsimaissa johtajat ja työntekijät näkevät työn ja siviilielämän erillisinä, kun taas Kiinassa nämä olivat yhteydessä. Länsimaissa, erityisesti pohjoismaissa, työpäivä päättyy, kun poistutaan työpaikalta ja muu aika lasketaan vapaa-ajaksi. Kiinassa tilanne on hyvin toinen. Monet jäävät ylitöihin, koska se on osa organisaatiokulttuuria, puhelimeen vastataan työn ulkopuolella ja useat etsivät töiden jälkeen lisätienestejä muilla keinoin.

Haastattelussa tuli esiin näkökulma, joka kuvasi normaalia arkea. Miehen rooli oli olla kodin ulkopuolella etsimässä rahaa ja jos hän oli kotona, oli hänen aikansa heitetty hukkaan. Tämnäkökaltaisen asetus kulttuurissa asettaa paineita miehille ja johtajille. Heidän tulee olla tavoitettavissa vuorokauden jokaisena hetkenä. Jos alaisella oli ongelma ja niissä tarvittiin tukea, oli johtaja valmis auttamaan niin rahallisesti, kuin myös joustamalla työajoissa ja hyödyntämällä omaa guanxi-verkostoaan. Toki monet muutkin yritysjohtajat Kiinan ulkopuolellakin omistavat lähes kaiken käytettävissä olevan ajan yrityksen asioille, mutta tutkimuksen perusteella Kiinassa johtaja oli valmis auttamaan aidosti ja henkilökohtaisesti.

*”Eli siellä ihan aidosti oltiin ja keskusteltiin jos olisi siviilipuolella ongelmia niihin reagoitiin sitten ja siellä oli niinkun selkeästi tätä työtä... aidosti halutaan olla, niin kun et sää oot tärkeä henkilö, sää sitoudut firmaan ja mä esimiehenä yritän tehdä kaikkeni, että oon käytettävissä ja helpotan sun elämää.” Kohdehenkilö A*

### 5.3. Kiinalaisen johtajan käyttäytyminen

Karismaattisen johtajan käyttäytymiselle on tyypillistä erinomaisen itseilmaisua ja kommunikaatiotaitojen omaaminen, itsevarmuuden osoittaminen, sekä tarve muuttaa nykytilaa. Tässä osuudessa tarkastellaan empirian tuloksia siitä, millaista kiinalaisen johtajan käyttäytyminen on ja mitä piirteitä siitä on havaittavissa. Osuus on jaettu kolmeen osaan: kommunikaatiotaidot, alaisten kanssa toimiminen, sekä nykytilan käsittely. Näiden ulottuvuuksien kautta kar-

toitetaan karismaattiselle johtajalla tyypillistä käyttäytymistä ja etsitään yhtäläisyyksiä kiinalaisesta johtajuudesta. Yleisesti ottaen kohdehenkilöt kuvasivat kiinalaisen johtajan käytöstä seuraavalla tavalla.

*”Kiinalainen johtaja käyttäytyy nyt tässä heti ja kaikki mun perheelle” Kohdehenkilö B*

*”Sinä tullaan sukupolvien eroihin, eli nämä vanhan kansan esiintyjät, heillä on täysin erilainen tyyli ja sitten uusilla, niin heillä on eri tyylit. Se ei ole ehkä heidän vahvuus tällainen hyvä esiintyminen ja siinä he ottavat paljon länsimaalaisista oppia.” Kohdehenkilö C*

*”No kyllähän se on niin, että kun liikutaan porukassa ja esimerkiksi ulkomaalaisten asiakkaiden tai toimittajien kanssa, kyllä se on niin että se johtaja tahdittaa sen homman etenemisen ja päättää myös sen, mitä kuka sanoo ja mitä ei.” Kohdehenkilö D*

#### *Kommunikaatiotaidot*

Kirjallisuuskatsauksessa kommunikaatiotaidot ovat tärkeä osa karismaattista johtajuutta. Karismaattinen johtaja on elementissään ihmisten edessä ja tuo asiansa esiin lujalla itseluottamuksella, sekä vakuuttaa ihmiset. Toisaalta, tämä esiintyminen ei tarkoita, että johtaja oikeasti omaisi näitä ominaisuuksia, vaan hän saattaa olla vain taitava esiintyjä. Merkityksellistä on kuitenkin seuraajien omalle puolelle saaminen.

Johtajan kommunikaatiotaidot vakuuttavat seuraajat, jolloin johtajan valta-asema vahvistuu. Kiinalaisen johtajan kommunikaatiotaitojen katsottiin olevan jossain määrin linjassa karismaattisen johtajuuden kommunikaatiotaitojen kanssa. Tässä eroavaisuuksia toi johtajan asema organisaatiossa, sekä tietyt henkilökohtaiset eroavaisuudet. Kuten moneen otteeseen tässä tutkimuksessa on mainittu yleistämisen vaikeus Kiinassa ja johtajuudessa, tämä ulottuvuus toi paljon vaihtelua.

Kiinalaisen johtajan kommunikaatiossa mallia otetaan vanhemmista sukupolvista ja kommunistisen puolueen henkilöistä. Vuosituhansia vanhat tarinat tuodaan esiin ja ne saavat uuden



merkityksen yhdistyessään nykypäivän ongelmiin. Tämänkaltaista tarinankerrontaa on havaittavissa kiinalaisessa johtajuudessa paljon ja se perustuu osittain johtajan ja alaisen välisen suhteen dynamiikkaan. Johtajan tehtävänä on toimia vanhempana ja opettavaisena henkilönä alaiselle, joka ammentaa tietoa.

Toisena oleellisena osana nähtiin kiinalaisen johtajan kommunikointi virallisissa tilaisuuksissa ja usein näiden jälkeen järjestetyissä epävirallisissa tilaisuuksissa. Ensinnäkin virallisissa tilaisuuksissa johtajat pitävät puheita ja usein ne noudattavat hyvin samaa kaavaa. Kun virallinen osuus on saatu päätökseen, johtaja ottaa kontaktia muihin johdon henkilöihin ja alaisiin vähemmän formaalissa muodossa. Tämä pitää sisällään maljan kohotuksia ja lyhyitä puheita, jotka rakentavat henkilökohtaisempaa vuorovaikutusta johtajan alaisiin. Näin pidetään huolta auktoriteetin rakentamisesta, sekä käskyjen jakamisesta merkitysten kautta. Näitä asioita kohdehenkilöitä toivat esiin haastatteluissa.

*”Kiinalaiset johtajat tuovat esiin tarinoiden kautta vaikeita ja monimutkaisia asioita ja tämä on tavallinen keino vaikuttaa ihmisiin.” Kohdehenkilö F*

*”Kun kiinalaiset pitävät puheita ne ovat pitkiä, mutta ne ovat tehokas kommunikoinnin työkalu. Ne eivät välttämättä ole motivoivia, vaan pikemminkin näyttävät suuntaa ja miten sinne päästään.” Kohdehenkilö G*

*”Eli se vaikuttamisen tapa on vähän toisenlainen... Meillä otetaan porukkaa läjään ja pidetään esitys ja kerrotaan että se on näin ja johtajat lähtee kotiin, kun taas Kiinassa tapahtuu niin että ne pitää sen esityksen siinä sitten mennään syömään yhdessä ja syödään ja keskustellaan ja niin sanotusti epävirallisesti yksi ja sama asia ja se syntyy siitä se vaikuttaminen.” Kohdehenkilö C*

#### *Alaisten kanssa toimiminen*

Kun karismaattinen johtaja kohtaa alaisensa on vuorovaikutus aitoa ja siitä huokuu välittämisen tunne. Tätä suhdetta kuvattiin kirjallisuuskatsauksessa vahvasti tunteisiin perustuvaksi, jossa seuraaja antaa täyden luottamuksensa johtajalle. Seuraaja ei kritisoi johtajan vaikutusta, vaan on riippuvainen hänen ohjauksesta ja johtaja puolestaan saavuttaa seuraajansa luottamuksen inspiroimalla, sekä motivoimalla seuraajaansa.

Kuten monesti puhuttaessa johtajuudesta ja johtaja-alainen suhteen syvyyden merkityksestä, karismaattinen johtaja saavuttaa seuraajissaan merkityksellisyyden tunteen. Tämä tunne on erityisen vahva ja synnyttää toimijoiden välille tiukan sidoksen. Tämän sidoksen muodostumista alaisen minäkuvan epäselvyys: tuntiessaan ahdinkoa ja epäselvyyttä omasta roolistaan osana kokonaisuutta, karismaattinen johtaja täyttää tämän tunteen ja asettaa alaisen valtansa alle.

Aiemmin mainittiin kiinalaisen alaisen ominaisuuksista, heidän tarpeensa hierarkiaan ja valtaetäisyyteen ovat korkeammat, mihin länsimaissa ja erityisesti pohjoismaissa on totuttu. Karismaattisen johtajuuden teoriassa johtaja näkee seuraajiansa tarpeet, arvot, mieltymykset ja toiveet, jonka jälkeen hän kykenee muuntamaan ne yksilöllisestä ajattelusta kollektiiviseen ajatteluun. Tämä tarkoittaa toisin sanottuna yksilön edun muuntamista ryhmän etujen hyväksi. Kiinassa tämä käy toteen, sillä kiinalainen yhteiskunta perustuu vahvasti kollektiivisuuteen ja asioiden yhdessä tekemiseen. Tämä näkyy myös pienemmässä mittakaavassa perhekäsityksessä, jota käsiteltiin aiemmin. Johtaja on perheen tai yrityksen isähahmo, joka pitää huolen omistaan.

Kiinalaiset johtajat ottavat paikkansa korkealla hierarkiassa, mutta haastatteluissa heidän asemansa nähtiin perustuvan melko vähän tunteisiin vaikuttamiseen tai alaisen minäkuvan rakentamiseen. Toisaalta aiemmin haastatteluissa tuotiin esiin esimiesten kyky suhtautua alaisensa ongelmiin aidommin, kuin länsimaissa: he ovat auttamassa perheongelmissa ja yrittävät aidosti välittää alaisista. Jos alaisella ilmenee ongelmia perheenjäsenten terveyden kanssa, johtaja voi käyttää hyväksi omaa guanxi-verkostoaan ja löytää tätä kautta tukea alaisilleen. Pitää toki muistaa, että tehtaan hihnalla oleva työläinen tuskinpa pääsee käsiksi toimitusjohtajan suhdeverkostoihin, vaan tämä yhtälö toimii myös hierarkioiden mukaisesti linjassa. Kiinalaisen johtajan toimista alaisensa kanssa kommentoitiin haastatteluissa seuraavasti.

*”Selkeesti enemmän juteltiin ja vietettiin aikaa yhdessä. Joo eli se oli paljon positiivisempi se ja omistaja kyllä hoiti hirveen hyvin, että he haki koko ajan sitä, että missä mennään, onko ongelmia” Kohdehenkilö A*

*”Kaikki perustuu tuohon sanaan luottamus... Esimerkiksi kollega, joka joutui sairaalaan, niin firma maksaa kaikki jenkki-sairaalamaksut ja se on paljon lämpöisempi*

*puoli... Se on puoliksi perheenjäsen tuo alainen ja se otetaan mukaan siihen tietyillä lainalaisuuksilla ja tietyillä käyttäytymissäännöillä.” Kohdehenkilö A*

Kiinassa, kuten monissa muissakin liiketoimintaympäristöissä, illalliskulttuuri on merkittävässä osassa suhteiden hoitamista. Illallisten aikana tavataan liikekumppaneita, järjestellään suhdeverkostoja, sekä keskustellaan avoimemmin alaisten kanssa. Oikean kontekstin ja areenan löytäminen on Kiinassa tärkeää, sillä kasvojen menettämistä ison yleisön edessä pelätään ja pyritään välttämään. Siksi juuri sopivan suljetuilla illallisilla on mahdollisuudet avautua enemmän omista mielipiteistään.

Nämä illalliset noudattavat usein vanhoja perinteitä ja tiettyjä kaavoja, jotka osoittavat kunnioitusta johtohenkilöille ja vanhemmille. Maljojen kohottaminen, toisen tupakan sytyttäminen, puheiden pitäminen jne. ovat osoittamassa kunnioitusta ja osana rakentamassa johtajien auktoriteettia. On tärkeää tietää, missä johtajan tulee istua, kenen maljaa kilistetään ensin ja kuka sytyttää kenenkin savukkeen. Näin osoitetaan johtajan valta-aseman tunnistaminen, jonka jälkeen vastapalveluksi johtaja voi mainita työntekijöistään kehuja muiden edessä, tai jopa avata omaa suhdeverkostoaan alaisensa käytettäväksi. Illallisten askelmerkkien löytäminen on ulkopuolisille haastavaa ja tätä käytäntöä haastateltavat kuvasivat seuraavasti.

*”Yksi isoista eroista, vaikka sitä ilmenee nyt vähemmän, on juomiskulttuuri. Juomisen aikana puhuttiin yhteyksistä politiikkaan ja guanxi-verkostoista. Näkisin, että johtajat ottavat paikkansa, jos he osaavat juoda... juomiskulttuuri- ja käyttäytyminen ovat olennaisia liiketoiminnan ja hallituksen päätöksenteon kannalta... maljojen kohottaminen, savukkeet ja niiden sytyttäminen, ovat kuin oopperaa. Tämä on kriittistä käyttäytymistä, joka pitää osata, ennen kuin pääset sisään tähän peliin.” Kohdehenkilö G*

### *Nykytilan käsittely*

Kriisit ovat tilanteita, jossa normaalit käyttäytymismallit eivät enää päde ja ihmiset eksyvät tutuista rutiineista. Mekanismit, jotka ovat todettu tilanteiden selvittämiseen lakkaavat toimimasta, jolloin usko ja luottamus yhteiskunnan sääntöihin, instituutioihin ja lakeihin on koetuksella. Nämä tilanteet luovat karismaattiselle johtajuuden ilmentymiselle hedelmällisen

maaperän. Mitä syvempi kriisi ja mitä enemmän sillä on vaikutusta tunnetasolla, sitä enemmän seuraajat ovat valmiita vastaamaan emotionaalisesti johtajan vaatimuksiin.

Johtajan luoma visio ja sen selvä artikulointi antaa suuntaa epäselvään tilanteeseen, sekä järjestystä epäjärjestykseen. Karismaattinen johtaja esittelee alaisille nykytilassa olevat puutteet ja virheet, jonka jälkeen hän tuo esiin mikä tulevaisuus on, jos suunta jatkuu samana. Vision tehtävänä on toisenlainen kuvaus tulevasta. Vision sisältämä tulevaisuus on korjattu versio nykyisestä suunnasta, joka poistaa puutteet ja virheet. Lopulta johtaja saa alaiset liittymään mukaansa näyttämällä heille, millä keinoilla tämä visio otetaan käyttöön.

Nykytilan käsittely on myös yhteydessä joukkojen yhdistämiseen. Siinä missä yksilöt kokevat ahdistusta isomman kriisin alla, karismaattinen johtaja pystyy luomaan yhdenmukaisuuden tuntua antamalla yhteisen suunnan. Kiinalaisen johtajan kyky käsitellä nykytilaa muodosti yhteneväisen linjan haastateltavien kesken. Heidän mukaansa kiinalaisen johtajan tehtävänä oli pitää ymmärrystä jatkuvasti muuttuvasta ja kaoottisesta ympäristöstä. Tämä tarkoittaa hyvin reaktiivista johtamista ja ns. ”tulipalojen sammuttamista”. Koska kiinalaiset elävät hetkessä ja kehityksen tahti on nopeaa, on johtajien vaikea tehdä pitempiä suunnitelmia tulevan varalle, sillä ne pyyhkiytyvät nopeasti pois jonkin muutoksen tapahtuessa. Kiinalaisen johtajan suhtautumista nykytilaan kommentoitiin haastatteluissa seuraavasti.

*”Täällä kun eletään tässä ja nyt, eli se tarkoittaa sitä, että tämä nykytila on jatkuvaa, voisi sitä kutsua länsimaalaisen silmin kaaoksen hallinnaksi, mutta kiinalaiselle se ei olekaan sen hallintaa, koska me (länsimaalaiset) olemme tottuneet systemaattiseen järjestelmään, kun täällä se asia menee niin, että pompitaan asiasta toiseen asiaan ja pyöritetään kymmentä palloa samanaikaisesti, kun taas lännessä on totuttu, että mennään pallo kerrallansa.” Kohdehenkilö C*

*”Täällä on paljon muutosta ja asiat ovat kaoottisia työpaikalla. En tiedä tarkoittaako tämä sitä, että asiat muuttuvat jatkuvasti vai sitä, että se on pelkkää kaaosta. Toisaalta nykytilassa läsnä oleminen on tärkeää, sillä uusia mahdollisuuksia ilmenee jatkuvasti ja jos niitä ei hyödynnä ne katoavat kaaokseen.” Kohdehenkilö G*

#### 5.4. Kiinalainen johtaja vs. länsimaalainen johtaja

Kirjallisuuskatsaus esittelee meille kaksi osuutta: karismaattisen johtajuuden teoria, sekä kiinalaisen kulttuurin erityispiirteet. Karismaattisen johtajuuden teoria perustuu länsimaissa tehtyyn tutkimustyöhön ja sen ilmentymiseen länsimaaisessa kontekstissa. Kun tarkastelemme karismaattisen johtajuuden ilmentymistä Kiinassa, näemme kulttuurin ja yhteiskunnallisten normien asettavan hyvin erilaisen viitekehyksen, mihin karismaattisen johtajuuden teoria perustuu.

Ymmärtääksemme karismaattisen johtajuuden ulottuvuuksia kiinalaisessa kontekstissa, haastattelututkimuksessa pyydettiin kohdehenkilöitä erittelemään heidän näkemystään länsimaalaisen ja kiinalaisen johtajan eroavaisuuksista ja yhtäläisyyksistä. Lopuksi heiltä kysyttiin, kokivatko he kiinalaisessa johtajuudessa ilmentyvän karismaattista johtajuutta. Tämä luku esittelee näitä kahta teemaa.

##### *Johtajuuden eroavaisuudet ja yhtäläisyydet Kiinassa ja lännessä*

Miksi karismaattisen johtajuuden teoriaa ei voida suoraan soveltaa kiinalaiseen johtajuuteen? Länsimaaisissa yhteiskunnissa on useita perustavanlaatuisia kulttuurillisia eroavaisuuksia verrattuna Aasiaan ja Kiinaan. Pelkästään puhuttaessa länsimaalaisesta kulttuurista, on kyse jo niin monesta kulttuurin yhteentörmäyksestä, että on vaikea tunnistaa yhtä pätevää totuutta. Samoin käy myös Kiinan kanssa. Pohjoisen kylmällä tundralla asuvat uyghur-heimo elää hyvin erilaista elämää, kuin Guangzhoun han-kiinalaiset. Jos heidän johtamiskäyttäytymisen yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia lähdetäisiin vertailemaan länsimaalaisen johtajuuden kanssa, päädyttäisiin erilaiseen tulkintaan. Siksi onkin tärkeää löytää molemmista puolista kulttuurin erityispiirteitä, jotka kokoavat yhteen kiinalaisuuden ja länsimaalaisuuden johtajuuden ominaisuuksia. Näitä teemoja esiteltiin luvuissa kaksi ja kolme.

*”Mä sanoisin näin, että ei tää kiinalainen johtajuus ja aasialainen johtajuus, eikä edes Aasian kulttuurit ole mitenkään sillä lailla ihmeellisiä. Niissä ehkä painotetaan eri asioita mitä meillä painotetaan lännessä ja se painotukseen ymmärtää kun täällä vähän pyörii vähän tuntee historiaa ja tuntee sitä näiden omaa kulttuuriperintöä. Sitä ymmärrät miksi näitä asioita painotetaan enemmän kuin toisia mutta ei käytännössä mitään suuria fundamentaaleja eroja” Kohdehenkilö C*

Haastattelututkimuksessa kohdehenkilöt erittelivät kiinalaisen ja länsimaisen johtajuuden eroja ja yhtäläisyyksiä. Useat vastanneista tunnistivat selkeimmäksi eroavaisuudeksi johtajan aseman hierarkian huipulla. Siinä missä länsimaalaiset johtajat etsivät yhdessä johtoryhmän tai koko organisaation kanssa yhteistä konsensusta päätöksentekoon, Kiinassa tilanne oli lähes päinvastainen. Kiinalainen johtaja on hierarkian huipulla ja hänen tehtävänä on kertoa mitä tehdään, sekä usein vielä, miten asiat tehdään. Tämä ajatus kauhistuttaa kohdehenkilöiden mielestä länsimaalaisia johtajia, jotka ovat tottuneet toimimaan demokraattisessa ympäristössä.

*”No kyllähän eurooppalainen johtajuus on tällaista selkeät tavoitteet, mistä löydetään konsensus sinne tavoitteisiin ja sitten annetaan tilaa mennä, kun kiinalainen johtajuus on sitä, että päälliköllä on tiedossa mihin mennään ja kellään muulla ei ole ja päällikkö käskyttää, että tonne mennään. En mä hirveesti samankaltaisuuksia näe.”*  
Kohdehenkilö B

*”Suurimpana erona täällä Suomessa ja Euroopassa kanssa on että, täällähän hirveen selvästi näkee johtajia, jotka on ihan väärässä nousukiidossa ja tiekkö sillain, että Kiinassa tai Aasiassa sulla pitää olla ihan oikeasti se kompetenssi, jotta sä pääset sille tasolle. Ei sua oteta sinne ihan huvikseen.”* Kohdehenkilö A

*”Länsimaalaiset tai pohjoismaalaiset johtajat tulevat low-context:sta ja me ollaan varmaan tuota niille ihmisille paljon mutkattomampia, paljon kiltimpiä ja tietysti se organisaatiokulttuuri tämmösissä suomalais-kiinalais firmoissa on hyvin erilainen kuin kiinalais-kiinalais firmoissa, jossa on totuttu siihen että luu on kova ja kopin katto voi vuotaa.”* Kohdehenkilö C

*”Länsimaalainen yrityskulttuuri on demokraattista ja koostuu erilaisista tyyleistä, kuten brainstormingista ja tavoitteiden luomisesta. Tämänkaltainen johtaja on usein tiiminvetäjä tai koutsi, joka saa ryhmän toimimaan yhdessä. Kiinassa puolestaan johtaja antaa tavoitteen ja tätä tavoitetta kohti mennään. Johtajan rooli kiinassa on myös palkita ja huomioida hyvästä työstä, mutta toisaalta myös rangaista huonosta työstä.”* Kohdehenkilö F

Tärkeimpänä yhtäläisyytenä länsimaaisessa ja kiinalaisessa johtajuudessa kohdehenkilöt tunnustivat luottamuksen johtajaan. Tämä piirre oli heidän mielestään johtajuudelle niin perustavanlaatuinen ominaisuus, että se pätee universaalisti kaikkeen johtamiseen. Ilman luottamusta, alaiset eivät yksinkertaisesti seuraa johtajan käskyjä. Luottamuksen saavuttamisen keinot ovat myös yhtenevät molemmissa kulttuureissa.

*”Ehkä isoin se on kaikissa näissä se on se luottamuksen esittäminen mitään ei synny jos ei ole kunnan luottamusta olemassa, sekä esimiesten, että alaisten ja johtajien välillä. Se luottamus ja luottamuksen luominen on mun mielestä hyvin yhteinen piirre molemmissa ja kaikissa kulttuureissa” Kohdehenkilö C*

*”Silloin kun sä oot pystynyt rakentamaan kiinalaisen johtajan kanssa erittäin korkea luottamussuhteen, tosiaan sulla on todellinen yhteinen luottamus ja kumpikin osapuoli tietää, että tää johtaa hyvään taloudelliseen tulokseen ja tää johtaa siihen että mun perhe voi paremmin, niin silloin tää yhtälö toimii” Kohdehenkilö A*

Kohdehenkilöt tunnustivat länsimaalaisen johtajuuden olevan enemmänkin coaching-tyylistä, jossa usein johtaja vie tiimejä eteenpäin, mutta antaa yksilöille enemmän mahdollisuuksia itsenäiseen ongelmanratkaisuun. Kiinassa puolestaan johtaja on vahva ja maskuliininen johtohahmo, jonka tarkoituksena on toimia suunnannäyttäjänä ja opastaa kädestä pitäen, miten asiat tulisi tehdä. Myös säännöt ja ohjeet ohjaavat kiinalaisen johtajan käyttäytymistä, siinä missä länsimaissa niiden merkitys ei nouse yhtä paljon esiin.

*”Niin elikkä Euroopassa sä oot vahva johtaja, jos sä johdat joukkoja jonnekin maaliin. Kiinassa sä oot erittäin heikko johtaja, jos sä vaan kerrot niille, mitä pitää tehdä, koska johtaja on Kiinassa kaikkietävä. Euroopassa johtaja on joukkueen koutsi joka vie joukkuetta eteenpäin” Kohdehenkilö B*

*”Kiinalaiset johtajat käyttävät johtamisen työkaluna paljon sääntöjä ja ohjeita.” Kohdehenkilö F*

### *Karismaattisen johtajuuden ilmentyminen Kiinassa*

Kirjallisuuskatsauksessa karismaattista johtajuutta Kiinassa kuvataan historian läpi esiintyneenä ilmiönä, joka perustuu ylimystön ja hallitsijoiden palvontaan. Myös konfutselaisuudessa ajatusmallissa auktoriteetti ja vahvat henkilöt ovat niitä, jotka ansaitsevat alaisten kunnioituksen. Nämä tekijät näkyvät nykypäivän työelämässä, jossa alaiset suosivat mieluummin karismaattisia piirteitä omaavia johtajia. Kiinalaisessa organisaatiossa on piilossa olevia olettamuksia, joiden mukaan johtajan tulee olla korkealla hierarkiassa ja aktiivisempi kuin alaiset.

Toisaalta, toisena näkemyksenä kirjallisuuskatsauksessa tuotiin esiin konfutselaisuuden hyveet. Nämä hyveet perustuvat vision esittelyyn ilman mahtipontisuutta, ylimielisyyttä, tai aggressiivisuutta. Länsimainen karismaattinen johtaja nähdäänkin Kiinassa nämä edellä mainitut ominaisuudet täyttäväksi ja tästä syystä karismaattiset länsimaiset johtajat eivät saavuta alaisten luottamusta Kiinassa. Yhteenvetona kirjallisuuskatsauksen tuloksista voidaankin sanoa tutkijoiden näkemysten eroavan karismaattisen johtajuuden ilmentymisestä Kiinassa.

Tutkimuksen kohdehenkilöt päätyivät osittain samaan tulokseen, kuin mitä kirjallisuuskatsauksen tutkijat. Osa kohdehenkilöistä kertoi karismaattisen johtajuuden olevan kaukana kiinalaisesta johtajuudesta, kun puolestaan osa näki sen ilmentyvän hieman eri tavalla Kiinassa. Suoranaisesti kirjallisuuskatsauksessa esiin tullutta länsimaista karismaattista johtajuutta ei Kiinassa ilmene, mutta tietyt johtajien piirteet, johtamistyyli ja ominaisuudet luokitellaan kohdehenkilöiden kertomuksissa karismaattisiksi. Kun kohdehenkilöiltä kysyttiin, että ilmenekö Kiinassa karismaattista johtajuutta, osa näki sen ilmentyvän seuraavalla tavalla.

*”Mun mielestä ei ole suuria johtajia, jos ei ole karismaa... Kaikilla on oma karismana ja jokainen tekee sitä vähän erilalla ja omalla lailla, mutta mun mielestä se on niin kuin ydin elementti tässä. Se erottaa keskiverto ja isot johtajat.” Kohdehenkilö C*

*”Eli siinä yksityisfirmassa kyllä. Se ylin johto oli karismaattinen, mutta ne seuraavat tasot siitä ei. Eli tää on haastava kysymys. Siellähän ruokitaan sitä ja haetaan, mutta mun mielestä se on enemmänkin tällästä hierarkkista.” Kohdehenkilö A*



*”Kyllä mun mielestä. Mun mielestä se karismaattisuus saattaa tulla esiin nimenomaan, että pystytään yhdistämään sellanen ennakkoluulottomuus, toisaalta ollaan kuitenkin ylpeitä siitä mitä tai ketä ollaan eli se kulttuuri ja historia ja sitten innovatiivisuus.” Kohdehenkilö D*

*”Esimerkiksi Alibabassa on heidän oma järjestelmä, jonka tarkoituksena on tiukkoja ja vahvoja ja se tarkoittaa, että heidän oman vaikutuksensa kautta he pystyvät antamaan suuntaa työntekijöille” Kohdehenkilö F*

Toisaalta, toinen puolisko vastanneista koki, ettei karismaattisella johtajuudella ollut juuri mitään tekemistä kiinalaisen johtajuuden kanssa. Kohdehenkilöiden mukaan karismaattisuus oli johtajan kompetensseista yksi vähiten merkityksellinen. Osa puolestaan näki karismaattisen johtajuuden ilmentyvän ainoastaan ylimmän johdon johtamistyyleissä.

*”Yleisesti ottaen mun mielestä hyvin vähän. Tietysti siellä on poikkeuksia ja se tietysti näkyy, mutta yleisesti siinä maailmassa missä minä on pyörinyt, niin karismaattisuus on kaukana. Mä näen sen hyvin rahvaanomaisena.” Kohdehenkilö B*

*”Omasta mielestäni karismaattiset johtajat eivät tule saamaan paljoakaan aikaan Kiinassa. Sä voit olla hyvinkin karismaattinen mutta jos sulta puuttuu ydin kompetenssit, voit unohtaa koko jutun. Mitään ei tule tapahtumaan ja se on todennäköisesti mitättömin tekijä täällä.” Kohdehenkilö G*

Kun kohdehenkilöt olivat kertoneet kokemuksistaan ja mikäli heidän mielestään kiinalaisessa johtamistyylissä ilmeni karismaattista johtajuutta, heitä pyydettiin erittelemään tarkemmin, mitä kiinalainen karismaattinen johtajuus oli. Heidän kuvauksensa karismaattisesta johtajuudesta erosi hieman kirjallisuuskatsauksen esittelemästä länsimaisesta karismaattisesta johtajasta. Kiinalaiset johtajat ovat enemmänkin annetun aseman huipulla ja sitä vahvistavat erilaiset status-symbolit.

*”No johtaja on täällä aina johtaja. Se kunnioitus näkyy täällä joka paikassa, se huokuu siitä organisaatiosta, se huokuu siitä tekemisestä... Kun sä meet semmoseen firmaan, missä on hyvä ja karismaattinen johtaja, niin se on vähän niin kuin tällainen, tullaan vähän tähän keisarin, tullaan vähän tähän isoisän, eli sitä katotaan vähän*

*ylöspäin positiivisesti ja tässä tullaan jopa näihin ulkoisiin tekijöihin. Sillä on joku tuota iso Mersu tai joku mistä porukka on ylpeä, että hei, meidän johtajalla on hyvä kaveri, kun sillä on näin iso mersu ja ne on siitä ylpeitä, kun taas länsimaissa, missä tullaan, että perkele tolla johtajalla on iso auto.” Kohdehenkilö C*

*”Parhaimmissa tapauksissa se on innovatiivisuutta, ennakkoluulottomuutta ja kaikkien asioiden kyseenalaistamista, sekä myöskin kuluttajan tuntemukseen perustuvaa ja toisaalta myöskin sen kuluttajan käyttäytymiseen huomioon ottavaa” Kohdehenkilö D*

*”Se odotus on se, että johtajalla on karismaa ja että johtajalla on odotusten mukaisesti ulkoiset piirteet pukeutumisesta ja auton valinnasta lähtien ja ihmiset luottavat siihen, kun johtaja näyttää, että on johtaja ja myös ikään kuin toimii sen mukaisesti” Kohdehenkilö E*

## 5.5. Tutkimustulosten yhteenveto

Kun tarkastelemme haastattelututkimuksen kohdehenkilöiden vastauksia karismaattisen johtajuuden ilmentymisestä Kiinassa, voidaan tuloksissa havaita eroavaisuuksia. Suurin osa kohdehenkilöistä tunnisti kulttuurin erityispiirteiden vaikutukset johtajuuteen ja sitä kautta löysi kiinalaista johtajuutta yhdistäviä tekijöitä. Toisaalta nämä piirteet antavat oman leimansa kiinalaiselle johtajuudelle ja tuovat esiin omanlaista johtamiskäyttäytymistä. Esimerkiksi kasvojen merkitys, perhekäsitys ja isällinen johtajuus, sekä konfutselaisuuden opit osana organisaatiokulttuuria luovat perustan johtajuudelle. Johtajien tuleekin ymmärtää miten nämä erityispiirteet vaikuttavat alaisiin ja minkälaista johtajaa alaiset etsivät. Jos tämän yhtälön odotukset molemmista toimijoista eivät ole linjassa, ei johtaminen ole tehokasta.

Kiinalaisen johtajan yksiselitteistä prototyyppiä on hyvin vaikea luoda, koska jo pelkästään organisaation eri tasoilla ilmentyvää johtajuutta leimaavat eri tunnuspiirteet. Haastattelututkimuksessa kohdehenkilöitä kuitenkin pyydettiin kuvailemaan heidän kokemusten perusteella tyypillistä kiinalaista johtajaa. Suurin osa vastaajista koki johtajan olevan hierarkian huipulla, yrityksen keulakuvana, jonka tehtävänä oli kertoa, miten asiat tehdään. Kiinalaisen

johtajan asema perustuukin vastaajien mukaan useimmiten pikemminkin asemaan, kuin henkilökohtaisten ominaisuuksien kautta ansaittuun asemaan. Toisaalta ulkomailta koulutuksen saaneet uuden sukupolven kiinalaiset ovat johtamassa tämän olettamuksen muutosta. Heidän kokemukset ulkomailta ovat johtamassa Kiinaa omaan suuntaan, joka haastaa vanhoja käsityksiä johtajuudesta.

Siinä missä noin puolet vastaajista koki karismaattisen johtajuuden ilmentyvän Kiinassa, toinen puoli koki karismaattisuuden olevan yksi vähiten merkityksellisistä tekijöistä kiinalaisessa johtajuudessa. Toisaalta, vaikka moni vastaajista ei nähnyt karismaattisen johtajuuden ilmentymistä kiinalaisessa johtajuudessa, heidän vastaukset osittain täyttivät karismaattisen johtajuuden kriteerit. Tämä saattaa johtua vastaajien eri käsityksistä karismaattisesta johtajuudesta, tai heidän näkemysten lukkiutumisesta länsimaiseen kontekstiin.

Esiintyykö kiinalaisessa johtamisessa karismaattista johtajuutta? Kun kaikki havainnot haastattelututkimuksesta laitetaan yhteen, voidaan kohdehenkilöiden vastauksista eritellä viitteitä omalaatuisesta karismaattisesta johtajuudesta, jota muovaavat kulttuurin erityispiirteet, historian tapahtumat ja uuden sukupolven esiin nouseminen. Tälle johtajuudelle on tyypillistä korkea paikka hierarkiassa, patriarkaalinen tapa opettaa seuraajia, syvän henkilökohtaisen siteen luominen alaisiin heidän tunteisiin vetoamalla, kiinalaisen kulttuurin erityispiirteiden ja historian arvostaminen johtajuudessa, ennakkoluulottomuus, alaisten kunnioituksen saavuttaminen, sekä statussymboleiden käyttäminen aseman vahvistamisessa. Nämä ovat aineksia, jotka ovat luomassa erityislaatuista karismaattista johtajuutta Kiinassa.

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selittää karismaattisen johtajuuden konsepti, tutkia kiinalaisen kulttuurin erityispiirteitä ja eritoten määritellä, miten karismaattinen johtajuus ilmenee kiinalaisessa johtamiskulttuurissa. Kirjallisuuskatsauksen aikana esiteltiin karismaattisen johtajuuden teoria ja kiinalaisen kulttuurin erityispiirteet. Itse haastattelututkimuksessa nämä tekijät yhdistettiin ja kohdehenkilöt jakoivat heidän käytännön kokemuksia johtajuudesta Kiinassa. Aiempi tutkimustyö otti kantaa vain osittain aiheeseen, eikä tuottanut suoranaista vastausta ilmiön ilmentymiseen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia karismaattisen johtajuuden teoriaa kokonaisuutena ja liittää se uuteen kontekstiin. Johtopäätöksissä käsitellään työn päälukujen tärkeimmät kohdat, yhdistetään molemmat teoriaosuudet ja haastattelututkimus vastaamaan tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin, käsitellään tutkimuksen luotavuutta ja rajoitteita, sekä tarkastellaan tulevaisuuden tutkimusmahdollisuuksia.

### 6.1. Tutkimuksen tulosten yhteenveto

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen kaksi ulottuvuutta, karismaattinen johtajuus ja kiinalaisen kulttuurin ja johtamistyylin erityispiirteet. Nämä liitettiin yhteen haastattelututkimuksessa vastaamaan tutkimusaukkoon kohdehenkilöiden kokemusten perusteella. Luvun tarkoituksena on käydä vuoropuhelua kirjallisuuskatsauksen ja haastattelututkimuksen välillä, sekä etsiä mahdollisia yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Ensimmäinen ulottuvuus, karismaattinen johtajuus määriteltiin tutkimuksen toisessa pääluvussa.

Karismaattisen johtajuuden perusteet on luotu Max Weberin toimesta. Hänen karismaattisen johtajuuden käsite perustuu kolmeen sisäiseen oikeutukseen vallasta ja Weberin mukaan karismaattista valtaa käyttivät profeetat, sotapäälliköt ja valtiat. Johtaja valitaan seuraajien toimesta ja valinta perustuu hänen henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, kuten ehdottomaan persoonalliseen omistautumiseen ja sankaruuteen. (Weber 1946: 78–79.) Nykyaikaisempaa kuvaa karismaattisesta johtajuudesta esimiestyössä loivat Conger & Kanungo (1988 325–333), joiden mukaan karismaattisen johtajan ominaisuuksia ovat visiointi, tunteiden ilmaisukyky, artikulointi taidot, esimerkillinen käyttäytyminen, korkea aktiivisuuden taso, itsevarmuus, sitoutuminen ja vallan tarve.

Haastattelututkimuksessa kohdehenkilöt tunnistivat kiinalaisessa johtamiskulttuurissa valta-aseman jakautuvan sen perusteella, millä sektorilla yritys toimii. Julkisella sektorilla valta-asema perustuu enemmän suhdeverkostoihin (guanxi-verkostot) ja niiden kautta saatuun valtaan, kun puolestaan yksityisellä sektorilla sen nähtiin perustuvan enemmänkin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja yksilön kompetensseihin. Tämä ero tulee selkeämmin esiin juuri yksityisellä sektorilla, jossa kilpailu on kovempaa ja työpaikkojen säilyminen on kiinni yksilön henkilökohtaisista osaamisesta ja ominaisuuksien riittävästä laadusta. Toisaalta, kohdehenkilöt olivat eri mieltä näiden henkilökohtaisten kompetenssien liitoksesta karismaattisuuteen. Osa tunnisti niiden olevan juuri karismaattisia piirteitä, kun taas osa ei löytänyt tätä yhteyttä.

Kirjallisuuskatsauksen aikana tuodaan esiin, että karismaattinen johtaja on riippuvainen seuraajastaan. Tämä suhde perustuukin vahvasti tunteisiin ja seuraaja hyväksyy johtajan vaikutukset ilman kritiikkiä. Tätä suhdetta mahdollistavat johtajan kyky inspiroida ja motivoida seuraajaa, sekä johtajan kyky luoda selkeä, inspiroiva ja haluttava visio. Kontekstin ja karismaattisen johtajan suhde rakentuu johtajan kykyyn havaita käsillä oleva kriisi ja löytää vastaus sen ratkaisuun inspiroivan vision avulla. Kontekstissa syntyvä kriisi herättää seuraajissa epävarmuuden, turhautumisen ja uhan tunteita, jotka johtavat herkempään alttiuteen hyväksyä karismaattinen johtaja. (Conger & Kanungo 1988: 332–335.)

Seuraajien merkitys tuotiin esiin haastattelututkimuksessa ja kiinalaista seuraajaa kuvailtiin lojaaliksi, jonka tehtävänä on toteuttaa johtajan antamia käskyjä. Tämä on hyvin tyypillinen suhde korkean hierarkian omaavissa organisaatioissa, mutta kohdehenkilöt korostivat vastuksissaan johtajan ja kohdehenkilön välistä dynamiikkaa. Vaikka johtaja nähdäänkin usein käskyjen antajana ja seuraajan rooli on toteuttaa johtajan tahtoa, voidaan suhde nähdä myös isäpoika-suhteena. Tässä suhteessa johtaja on isähahmon tai opettajan roolissa ja pitää huolta seuraajistaan. Eli vaikka suhde onkin hyvin hierarkkinen, on siinä havaittavissa henkilökohtaisuutta, välittämistä ja huolenpitoa. Kriiseissä kiinalainen johtaja ei nouse erityisesti esiin, koska kiinalainen liiketoimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa ja organisaation sisällä on päällä jatkuva kriisitila. Tämän kriisitilan hallinta on usein johtajan käsissä ja hänen tehtävänä on johdattaa alaiset kohti selvyyttä.

Tämän tutkimuksen toinen ulottuvuus, kiinalainen kulttuurin ja kiinalaisen johtamistyylin erityispiirteet käytiin läpi työn kolmannessa pääluvussa. Tärkeimmiksi kulttuurin tekijöiksi

määriteltiin Hofsteden kulttuuridimensiot, konfutselaisuus, kasvot ja guanxi. Kiinalaista johtamistyyliä kuvattiin autoritääriseksi ja jonka käskyjä ei kyseenalaisteta.

Konfutselaisuuden oppijärjestelmä on säädellyt Kiinan yhteiskunnan ja perheen elämää yli 2000 vuotta muutoksista ja länsimaalaistumisesta huolimatta. Konfutsen oppien mukaan inhimillisyys, oikeudenmukaisuus, hyvät tavat, uskollisuus ja viisaus ovat perushyveitä, joita kaikkien tulisi tavoitella osana käyttäytymistä yhteiskunnassa, perheessä ja organisaatiokulttuurissa. (Kauhanen 1999: 29.) Konfutselaisuuden pääperiaatteet määrittelevät yhteiskunnan sosiaaliluokkia, perheen asemaa, käyttäytymistä ja elämäntehtävää (Hofstede & Hofstede 2005: 208–209).

Kasvot toimivat kiinalaisessa kulttuurissa arvovallan, aseman, arvokkuuden ja kunnioituksen mittarina (Cardon 2007). Henkilökohtaisissa suhteissa kasvot voidaan säilyttää tai menettää (Kauhanen 1994: 109). Kasvojen antamisella tarkoitetaan palvelusten tekemistä, juhlien järjestämistä ja lahjojen antamista (Bjerke 2001: 161). Kasvojen menettäminen puolestaan tarkoittaa sosiaalisen aseman velvoittamien, olennaisten vaatimusten laiminlyöntiä (Hofstede & Hofstede 2005: 89).

Guanxi tarkoittaa kahden henkilön välille muodostunutta erityistä suhdetta, jossa molemmat osapuolet suorittavat toisilleen palveluksia, eli antavat kasvoja. Vastavuoroisuus määrittää tätä suhdetta, jolloin toisen osapuolen ongelmaan tuotetaan vastaus käyttämällä hyväksi omaa guanxi-verkostoa, joka muodostuu useammista guanxi suhteista. Onnistunut guanxi-verkosto on edellytys kaupankäynnille Kiinassa, jossa kaupankäyntiä harrastetaan vain tutujen ihmisten kanssa. (Nojonen 2007: 63.)

Kiinalainen johtamiskulttuuri perustuu vahvalle hierarkialle, jossa esimies on ennen kaikkea vallankäyttävä ja hänen asemaansa tai mielipiteitä ei tule kyseenalaistaa alaisten toimesta. Alaisen tehtävät ovat tarkkaan ja selkeästi määritelty, sekä heidän tulee toteuttaa esimiehen antamia käskyjä. Menestyäkseen Kiinassa johtajana, tulee omata seuraavia ominaisuuksia: vahva ja hyvä itsetunto, hyvät sosiaaliset ja kommunikointitaidot, joustavuutta ja jämäkkyyttä, dynaamisuutta ja nopeutta, kiinnostumista kulttuureista ja muista ihmisistä, johtamistaitoista päätöksentekoa, sekä kärsivällisyyttä. (Havrén & Rutanen 2010: 139–40.) Erilaiset johtamistyyliä Kiinassa ovat vaikeammin eroteltavissa, kuin länsimaissa. Tähän syynä on

Kiinan autoritäärinen johtamisjärjestelmä, jossa johtajien sosiaalinen asema, etuudet ja vastuut ovat erilaiset, kuin alaisilla. Tärkeimpänä johtamiseen vaikuttavina tekijöinä ovatkin konfutselaisuuden opit, kommunistiset ideologiat, talousuudistus ja enenevässä määrin ulkomaiset vaikutteet. (Lam & O’Higgins 2013.)

Haastattelututkimuksessa kohdehenkilöt kuvasivat kiinalaisen kulttuurin erityispiirteiden olevan oleellinen osa johtajuuden muodostumista. Nämä erityispiirteet vaikuttavat syvästi koko yhteiskunnan toimintaan ja ne ovat muodostuneet normeiksi ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Luonnollisesti niiden näkyminen johtajuudessa on myös merkittävä. Seuraajat eivät kritisoi johtajaa ja vaaranna hänen kasvojaan, sekä statusta, valta ja liiketoiminta välittyvät guanxi-suhdeverkoston kautta, konfutselainen perhekäsitys määrittää johtaja-alainen suhteen dynamiikkaa, sekä historialliset sankarilliset johtajat, kuten Sun Tzu, ovat kiinalaisille johtajille edelleen esikuvina. Näiden tekijöiden summa luo kiinalaisen johtajuuden ytimen.

Kirjallisuuskatsaus ja haastattelututkimus antoivat jossain määrin ristiriitaista tietoa karismaattisen johtajuuden ilmentymisestä Kiinassa. Mittal (2015) tutki Hofsteden kulttuuridimensioiden avulla karismaattisen johtajuuden ilmentymistä individualistisissa vs. kollektivistisissä yhteiskunnissa ja tiiviissä vs. väljissä yhteiskunnissa. Hänen havaintonsa oli, että Kiinan kuuluessa tiiviisiin ja kollektiivisiin yhteiskuntiin, ilmentyy siellä vähiten karismaattista johtajuutta. Tiiviin yhteiskunnan sosiaaliset normit ovat vahvoja ja tiukasti valvottuja, eikä karismaattisen johtajuuden ominaisuudet, kuten riskien ottaminen ja nykytilan haastaminen, ole linjassa näiden normien kanssa. Kollektiivisissä yhteiskunnissa taas ryhmän etu ajaa henkilökohtaisen edun yli, joka on myös ristiriidassa karismaattisen johtajuuden kanssa, jossa johtaja nähdään nimenomaan erityisenä yksilönä, jota halutaan seurata.

Lian, Brown, Tanzer & Che (2011) myötäilivät myös Hofsteden kulttuuridimensioita ja havaitsivat Kiinan kollektivistisen kulttuurin olevan syynä yksilöiden kyvyttömyydelle hahmottaa ja erottaa karismaattisen johtajuuden eri näkökohtia. Kiinalaisen kulttuurin riskejä ja epävarmuutta välttelevät ominaisuudet toimivat myös karismaattista johtajuutta heikentävinä tekijöinä. Myös konfutselaisuuden perusteet, kuten kiltteys ja hyväntahtoisuus, ovat ristiriidassa karismaattisen johtajan mahtipontisuuden ja nykytilaa rikkovan asenteen kanssa.

Nämä kirjallisuuskatsauksen havainnot ovat osittain linjassa haastattelututkimuksen havaintojen kanssa kollektiivisen yhteiskunnan merkityksestä johtajuudessa. Kohdehenkilöt eivät

tunnistaneet karismaattisen johtajuuden ilmentyvän suoranaisesti länsimaisen teorian muodossa Kiinassa, vaan se oli pikemminkin kulttuurin erityspiirteiden muokkaamaa johtajuutta. Osa vastaajista ei nähnyt mitään yhteyttä karismaattisen johtajuuden ilmentymiselle Kiinassa. Heidän mukaan karismaattisen johtajuuden ominaisuudet ovat pikemminkin ristiriidassa Kiinassa toimivien johtamistyylien kanssa ja ne todennäköisesti eivät tuota hyviä tuloksia johtajuudessa.

Kaikkia kohdehenkilöiden vastauksia yhdistää ydinkompetenssien omaaminen. Näillä kompetensseilla johtajat pääsevät korkeisiin asemiin ja saavat oman vaikutuksensa näkymään organisaatioissa. Noin puolet vastaajista tunnisti, että nämä kompetenssit ovat karismaattisia ja toinen puoli taas näki, että karismaattisuudella ei ollut mitään tekemistä näiden kompetenssien kanssa.

## 6.2. Johtopäätökset ja pohdinta

Karismaattinen johtajuus on syntynyt hyvin erilaisessa kulttuurissa, mitä Kiina kulttuuriltaan on. Kiinan perinteet tulevat kaukaa historiasta, mutta ne ovat silti länsimaistumassa enemmän ja enemmän. Erityisesti Kiinan avatessa oviaan talouden ja kulttuurin suhteen, se saa jatkuvasti enemmän vaikutteita uusista kulttuureista. Uusien länsimaisten yritysten saadessa jalansijaa Kiinan markkinoilta, tulevat myös uudet johtamistavat ja niitä ollaan tuomassa erityisesti ekspatriaattien toimesta, sekä uuden sukupolven kiinalaisten toimesta. Nämä molemmat ryhmät ovat saaneet johtamiskoulutuksensa ulkomailta ja heidän ideologiansa perustuvat länsimaisen johtajuuden teorioihin. Kiinalaisen kulttuurin sekoittuessa länsimaiseen kulttuuriin, syntyy ainutlaatuinen yhdistelmä, joka koostuu eri johtajuustyyleistä ja näkemyksistä.

Miten karismaattinen johtajuus ilmenee kiinalaisessa johtamiskulttuurissa? Kiinassa johtajan asema perustuu usein hierarkiaan ja autoritääriiseen valta-asemaan, joka muistuttaa Weberin kolmesta vallan oikeutuksista lakeihin ja normeihin perustuvaa valtaa. Toisaalta, kuten tutkimustuloksista käy ilmi, ei tätä valta-asemaa kykene valvomaan Kiinan lainsäädäntö, vaan sitä valvoo korkea yhteiskunnan ja organisaation sisällä vallitseva moraalit. Toisaalta, Kiinan uusi sukupolvi nousee valtaa henkilökohtaisten kompetenssien avulla, koska muuttuva liiketoimintaympäristö pakottaa jatkuvaan kehitykseen. Jos johtaja ei tiedä mitä hän tekee, on



jonossa tulossa aina parempi ja tehokkaampi henkilö korvaamaan johtajan paikkaa. Tämä viittaisi nimenomaan Weberin toiseen vallanoikeutukseen, eli karismaattiseen johtajuuteen, jossa valta-asema perustuu uskoon johtajan henkilökohtaisille ominaisuuksille, esimerkiksi syyteen ja seuraajien antamaan hyväksyntään, sekä luottamukseen.

Tämän tutkimuksen päähavainnot osoittavat, että Kiinassa ilmenee karismaattista johtajuutta. Vastauksena tutkimusongelmaan, *miten karismaattinen johtajuus ilmenee kiinalaisessa johtamiskulttuurissa*, voidaan kiinalaista karismaattisen johtajuuden ilmentymistä kuvata seuraavalla tavalla. Kiinalaisen karismaattisen johtajuuden olomuoto ei vastaa suoranaisesti länsimaisissa tutkimuksissa kuvailtua karismaattisen johtajuuden teoriaa, voidaan Kiinassa tunnistaa kuitenkin omalaatuista ja uniikkia karismaattista johtajuutta.

Uusi kiinalainen johtaja on ennakkoluuloton ja innovatiivinen, hän kohtaa alaisensa henkilökohtaisesti ja edustaa yritystään joukkojen edestä. Tämä johtamistyyli on kiinalaista karismaattista johtajuutta. Koska kiinalaisen johtajan tehtävä on olla hierarkian huipulla, pystyy hän esiintymään joukoilleen sankarillisena hahmona. Tämänkaltaisia sankarillisia hahmoja on palvottu Kiinassa aina keisareista ja suurista opettajista Mao Zedong:n ja nykyiseen presidenttiin Xi Jinpingiin. Näiden suurteen kiinalaisten karismaattisten johtajien valta-asema on perustunut ja perustuu heidän kykyynsä tuoda yhteen suuren joukon ihmisiä tavoittelemaan yhteistä päämäärää. Johtajan tulee esiintyä ja toimia vakuuttavasti, jolloin hän saavuttaa alaisten luottamuksen. Nämä suuret ja sankarilliset johtajat ovat kuin Weberin karismaattisen johtajuuden prototyyppisiä. Heidän persoonan ominaisuudet häikäisevät alaiset ja saavat heidät antamaan kaikkensa, mitä johtaja heiltä pyytää.

Kiinalainen karismaattinen johtaja on päässyt asemaansa käyttämällä hyväksi henkilökohtaisia kompetenssejaan, joiden avulla hän saavuttaa alaistensa luottamuksen yksityisomisteisissa yrityksissä. Hänen vaikutteensa tulevat historian sankareilta, kuten Konfutselta ja Sun Tzu:lta, joiden opetusten avulla, hän syventää suhdettaan alaisiin. Olemalla ennakkoluuloton, innovatiivinen ja jämäkkä, kiinalainen karismaattinen johtaja on hierarkian huipulla osoittamassa joukoilleen suuntaa. Vaikka hänen esiintymisensä yleisön edessä ei muistuta mahtipontista amerikkalaista karismaattista johtajaa, ei hänen yleisö sitä odotakaan. Kiinalaisen johtajan odotetaan tietävän kaikesta kaiken ja näyttävän alaisilleen, mikä on paras keino tehdä asioita.

Tämä kuvaus ei päde kaikkiin kiinalaisiin johtajiin ja karismaattisuuden löytäminen tavallisista kiinalaisista johtajista on haastava tehtävä. Erityisen haastavaa on ymmärtää kiinalaisen alaisen tarpeet, sillä ne vaihtelevat eri alojen ja työnkuvien perusteella. Jääkaappi tehtaan työntekijät Qingdaossa eivät odota samanlaista johtajuutta, mitä Shenzhenin teknologiayrityksen insinöörit odottavat. Kuitenkin Kiinan historian sankarilliset johtajat, sekä tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen ja haastattelututkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että karisma on katsojan silmissä ja kiinalainen alainen tunnistaa johtajassaan karismaattisia piirteitä.

### 6.3. Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet

Tutkimuksen toteutuksen jälkeen on oleellista arvioida tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteettia. Reliabiliteetilla kuvataan mahdollisuutta toteuttaa tutkimustulosten toistettavuutta, sekä olisivatko toiset tutkijat päätyneet samoihin tutkimustuloksiin toistamalla saman tutkimuksen. Tutkimuksen validiteetti puolestaan mittaa tutkimustulosten tarkkuutta ilmiön ilmentymisen suhteen. Validiteetti siis arvioi, ovatko tutkimustulokset päteviä ja kuvaavatko ne oikealla tavalla tutkittua ilmiötä. (Eriksson & Kovalainen 2008: 292.)

Käytettäessä tutkimusmetodin laadullisen tutkimuksen metodia, ovat reliabiliteetti ja validiteetti vastaanottaneet kritiikkiä, koska molemmat ovat enemmän käytössä määrällisen tutkimuksen arvioimisessa. (Eriksson & Kovalainen 2008: 292.) Laadullisessa tutkimuksessa haastattelut ja niiden tulokset ovat hyvin subjektiivisia, eikä niiden luonne täten ole niin helposti toistettavissa. Tutkimukset, jotka ovat standardoimattomia, todellisuus heijastuu esiin tutkimuksen havainnoista. (Saunders et. al. 2009: 327.)

Koska tämä tutkimus toteutettiin laadullisen haastattelun metodein, eivät reliabiliteetti ja validiteetti ole osuvimpia mittareita tutkimuksen arvioimisessa. On kuitenkin olemassa sopivampia muotoja laadullisen tutkimuksen arviointiin. Tämä arvioinnin keino on luotettavuus (trustworthiness), jonka avulla voidaan mitata laadullisen tutkimuksen tulosten reliabiliteettia. Tästä syystä tämän tutkimuksen reliabiliteettia mitataan neljän ulottuvuuden kautta. (Eriksson & Kovalainen 2008: 294.)

1. Luotettavuus (dependability), eli miten paljon tietoa lukijalla oli prosessin kulusta. Tämän tutkimuksen aikana on selvästi eritelty tutkimusprosessin eri vaiheet, sekä niiden loogisuus. Tutkimuksen aluksi esitellään tutkittava ilmiö selkeästi, jota kuvataan kirjallisuuskatsauksessa. Tämän jälkeen siirrytään haastattelututkimukseen, jossa kohdehenkilöille annettiin puolistrukturoitu haastattelurunko, jonka perusteella jokainen kohdehenkilö vastasi kysymyksiin. Kaikki haastattelut tallennettiin äänitteisiin ja lopulta kirjattiin haastattelupöytäkirjoiksi. Tämän jälkeen tulosten analysoinnissa empiirinen data luokiteltiin sisältöanalyysin periaatteiden mukaan.

2. Siirrettävyys (transferability), eli tämän tutkimuksen ja muiden tutkimusten samankaltaisuus. Tässä tutkimuksessa tutkittavasta ilmiöstä on saatavilla reilusti tutkimustietoa. Kiinalaisen kulttuurin erityispiirteet ovat tunnistettavissa yleismaailmallisesti ja niitä on tutkittu pitkään. Tutkimuksen toinen ulottuvuudesta, karismaattisesta johtajuudesta, löytyy tietoa usean vuosikymmenen ajalta, mutta sen liittäminen kiinalaiseen kontekstiin on jäänyt vähälle huomiolle. Tämän tutkimuksen tarkoituksena olikin tunnistaa tietyt tutkimustiedon puutteet ja vastata niihin syvällisemmin. Aikaisempi tutkimustieto molemmista ulottuvuuksista onkin oleellisena osana tätä tutkimusta ja sen tuloksia.

3. Uskottavuus (credibility), eli kuinka riittävä data on vahvistamaan esitettyjä havaintoja ja johtopäätöksiä. Tutkimuksen runko noudattaa hyvin tyypillistä muotoa, jossa tutkimusilmiötä tarkastellaan kirjallisuuskatsauksessa, jonka jälkeen kerätään empiirinen data. Tämä auttaa tutkimuksen luotettavuutta kahdella eri tavalla. Tutkijan käytyä läpi eri tutkimustietoa aiheesta, on hänellä parempi käsitys aiheesta ja paremmat keinot toteuttaa haastattelututkimus. Kohdehenkilöillä on useiden vuosien kokemus aiheesta ja heidän jakamat havainnot ovat vahvistamassa tutkimuksen luotettavuutta. Kaikkien kohdehenkilöiden identiteetti pidettiin salassa, pois lukien heidän kansalaisuutensa, työnkuvansa Kiinassa, sekä työkokemusten kesto. Tämä lisäsi mahdollisuuden kohdehenkilöille kuvata kokemuksiaan avoimemmin ja luottamuksellisesti, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Toisaalta, tutkimuksen luotettavuudella on rajoitteensa. Kohdehenkilöt edustavat vain pientä ryhmää ulkomaalaisia Kiinassa toimineita johtajia ja heistä vain yksi on alkuperältään kiinalainen. Heidän kokemuksensa ovat hyvin samantyyppiseltä liiketoiminnan alalta, eikä täten kokemukset heijastele laajasti koko kiinalaista johtajuutta. Tärkeimpänä huomiona on kohdehenkilöiden yritysten tausta.

Kaikki kohdehenkilöt ovat toimineet Kiinaan tulleiden, yksityisten yritysten palveluksessa. Tämä tarkoittaa, että kohdehenkilöiden kokemukset eivät kata johtajuutta, jota ilmenee esimerkiksi Kiinasta alun perin olevista ja pääosin kiinalaisomisteisissa yrityksissä, Kiinan valtion omistamissa yrityksissä, non-profit organisaatioissa, sekä valtion virastoissa. Lopuksi, subjektiiviset kokemukset saavat aina vaikutteita kohdehenkilöiden omien ajatusmallien ja elämäkatsomuksen, sekä elämäntilanteen perusteella, eivätkä tällöin suoranaisesti muodosta objektiivista totuutta tutkittavasti ilmiöstä. Koska moni vastaajista on palannut Suomeen, saattaa heidän vastauksissa esiintyä vertailua suomalaiseen johtajuuteen, joka puolestaan ei taas kuvaa yksipuolisesti karismaattisen johtajuuden teoriaa Kiinassa.

Laadullisella tutkimuksella on aina omat haasteensa ilmiöiden tutkimisessa. Vastaajien kokemusten subjektiivisuus ja muut aiemmin mainitut tekijät hankaloittavat ilmiön tutkimista, mutta löytämällä vastaajien kokemuksista tärkeiden teemojen yhdenmukaisuuksia ja linkittämällä ne kirjallisuuskatsauksien tuloksiin, voidaan tutkimusta pitää uskottavana. Tätä havaintoa tukee myös kohdehenkilöiden työkokemusten pituudet, jotka ovat kattavia.

4. Mukautuvuus (conformability), eli kuinka selvästi tulokset ja niiden tulkinta on tuotu esiin ymmärrettävästi. Tutkimustiedon ymmärrettävyys on tärkeää lukijalle, jolla ei välttämättä ole yhtä syvällistä aiempaa tietämystä, mitä tutkimuksessa esiteltiin ja mitä aiheen tutkijoilla on. Tutkimuksen tärkeimmät konseptit on kuitenkin selostettu läpi tutkimusprosessin mahdollisimman selkeästi lukijalle. Koska tutkimus käsittelee johtajuutta Kiinassa, on sen kulttuurista tehty tiettyjä yksinkertaistuksia, jotka auttavat niin tutkijaa, haastattelututkimuksen kohdehenkilöitä, kuin myös lukijaa ymmärtämään kontekstia.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut seurata loogista järjestystä läpi tutkimusprosessin aina johdannosta tulosten analysointiin. Tutkimukselle on tärkeää, että lukijalla on selkeä käsitys tutkimukseen osallistuvista kohdehenkilöistä, heidän toimenkuvistaan ja kokemusten laajuudesta. Tätä seurasi tulosten luokittelu samalla periaatteella, miten kirjallisuuskatsauksessa teoriaosuus esiteltiin. Tuloksille antaa syvyyttä kohdehenkilöiden kommenttien lainaukset, jotka avaavat vastauksia syvemmin ja tuovat esiin kohdehenkilöiden kokemuksia tulkitsemattoman datan muodossa.

#### 6.4. Tutkimuksen vaikutukset käytäntöön

Karismaattisen johtajuuden tutkiminen ja hyödyntäminen on oleellista, sillä kirjallisuuskatsauksessa sen nähtiin hyödyntävän yrityksiä taloudellisesti ja sen avulla johtaja kykenee luomaan alaisiinsa vahvoja, henkilökohtaisia suhteita. Tässä luvussa tutkimuksen pääkohdat laitetaan yhteen ja avulla tunnistetaan käytännön ohjeita, sekä suosituksia karismaattisen johtajuuden ymmärtämiseen ja hyödyntämiseen kiinalaisessa liiketoiminnassa. Nämä suositukset ja ohjeet ovat hyödyllisiä niille, jotka haluavat hyödyntää karismaattista johtajuutta Kiinassa tai ovat kiinnostuneita sen tutkimisesta tulevaisuudessa. Tarkoituksena ei ole luoda yksityiskohtaista ohjeistusta johtajille ja tutkijoille, vaan antaa yleisluonnollinen käsitys prosessin eri vaiheista.

Tämä tutkielma avasi kiinalaisen johtajan ja alaisen sielunmaisemaa. Sen tarkoituksena on auttaa ymmärtämään kiinalaisen kulttuurin ja karismaattisen johtajuuden perusteita, sekä miten ne sulautuvat yhteen kiinalaisessa johtajuudessa. Kirjallisuuskatsauksen ja haastattelututkimuksen perusteella, Kiinassa toimivien kansainvälisten organisaatioiden tulisi paremmin ymmärtää kulttuurissa ja sen vaikutukset johtajuuteen, jatkuvasti muuttuva liiketoimintaympäristö, kiinalaisten alaisten odotukset ja tarpeet, sekä Kiinan uuden sukupolven nousu johtamistehtäviin. Lisäksi Kiinaan komennukselle lähetettyjen johtajien ja työntekijöiden tulisi paremmin ymmärtää heidän tulevan kohdemaan liiketoimintaympäristöä. Kiinassa esiintyvä karismaattinen johtajuus on omalaatuista ja sen ymmärtäminen, sekä tehokas hyödyntäminen vaatii omistautunutta Kiinan kulttuurin ja liiketoiminnan tuntemusta.

Seuraavat havainnot ovat tiivistyksiä ja päätelmiä tutkielman oleellisimmista löydöksistä ja ne antavat suuntaa karismaattisen johtajuuden hyödyntämiseen käytännön johtamistyössä:

- Ymmärrä, miten kulttuurin, sekä historian eri tekijät ja hahmot ovat luoneet perustan liiketoiminnalle ja johtajuudelle Kiinassa.
- Ymmärrä, miten tämä perusta rakentaa roolit nykyajan johtajalle ja alaiselle kiinalaisessa organisaatiossa.
- Perehdy kiinalaisen alaisen ja johtajan suhteen dynamiikkaan, sekä organisaation hierarkiaan. Tiedä paikkasi hierarkiassa, mutta pohdi, miten voit hyödyntää henkilökohtaisia ominaisuuksia valta-aseman muodostamisessa ja seuraajan luottamuksen saavuttamisessa.

- Luo yleispätevä visio, joka houkuttelee ja motivoi seuraajia antamaan kaikkensa tavoitteisiin pääsemiseksi. Muista kuitenkin jatkuvasti muuttuva liiketoimintaympäristö ja vauraudu nopeisiin muutoksiin yrityksen arjessa.
- Johda joukkojasi edestä tiedolla ja taidolla. Kiinassa toimivan johtajan tulee olla kaikkietävä ja jämäkkä. Kiinalainen alainen odottaa yksityiskohtaista ohjeistusta työsuorituksen läpi. Palkitse maaliin pääsemisestä riittävästi aineellisen palkitsemisen keinoin.

Kiinaan saapuvat ulkomaalaiset johtajat usein huomaavat merkittäviä eroja kulttuurissa, liiketoiminnassa ja johtamiskäytänteissä. Nämä eroavaisuudet ja niiden omaksuminen, sekä hyödyntäminen, ovat parhaimmillaan johtamassa tehokkaaseen johtajuuteen ja menestykseen liiketoimintaan. Mitä karismaattiseen johtajuuden menestyksekkääseen implementointiin Kiinassa tulee, tutkielma ei tuota tähän yksinkertaista vastausta. Karismaattisen johtajuuden vaikutukset menestykseen ovat kuitenkin tiivistettävissä haastattelututkimuksen kohdehenkilö sanoin: *”Mun mielestä ei ole suuria johtajia, jos ei ole karismaa... Kaikilla on oma karismansa ja jokainen tekee sitä vähän erilailla ja omalla lailla, mutta mun mielestä se on niin kuin ydin elementti tässä. Se erottaa keskiverto ja isot johtajat”*

### 6.5. Aiheen tutkiminen tulevaisuudessa

Tämän tutkielman tarkoituksena on vastata tutkimusongelmaan, miten karismaattinen johtajuus ilmenee kiinalaisessa johtamiskulttuurissa ja syventyä aiemmin tutkimattomiin ulottuvuuksiin. Kirjallisuuskatsauksessa käytiin läpi aiempaa tutkimustietoa karismaattisesta johtajuudesta Kiinassa, mutta tiedon rajallisuuden takia, tämä tutkimus lisäsi ymmärrystä karismaattisen johtajuuden teorian ilmentymisestä kiinalaisessa johtajuudessa. Tämä tutkimus vahvisti karismaattisen johtajuuden teorian toimivan käytännössä myös kiinalaisessa kontekstissa. Erityisesti uuden sukupolven kiinalaiset johtajat ovat tuomassa erilaista johtajuutta, mihin Kiinassa on tähän asti totuttu ja tästä johtajuudesta on tunnistettavissa karismaattisen johtajuuden piirteitä.

Koska aiheesta on rajallinen määrä tutkimustietoa, eikä tämä tutkimustieto suoranaisesti käsittele karismaattisen johtajuuden teoriaa kiinalaisessa kontekstissa, tulevaisuudessa tutki-

mustyölle ja tutkijoille mahdollista tutkia tätä tutkimusaukkoa tarkemmin. Syvempi ymmärrys karismaattisen johtajuuden ilmentymisestä Kiinassa on hyödyllistä suurille kansainvälisille yrityksille, joiden liiketoiminta keskittyy täysin tai osittain Kiinan markkinoille. Erityisesti henkilöstöresursseihin keskittyvät yritykset, kuten rekrytointi- ja konsultointiyritykset, voivat hyötyä tästä tiedosta.

Haastattelututkimuksessa kiinalaisen johtamistyylin tulkitseminen tuo esiin subjektiiviset eroavaisuudet: toinen henkilö saattaa tulkita samankaltaiset teemat hyvinkin eri tavalla kuin toinen. Onkin tulevaisuuden tutkimustyön kannalta tärkeää, että haastattelututkimukseen osallistuvat kohdehenkilöt ymmärtävät karismaattisen johtajuuden teorian ja sitä kautta pystyvät tulkitsemaan ilmiötä paremmin. Tämä haastaa etsimään syvemältä ja tarkastelemaan asioiden eri merkityksiä. Totuus on usein katsojan silmissä.

Vaikka tutkimuksen tarkoituksena on huomioida mahdollisimman laajasti kirjallisuudessa ja empiirisessä osuudessa esiin tulleet asiat objektiivisesti ja vastata tutkimuskysymyksiin, on vaikea vetää kokonaista maata kattavia johtopäätöksiä yhden pienen otoksen perusteella. Tämän tiedon saavuttamiseen tarvitaan laajempaa aineistoa ja kohdehenkilöitä. Jatkossa tutkimustyötä voitaisiin laajentaa määrällisesti suuremmalle otokselle yritysjohtajia, jotka ovat kiinalaisia ja toimineet korkeissa johtoasemissa useamman vuoden ajan, sekä omaavat kokemuksia ulkomailta. Toisaalta, tämän tutkimuksen kohdeyritykset olivat pääosin ulkomailta Kiinaan tulleita yrityksiä, joka antaa johtajuudesta jossain määrin hieman yksipuolisen kuvan. Tätä kuvaa voisi laajentaa tutkimalla Kiinan valtion omistamia yrityksiä ja hajauttaa tutkimusta eri sektoreille.

Myös datan laatua on mahdollisuus kehittää. Siinä missä tämä tutkimus keskittyi pääosin suomalaisten yritysjohtajien kokemusten erittelyyn, tulevaisuuden tutkimustyö voisi keskittyä alaisten ja seuraajien näkökulmien havainnointiin. Kuten haastattelututkimuksessa tuotiin esiin, kun organisaatiot erotellaan yksityisiin ja valtionomistamiin yrityksiin voidaan löytää eroavaisuuksia, miten karismaattinen johtajuus ilmenee näissä eri organisaatiomalleissa ja organisaation eri tasoilla.

Johtaminen ja johtajuus ovat ilmiöitä, jotka muuttuvat nopeaa tahtia. Ihmiskunnan uudet tarpeet ja teknologian kehitys haastavat johtajia tekemään asioita nopeammin ja tehokkaammin.

Vaikka johtajuuden eri osa-alueet kehittyvät, on ihmisillä ollut vuosisatojen ajan perustavanlaatuinen tarve seurata johtajaa. Asemaan ja perinteisiin nojaavat johtajat ohjailevat alaisiaan pinnallisesti ja rajoitetusti, kun taas karismaattiset johtajat omaavat kyvyn vaikuttaa ihmisten tunteisiin ja ajatteluun syvemmällä tasolla. Kuten historiasta voidaan huomata, karismaattiset johtajat omaavat kyvyn, jonka avulla he liikuttavat kokonaisia kansakuntia kohti tuhoa, tai voittoa. Tämä tekee karismaattisen johtajuuden tutkimisesta merkityksellistä.



## LÄHDELUETTELO

- Alon, Ilan (2003). *Chinese Culture, Organizational Behavior, and International Business Management*. Westport: Praeger Publishers. 270 s. ISBN 1-56720-546-1
- Arho Havrén, Sari & Pasi Rutanen (2010). *Menestyvä Liiketoiminta Kiinassa*. Helsinki: WSOY Pro Oy. 254 s. ISBN 978-951-0-36502-1
- Barbuto, John E. (1997). Taking the Charisma Out of Transformational Leadership. *Journal of Social Behavior & Personality* 12:3, 689-697.
- Barbuto, John E. (2005). Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 11:4, 26-40.
- Bass, B., M. (1985). *The Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press. 256s. ISBN 0-02-901810-2.
- Bass, Bernard M. & Ronald E. Riggio (2006). *Transformational Leadership*. 4. painos. Psychology Press. 296 s. ISBN 1-13-561888-7.
- Berlew, David E. (1974). Leadership and Organizational Excitement. *California Management Review* 17:2, 21-30.
- Beyer, Janice M. & Larry D. Browning (1999). Transforming An Industry In Crisis: Charisma, Routinization and Supportive Cultural Leadership. *Leadership Quarterly* 10:3.
- Beyer, Janice M. (1999). Taming and promoting charisma to change organizations. *The Leadership Quarterly* 10:2, 307-330.
- Bjerke, Björn (2001). *Business Leadership and Culture*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Inc. 287 s. ISBN 1-84064-627-6
- Boal, K., B. & John M. Bryson (1988). *Charismatic leadership: A Phenomenological and Structural Approach in Emerging Leadership Vistas*. Lexington Books. 331 s. ISBN 0-66-915331-1
- Bouée, Charles-Edouard (2010). *China's Management Revolution: Spirit, Land, Energy*. Palgrave Macmillan. 216 s. ISBN 0-23030-920-8
- Burns, James, M. (1978). *Leadership*. Harper & Row. 530 s. ISBN 0-06-010588-7.
- Campbell Stacy M., Andrew J. Ward, Jeffrey A. Sonnenfeld & Bradley R. Agle (2008). Relational Ties That Bind: Leader-Follower Relationship Dimensions and Charismatic Attribution. *The Leadership Quarterly* 19:5, 556-568.

- Cardon, Peter W. (2007). A Model of Face Practices in Chinese Business Culture: Implications for Western Businesspersons. *Thunderbird International Business Review* 49:5, 630–631.
- Chang, Jeanine, Xuan Bai & Julie J. Li (2015). The influence of leadership on product and process innovations in China: The contingent role of knowledge acquisition capability. *Industrial Marketing Management* 50, 18–29.
- Conger Jay A. & Rabindra N. Kanungo (1988). *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organization Effectiveness*. California: Jossey-Bass Inc. Publishers. 352 s. ISBN 1–55542–102–4.
- Conger Jay A. & Rabindra N. Kanungo (1998). *Charismatic Leadership in organizations*. California: Sage Publications, Inc. 288 s. ISBN 0–7619–1633–4.
- Den Hartog, D., N., Robert J. House, Paul J. Hanges & S. Antonio Ruiz-Quintanilla (1999). Culture Specific and Cross-Culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed. *Leadership Quarterly* 10:2, 219–256.
- Eisenstadt, Shmuel N. (1968). *Max Weber: On Charisma and Institution Building*. Chicago: University of Chicago press. 313 s. ISBN 0–22–687724–8.
- Eriksson, Päivi & Anne Kovalainen. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE. 352 s. ISBN 1446259595
- Fan, Y. (2002). Questioning Guanxi: Definition, Classification and Implications. *International Business Review* 11:5, 543–561.
- Flynn, Francis J. & Barry M. Staw (2004). Lend me your wallets: the effect of charismatic leadership on external support for an organization. *Strategic Management Journal* 25:4, 309–330.
- Friedman, Howard S., Louise M. Prince, Ronald E. Riggio & Robin M. DiMatteo (1980). Understanding and Assessing Nonverbal Expressiveness: The Affective Communication Test. *Journal of Personality and Social Psychology* 39, 331–351.
- Friedrich, Carl J. (1961). Political leadership and the problem of charismatic power. *The Journal of Politics* 23:1, 3–24.
- Galvin, Benjamin M., Prasad Balkundi & David A. Waldman (2010). Spreading the Word: The Role of Surrogates in Charismatic Leadership Processes. *Academy of Management Review* 35:3 477–494.

- Gao, Fei Y., Shanshan Bai & Kan Shi (2011). The Effects of Transformational Leadership in Chinese Family Business How Should Family Business Lead Their Family Employees? *International Journal of Trade, Economics and Finance* 2:3, 218–224.
- Gao, J., Jan Ketil Arnulf & Henning Kristoffersen (2011). Western leadership development and Chinese managers: Exploring the needed contextualization. *Scandinavian Journal of Management* 27:1, 55-65.
- Halverson, Stefanie K., Susan Elaine Murphy & Ronald E. Riggio (2004). Charismatic Leadership in Crisis Situations: A Laboratory Investigation of Stress and Crisis. *Small Group Research* 35:5, 495–514.
- Hill, N. (1976). Self-Esteem: The Key to Effective Leadership. *Administrative Management* 51, 24–25.
- Hoffmann, Stanley & Inge Hoffmann (1968). The Will to Grandeur: de Gaulle as Political Artist. *Philosophers and Kings: Studies in Leadership* 97:3, 829–887.
- Hofstede, G. & Gert Jan Hofstede. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 2<sup>nd</sup> Edition. McGraw-Hill USA.
- Hofstede, G., Gert Jan Hofstede & Michael Minkov. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3<sup>rd</sup> Edition. McGraw-Hill USA.
- House, Robert J. (1977). *A 1976 theory of charismatic leadership*. Faculty of Management Studies, University of Toronto. 38 s.
- Howell, Jane M., & Boas Shamir (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *The Academy of Management Review* 30:1, 96–112.
- Hsiung, Bingyuan (2013). Guanxi: Personal connections in Chinese society. *Journal of Bioeconomics* 15:1, 17–40.
- Hwang, S., J. Louis N. Quast, Bruce A. Center, Chu-Ting N. Chung, Huh-Jung Hahn & Joseph Wohkittel. (2015). The impact of leadership behaviors on leaders' perceived on performance across cultures: comparing the role of charismatic, directive, participative, and supportive leadership behavior's in the U.S. and four Confucian Asian countries. *Human Resource Development International*. 18:3, 259–277.
- Jacquart, Philippe & John Antonakis (2015). When Does Charisma Matter for Top-Level Leaders? Effect of Attributional Ambiguity. *Academy of Management Journal* 58:4, 1051–1074.

- Judge, Timothy A. & Joyce E. Bono (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology* 85:5, 751–765.
- Kauhanen, Tuula (1999). *Kiinan Markkinat – Haasteita ja Mahdollisuuksia*. Helsinki: Oy Edita Ab. 374 s. ISBN 951–37–2431–X
- Kempster, S., & Ken Parry (2014). Charismatic leadership through the eyes of followers. *Strategic HR Review* 13, 20–23.
- Kets de Vries, Manfred F., R. (1988). Prisoners of Leadership. *Human Relations* 41:3. 261.
- Laaksonen, Oiva (1988). *Management in China During and After Mao in Enterprises, Government, and Party*. Berlin: Walter de Gruyter & Co. 378 s. ISBN 9783110099584
- Lam, Cheok S. & Eleanor O’Higgins (2013). Emotional intelligence and leadership styles in China. *Asia Pacific Management Review* 18:4, 441–467.
- Levay, Charlotta (2010). Charismatic leadership in resistance to change. *The Leadership Quarterly* 21:1 127–143.
- Levine, Kenneth J., Robert A. Muenchen & Abby M. Brooks (2010). Measuring Transformational and Charismatic Leadership: Why isn’t Charisma Measured? *Communication Monographs* 77:4, 576–591.
- Lian, Huiwen, Douglas J. Brown, Norbert K. Tanzer & Hongsheng Che (2011). Distal charismatic leadership and follower effects: An examination of Conger and Kanungo’s conceptualization of charisma in China. *Leadership* 7:3, 251–273.
- Liang, Ming-Yih (2010). Confucianism and the East Asian Miracle. *American Economic Journal: Macroeconomics* 2:3, 206–234.
- Luo, Yadong, Ying Huang & Stephanie L. Wang (2012). Guanxi and Organizational Performance: A Meta-Analysis. *Management and Organization Review* 8:1, 139–172.
- Maczynski, Jerzy & Lukasz Sulkowski (2017). *A Seven Nations Study of Leadership*. Polish Psychological Bulletin 48(2), 307-314.
- Mauldin, John. (2018). China is Building The World’s Largest Innovation Economy. *Forbes Website*. Available online  
<<https://www.forbes.com/sites/johnmauldin/2018/09/19/china-is-building-the-worlds-largest-innovation-economy/#34c7882a6fd4>>
- Mittal, R. (2015). Charismatic and Transformational Leadership Styles: A Cross-Cultural Perspective. *International Journal of Business and Management* 10:3, 26–34.

- Nojonen, M. (2007). Guanxi: the Chinese Third Arm. *Doctoral Dissertation*. Helsinki School of Economics.
- Oreg, Shaul & Yair Berson (2015). Personality and Charismatic Leadership in Context: The Moderating Role of Situational Stress. *Personnel Psychology* 68:1, 49–77.
- Park, Sunyoung, Soo Jeoung Han, Seog Joo Hwang & Chan Kyun Park (2018). Comparison of Leadership Styles in Confucian Asian Countries. *Human Resource Development International*, 1-10.
- Paulsen, Neil, Diana Maldonado, Victor J. Callan & Oluremi Ayoko (2009). Charismatic Leadership Change and Innovation in an R&D Organization. *Journal of Organizational Change Management* 22:5, 511–523.
- Rau, Pei-Luen P., Jun Liu, Christian Juzek & Christoph R. Nowacki (2013). Fostering Job Satisfaction and Motivation through Power Distance: A study of German Expatriates Leadership in China. *Global Business and Management Research: An International Journal* 5:4, 161–170.
- Sanders, Eric (2014). An American Expatriate in China: Evidence of Organizational Culture Crossvergence. *Journal of Management Policy and Practice* 15:3, 58–67.
- Saunders, M., Philip Lewis & Adrian Thronbill. (2009). *Research Methods for Business Studies: fifth edition*. Pearson Education Limited, London. ISBN 978-0-273-71686-0
- Seltzer, Joseph & Bernard M. Bass (1990). Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration. *Journal of Management* 16:4, 693–703.
- Shamir, Boas & Jane M. Howell (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly* 10:2, 257–283.
- Shamir, Boas, Robert J. House & Michael B. Arthur (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science* 4:4, 577–594.
- Sy, Thomas, Calen Horton & Ronald Riggio (2018). Charismatic Leadership: Eliciting and Channeling follower Emotions. *The Leadership Quarterly* 29, 58-69.
- Tejeda, Manuel J., Terri A. Scandura & Rajnandini Pillai (2001). The MLQ revisited Psychometric properties and recommendations. *The Leadership Quarterly* 12, 31–52
- Trice, Harrison M. & Janice M. Beyer (1993). *The cultures of work organizations*. Prentice Hall. 510 s. ISBN 978-0131914384.

- Trice, Harrison M. & Janice M. Beyer. (1986). Charisma and its routinization in two social movement organizations. *Research in organizational behavior* 8, 113–164.
- Tritten, James, J. (1995). *Navy Combat Leadership for Tomorrow: Where will we be able to get such men and woman?* Norfolk, Va: Navy Doctrine Command. 162 s.
- Waldman, David A, Gabriel G. Ramirez, Robert J. House & Phanish Puranam (2001). Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty. *The Academy of Management Journal* 44:1, 134–143.
- Weber, Max (1946). *Essays in Sociology*. New York: Oxford University Press. 516 s. ISBN 0–19–500462–0
- Weber, Max (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Free - Press. 436 s. ISBN 1–61–427257–3
- Weber, Max (1978). *Economy and Society*. University of California Press. 1470 s. ISBN 0–520–03500–3
- Weierter, Stuart J. M. (1997). Who wants to play “Follow the leader?” A theory of charismatic relationships based on routinized charisma and follower characteristics. *The Leadership Quarterly* 8:2, 171–193.
- Wilderom, Celeste P., M., Peter T. van den Berg & Uco J. Wiersma (2012). A Longitudinal Study of the Effects of Charismatic Leadership and Organizational Culture on Objective and Perceived Corporate Performance. *The Leadership Quarterly* 23:5, 835–848.
- Willner, Ann R. (1985). *The Spellbinders: Charismatic Political Leadership*. Yale University Press. 212 s. ISBN 0–30–003405–9
- Willner, Ann R. (1985). *The Spellbinders: Charismatic Political Leadership*. Yale University Press. 212 s. ISBN 0–30–003405–9
- Wu, Min & Jia Wang (2012). Developing a Charismatic Leadership Model for Chinese Organizations: the Mediating Role of Loyalty to Supervisors. *The International Journal of Human Resource Management* 23:19, 4069–4084.
- Yukl, Gary A. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly* 10:2, 285–305.

## LIITELUETTELO

### Liite 1. Haastattelukysymykset

#### Kulttuuri:

1. Mitkä ovat mielestäsi kulttuurillisesti tärkeimmät kiinalaiseen johtajuuteen vaikuttavat ominaisuudet?
2. Miten kulttuurilliset erityispiirteet ovat muovanneet/muovaavat kiinalaista johtajuutta?
  - kasvojen merkitys
  - konfutselaisuus ja perhekäsitys
  - kulttuurin maskuliinisuus ja yhteiskunnan kollektiivisuus
3. Miten valta-asema muodostuu kiinalaisessa johtamiskulttuurissa?
  - vallan perustuminen annetulle asemalle vai yksilön ominaisuuksille
  - guanxi -suhteet vallan välittäjinä, miten valta välittyy uusille henkilöille?

#### Ominaisuudet:

4. Kuvaile kiinalaisen johtajan ominaisuuksia?
  - itseluottamus
  - usko omiin opetuksiin ja uskomuksiin
  - sitoutuminen
  - vallan tarve
5. Kuvaile kiinalaisia alaisia ja millaisen johtajan he tarvitsevat?
  - johtajan suhteet alaisiin
  - alaisten tunteiden tunnistaminen
  - luottamus johtajaa kohtaan ja johtajan keinot herättää luottamusta
  - riippuvuussuhde johtajaan
  - toiminta kriisissä
6. Vision ilmaiseminen
  - artikulointikyky
  - alaisten motivointi vision avulla
  - linkittäminen organisaation arvoihin, tavoitteisiin ja tehtäviin
  - käyttäminen kriisien ratkaisussa

#### Käyttäytyminen:

7. kuvaile kiinalaisen johtajan käyttäytymistä
  - alaisten motivointi/palkitseminen, itseilmaisuus, tunteiden ilmaisukyky, kommunikaatiotaidot, itsevarmuuden osoittaminen, tavoitteiden artikulointi
  - tunteiden ilmaisukyky
  - kommunikaatiotaidot
  - onko johtajan esiintyminen karismaattista?

8. Miten suhteutuvat nykytilaan ja onko tarve muuttaa sitä?

Loppupohdinta:

10. Vertaile länsimaalaista ja kiinalaista johtajuutta (eroja ja yhtäläisyyksiä)

11. Kuvaile mielestäsi hyvää kiinalaista johtajaa ja johtamistyyliä

12. Ilmeneekö mielestäsi kiinalaisessa johtajuudessa havaittavissa karismaattista johtajuutta?