



VAASAN YLIOPISTO

MARJA MARKKULA

Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu

Organisaatioiden toiminnan kulmakivet

ACTA WASAENSIA NO 243

SOSIAALI- JA TERVEYSHALLINTOTIEDE 6

UNIVERSITAS WASAENSIS 2011

Esitarkastajat

Professori Antti Syväjärvi
Lapin yliopisto
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta
PL 122
96101 Rovaniemi

Professori Pauli Juuti
Johtamistaidon Opisto
Österbyntie 617
02510 OITMÄKI

Julkaisija Vaasan yliopisto	Julkaisuajankohta Elokuu 2011	
Tekijä(t) Marja Markkula	Julkaisun tyyppi Monografia	
	Julkaisusarjan nimi, osan numero Acta Wasaensia, 243	
Yhteystiedot Vaasan yliopisto Filosofinen tiedekunta Sosiaali- ja terveystieteiden tiede PL 700 65101 Vaasa	ISBN 978-952-476-353-3	
	ISSN 0355-2667, 1796-9352	
	Sivumäärä 256	Kieli suomi
Julkaisun nimike Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu – organisaatioiden toiminnan kulmakivet		
Tiivistelmä Tässä tutkimuksessa tarkastellaan johtamisajattelua ja johtamisajattelun merkitystä organisaatioiden tehokkuuden lisäämisessä ja työelämän laadun parantamisessa. Tutkimusongelman ratkaiseminen edellytti klassisen hallintoteoreettisen ja organisaatio- ja johtamisteoreettisen ajattelun tarkastelua. Lisäksi rakennettiin <i>Hyvän työelämän teoreettinen malli</i> , jotta tutkimuksen käsitteitä ja niiden välisiä relaatioita voitiin tarkastella teoreettiselta ja empiiriseltä kannalta. Tämä tutkimus on teoreettis-kvalitatiivinen analyttinen tutkimus. Tutkimuksen käsitteet ovat: <i>johtaminen, tehokkuus, työelämän laatu ja hyvä työelämä</i> . Hyvä työelämä on yläkäsite ja johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu ovat alakäsitteitä. Käsitteellä hyvän työelämän tarkoitetaan tutkimuksessa sitä, että tehokkuus ja työelämän laatu on hyvä. Hyvä työelämä on teoreettinen tausta, johon reaali maailman ilmiöitä verrataan. Klassista hallintoteoreettista ajattelua tarkasteltiin Taylorin, Follettin, Argyriksen, Weberin, Thompsonin, Murphyn, Clevelandin, Scheinin, Herzbergin ja Kotterin hallintoteoreettisen ajattelun näkökulmasta. Organisaatio- ja johtamisteoreettista ajattelua tarkasteltiin useiden eri tutkijoiden ajattelun kannalta. Kun teoreettisten aineistojen analyysi-tulokset integroitiin, Hyvän työelämän teoreettisen mallin käsitteille saatiin teoreettinen sisältö. Empiirinen tarkastelu perustui EFQM- ja Fortune 500-yritysten johtamisen, toiminnan ja menestystekijöiden tarkasteluun ja Veto-ohjelman johtoryhmän teemahaastatteluaineistoon. Kun empiiristen aineistojen analyysien tulokset integroitiin, tutkimuksen käsitteille saatiin empiirinenkin sisältö. Hyvän työelämän teoreettisen mallin toimivuutta testattiin empiirisillä aineistoilla. Koska käsitteiden teoreettinen ja empiirinen sisältö olivat lähellä tai melko lähellä toisiaan, nämä aineistot tukivat Hyvän työelämän teoreettisen mallin teoreettista ja empiiristä toimivuutta. Hyvän työelämän teoreettinen malli ei ole kontekstisidonnainen, koska käsitteiden sisältö muodostuu teoreettisten ja empiiristen aineistojen perusteella. Johtamisajattelun integraatiolla näyttää olevan suuri merkitys sekä työelämän laadun parantamisen että tehokkuuden lisäämisen kannalta. Koska EFQM- ja Fortune 500-yritysten menestystekijöissä ei tullut esille erityisiä (uusien) menestystekijöitä, yritysten menestyminen perustui tavanomaisiin menestystekijöihin. Yritysten menestyminen näytti riippuvan siitä, miten todellista ja syvällistä niiden kehittäminen oli. EFQM- ja Fortune 500-yritysten johtamisessa korostettiin erityisesti johtajuuden, markkina-aseman, asiakasnäkökulman, yhteistyön, osallistumisen ja vahvan sitoutumisen merkitystä.		
Asiasanat johtajuus, ihmisten ja asioiden johtaminen, työelämän laatu ja tehokkuus, hyvä työelämä		

Publisher Vaasan yliopisto	Date of publication August 2011	
Author(s) Marja Markkula	Type of publication Monography	
	Name and number of series Acta Wasarensia, 243	
Contact information University of Vaasa Faculty of Philosophy Social and Health Administration P.O. Box 700 FI-65101 Vaasa, Finland	ISBN 978-952-476-353-3	
	ISSN 0355-2667, 1796-9352	
	Number of pages 256	Language Finnish
Title of publication Managerial leadership, effectiveness and quality of working life – cornerstones of action in organizations		
Abstract <p>In this study we have consider management's and leadership's role in increasing effectiveness and in improving quality of working life in organizations. Solving of this research problem required to construct <i>The theoretical Model of Excellent working Life</i> (EWL Model). This research is theoretical, qualitative and analytical study. The concepts in this research are <i>managerial leadership</i>, <i>effectiveness</i>, <i>quality of working life</i> and <i>excellent working life</i>. By using EWL Model, all these concepts can consider from theoretical and empirical perspective at the same time. Excellent working life means in this research that both effectiveness and quality of working life are excellent.</p> <p>The theoretical basis of this study was classical administration theories and organization and management theories. The classics were Taylor, Follett, Argyris, Weber, Thompson, Murphy, Cleveland, Schein, Herzberg and Kotter, whose theoretical thought was research from management and leadership theoretical and from effectiveness theoretical and quality of working life theoretical perspective.</p> <p>Empirical findings were based on EFQM companies' and Fortune 500 companies' data and on Veto program board's thematic interviews. Although management and leadership concepts can in theory consider separate, in working life concepts are combined. Because EWL Model includes both theoretical thought and empirical thinking, it makes possible both to increase effectiveness and to improve quality of working life in organizations.</p> <p>When we compared theoretical thought and empirical thinking with each other, we could notice that theoretical and empirical factors were near or quite near each others. Because EWL Model always bases on data under consideration, this model can be used in different contexts. When concepts management and leadership integrated, we can use e.g. common concept <i>managerial leadership</i>. Because we could not find any particular (new) factors at EFQM companies' and Fortune 500 companies' managerial work and working life, it was signified that success of these companies was dependent on how real and profound their development had been. The most important factors in EFQM companies' and Fortune 500 companies' action were managerial leadership, market situation, client perspective, cooperation, participation and profound commitment.</p>		
Keywords managerial leadership, quality of working life and effectiveness, excellent working life		

ESIPUHE

Tässä väitöskirjassa lähdetään väitteestä, jonka mukaan johtamista tulee tarkastella samaan aikaan tehokkuuden lisäämisen ja työelämän laadun parantamisen kannalta, mikä edellyttää, että johtamista tarkastellaan yhtä aikaa asioiden ja ihmisten johtamisen näkökulmasta.

Johtamisen tutkiminen on tärkeää, koska johtamisella on suuri vaikutus tehokkuuteen ja työelämän laatuun, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin, ihmisten kestävykseen, tuottavuuteen, ihmisten elämän laatuun ja yhteiskunnalliseen hyvinvointiin. Työelämän laatu vaikuttaa työhyvinvointiin, tehokkuuteen ja tuottavuuteen, joten työelämän laadullakin on tärkeä merkitys organisaatioiden toimintaa kehitettäessä. Ei riitä, että työ on yksinomaan suorittamista, vaan työllä tulee olla ihmisten elämässä syvällisempikin merkitys. Silloin, kun työelämää kehitetään ihmisten ehdoilla, työ tuottaa tyydytystä jo työtä tehtäessä. Tämä on eettiseltäkin kannalta katsottuna kestävä periaate.

Johtamisajattelun tarkastelua on vaikeuttanut lisäksi myös se, että johtamisajattelu on käynyt yhä monimutkaisemmaksi, vaikka sitä olisi tullut pelkistää. Saman havainnon teki 1600-luvulla englantilainen filosofi Wildman todetessaan, että *johtaminen on hajonnut palasiksi*. Nyt on aika koota nämä palaset yhteen ja tarkastella johtamista, tehokkuutta ja työelämän laatua yhtenä kokonaisuutena.

Kiitän tutkimustyöni ohjaajaa professori Pirkko Vartiaista siitä tuesta, jonka hän on antanut jatko-opiskelijatapaamisissa ja tutkimusprosessini eri vaiheissa.

Kiitän esitarkastajia professori Pauli Juutia ja professori Antti Syväjärveä tutkimukseni läpikäynnistä ja heidän arvokkaista kommentistaan.

Kiitän Veto-ohjelman johtoryhmän jäseniä tutkimuksen empiiriseen osaan liittyvän tarkastelun osalta.

Kiitän sukulaisiani ja ystäviäni kiinnostuksesta tutkimustyötäni kohtaan.

Seuraavissa Goethen ja Gibranin ajatuksissa tulee selvästi esille tämän tutkimuksen syvällisin ajatus.

Treat people as if they were what they should be, and you help them become what they are capable of becoming. Goethe

Teille on sanottu, että työ on kirous ja vaivannäkö onnettomuus. Mutta minä sanon teille, tehdessänne työtä te toteutatte sen osan maan kaukaisimmasta unelmasta, mikä teille oli määrätty jo unelman syntyessä. Ja kun teette työtä, rakastatte todellakin elämää. Ja joka rakastaa elämää tekemällä työtä, hän ymmärtää elämän syvimmän salaisuuden. Gibran

Seinäjoella 1.6.2011

Marja Markkula

Sisällys

ESIPUHE	VII
KUVIOT.....	XII
TAULUKOT	XIII
1 JOHDANTO	1
1.1 Johdatus tutkimukseen	1
1.2 Tutkimusasetelma ja tutkimusongelma.....	5
1.3 Tutkimuksen käsitteiden alustava tarkastelu.....	10
1.4 Tutkimusaineistot ja menetelmät	16
1.4.1 Tutkimusaineistot	16
1.4.2 Tutkimusmenetelmät.....	18
1.4.3 Tutkimusaineistojen analysointi.....	21
2 JOHTAMINEN, TEHOKKUUS JA TYÖELÄMÄN LAATU KLASSISEN HALLINTOTEOREETTISEN AJATTELUN MUKAAN.....	24
2.1 Klassinen johtamisteoreettinen ajattelu.....	24
2.1.1 Tieteellisen liikkeenjohdon johtamisfilosofian merkitys johtamisessa	24
2.1.2 Funktionaalisen johtamisen johtamisajattelun merkitys johtamisen kannalta.....	27
2.1.3 Osallistuvan johtamisen johtamisajattelun merkitys johtamisen kannalta.....	31
2.1.4 Yhteenveto: Klassinen johtamisteoreettinen ajattelu	34
2.2 Klassinen tehokkuusteoreettinen ajattelu	36
2.2.1 Byrokraattinen tehokkuusteoreettinen ajattelu organisaatioiden tehokkuuden kannalta	36
2.2.1 Organisaatioiden tehokkuutta korostava tehokkuusteoreettinen ajattelu organisaatioiden tehokkuuden kannalta.....	38
2.2.3 Organisaatioiden tehokkuuden arviointiin perustuva tehokkuusajattelu organisaatioiden tehokkuuden kannalta	40
2.2.4 Yhteenveto: Klassinen tehokkuusteoreettinen ajattelu.....	42
2.3 Klassinen työelämän laatuun liittyvä teoreettinen ajattelu.....	44
2.3.1 Organisaatiokulttuurin merkitys työelämässä	45
2.3.2 Toimintakulttuurin merkitys työelämässä.....	46
2.3.3 Yrityskulttuurin merkitys työelämässä.....	48
2.3.4 Yhteenveto: Klassinen työelämän laatuun liittyvä teoreettinen ajattelu	49
2.4 Yhteenveto: Klassisen hallintoteoreettisen ajattelun merkitys tämän tutkimuksen kannalta.....	51

3	ORGANISAATIO- JA JOHTAMISTEOREETTINEN TARKASTELU	57
3.1	Johtamisen merkitys organisaatioiden tehokkuuden lisäämisessä ja työelämän laadun parantamisessa	57
3.1.1	Johtamisen määrittelyssä esiintyviä ongelmia	57
3.1.2	Johtamismallien kautta johtamisajattelun integraatioon.....	63
3.1.3	Vallan ja vastuun merkitys johtamisessa	77
3.1.4	Organisoinnin merkitys johtamisessa.....	80
3.2	Tehokkuus johtamisen kannalta	84
3.2.1	Yksilötehokkuus.....	84
3.2.2	Tiimien ja ryhmien tehokkuus.....	85
3.2.3	Johtamisen tehokkuus	86
3.2.4	Organisaatioiden tehokkuus	90
3.3	Työelämän laatu johtamisen kannalta	91
4	HYVÄN TYÖELÄMÄN TEOREETTINEN MALLI JA KÄSITTEIDEN VÄLISET RELAA TIOT	104
4.1	Hyvän työelämän teoreettisen mallin rakenne, sisältö ja tarkoitus	104
4.2	Käsitteiden väliset relaatiot	108
5	EMPIIRISTEN AINEISTOJEN ANALYYSI JA VERTAILU.....	111
5.1	Empiiristen aineistojen analyysi.....	111
5.2	EFQM-aineisto	112
5.2.1	EFQM-malli yritysten ja organisaatioiden johtamisen, tehokkuuden ja työelämän laadun arvioinnissa.....	112
5.2.2	EFQM-aineiston kuvaus ja analyysi	115
5.3	Fortune 500-aineisto.....	124
5.3.1	Fortune 500-yritysten johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyviä yleisiä havaintoja.....	124
5.3.2	Fortune 500-aineiston kuvaus ja analyysi	130
5.4	Veto-ohjelma-aineisto	137
5.4.1	Veto-ohjelman johtoryhmän teemahaastattelu.....	137
5.5	Empiiristen aineistojen vertailu.....	144
5.5.1	EFQM-aineiston, Fortune 500-aineiston ja Veto-ohjelma-aineiston laadun osa-alueiden vertailu	144
5.5.2	EFQM-aineiston, Fortune 500-aineiston ja Veto-ohjelma-aineiston laadun ulottuvuuksien vertailu.....	147
5.5.3	EFQM-aineiston, Fortune 500-aineiston ja Veto-ohjelma-aineiston käsitteiden sisällön vertailu	149
5.5.4	EFQM-yritysten ja Fortune 500-yritysten menestystekijöiden vertailu.....	151
6	TEOREETTISEN JA EMPIIRISEN TARKASTELUN SYNTEESI.....	156
6.1	Teoreettisen tarkastelun merkitys tutkimuksen kannalta	156
6.1.1	Klassisen hallintoteoreettisen tarkastelun merkitys tutkimuksen kannalta.....	157

6.1.2	Organisaatio- ja johtamisteoreettisen tarkastelun merkitys tutkimuksen kannalta.....	160
6.2	Empiirisen tarkastelun merkitys tutkimuksen kannalta	162
6.2.1	EFQM-aineiston merkitys tutkimuksen kannalta.....	163
6.2.2	Fortune 500-aineiston merkitys tutkimuksen kannalta	164
6.2.3	Veto-ohjelma-aineiston merkitys tutkimuksen kannalta	165
6.2.4	EFQM- ja Fortune 500-yritysten menestystekijöiden tarkastelu	165
6.3	Teoreettisen aineiston ja empiiristen aineistojen vertailu	167
6.4	Hyvän työelämän teoreettisen mallin toimivuus	171
6.5	Johtamisajattelun merkitys organisaatioiden tehokkuuden lisäämisessä ja työelämän laadun parantamisessa.....	174
7	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	178
	SUMMARY	190
	LÄHTEET	199
	LIITTEET.....	217

KUVIOT

Kuvio 1.	Tutkimusasetelma	6
Kuvio 2.	Käsitteiden johtaminen, tehokkuus, työelämän laatu ja hyvä työelämä väliset relaatiot	16
Kuvio 3.	Kilpailevien arvojen täydennetty viitekehys – Competing Values completed Framework (Petrick & Quinn 1997: 7, 46, 71, 87; Quinn, Faerman, Thompson, McGrath & St. Clair 2007: 1–34)	75
Kuvio 4.	Ryhmätoimintamallin dynamiikka (Milliken & Vollerath 1991:1232)	93
Kuvio 5.	Hyvän työelämän teoreettinen malli	105
Kuvio 6.	Hyvän työelämän teoreettisen mallin käsitteiden teoreettinen sisältö	107
Kuvio 7.	EFQM-malli, European Foundation for Quality Management (Wilkinson & Dale 2003: 292)	113
Kuvio 8.	Laadun ulottuvuudet EFQM-aineiston mukaan	120
Kuvio 9.	Laadun ulottuvuudet Fortune 500-aineiston mukaan	132
Kuvio 10.	Laadun ulottuvuudet Veto-ohjelma-aineiston mukaan	142
Kuvio 11.	Teoreettisen aineiston ja empiiristen aineistojen vertailu	169
Kuvio 12.	Hyvän työelämän teoreettisen mallin toimivuus	172

Figure 1.	The theoretical Model of Excellent Working Life (EWL Model)	193
Figure 2.	The theoretical EWL Model with Management and Leadership levels (M&L levels)	195
Figure 3.	The theoretical and empirical content of concepts of EWL Model	197

TAULUKOT

Taulukko 1.	Metateoreettinen tarkastelu uuden teoreettisen tiedon hankinnassa	9
Taulukko 2.	Tutkimusaineistot, aineistojen sisältö ja käyttö ja tutkimusmenetelmät	17
Taulukko 3.	Kaikkien aineistojen analysoinnissa käytettävä analysointikaavio	21
Taulukko 4.	Aineistojen vertailussa käytettävä asteikko	22
Taulukko 5.	Klassisen johtamisteoreettisen ajattelun ja tämän tutkimuksen johtamisajattelun vastaavuus	33
Taulukko 6.	Klassisen tehokkuusteoreettisen ajattelun ja tämän tutkimuksen tehokkuusajattelun vastaavuus	43
Taulukko 7.	Klassisen työelämän laatuun liittyvän teoreettisen ajattelun ja tutkimuksen työelämän laatuun liittyvän ajattelun vastaavuus	50
Taulukko 8.	Klassinen hallintoteoreettinen ajattelu tämän tutkimuksen kannalta	52
Taulukko 9.	Klassisen hallintoteoreettisen ajattelun tämän tutkimuksen kannalta keskeisin sisältö	55
Taulukko 10.	Management- ja leadership-johtamisen funktiot perinteisen ja modernin johtamisajattelun mukaan	62
Taulukko 11.	Organisaatio- ja johtamisteoreettisen ajattelun keskeisin sisältö	96
Taulukko 12.	Klassisen hallintoteoreettisen ja organisaatio- ja johtamisteoreettisen ajattelun vertailu	98
Taulukko 13.	Tutkimuksen käsitteiden teoreettinen sisältö	100
Taulukko 14.	Laadun osa-alueet EFQM-aineiston mukaan	118
Taulukko 15.	Käsitteiden sisältö EFQM-aineiston mukaan	121
Taulukko 16.	EFQM-yritysten menestystekijät ja menestymisen taustalla vaikuttavat tekijät	123
Taulukko 17.	Fortune 500-aineiston teoreettinen sisältö	129

Taulukko 18.	Laadun osa-alueet Fortune 500-aineiston mukaan	131
Taulukko 19.	Käsitteiden sisältö Fortune 500-aineiston mukaan	134
Taulukko 20.	Fortune 500-yritysten menestystekijät	135
Taulukko 21.	Laadun osa-alueet Veto-ohjelma-aineiston mukaan	140
Taulukko 22.	Käsitteiden sisältö Veto-ohjelma-aineiston mukaan	144
Taulukko 23.	EFQM-aineiston, Fortune 500-aineiston ja Veto-ohjelma-aineiston laadun osa-alueiden vertailu	146
Taulukko 24.	EFQM-aineiston, Fortune 500-aineiston ja Veto-ohjelma-aineiston laadun ulottuvuuksien vertailu	148
Taulukko 25.	EFQM-aineiston, Fortune 500-aineiston ja Veto-ohjelma-aineiston käsitteiden sisällön vertailu	150
Taulukko 26.	EFQM- ja Fortune 500-yritysten menestystekijöiden vertailu	152
Taulukko 27.	Teoreettisen ja empiirisen ajattelun sijoittuminen teoria-kartalla	175

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus tutkimukseen

Johtamisen tutkiminen ja kehittäminen on tärkeää, koska johtamisella vaikutetaan organisaatioiden tehokkuuteen ja työelämän laatuun. Vaikka johtamista on yleensä tarkasteltu joko asioiden tai ihmisten johtamisen kannalta, tässä tutkimuksessa johtamista tarkastellaan samanaikaisesti asioiden ja ihmisten johtamisen kannalta, sillä tehokkuuden lisääminen ja työelämän laadun parantaminen edellyttävät huomion kiinnittämistä asioiden ja ihmisten johtamiseen samanaikaisesti. Johtaminen nähdään tässä tutkimuksessa laaja-alaisena ja eettisesti korkeatasoisena ihmisiin vaikuttamisen keinona, jolla vaikutetaan organisaatioiden työelämän laatuun ja tuottavuuteen. Tämän ajattelun mukaan organisaatioiden tuottavuutta ja työhyvinvointia on mahdollista lisätä samaan aikaan, sillä silloin organisaatiot saavuttavat tavoitteensa ja niiden henkilöstö voi hyvin.

Vaikka tehokkuuden on yleensä katsottu liittyvän asioiden johtamiseen ja työelämän laadun on yleensä katsottu liittyvän ihmisten johtamiseen, tämän tutkimuksen lähtöoletuksena on, että asioiden ja ihmisten johtamisen katsotaan liittyvän yhteen ja vaikuttavan sekä tehokkuuteen että työelämän laatuun. Koska tehokkuus ja työelämän laatu vaikuttavat myös toisiinsa, tämä parantaa mahdollisuutta lisätä tehokkuutta ja parantaa työelämän laatua yhtä aikaa. Johtamisen ja työelämän kehittäminen on välttämätöntä siksi, että organisaatioiden kaikki resurssit on mahdollista saada paremmin käyttöön. Kun organisaatioiden tehokkuutta lisätään työelämän laatua parantamalla, ihmisillä on mahdollisuus jatkaa työssään pidempään, mikä kohottaa todellista eläkeikää ja on tärkeää Suomen kilpailukyvyynkin kannalta.

Hyvää työelämää voidaan kuvata subjektiivisesti ja objektiivisesti. Subjektiivisen hyvän työelämän määritelmän mukaan hyvä työelämä vastaa kunkin yksittäisen ihmisen käsitystä hyvästä työelämästä. Objektiivisen hyvän työelämän määritelmän mukaan työn tulee olla sopivan kuormittavaa, työn tulee olla yhtenäinen kokonaisuus ja työn tulee olla monipuolista ja vaihtelevaa. Täten liian kuormittava tai liian vähän kuormittava työ ei ole ihmisille hyväksi. Työstä tulisi lisäksi muodostua yhtenäinen kokonaisuus, sillä ositettu työ ei tarjoa ihmisille riittävästi haastetta. Työn tulee olla myös monipuolista ja vaihtelevaa, jotta työ motivoi ihmisiä niin, että heidän asiantuntemuksensa voidaan saada aikaisempaa paremmin käyttöön. (Teikari 2002: 61–70)

Mitä hyvällä työelämällä on tarkoitettu eri aikoina? Vanhemman sukupolven katsottiin 1990-luvun alussa pitävän työtä edelleen kunnia-asiana ja työn katsottiin olevan heille lähinnä jälkikäteisen tyytyväisyyden lähde.¹ Nuoremman sukupolven katsottiin samaan aikaan olevan työlle viileä sukupolvi. Myöhemmin on kuitenkin todettu, että nuoretkin kaipaavat työn tuomaa turvallisuutta ja haluavat tehdä työtä, johon he voivat itse vaikuttaa. Tuoreen tutkimuksen (Ziemann: 2010) mukaan nuoret pitivät hyvää esimiestä jopa palkkaa tärkeämpänä. Moni nuori uskoi itsekin voivansa olla hyvä esimies. Eri sukupolvien työhön suhtautumista ei voida jakaa näin yksiselitteisesti, sillä eri sukupolvien ajattelussa on olemassa myös yksilöllisiä eroja. Voidaan kuitenkin todeta, että työllä on ollut ja on edelleen ihmisten elämässä tärkeä merkitys, koska työllä on ihmisten elämässä useita tärkeitä funktioita, sillä työ toimii yhä ihmisten ajankäytön rytmittäjänä, toimeentulon lähteenä, sosiaalisten kontaktien mahdollistajana, kulttuurin välittäjänä ja yhteisen identiteetin perustana. Tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteena on etsiä edellytyksiä työelämälle, joka mahdollistaa tyytyväisyyden jo työtä tehtäessä. Kun tuottavuutta halutaan parantaa ja työhyvinvointia lisätä, johtamiseen, työn sisältöön ja työolosuhteisiin on kiinnitettävä riittävästi huomiota.

On osoitettu, että työn merkitys ei ole vähentynyt, sillä työtä arvostavat edelleen kaikissa tehtäväryhmissä työskentelevät ihmiset. Näyttää kuitenkin siltä, että nykyaikana ihmiset haluavat saavuttaa uudenlaisen tasapainon työelämän, perhe-elämän ja muun elämän välille. Siksi työelämältä, perhe-elämältä ja vapaa-ajalta vaaditaan aikaisempaa enemmän, mutta työelämältä ei aina saada sellaista laatua kuin siltä odotetaan. Juutin (1991) mukaan *helpoin ja nopein keino parantaa ihmisten elämänlaatua on kehittää työelämää*. Koska työelämä on tärkeä osa ihmisten elämää, työelämän laatua parantamalla on mahdollista parantaa myös ihmisten elämänlaatua. Työelämän laatua parannetaan esimiehen antamalla tuella, ihmisten vaikutusmahdollisuuksia lisäämällä, koulutusmahdollisuuksia tarjoamalla ja organisaation toimintaa tukevalla organisaatorakenteella. Ihmisten katsotaan reagoivan luovasti ja tuottavasti ja olevan tyytyväisiä sellaisiin olosuhteisiin, joissa korostetaan ihmisarvoa, ihmisten kunnioittamista, itsenäisyyttä, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuutta, oikeudenmukaisuutta, turvallisuutta ja kehittymismahdollisuutta. Jotta työelämän laatu tulisi paremmin otetuksi huomioon yritysten ja

¹ Kortteisen (1992) mukaan Suomessa vaikutti 1990-luvun alussa edelleen protestanttinen työn etiikka, jonka mukaan menestyminen kovassakin työssä oli suomalaisille yhä kunnia-asia ja lähinnä *jälkikäteisen tyytyväisyyden lähde*. Samaan aikaan Tuohinen (1990) kuvasi nuorempaa sukupolvea *työlle viileänä sukupolvena*. Ziemannin (2010) mukaan *'hyvä pomo' on nuorille palkkaakin tärkeämpää*.

Suorat lainaukset ja tärkeät kohdat on kirjoitettu *kursiivilla*.

organisaatioiden toiminnassa, työelämän laatuakin tulisi sisällyttää yritysten strategioihin ja johtamisjärjestelmiin. (Juuti 1996: 164–172; Riikonen, Tuomi, Vanhala & Seitsamo 2003)

Millaista kehittämisen tarvetta suomalaisessa työelämässä on todettavissa? Miettinen tarkastelee työelämää yritysjohtajan ja Saarinen filosofin näkökulmasta. Miettinen ja Saarinen (1990) toteavat, että suomalaisessa työelämässä on paljon kehittämisen tarvetta. Ihmiset on heidän mukaansa pakotettu toimimaan työssään kapea-alaisesti ja välineellisin periaattein, vaikka parhaat tulokset olisivat saavutettavissa moniulotteisella ajattelulla ja mielekkäällä yhteistyöllä. Erikoistumisesakin on heidän mukaansa menty niin pitkälle, että työntekijät on vieraannutettu omasta työstään. Tämä vaarantaa kyseisten yritysten tehokkuuden lisäämisen, työelämän laadun parantamisen ja menestymisen. Työelämän uudistamisessa tarvittaisiin Miettisen ja Saarisen mukaan nimenomaan sosiaalisia innovaatioita, jotka mahdollistaisivat *työn elämän toimintana*. Sosiaaliset innovaatiot ovat tärkeitä siksi, että tehokkuutta ja tuottavuutta voidaan lisätä ja työelämän laatua on mahdollista parantaa.

Koska työ on ihmisille tärkeimpiä inhimillisen toiminnan muotoja, on tarkasteltava myös sitä, mitä työ ihmisille merkitsee. Wilenius, Oksala, Mehtonen ja Juntunen (1989: 24–30) toteavat, että *työ voidaan parhaimmillaan kokea haasteeksi ja omien kykyjen käyttö- ja kehittämismahdollisuudeksi*.² Vaikka ihmisten kykyjen käyttö- ja kehittämismahdollisuus liittyy lähinnä tehokkuuteen ja työn haasteellisuus liittyy lähinnä työelämän laatuun, ne molemmat vaikuttavat tehokkuuteen ja työelämän laatuun. Koska asiantuntijat eivät yleensä tarvitse tukea asioiden johtamiseen liittyvissä kysymyksissä, ihmisten johtamisen merkitys korostuu. Ihmisten ja asioiden johtamisen painotus vaihtelee tehtävien, tilanteiden ja työtä tekevien ihmisten mukaan. Tässä tutkimuksessa korostetaan ihmisten johtamisen merkitystä myös siksi, että ihmisten johtaminen on johtamisessa jäänyt vähemmälle huomiolle kuin asioiden johtaminen. Kun aktiivisen ihmiskuvan mukaan toimivilla ihmisillä on mahdollisuus kehittää työtään, työelämän laatu paranee ja työteho lisääntyy.

Tämän tutkimusaiheen tärkeyttä osoittaa myös se, että sana *työelämä* sisältyy vuodesta 1987 lähtien kaikkien Suomen hallitusten hallitusohjelmiin. Sosiaali- ja

² Wileniuksen, Oksalan, Mehtosen ja Juntusen (1989) mukaan *työelämän kehittäminen on kaikkien, ei vain johtajan, asia*. Heidän mukaansa *työ on edelleen ihmisille tärkeimpiä inhimillisen toiminnan muotoja, sillä parhaimmillaan työ voidaan kokea haasteeksi ja omien kykyjen käyttö- ja kehittämismahdollisuudeksi*.

terveysministeriö, kauppaja teollisuusministeriö, työministeriö, opetusministeriö ja työmarkkinajärjestöt toteuttivat vuosina 2000–2003 *Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelman*, jonka avulla työelämän laatua oli tarkoitus parantaa, jotta ihmiset jaksaisivat ja voisivat jatkaa työssään pitempään. Sosiaali- ja terveysministeriö ja opetusministeriö toteuttivat vuosina 2003–2007 *Veto-ohjelman*, jonka tavoitteena oli saada työntekijät jatkamaan työssä pitempään ja saada nuoret työelämään aikaisemmin. Suomalaisen työelämän laatua on seurattu vuodesta 1992 lähtien työministeriön toimesta vuosittain tehtävillä *työolobarometreilla*. Työolobarometrien tulokset osoittavat, että suomalaisessa johtamisessa ja työelämässä on paljon kehittämisen tarvetta. Johtamisen arvosana oli kyseisten työolobarometrien mukaan 7,9. Mikäli johtamisen arvosana halutaan nostaa kiitettävälle tasolle, tämä edellyttää määrätietoista johtamisen ja työelämän kehittämistä. Työelämän laadun parantaminen on otettu esille myös eläkeiän nostamiseen liittyvien keskustelujen yhteydessä, jolloin on todettu, että työssä jatkaminen edellyttää myös työelämän laadun parantamista. Työelämän kehittämisohjelma *Tykes* (2004–2009) on tukenut suomalaisten työpaikkojen kehittämistä. Tavoitteena on ollut tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikainen parantaminen kuten tässäkin tutkimuksessa. Tykes-ohjelman periaatteisiin kuuluu hyvien tulosten julkistaminen ja uusien ajatusten ja ideoiden levittäminen mahdollisimman laajalle.

Yhtenä perusteluna suomalaisen johtamisen kehittämiseksi voidaan pitää Euroopan keskuspankin antamaa raporttia, jonka mukaan Suomen julkista sektoria pidettiin 15 EU-maan joukossa toiseksi tehottomimpana ja Ruotsin julkista sektoria tehottomimpana.³ Tämän raportin mukaan ihmiset saivat Luxemburgissa täyden hyödyn julkiseen sektoriin sijoittamilleen euroille, mutta Suomessa julkiseen sektoriin sijoitetuista euroista hävisi 40 %. Suomen julkisen sektorin tehottomuusongelmaa pidettiin EKP:n raportin mukaan *nimenomaan johtamisongelmana*. Samaa osoittaa Isosaaren väitöskirja (2008), jonka mukaan terveydenhuollon johtaminen on Suomessa ollut kritiikin kohteena pitkään. Huolimatta siitä, että yhteiskunnassa on tapahtunut merkittäviä muutoksia, terveydenhuollon johtamista ei ole uudistettu ja vuosina 1997–2007 terveydenhuollon menot ovat kasvaneet lähes 50 %:lla. Terveydenhuollon työolobarometrit osoittavat, että on olemassa myös hyvin toimivia ja tuloksellisia terveydenhuollon yksiköitä. Kaikkien julkisen sektorin yksiköiden johtamista, toimintaa ja tuloksellisuutta tultaneen jatkossa tarkastelemaan aikaisempaa kriittisemmin.

³ Lähteet: Suomen hallitusohjelmat 1987–2007, Työolobarometrit (Ylöstalo ym 1992–2007), Veto-ohjelma-aineisto (Filatov & Petäjäniemi 2003; Petäjäniemi 2003, 2004, 2006; Filatov 2004, 2007), Tykes-aineisto (2004–2009) ja EKP:n raportti (Afonso, António, Ludger Schuknecht & Vito Tanzi 2003)

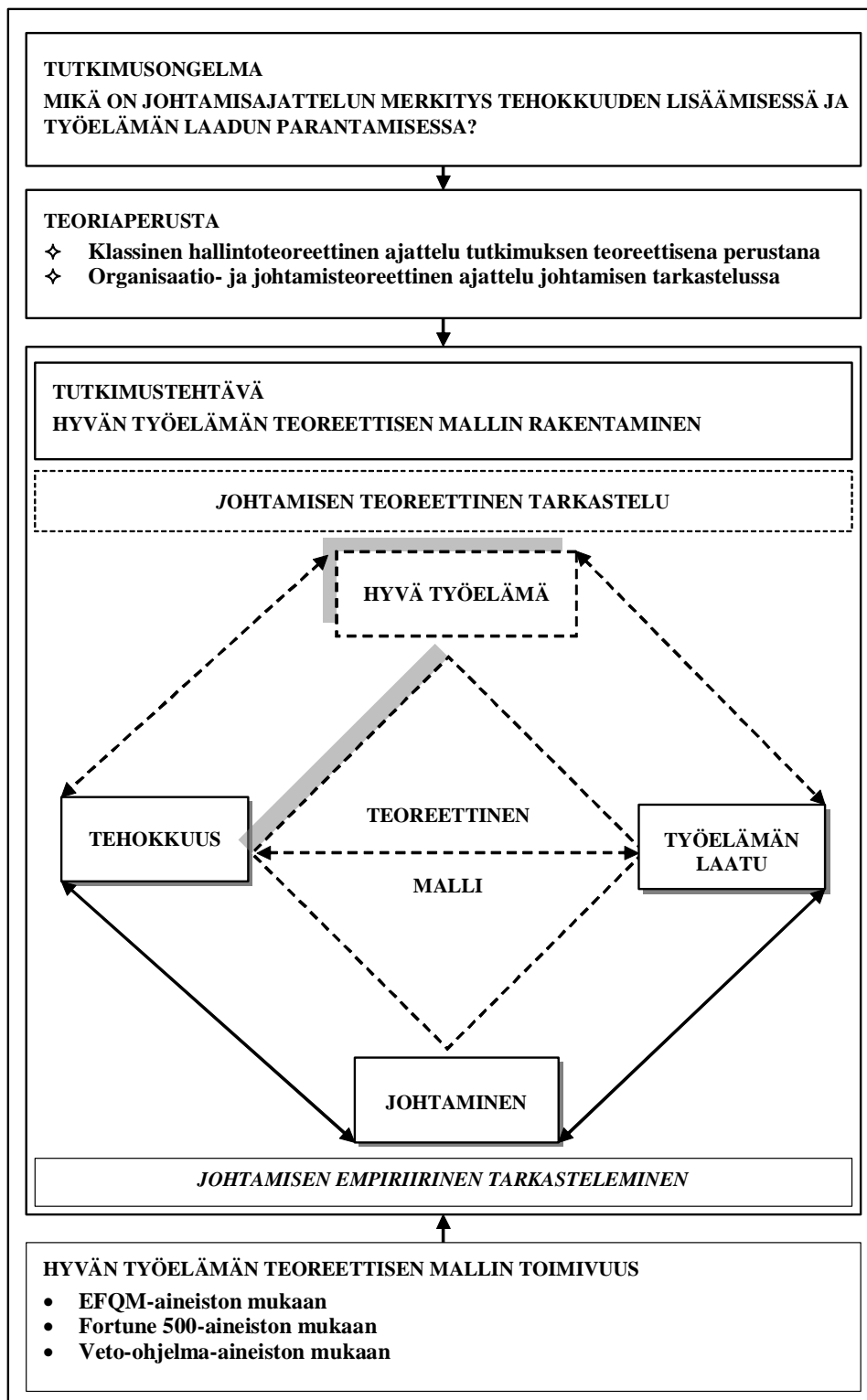
1.2 Tutkimusasetelma ja tutkimusongelma

Vaikka tämän kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonintressi on vahvasti teoreettinen, tutkimuksen tavoitteena on saada empiiristäkin tietoa johtamisesta ja johtamisen merkityksestä organisaatioiden tehokkuuden lisäämisen ja työelämän laadun parantamisen kannalta. Tutkimuksen kulku esitetään kaaviona liitteessä 1.

Tutkimusasetelman (kuvio 1) mukaan tutkimusongelmaksi on asetettu kysymys: *Mikä on johtamisajattelun merkitys organisaatioiden tehokkuuden lisäämisessä ja työelämän laadun parantamisessa?* Koska tutkimusongelmaan on sisäänrakennettuna vaatimus samanaikaisesta tehokkuuden lisäämisestä ja työelämän laadun parantamisesta, johtamista tulee tarkastella samanaikaisesti asioiden johtamisen (tehokkuus) ja ihmisten johtamisen (työelämän laatu) näkökulmasta, mikä edellyttää myös sitä, että tutkimustehtäväksi asetetaan *Hyvän työelämän teoreettisen mallin rakentaminen*. Tätä teoreettista mallia tarvitaan teoreettisen ja empiirisen ajattelun tarkastelussa ja käsitteiden johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu relaatioiden tarkastelemisessa. Teoreettinen ja empiirinen ajattelu kohtaa teoreettisessa mallissa ja teoreettinen ja empiirinen ajattelu kulkee koko tutkimuksen ajan rinnakkain.

Kuviossa 1 kuvataan johtamisajattelun merkitystä organisaatioiden tehokkuuden lisäämisen ja työelämän laadun parantamisen näkökulmasta. Kaksisuuntaiset johtamisen ja tehokkuuden ja johtamisen ja työelämän laadun välillä kulkevat nuolet suuntautuvat ruutujen ulkokulmiin siksi, koska ne osoittavat sitä, että tehokkuus ja työelämän laatu otetaan johtamisessa täysimääräisesti huomioon. Kaksisuuntaiset katkonuolet taas osoittavat sitä, että johtamisella aikaansaataa tehokkuutta ja työelämän laatua verrataan teoreettisen hyvän työelämä-käsitteen tehokkuus- ja työelämän laatu-käsitteiden kriteereihin. Hyvä työelämä-käsitteen kriteerit ovat *hyvä tehokkuus* ja *hyvä työelämän laatu*. *Hyvä työelämä* on tutkimuksen yläkäsite ja *johtaminen, tehokkuus* ja *työelämän laatu* ovat alakäsitteitä. Myös tehokkuuden ja työelämän laadun välillä on yhteys.

Tutkimusongelman ja tutkimustehtävän ratkaiseminen etenevät rinnakkain, koska niiden molempien ratkaiseminen edellyttää teoreettista ja empiiristä ajattelua. Tutkimus etenee kolmessa eri vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa klassisesta hallintoteoreettisesta ajattelusta ja organisaatio- ja johtamisteoreettisesta ajattelusta haetaan tämän tutkimuksen kannalta merkityksellisimmät kohdat, joiden avulla tarkastellaan tutkimusongelmana olevaa kysymystä ja määritellään teoreettisen mallin käsitteille teoreettinen sisältö. Toisessa vaiheessa johtamisajattelun merkitystä organisaatioiden tehokkuuden lisäämisessä ja työelämän laadun parantami-



Kuvio 1. Tutkimusasetelma

missä määrin johtamisajattelulla on merkitystä organisaatioiden tehokkuuden lisäämisen ja työelämän laadun parantamisen kannalta.

Klassisen hallintoteoreettisen ajattelun tarkastelu soveltuu hyvin tämän tutkimuksen tavoitteisiin, koska klassinen hallintoteoreettinen ajattelu on mahdollista jakaa tutkimuksen teemojen mukaisesti *johtamisteoreettiseen, tehokkuusteoreettiseen ja työelämän laatuun liittyvään teoreettiseen ajatteluun*.

Klassista hallintoteoreettista ajattelua tarkastellaan lisäksi myös *traditionaalisen, traditionaalis-modernin ja modernin* hallintoteoreettisen ajattelun kannalta, jotta klassisen hallintoteoreettisen ajattelun muuttuminen ja sen vaikutus organisaatio- ja johtamisteoreettiseen ajatteluun voidaan todeta.

Syväjärven (2005: 50, 53, 67, 104–105) mukaan *johtamisen merkitys on organisaatio toiminnan kannalta kiistaton*. Koska johtamisessa on kyse *asioiden ja ihmisten johtamisesta*, tämä edellyttää, että johtamisessa otetaan huomioon sekä *liiketoiminnan että ihmisten johtaminen*. Koska osaamisesta on tullut organisaatioiden kriittisin menestystekijä, johtamisessa edellytetään nimenomaan osaamispe rustaisten kompetenssien johtamista. Kilpailuetu ei ole toimijoilla, joilla on paras osaaminen, vaan *toimijoilla, jotka osaavat hyödyntää osaamistaan parhaiten*. Organisaatiot menestyvät parhaiten, kun niiden henkilöstöllä on *mahdollisuus käyttää tietojaan ja osaamistaan ja kun ihmiset ovat vahvasti sitoutuneita, tyytyväisiä ja motivoituneita*. Kilpailuedun säilyttäminen edellyttää myös sitä, että johtaminen on ajantasaista, ennakoivaa ja tulevaisuusorientoitunutta.

Koska johtamista tarkastellaan tässä tutkimuksessa *yleisellä tasolla*, johtamista ei jaotella julkisella ja yksityisellä sektorilla tapahtuvaan johtamiseen. Yleisellä tasolla tapahtuvaa tarkastelua tukee myös Bozemanin (1987: 4–7, 76–106) havainto siitä, että julkinen ja yksityinen hallinto ovat samanlaistuneet. Tämä johtuu siitä, että yksityisellä hallinnolla on paljon lakisäätteisiä ja muita yhteyksiä julkisen hallinnon kanssa ja siitä, että julkinen hallinto on liikelaitostumassa. Syväjärven (2005: 102) mukaan julkishallinnon tekemät valinnat osoittavat, että julkinen ja yksityinen hallinto ovat lähentyneet toisiaan 1990-luvun alusta lähtien ja tämä muutos jatkuu edelleen.

Laukkanen ja Vanhala (1992: 172–179) toteavat suomalaisen *keskivertojohtajan* olevan vahvimmillaan tehtävien hoidon ja etiikan alueella ja heikoimmillaan ihmishuone ongelmien ja henkisen jouston alueella, joten tämän tutkimuksen tulos osoittaa, että suomalaisessa johtamisessa on eniten kehittämisen tarvetta ihmisten johtamisen alueella. Johtamista tarkasteltaessa on otettava huomioon myös se, että johtaminen on organisaatioiden eri tasoilla erilaista. Ylimmällä organisaatio- tasolla korostuu strateginen johtaminen, organisaation keskitasolla korostuu takti-

nen johtaminen ja alimmalla organisaatiotasolla korostuu operatiivinen johtaminen. Kaikilla organisaatiotasolla edellytetään sekä asioiden että ihmisten johtamista, mutta niiden painotus vaihtelee. On huomattava, että samallakin organisaatiotasolla asioiden ja ihmisten johtamisen painotus vaihtelee. Tehokkuutta tarkastellaan tässä tutkimuksessa yksilötehokkuuden, tiimien ja ryhmien tehokkuuden, johtamisen tehokkuuden ja koko organisaation tehokkuuden kannalta. Työelämän laatua tarkastellaan useista eri näkökulmista.

Se, että johtamista tarkastellaan samanaikaisesti asioiden ja ihmisten johtamisen kannalta, ei vielä riitä, sillä muutos edellyttää, että johtamista tarkastellaan myös muutosjohtamisen näkökulmasta. Stenvallin, Syväjärven ja Vakkalan (2008: 25) mukaan muutosjohtamista voidaan lähestyä myös henkilöstövoimavarojen johtamisen kannalta, sillä muutosjohtamisessa ja henkilöstövoimavarojen johtamisessa on kyse samoista asioista kuten osallistumisesta, innostamisesta ja luottamuksesta, jotta kaikkien ihmisten osaaminen saadaan käyttöön. Koska muutoksen johtamisessa edellytetään *prosessien* ja *henkilöstön* johtamista, kova ja pehmeä henkilöstövoimavarojen johtaminen ovat tärkeitä aspekteja muutoksen johtamisessa.

Klassinen hallintoteoreettinen ajattelu on tämän tutkimuksen teoreettinen perusta, jonka varaan organisaatio- ja johtamisteoreettinen tarkastelu ja empiirinen tarkasteleminen rakentuvat. Klassista hallintoteoreettista ajattelua tarkastellaan tutkimuksessa 1900-luvun alusta 1900-luvun puoliväliin ja organisaatio- ja johtamisteoreettista ajattelua 1900-luvun puolivälistä 2000-luvun alkuun. Organisaatio- ja johtamisteoreettinen ajattelu edustaa traditionaalis-modernia ajattelua.

Klassista johtamisteoreettista ajattelua tarkastellaan tässä tutkimuksessa Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon, Folletin yhteistyöhön perustuvan funktionaalisen johtamisen ja Argyriksen osallistuvan johtamisen johtamisteoreettisen ajattelun kannalta.

Klassista tehokkuusteoreettista ajattelua tarkastellaan Weberin byrokratiateorian, Thompsonin organisaation tehokkuutta korostavan teoreettisen ajattelun ja Murphyn ja Clevelandin organisaatioiden tehokkuuden arviointiin perustuvan tehokkuusteoreettisen ajattelun kannalta.

Klassista työelämän laatuun liittyvää teoreettista ajattelua tarkastellaan Scheinin organisaatiokulttuuriin Herzbergin toimintakulttuuriin ja Kotterin yrityskulttuuriin liittyvän ajattelun kannalta.

Koska tutkimuksessa tutkitaan teorioita, tutkimuksessa käytetään metateoreettista tarkastelua (taulukko 1).

Quality Management-järjestön kehittämään EFQM-malliin, jonka avulla Suomen Laatuokeskus on vuodesta 1991 lähtien arvioinut suomalaisten yritysten ja organisaatioiden johtamiseen, toimintaan ja tehokkuuteen liittyviä tekijöitä. EFQM-aineiston avulla saadaan tietoa suomalaisten, eurooppalaisten kriteerien mukaan palkittujen yritysten ja organisaatioiden johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyvistä tekijöistä.

Fortune 500-aineiston perusteella saadaan tietoa amerikkalaisten kriteerien mukaan palkittujen huippuyritysten johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyvistä tekijöistä. Fortune 500-aineistona käytetään Adamsin (2007) tutkimusta, jossa hän kuvaa Fortune 500-yritysten johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyvää ajattelua yleisellä tasolla ja 16 Fortune 500-listalla olevan yrityksen johtamiseen, toimintaan ja tuottavuuteen liittyviä tekijöitä (best practices).

Veto-ohjelma-aineiston avulla voidaan saada yleiskuva suomalaisten organisaatioiden johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyvästä ajattelusta. Veto-ohjelma-aineisto saadaan teemahaastattelulla haastatteleamalla Veto-ohjelman johtoryhmän jäseniä. Teemahaastattelussa on kolme eri teemaa, jotka ovat: johtamisen merkitys organisaatioiden toiminnassa, tehokkuuden merkitys organisaatioiden toiminnassa ja työelämän laadun merkitys organisaatioiden toiminnassa.

1.3 Tutkimuksen käsitteiden alustava tarkastelu

Seuraavana tarkastellaan alustavasti tutkimuksen käsitteitä johtaminen, tehokkuus, työelämän laatu ja hyvä työelämä.

Johtaminen

Johtaminen oli hallinnollisen koulukunnan ajattelun mukaan yksi hallinnon funktioista. Hallinnolliset funktiot olivat POSDCORB-määritelmän mukaan: suunnittelu, organisointi, rekrytointi, *johtaminen*, koordinointi, raportointi ja budjetointi. Johtaminen eriytettiin myöhemmin itsenäiseksi funktioksi, jonka funktioita olivat: suunnittelu, organisointi, rekrytointi, koordinointi, raportointi ja budjetointi. Rekrytointiin sisältyi myös koulutus ja suotuisten olosuhteiden järjestäminen työskentelylle. (Gulick 1937: 3–45; Fayol 1949: 3)

Koska johtamisessa pyritään tämän tutkimuksen mukaan sekä tehokkuuden lisäämiseen että työelämän laadun parantamiseen, johtamista on tarkasteltava asioiden johtamisen (management) ja ihmisten johtamisen (leadership) näkökulmasta. Johtamisella on alun perin tarkoitettu asioiden johtamista, 'varsinaista johtamista' eli management-johtamista ja leadership-johtamisella on alun perin tarkoi-

tettu management-johtamista tukevaa ihmisten johtamiseen liittyvää johtamistointia. Management-prosessilla tarkoitetaan yleensä liiketoiminnan johtamista ja leadership-prosessilla tarkoitetaan yleensä ihmisten johtamista. Asioiden johtamiseen sisältyy yrityksen tai organisaation tavoitteiden asettaminen, budjetointi, resurssien jako, koordinointi, suunnittelu, organisointi ja valvonta. Leadership-johtamiseen sisältyy työyhteisön toimivuuden edistäminen, ihmisten sitoutumisen varmistaminen, yhteisen identiteetin luominen ja vahvistaminen ja oikeudenmukaisuuden edistäminen. Management-johtamista voidaan pitää myös johtajan ja johdettavien välisenä auktoriteettisuhteena ja leadership-johtamista voidaan pitää myös johtajan ja johdettavien välisenä vuorovaikutussuhteena. (Sisk 1973: 11, 13, 101; Rost 1991; Carnall 2003: 52–55, 77–78, 146–147, 155–156)

Koska management-johtamiseen on liitetty myös ihmisten johtamiseen liittyviä funktioita ja leadership-johtamiseen management-johtamiseen liittyviä funktioita, asioiden ja ihmisten johtamista on yhä vaikeampi erottaa toisistaan. Management-johtaminen voidaan määritellä prosessiksi, jonka avulla organisaation tehokkuutta voidaan lisätä ja toimintaa voidaan kehittää. Leadership-johtaminen voidaan määritellä prosessiksi, jonka avulla organisaatioiden tehokkuutta voidaan lisätä ja työelämän laatua parantaa. Koska näiden määritelmien mukaan management- ja leadership-johtamisessa kiinnitetään huomio organisaatioiden tehokkuuteen ja toimintaan, tässä ajattelussa asioiden ja ihmisten johtaminen liittyvät yhteen. On katsottu jopa, että leadership-johtamista ei tulisi määritellä lainkaan, sillä sen voi vain tunnistaa, kun kokee sen. Tästä voidaan päätellä, että leadership-johtamisen puuttumisenkin voi tunnistaa. (Gardner 1990; Buchanan & Huczynski 1997: 9, 591–606; Yukl 2006: 456–457; Hemphill & Coons 1957: 7; Rauch & Behling 1984: 46; Jacobs & Jaques 1990: 281; Schein 1994:112; Pardey 2007: 8–9)

Asioiden johtaminen voi periaatteessa riittää silloin, kun on kyse samana toistuvien tehtävien suorittamisesta. Mutta, kun ihmisten kyvyt halutaan saada paremmin käyttöön, edellytetään myös ihmisten johtamista. Asiapainotteisessa johtamisessa korostetaan asioiden johtamista ja ihmispainotteisessa (ihmislähtöisessä) johtamisessa korostetaan ihmisten johtamista. Asioiden ja ihmisten johtaminen integroituvat johtamisessa. Asioiden johtamisessa korostetaan pysyvyyttä ja ihmisten johtamisessa muutosta. Ihmislähtöinen johtaminen vapauttaa ihmisten voimavaroja ja luovuutta enemmän kuin asiapainotteinen johtaminen.

Tehokkuus

Vaikka tehokkuuden on yleensä katsottu perustuvan asioiden johtamiseen, tehokkuuden lisääminen edellyttää myös ihmisten johtamista. Organisaation sisäisellä tehokkuudella tarkoitetaan perinteistä panos-tuotos-tehokkuutta ja organisaation ulkoisella tehokkuudella organisaation toimintaedellytysten turvaamista. Organi-

saation sisäisellä vaikuttavuudella tarkoitetaan organisaation sisäisen toiminnan vaikuttavuutta ja organisaation ulkoisella vaikuttavuudella tarkoitetaan organisaation ulkoisen toiminnan vaikuttavuutta. Organisaatioiden tehokkuutta tulee tarkastella organisaation sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden ja organisaation sisäisen ja ulkoisen vaikuttavuuden kannalta, sillä panos-tuotos näkökulma on organisaatioiden tehokkuuden arvioinnissa liian suppea. (Kilmann 1977)

Organisaatioiden tehokkuuden määrittelyä vaikeuttaa myös se, että tehokkuutta on tarkasteltava yksilöiden tehokkuuden, tiimien ja ryhmien tehokkuuden, johtamisen tehokkuuden ja organisaation tehokkuuden kannalta. Organisaatioiden tehokkuuden määrittelyä vaikeuttaa lisäksi se, että tehokkuuskriteerit vaihtelevat ja ovat normatiivisia ja usein myös kiistanalaisia. Kiviniemen (1983: 77–95) mukaan julkisen hallinnon tehokkuuden arviointi on ongelmallista, tapahtuipa se kenen toimesta tahansa. Julkisen hallinnon tehokkuutta tulee arvioida sekä julkisen hallinnon toimesta että yhteiskunnan toimesta. Tehokkuuskriteerien ohella on arvioitava myös julkisen hallinnon luotettavuus- ja demokratiakriteerien toteutumista. Organisaatioiden toiminnan tehostaminen edellyttää, että laaditaan tehokkaan toiminnan kriteereitä, joiden avulla tehokkuutta voidaan edes jossain määrin arvioida. (Scott 1987: 319–337)

Tehokkaille organisaatioille tunnusomaisia piirteitä ovat: selkeät tavoitteet, suunnitelmallinen toiminta, tavoitesuuntautuneet prosessit, toimintaa tukeva organisaatorakenne, mielekkäät tehtävät, aktiivinen osallistuminen, avoin kommunikatio, hyvät ihmissuhteet, oikeudenmukainen kohtelu, keskinäinen kunnioitus, mittattaviin tuloksiin perustuva palkitseminen ja sosiaalinen vastuuntunne sekä ympäristövastuu. Se, että näissä tehokkaille organisaatioille tunnusomaisissa piirteissä on asioiden ja ihmisten johtamiseen liittyviä piirteitä, osoittaa sitä, että hyvä tehokkuus voidaan saada aikaan vain silloin, kun asioiden ja ihmisten johtaminen yhdistyvät. *Organisaatioiden tehokkuutta voitaisiin lisätä, jos johtamisessa kiinnitettäisiin enemmän huomiota ihmisiin.* Vaikka yhteisten arvojen luominen on organisaatioiden tehokkaan toiminnan edellytys, niiden tehokkuuden lisäämisessä luotetaan edelleen teknisiin ratkaisuihin. Tehokkaan toiminnan aikaansaaminen edellyttää myös oikean ja oikea-aikaisen ja luotettavan informaation saamista, joustavuutta, luovuutta, suunnitelmallisuutta ja tarvittaessa myös organisaatiokenteiden muuttamista. Luottamuksen, vastuuntunnon, sitoutumisen ja organisaatioiden tehokkuuden välillä on todettu vahva yhteys, jota voidaan johtamisella vahvistaa. Koska yritysten toiminnan eettisyys vaikuttaa myönteisesti yritysten asiakastilanteisiin, riskien hallintaan, stressin määrään, työilmapiirin parantamiseen, konfliktien ehkäisemiseen, kilpailukyvyn parantamiseen, tuottavuuden lisäämiseen, tuotteiden ja palvelujen laatuun, vastuullisuuteen, työsuhteiden pituuteen ja yritysten yhteiskunnalliseen arvostukseen, tehokkuus perustuu myös nii-

den toiminnan inhimillisyyteen ja etiikkaan. (Selznick 1984: 1–162; Schein 1994: 12–36, 230–252; Koskinen 1995; Buchanan & Huczynski 1997: 491; Aaltonen & Junkkari 2003: 49–51)

Käsitteellä *dual personality* tarkoitetaan sitä, että organisaation objektiiviset ja yksilöiden subjektiiviset tavoitteet on mahdollista saavuttaa samanaikaisesti. Organisaatioiden tehokkuutta on pyritty lisäämään jopa ilmapiirinkin kustannuksella. Tällöin ei ole kyse tehokkuudesta, vaan ihmisten voimavarojen väärinkäytöstä. Tällainen ajattelu on lyhytnäköistä, koska pitkällä aikavälillä näiden organisaatioiden tehokkuus laskee, sillä organisaatioiden tehokkuuden lisääminen edellyttää myös työelämän laadun parantamista. Johtajan tehtävänä on pyrkiä hyödyntämään organisaation kaikki resurssit mahdollisimman hyvin. Koska tehokkaat johtajat pystyvät hyödyntämään teknisiä, inhimillisiä ja käsitteellisiä taitojaan, he pystyvät johtamaan asioita ja ihmisiä ja luomaan ja ylläpitämään myönteisiä ihmisten välisiä verkostoja. Koska johtamisessa edellytetään ihmisten ja asioiden johtamista, johtajan johtamistaidot (ihmisten johtaminen) ja johtamiskyvyt (asioiden johtaminen) punnitaan jokaisen johtamistapahtuman yhteydessä. Dynaamisen kehittämiskulttuurin ja tehokkuuden välillä on todettu vahva yhteys, sillä tehokkuudella ei tarkoiteta vain sitä, että ihmiset työskentelevät tehokkaasti ’tässä ja nyt’, vaan myös sitä, että ihmisissä oleva motivaatiopotentiaali tunnustetaan ja osataan ottaa käyttöön. Johtajan tehtävänä on motivoivan, kannustavan ja tukea antavan työilmapiirin luominen, sillä se on tehokkaan toiminnan edellytys. (Barnard 1963: 50–56; Brousseau 1979: 29–58; Schermerhorn 1996: 13–14; von Wright 1997: 7–13; Koistinen 2007: 8–9)

Työelämän laatu

Ihmissuhteiden koulukunnan suorittamien Hawthorne-kokeiden yhteydessä todettiin, että huomion kiinnittäminen ihmisiin paransi heidän motivaatiotaan. Tuotannon tasonkin todettiin määräytyvän sosiaalisten normien perusteella, sillä ihmiset eivät toimineet vain yksilöinä, vaan myös ryhmänsä jäseninä. Myös muiden kuin taloudellisten palkkioiden todettiin vaikuttavan ihmisten käyttäytymiseen. Kaikkien sosiaalisten ryhmien toiminnassa varmistetaan materiaalien ja taloudellisten resurssien turvaaminen sekä yhteistyön ylläpito. Johtajuuden merkitys on ryhmänormien asettamisessa suuri. Tehokas kommunikaatio ja hyvin toimiva yhteistyö varmistavat organisaatioiden tehokkuuden. Mayon (1988, 2007) mukaan toista maailmansotaa ei olisi syttynyt, mikäli tekninen ja sosiaalinen ja kehitys olisivat edenneet samaan tahtiin. Johtamisessa edellytetään tehtävien edellyttämää pätevyyttä ja ihmissuhdetaitoja, sillä työtyytyväisyyden lisääntyminen lisää myös tuottavuutta. Demokraattista johtamista pidetään autoritaarista johtamista parempana ja tehokkaampana, sillä demokraattisessa johtamisessa ihmisten tar-

peetkin otetaan huomioon. Tehokas johtaminen edellyttää kaksisuuntaista kommunikaatiota. (Harmon & Mayer 1986: 96–102)

Työelämän laadun parantamiseen pyrkivän suuntauksen (Quality of Working Life, QWL) ensisijaisena tavoitteena oli tuottavuuden lisääminen, koska ajattelu perustuu yhä tieteellisen liikkeenjohdon ajatteluun ja teknostruktuuralliseen strategiaan. Työelämän laadun parantamista ohjasi työn suunnittelun perinne, koska edelleen uskottiin, että paremmalla työn suunnittelulla voitaisiin parantaa tuottavuutta ja lisätä työtyytyväisyyttä. Teknostruktuurallisen strategian käyttöä on arvosteltu siitä, että siinä huomio kiinnitetään vain tekniikkaan. Inhimillis-prosessuaalista strategiaa käytettäessä huomio kiinnitetään koko organisaation toimintaan eli ihmisiin ja prosesseihin. (Honkanen: 1989: 10–15)

Organisaatioiden kehittämiseen perustuvan suuntauksen (Organization Development, OD) päätavoitteena oli kehittää organisaatioista tehokkaampia, elävämpiä ja kykenevämpiä saavuttamaan sekä organisaation että sen jäsenten tavoitteet. Organisaatioiden kehittämisessä lähdettiin siitä oletuksesta, jonka mukaan ihmiset pyrkivät kehittymään, mikäli organisaatio antaa heille siihen mahdollisuuden ja että ihmiset haluavat työskennellä organisaationsa hyväksi enemmän kuin, mitä organisaatiot yleensä sallivat. Organisaatioiden kehittämisellä pyritään sekä lisäämään organisaatioiden tehokkuutta että parantamaan työelämän laatua. (French & Bell 1979: 12, 77–81, 154–155; Honkanen 1989: 7–15, 136; Asp & Peltonen 1991: 1–66; Buchanan & Huczynski 1997: 486–490; Dolan, Garcia & Richley 2006: 97–115)

Henkilöstöressurssien johtamisella (Human Resource Management, HRM) pyritään sekä parantamaan työelämän laatua että lisäämään organisaation tehokkuutta. HRM-ajattelun mukaan henkilöstöressurssien johtaminen tulee integroida organisaation muuhun toimintaan ja nähdä osana organisaation tavanomaista toimintaa. Henkilöstöressurssien johtamista pidetään aikaisempaa tärkeämpänä tekijänä organisaatioiden tehokkuuden lisäämisessä, sillä *organisaatioiden tehokkuutta voidaan lisätä vain inhimillisten resurssien paremmalla johtamisella*. Hyvää työelämän laatua osoittavat: tavoitesuuntautunut toiminta, kehityshakuisuus, joustavuus, luovuus, hyvä kestävyys ja työnilo. *Työnilo* on työelämän laadun paras indikaattori. Heikkoa työelämän laatua osoittavat: virheet, virheiden etsiminen, syyllistäminen, konfliktit, työpaikkakiusaaminen, defensiivisyys, turhautuminen ja työnilon puuttuminen. Koska johtamisessa esiintyvät ongelmat näyttävät liittyvän pääosin ihmisten johtamiseen (people aspect of company life), työelämän laatua on mahdollista parantaa ja tehokkuutta lisätä kiinnittämällä aikaisempaa enemmän huomiota ihmisten johtamiseen. Organisaatioiden toiminnan taustalla vaikuttavat yhteiskunnan ja organisaation arvot ja normit, organisaatorakenne, organisaation

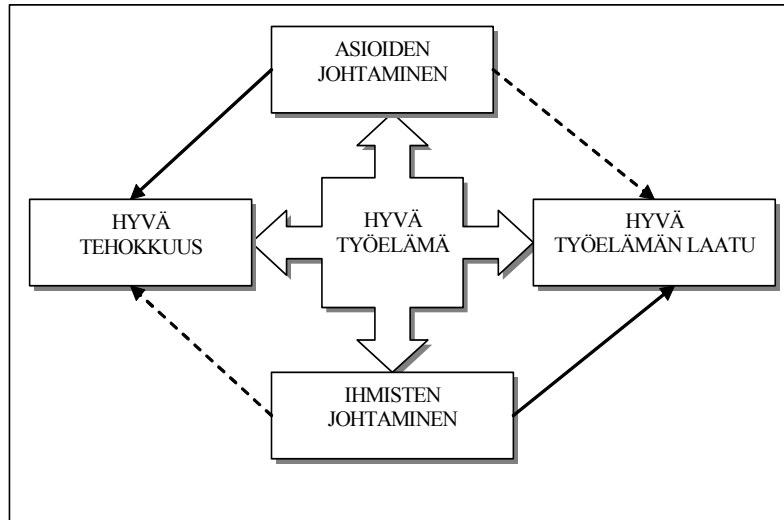
kulttuuri, teknologia ja työolosuhteet, jotka määrittävät vuorovaikutussuhteiden laadun, tehokkuuden ja tehottomuuden, tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden ja tehtävien onnistuneisuuden ja epäonnistuneisuuden. Koska työelämän laatu riippuu lisäksi myös työn merkityksellisyyden kokemisesta, työn merkityksellisyyden kokeminen parantaa työelämän laatua ja lisää organisaation tehokkuutta. (Cooper & Torrington 1979: 1–5; Lawler 1989: 8–15; Arvonen 1991: 28–33; Lehto 1991; Lahti-Kotilainen & Mankkinen 1995; Koskinen 1996: 144–148, 251–276)

Hyvä työn hallinta ja sosiaalinen tuki toimivat puskureina, jotka suojaavat ihmisiä ympäristön haitallisilta vaikutuksilta. Hyvä työn hallinta on myös motivaation ja tehokkuuden kannalta tärkeä tekijä. Selkeät tavoitteet, oikea työnjako, työn merkityksellisyys, työn edellyttämät taidot, työn itsenäisyys ja työstä saatava palaute vahvistavat työn hallinnan tunnetta ja vaikuttavat työntekijöiden työsuoritukseen, työhön ja organisaatioon sitoutumiseen, tulosten määrään ja laatuun, tyytyväisyyteen, poissaoloihin ja vaihtuvuuteen. *Arvojen merkitys on työelämässä tärkeä, siksi, että yhteiset arvot yhdistävät ihmisiä ja sitouttavat heidät organisaatioonsa.* Hyvän organisaation tunnusmerkkeinä voidaan pitää keskinäistä kunnioitusta ja arvostusta, ajattelun ja toiminnan vapautta, henkisen kasvun mahdollisuutta, jatkuvaa uuden oppimista, aktiivista osallistumista, työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työpaikan riskittömyyttä ja työn ja muun elämän tasapainoa. Vaikka organisaatioiden kehittämisestä on olemassa paljon tietoa, tätä tietoa ei välttämättä aina käytetä. Järvisen (2001) mukaan työyhteisöt sisältävät aina valtavan määrän tietoa, taitoa ja kokemusta. Vaikka työyhteisöjen kehittämiseen uhrataan paljon aikaa ja rahaa, tämä jää usein koreografiaksi, joka ei kosketa ihmisten arkitodellisuutta. Organisaatioiden toiminnan onnistumisen takaavat: kulttuuri, yhteiset arvot ja toimintatavat ja tulevaisuuteen suuntautunut johtamisajattelu. Johtamisen tärkeimpänä haasteena onkin saada ihmisten osaaminen ja voimavarat palvelemaan paremmin organisaation perustehtävien toteuttamista. Parhaisiin tuloksiin päästään, kun työyhteisöjä kehitetään yhdessä sekä ihmisten että tuotannon kannalta paremmin toimiviksi kokonaisuuksiksi. Työelämän laadun parantaminen ja tehokkuuden lisääminen edellyttävät, että organisaatioissa siirrytään haittojen korjaamisesta hyvinvoinnin lisäämiseen. (Vahtera & Soini 1994; Lindström & Kandolin 1996)

Hyvä työelämä

Hyvä työelämä (**Excellent Working Life**, EWL) on käsitteenä uusi. Käsitettä hyvä työelämä määriteltiin edellä samalla, kun käsitteitä tehokkuus ja työelämän laatu määriteltiin (kuvio 2). Koska johtamisella vaikutetaan samanaikaisesti organisaatio-

tioiden tehokkuuteen ja työelämän laatuun, johtamisen merkitys on tehokkuuden lisäämisen ja työelämän laadun parantamisen kannalta suuri.



Kuvio 2. Käsitteiden johtaminen, tehokkuus, työelämän laatu ja hyvä työelämä väliset relaatiot

Koska hyvän työelämän kriteereinä ovat *hyvä tehokkuus* ja *hyvä työelämän laatu*, hyvän työelämän kriteerien täytyminen edellyttää johtamisessa huomion kiinnittämistä samanaikaisesti tehokkuuteen ja työelämän laatuun ja asioiden ja ihmisten johtamiseen ja toimintaan ja tuottavuuteen. Hyvä työelämä on kuin hermokeskus (synapsi), joka ohjaa organisaatioiden toimintaa. Gordon (1983) mukaan johtaminen on tuloksellista, kun molemmat osapuolet saavat tarpeensa tyydytetyiksi. Tämän ajattelun pohjalta on mahdollista rakentaa tuloksellisen johtamisen malli.

1.4 Tutkimusaineistot ja menetelmät

1.4.1 Tutkimusaineistot

Koska klassinen hallintoteoreettinen ajattelu on tutkimuksen teoreettinen perusta (taulukko 2), klassista hallintoteoreettista ajattelua tarkastellaan yhdeksän teoreettikon teoreettisen ajattelun kannalta. Organisaatio- ja johtamisteoreettista aineistoa käytetään hallintoteoreettisen ajattelun täydentämisessä ja konkretisoinnissa. Klassista hallintoteoreettista ja organisaatio- ja johtamisteoreettista aineistoa tarvitaan tutkimuksen kannalta tärkeän teoreettisen tiedon hankkimisessa.

Taulukko 2. Tutkimusaineistot, aineistojen sisältö ja käyttö ja tutkimusmenetelmät

	Tutkimusaineistot	Aineistojen sisältö	Aineistojen käyttö	Tutkimusmenetelmät
Teoreettinen aineisto	Klassinen hallintoteoreettinen aineisto	Johtamisteoreettinen ajattelu Tehokkuusteoreettinen ajattelu Työelämän laatuun liittyvä teoreettinen ajattelu	Teoreettisen ajattelun perustana Teoreettisen mallin rakentamisessa	Sisällönanalyysi ja vertailu
	Organisaatio- ja johtamisteoreettinen aineisto	Organisaatio- ja johtamisteoreettinen ajattelu	Teoreettisen ajattelun täydentämisessä ja konkretisoinnissa Teoreettisen mallin rakentamisessa	Sisällönanalyysi ja vertailu
Empiirinen aineisto	EFQM-aineisto	27 EFQM-yrityksen toiminnan kuvaukset, Suomen Laatuokeskuksen tekemät arvioinnit ja tuomariston perustelut yritysten palkitsemiselle	Empiirisenä aineistona Teoreettisen mallin toimivuuden testaamisessa	Sisällönanalyysi ja vertailu
	Fortune 500-aineisto	Adamsin (2007) teorettis-empiirinen tutkimus Fortune 500-yritysten johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyvistä tekijöistä	Empiirisenä aineistona Teoreettisen mallin toimivuuden testaamisessa	Sisällönanalyysi ja vertailu
	Veto-ohjelma-aineisto	Veto-ohjelman johtoryhmän jäsenten teemahaastatteluaineisto	Empiirisenä aineistona Teoreettisen mallin toimivuuden testaamisessa	Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä Sisällönanalyysi ja vertailu

Tätä teoreettista tietoa käytetään johtamisajattelun pelkistämisessä, Hyvän työelämän teoreettisen mallin käsitteiden teoreettisen sisällön määrittelyssä ja teoreettisen ja empiirisen ajattelun vertailussa.

Empiirisinä aineistoina tässä tutkimuksessa käytetään palkittujen EFQM-yritysten ja Fortune 500-yritysten johtamista, tehokkuutta ja toimintaa kuvaavia aineistoja ja Veto-ohjelma-aineistoa.

EFQM-aineistona tarkastellaan 27 Suomen Laatuokeskuksen vuosina 1998–2007 palkitseman EFQM-yrityksen ja organisaation johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyviä aineistoja, jotka perustuvat näiden EFQM-yritysten toiminnan kuvauksiin, Suomen Laatuokeskuksen suorittamiin arviointeihin ja tuomariston perusteluihin näiden yritysten ja organisaatioiden palkitsemiseksi.

Fortune 500-aineistona tarkastellaan amerikkalaisen tutkijan (Adams 2007) tutkimusta, jossa hän tarkastelee johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyvää ajattelua yleisellä tasolla ja 16 vuosina 1999–2005 palkitun Fortune 500-listalla olevan yrityksen johtamisen ja toiminnan kannalta.

Veto-ohjelma-aineisto kerätään haastattelemalla Veto-ohjelman johtoryhmän jäseniä, jotka toimivat suomalaisen johtamisen kannalta keskeisillä näköalapaikoilla. Tiedonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastattelua. Teemahaastattelussa on samat kolme teemaa kuin muidenkin aineistojen tarkastelussa. Nämä teemat ovat: 1) johtamisen merkitys organisaatioiden toiminnassa, 2) tehokkuuden merkitys organisaatioiden toiminnassa ja 3) työelämän laadun merkitys organisaatioiden toiminnassa. Empiirisiä aineistoja käytetään empiirisen tiedon hankinnassa ja Hyvän työelämän teoreettisen mallin teoreettisen ja empiirisen toimivuuden testaamisessa.

1.4.2 Tutkimusmenetelmät

Kaikkien tutkimusaineistojen analysoinnissa käytetään tutkimusmenetelmänä analyttistä metodia. Analyysimenetelmänä on sisällön analyysi. Näissä analyyseissa tutkimusaineistoja jäsennetään asteittain siten, että on mahdollista edetä selkeään näkemykseen tutkittavasta ilmiöstä. Kun kaikki teoreettiset aineistot on analysoitu, analyysien tuloksia verrataan keskenään, jotta tutkimuksen käsitteille johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu saadaan teoreettinen sisältö. Tämän jälkeen teoreettinen ajattelu integroidaan. Kun empiirisetkin aineistot on analysoitu, niiden analyysituloksia verrataan keskenään. Tämän jälkeen teoreettisten ja empiiristen aineistojen analyysien tuloksia verrataan keskenään. Empiirisiä aineistoja käytetään empiirisen tiedon keräämiseen ja Hyvän työelämän teoreettisen

mallin toimivuuden testaamiseen. Veto-ohjelman johtoryhmän jäsenten teema-haastattelujen jälkeen Veto-ohjelma-aineistotkin analysoidaan.

Sisällön analyysi

Sisällön analyysi on tekstianalyysia kuten diskurssianalyysikin ja se etenee koodituskaavion mukaisesti kuten positivistiset tekstianalyysit yleensä. Kaikkia tutkimusaineistoja analysoidaan systemaattisesti ja objektiivisesti, jotta tutkimustulokset vastaavat tutkimusaineistojen sisältöä mahdollisimman hyvin ja jotta tutkimustulokset on mahdollista kerätä johtopäätösten tekemistä varten. Sisällön analyysissa ei pidä rajoittua yksinomaan tiettyjen sanojen tai sanontojen tarkasteluun, vaan huomiota tulee kiinnittää myös niiden välisten yhteyksien tarkasteluun. Tutkimusaineisto hajotetaan analyysissa ensin osiin (analyysi), jotka käsitteellistetään ja kootaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi (synteesi). Tutkimusaineistojen analyysissa tapahtuu redusointi (pelkistäminen), klusterointi (ryhmittely) ja abstrahointi (teoreettisten käsitteiden luominen), jonka jälkeen edetään tulkinnan ja päättelyn kautta teoreettisempaan käsitykseen tutkittavasta ilmiöstä. Analyysimuotoja ovat: aineistolähtöinen, teorialähtöinen ja teoriaohjaava sisällönanalyysi. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa käsitteet luodaan tutkimusaineistosta, teorialähtöisessä analyysissa teema, käsittekartta tai analyysirunko ohjaa analyysia ja teoriaohjaavassa analyysissa käsitteet ovat jo valmiina. Tässä tutkimuksessa käytetään sekä teorialähtöistä että teoriaohjaavaa sisällön analyysia, sillä teemat ohjaavat analyysia ja käsitteet ovat jo valmiina. Sisällön analyysiin voidaan yhdistää myös kvantifiointi. (Grönfors 1982: 160–173; Tuominen & Sarajärvi 2009: 103–124)

Koska sisällön analyysia käytetään tässä tutkimuksessa teoreettisten ja empiiristen aineistojen analysoinnissa, sitä käytetään asiakirja-aineistojen, dokumenttiaineistojen ja teema-haastatteluaineiston analysoinnissa. Näissä analyysissä aineistoista haetaan yhteisten periaatteiden mukaan organisaatioiden johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyvät tekijät, joilla katsotaan olevan merkitystä tämän tutkimuksen kannalta. Kun tutkimusaineistot on analysoitu, tutkimustulokset luokitellaan, jotta niiden keskeisin sisältö saadaan esille. Klassisen hallintoteoreettisen aineiston ja organisaatio- ja johtamisteoreettisen aineiston analyysissä analysoidaan johtamisteoreettiseen, tehokkuusteoreettiseen ja työelämän laatuun liittyvään teoreettiseen ajatteluun liittyviä tekijöitä. EFQM- ja Fortune 500-aineiston ja Veto-ohjelma-aineiston analyysissä analysoidaan työelämän laadun osa-alueita ja laadun ulottuvuuksia, jotta käsitteille johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu saadaan empiirinen sisältö. Tämän jälkeen analysoidaan EFQM- ja Fortune 500-yritysten menestystekijöitä, jotta löydetään ne tekijät, joiden varassa nämä yritykset ovat menestyneet, verrataan EFQM- ja Fortune 500-yritysten me-

nestystekijöitä keskenään ja arvioidaan näiden menestystekijöiden merkitystä suomalaisten yritysten ja organisaatioiden johtamisen, tehokkuuden ja työelämän laadun kannalta. Teemakohtainen tarkastelu soveltuu hyvin sisällön analyysiinkin, sillä teemat kokoavat analyysien tulokset yhteen. Kaikki teemahaastatteluun liittyvä aineisto on tämän tutkimuksen liitteinä: liite 2 Veto-ohjelman johtoryhmän jäsenet, liite 3 Saatekirje, liite 4 Lyhyt kuvaus väitöskirjan sisällöstä ja liite 5 Teemahaastattelurunko.

Teemahaastattelun suunnitteluun, haastattelujen toteuttamiseen ja aineistojen analysointiin on paneuduttava huolella, sillä tulosten luotettavuus riippuu tutkimusaineistojen laadusta. Teemahaastattelua ei ole mahdollista jaotella kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tradition perusteella, sillä teemahaastattelussa on kyse molemmista. Koska teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, kysymysten muotoa ja järjestystä ei tarvitse määritellä yhtä tarkasti kuin strukturoidussa haastattelussa, mutta kysymysten muoto ja järjestys on määriteltävä tarkemmin kuin syvähaastattelussa. Teemahaastattelu soveltuu hyvin tämän tutkimuksen tutkimusmetodiksi, koska tutkimusaihe on mahdollista teemoittaa kolmen teeman (johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu) ympärille.

Tämän teemahaastattelun lähtökohtana on, että kaikki haastateltavat ovat johtamisen asiantuntijoita ja tutkija on selvittänyt tutkittavan ilmiön rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta ja laatinut haastattelurungon, jonka varassa haastattelut etenevät. Teemahaastattelut toteutetaan teema-alueittain ja haastatteluaineisto puretaan ja analysoidaan teema-alueittain. Teemakohtainen tarkastelu mahdollistaa myös eri tietolähteiden yhdenmukaisen tarkastelun. Tunnistetiedot koodataan tietojen litte-roinnissa. Luokkien muodostaminen on teoreettisesti ja empiirisesti suuri haaste. Luokat ovat käsitteellisiä työkaluja, joiden avulla käsitteitä ja käsitteiden välisiä suhteita voidaan tarkastella ja teoriaa voidaan kehittää. Kvalitatiivisen aineiston analyysi on kolmivaiheinen prosessi, 1) jossa tutkimusaineisto kuvataan, 2) jossa tutkimusaineisto luokitellaan ja 3) jossa tutkimuksen tulokset yhdistetään. Kvalitatiivisen aineiston analyysissä käytetään sekä analyysia että synteisiä. Analyysissa tutkittavaa aineistoa eritellään ja luokitellaan ja synteesissä tutkittavasta ilmiöstä muodostetaan kokonaiskuva, jonka jälkeen tutkittavaa ilmiötä on mahdollista tarkastella uudesta perspektiivistä. (Hirsijärvi & Hurme 2008: 41–53, 135–183)

Teema-haastattelujen avulla haetaan tietoa, jonka avulla voidaan syventää, täydentää ja testata muiden tutkimusaineistojen analyysien tuloksia. Teemahaastattelut toteutetaan puhelinhaastatteluina, koska haastattelut on siten helpompi järjestää ja järjestely ei häiritse haastateltavien aikataulua siinä määrin kuin varsinaisten haastattelujen järjestäminen olisi häirinnyt. Tämän järjestelyn etuna on se, että

haastatteluajat eivät pitkity, joten haastattelu-aika oli kaikille sama (½ t). Tämän järjestelyn puutteena on kuitenkin välittömän haastattelukontaktin puuttuminen.

1.4.3 Tutkimusaineistojen analysointi

Klassisesta hallintoteoreettisesta ja organisaatio- ja johtamisteoreettisesta aineistosta etsitään tekijät, jotka vastaavat tämän tutkimuksen ajattelua ja tekijät, jotka eivät vastaa tämän tutkimuksen tavoitteita ja arvioidaan niiden merkitystä tämän tutkimuksen kannalta.

Teoreettisten ja empiiristen aineistojen analysointi tapahtuu seuraavassa taulukossa (taulukko 3) esitetyn analysointikaavion mukaisesti, jotta aineistot saadaan yhteismitallisiksi ja vertailukelpoisiksi. Vaikka johtamisen tavoitteena nähdään olevan organisaatioiden tehokkuuden lisääminen ja työelämän laadun parantaminen, tehokkuutta ja työelämän laatua on tarkasteltava myös erikseen.

Tämän analysointikaavion mukaan käsitteen johtaminen osalta analysoidaan johtamisajattelua, johtamisajatteluun liittyvää organisointiajattelua, johtamistapaa ja johtamiseen kuuluvaa tehokkuustavoitetta ja työelämän laatu -tavoitetta.

Taulukko 3. Kaikkien aineistojen analysoinnissa käytettävä analysointikaavio

TEOREETTISTEN JA EMPIIRISTEN AINEISTOJEN ANALYSOINTIKAAVIO		
JOHTAMINEN	TEHOKKUUS	TYÖELÄMÄN LAATU
<p>Johtamisajattelu</p> <ul style="list-style-type: none"> • organisointi • johtamistapa • tehokkuustavoite • työelämän laatu -tavoite 	<p>Tehokkuusajattelu</p> <ul style="list-style-type: none"> • toimintatapa • tehokkuus • tuottavuus • tehokkuuden lisääminen 	<p>Työelämän laatu -ajattelu</p> <ul style="list-style-type: none"> • työelämän laadun perusta • yhteistyön perusta • toiminnan perusta • työtyytyväisyyden perusta

Käsitteen tehokkuus osalta analysoidaan tehokkuusajattelua, tehokkuusajatteluun liittyvää toimintatapaa, tehokkuutta, tuottavuutta ja tehokkuuden lisäämistä.

Käsitteen työelämän laatu osalta analysoidaan työelämän laatu -ajattelua, työelämän laadun perustaa, yhteistyön perustaa, toiminnan perustaa ja työtyytyväisyyden perustaa.

Empiiristen aineistojen osalta analysoidaan laadun osa-alueita, laadun ulottuvuuksia ja käsitteiden sisältöä ja EFQM-yritysten ja Fortune 500-yritysten menestyskijöitä. Kun empiiriset aineistot on analysoitu, teoreettisten ja empiiristen aineistojen analyysien tuloksia verrataan keskenään. Kun klassista hallintoteoreettista ja organisaatio- ja johtamisteoreettista ajattelua kuvaava aineisto on analysoitu, analyysituloksia verrataan ensin keskenään, jonka jälkeen tulokset yhdistetään.

Seuraavassa taulukossa on kaikkien aineistojen analyttisessä vertailussa käytettävä asteikko (taulukko 4). Kun klassiset hallintoteoreettiset aineistot on analysoitu, analyysien tuloksia verrataan keskenään. Kun organisaatio- ja johtamisteoreettiset aineistot on analysoitu, näiden analyysien tuloksia verrataan keskenään, jonka jälkeen tulokset integroidaan.

Taulukko 4. Aineistojen vertailussa käytettävä asteikko

	Vertailtavat aineistot	Yhteiset kohdat	Aineistojen vastaavuus
Vertailussa käytettävä asteikko	Vertailtavissa aineistoissa	5 yhteistä kohtaa	Aineistot vastaavat toisiaan erittäin hyvin
	Vertailtavissa aineistoissa	4 yhteistä kohtaa	Aineistot vastaavat toisiaan hyvin
	Vertailtavissa aineistoissa	3 yhteistä kohtaa	Aineistot vastaavat toisiaan melko hyvin
	Vertailtavissa aineistoissa	2 yhteistä kohtaa	Aineistot vastaavat toisiaan osittain
	Vertailtavissa aineistoissa	1 yhteinen kohta	Aineistot vastaavat toisiaan heikosti
	Vertailtavissa aineistoissa	0 yhteistä kohtaa	Aineistot eivät vastaa toisiaan lainkaan

Koska tämän tutkimuksen tavoitteena on työelämän ilmiöiden syvälinen ymmärtäminen, tässä tutkimuksessa käytetään intensiivistä tutkimusotetta. Ekstensiivisellä tutkimusotteella voidaan päästä vain ulkoisten yhtäläisyyksien ja erojen tasolle, mutta intensiivisellä tutkimusotteella päästään todellisuuden hermeneuttiseen ymmärtämiseen. Käsitteiden asettaminen, käsitteiden sisällön määrittely ja käsitteiden välisten relaatioiden tarkastelu edellyttää teoreettis-käsitteellistä ajattelua. Teoreettis-käsitteellisen ajattelun avulla voidaan johtaa teoria, malli tai viite-

kehys, jonka avulla on mahdollista selittää tietty reaalimaailman osa. Teoria, malli tai viitekehys voidaan johtaa teoreettisten olettamusten (deduktiivinen tutkimus) tai empiiristen tutkimusten kautta (induktiivinen tutkimus). Tässä tutkimuksessa edetään teoreettisten olettamusten kautta. Teoreettisten mallien ja teorioiden välillä on vain aste-ero, sillä teoreettiset mallit toimivat askelina kohti teorioita. Teoriarajaus määräytyy tutkimusaiheen rajauksen, yläkäsitteen rajauksen ja käsitteiden relaatioiden perusteella. Käsitteen- ja teorianmuodostuksen päämäärät ovat sekä teoreettisia että käytännöllisiä, koska tieteen avulla pyritään selittämään ja ymmärtämään luontoa, ihmistä ja yhteiskuntaa koskevia lainalaisuuksia. Teorioiden tarkoituksena on koota, yhdistää, jäsentää ja systematisoida tutkimusten tuloksia. Teorioiden ihannemuotona pidetään aksioomajärjestelmää, jossa väitteet tiivistetään peruslauseiksi eli aksioomiksi. (Koskiahho 1990: 48–54; Niiniluoto 1999: 192–215; Järvinen & Järvinen 2004: 17–18)

2 JOHTAMINEN, TEHOKKUUS JA TYÖELÄMÄN LAATU KLASSISEN HALLINTOTEOREETTISEN AJATTELUN MUKAAN

Tässä luvussa tarkastellaan klassista hallintoteoreettista ajattelua. Klassinen hallintoteoreettinen ajattelu jaetaan tutkimuksen teemojen mukaan johtamisteoreettiseen, tehokkuusteoreettiseen ja työelämän laatuun liittyvään teoreettiseen ajatteluun. Klassinen johtamisteoreettinen, tehokkuusteoreettinen ja työelämän laatuun liittyvä teoreettinen aineisto analysoidaan ja analyysitulokset luokitellaan kahteen luokkaan sen mukaan, vastaako teoreettinen ajattelu tämän tutkimuksen ajattelua vai ei, jonka jälkeen tulokset kootaan taulukoihin 5, 6 ja 7. Tämän jälkeen klassista johtamisteoreettista, tehokkuusteoreettista ja työelämän laatuun liittyvää teoreettista aineistoa analysoidaan taulukossa 3 esitetyn analysointikaavion mukaisesti, jotta klassisen hallintoteoreettisen ajattelun tutkimuksen kannalta keskeisin sisältö saadaan esille. Näiden analyysien tulokset kootaan taulukkoon 8.

2.1 Klassinen johtamisteoreettinen ajattelu

Klassista johtamisteoreettista ajattelua tarkastellaan seuraavassa Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon johtamisfilosofian, Follettin yhteistyöhön perustuvan funktionaalisen johtamisen johtamisteoreettisen ajattelun ja Argyriksen osallistuvan johtamisen johtamisteoreettisen ajattelun kannalta. Nämä valinnat tehtiin, jotta klassisen hallintoteoreettisen johtamisajattelun merkitystä voidaan tarkastella organisaatioiden tehokkuuden lisäämisen ja työelämän laadun parantamisen näkökulmasta.

2.1.1 *Tieteellisen liikkeenjohdon johtamisfilosofian merkitys johtamisessa*

Tieteellisen liikkeenjohdon peruseriaatteet kehitettiin 1900-luvun alun teollisuuden tarpeisiin, jolloin pyrittiin tieteellisen analysoinnin avulla kehittämään tehokas organisointi- ja johtamisfilosofia. Tieteellisen liikkeenjohdon filosofiaa pidettiin tuolloin vallankumouksellisena ajattelutapana, jolla sanottiin olevan suuria vaikutuksia työhön, työolosuhteisiin ja ihmiskunnan hyvinvointiin. (Taylor 1911: 39)

Johtajan työssä pidettiin tärkeänä oikealaista organisointia, jatkuvaa kontrollointia ja työntekijöiden kanssa yhteistyössä toimimista. Yhteistyötä työnjohdon ja työntekijöiden välillä lisättiin sillä, että työnjohdonkin tuli osallistua kaikkeen työhön. Työ tuli tieteellisen liikkeenjohdon johtamisfilosofian mukaan suunnitella siten,

että työ ei vahingoittanut työntekijöiden terveyttä pitkälläkään aikavälillä. Vaikka tieteellisen liikkeenjohdon johtamisajattelun tavoitteena oli yhteistyön ja harmonian aikaansaaminen, yhteistyötä ja harmoniaa pidettiin tärkeänä lähinnä vain siksi, että maksimihyöty voitaisiin saada aikaan.

Työntekijöiltä edellytettiin monipuolista pätevyyttä, sillä hyvän työntekijän ominaisuuksina pidettiin älykkyyttä, koulutusta, pätevyyttä, kätevyyttä, tahdikkuutta, energisyyttä, sinnikkyyttä, rehellisyyttä, kunniallisuutta, yhteistyökykyä ja terveyttä. Tämä luettelo hyvän työntekijän ominaisuuksista on kattava, sillä se sisältää tiedollisia, taidollisia, fyysisiä, psyykkisiä, moraalisia ja sosiaalisia hyvän työntekijän ominaisuuksia. Hyvän esimiehen ominaisuuksista ei esitetty vastaavaa luetteloa, vaikka esimiehen ominaisuuksilla on laaja-alaisempi vaikutus organisaation tehokkuuteen ja työelämän laatuun kuin yksittäisen työntekijän ominaisuuksilla.

Tieteellisen liikkeenjohdon filosofian pääperiaatteet esitetään teoksessa *The Principles of Scientific Management* (1911). Taylor puolusti kehittämänsä tieteellisen liikkeenjohdon filosofiaa Special House Committee'n edessä seuraavasti. (1903: v-xvi, 5–14, 21–38, 1911, 1914)

Scientific management, then, is not a theory, but is the practical result of a long evolution. Now, in its essence scientific management involves a complete mental revolution on the part of the working man engaged in any particular establishment or industry - a complete mental revolution on these men as to their duties toward their work toward their fellow men, and toward their employers. (Taylor 1912: 27, 88)

Tieteellisen liikkeenjohdon johtamisfilosofialla on ollut suuri vaikutus teollisuustuotannon rationalisointiin. Suurin mahdollinen tehokkuus voitiin tämän ajattelun mukaan saavuttaa silloin, kun johtaja organisoi ja kontrolloi tehokkaasti. Kontrollointi on tieteellisen liikkeenjohdon ajattelussa viety äärimilleen. Moniportainen kontrollijärjestelmä oli raskas ja kallis, sillä tämän kontrollimekanismin mukaan jokainen työntekijä oli kahdeksan esimiehen alainen.

Koska tieteellisen liikkeenjohdon johtamisajattelu perustuu teoria X:n mukaiseen passiivisen ihmisen ihmiskuvaan, ihmisiä oli siksi jatkuvasti käskettävä ja kontrolloitava. Vaikka korostettiin sitä, että työntekijöillä oli tieteellisen liikkeenjohdon johtamisfilosofiaa sovellettaessa mahdollisuus kehittyä ensiluokkaisiksi työntekijöiksi ja käyttää kykyjään työssään, ajatuksen toteutuminen jäi sarjatuotannossa melko vähäiseksi. Toisaalta tieteellisen liikkeenjohdon johtamisajattelussa korostettiin työntekijöiden sitoutumisen ja vastuun tärkeää merkitystä. Koska rahapalkkaa pidettiin tieteellisen liikkeenjohdon filosofian mukaan voimakkaimpana kannustimena, työntekijät tuli saada tavoittelemaan maksimisuoritustaan korkeamman rahapalkan toivossa. Työntekijöille tuli maksaa työsuorituksen mukaista

rahapalkkaa, ei yli- eikä alipalkkaa. Työnteko yksinomaan rahan takia ei kuitenkaan motivoi ihmisiä, koska työ on silloin pelkästään suorittamista, jolloin rahalle jää vain välillinen arvo. (Taylor 1911)

Vaikka tieteellisen liikkeenjohdon johtamisfilosofian sisäistäminen, monivaiheinen suunnittelu, systeemin kehittäminen ja työskentelykulttuurin luominen vaativat paljon aikaa, tätä ei ole välttämättä aina otettu suunnittelussa huomioon. Tieteellisen liikkeenjohdon periaatteita on suositeltu soveltamaan kaikessa toiminnassa kuten teollisuudessa, liike-elämässä, hallinnossa, yliopistoissa, kirkoissa, hyväntekeväisyysjärjestöissä, maataloilla ja kodeissa. (Taylor 1911: 8, 1912, 1914)

Vaikka aikaisemmin oli uskottu, että johtajaksi oli synnyttävä, seuraavan suoran lainauksen mukaan johtajan ominaisuuksia voidaan pitää sekä synnynnäisinä että harjoituksen tuloksena. (Taylor 1911: 6–7)

In the past the prevailing idea has been well expressed in the saying that captains of industry are born, not made, and the theory has been that if one could get the right man, methods could be safely left to him. In future it will appreciate that our leaders must be trained right as well as born right, and that no great man can with the old system of personal management hope to complete with a number of ordinary men who have been properly organized so as efficiently to cooperate. (Taylor 1911: 35)

Huomiota herättää erityisesti se, että johtajista käytetään tässä yhteydessä käsitettä *leaders*, eikä managers ja se, että varoitetaan noudattamasta vanhaa henkilöstöjohtamissysteemiä. Johtajien tärkeimpänä tehtävänä oli varmistaa se, että organisaatioiden toiminta oli huolellisesti organisoitu ja tehokkaasti johdettu ja että tieteellisen liikkeenjohdon johtamisfilosofian periaatteita noudatettiin kaikessa toiminnassa täsmällisesti. Vaikka työn ja vastuun jako työnjohdon ja työntekijöiden kesken nähtiin periaatteessa samanlaiseksi, työnjohdolla oli valtaa ja vastuuta työntekijöitä enemmän.

Vaikka tieteellisen liikkeenjohdon päämääränä oli teollisuustuotannon täydellinen rationalisointi, täydellistä rationaalisuutta ei voida saavuttaa, eikä toiminnan rationaalisuutta ole mahdollista edes yksiselitteisesti määrittellä. Toiminnan rationaalisuuden määrittelyä vaikeuttaa lisäksi se, että rationaalisuus määräytyy toiminnan lähtökohdista käsin. Kun Simon (1979: 39–61) tutki substantiaalista ja prosessuaalista rationaalisuutta, hän totesi, että päätöksentekoa rajoittaa rajoitettu rationaalisuus. Vaikka päätöksentekoa voidaan hänen mukaansa kehittää, päätöksentekoa rajoittaa aina tiedon epätäydellisyys, ennakoimisen vaikeus ja käyttäytymismallien vaihtelu. Simon suositteli kuitenkin pyrkimään aina parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. Päätöksenteko jaetaan kahteen eri tyyppiin. Ohjelmoidulla päätöksenteolla tarkoitetaan rutiinimaista ja ohjelmoimattomalla päätök-

senteolla tarkoitetaan ainutkertaista päätöksentekoa. Molemmat päätöksentekotyytit ovat organisaatioiden toiminnassa välttämättömiä. Tieteellisen liikkeenjohdon filosofian mukaisessa toiminnassa suurin osa päätöksistä on ohjelmoituja, sillä vain johtamisessa, suunnittelussa ja valvonnassa tehdään ohjelmoimattomia päätöksiä.

Pohjoismaissakin tarkasteltiin tuolloin tieteellisen liikkeenjohdon filosofian perus- periaatteita, sillä ruotsalainen yli-insinööri Forsberg toteaa kirjassaan, *Rationell Arbetsledning*, että ihminen on kautta aikojen pyrkinyt lisäämään työnsä tuloksellisuutta. Hänen mukaansa tieteellisen liikkeenjohdon ajattelu vasta yltää mekaanista ajattelua laajemmalle. Aikaisemmin oli korostettu systeemin ensisijaisuutta, mutta tieteellisen liikkeenjohdon ajattelussa korostettiin Forsbergin mukaan henkilöstön ensisijaisuutta. Tämä osoittaa, että tieteellisen liikkeenjohdon filosofiaa on tulkittu yksipuolisesti. Forsbergin mukaan tieteellisen liikkeenjohdon filosofian soveltamisessa oli suuri väärinymmärtämisen vaara silloin, jos nopeustavoitteet ja mittaaminen asetetaan etusijalle. Tämä vaara on käynyt toteen sellaisissa tilanteissa, joissa tieteellisen liikkeenjohdon ajattelua on sovellettu osittaisena tai sen filosofista perustaa ymmärtämättä. Johtamisenkin katsottiin olevan *todellista tiedettä*, koska johtaminen perustuu tiettyihin lakeihin, sääntöihin ja periaatteisiin. (Taylor 1920: 3–32)

Etzionin (1968: 51–76) mukaan tieteellisen liikkeenjohdon ajattelun ja ihmissuhteiden koulukunnan ajattelun välillä ei ollut perustavanlaatuaista ristiriitaa organisaation rationalisointipyrkimysten ja työntekijöiden viihtyvyyspyrkimysten välillä, koska tieteellisen liikkeenjohdon johtamisfilosofian mukaan tehokkain organisaatio on samalla myös tyydyttävän, koska se maksimoi työntekijöiden palkan ja ihmissuhteiden koulukunnan mukaan eniten tyydytystä tuottava organisaatio on myös suorituskykyisin. Tämä ajattelu eroaa siltä osin, että tieteellisen liikkeenjohdon ajattelussa huomio kiinnitetään pelkästään palkkaan ja ihmissuhteiden koulukunnan ajattelussa huomio kiinnitetään organisaation toimintaan ja tuloksiin kuten tässäkin tutkimuksessa.

2.1.2 *Funktionaalisen johtamisen johtamisajattelun merkitys johtamisen kannalta*

Follettin teokset *The New State* (1918) ja *The Creative Experience* (1924) herättivät aikanaan huomiota etenkin anglo-amerikkalaisessa maailmassa. Hierarkkista valta-ajattelua pidettiin funktionaalisen johtamisen (functional management) johtamisajattelun mukaan vanhanaikaisena, koska tärkeintä ei ole se, onko joku henkilö toisen ylä- vai alapuolella, vaan tärkeintä on se, että voidaan saavuttaa hyviä tuloksia. Auktoriteetin tulee siten tämän ajattelun mukaan määräytyä tehtävien,

eikä hierarkkisen valta-aseman (power over) mukaan, sillä asiantuntijuus ei perustu valta-asemaan, vaan siihen, että kyseinen henkilö on oman alansa asiantuntija. Tätä ajattelua tukee myös se, että sama henkilö voi valta-asemaltaan samanaikaisestikin olla toisen henkilön yläpuolella ja toisen henkilön alapuolella. Keskustelua oikeudesta viimesijaisen vallan käyttöön pidetään funktionaalisen johtamisen johtamisajattelun mukaan vain jäänteinä menneeltä ajalta, sillä oikeus viimesijaisen vallan käyttöön kuvaa ainoastaan pienen organisaation tilannetta, koska organisaation kasvaessa tapahtuu erikoistumista, jolloin auktoriteetti ja kontrolli eivät voi enää olla yhden henkilön varassa, vaan kumuloituvat. Koordinaationkin merkitys on tärkeä organisaatioiden toiminnan tehostamisen kannalta, sillä horisontaalisen koordinaation parantaminen ja vertikaalisen koordinaation lisääminen lisäävät organisaatioiden tehokkuutta. (Follett 1949 34–46, 1977: 117–131; 1949: vii-xvii)

Todelliset johtajat, *leaders*, eivät vaadi, että työntekijät noudattavat kaikessa heidän tahtoaan, vaan he ohjaavat työntekijöitä käyttämään omia kykyjään. Heidän mukaansa johtajan tehtävänä ei ole ratkaista ongelmia työntekijöiden puolesta, vaan saada työntekijät ratkaisemaan esiin tulevat ongelmat. Vaikka management-käsitettä on useimmiten käytetty leadership-käsitettä laajempänä käsitteenä, leader-johtajia pidetään *todellisina johtajina* eli *johtajien johtajina*, koska todelliset johtajat ymmärtävät ihmisten käyttäytymisen perustan, yhteistoiminnan edut ja sen, että koordinaatio takaa kaikkien toimintojen hallinnan. Koska todellinen johtaja ymmärtää myös sen, että työntekijöiden ammattilypeys on organisaation liiketoiminnan tärkein käynnistäjä ja ylläpitäjä, todellinen johtaja vahvistaa työntekijöiden ammatillista osaamista ja heidän itsetuntoaan. Funktionaalista johtamista pidetään parhaana tapana lisätä organisaatioiden tehokkuutta ja työntekijöiden hyvinvointia siksi, että funktionaalisessa johtamisessa organisaation tavoitteet ja työntekijöiden tavoitteet on mahdollista yhdistää. Funktionaalinen johtaminen ei vähennä ylimmän johdon valtaa, sillä organisaatioiden ylimmällä johdolla on tärkeä tehtävänsä koko organisaation toiminnan kehittämisessä ja valvonnassa. (Follett 1949, 1977: 21–41; Urwick 1949: vii-89; Fox & Urwick 1973: 66–87; Graham & Bennet 1995: 97–119)

Synnynnäiset johtajat ovat johtajien johtajia myös siksi, että he ymmärtävät kokonaisuuden, yksityiskohtien ja tilannetekijöiden merkityksen. Leader-johtajat ovat kuin valmentajia. He ovat uskottavia ja innostavia myös siksi, että toimivat itsekin samalla tavalla kuin, mitä edellyttävät toisilta. Todelliset johtajat auttavat työntekijöitä selviytymään heille asetetuista tehtävistä, koska he eivät vaadi, että heitä palvellaan, vaan käyttävät kaiken energiansa yhteisten tavoitteiden hyväksi. Johtajien ominaisuuksia voidaan pitää pääosin synnynnäisinä, vaikka johtajan taidot ovat osittain opittavissakin. Management-johtamisesta on tullut tieteen ja

taiteen laji, sillä siihen sisältyy funktionaalinen monikerroksinen johtamisajattelu ja luova ja kokeileva aspekti ts. asioiden ja ihmisten johtaminen. Koska tieteellisen liikkeenjohdon johtamisfilosofia perustuu persoonattomaan käskemiseen ja tottelemiseen, se ei suosi tiedon ja kokemuksen hyödyntämistä organisaatioissa, vaan aiheuttaa tehostomuutta ja persoonattomuutta (depersonalizing), joita on mahdollista vähentää mielekkäällä yhteistyöllä (repersonalizing). Kannustavalla johtamisella ja hyvällä yhteistyöllä voidaan lisätä organisaatioiden tehokkuutta ja parantaa työelämän laatua. (Follett 1995: 214, 293)

Johtamiseen sisältyy aina valtaa ja vastuuta. Vallalla tarkoitetaan yleensä henkilön mahdollisuutta vaikuttaa toisiin ihmisiin. Johtajan vallalla tarkoitetaan siten johtajan mahdollisuutta saada ihmiset tekemään heille asetetut tehtävät. Johtajan vastuulla tarkoitetaan johtajan vastuuta ihmisistä ja tuloksista ja johtajan eettistä vastuuta. Koska valtaa voidaan käyttää joko johtajan egoistisen vallanhimon tyydyttämiseen tai yhteiseksi hyväksi, asiayhteys ratkaisee, onko valta kyseisessä tilanteessa hyvä vai huono asia. Autoritaarinen johtaminen vähentää organisaatioiden tehokkuutta siksi, koska vallan käyttöön perustuva johtaminen edellyttää esimies-alaisuhteiden ylläpitämistä ja siksi, koska esimies-alaisuhteiden ylläpitäminen vähentää aidon vuorovaikutuksen ja positiivisten kokemusten määrää. Kun johtamisessa käytetään yhteistoimintaan perustuvaa valtaa (*power with*), valta perustuu toiminnan edellyttämään valtaan, jolloin valta, vastuu ja kontrolli liittyvät yhteen. Vallan käytön tarvetta voidaan vähentää toimintojen integraatiolla, ottamalla työntekijät mukaan päätöksentekoon ja kehittämällä organisaatioista hyvin toimivia funktionaalisia yksiköitä. (Follett 1977: 66–87, 2003)

Johtamiseen tulee paneutua yhtä perusteellisesti, syvällisesti ja vastuullisesti kuin muihinkin professioihin, sillä vasta silloin, kun vastuullinen ja luova johtamisajattelu toteutuvat, on kyse *todellisesta tieteellisestä liikkeenjohdosta* (truly scientific management). Todellisella tieteellisellä liikkeenjohdolla tarkoitetaan tehokasta asioiden johtamista ja taitavaa ihmisten johtamista, joiden aika tulee olemaan viimeistään silloin, kun kilpailu työvoimasta kiristyy. Viimeistään silloin organisaatioita on alettava kehittää luovalla tavalla. Kun ihmisten johtamiseen kiinnitetään enemmän huomiota, johtajien todellinen kyvykkyys pääsee esille. Funktionaalinen johtaminen perustuu *dualismiin*, jonka mukaan yksilöiden tulosten katsotaan koituvan organisaation hyväksi. Funktionaalinen johtaminen perustuu *desentralisaatioon, vallan ja vastuun delegointiin ja kumulatiiviseen kontrolliin*. Funktionaalisisessa johtamisessa asioiden ja ihmisten johtaminen yhdistyvät, sillä funktionaalisisessa johtamisessa *tuotannolliset ja inhimilliset resurssit yhdistetään*. Koska ihmisiin ja tekniikkaan liittyviä tekijöitä ei voida erottaa toisistaan, organisaatioita on tarkasteltava laajemmin kuin pelkkinä rakenteina. (Follett 1977: 21–102)

Johtamisongelmia esiintyy sekä julkisissa että yksityisissä organisaatioissa, mutta paremmalla yhteistyöllä molemmissa voidaan poistaa tehokkaan toiminnan esteitä. Koordinaatiota parantamalla on mahdollista tehostaa organisaatioiden toimintaa, koska silloin kaikki energia voidaan suunnata organisaation hyväksi. Organisaatioiden kehitys tulee riippumaan siten siitä, onnistutaanko löytämään ratkaisu organisaatioiden koordinaatio- ja kontrolliongelmien (*new realm of human relations*). Koordinaation tulee alkaa toiminnan alkaessa, koordinaation tulee tapahtua suorien kontaktien välityksellä, koordinaatiossa tulee ottaa tilannetekijät huomioon ja koordinaation tulee olla jatkuva prosessi.

Julkinen hallinto ilman hyvää johtamista oli kuin hiekalle rakennettu talo.

A government without good management is like a house built on sand. – If the head of the production department meets the heads of the sales and finance and personnel departments with a finished policy and is confronted by them, each with a finished policy, agreement will be found difficult. Of course, they then begin to play politics, or that is often the tendency – a deplorable form of coercion.

Osastojen välisestä vääränlaisesta kilpailusta, politikoinnista ja vastakkainasettelusta aiheutuu organisaatioille suuria menetyksiä, jota voitaisiin välttää, kun organisaatiota tarkasteltaisiin yhtenä kokonaisuutena.

Follett luennoi Taylor Societylle 10.12.1926 viimesijaisen (ylimmän) vallan käytön illuusiosta (*The Illusion of Final Authority*).

Managers must realize that they, as all professional men, are assuming grave responsibilities, that they are to take a creative part in one of the large functions of society, a part which, I believe, only trained and diciplined men can in the future hope to take with success.

Johtajien (managers) osalta korostettiin heidän vastuutaan organisaatioiden johtamisessa ja heidän suurta yhteiskunnallista vastuutaan. (Follett 1949: 78, 1977 262, 2003)

Konfliktien ratkaisemisessa on käytettävissä useita keinoja. Konfliktien ratkaisemisessa voidaan käyttää dominointia, manipulointia, kompromisseja ja integraatiota. Dominointi on nopea, mutta negatiivinen keino konfliktien ratkaisemisessa. Manipulointi on kyseenalainen tapa konfliktien ratkaisemisessa. Kompromissien heikkoutena ovat ne menetykset, joita kompromissien tekemisestä aiheutuu. Integraatiota voidaan pitää parhaana tapana ratkaista konfliktit, sillä integraatiolla konfliktit ratkaistaan rakentavalla tavalla ja samalla saavutetaan myös työntekijöiden lojaliteetti organisaatiotaan kohtaan. (Follett 1977: 1–20)

Osallistuva johtaminen (participative management) ja työelämän laatu (quality of working life, QWL) ovat käsitteinä selkeämpiä kuin valtuuttaminen (empowerment) ja laatujohtaminen (total quality management, TQM). Osallistuva johtaminen, työelämän laatu ja laatujohtaminen ovat johtamisen kannalta tärkeitä kysymyksiä, joilla tulee olemaan suuri merkitys organisaatioiden tehokkuuden lisäämisen ja työelämän laadun parantamisen kannalta. (Follett 1995: 1–9, 173, 199–205)

2.1.3 *Osallistuvan johtamisen johtamisajattelun merkitys johtamisen kannalta*

Kompleksisten organisaatioiden hierarkkinen rakenne ja niiden strategiat ja hallintoperiaatteet ovat Argyriksen (1990: ix–xvii 3–58) mukaan estäneet ihmisiä käyttämästä kaikkia kykyjään työssään. Tämä tilanne johtuu osaltaan myös siitä, että organisaatio-yksilö-dilemma on vieläkin ratkaisematta. Argyris muistuttaa myös siitä, että organisaatioiden ja yksilöiden toimintaa on tarkasteltava myös erillisinä, sillä organisaatiot ja yksilöt toimivat eri lainalaisuuksien mukaan. Johtamista tulee tutkia myös monitasoisesti, koska johtaminen on organisaation eri tasoilla erilaista.

Tehokas organisaatio on avoin ja dynaaminen järjestelmä, jonka toiminta on tehokasta sen kaikilla tasoilla. Organisaatioiden toiminta voi olla tehotonta siksi, että organisaation ylimmällä tasolla vaaditaan sääntöjen tiukkaa noudattamista tai siksi, että organisaation ylimmällä tasolla ei ole halukkuutta ottaa vastaan uusia ideoita. Tämä voi johtaa jopa siihen, että organisaatioissa joudutaan toimimaan todellisten päämäärien vastaisesti. Keskitasolla johtajilta kuluu paljon aikaa välimiehenä toimimiseen (man in the middle). Alimmalla tasolla esiintyy töiden välttelyä, hidastelua, häirintää ja muita ongelmia, jotka heikentävät organisaation tehokkuutta ja lisäävät todennäköisyyttä, että vastaavia ongelmia tulee esiintymään tulevaisuudessakin. Kaikissa organisaatioissa esiintyy kolmenlaista toimintaa: 1) organisaation tavoitteiden asettaminen, 2) organisaation sisäisestä järjestelmästä huolehtiminen ja 3) organisaation ympäristöön sijoittuminen. Byrokraattisissa organisaatioissa organisaation sisäisellä järjestelmällä on taipumus korostua. (Argyris 1990: 115–120)

Organisaatioiden tehokkuutta rajoittavat niiden tehoton päätöksenteko, osastojen välinen vääränlainen kilpailu ja ylemmän tason arvostelun pelko, jotka ylläpitävät niiden sisäistä systeemiä. Kyse ei tällöin ole organisaatioiden virheellisestä suunnittelusta, vaan niiden itsetarkoituksellisesta toiminnasta (self-fulfilling), jolloin niiden toiminta on tehotonta kaikilla tasoilla. Organisaatioiden itsetarkoituksellisuuden asetelmaa pyritään ylläpitämään korostamalla organisaatioiden instituutionaalista luonnetta. Silloin organisaation ylimmällä tasolla laaditaan tarpeettomia

j.i.c. (just in case) asiakirjoja ja organisaation alemmilla tasoilla oman olemassaolon oikeutusta puolustetaan kehittämällä epävirallisia toimintatapoja, jolloin organisaation kommunikaatiokanavat täyttyvät tarpeettomasta näennäistiedosta ja työntekijät joutuvat käyttämään suurimman osan ajastaan organisaation tavoitteiden kannalta epätarkoituksenmukaisessa toiminnassa. Organisaation ja yksilöiden integraatio on tärkeä kysymys organisaation tehokkuuden tarkastelussa. Tämä integraatio voidaan toteuttaa parhaiten mahdollisimman vähäisin hierarkioin. Organisaation ja yksilöiden integraatiossa tulee kiinnittää huomiota myös yksilöiden ja ryhmien arvoihin, asenteisiin ja normeihin. (Argyris 1990: 121–131)

Organisaatioiden tehottomuus voi johtua siitä, että: organisaation voimavarat eivät ole oikeassa suhteessa tehtäviin nähden, organisaation tukitoimet jakautuvat epätasaisesti, tehtävien suorittamiseen on liian paljon tai liian vähän aikaa, resursien määrää on lisätty tai vähennetty radikaalisti. Huomiota herättää se, että organisaation tehottomuus voi johtua myös siitä, että tehtävien suorittamiseen on liian paljon aikaa tai siitä, että tehtävien määrää on vähennetty radikaalisti. Organisaatioiden näennäistehokkuus (pseudoeffectiveness) on tila, jossa organisaation epäkohdista ei haluta raportoida ja organisaation tehotonta toimintaa pyritään suojaamaan organisaation kaikilla tasoilla ylläpitämällä sitä vaikutelmaa, että organisaatio on tehokkaampi kuin se todellisuudessa on. Tehokkaissa organisaatioissa samoilla tai jopa pienemmillä resursseilla tehokkuutta pystytään lisäämään, mutta tehottomissa organisaatioissa resursseja tarvitaan jatkuvasti enemmän, sillä niiden tehottomasta toiminnasta aiheutuu koko ajan enemmän kustannuksia. Tehottomissa organisaatioissa ylin johto edellyttää alemman tason johtajilta tiiviimpää yhteistyötä ja suurempaa lojaalisuutta omaa toimintaansa kohtaan ja vaatii, että alemmillakin tasoilla toimivien johtajien tulee tarkastella organisaatiota kokonaisuutena. Tämä johtaa siihen, että alemman organisaatiotason johto on täysin riippuvainen ylimmän johdon hyväntahtoisuudesta. Kun näennäistehokkuuden asetelma jatkuu pitkään, organisaation ongelmat muuttuvat itsestäänselvyyksiksi (facts of life), jolloin työntekijöiden ahdistusta ja turhautumista ei pidetä enää ongelmana, vaan ne 'ikään kuin hyväksytään'. Tällöin organisaatiossa vallitsevaa epämutkavuuden tilaa pidetään yksilöiden ja ryhmien omien negatiivisten tunteusten aikaansaamina. Kun organisaatioiden tehottomuusongelmaa pyritään ratkaisemaan, on selvitettävä ongelmat, niiden syyt ja merkitys organisaatioiden toiminnan kannalta ja on kehitettävä vaihtoehtoisia toimintatapoja, jotta organisaatioiden resurssit on mahdollista suunnata paremmin. Organisaatioissa tulisi etsiä toiminnalle uusia suuntia ja uusia mahdollisuuksia, vaikka niiden senhetkinen tilanne ei sitä edellyttäisikään. Organisaatioiden tehokkuuden lisäämisessä tarvitaan luotettavaa ja oikea-aikaista tietoa. Byrokraattisten organisaatioiden toiminnan kehittäminen estyy useimmiten siksi, että niissä keskitytään virheiden etsimiseen, jolloin työntekijöihin kiinnitetään huomiota vasta, kun tapahtuu virhe.

Byrokraattisuus ei ole yksinomaan julkisen hallinnon ongelma, sillä byrokraattisuutta esiintyy kaikissa suurissa organisaatioissa. (Argyris 1990: 132–145)

Kun pyramidirakenteisia organisaatioita pyritään johtamaan rationaalisesti, tämä voi johtaa epärationaalisuuteen ja epäoikeudenmukaisuuteen.

The present design of pyramidal structure in organizations intended to manage organizations rationally also produces organizational injustice and eventually even irrationality.

The Mix Model eli organisaation ja yksilöiden integraatio on Argyriksen (1990: 146–191) mukaan paras ratkaisu organisaatioiden näennäistehokkuuteen, tehotomuuteen ja haasteettomuuteen, sillä tässä integraatiossa organisaation ja yksilöiden tavoitteet yhdistyvät. Samaa ajattelua edustavat myös Follett ja Barnard. Osallistuva johtaminen kannustaa ihmisiä osallistumaan organisaation toimintaan ja sen toiminnan kehittämiseen. Osallistumisen merkitys korostuu silloin, kun organisaatioissa siirrytään single-loop learning tyyppisestä oppimisesta vaativampaan double-loop learning tyyppiseen oppimiseen. Single-loop learning oppiminen pysyttelee vanhoissa totutuissa kaavoissa, kun double-loop learning oppiminen mahdollistaa syvällisen oppimisen ja oletusten kyseenalaistamisen. The Mix Model on kehitetty siksi, että organisaatioiden toimintaa voitaisiin tehostaa. Organisaatioiden toiminnan tehostaminen on mahdollista, sillä ihmiset haluavat toimia todellisuudessa, jossa he voivat kantaa vastuuta, sitoutua tavoitteisiin, käyttää kykyjään ja kontrolloida työtään. Johtajien tärkeimpänä tehtävänä on siten luoda haasteelliset työskentelyolosuhteet, vahvistaa ihmisten itsetuntoa ja lisätä heidän onnistumisen mahdollisuuksiaan ja onnistumisen tunnetta, jotka vaikuttavat ihmisten mielialaan, motivaatioon ja työtehoon ts. työelämän laatuun ja tehokkuuteen. Työtehtävien osalta tulee korostaa myös työn haasteellisuuden, merkityksellisyyden ja mielekkyyden merkitystä.

Pyramidirakenteisten organisaatioiden aika on Argyriksen (1990: 193–260) mukaan ohi, joten organisaatorakenteita on mahdollista madaltaa. Organisaatiokeskustelu tulee syvenemään, sillä organisaatioajattelussa tullaan yhdistämään *traditionaalisen ja modernin johtamisajattelun* parhaita puolia, mikä vastaa tässä tutkimuksessa esitettyä ajattelua. Tämä merkitsee sitä, että samaan aikaan tulee esiintymään useita erilaisia organisaatiokonsepteja, jotka vastaavat aikaisempaa paremmin kunkin organisaation olosuhteita. Leadership-johtamisen merkitys tulee yhä korostumaan, koska ihmisten johtamisen merkitys on suuri, sillä työelämän laatua voidaan parantaa ja tehokkuutta voidaan lisätä nimenomaan ihmisten johtamisen kautta. Luotettavuudenkin merkitys on organisaatioiden toiminnan kannalta tärkeä, sillä jos työntekijät eivät luota johtajaan tai jos johtaja ei luota työntekijöihin, kehittämispyrkimykset tulevat osoittautumaan turhiksi. Organisaatio-

tioiden kehittämisessä käytetään myös vahvistamissyklejä (cycles of reinforcement), jolloin johtamissyklin aikana ja johtamissyklin päätyttyä arvioidaan johtamissyklin onnistuneisuutta ja suunnitellaan uusia johtamissyklejä. Organisaatioiden toiminnan tehostaminen edellyttää organisaatiokulttuurin uudistamista, ihmisten kunnioittamista, ihmisten tukemista ja työn haasteellisuuden lisäämistä. (Argyris)

2.1.4 Yhteenveto: Klassinen johtamisteoreettinen ajattelu

Suoritettujen analyysien perusteella voidaan todeta, että Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon johtamisteoreettisessa ajattelussa on kahdeksan kohtaa, jotka tukevat tämän tutkimuksen johtamisajattelua ja kuusi kohtaa, joka eivät vastaa tämän tutkimuksen ajattelua (taulukko 5). Tämä analyysitulokset osoittaa siten sitä, että tieteellisen liikkeenjohdon johtamisteoreettista ajattelua on usein tulkittu yksipuolisesti. Analyysin tulos osoittaa myös, että tieteellisen liikkeenjohdon ajattelussa on useita sellaisia kohtia, joita ei yleensä ole otettu esille tieteellisen liikkeenjohdon johtamisajattelua tarkasteltaessa. Tämä ei kuitenkaan osoita sitä, että nämä positiiviset ajatukset olisivat toteutuneet tieteellisen liikkeenjohdon johtamisajattelua sovellettaessa. Tämän tutkimuksen johtamisajattelua tukevat seuraavat kohdat: johtamisen ja työolosuhteiden kehittäminen, johtajien synnynnäiset ja opitut taidot, vanhan henkilöstösystemin uudistaminen, työ ei saa vahingoittaa työntekijöiden terveyttä pitkälläkään aikavälillä ja omien kykyjen käyttö työssä sekä työsuorituksen mukainen palkka. Tämän tutkimuksen ajattelun kannalta negatiivisia-kin kohtia oli useita. Negatiiviset kohdat osoittavat ne tekijät, joiden ei tämän tutkimuksen mukaan katsota lisäävän organisaatioiden tehokkuutta tai parantavan työelämän laatua.

Follettin funktionaalisen johtamisen johtamisteoreettisessa ajattelussa tuli esille vain kuusi sellaista kohtaa, jotka tukevat tämän tutkimuksen johtamisajattelua ja kuusi kohtaa, jotka eivät vastanneet tämän tutkimuksen johtamisajattelua. Follettin johtamisteoreettisessa ajattelussa tulee esille pyrkimys organisaatioiden tehokkuuden lisäämiseksi ja työelämän laadun parantamiseksi. Tämän tutkimuksen johtamisajattelua tukevat seuraavat kohdat: organisaatioiden toiminta vaikuttaa yhteiskuntaankin, asiantuntijuuden merkitys korostuu, yhteistyöhön perustuva funktionaalinen johtaminen, jossa tuotannolliset ja inhimilliset resurssit voidaan yhdistää. Negatiiviset kohdat liittyvät funktionaaliseen johtamiseen välillisesti, sillä ne ovat tekijöitä, joihin funktionaalisella johtamisella ole voitu vaikuttaa.

Argyriksen johtamisteoreettisessa ajattelussa oli kymmenen kohtaa, jotka tukevat tämän tutkimuksen johtamisajattelua ja kymmenen sellaista kohtaa, jotka eivät

Taulukko 5. Klassisen johtamisteoreettisen ajattelun ja tämän tutkimuksen johtamisajattelun vastaavuus

	Johtamisteoreettinen ajattelu vastaa tämän tutkimuksen johtamisajattelua (+)	Johtamisteoreettinen ajattelu ei vastaa tämän tutkimuksen johtamisajattelua (-)
Tieteellinen liikkeenjohto	<ul style="list-style-type: none"> + työolosuhteiden kehittäminen + johtajan synnynnäiset ja opitut taidot + henkilöstöjohtamissysteemi + työ ei saa vahingoittaa terveyttä + vastuullisuus ja sitoutuminen + hyvän työntekijän ominaisuudet + kykyjen käyttö työssä + työsuorituksen sidottu palkka 	<ul style="list-style-type: none"> - todellisesta yhteistyöstä ei ollut kysymys - maksimihyöty oli ainoa päämäärä - harmoniaa tarvittiin tuotannon lisäämiseksi - kontrollijärjestelmä raskas ja kallis - työntekijöillä oli vähän koulutusta - johtamisajattelu oli yksipuolinen
Funktionaalinen johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> + organisaatiot vaikuttavat yhteiskuntaan + organisaatioiden toiminnan kehittäminen + yhteistyöhön perustuva toiminta + asiantuntijuuden merkitys tärkeä + johtamiseen on paneuduttava syvällisesti + tuotannolliset ja inhimilliset resurssit 	<ul style="list-style-type: none"> - hierarkkinen valta-ajattelu on yhä vahva - tehokkuus- ja motivaatio-ongelmat - kyvykkyyden huomiotta jättäminen - koordinaatio- ja kontrolliongelmat - tod. tieteellinen liikkeenjohto toteutumatta - yhteistyöhön perustuva johtaminen
Osallistuva johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> + organisaatio on dynaaminen järjestelmä + organisaation ja yksilöiden integraatio + suunnitelmallinen toiminta + proaktiivinen johtaminen + organisaatioiden toiminnan tehostaminen + työn haasteellisuuden merkitys + työntekijöiden itsetunnon vahvistaminen + osallistumiseen kannustaminen + syvälinen oppiminen + sitoutumisen varmistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - kompleksisten organisaatioiden strategiat - organisaatio-yksilö-dilemma ratkaisematta - sisäisen järjestelmän korostuminen - näennäistehokkuus on ongelma - tehoton päätöksenteko vie resursseja - tehottomuusongelmat - organisaatioiden sisäinen systeemi korostuu - tehottomuusongelmien suojaaminen - ylemmän organisaatiotason arvostelun pelko - työntekijöiden ahdistus ja turhautuminen

vastaa tämän tutkimuksen johtamisajattelua. Argyriksen tavoitteena oli organisaatiorakenteiden madaltaminen, jotta ihmisten kyvyt olisi mahdollista saada paremmin käyttöön. Silloin ihmiset voisivat nauttia työstään jo työtä tehdessään.

Argyriksen tämän tutkimuksen johtamisajattelua tukevat tärkeimmät kohdat olivat: organisaatioiden näkeminen dynaamisina järjestelminä, organisaation ja yksilöiden integraatio, suunnitelmallisuus, tavoitesuuntautunut toiminta, työn haasteellisuus, osallistumiseen kannustaminen ja työntekijöiden itsetunnon vahvistaminen.

Negatiiviset kohdat ovat sellaisia tekijöitä, joihin Argyris olisi halunnut vaikuttaa, mutta joihin vaikuttaminen on osoittautunut lähes mahdottomaksi.

2.2 Klassinen tehokkuusteoreettinen ajattelu

Tehokkuusteoreettista ajattelua tarkastellaan seuraavassa Weberin byrokratiateorian, Thompsonin organisaatioiden tehokkuutta korostavan teoreettisen ajattelun ja Murphyn ja Clevelandin tehokkuuden arviointiin perustuvan teoreettisen ajattelun kannalta. Nämä valinnat on tehty siksi, jotta klassista tehokkuusteoreettista ajattelua voidaan tarkastella eri näkökulmista.

2.2.1 *Byrokraattinen tehokkuusteoreettinen ajattelu organisaatioiden tehokkuuden kannalta*

Saksalainen sosiologi Weber määritteli sosiologian tieteeksi, joka tulkiten ymmärtää sosiaalista toimintaa. Weberin tekemät tutkimukset sijoittuvat positivistisen ja fenomenologis-hermeneuttisen lähestymistavan välimaastoon. Hänen sosiologiset tutkimuksensa ja vertaileva hallintotutkimuksensa ovat jääneet vähemmälle huomiolle kuin byrokratiateoria. Sosiologiassa uskotaan, että ihmisten tekoja on mahdollista tulkita ja ymmärtää vain toimijoiden itse niille antamien merkitysten perusteella. Hermeneuttinen *verstehen*-metodi mahdollistaa ihmistoiminnan syvällisen ymmärtämisen. Kaikki sosiaalinen toiminta voidaan Weberin ajattelun mukaan jakaa tavoiterationaaliseen, arvorationaaliseen, affektuaaliseen ja traditionaaliseen toimintaan. Tavoiterationaalista toiminnasta voidaan käyttää myös nimitystä *instrumentally rational action*, mikä viittaa samalla tavoiterationaalisen toiminnan välineelliseen luonteeseen. Tavoiterationaalista toimintaa ohjaavat rationaalisten toimijoiden toiminnalleen asettamat rationaaliset tavoitteet. Arvorationaalista toimintaa ohjaavat kunkin yhteisön omat arvot. Affektuaalinen toiminta määräytyy toimijoiden senhetkisen emotionaalisen orientaation mukaan. Traditionaalisen toiminnan taustalla vaikuttavat yhteisön syvään juurtuneet perin-

teet. Se, että Weber esitti neljä sosiaalisen toiminnan muotoa, mutta vain kolme auktoriteetin muotoa, johtuu siitä, että hän ei esittänyt arvorationaalisen auktoriteetin muotoa lainkaan. Tätä voidaan selittää sillä, että auktoriteetin muodot esitettiin aikana, jolloin uskonnolla oli erittäin vahva asema ihmisten elämässä ja auktoriteetin määräytymisessä, joten arvorationaalisen auktoriteetin määrittelyä ei nähty tarpeelliseksi. Arvorationaalisen auktoriteetin määrittely ja sosiologisen ajattelun liittäminen byrokratia-ajatteluun olisivat voineet ohjata byrokratia-ajattelua inhimillisen toiminnan syvällisempään ymmärtämiseen, jolloin tehokkuusajatteluun olisi saatu laaja-alaisempi ja syvällisempi näkökulma. (Weber 1968: 8–14, 115–118, 1978: 24–26; Satow 1975: 526–531)

Länsimainen kapitalismi rakentuu protestanttisen etiikan perustalle, koska protestanttisen etiikan kulmakivenä on ajatus, jonka mukaan maallinen työ on kutsu-
mustehtävä. Kapitalismin henki toimii täten systemaattisena rahan ansaitsemisen kutsumuksena. Koska länsimaiset valtiot toimivat rationaalisesti ja länsimainen tiedekin on rationaalista, mikä rajoittaa luovaa ajattelua. Taloudellisesti-rationaalista käyttäytymistä on pyritty selittämään myös sillä, että ihmisillä on taipumus taloudellisesti-rationaaliseen toimintaan. Länsimaista kapitalismia vastaavaa järjestelmää ei ole olemassa missään muualla. On huomattava, että rationaalisuuskin määräytyy aina arvolähtökohdista käsin, joten se mitä yhtäällä pidetään rationaalisenä, voidaan toisaalla nähdä irrationaalisenä. Tätä eroavuutta kuvaa selvimmin länsimaisen rationaalisuuden ja idän mytologian ero, sillä länsimainen tehokkuusajattelu on sidottu yksinomaan *tehokkuuteen* ja *tuotantoon* ja idän tehokkuusajattelu on sidottu *hyvään elämään*. (Weber 1990: 3–23)

Byrokratiamalla on pidetty laillisen hallinnan puhtaimpana muotona ja hallinnon tehokkaimpana toimintaperiaatteena. Byrokratian vahvuutena on pidetty sen tiukasti sääntöihin sidottua toimintaa. Byrokratian peruseriaatteiden mukaan kaikki toiminta on sääntöihin sidottua, virkamiehet erikoistuvat tietylle suppeasti rajatulle alueelle, kaikki päätökset tehdään kirjallisina, kaikessa toiminnassa noudatetaan ehdotonta hierarkkisuu-
den periaatetta, virkamiesten puolueettomuutta ja hallinnon itsenäisyyttä korostetaan, virkamiehillä ei ole oikeutta omistaa hallinnon välineitä, virkamiehille maksetaan palkkaa ja virkamiehen virka oikeuttaa eläkkeeseen. Byrokraattinen ajattelu ei suosi ihmisten kyvykkyyden hyödyntämistä. (Weber 1968: 330–336, 1978: 220–226; Etzioni 1968: 81–83)

Seuraavassa tarkastellaan ihmisten vuorovaikutuksen merkitystä. Tämän ajattelun mukaan ihmiset antavat toiminnalleen ensin subjektiivisen merkityksen ja kun ihmiset vaikuttavat toisiinsa, heidän toiminnalleen muodostuu myös yhteinen sosiaalinen merkitys. (Harmon 1981: 52–53)

In action included all human behaviour when and insofar as the acting individual attaches a subjective meaning to it. Action is social insofar as by virtue of the subjective meaning attached to it by acting individual(s), it takes account of the behaviour of others and is thereby oriented in its course.

Byrokratia-ajattelua on arvosteltu voimakkaasti etenkin saksalaisessa yhteiskuntakriittisessä keskustelussa, sillä on väitetty, että byrokratia on aiheuttanut ihmisten subjektiivisen ja objektiivisen todellisuuden yhteentörmäyksen silloin, kun poliittis-hallinnollinen järjestelmä on tunkeutunut ihmisten subjektiiviseen elämismailmaan. Ristiriita johtuu siitä, että systeemikäsitys ylläpitää yhteiskunnan rationaalisuutta ja symbolinen elämismailma ylläpitää yksilöiden, kulttuurien ja yhteiskuntien erilaisuutta, joten kommunikatiivis-humanistinen rationaalisuus voisi toimia paremmin inhimillisen toiminnan perustana, koska se mahdollistaa ihmisten yhteistoiminnan ilman pakotteita ja ilman byrokratiaa. Myös yhteiskuntakriittisen ajattelun mukaan työtä pidetään tärkeänä ihmisten elämässä, koska työ toimii kiinnekohtana ihmisten elämässä, sillä yksilöt ja perheet sitoutuvat yhteiskuntaan työn välityksellä. Työllä nähdään olevan tärkeä merkitys ihmisten elämässä myös siksi, koska se antaa ihmisten elämälle tarkoituksen ja merkityksen. (Habermas 1989: 153–155)

2.2.1 Organisaatioiden tehokkuutta korostava tehokkuusteoreettinen ajattelu organisaatioiden tehokkuuden kannalta

Amerikkalainen sosiologi Thompson on tutkinut organisaatioiden tehokkuuteen ja organisaatioiden väliseen yhteistyöhön liittyviä kysymyksiä. Hän on pyrkinyt löytämään myös tehokkuuteen liittyviä yleisiä peruselementtejä, jotka eivät olisi sidoksissa aikaan, eivätkä paikkaan. Tällaisten tehokkuselementtien löytäminen on kuitenkin osoittautunut vaikeaksi, koska organisaatioiden toiminnassa on havaittu samaan aikaan useita eri suuntiin suuntautuvia voimia.

Vaikka organisaatioita on pidetty rationaalisesti toimivina järjestelminä, organisaatioiden toiminta ei välttämättä aina ole rationaalista. Kun organisaatiot toimivat suljettujen systeemien mallin mukaisesti, tämä rajoittaa niiden toimintaa. Koska luonnollisesti toimivat organisaatiot toimivat avointen systeemin mallin mukaan, ne pystyvät toimimaan rationaalisesti myös uusissa tilanteissa. Suljettujen systeemien mallin mukaan toimivien organisaatioiden perusstrategiana on oman toiminnan rationaalisuuden varmistaminen. Avointen systeemien mallin strategian mukaan toimittaessa organisaatioiden perusstrategiana on organisaation sisäisten ja ulkoisten epävarmuustekijöiden tunnistaminen ja niiden hallitseminen. Organisaatiot eivät voi enää toimia suljettujen systeemien mallin mukaisesti, koska ne ovat riippuvaisia toisistaan ja ympäristöstään. Tämä on asettanut organisaa-

tiot tilanteeseen, johon sisältyy sekä uhkatekijöitä että uusia mahdollisuuksia, mikä on tuonut johtamiseen aivan uuden ulottuvuuden. (Thompson 1974: 1–17)

Organisaatiotutkimuksella on juurensa useilla eri tieteenaloilla kuten valtiotieteissä, yhteiskuntatieteissä, kasvatustieteissä, taloustieteissä, teologiassa, psykologiassa ja sosiologiassa: Tämä osoittaa, että organisaatioiden toiminta ei perustu yksinomaan tekniseen ajatteluun, vaan myös inhimillisyyteen ja etiikkaan. Koska organisaatioiden tehokkuudessa on todettu olevan suuria eroja, on syytä olettaa, että on olemassa tiettyjä tehokkuustekijöitä, jotka liittyvät organisaatioiden tehokkuuteen ja työelämän laatuun. Organisaatioiden aikaisemmat saavutukset eivät ole niiden tehokkuuden kannalta yhtä tärkeitä kuin organisaatioiden tulevan toimintavalmiuden varmistaminen. On huomattava, että organisaatioidenkin tehokkuus perustuu aina ihmisten toiminnan tehokkuuteen, koska organisaatio ilman ihmisiä on pelkkä rakenne (oppiva organisaatio?). Rationaalisesti ja suljettujen systeemien mallin mukaan toimivissa organisaatioissa suunnittelu ja ohjaus ovat pääroolissa ja suunnittelussa otetaan huomioon vain tekijät, jotka ovat niiden oman toiminnan kannalta myönteisiä. Avointen systeemien mallin mukaan toimivissa organisaatioissa otetaan huomioon myös epävarmuustekijät, jotta niiden toimintaa voidaan kehittää. Tieteellisen liikkeenjohdon johtamisajattelun päätaivoitteena oli vain taloudellinen tehokkuus, johon pyrittiin jatkuvan mittaamisen, analysoinnin, kehittämisen, erikoistumisen ja koulutuksen avulla. Byrokraattisissa organisaatioissa on luotettu siihen, että organisaatioiden hierarkkinen rakenne, virkahierarkia, samana jatkuva toiminta, kapea-alainen erikoistuminen ja tehtävien yksityiskohtainen määrittely olisivat riittävä perusta tehokkaalle toiminnalle. Niissä molemmissa jäi kuitenkin huomiotta, että inhimillisilläkin tekijöillä on suuri merkitys lopputuloksen kannalta. (Thompson 1967: 3–13, 1974: 10–17)

Organisaatiot muodostavat itselleen toiminta-alueen, joka määräytyy organisaation itselleen asettamien vaatimusten perusteella. Kunkin organisaation toiminta-alue on se alue, jolle organisaatio voi asettaa sellaisia vaatimuksia, jotka sen ympäristökin hyväksyy. Organisaation toiminta-alue osoittaa pisteet, joissa organisaatio on ympäristöstään riippuvainen ja joissa se joutuu alttiiksi ympäristön asettamille rajoituksille. Organisaatiot pyrkivät lisäämään valtaansa monin eri tavoin. Organisaatioiden valtaa voidaan lisätä sopimuksilla, jäsenyyksillä, liittoutumalla, kompromisseilla ja toiminta-aluetta laajentamalla. (Thompson 1967: 25–38)

Organisaatioiden tehokkuutta voidaan tarkastella myös kolmen teknologian kautta. Sarjakytkentäisessä teknologiassa on yksi tuote ja samana toistuva teknologia (vrt. Taylor). Välittävässä teknologiassa käytetään toistuvia luokitteluja ja byrokraattisia menettelytapoja (vrt. Weber). Intensiivisessä teknologiassa jokainen tapaus määrää toiminnot, toimintojen yhdistelmät ja toimintojen järjestyksen (vrt.

Argyris). Rationaalisuusnormien alaisina toimivat ja sarjakytkentäistä teknologiaa käyttävät organisaatiot pyrkivät laajentamaan toiminta-alueitaan vertikaalisen integraation avulla. Byrokraattisia menettelytapoja ja välittävää teknologiaa käyttävät organisaatiot laajentavat toiminta-alueitaan henkilökunnan määrää lisäämällä. Yksilöllisiä toimintatapoja ja intensiivistä teknologiaa käyttävät organisaatiot laajentavat omaa toiminta-alueitaan työnsä kohteita yhdistämällä. (Thompson 1967: 14–24)

Organisaatioiden tehokkuuden arviointi on ongelmallista siksi, että organisaatioiden tehokkuutta arvioidaan useiden toimijoiden toimesta ja siksi, että tehokkuuden arvioinnissa käytetään erilaisia arviointimenetelmiä. Organisaation tehokkuudesta saatu kuva ei siten ole yksi kuva, vaan joukko erilaisia kuvia. Tehokkuuskäsitteen määrittelykin on osoittautunut ongelmalliseksi, koska yhtenäistä tehokkuusteoriaa ei ole onnistuttu kehittämään, eikä absoluuttisia organisaation tehokkuuden kriteereitä ole olemassa. Organisaatioiden tehokkuuden arviointia vaikeuttaa lisäksi se, että organisaatioiden tehokkuuden arvioinnissa on edettävä yksilö-, ryhmä-, organisaatio- ja yhteiskuntatasolla. Kun organisaatioiden tehokkuutta arvioidaan niiden eri tasojen kannalta, tässä arvioinnissa on otettava huomioon myös se, että organisaation ylempi taso ei ole vain alemmaa organisaatiotasoa ylempi (korkeampi) taso, vaan että myös sen tehtäväkenttä on alemman organisaatiotason tehtäväkenttää laaja-alaisempi. Organisaatioiden tehokkuuden arviointia vaikeuttaa myös se, että organisaatiot eivät pysy paikallaan, vaan ovat jatkuvassa toiminnassa. Organisaatioiden tehokkuuden arviointia vaikeuttaa lisäksi myös se, että organisaatioiden toimintaympäristö asettaa niille monia valta- ja riippuvuussuhteita. Guttmanin asteikolla mitattuna organisaatioilla on yhteispanoksellinen riippuvuussuhde, kompleksisemmilla organisaatioilla on peräkkäinen riippuvuussuhde ja kompleksisimilla organisaatioilla on molemminpuolinen riippuvuussuhde. Organisaatioiden toimintaa rajoittaa epävarmuus, joka johtuu niiden sisäisestä epävarmuudesta ja ympäristön epävarmuustekijöistä, joita organisaatiot pyrkivät hallitsemaan hallinnollisten prosessiensa avulla. (Thompson 1967: 39–83, 99–100, 159–163)

2.2.3 Organisaatioiden tehokkuuden arviointiin perustuva tehokkuusajattelu organisaatioiden tehokkuuden kannalta

Amerikkalaiset organisaatiopsykologit Murphy ja Cleveland ovat kehittäneet laaja-alaisen sosiologisen Performance Appraisal-menetelmän, jonka avulla organisaatioiden tehokkuutta voidaan arvioida kokonaisvaltaisesti. Tämän menetelmän avulla organisaatioiden toiminnasta saadaan kokonaisvaltainen kuva, koska niiden johtamista ja toimintaa arvioidaan työpaikalla haastattelemalla ja havainnoimalla.

Organisaatioiden tehokkuuden arviointi on välttämätöntä niiden toiminnan tehokkuuden lisäämiseksi. Organisaatioiden tehokkuuden arviointi on sosiaalinen tapahtuma, jossa ihmisten toimintaa arvioidaan heidän työpaikallaan. Arvioijan läsnäolo työpaikalla on olennainen osa arviointia, sillä arvioija saa työpaikalla tarkempaa tietoa organisaatioiden johtamisesta, toiminnasta, tehokkuudesta ja työskentelystä kuin muuten olisi mahdollista saada. Tehokkuusarviointien merkitystä arvioidaan organisaatioiden kannalta hyötykriteerein, kvalitatiivisin kriteerein ja kvantitatiivisin kriteerein. (Murphy & Cleveland 1995: 1–5)

Organisaatioiden tehokkuusarviointeja tehtäessä käytetään suorituskykystandardoja, suorituskykydimensioita ja arviointifrekvenssejä. Tehokkuusarviointien yhteydessä on havaittu, että monilla organisaation sisäisillä tekijöillä on suuri merkitys organisaation tehokkuuden määrittelyssä ja sen tehokkuuden lisäämisessä. Tehokkuusarviointien yhteydessä tarkastellaan samalla myös kontekstuaalisia faktoreita kuten manager-roolin aktiivisuutta, resurssien jakoa, organisaation suorituskykyä, organisaation sisäisiä suhteita ja organisaation ja sen ympäristön välisiä suhteita, sillä organisaatiot lähettävät ympäristöönsä virallisia ja epävirallisia viestejä, joiden merkitystä tulee tarkastella organisaatioiden tehokkuudenkin kannalta. (Murphy & Cleveland 1995: 17–30)

Organisaatioiden tehokkuusarviointeja tehtäessä on todettu, että ryhmien toiminta vaikuttaa yksilöidenkin toimintaan monin tavoin, sillä normit ja odotukset muodostuivat ryhmässä ja sopiva suoritustaso määritellään ryhmässä (Vrt. Hawthorne-tutkimukset). Ryhmänormeilla näyttää olevan suurempi vaikutus ihmisten toimintaan kuin yleensä on ajateltu. Kun ryhmänormit vahvistuvat, myös ryhmän koheesio (kiinteys) vahvistuu. Ryhmänormien vahvistuminen voi heikentää organisaatioiden tehokkuutta, jos ryhmänormit vahvistuvat organisaation normien kustannuksella. Kun tutkittiin esimiesten suhtautumista ryhmän jäseniin (in-group members) ja ryhmän ulkopuolisiin (out-group members) jäseniin, todettiin, että esimiehet kohtelivat ryhmänsä jäseniä ja ryhmän ulkopuolisia jäseniä eri tavalla. Ryhmän jäsenet saivat esimieheltä enemmän huomiota ja myös vaativampia tehtäviä kuin ryhmän ulkopuoliset jäsenet. Siitä, että esimiehet eivät sitoutuneet ryhmän ulkopuolisiin jäseniin yhtä vakavasti kuin ryhmänsä jäseniin, aiheutui suurta resurssien menetystä. Ongelmallisena pidettiin myös sitä, että ylimmän tason johtajat tekivät usein suuria koko organisaatiota koskevia päätöksiä liian kapea-alaisen tiedon perusteella. Eri organisaatiotasojen tehokkuuden arviointi oli helpompaa sellaisissa organisaatioissa, joissa oli löyhä organisaatorakenne kuin organisaatioissa, joissa oli hierarkkinen organisaatorakenne. Tämä johtuu siitä, että hierarkkisissa organisaatioissa on paljon riippuvuussuhteita, joiden merkitystä on vaikea ottaa tehokkuuden arvioinnissa huomioon. Organisaatioiden tehokkuutta arvioitaessa tulee tarkastella organisaatioiden rakennetta, prosesseja, tavoitteita,

kulttuuria, työilmapiiriä ja arvoja. Rakenne ja prosessit muodostavat organisaation elämänsyklin. Tehokkuusarvioinnin yhteydessä arvioidaan myös esimiestyön laatua, esimiehen vastuuntuntoa, esimiehen auktoriteettiasemaa ja esimiehen työntekijöille antaman palautteen määrää ja laatua. Tehokkuusarviointien yhteydessä on todettu, että työntekijät voivat saavuttaa maksimaalisen suorituskykynsä vain silloin, kun he ovat vahvasti motivoituneita ja kun heidän työnsä sallii maksimaalisen suorituksen. (Murphy & Cleveland 1995: 87–109)

Performance Appraisal-standardeja sovellettaessa arvioijat havainnoivat johtajan ja työntekijöiden työskentelyä ja heidän viiteryhmiensä toimintaa ja keskustelevat heidän kanssaan. Tietoa kerätään esimieheltä, työtovereilta ja arvioitavilta itseltään. Ihmiset selittävät toisten käyttäytymistä yleensä sisäisin termein (ability or effort) ja omaa käyttäytymistään ulkoisin termein (luck or situational constraints). Itsearviointi on yleensä lähempänä esimiehen tekemää arviointia kuin työtoverien arviointia. Itsearviointi on objektiivisempaa kuin toisten suorittama arviointi. Moniarvioinnilla päästään luotettavampaan tulokseen kuin yksittäisillä arvioinneilla, sillä moniarvioinnissa eri tietolähteistä kerätyt tiedot yhdistetään ja balansoidaan. 360 asteen arviointi on systemaattinen arviointimenetelmä, jonka avulla voidaan kerätä kvantitatiivista ja kvalitatiivista tietoa. (Ryan 2008: 129–147)

2.2.4 *Yhteenvedo: Klassinen tehokkuusteoreettinen ajattelu*

Kun tarkastellaan byrokraattista tehokkuusajattelua, organisaatioiden tehokkuutta ja yhteistyötä korostavaa tehokkuusajattelua ja organisaatioiden tehokkuuden arviointiin liittyvää tehokkuusajattelua, voidaan todeta, että organisaatioiden tehokkuutta tarkastellaan niissä eri näkökulmista (taulukko 6).

Koska byrokraattinen tehokkuusajattelu perustuu samana jatkuvaan toimintaan, byrokraatia-ajattelu ei sovellu kovin hyvin nykyajan jatkuvasti muuttuviin olosuhteisiin. Byrokratian syntyäikoihin olosuhteet pysyivät pitkään samanlaisina, jolloin tehokkuusajattelu voi perustua status quo-ajatteluun. Vaikka Weberin byrokratiateoria on perusteellisen harkinnan tulos, pelkkä järkeily ei riitä silloin, kun työssä tarvitaan myös inhimillisiä arvoja. Weberin sosiologinen arvorationaalinen ajattelu olisi voinut täydentää byrokraattista ajattelua. Byrokratian tehokkuutta tarkasteltaessa tärkeitä kohtia ovat seuraavat: arvorationaalisen toiminnan määrittely, kirjallinen dokumentointi, virkavastuu ja hyvä ennustettavuus. Negatiiviset kohdat osoittavat byrokraattisen tehokkuusajattelun heikkouksia.

Organisaatioiden tehokkuuden merkitystä korostavassa ajattelussa korostuu vahva pyrkimys organisaatioiden tehokkuuden lisäämiseen. Tämän tutkimuksen kannalta tärkeimmät myönteiset kohdat ovat seuraavat: tehokkuselementtien etsiminen,

Taulukko 6. Klassisen tehokkuusteoreettisen ajattelun ja tämän tutkimuksen tehokkuusajattelun vastaavuus

	Tehokkuusteoreettinen ajattelu vastaa tämän tutkimuksen johtamisajattelua (+)	Tehokkuusteoreettinen ajattelu ei vastaa tämän tutkimuksen tehokkuusajattelua (-)
Byrokratian tehokkuus	<ul style="list-style-type: none"> + arvorationaalisen toiminnan määrittely + auktoriteetin muotojen määrittely + kirjalliset dokumentit + viran hoito on vastuullinen tehtävä + byrokratia tuo toimintaan vakautta + byrokratian ennustettavuus 	<ul style="list-style-type: none"> - byrokratiaa on pidetty tehokkaana - tiukasti sääntöihin sidottu toiminta - hierarkkinen rakenne - ehdoton virkahierarkian noudattaminen - status quon säilyttäminen - samana jatkuva toiminta
Organisaatioiden tehokkuus	<ul style="list-style-type: none"> + tehokkuuselementtien etsiminen + avointen systeemien malli + epävarmuustekijöiden hallitseminen + toimintavalmiuden varmistaminen + ihmisten toiminnan tehokkuus + organisaatioiden vallan lisääminen + tehokkuus eri tasoilla 	<ul style="list-style-type: none"> - toimintaa häiritsevät voimat - toiminta ei aina ole rationaalista - tarkastelu eri teknologioiden kannalta - tekninen ajattelu ei yksin riitä - suunnittelu ja ohjaus keskeisessä asemassa - tehokkuuden määrittely yhä ongelmallista
Organisaation tehokkuuden arviointi	<ul style="list-style-type: none"> + tehokkuutta arvioitava kokonaisvaltaisesti + tehokkuusarvioinnin merkitys + sisäisillä tekijöillä on suuri merkitys + arvot vaikuttavat tehokkuuteenkin + esimiestyön arviointi on tärkeää + maksimaaliseen suoritukseen + moniarvioinnilla monipuolista tietoa 	<ul style="list-style-type: none"> - sitoutumisongelmat - esimiesten ylimielinen asenne - päätöksiä kapea-alaisen tiedon perusteella - tehokkuuden määrittely on vaikeaa - tehokkuuden arviointi on suuntaa antavaa - kaikkia tekijöitä ei voida ottaa huomioon - laaja-alaiseen tehokkuuden määrittelyyn

avointen systeemien mallin mukainen ajattelu ja organisaatioiden toimintavalmiuden varmistaminen. Thompsonin tehokkuusajattelu perustuu monipuoliseen ajatteluun, jossa kiinnitetään samaan aikaan huomiota ihmisiin, systeemeihin ja muutokseen. Negatiiviset kohdat osoittavat, miltä osin organisaatioiden tehokkuuden tavoittelussa on esiintynyt ongelmia.

Organisaatioiden kokonaisvaltaiseen tehokkuuden arviointiin on kiinnitetty vähän huomiota, vaikka tehokkuuden lisääminen edellyttää kokonaisvaltaista tarkaste-

lua. Murphyn ja Clevelandin kehittämä Performance Appraisal-menetelmä on laaja-alainen sosiologinen menetelmä, jonka avulla organisaatioiden toimintaa ja tehokkuutta on mahdollista tarkastella.

Organisaatioiden tehokkuuden arviointiin liittyvät tutkimuksen kannalta tärkeimmät kohdat ovat: organisaatioiden kokonaisvaltainen tehokkuuden arviointi, esimiestyön arviointi, arvojen merkitys tehokkuusajattelun kannalta ja moniarviointi.

Byrokraattinen tehokkuusajattelu perustuu traditionaaliseen ajatteluun, organisaatioiden tehokkuuden ja organisaatioiden välisen yhteistyön merkitystä korostava tehokkuusajattelu perustuu traditionaalis-moderniin ajatteluun ja organisaatioiden tehokkuuden arviointiin liittyvä tehokkuusajattelu perustuu moderniin ajatteluun. Byrokraattisessa tehokkuusajattelussa korostuu looginen päättely, organisaatioiden tehokkuutta korostavassa ajattelussa korostuu monipuolisempi tehokkuusajattelu ja organisaatioiden tehokkuusarviointiin liittyvässä tehokkuusajattelussa korostuu sosiologinen ajattelu.

2.3 Klassinen työelämän laatuun liittyvä teoreettinen ajattelu

Klassista työelämän laatuun liittyvää teoreettista ajattelua tarkastellaan tässä tutkimuksessa Scheinin, Herzbergin ja Kotterin työelämän laatuun liittyvän teoreettisen ajattelun kannalta. Scheinin työelämän laatuun liittyvässä teoreettisessa ajattelussa korostetaan organisaatiokulttuurin, Herzbergin työelämän laatuun liittyvässä teoreettisessa ajattelussa toimintakulttuurin ja Kotterin työelämän laatuun liittyvässä teoreettisessa ajattelussa yrityskulttuurin merkitystä. Työelämän laatuun ei tähän mennessä ole vielä kiinnitetty niin paljon huomiota kuin johtamiseen ja tehokkuuteen, vaikka työelämän laatu vaikuttaa tehokkuuteenkin.

Schein on amerikkalainen organisaatiopsykologi ja työelämän tutkija. Hänen mukaansa hyvän organisaatiokulttuurin luominen on johtamisessa kaikkein tärkeintä, koska organisaatiokulttuuri vaikuttaa sekä organisaation toimintaan että tuloksiin. Herzberg on amerikkalainen työpsykologi, joka on tutkinut erityisesti työasenteiden ja motivaation merkitystä työelämässä. Kotter on amerikkalainen yritystutkija. Hänen mukaansa muuttuvassa toimintaympäristössä menestyvät parhaiten sellaiset organisaatiot, joiden kulttuurissa korostetaan ihmisten merkitystä.

2.3.1 Organisaatiokulttuurin merkitys työelämässä

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa tehokkuuteen ja työelämän laatuun, joten organisaatiokulttuurilla ja tärkeä merkitys organisaatioiden johtamisessa. Koska työelämä on muuttunut monimutkaisemmaksi, työelämän laadun parantaminen edellyttää johtajilta ja työyhteisön jäseniltä aikaisempaa suurempaa pätevyyttä. Johtaminen on haasteellista myös siksi, että ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa johtaa, sillä ihmisiä on johdettava yksilöllisesti. Koska ei ole olemassa yhtä oikeaa organisoititapaakaan, on valittava kyseisiin olosuhteisiin parhaiten sopiva johtamis- ja organisoititapa, mikä merkitsee sitä, että organisaatioita on johdettava yksilöllisesti. Organisaatioiden toiminnan kehittäminen on vaativaa myös siksi, että organisaatioiden toimintaa kehitettäessä tulee ottaa huomioon johdon, työntekijöiden ja asiakkaiden näkökulma. (Schein 1994: 1–11)

Organisaatiokulttuurissa voidaan erottaa kolme eri tasoa, jotka ovat: 1) artefaktit eli organisaation rakenteet ja prosessit, 2) ilmaistut arvot eli organisaation tavoitteet ja strategiat ja 3) perusolelut, joilla tarkoitetaan organisaation toiminnassa ilmeneviä tiedostamattomia uskomuksia, ajatuksia ja tunteita, jotka ovat organisaation arvojen perimmäinen lähde. Koska organisaatiokulttuuri on syvä, laaja ja pysyvä, johtaja, joka pitää organisaatiokulttuuria pinnallisena asiana ja kuvittelee voivansa muuttaa sitä mielensä mukaan, epäonnistuu varmasti pyrkimyksissään. Organisaatiokulttuuri on syvä, millä tarkoitetaan sitä, että se hallitsee ihmisiä enemmän kuin ihmiset sitä. Organisaatiokulttuuri on laaja, jotta se auttaa ihmisiä selviytymään omassa ympäristössään. Organisaatiokulttuuri on myös pysyvä, sillä ihmiset pyrkivät pitämään kiinni organisaatiokulttuuristaan, koska eivät pidä ennalta arvaamattomista kaoottisista tilanteista. Organisaatiokulttuuri on tärkeä myös siksi, että se antaa ihmisten elämälle tarkoituksen, merkityksen ja ennustettavuuden. Organisaatioiden tehokkuutta ei siten ole mahdollista lisätä organisaatiokulttuurin merkitystä tuntematta, koska organisaatiokulttuuri on vahva, piilevä ja tiedostamaton sarja voimia, jotka määrittävät yksilö- ja ryhmäkäyttäytymistä. (Schein 2001: 1–41)

Organisaatiokulttuurin merkitystä voidaan kuvata seuraavasti.

The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions that was by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems. (Schein 2004: 17)

Organisaatiokulttuuri ja leadership ovat 'saman kolikon kääntöpuolia', sillä leader-johtajat luovat organisaatiokulttuurin ja leadership-kriteerit määräytyvät organisaatiokulttuurin perusteella. Organisaatioita on pyritty määrittelemään työn-

jaon, koordinaation, integraation ja perustehtävien kautta. Ryhmän kulttuuri on mahdollista määrittellä organisaation perusoletusten kautta. Ryhmän adaptaatio ja integraatio osoittavat ryhmän jäsenten yhteenkuuluvuutta. Ryhmä ohjaa uuttakin ryhmän jäsentä toimimaan, ajattelemaan ja tuntemaan samalla tavalla kuin tässä ryhmässä toimitaan, ajatellaan ja tunnetaan. Organisaatioihin valitaan sellaisia ihmisiä, jotka ovat valmiita sitoutumaan kyseisten organisaatioiden organisaatiokulttuuriin. Organisaatioissa olisi mahdollista hyödyntää työntekijöiden kanssa tehtäviä psykologisia sopimuksia aikaisempaa paremmin, sillä työntekijöiden kehittymismahdollisuuksien turvaamisessa tarvitaan muitakin kuin taloudellisia palkkioita. Ryhmätyötä suunniteltaessa tulisi varmistaa ryhmätyön edut yksilötyöskentelyyn verrattuna, sillä ryhmätyö on yksilötyötä kalliimpaa. Lisäksi on varmistettava, että ryhmät toimivat organisaation virallisten tavoitteiden suuntaisesti. Ryhmätyön johtamisessa edellytetään myös ryhmädynamiikan tuntemusta ja kykyä johtaa ryhmäprosesseja. (Schein 1994: 12–36; 2004: 22)

Organisaatioiden ylimmän johdon tehtävänä on huolehtia niiden arvojen, normien ja tavoitteiden määrittelystä, identiteetin luomisesta ja pitää huolta organisaation ulkoisista suhteista. Ryhmien välinen vääränlainen kilpailu heikentää organisaatioiden tehokkuutta, sillä se johtaa virheelliseen kommunikaatioon, aiheuttaa konflikteja, luo yhdenmukaistamispaineita ja korostaa ryhmien tavoitteita organisaation tavoitteiden kustannuksella. Hyvä johtaminen estää väärän kilpailun, sillä hyvä johtaminen ja hyvä organisaation jäsenyys kuuluvat yhteen. (Schein 1994 105–113)

2.3.2 *Toimintakulttuurin merkitys työelämässä*

Hawthorne-tutkimusten tuloksiin perustuen myös näissä tutkimuksissa tarkkailtiin ryhmän vaikutusta jäseniinsä, ryhmän jäsenten vaikutusta toisiinsa ja epävirallisen organisaatiokulttuurin merkitystä työelämässä. Aikaisemmin oli todettu, että organisaatioiden tuottavuutta voitiin lisätä mekanisaatiosta aiheutuvaa työntekijöiden työstä vieraantumista vähentämällä. Näissä tutkimuksissa oltiin kiinnostuneita toimintakulttuurin ja motivaation merkityksestä. (Herzberg 1967: 8–10)

Autoritaarista johtamistapaa pidettiin organisaatioiden toiminnan, tehokkuuden ja työntekijöiden työmoraaalin kannalta huonompana vaihtoehtona kuin demokraattista johtamistapaa. Vaikka autoritaarisella johtamisella voidaan lyhyellä tähtämellä päästä parempiin tuloksiin kuin demokraattisella johtamisella, ryhmien ja yksilöiden tulokset heikkenevät pitkällä aikavälillä, mikä johtuu siitä, että autoritaarinen johtaminen vahingoittaa ryhmien ja yksilöiden moraalialia. Suoritetuissa tutkimuksissa todettiin myös, että ne työntekijät, joilla oli mahdollisuus osallistua organisaation tavoitteiden asettamiseen, hyväksyivät muutokset nopeammin kuin

sellaiset työntekijät, joilla ei ollut mahdollisuutta osallistua organisaation tavoitteiden asettamiseen. Henkilön asema ryhmässä vaikuttaa myös hänen asenteeseensa omaa työtään kohtaan. Ryhmällä on ryhmän johtajan sille asettama suunta. Ryhmä voi olla joko löyhästi tai vahvasti yhteen liittynyt. Ryhmän vahva koheesio voi lisätä tai vähentää ryhmän tehokkuutta. Ryhmän koheesio lisää organisaation tehokkuutta silloin, kun sen ja organisaation tavoitteet ovat yhdensuuntaiset. Liian vahva koheesio voi saada aikaan ryhmähengen, joka vähentää ryhmän tehokkuutta. Ryhmän koheesio vaikuttaa myös sen mahdollisuuteen kontrolloida jäseniään. Ryhmän rakenne riippuu kommunikaationkin luonteesta. (Herzberg 1967: 8–12)

Ihmisillä on perustarpeet ja henkiset tarpeet. Perustarpeet turvaavat ihmisten olemassaoloa ja henkiset tarpeet turvaavat ihmisten psykologista kasvua. Psykologisella kasvulla on tärkeä merkitys ihmisten elämässä, sillä ihmiset ovat motivaation etsijöitä ja haluavat kehittää itseään. Työntekijöiden kokonaisvaltaisella huomioimisella voidaan vaikuttaa heidän molemmantyyppisiin tarpeisiinsa. Ihmiset voivat olla onnellisia vain silloin, kun he voivat tyydyttää sekä perustarpeensa että henkiset tarpeensa. Näissä tutkimuksissa tarkasteltiin työntekijöiden tarpeiden, motiivien ja työasenteiden muuttumista ja merkitystä. Asenteiden merkitystä ja niiden muuttumista tarkasteltiin havainnoimalla työntekijöiden käyttäytymistä. Kun työasenteiden muuttumista selvitettiin työasennefaktoreiden avulla, selvitettiin samalla myös sitä, miksi työasenteet muuttuivat ja mitä työasenteiden muuttuessa tapahtui. (Herzberg 1967: 8–12, 38, 40, 1968: 44–88)

Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan motivaatiofaktorit liittyivät ihmistä motivoiviin tarpeisiin ja hygieniafaktorit liittyvät työolosuhteisiin. Herzbergin tekemien motivaatiotutkimusten (N 228) mukaan viisi tärkeintä ihmisiä motivoivaa motivaatiofaktoria olivat: toiminta (41), tunnustus (33), työ itsessään (26), vastuu (23) ja uralla eteneminen (20). Tärkeimmät työhön liittyvät motivaatiofaktorit olivat siten *toiminta*, *tunnustus*, *työ itsessään*, *vastuu* ja *uralla eteneminen*. Neljä ensimmäistä faktoria eivät liittyneet palkkaan. Viides faktori, uralla eteneminen, liittyi myös palkkaan. Tämä tutkimus osoittaa, että työelämää ei ole mahdollista kehittää ottamatta työelämän laatua huomioon. Uralla eteneminen on aina tullut esille amerikkalaisissa tutkimuksissa, mutta Suomessa uralla etenemisestä ei ainakaan vielä puhuta yhtä paljon. Palkka tulee yleensä esille hygieniafaktoreiden yhteydessä, sillä hygieniafaktorit liittyvät *työympäristöön*, *palkkaan*, *työtoveruuteen*, *toimintaan*, *hallintoon*, *valvontaan*, *statukseen* ja *työn jatkuvuuteen*. Hygieniafaktorit osoittavat työhön asennoitumista, suorituskykyä, vuorovaikutusta, mielenterveyttä ja tuloksia. Koska työtyytyväisyys liittyy työhön ja tyytymättömyys työhön liittyy työolosuhteisiin, työelämän laatua parantamalla voidaan vaikuttaa molempiin. (Herzberg 1967: 44–83)

Hyvä johtaminen, hyvät työolosuhteet, kannustava ilmapiiri, hyvät etenemismahdollisuudet ja mielenkiintoinen työ parantavat työntekijöiden työelämän laatua ja lisäävät tyytyväisyyttä ja tehokkuutta. Huono johtaminen, huonot työolosuhteet, huono työilmapiiri, etenemismahdollisuuksien puute ja rutiinimainen työ aiheuttavat tyytymättömyyttä. Vieläkään ole täysin ymmärretty, että arvostus voi merkitä ihmisille jopa enemmän kuin palkka. Näiden tutkimusten mukaan palkalla näytti olevan suurempi vaikutus niihin, jotka olivat tyytymättömiä työhönsä kuin niihin, jotka olivat työhönsä tyytyväisiä.

2.3.3 *Yrityskulttuurin merkitys työelämässä*

Kun yritysten ylin johto delegoi asiajohtamiseen kuuluvat tehtävät alemmille organisaatiotasojille, se voi paremmin keskittyä johtajuuteen. Useat huipputeknologian alalla toimivat yritykset ovat menestyneet hyvin siksi, että niissä on matala organisaatorakenne, vähän byrokratiaa ja itse itseään johtava henkilöstö. Kotterin mukaan management-johtamisella tarkoitetaan suunnittelua, päätöksentekoa, budjetointia, organisointia ja kontrollointia ja leadership-johtamisella tulevaisuuden vision näkemistä, tämän vision kuvaamista toisille ja yhteistyön aikaansaamista vision toteuttamiseksi. (Kotter 1990: 1–18)

1900-luvun organisaatiot eivät ole pystyneet toimimaan tehokkaasti muuttuvassa ympäristössä, koska niiden rakenteet ja kulttuuri ovat estäneet toiminnan uudistamista. Koska ihmisten johtaminen on jäänyt aikaisemmin liian vähälle huomiolle, 2000-luvun johtajien tehtävänä on kiinnittää ihmisten johtamiseen enemmän huomiota kuin 1900-luvun kollegansa. Hyvin menestyvien yritysten johdossa tulee Kotterin mukaan tulevaisuudessa olemaan ydinjoukko, joka pystyy takaamaan yrityksille ja niiden työntekijöille paremmat toimintaedellytykset ja ne yritykset, joiden johtajat laajentavat yrityksensä johtajuuskapasiteettia, tekevät suuren palveluksen ihmiskunnalle. (Kotter 1996: 141–161)

Liike-elämässäkin ollaan siirtymässä asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen. Asioiden johtamisessa on kyse vain vallitsevan tilanteen johtamisesta, mutta ihmisten johtamisessa on kyse muutoksen johtamisesta. Koska yritysten toiminnan uudistaminen ei onnistu ilman hyvää ihmisten johtamista, johtamisessa on kiinnitettävä huomiota myös ihmisten johtamiseen. Koska maailmassa vain 1 %:lla ihmisistä on sellaisia johtajuustaipumuksia, joita hyödyntämällä yrityksiä voidaan luotsata onnistuneesti 2000-luvun suurten muutosten läpi, tulevaisuus tulee osoittamaan, onnistutaanko nämä ihmiset saamaan yritysten johtoon. Sopeutumis- ja muutoskykyiset yritykset ovat kilpailukyvyiltäänkin huippuluokkaa, sillä ne tuottavat ylivertaisia tuotteita toisia yrityksiä aikaisemmin, nopeammin ja tehokkaammin. Tämän lisäksi näissä yrityksissä työskentelevät ihmiset kokevat teke-

vänsä arvokasta työtä, joka ravitsee heidän sieluaan eli he voivat nauttia työstään jo työtä tehdessään, mikä vähentää työuupumuksen ja masennuksen vaaraa. (Kotter 1996: 151–152)

Johtajuus ei Kotterin mukaan ole pelkästään ylimmän johdon asia, sillä johtajuutta tarvitaan kaikkien organisaatioiden kaikilla tasoilla ja kaikissa johtajuutta edellyttävissä tehtävissä. Kun johtajuutta on yritysten kaikilla tasoilla, niiden toimintaa on mahdollista tehostaa ja työelämän laatua voidaan parantaa samaan aikaan. Johtajuuden puutetta voidaankin pitää suurimpana yritysten tehokkuutta ja niiden työelämän laatua heikentävänä tekijänä. Vaikka leader-johtajia on yleensä pidetty ihmisten johtajina ja manager-johtajia on yleensä pidetty asioiden johtajina, Kotterinkin mukaan leadership- ja management-johtamisen nähdään sulautuvan yhteen. Tällä tarkoitetaan sitä, että tehokkuutta voidaan lisätä ja työelämän laatua voidaan parantaa parhaiten, kun ihmisten ja asioiden johtaminen otetaan johtamisessa samaan aikaan huomioon. Leadership-johtamisen merkitys tulee korostumaan, koska sen merkitys tulee olemaan yritysten kilpailutekijänä aikaisempaa suurempi. Johtajuus tai johtajuuden puute tulee erottamaan erinomaiset, hyvät ja huonot (heikot) yritykset toisistaan. Parhaiten tulevat menestymään ne yritykset, joiden johtamisessa kiinnitetään samanaikaisesti huomiota ihmisten ja asioiden johtamiseen ja heikkoiten menestyvät ne yritykset, joiden johtamisessa pitäydytään edelleen yksinomaan asioiden johtamisessa. (Kotter 1990:17, 22–24, 28, 30)

2.3.4 *Yhteenveto: Klassinen työelämän laatuun liittyvä teoreettinen ajattelu*

Seuraavassa kootaan organisaatiokulttuurin, toimintakulttuurin ja yrityskulttuurin merkitykseen liittyvä teoreettinen ajattelu yhteen (taulukko 7).

Klassisessa organisaatiokulttuurin merkitystä korostavassa teoreettisessa ajattelussa oli seitsemän sellaista kohtaa, jotka tukevat tämän tutkimuksen työelämän laatuun liittyvää ajattelua ja kuusi kohtaa, jotka eivät vastaa tämän tutkimuksen työelämän laatuun liittyvää ajattelua. Organisaatiokulttuuri sisältää monia työelämän laatuun ja tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä, joiden merkitys on tunnettava, jotta ne voidaan ottaa organisaatioiden johtamisessa huomioon. Scheinin mukaan organisaatiokulttuurin merkitystä tulee tarkastella johtajan, työntekijöiden ja asiakkaiden näkökulmasta. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa työelämän laatuun ja tehokkuuteen, sillä työtyytyväisyyden lisääntyminen ja yhteistyön paraneminen lisäävät myös tehokkuutta. Organisaatiokulttuurin huomiotta jättäminen heikentää organisaatioiden toimintamahdollisuuksia. Organisaatiokulttuurilla voi olla myös tarvittavaa muutosta ehkäisevä vaikutus.

Taulukko 7. Klassisen työelämän laatuun liittyvän teoreettisen ajattelun ja tutkimuksen työelämän laatuun liittyvän ajattelun vastaavuus

	Klassinen työelämän laatuun liittyvä teoreettinen ajattelu vastaa tämän tutkimuksen ajattelua (+)	Klassinen työelämän laatuun liittyvä teoreettinen ajattelu ei vastaa tämän tutkimuksen ajattelua (-)
Organisaatiokulttuurin merkitys	<ul style="list-style-type: none"> + organisaatiokulttuurin merkitys + monipuolinen pätevyys + laaja näkökulma + organisaatiokulttuurin merkitys + muitakin kuin taloudellisia palkkioita + ryhmien ohjaaminen ja valvominen + yhteistyötä tarvitaan 	<ul style="list-style-type: none"> - ryhmän jäsenten liiallinen sosiaalistuminen - ryhmien välinen väärä kilpailu - organisaatiokulttuurin jättäminen huomiotta - yhdenmukaistamisen paine - konfliktien esiintyminen - ryhmän arvojen liiallinen korostaminen
Toimintakulttuurin merkitys	<ul style="list-style-type: none"> + työelämän laadun parantaminen + osallistuminen vahvistaa sitoutumista + ryhmän asenne vaikuttaa + perustarpeet ja henkiset tarpeet + työntekijöiden huomioiminen on tärkeää + motivaatio vaikuttaa tehokkuuteenkin + johtamisella on suuri vaikutus + demokraattinen johtaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - huono johtaminen aiheuttaa tyytymättömyyttä - autoritaarinen johtaminen - ryhmien koheesio voi heikentää tehokkuutta - osallistumismahdollisuuksien puuttuminen - palkalla suuri vaikutus työhön tyytymättömiin
Yrityskulttuurin merkitys	<ul style="list-style-type: none"> + ihmisten johtaminen + johtajuuden merkitys on suuri + byrokratian vähentäminen + johtajuuskapasiteetin laajentaminen + yritysten muutoskykyisyys + johtajuutta tarvitaan kaikilla tasoilla + management ja leadership yhdistyvät + leadership-johtaminen korostuu + muutoksen johtaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - kulttuuri ja rakenteet estävät uudistumista - asioiden johtaminen on status quo-johtamista - johtajuuden puute heikentää tehokkuuttakin - johtamisen erillisyys vähentää tuottavuutta - liiketoiminnallisen tuloksen heikentyminen - johtajuuden puute heikentää yritysten tuloksia - johtamistaipumusten vähäisyys

Klassisessa toimintakulttuurin merkitystä korostavassa teoreettisessa ajattelussa oli kahdeksan kohtaa, jotka vastaavat tämän tutkimuksen työelämän laatuun liittyvää ajattelua ja viisi sellaista kohtaa, jotka eivät vastaa tämän tutkimuksen työelämän laatuun liittyvää ajattelua. Koska työelämän laadun parantaminen parantaa Herzbergin mukaan työntekijöiden motivaatiota, tehokkuuskin lisääntyy. Ihmisten tarpeiden parempi huomioon ottaminen parantaa työelämän laatua ja lisää samalla tehokkaan työskentelyn mahdollisuuksia. Työntekijöiden huomioiminen on tärkeää, koska työntekijöiden huomiotta jättäminen on osoitus siitä, että heidän työllään ei ole mitään merkitystä. Demokraattinen johtaminen lisää ihmisten osallistumisen halua enemmän kuin autoritaarinen johtaminen. Heikko johtaminen ja huono toimintakulttuuri heikentävät sekä työelämän laatua että tehokkuutta.

Klassisessa yrityskulttuurin merkitystä korostavassa teoreettisessa ajattelussa oli yhdeksän sellaista kohtaa, jotka vastaavat tämän tutkimuksen työelämän laatuun liittyvää ajattelua ja seitsemän sellaista kohtaa, jotka eivät vastaa vastaavat tämän tutkimuksen työelämän laatuun liittyvää ajattelua. Kotterin yrityskulttuurin merkitystä korostavassa teoreettisessa ajattelussa korostuu erityisesti johtajuuden merkitys, koska johtajuuden avulla yrityksiä on mahdollista johtaa menestyksellisesti myös suurten muutosten aikana. Johtamisessa tarvitaan myös johtajuustaipumuksia, sillä niiden merkitys on työelämän laadun ja tehokkuuden kannalta tärkeä.

Ihmisten johtamisen merkitys on korostumassa, sillä paremmalla ihmisten johtamisella voidaan vapauttaa voimavaroja, parantaa työelämän laatua ja tehostaa yritysten toimintaa eettisesti korkeatasoisella inhimillisellä tavalla. Johtajuuskapasiteetin laajentaminen parantaa yritysten työelämän laatua, tehokkuutta ja toimintamahdollisuuksia. Yrityskulttuurin huomiotta jättäminen heikentää yritysten työelämän laatua, tehokkuutta ja toimintamahdollisuuksia.

2.4 Yhteenveto: Klassisen hallintoteoreettisen ajattelun merkitys tämän tutkimuksen kannalta

Seuraavaan taulukkoon (taulukko 8) on koottu saman analysointikaavion mukaan analysoitujen klassisen hallintoteoreettisen ajattelun tämän tutkimuksen tavoitteiden kannalta tärkein sisältö. Klassinen johtamisteoreettinen, tehokkuusteoreettinen ja työelämän laatuun liittyvä teoreettinen ajattelu esitetään taulukossa riveittäin ja käsitteet johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu sarakkeittain. Vaaleissa ruudukoissa on tämän tutkimuksen kannalta merkityksellisin tieto, jonka varassa tutkimus etenee. Myös tummennetuissa ruudukoissa on tutkimuksen kannalta tärkeää tietoa.

Taulukko 8. Klassinen hallintoteoreettinen ajattelu tutkimuksen kannalta

TEORIA \ KÄSITE	JOHTAMINEN	TEHOKKUUS	TYÖELÄMÄN LAATU
KLASSINEN JOHTAMISTEOREETTINEN AJATTELU			
TAYLOR Scientific Management Tieteellinen liikkeenjohto	Käsäjohtaminen <ul style="list-style-type: none"> ● hierarkkinen rakenne ● kontrollointi ● sarjatuotanto ● työskentelyolosuhteet 	Laatu- ja määräajattelu <ul style="list-style-type: none"> ○ määrittäminen ○ mittaaminen ○ kontrolli ○ laatu ja nopeus 	Työolosuhteet <ul style="list-style-type: none"> ○ yhteiset säännöt ○ yhdessä tekeminen ○ tarkat ohjeet ○ suoritepalkkaus
FOLLETT Functional Management Funktioaalinen johtaminen	Funktioaalinen johtaminen <ul style="list-style-type: none"> ● organisoiminen ● yhteistyö ● ammattitaito ● yhteishenki 	Funktioiden tehokkuus <ul style="list-style-type: none"> ○ yhteistyö ○ koordinaatio ○ osaaminen ○ uusiutuminen 	Yhteistyö <ul style="list-style-type: none"> ○ yhteistoiminta ○ yhdessä tekeminen ○ koordinaatio ○ yhteishenki
ARGYRIS The Mix Model Organisaation ja yksilöiden integraatio	Osallistuva johtaminen <ul style="list-style-type: none"> ● matala rakenne ● yhteistoiminta ● oppiminen ● integraatio 	Yhteistyön tehokkuus <ul style="list-style-type: none"> ○ yhteishenki ○ yhteisvastuu ○ oppiminen ○ uudistaminen 	Osallistuminen <ul style="list-style-type: none"> ○ yhteenkuuluvuus ○ osallistuminen ○ oppiminen ○ sitoutuminen
KLASSINEN TEHOKKUUSTEOREETTINEN AJATTELU			
WEBER Die Bürokratie Theorie Byrokratieoria	Byrokrattinen johtaminen <ul style="list-style-type: none"> ○ hierarkkinen rakenne ○ säännöt ○ normit ○ pysyvyys 	Byrokratian tehokkuus <ul style="list-style-type: none"> ● virkahierarkia ● erikoistuminen ● toistaminen ● säännöt 	Samana jatkuva toiminta <ul style="list-style-type: none"> ○ oikeudenmukaisuus ○ yhdessä työskentely ○ osaaminen ○ palkkaus
THOMPSON Organizations in Action Organisaatioiden toiminta	Organisaation johtaminen <ul style="list-style-type: none"> ○ organisoiminen ○ koordinoiminen ○ toimintojen hallinta ○ osallistuminen 	Organisaation tehokkuus <ul style="list-style-type: none"> ● asiakokonaisuudet ● yhteistoiminta ● yhteistyö ● tilanteiden hallinta 	Yhteiset tavoitteet <ul style="list-style-type: none"> ○ yhteistyö ○ yhteistoiminta ○ osallistuminen ○ vaikuttaminen
MUPHY & CLEVELAND Performance Appraisal Tehokkuuden arviointi	Toimintojen johtaminen <ul style="list-style-type: none"> ○ organisoiminen ○ osallistuminen ○ yhteistyö ○ kehittäminen 	Toiminnan tehokkuus <ul style="list-style-type: none"> ● yhteistyö ● selkeät tavoitteet ● tehokkuusarviointit ● kokonaisnäkemys 	Yhteiset tavoitteet <ul style="list-style-type: none"> ○ yhteenkuuluvuus ○ vastuullisuus ○ osallistuminen ○ kehittäminen
KLASSINEN TYÖELÄMÄN LAATUUN LIITTYVÄ TEOREETTINEN AJATTELU			
SCHEIN Organizational Culture Organisaatiokulttuuri	Kulttuurijohtaminen <ul style="list-style-type: none"> ○ organisoiminen ○ yhteistyö ○ tukeminen ○ yhteisöllisyys 	Organisaation toiminta <ul style="list-style-type: none"> ○ arvot ○ yhteishenki ○ vastuullisuus ○ tavoitteellisuus 	Organisaatiokulttuuri <ul style="list-style-type: none"> ● yhteiset arvot ● yhteenkuuluvuus ● yhteisöllisyys ● työilmapiiri
HERZBERG Action culture Toimintakulttuuri	Motivaatiojohtaminen <ul style="list-style-type: none"> ○ organisoiminen ○ yhteistoiminta ○ kannustaminen ○ motivoiminen 	Tilanteiden hallinta <ul style="list-style-type: none"> ○ motivoiminen ○ yhteistyö ○ yhteisvastuu ○ haasteellisuus 	Toimintakulttuuri <ul style="list-style-type: none"> ● yhteishenki ● yhteistoiminta ● osallistuminen ● vaikuttaminen
KOTTER Corporate culture Yrityskulttuuri	Muutosjohtaminen <ul style="list-style-type: none"> ○ joustava rakenne ○ uudistaminen ○ innostaminen ○ uudistaminen 	Visio-ajattelu <ul style="list-style-type: none"> ○ visioiminen ○ yhteistyö ○ kehittäminen ○ visioiden toteuttaminen 	Yrityskulttuuri <ul style="list-style-type: none"> ● yhteenkuuluvuus ● osallistuminen ● vaikuttaminen ● toiminta

Kun taulukkoa 8 tarkastellaan kokonaisuutena, todetaan, että johtamisteoreettiseen ajatteluun sisältyy myös tehokkuusteoreettista ja työelämän laatuun liittyvää teoreettista ajattelua ja tehokkuusteoreettiseen ajatteluun sisältyy myös johtamis-

teoreettista ja työelämän laatuun liittyvää teoreettista ajattelua ja työelämän laatuun liittyvään teoreettiseen ajatteluun sisältyy myös johtamisteoreettista ja tehokkuusteoreettista ajattelua. Tämä tarkastelu osoittaa, että johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyvä ajattelu liittyvät yhteen, koska organisaatioiden tehokkuuden lisääminen ja työelämän laadun parantaminen ovat johtamisen tavoitteita. Siten *johtamista* ei ole mahdollista tarkastella tarkastelematta tehokkuutta ja työelämän laatua, *tehokkuutta* ei voida tarkastella tarkastelematta johtamista ja työelämän laatua ja *työelämän laatua* ei ole mahdollista tarkastella tarkastelematta johtamista ja tehokkuutta.

Klassinen johtamisteoreettinen ajattelu

Se, että tieteellisen liikkeenjohdon johtamisteoreettinen ajattelu perustuu traditionaaliseen johtamisajatteluun, funktionaalisen johtamisen johtamisteoreettinen ajattelu perustuu traditionaalis-moderniin johtamisajatteluun ja osallistuvan johtamisen johtamisteoreettinen ajattelu perustuu moderniin johtamisajatteluun, tuli esille klassista johtamisteoreettista ajattelua tarkasteltaessa. Tässä yhteydessä voidaan todeta, että tieteellisen liikkeenjohdon johtamisajattelulla ei ole enää samaa merkitystä kuin 1900-luvulla, mutta funktionaalisen johtamisen ja osallistuvan johtamisen johtamisajattelulla on edelleen merkitystä johtamisajattelun kannalta.

Johtaminen perustui tieteellisen liikkeenjohdon filosofian mukaan käskyjohtamiseen, funktionaalisen johtamisen johtamisajattelun mukaan funktionaaliseen toimintojen (funktioiden) johtamiseen ja osallistuvan johtamisen johtamisajattelun mukaan osallistuvaan johtamiseen. Tämä vaikuttaa johtamisajatteluun, tehokkuusajatteluun ja työelämän laatuun liittyvään ajatteluun. Tieteellisen liikkeenjohdon, funktionaalisen johtamisen ja osallistuvan johtamisen johtamisajattelu on sisäisesti eheä kokonaisuus.

Klassinen tehokkuusteoreettinen ajattelu

Se, että byrokraattinen tehokkuusteoreettinen ajattelu perustuu traditionaaliseen tehokkuusajatteluun, organisaatioiden tehokkuuden merkitystä korostava tehokkuusteoreettinen ajattelu perustuu traditionaalis-moderniin tehokkuusajatteluun ja organisaatioiden tehokkuuden arviointiin perustuva tehokkuusteoreettinen ajattelu perustuu moderniin tehokkuusajatteluun, oli nähtävissä klassisen tehokkuusteoreettisen ajattelun tarkastelussa.

Byrokraattiseen tehokkuusteoreettiseen ajatteluun perustuvalla tehokkuusajattelulla ei ole enää yhtä suurta merkitystä kuin 1900-luvulla. Organisaatioiden tehokkuuden merkitystä korostavalla tehokkuusajattelulla ja organisaatioiden te-

hokkuuden arviointiin liittyvällä tehokkuusajattelulla on tehokkuusajattelun kannalta edelleen suuri merkitys.

Byrokraattinen tehokkuusajattelu perustui byrokratian tehokkuuteen, organisaation tehokkuuden merkitystä korostava tehokkuusajattelu perustui organisaatioiden tehokkuuteen ja organisaatioiden tehokkuuden arviointiin liittyvä tehokkuusajattelu liittyi tehokkuusarviointeihin, mikä vaikutti näiden tehokkuusajatteluun, johtamisajatteluun ja työelämän laatuun liittyvään ajatteluun. Byrokraattinen tehokkuusajattelu, organisaatioiden tehokkuutta korostava tehokkuusajattelu ja organisaatioiden tehokkuuden arviointiin liittyvä tehokkuusajattelu ovat sisäisesti ehyitä kokonaisuuksia. Näiden analyysien perusteella voidaan päätellä, että jokaisen ajattelun osalta niiden tehokkuusajattelu, johtamisajattelu ja työelämän laatuun liittyvä ajattelu liittyivät yhteen.

Klassinen työelämän laatuun liittyvä teoreettinen ajattelu

Organisaatiokulttuurin merkitystä korostava työelämän laatuun liittyvä teoreettinen ajattelu perustuu traditionaaliseen ajatteluun, toimintakulttuurin merkitystä korostava työelämän laatuun liittyvä teoreettinen ajattelu perustuu traditionaalis-moderniin ajatteluun ja yrityskulttuurin merkitystä korostava työelämän laatuun liittyvä teoreettinen ajattelu perustuu moderniin ajatteluun. Työelämän laatuun liittyvän ajattelun tarkastelu osoitti että klassinen työelämän laatuun liittyvä teoreettinen ajattelu on lähellä toisiaan.

Organisaatiokulttuurin, toimintakulttuurin ja yrityskulttuurin merkitystä korostavalla ajattelulla on edelleen merkitystä työelämän laatuun liittyvässä ajattelussa. Organisaatiokulttuuriin, toimintakulttuuriin perustuva ajattelu oli sisäisesti yhtenäinen kokonaisuus. Näiden analyysien perusteella voidaan päätellä, että jokaisen ajattelun osalta työelämän laatuun, johtamiseen ja tehokkuuteen liittyvä ajattelu liittyvät yhteen.

Koska johtamisen ja työelämän kehittämisessä on olemassa monia vaihtoehtoja, organisaatioiden toiminnan kehittämisessä on mahdollista lähteä jokaisen organisaation lähtökohdista käsin. Kun organisaatioiden toimintaa kehitettäessä otetaan huomioon niiden tehtävä (missio), arvot, normit, organisaatiokulttuuri, tavoitteet, inhimilliset voimavarat ja aineelliset resurssit, organisaatioiden toimintaa on mahdollista kehittää ottamalla huomioon kehittämisen kannalta tärkeimmät tekijät.

Se, että johtamisen tavoitteena nähdään olevan sekä organisaatioiden tehokkuuden lisääminen että työelämän laadun parantaminen, selkiyttää johtamisen, tehokkuuden ja työelämän laadun samanaikaista tarkastelua. Samalla, kun johtamisella

vaikutetaan organisaatioiden tehokkuuteen ja työelämän laatuun, asioiden ja ihmisten johtaminen yhdistyvät. Kun asioiden ja ihmisten johtaminen integroituvat, tehokkuutta voidaan lisätä ja työelämän laatua voidaan parantaa samanaikaisesti.

Seuraavaan taulukkoon (taulukko 9) on koottu tämän tutkimuksen kannalta keskeisin klassinen hallintoteoreettinen ajattelu. Follettin yhteistyöhön perustuvan funktionaalisen johtamisen johtamisajattelu valittiin jatkotarkasteluun siksi, että tällä ajattelulla on yhä merkitystä johtamisajattelun kannalta. Thompsonin organisaation tehokkuuden merkitystä ja organisaatioiden välistä yhteistyötä korostava tehokkuusteoreettinen ajattelu otettiin jatkotarkasteluun siksi, että ajattelulla on merkitystä myös tulevaisuudessa. Herzbergin työelämän laatuun liittyvä työelämän laatuun liittyvä teoreettinen ajattelu valittiin jatkotarkasteluun, koska toimintakulttuurin ja motivaation merkitys ovat edelleen tärkeitä työelämän laadun parantamisen kannalta.

Kun johtamista tarkastellaan yhteistyöhön perustuvan funktionaalisen johtamisen, tehokkuutta organisaatioiden tehokkuuden ja työelämän laatua toimintakulttuurin kannalta, johtamisajattelusta, tehokkuusajattelusta ja työelämän laatuun liittyvästä ajattelusta muodostuu yhtenäinen kokonaisuus, jolloin johtamisen, tehokkuuden ja työelämän laadun katsotaan liittyvän yhteen.

Taulukko 9. Klassisen hallintoteoreettisen ajattelun tutkimuksen kannalta keskeisin sisältö

KLASSISEN HALLINTOTEOREETTISEN AJATTELUN KESKEISIN SISÄLTÖ		
JOHTAMINEN Follettin mukaan	TEHOKKUUS Thompsonin mukaan	TYÖELÄMÄN LAATU Herzbergin mukaan
Funktionaalinen johtaminen <ul style="list-style-type: none"> • organisoiminen • yhteistyö • ammattitaito • yhteishenki 	Organisaation tehokkuus <ul style="list-style-type: none"> • asiakokonaisuudet • yhteistoiminta • yhteistyö • tilanteiden hallinta 	Toimintakulttuurin merkitys <ul style="list-style-type: none"> • yhteishenki • yhteistoiminta • osallistuminen • vaikuttaminen

Yhteistyöhön perustuva funktionaalisen johtamisen johtamisteoreettinen ajattelu perustuu asioiden ja ihmisten johtamiseen, toimintojen (funktioiden) edellyttämään organisoimiseen, yhteistyöhön, ammattitaidon korostamiseen ja yhteishengen luomiseen. Tehokkuusteoreettinen ajattelu perustuu organisaatioiden tehokkuuteen, asiakokonaisuuksiin, yhteistoimintaan, yhteistyöhön ja tilanteiden hallintaan. Työelämän laatuun liittyvä teoreettinen ajattelu perustuu toimintakulttuuriin, yhteishengen, yhteistoimintaan, osallistumiseen ja vaikuttamiseen. Tämän tarkastelun perusteella voidaan todeta, että funktionaalisen johtamisen johtamisajattelu, organisaatioiden tehokkuutta korostava tehokkuusajattelu ja työelämän laadun merkitystä korostava ajattelu perustuvat samansuuntaiseen ajatteluun, koska niissä korostetaan yhteistyön, yhteishengen ja yhteistoiminnan merkitystä. Johtamisajattelussa korostuu asioiden ja ihmisten johtaminen ja ammattitaito. Tehokkuusajattelussa korostetaan asiakokonaisuuksien ja tilanteiden hallintaa. Työelämän laatuun liittyvässä ajattelussa korostetaan osallistumisen ja vaikuttamisen merkitystä.

Kun johtamista tarkastellaan funktionaalisen johtamisen, tehokkuutta organisaation tehokkuutta korostavan ajattelun ja työelämän laatua toimintakulttuurin kannalta, johtamisen, tehokkuuden ja työelämän laatuun liittyvän ajattelun nähdään liittyvän yhteen.

3 ORGANISAATIO- JA JOHTAMISTEOREETTINEN TARKASTELU

Tässä luvussa johtamista, tehokkuutta ja työelämän laatua tarkastellaan organisaatio- ja johtamisteoreettisen ajattelun näkökulmasta. Ensin tarkastellaan johtamisen määrittelyssä esiintyviä ongelmia, seuraavaksi johtamismallien merkitystä johtamisajattelun kannalta ja johtamisajattelun integraatiota, sen jälkeen vallan ja vastuun ja organisoinnin merkitystä johtamisen näkökulmasta. Tehokkuutta tarkastellaan yksilötehokkuuden, tiimien ja ryhmien tehokkuuden, johtamisen tehokkuuden ja organisaatioiden tehokkuuden kannalta. Työelämän laadun merkitystä tarkastellaan useista eri näkökulmista.

3.1 Johtamisen merkitys organisaatioiden tehokkuuden lisäämisessä ja työelämän laadun parantamisessa

3.1.1 *Johtamisen määrittelyssä esiintyviä ongelmia*

Johtamisen määrittelyssä esiintyvät ongelmat johtuvat pääosin siitä, että management- ja leadership-johtaminen on pyritty pitämään erillään huolimatta siitä, että ne liittyvät johtamisessa yhteen. Asioiden ja ihmisten johtaminen liittyvät yhteen myös siksi, että tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyvä ajattelu liittyvät yhteen. Koska työelämän laatu vaikuttaa myös tehokkuuteen ja tehokkuus vaikuttaa myös työelämän laatuun, johtamisessa on aina kyse asioiden ja ihmisten johtamisesta. Johtamisajattelun ongelmallisuutta osoittaa lisäksi myös se, että management- ja leadership-käsitteitä käytetään rinnakkain ja ristikkäin. Seuraavassa esitettävien johtamisen määritelmien tarkoituksena on osoittaa, miten ongelmallista johtamisen määrittely on.

Asioiden johtamisen (management) katsotaan yleisimmin tarkoittavan suunnittelua, organisointia, budjetointia, kontrollointia ja päätöksentekoa ja ihmisten johtamisen (leadership) katsotaan yleisimmin tarkoittavan ihmisten tukemista, visioiden luomista ja toteuttamista yhdessä toisten ihmisten kanssa. Asioiden johtamisessa korostetaan organisaation tehokkuutta ja ihmisten johtamisessa korostetaan työelämän laatua. Mikäli organisaation tavoitteita korostetaan liikaa, johtamisella voidaan saada aikaan tarkoituksetonta byrokratiaa ja mikäli yhteisöllisyyttä korostetaan liikaa, johtamisella voidaan saada aikaan tarkoituksetonta toimintaa. Management-prosessia pidetään organisaation toiminnan käynnistäjänä ja leadership-prosessia pidetään organisaation toiminnan ylläpitäjänä. Management-prosessissa asetetaan organisaation tavoitteet, suunnitellaan ja organisoidaan or-

ganisaation toiminta, budjetoidaan toiminnot, jaetaan resurssit, koordinoidaan eri toiminnot ja valvotaan organisaation toimintaa. Manager-johtajan katsotaan johtavan asettamalla organisaation tavoitteet, määrittämällä sen strategiat, asettamalla standardit ja johtamalla organisaation toimintaa ja leader-johtajan katsotaan johtavan luomalla organisaation arvot, kehittämällä vision, kuvaamalla vision toisille ja auttamalla ihmisiä tämän vision saavuttamisessa. Leadership-prosessia voidaan pitää vuorovaikutusprosessina, jossa ihmiset vaikuttavat toisiinsa. Näiden määritelmien mukaan asioiden ja ihmisten johtamista pidetään erillisinä. (Zaleznik 1977; Kotter 1990, 1996: 153–161; Schermerhorn 1996: 7–8, 105–107)

Seuraavien johtamisen määritelmien mukaan asioiden ja ihmisten johtaminen sekoittuvat. Carnallin (2003: 52–55, 77–78, 146–147, 155–156) määrittelyn mukaan ihmisten toiminnalle annetaan management-prosessissa tarkoitus, merkitys ja mielekkyys, vaikka tarkoituksen, merkityksen ja mielekkyyden antaminen toiminnalle on yleensä liitetty leadership-johtamiseen, eikä management-johtamiseen. Management-prosessissa katsotaan tehostettavan tiedonkulkua, parannettavan ihmisten välistä vuorovaikutusta ja kannustettavan ihmisiä johtamaan itseään. Tiedonkulun parantamista on perinteisesti pidetty manager-johtajan tehtävänä ja vuorovaikutuksen lisäämistä on perinteisesti pidetty leader-johtajan tehtävänä. Itsensä johtamiseen kannustaminen voi liittyä niihin molempiin. Carnallin mukaan manager-johtajat luovat organisaatiostaan sellaisen ympäristön, jossa ihmisiä kunnioitetaan ja jossa ihmisiä kannustetaan ja jossa tiimihenkeä vahvistetaan. Näitä tehtäviä on perinteisesti pidetty leader-johtajan tehtävinä. Leader-johtajien perinteisiä tehtäviä ovat yhteisten arvojen korostaminen, ihmisten motivaation lisääminen ja innostavien visioiden luominen. Hyvin menestyvissä yrityksissä on onnistuttu saamaan aikaan sellainen toimintaympäristö, jossa ihmisiä kannustetaan organisaation toiminnan kehittämiseen. Näissä yrityksissä johtaminen perustuu ihmisten ja asioiden johtamiseen. Tilannejohtamista, *situational leadership*, on pidetty tehokkaimpana tapana vaikuttaa ihmisiin, sillä tilannejohtamisessa ihmisten ja asioiden johtaminen yhdistyvät ja tilannetekijät otetaan johtamisessa huomioon. (Sisk 1973: 11, 13, 101; Buchanan ja Huczynski 1997: 9, 591–606; Peters ja Waterman 1982)

Edellä esitettyjen johtamisen määritelmien mukaan management-johtamiseen katsottiin kuuluvan myös perinteisesti leadership-johtamiseen kuuluneita tehtäviä ja leadership-johtamiseen katsottiin kuuluvan perinteisesti management-johtamiseen kuuluneita tehtäviä, sillä management-johtamiseen katsottiin kuuluvan myös hyvän työympäristön luominen, työntekijöiden kannustaminen, työn tarkoituksen ja merkityksellisyyden korostaminen ja luottamuksellisten suhteiden aikaansaaminen. ja leadership-johtamiseen katsottiin kuuluvan myös tavoitteiden asettaminen, strategioiden määrittely, organisointi, resurssien jako ja organisaati-

on toiminnan kehittäminen. Vaikka management-johtaminen on perinteisesti määriteltä asioiden johtamiseksi ja leadership-johtaminen on perinteisesti määriteltä ihmisten johtamiseksi, tämä jako ei enää toimi, koska management-johtamiseen katsotaan kuuluvan myös leadership-johtamiseen kuuluvia tehtäviä ja leadership-johtamiseen katsotaan kuuluvan myös management-johtamiseen kuuluvia tehtäviä. Näyttääkin siltä, että perinteinen jako asioiden ja ihmisten johtamiseen on parhaillaan hämärtyvässä. Johtamisajattelun integraatio tuli esille myös klassisen hallintoteoreettisen ajattelun yhteydessä. Johtamisajattelun muuttuminen näyttää noudattavan seuraavaa järjestystä: 1) asioiden johtaminen, 2) asioiden ja ihmisten johtaminen, 3) ihmisten ja asioiden johtaminen, 4) itseään johtavien ihmisten johtaminen ja 5) ihmisten johtaminen. Asioiden johtaminen perustuu passiivisen ihmisen ihmiskuvaan ja ihmisten johtaminen perustuu aktiivisen ihmisen ihmiskuvaan. Nykyajan työelämä edellyttää aktiivisen ihmisen ihmiskuvan vahvistamista, sillä silloin ihmisten asiantuntemus voidaan saada paremmin käyttöön, työelämän laatu paranee ja organisaatioiden tuottavuus lisääntyy.

Johtamista tarkastellaan seuraavassa johtamisfunktioiden ja -roolien näkökulmasta. Johtamisfunktiot jaetaan management- ja leadership-funktioihin. Mintzbergin (1980: 54–99, 1983 b: 121–150) mukaan johtamisrooleja ovat ihmissuhde-, tiedonvälitys- ja päätöksentekorooli. Päätöksentekoroolin katsotaan kuuluvan management-funktioihin, ihmissuheroolin katsotaan kuuluvan leadership-funktioihin ja tiedonvälitysroolin voidaan katsoa kuuluvan niihin molempiin. Koska johtaja toimii esikuvana, yhdyshenkilönä, tarkkailijana, tiedonvälittäjänä, puolestapuhujana, johtajana, päätöksentekijänä, konfliktien ratkaisijana, resurssien jakajana ja neuvottelijana, johtajan tehtäviin kuuluu samaan aikaan sekä management- että leadership-funktioita. Koska leader-johtajan katsotaan luovan organisaation arvot, ohjaavan strategiaprosesseja ja tukevan ihmisiä heidän työssään, tähän määriteltyyn sisältyy sekä leadership- että management-funktioita. Rost (1991) määrittelee management-johtamisen johtajan ja johdettavien väliseksi auktoriteettisuhteeksi ja leadership-johtamisen johtajan ja johdettavien väliseksi vuorovaikutussuhteeksi. Vaikka on väitetty, että sama johtaja ei voi toimia manager- ja leader-rooleissa, manager-johtaja voi Rostin mukaan toimia leader-johtajana, koska hänellä on olemassa auktoriteettisuhte, jota leader-johtajalla ei ole. Täten leading ei ole manager-johtajille välttämätöntä. Tässä ajattelussa tulee esille myös se, että manager-johtajilla on suurempi valta kuin leader-johtajilla. Mintzberg, Kotter, Bass, Hickman ja Rost eivät väitä, että manager- ja leader-johtajat olisivat erityyppisiä ihmisiä, vaan että leading ja managing ovat erityyppisiä prosesseja, joiden sisältö määräytyy johtajan kulloisenkin tehtäväalueen mukaan. (Kotter 1988; Bass 1990; Hickman 1990)

Johtamista tarkastellaan seuraavassa johtamisen toiminta-alueiden kannalta. Management-johtamisen toiminta-alueina on pidetty suunnittelua, organisointia, budjetointia, päätöksentekoa, johtamista, kommunikointia, valvontaa ja seurantaa ja leadership-johtamisen toiminta-alueina on pidetty organisaation arvojen luomista, ihmisten tukemista, vision luomista ja ihmisten motivointia, joten perinteinen jako asioiden ja ihmisten johtamiseen tulee esille johtamisen toiminta-alueiden tarkastelussa. Koska Yuklin (2006: 456–457) mukaan leadership-johtamisen toiminta-alueita ovat suunnittelu, budjetointi, strategioiden määrittelyminen, tavoitteiden asettaminen, organisointi, resurssointi, koordinointi, kehittäminen, luottamuksellisten suhteiden luominen, ihmisten kannustaminen, sitoutumisen varmistaminen, yhteisen identiteetin luominen ja oikeudenmukaisuuden edistäminen, leadership-johtamiseen sisältyy tämän määritelmän mukaan myös management-funktioita. Gardner (1990) puolestaan kuvaa johtamista tapahtumana, jossa leader-johtaja ohjaa ryhmäänsä kohti yhdessä asetettuja päämääriä. Hän korostaa lisäksi työn ilon merkitystä työelämän laadun parantamisen ja tehokkuuden lisäämisen näkökulmasta. Koska johtamiseen sisältyy sekä asioiden että ihmisten johtamiseen liittyviä tehtäviä, johtamisessa tarvitaan kognitiivisia taitoja, prosessuaalisia taitoja ja vuorovaikutustaitoja. Prosessuaalisia taitoja tarvitaan etenkin asioiden johtamisessa, vuorovaikutustaitoja tarvitaan etenkin ihmisten johtamisessa ja kognitiivisia taitoja tarvitaan molemmissa.

Vaikka johtamista on pyritty määrittelemään myös johtajan käyttäytymistä ja piirteitä analysoimalla, johtamisen määrittely johtajan käyttäytymisen tai johtajan piirteiden perusteella on osoittautunut mahdottomaksi, sillä johtamiskäyttäytymisen monimuotoisuus ja tilannesidonnaisuus vaikeuttavat tätä määrittelyä. Leadership-johtamisen määrittely on osoittautunut vaikeammaksi kuin management-johtamisen määrittely, koska ihmisten johtaminen perustuu abstraktimpiin teki-jöihin kuin asioiden johtaminen. Pardeyn (2007: 8–9) mukaan leadership-johtamista ei tulisi määritellä lainkaan, sillä leadership-johtamisen voi hänen mukaansa vain tunnistaa, kun kokee sen. Tämän ajattelun mukaan leadership-johtamisen puuttumisenkin voisi tunnistaa. Leadership-tutkimuksia on tehty paljon. Kun Yammarino, Dionne, Chun ja Dansereau (2005: 879–919) kävivät läpi 348 leadership-tutkimusta, he totesivat, että suurin osa näistä tutkimuksista kohdistui niin marginaalisiin kysymyksiin, että niillä ei ollut mitään merkitystä leadership-johtamisen määrittelyn kannalta. (Hemphill & Coons 1957:7; Rauch & Behling 1984: 46; Jacobs & Jaques 1990: 281; Schein 1994:112)

Management-johtamisessa vastataan Siskin (1973: 11, 13, 101) mukaan seuraaviin kysymyksiin: *kuka, mitä, miten, milloin, missä ja miksi*. Miksi-kysymystä ei ole yleensä liitetty management-johtamiseen, vaan leadership-johtamiseen. Johtajan tehtävänä ovat Siskin mukaan suunnittelu, budjetointi, organisointi, rekrytoin-

ti, tehtävänanto, tukitoiminnot, valvonta, toimintojen koordinointi, palkitseminen ja seuranta. Vaikka Sisk ei määrittele directing-funktiota erikseen, hän käyttää directing-funktiosta myös käsitettä leadership-funktio, joten myös Siskin ajattelussa managemen- ja leadership-funktiot liittyvät yhteen. Johtamisen tarkasteluun tulee Siskin mukaan liittää myös tavoitteiden ja arvojen tarkastelu, sillä silloin asioiden ja ihmisten johtaminen yhdistyvät. Tavoitteellisessa toiminnassa tarvitaan sekä kovia että pehmeitä arvoja, sillä kovien arvojen mukaan huomio kiinnitetään asioihin (tehokkuuteen) ja pehmeiden arvojen mukaan huomio kiinnitetään ihmisiin (työelämän laatuun). Koska ihmisten ja asioiden johtamista ei voida, eikä ole tarpeellista, erottaa toisistaan, johtamisen määrittelyn sijasta tulisi keskittyä johtamisen funktioiden tarkastelemiseen.

Yuklin (2006: 6–7, 219, 243–244) mukaan johtamisen määrittely johtamisprosessien, johtamisfunktioiden, johtamisroolien, johtamisen toiminta-alueiden, johtajan käyttäytymisen, johtajan piirteiden ja vuorovaikutussuhteiden perusteella on osoittautunut epämääräiseksi, koska johtajan työ on niin monivaiheista ja ennakkoimatonta, että sitä ei ole mahdollista standardoida. Lumijärven (1985) mukaan johtamista ei tulisi nähdä toiminta-alueina, vaan johtamisdimensiona, koska johtaminen tapahtuu aina jossakin kohdassa tätä johtamisdimensiota.

Koska johtamisen määrittelemisen on näin monimuotoista, edellä esitetyt johtamisen määritelmät on koottu seuraavaan taulukkoon (taulukko 10). Tässä taulukossa olevan nelikentän yläosassa olevissa ruuduissa manager- ja leader-johtajan tehtävät jakautuvat perinteisen ajattelun mukaan, joten manager-johtajan tehtäviin katsotaan kuuluvan asioiden johtamiseen liittyvät tehtävät ja leader-johtajan tehtäviin katsotaan kuuluvan ihmisten johtamiseen liittyvät tehtävät.

Nelikentän alaosassa olevien ruutujen mukaan jako manager- ja leader-johtajan tehtäviin ei ole enää yhtä selkeä, sillä manager-johtajan tehtäviin katsotaan kuuluvan myös aikaisemmin leader-johtajalle kuuluneita tehtäviä ja leader-johtajan tehtäviin katsotaan kuuluvan myös aikaisemmin manager-johtajalle kuuluneita tehtäviä.

Tähdellä (*) merkityt tehtävät kuuluvat sekä manager- että leader-johtajan tehtäviin. Manager- ja leader-johtajien tehtävissä on yhdeksän yhteistä tehtävää, joten yhteisiä tehtäviä on yli puolet manager- ja leader-johtajan viidestätoista tehtävästä. Manager- ja leader-johtajan yhteiset tehtävät ovat suunnittelu, tavoitteiden asettaminen, strategioiden laatiminen, organisointi, resurssien jako, edustaminen, yhteistyön parantaminen, konfliktien ratkaiseminen ja vuorovaikutussuhteiden kehittäminen. Näiden yhteisten tehtävien ohella manager-johtajan tehtävänä on huolehtia päätöksenteosta, budjetoinnista, kontrolloinnista, tiedottamisesta, ihmissuhteiden parantamisesta ja osallistumisen lisäämisestä. Näissäkin tehtävissä on

asioiden ja ihmisten johtamiseen kuuluvia tehtäviä. Yhteisten tehtävien ohella leader-johtajan tehtävänä on huolehtia työhyvinvoinnista, henkilöstöresursseista, tulevaisuuden vision luomisesta, motivoinnista, koordinoinnista ja organisaation toiminnan kehittamisestä. Organisaation toiminnan kehittämistä on yleensä pidetty manager-johtajan tehtävänä. Parhaat mahdollisuudet organisaation toiminnan kehittämiseen ovat, kun kehittäminen tapahtuu johtajan (manager- ja leader-johtajan) ja työyhteisön yhteistyönä.

Taulukko 10. Management- ja leadership-johtamisen funktiot perinteisen ja modernin johtamisajattelun mukaan

	MANAGEMENT	LEADERSHIP
PERINTEINEN JOHTAMISTEOREETTINEN AJATTELU	<ul style="list-style-type: none"> • suunnittelu * • tavoitteiden asettaminen * • strategioiden laatiminen * • päätöksenteko • organisointi * • budjetointi • resurssien jako* • kontrollointi • tiedottaminen • organisaation edustaminen * 	<ul style="list-style-type: none"> • työhyvinvoinnista huolehtiminen • henkilöstöresursseista huolehtiminen • vuorovaikutuksen kehittäminen * • konfliktien ratkaiseminen * • visiointi • motivointi • koordinointi • yhteistyön parantaminen * • toiminnan kehittäminen • organisaation edustaminen *
MODERNI JOHTAMISTEOREETTINEN AJATTELU	<ul style="list-style-type: none"> • yhteistyön parantaminen * • konfliktien ratkaiseminen * • ihmissuhteiden parantaminen • vuorovaikutuksen kehittäminen * • osallistumisen lisääminen • • • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • tavoitteiden asettaminen * • suunnitelmien tekeminen * • strategioiden laatiminen * • organisointi * • resurssien jako * • • • • •

Kun tarkastellaan taulukossa 10 olevan nelikentän ruutujen sisältöä pystysuunnassa, todetaan, että management- ja leadership- johtamisen väliset erot ovat pienentyneet, mikä johtuu siitä, että management- ja leadership-johtamisen perinteiset ja modernit funktiot ovat sekoittuneet keskenään. Täten management- ja leadership-

johtamista on yhä vaikeampi erottaa toisistaan. Viisi avoimeksi jätettyä kohtaa nelikentän alaosassa on varattu siksi, että lähitulevaisuus tulee osoittamaan, tuleeko johtamisajattelun integraatio jatkumaan vai ei. Tällä hetkellä on havaittavissa sekä johtamisajattelun integraatiota puoltavia että vastustavia kannanottoja.

Asioiden johtamiseen on perinteisesti kiinnitetty enemmän huomiota kuin ihmisten johtamiseen, koska asioiden johtamisessa on kyse konkreettisemmista asioista kuin ihmisten johtamisessa. Ihmisten johtamisen ja abstraktien kysymysten merkitys on kuitenkin korostumassa, sillä johtamisessa on tultu siihen vaiheeseen, jolloin uusia mahdollisuuksia ei ole enää löydettävissä asioiden johtamisen kautta, vaan huomio on kiinnitettävä ihmisten johtamiseen. Koska asioiden ja ihmisten johtamisen oikea-asteinen integraatio määräytyy tehtävien, tehtäviä suorittavien ihmisten ja tilanteiden vaatimusten mukaan, ei edes teoriassa ole mahdollista määritellä, missä suhteessa asioiden ja ihmisten johtamisen tulisi kullakin hetkellä olla, jotta tehokkuutta voidaan lisätä ja työelämän laatua voidaan parantaa.

Yuklin (2006: 6–7, 219, 243–244) mukaan kapea-alainen johtamisajattelu ei ole riittävä, koska johtamista on hänen mukaansa tarkasteltava kokonaisvaltaisesti. Hänen mukaansa johtaja, joka pitää leading- ja managing-prosessit erillään, halvaannuttaa organisaationsa toiminnan, joten myös Yukl suosittelee leadership- ja management-käsitteiden yhdistämistä ja hän esittää yhdistäväksi käsitteeksi käsitettä *managerial leadership*. Cribbin (1977) puolestaan käyttää johtamisesta käsitettä *effective managerial leadership*. Maslowin (1970: 257) ajattelun mukaan moderni humaani management sisältää sekä ihmisten (työelämän laatu) että tuotannon (tehokkuus) johtamisen. Eupsychian management tarkoittaa hänen mukaansa sellaista johtamista, jossa ymmärretään myös ihmisten tarpeiden merkitys työelämässä. Leadership-johtamista Maslow pitää utopiana, koska johtaminen ei hänen mukaansa voi toimia yksinomaan leadershipin tai yksinomaan managementin varassa, sillä leadership ja management liittyvät yhteen. Management- ja leadership-johtaminen yhdistyvät siten ainakin Cribbinin, Maslowin, Siskin ja Yuklin johtamisajattelussa. Yukl ja Cribbin korostivat leadership-johtamisen merkitystä, Sisk korosti management-johtamisen merkitystä ja Maslow liitti leadership-käsitteen management-käsitteeseen.

3.1.2 Johtamismallien kautta johtamisajattelun integraatioon

Aluksi tarkastellaan johtamismallien kehittymistä, jonka jälkeen valittuja (9) johtamismalleja tarkastellaan johtamisajattelun, asioiden ja ihmisten johtamisen, tehokkuuden ja työelämän laadun, kovien ja pehmeiden arvojen ja systeemiajattelun kannalta. Johtamismalleja verrataan siihen klassiseen hallintoteoreettiseen

ajatteluun, johon niiden katsotaan lähinnä liittyvän. Tämän tarkastelun kautta saadaan aikaan johtamisajattelun integraatio.

Tannenbaum ja Smith esittelivät vuonna 1957 kehittämänsä yksiulotteisen johtamistoimintojen jatkumon, jossa saman dimension toisena ääriarvona oli autoritaarinen johtamistyyli ja toisena ääriarvona oli demokraattinen johtamistyyli. Blake ja Mouton kehittivät 1960-luvulla kaksiulotteisen Managerial Grid- johtamistaitoruudukon, jossa tehtäväkeskeisyys ja ihmiskeskeisyys olivat eri dimensioilla. Managerial Grid-johtamistaitoruudukon mukaan 9/1-johtaja on kiinnostunut tehtävistä, mutta ei ole kiinnostunut ihmisistä, 1/9-johtaja on kiinnostunut ihmisistä, mutta ei ole kiinnostunut tehtävistä, 1/1-johtaja ei ole kiinnostunut ihmisistä eikä tehtävistä, 5/5-johtaja on jossain määrin kiinnostunut tehtävistä ja ihmisistä ja 9/9-johtaja on erittäin kiinnostunut sekä tehtävistä että ihmisistä. Tämän tutkimuksen kannalta 9/9 johtaja on tehokkain johtaja, koska tällaisen johtajan ajattelussa ja toiminnassa asioiden ja ihmisten johtaminen yhdistyvät. (Blake & Mouton 1980)

Reddin lisäsi johtamistaitoruudukkoon kolmannen dimension eli tehokkuuden (3-D malli), koska hän katsoi, että johtajien johtamistyyliä voivat olla joko tehokkaita tai tehottomia. Reddinin esittämät johtamistyyliä ovat: a) eristäytyvä, b) liittyvä, c) omistautuva ja d) yhdentyvä johtamistyyli. Eristäytyvää johtamistyyliä käyttävällä johtajalla on alhainen tehtäväkeskeisyys ja alhainen ihmiskeskeisyys. Liittyvää johtamistyyliä käyttävällä johtajalla on alhainen tehtäväkeskeisyys ja korkea ihmiskeskeisyys. Omistautuvaa johtamistyyliä käyttävällä johtajalla on korkea tehtäväkeskeisyys ja alhainen ihmiskeskeisyys. Yhdentyvää johtamistyyliä käyttävällä johtajalla on korkea tehtäväkeskeisyys ja korkea ihmiskeskeisyys. Yhdentyvää johtamistyyliä käyttävällä johtajalla on tämän tutkimuksen tavoitteiden kannalta paras johtamistyyli, sillä tällainen johtaja kiinnittää samanaikaisesti huomiota asioiden ja ihmisten johtamiseen. Tilanneteorioiden mukaan johtajan tulee muuttaa johtamistyyliään tilanteiden vaatimusten mukaisesti, koska johtajan tulee johtaessaan ottaa tilannetekijätkin huomioon. Fiedlerin kontingenssimallin mukaan johtajien on johtaessaan tarkkailtava myös tilanteiden suotuisuuden astetta, jotta hän voi vaikuttaa ryhmäänsä tehokkaasti. (Blake & Mouton 1980)

Hersey ja Blanchard (1990: 27–29, 85–101) esittivät kolmiulotteisessa johtamismallissaan neljä johtamiskäyttäytymisen neliötä, jotka kuvaavat eri johtamistyyliä. Nämä johtamistyyliä ovat: a) korkea tehtäväkeskeisyys ja alhainen ihmiskeskeisyys, b) korkea tehtäväkeskeisyys ja korkea ihmiskeskeisyys, c) korkea ihmiskeskeisyys ja alhainen tehtäväkeskeisyys ja d) alhainen tehtäväkeskeisyys ja alhainen ihmiskeskeisyys. Hersey ja Blanchardin esittämät johtamistyyliä vastaavat Reddinin esittämiä johtamistyyliä. Johtamistyyli, jossa johtajalla on korkea tehtäväkeskeisyys ja korkea ihmiskeskeisyys, on tehokkain johtamistyyli, sillä

siinä asioiden ja ihmisten johtaminen yhdistyvät. Hersey ja Blanchard käyttivät asioiden johtamisesta käsitteitä tehtäväkeskeinen käyttäytyminen ja ihmisten johtamisesta käsitettä ihmiskeskeinen käyttäytyminen.⁴ (Blake 1971; Laukkanen & Vanhala 1992: 171–182)

Housen ja Mitchellin esittämän polku- ja tavoiteteorian lähtökohtana on esimiehen ohjaavuustason ja alaisten tyytyväisyystason välinen suhde. Esimiehen ohjaavuustaso liittyy asioiden ja alaisten tyytyväisyystaso liittyy ihmisten johtamiseen. Polku- ja tavoiteteorian sisältö on Housen ja Mitchellin mukaan seuraava: a) korkea tehtäväkeskeisyys ja alhainen ihmiskeskeisyys ovat tehokkaita silloin, kun esimies johtaa alhaisen kapasiteetin omaavia alaisia, b) korkea tehtäväkeskeisyys ja korkea ihmiskeskeisyys ovat tehokkaita silloin, kun esimies johtaa korkean kapasiteetin omaavia alaisia, c) korkea ihmiskeskeisyys ja alhainen tehtäväkeskeisyys ovat tehokkaita silloin, kun esimies johtaa strukturoituja tehtäviä suorittavia alhaisen kapasiteetin omaavia alaisia ja d) alhainen tehtäväkeskeisyys ja alhainen ihmiskeskeisyys ovat tehokkaita silloin, kun esimies johtaa strukturoimattomia tehtäviä suorittavia alhaisen kapasiteetin omaavia alaisia. Tämä Housen ja Mitchellin polku- ja tavoiteteoria muistuttaa Reddinin ja Hersey'n ja Blanchardin esittämiä johtamistyyliä. Vroomin odotusarvoteorian mukaan ihmisten motivoitumiseen vaikuttavat: a) positiivinen suhde ponnistelun ja suorituksen välillä, b) positiivinen suhde suorituksen ja suorituksen palkitsemisen välillä ja c) positiivinen suhde suorituksen esiintymisen ja palkitsemisen välillä. Ihmisten motivoitumista voidaan Vroomin mukaan selittää sillä, että ihmisten odotukset muodostuvat tietyn tarpeen ja tarpeen tyydyttämisen todennäköisyyden asteen perusteella. Vroomin ja Yettenin kontingenssimallin mukaan johtajan tulee muuttaa johtamistyyliään tilanteiden vaatimusten mukaisesti. Tämä ajattelu vastaa Fiedlerin kontingenssimallin mukaista ajattelua. Johtaminen ei siten voi jatkua samanlaisena, koska johtamisessa on ihmisten ja asioiden johtamisen ohella otettava huomioon myös tilanteiden vaikutus. (Hersey & Blanchard 1990: 101–121)

Johtamista on tarkasteltu myös johtamisjärjestelmien kannalta. Likert kuvaa neljä johtamisjärjestelmää, jossa: 1) johto ei luota alaisiin, 2) johdolla on vähäinen luottamus alaisiin, 3) johdolla on osittainen luottamus alaisiin ja 4) johdolla on täydellinen luottamus alaisiin. Likertin johtamisjärjestelmistä ensimmäinen vastaa autoritaarista tehtäväsuuntautunutta johtamistyyliä ja neljäs johtamisjärjestelmä

⁴ *Tehtäväkeskeinen käyttäytyminen* osoittaa Hersey'n ja Blanchardin (1990: 101–121) mukaan sitä, missä määrin esimies on halukas määrittelemään alaistensa roolit ja selittämään, mitä tehtäviä näiden on suorittava ja milloin, missä ja miten nämä tehtävät on suorittava. *Ihmiskeskeinen käyttäytyminen* osoittaa, missä määrin esimies on halukas ylläpitämään hyviä suhteita alaisten kanssa.

vastaa demokraattista ihmissuuntautunutta johtamistyyliä. Toinen ja kolmas johtamisjärjestelmä ovat välimuotoja näiden välillä. Ensimmäinen johtamisjärjestelmä perustuu asioiden johtamiseen ja teoria X:n mukaiseen passiivisen ihmisen ihmiskäsitykseen. Neljäs johtamisjärjestelmä perustuu ihmisten johtamiseen ja teoria Y:n mukaiseen aktiivisen ihmisen ihmiskäsitykseen. Yukl esittää neljä päätöksentekoprosessia, jossa: 1) johtaja tekee päätökset yksin (autocratic decisions), jossa 2) johtaja konsultoi toisia, mutta tekee päätökset yksin (consultation), jossa 3) päätökset tehdään yhdessä (joint decision) ja jossa 4) johtaja delegoi yksilöille ja ryhmille tehtäviä, joiden osalta päätökset voidaan tehdä itsenäisesti (delegation). Ihmisten pätevyyden parempi hyödyntäminen edellyttää ihmisten toimintavapauden lisäämistä, jotta ihmisillä on mahdollisuus käyttää kaikkia kykyjään työssään. (Hersey & Blanchard 1990: 90–94; Vasu, Stewart & Garson 1990; Yukl 2006: 82–84, 112)

Arvojohtaminen

Arvojohtaminen perustuu kokonaisvaltaiseen arvojohtamisajatteluun, jonka avulla selkeytetään organisaatioiden toimintaa, tehostetaan työskentelyä ja varmistetaan ihmisten organisaatioon sitoutuminen. Arvojohtamisessa korostetaan inhimillisiä arvoja: toisten kunnioittamista, luottamuksellisuutta, avoimuutta ja elämän laatua. Arvojohtamisajattelun lähtökohtana on *ihmisoikeuksien kunnioittaminen, inhimilliset arvot* ja *eettiset periaatteet*. Arvojohtamisajattelu on kehitetty 1920-luvun toimintojen johtamisesta (Management by Instructions, MBI), 1960-luvun tavoitejohtamisen (Management by Objects, MBO) kautta 2000-luvun arvojohtamiseksi (Management by Values, MBV). Arvojohtaminen perustuu visiotasolla arvojen valintaan, strategiatasolla johtamisstrategian valintaan, operatiivisella tasolla organisaation toimintojen suunnitteluun ja yksilötasolla arvojen normittamiseen. Yleisimpiä arvoja ovat taloudelliset arvot, asiakassuhteisiin liittyvät arvot, kehittämiseen liittyvät arvot ja yhteistoimintaan liittyvät arvot. Koska arvojohtaminen sisältää taloudelliset, emotionaaliset ja eettiset arvot, arvojohtaminen on hyvä perusta sekä ihmisten että asioiden johtamiselle. Johtajan tehtävänä on luoda organisaatiolle hyvät menestymisen mahdollisuudet ja johtaa organisaatiotaan siten, että nämä mahdollisuudet voidaan hyödyntää. Arvot vaikuttavat organisaation toimintaan sen kaikilla tasoilla. Arvojohtamisesta käytetään myös käsitettä syväjohtaminen, koska syväjohtaminen perustuu syvälliseen arvoajatteluun. Monien tutkijoiden mukaan on yllättävää, että johtamisessa keskitytään edelleen manageriaalsiin arvoihin, vaikka johtamisessa tulisi keskittyä ihmisten johtamiseen ja inhimillisiin arvoihin.

Arvojohtamisen voidaan katsoa perustuvan Scheinin työelämän laatuun liittyvään teoreettiseen ajatteluun. Arvojohtaminen perustuu moderniin johtamisajatteluun,

ihmisten johtamiseen, työelämän laadun parantamiseen, pehmeisiin arvoihin ja suljettujen systeemien mallin mukaiseen ajatteluun. (Kauppinen 2002: 19–87; Nissinen 2004: 31–63; Dolan, Garcia & Richley 2006: 3–26, 97–115)

Laatujohdaminen

Laatujohdamisfilosofian mukaan yrityksissä tulisi sitoutua jatkuvaan laadun parantamiseen. Laatujohdamisajattelun katsotaan perustuvan japanilaiseen kulttuuriin ja johtamiseen. Lillrankin (1990: 87–123) mukaan laatujohdamisajattelun perustana on laatustrategia, joka luodaan laadun määrittelyn ja laadun kohdentamisen avulla. Laatutason määrittely, laatutason ylläpitäminen ja laadun parantaminen edellyttävät jatkuvaa laatukontrollia. Laatukäsitteen monimuotoisuudesta johtuu, että laatua ei ole pystytty yksiselitteisesti määrittelemään. Laaja laatukäsite soveltuu kuitenkin laatuajattelun yläkäsitteeksi. Wilkinsonin ja Brownin (2003: 176–202) mukaan *laatujohdamisajattelu sisältää myös pehmeät arvot*. Ouchi (1981: 5–7) sisällyttää laatujohdamisajatteluun näkemyksellisyyden, hienotunteisuuden ja inhimillisyyden, joten laatujohdamisajatteluun kuuluu hänen mukaansa myös inhimillinen puoli.

Dalen ja Bunneyn (1999: 1–42, 32–36) mukaan ylimmän johdon laatuajatteluun sitoutuminen vasta varmistaa yrityksen laatujohdamiseen ja laatuajatteluun siirtymisen. Crosby (1986) mukaan laatu on ilmaista, koska hyvä laatu on mahdollista varmistaa jo tuotetta tai palvelua suunniteltaessa ja toteutettaessa. Kokonaisvaltainen laatuajattelu (Total Quality Management, TQM), tarkoittaa sitä, että työntekijätkin ymmärtävät laatuajattelun merkityksen oman työnsä kannalta. Hyväksyttävä laatutaso (Acceptable Quality Level) osoittaa tason, jonka yläpuolella hyväksyttävän laatutason tulee olla. Heikko laatutaso heikentää yritysten tulosta myös siksi, että se vahingoittaa kyseisten yritysten imagoa. Lumijärven ja Jylhäsaaren (2000: 47–87) mukaan laatuajattelu liitetään yleensä vain tuotteen tai palvelun laatuun, vaikka laadulla tarkoitetaan laajan laatukäsityksen mukaan kvalitatiivista laatua, kvantitatiivista laatua ja palvelun laatua. Lumijärvi (1989: 1–23) suosittelee käyttämään julkisen hallinnon tehokkuuden arvioinnissa sekä vertikaalista että horisontaalista arviointia, koska silloin julkisen hallinnon tehokkuutta arvioidaan vertikaalisesti julkisen hallinnon sisällä ja horisontaalisesti julkisen hallinnon ja muiden hallinnonalojen välillä. Hänen mukaansa näissä arvioinneissa saatu tieto on yleensä jäänyt yksinomaan kontrollikäyttöön, vaikka tätä tietoa olisi tullut käyttää myös suunnittelussa ja päätöksenteossa.

Laatujohdamisen katsotaan liittyvän lähinnä Taylorin johtamisteoreettiseen ajatteluun. Laatujohdaminen perustuu traditionaaliseen johtamisajatteluun, asioiden johtamiseen, tehokkuuden lisäämiseen, koviin arvoihin ja suljettujen systeemien mallin mukaiseen ajatteluun.

Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisajattelun mukaan johtajan tehtävänä on kuvata ihmisille muutostarpeet ja muutoksen tuomat uudet mahdollisuudet. Hermansin (1995: 15–19, 23–26, 112) mukaan käskyjohtamisajattelusta ollaan viimein siirtymässä muutosjohtamisajatteluun. Koska yritysten ongelmat ovat hänen mukaansa johtuneet pääosin epäonnistuneesta johtamisesta, muutosjohtamisella on mahdollista tehostaa yritysten johtamista. Muutosjohtajilla on yrityksensä tulevaisuudesta selkeä visio, jonka he pyrkivät saavuttamaan yhdessä toisten kanssa. Koska muutosjohtajat ovat *ihmisten ja asioiden johtajia, he luottavat ihmisten kykyyn ja haluun saada muutoksia aikaan*. Muutosjohtaminen perustuu itsensä johtamiseen, toisten ihmisten johtamiseen, ryhmien johtamiseen ja organisaation johtamiseen. Muutosjohtajat ovat karismaattisia, älykkäitä, ammattitaitoisia, innostuneita, kannustavia ja rehellisiä. Muutosjohtamisajattelun mukaan parhaat tulokset saadaan aikaan silloin, kun ihmiset saadaan johtamaan itseään. Muutosjohtamisfilosofiaan sisältyy ajatus, että organisaatioiden toimintaa on kehitettävä jatkuvasti. Hermans käyttää muutosjohtamisesta myös käsitettä uusjohtajuus, jolla hän tarkoittaa uutta tapaa johtaa. Carnallin (2003: 225–237) mukaan visiot ja luovuus ovat muutosjohtamisen perusta, koska ne ovat yritysten ja organisaatioiden toiminnan kannalta tärkeitä menestystekijöitä, sillä vain uutta luomalla tapahtuu kehitystä. Muutosjohtamisessa edellytetään kykyä luoda uusia synteesejä ihmisten, resurssien ja mahdollisuuksien välille. Muutosjohtamisella voidaan varmistaa yritysten ja organisaatioiden toiminnan kehittäminen ja jatkuminen.

Muutosjohtamisen voidaan katsoa perustuvan Kotterin muutosjohtamisajatteluun. Muutosjohtaminen perustuu moderniin johtamisajatteluun, asioiden (ja ihmisten) johtamiseen, tehokkuuden lisäämiseen, koviin (ja pehmeisiin) arvoihin ja avointen systeemien mallin mukaiseen ajatteluun.

Osallistuva johtaminen

DePree (1990) pitää osallistuvaa johtamista tehokkaimpana johtamistapana, koska *osallistuva johtaminen perustuu organisaation arvoihin ja siihen, että ihmiset saadaan johtamaan itseään*. Osallistuva johtaminen perustuu ihmisten arvostamiseen ja kunnioittamiseen. Ihmisten johtamisen taidolla tarkoitetaan sitä, että ihmiset vapautetaan tekemään työtään *tehokkaasti ja inhimillisellä tavalla*. Osallistuvan johtaminen vapauttaa ihmisten voimavaroja. Osallistuva johtaminen poistaa Yuklin (2006: 81–113) mukaan tehokkaan työskentelyn esteitä ohjaamalla ihmisiä käyttämään kaikkia kykyjään työssään. Johtajien tulisikin hänen mukaansa ennen tärkeiden päätösten tekemistä keskustella päätettävistä asioista työntekijöidensä kanssa, sillä silloin heillä olisi paremmat edellytykset tehdä hyviä pää-

töksiä. Johtajien ja työntekijöiden aktiivinen osallistuminen organisaation toimintaan parantaa työelämän laatua ja lisää organisaation tehokkuutta.

Johtaja voi tehdä päätökset joko yksin tai johtoryhmässä tai konsultoida työntekijöitä tai delegoida päätöksentekoa yksilöille ja ryhmille. Osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuudet lisääntyvät, kun päätöksentekoa delegoidaan. Osallistuva johtaja tuntee työelämän realiteetit, osaa antaa työntekijöille haasteellisia tehtäviä, vahvistaa heidän itsetuntoaan ja kehittää heidän kykyään toimia relevantisti myös uusissa tilanteissa. Osallistuva johtaminen on reaaliaikaista, sillä se tapahtuu todellisissa työelämän tilanteissa, tässä ja nyt. Päätöksentekoa delegoimalla parannetaan päätösten laatua, lisätään ihmisten motivaatiota, parannetaan työelämän laatua, lisätään työtyytyväisyyttä ja helpotetaan johtajan työtä. Osallistuvan johtamisen lähtökohtana on näkemys, että ihmisten katsotaan haluavan työskennellä tehokkaasti ja luovasti yhdessä toisten ihmisten kanssa. (Hersey & Blanchard 1990: 101–121)

Argyris (1990: 146–191) pitää osallistuvaa johtamista tehokkaimpana johtamistapana, sillä osallistuva johtaminen lisää ihmisten osallistumisen tunnetta ja antaa heille mahdollisuuden toteuttaa itseään työssään. Osallistuvan johtamisen ohella voidaan puhua *osallistavasta* johtamisesta, jolla tarkoitetaan sitä, että ihmisiä kannustetaan osallistumaan ja vaikuttamaan oman organisaationsa toimintaan. Sveibyn (1990: 282–296, 320–328) mukaan Ruotsissa on pitkään ollut käytössä osallistava johtamistapa, jonka avulla ihmisten asiantuntemus on voitu saada paremmin käyttöön.

Osallistuvan johtamisen katsotaan liittyvän Argyriksen johtamisteoreettiseen ajatteluun. Osallistuva johtaminen perustuu moderniin johtamisajatteluun, ihmisten johtamiseen, työelämän laadun parantamiseen, pehmeisiin arvoihin ja suljettujen systeemien mallin mukaiseen ajatteluun.

Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen edellyttää muutostarpeiden tunnistamista, muutosstrategioiden laatimista, muutosstrategioiden toimeenpanemista ja muutostilanteiden hallintaa. Muutostarpeiden tunnistaminen edellyttää Kamenskyn (2001: 17, 267, 275, 301) mukaan sitä, että johdolla on kaukonäköisyyttä, luovuutta ja oivalluskykyä. Strategisessa johtamisessa pyritään ottamaan kaikki tilanteeseen vaikuttavat seikat samanaikaisesti huomioon. Strateginen johtaminen edellyttää kykyä havaita muutoksen ensimmäiset merkit ja kykyä tarkistaa strategioita niiden perusteella. Strategialla tarkoitetaan tietoista organisaation tavoitteiden ja toiminnan suunta- viivojen valintaa. Strategisella suunnittelulla pyritään yrityksen kilpailuedun varmistamiseen ja säilyttämiseen. Strateginen suunnittelu on systemaattinen prosessi,

jossa käytetään parasta mahdollista tulevaisuuteen suuntautuvaa tietoa. Strategisten päätösten tueksi tarvitaan tietoa myös siitä, millaisiin tuloksiin eri vaihtoehdot johtavat. Strategisella johtamisella *vaikutetaan yritysten toimintaan ja tuloksiin*. Strateginen johtaminen ja muutosjohtaminen perustuvat samanlaiseen ajatteluun.

Karlöfin (1986: 9–55, 94–121) mukaan strategiat eivät ole yksin johdon asia, vaan ne ovat yhteinen asia, sillä strategiat toteutetaankin yhdessä. Yhteisten strategioiden toteuttaminen lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tunnetta oman työn merkityksestä. Strateginen ajattelu on tärkeää monimutkaisissa ja nopeasti muuttuvissa olosuhteissa, jotka asettavat suuria vaatimuksia yritysten johdolle ja toiminnalle. Yritykset pyrkivät strategioidensa avulla hallitsemaan myös ympäristöönsä. Strateginen ajattelu lisää yrityksen toiminnan suunnitelmallisuutta. Strategioihin kohdistettu kritiikki johtuu Lillrankin (1990: 89–90) mukaan lähinnä siitä, että strategioista on puhuttu liikaa, jolloin ne ovat irtautuneet alkuperäisestä asiayhteydestään, mikä on vaikuttanut ihmisten asennoitumiseen strategista ajattelua kohtaan. Strategiaprosessiin sisältyy liikeidean vahvistaminen, strategian luominen ja strategian toteuttamisen, tavoitetason määrittely, tavoitteiden selkeyttäminen ja tulosten seuranta. Strategisen johtamisen tueksi tarvitaan sellaisia malleja, jotka kuvaavat todellisuutta sen kaikkine syy-yhteyksineen.

Strategisen johtamisen voidaan katsoa liittyvän Weberin tehokkuusteoreettiseen ajatteluun. Strateginen johtaminen perustuu traditionaaliseen johtamisajatteluun, asioiden johtamiseen, tehokkuuden lisäämiseen, koviin arvoihin ja avointen systeemien mallin mukaiseen ajatteluun. (Hokkanen & Strömberg 2003: 263–284, 2006: 353–385)

Tavoitejohtaminen

Tavoitejohtamisen sanotaan olevan kokonaisvaltainen yrityksen tavoitteet ja yksilöiden tarpeet yhdistävä johtamistapa. Tavoitejohtamisprosessin vaiheet ovat yrityksen tavoitteiden määrittely, yksilötavoitteiden määrittelemine ja asettaminen, tavoitekeskustelut, tavoitteiden integrointi ja tulosten tarkastelu. Tavoitejohtamisprosessi ohjaa johtajia kiinnittämään enemmän huomiota yrityksen toiminnan kannalta tärkeimpiin tavoitteisiin. Koska tavoitejohtaminen perustuu *suunnitteluun* ja *ihmisten motivointiin*, tavoitejohtamisessa kiinnitetään huomiota sekä *asioiden* että *ihmisten johtamiseen*.

Temmeksen (1990: 199–215) mukaan tavoitejohtaminen perustuu tekniseen ajatteluun. Drucker (2002: 97–107) käytti ensin tulosjohtamiskäsitettä ja vasta myöhemmin tavoitejohtamiskäsitettä. Drucker on kehittänyt tavoitejohtamista itsensä johtamisen suuntaan siksi, että itsensä johtaminen parantaa ihmisten motivaatiota,

lisää suorituskykyä, laajentaa näköaloja, tehostaa työskentelyä ja vahvistaa itsekontrollia.

Tavoitejohtamisprosessissa asetetaan ihmisiä motivoivia tavoitteita, kuvataan tavoitteet heille, laaditaan suoritemittareita ja tehdään suoriteseurantaa.⁵ Tavoitejohtaminen on prosessi, jossa esimies ja alainen yhdessä sopivat heille asetettavista tavoitteista.

Tavoitejohtamisajattelun voidaan katsoa liittyvän Follettin johtamisteoreettiseen ajatteluun. Tavoitejohtaminen perustuu traditionaaliseen johtamisajatteluun, asioiden johtamiseen, tehokkuuden lisäämiseen, koviin arvoihin ja suljettujen sistemien mallin mukaiseen ajatteluun. (Humble 1979: 9–11, Tuominen 1984: 249–255; Hersey & Blanchard 1990: 128–134)

Tilannejohtaminen

Koska tilannejohtamisessa kiinnitetään huomio *esimiehen työntekijöille antamiin ohjeisiin ja sosioemotionaaliseen tukeen*, tilannejohtamisessa kiinnitetään huomio sekä *asioiden että ihmisten johtamiseen*. Tilannejohtamisajattelun mukaan esimiehen on valittava kuhunkin tilanteeseen parhaiten sopiva johtamistyyli sen mukaan, millä johtamistyyllillä hän katsoo olevan siinä tilanteessa suurin onnistumisen todennäköisyys. Tilannejohtamisessa yhdistetään esimiehen neljä johtamistyyliä ja esimiehen arvio alaistensa valmiustasosta. Nämä johtamistyyliä ovat 1) delegoiva, 2) osallistuva, 3) myyvä ja 4) käskevä johtamistyyli. Alaisten valmiustasot ovat 1) korkea valmiustaso, 2) keskitasoinen valmiustaso, 3) kykenevä ja haluton valmiustaso ja halukas ja kykenemätön valmiustaso ja 4) alhainen valmiustaso.

Jotta esimiehellä on mahdollisuus johtaa, hänen on tunnettava alaistensa odotukset ja pääteltävä, miten nämä tulevat eri tilanteissa käyttäytymään. *Tehtäväkeskeinen käyttäytyminen* määritellään laajuudeksi, jonka mukaan esimies määrittelee yksilöiden ja ryhmien velvollisuudet ja vastuut. *Ihmiskeskeinen käyttäytyminen* määritellään laajuudeksi, jolla esimies käyttää monensuuntaista viestintää. Ilman selkeästi määriteltyjä tavoitteita, osatehtäviä ja välitavoitteita esimiehellä ei ole

⁵ Odiome ja Humble ovat tutkineet tavoitejohtamista, joka kehitettiin Yhdysvalloissa teollisuuden tarpeisiin. Heidän mukaansa tavoitejohtamisfilosofiaa ei ole mahdollista soveltaa onnistuneesti muuntotyypisissä organisaatioissa. Yhdysvalloissa 1970-luvulla tavoitejohtamista kokeilleista yrityksistä vain 8 % katsoi tavoitejohtamisjärjestelmän soveltuvan oman yrityksensä tarpeisiin. Humblen mukaan tavoitejohtaminen voi pitkällä aikavälillä aiheuttaa ongelmia. (Hersey & Blanchard 1990: 128–134)

mitään perustaa alaistensa valmiustason määrittelemiseksi ja tietyllä valmiustasolla käytettävän johtamistyylin valitsemiseksi.

Tilannejohtamisen voidaan katsoa liittyvän Herzbergin työelämän laatuun liittyvään teoreettiseen ajatteluun. Tilannejohtaminen perustuu traditionaaliseen johtamisajatteluun, asioiden johtamiseen, tehokkuuden lisäämiseen, koviin arvoihin ja suljettujen systeemien mallin mukaiseen ajatteluun. (Hersey 1984: 15–16, 53–72; Hersey & Blanchard 1990: 162–21)

Tulosjohtaminen

Tulosjohtaminen on määritelty hyvien tulosten saavuttamiseen tähtääväksi johtamisprosessiksi, jossa työntekijöiden kanssa sovitaan arvopäämääristä, tulostavoitteista ja käytettävissä olevista resursseista. Tulosjohtamisajattelu voidaan nähdä *tulosajattelufilosofiana, asioiden ja ihmisten johtamisena, toimivallan delegointina, työnjakoperiaatteena, tulosvastuuna, vuorovaikutusprosesseina* ja yhtenä *seurantamenetelmänä*. Koska tulosjohtamisella pyritään *yritysten toiminnan tehostamiseen ja työelämän laadun parantamiseen*, tulosjohtamisella pyritään samoihin päämääriin kuin tässä tutkimuksessa. Tuloksia analysoidaan sekä kehittämisen perustaksi että johtopäätösten tekemistä varten.

Härkösen, Kurosen ja Nissisen (1990: 10–13, 95–99) mukaan tulosjohtamisella tarkoitetaan *ihmisten ja asioiden johtamista*. Huomiota herättää, että ihmisten johtaminen mainitaan ennen asioiden johtamista. Tämä johtuu siitä, että kirjoittajat pitävät ihmisten kykyjen hyödyntämistä tulosjohtamisen tärkeimpänä tavoitteena. Ihmisten johtamisen korostaminen parantaa työelämän laatua ja lisää samalla myös tehokkuutta. Tulosjohtamisajattelun mukaan esimiehen on ensin määriteltävä tulokset, jotka alaisten tulee yksilö- tai ryhmäkohtaisesti saavuttaa, jonka jälkeen sovitaan yksilö- ja ryhmäkohtaisista tulostavoitteista. Parhaat tulokset voidaan saavuttaa silloin, kun ihmisillä on maksimimäärä toimintavapautta suhteessa ammattitaitoonsa ja ammatilliseen itseluottamukseensa. Jos toimintavapautta on liikaa, siitä aiheutuu stressiä. Jos toimintavapautta on liian vähän, siitä aiheutuu turhautumista.

Tulosjohtamisprosessi edellyttää organisaation jakamista pienemmiksi tulosvastuullisiksi yksiköiksi. Tulosvastuu edellyttää myös vallan delegointia. Tulokulttuuriin siirtyminen vaikuttaa yrityksen *johtamisjärjestelmään, johtamisprosesseihin, organisointiin ja kehittämiseen*. Tulosjohtamisprosessissa käydään esimiehen ja alaisten välisiä tuloskeskusteluja, joissa työntekijöiden kanssa sovitaan henkilökohtaisista tulostavoitteista ja ryhmien kanssa sovitaan ryhmäkohtaisista tulostavoitteista. Tulosjohtaminen on *johtamisprosessi*, jonka tarkoituksena on *parantaa yritysten tuloksia ja kehittää toimintaa*. Tulosjohtamisfilosofian mukaan tulos-

ten katsotaan syntyvän *rakennetekijöiden ja aktivoivien tekijöiden avulla*. Rakennetekijöillä tarkoitetaan asioiden johtamista ja aktivoivilla tekijöillä ihmisten johtamista. On todettu, että kun ihmiset voivat olla mukana työtään koskevien tulostavoitteiden määrittelyssä, he sitoutuvat tulostavoitteisiin paremmin.

Tulosjohtamisajattelun katsotaan liittyvän Murphyn ja Clevelandin tehokkuusteoreettiseen ajatteluun. Tulosjohtaminen perustuu traditionaaliseen johtamisajatteluun, asioiden johtamiseen, tehokkuuden lisäämiseen, koviin arvoihin ja suljettujen systeemien mallin mukaiseen ajatteluun. (Santalainen, Voutilainen & Porenne 1987: 61–70)

Visionäärinen johtaminen

Visionäärisen johtamisen vahvuutena pidetään sitä, että johtajalla on *selkeä näkemys siitä, mitä on tehtävä ja miten nämä tehtävät tulisi suorittaa*. Visionäärisesä johtamisessa johtajan tehtävänä on innostaa ihmisiä asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Visionäärinen johtaminen on Lillrankin (1990: 87–123) mukaan paras tapa johtaa, koska visionäärinen johtaminen perustuu kokonaisnäkemysten omaamiseen ja siihen, että johtaja osaa innostaa ihmisiä. Visiot ovat vahvoja vaikuttimia, koska visioita ei voida luoda suunnittelemalla, vaan ne syntyvät voimakkaasta kokemuksesta ja vahvasta näkemyksestä. Kauppisen (2006: 23–24, 32–34) ja Yuklin (2006: 7–8, 15–17, 202) mukaan johtamista tulisi tarkastella myös *johtamisen johtamisena*, koska itseään johtavien ihmisten johtaminen ja organisaation eri tasoilla tapahtuva johtaminen edellyttävät johtamisen johtamista (Vrt. Follett). Lillrankin mukaan *organisaatioiden inhimillistämällä voidaan lisätä tuottavuuttakin*, koska *ihmisten johtamisella* vaikutetaan sekä *työelämän laatuun* että *tuottavuuteen*. Kauppisen (1999: 51–77) *Vision into Action*-malli on hahmotus-, tiedostamis- ja ajattelumalli, joka auttaa johtajaa näkemään sekä organisaationsa strategisen tilan että sen operatiivisen aseman. Tämä malli ohjaa johtajaa suunnittelussa, päätöksenteossa ja päätösten täytäntöönpanossa. Kauppinen liittyy vision toteuttamismalliinsa myös skaala-ajattelun, mikä tarkoittaa sitä, että johtajan tarkasteluperspektiivi laajenee ja vastuu kasvaa organisaation ylemmälle tasolle siirryttäessä.

Visionäärisen johtamisen voidaan katsoa liittyvän Thompsonin tehokkuusteoreettiseen ajatteluun. Visionäärinen johtaminen perustuu moderniin johtamisajatteluun, ihmisten johtamiseen, tehokkuuden lisäämiseen, koviin arvoihin ja avointen systeemien mallin mukaiseen ajatteluun.

Näistä yhdeksästä johtamismallista viisi perustui traditionaaliseen ja neljä perustui moderniin johtamisajatteluun, joten traditionaalinen ajattelu painottui ainakin vielä enemmän. Traditionaalinen johtamisajattelu korostui laatujohtamisessa, stra-

tegisessä johtamisessa, tavoitejohtamisessa, tilannejohtamisessa ja tulosjohtamisessa ja moderni johtamisajattelu korostui arvojohtamisessa, muutosjohtamisessa, osallistuvassa johtamisessa ja visionäärisessä johtamisessa.

Yhdeksästä johtamismallista kuusi perustui asioiden johtamiseen ja kolme ihmisten johtamiseen. Tämä osoittaa, että asioiden johtamiseen kiinnitetään johtamisessa edelleen enemmän huomiota kuin ihmisten johtamiseen, mutta ihmisten johtamisen merkitys tulee tulevaisuudessa korostumaan. Asioiden johtaminen korostui laatujohtamisessa, muutosjohtamisessa, strategisessa johtamisessa, tavoitejohtamisessa, tilannejohtamisessa ja tulosjohtamisessa ja ihmisten johtaminen korostui arvojohtamisessa, osallistuvassa johtamisessa ja visionäärisessä johtamisessa.

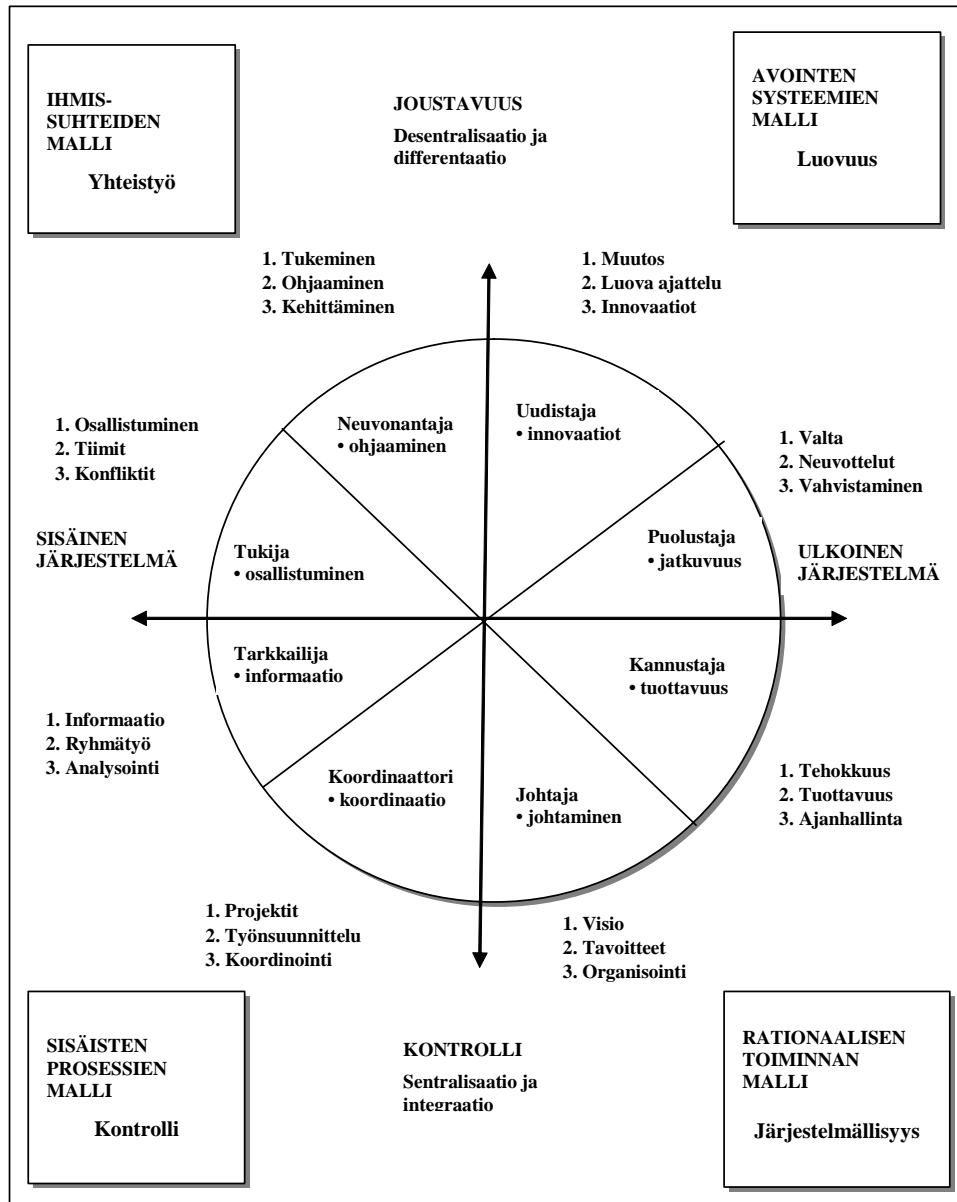
Kun tarkastellaan näiden johtamismallien tavoitteita, voidaan todeta, että tehokkuus oli tavoitteena seitsemässä johtamismallissa ja työelämän laatu oli tavoitteena kahdessa johtamismallissa. Tehokkuus oli tavoitteena laatujohtamisessa, muutosjohtamisessa, strategisessa johtamisessa, tavoitejohtamisessa, tilannejohtamisessa, tulosjohtamisessa ja visionäärisessä johtamisessa. Työelämän laatu oli tavoitteena arvojohtamisessa ja osallistuvassa johtamisessa.

Kun tarkastellaan arvojen merkitystä johtamisessa, todetaan, että kovat arvot korostuivat kuudessa johtamismallissa ja pehmeät arvot korostuivat kolmessa johtamismallissa. Kovat arvot korostuivat laatujohtamisessa, muutosjohtamisessa, strategisessa johtamisessa, tavoitejohtamisessa, tilannejohtamisessa ja tulosjohtamisessa. Pehmeät arvot korostuivat arvojohtamisessa, osallistuvassa johtamisessa ja visionäärisessä johtamisessa. Visionäärinen johtaminen poikkesi muista johtamismalleista siinä, että vaikka visionäärisen johtamisen tavoitteena on tehokkuuden lisääminen, tämän tavoitteen katsottiin toteutuvan parhaiten ihmisten johtamisen ja pehmeiden arvojen kautta.

Kuusi johtamismallia perustui suljettujen systeemien mallin mukaiseen ajatteluun ja kolme johtamismallia perustui avointen systeemien mallin mukaiseen ajatteluun. Arvojohtaminen, laatujohtaminen, osallistuva johtaminen, tavoitejohtaminen, tilannejohtaminen ja tulosjohtaminen perustuivat suljettujen systeemien mallin mukaiseen ajatteluun ja muutosjohtaminen, strateginen johtaminen ja visionäärinen johtaminen perustuivat avointen systeemien mallin mukaiseen ajatteluun. Kun edellä esiteltyjä johtamismalleja täydennetään puuttuvan tekijän osalta, saadaan aikaan johtamismallien integraatio.

Johtamismallit muuttuvat Quinnin, Faermanin, Thompsonin, McGrathin ja St. Clairin (2007: 1–34) mukaan 25 vuoden välein (kuvio 3).

Rationaalisen toiminnan mallit (Rational goals) ja sisäisten prosessien mallit (Internal processes) olivat vallitsevina 1900-luvun alkupuolella ja ihmissuhteiden mallit (Human relations) ja avointen systeemien mallit (Open systems) olivat vallitsevina 1900-luvun puolivälissä. Kaikkia näitä johtamismalleja esiintyy edelleen.



Kuvio 3. Kilpailevien arvojen täydennetty viitekehys - Competing Values completed Framework (Petrick & Quinn 1997: 7, 46, 71, 87; Quinn, Faerman, Thompson, McGrath & St. Clair 2007: 1–34)

Quinnin, Faermanin, Thompsonin, McGrathin, St. Clairin (2007: 1–34) ja Petrickin ja Quinnin (1997: 7, 46, 71, 87) *kilpailevien arvojen viitekehyksen* (Competing Values Framework) tarkastelu aloitetaan kuvion ulkokulmissa olevista neliöistä, joiden mukaan rationaalisen toiminnan mallissa korostetaan järjestelmällisyyttä, sisäisten prosessien mallissa korostetaan kontrollia, ihmissuhteiden mallissa korostetaan yhteistyötä ja avointen systeemien mallissa korostetaan luovuutta. Kaksisuuntainen vaakasuorassa oleva nuoli kuvion keskellä kuvaa organisaation sisäistä ja ulkoista järjestelmää ja kaksisuuntainen pystysuorassa oleva nuoli kuvion keskellä kuvaa organisaation joustavuutta ja kontrollia. Joustavuutta osoittaa desentralisaatio ja differentaatio ja kontrollia sentralisaatio ja integraatio.

Kun Quinnin ym. kilpailevien arvojen viitekehyksessä esittämät johtajan kahdeksan roolia integroidaan, johtamisessa kiinnitetään samanaikaisesti huomio ihmisten ja asioiden johtamiseen. Tämän ajattelun mukaan samalla (yhdeällä) johtajalla voi samaan aikaan olla kahdeksan roolia, joten johtaja voi tämän ajattelun mukaan olla samaan aikaan director, coordinator, facilitator, monitor, mentor, innovator, broker ja producer. Kun johtajalla on kahdeksan roolia, johtaja on johtaja, koordinaattori, kannustaja, tarkkailija, tukija, neuvonantaja, uudistaja ja puolustaja. Nämä johtamisroolit vastaavat Mintzbergin esittämiä johtamisrooleja.

Tässä tutkimuksessa lähdetään siitä, että nämä johtajan kahdeksan roolia on mahdollista yhdistää yhden johtajan tehtäväksi. Kun johtaja hallitsee nämä kilpailevien arvojen viitekehyksen kahdeksan roolia, hän ymmärtää kokonaisuudet ja yksityiskohdat ja osaa johtaa ihmisiä ja asioita, joten tällainen johtaja pystyy samanaikaisesti parantamaan työelämän laatua ja lisäämään organisaation tehokkuutta.

Quinnin, Faermanin, Thompsonin, McGrathin ja St. Clairin (2007: 1–34) mukaan jatkuva muutos on johtanut siihen, että ne strategiat, jotka olivat tehokkaita eilen, eivät välttämättä ole tehokkaita enää tänään tai huomenna, mikä edellyttää sitä, että organisaatioiden tulee samaan aikaan olla vakaita, joustavia, kontrolloituja ja uudistumiskykyisiä. Pitkään on uskottu, että johtamismallit olisivat ratkaisu johtamisessa esiintyviin ongelmiin, joten johtamisessa esiintyviä ongelmia on pyritty ratkaisemaan uusia johtamismalleja kehittämällä, vaikka johtamismallit eivät olekaan tuoneet ratkaisua johtamisessa esiintyviin ongelmiin. Johtamismallien merkitys onkin lähinnä siinä, että ne ohjaavat tarkastelemaan johtamista, tehokkuutta ja työelämän laatua eri näkökulmista.

Adizesin (1980: 3–10, 253–275) mukaan johtajilla on neljä roolia, sillä heillä on tuotantorooli (producer), toteuttamisrooli (administrator), yrittäjyys- ja innovointirooli (entrepreneur) ja integrointirooli (integrator). Tuotantorooli edellyttää hyvien tulosten saavuttamista (tehokkuus) ja toteuttamisrooli edellyttää hyvää ihmisten ja prosessien johtamista (työelämän laatu). Yrittäjyysrooli liittyy uusien tuot-

teiden ja palvelujen tuottamiseen. Johtajan integraatiroolilla tarkoitetaan sitä, että kaikki toiminnot yhdistetään koko organisaatiota palvelevaksi kokonaisuudeksi. Adizesin mukaan yhdellä johtajalla ei voisi olla kaikkia näitä rooleja. Liitteessä 6 on esitetty muutamia Adizesin johtajarooliyhdistelmiä.

Certon (1992) mukaan on johtajia, jotka ovat joko asioiden tai ihmisten johtajia ja on johtajia, jotka ovat asioiden ja ihmisten johtajia ja on johtajia, jotka ovat ihmisten ja asioiden johtajia. Kotterin (1990) johtamisajattelun mukaan *ihmisten* ja *asioiden johtaminen* liittyvät yhteen. Asioiden ja ihmisten johtamisen erillisyyttä on pyritty perustelevaan jopa sveitsiläisen psykiatri Jungin persoonallisuustyyppittelyn (Jung 1990) ja MBTI- (Myers Briggs Type Indicator) indikaattorien (2010) avulla, joiden perusteella on kuvattu 16 erilaista ihmistyyppiä, jotka on esitetty liitteessä 6. Koska Jungin persoonallisuustyyppittely ja MBTI-indikaattorit (Briggs-Myers & Myers 1995) on kehitetty hoidolliseen tarkoitukseen, ne osoittavat vain ihmisten suuntautumista eri asioihin, mutta ne eivät osoita sitä, että sama johtaja ei voisi toimia eri rooleissa. Koska tämän tutkimuksen tavoitteena on johtamisajattelun integraatio, eikä johtamisajattelun eriyttäminen, tässä tutkimuksessa väitetään edelleen, että työelämän laatua on mahdollista parantaa ja tehokkuutta lisätä parhaiten silloin, kun ihmisten ja asioiden johtaminen yhdistyvät. Johtamisajattelun integraatiota puoltavat ainakin Cribbinin, Kotterin, Maslowin, Siskin, Yuklin ja Certon ajattelu.

3.1.3 Vallan ja vastuun merkitys johtamisessa

Johtamista ei ole mahdollista tarkastella tarkastelematta johtamiseen liittyvää valtaa ja vastuuta. Valta on johtamisessa välttämätön voima, sillä sitä tarvitaan organisaation toiminnan käynnistämiseksi ja ylläpitämiseksi. Wrong (1988: 24–32) on määritellyt vallan tietoiseksi tai tiedostamattomaksi vallan käyttämiseksi. Johtamisessa käytetään laillistettua valtaa, jonka avulla organisaatioiden toiminta voidaan suunnata kohti asetettuja päämääriä. Vallan käyttö perustuu organisaatioissa auktoriteettiin. Auktoriteetti antaa johtajalle laillisen oikeuden vaikuttaa toisiin ihmisiin. Voimakeinojen käyttäminen on varsinaista vallankäyttöä. Koska valta ja vastuu jakautuvat organisaatioissa hierarkkisesti, organisaation ylimmällä johdolla on valta päättää koko organisaatiota koskevista asioista ja ylimmällä johdolla on myös vastuu koko organisaation toiminnasta. Kun organisaatioissa delegoidaan vastuuta, samalla tulee delegoida myös tehtävien suorittamiseen tarvittavaa valtaa. Johtajilla on vastuu organisaation tehokkuudesta ja työelämän laadusta ja eettinen vastuu. (Hinrichs ja Hollenbeck 1991: 221–258)

Johtajan valta perustuu joko asemavaltaan tai henkilökohtaiseen valtaan tai niihin molempiin. Asemavalta on johtajalle delegoitua valtaa ja henkilökohtainen valta

on arvostukseen perustuvaa valtaa. Valta määritellään yleisimmin yksilön mahdollisuudeksi vaikuttaa toisiin ihmisiin. Organisaation arvot ja normit ohjaavat siellä tapahtuvaa vallan käyttöä. Myös keskinäinen luottamus ja hyvät ihmissuhteet ovat tärkeitä ihmisiin vaikuttamisen keinoja. Se, miten hyvät suhteet johtaja on onnistunut saamaan aikaan, vaikuttaa siihen, miten halukkaita hänen esimiehensä ovat delegoimaan valtaansa hänelle. *Suurin mahdollinen tehokkuus voidaan saavuttaa silloin, kun johtamisessa käytetään asemavaltaa ja henkilökohtaista vaikutusvaltaa rinnakkain.* On olemassa virallista ja epävirallista valtaa. Virallinen valta liittyy johtajan asemaan ja epävirallinen valta liittyy johtajan ominaisuuksiin. Vaikka virallista ja epävirallista valtaa käytetään samanaikaisesti, ne tulee pitää käsitteellisesti erillään. (Hermans 1995: 40–42; Reddin 2000: 125, 287–288)

Koska valta perustuu organisaatioissa asemavaltaan, asemavalta antaa johtajalle oikeuden vaikuttaa toisiin ihmisiin. Johtajalla on oltava valtaa siksi, että johtajan tehtävänä on päättää, mitä tehdään, milloin tehdään, kuka tekee mitään ja valvoa, että annettuja määräyksiä noudatetaan. Johtaminen on välttämätöntä tavoitteellisessa toiminnassa, koska johtaminen on tavoitteellisen toiminnan edellytys. Johtajan laillinen oikeus johtaa, ei vielä tee häntä johtajana päteväksi, koska hänen on ansaittava myös psykologinen ja sosiologinen oikeutensa johtaa. Johtaja on alaisensa esimies vasta silloin, kun nämä sallivat hänen vaikuttaa omaan ajatteluunsa, asenteisiinsa ja käyttäytymiseensä, sillä valtaa ei voi saada vaatimalla - se on ansaittava. Koska organisaatioita on perustettu eri tarkoituksiin, organisaation tarkoitus ohjaa siellä tapahtuvaa vallan käyttöä. Valtatyhjiö aiheuttaa organisaatiossa tilanteen, jossa joku tai jotkut alkavat käyttää epävirallista valtaa. Tällöin voi käydä jopa niin, että valtaa aletaan käyttää organisaation virallisen tarkoituksen vastaisesti. *Johtajan tehtävänä on työskennellä organisaationsa hyväksi kaikkia organisaation henkisiä ja aineellisia voimavaroja hyödyntäen.* (Cribbin 1977: 13, 21, 32, 108–109; Schrijvers 2003: 35–36, 73–74)

Johtajan valtaa osoittaa se, missä määrin työntekijät noudattavat hänen määräyksiään. Johtajan määräysten noudattaminen liittyy myös siihen, missä määrin työntekijät kokevat myös omien tavoitteittensa täyttyvän johtajan määräyksiä noudattamalla. Asiantuntijoiden johtaminen onnistuu parhaiten silloin, kun johtamisessa käytetään asiantuntijavaltaa ja henkilökohtaista valtaa samanaikaisesti. Tämä johtuu siitä, että asiantuntijavalta ja henkilökohtainen valta korreloivat positiivisesti keskenään. Johtamisessa voidaan käyttää pakkovaltaa, palkitsemisvaltaa ja informaatiovaltaa. Pakkovallan käyttäminen ei sovellu organisaatioiden johtamiseen. Vaikka palkitsemisvalta on myönteinen vallan muoto, sen käyttöön liittyy vahva oikeudenmukaisuuden vaatimus. Informaatiovalta on nykyaikainen vallan käytön muoto. Informaatiovaltaa voidaan käyttää erilaisiin tarkoituksiin. Koska infor-

maatiovallan käyttämiseen liittyy vahva eettinen vastuu, informaatiojohtamisen tulee olla vallan vastuullista käyttämistä. Vallan käyttöön liittyy aina vastuu, sillä johtajan on kannettava vastuu *ihmisistä, asioista ja tuloksista*. (Hersey ja Blanchard 1990: 194–206)

Valta on keskeinen käsite johtamisessa samalla tavoin kuin energia on keskeinen käsite fysiikassa. Vallan ja vastuun tulee olla oikeassa suhteessa keskenään, sillä ihmiset eivät voi ottaa vastuuta tavoitteista, jos heillä ei ole valtaa niiden saavuttamiseen. Johtajat näyttävät olevan valmiimpia delegeimaan vastuuta kuin valtaa, vaikka vallan ja vastuun yhteensopivuus parantaisi organisaatioiden tuottavuutta. Johtajan vallalla tarkoitetaan johtajan mahdollisuutta muuttaa aikomus todellisuudeksi. Vaikka johtamista on tutkittu paljon, vieläkin ei ole varmuudella voitu osoittaa, mikä erottaa tehokkaat johtajat tehottomista johtajista ja tehokkaat organisaatiot tehottomista organisaatioista. (Cribbin 1977: 112, Mintzberg 1983a; Bennis & Nanus 1986: 1–24; Reddin 2000: 123–125).

Keskitetyn vallan ja vastuun periaate on ongelmallinen, koska silloin, kun kaikki valta ja vastuu on yhdellä henkilöllä (johtajalla), toiset ihmiset ovat vailla valtaa ja vastuuta. Koska keskitetyn vallan ja vastuun periaate ei sovellu tulosajatteluun, suuret yksiköt on jaettava pienempiin tulosityksiköihin, jolloin kaikilla on valtaa ja vastuuta. Valta toimii harvoin organisaatioiden todellisena moottorina, sillä organisaatioiden on oltava joustavia, jotta ne pystyvät nopeasti reagoimaan ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Valtaa voidaan pitää kapasiteettina, jolla voidaan vaikuttaa sekä organisaatioiden toimintaan että tuloksiin. Tehokkaat johtajat (*effective leaders*) käyttävät valtaansa hienovaraisesti, koska he ovat hienotunteisia, vähentävät statuserojen vaikutusta ja vahvistavat työntekijöiden itsetuntoa. (Harvey-Jones 1991: 214, 232; Helin 1995: 81–84, 95–98; Yukl 2006: 175–176)

Tehokkaiden johtajien on todettu käyttävän johtaessa enemmän henkilökohtaista valtaa kuin asemavaltaa. Jos johtajalla ei ole riittävästi asemavaltaa, hänellä ei ole mahdollisuutta saada aikaan tehokasta organisaatiota. Karismaattisilla johtajilla on erittäin vahva vaikutusvalta. Johtajan ystävällisyys lisää lojaalisuutta häntä kohtaan ja johtajan vihamielinen asenne vähentää lojaalisuutta häntä kohtaan. Asiantuntijuus vahvistaa johtajan statusta vain silloin, kun johtaja onnistuu asiantuntijana toimiessaan. Innovatiiviset toimenpiteet vahvistavat yleensä johtajan statusta. Vallan käytön ja tehokkuuden optimaalinen suhde riippuu organisaatiosta, tehtävien luonteesta, kyseisestä tilanteesta ja johdettavista ihmisistä. Sosiaalisen vaihtoteorian mukaan vallan määrä ei ole vakio, vaan valtaa saavutetaan ja menetetään kaiken aikaa. Strategisen kontingenssiteorian mukaan organisaation eri yksikötkin saavuttavat ja menettävät valtaa kaiken aikaa. Itseen johtavien tiimien perustaminen (*self-managed teams*), on yksi tapa jakaa valtaa ja vastuuta,

koska vastuulliset itseään johtavat tiimit löytävät luovia ratkaisuja, hyödyntävät osaamistaan, kehittävät johtajaominaisuuksia, ohjaavat ristiriidat tuottavaan suuntaan ja kehittävät uusia ideoita ja uusia tuotteita, parempia strategioita ja parempia prosesseja toisia nopeammin. Asiantuntijuuden merkitys tulee korostumaan entisestään, sillä tehtaissakin työskentelevät atk-ammattilaiset. Vaikka tulevaisuudessa valta on tiedon ammattilaisilla, voi olla niinkin, että tiedon ammattilaisilla ei ole kiinnostusta valtaa kohtaan. (Peltola 2005: 1–2; Yukl 2006)

Johtajuutta edellytetään organisaation kaikilla tasoilla. Johtajuuden näkökulmasta katsottuna vallan käyttö ei ole yhtä tärkeää kuin se, että saavutetaan yhdessä hyviä tuloksia. Organisaatioissa tulisi luoda sellainen kulttuuri, joka mahdollistaa myös itsensä johtamisen. Itseään johtavien ihmisten johtaminen edellyttää korkeatasoista johtamista eli johtajuutta. Organisaatioiden toimintaa voidaan tehostaa käyttämällä dynaamisia verkostoja, sillä dynaamiset verkostot ovat joustavia ja toimivat hyvin osastorajojenkin yli. Dynaamiset verkostot voivat olla muodollisia tai epämuodollisia, joten ne tarjoavat paljon erilaisia yhteistyömahdollisuuksia. Dynaamisia verkostoja voidaan käyttää yksilöiden välisinä, organisaation sisäisinä ja organisaatioiden välisinä verkostoina. Sveibyn (1990: 282–296, 320–328) mukaan ihmisiä todella pidetään Ruotsissa työpaikan tärkeimpänä voimavarana. Hyvin koulutettuja työntekijöitä motivoi se, että heillä on mahdollisuus käyttää osaamistaan työssään. Hierarkioitakin on madallettu, jotta ihmisten asiantuntemus saatu paremmin käyttöön. (Hermans 1995: 112, 119, 124–127, 137)

3.1.4 *Organisoinnin merkitys johtamisessa*

Seuraavassa siirrytään organisaatioiden määrittelyyn. Etzionin (1968: 9, 40) mukaan organisaatiot ovat sellaisia sosiaalisia yksiköitä, joita rakennetaan ja jälleenrakennetaan erilaisiin päämääriin pyrkimiseksi. Organisaatioita luonnehtivat työn, vallan ja vastuun jako, valtakeskuksen olemassaolo ja suunnitelmallinen toiminta. Huomiota herättää se, että Etzioni määrittelee organisaatiot sosiaalisiksi yksiköiksi, eikä vain organisaatorakenteiksi. Toinen huomiota herättävä seikka on se, että Etzioni päätteli organisaatioiden jälleenrakentamisen välttämättömyyden. Etzionin mukaan organisaatioiden sulautumista tai jakautumista ei ole mahdollista ennalta päätellä, sillä organisaatiot kasvavat, kehittyvät, jakautuvat ja sulautuvat noudattaen muotoja, joita ei voida ennalta päätellä. Etzionin mukaan *organisaatiot ovat olemassa sen vuoksi, että yksilöiden toiminta voidaan suunnata yhteisiä tavoitteita kohti*.

Scheinin (1994: 4–36, 2001: 1–29) mukaan organisaatiota ei absoluuttisessa mielessä ole olemassakaan, koska organisaatiokäsite on relatiivinen. Hänen mukaansa organisaatioiden määrittely on edelleen vaikeaa, vaikka ihmiset kuuluvat elämän-

sä aikana moniin organisaatioihin. Organisaatioiden määrittelyä vaikeuttaa myös se, että organisaatio, joka on toimiva tietyssä kontekstissa, ei välttämättä ole toimiva toisessa kontekstissa tai toisin kriteerein arvioituna. Organisaatioiden kehittämisen tulee Scheinin mukaan perustua *organisaation toiminnan hyvään tuntemiseen*.

Organisaatio-käsite on Weickin (1979: 19, 88, 117, 145) mukaan *pelkkä myytti*, koska organisaatiota ei voida nähdä. Organisaatio on hänen mukaansa vain organisaation kuva tietyllä hetkellä. Organisaatiolle on Weickin mukaan asetettu keinoitekoiset rajat, sillä organisaatio on vain variaabeli, joka liittyy systeemin eri osat toisiinsa. Jatkuva muutos aiheuttaa sen, että organisaatorakenteita ei pääse muodostumaankaan. Organisaatorakenteen suunnittelussa tulisi huomata myös se, että *organisaatio ei ole olemassa vain yritystä, vaan myös siellä työskenteleviä ihmisiä varten*, koska organisaatorakenteen tulee tukea siellä tapahtuvaa toimintaa. Hermansin (1995: 105–108) mukaan organisaatio on *vain piirros paperilla*. Organisaatio on hänen mukaansa toisaalta *ryhmä ihmisiä, joita yhdistää yhteinen tavoite*. Organisaatiokaavioissa kuvataan hänen mukaansa yleensä pelkästään virallista organisaatiota, vaikka *epävirallinenkin organisaatio* on olennainen osa organisaatiota. Koska organisaatio on monitasoinen järjestelmä, sen toimintaa tulee tarkastella jokaisella tasolla erikseen. Sisk (1973: 13, 101) antaa organisaatiolle kaksi eri merkitystä, sillä hän näkee organisaation 1) sosiaalisena ihmisryhmittymänä, joka työskentelee organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Entity: An organization is a group of people bound together in a formal relationship to achieve organizational goals) ja 2) prosessina, jolla organisaation osat liitetään toisiinsa (Process: Organization is a process of structuring or arranging the parts of the organization).

Oikealla organisaatorakenteella on tarkoitettu eri aikoina eri asioita. Mintzbergin (1983 b) mukaan oikealla organisaatiosuunnittelulla voidaan vaikuttaa myös organisaation tehokkuuteen. Mintzberg esitti viisi organisaatorakennetta: organisaation perusrakenne, konebyrokratia, ammatillinen byrokratia, tulosityksikkö rakenne ja projektiorganisaatio. Perusrakenne tulee kysymykseen vain pienissä organisaatioissa. Konebyrokratiaa esiintyy byrokraattisissa organisaatioissa. Konebyrokratia on korvautumassa ammatillisella byrokratialla. Tulosityksikkö rakenteella organisaatioiden toimintaan haetaan lisää tehokkuutta. Projektiorganisaatioilla organisaatioiden toimintaan haetaan joustavuutta. *Oikealla organisaatorakenteella tarkoitetaan organisaation toiminnan kannalta parasta organisaatorakennetta*. Organisaatioiden tavoitteet määräävät niiden strategian ja strategia määrää niiden rakenteen. Druckerin (2000: 13–29) mukaan organisaatio on nähtävä vain työkaluna, jonka avulla ihmiset saadaan työskentelemään tehokkaasti yhdessä. Hänen mukaansa on yllättävää, että organisaation merkitykseen on kiinnitetty

vähemmän huomiota kuin johtamiseen, henkilöstöön, talouteen ja teknologiaan, vaikka organisaatio on näistä koostuva synerginen kokonaisuus, jonka merkitys on suurempi kuin osiensa summa.

Organisointiajattelusta ollaan Simsin, Finemanin ja Yianniksen (1993: 1–10) mukaan siirtymässä *organisoitumisajatteluun*. Organisoituminen voidaan nähdä prosessina, jossa organisaation osat liitetään toisiinsa toiminnan edellyttämällä tavalla. Organisoituminen lisää organisaatioiden joustavuutta, koska organisaatioiden rakenteet ja kulttuuri saadaan täten tukemaan organisaatioiden toimintaa muuttuvissakin olosuhteissa. Kotterin (1996: 141–150) mukaan organisaatioista on tehty yhä massiivisempia ja hierarkkisempia, vaikka niiden rakenteita olisi tullut maldattaa. Organisaatioiden johdossa tulisi hänen mukaansa olla sellaisia johtajia, jotka pystyvät takaamaan yritykselle ja sen henkilöstölle aikaisempaa paremmat toimintaedellytykset. Ilmarisen, Lähteenmäen ja Huuhtasen (2003: 83–96, 166) mukaan hierarkiat ja valta-asetat tulevat menettämään merkitystään samalla, kun asiantuntijuuden merkitys korostuu ja itseohjautuvuuden tarve kasvaa, mikä merkitsee sitä, että johtamisenkin tulee muuttua. Huy (2001: 601–623) tarkastelee organisaatioissa tapahtuvaa muutosta. Aikaisemmin on uskottu, että organisaation kaikki elementit muuttuisivat samaan aikaan, mutta näin ei kuitenkaan ole, sillä organisaation rakenteet, strategiat, systeemit ja kulttuuri muuttuvat eri aikaan. Muutosten aikana tulee kiinnittää huomiota myös prosesseihin ja sosiaalisiin suhteisiin. Muutosajankohdan merkitystä on tutkittu tähän mennessä vasta vähän, vaikka muutosajankohdalla on merkitystä esimerkiksi sen suhteen, halutaanko lyhyellä tähtäyksellä nopeita hyötyjä vai pitkällä tähtäyksellä kestäviä hyötyjä.

Keskitetylle organisaatiomallille on ominaista hierarkkiset organisaatorakenteet, yksisuuntainen kommunikaatio ja käsky- ja kontrollijärjestelmät. Keskitetty organisaatio toimii parhaiten vakaisissa oloissa. Silloin, kun toimitaan hajautetun organisaatiomallin mukaan, organisaation ylin johto tekee suuret päätökset, määrittelee organisaation strategian, asettaa organisaation tavoitteet ja delegoi muut tehtävät yksilöille ja ryhmille. Hermansin (1995: 113–116) mukaan molemmat organisaatiomallit tulevat säilymään, vaikka hierarkkisista rakenteista tullaan siirtymään matalampiin organisaatorakenteisiin, koska matala organisaatorakenne mahdollistaa organisaatioiden tehokkaamman toiminnan. Mekanistisia organisaatiomalleja korvataan orgaanisilla organisaatiomalleilla, sillä organisaatioiden tehokas toiminta edellyttää asiantuntemuksen aikaisempaa parempaa hyödyntämistä. Suljetujen systeemien mallin mukainen ajattelu on jäämässä taustalle ja tilalle on tulossa avointen systeemien mallin mukainen ajattelu, koska se mahdollistaa organisaatioiden joustavan toiminnan ja organisaatioiden välisen yhteistyön.

Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat verranneet kolmea organisaatorakennetta, jotka olivat hierarkkinen top-down organisaatio, joustava middle-up-down organisaatio ja itseohjautuva bottom-up organisaatio. Hierarkkinen organisaatiomalli on edelleen näistä organisaatiomalleista yleisin, joustava organisaatiomalli toimii tiimirakenteena ja itseohjautuva organisaatiomalli toimii tulosityksikkörakenteena. Hierarkkisissa organisaatioissa toiminta on muodollista, tiimiorganisaatioissa joustavaa ja itseohjautuvissa organisaatioissa itsenäistä. Hierarkkisissa organisaatioissa tiedon lähteenä on niiden ylin johto, tiimiorganisaatioissa tiimit ja itseohjautuvissa organisaatioissa itsenäisesti toimivat tulosityksiköt. Resurssien allokointi tapahtuu hierarkkisissa organisaatioissa hierarkkisesti, tiimiorganisaatioissa eri perusteiden mukaan ja itseohjautuvissa organisaatioissa tarpeen mukaan. Synergian lähteenä on hierarkkisissa organisaatioissa raha, tiimiorganisaatioissa tieto ja itseohjautuvissa organisaatioissa ihmiset. Hierarkkisesti toimivien organisaatioiden organisaatorakenteena on hierarkia, tiimiorganisaatioiden rakenteena tiimit ja itseohjautuvien organisaatioiden rakenteena tulosvastuulliset yksiköt. Johtaminen perustuu hierarkkisissa organisaatioissa käskemiseen ja määräämiseen, tiimiorganisaatioissa johtajat ovat katalysaattoreita ja itseohjautuvissa organisaatioissa johtajat ovat mahdollistajia. Hierarkkisissa organisaatioissa tiedot kerätään kirjallisista lähteistä, tiimiorganisaatioissa tieto kerätään useista eri lähteistä ja itseohjautuvissa organisaatioissa tieto perustuu ihmisten omaamaan tietoon. Hierarkkisten organisaatioiden ongelmana on vahva riippuvuus ylimmästä johdosta, tiimiorganisaatioiden ongelmana ovat kontrolliongelmat ja itseohjautuvien organisaatioiden ongelmana ovat koordinaatio-ongelmat. Koska kaikissa näissä organisaatiomalleissa on vahvuuksia ja heikkouksia, tärkeintä on, että organisaatiomalleja käytetään siten, että niiden hyvät puolet pääsevät esille. Siten samassakin organisaatioissa voidaan samanaikaisesti käyttää kaikkia näitä organisaatiomalleja. Kun korostetaan vakautta, käytetään hierarkkista organisaatorakennetta, kun tarvitaan joustavuutta, käytetään tiimirakennetta ja kun korostetaan itseohjautuvuutta, käytetään tulosvastuullisia yksikköjä.

Organisaatiot voidaan jaotella myös toiminnallisiin ja suoritekohtaisiin organisaatioihin. Toiminnallisissa organisaatioissa tietyt yksiköt vastaavat kaikkien yksiköiden tietyistä tehtävistä ja suoritekohtaisissa organisaatioissa kaikki yksiköt vastaavat itse kaikista omista tehtävistään. Toiminnallisissa organisaatioissa on keskitetty organisaatiomalli ja suoritekohtaisissa organisaatioissa hajautettu organisaatiomalli. Organisaation tavoitteet määräävät, onko keskitetty vai hajautettu organisaatiomalli sen toiminnan kannalta parempi. Koska organisaatioiden toiminta perustuu hybridiajattelun mukaan keskittämisen ja hajauttamisen oikeasteiseen kombinaatioon, keskittämisen ja hajauttamisen aste voi vaihdella. Yleisjohtajat vastaavat useista toiminnallisista alueista, linjajohtajat vastaavat tehokkuudesta, henkilöstöjohtajat vastaavat henkilöstöresurssien käytöstä ja toiminto-

jen johtajat vastaavat rahoituksesta, tuotannosta ja markkinoinnista. Koska tavallinen vastuun käsite on kausaalinen, ihmisten katsotaan olevan vastuussa vain oman toimintansa seurauksista. Vastuun käsite saa kuitenkin organisaatioissa kollektiivisen luonteen, jolloin ylimmällä johdolla nähdään olevan myös symbolinen vastuu, jolloin ylimmällä johdolla on vastuu organisaation toiminnasta myös silloin, kun tehtävät suoritetaan organisaation toisilla tasoilla. (Airaksinen 1992: 9–60; Grove 1985: 121–128; Schermerhorn 1996: 4–5; Holmberg 2001: 99, 119)

3.2 Tehokkuus johtamisen kannalta

Tehokkuudella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa organisaation sisäistä ja ulkoista tehokkuutta ja organisaation sisäistä ja ulkoista vaikuttavuutta. Tehokkuutta voidaan tarkastella myös efficiency- tai effectiveness-tehokkuuden näkökulmasta. Efficiency-tehokkuudella tarkoitetaan perinteistä panos-tuotos-tehokkuutta ja effectiveness-tehokkuudella toiminnan tehokkuutta. Tehokkuutta tarkastellaan seuraavassa yksilötehokkuuden, tiimien ja ryhmien tehokkuuden, johtamisen tehokkuuden ja organisaatioiden tehokkuuden kannalta.

3.2.1 *Yksilötehokkuus*

Organisaatioiden tehokas toiminta edellyttää, että johtamisessa otetaan ihmisten ja asioiden johtaminen yhtä aikaa huomioon. Yksilötehokkuuden lisääminen edellyttää, että tavoitteet ovat selkeät, työnjako on onnistunut, yhteistyö toimii ja kommunikaatio on avointa. Koska motivoivan, kannustavan ja tukea antavan ilmapiirin luominen on tehokkaan toiminnan edellytys, hyvän organisaatiokulttuurin merkitys on työelämän laadun ja tehokkuuden kannalta tärkeä. Yksilötehokkuus vaikuttaa tiimien, ryhmien ja organisaation tehokkuuteen.

Johtamisen merkitys on yksilötehokkuudenkin kannalta tärkeää, koska johtaja luo organisaation kulttuurin ja arvot. Kun johtaja osoittaa työntekijöille organisaation mission, vision ja strategian, hän sitouttaa työntekijät organisaatioon. Inhimillisten resurssien nykyistä parempi hyödyntäminen edellyttää, että tarpeettomat määräykset poistetaan ja päätöksenteko siirretään sinne, missä paras tieto on käytettävissä (Vrt. Follett). Kun organisaation sisäisen kommunikaation merkityksen korostuu, sääntöjen tilalle tulee yhteistoiminnallinen johtajuus. Silloin j edellytetään myös aikaisempaa suurempaa vastuuta. Coveyn (1996: 149–159) mukaan johtajalla on kolme eri roolia, sillä johtaja on opastaja, ohjaaja ja tukija. Kun johtaja opastaa, ohjaa ja tukee työntekijöitä heidän työssään, hän osallistuu samalla itsekin organisaation toimintaan. Johtaminen on Hesselbeinin (1996) mukaan parhaimmillaan tasa-arvoista vuorovaikutusta. Johtaja voi tukea tehokkuuden lisää-

mistä monin eri tavoin. Lappeteläisen ja Röngän (1991: 24–29) mukaan *leadership* on tullut tärkeämmäksi kuin management. Johtaminen tulee heidän mukaansa muuttumaan, kun tulosvastuulliset yksiköt ja itseään johtavat yksilöt johtavat itseään. Tällöin hyvää johtamista on se, että perinteistä johtamista on mahdollisimman vähän. Schermerhornin (1996: 26–29) mukaan johtajan tärkeimpinä tehtävinä ovat ihmisten tukeminen ja kannustaminen, keskusteleva ja mahdollistava johtaminen ja eri toimintojen koordinointi. Vaikka johtamista on pidetty käskemisenä ja kontrollointina, hyvällä johtamisella tarkoitetaan Schermerhornin mukaan sitä, että johtaja auttaa ihmisiä tekemään parhaansa, sillä tämä mahdollistaa ihmisten kykyjen täysimääräisen hyödyntämisen, työelämän laadun parantamisen ja tehokkuuden lisäämisen.

Tehokkuutta voidaan Selznickin (1984) mukaan lisätä kiinnittämällä johtamisessa enemmän huomiota ihmisiin. Hän pitää organisaation perustarkoituksen määrittelyä, tehtävämäärittelyä ja organisaation puolustamista johtajan tärkeimpinä tehtävinä ja hyvän organisaatiokulttuurin luominen on hänen mukaansa organisaatioiden tehokkaan toiminnan edellytys (vrt. Schein, Herzberg ja Kotter). Brousseau (1979: 29–58) mukaan tehokkuuden tavoittelussa pitäydytään edelleen teknisessä ajattelussa, vaikka yhteiset arvot ovat tehokkaan toiminnan edellytys. Organisaatioita ja organisaatioiden jäseniä ei Ahosen (1998: 106–114, 140–141) mukaan pidä tarkastella erikseen, koska ne vaikuttavat toisiinsa monin eri tavoin. Jos yksilöiden toimintakyky heikkenee, organisaationkin toimintakyky heikkenee ja jos organisaation toimintakyky heikkenee, yksilöiden toimintakyky heikkenee tai on jo heikentynyt.

3.2.2 Tiimien ja ryhmien tehokkuus

Kompleksisten organisaatioiden joustavuutta voidaan lisätä tiimirakenteen avulla. Vaikka tiimityön käyttö on lisääntynyt, tiimien käyttö ei ole patenttiratkaisu kaikkiin tilanteisiin.

Tiimin määritelmä Katzenbachin ja Smithin (1998: 59) mukaan:

Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja. Tiimin jäsenet ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin tavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja tiimin jäsenet pitävät itseään yhteisvastuullisina suorituksistaan.

Tiimin jäsenillä on erilaista osaamista. Tiimin jäsenillä on tiimi-identiteetti ja sen jäsenet ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin tavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin. Tiimin jäsenet pitävät itseään yhteisvastuullisina tiimin suorituksista. Tiimien tehokkuus vaikuttaa myös organisaation tehokkuuteen.

Kun tarvitaan erilaista osaamista tai erilaisten taitojen, kokemusten ja arviointien yhdistelmää, tiimit voivat saavuttaa parempia tuloksia kuin yksilöt, sillä haastavat tavoitteet, vahva moraalit, voimakas yhteenkuuluvuus ja kurinalainen työskentely tehostavat tiimien työskentelyä. Tiimin tehokkuutta lisää myös se, että niissä keskitytään yhteisiin tavoitteisiin ja iloitaan onnistumisesta. Onnistumisesta iloitseminen ei kuulu suomalaiseen työskentelykulttuuriin, vaikka se parantaisi työelämän laatua ja lisäisi myös organisaation tehokkuutta. Dynaamiset tiimit ovat erittäin suorituskykyisiä, sillä ne käyttävät energiansa tuottavasti. Huipputiimien toimintaa kuvaa niiden jäsenten vahva sitoutuminen, korkea-asteinen luovuus, jaettu johtajuus ja erinomaiset tulokset. Tiimit ovat yksilöitä tehokkaampia silloin, kun niiden tulokset ylittävät yksilösaavutusten summan. (Heikkilä 2002: 1–34; Salomäki 2002: 1–24)

Vaikka tiimejä on pidetty ryhmiä tehokkaampina, ryhmätkin voivat olla erittäin tehokkaita. Tehokkaan ryhmän tunnusmerkkejä ovat ryhmän oikea koko, yhteinen päämäärä, oikea työnjako, toimivat roolit, yhteiset säännöt, aktiivinen vuorovaikutus ja hyvin toimiva johtajuus. Lipman-Blumen ja Leavitt (2000) ovat tutkineet ns. kuumia ryhmiä, joilla on vahva yhteenkuuluvuuden tunne, voimakas tahto tehtävien suorittamiseksi ja erittäin intensiivinen työskentelytapa. Kuumat ryhmät toteuttavat tehtävänsä tehokkaasti ja muuntautuvat uusien tehtävien mukaan tai niiden jäsenet jatkavat aikaisempaa tehtäväänsä. Visionääriset johtajat osaavat hyödyntää kuumia ryhmiä, sillä he tunnustavat yhteistyön voiman ja ottavat sen käyttöön. Kuumissa ryhmissä on todettu olevan kolmenlaista johtajuutta: orkesterinjohtajat johtavat 'tässä ja nyt', tukijat johtavat taustalta ja tulenkantajat vievät ryhmää eteenpäin tehtävästä toiseen. Koska kuumissa ryhmissä työskentely on innostavaa ja palkitsevaa, niissä työskentelevät ihmiset voivat nauttia työstään jo työtä tehdessään.

3.2.3 *Johtamisen tehokkuus*

Johtamisen tehokkuus vaikuttaa yksilötehokkuuteen, tiimien ja ryhmien tehokkuuteen ja organisaation tehokkuuteen. Hinrichsin ja Hollenbeckin (1991: 221–258) mukaan johtajan vastuu tehokkuudesta merkitsee vastuuta organisaation toiminnastakin, koska organisaation tehokkuutta voidaan lisätä vain ihmisten tehokkaan toiminnan kautta. Organisaation tehokkuutta tarkasteltaessa on tarkasteltava myös työelämän laatua, koska hyvää tehokkuutta ei voida saavuttaa, jos työelämän laatu ei tue ihmisten tehokasta työskentelyä. Koska johtamisella tarkoitetaan suunnan näyttämistä, organisaatioiden toimintaedellytysten turvaamista ja institutionaalisen yhteisön luomista, johtamista voidaan pitää organisaatioiden tehokkaan toiminnan mahdollistajana. (Schermerhorn 1996: 13–14)

Organisaatioiden tehokkuutta on mahdollista lisätä kiinnittämällä enemmän huomiota ihmisiin, sillä huomion kiinnittäminen ihmisiin parantaa heidän itsetuntoaan ja tunnetta siitä, että he tekevät arvokasta työtä. Koska johtajan tehtävänä on hyödyntää organisaationsa aineelliset resurssit ja inhimilliset voimavarat mahdollisimman hyvin, johtamisessa tarvitaan teknisiä, inhimillisiä ja käsitteellisiä taitoja. Teknisiä taitoja tarvitaan asioiden johtamisessa, inhimillisiä taitoja tarvitaan ihmisten johtamisessa ja käsitteellisiä taitoja tarvitaan niissä molemmissa. Tehokkuuden ja sosiaalisen vastuun välillä on todettu olevan vahva positiivinen korrelaatio, koska sosiaalinen vastuu vahvistaa työntekijöiden organisaatioon sitoutumista lisää samalla myös tehokkuutta. Tehokkaat johtajat hyödyntävät myös ihmisten välisiä positiivisia verkostoja. Eettinen vastuu vaikuttaa myönteisesti yritysten moraaliin, asiakastilanteisiin, stressin poistoon, poissaolojen vähentämiseen, työilmapiiriin, konfliktien ehkäisemiseen, riskien hallintaan, yhteisen vastuun kehittymiseen, tuottavuuden parantamiseen, työsuhteiden pidentymiseen ja yritysten saamaan yhteiskunnalliseen arvostukseen. Kun näitä tekijöitä tarkastellaan yksitellen, voidaan todeta, että niitä ei ole mahdollista jakaa asioiden ja ihmisten johtamisen tai tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyvän ajattelun perusteella kahteen luokkaan, koska näissä tekijöissä asioiden ja ihmisten johtaminen ja tehokkuus- ja työelämän laatu -ajattelu yhdistyvät. (Aaltonen ja Junkkari 2003: 49–51)

Suurimmat ongelmat johtamisessa johtuvat McGregorin (1987) mukaan siitä, ettei ole onnistuttu luomaan oikeanlaista organisaatioilmastoa. McGregor esitti tunnetut teoriansa teoksessa *The Human Side of Enterprise*. Hän kehitti teoria Y:n korjaamaan teoria X:n puutteita. Teoria X:n mukaan ihmiset ovat passiivisia, välttävät kaikkea ponnistelua, pitävät työtä vastenmielisenä ja haluavat tulla johdetuiksi ja kontrolloiduiksi. Teoria Y:n mukaan fyysinen ja henkinen ponnistelu ovat ihmisille yhtä luonteenomaisia, sillä ihmiset etsivät haasteita, haluavat kantaa vastuuta ja sitoutua tavoitteisiin ja kontrolloida itsekin omaa työtään. Johtamisessa tulisi ottaa huomioon myös se, että *työtyytyväisyys ja itsensä toteuttaminen ovat ihmisille tärkeimpiä palkkioita*. McGregorin mukaan ihmisten intellektuaalista potentiaalia on hyödynnetty työelämässä tähän mennessä vasta vähän. Tähän vaikuttaa se, että tieteellisen liikkeenjohdon ja byrokraattisen johtamisen periaatteiden noudattaminen on heikentänyt ihmisten motivaatiota ja aiheuttanut vajausta etenkin korkeamman tasoissa tarpeissa. Hyvällä johtamisella voidaan Maslowin (1998: 95–97) mukaan saavuttaa myös synergiaetua, sillä työelämän laadun paranemisen tuloksena ovat paremmat johtajat, terveemmät työntekijät, parempi vuorovaikutussuhteiden verkosto, parempi tuottavuus, tehokkaampi yritys ja parempi yhteiskunta (vrt. Taylor, Follett ja Argyris). McGregorin teoria Y:n mukainen ajattelu, vastaa Maslowin synergia-ajattelua, sillä teoria Y:n mukaan johdetut

ihmiset ovat innostuneempia, luovempia, terveempiä ja tuotteliaampia kuin teoria X:n mukaan johdetut ihmiset.

Voidakseen johtaa tehokkaasti, johtajat tarvitsevat enemmän tietoa johtamisesta ja organisaatioiden toimintaperiaatteista. Johtamisen tehokkuus perustuu organisaatiokulttuuriin, työyhteisön arvoihin, ammattitaitoon, luottamukseen, sitoutumiseen ja hyvään tiedonkulkuun. Kirjoittamattomia psykologisia sopimuksia tehdään johtajan ja työntekijöiden välillä ja johtajien kesken kaiken aikaa. Johtamisessa olisi mahdollista hyödyntää näitä psykologisia sopimuksia aikaisempaa enemmän, sillä tehokkuuden lisäämisessä tarvitaan myös muita kuin taloudellisia palkkioita. On yllättävää, että johtajat kontrolloivat edelleen kaikkia työntekijöiden tekemiä töitä, vaikka työntekijät ovat omien alojensa asiantuntijoita. Johtajien tehtävänä tulisi olla asiantuntijoiden työskentelyn tukeminen ja toimintojen koordinointi. (Mintzberg 1983 a; Schein 1994: 12–36, 230–252; Ekman 2004: 57, 117, 119–127)

Kouzesin ja Posnerin (1990) mukaan hallinnoijien ja johtajien ero on yhtä suuri kuin yön ja päivän ero. Kun hallinnoijat pitävät arvossa vakautta ja pysyvyyttä ja järjestelmien ja menettelyohjeiden avulla tapahtuvaa valvontaa, johtajat nauttivat muutoksesta ja ymmärtävät, että valtuuttaminen on ainut keino pitää organisaatiot elinvoimaisina. Johtajat ovat karismaattisia ja innostavia ja he valvovat käyttämällä inspiroivia visioita. Hallinnoijien mukaan innostuminen ja sitoutuminen eivät kuulu aikuisille ihmisille. Kouzes ja Posner pitävät nykyorganisaatioiden suurimpana ongelmana sitä, että johtajat hallitsevat enemmän ja johtavat vähemmän, kun tilanteen tulisi olla päinvastainen. Hallinnoiminen on muodollista ja samana jatkuvaa toimintaa, joka latistaa organisaatioiden toiminnan, mutta johtamisessa on kyse yhteishengen luomisesta ja organisaatioiden elinvoimaisuuden lisäämisestä. Johtamisella tulee vahvistaa luottamusta, sillä ilman luottamusta ei ole johtajuutta. Johtamista voidaan tehostaa kehittämällä organisaatioita, jotka pystyvät hyödyntämään ihmisten kapasiteetin aikaisempaa paremmin.

Hinrichsin ja Hollenbeckin (1991: 221–258) mukaan tehokkailla johtajilla on neljä avainstrategiaa, jotka ovat: näkemyksellisyys, hyvät kommunikointitaidot, luotettavuus ja itsensä kehittäminen. Hyvät johtajat vaalivat myös työntekijöiden hyvinvointia, koska he ymmärtävät, että hyvinvoivat työntekijät ovat tyytyväisiä ja tehokkaita. Maslowin (1998: xv–xvii, 67–80, 88, 94–102, 134, 152–155) mukaan ihmiset tulisi vapauttaa toteuttamaan itseään myös työssään. Hänen mukaan hyvät työntekijät, hyvät työyhteisöt, hyvät tuotteet, hyvä johtaminen ja hyvä yhteiskunta perustuvat samaan ajatteluun. Maslowin mukaan ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa johtaa ihmisiä, sillä ihmisiä on johdettava yksilöllisesti. Luottamusta voidaan (Iivosen ja Harisalón (1997) mukaan pitää työyhteisöissä tärkeänä voi-

mavarana ja turvaverkkona, sillä ilman luottamusta ei ole mahdollista lisätä tehokkuutta, eikä parantaa työelämän laatua. Luottamus näkyy työntekijöiden arvostamisena, mahdollisuutena kehittää omaa työtään, luovuudessa, tiedon hankkimisessa, ristiriitojen ratkaisemisessa, yhteistyössä, tuessa ja tiedotuksen avoimuudessa, joiden kautta työyhteisöille rakennetaan turvaverkko, jonka varassa työyhteisöt menestyvät ja jonka varassa työyhteisöjen jäsenet voivat hyvin. Luottamuksen ja vastuun nähdään liittyvän yhteen, sillä työntekijät pitävät vastuuta osoituksena heille osoitetusta luottamuksesta ja arvostuksesta. Sisäistetyllä vastuulla tarkoitetaan työntekijöiden syvällistä työhön sitoutumista ja itsenäistä vastuun kantamista. Kun ihmiset työskentelevät yhteisten tavoitteiden hyväksi, tämä vahvistaa samalla myös heidän keskinäistä luottamustaan. Koska johtaminen on esimerkin näyttämistä, johtajilla on mahdollisuus vahvistaa luottamusta ja sitoutumista myös omalla esimerkillään.

Johtaja voi käyttää valta-asemaansa työntekijöiden pätevyyden vahvistamiseen tai lamaannuttamiseen. Tämä heijastuu organisaatioiden toimintaan ja tehokkuuteen. Tehokkaiden johtajien on todettu käyttävän johtaessaan enemmän henkilökohtaista vaikutusvaltaansa kuin valta-asemaansa. Lisäksi on todettu, että johtajat, joiden yksiköissä oli korkea tuottavuus, olivat hienotunteisempia kuin ne johtajat, joiden yksiköissä oli alhainen tuottavuus. Tehokkailla johtajilla oli vahva ammattitaito ja he olivat myös sosiaalisesti päteviä johtamaan. Tehokkaat johtajat vahvistivat organisaationsa kulttuuria, lisäsivät ihmisten osallistumista, vapauttivat luovuutta ja lisäsivät siten yrityksensä resursseja.

Eettisesti korkeatasoisella johtamisella voidaan saavuttaa samanaikaisesti organisaation ja työntekijöiden tavoitteet. Tyytyväiset työntekijät ovat tehokkaita myös siksi, että he kehittävät itsekontrollijärjestelmän, joka on ulkopuolista kontrollijärjestelmää kattavampi ja vähentää ulkopuolisen kontrollin tarvetta. Hyvä yritys on tehokas, koska hyvän yrityksen johtaminen on tehokasta. *Hyvän yrityksen tunnusmerkkeinä voidaan pitää taloudellisten, inhimillisten ja yhteiskunnallisten arvojen tasapainoa*, sillä näissä arvoissa yhdistyvät talouden ja etiikan vaatimukset, työn tuottama tyydytys ja asiakkaiden saama hyöty. Drucker ottaa kantaa alainen-sanaan katsomalla, että työntekijöitä ei tule kohdella alaisina, vaan tasa-vertaisina kumppaneina. Johtajan valta ja vastuu on tällöinkin työntekijöiden valtaa ja vastuuta suurempi. Tässä tutkimuksessa ei käytetä alainen-sanaa muuten kuin suorissa lainauksissa, sillä alainen-sana korostaa johtajan valta-asemaa ja mitätöi samalla työntekijöiden asemaa. (Likert 1961: 13–32; 114; Koskinen 1996: 157–276)

3.2.4 *Organisaatioiden tehokkuus*

Organisaatioiden tehokkuus perustuu yksilöiden, tiimien ja ryhmien ja johtamisen tehokkuuteen. Organisaatioiden tehokkuutta voidaan arvioida sen perusteella, miten nopeasti, taloudellisesti ja sujuvasti ne saavuttavat tavoitteensa. Organisaatioiden tehokkuuden arviointi on helpompaa silloin, kun organisaatioilla on selkeät tavoitteet. Organisaatioiden tehokkuutta osoittaa myös se, miten hyvin organisaatioissa pystytään ylläpitämään ja lisäämään tehokkuutta myös muutostilanteissa. Organisaatioiden tehokkuuden lisäämisessä tarvitaan luotettavaa, oikea-aikaista informaatiota, vaihtoehtoisten suunnitelmien tekemistä ja joustavuutta ja luovuutta. Tarvitaan myös kannustavaa ja innostavaa ilmapiiriä, jotta ihmiset sitoutuvat ja osallistuvat työyhteisönsä toiminnan kehittämiseen. Organisaatioiden tehokkuuden lisääminen edellyttää ihmisten ja asioiden johtamista. Organisaatioiden tehokkuutta osoittavat hyvä tiedonkulku, osallistuminen, vaikuttaminen, vuorovaikutus, sitoutuminen, luottamuksellisuus, joustavuus, tukitoimet, koordinaatio, integraatio ja uudistumiskyky. Organisaatioiden tehokkuuden lisääminen voi edellyttää myös organisaatorakenteiden uudistamista.

Organisaatioiden tehokkuuden ylläpitäminen ja lisääminen edellyttävät, että niissä on yhteiset tavoitteet, hyvä yhteishenki ja hyvin toimiva kommunikaatio. Organisaation kehittäminen ei ole vain johtajan tehtävä, sillä organisaation kehittäminen on kaikkien vastuulla. Barnardin (1963: 50–56) mukaan organisaation ja työntekijöiden tavoitteet on mahdollista yhdistää, kun näiden tavoitteiden välille muodostetaan synteesi. Ihmisten merkityksen parempi huomioon ottaminen lisää hänen mukaansa myös organisaatioiden tehokkuutta.

Tehokkaille organisaatioille tyypillisiä piirteitä ovat selkeät tavoitteet, tulevaisuuteen suuntautunut toiminta, tavoitesuuntautuneet prosessit, avoin kommunikaatio, mielekkäät tehtävät, aktiivinen osallistuminen, hyvä tehokkuus, hyvät ihmissuhteet, kunnioitus, oikea ja oikea-aikainen palaute, oikeudenmukaiset palkkiot, vastuu ja ympäristövastuu sekä organisaation toimintaa tukeva rakenne. Tehottomien organisaatioiden toimintaa kuvaavat suunnitelmallisuuden puute, epäselvät tavoitteet, reaktiivisuus, byrokraattisuus, samana toistuvat rutiinit, salaperäisyys, huonot ihmissuhteet, puolueellisuus, epämääräinen palaute, välinpitämättömyys ympäristöä kohtaan ja organisaation toimintaa haittaava rakenne. Tehokkaiden organisaatioiden toiminta suuntautuu tulevaisuuteen, kun tehottomissa organisaatioissa keskitytään vain välittömiin ongelmiin. (Buchanan & Huczynski 1997: 491)

Organisaatioiden tehokkuutta tarkasteltaessa on tarkasteltava myös byrokraattisen ja orgaanisen organisaatioajattelun välistä eroavuutta. Byrokraattisissa organisaatioissa käytetään yksilökeskeistä johtamistapaa, orgaanisissa organisaatioissa käytetään yhteistyöhön perustuvaa johtamistapaa. Byrokraattisissa organisaatioissa

tehtävät on eriytetty ja orgaanisissa organisaatioissa on laajat tehtäväkokonaisuudet. Byrokraattisissa organisaatioissa on käytössä keskitetty johtamismalli ja orgaanisissa organisaatioissa on käytössä hajautettu johtamismalli. Byrokraattisissa organisaatioissa vain johtaja on yksin vastuussa ja orgaanisissa organisaatioissa kaikki ovat vastuussa. Byrokraattinen johtamisajattelu perustuu teoria X:n mukaiseen ajatteluun ja orgaaninen johtamisajattelu perustuu teoria Y:n mukaiseen ajatteluun. Organisaatioiden tehokkuuden lisääminen edellyttää teoria Y:n mukaista ajattelua. (Argyris 1990:184–185)

Julkisen sektorin organisaatioiden tehokkuutta tarkasteltaessa on otettava huomioon myös politiikka-hallinto dikotomia. Summan (1990:115–118) mukaan silloin, kun on yksimielisyys siitä, mitä yhteiskunnassa tarvitaan, tehdään parhaat ratkaisut. Julkisen hallinnon tehokkuuden määrittely riippuu siitä, millä analyysitasolla ja kenen toimesta tehokkuutta arvioidaan. Lumijärven (1989: 1–23) mukaan julkisen hallinnon tehokkuutta tulee arvioida laaja-alaisesti.

Organisaatioiden tehokkuutta ei vielä voida määritellä objektiivisesti, koska yksiselitteisiä tehokkuusindikaattoreita ei ole olemassa. Julkisen hallinnon tehokkuuden arviointi on ongelmallista myös siksi, että tehokkuuskriteerit ovat normatiivisia ja usein myös kiistanalaisia tai tulkinnanvaraisia. Organisaatioiden tehokkuuden arvioinnissa aiheutuu ongelmia myös siitä, että organisaatiot ovat jatkuvasti toiminnassa. Organisaatioiden tärkeimpänä tehokkuusindikaattorina on pidettävä sitä, miten hyvin ne selviytyvät tehtävästään omassa ympäristössään. Kun tehokkaita ja tehottomia organisaatioita on verrattu keskenään, tehokkaissa organisaatioissa on todettu kolmen dimension tasapaino. Nämä dimensiot ovat *yhteistyö*, *sitoutuminen* ja *luovuus*, joiden välillä tulee vallita *oikea-asteinen tasapaino* eli *isodynaaminen balanssi*. Luovuutta edistävän ilmapiirin luominen on näistä dimensioista tärkein. (Scott 1987: 319–337; Hall 1990: 103–153)

3.3 Työelämän laatu johtamisen kannalta

Koska johtamisella luodaan edellytykset organisaatioiden tehokkaalle toiminnalle, johtamisessa tulee tarjota ihmisille haasteita ja uusia mahdollisuuksia. Nykyaikana tarvitaan sellaisia johtajia, jotka tuntevat työelämän realiteetit, asettavat strategisia tavoitteita, pitävät ryhmänsä koossa ja luovat positiivisia symboleja. Johtamisessa tarvitaan johtamistaitoa ja johtamiskykyä, koska johtajan on osattava johtaa ihmisiä ja asioita. Transformatiivisen johtajuuden tarve on nyt suuri, koska muutoksen johtamisella tulee saada aikaan syvällisiä muutoksia. Johtajuuden tarve on nyt suuri, sillä johtajuuden avulla voidaan parantaa työelämän laatua ja lisätä tehokkuutta. Hyviä tuloksia saavuttava työyhteisö on keskusteleva, aktiivinen

ja luova. Organisaatioiden toimintaa tarkasteltaessa tulee tarkastella myös sitä, miten organisaatiot kohtelevat jäseniään ja asiakkaitaan ja miten organisaation jäsenet kohtelevat toisiaan. (Cribbin 1977: 84, Arvonen 1991: 11–20, 154, 156; DuBrin 1992: 89; Lawton 1998:149; Juuti & Vuorela 2002)

Maslowin (1970: 1–23) mukaan ihmisillä on fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve, jotka vaikuttavat työelämän laatuun ja tehokkuuteen. Alderferin (1972) mukaan ihmisillä on olemassaolon tarpeet, liittymisen tarpeet ja kasvun tarpeet, jotka liittyvät työelämän laatuun ja tehokkuuteen. McClellandin (1989) mukaan ihmisillä on vallan tarve, liittymisen tarve ja toiminnan tarve, jotka liittyvät organisaatioiden toimintaan. Koska ihmisillä on biologiset tarpeet, psykologiset tarpeet, ylimaalliset tarpeet, turvallisuuden tarve, yhteenkuuluvuuden tarve, arvostuksen tarve, ymmärtämisen tarve ja esteettisyyden tarve, joten nämä tarpeet vaikuttavat myös työelämässä. Herzbergin (1967) mukaan ihmisillä on kahdenlaisia tarpeita, joista motivaatiotekijät liittyvät ihmisiä motivoiviin tarpeisiin ja hygieniekatelijät liittyvät työolosuhteisiin. (Schein 1994: 86; Koskensalmi, Lauttio & Lindström 2000)

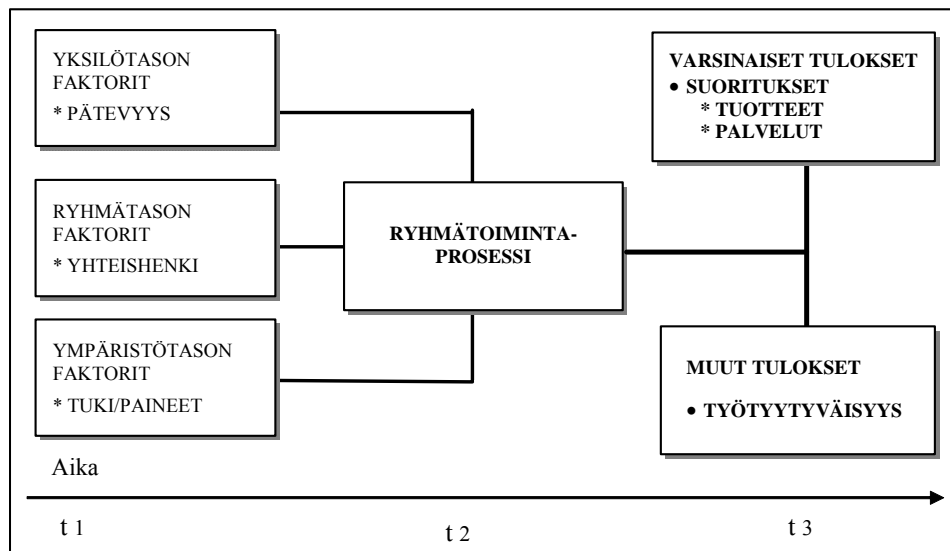
Motivaatiolla on tärkeä merkitys työelämässä, sillä motivaatio vaikuttaa työelämän laatuun ja tehokkuuteen. Motivaatio on psykologinen prosessi, joka ylläpitää ihmisten tavoitesuuntautunutta toimintaa. Motivaatio on ihmisen sisäinen tila ja tarve toimia tietyllä vireydellä jonkin tehtävän suorittamiseksi. Vaikka motivaatiota on pyritty jakamaan sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, motivaatiota pidetään nykyään monimutkaisena yksilökohtaisena ilmiönä, jossa samat tekijät, jotka edistävät sisäistä motivaatiota, edistävät myös ulkoista motivaatiota. Sisäisestä palkkioista voi tulla ihmisille pysyvä motivaation lähde. Tehokkuutta voidaan lisätä tarjoamalla ihmisille mahdollisuuksia itsensä toteuttamiseen. Kannustavaa johtamista on se, että johtaja rohkaisee ihmisiä, osoittaa ihmisille heidän työnsä merkityksen ja vahvistaa heidän itsetuntoaan. Työntekijöiden kannustaminen epäonnistuu useimmiten siksi, että johtajat eivät kuuntele työntekijöitä riittävästi tai siksi, että esimies-alaisuhde estää välittömän kanssakäymisen. Täten johtajat ovat keskeisessä roolissa siinä, miten ihmisten innostus on kanavoitavissa organisaation voimavaraksi. Peltolan (2005) mukaan motivointia ei tarvittaisi, jos ihmiset voisivat itse päättää enemmän työhönsä liittyvistä tekijöistä. Hyvin tehty työ on ihmisille paras kannustin. Hyvin suunniteltu johtamisfilosofia on tehokas myös siksi, että se toimii omalla painollaan. (Sims & Lorenzi 1992: 238, 282; Buchanan & Huczynski 1997; Ahonen 1998: 9–34, 165–167; Holmberg 2001: 5, 14–15, 93, 120)

Gardellin (1978) mukaan työhön tulee sisältyä: *itsensä kehittämisen alue*, *sosiaalisen toiminnan alue* ja *työnilon alue*. Itsensä kehittämisen alue vaikuttaa ensisi-

jaisesti tehokkuuteen, sosiaalisen toiminnan alue vaikuttaa ensisijaisesti työelämän laatuun ja työn ilon alue vaikuttaa työelämän laatuun ja tehokkuuteen. Vapaa-ajan toimintojenkaan ei ole todettu voivan kompensoida työn ilon puuttumista. (Luoma, Troberg, Kajaas & Nordlund 2004: 20–22)

Koska yritysten ongelmat johtuvat Hermansin (1995: 15–6, 41–44) mukaan pääosin väärästä tai epäonnistuneesta johtamisesta, johtamisen laatua parantamalla on mahdollista vaikuttaa ihmisten työssä jaksamiseen ja yritysten tehokkuuteen. Hyvä ammattitaito, mielekäs työ ja hyvät ihmissuhteet vähentävät stressiä ja parantavat tehokkaasti työskentelyyn edellytyksiä. Ikäjohtaminen tulee nähdä kaikenikäisten johtamisena, jotta organisaatioiden kaikki voimavarat voidaan saada käyttöön. Ikäjohtaminen ei siten kohdistu vain ikääntyviin ja ikääntyneisiin vaan koko henkilöstöön, koska kenenkään kykyjä ei ole varaa hukata. Ikäjohtaminen edellyttää siten kulttuurimuutosta, jossa johdon asenteella on suuri merkitys. Hyvä henkilöstöjohtaminen pitää ihmiset terveisinä, aktiivisina ja tyytyväisinä. (Erilä, Fräkkilä & Juntunen 1992; Juuti: 2001; Ilmarinen, Lähtenmäki & Huuhtanen 2003)

Koska ryhmätoiminnalla on tärkeä merkitys kaikkien organisaatioiden toiminnassa, seuraavassa tarkastellaan ryhmätoimintamallia ja ryhmätoimintamallin dynamiikkaa (kuvio 4). Ryhmätoimintaprosessin onnistuminen edellyttää *pätevyyttä, yhteishenkeä ja kykyä toimia adekvaatisti uusissakin tilanteissa*.



Kuvio 4. Ryhmätoimintamallin dynamiikka (Milliken & Vollrath 1991:1232)

Kun ryhmätoimintaprosessin vaiheita tarkastellaan eri ajankohtina, ajankohtana t1 ryhmätoimintaprosessi ei ole vielä käynnistynyt, ajankohtana t2 ryhmätoimintaprosessi tapahtuu ja ajankohtana t3 varsinaiset tulokset ja muut tulokset ovat nähtävissä. Ryhmätoimintaprosessin kaikki vaiheet ovat tärkeitä.

Voidaan todeta, että intellektuaalinen ja emotionaalinen älykkyys eivät ole ristiriidassa keskenään, vaan ne täydentävät toisiaan. Hinrichsin ja Hollenbeckin (1991: 221–258) mukaan *tunneälyn* osa-alueet ovat: omien tunteiden tiedostaminen, tunteiden hallitseminen, motivoituminen, toisten ihmisten tunnetilojen havaitseminen ja toimivat ihmissuhteet. Johtajan tärkeimpinä emotionaalisina ominaisuuksina voidaan pitää motivoitumista, empatiaa ja hyviä vuorovaikutustaitoja. Golemanin (1999: 20–31, 64–68, 121–187, 193–194, 356–375) mukaan *johtajuudella* tulee olemaan yhä suurempi merkitys organisaatioiden toiminnassa, sillä työelämää on kehitettävä, jotta ihmiset voisivat *nauttia työstään ja työnsä tuloksista* ja *saada siitä uutta voimaa*. Saarisen (2001: 25–26, 38–40, 201, 208, 213) mukaan *management toimii johtamisessa, mutta leadership ei toimi*. Tehokkain johtamisstrategia perustuu johtamisfilosofiaan, jonka mukaan *ihmiset tulisi saada johtamaan itseään*, sillä silloin he voivat käyttää kykyjään työssään. Tämä parantaa työelämän laatua ja lisää tehokkuutta. Handyn (1996: 39) mukaan johtajan tulee ottaa vastaan haasteita ja vakuuttaa ihmisille, että on mahdollista toimia eri tavalla kuin aikaisemmin on toimittu. (Bergström 1979: 98–106; Bergström & Sauvala 1986: 238–249; Cooper, Dewe & O’Driscoll 2001: 188–190, 251)

Työelämän laadun parantaminen edellyttää lisäksi stressitekijöiden kartoittamista ja niiden poistamista. Stressiä voivat aiheuttaa epävarmuus, epätietoisuus, rooliristiriidat, aliarvostus, yli- ja alikuormitus, työhön liittyvät stressitekijät, vuorovaikutukseen liittyvät stressitekijät, urakehitykseen liittyvät stressitekijät, delegointiin liittyvät stressitekijät ja yksilölliset tekijät sekä työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyvät tekijät. Monipuolinen työ, osallistuminen ja hyvät vaikutusmahdollisuudet lisäävät työtyytyväisyyttä. Stressitekijät vähenevät, kun esimies on hienotunteinen, ystävällinen, luotettava ja kunnioitusta herättävä. Gordonin (1983) mukaan *viisas johtaja* tukee yksilöitä ja ryhmiä monin eri tavoin organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Hänen mukaansa ryhmienkin tulokset vaihtelevat hyvistä huonoihin samoin kuin yksilöiden tulokset. Druckerin (2002: 70–74, 107) mukaan jokaisella työntekijällä tulisi olla organisaatiossa ’vain yksi isäntä’, jotta ei aiheudu lojaliteettiristiriitaa. Hänen mukaansa *tavoitejohtaminen* ja *itsensä johtaminen* ovat ainoat johtamisperiaatteet, jotka mahdollistavat organisaation ja yksilöiden tavoitteiden yhteensovittamisen. (Cooper & Torrington 1979: 183–202; Cooper 1982: 35–40, 174; Cooper, Dewe & O’Driscoll 2001: 52–55)

Työssä jaksamisen on noussut Suomessa keskustelun kohteeksi 1990-luvulla, jolloin työssä uupumista (burnout) katsottiin voitavan ehkäistä hyvällä johtamisella, vallan ja vastuun delegoinnilla, työnjaolla, hyvällä suunnittelulla, oikeudenmukaisella kohtelulla ja yhteistyöllä. Petrick ja Quinn (1997: 1–40, 68–125) pitävät oikeudenmukaisuutta johtamisessa ja työelämässä erittäin tärkeänä. Oikeudenmukaisuutta tulee noudattaa johtamisessa, suunnittelussa, organisoinnissa ja valvonnassa. Gannin (1996: 57, 60) mukaan johtamiseen sisältyvä eettinen ulottuvuus velvoittaa johtajaa ottamaan vastuun itsestä ja toisista. Koskinen (1995: 12–22) korostaa inhimillisyyden, etiikan ja talouden välistä vahvaa yhteyttä. Työssä jaksamista on mahdollista tukea kohottamalla työn arvostusta ja lisäämällä työstä saatavan palautteen määrää. Työhyvinvointi perustuu ihmisten sisäisiin voimavaroihin, haasteelliseen työhön ja kannustavaan työilmapiiriin.

Henkisen väkivallan esiintyminen työpaikoilla on uhka työelämän laadun parantamiselle ja tehokkuuden lisäämiselle. Henkisen väkivallan ehkäiseminen ja poistaminen on tärkeä stressiä vähentävä tekijä, sillä Vartian, Paananen ja Pietiläisen mukaan 4–6 % työntekijöistä joutuu Suomessa vuosittain työssään henkisen väkivallan kohteeksi. Tämä merkitsee 140 000 työntekijän ja heidän läheistensä kärsimyksiä ja taloudellisia menetyksiä. EU:n alueella työpaikkakiusaamisen vuoksi menetetään vuosittain 20 miljardia euroa. Leymann määrittelee henkisen väkivallan toistuvaksi, pitkään jatkuneeksi, säännölliseksi epäoikeudenmukaiseksi kohteeksi tilanteessa, jossa henkisen väkivallan kohteeksi joutuneella ei ole mahdollisuutta puolustautua. Ryhmien toimintahäiriötä osoittavat valtatyhjiö, klikit ja syntipukki-ilmiö. Henkisen väkivallan esiintyminen on koko työpaikan ongelma, sillä kukaan ei vältty ottamasta kantaa ilmiöön. Esimiehet ovat avainasemassa henkisen väkivallan ehkäisemisessä ja estämisessä. Työterveyshuoltolaki (1383/2001), työturvallisuuslaki (738/2002) ja työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelun yhteistoiminnasta annettu laki (44/2006) velvoittavat takaamaan kaikille terveelliset ja turvalliset työskentelyolosuhteet. (Leymann 1986; Vartia & Paananen 1992; Erilä, Färkkilä & Juntunen (1992).

Organisaatio- ja johtamisteoreettisen ajattelun tämän tutkimuksen kannalta keskeisin sisältö

Seuraavaan taulukkoon (taulukko 11) on koottu organisaatio- ja johtamisteoreettisen ajattelun tämän tutkimuksen kannalta keskeisin sisältö. Koska organisaatio- ja johtamisteoreettista ajattelua on analysoitu samalla tavalla kuin klassista hallinto-teoreettista ajattelua, analyysien tuloksia voidaan verrata keskenään.

Asioiden johtaminen painottuu organisaatio- ja johtamisteoreettisessa ajattelussa ihmisten johtamista enemmän. Organisoinnissa voidaan käyttää erilaisia organisaatiomalleja. Johtamisessa korostetaan yhteishengen luomisen ja asiantuntijuu-

den merkitystä. Työelämän uudistamista pidetään tärkeänä. Vaikka asioiden johtaminen painottuu organisaatio- ja johtamisteoreettisessa ajattelussa ihmisten johtamista enemmän, muilta osin ajattelu on lähellä tämän tutkimuksen johtamisajattelua.

Organisaatioiden tehokkuus perustuu organisaatio- ja johtamisteoreettisessa ajattelun mukaan tulosajatteluun. Tulosajattelun perustana ovat kokonaisuusien hallinta, laaja-alainen osaaminen, vastuullisuus ja innovatiivisuus. Koska organisaatioiden tehokkuus perustuu tämän tutkimuksen mukaan hyvien tulosten saavuttamiseen, organisaatio- ja johtamisteoreettisen ajattelun ja tämän tutkimuksen tavoite on sama, vaikka keinot ovat erilaiset, sillä organisaatio- ja johtamisteoreettisen ajattelun tehokkuusajattelu painottuu asioiden johtamiseen ja tämän tutkimuksen tehokkuusajattelu painottuu ihmisten johtamiseen.

Taulukko 11. Organisaatio- ja johtamisteoreettisen ajattelun keskeisin sisältö

ORGANISAATIO- JA JOHTAMISTEOREETTISEN AJATTELUN KESKEISIN SISÄLTÖ		
JOHTAMINEN	TEHOKKUUS	TYÖELÄMÄN LAATU
Management & Leadership <ul style="list-style-type: none"> • erilaiset organisaatiomallit • yhteishengen luominen • asiantuntijuuden merkitys • työelämän uudistaminen 	Tulosajattelu <ul style="list-style-type: none"> • kokonaisuusien hallinta • laaja-alainen osaaminen • vastuullinen toiminta • innovatiivisuus 	Toimintakulttuuri <ul style="list-style-type: none"> • yhteistyö • osallistuminen • vaikuttaminen • itsensä toteuttaminen

Työelämän laatu perustuu organisaatio- ja johtamisteoreettisen ajattelun mukaan toimintakulttuuriin, jonka perustana ovat yhteistyö, osallistuminen, vaikuttaminen ja itsensä toteuttaminen. Vaikka työelämän laadun merkitystä korostetaan myös organisaatio- ja johtamisteoreettisessa ajattelussa, tässä tutkimuksessa työelämän laadulla nähdään olevan vielä suurempi merkitys, koska työelämän laadulla nähdään olevan suuri vaikutus organisaatioiden tehokkuuteenkin.

Kun tarkastellaan organisaatio- ja johtamisteoreettisen ajattelun johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyvää ajattelua samanaikaisesti, todetaan, että organisaatio- ja johtamisteoreettinen ajattelu on sisäisesti yhtenäinen kokonaisuus, jonka mukaan asioiden ja ihmisten johtamisella, tulosajattelulla ja toimintakulttuurilla voidaan vaikuttaa tehokkuuteen ja työelämän laatuun.

Klassisen hallintoteoreettisen ajattelun ja organisaatio- ja johtamisteoreettisen ajattelun vertailu

Seuraavassa (taulukko 12) verrataan klassista hallintoteoreettista ja organisaatio- ja johtamisteoreettista ajattelua. Johtaminen perustui klassisen johtamisteoreettisen ajattelun mukaan funktionaaliseen johtamiseen ja organisaatio- ja johtamisteoreettisen ajattelun mukaan management- ja leadership-johtamiseen, joten johtaminen perustui molempien aineistojen mukaan asioiden ja ihmisten johtamiseen. Tarkastelussa tulee ottaa huomioon, että klassista johtamisteoreettista ajattelua tarkastellaan Follettin funktionaalisen johtamisen johtamisteoreettisen ajattelun kannalta, eikä Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon ajattelun tai Argyriksen osallistuvan johtamisen johtamisteoreettisen ajattelun, kannalta, jolloin klassisen johtamisteoreettisen ajattelun ja organisaatio- ja johtamisteoreettisen ajattelun ero olisi ollut suurempi. Toiminnan organisointi perustui klassisen hallintoteoreettisen ajattelun mukaan organisoimiseen ja organisaatio- ja johtamisteoreettisen ajattelun mukaan erilaisiin organisaatiomalleihin. Organisoimisella tarkoitetaan pitkäaikaiseksi tarkoitettua organisoimista ja erilaisiin organisaatiomalleihin perustuvalla organisoinnilla tarkoitetaan joustavaa organisointia. Yhteishengen merkitystä pidettiin tärkeänä molempien aineistojen mukaan.

Klassisessa johtamisteoreettisessa ajattelussa korostettiin ammattitaidon ja organisaatio- ja johtamisteoreettisessa ajattelussa asiantuntijuuden merkitystä. Ammattitaidon ja asiantuntijuuden välillä on todettavissa vivahde-ero, sillä ammattitaidolla tarkoitetaan samana jatkuvaa toimintaa ja asiantuntijuudella taitoa toimia adekvaatisti myös muuttuvissa olosuhteissa.

Viidentenä kohtana klassisessa johtamisteoreettisessa ajattelussa korostettiin yhteistyön merkitystä ja organisaatio- johtamisteoreettisessa ajattelussa korostettiin työelämän uudistamista. Johtamisteoreettisessa ajattelussa oli kolme yhteistä kohtaa, joten aineistot vastasivat toisiaan melko hyvin. Yhteiset kohdat olivat: funktionaalinen johtaminen ja management and leadership (M&L) asioiden ja ihmisten johtaminen, yhteishenki ja ammattitaito (asiantuntijuus).

Taulukko 12. Klassisen hallintoteoreettisen ajattelun ja organisaatio- ja johtamis-teoreettisen ajattelun vertailu

	KLASSINEN HALLINTO- TEOREETTINEN AJATTELU	ORGANISAATIO- JA JOHTAMISTEOREETTINEN AJATTELU	YHTEISET KOHDAT
JOHTAMINEN	Funktionaal. johtaminen <ul style="list-style-type: none"> • organisoiminen • yhteishenki • ammattitaito • yhteistyö 	Management & Leadership <ul style="list-style-type: none"> • eril. organisaatiomallit • yhteishengen luominen • asiantuntijuus • työelämän uudistaminen 	Management & Leadership <ul style="list-style-type: none"> • yhteishenki • • ammattitaito •
TEHOKKUUS	Organisaation tehokkuus <ul style="list-style-type: none"> • asiakokonaisuudet • tilanteiden hallinta • yhteistoiminta • yhteistyö 	Tulosajattelu <ul style="list-style-type: none"> • laaja-alainen osaaminen • kokonaisuuksien hallinta • vastuullinen toiminta • innovatiivisuus 	Organisaation tehokkuus <ul style="list-style-type: none"> • laaja-alainen osaaminen • tilanteiden hallinta • •
TYÖELÄMÄN LAATU	Toimintakulttuuri <ul style="list-style-type: none"> • yhteishenki • osallistuminen • vaikuttaminen • yhteistoiminta 	Toimintakulttuuri <ul style="list-style-type: none"> • yhteistyö • osallistuminen • vaikuttaminen • itsensä toteuttaminen 	Toimintakulttuuri <ul style="list-style-type: none"> • yhteistyö • osallistuminen • vaikuttaminen •

Tehokkuus perustui klassisen tehokkuusteoreettisen ajattelun mukaan organisaatioiden tehokkuuteen ja organisaatio- ja johtamisteoreettisen ajattelun mukaan tulosajatteluun. Organisaatioiden tehokkuutta korostava ajattelu ja tulosajattelu perustuvat samanlaiseen ajatteluun. Toisena kohtana klassisessa tehokkuusteoreettisessa ajattelussa olivat asiakokonaisuudet ja organisaatio- ja johtamisteoreettisessa ajattelussa laaja-alainen osaaminen. Kolmantena kohtana klassisessa tehokkuusteoreettisessa ajattelussa oli tilanteiden hallinta ja organisaatio- ja johtamisteoreettisessa ajattelussa oli kokonaisuuksien hallinta. Neljäntenä kohtana klassisessa tehokkuusteoreettisessa ajattelussa oli yhteistoiminta ja organisaatio- ja johtamisteoreettisessa ajattelussa vastuullinen toiminta. Viidentenä kohtana klassisessa tehokkuusteoreettisessa ajattelussa oli yhteistyö ja organisaatio- ja johtamisteoreettisessa ajattelussa oli innovatiivisuus. Koska tehokkuusteoreettisessa ajatte-

lussa oli kolme yhteistä kohtaa, klassinen tehokkuusteoreettisen ja organisaatio- ja johtamisteoreettisen ajattelun tehokkuusteoreettinen ajattelu vastasi toisiaan melko hyvin. Yhteiset kodat olivat: organisaation tehokkuus (tulosajattelu), asiakokonaisuudet (laaja-alainen osaaminen) ja tilanteiden hallinta (kokonaisuuksien hallinta).

Työelämän laatu perustui klassisen työelämän laatuun liittyvän teoreettisen ajattelun ja organisaatio- ja johtamisteoreettisen ajattelun mukaan toimintakulttuuriin. Yhteishengen (yhteistyön) merkitystä pidettiin molempien teoreettisten aineistojen mukaan tärkeänä. Osallistumista ja vaikuttamista pidettiin molemmissa aineistoissa tärkeänä. Klassisessa työelämän laatuun liittyvässä teoreettisessa ajattelussa korostettiin yhteistoiminnan merkitystä ja organisaatio- ja johtamisteoreettisessa ajattelussa korostettiin itsensä toteuttamisen merkitystä. Koska klassisessa työelämän laatuun liittyvässä teoreettisessa ajattelussa ja organisaatio- ja johtamisteoreettisessa ajattelussa oli neljä yhteistä kohtaa, klassisen työelämän laatuun liittyvän teoreettisen ajattelun ja organisaatio- ja johtamisteoreettisen ajattelun työelämän laatuun liittyvä teoreettinen ajattelu vastasi hyvin toisiaan. Yhteiset kohdat olivat: toimintakulttuuri, yhteistyö (yhteishenki), osallistuminen ja vaikuttaminen.

Seuraavaksi klassinen hallintoteoreettinen ajattelu ja organisaatio- ja johtamisteoreettinen ajattelu integroidaan, jotta käsitteille, johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu, voidaan saada teoreettinen sisältö (taulukko 13). Käsitteiden teoreettisen sisällön määrittely tapahtuu joko klassisen hallintoteoreettisen ajattelun tai organisaatio- ja johtamisteoreettisen ajattelun perusteella, koska käsitteiden sisältöä ei ole mahdollista määrittellä yksittäisten kohtien perusteella. Valinta tehdään sen mukaan, kummalla teoreettisella ajattelulla katsotaan olevan enemmän merkitystä johtamisteoreettisen, tehokkuusteoreettisen ja työelämän laatuun liittyvän teoreettisen ajattelun kannalta myös tulevaisuudessa. Näiden valintojen perusteella johtamisteoreettinen ajattelu perustuu Follettin yhteistyöhön perustuvaan funktionaaliseen johtamisen johtamisteoreettiseen ajatteluun, tehokkuusteoreettinen ajattelu perustuu Thompsonin organisaation tehokkuutta ja organisaatioiden välistä yhteistyötä korostavaan tehokkuusajatteluun ja työelämän laatuun liittyvä teoreettinen ajattelu perustuu organisaatio- ja johtamisteoreettiseen ajatteluun.

Taulukko 13. Tutkimuksen käsitteiden teoreettinen sisältö

KÄSITTEIDEN TEOREETTINEN SISÄLTÖ		
JOHTAMINEN <i>Follettin mukaan</i>	TEHOKKUUS <i>Thompsonin mukaan</i>	TYÖELÄMÄN LAATU <i>Organisaatio- ja johtamisteoreettisen ajattelun mukaan</i>
Funktionaalinen johtaminen <ul style="list-style-type: none"> • organisoiminen • yhteistyö • ammattitaito • yhteishenki 	Organisaation tehokkuus <ul style="list-style-type: none"> • asiakokonaisuudet • yhteistoiminta • yhteistyö • tilanteiden hallinta 	Toimintakulttuuri <ul style="list-style-type: none"> • yhteistyö • osallistuminen • vaikuttaminen • itsensä toteuttaminen

Se, että yhteistyö tuli esille johtamisteoreettisessa, tehokkuusteoreettisessa ja työelämän laatuun liittyvässä teoreettisessa ajattelussa osoittaa, että yhteistyön merkitys on tärkeä tehokkuuden lisäämisessä ja työelämän laadun parantamisessa. Organisaation toimintaa tukeva organisointi parantaa tehokkaan työskentelyn edellytyksiä. Ammattitaidon, yhteishengen ja yhteistoiminnan avulla organisaation tehokkuutta on mahdollista lisätä ja työelämän laatua parantaa. Asiakokonaisuuksien hallinta ja tilanteiden hallinta lisäävät työn mielekkyyttä ja tehokkuutta. Osallistuminen, vaikuttaminen ja itsensä toteuttaminen ovat työelämän laadun parantamisen ja tehokkuuden lisäämisen kannalta tärkeitä tekijöitä.

Tässä luvussa johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyviä kysymyksiä tarkasteltiin organisaatio- ja johtamisteoreettisen ajattelun kannalta. Organisaatio- ja johtamisteoreettisen ajattelun näkökulma oli selvästi konkreettisempi kuin klassisen johtamisteoreettisen, tehokkuusteoreettisen ja työelämän laatuun liittyvän teoreettisen ajattelun näkökulma.

Vaikka johtamista on pyritty määrittelemään johtamisprosessien, johtamisfunktioiden, johtamisroolien, johtajan piirteiden ja vuorovaikutussuhteiden avulla, johtamisen määrittely on edelleen ongelmallista. Johtamisen määrittely on osoittautunut vaikeaksi etenkin sen vuoksi, että johtaminen on pyritty jakamaan asioiden ja ihmisten johtamiseen, vaikka tehokkuuden lisääminen ja työelämän laadun parantaminen edellyttävät sekä asioiden että ihmisten johtamista. Se, että management-johtamiseen on liitetty aikaisemmin leadership-johtamiseen kuuluneita funktioita ja leadership-johtamiseen on liitetty aikaisemmin management-

johtamiseen kuuluneita funktioita osoittaa, että management- ja leadership-johtamisen välinen raja on hämärtyvässä. Asioiden ja ihmisten johtaminen yhdistyvät johtamisajattelun integraatiossa, koska samalla kun johdetaan asioita, johdetaan myös ihmisiä ja samalla kun johdetaan ihmisiä, johdetaan myös asioita. Vaikka asioiden ja ihmisten johtaminen on mahdollista pitää teoreettisessa ajattelussa erillään, johtamistapahtumassa ne yhdistyvät. Vaikka asioiden johtaminen on yleensä liitetty tehokkuuteen ja ihmisten johtaminen on yleensä liitetty työelämän laatuun, asioiden johtamisella vaikutetaan myös työelämän laatuun ja ihmisten johtamisella vaikutetaan myös tehokkuuteen. Tästä voidaan päätellä, että johtamisella vaikutetaan aina asioiden ja ihmisten johtamiseen.

Johtamisteoreettisen ajattelun merkitystä tarkasteltiin myös johtamismallien n, jolloin johtamismalleja tarkasteltiin johtamisajattelun, asioiden ja ihmisten johtamisen, tavoitteiden ja arvojen näkökulmasta. Tämän jälkeen kunkin johtamismallin johtamisteoreettista ajattelua verrattiin johtamisajatteluun, johon sen katsottiin lähinnä liittyvän. Sitten johtamismalleja täydennettiin puuttuvien tekijöiden osalta, jolloin saatiin aikaan johtamisajattelun integraatio. Se, että yhdeksästä johtamismallista viisi perustui traditionaaliseen ja neljä perustui moderniin johtamisajatteluun, osoittaa, että johtamisajattelu on muuttumassa modernimpaan suuntaan. Se, että yhdeksästä johtamismallista seitsemän perustui asioiden johtamiseen ja kaksi perustui ihmisten johtamiseen, osoittaa, että asioiden johtaminen painottuu johtamisajattelussa vielä selvästi ihmisten johtamista enemmän. Se, että yhdeksästä johtamismallista seitsemässä oli tavoitteena tehokkuus ja kahdessa työelämän laatu, osoittaa, että työelämän laadun merkitystä ei ole vielä täysin ymmärretty. Samaa osoittaa myös se, että yhdeksästä johtamismallista kuusi perustui koviin arvoihin ja vain kolme perustui pehmeisiin arvoihin. Tämä tulos oli odotettavissa, koska asioiden johtamiseen kiinnitetään edelleen enemmän huomiota kuin ihmisten johtamiseen, vaikka ihmisten johtamisen korostamisella voitaisiin saada aikaan paremmat tulokset. Visionäärisen johtamisen johtamisajattelu poikkesi toisten johtamismallien ajattelusta siksi, että, vaikka visionäärinen johtaminen perustuu asioiden johtamiseen ja tehokkuustavoitteeseen, näiden tavoitteiden nähdään toteutuvan parhaiten pehmeiden arvojen kautta. Johtamisajattelun integraatio oli nähtävissä myös Quinin ym. kilpailevien arvojen viitekehyksen tarkastelussa, jossa kahdeksan johtamismallia tai johtamisroolia yhdistettiin yhden johtajan tehtäväksi. Tästä integraatiosta voidaan käyttää käsitettä managerial leadership. Johtamismallien merkitys onkin lähinnä siinä, että ne tarjoavat erilaisia näkökulmia johtamisen tarkasteluun.

Johtamista tarkasteltaessa tarkasteltiin johtamisessa tarvittavaa valtaa ja vastuuta, organisoinnin merkitystä johtamisen kannalta ja organisaation eri tasoilla tapahtuvaa johtamista. Valta on johtamisessa välttämätön voima, koska valtaa tarvitaan

organisaation toiminnan käynnistämässä ja ylläpitämisessä. Valtaan liittyy organisaatioissa myös symbolinen vastuu, sillä organisaation ylimmällä johdolla on vastuu koko organisaation toiminnasta. Johtamiseen liittyvä eettinen vastuu korostaa johtajan vastuuta ihmisistä, asioista ts. toiminnasta ja tuloksista. Organisaatioiden tehokas toiminta edellyttää tasapainoista valta- ja vastuurakennetta, joten valtaa ja vastuuta tulisi jakaa läpi organisaation, jotta ihmisten asiantuntemus saataisiin paremmin käyttöön.

Organisaation eri tasoilla tapahtuvaa johtamista tarkasteltaessa todettiin, että johtaminen on organisaation ylimmän, keskitason ja alimman tason kannalta erilaista. Organisaation ylimmällä tasolla johtaminen on organisaation johtamista, keskitasolla johtaminen on eri koordinoitua ja alimmalla tasolla johtaminen on organisaation perustehtävästä huolehtimista. Organisaation ylimmällä tasolla johtaminen on strategista johtamista, keskitasolla taktista johtamista ja alimmalla tasolla operatiivista johtamista. Johtaminen edellyttää kaikilla organisaatiotasolla asioiden ja ihmisten johtamista, vaikka niiden painotus vaihtelee.

Tehokkuutta tarkasteltiin yksilöiden, tiimien ja ryhmien, johtamisen ja organisaation tehokkuuden näkökulmasta. Vaikka tehokkuuden lisäämisen on yleensä nähty liittyvän asioiden johtamiseen, tehokkuuden lisääminen edellyttää myös ihmisten johtamista. Vaikka työelämän laadun parantamisen on yleensä nähty liittyvän ihmisten johtamiseen, työelämän laadun parantaminen edellyttää myös asioiden johtamista.

Ryhmätoimintamallin tarkastelussa todettiin, että ryhmätoimintaprosessin tuloksena ovat varsinaisten tulosten ohella muut tulokset. Varsinaisilla tuloksilla tarkoitetaan suorituksia (tuotteet ja palvelut) ja muilla tuloksilla tarkoitetaan työtyytyväisyyttä. Ryhmätoiminnalla on tärkeä merkitys organisaatioiden toiminnassa. Koska työtyytyväisyys vaikuttaa organisaation tulevaankin toimintaan, sillä on tärkeä merkitys organisaatioiden tulevaisuuden kannalta. Johtajan eettinen vastuu edellyttää johtajaa ottamaan vastuun organisaation inhimillisistä voimavaroista ja aineellisista resursseista.

Traditionaalinen, traditionaalis-moderni ja moderni klassinen hallintoteoreettinen ajattelu poikkesi toisistaan. Organisaatio- ja johtamisteoreettisen ajattelun voidaan katsoa vastaavan lähinnä traditionaalis-modernia klassista hallintoteoreettista ajattelua. Klassisen hallintoteoreettisen ajattelun ja organisaatio- ja johtamisteoreettisen ajattelun yhteyttä voidaan selittää sillä, että organisaatio- ja johtamisteoreettisenkin ajattelu perustuu hallintoteoreettiseen ajatteluun. Klassinen hallintoteoreettinen ja organisaatio- ja johtamisteoreettinen ajattelu integroitiin, jotta tutkimuksen käsitteille johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu saatiin teoreettinen sisältö ja jotta teoreettista ja empiiristä ajattelua voitiin verrata keskenään ja jotta

Hyvän työelämän teoreettisen mallin käsitteille saatiin teoreettinen sisältö. Jatko-tarkastelussa johtamisteoreettista ajattelua tarkasteltiin Follettin yhteistyöhön pe-rustuvan funktionaalisen johtamisen johtamisteoreettisen ajattelun kannalta, te-hokkuusteoreettista ajattelua tarkasteltiin Thompsonin organisaation tehokkuutta ja organisaatioiden välistä yhteistyötä korostavan tehokkuusteoreettisen ajattelun kannalta ja työelämän laatuun liittyvää teoreettista ajattelua tarkasteltiin organi-saatio- ja johtamisteoreettisen ajattelun kannalta.

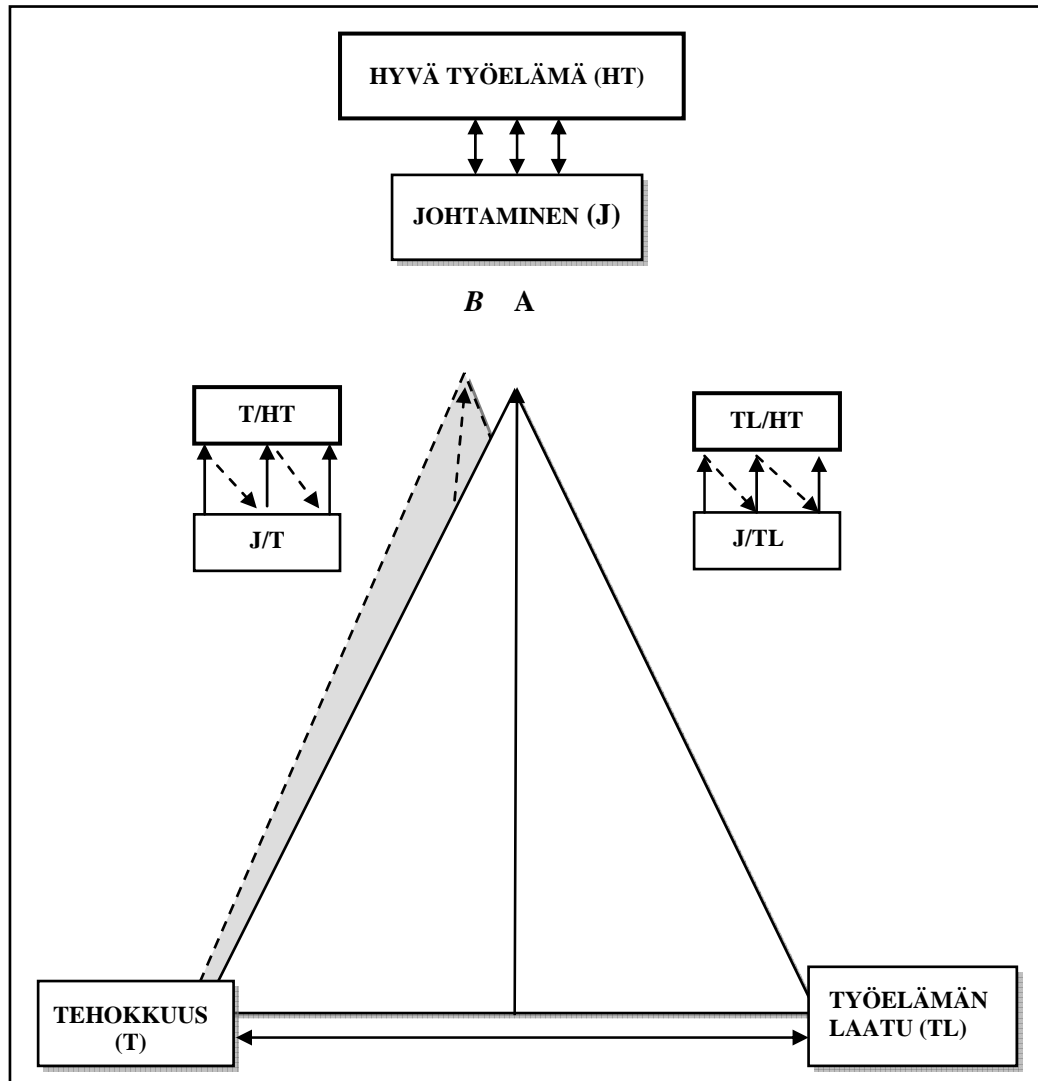
4 HYVÄN TYÖELÄMÄN TEOREETTINEN MALLI JA KÄSITTEIDEN VÄLISET RELAATIOT

4.1 Hyvän työelämän teoreettisen mallin rakenne, sisältö ja tarkoitus

Neljännessä luvussa rakennetaan edellisissä luvuissa käydyn teoreettisen keskustelun pohjalta *Hyvän työelämän teoreettinen malli* (kuvio 5), joka sisältää kaikki tarvittavat käsitteet, mutta joka ei sisällä ylimääräisiä käsitteitä. Näin teoreettisesta mallista voidaan saada konsistentti eli vakaa. Teoreettinen malli on vakaa silloin, kun sen käsitteet ja käsitteiden väliset relaatiot ovat yksiselitteiset. Hyvän työelämän teoreettisen mallin käsitteinä ovat käsitteet johtaminen, tehokkuus, työelämän laatu ja hyvä työelämä. Tämä teoreettinen malli mahdollistaa työelämän ilmiöiden teoreettisen ja empiirisen tarkastelun. Hyvän työelämän teoreettisen mallin päätarkoituksena on pelkistää reaalimaailman ilmiöiden tarkastelua, jotta niiden teoreettinen ja empiirinen tarkastelu helpottuvat. Hyvän työelämän teoreettisen mallin avulla työelämän ilmiöiden teoreettinen ja empiirinen tarkastelu voivat tapahtua joko samanaikaisesti tai erikseen.

Hyvän työelämän teoreettisen mallin perustana on tutkimusasetelmassa kuvattu vinoneliö. Hyvän työelämän teoreettinen malli muodostuu kahdesta eri kolmiosta. Edessä oleva vaalea kolmio A kuvaa reaalimaailman ilmiöiden empiiristä tarkastelua ja taustalla oleva tummennettu kolmio B kuvaa työelämän ilmiöiden teoreettista tarkastelua. Kolmion A keskellä oleva nuoli osoittaa johtamisen tasoa. Kolmion B keskellä oleva katkonuoli osoittaa hyvän työelämän kriteerien täyttymisen astetta. Tämän kuvion tarkastelua helpottaa se, että käsitteet tehokkuus ja työelämän laatu ovat molemmille kolmioille yhteisiä. Empiirisessä tarkastelussa kolmantena käsitteenä on käsite johtaminen ja teoreettisessa tarkastelussa kolmantena käsitteenä on käsite hyvä työelämä. Kolmio B, joka on kolmion A taustalla, kuvaa teoreettista taustaa, johon johtamisella aikaansaatua tehokkuutta ja työelämän laatua verrataan.

Koska reaalimaailman ilmiöitä voidaan teoreettisen mallin avulla tarkastella myös kontekstistaan irrallaan, reaalimaailman ilmiöitä voidaan tarkastella useista näkökulmista. Reaalimaailman ilmiöiden tarkastelussa tulee ottaa huomioon myös se, että johtamisella on sekä välittömiä että välillisiä vaikutuksia tehokkuuteen ja työelämän laatuun. Johtamisen välittömät vaikutukset tulevat esille heti johtamistilanteessa ja välilliset vaikutukset tulevat esille myöhemmin.



Kuvio 5. Hyvän työelämän teorettinen malli

Koska työntekijöiden omaehtoista vaikutusta tehokkuuteen ja työelämän laatuun ei voida erottaa johtamisella aikaansaadusta tehokkuudesta ja työelämän laadusta, tehokkuuden ja työelämän laadun muutosta pidetään tutkimuksessa kokonaan johtamisella aikaansaatuna tuloksena. Johtamisella aikaansaatua muutosta voi joko lisätä tai heikentää organisaation tehokkuutta ja joko parantaa tai heikentää työelämän laatua. Tehokkuutta ja työelämän laatua on arvioitava myös eri ajankohtina, jotta on mahdollista todeta, missä määrin organisaation tehokkuus ja työelämän laatu ovat muuttuneet ja mihin suuntaan ne ovat muuttuneet. Tässä tutkimuk-

nessa lähdettiin siitä oletuksesta, että johtamisen tavoitteena on organisaatioiden tehokkuuden lisääminen ja työelämän laadun parantaminen.

Hyvä työelämä on tämän tutkimuksen yläkäsite ja johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu ovat tutkimuksen alakäsitteitä. Johtaminen ja hyvä työelämä muodostavat kaksi poolia, joiden välillä tapahtuu jatkuvaa reflektointia, jolloin organisaatioiden johtamista, tehokkuutta ja työelämän laatua voidaan verrata hyvän työelämän tehokkuuskriteereihin ja työelämän laatu-kriteereihin. *Hyvä tehokkuus ja hyvä työelämän* laatu osoittavat hyvän työelämän kriteerien täyttymistä ts. *hyvää työelämää*. Tehokkuuden ja työelämän laadun arvioinnissa voidaan käyttää myös itsearviointia, jolloin organisaation tehokkuutta ja työelämän laatua arvioidaan sen omasta toimesta kaiken aikaa. Kun johtamista ja johtamisen vaikutusta tehokkuuteen ja työelämän laatuun arvioidaan sekä johtamissykliä aikana että niiden jälkeen, johtamista voidaan tehostaa johtamisen aikana ja johtamissykliä jälkeen.

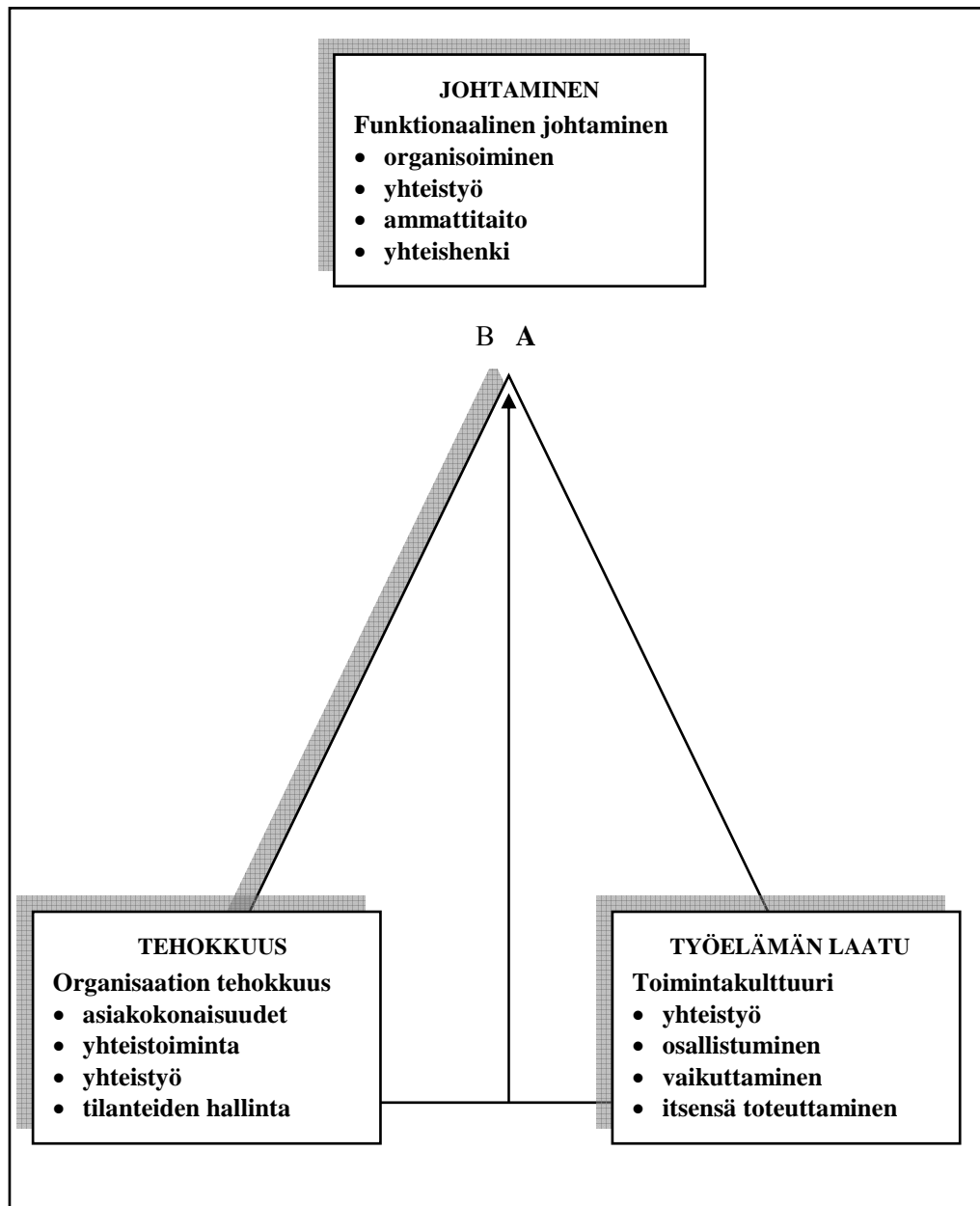
Mikäli tehokkuus jää johtamisessa vähälle huomiolle, työelämän laatuakin heikkenee. Kun tehokkuus lisääntyy, työelämän laatuakin paranee. Mikäli työelämän laatu jää johtamisessa liian vähälle huomiolle, tehokkuuskin heikkenee. Kun työelämän laatu paranee, tehokkuuskin yleensä lisääntyy. Jos kolmio A on tasakylkinen, tehokkuus ja työelämän laatu on otettu johtamisessa samassa määrin huomioon. Jos kolmio on matala, johtaminen on ollut tehotonta. Jos kolmio on kapea, tehokkuus ja työelämän laatu on otettu johtamisessa liian vähän huomioon. Jos kolmio ei ole tasakylkinen, tehokkuutta korostetaan työelämän laadun kustannuksella tai työelämän laatua korostetaan tehokkuuden kustannuksella.

Edellä olevassa kuviossa kuvataan myös käsitteiden väliset relaatiot, jotka ovat: johtamisen ja tehokkuuden välinen relaatio (J/T), johtamisen ja työelämän laadun välinen relaatio (J/TL), tehokkuuden ja hyvän työelämän välinen relaatio (T/HT), työelämän laadun ja hyvän työelämän välinen relaatio (TL/HT) ja tehokkuuden ja työelämän laadun välinen relaatio (T/TL).

Seuraavassa Hyvän työelämän teoreettinen mallin käsitteille annetaan teoreettinen sisältö (kuviokuva 6). Hyvän työelämän teoreettisen mallin johtamisteoreettinen ajattelu perustuu klassista hallintoteoreettista ajattelua edustavaan yhteistyöhön perustuvaan funktionaalisen johtamisen johtamisteoreettiseen ajatteluun, tehokkuusteoreettinen ajattelu perustuu klassisen hallintoteoreettisen ajattelun organisaatioiden tehokkuutta ja organisaatioiden välistä yhteistyötä korostavaan tehokkuusteoreettiseen ajatteluun ja työelämän laatuun liittyvä teoreettinen ajattelu perustuu organisaatio- ja johtamisteoreettiseen ajatteluun. Kun organisaatioiden tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyvät tekijät otetaan johtamisessa samanaikaisesti huomioon, niiden tehokkuutta voidaan lisätä ja työelämän laatua on mahdollista paran-

taa. Tehokkuuden lisäämisessä korostuu asioiden johtaminen ja työelämän laadun parantamisessa korostuu ihmisten johtaminen. Johtamisessa edellytetään kuitenkin aina sekä ihmisten että asioiden johtamista. Funktionaaliseen johtamiseen sisältyy asioiden ja ihmisten johtaminen, jota tukee organisoiminen, yhteistyö, ammattitaito ja yhteishenki.

Organisaatioiden tehokkuus perustuu asiakokonaisuuksien hallintaan, yhteistoimintaan yhteistyöhön ja tilanteiden hallintaan.



Kuvio 6. Hyvän työelämän teoreettisen mallin käsitteiden teoreettinen sisältö

Työelämän laatuun vaikuttavat toimintakulttuuri, yhteistyö, osallistuminen, vaikuttaminen ja mahdollisuus itsensä toteuttamiseen.

Koska johtamisteoreettinen, tehokkuusteoreettinen ja työelämän laatuun liittyvä teoreettinen ajattelu on Hyvän työelämän teoreettisen mallin avulla pelkistettävissä, tämän mallin avulla voidaan tarkastella myös käsitteiden välisiä relaatioita.

4.2 Käsitteiden väliset relaatiot

Seuraavassa tarkastellaan tutkimuksen käsitteiden välisiä relaatioita. Tämä tarkastelu perustuu Hyvän työelämän teoreettisen mallin teoreettiseen tarkasteluun. Käsitteiden johtaminen, tehokkuus, työelämän laatu ja hyvä työelämä välisinä relaatioina tarkastellaan johtamisen ja tehokkuuden välistä relaatiota, tehokkuuden ja hyvän työelämän välistä relaatiota, johtamisen ja työelämän laadun välistä relaatiota, työelämän laadun ja hyvän työelämän välistä relaatiota ja tehokkuuden ja työelämän laadun välistä relaatiota. Tarkastelussa otetaan huomioon myös, missä määrin asioiden johtamisella ja ihmisten johtamisella on mahdollista vaikuttaa organisaatioiden tehokkuuteen ja työelämän laatuun, sillä työelämän ilmiöiden tarkastelussa ei riitä, että tarkastellaan vain yksittäisiä käsitteitä, vaan on tarkasteltava myös käsitteiden välisiä yhteyksiä eli niiden relaatioita. Työelämän tutkiminen ja kehittäminen on vaativaa, koska johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu vaikuttavat toisiinsa monin eri tavoin.

Johtamisen ja tehokkuuden välinen relaatio J/T

Tehokkuus on organisaatioiden ja johtamisen kannalta keskeinen tavoite. Vaikka tehokkuus on perinteisesti liitetty asioiden johtamiseen, yksinomaan asioiden johtamista korostamalla ei voida saada aikaan suurta tehokkuuden lisääntymistä, koska tehokkuuden lisäämisessä tarvitaan myös ihmisten johtamista ja huomion kiinnittämistä myös työelämän laatuun. Asioiden johtamisella asetetaan organisaation tavoitteet ja ihmisten johtamisella varmistetaan, että nämä tavoitteet saavutetaan. Useissa tutkimuksissa on todettu, että ihmistenkin johtaminen on tavoitteellista toimintaa, sillä ihmisten johtamisella pyritään organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Kun johtamisessa otetaan samanaikaisesti huomioon asioiden ja ihmisten johtaminen tai ihmisten ja asioiden johtaminen, organisaatioiden tehokkuutta voidaan lisätä ja työelämän laatua voidaan parantaa. Tehokkuus ja työelämän laatu vaikuttavat myös toisiinsa, organisaatioiden tehokkuuden lisääntyminen parantaa myös työelämän laatua ja työelämän laadun paraneminen parantaa tehokkaan työskentelyn edellytyksiä. Koska tehokkuuden lisääminen on johtami-

sen päätavoite, johtamisessa on perinteisesti kiinnitetty eniten huomiota tehokkuuteen.

Tehokkuuden ja hyvän työelämän välinen relaatio T/HT

Tehokkuuden ja hyvän työelämän välinen relaatio osoittaa, missä määrin johtamisella on onnistuttu lisäämään organisaation tehokkuutta ja parantamaan työelämän laatua. Koska hyvä työelämä muodostuu hyvästä tehokkuudesta ja hyvästä työelämän laadusta, tehokkuus ja työelämän laatu ovat hyvän työelämän indikaattoreita. Organisaatioiden tehokkuus voi olla hyvä, keskinkertainen tai heikko. Hyvä tehokkuus osoittaa, että hyvän työelämän tehokkuuskriteerit täyttyvät hyvin, keskinkertainen tehokkuus osoittaa, että hyvän työelämän tehokkuuskriteerit täyttyvät keskinkertaisesti ja heikko tehokkuus osoittaa, että hyvän työelämän tehokkuuskriteerit täyttyvät heikosti. Työelämän laatu vaikuttaa organisaatioiden tehokkuuteen. Tehokkuuden ja työelämän laadun välillä on olemassa vahva yhteys, sillä hyvä tehokkuus osoittaa hyvän työelämän tehokkuuskriteerien täyttymistä ja hyvä työelämän laatu osoittaa hyvän työelämän laatu-kriteerien täyttymistä.

Johtamisen ja työelämän laadun välinen relaatio J/TL

Työelämän laatu on johtamisen toinen keskeinen tavoite, sillä työelämän laadun parantaminen nähdään tässä tutkimuksessa tehokkuuden ohella johtamisen toisena päämääränä. Vaikka työelämän laadun parantaminen on yleisimmin liitetty ihmisten johtamiseen, työelämän laadun parantamisessa tarvitaan myös hyvää asioiden johtamista. Työelämän laadunkin parantaminen on tavoitteellista toimintaa, joka vaikuttaa myös tehokkuuteen, koska työelämän laadun ja tehokkuuden välillä on vahva yhteys. Työelämän laadun parantaminen edellyttää hyvää ihmisten johtamista ja hyvää asioiden johtamista, koska työelämän laadun parantamisella voidaan lisätä työhyvinvointia ja tuottavuutta (tehokkuutta). Työelämän laatu vaikuttaa myös tehokkuuteen, koska työelämän laatu on myös tehokkuuden perusta. Kun johtamisella parannetaan työelämän laatua, työelämän laadun paraneminen heijastuu takaisin johtamiseen ja vaikuttaa tehokkuuteenkin. Koska työelämän laadun ja tehokkuuden välillä on vahva positiivinen yhteys, johtamisen tulee olla sekä ihmisten että asioiden johtamista.

Työelämän laadun ja hyvän työelämän välinen relaatio TL/HT

Työelämän laadun ja hyvän työelämän välinen relaatio osoittaa sitä, missä määrin organisaation hyvän työelämän laatu-kriteerit täyttyvät. Hyvä työelämä muodostuu hyvästä työelämän laadusta ja hyvästä tehokkuudesta, joten hyvä työelämän laatu ja hyvä tehokkuus ovat hyvän työelämän parhaita indikaattoreita. Hyvä työelämän laatu osoittaa, että hyvän työelämän laatu-kriteerit täyttyvät. Työelämän laatu voi

olla hyvä, keskinkertainen tai heikko. Jos työelämän laatu on hyvä, hyvän työelämän laatukriteerit täyttyvät hyvin, jos työelämän laatu on keskinkertainen, hyvän työelämän laatukriteerit täyttyvät keskinkertaisesti ja jos työelämän laatu on heikko, hyvän työelämän laatukriteerit täyttyvät heikosti. Koska työelämän laadun ja tehokkuuden välillä on olemassa vahva yhteys, tehokkuuskin vaikuttaa työelämän laatuun.

Tehokkuuden ja työelämän laadun välinen relaatio T/TL

Tehokkuuden ja työelämän laadun välistä relaatioita tarkasteltiin jo edellä samalla, kun johtamisen, tehokkuuden, työelämän laadun ja hyvän työelämän välisiä relaatioita tarkasteltiin. Vaikka asioiden johtaminen on yleensä liitetty tehokkuuteen ja ihmisten johtaminen on yleensä liitetty työelämän laatuun, johtamisessa on otettava samanaikaisesti huomioon asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen, koska silloin on mahdollista lisätä organisaatioiden tehokkuutta ja parantaa työelämän laatua. Koska tehokkuus ja työelämän laatu ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa, tehokkuuden lisääminen parantaa samalla myös työelämän laatua ja työelämän laadun parantaminen lisää samalla myös tehokkuutta.

Tämän tarkastelun perusteella voidaan todeta, että vaikka johtamista, tehokkuutta, työelämän laatua on tarkasteltu useimmiten erikseen, niitä on tarkasteltava samanaikaisesti, koska ne liittyvät yhteen ja vaikuttavat myös toisiinsa. Johtamistakin on tarkasteltava samanaikaisesti sekä asioiden johtamisen että ihmisten johtamisen näkökulmasta, koska tehokkuuden lisääminen ja työelämän laadun parantaminen edellyttävät asioiden johtamista ja ihmisten johtamista. Asioiden johtamisen korostaminen parantaa tehokkaan työskentelyn edellytyksiä ja ihmisten johtamisen korostaminen parantaa ja mielekkään työskentelyn edellytyksiä. Siksi johtamista on tarkasteltava samanaikaisesti tehokkuuden lisäämisen ja työelämän laadun parantamisen kannalta.

Kun tarkastellaan asioiden ja ihmisten johtamisen, tehokkuuden ja työelämän laadun ja hyvän työelämän välisiä riippuvuuksia, voidaan todeta, että mikäli asioiden ja ihmisten johtamisen välillä ei ole lainkaan yhteyttä, organisaatiossa ei ole mahdollisuutta saavuttaa hyvää tehokkuutta, eikä hyvää työelämän laatua. Mikäli asioiden ja ihmisten johtamisen välillä on heikko yhteys, voidaan saavuttaa keskinkertainen tehokkuus ja keskinkertainen työelämän laatu. Mikäli asioiden ja ihmisten johtaminen yhdistyvät, voidaan saavuttaa hyvä tehokkuus ja hyvä työelämän laatu. Tämä osoittaa, että hyvä tehokkuus ja hyvä työelämän laatu on mahdollista saavuttaa vain silloin, kun asioiden ja ihmisten johtaminen integroituvat. Kun johtamisessa otetaan samanaikaisesti huomioon ihmisten ja asioiden johtaminen, organisaatioiden inhimilliset ja aineelliset resurssit saadaan silloin parhaiten käyttöön.

5 EMPIIRISTEN AINEISTOJEN ANALYYSI JA VERTAILU

5.1 Empiiristen aineistojen analyysi

Empiirisiksi aineistoiksi valittiin kolme aineistoa siksi, että yritysten ja organisaatioiden johtamista, tehokkuutta ja työelämän laatua oli mahdollista tarkastella suomalaisten, eurooppalaisten kriteerien mukaan palkittujen EFQM-yritysten kannalta ja Fortune 500-listalla olevien huippuyritysten kannalta ja organisaatioiden johtamista ja toimintaa yleisellä tasolla tarkastelevan Veto-ohjelma-aineiston kannalta.

EFQM-aineisto perustuu EFQM-yritysten toiminnan kuvaukseen, Suomen Laatu-keskuksen suorittamiin arviointeihin ja tuomariston perusteluihin näiden yritysten ja organisaatioiden palkitsemiseksi. Fortune 500-aineisto perustuu amerikkalaisen Adamsin (2007) tutkimukseen, jossa hän tarkastelee Fortune 500-yritysten johtamista, tehokkuutta ja työelämän laatua sekä yleisellä tasolla että kuudentoista (16) Fortune 500-yrityksen kannalta. Veto-ohjelman johtoryhmän teemahaastattelulla saadaan yleisellä tasolla olevaa tietoa suomalaisten organisaatioiden johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyvästä ajattelusta.

Empiiristen aineistojen analysointi tapahtui vaiheittain. Aluksi kaikki asiakirja- ja dokumenttiaineistot analysoitiin etsimällä näistä aineistoista johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyviä ilmaisuja, jotka luokiteltiin käsitteiden johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu perusteella kolmeen eri luokkaan. Samaan luokkaan kuuluvien ilmaisujen lukumäärätietoja voidaan käyttää vain kyseisen aineiston vertailussa. Empiiriset aineistot tiivistettiin siten, että analyysien tulokset luokiteltiin ensin laadun osa-alueiksi, sen jälkeen laadun ulottuvuuksiksi ja lopuksi määriteltiin käsitteiden sisältö. Kaikkien empiiristen aineistojen analyysien tuloksia verrattiin aluksi keskenään, jonka jälkeen teoreettisia ja empiirisiä aineistoja verrattiin keskenään.

EFQM-yritysten ja Fortune 500-yritysten osalta tarkasteltiin lisäksi näiden yritysten menestystekijöitä, jonka jälkeen EFQM- ja Fortune 500-yritysten menestystekijät luokiteltiin johtamiseen liittyviin menestystekijöihin, tehokkuuteen liittyviin menestystekijöihin ja näiden yritysten menestymisen taustalla vaikuttaviin tekijöihin. Empiiristen aineistojen analyysien tulokset koottiin yhteydessä taulukkokoon, jotta niitä voitiin verrata keskenään. EFQM-yritysten menestystekijät perustuivat konkreettisempaan ajatteluun kuin Fortune 500-yritysten menestystekijät. EFQM-yrityksissä menestystekijät jakautuivat selvästi johtamiseen, tehokkuuteen

ja työelämän laatuun liittyviin menestystekijöihin. Fortune 500-yritysten menestystekijät sekoittuivat keskenään niin, että johtamisen yhteydessä tuli esille myös työelämän laatuun ja tehokkuuteen liittyviä tekijöitä, tehokkuuden yhteydessä johtamiseen ja työelämän laatuun liittyviä tekijöitä ja työelämän laadun yhteydessä johtamiseen ja työelämän laatuun liittyviä tekijöitä. Tämä osoittaa, että johtamista, tehokkuutta ja työelämän laatua tulisi tarkastella samanaikaisesti, joten johtamisen ja tehokkuuden ja tehokkuuden ja työelämän laadun välinen rajaviiva voitaisiin poistaa näissä taulukoissa poistaa.

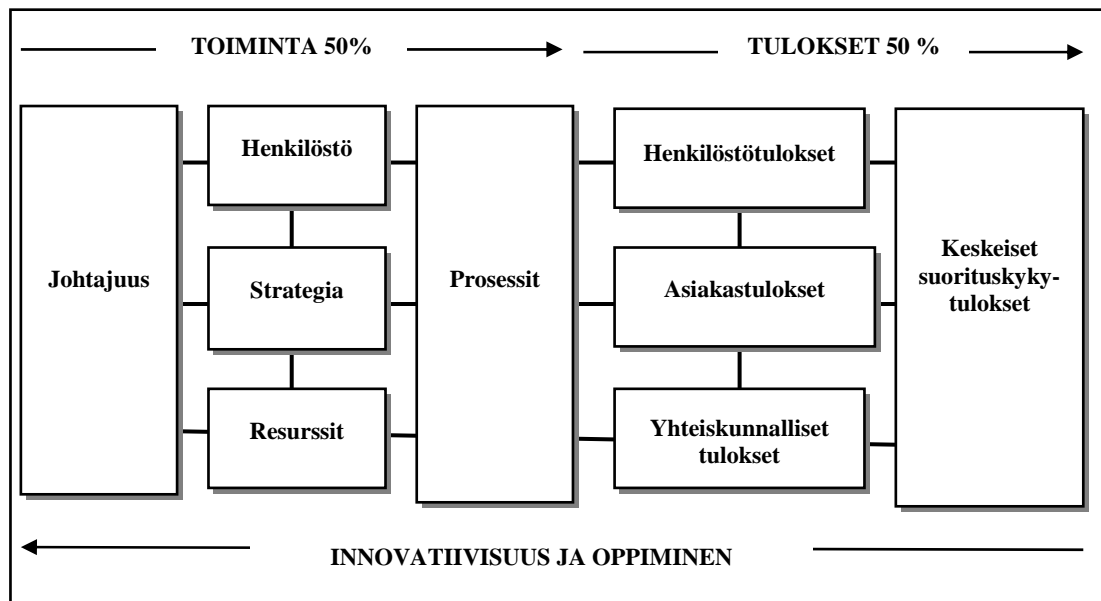
5.2 EFQM-aineisto

5.2.1 *EFQM-malli yritysten ja organisaatioiden johtamisen, tehokkuuden ja työelämän laadun arvioinnissa*

European Foundation for Quality Managementin EFQM-mallia on käytetty yksityisten ja julkisten yritysten ja organisaatioiden johtamisen ja toiminnan arvioinnissa ja kehittämisessä eri puolilla Eurooppaa (kuvio 7). EFQM-mallin mukaan johtajuudella voidaan vaikuttaa yritysten ja organisaatioiden henkilöstöjohtamiseen, strategiaan ja resurssien käyttöön. Prosessien tuloksena ovat henkilöstötulokset, asiakastulokset ja yhteiskunnalliset tulokset sekä keskeiset suorituskykytulokset. Yritysten henkilöstötuloksina voidaan pitää *henkilöstön (työ)tyytyväisyyttä*, suorituskykytuloksina pidetään eri prosessien kautta *saavutettuja tuloksia*, asiakastuloksina pidetään *asiakastytyväisyyttä* ja yhteiskunnallisina tuloksina voidaan pitää yritysten toiminnan *myönteisiä yhteiskunnallisia vaikutuksia*. EFQM-mallin mukaan hyvät henkilöstötulokset, hyvät asiakastulokset, hyvät suorituskykytulokset, hyvät yhteiskunnalliset tulokset ja hyvä liiketoiminnallinen tulos on mahdollista saavuttaa samanaikaisesti.⁶

EFQM-mallin mukaan puolet arviointiperusteista liittyy yritysten toiminnan arviointiin ja puolet liittyy niiden tulosten arviointiin. Yritysten toimintaa uudistetaan innovatiivisuuden ja oppimisen avulla. EFQM-malli-ajattelu sisältää tämän tutkimuksen kannalta keskeisimmät tekijät, sillä EFQM-arvioinnissa kiinnitetään huomiota yritysten ja organisaatioiden johtamiseen, tehokkuuteen, työelämän laatuun ja toiminnan uudistamiseen.

⁶ The EFQM business excellence model is known as the European model for total quality management. The EFQM model (1996) continues to promote TQM, but the current version of the model, the EFQM (2002) makes no reference to it. (Wilkinson & Dale 2003: 292)



Kuvio 7. EFQM-malli, European Foundation for Quality Management (Wilkinson & Dale 2003: 292)

Lecklin (2006: 318–328) mukaan EFQM-malli sisältää yhdeksän (9) arviointialuetta, joista viisi liittyy organisaation toimintaan ja neljä liittyy organisaation tuloksiin. Organisaatioiden toimintaa kuvaavat arviointialueet ovat: johtajuus, henkilöstö, strategia ja toimintaperiaatteet, kumppanuudet, resurssit ja prosessit, jotka liittyvät toisiinsakin, sillä johtajuus sitoo henkilöstön, resurssit, prosessit strategian ja toimintaperiaatteet ja kumppanuudet yhteen, joten johtamisessa on otettava sekä ihmisten että asioiden johtaminen huomioon. Organisaatioiden tuloksiin liittyvinä arviointialueina pidetään henkilöstötuloksia, suoritustuloksia, asiakastuloksia ja yhteiskunnallisia tuloksia, sillä organisaatioiden tuloksia tarkastellaan laaja-alaisesti. EFQM-mallissa käytetyt arviointikriteerit perustuvat Malcolm Baldrige-arviointikriteereihin, jotka ovat: johtajuus, strateginen ajattelu, prosessin hallinta, asiakaskeskeisyys, markkinatuntemus, laadun mittaaminen, analysointi, tietopääoman hallinta, henkilöstö ja tulokset.

EFQM-ajattelu on kehitetty laatujohtamisajattelusta, mutta inhimillisten resurssien merkitystä korostetaan EFQM-ajattelussa enemmän kuin laatujohtamisajattelussa. EFQM-ajattelussa laatujohtamisajattelua on täydennetty (Integrated Management Systems) *IMS-ajattelulla*, joka mukaan *management- ja leadership-ajattelu on mahdollista integroida*. IMS-ajattelu tukee tässä tutkimuksessa esitet-

tyä väitettä, jonka mukaan tehokkuuden lisääminen ja työelämän laadun parantaminen edellyttää management- ja leadership-johtamisen integraatiota. Leadership-johtamisen rooli on IMS-ajattelussa vahva. Parhaat tulokset saavutetaan tämän ajattelun mukaan silloin, kun EFQM-malli integroidaan organisaation toimintaan, sillä kyse ei ole vain erillisistä projekteista, vaan koko organisaation pitkäjänteiseen kehittämiseen tähtäävästä kokonaisvaltaisesta ajattelusta.

EFQM-mallin avulla arvioidaan sitä, miten tehokkaasti yritykset ovat toimineet ja sitä, minkä tasoisia niiden tulokset ovat olleet. Laatupalkintokilpailussa määritellään se taso, jolle yritysten toiminta on yltänyt. Korkein pistemäärä on 1000 pistettä, jota mikään yritys ei ole tähän mennessä saavuttanut. Euroopan laatupalkintokilpailussa on saavutettu 800 pisteen raja. EFQM-malliin on mahdollista liittää Iso-Britanniassa kehitetty (Investors in People), IIP-malli, jonka tavoitteena on ohjata *kiinnittämään johtamisessa enemmän huomiota ihmisten johtamiseen, sillä organisaatiot voivat menestyä vain ammattitaitoisen ja tavoitteisiin hyvin sitoutuneen henkilöstön avulla*. EFQM-mallia on tähän mennessä kokeiltu hyvin tuloksin Iso-Britanniassa, Australiassa, Ruotsissa ja Suomessa, joten näyttää siltä, että tehokkuutta voidaan lisätä ja työelämän laatua voidaan parantaa nimenomaan ihmisten johtamisen kautta. (Suomen Laatuokeskus 2005)

EFQM-mallia on kritisoitu siitä, että tässä mallissa keskitytään ainoastaan organisaatioiden nykytilan analysointiin, vaikka niiden tulevaisuuteen suuntautuva tarkastelu olisi organisaatioiden toiminnan ja tulosten kannalta vieläkin tärkeämpää. EFQM-mallia on mahdollista täydentää (Balanced Score Card) BSC-tuloskortilla, sillä silloin tarkastelu kohdistuu organisaatioiden tulevaankin toimintaan. Kauppi-sen (2006: 77–108) mukaan tasapainotetun tuloskortin neljä tarkasteluperspektiiviä ovat: talous, organisaation sisäinen toiminta, kehitys ja innovaatio ja asiakas. Organisaatioiden toiminnan keskiössä ovat visio ja strategia. Organisaatioiden strategiasta tulee luoda niin helppokäyttöinen johtamisväline, että sitä on helppo seurata ja että sitä voidaan helposti muuttaa. Strategiat tulisi kiinnittää organisaatioiden kriittisiin menestystekijöihin. Strategioita laadittaessa tarkastellaan organisaation strategiaan ulkoapäin vaikuttavia tekijöitä, organisaation päivittäisiä asiakastoimintoja, organisaation sisäisiä strategisia toimintoja ja organisaation päivittäisiä toimintoja. Organisaatioiden tarkoitus löytyy niiden ulkopuolelta, sillä organisaatiot eivät ole olemassa vain itseään varten. Epätasapaino edellyttää organisaatioiden toiminnan uutta tarkastelua ja luo organisaatioiden toimintaan dynamiikkaa.

Organisaatioiden mission, vision, arvojen ja strategian määrittely ja esittely henkilökunnalle ovat tärkeitä organisaatioiden toiminnan ja henkilöstön sitoutumisen kannalta. EFQM-arviointia voidaan käyttää myös julkisella sektorilla toimivien organisaatioiden toiminnan arvioinnissa, sillä vaikka julkisen sektorin toiminta määräytyy lainsäädännön perusteella, julkisellakin sektorilla toimivien organisaatioiden johtamista, tehokkuutta, työelämän laatua, toimintaa ja prosessien tarkoituksenmukaisuutta ja sujuvuutta voidaan tarkastella samalla tavalla kuin yksityisellä sektorilla. (Parjanne & Turunen 2001: 11–15)

EFQM-ajattelussa ovat esillä tämän tutkimuksen kannalta keskeiset teemat. Johtajuudella tarkoitetaan EFQM-ajattelussa ihmisten ja asioiden johtamista. Henkilöstön merkitys on yritysten toiminnan ja tulosten kannalta suuri, sillä yritykset voivat menestyä vain hyvinvoivan ja hyvin motivoituneen henkilöstönsä avulla. Yritysten strategia osoittaa niiden strategiset valinnat ja toimintaperiaatteet. Koska inhimilliset ja aineelliset resurssit ovat yritysten toiminnan perusta, ne on pyrittävä yhdistämään prosesseissa mahdollisimman hyvin. Henkilöstötulokset ovat yritysten toiminnan perusta ja suorituskykytulokset ovat yritysten tuottavuuden perusta. Asiakastulokset ovat yritysten toiminnan päämäärä ja niiden menestymisen perusta. Yritysten yhteiskunnalliset tulokset syntyvät työn ja työn tulosten kautta.

5.2.2 *EFQM-aineiston kuvaus ja analyysi*

Suomen Laatukeskus on järjestänyt EFQM-laatupalkintokilpailuja Suomessa vuodesta 1991 lähtien, jonka jälkeen monissa yrityksissä ja organisaatioissa on kiinnitetty aikaisempaa enemmän huomiota myös johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyviin kysymyksiin. Suomen Laatukeskus on käyttänyt EFQM-mallia arviointiperusteena kaikissa laatupalkintokilpailuissaan. Tässä tutkimuksessa otettiin tarkasteluun EFQM-laatupalkintokilpailuissa vuosina 1998–2007 palkittujen yritysten ja organisaatioiden johtamisen, tehokkuuden ja työelämän laadun tarkastelu. Tutkimusaineistoina käytettiin palkittujen EFQM-yritysten toiminnan kuvauksia, Suomen Laatukeskuksen tekemiä arviointeja ja tuomariston perusteluja kyseisten yritysten palkitsemiselle. EFQM-laatupalkintokilpailussa palkittiin kymmenen (10) vuoden aikana yhteensä 27 yritystä. Tulokset jakautuivat niin, että vuonna 1998 palkittiin 3 yritystä, vuonna 1999 palkittiin 2 yritystä, vuonna 2000 palkittiin 4 yritystä, vuonna 2001 palkittiin 2 yritystä, vuonna 2002 ei palkittu yhtään yritystä, vuonna 2003 palkittiin 2 yritystä, vuonna 2004 palkittiin 1 yritys, vuonna 2005 palkittiin 3 yritystä, vuonna 2006 palkittiin 4 yritystä ja vuonna 2007 palkittiin 6 yritystä. Liitteessä 7 on esitetty tarkemmat tiedot Suo-

men Laatukeskuksen vuosina 1998–2007 palkitsemien EFQM- yritysten laadun osa-alueista ja menestystekijöistä.

EFQM-aineiston analysointia ja tulosten tulkintaa vaikeutti se, että pistemääriä ei ole ilmoitettu kaikkien palkittujen yritysten osalta, sillä pistemäärien ilmoittaminen aloitettiin vasta vuonna 2003 ja silloinkin vain osittaisena. Tärkeää olisi ollut saada tietää kaikkien palkittujen yritysten pistemäärät, jotta yritysten tarkka vertailu olisi ollut mahdollista. Niiden yritysten pistemäärät, joiden pistemääriä ei ole ilmoitettu, olivat todennäköisesti 300–400 pistettä. Tähti -arvioinnit (*) otettiin käyttöön vasta vuonna 2007.

Erityismainintana voidaan todeta se, että yksi suomalainen yritys (Nokia) sijoittui vuonna 2000 viidenneksi Euroopan laatupalkintokilpailun 60 Global Brand luokassa. Yksi yritys (Stora Enso) ylsi Suomen EFQM-laatupalkintokilpailussa vuoden 2007 laatupalkintokilpailussa yli 600 pisteeseen. Viisi muuta yritystä (Anttila vuonna 2004, Elektroniikkalaitos vuonna 2003, K-Supermarket Länsitori vuonna 2005, Kainuun Prikaati vuonna 2005 ja TNT Suomi vuonna 2005) ylsivät 500–550 pisteeseen. Vuonna 2006 kaikki palkitut yritykset (Anjalankosken kaupungin tekninen keskus, Länsi-Pirkanmaan koulutus kuntayhtymä, Karjalan lennosto ja Seinäjoen keskussairaalan Sairaalahuollon vastuuyksikkö) ylsivät 400 pisteeseen ja olivat lisäksi oikeutettuja Recognised for Excellence in Europe R4E tunnustukseen. Vuoden 2007 EFQM-laatupalkintokilpailussa oli runsaasti osanottajia, mikä johtuu siitä, että kyseisen vuoden teemana oli *laatu* ja *innovaatio*. Vuonna 2007 palkittu yritys (Stora Enso) oli viiden tähden yritys ja ylsi yli 600 pisteeseen. Yksi yritys (Helsingin energia Helen Lämpö) oli viiden tähden yritys ja oikeutettu Recognised for Excellence in Europe R5E tunnustukseen. Neljä muuta yritystä (Boliden Harjavalta, Kiipulasäätiö, Mikkelin aikuiskoulutuskeskus ja Veikkaus Oy) olivat neljän tähden yrityksiä ja olivat oikeutettuja Recognised for Excellence in Europe R4E tunnustukseen. Nämä tulokset osoittavat samalla sen, että EFQM-laatupalkintokilpailuissa palkittujen yritysten joukossa oli yksityisiä yrityksiä ja julkisia organisaatioita.

Kaikki palkitut EFQM-yritykset jakautuivat toimialan mukaan seuraavasti: teollisuusala 6, myyntiala 4, teleala 4, koulutusala 2, varuskunta-ala 2, energia-ala, kaivostoiminta-ala, sairaala-ala, kirjapainoala, kuntoutusala, kuljetusala, ruokala-ala, tekniikka-ala ja vakuutusala. Teollisuusala oli vahvimmin edustettuna. Myyntiala ja teleala olivat seuraavina. Koulutusala ja varuskunta-ala olivat hyvin edustettuina. Muita toimialoja oli tässä aineistossa kutakin vain yksi. Toimialalla ei

näyttänyt olevan suurta merkitystä yritysten palkitsemisen kannalta, sillä palkittuja yrityksiä oli 14 eri toimialalta. Teollisuudessa tehty pitkäjänteinen kehittämistyö näkyy alan hyvinä tuloksina. Myyntialalla tapahtunut kehittäminen on tuottanut tuloksia. Valtran osalta kyse on maatalouskoneiden myynnistä, eikä valmistuksesta. Telealan myönteinen kehitys perustuu suurelta osin telealan käyttämään uuteen teknologiaan. Koulutusalailla tehty innovatiivinen kehittämistyö näkyy alan hyvinä tuloksina. Kahden varuskunnan palkitseminen osoittaa, että varuskunnissa toteutettu syväjohtaminen on tuottanut tuloksia. Palkituista yrityksistä 22 oli yksityiseltä ja 5 julkiselta sektorilta.

EFQM-aineiston analyyseissa haettiin EFQM-yritysten johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyviä indikaattoreita. Analyysien tulokset tiivistetään tarkastelemalla laadun osa-alueita ja laadun ulottuvuuksia, jonka jälkeen siirrytään käsitteiden sisällön määrittelyyn. Lopuksi tarkastellaan EFQM-yritysten johtamiseen ja tehokkuuteen liittyviä menestystekijöitä ja näiden yritysten menestymisen taustalla vaikuttavia tekijöitä, koska on oletettavissa, että EFQM-yritysten johtamisajattelussa, tehokkuusajattelussa ja työelämän laatuun liittyvässä ajattelussa saattaa olla sellaisia tekijöitä, jotka selittävät näiden yritysten menestymisen ja joilla voi olla merkitystä myös toisten yritysten menestymisen kannalta.

EFQM-aineiston analyysi: Laadun osa-alueet

Kun EFQM-aineistoa analysoitiin, tästä aineistosta etsittiin johtamista, tehokkuutta ja työelämän laatua kuvaavia ilmaisuja, joita aineistossa oli yhteensä 135. Kun nämä jaettiin luokkiin, saatiin seuraava tulos: johtaminen (27), tehokkuus (81) ja työelämän laatu (27). Tämän analyysin tulokset on esitetty tarkemmin taulukossa 14. Luokittelu osoittaa selvästi, että tehokkuutta pidettiin EFQM-yritysten toiminnan kannalta tärkeimpänä tekijänä. Tehokkuus painottui EFQM-aineistossa eniten, koska se liittyy näiden yritysten liiketaloudellisiin tavoitteisiin. Johtaminen ja työelämän laatu painoutuivat saman verran, mikä osoittaa niiden merkitystä taustavaikuttajana.

EFQM-aineistossa johtamiseen liittyvät laadun osa-alueet olivat: arvojohtaminen, laatujohtaminen ja arvo- ja laatujohtaminen eli Value Based Leadership (VBL) ja Fact Based Management (FBM). Yhdessä yrityksessä oli käytössä yrityksen nykytilan analyysi Current State Analysis (CSA). Arvojohtaminen korostui 16 yrityksessä ja laatujohtaminen korostui 10 yrityksessä. Arvo- ja laatujohtaminen oli käytössä vain yhdessä yrityksessä. Koska arvojohtaminen korostui EFQM-yrityksissä laatujohtamista enemmän, tämä osoittaa, että laatujohtamisesta ollaan

siirtymässä arvojohtamiseen tai arvo- ja laatujohtamiseen. Arvo- ja laatujohtamisen yhdistyminen vaikutti myönteisesti kyseisen yrityksen toimintaan ja tuloksiin. Arvo- ja laatujohtamisen integraatio osoittaa, että, ihmisten ja asioiden johtaminen otetaan johtamisessa samanaikaisesti huomioon.

Taulukko 14. Laadun osa-alueet EFQM-aineiston mukaan

LAADUN OSA-ALUEET EFQM-AINEISTON (1998-2007) MUKAAN		
JOHTAMINEN (27)	TEHOKKUUS (81)	TYÖELÄMÄN LAATU (27)
<ul style="list-style-type: none"> • Arvojohtaminen (16) • Laatujohtaminen (10) • VBL+FBM (1) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kehittäminen (27) • Ammattitaito (23) • Tuloksellisuus (10) • Laadunhallinta (8) • Prosessien sujuvuus (6) • Tavoitteellisuus (4) • Innovatiivisuus (3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyö (15) • Osallistuminen (3) • Sitoutuminen (3) • Työhyvinvointi (2) • Vuorovaikutus (2) • Itsensä toteuttaminen (1) • Työn palkitsevuus (1)

EFQM-aineiston mukaan tehokkuuteen liittyvät laadun osa-alueet olivat: kehittäminen, ammattitaito, tuloksellisuus, laadunhallinta, prosessien sujuvuus, tavoitteellisuus ja toiminnan innovatiivisuus. Kehittämisen merkitystä pidettiin tärkeänä kaikissa EFQM-yrityksissä. Ammattitaidon merkitystä korostettiin lähes kaikissa yrityksessä. Tuloksellisuuden, laadunhallinnan ja prosessien sujuvuuden merkitystä korostettiin joka kolmannessa yrityksessä. Tavoitteellisuuden ja innovatiivisuuden merkitystä korostettiin muutamassa yrityksessä. Tehokkuuteen liittyvät tekijät perustuivat lähinnä asioiden johtamiseen.

EFQM-aineiston mukaan tärkeimpänä työelämän laatuun liittyvänä tekijänä pidettiin yhteistyötä, koska yhteistyön merkitystä korostettiin joka toisessa yrityksessä. Muut työelämän laatuun liittyvät laadun osa-alueet olivat osallistuminen, sitoutuminen, työhyvinvointi, vuorovaikutus, itsensä toteuttaminen ja työn palkitsevuus. Osallistumisen merkitystä pidettiin tärkeänä sitoutumisenkin kannalta. Työelämän laatua parantamalla katsottiin voitavan lisätä työhyvinvointia ja yritysten tuottavuutta. Vuorovaikutuksella oli tärkeä merkitys sekä työelämän laadun että tehokkuuden kannalta. Itsensä toteuttaminen parantaa työelämän laatua ja

antaa ihmisille lisää voimaa. Työn palkitsevuus on tärkeä työelämän laatuun ja tehokkuuteen vaikuttava tekijä, sillä kun työ tuottaa tyydytystä työtä tehtäessä, työelämän laatu paranee, tehokkuus lisääntyy ja ihmisten kestävyys paranee. Johtamisen merkitys tuli esille myös työelämän laatuun vaikuttavissa tekijöissä.

EFQM-aineisto: Laadun ulottuvuudet

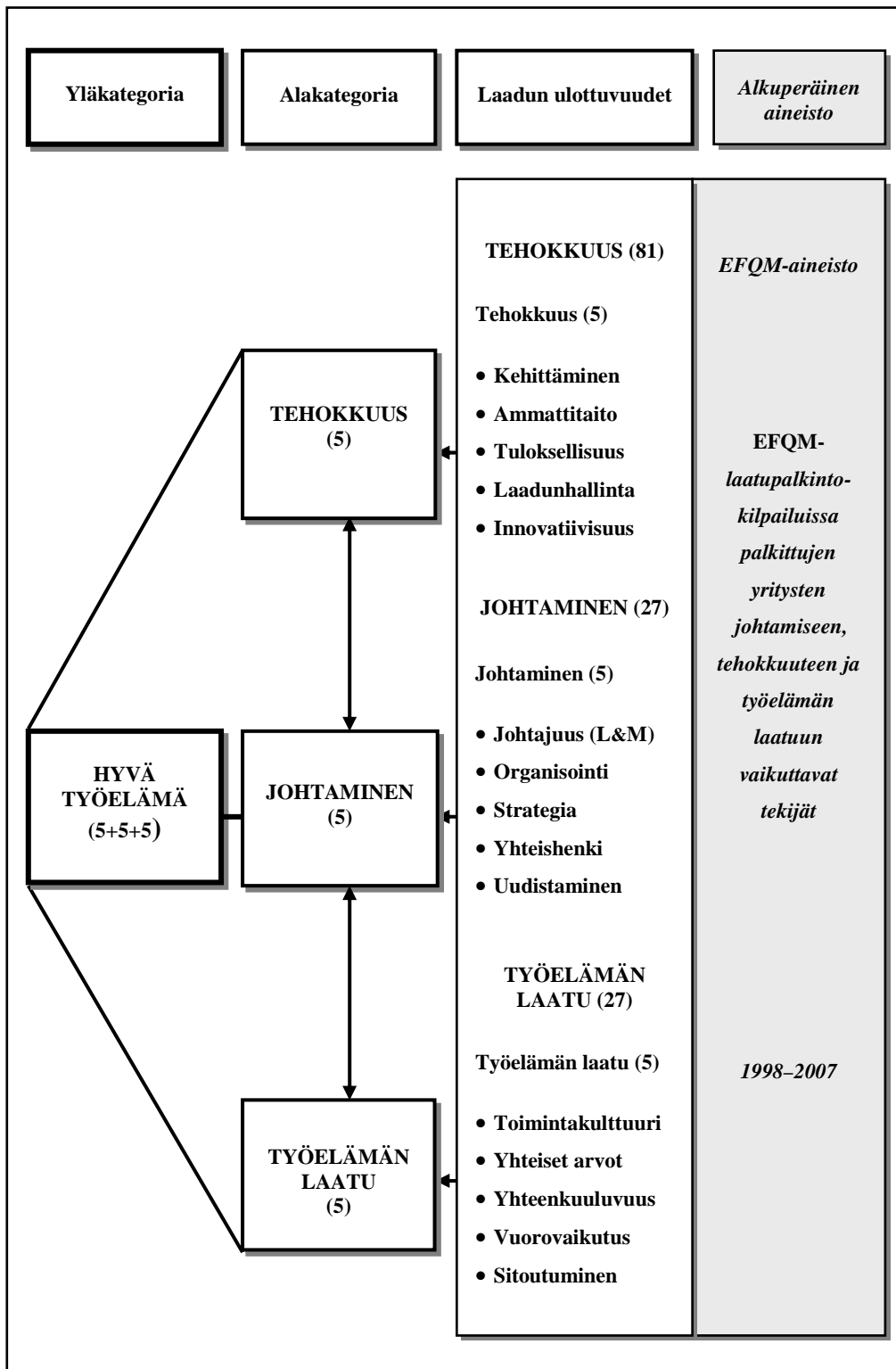
EFQM-analyysien tulokset tiivistetään seuraavassa kuviossa (kuvio 8) siten, että johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyviä laadun ulottuvuuksia on mahdollista tarkastella kunkin ulottuvuuden osalta viiden tekijän avulla. Johtaminen on tässä kuviossa keskellä, jotta sen merkitystä voidaan tarkastella samanaikaisesti tehokkuuden ja työelämän laadun kannalta. Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu ovat samassa ruudussa, koska niiden nähdään liittyvän yhteen. Kuvion tarkastelu aloitetaan oikeasta reunasta, jossa on alkuperäinen EFQM-aineisto.

EFQM-aineiston mukaan johtamiseen liittyvät laadun ulottuvuudet olivat: johtajuus, organisointi, strategia, yhteishenki ja uudistaminen. Johtajuuden korostuminen osoitti sitä, että ihmisten ja asioiden johtamista pidettiin EFQM-yrityksissä tärkeänä. Ihmisten johtamisen korostuminen osoitti myös sitä, että näiden yritysten inhimilliset ja aineelliset resurssit pyrittiin saamaan aikaisempaa paremmin käyttöön.

Koska organisoinnissa käytettiin erilaisia organisointimalleja, tämä tehosti näiden yritysten toimintaa. Strategian suunnittelu perustui yritysten todellisiin olosuhteisiin ja niiden tulevan yitystoiminnan suunnitteluun. Yhteishengen luomista pidettiin johtamisessa erittäin tärkeänä. Toiminnan uudistamista pidettiin tärkeänä osana EFQM-yritysten tavanomaista toimintaa.

EFQM-aineiston mukaan tehokkuuteen liittyvät laadun ulottuvuudet olivat: kehittäminen, ammattitaito, tuloksellisuus, laadunhallinta ja innovatiivisuus, jotka ovat asioiden johtamisen ja tehokkuuden lisäämisen kannalta tärkeitä tekijöitä. Innovatiivisuus liittyy työelämän laatuun ja yritysten toiminnan uudistamiseen.

EFQM-aineiston mukaan työelämän laatuun liittyvät laadun ulottuvuudet olivat: toimintakulttuuri, yhteiset arvot, yhteenkuuluvuus, vuorovaikutus ja sitoutuminen. Toimintakulttuurilla oli tärkeä merkitys yritysten toiminnan ja tehokkuuden kannalta. Yhteiset arvot saivat ihmiset työskentelemään yhteisten tavoitteiden puolesta. Yhteenkuuluvuus vahvisti me-henkeä. Vuorovaikutuksellakin oli tärkeä



Kuvio 8. Laadun ulottuvuudet EFQM-aineiston mukaan

merkitys työelämän laadun ja tehokkuuden kannalta. Työhön ja yritykseen sitoutuminen vahvisti työntekijöiden halua tehdä työtä yrityksensä hyväksi.

EFQM-yrityksissä työelämän laatuun liittyvät tekijät olivat: toimintakulttuuri, yhteiset arvot, yhteenkuuluvuus, vuorovaikutus ja sitoutuminen. EFQM-yritysten laadun ulottuvuuksien tarkastelu osoitti, että johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu liittyivät EFQM-yrityksissä yhteen. Koska johtamisella vaikutettiin työelämän laatuun ja tehokkuuteen, EFQM-yritysten tulokset olivat hyvät. Kaikki nämä laadun ulottuvuudet olivat tärkeitä johtamisen, työelämän laadun ja tehokkuuden kannalta.

EFQM-aineisto: Käsitteiden sisältö

Alakategorian käsitteiden sisältö kootaan seuraavassa taulukossa (taulukko 15). Yläkategorian käsitteen sisältö muodostuu alakategorian käsitteiden perusteella. Koska johtaminen perustui EFQM-yrityksissä johtajuuteen (L&M) eli ihmisten ja asioiden johtamiseen, johtamisella voitiin parantaa työelämän laatua ja lisätä tehokkuutta.

Taulukko 15. Käsitteiden sisältö EFQM-aineiston mukaan

KÄSITTEIDEN SISÄLTÖ EFQM-AINEISTON (1998 2007) MUKAAN		
JOHTAMINEN	TEHOKKUUS	TYÖELÄMÄN LAATU
Johtajuus (L&M) <ul style="list-style-type: none"> • organisointi • yhteistyö • osallistuminen • uudistaminen 	Kehittäminen <ul style="list-style-type: none"> • asiantuntemus • tuloksellisuus • laadunhallinta • innovatiivisuus 	Yrityskulttuuri <ul style="list-style-type: none"> • yhteiset arvot • yhteishenki • vuorovaikutus • sitoutuminen

Johtajuuteen sisältyi yritysten toimintaa tukeva organisointi, yhteistyön parantaminen, osallistumisen lisääminen ja yritysten toiminnan uudistaminen. EFQM-yritykset olivat tehokkaita siksi, koska niiden johtamisessa parannettiin tehokkaan työskentelyn edellytyksiä. Kaikki johtamiseen liittyvät tekijät vaikuttivat tehokkuuteen ja työelämän laatuun.

Tehokkuus perustui EFQM-yrityksissä niiden toiminnan kehittämiseen ja kehittäminen perustui asiantuntemukseen, tuloksellisuuteen, laadunhallintaan ja innovatiivisuuteen. Tehokkuus perustui siten ensisijaisesti asioiden johtamiseen.

Työelämän laadun perustana oli EFQM-yrityksissä yrityskulttuuri: yrityskulttuuri yhteiset arvot, yhteishenki, vuorovaikutus ja vahva sitoutuminen. Yrityskulttuuri oli EFQM-yritysten toiminnan perusta ja yhteiset arvot olivat tärkeitä yhteishengen, vuorovaikutuksen ja sitoutuminen kannalta. Työelämän laatu vaikutti yritysten tehokkuuteenkin. Sitoutuminen osoittaa työelämän hyvää laatua. Se, että yhteistyö tuli esille johtamisen, tehokkuuden ja työelämän laadun yhteydessä, osoitti, että yhteistyötä pidetään johtamisen, tehokkuuden ja työelämän laadun kannalta tärkeänä tekijänä.

Se, että johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu liittyivät EFQM-yritysten johtamisessa yhteen, johtui siitä, että johtamisen tärkeimpänä tavoitteena nähtiin olevan yritysten tehokkuuden lisääminen ja työelämän laadun parantaminen. Olisi paradoksaalista, jos näin ei olisi, sillä silloin johtamisella ei olisi suurta merkitystä tehokkuuden lisäämisen ja työelämän laadun parantamisen kannalta. Johtamisen, tehokkuuden ja työelämän laadun välinen yhteys oli nähtävissä jo klassisen hallintoteoreettisen ajattelun yhteydessä, sillä johtamisteoreettiseen ajatteluun sisältyi tehokkuusteoreettista ja työelämän laatuun liittyvää teoreettista ajattelua ja tehokkuusteoreettiseen ajatteluun sisältyi johtamisteoreettista ja työelämän laatuun liittyvää teoreettista ajattelua ja työelämän laatuun liittyvään teoreettiseen ajatteluun sisältyi johtamisteoreettista ja tehokkuusteoreettista ajattelua.

EFQM-aineisto: EFQM-yritysten menestystekijät ja menestymisen taustalla vaikuttavat tekijät

Seuraavaksi tarkastellaan EFQM-yritysten menestystekijöitä ja niiden menestymisen taustalla vaikuttavia tekijöitä. EFQM-yritysten menestystekijät luokiteltiin kolmeen luokkaan: 1) johtamiseen liittyviin menestystekijöihin, 2) tehokkuuteen liittyviin menestystekijöihin ja 3) EFQM-yritysten menestymisen taustalla vaikuttaviin tekijöihin. EFQM-yritysten 162 menestystekijästä 72 liittyi johtamiseen, 63 tehokkuuteen ja 27 yritysten menestymisen taustalla vaikuttaviin tekijöihin (taulukko 15). Se, että johtamista ja tehokkuutta pidettiin EFQM-yritysten tärkeimpinä menestystekijöinä, johtui liiketaloudellisesta ajattelusta ja siitä, että näiden yritysten menestymisen taustalla vaikuttavat tekijät (lähinnä työelämän laatuun vaikuttavat tekijät) olivat vaikuttaneet näiden yritysten toimintaan jo aikaisemmin. Taulukossa 15 suluissa oleva numero osoittaa, kuinka monen yrityksen osalta kukin tekijä tuli esille.

EFQM-yritysten johtamiseen liittyvät menestystekijät olivat: yrityksen markkina-aseman varmistaminen, asiakaslähtöisyyden korostaminen, toimitusvarmuus, valtakunnallinen toiminta, toiminnan uudistaminen, yrityksen monopoli-asema, kansainvälinen toiminta, yrityksen imago, sidosryhmäyhteistyö ja ympäristökysymysten huomioon ottaminen. Markkina-aseman varmistamista pidettiin tärkeänä lähes kaikissa EFQM-yrityksissä. Asiakaslähtöisyyden ja toimitusvarmuuden merkitystä pidettiin EFQM-yrityksissä erittäin tärkeänä. Valtakunnallinen toiminta vahvisti markkina-asemaa. Yritysten toiminnan uudistamista pidettiin tärkeänä menestystekijänä. Kansainvälisyyskin oli muutamille yrityksille tärkeä menestystekijä. Yritysten imagosta huolehdittiin erittäin hyvin. Sidosryhmäyhteistyötä tehtiin useiden tahojen kanssa, mikä oli synergiaedun saavuttamien kannalta tärkeää. Ympäristökysymyksiinkin kiinnitettiin huomiota.

Taulukko 16. EFQM-yritysten menestystekijät ja EFQM-yritysten menestymisen taustalla vaikuttavat tekijät

EFQM-YRITYSTEN MENESTYSTEKIJÄT (1998–2007)		
EFQM-yritysten johtamiseen liittyvät menestystekijät (72)	EFQM-yritysten tehokkuuteen liittyvät menestystekijät (63)	EFQM-yritysten menestymisen taustalla vaikuttavat tekijät (27)
<ul style="list-style-type: none"> • Markkina-asema (24) • Asiakaslähtöisyys (18) • Toimitusvarmuus (10) • Valtakunnallinen toiminta (4) • Toiminnan uudistaminen (4) • Monopoli-asema (3) • Kansainvälisyys (3) • Yrityksen imago (2) • Sidosryhmäyhteistyö (2) • Ympäristökysymykset (2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kehittäminen (14) • Tuottavuus (12) • Laadunhallinta (10) • Osaaminen (9) • Huipputeknologia (5) • Innovaatiot (3) • Uudet tuotteet (3) • Suunnitelmallisuus (3) • Kilpailukyky (2) • Nopeus (2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Yrityskulttuuri (8) • Yhteishenki (4) • Yhteinen arvoperusta (3) • Osallistuminen (2) • Vaikuttaminen (2) • Itsensä toteuttaminen (2) • Sitoutuminen (2) • Työtyytyväisyys (2) • Kehittäminen (1) • Uudistaminen (1)

EFQM-yritysten tehokkuuteen liittyvät menestystekijät olivat: kehittäminen, tuottavuus, laadunhallinta, osaaminen (ammattitaito), huipputeknologia, innovaatiot, uudet tuotteet, suunnitelmallisuus, kilpailukyky ja nopeus, joiden avulla parannettiin yritysten kilpailukykyä.

EFQM-yritysten menestymisen taustalla vaikuttivat: yrityskulttuuri, yhteishenki, yhteinen arvoperusta, osallistuminen, vaikuttaminen, itsensä toteuttaminen, sitoutuminen, työtyytyväisyys, kehittäminen ja uudistaminen. Yrityskulttuuria pidettiin EFQM-yritysten menestymisen kannalta tärkeimpänä tekijänä, sillä yrityskulttuuri vaikuttaa muihinkin tekijöihin. Yhteishenki, yhteinen arvoperusta, osallistuminen, vaikuttaminen, itsensä toteuttaminen, työtyytyväisyys ja sitoutuminen vaikuttivat työelämän laatuun ja tehokkuuteen. Kehittäminen ja uudistamien vaikuttivat ensisijaisesti tehokkuuteen, mutta työelämän laatuun ja yritysten tulevaan toimintaan. Se, että EFQM-yritysten menestystekijöissä ei ollut mitään uusia menestystekijöitä, osoittaa, että EFQM-yritysten menestyminen perustui tavanomaisiin menestystekijöihin, joiden merkitys korostui.

5.3 Fortune 500-aineisto

Fortune 500-yritykset ovat amerikkalaisella Fortune 500-listalla olevia huippuyrityksiä. Fortune 500-aineistona tarkasteltiin ja analysoitiin amerikkalaisen Adamsin (2007) Fortune 500-yritysten toiminnasta ja tuloksista tekemää tutkimusta, jossa tarkasteltiin Fortune 500-yritysten johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyvää ajattelua yleisellä tasolla ja 16 Fortune 500-yrityksen toimintaa empiirisellä tasolla (best practices).

Aluksi tarkastellaan Adamsin Fortune 500-yritysten johtamisesta, tehokkuudesta ja työelämän laadusta tekemiä yleisiä havaintoja, sen jälkeen analysoidaan 16 Fortune 500-yrityksen johtamiseen ja toimintaan liittyviä aineistoja. Aluksi Fortune 500-aineistosta analysoidaan laadun osa-alueita ja laadun ulottuvuuksia, jonka jälkeen määritellään käsitteiden sisältö.

Lopuksi analysoidaan Fortune 500-yritysten menestystekijöitä, jotta voidaan todeta, mihin tekijöihin Fortune 500-yritysten menestyminen perustuu ja jotta on mahdollista verrata EFQM-yritysten ja Fortune 500-yritysten menestystekijöitä keskenään. Fortune 500-yritysten laadun osa-alueet ja menestystekijät esitetään tarkemmin liitteessä 8.

5.3.1 *Fortune 500-yritysten johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyviä yleisiä havaintoja*

Kun Adams (2007) tutki Fortune 500-yritysten johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun vaikuttavia tekijöitä, hän teki näiden osalta seuraavia yleisiä havaintoja.

Fortune 500-yritysten johtamisesta tehtyjä yleisiä havaintoja

Adamsin tekemien havaintojen perusteella yrityksen mission ja vision kuvaaminen työntekijöille lisää todennäköisyyttä, että sen henkilöstö tulee tekemään parhaansa tämän yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä johtuu siitä, että yrityksen mission ja vision kuvaaminen ihmisille vahvistaa henkilöstön työhön ja yritykseen sitoutumista ja ohjaa heitä toimimaan aktiivisesti yritykselle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Johtajan puheiden ja tekojen välinen ristiriita vaarantaa työntekijöiden työhönsä ja yrityksen tavoitteisiin sitoutumisen ja on lisäksi eettisten periaatteiden vastaista. Myös sillä, miten yritystä kuvataan yrityksen henkilöstölle ja ulkopuolisille, on suuri vaikutus henkilöstön yritykseen sitoutumiseen.

Johtamisen päätarkoituksena on johtaa yritystä niin, että yrityksen toimintaedellytykset paranevat ja että kaikki resurssit ja mahdollisuudet on mahdollista hyödyntää. Johtajana toimimiseen vaikuttaa johtajan karisma, motivoituminen, älyllinen stimulaatio ja kyky arvioida eri toimintavaihtoehtojen seuraamuksia. Koska johtamisen tavoitteena on lisätä yrityksen tuottavuutta, parantaa yrityksen kilpailukykyä, kannustaa ihmisiä innovatiivisuuteen, lisätä ihmisten tyytyväisyyttä ja vahvistaa työntekijöiden yritykseen sitoutumista, johtajan tehtävänä on huolehtia yrityksen tehokkuuden lisäämisestä ja työelämän laadun parantamisesta. Näissä tavoitteissa on sekä asioiden että ihmisten johtamiseen liittyviä tavoitteita.

Vaikka johtamisessa on kyse myös vuorovaikutuksesta, johtamisessa on Adamsin mukaan kuitenkin kyse lähinnä management by contract-sopimussuhteesta, eikä niinkään leadership through inspiration-vuorovaikutussuhteesta, sillä johtamisessa on aina kyse tavoitteellisesta toiminnasta. Tätä voidaan selittää sillä, että asioiden johtamisessa (management) määritellään tavoitteet, jotka on saavutettava mahdollisimman tehokkaasti ja ihmisten johtamisessa (leadership) ja luodaan puitteet ja tarjotaan tuki toiminnalle. Management-johtaminen tapahtuu tavallaan leadership-johtamisen kautta.

Koska taloudelliset tekijät olivat aikaisemmin ylikorostuneet, johtajat eivät kiinnittäneet riittävästi huomiota ihmisten johtamiseen. Fortune 500-yrityksissä oli huomattu, että ihmisten motivoinnin merkitys oli tärkeää sekä yritysten toiminnan että niiden tulosten kannalta, joten työelämän laadullakin nähtiin olevan erittäin suuri merkitys yritysten menestymisessä. Koska johtaminen perustuu suunnitteluun, työnjakoon, ihmisten kannustamiseen ja johtajan neuvottelutaitoon, johtaminen perustuu asioiden ja ihmisten johtamiseen. Johtajan tehtävänä on huolehtia myös siitä, että kommunikaatio toimii yrityksessä hyvin, sillä hyvin toimiva kommunikaatio on tehokkaan toiminnan edellytys. On käsittämätöntä, että kom-

munikaatio on monissa yrityksissä edelleen yksisuuntaista ja suuntautuu ylhäältä alaspäin, vaikka yksisuuntainen kommunikaatio aiheuttaa niissä tuottavuuden laskua, koordinaatio-ongelmia, väärinkäsityksiä, asioiden vääristelyä, vastuun pakoilua ja konflikteja työntekijöiden ja esimiesten välillä ja työntekijöiden kesken. Monensuuntainen kommunikaatio ja oikea ja oikea-aikainen informaatio parantavat työelämän laatua ja lisäävät yritysten tuottavuutta.

Johtajan tehtävänä on huolehtia siitä, että organisaation kaikki organisationaalinen tietämys saadaan organisaation käyttöön. Organisationaalisella tietämyksellä tarkoitetaan sitä tiedon varastoa, jota organisaatiolla on mahdollisuus hyödyntää. Jos organisationaalista tietämystä ei käytetä, suuri määrä osaamista jää hyödyntämättä, vaikka osaamista tarvittaisiin organisaation toiminnan kehittämiseksi ja toiminnan uudistamisessa. Organisaatioissa kiinnitetään usein huomiota kehittämisen kannalta sivuseikkoihin, vaikka kehittäminen edellyttäisi huomion kiinnittämistä kehittämisen kannalta olennaisimpiin tekijöihin. Ns. oppivien organisaatioiden on todettu olevan erittäin sopeutumiskykyisiä, tulevaisuusorientoituneita ja yhteistyökykyisiä. On kuitenkin huomattava, että oppiminen tapahtuu organisaatioissa aina ihmisten oppimisen kautta. Tehokas oppiminen edellyttää mahdollisuutta opiskella, esimieheltä ja kollegoilta saatua tukea ja tilaisuutta tehdä opittuja asioita myös käytännössä. Organisaatioissa tarvitaan transformatiivista oppimista, sillä uudistava oppiminen ohjaa ihmisiä kriittiseen ajatteluun, ajattelutavan muuttamiseen ja muutosten aikaansaamiseen (vrt. Argyris).

Fortune 500-yritysten tehokkuudesta tehtyjä yleisiä havaintoja

Vaikka on todettu, että yritysten tuottavuutta voidaan parantaa lisäämällä työntekijöiden tyytyväisyyttä, ihmisten merkitys on jäänyt työelämässä vähälle huomiolle. Adamsin mukaan vasta sitten, kun työnantajat ymmärtävät työntekijöiden fyysisten, intellektuaalisten, emotionaalisten ja henkisten tarpeiden tärkeän merkityksen työelämässä nykyistä paremmin, he pystyvät kannustamaan ihmisiä aikaisempaa parempiin suorituksiin. Jotta johtajat ymmärtäisivät työntekijöiden merkityksen, Mayo kehotti johtajia kysymään itseltään iltaisin, mitä heidän yrityksensä jäi jäljelle, kun työntekijät ovat menneet kotiin. Tähän kysymykseen vastaaminen osoittaa työntekijöiden tärkeän merkityksen yrityksen toiminnan kannalta. Vaikka intellektuaalinen pääoma on organisaatioiden arvokkainta pääomaa, sitä ei vielä osata hyödyntää organisaatioiden toiminnassa ja organisaatioiden toiminnan kehittämiseksi. Ihmisten kyvykkyyden parempi hyödyntäminen edellyttää, että ihmisiä kunnioitetaan, arvostetaan ja kannustetaan, jotta heidän osaamisensa saadaan paremmin organisaatioiden käyttöön. Innovatiivisuuden lisääminen edellyttää myös työelämän laadun kehittämistä. Innovaatioiden merkitys on tärkeää yritysten tulevaisuuden toiminnan kannalta, sillä innovaatioiden avulla yritysten

toimintaa voidaan uudistaa ja imagoa voidaan parantaa. Ihmisten asiantuntemus ja teknologinen systeemi liitetään innovaatioiden avulla yhteen. Teknisten innovaatioiden ohella on olemassa myös hallinnollisia innovaatioita.

Oikeudenmukaiset, kaikkien tiedossa olevat palkitsemistavat lisäävät organisaatioiden tehokkuutta, koska oikeudenmukaisella johtamisella voidaan tehostaa organisaatioiden toimintaa. Kun työntekijätkin voivat vaikuttaa organisaationsa kehittämiseen, organisaatioiden tehokkuutta voidaan lisätä ja työelämän laatua voidaan parantaa samanaikaisesti. Organisaatioiden tehokkuutta voidaan lisätä myös päätösvaltaa hajauttamalla, työntekijöitä valmentamalla ja aktiivisella tiedottamisella. Kun johtajat ja työntekijät tekevät keskenään psykologisia sopimuksia, työntekijät tuntevat, että heilläkin on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, jolloin heidän vastuuntuntonsa kasvaa, työelämänsä laatu paranee ja he ovat terveempiä, energisempiä, iloisempia ja tuotteliaampia ja sitoutuvat vahvasti organisaatioonsa. Psykologisten sopimusten rikkominen heikentää työntekijöiden organisaatioon sitoutumista, vähentää keskinäistä luottamusta, aiheuttaa vaihtuvuutta, lisää poissaoloja, heikentää organisaation tuottavuutta ja vaikuttaa haitallisesti myös organisaation imagoon.

Hyvinvoivat työntekijät ovat tuotteliaampia, vastuuntuntoisempia ja tyytyväisempiä kuin stressaantuneet työntekijät ja heillä on vähemmän poissaoloja kuin stressaantuneilla työntekijöillä. Stressi aiheuttaa aineellisia menetyksiä ja inhimillistä kärsimystä. Vasta, kun saavutetaan tasapaino fyysisten, intellektuaalisten, emotionaalisten ja henkisten tarpeiden välillä, ihmiset voivat kokea työniloa ja löytää merkityksen ja tarkoituksen työlleen ja elämälleen. Se, miten työnantaja suhtautuu työntekijöihinsä ja se, miten työntekijät suhtautuvat työnantajaansa, vaikuttaa heidän mielialaansa ja suorituskykyynsä, koska heidän asennoitumisensa ohjaa heidän uskomuksiaan, mielipiteitään ja suhtautumistaan ja vaikuttaa heidän haluunsa tehdä työtä organisaation hyväksi. Koska usein ajatellaan, että ihmiset motivoituisivat vain ulkoisista palkkioista, sisäisen motivoitumisen tarkastelu on jäänyt vähälle huomiolle, vaikka sisäisen motivaation merkitys voi olla tärkeämpi kuin ulkoisen motivaation merkitys. Ihmisiä motivoidaan heitä arvostamalla, kannustamalla ja innostamalla.

Fortune 500-yritysten työelämän laadusta tehtyjä yleisiä havaintoja

Koska Adamsin mukaan 1990-luvulla ei vielä täysin ymmärretty työelämän laadun ja tulosten välistä välitöntä yhteyttä, tästä on aiheutunut työntekijöiden mitättömistä, tyytymättömyyttä, luottamuspulaa, välinpitämättömyyttä, kyynisyyttä ja stressiä, jotka ovat heikentäneet työelämän laatua ja vähentäneet yritysten tuottavuutta. Tutkimuksissa oli todettu myös, että tiimityö ja laatujohtaminen eivät olekaan lisänneet työntekijöiden hyvinvointia, vaan että ne ovat lisänneet työn

kuormittavuutta. Tämä johtuu siitä, että ei ole otettu huomioon, että työn intensiteetin kasvaessa työntekijöiden stressi lisääntyy ja että stressi aiheuttaa väsymistä, virheitä, sairauksia, poissaoloja ja suuria organisatorisia kustannuksia ja inhimillisiä kärsimyksiä. Useat johtajat kuvittelevat yhä, että tulosten määrä olisi ainut tuottavuuden mittari, vaikka innovaatioiden määrä on parempi yritysten toiminnan ja tuottavuuden indikaattori.

Organisaatioilmastolla on tärkeä merkitys työelämän laadun ja tehokkuuden kannalta, sillä organisaatioilmasto osoittaa organisaation sisäisten suhteiden toimivuutta ja tehokkuutta. Organisaatioilmasto kuvaa parhaimmillaan yhteishenkeä, luottamusta, keskinäistä arvostamista, tuen antamista ja tuen saamista, innovatiivisuutta ja oikeudenmukaisuutta. Organisaatioilmasto kuvaa pahimmillaan luottamuspulaa, ristiriitoja, toisten mitätöintiä, häirintää, epäinnovatiivisuutta ja oikeudenmukaisuuden puutetta. Vahva positiivinen korrelaatio työtyytyväisyyden ja tuottavuuden välillä osoittaa sitä, että laadullisillakin tekijöillä on merkitystä tuottavuuden lisäämisessä. Flow-kokemusten on todettu antavan ihmisille voimaa. Flow-kokemuksella tarkoitetaan ahaa-elämystä tai huippukokemusta, joka syntyy silloin, kun keskittyminen on niin täydellistä, että ajantaju katoaa. Kun ihmiset ovat onnellisia, heidän tarpeensa ovat tyydytettyjä, heidän työelämänsä laatu on hyvä, heidän tuottavuutensa on hyvä ja heidän elämänsä laatu on hyvä. Se, että monet ihmiset ovat onnettomia työssään, heikentää heidän työelämänsä laatua, heidän tuottavuuttaan ja heidän elämänsä laatua. Kun työelämän laatu on hyvä, ihmisten kestävyys on hyvä. Koska työ ja elämän laatu ovat sidoksissa toisiinsa (Vrt. Juuti), työelämän laatu vaikuttaa ihmisten elämän laatuun ja elämän laatu vaikuttaa heidän työelämänsä laatuun.

Kun työelämän laatua parannetaan, tehokkuuskin yleensä lisääntyy. Ihmisten sisäinen motivaatio voidaan määritellä motivoitumiseksi, joka tapahtuu ilman ulkoisia motivaattoreita. Sisäinen motivaatio on kokonaisvaltainen tunne, joka saa ihmisen innostumaan ja nauttimaan työstään. Monet johtajat ovat epäonnistuneet motivointistrategioissaan siksi, että he ovat käyttäneet yksinomaan ulkoisia motivaattoreita. Kun työntekijät ovat sisäisesti motivoituneita, he ovat innostuneita, aloitekykyisiä, tuotteliaita ja innovatiivisia. Sisäinen motivaatio parantaa työelämän laatua, lisää tehokkuutta ja parantaa yritysten tuottavuutta. Stimuloiva työ saa aikaan korkea-asteisen sisäisen stimulaation. Johtajan tehtävänä on työntekijöiden positiivinen vahvistaminen, sillä positiivinen vahvistaminen ja mielekäs työ ovat vahvoja positiivisia vaikuttimia, jotka lisäävät ihmisten tyytyväisyyttä ja parantavat heidän suorituskyykyään. Adekvaatti palaute lisää myös työn mielekkyyttä. Kun työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti, tämä parantaa yritysten työelämän laatua ja lisää niiden tuottavuutta. Epäoikeudenmukainen kohtelu heikentää työelämän laatua ja vähentää yritysten tuottavuutta.

Taulukko 17. Fortune 500-aineiston teoreettinen sisältö

	Fortune 500-aineiston yleisellä tasolla tapahtuva tarkastelu
Johdaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen mission ja vision kuvaaminen työntekijöille on tärkeää. • Puheiden ja tekojen välinen ristiriita heikentää tehokkuutta ja työelämän laatua. • Yrityksen toiminnasta saatu kuva vaikuttaa työntekijöiden ja ulkopuolisten ajatteluun. • Toimintaedellytysten paraneminen vaikuttaa työntekijöiden innovatiivisuuteen, sitoutumiseen ja tyytyväisyyteen ja yrityksen kilpailukykyyn. • Johtajuudella voidaan tehostaa yritysten toimintaa ja parantaa työelämän laatua. • Työelämän laatu vaikuttaa yritysten toimintaan ja tuloksiin. • Monensuuntainen kommunikaatio on tehokkaampaa ja mielekkäämpää kuin yksisuuntainen kommunikaatio. • Kaikki organisationaalinen tietämys tulisi ottaa käyttöön. • Kiinnostus organisaatioiden toiminnan kannalta kaikkein olennaisimpiin kysymyksiin. • Transformationaalinen ajattelu on tärkeää yritysten toiminnan ja tehokkuuden kannalta.
Tehokkuus	<ul style="list-style-type: none"> • Työtyytyväisyys lisää tehokkuuttakin. • Työntekijöiden asennoituminen vaikuttaa tehokkuuteen ja työelämän laatuun. • Johtajan ja työntekijöiden hyvinvointi on tehokkaan toiminnan edellytys. • Motivaatio on tarpeen työelämän laadun parantamisessa ja tuottavuuden lisäämisessä. • Inhimillinen pääoma on organisaatioiden kallisarvoisinta pääomaa. • Innovatiivisuutta tarvitaan yritysten toiminnan uudistamisessakin. • Yrityksen imago on toiminnan ja menestymisen kannalta tärkeä. • Oikeudenmukainen palkitseminen parantaa yritysten toimintaa ja lisää tuottavuutta. • Työntekijät tulisi ottaa mukaan yritysten toiminnan kehittämiseen. • Psykologisilla sopimuksilla vahvistetaan yhteishenkeä ja lisätään yritysten tehokkuutta. • Työnantajan ja työntekijöiden suhteet vaikuttavat yritysten toimintaan ja tuloksiin.
Työelämän laatu	<ul style="list-style-type: none"> • Työelämän laatu vaikuttaa työhyvinvointiin, tuloksiin ja ihmisten elämän laatuun. • Laatujohtaminen ja tiimityö on lisännyt stesssiä, vaikka sitä ei ole otettu huomioon. • Organisaatioilmasto vaikuttaa työelämän laatuun ja tehokkuuteen. • Työtyytyväisyys ja tuottavuus liittyvät yhteen. • Stimuloiva työ saa aikaan flow-kokemuksia, jotka lisäävät motivaatiota. • Sisäinen motivaatio parantaa työelämän laatua ja lisää tehokkuutta. • Positiivinen vahvistaminen on tehokas keino lisätä yritysten tehokkuutta. • Adekvaatti palaute lisää työn mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä.

Fortune 500-aineiston yleisellä tasolla tapahtuva tarkastelu tutkimuksen kannalta

Fortune 500-aineiston yleisellä tasolla tapahtuva teoreettisen aineiston analysointi osoittaa, että johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun on yleisellä tasolla (teoreettisesti) kiinnitetty paljon huomiota. Nämä Fortune 500-aineiston yleisellä tasolla johtamista, tehokkuutta ja työelämän laatua koskevat havainnot vastaavat tämän tutkimuksen johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyvää ajattelua melko hyvin, sillä johtamista, tehokkuutta ja työelämän laatua tarkasteltiin tässä Fortune 500-aineistossa samanaikaisesti, mikä on tärkeää, sillä johtamisesta ja johtamisen vaikutuksesta tehokkuuteen ja työelämän laatuun on mahdollista saada kokonaiskuva vasta silloin, kun johtamista, tehokkuutta ja työelämän laatua tarkastellaan samaan aikaan. Asioiden ja ihmisten johtamisen problematiikkaankin kiinnitettiin huomiota useissa yhteyksissä. Tämän aineiston tarkastelu osoitti, että johtamisen, tehokkuuden ja työelämän laadun välisiin yhteyksiin on yleisellä tasolla kiinnitetty paljon huomiota, mutta että tämä tietämys ei ole vieläkään siirtynyt riittävässä määrin konkreettiselle työelämän tasolle.

5.3.2 Fortune 500-aineiston kuvaus ja analyysi

Seuraavassa analysoidaan Fortune 500-aineiston laadun osa-alueita ja laadun ulottuvuuksia, jotta käsitteiden sisältö voidaan määritellä. Tämän lisäksi tarkastellaan näiden yritysten menestystekijöitä. Fortune 500-yritykset ovat samalta ajanjaksolta kuin EFQM-yritykset. Nämä vuosina 1999–2005 palkitut 16 Fortune 500-yritystä olivat erityyppisiä, erikokoisia ja toimivat useilla eri aloilla. Fortune 500-huippuyritysten toimialat olivat: terveydenhoitoala (2), IT-ala (2), lentoyhtiö (2), panimoteollisuus (2), öljy-yhtiö (2), koulutusala, yhteistyöjärjestö, lahjatavaraliike, arkkitehtitoimisto, lakiasiantointimisto ja elintarvikeala. Vuodelta 1999 tarkastellaan yhtä yritystä, vuodelta 2000 kahta yritystä, vuodelta 2001 kahta yritystä, vuodelta 2003 neljää yritystä, vuodelta 2004 neljää yritystä ja vuodelta 2005 kolmea yritystä. Fortune 500-yritysten laadun osa-alueet ja menestystekijät esitetään liitteessä 8.

Fortune 500-aineisto: Laadun osa-alueet

Fortune 500-aineiston analyysissa esille tulleet tämän tutkimuksen kannalta keskeiset 80 tekijää esitetään seuraavassa taulukossa (taulukko 18). Johtamista kuvataan tässä taulukossa 16 tekijällä, tehokkuutta 48 tekijällä ja työelämän laatua 16 tekijällä. Eri tekijöiden painottuminen on nähtävissä suluissa olevissa numeroissa. Johtaminen perustui näissä Fortune 500-yrityksissä arvo- ja laatujohtamiseen. Arvo- ja laatujohtaminen painottuivat tässä aineistossa yhtä paljon (8+8). Arvojohtamisen osuus näyttää olevan vahvistumassa, sillä tehokkuusajatteluunkin si-

sältyi työelämän laatuun vaikuttavia tekijöitä. Arvo- ja laatujohtamisen yhdistämisellä voidaan lisätä yritysten tehokkuutta ja parantaa työelämän laatua.

Tehokkuus perustui Fortune 500-yrityksissä ammattitaitoon, kehittämiseen, tuloksiin, vuorovaikutukseen, vaikuttamiseen ja tiimityöhön sekä työn palkitsevuuteen. Ammattitaito, kehittäminen, tiimityö ja tulokset liittyvät lähinnä tehokkuuteen. Vuorovaikutus, vaikuttaminen ja työn palkitsevuus liittyvät työelämän laatuun. Kun nämä tekijät otetaan johtamisessa samanaikaisesti huomioon, tehokkuutta voidaan lisätä ja työelämän laatua parantaa.

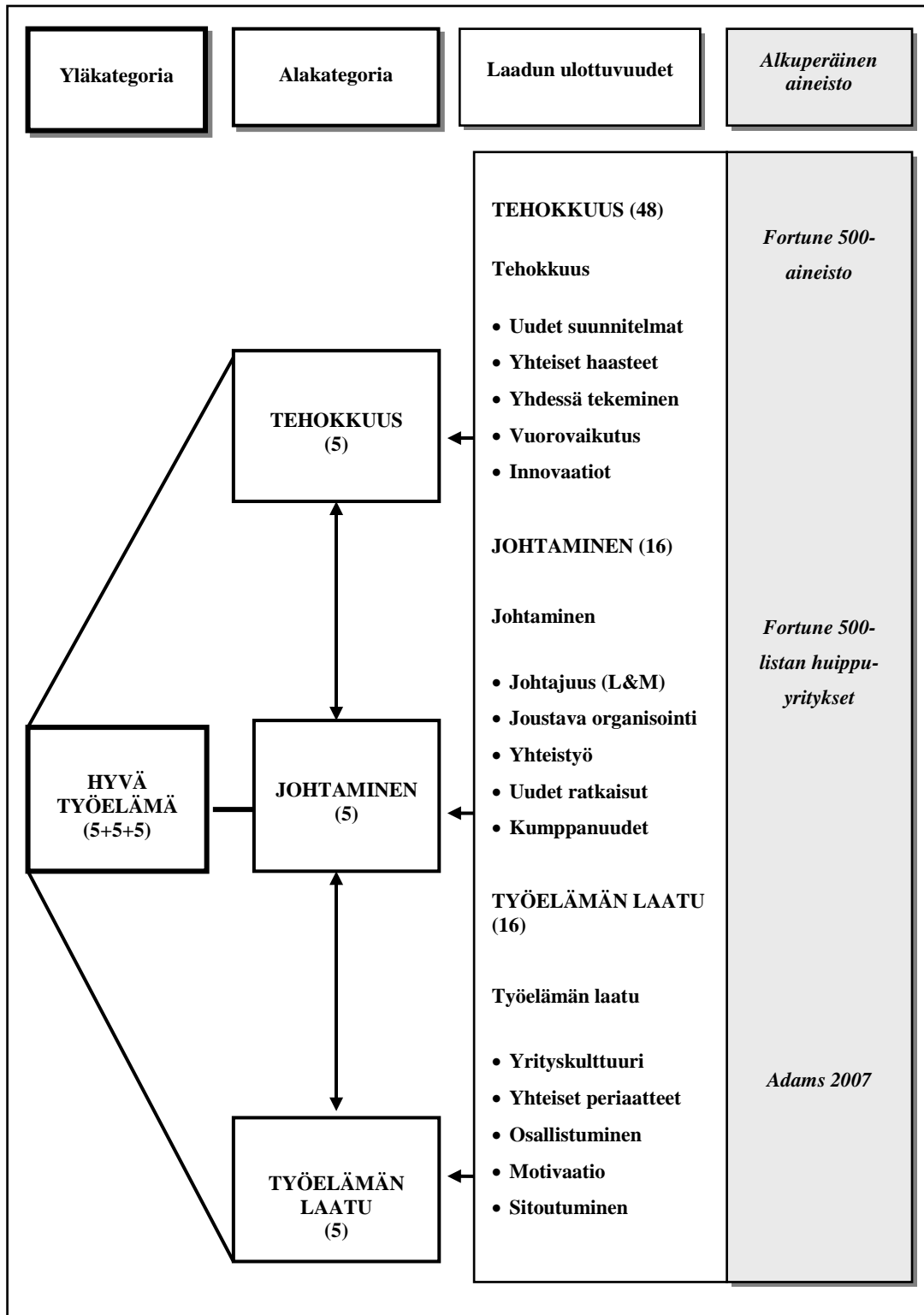
Taulukko 18. Laadun osa-alueet Fortune 500-aineiston mukaan

LAADUN OSA-ALUEET FORTUNE 500-AINEISTON (1999–2005) MUKAAN		
JOHTAMINEN (16)	TEHOKKUUS (48)	TYÖELÄMÄN LAATU (16)
<ul style="list-style-type: none"> • Arvojohtaminen (8) • Laatujohtaminen (8) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ammattitaito (9) • Kehittäminen (8) • Tulokset (8) • Vuorovaikutus (6) • Vaikuttaminen (6) • Tiimityö (6) • Työn palkitsevuus (5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sitoutuminen (5) • Työtyytyväisyys (4) • Motivaatio (3) • Work-life balance (2) • Itseohjautuvuus (1) • Osallistuminen (1)

Työelämän laatu perustui Fortune 500-yrityksissä sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen, motivaatioon, work-life balanceen eli työn ja elämän tasapainoon, itseohjautuvuuteen ja osallistumiseen. Kaikki nämä tekijät vaikuttavat työelämän laatuun ja tehokkuuteen.

Fortune 500-aineisto: Laadun ulottuvuudet

Fortune 500-aineiston laadun ulottuvuudet esitetään seuraavassa kuviossa (kuvio 9). Johtaminen on tässä kuviossa keskellä, jotta johtamisen vaikutusta tehokkuuteen ja työelämän laatuun voidaan tarkastella samanaikaisesti. Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu ovat samassa ruudussa, koska niiden nähdään liittyvän



Kuvio 9. Laadun ulottuvuudet Fortune 500-aineiston mukaan

yhteen. Kuvion tarkastelu aloitetaan kuvion oikeasta reunasta, jossa on alkuperäinen aineisto.

Fortune 500-aineiston analyysin perusteella Fortune 500-yritysten johtamiseen liittyvät laadun ulottuvuudet olivat: johtajuus eli ihmisten ja asioiden johtaminen (L&M), joustava organisointi, yhteistyö, uudet ratkaisut ja kumppanuudet. Johtajuudella näytti olevan erittäin tärkeä merkitys Fortune 500-yritysten johtamisessa, koska johtajuudessa ihmisten ja asioiden johtaminen ja työelämän laatu ja tehokkuus liitetään yhteen. Joustava organisointi mahdollisti näiden yritysten joustavan toiminnan. Yhteistyöllä oli tärkeä merkitys tehokkuuden lisäämisen ja työelämän laadun parantamisen kannalta. Uudet ratkaisut perustuivat innovatiiviseen ajatteluun ja suunnattiin yritysten imagon vahvistamiseen. Kumppanuudet toivat Fortune 500-yritysten toimintaan joustavuutta ja synergiaetua.

Fortune 500-aineiston analyysin perusteella tehokkuuteen liittyvät laadun ulottuvuudet olivat: uudet suunnitelmat, yhteiset haasteet, yhdessä tekeminen, vuorovaikutus ja innovaatiot. Tehokkuusajatteluunkin sisältyi useita työelämän laatuun vaikuttavia tekijöitä. Uudet suunnitelmat ja yhdessä tekeminen liittyivät työelämän laatuun ja tehokkuuteen. Yhteiset haasteet, vuorovaikutus ja innovaatiot yhdistivät ihmisiä, paransivat työelämän laatua ja lisäsivät tehokkuutta.

Fortune 500-aineiston perusteella työelämän laatuun liittyvät laadun ulottuvuudet olivat: yrityskulttuuri, yhteiset periaatteet, osallistuminen, motivaatio ja sitoutuminen, jotka vaikuttavat työelämän laatuun ja tehokkuuteen. Koska yrityskulttuuri on työelämän laadun ja tehokkuuden perusta, yhteiset periaatteet, osallistuminen ja motivaatio paransivat työelämän laatua ja lisäsivät tehokkuutta.

Kun tarkastellaan EFQM-aineiston ja Fortune 500-aineiston laadun ulottuvuuksia, todetaan, että Fortune 500-aineiston laadun ulottuvuudet olivat abstraktimpia kuin EFQM-aineiston laadun ulottuvuudet, sillä Fortune 500-aineistossa oli tehokkuuteen liittyvien tekijöiden joukossa myös useita työelämän laatuun vaikuttavia tekijöitä. Fortune 500-aineiston perusteella voidaan päätellä, että työelämän laadullakin on tärkeä merkitys yritysten tehokkuuden määräytymisessä. Koska johtaminen perustui molempien aineistojen mukaan johtajuuteen eli ihmisten ja asioiden johtamiseen, johtajuuden voidaan nähdä liittävän tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyvän ajattelun yhteen. Fortune 500-aineiston perusteella voidaan päätellä, että ihmisten johtamiseen oli näissä yrityksissä kiinnitetty melko paljon huomiota. EFQM-aineiston perusteella on pääteltävissä, että ihmisten johtamiseen tultaneen Suomessakin kiinnittämään nykyistä enemmän huomiota. Ongelmana on vain se, että uudet ajatukset ja toimintatavat eivät välttämättä tule niiden tahojen tietoon, joiden kohdalla työelämän kehittämistä tarvittaisiin eniten.

Fortune 500-aineisto: Käsitteiden sisältö

Käsitteen johtaminen sisältö muodostuu Fortune 500-aineiston perusteella: johtajuudesta (L&M) eli ihmisten ja asioiden johtamisesta, joustavasta organisoinnista, yhteistyöstä, uusista ratkaisuksista ja kumppanuuksista (taulukko 19). Koska johtaminen perustui Fortune 500-aineiston mukaan johtajuuteen, johtamisessa otettiin tehokkuus ja työelämän laatu yhtä aikaa. Joustava organisointi mahdollisti Fortune 500-yritysten joustavan toiminnan. Yhteistyön merkitystä pidettiin tärkeänä. Uudet ratkaisut olivat tärkeitä tulevankin toiminnan kannalta. Kumppanuuksien avulla saatiin aikaan yhteistyötä ja saavutettiin synergiaetua.

Koska käsitteen tehokkuus sisältö muodostui Fortune 500-aineiston perusteella: suunnittelusta, haasteista, yhdessä tekemisestä, vuorovaikutuksesta ja vaikuttamisesta, tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyvä ajattelu liittyivät yhteen. Suunnittelulla ja yhdessä tekemisellä vaikutettiin työelämän laatuun ja tehokkuuteen. Haasteet, vuorovaikutus ja vaikuttaminen vaikuttivat työelämän laadunkin kautta tehokkuuteen, joten tehokkuus ei perustunut Fortune 500-yrityksissä vain koviin arvoihin, vaan myös pehmeisiin arvoihin.

Taulukko 19. Käsitteiden sisältö Fortune 500-aineiston mukaan

KÄSITTEIDEN SISÄLTÖ FORTUNE 500-AINEISTON (1999–2005) MUKAAN		
JOHTAMINEN	TEHOKKUUS	TYÖELÄMÄN LAATU
Johtajuus (L&M) <ul style="list-style-type: none"> • joustava organisointi • yhteistyö • uudet ratkaisut • kumppanuudet 	Suunnittelu <ul style="list-style-type: none"> • haasteet • yhdessä tekeminen • vuorovaikutus • vaikuttaminen 	Yrityskulttuuri <ul style="list-style-type: none"> • yhteiset periaatteet • motivaatio • osallistuminen • sitoutuminen

Käsitteen työelämän laatu sisältö muodostui Fortune 500-aineiston analyysin perusteella: yrityskulttuurista, yhteisistä periaatteista, motivaatiosta, osallistumisesta ja sitoutumisesta, jotka ovat tärkeitä työelämän laatuun vaikuttavia tekijöitä, joilla vaikutetaan myös tehokkuuteen.

Kun tarkastellaan EFQM- ja Fortune 500-aineiston käsitteiden sisältöä rinnakkain, todetaan, että EFQM-yritysten johtaminen perustui teknisempään ajatteluun kuin Fortune 500-yritysten johtaminen, sillä Fortune 500-yritysten tehokkuusajattelussakin oli useita myös työelämän laatuun vaikuttavia tekijöitä. Koska EFQM-yritystenkin johtaminen perustui johtajuuteen, niidenkin johtamista tultaneen kehittämään nykyistä enemmän ihmisten johtamisen suuntaan.

Fortune 500-aineisto: Fortune 500-yritysten menestystekijät ja näiden yritysten menestymisen taustalla vaikuttavat tekijät.

Fortune 500-aineiston analyysin tuloksena olevat 96 menestystekijää jakautuivat 39 johtamiseen liittyvään menestystekijään, 41 tehokkuuteen liittyvään menestystekijään ja 16 näiden yritysten menestymisen taustalla vaikuttavaan tekijään (taulukko 20), joten johtamiseen ja tehokkuuteen liittyvät menestystekijät painottuivat Fortune 500-aineistossa eniten. Tulosta voidaan selittää sillä, että kyse oli hyvän liiketaloudellisen tuloksen saavuttamisesta. Johtaminen ja tehokkuus painottuivat Fortune 500-yritysten menestystekijöinä lähes yhtä paljon. Fortune 500-yritysten menestymisen taustalla vaikuttaviin tekijöihin kiinnitettiin huomattavasti vähemmän huomiota, vaikka nämä tekijät vaikuttivat Fortune 500-yritysten menestymisen taustalla.

Taulukko 20. Fortune 500-yritysten menestystekijät

FORTUNE 500-YRITYSTEN MENESTYSTEKIJÄT JA MENESTYMISEN TAUSTALLA VAIKUTTAVAT TEKIJÄT		
Fortune 500-yritysten johtamiseen liittyvät menestystekijät (39)	Fortune 500-yritysten tehokkuuteen liittyvät menestystekijät (41)	Fortune 500-yritysten menestymisen taustalla vaikuttavat tekijät (16)
<ul style="list-style-type: none"> • Vahva markkina-asema (16) • Hyvät asiakassuhteet (12) • Palvelulähtöisyys (4) • Hyvät strategiavalinnat (3) • Tulevaisuuden näkymät (2) • Sidosryhmäyhteistyö (2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kehittäminen (12) • Asiantuntemus (6) • Brändit (6) • Tuloksellisuus (4) • Henkilöstön merkitys (4) • Markkinatuntemus (3) • Yhteishenki (3) • Vastuullisuus (3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sitoutuminen (5) • Työtyytyväisyys (4) • Motivaatio (3) • Work-life balance (2) • Itseohjautuvuus (1) • Osallistuminen (1)

Fortune 500-yritysten johtamiseen liittyvät menestystekijät olivat: vahvan markkina-aseman saavuttaminen, hyvät asiakassuhteet, palvelulähtöisyys, hyvät strategialinnat ja hyvät tulevaisuuden näkymät sekä sidosryhmäyhteistyö. Johtamisella vaikutettiin kaikkiin menestystekijöihin. Hyvän markkina-aseman saavuttamista pidettiin Fortune 500-yritysten johtamisessa tärkeimpänä menestystekijänä. Hyvien asiakassuhteiden solmimista pidettiin näissä yrityksissä erittäin tärkeänä. Palvelulähtöisyyttä korostettiin kaikessa toiminnassa. Hyvät strategialinnat ja hyvät tulevaisuuden näkymät olivat tärkeitä Fortune 500-yritysten menestymiseen vaikuttavia tekijöitä. Sidosryhmäyhteistyötä tehtiin useiden tahojen kanssa, sillä sidosryhmäyhteistyö kuului Fortune 500-yritysten tavanomaiseen toimintaan.

Fortune 500-yritysten tehokkuuteen liittyvät menestystekijät olivat: yritysten toiminnan jatkuva kehittäminen, ihmisten asiantuntemuksen hyödyntäminen, brändit, tuloksellinen toiminta, henkilöstön merkityksen korostaminen, markkinatuntemus, hyvä yhteishenki ja vastuullisuus. Yritysten toiminnan kehittämistä pidettiin Fortune 500-yrityksissä myös tärkeänä tehokkuuteen vaikuttavana tekijänä. Asiantuntemuksen ja asiantuntijuuden merkitystä korostettiin, sillä asiantuntemus on tehokkaan toiminnan perusedellytys. Uusien tuotteiden (brändien) kehittämistä pidettiin näissä yrityksissä tärkeänä menestystekijänä. Toiminnan tuloksellisuuden nähtiin parantavan työelämän laatuakin. Henkilöstön merkitystä korostettiin Fortune 500-yrityksissä myös tehokkuusajattelun yhteydessä. Hyvää markkinatuntemusta pidettiin tärkeänä. Yhteishengen nähtiin parantavan työelämän laatua ja lisäävän tehokkuutta. Vastuullisuus perustui yhteiseen vastuun kantamiseen.

Fortune 500-yritysten menestymisen taustalla vaikuttivat: sitoutuminen, työtyytyväisyys, motivaatio, work-life balance, itseohjautuvuus ja osallistuminen, jotka vaikuttivat työelämän laatuun ja tehokkuuteen. Sitoutuminen osoitti työelämän hyvää laatua. Työtyytyväisyys osoitti työelämän hyvää laatua ja hyvää tehokkuutta. Hyvä motivaatio paransi työelämän laatua ja lisäsi myös tehokkuutta. Työelämän ja muun elämän tasapainokin (work-life-balance) oli tärkeä työelämän laatuun ja tehokkuuteen vaikuttava tekijä. Itseohjautuvuus ja osallistuminen paransivat työelämän laatua ja lisäsivät samalla tehokkuutta. Fortune 500-yritysten menestymisen taustalla vaikuttavat tekijät osoittivat, että näiden yritysten menestymisen ei perustunut yhteen yksittäiseen tekijään, vaan moneen johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun vaikuttavaan tekijään ja niiden yhteisvaikutukseen.

Fortune 500-yritysten toiminta perustui vahvaan markkinatuntemukseen, ammatitaitoon ja yhdessä tekemiseen. Koska johtaminen perustui johtajuuteen, johtamisessa otettiin työelämän laatu ja tehokkuus samaan aikaan huomioon. Se, että

tehokkuusajatteluunkin sisältyi työelämän laatuun liittyvää ajattelua, paransi Fortune 500-yritysten työelämän laatua ja lisäsi niiden tehokkuutta.

Kun tarkastellaan EFQM-yritysten ja Fortune 500-yritysten johtamiseen ja tehokkuuteen vaikuttavia menestystekijöitä ja näiden yritysten menestymisen taustalla vaikuttavia tekijöitä, todetaan, että näiden yritysten menestyminen perustui molemmissa aineistoissa samantyyppisiin tekijöihin, sillä johtaminen perustui molemmissa yrityksissä johtajuuteen, työelämän laadun parantamiseen ja tehokkuuden lisäämiseen. Johtamiseen liittyvissä menestystekijöissä korostui liiketoiminnallinen ajattelu, tehokkuuteen liittyvissä menestystekijöissä korostui tulosajattelu ja yritysten menestymisen taustalla vaikuttavissa tekijöissä korostettiin työelämän laatuun vaikuttavia tekijöitä. Tässä tarkastelussa tuli selvästi esille, että Fortune 500-yritysten johtamisessa otettiin ihmisten merkitys enemmän huomioon kuin EFQM-yrityksissä. Fortune 500-yritysten tehokkuusajatteluun sisältyi ainakin vielä huomattavasti enemmän työelämän laatuunkin vaikuttavaa ajattelua kuin EFQM-yritysten tehokkuusajatteluun, sillä työelämän laadun merkitystä korostettiin Fortune 500-yrityksissä enemmän kuin EFQM-yrityksissä. Yllättävää oli, että vaikka työskentely perustui Fortune 500-yrityksissä individuaaliseen ajatteluun, yhteisöllisyyttäkin pidettiin edelleen tärkeänä.

5.4 Veto-ohjelma-aineisto

Veto-ohjelman johtoryhmän teemahaastattelulla tutkimukseen saatiin suomalaisten organisaatioiden johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyvä yleisellä tasolla oleva näkökulma, jolla täydennettiin, syvennettiin ja testattiin toisten aineistojen avulla saatua johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyvää ajattelua. Koska tutkimusaihe voitiin teemoittaa kolmeen teemaan, teemahaastattelu soveltui hyvin tämän tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi. Veto-ohjelman johtoryhmän teemahaastatteluaineisto analysoitiin samalla tavalla kuin toisetkin aineistot, jotta analyysien tuloksia oli mahdollista verrata keskenään.

5.4.1 *Veto-ohjelman johtoryhmän teemahaastattelu*

Veto-ohjelman johtoryhmän teemahaastattelun teema-alueet olivat:

1. Johtamisen merkitys organisaatioiden toiminnassa
2. Tehokkuuden merkitys organisaatioiden toiminnassa
3. Työelämän laadun merkitys organisaatioiden toiminnassa

Koska teemahaastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluina, haastattelu oli kaikille haastateltaville samanlainen. Haastattelut kestivät puoli tuntia. Puhelinhaastattelun puutteena oli kuitenkin haastattelukontaktin puuttuminen, sillä välitön haastattelukontakti olisi voinut varmistaa, että tulkinnat ovat oikeita. Haastattelujen nauhoittaminen mahdollisti sen, että haastatteluihin oli mahdollisuus paneutua syvällisesti. Vaikka haastattelut, haastattelujen purkaminen ja litterointi vaativat paljon aikaa, työ oli kiinnostavaa ja palkitsevaa. Teemahaastattelujen yhteenveto on esitetty liitteessä 9.

Johtamiseen ja tehokkuuteen liittyvien kysymysten yhteydessä tarkasteltiin yleisiä teemoja ja työelämän laatuun liittyvien kysymysten yhteydessä tarkasteltiin yleisten teemojen yhteydessä lisäksi Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelmaan ja Veto-ohjelmaan liittyviä kysymyksiä. Jokaisen teeman yhteydessä tarkasteltiin viittä tutkimuksen kannalta keskeistä alakohtaa. Teemahaastattelu osoittautui tämän tutkimusaiheen ja tiedonsaannin kannalta parhaaksi menetelmäksi, koska teemahaastattelun avulla tutkimusaiheeseen oli mahdollista paneutua perusteellisesti. Kaikilla Veto-ohjelman johtoryhmän jäsenillä oli laaja-alainen asiantuntemus ja vahva kokemus tämän tutkimusaiheen kannalta keskeisistä kysymyksistä ja he olivat myös kiinnostuneita tutkimusaiheesta. Johtamisen osalta teemahaastattelussa kysyttiin johtamisen merkitystä organisaatioiden toiminnan kannalta seuraavasti:

1. Missä määrin kokonaisvaltaisella (ihmisten ja asioiden johtaminen) johtamisella voidaan vaikuttaa työelämän laatuun ja tehokkuuteen?
2. Mikä on suomalaisen johtamisen arvosana?
3. Onko julkisten ja yksityisten organisaatioiden johtamisessa eroavuutta?
4. Mitä esimerkillistä suomalaisten organisaatioiden johtamisessa on?
5. Onko suomalaisten organisaatioiden johtamisessa sellaista, mikä voisi olla esimerkkinä toisillekin valtioille?

Tehokkuuden osalta teemahaastattelussa kysyttiin tehokkuuden merkitystä organisaatioiden toiminnan kannalta seuraavasti:

1. Voitaisiinko työntekijöiden resursseja hyödyntää nykyistä paremmin ja tehokkaammin?
2. Miten kaikkien resurssien käyttöä voitaisiin tehostaa?
3. Missä määrin työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa työyhteisönsä kehittämiseen?

4. Voitaisiinko kokonaisvaltaisella johtamisella (ihmisten ja asioiden johtaminen) lisätä tehokkuutta ja parantaa työelämän laatua?
5. Missä määrin tehokkuus ja työelämän laatu tulevat kehittymään Suomessa seuraavan viiden vuoden aikana?

Käsite kokonaisvaltainen johtaminen herätti kaikkien haastateltavien huomiota, sillä kokonaisvaltaisessa johtamisessa kiinnitetään samanaikaisesti huomio ihmisten ja asioiden johtamiseen ja työelämän laatuun ja tehokkuuteen.

Työelämän laadun osalta teemahaastattelussa kysyttiin työelämän laadun merkitystä seuraavasti:

1. Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelmassa ja Veto-ohjelmassa asetetun työelämän laadun parantamis-tavoitteen toteutuminen?
2. Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelmassa ja Veto-ohjelmassa asetetun hyvin toimivien työyhteisöjen rakentaminen-tavoitteen toteutuminen?
3. Miten työelämän laadun taso voidaan varmistaa?
4. Mitkä ovat hyvin toimivien suomalaisten työyhteisöjen menestystekijät?
5. Miten hyvin toimivien työyhteisöjen ominaisuudet olisivat siirrettävissä toisille työpaikoille?

Veto-ohjelma-aineisto: Laadun osa-alueet

Veto-ohjelman johtoryhmän jäsenet kiinnittivät heti huomiota siihen, että johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu liittyvät yhteen ja vaikuttavat toisiinsa (taulukko 21). Veto-ohjelma-aineiston mukaan kokonaisvaltaista johtamista tarvitaan siksi, että ihmisten ja asioiden johtamisen yhdistyisivät johtamisessa. Ihmisten johtaminen on tullut yhä tärkeämmäksi. Vastauksissa korostettiin sitä, että johtamisessa on aina kyse ihmisten ja asioiden johtamisesta, koska johtamisen tavoitteena on sekä työelämän laadun parantaminen että tehokkuuden lisääminen.

Vastausten mukaan johtamisen merkitys korostuu ja johtamisen vaativuus kasvaa samalla, kun asiantuntijuuden merkitys korostuu. Johtamisen vaativuus kasvaa myös siksi, että jatkuva muutos edellyttää johtamiselta samaan aikaan joustavuutta ja vakautta. Kun itseohjautuvuus lisääntyy, hierarkiat menettävät merkitystään ja tämä vaikuttaa johtamiseenkin. Koska johtajan on osattava johtaa ihmisiä, asioita ja tuotantoa, johtamisessa tarvitaan ihmissuhdetaitoja, monipuolista asiantuntemusta, päättäväisyyttä, vahvuutta ja näkemyksellisyyttä. Vastauksissa korostet-

tiin myös sitä, että johtamisessa ja organisaatioiden toiminnan kehittämisessä tulee lähteä kunkin organisaation omista lähtökohdista käsin.

Vaikka johtamisessa on mahdollista käyttää erilaisia johtamismenetelmiä, niiden merkitys ei ole kovin suuri. Suomalaisen johtamisen arvosanaksi saatiin tässä teemahaastattelussa 8. Suomalaisen johtamisen keskiarvo on useissa tutkimuksissa 7,9. Mikäli suomalaisen johtamisen arvosana halutaan nostaa kiitettävälle tasolle, se edellyttää johtamisen kehittämistä ja huomion kiinnittämistä samanaikaisesti tehokkuuteen ja työelämän laatuun. Kyse ei ole vain arvosanasta, vaan johtamisen ja työelämän kehittämisestä sellaiseksi, että ne vastaisivat paremmin ihmisten tarpeita nykyistä paremmin. Koska ihmiset käyttävät kolmasosan ajastaan ja kymmeniä vuosia elämästään työssä, ei ole samantekevää, millaista työssä on, sillä se, millaista työssä on, vaikuttaa työelämän laatuun, tehokkuuteen ja ihmisten elämän laatuun. Suomalaisen työelämän laatua voidaan parantaa ja tuottavuutta lisätä. Ihmiset voivat silloin käyttää kaikkia kykyjään työssään. Johtamisen ja työelämän kehittäminen ei tapahdu itsestään, vaan se edellyttää johtajilta ja työyhteisöjen jäseniltä pitkäjänteistä työtä, mutta tulokset ovat sen arvoisia.

Veto-ohjelma-aineiston mukaan hyvä suunnittelu on tehokkaan toiminnan edellytys. Priorisoinnillakin voidaan lisätä organisaatioiden tehokkuutta. Työntekijöiden kustannustietoisuuden lisäämisellä voidaan tehostaa organisaatioiden resurssien käyttöä. Vastausten mukaan myös tunneäly on johtamisessa tärkeää, koska se liittyy ihmisten ja asioiden johtamiseen.

Taulukko 21. Laadun osa-alueet Veto-ohjelma-aineiston mukaan

LAADUN OSA-ALUEET VETO-OHJELMA-AINEISTON MUKAAN		
JOHTAMINEN	TEHOKKUUS	TYÖELÄMÄN LAATU
<ul style="list-style-type: none"> • Kokonaisvaltainen johtaminen • Johtamisen merkitys suuri • Johtamisen vaativuus • Johtamisen arvosana 8 • Kyse ihmisten johtamisesta • Eril. johtamismenetelmät • Itseohjautuvuus • Hierarkiat madaltuvat 	<ul style="list-style-type: none"> • Suunnittelu • Priorisointi • Kustannustietoisuus • Tunneäly • Erikoistuminen • Motivoiminen • Elämäntilanteet • Vaikutusmahdollisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Hyvät työyhteisöt tehokkaita • Tietoa ei käytetä • Tarvitaan yhteinen tahtotila • Yhteisöllisyyttäkin tarvitaan • Seurantaakin tarvitaan • Hyvinvoinnin indikaattorit • Hyvät työkäytännöt • Aktiivinen kehittäminen

Tunneälyllä voidaan varmistaa myös se, että johtaminen on eettisestikin korkeatasoista. Erikoistumisellakin voidaan vastaajien mukaan lisätä organisaatioiden tehokkuutta. Motivoimisen merkitys on työelämän laadun ja tehokkuuden kannalta tärkeää. Työntekijöiden elämäntilanteen parempi huomioon ottaminen vaikuttaa myönteisesti työelämän laatuun ja tehokkuuteen. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisäämisellä voidaan tehostaa organisaatioiden toimintaa.

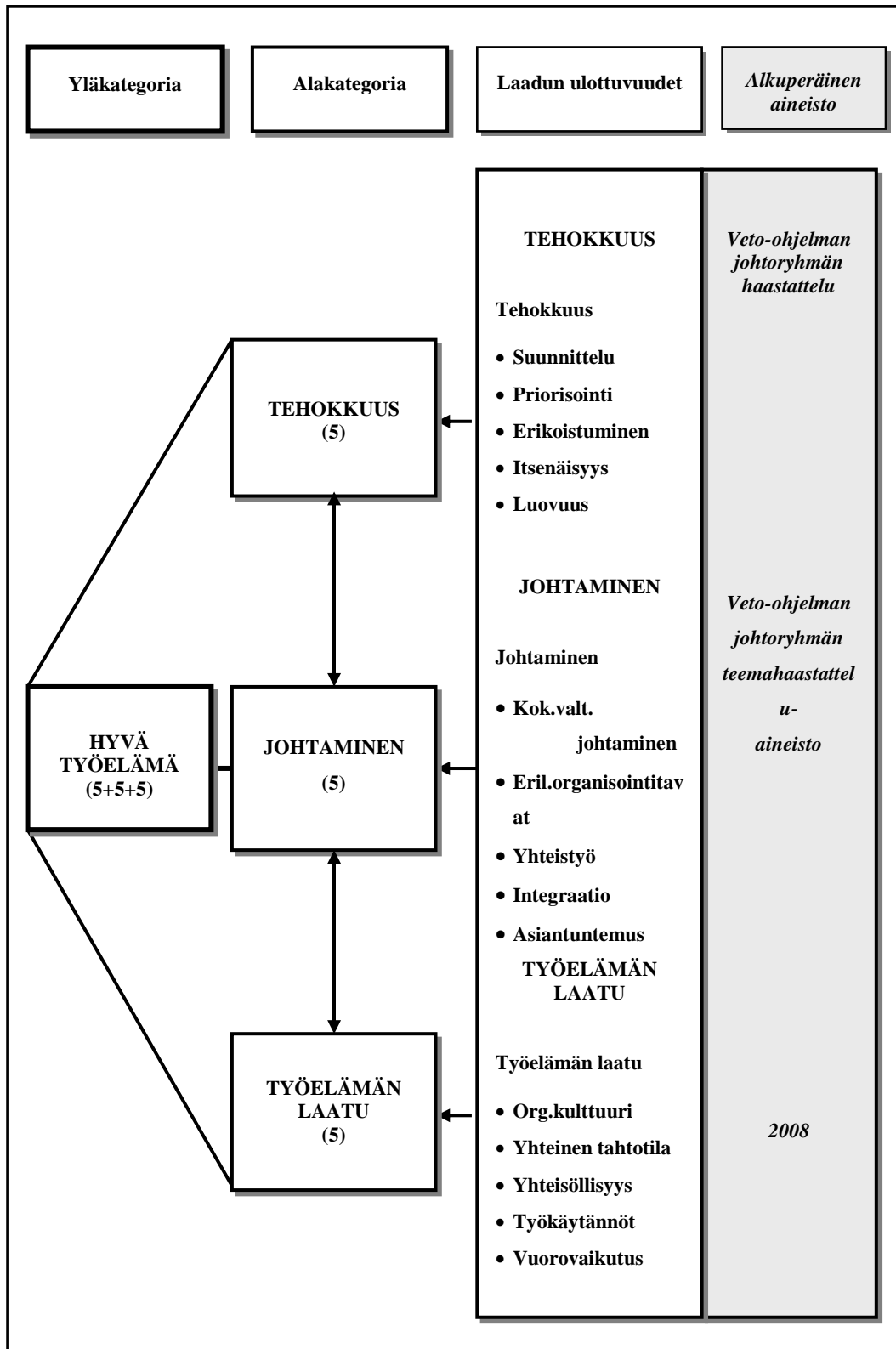
Veto-ohjelma-aineiston mukaan työelämän laadun merkitys on tärkeä myös siksi, että hyvät työyhteisöt ovat tehokkaita. Vaikka työelämän laadun parantamiseen ja organisaatioiden tehokkuuden lisäämiseen liittyvää tietoa on vastaajien mukaan saatavissa, sitä ei heidän mukaansa kuitenkaan käytetä. Työelämän laadun parantamisessa ja organisaatioiden tehokkuuden lisäämisessä tarvitaan myös yhteistä tahtotilaa, jotta asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Työelämän laadun parantamisessa tarvitaan yhteisöllisyyttäkin, koska yhteisöllisyys sitoo ihmisten toiminnan yhteen. Työelämän laadun tasoa tulisi vastaajien mukaan seurata samalla tavalla kuin organisaatioiden muitakin strategisia menestystekijöitä. Työelämän laadun parantamisessa tulisi käyttää myös työhyvinvoinnin indikaattoreita. Hyvät työkäytännöt olisi saatava laajemmin käyttöön. Aktiivinen kehittäminen tulisi suunnata myös työelämän laadun parantamiseen, sillä työelämän laadun parantaminen lisää samalla tehokkuutta.

Koska kokonaisvaltaisessa johtamisessa otetaan ihmisten ja asioiden johtaminen samanaikaisesti huomioon, työelämän laatua voidaan parantaa ja tehokkuutta voidaan lisätä yhtä aikaa, mikä tehostaa organisaatioiden toimintaa. Se, että työelämän laatuun liittyviä tekijöitä oli Veto-ohjelma-aineistossa tehokkuuteen liittyvissä tekijöissä ja tehokkuuteen liittyviä tekijöitä työelämän laatuun liittyvissä tekijöissä, osoittaa työelämän laadun ja tehokkuuden välistä yhteyttä.

Veto-ohjelma-aineisto: Laadun ulottuvuudet

Kuvion 10 tarkastelu aloitetaan kuvion oikeasta reunasta, jossa on kuvattu alkupeäinen tutkimusaineisto. Kaikki ulottuvuudet ovat samassa ruudussa, koska käsitteiden johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu nähdään liittyvän yhteen. Käsite johtaminen on keskellä, koska johtamisella vaikutetaan samanaikaisesti tehokkuuteen ja työelämän laatuun.

Veto-ohjelma-aineiston mukaan laadun ulottuvuudet olivat käsitteen johtaminen osalta: kokonaisvaltainen johtaminen, erilaiset organisointitavat, yhteistyö, integraatio ja asiantuntemus. Kokonaisvaltaisella johtamisella tarkoitetaan ihmisten ja asioiden johtamista ja huomion kiinnittämistä työelämän laatuun ja tehokkuuteen.



Kuvio 10. Laadun ulottuvuudet Veto-ohjelma-aineiston mukaan

Erilaiset organisointitavat mahdollistavat tarvittaessa organisaatorakenteen muuttamisen. Yhteistyön parantaminen tehostaa samalla myös asiantuntemuksen käyttöä. Toimintojen integraatio tehostaa organisaatioiden resurssien käyttöä.

Veto-ohjelma-aineiston mukaan laadun ulottuvuudet olivat käsitteen tehokkuus osalta: suunnittelu, priorisointi, erikoistuminen, itsenäinen työskentely ja luovuus. Suunnittelun, priorisoinnin ja erikoistumisen voidaan katsoa liittyvän lähinnä asioiden johtamiseen ja itsenäisen työskentelyn ja luovuuden voidaan katsoa liittyvän myös ihmisten johtamiseen.

Veto-ohjelma-aineiston laadun ulottuvuudet olivat käsitteen työelämän laatu osalta: organisaatiokulttuuri, yhteinen tahtotila, yhteisöllisyys, hyvät työkäytännöt ja vuorovaikutus. Organisaatiokulttuurin merkitys on erittäin tärkeä siksi, että organisaatiokulttuuri on työelämän laadun ja tehokkuuden perusta. Työelämän laadun parantaminen liittyy Veto-ohjelma-aineiston mukaan sekä ihmisten että asioiden johtamiseen, koska yhteinen tahtotila ja hyvät työkäytännöt liittyvät ensisijaisesti tehokkuuteen ja yhteisöllisyys ja vuorovaikutus liittyvät lähinnä työelämän laatuun ja kaikki tekijät liittyvät toisiinsa.

Kun Veto-ohjelma-aineiston laadun ulottuvuuksia johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu tarkastellaan samaan aikaan, todetaan, että kokonaisvaltaisella johtamisella on mahdollista parantaa organisaatioiden työelämän laatua ja lisätä tehokkuutta. Kun ihmisten ja asioiden johtaminen yhdistyy, organisaatioiden kaikki resurssit on mahdollista hyödyntää ja organisaatioiden tavoitteet voidaan saavuttaa samanaikaisesti.

Veto-ohjelma-aineisto: Käsitteiden sisältö

Veto-ohjelma-aineiston mukaan suomalaisten organisaatioiden johtaminen perustuu kokonaisvaltaiseen johtamiseen, organisoitumiseen, yhteistyöhön, asiantuntemukseen ja integraatioon, jotka mahdollistivat organisaatioiden joustavan toiminnan sekä työelämän laadun parantamisen ja tehokkuuden lisäämisen. Organisoituminen mahdollistaa organisaatorakenteen muuttamisen, mikäli organisaation toiminta sitä edellyttää. Ihmisten asiantuntemus saadaan paremmin käyttöön silloin, kun yhteistyö toimii hyvin ja toimintojen integraatio on hyvä. Koska Veto-ohjelma-aineiston johtamisajattelussa tuli esille asioiden ja ihmisten johtamiseen liittyviä tekijöitä, organisaatioiden johtamisessa kiinnitetään huomiota tehokkuuteen ja työelämän laatuun.

Veto-ohjelma-aineiston perusteella suomalaisten organisaatioiden tehokkuus perustui suunnitteluun, priorisointiin, erikoistumiseen, itseohjautuvuuteen ja luovuuteen.

teen, joiden avulla organisaatioiden tehokkuutta voidaan lisätä ja työelämän laatua voidaan parantaa. Vaikka priorisointi ja erikoistuminen liittyvät lähinnä asioiden johtamiseen ja itseohjautuvuus ja luovuus liittyvät lähinnä ihmisten johtamiseen, kokonaisvaltaisessa johtamisessa huomio kiinnitetään asioiden ja ihmisten johtamiseen ja tehokkuuteen ja työelämän laatuun samanaikaisesti.

Taulukko 22. Käsitteiden sisältö Veto-ohjelma-aineiston mukaan

KÄSITTEIDEN SISÄLTÖ VETO-OHJELMA-AINEISTON (2008) MUKAAN		
JOHTAMINEN	TEHOKKUUS	TYÖELÄMÄN LAATU
Kokonaisvaltainen johtaminen <ul style="list-style-type: none"> • organisoituminen • yhteistyö • asiantuntemus • integraatio 	Suunnittelu <ul style="list-style-type: none"> • priorisointi • erikoistuminen • itseohjautuvuus • luovuus 	Työelämän kehittäminen <ul style="list-style-type: none"> • yhteisöllisyys • yhteinen tahtotila • hyvät työkäytännöt • vuorovaikutus

Veto-ohjelma-aineiston perusteella suomalaisten organisaatioiden työelämän laatu perustuu työelämän kehittämiseen, yhteisöllisyyteen, tahtotilaan, hyviin työkäytäntöihin ja vuorovaikutukseen, joten työelämän kehittäminen perustuu ihmisten ja asioiden johtamiseen ja työelämän laadun parantamiseen ja tehokkuuden lisäämiseen.

5.5 Empiiristen aineistojen vertailu

Seuraavassa kaikkia empiirisiä aineistoja verrataan keskenään. EFQM-, Fortune 500- ja Veto-ohjelma-aineiston vertailu tapahtuu yleisellä tasolla. Vertailu vastaa samalla tämän luvun yhteenvetoa (taulukko 23).

5.5.1 *EFQM-aineiston, Fortune 500-aineiston ja Veto-ohjelma-aineiston laadun osa-alueiden vertailu*

EFQM-aineiston, Fortune 500-aineiston ja Veto-ohjelma-aineiston johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyvää ajattelua verrataan seuraavassa riveittäin. Taulukossa esitetyt sulkeissa olevat luvut osoittavat johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyvien tekijöiden lukumäärää alkuperäisissä tutki-

musaineistoissa. Veto-ohjelma-aineiston osalta näiden tekijöiden lukumäärää ei ole ilmoitettu siksi, että Veto-ohjelma aineisto perustuu yleisellä tasolla tapahtuvaan tarkasteluun.

Johtamiseen liittyvät laadun osa-alueet vastasivat EFQM-, Fortune 500- ja Veto-ohjelma-aineistoissa hyvin toisiaan, sillä johtaminen perustui kaikkien empiiristen aineistojen mukaan ihmisten ja asioiden johtamiseen. Koska johtaminen perustui kaikkien empiiristen aineistojen mukaan ihmisten ja asioiden johtamiseen, johtamisella voidaan vaikuttaa työelämän laatuun ja tehokkuuteen. Johtaminen perustui EFQM-aineiston mukaan arvojohtamiseen, laatujohtamiseen ja arvo- ja laatujohtamiseen, Fortune 500-aineiston mukaan arvojohtamiseen ja laatujohtamiseen ja Veto-ohjelma-aineiston mukaan kokonaisvaltaiseen johtamiseen.

Tehokkuuteen liittyvät laadun osa-alueet vastasivat EFQM-, Fortune 500- ja Veto-ohjelma-aineistossa melko hyvin toisiaan, vaikka tehokkuuden katsottiin perustuvan osittain eri tekijöihin, mikä johtuu siitä, että yritysten ja organisaatioiden tehokkuutta katsotaan voitavan lisätä erilaisin keinoin.

EFQM-aineistossa korostettiin etenkin kehittämisen, hyvän ammattitaidon, tuloksellisuuden, laadunhallinnan ja prosessien sujuvuuden merkitystä. Fortune 500-aineistossa korostettiin ammattitaidon, kehittämisen, tulosten saavuttamisen, vuorovaikutuksen ja vaikuttamisen merkitystä ja Veto-ohjelma-aineistossa korostettiin suunnittelun, priorisoinnin, kustannustietoisuuden, tunneälyn ja erikoistumisen merkitystä, joten tärkeimmät yritysten tehokkuuteen vaikuttavat tekijät olivat kehittäminen, ammattitaito, suunnittelu, priorisointi, tuloksellisuus, laadunhallinta, vuorovaikutus, vaikuttaminen, motivoiminen ja työn palkitsevuus.

EFQM-aineiston tehokkuusajattelu oli lähempänä Fortune 500-aineiston tehokkuusajattelua kuin Veto-ohjelma-ajattelua, mikä johtuu siitä, että yritystoiminta perustuu kaikissa maissa melko samanlaiseen ajatteluun. EFQM-yritysten tehokkuusajattelu oli konkreettisempaa kuin Fortune 500-yritysten tehokkuuteen liittyvä ajattelu, koska Fortune 500-aineistossa korostettiin tehokkuusajattelun yhteydessä myös työelämän laatuun vaikuttavia tekijöitä. Veto-ohjelma-aineistossa tehokkuuteen liittyvät laadun osa-alueet oli määritelty yleisemmällä tasolla kuin EFQM- ja Fortune 500-aineistossa.

Taulukko 23. EFQM-aineiston, Fortune 500-aineiston ja Veto-ohjelma-aineiston laadun osa-alueiden vertailu

EFQM-aineiston, Fortune 500-aineiston ja Veto-ohjelma-aineiston laadun osa-alueiden vertailu		
EFQM-aineisto 1998–2007	Fortune 500-aineisto 1999–2005	Veto-ohjelma-aineisto 2008
JOHTAMINEN (27)	JOHTAMINEN (16)	JOHTAMINEN
<ul style="list-style-type: none"> • Arvojohtaminen (16) • Laatujohtaminen (10) • VBL+FBM (1) 	<ul style="list-style-type: none"> • Arvojohtaminen (8) • Laatujohtaminen (8) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kokonaisvaltainen johtaminen • Johtamisen merkitys korostuu • Johtaminen vaativuus kasvaa • Johtamisen arvosana 8 • Ihmisten johtaminen korostuu • Erilaiset johtamismenetelmät • Itseohjautuvuus lisääntyy • Hierarkiat madaltuvat
TEHOKKUUS (81)	TEHOKKUUS (48)	TEHOKKUUS
<ul style="list-style-type: none"> • Kehittäminen (27) • Ammattitaito (23) • Tuloksellisuus (10) • Laadunhallinta (8) • Prosesien sujuvuus (6) • Tavoitteellisuus (4) • Innovatiivisuus (3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ammattitaito (9) • Kehittäminen (8) • Tulokset (8) • Vuorovaikutus (6) • Vaikuttaminen (6) • Tiimityö (6) • Työn palkitsevuus (5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Suunnittelu • Priorisointi • Kustannustietoisuus • Tunneällyn merkitys on tärkeä • Erikoistuminen • Motivoiminen • Elämäntilanteet huomioon • Vaikutusmahdollisuudet
TYÖELÄMÄN LAATU (27)	TYÖELÄMÄN LAATU (16)	TYÖELÄMÄN LAATU
<ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyö (15) • Osallistuminen (3) • Sitoutuminen (3) • Työhyvinvointi (2) • Vuorovaikutus (2) • Itsensä toteuttaminen (1) • Työn palkitsevuus (1) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sitoutuminen (5) • Työtyytyväisyys (4) • Motivaatio (3) • Work-life balance (2) • Itseohjautuvuus (1) • Osallistuminen (1) 	<ul style="list-style-type: none"> • Hyvät työyhteisöt ovat tehokkaita • Työhyvinvoinnista on tetao • Yhteinen tahtotila • Yhteisöllisyyttä tarvitaan • Seuranta on tarpeen • Työhyvinvoinnin indikaattorit • Hyvät työkäytännöt • Aktiivinen kehittäminen

Tämä johtui siitä, että Veto-ohjelma-aineisto ei perustunut todelliseen toimintaan, vaan johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyviin yleisiin periaatteisiin. Veto-ohjelma-aineistossa oli tehokkuuteen liittyvissä laadun osa-alueissa myös työelämän laatuun vaikuttavia tekijöitä.

Työelämän laatuun liittyvät tärkeimmät laadun osa-alueet olivat EFQM-aineiston mukaan yhteistyö, osallistuminen, sitoutuminen, työhyvinvointi ja vuorovaikutus,

Fortune 500-aineiston mukaan sitoutuminen, työtyytyväisyys, motivaatio, work-life balance ja itseohjautuvuus ja Veto-ohjelma-aineiston mukaan hyvät työyhteisöt, työhyvinvointi, yhteinen tahtotila, yhteisöllisyys, seuranta ja hyvät työkäytännöt. Työelämän laatuun liittyvät laadun osa-alueet olivat näissä empiirisissä aineistoissa melko lähellä toisiaan, sillä kaikissa empiirisissä aineistoissa korostettiin työelämän laatuun liittyvän ajattelun yhteydessä yhteistyön, työhyvinvoinnin ja sitoutumisen merkitystä. Kaikissa empiirisissä aineistoissa tuli työelämän laatuun liittyvän ajattelun yhteydessä esille myös tehokkuuteen liittyvää ajattelua, sillä työelämän laadun merkitystä ei tarkasteltu erillisenä, vaan tärkeänä osana johtamiseen ja tehokkuuteen liittyvää ajattelua. Kokonaisvaltainen ajattelu osoitti EFQM-yritysten ja Fortune 500-yritysten ja Veto-ohjelma-aineiston ajattelun vahvuuden.

5.5.2 *EFQM-aineiston, Fortune 500-aineiston ja Veto-ohjelma-aineiston laadun ulottuvuuksien vertailu*

Johtamiseen liittyvät laadun ulottuvuudet olivat EFQM-aineistossa johtajuus, organisointi, yhteistyö, osallistuminen ja uudistaminen, Fortune 500-aineistossa johtajuus, joustava organisointi, yhteistyö, uudenlaiset ratkaisut ja kumppanuudet ja Veto-ohjelma-aineistossa kokonaisvaltainen johtaminen, erilaiset organisoitavat, yhteistyö, integraatio ja asiantuntemus, joten yhteiset johtamisajatteluun liittyvät laadun ulottuvuudet olivat ihmisten ja asioiden johtaminen, joustava organisointi, yhteistyö aikaansaaminen ja uudistaminen (taulukko 24).

Koska empiirisissä aineistoissa oli neljä yhteistä kohtaa, johtamiseen liittyvä empiirinen ajattelu vastasi hyvin toisiaan.

Tehokkuuteen liittyvät laadun ulottuvuudet olivat EFQM-aineistossa kehittäminen, ammattitaito, tuloksellisuus, uudistaminen ja innovatiivisuus, Fortune 500-aineistossa uudet suunnitelmat, yhteiset haasteet, yhdessä tekeminen, vuorovaikutus ja innovaatiot ja Veto-ohjelma-aineistossa suunnittelu, priorisointi, erikoistuminen, itsenäinen työskentely ja luovuus, joten yhteiset tehokkuuteen liittyvät tekijät olivat kehittäminen ja innovatiivisuus. Koska empiirisissä aineistoissa oli vain kaksi yhteistä kohtaa, tehokkuuteen liittyvä empiirinen ajattelu vastasi toisiaan osittain. Tämä tarkastelu osoittaa, että tehokkuuteen liittyvä ajattelu on hajanaisempaa kuin johtamiseen liittyvä ajattelu.

Tähän hajontaan vaikutti etenkin se, että Fortune 500-aineistossa tehokkuuteen liittyvissä laadun ulottuvuuksissa oli myös työelämän laatuun liittyviä tekijöitä ja se, että Veto-ohjelma-aineiston näkökulma poikkeaa EFQM- ja Fortune 500-yritysten näkökulmasta.

Taulukko 24. EFQM-aineiston, Fortune 500-aineiston ja Veto-ohjelma-aineiston laadun ulottuvuuksien vertailu

EFQM-aineiston, Fortune 500-aineiston ja Veto-ohjelma-aineiston laadun ulottuvuuksien vertailu		
EFQM-aineisto 1998–2007	Fortune 500-aineisto 1999–2005	Veto-ohjelma-aineisto 2008
JOHTAMINEN (27)	JOHTAMINEN (16)	JOHTAMINEN
Johtaminen (5) <ul style="list-style-type: none"> • Johtajuus (L&M) • Organisointi • Yhteistyö • Osallistuminen • Uudistaminen 	Johtaminen (5) <ul style="list-style-type: none"> • Johtajuus (L&M) • Joustava organisointi • Yhteistyö • Uudenlaiset ratkaisut • Kumppanuudet 	Johtaminen (5) <ul style="list-style-type: none"> • Kok.valtainen johtaminen • Erilaiset organisoititavat • Yhteistyö • Integraatio • Asiantuntemus
TEHOKKUUS (81)	TEHOKKUUS (48)	TEHOKKUUS
Tehokkuus (5) <ul style="list-style-type: none"> • Kehittäminen • Ammattitaito • Tuloksellisuus • Uudistaminen • Innovatiivisuus 	Tehokkuus (5) <ul style="list-style-type: none"> • Uudet suunnitelmat • Yhteiset haasteet • Yhdessä tekeminen • Vuorovaikutus • Innovaatiot 	Tehokkuus (5) <ul style="list-style-type: none"> • Suunnittelu • Priorisointi • Erikoistuminen • Itsenäinen työskentely • Luovuus
TYÖELÄMÄN LAATU (27)	TYÖELÄMÄN LAATU (16)	TYÖELÄMÄN LAATU
Työelämän laatu (5) <ul style="list-style-type: none"> • Yrityskulttuuri • Yhteiset arvot • Yhteenkuuluvuus • Vuorovaikutus • Sitoutuminen 	Työelämän laatu (5) <ul style="list-style-type: none"> • Yrityskulttuuri • Yhteiset periaatteet • Osallistuminen • Motivaatio • Sitoutuminen 	Työelämän laatu (5) <ul style="list-style-type: none"> • Organisaatiokulttuuri • Yhteinen tahtotila • Yhteisöllisyys • Hyvät työkäytännöt • Vuorovaikutus

Työelämän laatuun liittyvät laadun ulottuvuudet olivat EFQM-aineistossa yrityskulttuuri, yhteiset arvot, yhteenkuuluvuus, vuorovaikutus ja sitoutuminen, Fortune 500-aineistossa yrityskulttuuri, yhteiset periaatteet, osallistuminen, motivaatio ja sitoutuminen ja Veto-ohjelma-aineistossa organisaatiokulttuuri, yhteinen tahtotila, yhteisöllisyys, hyvät työkäytännöt ja vuorovaikutus. Empiirisissä aineistoissa oli työelämän laatuun liittyvässä ajattelussa neljä yhteistä kohtaa, joten nämä aineistot vastasivat työelämän laatuun liittyvän ajattelun osalta hyvin toisiaan.

Johtamiseen ja työelämän laatuun liittyvät laadun ulottuvuudet perustuvat yhteisempään ajatteluun kuin tehokkuuteen liittyvä ajattelu. Tehokkuusajattelun tarkastelua vaikeuttaa myös se, että tehokkuuden tarkasteluun vaikuttavat monet nopeasti muuttuvat konkreettiset tekijät. Kun tämä tilanne tunnustetaan, tehokkuutta voidaan tarkastella menestyksellisesti osana johtamisen ja työelämän laadun tarkastelua, jolloin johtamista, tehokkuutta ja työelämän laatua voidaan tarkastella yhtenä kokonaisuutena.

5.5.3 EFQM-aineiston, Fortune 500-aineiston ja Veto-ohjelma-aineiston käsitteiden sisällön vertailu

Käsitteiden sisällön vertailu perustuu tiivistetympään aineistoon kuin edellä suoritettut vertailut. Koska Hyvän työelämän teoreettisen mallin käsitteiden empiirinen sisältö muodostuu näiden tekijöiden perusteella, teoreettista ja empiiristä ajattelua voidaan verrata keskenään (taulukko 25).

Johtaminen perustui kaikkien empiiristen aineistojen mukaan ihmisten ja asioiden johtamiseen. Organisointi perustui kaikkien empiiristen aineistojen mukaan joustavaan organisointiin. Yhteistyön merkitystä korostettiin kaikissa empiirisissä aineistoissa.

EFQM- ja Veto-ohjelma-aineistossa korostettiin myös osallistumisen merkitystä ja EFQM- ja Fortune 500-aineistossa korostettiin uudistamisen merkitystä ja Fortune 500-aineistossa korostettiin myös kumppanuuksien merkitystä. Asiantuntemuksen merkitystä korostettiin Veto-ohjelma-aineistossa.

Koska johtamiseen liittyvä ajattelu perustui empiiristen aineistojen mukaan kolmen tekijän osalta samanlaiseen ajatteluun, johtamiseen liittyvä käsitteiden sisältö vastasi melko hyvin toisiaan. Yhteiset tekijät olivat *johtajuus*, *joustava organisointi* ja *yhteistyö*.

Tehokkuus perustui empiiristen aineistojen mukaan kehittämiseen ja innovatiivisuuteen. EFQM-aineistossa korostettiin asiantuntemuksen, tuloksellisuuden ja laadunhallinnan merkitystä.

Taulukko 25. EFQM-aineiston, Fortune 500-aineiston ja Veto-ohjelma-aineiston käsitteiden sisällön vertailu

EFQM-aineiston, Fortune 500-aineiston ja Veto-ohjelma-aineiston käsitteiden sisällön vertailu		
EFQM-aineisto 1998–2007	Fortune 500-aineisto 1999–2005	Veto-ohjelma-aineisto 2008
JOHTAMINEN (5)	JOHTAMINEN (5)	JOHTAMINEN (5)
<ul style="list-style-type: none"> • Johtajuus (L&M) • Organisointi • Yhteistyö • Osallistuminen • Uudistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Johtajuus (L&M) • Joustava organisointi • Yhteistyö • Uudet ratkaisut • Kumppanuudet 	<ul style="list-style-type: none"> • Kok.valtainen johtaminen • Organisoituminen • Yhteistyö • Asiantuntemus • Osallistuminen
TEHOKKUUS (5)	TEHOKKUUS (5)	TEHOKKUUS (5)
<ul style="list-style-type: none"> • Kehittäminen • Asiantuntemus • Tuloksellisuus • Laadunhallinta • Innovatiivisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Suunnittelu • Haasteet • Vuorovaikutus • Yhdessä tekeminen • Vaikuttaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Suunnittelu • Priorisointi • Erikoistuminen • Itseohjautuvuus • Luovuus
TYÖELÄMÄN LAATU (5)	TYÖELÄMÄN LAATU (5)	TYÖELÄMÄN LAATU (5)
<ul style="list-style-type: none"> • Yrityskulttuuri • Yhteiset arvot • Yhteishenki • Vuorovaikutussuhteet • Sitoutuminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Yrityskulttuuri • Yhteiset periaatteet • Motivaatio • Osallistuminen • Sitoutuminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Työelämän kehittäminen • Yhteisöllisyys • Yhteinen tahtotila • Hyvät työkäytännöt • Vuorovaikutus

Fortune 500-aineistossa korostettiin myös vuorovaikutuksen, yhdessä tekemisen ja vaikuttamisen merkitystä, joten Fortune 500-aineistossa tuli esille useita työelämän laatuunkin vaikuttavia tekijöitä. Veto-ohjelma-aineistossa korostettiin lisäksi priorisoinnin, erikoistumisen ja itseohjautuvuuden merkitystä. Veto-ohjelma-aineiston tehokkuuteen liittyvä ajattelu perustui yleisemmällä tasolla olevaan ja melko konkreettiseen ajatteluun. Koska tehokkuuteen liittyvässä em-

piirisessä ajattelussa oli kaksi yhteistä kohtaa, aineistot vastasivat toisiaan osittain. Yhteiset tekijät olivat *kehittäminen* ja *innovatiivisuus*.

Työelämän laatuun liittyvä ajattelu perustui näiden empiiristen aineistojen mukaan yrityskulttuuriin, yhteisiin arvoihin, vuorovaikutukseen ja sitoutumiseen. EFQM-aineistossa korostettiin yhteishengen merkitystä, Fortune 500-aineistossa pidettiin tärkeänä motivaatiota ja Veto-ohjelma-aineistossa korostettiin hyvien työkäytäntöjen merkitystä. Koska empiirisessä työelämän laatuun liittyvässä ajattelussa oli neljä yhteistä kohtaa, työelämän laatuun liittyvä ajattelu vastasi hyvin toisiaan. Yhteiset tekijät olivat *yrityskulttuuri*, *yhteiset arvot*, *vuorovaikutussuhteet* ja *sitoutuminen*.

Tämä tarkastelu osoitti, että empiirinenkin ajattelu voitiin tiivistää viiteen johtamista, tehokkuutta ja työelämän laatua kuvaavaan tekijään, mikä mahdollistaa sen, että teoreettista ja empiiristä ajattelua voidaan verrata keskenään. Sitä ennen tarkastellaan vielä EFQM- ja Fortune 500-yritysten menestystekijöitä.

5.5.4 EFQM-yritysten ja Fortune 500-yritysten menestystekijöiden vertailu

EFQM-yrityksille ja Fortune 500-yrityksille yhteiset johtamiseen liittyvät menestystekijät olivat *markkina-asema*, *asiakslähtöisyys*, *palvelulähtöisyys*, ja *sidosryhmäyhteistyö* (Taulukko 26). Markkina-asemaa ja sidosryhmäyhteistyötä pidettiin EFQM- ja Fortune 500-yritysten toiminnan kannalta keskeisinä menestystekijöinä. Asiakslähtöisyyttä ja palvelulähtöisyyttä korostettiin EFQM-yritysten ja Fortune 500-yritysten kaikessa toiminnassa, sillä yritysten menestymisen katsottiin määräytyvän niiden perusteella. Asiakas- ja palvelulähtöisyyden näin vahva korostaminen oli yllättävää, koska korostettiin EFQM-yritysten ja Fortune 500-yritysten menestymisen olisi voinut ajatella perustuvan erityisiin menestystekijöihin. Sidosryhmäyhteistyö kuului molempien yritysten tavanomaiseen toimintaan. EFQM-yritysten johtamiseen liittyviä menestystekijöitä olivat lisäksi valtakunnallinen toiminta, monopoli-asema, kansainvälisyys, yrityksen imago ja ympäristökysymykset. Ympäristökysymykset tulivat esille vain EFQM-aineistossa. Fortune 500-yritysten johtamiseen liittyvinä menestystekijöinä olivat lisäksi hyvät strategiavalinnat sekä hyvät tulevaisuuden näkymät. Koska EFQM- ja Fortune-yritysten johtamisajattelussa oli neljä yhteistä tekijää, niiden johtamisajattelu vastasi hyvin toisiaan.

EFQM- ja Fortune 500-yrityksille yhteisiä tehokkuuteen liittyviä menestystekijöitä olivat *kehittäminen*, *tuottavuus*, *osaaminen* ja *innovaatiot*, jotka selittävät näiden yritysten menestymisen.

Taulukko 26. EFQM- ja Fortune 500-yritysten menestystekijöiden vertailu

EFQM- ja Fortune 500-yritysten menestystekijöiden vertailu		
EFQM-yritysten johtamiseen liittyvät menestystekijät (72)	Fortune 500-yritysten johtamiseen liittyvät menestystekijät (39)	Yhteiset johtamiseen liittyvät menestystekijät
<ul style="list-style-type: none"> • Markkina-asema (24) • Asiakaslähtöisyys (18) • Toimitusvarmuus (10) • Valtakunnallinen toiminta (4) • Toiminnan uudistaminen (4) • Monopoli-asema (3) • Kansainvälisyys (3) • Yrityksen imago (2) • Sidosryhmäyhteistyö (2) • Ympäristökysymykset (2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Vahva markkina-asema (16) • Hyvät asiakassuhteet (12) • Palvelulähtöisyys (4) • Hyvät strategialinnat (3) • Tulevaisuuden näkymät (2) • Sidosryhmäyhteistyö (2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Markkina-asema • Asiakaslähtöisyys • Palvelulähtöisyys • Sidosryhmäyhteistyö
EFQM-yritysten tehokkuuteen liittyvät menestystekijät (63)	Fortune 500-yritysten tehokkuuteen liittyvät menestystekijät (41)	Yhteiset tehokkuuteen liittyvät menestystekijät
<ul style="list-style-type: none"> • Kehittäminen (14) • Tuottavuus (12) • Laadunhallinta (10) • Osaaminen (9) • Huipputeknologia (5) • Innovaatiot (3) • Uudet tuotteet (3) • Suunnitelmallisuus (3) • Kilpailukyky (2) • Nopeus (2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kehittäminen (12) • Asiantuntemus (6) • Brändit (6) • Tuloksellisuus (4) • Henkilöstön merkitys (4) • Markkinatuntemus (3) • Yhteishenki (3) • Vastuullisuus (3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kehittäminen • Asiantuntemus • Tuottavuus • Innovaatiot
EFQM-yritysten menestymisen taustalla vaikuttavat tekijät (27)	Fortune 500-yritysten menestymisen taustalla vaikuttavat tekijät (16)	Yhteiset yritysten menestymisen taustalla vaikuttavat tekijät
<ul style="list-style-type: none"> • Yrityskulttuuri (8) • Yhteishenki (4) • Yhteinen arvoperusta (3) • Osallistuminen (2) • Vaikuttaminen (2) • Itsensä toteuttaminen (2) • Sitoutuminen (2) • Työtyytyväisyys (2) • Kehittäminen (1) • Uudistaminen (1) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sitoutuminen (5) • Työtyytyväisyys (4) • Motivaatio (3) • Work-life balance (2) • Itseohjautuvuus (1) • Osallistuminen (1) 	<ul style="list-style-type: none"> • Osallistuminen • Itsensä toteuttaminen • Työtyytyväisyys • Sitoutuminen

EFQM-yrityksissä pidettiin tärkeänä lisäksi laadunhallintaa, huipputeknologiaa, uusia tuotteita, suunnitelmallista toimintaa, kilpailukykyä ja nopeutta ja Fortune 500-yrityksissä korostettiin henkilöstön merkitystä, markkinatuntemusta, yhteishenkeä ja vastuullisuutta. Fortune 500-yrityksissä korostettiin henkilöstön merkitystä huomattavasti enemmän kuin EFQM-yrityksissä. EFQM- ja Fortune 500-yritysten tehokkuuteen liittyvät menestystekijät vastasivat hyvin toisiaan, sillä tehokkuuteen liittyvässä ajattelussa oli neljä yhteistä kohtaa.

EFQM- ja Fortune 500-yritysten yhteiset menestymisen taustalla vaikuttavat tekijät olivat *osallistuminen, itsensä toteuttaminen, työtyytyväisyys ja sitoutuminen*, jotka ovat keskeisiä työelämän laatuun vaikuttavia tekijöitä. EFQM-yritysten menestymisen taustalla vaikuttavia tekijöitä olivat myös yrityskulttuuri, yhteishenki, yhteinen arvoperusta, vaikuttaminen, kehittäminen ja uudistaminen. Fortune 500-yritysten menestymisen taustalla vaikuttavina tekijöinä olivat myös work-life balance ja itseohjautuvuus. Koska EFQM- ja Fortune 500-yritysten menestymisen taustalla vaikuttavassa ajattelussa oli neljä yhteistä kohtaa, niiden työelämän laatuun liittyvä ajattelu vastasi hyvin toisiaan.

Fortune 500-yrityksissä korostettiin henkilöstön merkitystä johtamiseen ja tehokkuuteen liittyvän ajattelun yhteydessä enemmän kuin EFQM-yrityksissä. Ihmisten merkityksen korostaminen näyttää olevan yritysten menestymisen kannalta tärkeä tekijä. EFQM- ja Fortune 500-yritysten hyvän menestymisen perusteella olisi voinut olettaa, että näiden yritysten menestymisen taustalla vaikuttaisivat tietyt erityiset menestystekijät. Koska tällaisia menestystekijöitä ei tullut esille, voidaan todeta, että EFQM- ja Fortune 500-yritysten menestyminen perustui tavallisiin menestystekijöihin ja todelliseen ja syvälliseen kehittämiseen ja siihen että johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyvä ajattelu liittyivät näiden yritysten toiminnassa yhteen.

Kun otetaan huomioon myös näiden maiden kulttuurierot, ero EFQM- ja Fortune 500-yritysten menestystekijöiden välillä oli yllättävän pieni, mikä osoittaa, että liiketoiminta on amerikkalaisissa ja suomalaisissa yrityksissä melko samanlaista, joten yritystoimintaan liittyvä ajattelu yhdistää myös eri maissa toimivia yrityksiä. EFQM-yrityksissä korostettiin johtamiseen ja tehokkuuteen liittyvässä ajattelussa konkreettisempia tekijöitä kuin Fortune 500-yrityksissä. Tämä osoittaa, että Suomessakin tulisi kiinnittää myös johtamiseen ja tehokkuuteen liittyvässä ajattelussa enemmän huomiota ihmisten johtamiseen ja työelämän laatuun.

Jotta EFQM- ja Fortune 500-yritysten menestystekijöistä saadaan nopeasti selkeä kuva, nämä menestystekijät tiivistetään valitsemalla molemmista aineistoista viisi tärkeintä johtamiseen ja tehokkuuteen vaikuttavaa ja yritysten menestymisen taustalla vaikuttavaa menestystekijää. EFQM-yritysten tärkeimmät johtamiseen liittyvät menestystekijät olivat markkina-asema, asiakaslähtöisyys, toimitusvarmuus, toiminnan uudistaminen ja yrityksen imago. Fortune 500-yritysten tärkeimmät johtamiseen liittyvät menestystekijät olivat vahva markkina-asema, hyvät asiakassuhteet, palvelulähtöisyys, hyvät strategiavalinnat ja hyvät tulevaisuuden näkymät.

EFQM- ja Fortune 500-yritysten tärkeimmät *johtamiseen* liittyvät menestystekijät

EFQM-yritykset	Fortune 500-yritykset
① markkina-asema	① vahva markkina-asema
② asiakaslähtöisyys	② hyvät asiakassuhteet
③ toimitusvarmuus	③ palvelulähtöisyys
④ toiminnan uudistaminen	④ hyvät strategiavalinnat
⑤ yrityksen imago	⑤ hyvät tulevaisuuden näkymät

Nämä tekijät ovat tärkeimmät EFQM- ja Fortune 500-yritysten johtamisessa tarvittavat tekijät. Ihmisten johtamiseen ei liiketoiminnan yhteydessä kiinnitetty erityistä huomiota, vaikka ihmisten johtaminen vaikutti johtamiseen ja yritysten toimintaan toiminnan taustalla. EFQM- ja Fortune 500-yritysten johtamiseen liittyvät menestystekijät olivat yllättävän lähellä toisiaan. Kolme ensimmäistä kohtaa vastasivat toisiaan ja neljäs ja viides kohta perustuivat samansuuntaiseen ajatteluun.

EFQM-yritysten tärkeimmät tehokkuuteen liittyvät menestystekijät olivat kehittäminen, tuottavuus, laadunhallinta, ammattitaito (osaaminen) ja huipputeknologia ja Fortune 500-yritysten tärkeimmät johtamiseen liittyvät menestystekijät olivat kehittäminen, asiantuntemus, brändit, tuloksellisuus ja henkilöstön merkitys.

EFQM-yritysten ja Fortune 500-yritysten tärkeimmät *tehokkuuteen* liittyvät menestystekijät

EFQM-yritykset	Fortune 500-yritykset
① kehittäminen	① kehittäminen
② tuottavuus	② asiantuntemus
③ laadunhallinta	③ brändit
④ ammattitaito (osaaminen)	④ tuloksellisuus
⑤ huipputeknologia	⑤ henkilöstön merkitys

Nämä tekijät olivat EFQM- ja Fortune 500-yritysten toiminnan tehokkuuden kannalta tärkeimmät tekijät. Fortune 500-yritysten tehokkuuteen liittyvissä tekijöissä korostettiin myös henkilöstön merkitystä, millä on suuri merkitys tehokkuudenkin kannalta. EFQM- ja Fortune 500-yritysten tehokkuusajattelussa on neljä yhteistä kohtaa: kehittäminen, tuottavuus (tuloksellisuus), ammattitaito (asiantuntemus ja huipputeknologia (brändit)). Viidentenä kohtana oli EFQM-yrityksissä laadunhallinta ja Fortune 500-yrityksissä henkilöstön merkitys.

EFQM-yritysten menestymisen taustalla vaikuttavat viisi tärkeintä tekijää olivat yrityskulttuuri, yhteishenki, yhteinen arvoperusta, osallistuminen ja vaikuttaminen ja Fortune 500-yritysten menestymisen taustalla vaikuttavat viisi tärkeintä tekijää olivat sitoutuminen, työtyytyväisyys, motivaatio, work-life balance ja itseohjautuvuus.

Tärkeimmät EFQM- ja Fortune 500-yritysten menestymisen taustalla vaikuttavat tekijät

EFQM-yritykset	Fortune 500-yritykset
① yrityskulttuuri	① sitoutuminen
② yhteishenki	② työtyytyväisyys
③ yhteinen arvoperusta	③ motivaatio
④ osallistuminen	④ work-life balance
⑤ vaikuttaminen	⑤ itseohjautuvuus

Näillä tekijöillä on suuri merkitys myös johtamisen ja tehokkuuden kannalta, sillä työelämän laatu vaikuttaa yritysten menestymisenkin taustalla. Koska näitä työelämän laatuun vaikuttavia tekijöitä on vaikea verrata, joten niitä on hedelmällisempää tarkastella molempia tauluja rinnakkain, sillä ne täydentävät toisiaan.

Kun yritysten johtamisessa halutaan toimia 'varman päälle', nämä taulut osoittavat viitoitetun reitin, jota pitkin on turvallista edetä.

6 TEOREETTISEN JA EMPIIRISEN TARKASTELUN SYNTEESI

Tässä luvussa kootaan tämän tutkimuksen kannalta keskeisimmät tulokset yhteen. Koska tutkimuksen tavoitteena oli saada uutta teoreettista ja empiiristä tietoa, johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyvästä ajattelusta, teoreettisessa tarkastelussa tarkasteltiin klassista hallintoteoreettista ajattelua johtamisteoreettisena, tehokkuusteoreettisen ja työelämän laatuun liittyvän teoreettisen ajattelun näkökulmasta, organisaatio- ja johtamisteoreettista ajattelua tarkasteltiin tutkimuksen kolmen teeman mukaisesti johtamisajattelun, tehokkuusajattelun ja työelämän laatuun liittyvän ajattelun kannalta ja empiirisessä tarkastelussa tarkasteltiin EFQM-aineiston ja Fortune 500-aineiston ja Veto-ohjelma-aineiston johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyvää aineistoa.

Seuraavassa arvioidaan 1) klassisen hallintoteoreettisen ajattelun, organisaatio- ja johtamisteoreettisen ajattelun ja 2) empiirisen johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyvän ajattelun merkitystä tutkimuksen kannalta, 3) Hyvän työelämän teoreettisen mallin teoreettista ja empiiristä toimivuutta ja 4) johtamisajattelun merkitystä organisaatioiden tehokkuuden lisäämisessä ja työelämän laadun parantamisessa.

6.1 Teoreettisen tarkastelun merkitys tutkimuksen kannalta

Klassista hallintoteoreettista ja organisaatio- ja johtamisteoreettista ajattelua tarkasteltiin syvällisesti siksi, että tälle tutkimukselle saatiin vahva teoreettinen perusta. Klassisen hallintoteoreettisen ajattelun tarkastelussa saatiin teoreettista tietoa siitä, mitä johtamisella, tehokkuudella ja työelämän laatuun liittyvällä ajattelulla klassisen johtamisteoreettisen, tehokkuusteoreettisen ja työelämän laatuun liittyvän teoreettisen ajattelun mukaan tarkoitetaan ja organisaatio- ja johtamisteoreettisten ajattelun tarkastelussa saatiin teoreettista tietoa siitä, mitä johtamisella, tehokkuudella ja työelämän laadulla organisaatio- ja johtamisteoreettisen ajattelun mukaan tarkoitetaan.

Kun klassista hallintoteoreettista ajattelua tarkasteltiin yhdeksän teoretikon teoreettisen ajattelun kannalta, tarkasteluun saatiin laaja tarkasteluperspektiivi. Johtamisteoreettista, tehokkuusteoreettista ja työelämän laatuun liittyvää teoreettista ajattelua tarkasteltiin jokaisen osalta kolmen teoretikon teoreettisen ajattelun näkökulmasta. Organisaatio- ja johtamisteoreettista ajattelua tarkasteltaessa pyrittiin saamaan aikaan tutkimuksen teemojen mukainen kokonaiskuva. Kun teoret-

tisia aineistoja analysoitiin, analyysitulosten tarkastelu osoitti, että klassinen hallintoteoreettinen ajattelu on sisällöltään monivivahteisempaa kuin yleensä ajatellaan ja että organisaatio- ja johtamisteoreettinen ajattelu perustuu selvästi klassiseen hallintoteoreettiseen ajatteluun. Organisaatio- ja johtamisteoreettinen ajattelu on klassista hallintoteoreettista ajattelua konkreettisempaa siksi, että organisaatio- ja johtamisteoreettinen ajattelu liittyy reaali maailman ilmiöiden tarkasteluun.

Tutkimusongelman ratkaiseminen edellytti, että tutkimustehtäväksi asetettiin Hyvän työelämän teoreettisen mallin rakentaminen. Hyvän työelämän teoreettisen mallin käsitteiden, johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu, teoreettinen sisältö määräytyi klassisen hallintoteoreettisen ajattelun ja organisaatio- ja johtamisteoreettisen ajattelun perusteella. Kun klassisen hallintoteoreettisen ja organisaatio- ja johtamisteoreettisen ajattelun johtamisteoreettinen, tehokkuusteoreettinen ja työelämän laatuun liittyvä teoreettinen ajattelu integroitiin, Hyvän työelämän teoreettisen mallin käsitteille saatiin teoreettinen sisältö, jotta teoreettista ja empiiristä johtamisajattelua, tehokkuusajattelua ja työelämän laatuun liittyvää ajattelua voitiin tarkastella samanaikaisesti ja jotta johtamisen, tehokkuuden ja työelämän laadun välisiä relaatioitakin oli mahdollista tarkastella. Hyvän työelämän teoreettista mallia voidaan käyttää teoreettisen ja empiirisen ajattelun tarkastelussa. Empiiristä aineistoa käytettiin Hyvän työelämän teoreettisen mallin teoreettisen ja empiirisen toimivuuden testaamisessa.

6.1.1 Klassisen hallintoteoreettisen tarkastelun merkitys tutkimuksen kannalta

Johtamisteoreettinen ajattelu

Kun klassista johtamisteoreettista ajattelua tarkasteltiin Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon, Follettin yhteistyöhön perustuvan funktionaalisen johtamisen ja Argyriksen osallistuvan johtamisen johtamisajattelun näkökulmasta, todettiin, että niissä kaikissa otettiin tehokkuus ja työelämän laatu huomioon, vaikka tieteellisen liikkeenjohdon johtamisajattelussa tehokkuusajattelu korostui ihmisten johtamista enemmän, funktionaalisen johtamisen johtamisajattelussa korostui asioiden ja ihmisten johtaminen ja osallistuvan johtamisen johtamisajattelussa ihmisten johtaminen korostui asioiden johtamista enemmän. Tieteellisen liikkeenjohdon ajattelu perustuu traditionaaliseen, funktionaalisen johtamisen ajattelu traditionaalis-moderniin ja osallistuvan johtamisen ajattelu moderniin ajatteluun.

Koska tässä tutkimuksessa lähdettiin väitteestä, jonka mukaan asioiden ja ihmisten johtaminen tulee ottaa johtamisessa samanaikaisesti huomioon, jatkotarkasteluun valittiin funktionaalisen johtamisen johtamisteoreettinen ajattelu. Tähän valintaan vaikuttaa myös se, että yhteistyöhön perustuvan funktionaalisen johtami-

sen johtamisajattelussa painotetaan kovia ja pehmeitä arvoja. Mikäli tieteellisen liikkeenjohdon tai osallistuvan johtamisenteoreettinen ajattelu olisi valittu jatkotarkasteluun, tutkimuksen tulokset olisivat olleet erilaiset, koska tieteellisen liikkeenjohdon johtamisajattelussa painottuvat kovat ja osallistuvan johtamisen johtamisajattelussa pehmeät arvot. Koska tämän tutkimuksen mukaan johtamisessa tarvitaan sekä pehmeitä että kovia arvoja, funktionaalisen johtamisen johtamisajattelu vastasi tutkimuksen tavoitteita parhaiten. Johtamisteoreettisen ajattelun tarkastelussa tulee ottaa huomioon lisäksi se, että johtamisteoreettiseen ajatteluun sisältyy myös tehokkuusteoreettista ja työelämän laatuun liittyvää teoreettista ajattelua.

Johtaminen perustuu tieteellisen liikkeenjohdon johtamisajattelun mukaan käskyjohtamiseen, mikä edellyttää hierarkkista organisaatorakennetta, jatkuvaa kontrollointia, sarjatuotantoa ja työskentelyolosuhteiden kehittämistä. Johtaminen perustuu funktionaalisen johtamisen johtamisajattelun mukaan funktioiden johtamiseen, mikä edellyttää toimintoja vastaavaa organisoimista, yhteistyötä, ammattitaitoa ja yhteishenkeä. Johtaminen perustuu osallistuvan johtamisen johtamisajattelun mukaan osallistumiseen, mikä edellyttää matalaa organisaatorakennetta, yhteistoimintaa, syvällistä oppimista ja organisaation ja yksilöiden integraatiota. Käskyjohtamista, funktionaalista johtamista ja osallistuvaa johtamista tarvitaan edelleen, sillä eri tilanteissa tarvitaan erilaista johtamista.

Tehokkuusteoreettinen ajattelu

Kun klassista tehokkuusteoreettista ajattelua tarkasteltiin Weberin byrokraattisen tehokkuusteoreettisen ajattelun, Thompsonin organisaatioiden tehokkuutta korostavan tehokkuusteoreettisen ajattelun sekä Murphyn ja Clevelandin tehokkuusteoreettisen ajattelun näkökulmasta, todetaan, että organisaatioiden tehokkuuden katsottiin niiden mukaan perustuvan erilaisiin lähtökohtiin, mikä johtuu pääosin siitä, että Weberin tehokkuusteoreettinen ajattelu perustuu traditionaaliseen, Thompsonin tehokkuusteoreettinen ajattelu traditionaalis-moderniin ajatteluun ja Murphyn ja Clevelandin tehokkuusteoreettinen ajattelu moderniin ajatteluun.

Byrokraattisessa tehokkuusteoreettisessa ajattelussa korostetaan asioiden johtamista ja pysyvyyttä, organisaatioiden tehokkuuden merkitystä korostavassa tehokkuusteoreettisessa ajattelussa korostetaan ihmisten ja asioiden johtamista ja muutosta ja organisaatioiden tehokkuuden arviointiin perustuvassa ajattelussa korostetaan ihmisten johtamisen ja organisaatioiden toiminnan kehittämisen merkitystä. Jatkotarkasteluun valittiin Thompsonin organisaatioiden tehokkuutta korostava tehokkuusteoreettinen ajattelu siksi, koska tässä ajattelussa otetaan ihmisten ja asioiden johtaminen ja organisaatioiden tehokkuuden lisääminen ja työelämän laadun parantaminen samanaikaisesti huomioon. Klassisen tehokkuusteoret-

tisen ajattelun tarkastelussa tuli esille, että tehokkuusteoreettiseen ajatteluun sisältyy myös johtamisteoreettista ja työelämän laatuun liittyvää teoreettista ajattelua.

Traditionaalinen tehokkuusajattelu perustuu suljettujen systeemien mallin mukaiseen tehokkuusajatteluun, traditionaalis-moderni tehokkuusajattelu perustuu suljettujen ja avointen systeemien mallin mukaiseen tehokkuusajatteluun ja moderni tehokkuusajattelu perustuu avointen systeemien mallin mukaiseen ajatteluun. Traditionaalisessa ajattelussa painottuivat kovat arvot, traditionaalis-modernissa tehokkuusajattelussa kovat ja pehmeät arvot ja modernissa ajattelussa pehmeät arvot.

Byrokraattisessa tehokkuusajattelussa korostetaan etenkin virkahierarkian, kapealalaisen erikoistumisen, sääntöjen ja toistamisen merkitystä. Organisaatioiden tehokkuutta korostavassa tehokkuusajattelussa pidetään tärkeänä asiakokonaisuuksien hallintaa, yhteistoimintaa, yhteistyötä ja tilanteiden hallintaa. Organisaatioiden tehokkuutta korostavassa tehokkuusajattelussa pyritään yhteistyön parantamiseen, selkeisiin tavoitteisiin, tehokkuusarviointien hyödyntämiseen ja kokonaisnäkemyksen aikaansaamiseen. Organisaatioiden tehokkuuden merkitystä korostava tehokkuusajattelu ja organisaatioiden tehokkuuden arviointiin perustuva tehokkuusajattelu oli lähellä toisiaan, mutta byrokraattinen tehokkuusajattelu poikkesi molemmista. Byrokraattinen tehokkuusajattelu toimii vain vakaisissa oloissa. Organisaatioiden tehokkuuden merkitystä korostava tehokkuusajattelu ja organisaatioiden tehokkuuden arviointiin perustuva tehokkuusajattelu liittyvät yhteen, koska molemmissa kiinnitetään huomio ihmisten ja asioiden johtamiseen ja muutokseen. Tässä tarkastelussa tulee ottaa huomioon se, että tehokkuusteoreettiseen ajatteluun sisältyy myös johtamisteoreettista ja työelämän laatuun liittyvää teoreettista ajattelua.

Työelämän laatuun liittyvä teoreettinen ajattelu

Koska klassisessa työelämän laatuun liittyvässä teoreettisessa ajattelussa korostetaan organisaatiokulttuurin, toimintakulttuurin ja yrityskulttuurin tärkeää merkitystä organisaatioiden tehokkuuden lisäämisen ja työelämän laadun parantamisen kannalta, Scheinin organisaatiokulttuurin, Herzbergin toimintakulttuurin ja Kotterin yrityskulttuurin merkitystä korostava työelämän laatuun liittyvä teoreettinen ajattelu tukee työelämän laadun parantamiseen ja tehokkuuden lisäämiseen liittyvää ajattelua. Scheinin ja Herzbergin työelämän laatuun liittyvä ajattelu on lähellä toisiaan. Kotterin työelämän laatuun liittyvä teoreettinen ajattelu on nykyaikaisempaa ja tässä ajattelussa kiinnitetään huomio muutokseen ja muutosjohtamiseen. Jatkotarkasteluun valittiin Herzbergin toimintakulttuurin ja motivaation merkitystä korostava työelämän laatuun liittyvä teoreettinen ajattelu siksi, että

tässä ajattelussa otetaan työelämän laadun merkitys kokonaisvaltaisesti huomioon.

Traditionaalisessa työelämän laatuun liittyvässä teoreettisessa ajattelussa korostetaan organisaatiokulttuurin merkitystä, traditionaalis-modernissa työelämän laatuun liittyvässä teoreettisessa ajattelussa korostetaan toimintakulttuurin merkitystä ja modernissa työelämän laatuun liittyvässä ajattelussa korostetaan yrityskulttuurin merkitystä. Scheinin ja Herzbergin työelämän laatuun liittyvä teoreettinen ajattelu oli lähellä toisiaan ja Kotterin työelämän laatuun liittyvä teoreettinen ajattelu perustui samoihin teoreettisiin lähtökohtiin. Koska työelämän laatuun liittyvä teoreettinen ajattelu liittyy ensisijaisesti ihmisten johtamiseen, asioiden johtamiseen ei aina kiinnitetä riittävästi huomiota. Se, että työelämän laadulla on tärkeä merkitys myös tehokkuuden kannalta, edellyttää, että työelämän laatuun ja tehokkuuteen kiinnitetään samanaikaisesti huomiota. Työelämän laatuun liittyvän teoreettisen ajattelun tarkastelussa tuli esille, että työelämän laatuun liittyvään teoreettiseen ajatteluun sisältyy myös johtamisteoreettista ja tehokkuusteoreettista ajattelua.

Organisaatiokulttuurin perustana ovat Scheinin mukaan yhteiset arvot, yhteenkuuluvuus, yhteisöllisyys ja työilmapiiri. Toimintakulttuuri perustuu Herzbergin mukaan yhteishenkeen, yhteistoimintaan, osallistumiseen ja vaikuttamiseen. Yrityskulttuurin perustana on Kotterin mukaan yhteenkuuluvuus, osallistuminen, vaikuttaminen ja toiminta (toiminnallisuus). Työelämän laatuun liittyvä teoreettinen ajattelu on yhtenäisempää kuin johtamiseen ja tehokkuuteen liittyvä teoreettinen ajattelu. Työelämän laatuun liittyvä teoreettinen ajattelu on abstraktimpaa kuin johtamiseen ja tehokkuuteen liittyvä teoreettinen ajattelu, mikä on vaikeuttanut työelämän laatuun liittyvän teoreettisen ajattelun tarkastelua. Työelämän laadun tutkiminen ja kehittäminen on kuitenkin tärkeää siksi, että hyvä työelämän laatu auttaa ihmisiä jaksamaan työssään ja työelämän laadun parantaminen lisää tehokkuutta.

6.1.2 Organisaatio- ja johtamisteoreettisen tarkastelun merkitys tutkimuksen kannalta

Organisaatio- ja johtamisteoreettista aineistoa on niin paljon, että aineistojen valinta aiheuttaa ongelmia. Organisaatio- ja johtamisteoreettinen aineisto on myös hajanaisempaa ja monimuotoisempaa kuin klassinen hallintoteoreettinen aineisto. Suurimmat ongelmat organisaatio- ja johtamisteoreettisessa ajattelussa johtuivat siitä, että management-johtaminen ja leadership-johtaminen on pyritty pitämään erillään, vaikka ne liittyvät johtamistapahtumassa yhteen. Samalla, kun johdetaan asioita, johdetaan myös ihmisiä ja samalla kun johdetaan ihmisiä, johdetaan myös

asioita. Tämä tuli esille myös edellä klassisen hallintoteoreettisen aineiston tarkastelun yhteydessä, kun tarkasteltiin johtamisen merkitystä tehokkuuden lisäämisessä ja työelämän laadun parantamisessa. Tällöin todettiin, että tehokkuuden lisäämisessä ja työelämän laadun parantamisessa tarvitaan asioiden ja ihmisten johtamista ja kovia ja pehmeitä arvoja. Koska asioiden ja ihmisten johtamisen painotus vaihtelee reaali maailmassa koko ajan, asioiden ja ihmisten johtamista ei ole mahdollista erottaa johtamisesta toisistaan. Johtamisajattelun integraatio voisi poistaa tämän ongelman. Johtamisajattelun integraatio sai tukea useilta teoreetikoilta. Johtamisajattelun integraatio vaikuttaa myös johtajien määrään. Organisaatio- ja johtamisteoreettisessa ajattelussa otetaan samanaikaisesti huomioon johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu.

Asioiden ja ihmisten johtamisen välinen raja näyttää olevan hämärtyneessä, koska management-johtamiseen on liitetty aikaisemmin leadership-johtamiseen sisältyneitä funktioita ja leadership-johtamiseen on liitetty aikaisemmin management-johtamiseen sisältyneitä funktioita, mikä osoittaa, että johtamisajattelu on yhdistyneessä. Johtamisen katsotaan tämän tutkimuksen mukaan perustuvan leadership- ja management-johtamiseen eli ihmisten ja asioiden johtamiseen. Ihmisten johtaminen mainitaan ensin, koska tutkimuksen kuluessa on todettu, että työelämän laadulla on suuri merkitys myös tehokkuuden kannalta. Johtamisajattelun integraatio on tämän tutkimuksen kannalta merkittävin tulos, koska johtamisajattelun integraatio liittyy tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyvän ajattelun yhteen ja mahdollistaa organisaatioiden tehokkuuden lisäämisen ja työelämän laadun parantamisen.

Organisaatio- ja johtamisteoreettisen ajattelun mukaan organisaatioiden toiminnan organisoinnissa on mahdollista käyttää erilaisia organisaatiomalleja. Yhteishengen luomista ja yhteistoimintaa pidettiin myös johtamisessa tärkeänä. Asian-
tuntemuksen suurta merkitystä korostettiin. Organisaatioiden toiminnan uudistamista pidettiin tärkeänä. Koska tehokkuus perustuu organisaatio- ja johtamisteoreettisen ajattelun mukaan tulosajatteluun, organisaatioiden tehokkuuteen kiinnitettiin erittäin paljon huomiota. Hyvien tulosten saavuttamisen katsottiin perustuvan kokonaisuuksien hallintaan, laaja-alaiseen ammattitaitoon ja innovatiivisuuteen. Tulosajatteluun perustuva toiminta voi olla tavoitteellista, mielekästä, motivoivaa, vastuullista ja luovaa, mikä vaikuttaa myönteisesti organisaatioiden tehokkuuteen ja työelämän laatuun.

Työelämän laatu perustuu organisaatio- ja johtamisteoreettisen ajattelun mukaan toimintakulttuuriin, yhteistyöhön, osallistamiseen, vaikuttamiseen ja mahdollisuuden toteuttamiseen itseään työssään. Toimintakulttuurin merkitys on työelämän laadun ja tehokkuuden kannalta tärkeä siksi, että toimintakulttuuri on työelämän laadun

ja toiminnan perusta. Yhteistyön merkitys on korostunut, koska tiimi- ja ryhmätyö on lisääntynyt. Yhteistyön lisääminen tuli esille johtamisajattelun, tehokkuusajattelun ja työelämän laatuun liittyvän ajattelun yhteydessä. Osallistuminen, vaikuttaminen ja itsensä toteuttaminen ovat nykyajan työelämässä erittäin tärkeitä työelämän laatuun ja tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä, jotka tukevat työelämän laadun parantamista ja tehokkuuden lisäämistä organisaatioissa.

Koska organisaatio- ja johtamisteoreettinen ajattelu perustuu lähinnä traditionaalismoderniin ajatteluun, organisaatio- ja johtamisteoreettisen ajattelun tavoitteena on ensisijaisesti organisaatioiden tehokkuuden lisääminen ja toissijaisesti työelämän laadun parantaminen, joten organisaatio- ja johtamisteoreettinen ajattelu sisältää asioiden ja ihmisten johtamisen. Organisaatio- ja johtamisteoreettinen ajattelu perustuu koviin ja pehmeisiin arvoihin. Kovat arvot painottuvat yleensä pehmeitä arvoja enemmän. Pehmeät arvot painottuvat tämän tutkimuksen ajattelussa enemmän. Organisaatio- ja johtamisteoreettinen ajattelu perustuu lähinnä avointen systeemien mallin mukaiseen ajatteluun, koska organisaatiot eivät voi toimia toisista organisaatioista erillään.

Klassisen johtamisteoreettisen, tehokkuusteoreettisen ja työelämän laatuun liittyvän teoreettisen ajattelun ja organisaatio- ja johtamisteoreettisen ajattelun välinen yhteys näkyy organisaatio- ja johtamisteoreettisessa ajattelussa, vaikka organisaatio- ja johtamisteoreettinen ajattelu on modernimpaa kuin klassinen hallintoteoreettinen ajattelu. Klassinen hallintoteoreettinen ajattelu ja organisaatio- ja johtamisteoreettinen ajattelu integroitiin luvussa 3, jotta teoreettista ja empiiristä ajattelua voitiin verrata ja jotta Hyvän työelämän teoreettisen mallin käsitteille saatiin teoreettinen sisältö.

6.2 Empiirisen tarkastelun merkitys tutkimuksen kannalta

EFQM-aineiston ja Fortune 500-aineiston analyysissä oli tarkoituksena saada esille ne tekijät, jotka ovat vaikuttaneet näiden yritysten johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun ja menestymiseen. Empiiristen aineistojen analyysissä analysoitiin EFQM- ja Fortune 500-yritysten johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyviä laadun osa-alueita ja laadun ulottuvuuksia, jotta käsitteiden empiirinen sisältö voitiin määritellä. Veto-ohjelma-aineiston avulla saatiin yleisellä tasolla olevaa tietoa organisaatioiden johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyvästä ajattelusta.

EFQM-aineiston, Fortune 500-aineiston ja Veto-ohjelma-aineiston analyysituloksia verrattiin aluksi keskenään, jonka jälkeen teoreettisten ja empiiristen aineistojen analyysituloksia verrattiin keskenään. Kun Hyvän työelämän teoreettisen mallin käsitteiden teoreettista ja empiiristä sisältöä verrattiin keskenään, voitiin todeta, missä määrin teoreettinen ja empiirinen johtamisajattelu, tehokkuusajattelu ja työelämän laatuun liittyvä ajattelu vastasivat toisiaan. EFQM-yritysten ja Fortune 500-yritysten osalta analysoitiin myös näiden yritysten menestystekijöitä, sillä oli oletettavissa, että EFQM-yritysten ja Fortune 500-yritysten johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun saattaa sisältyä sellaisia tekijöitä, jotka voivat selittää näiden yritysten menestymisen ja joilla voi olla merkitystä myös toisten yritysten kannalta.

6.2.1 *EFQM-aineiston merkitys tutkimuksen kannalta*

EFQM-aineiston osalta analysoitiin EFQM-yritysten johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyviä laadun osa-alueita ja laadun ulottuvuuksia, jonka jälkeen voitiin määritellä käsitteiden EFQM-aineiston mukainen empiirinen sisältö.

EFQM-yritysten johtaminen perustui johtajuuteen (L&M) eli ihmisten ja asioiden johtamiseen, organisointiin, yhteistyöhön, osallistumiseen ja uudistamiseen. Koska EFQM-yritysten johtaminen perustui johtajuuteen, niiden johtamisessa otettiin ihmisten ja asioiden johtaminen samanaikaisesti huomioon. Tämä tulos tukee tämän tutkimuksen johtamiseen liittyvää ajattelua. Koska organisoiminen voi tapahtua joustavasti, organisointi ei rajoittanut EFQM-yritysten toimintaa. Se, että yhteistyön merkitystä pidettiin erittäin tärkeänä, vaikutti yritysten työelämän laatuun ja tehokkuuteen. Ihmisiä kannustettiin osallistumaan siksi, että heidän osaamisensa voidaan saada paremmin käyttöön. EFQM-yritysten toiminnan uudistamisella vaikutettiin työelämän laatuun, tehokkuuteen ja yritysten tulevaan toimintaan.

Koska EFQM-yritysten tehokkuus perustui kehittämiseen, asiantuntemukseen, tuotteiden ja palvelujen laatuun, yhteishenkeen ja innovatiivisuuteen, niiden tehokkuus perustui konkreettisiin ja abstrakteihin tekijöihin. Kehittäminen, asiantuntemus, laatu ja innovatiivisuus liittyivät ensisijaisesti tehokkuuteen ja yhteishenki liittyi työelämän laatuun ja tehokkuuteen.

Koska EFQM-yritysten työelämän laatu perustui yrityskulttuuriin, yhteisiin arvoihin, yhteishenkeen, vuorovaikutukseen ja sitoutumiseen, jotka vaikuttivat niiden työelämän laatuun ja tehokkuuteen. Koska yrityskulttuuri on työelämän laadun ja tehokkuuden perusta, yrityskulttuuri vaikuttaa työelämän laatuun ja tehok-

kuuteen. Yhteiset arvot ovat tärkeitä, sillä ne yhdistävät ihmisiä ja saavat ihmiset ponnistelemaan yhdessä yhteisten päämäärien hyväksi. Yhteishengen merkitystä pidettiin työelämän laadun ja tehokkuuden kannalta tärkeänä. Se, että myös johtamisajattelussa korostettiin yhteistyön merkitystä, osoittaa, että yhteistyön merkitystä pidettiin työelämän laadun ja tehokkuuden kannalta erittäin tärkeänä.

6.2.2 *Fortune 500-aineiston merkitys tutkimuksen kannalta*

Fortune 500-aineiston osalta analysoitiin johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyviä laadun osa-alueita ja laadun ulottuvuuksia, jonka jälkeen määriteltiin Fortune 500-aineiston käsitteiden empiirinen sisältö. Lisäksi analysoitiin Fortune 500-yritysten menestystekijöitä.

Koska Fortune 500-yritysten johtaminen perustui johtajuuteen (L&M) eli ihmisten ja asioiden johtamiseen, joustavaan organisointiin, yhteistyöhön, uusiin ratkaisuihin ja kumppanuuksiin, johtamisessa otettiin työelämän laatu ja tehokkuus samanaikaisesti huomioon. Joustava organisointi mahdollisti Fortune 500-yritysten joustavan toiminnan muutostilanteissakin. Johtamisessa korostettiin yhteistyön merkitystä, koska yhteistyötä pidettiin tärkeänä tehokkuuteen ja työelämän laatuun vaikuttavana tekijänä. Uudet ratkaisut olivat tärkeitä työelämän laadun, tehokkuuden ja yritysten tulevaisuuden kannalta. Kumppanuudet olivat Fortune 500-yritysten toiminnan kannalta tärkeitä.

Koska Fortune 500-yritysten tehokkuus perustui suunnitelmiin, haasteisiin, yhdessä tekemiseen, vuorovaikutukseen ja vaikuttamiseen, niiden tehokkuus perustui myös työelämän laatuun. Suunnitelmat liittyivät tehokkuuteen ja muut tekijät liittyivät sekä työelämän laatuun että tehokkuuteen. Yhdessä tekeminen, vuorovaikutus ja vaikuttaminen olivat Fortune 500-yrityksissä tärkeitä työelämän laatuun ja tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä. Fortune 500-yrityksissä kiinnitettiin myös tehokkuusajattelun yhteydessä enemmän huomiota työelämän laatuun kuin EFQM-yrityksissä.

Työelämän laadun perustana olivat Fortune 500-yrityksissä yrityskulttuuri, yhteiset periaatteet, motivaatio, sitoutuminen ja osallistuminen, jotka vaikuttivat sekä työelämän laatuun että tehokkuuteen. Yrityskulttuurin merkitystä pidettiin tärkeänä, sillä se vaikuttaa yritysten kaikkeen toimintaan. Yhteiset periaatteet, motivaatio ja osallistuminen vahvistivat yhteishenkeä ja työhön ja yritykseen sitoutumista.

6.2.3 *Veto-ohjelma-aineiston merkitys tutkimuksen kannalta*

Veto-ohjelma-aineistonkin osalta analysoitiin laadun osa-alueita ja laadun ulottuvuuksia, jonka jälkeen tutkimuksen käsitteille määriteltiin Veto-ohjelma-aineiston mukainen empiirinen sisältö.

Johtaminen perustui Veto-ohjelma-aineiston mukaan kokonaisvaltaiseen johtamiseen eli ihmisten ja asioiden johtamiseen, organisoitumiseen, yhteistyöhön, asiantuntemukseen ja integraatioon, joten johtamisajattelussa otettiin työelämän laatu ja tehokkuus samanaikaisesti huomioon. Koska kokonaisvaltainen johtaminen perustui ihmisten ja asioiden johtamiseen, kokonaisvaltainen johtaminen vastaa EFQM- ja Fortune 500-yritysten johtajuutta. Organisoitumisella mahdollistetaan organisaatioiden joustava toiminta. Yhteistyö vaikuttaa työelämän laatuun ja tehokkuuteen. Ihmisten asiantuntemusta voidaan hyödyntää parhaiten silloin, kun työelämän laatu on hyvä. Eri toimintojen yhdistämisessä edellytetään integraatiota.

Tehokkuus perustui Veto-ohjelma-aineiston mukaan suunnitteluun, priorisointiin, erikoistumiseen, itsenäiseen työskentelyyn ja luovuuteen. Suunnittelu, priorisointi ja erikoistuminen vaikuttavat ensisijaisesti tehokkuuteen ja itsenäinen työskentely ja luovuus vaikuttavat ensisijaisesti työelämän laatuun. Koska työelämän laatu ja tehokkuus vaikuttavat myös toisiinsa, nämä tekijät vaikuttavat tehokkuuteen ja työelämän laatuun.

Koska työelämän laatu perustui Veto-ohjelma-aineiston mukaan työelämän kehittämiseen, yhteiseen tahtotilaan, yhteisöllisyyteen, hyviin työkäytäntöihin ja vuorovaikutukseen, työelämän laatu ja tehokkuus otettiin tässä ajattelussa samanaikaisesti huomioon. Työelämän kehittäminen edellyttää myös yhteistä tahtotilaa ja sitä, että työelämän laadun indikaattoreita seurataan samoin kuin organisaatioiden muitakin strategisia indikaattoreita. Yhteisöllisyydenkin merkitys on edelleen tärkeä, vaikka yksilöllisyyttä korostetaan. Työelämän laatua on mahdollista parantaa ja tehokkuutta lisätä hyvien työkäytäntöjen avulla. Vuorovaikutuksellakin on tärkeä merkitys työelämässä.

6.2.4 *EFQM- ja Fortune 500-yritysten menestystekijöiden tarkastelu*

Kun tarkastellaan EFQM-yritysten johtamiseen liittyviä menestystekijöitä tämän tutkimuksen kannalta, voidaan todeta, että EFQM-yritysten tärkeimmät johtamiseen liittyvät menestystekijät olivat hyvän markkina-aseman varmistaminen, asiakaslähtöisyys, toimitusvarmuus, toiminnan uudistaminen ja yrityksen imagosta huolehtiminen. Kun tarkastellaan Fortune 500-yritysten johtamiseen liittyviä me-

nestystekijöitä tämän tutkimuksen kannalta, todetaan, että Fortune 500-yritysten tärkeimmät johtamiseen liittyvät menestystekijät olivat vahvan markkina-aseman varmistaminen, hyvät asiakassuhteet, palvelulähtöisyys, hyvät strategiavalinnat ja hyvät tulevaisuuden näkymät. Kun tarkastellaan EFQM- ja Fortune 500-yritysten tärkeimpiä johtamiseen liittyviä menestystekijöitä samanaikaisesti, voidaan todeta, että kaikki nämä tekijät vastasivat toisiaan, joten aineistot vastasivat toisiaan erittäin hyvin, sillä johtamisessa on kyse markkina-aseman varmistamisesta, asiakaslähtöisyydestä (hyvistä asiakassuhteista), toimitusvarmuudesta (palvelulähtöisyydestä), toiminnan uudistamisesta (hyvistä strategiavalinnoista) ja yritysten imagosta (hyvistä tulevaisuuden näkymistä). Mikäli EFQM-yritysten ja Fortune 500-yritysten johtamisen osalta odotettiin erityistekijöitä, siltä osin tämä tulos oli pettymys, mutta selkeän johtamisajattelun näkökulmasta tulos on rohkaiseva.

Kun tarkastellaan EFQM-yritysten tehokkuuteen liittyviä menestystekijöitä, todetaan, että EFQM-yritysten tämän tutkimuksen kannalta tärkeimmät tehokkuuteen liittyvät menestystekijät olivat kehittäminen, tuottavuus, laadunhallinta, ammattitaito (osaaminen) ja huipputeknologia, jotka ovat keskeisiä yritysten tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä. Kaikki menestystekijät liittyvät tehokkuuteen. Kehittäminen, ammattitaito ja huipputeknologia voivat työelämän laatuunkin. Kun tarkastellaan Fortune 500-yritysten tehokkuuteen liittyviä menestystekijöitä, todetaan, että Fortune 500-yritysten tämän tutkimuksen kannalta tärkeimmät tehokkuuteen liittyvät menestystekijät olivat kehittäminen, asiantuntemus, brändit, tuloksellisuus ja henkilöstön merkitys. Kehittäminen, asiantuntemus ja tuloksellisuus vaikuttavat ensisijaisesti tehokkuuteen. Brändit ja henkilöstön merkityksen korostaminen vaikuttavat myös työelämän laatuun. Kun tarkastellaan EFQM- ja Fortune 500-yritysten menestystekijöitä samanaikaisesti, todetaan, että näissä aineistoissa neljä yhteistä kohtaa, joten aineistot vastasivat toisiaan hyvin. Molemmissa aineistoissa tuli esille kehittäminen, tuottavuus (tuloksellisuus), ammattitaito (asiantuntemus) ja huipputeknologia (brändit). EFQM-yritysten tehokkuuteen liittyvissä menestystekijöissä oli lisäksi laadunhallinta ja Fortune 500-yritysten menestystekijöissä henkilöstön merkitys. Koska suomalaisissa yrityksissä korostettiin laadunhallintaa ja amerikkalaisissa yrityksissä henkilöstön merkitystä, tästä voidaan päätellä, että suomalaisten yritysten johtamisessa tarvitaan myös henkilöstön merkityksen korostamista, koska silloin voidaan vaikuttaa samanaikaisesti yritysten tehokkuuteen ja työelämän laatuun.

Kun tarkastellaan EFQM-yritysten menestymisen taustalla vaikuttavia tekijöitä, voidaan todeta, että EFQM-yritysten tämän tutkimuksen kannalta tärkeimmät menestystekijät olivat yrityskulttuuri, yhteishenki, yhteinen arvoperusta, osallistuminen ja vaikuttaminen, jotka ovat keskeisiä työelämän laatuun ja tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä, joten näillä tekijöillä oli suuri merkitys yritysten menestymi-

sen kannalta. Kun tarkastellaan Fortune 500-yritysten menestymisen taustalla vaikuttavia tekijöitä, voidaan todeta, että Fortune 500-yritysten tämän tutkimuksen kannalta tärkeimmät menestystekijät olivat sitoutuminen, työtyytyväisyys, motivaatio, work-life balance ja itseohjautuvuus. Kun tarkastellaan EFQM-yritysten ja Fortune 500-yritysten menestystekijöitä samanaikaisesti, todetaan, että näissä aineistoissa olevia on mahdotonta verrata toisiinsa, joten näitä aineistoja voidaan pitää toisiaan täydentävinä.

Yhteenvetona voidaan EFQM- ja Fortune 500-aineiston perusteella todeta, että johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyvä ajattelu oli suomalaisissa ja amerikkalaisissa yrityksissä lähellä toisiaan, mikä johtuu siitä, että liiketoiminta-ajattelu on eri maissa melko samanlaista. Kun kulttuurierot otetaan huomioon, voidaan todeta, että amerikkalaisessa kulttuurissa korostetaan yksilöllisyyttä enemmän kuin Suomessa, mikä edellyttää johtamisessa ja työkuulttuurissa korostetaan ihmisten merkitystä. Vaikka amerikkalaisessa kulttuurissa korostetaan individuaalisia arvoja, Fortune 500-aineiston perusteella voidaan päätellä, että samanaikaisesti korostetaan yhteisöllisyyttä. EFQM- ja Fortune 500-aineiston perusteella voidaan päätellä, että Fortune 500-huippuyritykset 'päihittivät' vielä EFQM-yritykset johtamisen, tehokkuuden ja työelämän laadun osalta. Erot olivat kuitenkin pienemmät kuin olisi voinut olettaa. Suomalaisten yritysten johtamiseen tulisi saada inhimillisempi ote, jotta ihmisten todellinen lahjakkuus saataisiin esiin.

6.3 Teoreettisen aineiston ja empiiristen aineistojen vertailu

Johtamista, tehokkuutta ja työelämän laatua ei ole mahdollista erottaa toisistaan, koska niiden välillä on monia riippuvuussuhteita. Edellä esitetyn perusteella voidaan todeta, että hyvä tehokkuus on mahdollista saavuttaa silloin, kun johtamisessa kiinnitetään samanaikaisesti huomio ihmisten ja asioiden johtamiseen, sillä hyvä tehokkuus ja hyvä työelämän laatu on mahdollista saavuttaa vain osaavan ja hyvin motivoituneen henkilöstön avulla, joten johtaminen, työelämän laatu ja tehokkuus liittyvät välittömästi yhteen.

Klassista hallintoteoreettista aineistoa analysoitiin luvussa 2 ja organisaatio- ja johtamisteoreettista aineistoa analysoitiin luvussa 3. Klassinen hallintoteoreettinen ja organisaatio- ja johtamisteoreettinen ajattelu integroitiin luvussa 3, jotta tutkimuksen käsitteille ja Hyvän työelämän teoreettisen mallin käsitteille saatiin teoreettinen sisältö. Luvussa 5 analysoitiin empiirisiä aineistoja, jotta käsitteille johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu saatiin myös empiirinen sisältö ja jotta empiirisiä aineistoja ja teoreettisia ja empiirisiä aineistoja oli mahdollista verrata.

Klassinen hallintoteoreettinen, organisaatio- ja johtamisteoreettinen ja empiirinen ajattelu on koottu liitteeseen 10.

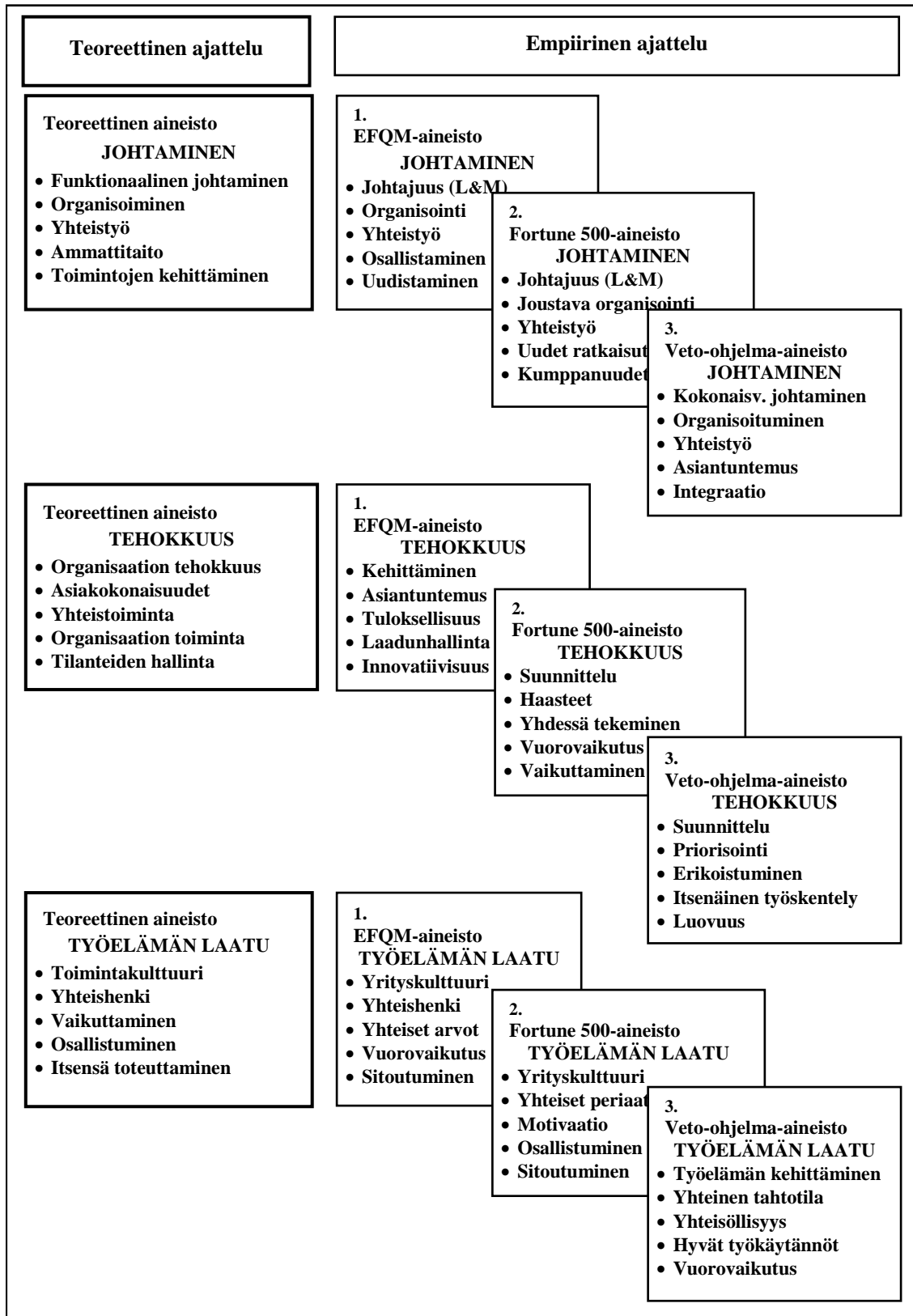
Johdatus teoreettisen aineiston ja empiiristen aineistojen vertailuun

Klassisessa johtamisteoreettisessa ajattelussa huomio kiinnitettiin ensisijaisesti asioiden johtamiseen, organisaatio- ja johtamisteoreettisessa ajattelussa huomio kiinnitettiin asioiden ja ihmisten johtamiseen ja kaikissa empiirisissä aineistoissa korostettiin johtajuuden, ihmisten ja asioiden johtamisen, merkitystä, mikä osoittaa johtamisajattelun muuttumista. Kun johtamisesta siirrytään johtajuuteen, ihmisten asiantuntemus saadaan käyttöön. Koska organisoinnissa ollaan siirtymässä hierarkkisista rakenteista matalampiin organisaatorakenteisiin ja organisoitumiseen, tämä mahdollistaa organisaatioiden joustavan toiminnan. Ihmisten asiantuntemusta ja kehittämistä pidettiin tärkeänä kaikissa aineistoissa, koska ne ovat tärkeitä organisaatioiden tulevaisuudenkin kannalta. Se, että yhteistyön merkitystä korostettiin kaikissa aineistoissa, osoittaa, että yhteisöllisyyttäkin tarvitaan edelleen yksilöllisyyden rinnalla.

Klassisessa tehokkuusteoreettisessa ajattelussa kiinnitettiin huomiota asiakokonaisuuksien ja muutosten hallintaan, sillä ne ovat tehokkaan ja mielekkään toiminnan edellytys. Yhteistoimintaakin pidettiin tehokkuuteen ja työelämän laatuun vaikuttavana tekijänä. Tehokkuus perustui organisaatio- ja johtamisteoreettisen ajattelun mukaan tulosajatteluun. Kaikissa empiirisissä aineistoissa tehokkuuden katsottiin perustuvan kehittämiseen, asiantuntemukseen, yhteistyöhön ja luovuuteen, joten teoreettinen ja empiirinen tehokkuusajattelu tukivat toisiaan.

Koska klassisessa työelämän laatuun liittyvässä teoreettisessa ajattelussa korostettiin toimintakulttuurin, yhteishengen ja yhteistoiminnan merkitystä, tämä osoittaa, että työelämän laatuunkin kiinnitettiin huomiota. Organisaatio- ja johtamisteoreettisessa ajattelussa pidettiin tärkeänä toimintakulttuurin, yhteishengen, osallistumisen ja vaikuttamisen merkitystä. Empiirisissä aineistoissa korostettiin yrityskulttuurin, arvojen, yhteishengen ja sitoutumisen merkitystä, joten klassinen hallintoteoreettinen ajattelu, organisaatio- ja johtamisteoreettinen ajattelu ja empiirinen ajattelu olivat työelämän laatuun liittyvän ajattelun osalta hyvin lähellä toisiaan.

Seuraavassa kuviossa (kuvio 11) verrataan EFQM-aineiston käsitteiden sisältöä teoreettisen aineiston (klassinen hallintoteoreettinen ajattelu ja organisaatio- ja johtamisteoreettinen ajattelu) käsitteiden sisältöön, Fortune 500-aineiston käsitteiden sisältöä teoreettisen aineiston käsitteiden sisältöön ja Veto-ohjelma-aineiston käsitteiden sisältöä teoreettisen aineiston käsitteiden sisältöön. Aluksi tarkastellaan käsitettä johtaminen, seuraavaksi tarkastellaan käsitettä tehokkuus ja viimeksi tarkastellaan käsitettä työelämän laatu.



Kuvio 11. Teoreettisen aineiston ja empiiristen aineistojen vertailu

EFQM-aineiston ja teoreettisen aineiston johtamisajattelun vertailu

Koska EFQM-aineiston johtamisajattelu perustui johtajuuteen eli ihmisten ja asioiden johtamiseen, organisointiin, yhteistyöhön, osallistumiseen ja uudistamiseen ja teoreettisen aineiston johtamisajattelu funktionaaliseen johtamiseen eli asioiden ja ihmisten johtamiseen, organisoimiseen, yhteistyöhön, ammattitaitoon ja toimintojen (funktioiden) kehittämiseen, näiden aineistojen johtamisajattelu poikkesi melko paljon toisistaan.

Fortune 500-aineiston ja teoreettisen aineiston johtamisajattelun vertailu

Koska Fortune 500-aineiston johtamisajattelu perustui johtajuuteen, joustavaan organisointiin, yhteistyöhön, uusiin ratkaisuihin ja kumppanuuksiin ja teoreettisen aineiston johtamisajattelu funktionaaliseen johtamiseen, organisoimiseen, yhteistyöhön, ammattitaitoon ja toimintojen (funktioiden) kehittämiseen, näiden aineistojen johtamisajattelu poikkesi toisistaan melko paljon.

Veto-ohjelma-aineiston ja teoreettisen aineiston johtamisajattelun vertailu

Koska Veto-ohjelma-aineiston johtamisajattelu perustui kokonaisvaltaiseen johtamiseen eli ihmisten ja asioiden johtamiseen, organisoitumiseen, yhteistyöhön, asiantuntemukseen ja integraatioon ja teoreettisen aineiston johtamisajattelu funktionaaliseen johtamiseen, organisoimiseen, yhteistyöhön, ammattitaitoon ja toimintojen (funktioiden) kehittämiseen, näiden aineistojen johtamisajattelu poikkesi toisistaan melko paljon.

EFQM-aineiston ja teoreettisen aineiston tehokkuusajattelun vertailu

Koska EFQM-aineiston tehokkuusajattelu perustui kehittämiseen, asiantuntemukseen, tuloksellisuuteen, laadunhallintaan ja innovatiivisuuteen ja teoreettisen aineiston tehokkuusajattelu perustui organisaation tehokkuuteen, asiakokonaisuuksiin, yhteistoimintaan, organisaation toimintaan ja tilanteiden hallintaan, näiden aineistojen tehokkuusajattelussa oli melko paljon yhtäläisyyksiä.

Fortune 500-aineiston ja teoreettisen aineiston tehokkuusajattelun vertailu

Koska Fortune 500-aineiston tehokkuusajattelu perustui suunnitteluun, haasteisiin, yhdessä tekemiseen, vuorovaikutukseen ja teoreettisen aineiston tehokkuusajattelu organisaation tehokkuuteen, asiakokonaisuuksiin, yhteistoimintaan, organisaation toimintaan ja tilanteiden hallintaan, näiden aineistojen tehokkuusajattelussa oli melko paljon yhtäläisyyksiä.

Veto-ohjelma-aineiston ja teoreettisen aineiston tehokkuusajattelun vertailu

Koska Veto-ohjelma-aineiston tehokkuusajattelu perustui hyvään toiminnan suunnitteluun, priorisointiin, erikoistumiseen, itsenäiseen työskentelyyn ja luovuuteen ja teoreettisen aineiston tehokkuusajattelu organisaation tehokkuuteen, asiakokonaisuuksiin, yhteistoimintaan, organisaation toimintaan ja tilanteiden hallintaan, näiden aineistojen tehokkuusajattelussa oli melko paljon yhtäläisyyksiä.

EFQM-aineiston ja teoreettisen työelämän laatuun liittyvän ajattelun vertailu

Koska EFQM-aineiston työelämän laatuun liittyvä ajattelu perustuu yrityskulttuuriin, yhteishenkeen, yhteisiin arvoihin, vuorovaikutukseen ja sitoutumiseen ja teoreettisen aineiston työelämän laatuun liittyvä ajattelu toimintakulttuuriin, yhteishenkeen, vaikuttamiseen, osallistumiseen ja itsensä toteuttamiseen, näiden aineistojen työelämän laatuun liittyvässä ajattelussa oli paljon yhtäläisyyksiä.

Fortune 500-aineiston ja teoreettisen työelämän laatuun liittyvän ajattelun vertailu

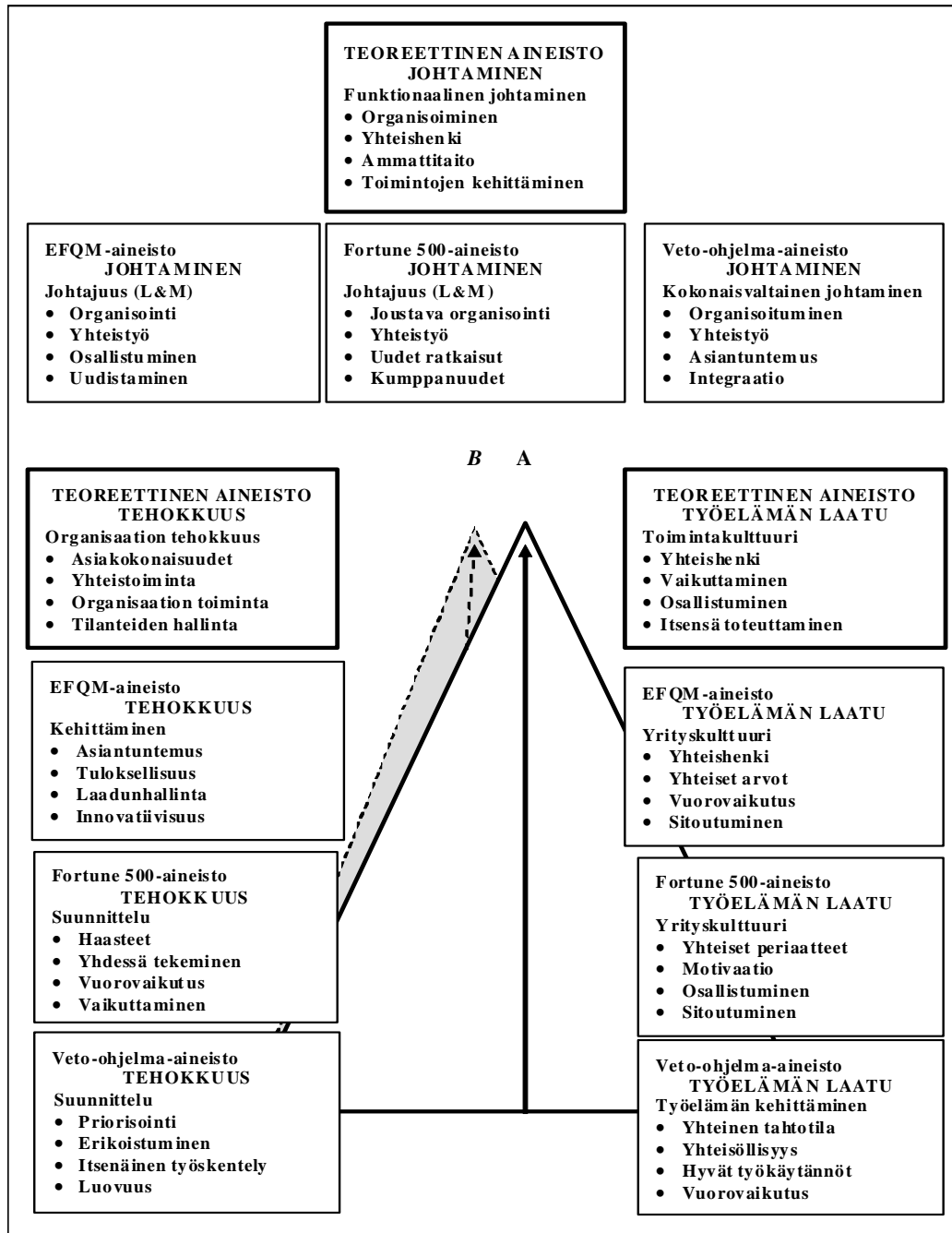
Koska Fortune 500-aineiston työelämän laatuun liittyvä ajattelu perustui yrityskulttuuriin, yhteisiin periaatteisiin, motivaatioon, osallistumiseen ja sitoutumiseen ja teoreettisen aineiston työelämän laatuun liittyvä ajattelu toimintakulttuuriin, yhteishenkeen, vaikuttamiseen, osallistumiseen ja itsensä toteuttamiseen, näiden aineistojen työelämän laatuun liittyvässä ajattelussa oli paljon yhtäläisyyksiä.

Veto-ohjelma-aineiston ja teoreettisen aineiston työelämän laatuun liittyvän ajattelun vertailu

Koska Veto-ohjelma-aineiston työelämän laatuun liittyvä ajattelu perustui työelämän kehittämiseen, yhteiseen tahtotilaan, yhteisöllisyyteen, hyviin työkäytäntöihin ja vuorovaikutukseen ja teoreettisen aineiston työelämän laatuun liittyvä ajattelu perustui toimintakulttuuriin, yhteishenkeen, vaikuttamiseen, osallistumiseen ja itsensä toteuttamiseen, näiden aineistojen työelämän laatuun liittyvässä ajattelussa oli melko paljon yhtäläisyyksiä.

6.4 Hyvän työelämän teoreettisen mallin toimivuus

Hyvän työelämän teoreettisen mallin toimivuutta voidaan tarkastella a) teoreettisen ajattelun, b) empiirisen ajattelun ja c) teoreettisen ja empiirisen ajattelun kannalta (kuviot 12).



Kuvio 12. Hyvän työelämän teoreettisen mallin toimivuus

Hyvän työelämän teoreettisen mallin teoreettinen toimivuus

Hyvän työelämän teoreettisen mallin mukaan johtamisella vaikutetaan samanaikaisesti organisaatioiden tehokkuuteen työelämän laatuun. Kun Hyvän työelämän teoreettisen mallin toimivuutta tarkastellaan teoreettisen ajattelun kannalta, tämän mallin johtamisteoreettinen ajattelu perustuu funktionaaliseen johtamiseen, tehokkuusteoreettinen ajattelu perustuu organisaation tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyvä teoreettinen ajattelu perustuu toimintakulttuuriin, joten Hyvän työelämän teoreettisen mallin teoreettinen toimivuus vaikuttaa selkeältä.

Hyvän työelämän teoreettisen mallin empiirinen toimivuus

Kun Hyvän työelämän teoreettista mallia tarkastellaan empiirisen ajattelun näkökulmasta, todetaan, että johtaminen perustuu EFQM- ja Fortune 500-aineiston mukaan johtajuuteen ja Veto-ohjelma-aineiston mukaan kokonaisvaltaiseen johtamiseen, joten empiirisissä aineistoissa korostetaan ihmislähtöistä johtamisajattelua. Koska tehokkuus perustuu EFQM-aineiston mukaan kehittämiseen ja Fortune 500-aineiston ja Veto-ohjelma-aineiston mukaan suunnitteluun, empiirinen tehokkuusajattelu vastasi toisiaan hyvin. Työelämän laatu perustui EFQM-aineiston ja Fortune 500-aineiston mukaan yrityskulttuuriin ja Veto-ohjelma-aineiston mukaan työelämän kehittämiseen, joten empiiristen aineistojen työelämän laatuun liittyvä ajattelu oli lähellä toisiaan. Koska Fortune 500-yrityksissä korostettiin työelämän laatuun vaikuttavia tekijöitä tehokkuusajattelunkin yhteydessä, työelämän laatu otettiin näissä yrityksissä parhaiten huomioon. Empiirinenkin tarkastelu vaikuttaa Hyvän työelämän teoreettisen mallin mukaan selkeältä.

Hyvän työelämän teoreettisen mallin teoreettinen ja empiirinen toimivuus

Kun Hyvän työelämän teoreettisen mallin teoreettista ja empiiristä toimivuutta tarkastellaan samanaikaisesti, teoreettinen ajattelu voidaan nähdä perustana, jolle empiirinenkin ajattelu rakentuu. Klassinen hallintoteoreettinen ajattelu muodostaa tarkastelulle teoreettisen kehyksen, jota täydennetään organisaatio- ja johtamisteoreettisella ajattelulla, jonka jälkeen empiirinen ajattelu voidaan sijoittaa teoreettiseen kehykseen. Vaikka klassinen hallintoteoreettinen ajattelu perustuu traditionaalisempaan ajatteluun kuin organisaatio- ja johtamisteoreettinen ajattelu, niitä molempia tarvitaan teoreettisessa ja empiirisessä tarkastelussa.

Koska Hyvän työelämän teoreettinen malli mahdollistaa johtamisen, tehokkuuden ja työelämän laadun samanaikaisen tarkastelun, teoreettinen malli toimii teoreettisessa ja empiirisessä tarkastelussa teoreettisena perustana, joka liittyy teoreettisen ja empiirisen ajattelun yhteen. Teoreettinen malli ei ole konteksti- eikä kulttuurisidonnainen, joten tätä mallia voidaan käyttää useissa eri yhteyksissä, sillä käsit-

teiden sisältö määräytyy vasta myöhemmin. Kun ajatellaan esimerkiksi idän mystiikkaa, käsitteen hyvä työelämä tilalle tulee käsite *hyvä elämä*, käsitteen johtaminen tilalle tulee käsite *elämismaailma*, käsitteen tehokkuus tilalle tulee käsite *yhteistyö* ja käsitteen työelämän laatu tilalle tulee käsite *elämän laatu*. Tältä osin länsimailla on työelämän kannaltakin paljon opittavaa.

6.5 Johtamisajattelun merkitys organisaatioiden tehokkuuden lisäämisessä ja työelämän laadun parantamisessa

Tätä kysymystä on tarkasteltu tutkimuksen kuluessa moneen kertaan useista näkökulmista. Kun johtamisajattelun merkitystä on tarkasteltu organisaatioiden tehokkuuden lisäämisen ja työelämän laadun parantamisen näkökulmasta, on todettu, että tässä tarkastelussa on otettava samanaikaisesti huomioon asioiden ja ihmisten johtaminen, jotta tehokkuutta voidaan lisätä ja työelämän laatua voidaan parantaa. Vaikka tehokkuuden voidaan katsoa liittyvän asioiden johtamiseen ja työelämän laadun voidaan katsoa liittyvän ihmisten johtamiseen, asioiden ja ihmisten johtaminen yhdistyvät kokonaisvaltaisessa johtamisessa. Koska kokonaisvaltainen johtaminen perustuu johtajuuteen, ihmisten johtaminen painottuu johtamisajattelussa asioiden johtamista enemmän. Koska ihmislähtöisessä johtamisajattelussa otetaan ihmisten ja asioiden johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu samanaikaisesti huomioon, organisaatioiden tehokkuutta voidaan lisätä ja työelämän laatua parantaa samaan aikaan.

Teoreettisesti ei ole mahdollista määritellä, johtamisajattelun optimaalista painotumista eri aikoina ja eri tilanteissa. Johtamistilanteissakaan ei ole mahdollista määritellä, mikä on ihmisten ja asioiden johtamisen optimaalinen suhde, jotta tehokkuutta voidaan lisätä ja työelämän laatua voidaan parantaa. Koska reaali maailmassa on monia väliintulevia muuttujia, ihmisten ja asioiden johtamisen painotus vaihtelee kaiken aikaa. Johtamisessa edellytetään siten johtajuutta eli ihmisten ja asioiden johtamista, sillä ihmisten johtamisella voidaan vaikuttaa työelämän laatuun ja tehokkuuteen. Ihmisten johtamisen tulee aina liittyä asioiden johtamiseen, jotta tehokkuutta voidaan lisätä samalla, kun työelämän laatua parannetaan. Ihmislähtöinen johtamisajattelu tarjoaa organisaatioiden toiminnalle paremmat edellytykset kuin yksinomaan asiapainotteinen johtaminen, sillä silloin organisaatioiden kaikki inhimilliset voimavarat ja aineelliset resurssit saadaan käyttöön. Kun ihmisillä on mahdollisuus käyttää kaikkia kykyjään työssään, heidän työelämänsä ja elämänsä laatu paranee, luovuus lisääntyy, kestävyys paranee, organisaatioiden tehokkuus lisääntyy ja tulevaisuuteen suuntautuva suunnittelu

onnistuu. Hyvän työelämän teorettinen malli osoittaa, miten organisaatioiden tehokkuutta voidaan lisätä inhimillisellä ja eettisesti korkeatasoisella tavalla.

Seuraavassa taulukossa (taulukko 27) tarkastellaan tämän tutkimuksen teoreettisen ja empiirisen johtamisajattelun sijoittumista teoriakartalla. Tämä sijoittelu on vain suuntaa antava, sillä teoreettista ja empiiristä johtamisajattelua ei ole mahdollista sijoittaa teoriakartalle yksiselitteisesti. Follettin, Thompsonin ja Herzbergin johtamisajattelu on kuvattu vaalealla pohjalla, koska heidän ajattelunsa valittiin jatkotarkasteluun.

Taulukko 27. Teoreettisen ja empiirisen ajattelun sijoittuminen teoriakartalla

KÄSITE		TEHOKKUUS		TYÖELÄMÄN LAATU	
Relaatiot		TEHOKKUUS	Tehokkuus ja työelämän laatu	Työelämän laatu ja tehokkuus	TYÖELÄMÄN LAATU
ASIOIDEN JOHTAMINEN	ASIOIDEN JOHTAMINEN	1. Taylor Weber Follett	2.	3.	4.
	Asioiden ja ihmisten johtaminen	5.	6. Thompson Murphy & Cleveland	7.	8.
IHMISTEN JOHTAMINEN	Ihmisten ja asioiden johtaminen	9.	10. Veto-ohjelma-aineisto EFQM-aineisto	11. Kotter	12. Argyris Schein
	IHMISTEN JOHTAMINEN	13.	14.	15. Fortune 500-aineisto	16. Herzberg

Kun tätä taulukkoa tarkastellaan tarkemmin, huomataan, että teoriakartalle muodostui neljä keskittymää, sillä ruudun 1 alueelle sijoittuu traditionaalisin johtamisajattelu eli Taylorin ja Weberin johtamisajattelu ja ruutujen 1, 2, 5 ja 6 alueelle sijoittuu Follettin johtamisajattelu. Ruutujen 6 ja 7 alueelle sijoittuvat Thompsonin, Murphyn ja Clevelandin ja Kotterin johtamisajattelu. Ruutujen 11, 15 ja 16 alueelle sijoittuvat Argyriksen, Scheinin ja Herzbergin johtamisajattelu. Ruutujen 6, 10, 11, 14 ja 15 alueelle sijoittuu empiirinen johtamisajattelu. Koska empiirinen johtamisajattelu sijoittuu ääriarvojen väliin, empiirisessä johtamisajattelussa 'liikutaan turvallisella alueella'.

Tehokkuuden lisäämisen ja työelämän laadun parantamisen kannalta turvallisin alue on ison ruudukon keskellä ruutujen 6, 7, 10 ja 11 alueella, jossa ihmisten ja asioiden johtaminen ja työelämän laatu ja tehokkuus otetaan johtamisessa samanaikaisesti huomioon. On kuitenkin huomattava, että sijainti tällä alueella ei automaattisesti osoita hyvää johtamista, hyvää tehokkuutta ja hyvää työelämän laatua. Ruutujen 1 ja 16 alueella johtamisajattelu on kriittisintä, koska ruudun 1 alueella johtamisajattelu perustuu yksipuolisesti asioiden johtamiseen ja tehokkuuden lisäämiseen ja ruudun 16 alueella johtamisajattelu perustuu yksipuolisesti ihmisten johtamiseen ja työelämän laadun parantamiseen. Ruudun 1 alueella taas on vaarana, että suuri määrä ihmisten osaamista menetetään ja ruudun 16 alueella on vaarana, että työ jää taka-alalle. Koska työ on aina tavoitteellista toimintaa, johtamisessa on otettava ihmisten ja asioiden johtaminen samanaikaisesti huomioon, sillä silloin tehokkuutta voidaan lisätä ja työelämän laatua voidaan parantaa samanaikaisesti. Ruudussa 1 kuvattua johtamista tarvitaan kriisitilanteissa. Ruudussa 16 kuvattu johtaminen tulee kyseeseen vain silloin, kun ihmiset ovat itseohjautuvia, motivoituneita ja vastuuntuntoisia, joten tämä johtamisajattelu ei sovellu yleiseksi johtamisperiaatteeksi.

Taylorin, Weberin johtamisajattelussa korostetaan asioiden johtamista ja tehokkuusajattelua. Follettin johtamisajattelussa korostuu asioiden ja ihmisten johtaminen ts. tehokkuus ja työelämän laatu. Thompsonin ja Murphyn ja Clevelandin johtamisajattelussa painotetaan asioiden johtamista ja tehokkuutta, vaikka ihmistenkin johtaminen ja työelämän laatu otetaan johtamisajattelussa huomioon. Kotterin, Argyriksen, Scheinin ja Herzbergin johtamisajattelussa painotetaan etenkin ihmisten johtamista ja työelämän laatua. Empiirisessä ajattelussa painotetaan ihmisten ja asioiden johtamista ja työelämän laatua ja tehokkuutta. Veto-ohjelma-aineiston johtamisajattelu oli empiirisistä aineistoista traditionaalisin ja Fortune 500-aineiston johtamisajattelu modernein. Koska empiirisessä johtamiseen liittyvässä ajattelussa korostetaan ihmisten ja asioiden johtamista johtamisen tavoitteena oli samanaikaisesti *hyvä työelämän laatu ja hyvä tehokkuus*, jotka ovat hyvän työelämän kriteerejä.

Johtamisen, tehokkuuden ja työelämän laadun tarkastelussa voidaan käyttää Hyvän työelämän teoreettista mallia, sillä yritysten johtamista, tehokkuutta ja työelämän laatua voidaan verrata teoreettisen mallin johtamisteoreettiseen, tehokkuusteoreettiseen ja työelämän laatuun liittyvään teoreettiseen ajatteluun. EFQM- ja Fortune 500-yritysten menestystekijöiden tarkastelu voi tarjota uusia näkökulmia yritysten ja organisaatioiden kehittämiseen. Veto-ohjelma-aineiston merkitys liittyy siihen että organisaatioiden johtamista ja toimintaa voidaan tarkastella yleisellä tasolla. Yritykset ja organisaatiot voivat kehittää toimintaansa vertaamalla omaa toimintaansa teoreettiseen ajatteluun ja EFQM- yritysten ja Fortune 500-yritysten toimintaan ja kehittää toimintaa niiden perusteella. Tässä tutkimuksessa ei väitetä, että EFQM- ja Fortune 500-yritysten johtamistapa tai toimintapa olisi ainoa oikea tapa toimia, vaan että niiden toiminnasta voidaan saada ajatuksia, joiden perusteella yritysten ja organisaatioiden johtamista ja toimintaa on mahdollista kehittää.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Vaikka johtamista, tehokkuutta ja työelämän laatua tutkittiin tässä tutkimuksessa erikseen, niitä tarkasteltiin samanaikaisesti samalla kun, johtamisen, tehokkuuden ja työelämän laadun välisiä relaatioita tarkasteltiin. Kokonaisvaltainen tarkastelunäkökulma oli välttämätön edellytys sille, että johtamisen merkitystä voitiin arvioida organisaatioiden tehokkuuden lisäämisen ja työelämän laadun parantamisen kannalta. Sosiaali- ja terveystieteellinen näkökulma edellytti, että työelämän kysymyksiä lähestyttiin kokonaisvaltaisesti, sillä johtamisella vaikutetaan suureen määrään ihmisiä. Työelämän tutkiminen ja kehittäminen on tärkeää, siksi, että ihmiset käyttävät kolmasosan ajastaan ja kymmeniä vuosia elämästään työssään, siksi että työelämän laatu vaikuttaa myös tuottavuuteen ja siksi, että työelämän laatu vaikuttaa ihmisten elämän laatuun ja elämän laatu vaikuttaa työelämän laatuun. Koska johtamisella voidaan vaikuttaa ihmisten hyvinvointiin ja heidän elämänsä laatuun, johtamisella vaikutetaan samalla myös perheiden hyvinvointiin ja yhteiskunnalliseen hyvinvointiin. Johtaminen on myös kansainvälisesti kiinnostava tutkimusalue, sillä eri puolilla maailmaa tutkitaan johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyviä kysymyksiä.

Tämän tutkimuksen ajattelu ei perustu vain tekniseen ajatteluun, vaan syvälliseen ihmistoiminnan tarkasteluun. Kun tutkimusongelmaksi asetettiin kysymys, mikä on johtamisen merkitys organisaatioiden tehokkuuden lisäämisessä ja työelämän laadun parantamisessa, todettiin, että tähän kysymykseen sisältyi ajatus samanaikaisesta tehokkuuden ja työelämän laadun vaatimuksesta, joten johtamisessa on samanaikaisesti otettava huomioon asioiden ja ihmisten johtaminen. Koska johtaminen on tavoitteellista toimintaa, tehokkuuden lisäämistä ja työelämän laadun parantamista pidettiin tämän tutkimuksen mukaan johtamisen tärkeimpinä tavoitteina. Tutkimuksen kuluessa on useaan kertaan testattu sitä, miten ihmisten ja asioiden johtamisen painottuminen (järjestys) vaikuttaa lopputulokseen. Koska työelämän laatu vaikuttaa myös tehokkuuteen, työelämän laatuun liittyvän ajattelun tulee edeltää tehokkuuteen liittyvää ajattelua.

Koska ihmislähtöinen johtaminen lisää organisaatioiden tehokkuutta ja parantaa työelämän laatua, ihmisten asiantuntemus saadaan silloin paremmin käyttöön. Ihmiset ovat odottaneet aikaa, jolloin he voisivat työskennellä käyttäen kaikkia kykyjään työssään ja nauttia työstään työtä tehdessään, joten työn ilo on työelämän laadun paras indikaattori. Työelämän laadun parantaminen ja tehokkuuden lisääminen edellyttävät tunnetta ja älyä eli molempien aivopuoliskojen käyttöä. Kun ihmisten johtamisen merkitys korostuu asioiden johtamisen ja kovien arvojen rinnalla, 'kovat tulokset' voidaan saada aikaan kovilla arvoilla, mutta 'tosi kovat tulokset' saadaan aikaan kovilla arvoilla pehmeiden arvojen kautta.

Teoreettinen tarkastelu

Hyvän työelämän teoreettinen malli

Tutkimusongelman ratkaiseminen edellytti Hyvän työelämän teoreettisen mallin rakentamista, jotta johtamisajattelu oli mahdollista pelkistää ja johtamisteoreettinen, tehokkuusteoreettinen ja työelämän laatuun liittyvä teoreettinen ajattelu voitiin integroida, joten tämä teoreettinen malli mahdollisti teoreettisen ja empiirisen tarkastelun ja käsitteiden välisten relaatioiden tarkastelemisen. Koska Hyvän työelämän teoreettinen malli rakennettiin neljän käsitteen varaan, teoreettisesta mallista saatiin kosistentti eli vakaa. Käsitteet ovat johtaminen, tehokkuus, työelämän laatu ja hyvä työelämä. Kaikki käsitteet ovat tutkimuksen kannalta relevantteja. Hyvän työelämän teoreettinen malli ei ole konteksti- eikä kulttuurisidonnainen, koska käsitteiden sisältö määräytyy teoreettisten ja empiiristen aineistojen perusteella. Koska teoreettisen mallin tarkastelunäkökulma voi olla teoreettinen, empiirinen, teoreettis-empiirinen tai empiiris-teoreettinen, tämä malli tarjoaa useita näkökulmia työelämän kysymysten teoreettiseen ja empiiriseen tarkasteluun. Mikäli hyvän työelämän teoreettinen malli on matala, johtaminen on tehotonta. Jos Hyvän työelämän malli on kapea, työelämän laatuun ja tehokkuuteen ei kiinnitetä riittävästi huomiota. Jos Hyvän työelämän teoreettisen mallin kolmio ei ole tasakylkinen, johtamisessa kiinnitetään enemmän huomiota tehokkuuteen tai työelämän laatuun, mistä aiheutuu aineellisten ja inhimillisten resurssien hukkaa. Koska reflektoinnin avulla voidaan siirtyä teoreettisesta ajattelusta empiiriseen ajatteluun ja empiirisestä ajattelusta teoreettiseen ajatteluun, teoreettinen ajattelu tukee empiiristä ajattelua ja empiirinen ajattelu tukee teoreettista ajattelua.

Hallintoteoreettinen tarkastelu

Teoreettisessa tarkastelussa klassista hallintoteoreettista ajattelua tarkasteltiin yhdeksän teoretikon teoreettisen ajattelun kannalta ja organisaatio- ja johtamisteoreettista ajattelua useiden eri tutkijoiden tutkimusten näkökulmasta. Tässä tarkastelussa tuli selvästi esille, että jokaiseen teoreettiseen ajatteluun sisältyi johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyvää teoreettista ajattelua, mikä on ymmärrettävää, sillä ovathan tehokkuus ja työelämän laatu johtamisen tavoitteita. Siten Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon, Follettin yhteistyöhön perustuvan funktionaalisen johtamisen ja Argyriksen osallistuvan johtamisen johtamisteoreettista ajattelua tuli tarkastella johtamisteoreettisen ajattelun ohella tehokkuusteoreettisen ja työelämän laatuun liittyvän teoreettisen ajattelun kannalta. Siten Weberin byrokraattiseen ajatteluun perustuvaa tehokkuusteoreettista ajattelua, Thompsonin organisaation tehokkuutta korostavaa tehokkuusteoreettista ajattelua ja Murphyn ja Clevelandin organisaatioiden tehokkuuden arviointia korostavaa tehokkuusteoreettista ajattelua oli tarkasteltava myös johtamisteoreettisen ja työelämän laatuun

liittyvän teoreettisen ajattelun näkökulmasta. Siten Scheinin organisaatiokulttuuriin liittyvää teoreettista ajattelua, Herzbergin toimintakulttuuriin liittyvää teoreettista ajattelua ja Kotterin yrityskulttuuriin liittyvää työelämän laatuun liittyvää teoreettista ajattelua tuli tarkastella myös johtamisteoreettisen ja tehokkuusteoreettisen ajattelun kannalta.

Koska tieteellisen liikkeenjohdon johtamisteoreettinen ajattelu perustuu asioiden johtamiseen, yhteistyöhön perustuvan funktionaalisen johtamisen johtamisteoreettinen ajattelu asioiden ja ihmisten johtamiseen ja osallistuvan johtamisen johtamisteoreettinen ajattelu ihmisten johtamiseen, tieteellisen liikkeenjohdon johtamisajattelussa korostetaan organisaatioiden tehokkuuden merkitystä, yhteistyöhön perustuvan funktionaalisen johtamisen johtamisajattelussa korostetaan tehokkuuden merkitystä ja työelämän laatua ja osallistuvan johtamisen johtamisajattelussa korostetaan työelämän laadun merkitystä.

Koska yhteistyöhön perustuvan funktionaalisen johtamisen johtamisteoreettisessa ajattelussa otetaan tehokkuus ja työelämän laatu samanaikaisesti huomioon, funktionaalisen johtamisen johtamisajattelua tarkasteltiin tarkemmin. Funktionaalisella johtamisella vaikutetaan asioiden johtamisen ohella myös ihmisten johtamiseen, joten asioiden ja ihmisten johtaminen tukevat toisiaan. Silloin, kun organisaatioiden toiminta perustuu ammattitaitoon eikä valta-asemaan, työntekijöiden osaaminen saadaan parhaiten organisaatioiden käyttöön. Hyvin tehty työ on paras tunnustus myös työntekijälle ja työhyvinvoinnin kokeminen vaikuttaa työelämän laadun ohella tehokkuuteen. Tässä on kyse positiivisesta kierteestä, joka vahvistaa yritysten ja organisaatioiden asemaa.

Tehokkuusteoreettisen ajattelun tarkasteluun saatiin kolme erilaista näkökulmaa, koska byrokraattinen tehokkuusajattelu perustui traditionaaliseen ajatteluun, organisaation tehokkuutta korostava tehokkuusajattelu traditionaalis-moderniin ajatteluun ja organisaatioiden tehokkuusarvioinnin merkitystä korostava tehokkuusajattelu moderniin ajatteluun. Byrokraattinen tehokkuusajattelu perustuu organisaatioiden sisäisen tehokkuuden tarkasteluun, organisaation tehokkuutta korostavaan tehokkuusajatteluun sisältyy organisaation sisäisen tehokkuuden tarkastelun ohella myös organisaatioiden välisten yhteyksien tarkastelu ja organisaatioiden tehokkuusarviointiin perustuva tehokkuusajattelu liittyy organisaatioiden sisäisen tehokkuuden tarkasteluun ja organisaatioiden tehokkuuden lisäämiseen. Weberin byrokratiamallia on pitkään pidetty hallinnon tehokkaimpana toimintamallina, vaikka ihmisten johtaminen on byrokratiamallissa jäänyt vähälle huomiolle. Mikäli Weber olisi yhdistänyt byrokratia-ajattelun ja sosiologisen verstehenajattelun, byrokratiasta olisi voinut tulla inhimillisempää. Jos byrokraattisessa tehokkuusajattelussa olisi otettu ihmisten johtaminen asioiden johtamisen ohella

paremmin huomioon, tämä olisi parantanut työelämän laatua ja lisännyt organisaatioiden tehokkuutta. Thompsonin tehokkuusteoreettinen ajattelu valittiin jatkotarkasteluun siksi, että organisaatioiden tehokkuutta korostavassa tehokkuusajattelussa asioiden ja ihmisten johtaminen integroituvat, jolloin tehokkuusajattelussa kiinnitetään samanaikaisesti huomio tehokkuuteen ja työelämän laatuun ja siksi, että tällä tehokkuusajattelulla on merkitystä myös tulevaisuudessa. Murphyn ja Clevelandin tehokkuusajattelu perustuu organisaatioiden tehokkuuden arviointiin ja organisaatioiden tehokkuuden lisäämiseen. Tällä teoreettisella ajattelulla on merkitystä tulevaisuudessakin.

Kun työelämän laatuun liittyvää teoreettista ajattelua tarkasteltiin Scheinin, Herzbergin ja Kotterin työelämän laatuun liittyvän teoreettisen ajattelun kannalta, voitiin todeta, että työelämän laatuun liittyvä teoreettinen ajattelu on yhtenäisempää kuin johtamisteoreettinen ja tehokkuusteoreettinen ajattelu. Koska työelämän laatuun liittyvä teoreettinen ajattelu perustui Scheinin mukaan organisaatiokulttuuriin, Herzbergin mukaan toimintakulttuuriin ja Kotterin mukaan yrityskulttuuriin, kaikissa korostettiin organisaation kulttuurin, arvojen, osallistumisen, vaikuttamisen ja yhteistyön merkitystä. Koska Kotter on tutkinut myös muutosjohtamista, hän ottaa kantaa johtamis- ja tehokkuusajattelun muuttumiseen. Klassisen työelämän laatuun liittyvän teoreettisen ajattelun osalta jatkotarkasteluun valittiin Herzbergin työelämän laatuun liittyvä ajattelu siksi, että hänen toimintakulttuuriin ja motivaatioon liittyvillä tutkimuksillaan nähtiin olevan suurin merkitys tämän tutkimuksen työelämän laatuun liittyvän ajattelun osalta.

Tutkimuksessa käytettiin analyttistä metodologiaa siksi, että kaikista aineistoista voitiin saada tutkimuksen kannalta keskeisin tieto esille ja siksi, että kaikkia aineistoja voitiin verrata keskenään. Sisällönanalyysi osoittautui tämän tutkimuksen kannalta parhaaksi metodiksi siksi, että teoreettisten ja empiiristen tutkimusaineistojen sisältö voitiin suoritetuissa analyysissä tiivistää, tulokset voitiin pelkistää ja kaikkia aineistoja oli mahdollista verrata keskenään. Veto-ohjelma-aineiston osalta tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, koska tutkimusaihe voitiin jakaa kolmeen teemaan.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tapausten määrä ja tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti ovat tärkeitä. Kvalitatiivisen tutkimuksen tulosten luotettavuutta arvioitaessa on kiinnitettävä huomio koko tutkimusprosessiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa jokaisen tapauksen merkitys on tärkeä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kiinnitetään huomio jokaiseen yksityiskohtaan, joiden kautta pyritään yleistyksiin. Kvalitatiivisen tutkimuksen etuna on se, että jokaisen tapauksen tarkastelu on yksityiskohtaista. Laadullisen tutkimuksen haittana ja voidaan pitää sitä, että

tutkimusta ei ole mahdollista toistaa samanlaisena. Koska inhimillinen elämä on monimuotoista, laadullisen tutkimuksen on vastattava tähän haasteeseen.

Organisaatio- ja johtamisteoreettinen tarkastelu

Organisaatio- ja johtamisteoreettista ajattelua tarkasteltiin yritysten ja organisaatioiden johtamisen, tehokkuuden lisäämisen ja työelämän laadun parantamisen kannalta. Organisaatio- ja johtamisteoreettista ajattelua lähestyttiin asioiden ja ihmisten johtamisen näkökulmasta, johtamismallien, johtamisessa tarvittavan vallan ja edellytettävän vastuun ja organisaation eri tasoilla tapahtuvan johtamisen näkökulmasta. Johtamisen määrittelyssä esiintyvät ongelmat ovat vaikeuttaneet johtamisen teoreettista ja empiiristä tarkastelua. Jako asioiden ja ihmisten johtamiseen perustuu englanninkielisten käsitteiden management ja leadership suoraan suomennukseen. Suomessa sanaan johtaminen sisältyvät johtamisen molemmat funktiot, joten vastaavaa jakoa ei olisi ollut tarvetta Suomessa tehdä. Johtamisajattelun integraatio on viimeistään ajankohtainen, koska johtamisajattelun erityttäminen on kestänyt jo sata vuotta. Tänä aikana on ihmetelty sitä, miksi työpaikoilla voidaan huonosti ja sitä, miksi tehokkuutta ei voida ylläpitää.

Tehokkuutta tarkasteltiin tässä tutkimuksessa organisaatio- ja johtamisteoreettisessa ajattelun osalta yksilötehokkuuden, tiimien ja ryhmien tehokkuuden, johtamisen tehokkuuden ja organisaation tehokkuuden kannalta, jotta organisaatioiden tehokkuuteen liittyvästä ajattelusta saatiin riittävän monipuolinen kuva. Organisaatioiden tehokkuutta on tarkasteltava organisaation sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden ja sisäisen ja ulkoisen vaikuttavuuden kannalta siksi, että organisaatioiden tehokkuudella ei tarkoiteta pelkästään organisaatioiden sisäistä tehokkuutta. Organisaatioiden tehokkuuden määrittely on ongelmallista siksi, että yhtenäistä tehokkuusteoriaa ei ole vielä onnistuttu määrittelemään. Organisaatioissa on pyritävä laatimaan tehokkaan toiminnan kriteereitä, jotta niiden tehokkuutta on mahdollista jossain määrin arvioida ja tehokkuuden muutosta voidaan verrata.

Työelämän laadun merkitystä tarkasteltiin organisaatio- ja johtamisteoreettisen ajattelun osalta työelämän laadun parantamisen ja tehokkuuden lisäämisen näkökulmasta. Organisaatio- ja johtamisteoreettisen ajattelun tarkastelulla johtamisen, tehokkuuden ja työelämän laadun tarkasteluun saatiin klassista hallintoteoreettista ajattelua konkreettisempi ote. Klassisen hallintoteoreettisen ajattelun vaikutus näkyi myös organisaatio- ja johtamisteoreettisessa ajattelussa. Vaikka organisaatioiden tehokkuuden nähtiin organisaatio- ja johtamisteoreettisen ajattelun mukaan perustuvan asioiden johtamiseen, ihmistenkin johtaminen otettiin johtamisajattelussa jossain määrin huomioon.

Organisaatioiden tehokkuutta olisi mahdollista lisätä kiinnittämällä johtamisessa enemmän huomiota ihmisten johtamiseen, sillä parhaat tulokset saadaan aikaan silloin, kun huomio kiinnitetään samanaikaisesti ihmisten ja asioiden johtamiseen. Kun ihmisten johtamisen merkitys korostuu johtamisessa, työelämän laadun ja tehokkuuden välinen yhteys tulee esille. Kun ihmisten johtaminen vahvistuu, on kyse johtajuudesta. Johtajuuden avulla ihmisten ja asioiden johtaminen voidaan yhdistää mielekkäällä tavalla, ei vain teknisesti. Organisaatioiden tehokkuuden lisääminen edellyttää myös tasapainoista valta- ja vastuusuhdetta, mikä edellyttää vallan, vastuun ja johtajuuden delegointia. Vallan, vastuun ja johtajuuden delegointi saa aikaan myös kattavan itsekontrollijärjestelmän, mikä vähentää ulkopuolisen kontrollin tarvetta. Johtaminen voidaan nähdä tukijärjestelmänä, jonka avulla yritysten kaikki aineelliset resurssit ja inhimilliset voimavarat voidaan hyödyntää ja yritysten tavoitteet saavuttaa.

Koska suurimmat ongelmat johtamisen teoreettisessa ja empiirisessä tarkastelussa liittyivät management-johtamisen ja leadership-johtamisen erillisyyden aiheuttamaan ongelmaan, tätä ongelmaa oli tarkasteltava perusteellisesti. Management- ja leadership-johtamisen erillisyys johtuu siitä, että johtaminen on alun perin ollut asioiden johtamista ns. varsinaista johtamista ja myöhemmin myös ihmisten johtamista ja myös siitä, että englanninkielessä käytetään eri käsitettä asioiden johtamisesta ja ihmisten johtamisesta. Tästä johtuen johtaminen on Suomessakin pyritty jakamaan asioiden ja ihmisten johtamiseen, vaikka käsite johtaminen sisältää Suomessa asioiden ja ihmisten johtamisen. Management- ja leadership-johtamisen välinen raja on hämärtyneessä, sillä management-johtamiseen on liitetty useita leadership-johtamiseen kuuluneita funktioita ja leadership-johtamiseen on liitetty useita aikaisemmin management-johtamiseen kuuluneita funktioita. Johtamisajattelun integraatio mahdollistaa ihmisten ja asioiden johtamisen ja työelämän laadun parantamisen ja tehokkuuden lisäämisen. Johtamisajattelun integraatio vaikuttaa myös johtajien määrään.

Johtamisajattelun erillisyys ei ole lisännyt yritysten ja organisaatioiden tehokkuutta, eikä ole parantanut työelämän laatua, koska työelämän laadun parantaminen ja tehokkuuden lisääminen edellyttävät ihmisten ja asioiden johtamista eli johtajuutta. Integroiva johtamisajattelu vähentää koordinaatio-ongelmia ja lojaliteettiriittä, alentaa kustannuksia, selkeyttää toimintaa. Koska johtajan tulee osata johtaa itseään, toisia, tiimejä, ryhmiä ja organisaatiota, johtajan tulee pystyä johtamaan ihmisiä, asioita, tuotantoa ja muutosta. Hyvä johtamisfilosofia toimii omalla painollaan, koska aktiivinen kuuntelu ohjaa johtajaa hänen työssään. Onnistuessaan johtaja saa tyydytystä myös omille tarpeilleen. Johtamiseen tullaan kiinnittämään enemmän huomiota viimeistään siinä vaiheessa, kun työntekijöistä alkaa olla pulaa (vrt. Follett). Vaikka työelämän laadun parantamisesta on puhuttu pal-

jon, todelliset muutokset ovat jääneet vähäisiksi. Tämä johtuu pääosin siitä, että suuret kulttuuralliset muutokset tapahtuvat työelämässä noin sadan vuoden välein, joten suurten muutosten aika on käsillä.

Johtamisajattelun integraatio on tämän tutkimuksen tavoitteiden kannalta merkittävin tulos, sillä organisaatioiden tehokkuuden lisääminen ja työelämän laadun parantaminen edellyttävät asioiden ja ihmisten johtamista. Asioiden ja ihmisten johtamista ei voida erottaa myöskään siksi, että aina kun johdetaan asioita, johdetaan myös ihmisiä ja kun johdetaan ihmisiä, johdetaan myös asioita. Ihmisten johtaminen tulee esille itsensäkin johtamisessa. Johtamisajattelun integraatio voitiin nähdä myös johtamismallien täydentämisessä ja johtamismallien yhdistämisessä. Johtamismallien täydentämisessä johtamismalleja täydennettiin siten, että mikäli johtamismalli perustui asioiden johtamiseen, sitä täydennettiin ihmisten johtamisen osalta ja mikäli johtamismalli perustui ihmisten johtamiseen, sitä täydennettiin asioiden johtamisen osalta. Mikäli johtamismallissa korostettiin kovia arvoja, mallia täydennettiin pehmeiden arvojen osalta ja mikäli johtamismallissa korostettiin pehmeitä arvoja, mallia täydennettiin kovien arvojen osalta. Kun Quinnin ym. kilpailevien arvojen viitekehyksen kahdeksan johtamisroolia yhdistettiin saman (yhden) johtajan tehtäväksi, tapahtui johtamisajattelun integraatio. Johtamisajattelun integraatiolla tarkoitetaan sitä, että johtamisessa otetaan samanaikaisesti asioiden ja ihmisten johtaminen ja tehokkuus ja työelämän laatu huomioon.

Johtamisajattelun muuttuminen on näyttänyt etenevän seuraavassa järjestyksessä: 1) *asioiden* johtaminen, 2) *asioiden ja ihmisten* johtaminen, 3) *ihmisten ja asioiden* johtaminen, 4) *itseään johtavien ihmisten* johtaminen ja 5) *ihmisten* johtaminen. Tieteellisen liikkeenjohdon johtamisajattelu perustuu asioiden johtamiseen, funktionaalisen johtamisen johtamisajattelu perustuu asioiden ja ihmisten johtamiseen ja osallistuvan johtamisen johtamisajattelu perustuu ihmisten ja asioiden johtamiseen. Itseään johtavien ihmisten ja ihmisten johtaminen edellyttää korkeatasoista johtamista. Kun johtamisajattelu muuttuu, johtamisenkin tulisi muuttua.

Valta ja vastuu kuuluvat johtamiseen. Johtamisessa tarvitaan valtaa siksi, että johtamisessa on kannettava vastuu organisaation toiminnasta ja tehokkuudesta ja johtamisessa edellytetään vastuuta siksi, että johtamisessa on kannettava vastuu ihmisistä, asioista ja tuloksista. Johtamiseen sisältyy myös symbolinen ja eettinen vastuu, sillä johtaja on vastuussa koko organisaatiosta. Johtajalla on vastuu organisaation nykytilasta ja organisaation lyhyen ja pitkän tähtäimen suunnittelusta ja on muistettava, että työntekijätkin tarvitsevat tietoa organisaation toiminnasta tavoitteista. Kun valtaa ja vastuuta jaetaan läpi organisaation, organisaatiossa oleva asiantuntemus saadaan käyttöön.

Koska organisoinninkin merkitys on tärkeä organisaatioiden toiminnan ja tulosten kannalta, organisoinnissa ollaan siirtymässä joustavaan organisointiin, sillä joustava organisointi mahdollistaa tehokkuuden lisäämisen ja työelämän laadun parantamisen paremmin kuin kaavamainen organisoiminen. Koska johtaminen on organisaation eri tasoilla erilaista, johtamista on tarkasteltava organisaation eri tasoilla erikseen. Tehokkuutta tarkasteltiin yksilötehokkuuden, tiimien ja ryhmien tehokkuuden, johtamisen tehokkuuden ja organisaation tehokkuuden kannalta, koska nämä näkökulmat poikkeavat toisistaan.

Kun tutkimuksen alussa todettiin työn olevan ihmisille vain jälkikäteisen tyytyväisyyden lähde, tutkimuksen aikana on etsitty vastausta siihen, miten työ voi tuottaa ihmisille tyydytystä jo työtä tehtäessä. Kun ihmiset nauttivat työstään, he kokevat tyydytystä työtä tehdessään, jolloin työn aiheuttama rasitus jää vähäiseksi. Mikäli työ on vain suorittamista, työ kuluttaa ihmisten voimavaroja, mutta jos työ tuottaa tyydytystä, se vapauttaa ihmisten voimavaroja. Kun työ tehdään ryhmätoimintamallin mukaisella tavalla, työ tuottaa tyydytystä jo työtä tehtäessä, koska varsinaisten tulosten (suoritukset) tulosten ohella muutkin tulokset (työhyvinvointi) ovat tärkeitä työelämän laatuun ja tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä. Jotta työ voisi tuottaa tyydytystä työtä tehtäessä, työhön tulee kuulua itsensä kehittämisen alue, sosiaalisen toiminnan alue ja työn ilon alue, joiden merkitys on tärkeä tehokkuuden ja työelämän laadun kannalta. Kun ihmisiä kohdellaan työssään kunnioittavasti ja kannustavasti ja he kokevat työnsä mielekkääksi ja merkitykselliseksi ja saavat työstään uutta voimaa.

Johtamismalleistakin on etsitty ratkaisua johtamisessa esiintyviin ongelmiin, mutta koska johtamismallit perustuvat tekniseen ajatteluun todellista muutosta johtamisajattelussa ei niiden avulla ole saatu aikaan. Johtamismallien merkitys onkin siinä, että ne kuvaavat johtamisajattelua eri näkökulmista. Kun ajatellaan tavoite-, tulos- ja tilannejohtamista, niiden ajattelu ei ole tuonut mitään uutta, sillä tavoite-, tulos- ja tilanneajattelu sisältyy kaikkeen tavoitteelliseen toimintaan. On kuitenkin tärkeää, että tavoite-, tulos- ja tilanneajattelu otetaan johtamisessa ja työskentelyssä huomioon. Vaikka tulevaisuudessa tullaan kehittämään erilaisia johtamismalleja eri tieteiden lähtökohdista, niillä ei ole suurta merkitystä johtamisajattelun kannalta, koska johtamisessa ei ole kyse tietyn johtamismallin noudattamisesta, vaan paljon syvällisemmästä prosessista. Työelämän kehittäminen ei ole sarja erillisiä toimenpiteitä, vaan työelämän kehittämisessä on kyse tavoitteellisesta kehittämisestä. Johtamisen ja työelämän kehittäminen on siten teoreettisesti ja empiirisesti suuri haaste. *Hyvä työelämä* on tavoite, jonka avulla yrityksillä on mahdollisuus tehostaa toimintaansa inhimillisellä tavalla. Hyvä työelämä vapauttaa inhimillisiä voimavaroja, parantaa ihmisten kestävyyskykyä, lisää organisaatioiden tuottavuutta ja saa aikaan luovuutta, jonka avulla voidaan kehittää uusia tuotteita ja parempia

palveluja ja varmistaa yritysten ja organisaatioiden toiminnan jatkuvuus. Työelämän laatua parantamalla voidaan turvata työvoiman saatavuus tulevaisuudessakin.

Suurten organisaatioiden strategiat ja hallintoperiaatteet ovat estäneet ihmisiä käyttämästä kykyjään työssään. Työelämän laatuun ei aina ole kiinnitetty huomiota, vaikka työelämän laatu vaikuttaa tehokkuuteenkin. Koska lyhytnäköisessä tehokkuusajattelussa taloudelliset ovat usein ylikorostuneet, työelämän kehittämiseen ei ole kiinnitetty riittävästi huomiota. Hallinnon dysfunktionaaliset piirteet ovat korostuneet 2000-luvulle tultaessa, mikä johtuu siitä, että hallinnossa on pitäyditty edelleen 1900-luvun periaatteissa, vaikka 2000-luku edellyttää uudenlaista tapaa ajatella, uudenlaista tapaa johtaa ja uudenlaista tapaa tehdä työtä. Johtamisongelmat korostuvat etenkin silloin, kun johtajalla ei ole näköaloja. Jos johtajalla ei ole näköaloja, hänellä ei ole selkeitä tavoitteitakaan. Mikäli johtaja ei kehitä työtään, eikä salli työntekijöiden kehittävän työtään, kaikki kehittäminen estyy. Jos johtaja ei tunne työniloa, työnilo ei kuulu kyseisen yrityksen todellisuuteen, vaikka työnilo voisi vapauttaa ihmisten voimaroja ja auttaa heitä jaksamaan ja jatkamaan työssään pidempään. Kun johtaminen perustuu laatujohtamiseen, asioiden johtaminen ja laatuajattelu korostuu. Kun johtaminen perustuu arvojohtamiseen, ihmisten johtaminen ja työelämän laadun merkitys. Kun johtaminen perustuu arvo- ja laatujohtamiseen, ihmisten ja asioiden johtaminen ja työelämän laatu ja tehokkuus.

Empiirinen tarkastelu

Empiiristä tietoa johtamisen, tehokkuuden ja työelämän laadun merkityksestä yritysten ja organisaatioiden toiminnassa saatiin, kun analysoitiin EFQM-aineistoa, Fortune 500-aineistoa ja Veto-ohjelma-aineistoa. EFQM-aineiston avulla saatiin kuva suomalaisten, eurooppalaisten kriteerien mukaan palkittujen yritysten ja organisaatioiden johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyvästä ajattelusta. Fortune 500-aineiston avulla saatiin kuva amerikkalaisten kriteerien mukaan palkittujen huippuyritysten johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyvästä ajattelusta. Kun EFQM-yritysten ja Fortune 500-yritysten johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyvä ajattelu pelkistettiin, yritysten johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyvässä ajattelussa ei ollut kovin suuria eroavuuksia. Suurin eroavuus liittyi siihen, että Fortune 500-yritysten tehokkuusajatteluun sisältyi myös työelämän laatuun vaikuttavia tekijöitä, mikä osoittaa, että työelämän laatu ja tehokkuus liittyvät yhteen ja ihmisten ja asioiden johtaminen liittyvät yhteen. Tämä tulos osoittaa amerikkalaisen ja suomalaisen kulttuurin eroavuutta, sillä amerikkalaisessa kulttuurissa kiinnitetään enemmän huomiota *ihmisten johtamiseen* kuin Suomessa, koska ihmisiä on siellä totuttu kohtelemaan yksilöinä ja ihmiset vaativat itsekin, että heihin suhtaudutaan

yksilöllisesti. Vaikka amerikkalaisessa kulttuurissa korostetaan yksilöllisiä arvoja, yhteisöllisyyskin koetaan edelleen tärkeäksi työelämän laatuun ja tehokkuuteen vaikuttavaksi tekijäksi, joten työelämässä tarvitaan samaan aikaan yksilöllisyyttä ja yhteisöllisyyttä. EFQM-aineiston ja Fortune 500-aineiston mukaan Euroopassa ja Yhdysvalloissa ollaan siirtymässä johtajuuteen, sillä ihmisten asiantuntemus halutaan saada paremmin käyttöön. Johtajuutta tarvitaan organisaatioiden kaikilla tasoilla. Koska johtajuuteen sisältyy ihmisten ja asioiden johtaminen, työelämän laatua on mahdollista parantaa ja tehokkuutta lisätä samaan aikaan. Veto-ohjelma-aineiston näkökulma oli erilainen, koska kyse ei ollut yritysten tai organisaatioiden johtamisesta, vaan yleisellä tasolla tapahtuvasta organisaatioiden johtamisen, tehokkuuden ja työelämän laadun tarkastelusta.

Koska EFQM- ja Fortune 500-yritysten johtaminen perustui julkisella ja yksityisellä sektorilla ja eri aloilla samoihin tekijöihin, voidaan todeta, että yritysten johtaminen perustuu samanlaiseen ajatteluun. Tämä osoittaa, että johtamista voidaan tarkastella yleisellä tasolla. Tehokkuutta lisättiin ja työelämän laatua parannettiin EFQM-yrityksissä ja Fortune 500-yrityksissä nimenomaan johtajuuden avulla. Työelämän laatuakin oli tehokkaissa yrityksissä hyvä, mikä paransi niiden tuottavuutta. Osallistumisen, vaikuttamisen ja vuorovaikutuksen merkitys oli tärkeää työelämän laadun ja tehokkuuden kannalta. Yritysten kulttuuri ja niiden yhteiset arvot vaikuttivat niiden tapaan ja mahdollisuuteen toimia. Kannustavalla johtamisella lisättiin näiden yritysten resursseja, sillä hyvä ilmapiiri lisää yritysten resursseja ja ahdistava ilmapiiri vähentää niitä. Motivoivalla johtamisella ihmiset saadaan innostumaan ja tekemään parhaansa yrityksen ja oman hyvinvointinsa (työhyvinvointi ja palkka) hyväksi. Tehokkaissa yrityksissä yrityksen työilmapiiristä olivat vastuussa kaikki, ei yksinomaan johtaja. Johtajuudella on mahdollista lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vastuullisuutta, parantaa yhteishenkeä ja lisätä yritysten tuottavuutta. Työhön ja yritykseen sitoutuminen osoittaa työelämän hyvää laatua. Koska johtaminen perustui EFQM-aineiston ja Fortune 500-aineiston mukaan johtajuuteen ja Veto-ohjelma-aineiston mukaan kokonaisvaltaiseen johtamiseen, johtaminen perustui kaikkien empiiristen aineistojen mukaan ihmisten ja asioiden johtamiseen.

Kun EFQM-yritysten ja Fortune 500-yritysten johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyvä ajattelu tiivistettiin, EFQM- ja Fortune 500-yritysten osalta käsitteiden sisältö koottiin 15-kohtaiseksi luetteloksi, joka sisälsi näiden yritysten kannalta keskeisimmät johtamiseen (5), tehokkuuteen (5) ja työelämän laatuun (5) vaikuttaneet tekijät. Näillä luetteloilla ei kuitenkaan tarkoiteta sitä, että kaikkien yritysten tulisi johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyvässä ajattelussa noudattaa EFQM-yritysten ja Fortune 500-yritysten hyviksi toteamia periaatteita, vaan sitä, että kaikkia tekijöitä voidaan tarkastella oman yri-

tyksen johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyvä ajattelun näkökulmasta. EFQM-yritysten johtamiseen ja tehokkuuteen liittyvä ajattelu perustui perinteisempään ajatteluun kuin Fortune 500-yritysten johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun liittyvä ajattelu. Hyvän työelämän teoreettisen mallin toimivuutta testattiin empiirisillä aineistoilla, jotta voitiin todeta missä määrin teoreettinen ja empiirinen ajattelu vastaavat toisiaan. Teoreettinen ajattelu oli traditionalisempaa kuin empiirinen ajattelu.

Yhteenveto

Yhä edelleen keskustellaan siitä, tulisiko johtajan olla synnynnäinen vai koulutettu johtaja. Synnynnäinen johtaja on johtajana valmiimpi, sillä hänellä on synnynnäisiä johtajuustaipumuksia, vaikka synnynnäinenkin johtaja tarvitsee koulutusta ja kokemusta. Koska vain yhdellä prosentilla ihmisistä maailmassa on sellaisia johtajuusominaisuuksia, joiden avulla organisaatioita voidaan johtaa menestyksellisesti myös 2000-luvun vaativissa olosuhteissa, on tärkeää, että nämä ihmiset tulisivat johtamaan tulevaisuuden organisaatioita. Kun arvioidaan sanojen *tehokas* johtaja, *hyvä* johtaja ja *viisas* johtaja eroa, voidaan todeta, että tehokas johtaja on tuotannollisesti tehokas johtaja, hyvä johtaja on hyvä ihmisten johtaja ja viisas johtaja on näitä molempia, sillä hänen johtaessaan ihmisten ja asioiden johtaminen liittyvät yhteen. Tehokkuuden lisäämisessä tarvitaan erityisesti johtamiskykyä ja työelämän laadun parantamisessa tarvitaan johtamistaitoa. Viisas johtaminen, selkeät tavoitteet, oikeaan osunut työnjako, oikeudenmukainen kohtelu ja mielenkiintoinen työ estävät myös ihmisten työssä uupumista. Viisas johtaja on esikuva, innostaja ja kannustaja, joka kunnioittaa ihmisiä ja toimii kaikessa heidän parhaakseen. Viisas johtaja vahvistaa työntekijöiden organisaation missioon, arvoihin, visioon ja strategiaan sitoutumista. Viisas johtaja ymmärtää myös sen, että johtajuutta delegoimalla voidaan lisätä organisaation johtajuuskapasiteettia ja lisätä organisaation tehokkuutta ja parantaa työelämän laatua. Jaetulla johtajuudella tarkoitetaan sitä, että valtaa ja vastuuta siirretään johtajalta yksilöiden, tiimien ja ryhmien vastuulle. Johtajan henkilöstövastuu tuo eettisen vastuun johtajan ja henkilöstön väliseen suhteeseen.

Työelämän tutkiminen ja kehittäminen on välttämätöntä myös siksi, koska Euroopan Keskuspankki on kiinnittänyt huomiota Suomen julkisen sektorin tehotomuuteen, sillä Suomen julkinen sektori arvioitiin 15 EU-maan joukossa toiseksi tehottomimmaksi. Ruotsin julkinen sektori oli raportin mukaan tehottomin. Luxemburgin julkista sektoria pidettiin seitsemän tulosindikaattorin perusteella EU-maista tehokkaimpana, koska veronmaksajat saivat siellä täyden vastineen sijoittamilleen euroille. Suomessa julkiseen sektoriin sijoitetuista euroista hävisi lähes 40 prosenttia. Koska tämän raportin mukaan Suomen julkisen sektorin tehotto-

muudessa oli kyse ennen kaikkea johtamisongelmista, julkisenkin sektorin johtamisessa on paljon kehitettävää. Suurimmat ongelmat liittyivät nimenomaan johtajien puutteellisiin sosiaalisiin taitoihin. Tämäkin osoittaa, että ihmisten johtaminen on johtajille yleensä vaikeampaa kuin asioiden johtaminen. Johtamisessa tarvitaan kuitenkin aina tunnetta ja älyä (tunneälyä).

Kun johtamisesta siirrytään johtajuuteen, ihmisten ja asioiden johtaminen tapahtuu yhtä aikaa. Proaktiivinen johtaminen lisää organisaatioiden tuottavuutta, koska tulevaisuuteen suuntautuva ajattelu parantaa niiden toimintamahdollisuuksia. Suomalaisen johtamisen keskiarvo oli Veto-ohjelma-aineiston mukaan 8. Suomalaisen johtamisen keskiarvo on yleensä ollut 7,9. Suomalaisen johtamisen arvostaminen nostaminen kiitettävälle tasolle edellyttää ennen kaikkea johtajuutta. Työelämän laadun parantamisella on tärkeä merkitys ihmisten työssä jaksamisenkin kannalta, sillä työuupumus on lisääntynyt ja kolmasosa työssä uupuneista on alle 35-vuotiaita, mikä osoittaa selvästi, että johtamisessa ja työelämässä on kehittämisen tarvetta. Tähän mennessä on kiinnitetty huomiota konkreettisiin kysymyksiin. Tulevaisuudessa on kiinnitettävä huomiota myös abstrakteihin kysymyksiin, vaikka ne ovat vaikeampia. Työelämässä tarvitaan muutosta myös siksi, että ihmisten asiantuntemus saadaan käyttöön.

Koska seuraavan aallon työelämä ei ole enää samanlaista kuin nykyinen työelämä, johtamiselta edellytetään jälleen uusia ulottuvuuksia, koska silloin johtajalla tulee olla uusia näköaloja, laaja-alaista asiantuntemusta, uskallusta eettisesti korkeatasoiseen vastuun kantamiseen, oivallusta, intuitiota, ihmissuhdetaitoja, tunneälyä ja kykyä vapauttaa ihmisten voimavaroja. Johtajuuden haastetta lisää myös se, että tulevaisuudessa ei markkinoida vain tuotteita ja palveluita, vaan myös osaamista, ideoita, suunnitelmia, kokemuksia ja näköaloja. Uuden aikakauden vastaanottaminen edellyttää kokonaisvaltaista johtamisajattelua ja johtajuuden haasteen vastaanottamista.

Johtamista voidaan verrata orkesterin johtamiseen, jossa kapellimestari tukee soittajia ja valvoo, että kaikki soittajat ja soitinryhmät tekevät oman osuutensa kyseisessä produktiossa (organisaation johtaminen). Kun kaikki soittajat harjoittelevat vastuuntuntoisesti (itsensä johtaminen) ja soitinryhmät harjoittelevat kurinalaisesti (delegoitu johtajuus), tulokset ovat kaikkien konserttitalissa olevien kuultavissa ja nähtävissä kuten esimerkiksi Wienin filharmonikkojen konserteissa. Tästä voidaan päätellä, että suuri taiteellinen nautinto ei synny pelkästään asioiden tai ihmisten johtamisella, vaan ihmisten ja asioiden johtamisella eli *johtajuudella*. Koska johtamisessa tarvitaan älyä ja tunnetta, johtamisessa tarvitaan vasenta ja oikeaa aivopuoliskoa, sillä johtaminen on tiedettä ja taidetta. - Johtaminen on teoriaa ja empiriaa.

SUMMARY

MANAGING AND LEADERSHIP, EFFECTIVENESS AND EFFICIENCY AND THE QUALITY OF WORKING LIFE – THE CORNER-STONES OF ACTION IN ORGANIZATIONS

This research is the theoretical, qualitative and analytical study of relations between management and leadership, effectiveness and efficiency and quality of working life. In this research there are researching importance of management and leadership in increasing of effectiveness and in improving of quality of working life in organizations. This subject is meaningful, because human capital is the most valuable capital in all organizations and it's important to get these resources to use. It means both material and human resources. In this research is constructed the theoretical Excellent Working Life Model (EWL Model), too.

This theoretical model is constructed that management and leadership and effectiveness and quality of working life can be considered at same time and that effectiveness can be increased and quality of working can be improved in organizations. The content of theoretical concepts of the EWL Model was defined by analyzing classical administration theories and organization and management theories. The content of EWL Model concepts consists on basis of these concepts. The theoretical thought was compared also with empirical thinking. These comparisons indicated that theoretical thought and empirical thinking were near another.

These considerations indicated that people should have to be taken into consideration in the working life considerably better. In organizations work administrative, juridical, economical and technical and many other professionals. Thus quality of working life is very important thing so that these professionals could use all their professional skills at their work. Management and leadership have to be developed so that effectiveness can be increased and quality of working life can be improved.

This study is founded on both classical administration theories and organization and management theories. These classics in this study were Taylor, Follett, Argyris, Weber, Thompson, Murphy, Cleveland, Schein, Herzberg and Kotter. In addition organization and management theoretical studies have been analyzed. Also studies according to quality of working life, organization development and human resources management have been researched, too. This EWL Model is developed that theoretical thought and empirical thinking are possible at same time and that relations of concepts can be realized and that phenomena of real working life can be understood better.

The empirical data were EFQM companies' and Fortune 500 top companies' data and thematic interview data of the members of Veto-program's board. These data were used in analyzing and consideration of empirical data and in testing of the theoretical EWL Model. The theoretical EWL Model is constructed to simplify the reality of working life. The empirical data were Fortune 500 companies' data from America and EFQM companies' (European Foundation for Quality Management) data from Finland and the thematic interview data and Veto programs data in Finland.

EFQM competitions are held in Finland annually since 1991 by Suomen Laatukskus. Veto program had founded to make working life better, to get people stay at their work longer and now and to get young people come more rapidly into working life. The thematic interviews of Veto program's board are different and provide additional data. Veto program's interview data was at more common level than EFQM and Fortune 500 data. Purpose of Veto program's data was to provide complement data and to go into more profoundly and to test other data. Different data gave also possibility to analyze research data and compare them with others.

The EWL Model is a simplified model, because this model includes four concepts. These concepts are: 1) Management and Leadership (M&L), 2) Effectiveness and Efficiency (E&E), 3) Quality of Working Life (QWL) and 4) Excellent Working Life (EWL). These concepts are however enough and there are not too many concepts either. In management we can perceive significant areas manager and management and in leadership we can realize significant areas leader and leadership. Dilemma between these concepts has been tried to solve with roles, styles, models, functions and processes of manager or leader. These concepts have been come closer another since managers and leaders have nowadays many common functions. Authority, responsibility and organizing are important functions of manager or leader. It is important to aim to integrate concepts of management and leadership, that effectiveness and efficiency can be increased and quality of working life can be improved.

Quinn, Faerman, Thompson and St. Clair (2007) have written in their book, *Becoming a Master Manager*, that the same leader can have eight different roles, for the same leader or manager can be director, coordinator, facilitator, mentor, monitor, innovator, broker and producer. When the same manager or leader manages and leads, loyalty problems are rarely, coordination is better and all resources of organizations are able to utilize better. This integrative perspective makes easier to understand management and leadership in organizations. The integrative perspective means, that all roles of manager and leader can consider as one manager's or leader's duty. This affects also to the number of managers and leaders. Since the professionals can work more autonomously than earlier and they do not want that their managers and leaders oversee them all the time, when they are

working, but they wish that their managers and leaders discuss with them about their tasks and the future of organization.

When management and leadership are isolated from another, people cannot have been utilized their professional skills entirely at work, which has caused losses to organizations and disappointment to employees. The theoretical EWL Model has been developed because of that quality of working life can be improved and that employees can work more effectively and enjoy their work at same time. They are then more enthusiastic, healthier, more innovative and more satisfied. This consideration is also founded on ethical basis. When in the future it will be fewer employees, they have to perform more effectively. This challenge can be solved with this integration of management and leadership.

McGregor's Theory Y indicates that people wish to fulfil their needs at their work and they will do their best at their work, since their work is very important part of their life. Working life has to be developed, because it affects to life of numbers of people. Because working time is about one third of employees' daily time and many ten years of their life, it is not meaningless, how their working time is spent. Therefore is important that their working life is excellent. And when we realize that employees are the best specialists of their work, is important that working life is as excellent as possible. When managers and leaders discuss with their employees more, they know which things have to be developed in order to make working conditions better and increase effectiveness, that all resources can get better to use in organizations. When the number of employees decreases, conditions of working life have to get better for that reason, too. That requires that employees can then work in such organizations, which maintain excellent working life so that employees can work more effectively and with enthusiasm. When employees enjoy their work, they have energy and wish to do their work much better. In this change can be used the EWL Model. Because working life affect also to the society, excellent working life increases welfare of the society, too.

We have noticed that management and leadership are different at different levels of organization. Management and leadership are different at top managers' level, at middle managers' level and at first managers' level. When management and leadership concepts shall been integrated, we can use e.g. *the concept of managerial leadership*. That concept shall solve the dilemma of management and leadership concepts, because the same manager or the same leader manages and leads at the same time. That is easier to employees, for in this way loyalty disagreements do not occur, information goes rapidly and coordination is better. When quality of working life is excellent, employees can use all their knowledge at their work and effectiveness is better.

In the figure 1 we can see the theoretical Model of Excellent Working Life (EWL Model). The concepts of EWL Model are in the boxes: Management and Leadership (M&L), Effectiveness and Efficiency (E&E), Quality of Working Life (QWL) and Excellent Working Life (EWL). The triangle A represents the real working life and the triangle B signifies the theoretical working life.

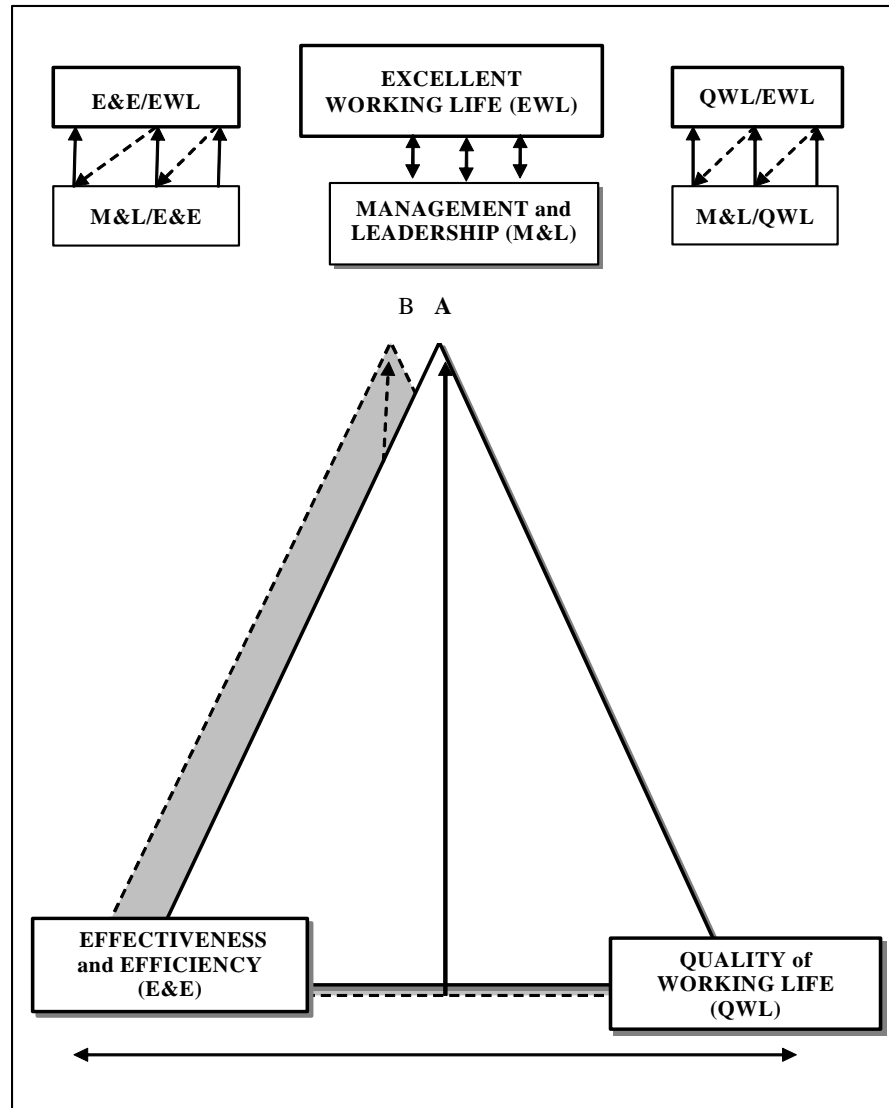


Figure 1. The theoretical Model of Excellent Working Life (EWL Model)

The arrow in triangle A indicates level of management and leadership. The arrow in triangle B indicates fulfilling of theoretical criteria of the excellent working life. Between the concepts is going continuous connection. Relations between concepts are M&L/E&E and E&E/EWL and M&L/QWL and QWL/EWL. Between management and leadership and excellent working life we can notice dense connection, because M&L has to develop all the time. Because all resources in

organizations have to get to use, it has to develop quality of working life in order to that employees should have better conditions to work, for quality of working life is basis of effectiveness, too. Strength of employees is better, when working life is better. Relations between concepts are important with respect to increase effectiveness and improve quality of working life in the organizations.

The horizontal bilateral arrow in front of the figure 1 indicates that E&E and QWL affect to each other and that wideness of the triangle is important factor in respect of E&E and QWL. Effectiveness is generally higher, when quality of working life is better. When managers and leaders will improve quality of working life and increase effectiveness, they can do it with employees.

The important and interesting question is relations of the concepts. Relations between the concepts are easier to understand, when all concepts are taken into consideration at same time. We notice that quality of working life is the most important question, when organizations are made more effective. Therefore improvement of quality of working life is the best way to make working life better and organizations more effective, for when employees can do their work with pleasure, effectiveness is then better. This is an ethical solution to solve many problems in organizations and the society.

The EWL Model makes easier to consider management's and leadership's influence on effectiveness and efficiency and on quality of working life. In the figure 2 there is a theoretical variation of the EWL Model (Figure 1), with five M&L levels and theoretical level.

First they have to decide, which level they want to reach. After that manager and leader and employees will do their best to reach this M&L level. This level (triangle) will be higher and broader than previous level. When manager and leader and employees have common goals, they can reach them easier, fast and certainly. In the figure 2 there are I-V M&L levels and theoretical M&L level. The first M&L level is low and narrow. The second M&L level is a little higher and a little broader. The third M&L level is higher and more comprehensive. The fourth M&L level is higher and broader. At the fifth M&L level effectiveness and efficiency are excellent and quality of working life is excellent. The theoretic level is so high, that it is almost impossible to gain and retain it.

At the I M&L level management is exclusively managing of facts, at the II M&L level management is managing of facts and people, at the III M&L level management is managing and leading of people and facts, at the IV M&L level management is leading of people, who leads themselves and at the V M&L level management is leading of people. At least at the IV-V levels management and leadership are integrated.

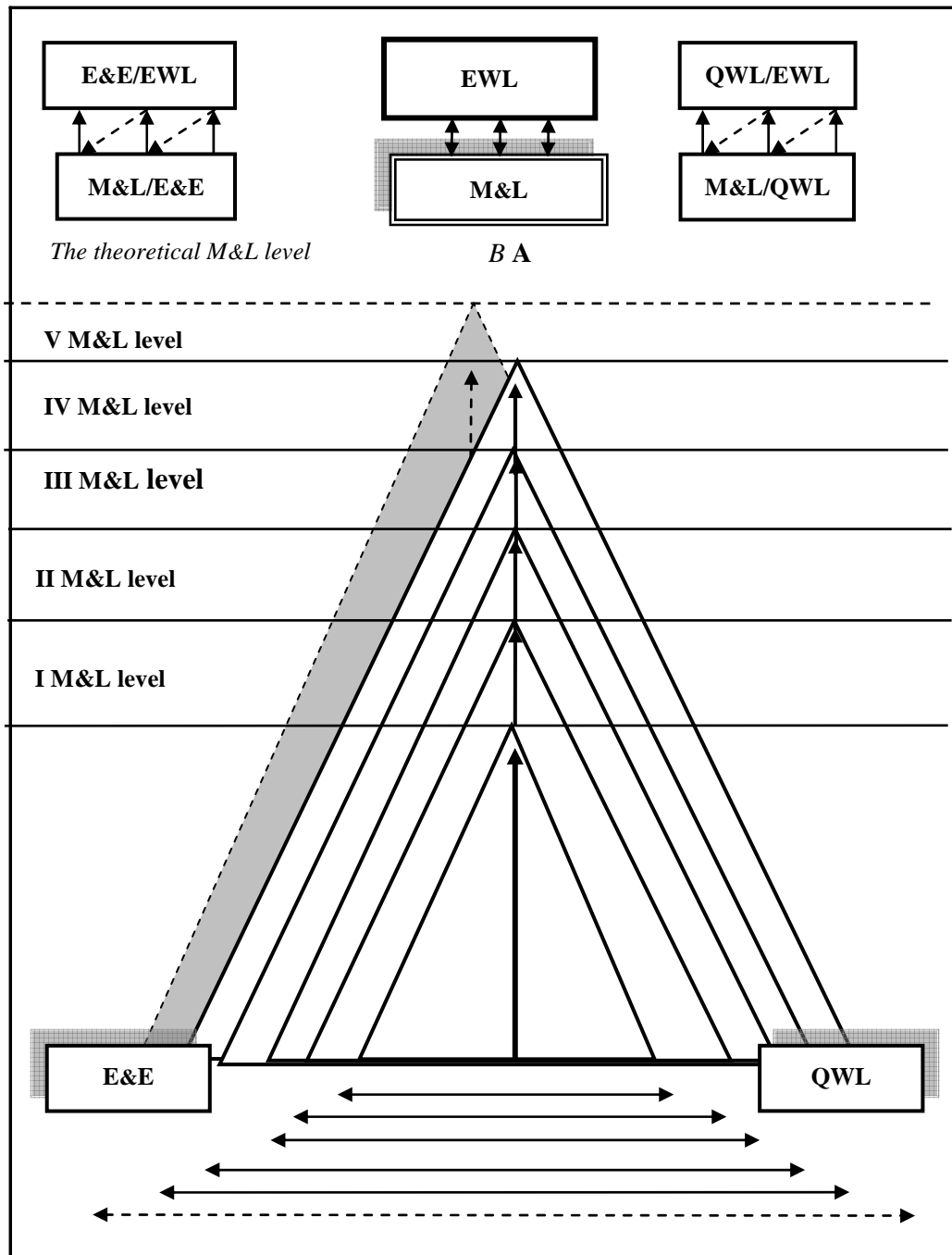


Figure 2. The theoretical EWL Model with Management and Leadership levels (M&L levels)

The shadow behind triangle A and behind concepts M&L, E&E and QWL indicates, that management and leadership, effectiveness and efficiency and QWL can be estimated while activities.

In the figure 3 we can see both theoretical and empirical content of the concepts. The theoretical content of M&L concept is found on Follett's theoretical thought, the theoretical content of E&E concept is founded on Thompson's theoretical thought and the theoretical content of QWL concept is founded on organization and management theoretical thought. The figure 3 can examine so, that theoretical data consider first and empirical data next and theoretical data and empirical data can consider at same time and compare then.

The theoretical M&L thought, that found on the functional management, includes management and leadership. The management has emphasized then more than the leadership. Organizing, cooperating, professional skills and improving functions of organizations are important factors of M&L. The theoretical E&E thought is founded on effectiveness. Holistic view, collaboration, meaning of action and control of changes are the most important factors of E&E. The theoretical QWL thought is founded on action culture. Collaboration, participating, (have) an effect on things and fulfil himself/herself were the most important factors of QWL. The theoretical thought was harmonious, while all parts of the EWL Model joined together.

The empirical thinking consisted of three different empirical materials, which are EFQM material, Fortune 500 material and Veto program material. We will compare contents of these concepts. First is considered M&L thought. According to EFQM material and Fortune 500 material M&L thinking based on managerial leadership and according to Veto program M&L thinking on integrated management and leadership thinking. Leadership has emphasized more than management. According to all empirical materials the flexible organizing has preferred the best way to organize. Cooperation was important factor according to empirical materials. Participating, new solutions, renewal and professional skills were very important factors. Integration was important thing, too. EFQM- , Fortune 500 and Veto program factors were near another.

The empirical materials according to E&E thinking consist on EFQM material of developing and on Fortune 500 and Veto program material of planning. Other factors were quality, challenge, put things in order, cooperation and collaboration, experts, professional skills, interaction, autonomy, innovations (2), and have an effect on things. These factors are near to another.

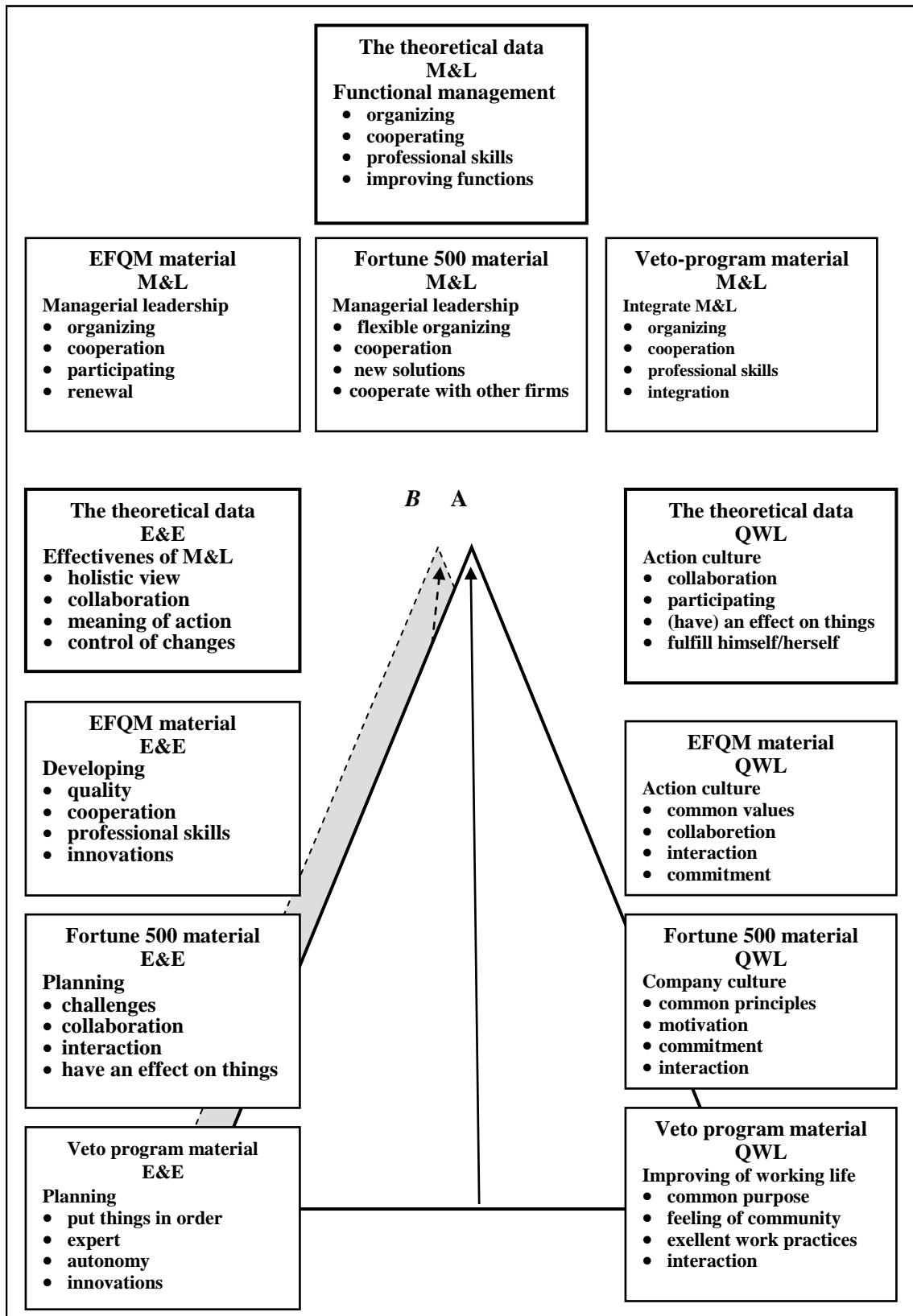


Figure 3. The theoretical and empirical content of concepts of EWL Model

The empirical material according to QWL thinking consist in EFQM material of action culture, in Fortune 500 material of company culture and in Veto program material of improving on working life. These factors mean the same. Other factors were common values, common principles, common purpose, collaboration, motivation, feeling of community, interaction (3), commitment (2) and excellent work practices. When all these factors have taking into consideration, working life will get much better.

The theoretical thought was more traditional than empirical thinking. It is caused by this, that the theoretical thought is based on the historical ground. The theoretical thought has been changed as well. Therefore the theoretical thought is not any longer the same than hundred years then. That is why the theoretical thought and the empirical thinking have come closer another.

When working life will be improved, all these factors have to take into consideration and then we have to think at a new way in order to that people's energy and enthusiasm can utilize in organizations. In managerial leadership has ethical influence that improves quality of working life and increases effectiveness of organizations at same time. According to Gardell (1978) in working life have to insist 1) an area of educate and train, 2) an area of social action and 3) an area of pleasure to work. These areas support people at their work.

LÄHTEET

Aaltonen, Tapio & Lari Junkkari (2003). *Yrityksen arvot ja etiikka*. 3.painos. Juva: Bookwell.

Adams, Jeremy (2007). *Managing People in Organizations. Contemporary Theory and Practice*. New York: Palgrave Macmillan.

Adizes, Ichak (1980). *How to Solve the Mismanagement Crisis*. Los Angeles: MDOR Institute.

Ahonen, Guy (1998). *Henkilöstötilinpäätös. Yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen*. Jyväskylä: Gummerus.

Airaksinen, Timo (1992). *Ammattien ja ansaitsemisen etiikka: Näkemyksiä ammattien, johtamisen ja liike-elämän arvoista*. Helsinki: Yliopistopaino.

Alderfer, Clayton P. (1972). *Existence, Relatedness, and Growth Human Needs in Organizational Settings*. New York: Free Press.

Argyris, Chris (1990, alkuperäinen 1964). *Integrating the Individual and the Organization: with a new introduction by the author*. New York: Transaction Publishers.

Arvonen, Jouko (1991). *Johtaminen ihmisten yrityksessä. Teoria ja käytäntö*. Jyväskylä: Gummerus.

Asp, Erkki & Matti Peltonen (1991). *Työelämän sosiologia*. Helsinki: Otava.

Barnard, Chester (1963). *Organizations. Structure and Behaviour*. New York: Wiley & Sons.

Bass, Bernard M. (1990). *Handbook of Leadership. A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.

Bennis, Warren & Burt Nanus (1986). *Johtajat ja johtajuus*. Tampere: Weilin & Göös.

Bergström, Matti (1979). *Aivojen fysiologiasta ja psyykestä*. Porvoo: WSOY.

Bergström, Matti & Jorma Sauvala (1986). *Aivot ja evoluutio*. Juva: WSOY.

Blake, Robert (1971). *Johtamisen psykologiaa*. Helsinki: Weilin & Göös.

Blake, Robert R. & Jane S. Mouton (1980). *Johtamisen psykologiaa*. Espoo: Weilin & Göös.

Bozeman, Barry (1987). *All Organizations are Public. Bridging Public and Private Organizational Theories*. San Francisco: Jossey-Bass Publication.

Briggs-Myers, Isabel & Peter B. Myers (1995). *Gifts Differing: Understanding Personality Type*. Palo Alto: Davies-Black Publishing.

Brousseau, Kenneth R. (1979). *Toward Effective Work System Management. Behavioral Problems in Organizations*. New Jersey: Englewood Cliffs.

Buchanan, David & Andrzej Huczynski (1997). *Organizational Behaviour*. Third Edition. Milano: Rotolito Lombarda.

Carnall, Colin A. (2003). *Managing Change in Organizations*. Fourth Edition. Harlow: Prentice Hall.

Certo, Samuel C. & S. Trevis Certo (1992). *Modern Management: Concepts and Skill*. 11th Edition. Upper Saddle River: Pearson Education.

Cooper Cary L. & Derek Torrington (1979). *Behavioral problems in organizations. Identifying and Coping with Stress in Organizations*. New Jersey: Englewood Cliffs.

Cooper Cary L. (1982). *Vapaaksi stressistä*. Jyväskylä: Gummerus.

Cooper, Cary L., Philip J. Dewe & Michael P. O'Driscoll (2001). *Organizational Stress. A Review and Critique of Theory, Research, and Applications*. California: Thousand Oaks.

Covey, Stephen R. (1996). The roles of the leader in the new paradigm. In: *The Leader of Future: New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era*, 149–160. Eds Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith & Richard Beckhard. California: Jossey-Bass.

Cribbin, James J. (1977). *Tehokkuutta johtamiseen*. 2. painos. Espoo: Weilin & Göös.

Crosby, P. B. (1986). *Laatu on ilmaista*. 2. painos. Helsinki: Laatuteema.

Dale, Barrie & Heather Bunney (1999). *Total Quality Management (TQM)*. Oxford: Blackwell Publishers.

Dale, Barrie G. (2003). *Managing Quality*. Fourth Edition. Oxford etc: Blackwell Publishing.

DePree, Max (1990). *Ihmisten johtamisen taito*. Espoo: Denali.

Dolan, Simon L., Salvador Garcia & Bonnie Richley (2006). *Managing by Values. A Corporate Guide to Living, Being Alive, and Making a Living in the 21st Century*. New York: Palgrave Macmillan.

- Drucker, Peter F. (2000). *Johtamisen haasteet*. Helsinki: WSOY.
- Drucker, Peter F. (2002). *Druckerin parhaat*. Helsinki: WSOY.
- DuBrin, Andrew J. (1992). *Human Relations for Career and Personal Success*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Ekman, Gunnar (2004). *Johda enemmän hallitse vähemmän: epäviralliset keskustelut esimiehen työväliseenä*. Juva: WS Bookwell.
- Eirilä, Terttu, Marcus Färkkilä & Juhani Juntunen (1992). *Pääosassa aivot: Matka mieleen*. Helsinki: Art-Print.
- Etzioni, Amitai (1968). *Nykyajan organisaatiot*. Helsinki: Tammi.
- Fayol, Henri (1949). *General and Industrial Management*. London: Pitman & Sons.
- Filatov, Tarja & Tuulikki Petäjaniemi (2003). *Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelma 2000–2003*. Päätös- ja arviointiraportti. Vantaa: Kirjapaino Keili.
- Follett, Mary Parker (1949, alkuperäinen 1926). *Freedom and Co-ordination: Lectures in Business Organization by Mary Parker Follett*. London: Management Publications Trust.
- Follett, Mary Parker (1970, alkuperäinen 1924). *The Creative Experience*. Eds Stanley Rosner & Lawrence E. Abt. New York: Grossman Publishers.
- Follett, Mary Parker (1977). *Dynamic Administration: Collected Papers of Mary Parker Follett*. Eds Elliot M. Fox & L. Urwick. New York: Hippocrene.
- Follett, Mary Parker (1995). *Mary Parker Follett Prophet of Management: A Celebration of Writings from the 1920s*. Introduction Peter F. Drucker. Preface Rosabeth Moss Kanter. Ed. Pauline Graham. Boston et al: Harvard Business School Press.
- Follett, Mary Parker (1998, alkuperäinen 1918). *The New State*. Pennsylvania: University Press.
- Follett, Mary Parker (2003). *Early Sociology of Management and Organization. Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*. Eds Kenneth Thompson, Henry C. Metcalf & L. Urwick. London: Routledge.
- Fox, Elliot M. & L. Urwick (1977). *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*. London: Pitman Publishing.

- French, Wendell L. & Cecil H. Bell (1979). *Organisaation kehittäminen*. 3. painos. Espoo: Weilin & Göös.
- Gann, Nigel (1996). *Managing Change in Voluntary Organizations. A Guide to Practice*. Buckingham: Open University Press.
- Gardell, Bertil (1978). *Työn sisältö ja elämisen laatu*. Helsinki: Tammi.
- Gardner, J. W. (1990). *On Leadership*. New York: Free Press.
- Goleman, Daniel (1999). *Tunneäly työelämässä*. Helsinki: Otava.
- Gordon, Thomas (1983). *Viisas johtaja*. Hämeenlinna: Karisto.
- Graham, H. T. & R. Bennet (1995). *Human Resources Management*. London: Pitman Publishing.
- Grove, Andrew S. (1985). *Huippusuoritukseen johtamisessa. Kuinka keskijohto ja ylin johto voivat parantaa ratkaisevasti johtamissuoritustaan*. Imatra: Ylä-Vuoksi.
- Grönfors, Martti (1982). *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. Porvoo: WSOY.
- Gulick, Luther (1937). Notes on the theory of organization. In: *Papers on the Science of Administration*, 3–45. Eds Luther Gulick & L. Urwick. New York: Institute of Public Administration.
- Habermas, Jürgen (1989). *The Theory of Communicative Action. Lifeworld and System: A Critique of Functionalist Reason*. Boston: Beacon Press.
- Hall, Jay (1990). *Kompetens i organisationen*. Lund: Studentlitteratur.
- Handy, Charles (1996). *The new language of organizing and its implications for leaders*. In: *The Leader of the Future: New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era*, 3–9. Eds Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith & Richard Beckhard. California: Jossey-Bass.
- Harmon, Michael M. (1981). *Action Theory for Public Administration*. New York: Longman.
- Harmon, Michael M. & Richard Mayer (1986). *Organization Theory for Public Administration*. Illinois: Scott, Foresman and Company.
- Harvey-Jones, John (1991). *Making It Happen – Muutoksen johtaminen*. Tampere: Tammer Paino.
- Heikkilä, Kristiina (2002). *Tiimit – avain uuden luomiseen*. Jyväskylä: Gummerus.

- Helin, Kari (1995). *Tuplavoimin muutoksiin. Osallistaminen johtamisessa*. 2. painos. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino.
- Hemphill, J. K. & A. E. Coons (1957). Development of the leader behaviour description questionnaire. In: *Leader Behaviour: Its Descriptoinal Measurement*. Eds R. M. Stogdill & A.E. Coons. Ohio: Ohio State University.
- Hermans, Ralf J. (1995). *Uusjohtajuus. Johtamisen myrskyisät tuulet*. Helsinki: Tietosanoma.
- Hersey, Paul (1984). *Tilannejohtaja*. Jyväskylä: Gummerus.
- Hersey, Paul & Kenneth H. Blanchard (1990). *Tuloksiin ihmisten avulla*. Helsinki: Gummerus.
- Herzberg, Frederick., Bernhard Mausner & Barbara Bloch Sneyderman (1967). *The Motivation to Work*. Second Edition. Sixth printing. New York: Wiley & Sons.
- Herzberg, Frederick (1968). *Work and the Nature of Man*. Second Edition. Sixth Printing. New York: Wiley & Sons.
- Hesselbein, Frances (1996). *How to be Leader*. In: *The Leader of the Future: New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era*, 121–124. Eds. F. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard. California: Jossey-Bass.
- Hickman, C. F. (1990). *Mind of a Manager, Soul of a Leader*. New York: John Wiley.
- Hinrichs, John R. & George P. Hollenbeck (1991). Leadership development. In: *Developing Human Resources*. Ed. K. N. Wexley. Washington: BNA Books.
- Hirsjärvi, Sirkka & H Hurme (2008). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Helsinki University Press.
- Holmberg, Roger (2001). *Työniloa visioiden avulla*. Jyväskylä: Gummerus.
- Hokkanen, Simo & Oiva Strömberg (2003). *Ihmisten johtaminen*. Jyväskylä: PainoPorras.
- Hokkanen, Simo & Oiva Strömberg (2006). *Laatuun johtaminen*. Jyväskylä: PainoPorras.
- Honkanen, Henry (1989). *Organisaation ja työyhteisön kehittäminen: suuntauksia ja menetelmiä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Humble John (1979). *Tavoitejohtaminen: sisältö ja soveltaminen*. Espoo: Weilin & Göös.

- Huy, Quy Nguen (2001). Time, temporal capability, and planned change. *Academy of Management Review* 26:4, 601–623.
- Härkönen, Esko, Matti J. Kuronen & Jouko H. Nissinen (1990). *Ihmisten johtaminen*. Kajaani: Tuloskirjat.
- Isosaari, Ulla (2008). *Valta ja tilivelvollisuus terveydenhuollon organisaatioissa. Tarkastelu lähijohtamisen näkökulmasta*. Acta Wasaensia 188. Sosiaali- ja terveyshallintotiede 4. Vaasan yliopisto.
- Iivonen, Mirja & Risto Harisalo (1997). *Luottamus työyhteisön turvaverkkona yleisissä kirjastoissa*. Oulu: Oulun yliopistopaino.
- Ilmarinen, Juhani, Satu Lähteenmäki & Pekka Huuhtanen (2003). *Kyvvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana*. Jyväskylä: Gummerus.
- Jacobs T. O. & E. Jaques (1990). Military executive leadership. In: *Measures of Leadership*. Eds K.E. Clark & M. B. Clark. West Orange: Leadership Library of America.
- Jung, C. G. (1990). *Psychological Types*. A revision by R. F. C. Hull. Princeton: Princeton University Press.
- Juuti, Pauli (1991). *Työ ja elämän laatu*. Oitmäki: Aavaranta.
- Juuti, Pauli (1996). *Suomalainen elämänlaatu*. Tampere: Tammer-Paino.
- Juuti, Pauli (2001). *Ikäjohtaminen*. Helsinki: Työministeriö.
- Juuti, Pauli & Antti Vuorela (2002). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: Gummerus.
- Järvinen, Pekka (2001). *Onnistu esimiehenä*. Juva: Bookwell.
- Järvinen, Pertti & Annikki Järvinen (2004). *Tutkimustyön metodeista*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Kamensky, Mika (2001). *Strateginen johtaminen*. Jyväskylä: Gummerus.
- Karlöf, Bengt (1986). *Strategian ydinkohdat*. Espoo: Weilin & Göös.
- Kauppinen, Tero J. (1999). *Navigoiva johtaminen*. Helsinki: Otava.
- Kauppinen, Tero J. (2002). *Arvojohtaminen*. Keuruu: Otava.
- Kauppinen, Tero J. (2006). *Johtamisen johtaminen. Kuinka johtamisesta tehdään kilpailukykyä lisäävä tekijä*. Jyväskylä: Gummerus.

- Katzenbach, Joh R. & Douglas K. Smith (1998). *Tiimit ja tuloksekas yritys*. Porvoo: WSOY.
- Kilmann, Ralph (1977). *Social Systems Design: Normative Theory and the MAPS Design Technology*. New York etc: North-Holland.
- Kiviniemi, Markku (1983). Organisaatioanalyysien lähtökohdat. Organisaatioajattelu todellisuuden, toimenpiteiden ja arvojen kentässä. *Hallinnon Tutkimus* 2:1, 77–95.
- Koistinen, Pertti (2007). Tehokkuus on liian kova sana. *Sosiaalivakuutus* 6, 8–9.
- Kortteinen, Matti (1992). *Kunnian kenttä*. Hämeenlinna: Hanki ja Jää.
- Koskensalmi Saija, Leena-Maija Lauttio & Kari Lindstöm (2000). *Innovatiiviseksi työyhteisöksi voi kehittyä*. Työterveyslaitos. Helsinki: Fagepaino.
- Koskiaho, Briitta (1990). *Ohi, läpi ja reunojen yli. Tutkimuksenteon peruskysymyksiä*. Helsinki: Painokaari.
- Koskinen, Lennart (1995). *Mikä on oikein? etiikan käsikirja*. Helsinki: Lasten keskus.
- Koskinen, Lennart (1996). *Usko tulevaisuuteen. Tulevaisuutta ei ennusteta, sitä luodaan*. Juva: WSOY.
- Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change. How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press.
- Kotter, J. P. (1997). *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: Rastor.
- Kouzes, James M. & Barry Z. Posner (1990). *Johtajuuden haaste. Miten ohjata organisaatio huippusuorituksiin*. Jyväskylä: Gummerus.
- Lahti-Kotilainen, Leena & Teija Mankkinen (1995). *Työpaikan arvot ja ihmiskäsitykset tuloksen tekijöinä*. Työministeriön työpoliittinen tutkimus nro 116. Helsinki: Hakapaino.
- Lappeteläinen, Aki & Anne Rönkä (1991). *Arvot, johtaminen ja työyhteisö*. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Laukkanen, Mauri & Sinikka Vanhala (1992). *Liikkeenjohtamisen perusteet*. Keuruu: Otava.
- Lawler, Edward E. (1989). Human resources management: Meeting the new challenges. In: *Human Resources Management: Readings*, 8–20. Ed. Fred K. Foulkes. New Jersey: Englewood Cliffs.

Lawton, Alan (1998). *Ethical Management for the Public Services*. Buckingham: Open University Press.

Lehto, Anna-Maija (1991). *Työelämän laatu ja tasa-arvo. Naisten ja miesten työolojen muutoksia 1977–1990*. Komiteamietintö 1991:39. Tilastokeskus. Tutkimuksia 189. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Lecklin, O. (2006). *Laatu yrityksen menestystekijänä*. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media.

Leymann, Heinz (1986). *Vuxenmobbing. Om psykiskt våld i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

Lindström, Kari & Irja Kandolin (1996). *Työyhteisön terveys eri toimialoilla*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Likert, R. (1961). *The Human Organization. Its Management and Value*. Tokyo: Tosho Printing.

Lillrank, Paul (1990). *Laatunäkökulma. Johdatus Japanin talouselämään laatujohdamisen näkökulmasta*. Jyväskylä: Gummerus.

Lipman-Blumen, Jean & Harold Leavitt (2000). *Kuumat ryhmät tuloksen tekijänä*. Porvoo: WSOY.

Lumijärvi, Ismo (1985). *Johtamistyön sisällöstä: Johtamistyön universalistiset ja yritysperäiset kuvaukset*. Tampere: Tampereen yliopisto.

Lumijärvi, Ismo (1989). *Productivity Assessment in Public Administration*. Proceedings the University of Vaasa. Discussion Papers. Vaasa: Vaasan korkeakoulu.

Lumijärvi, Ismo & Jussi Jylhäsaari (2000). *Laatujohdaminen ja julkinen sektori: Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena*. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus.

Luoma, Kirsi, Eliisa Troberg, Sani Kaajas & Hanna Nordlund (2004). *Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen*. Vammala: Vammalan kirjapaino.

Maslow, Abraham H. (1970, alkuperäinen 1954). *Motivation and Personality*. Third Edition. Eds R. Franger, J. Fadiman, C. McReynolds & R. Cox. New York: Harper Collins Publishers.

Maslow, Abraham H. (1998). *Maslow on Management*. New York: John Wiley & Sons.

Mayo, Elton (1988, alkuperäinen 1945). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Salem: Ayer Company.

- Mayo, Elton (2007, alkuperäinen 1949). *The Social Problems of an Industrial Civilization: With an Appendix on the Political Problem*. London: Routledge.
- McClelland, David C. (1989). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge U.P.
- McGregor, Douglas (1987, alkuperäinen 1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw Hill.
- Miettinen, Ensio & Esa Saarinen (1990). *Muutostekijä*. Juva: WSOY.
- Mintzberg, Henry (1980). *The Nature of Managerial Work*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mintzberg, Henry (1983 a). *Power in and around Organizations*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Mintzberg, Henry (1983 b). *Structures in Fives. Designing Effective Organizations*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Milliken, Frances J. & David A. Vollrath (1991). Strategic decision making tasks and group effectiveness. Insights from theory and research on small group performance. *Human Relations* 44:12, 1229–1251.
- Murphy, Kevin R. & Jeanette N. Cleveland (1995) *Understanding Performance Appraisal: Social Organizational and Goal-Based Perspectives*. USA: Sage Publications.
- Niiniluoto, Ilkka (1999). *Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus*. Helsinki: Otava.
- Nissinen, Vesa (2004). *Syväjohtaminen*. Helsinki: Talentum media.
- Nonaka, Ikujiro & Hirotaka Takeuchi (1995). *The Knowledge-creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Ouchi, William G. (1981). *Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Massachusetts: Addison and Wesley Publishing Company.
- Pardey, David (2007). *Introducing Leadership*. Burlington: Elsevier.
- Parjanne, Risto & Juhani Turunen (2001). *Euroopan laatupalkintomalli julkisella sektorilla: Näkökohtia itsearviointiin ja mallin käyttöön toiminnan kehittämisessä*. Helsinki: Valtiovarainministeriö ja Kuntaliitto.
- Peltola, Aki (2005). *Työntekijöiden motivoiminen*. Helsinki: Art-Print.
- Peters, Thomas J. & Robert H. Waterman (1982). *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*. New York etc: Harper & Row.

Petrick, Joseph A. & John F. Quinn (1997). *Management Ethics. Integrity at Work*. Newbury Park: Sage Publications.

Quinn, Robert E., Sue R. Faerman, M. Michael P. Thompson, Michael R. McGrath & Lynda S. St. Clair (2007). *Becoming a Master Manager: Competing Values Approach*. Fourth Edition. USA: John Wiley & Sons.

Rauch C. F. & O. Behling (1984). *Functionalism: Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership. International Perspectives on Managerial Behaviour and Leadership*. Elmsford: Pergamon Press.

Reddin, W. J. (2000). *Selvät työroolit – tee oikeita asioita*. Jyväskylä: Gummerus.

Rost, J. C. (1991). *Leadership for the Twenty-First Century*. Westport: Greenwood.

Riikonen, Eila, Kaija Tuomi, Sinikka Vanhala & Jorma Seitsamo (2003). *Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä yritys*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Ryan, R (2008). *Leadership Development. A Guide for HR and Training Professionals*. Oxford: Elsevier.

Saarinen, Mikael (2001). *Tunne älysi, älyä tuntevasi*. Juva: WSOY.

Salomäki, Jukka (2002). *Tiimit ja työhyvinvointi*. Forssa: Forssan Kirjapaino.

Santalainen, Timo, Eero Voutilainen & Pertti Porenne (1987). *Tulosjohtaminen uudistuu ja uudistaa*. Espoo: Weilin & Göös.

Satow, Roberta Lynn (1975). Value-rational authority and professional organizations: Weber's missing type. *Administrative Science Quarterly* 20:4, 526–531.

Schein, Edgar H. (1994). *Organizational Psychology*. 3rd Edition. New Jersey: Upper Saddle River.

Schein, Edgar H. (2001). *Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta*. Tampere: Tammer-Paino.

Schein, Edgar H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Third Edition. San Francisco Wiley & Sons.

Schermerhorn, John R. Jr. (1996). *Management and Organizational Behavior. Essentials*. Ohio: Wiley & Sons.

Schrijvers, Joep P. M. (2003). *Valtapelit työelämässä. Vehkeilyn ja juonittelun taito*. Helsinki: Mynäprint.

Scott, W. Richard (1987). *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. Second Edition. New Jersey: Englewood Cliffs.

Selznick, Philip (1984). *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*. California: Harper & Row.

Simon, Herbert A. (1979). *Päätöksenteko ja hallinto*. Espoo: Weilin & Göös.

Sims, Henry P. Jr. & Peters Lorenzi (1992). *The New Leadership Paradigm. Social Learning and Cognition in Organizations*. Newbury Park: Sage Publications.

Sims, David S., Stephen Fineman & Gabriel Yiannis (1993). *Organizing and Organizations*. London: Cromwell Press.

Sisk, Henry L. (1973). *Management in Organization*. 2th Edition. South Western Cincinnati.

Stenvall, Jari, Antti Syväjärvi & Hanna Vakkala (2008). ”Kun romppeet ovat paikoillaan”. *Onnistunut kuntafuusio – pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen?* Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Summa, Hilikka (1990). Hallinto tukahduttaa politiikan. *Hallinnon Tutkimus* 9:8, 115–118.

Sveiby, Karl Erik (1990). *Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa*. Jyväskylä: Gummerus.

Syväjärvi, Antti (2005). *Inhimillinen pääoma ja informaatioteknologia organisaatiotoiminnassa sekä strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa*. Rovaniemi: Lapin Yliopistopaino.

Taylor, Frederick W. (1903). *Shop Management*. London: Harper & Row.

Taylor, Frederick W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. London: Harper & Row.

Taylor, F. W. (1912). *Taylor's Testimonio Before the Special House Committee*. London: Harper & Row.

Taylor, Frederick W. (1914). *Tieteellisen liikkeenhoidon periaatteet*. Hämeenlinna: Karisto.

Taylor, Frederick W. (1920). *Rationell arbetsledning. Taylor-systemet*. Tredje upplagan av K.G. Wetterlund. Uppsala: Almqvist & Wiksells boktryckeri.

Teikari, Veikko (2002). Työn etiikka. Teoksessa *Ethosta etsimässä*. Toim. Pauli Juuti. Juva: Bookwell.

Temmes, Markku (1990). Hallinnon kehittämistyön metodiset valinnat. *Hallinnon Tutkimus* 9:3, 199–215.

Thompson, James D. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill Book Company.

Thompson, James D. (1974). *Miten organisaatiot toimivat*. Helsinki: Weilin & Göös.

Tuohinen, Riitta (1990). *Työlle viileä sukupolvi*. Työministeriö. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Tuominen, Jouni & Anneli Sarajärvi (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Tuominen, Risto (1984). Hallinnon tilanneteorioista. *Hallinnon Tutkimus* 3:2, 249–255.

Urwick L. (1949). *Freedom and Co-ordination. Lectures in Business Organization by Mary Parker Follett*. London: Management Publications Trust.

Vahtera, Jussi & Sinikka Soini (1994). *Psykososiaaliset voimavarat ja tasa-arvo työssä*. Työministeriön työpoliittinen tutkimus nro 84. Helsinki: Hakapaino.

Vartia, Maarit & Taina Paananen (1992). *Henkinen väkivalta työpaikoilla*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Vasu, Michael L., Debra W. Stewart & G. David Garson (1990). *Organizational Behavior and Public Management*. New York: Marcel Decker.

Weber, Max (1962). *Basic Concepts in Sociology*. New York: Philosophical Library.

Weber, Max (1968, alkuperäinen 1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Edited with an Introduction by Talcott Parsons. Fifth Printing. New York: Free Press.

Weber, Max (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Vol. 2. Second printing. Eds Roth Guenther & Claus Wittich. Berkeley: University of California Press.

Weber, Max (1990, alkuperäinen 1904). *Protestanttinen etiikka ja kapitalismin henki*. Juva: WSOY.

Weick, Karl E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Second Edition. New York: Newbery Award Records.

Wilenius, Reijo, Pellervo Oksala, Lauri Mehtonen & Matti Juntunen (1989). *Johdatus filosofiseen ajatteluun*. Jyväskylä: Gummerus.

Wilkinson, George & Barrie G. Dale (2003). Integrated management systems. In *Managing Quality*. Fourth Edition, 287–307. Ed. Barrie G. Dale. Malden: Blackwell Publishing.

Wilkinson, Adrian & Allan Brown (2003). Managing human resources for quality management. In: *Managing Quality*. Fourth Edition, 176–202. Ed. Barrie G. D. Malden: Blackwell Publishing.

Wrong, Dennis (1988). *Bower: Its Forms, Bases, and Uses*. Oxford: Blackwell.

Voutilainen, Eero, Pentti Rajamäki, Osmo Vartiainen & Olavi Palanne (1987). *Kehittyvä työyhteisö*. Helsinki: Werner Söderström.

von Wright, V. (1997). The paradoxes of administrative reform. In *Public Management and Administrative Reform in Western Europe*. Ed. W.J.M. Kickert, 7–13. Cheltenham: Edward Elgar.

Yammarino, Francis J., Shelley D. Dionne, Jae Uk Chun & Fred Dansereau (2005). Leadership levels of analysis. A state-of-the-science reiew. *The Leadership Quarterly* 16, 879–919.

Yukl, Gary (2006). *Leadership in Organizations*. Sixth Edition. New Jersey: Pearson.

Zaleznik, Abraham (1977). Managers and leaders. Are they different? *Harvard Business Review* 55, 67–78.

Valtioneuvoston asiakirjat

Valtioneuvosto (1987). Pääministeri Harri Holkerin hallitusohjelma 30.4.1987. *Työelämän uudistaminen*. Saatavissa 2.7.2003: <http://www.valtioneuvosto.fi>.

Valtioneuvosto (1991). Pääministeri Esko Ahon hallituksen ohjelma 26.4.1991. *Työelämä*. Saatavissa 2.7.2003: <http://www.valtioneuvosto.fi>.

Valtioneuvosto (1995). Pääministeri Paavo Lipposen hallituksen ohjelma 13.4.1995. *Sosiaali- ja terveyspolitiikka sekä työelämän kehittäminen*. Saatavissa 2.7.2003: <http://www.valtioneuvosto.fi>.

Valtioneuvosto (1999). Pääministeri Paavo Lipposen II hallituksen hallitusohjelma. 15.4.1999. *Sosiaali- ja terveyspolitiikka ja työelämä*. Saatavissa 21.10.2002: <http://www.valtioneuvosto.fi>.

Valtioneuvosto (2003). Pääministeri Anneli Jäätteenmäen hallituksen hallitusohjelma. 17.4.2003. *Työelämä*. Saatavissa 28.5.2003: <http://www.valtioneuvosto.fi>.

Valtioneuvosto (2003). Pääministeri Matti Vanhasen I hallituksen hallitusohjelma 24.6.2003. *Työelämä*. Saatavissa 2.7.2003: <http://www.valtioneuvosto.fi>.

Valtioneuvosto (2007). Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen hallitusohjelma. *Työelämä*. Saatavissa 20.4.2007: <http://www.valtioneuvosto.fi>.

Työministeriön julkaisut ja elektroniset lähteet: työolobarometrit

Ylöstalo, Pekka (1992). *Työolobarometri lokakuu 1992*. Työministeriön työpoliittinen tutkimus nro 38. Helsinki: Hakapaino Oy.

Ylöstalo, Pekka & T. Kauppinen (1994). *Työolobarometri marraskuu 1993*. Työministeriön työpoliittinen tutkimus Nro 72. Helsinki: Hakapaino Oy.

Ylöstalo, Pekka & T. Kauppinen (1995). *Työolobarometri marraskuu 1994*. Työministeriön työpoliittinen tutkimus Nro 112. Helsinki: Hakapaino Oy.

Ylöstalo, Pekka, T. Kauppinen & A. Heikkilä (1996). *Työolobarometri marraskuu 1995*. Työministeriön työpoliittinen tutkimus Nro 145. Helsinki: Hakapaino Oy.

Ylöstalo, Pekka, T. Kauppinen & A. Heikkilä (1997). *Työolobarometri lokakuu 1996*. Työministeriön työpoliittinen tutkimus Nro 169. Helsinki: Hakapaino Oy.

Ylöstalo, Pekka & O. Rahikainen (1998). *Työolobarometri lokakuu 1997*. Työministeriön työpoliittinen tutkimus Nro 186. Helsinki: Hakapaino Oy.

Ylöstalo, Pekka (1999). *Työolobarometri lokakuu 1998*. Työministeriön työpoliittinen tutkimus Nro 204. Helsinki: Hakapaino Oy.

Ylöstalo, Pekka (2000). *Työolobarometri lokakuu 1999*. Työministeriön työpoliittinen tutkimus Nro 217. Helsinki: Hakapaino Oy.

Ylöstalo, Pekka (2001). *Työolobarometri lokakuu 2000*. Työministeriön työpoliittinen tutkimus Nro 228. Helsinki: Hakapaino Oy.

Ylöstalo, Pekka (2002). *Työolobarometri lokakuu 2001*. Työministeriön työpoliittinen tutkimus Nro 241. Helsinki: Hakapaino Oy.

Ylöstalo, Pekka (2003). *Työolobarometri lokakuu 2002*. Työministeriön työpoliittinen tutkimus Nro 250. Helsinki: Hakapaino Oy.

Ylöstalo, Pekka (2003). *Työolobarometri lokakuu 2003*. Työministeriön työpoliittinen tutkimus. Saatavissa 10.6.2007 <http://www.mol.fi/julkaisut>.

Ylöstalo, Pekka (2004). *Työolobarometri lokakuu 2004*. Työministeriön työpoliittinen tutkimus. Saatavissa 10.6.2007 <http://www.mol.fi/julkaisut>.

Ylöstalo, Pekka (2005). *Työolobarometri lokakuu 2005*. Työministeriön työpoliittinen tutkimus. Nro 311. Saatavissa 6.7.2007 <http://www.mol.fi/julkaisut>.

Ylöstalo, Pekka (2006). *Työolobarometri lokakuu 2006*. Työministeriön työpoliittinen tutkimus. Saatavissa 7.7.2007 <http://www.mol.fi/julkaisut>.

Ylöstalo, Pekka (2007). *Työolobarometri lokakuu 2007*. TM analyyseja 8/2007. Saatavissa 1.1.2008 <http://www.mol.fi/julkaisut>.

Muut elektroniset lähteet

Afonso, António, Ludger Schuknecht & Vito Tanzi (2003). *Public sector efficiency: an international comparison*, Working Paper Series No. 242. Frankfurt am Main: Euroopan keskuspankki. Saatavissa 30.7.2003: www.ecb.de.

The EFQM Excellence Model. Laatukeskuksen web-sivusto. Saatavissa 15.3.2007: www.laatukeskus.fi.

EFQM-laaturaportointikilpailun voittajien hakemustivistelmät ja tuomareiden perustelut. Saatavissa 20.3.2007: www.laatukeskus.fi.

Filatov, Tarja (2004). *Työssäjatkamista ja -jaksamista ei voi tapahtua, ellei samalla paranneta työelämää*. Saatavissa 8.7.2007: <http://www.mol.fi/tiedotteet>.

Filatov, Tarja (2007). *Työ saa olla rankkaakin, mutta oma juttu on työssä tärkeä*. Saatavissa 8.7.2007: <http://www.mol.fi/tiedotteet>.

IIP-malli. Investors in People. Saatavissa 20.3.2007: www.laatukeskus.fi.

Kivimäki, M., M. Elovainio, J. Vahtera & M. Virtanen. *Oikeudenmukainen johtaminen tukee terveyttä*. Saatavissa 21.10.2002: <http://www.ttl.fi>.

Myers-Briggs-tyyppi-indikaattori. Saatavissa 21.9.2010: <http://fi.wikipedia.org>.

Petäjaniemi, Tuulikki (2003). *Eväitä työyhteisön hyvinvointiin. Työssä jaksamisen ohjelmassa opittua. 2000–2003*. Helsinki: Työministeriö.

Petäjaniemi, Tuulikki (2004). *Työssä jaksamisen ohjelman arvioitiin onnistuneen*. Saatavissa 8.7.2007 <http://www.mol.fi/jaksamisohjelma>.

Petäjaniemi, Tuulikki (2006). *Hyvä työilmapiiri tuo tuloksellisuutta työskentelyyn*. Saatavissa 7.7.2007 <http://www.mol.fi/jaksamisohjelma>.

Tykes Työelämän kehittämisohjelma. Saatavissa 22.3.2011: www.mol.fi.

Tykes Hakeminen ja raportointi. Saatavissa 23.3.2011: www.mol.fi

Työterveyshuoltolaki 1383/2001. Saatavissa 7.1.2003: www.finlex.fi.

Työturvallisuuslaki 738/2002. Saatavissa 7.1.2003: www.finlex.fi.

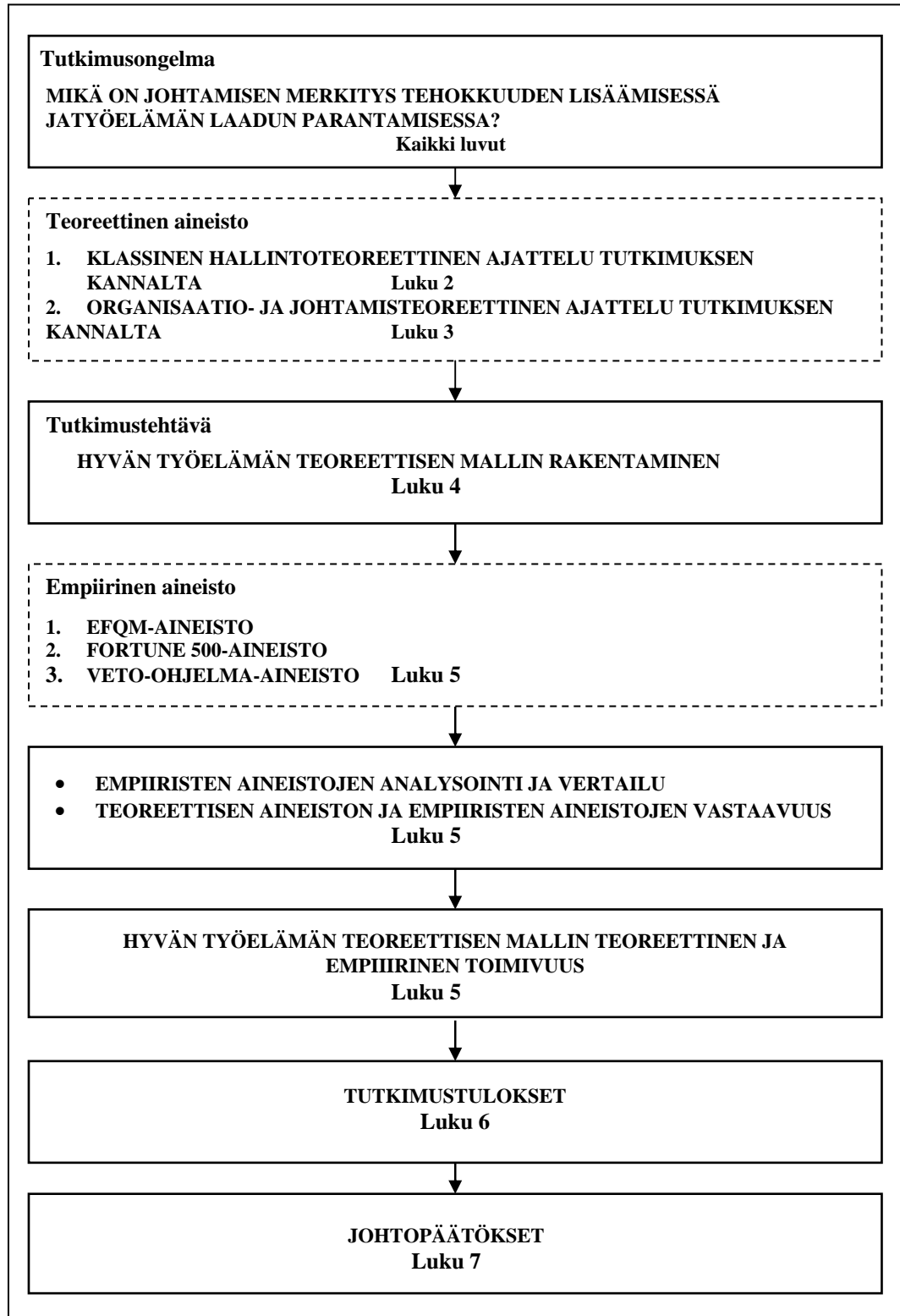
Työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelun yhteistoiminnasta annettu laki (44/2006). Saatavissa 10.12.2008: www.finlex.fi.

Veto-ohjelman sisältö 2003–2007. *Valtakunnallinen toimenpideohjelma työssä-oloajan jatkamisesta, työssä jaksamisesta ja kuntoutuksesta*. Saatavissa 2.1.2004: <http://www.stm.fi>.

Ziemann, Markus (2010). *Nuorille hyvää palkkaa tärkeämpää on hyvä pomo*. Saatavissa 1.9.2010: www.yle.fi.

LIITTEET

Liite 1. Tutkimuksen kulku kaaviona



Liite 2. Veto-ohjelman johtoryhmän jäsenet

1. Sosiaali- ja terveysministeriö, STM, kansliapäällikkö Markku Lehto, puheenjohtaja
2. Sosiaali- ja terveysministeriö, STM, ylijohtaja Mikko Hurmalainen, asiantuntija
3. Opetusministeriö, OPM, ylijohtaja Arvo Jäppinen
4. Kauppa- ja teollisuusministeriö, KTM, ylijohtaja Kalle J. Korhonen
5. Työministeriö, TM, johtaja Matti Salmenperä
6. Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliitto, TT, johtaja Lasse Laatunen
7. Palvelutyönantajat, PTA, johtaja Eeva-Liisa Inkeroinen
8. Kunnallinen työmarkkinalaitos, KTML, neuvottelupäällikkö Ulla-Riitta Parikka
9. Valtion työmarkkinalaitos, VTML, neuvotteleva virkamies Sinikka Wuolijoki
10. Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö, SAK, apulaisjohtaja Ari Seger
11. Toimihenkilökeskusjärjestö, STTK, johtaja Leila Kurki
12. AKAVA, neuvottelupäällikkö Markku Lemmetty
13. Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliitto, MTK, johtaja Kaarina Knuuti
14. Suomen Yrittäjät, SY, johtaja Rauno Vanhanen
15. Työterveyslaitos, TTL, toimistopäällikkö Suvi Lehtinen

Liite 3. Saatekirje

Arvoisa vastaanottaja

Teen väitöskirjatutkimusta Vaasan yliopiston johtamisen laitoksella. Tutkimuksen aiheena on Hyvän työelämän teoreettinen malli tehokkuuden lisäämisessä ja työelämän laadun parantamisessa. Aihevalintaa on ohjannut pitkäaikainen kiinnostus työelämää ja sen tutkimista ja kehittämistä kohtaan. Tarkastelen tutkimuksessa johtamisen ja tehokkuuden ja johtamisen ja työelämän laadun välistä suhdetta sekä johtamisen merkitystä työelämän laadun ja tehokkuuden parantamisessa.

Tutkimus on teoreettinen ja kvalitatiivinen. Tutkimusote on analyyttinen. Vaikka tutkimus on teoreettinen, se ylittää teoreettisen ja käytännöllisen näkökulman rajapintaan, jolloin tulokset ovat sovellettavissa myös työelämään. Tutkimuksen yhteydessä tarvitaan asiantuntijahaastatteluja tahoilta, joilla on vankka asiantuntemus tältä alalta. Pyydän Teitä, Veto-ohjelman johtoryhmän jäsenet, osallistumaan tutkimukseen liittyvään haastatteluun. Haastattelu sisältää kolme teemaa: johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu. Soitan sopiakseni haastattelun ajankohdasta kanssanne. Väitöskirjan liitteessä esitetään luettelo haastattelututkimuksessa mukana olleista, mutta mitään yksilöityjä haastattelutietoja ei tutkimuksessa esitetä.

Kiitän Teitä avustanne

Kunnioittavasti,

HTM Marja Markkula
Vaasan yliopisto
Julkisjohtamisen laitos
Sosiaali- ja terveyshallintotiede
Puhelin: 0400 867258
Sähköposti: marja.markkula@uwasa.fi

LIITTEET: Lyhyt kuvaus tutkimuksen sisällöstä
Haastattelurunko

Liite 4. Lyhyt kuvaus väitöskirjan sisällöstä**HYVÄN TYÖELÄMÄN TEOREETTINEN MALLI TEHOKKUUDEN LISÄÄMISESSÄ JA TYÖELÄMÄN LAADUN PARANTAMISESSA**

Tutkimusaiheeni ajankohtaisuutta ja relevanttisuutta osoittaa se, että työelämän kehittäminen on mainittu pääministeri Holkerin hallituksen ohjelmasta lähtien Suomen kaikkien hallitusten hallitusohjelmassa. Lisäksi useat tutkijat ovat kirjoituksissaan käsitelleet tätä aihetta ja kyseinen aihe on jatkuvasti mukana käytävissä keskusteluissa.

Klassiset hallintoteoriat ovat tämän tutkimuksen lähtökohta. Johtamisteoreettista perustaa kartoitetaan Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon, Follettin yhteistyöhön perustuvan johtamisajattelun ja Argyriksen yksilöiden ja organisaation integraation perustuvan ajattelun näkökulmista. Tehokkuusteoreettista perustaa tarkastellaan Weberin byrokratiateorian, Thompsonin organisaatioajattelun ja Murphyn ja Clevelandin organisaatioiden tehokkuusarviointiajattelun kautta. Työelämän laatuun liittyvää teoreettista perustaa tarkastellaan Scheinin organisaatiokulttuurin, Herzbergin työtyytyväisyyteen ja Kotterin työelämän laatuun liittyvien tutkimusten näkökulmasta.

Organisaatiokeskeisessä osassa tarkastellaan johtamista, tehokkuutta ja työelämän laatua organisaatioiden toiminnassa. Tutkimuksen keskeisimpinä tarkastelukohteina ovat johtamisen ja tehokkuuden välinen relaatio ja johtamisen ja työelämän laadun välinen relaatio, koska näitä tarvitaan Hyvän työelämän mallin rakentamisessa. Hyvän työelämän malleina rakennetaan teoreettinen, funktionaalinen ja integroitu malli. Kaikissa on lähtökohtana teoreettinen Hyvän työelämän malli, josta edetään käytännön työelämän edellyttämiin malleihin. Organisaatioiden tutkimisessa tulevat erityisesti esille Organization Development, OD - organisaatioiden kehittäminen, Quality of Working Life, QWL - työelämän laatua korostava suuntaus ja Human Resource Management, HRM - henkilöstöressurssien hyödyntämistä korostava suuntaus. Sims ja Lorenzi, ovat The New Leadership-paradigmassa yhdistäneet neljä johtamisen kannalta keskeistä paradigmaa. Paradigmat ovat vahvistamisteoria, päämääräteoria, sosiaalisen oppimisen teoria ja sosiaalisen tiedostamisen teoria.

Tutkimusaineistona on European Foundation Quality of Management, EFQM - Euroopan laatupalkintokilpailun Suomen voittajayritysten tulosten analysointi, Fortune 500 huippuyritysten menestystekijöiden analysointi ja haastattelutulosten analysointi. Hyvän työelämän mallia testataan näillä aineistoilla.

Tutkimustulokset ja johtopäätökset laaditaan kaikkien tutkimustulosten perusteella. Tuloksia tarkastellaan myös perheiden, yhteiskunnan, talouselämän ja kansainvälisen kilpailun kannalta.

Liite 5. Haastattelurunko

I JOHTAMINEN

Johtamisen merkitys organisaatioiden toiminnassa

1. Missä määrin johtamisella voidaan vaikuttaa työelämän laatuun (työhyvinvointi, vuorovaikutussuhteet, työolosuhteet ja työympäristö) ja tehokkuuteen?
2. Millä arvosanalla (6-10) kuvaatte suomalaisten organisaatioiden johtamista? Perustelunne kyseisen arvosanan antamiselle?
3. Onko julkisten ja yksityisten organisaatioiden johtamisessa mielestänne oleellisia eroavuuksia? Jos on, millaisia?
4. Mitä esimerkillisiä tekijöitä suomalaisessa organisaatioiden johtamisessa on?
5. Onko suomalaisessa organisaatioiden johtamisessa jotain, mikä voisi olla esimerkkinä toisille valtioille?

II TEHOKKUUS

Tehokkuuden merkitys organisaatioiden toiminnassa

1. Voidsaanko työntekijöiden resursseja mielestänne hyödyntää nykyistä paremmin ja tehokkaammin?
2. Miten kaikkien resurssien (inhimilliset ja taloudelliset resurssit) käyttöä voidaan tehostaa?
3. Missä määrin työntekijöillä on mielestänne mahdollisuus vaikuttaa työyhteisönsä kehittämiseen?
4. Voiko kokonaisvaltainen johtaminen lisätä tehokkuutta? Tällöin johtamisessa otetaan samanaikaisesti huomioon sekä asioiden että ihmisten johtaminen.
5. Missä määrin johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu tulevat kehittymään maassamme seuraavan 5 vuoden aikana?

III TYÖELÄMÄN LAATU

Työelämän laadun merkitys organisaatioiden toiminnassa

1. Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelman ja Veto-ohjelman tavoitteena on työelämän laadun kehittäminen. Missä määrin tämä tavoite on mielestänne toteutunut Suomessa?
2. Veto-ohjelman mukaan työnantajien ja työntekijöiden yhteisenä intressinä on rakentaa ja ylläpitää toimivia ja hyvinvoivia työyhteisöjä. Miten tähän tavoitteeseen voidaan päästä?
3. Miten työelämän laadun taso voidaan varmistaa?
4. Mitä ovat hyvin toimivan suomalaisen työyhteisön menestystekijät?
5. Miten työyhteisöjen hyvät ominaisuudet ovat siirrettävissä toisille työpaikoille?

Liite 6. Adizesin johtamisrooliluokittelu ja Jungin persoonallisuustyyppi luokittelu

Adizesin johtamisrooliluokittelu (Adizes 1980: 253 □ 275)

PAEI: Producer, Administrator, Entrepreneur, Integrator

PA--	Slave driver
PA-I	The benevolent benign prince
-A-I	The paternalistic bureaucrat
P- -I	The small time coach
P-EI	The sprouting founder
PAE-	The solo developer
--EI	The demagogue
-AEI	The false leader
-AE-	The pain in the neck
P-EI	The charismatic guru

Jungin (1990) persoonallisuustyyppiluokittelu MBTI-indikaattorien (Myers-Briggs Type Indicator) mukaan (Briggs-Myers- & Myers 1995, 2010)

I	introvertti (Introversio)	E	ekstravertti (Extraversio)
S	asiallinen (Sensing)	N	intuitiivinen (iNtuitio)
T	pohtiva (Thinking)	F	tunteva (Feeling)
J	harkitseva (Judging)	P	havainnoiva (Perceiving)

ISTJ	introvertti asiallinen pohtiva ja harkitseva ihminen
ISTP	introvertti asiallinen pohtiva ja havainnoiva ihminen
ISFJ	introvertti asiallinen tunteva ja harkitseva ihminen
ISFP	introvertti asiallinen tunteva ja havainnoiva ihminen
INFJ	introvertti intuitiivinen tunteva ja harkitseva ihminen
INFP	introvertti intuitiivinen tunteva ja havainnoiva ihminen
INTJ	introvertti intuitiivinen pohtiva ja harkitseva ihminen
INTP	introvertti intuitiivinen pohtiva ja havainnoiva ihminen
ESTP	ekstravertti asiallinen pohtiva ja havainnoiva ihminen
ESTJ	ekstravertti asiallinen pohtiva ja harkitseva ihminen
ESFP	ekstravertti asiallinen tunteva ja havainnoiva ihminen
ESFJ	ekstravertti asiallinen tunteva ja harkitseva ihminen
ENFP	ekstravertti intuitiivinen tunteva ja harkitseva ihminen
ENFJ	ekstarvertti intuitiivinen tunteva ja harkitseva ihminen
ENTP	ekstravertti intuitiivinen pohtiva ja havainnoiva ihminen
ENTJ	ekstrarvertti intuitiivinen pohtiva ja harkitseva ihminen

Liite 7. EFQM-laaturaportointikilpailuissa vuosina 1998–2007 palkittujen yritysten laadun osa-alueet ja menestystekijät

EFQM-yritys	Haku-prosessi	Pisteet ym	Laadun osa-alueet Johtaminen = J Tehokkuus= T Työelämän laatu=TL	EFQM-yritysten menestystekijät	Sivu 1
Siemens Oy Tietoliikenneverkot	1 1/1998		<ul style="list-style-type: none"> ♦ Laatujohtaminen (J) ♦ Tuottavuus (T) ♦ Teknologia (T) ♦ Ammattitaito (T) ♦ Yhteistyö (TL) 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Tehokkuus ♦ Laatu ♦ Kehittäminen ♦ Inovaatiot ♦ Asiakaslähtöisyys 	
Mercuri International Oy	2 2/1998		<ul style="list-style-type: none"> ♦ Arvojohtaminen (J) ♦ Tavoitteellisuus (T) ♦ Teknologia (T) ♦ Kyvykkyys (T) ♦ Yhteistyö (TL) 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Tehokkuus ♦ Laatu ♦ Kehittäminen ♦ Inovaatiot ♦ Asiakkaat 	
Enso Publication Papers Oy Ltd Veitsiluodon tehtaot	3 3/1998		<ul style="list-style-type: none"> ♦ Laatujohtaminen (J) ♦ Tuloksellisuus (T) ♦ Teknologia (T) ♦ Ammattitaito(T) ♦ Yhteistoiminta (T) 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Kansainvälisyys ♦ Kilpailukyky ♦ Kehittämistyö ♦ Innovaatiivisuus ♦ Asiakaslähtöisyys 	
Sodexo Oy	4 1/1999		<ul style="list-style-type: none"> ♦ Arvojohtaminen (J) ♦ Tuloksellisuus (T) ♦ Kehittäminen (T) ♦ Sujuvuus (T) ♦ Palkitsevuus (TL) 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Oikea-aikaisuus ♦ Kilpailukyky ♦ Kehittäminen ♦ Innovaatiivisuus ♦ Muutoskykyisyys 	
Valtra Oy Ab Euroopan traktoritoiminnot	5 2/1999		<ul style="list-style-type: none"> ♦ Arvojohtaminen (J) ♦ Ydinprosessit (T) ♦ Kehittämistyö (T) ♦ Ammattitaito(T) ♦ Avoimuus (TL) 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Markkina-asema ♦ Tilauskanta ♦ Kehittämistyö ♦ Yksilölliset ratkaisut ♦ Asiakaskontaktit 	
Salpausselän kirjapaino	6 1/2000		<ul style="list-style-type: none"> ♦ Laatujohtaminen (J) ♦ Laadukkaat tuotteet (T) ♦ Kehittäminen (T) ♦ Prosessien hallinta (T) ♦ Osallistuminen (TL) 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Aktiivinen toiminta ♦ Laatu ♦ Ennakointi ♦ Yksilölliset tuotteet ♦ Asiakasyhteistyö 	
Vakuutusyhtiö Tapiola	7 2/2000		<ul style="list-style-type: none"> ♦ Arvojohtaminen (J) ♦ Yksilölliset tuotteet (T) ♦ Kehittämistyö (T) ♦ Ammattitaito (T) ♦ Työtyytyväisyys (TL) 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Mmarkkina-asema ♦ Näkyvyys ♦ Kehittäminen ♦ Imago ♦ Asiakaskontaktit 	
Laminating Papers Oy Suomen toiminnot	8 3/2000		<ul style="list-style-type: none"> ♦ Laatujohtaminen (J) ♦ Laadukkaat tuotteet (T) ♦ Kehittäminen (T) ♦ Osaaminen (T) ♦ Yhteistyö (TL) 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Kilpailuasema ♦ Laatu ♦ Nopeus ♦ Yksilöllisyys ♦ Palvelun laatu 	

EFQM-yritys	Haku-prosessi	Pisteet ym	Laadun osa-alueet Tehokkuus = T Työelämän laatu =TL	Sivu 2 EFQM-yritysten menestystekijät
Nokia Mobile Phones Oyj	9 4/2000	60 GB 5. sija	<ul style="list-style-type: none"> ♦ VBL ja FBM (J) ♦ tuottavuus (T) ♦ CSA-analyysit (T) ♦ Tehokkaat prosessit (T) ♦ Itsensä toteuttaminen (TL) 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Kansainvälisyys ♦ Uudet tuotteet ♦ Innovatiivisuus ♦ Nopea reagointi ♦ Palvelulähtöisyys
Riihimäen Puhelin Oy	10 1/ 2001		<ul style="list-style-type: none"> ♦ Arvojohtaminen (J) ♦ Laadunhallinta (T) ♦ Strategiaprosessit (T) ♦ Osaaminen (T) ♦ Osallistuminen (TL) 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Palvelut ♦ Laadukkuus ♦ Luotettavuus ♦ Nopeus ♦ Palvelun laatu
Stora Enso Oyj Oulun tehdas	11 2/2001		<ul style="list-style-type: none"> ♦ Laatujohtaminen (J) ♦ Laatujärjestelmä (T) ♦ Kehittämishankkeet (T) ♦ Ammattitaito (T) ♦ Yhteistyö (TL) 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Kansainvälisyys ♦ Laajat markkinat ♦ Tunnetut tuotteet ♦ Vahva osaaminen ♦ Kumppanuudet
Elektroniikkalaitos Oy	12 1/2003	500 p	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Arvojohtaminen (J) ♦ Kustannustehokkuus (T) ♦ Kehittäminen (T) ♦ Ammattitaito (T) ♦ Yhteishenki (TL) 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Huipputeknologia ♦ Toimitusvarmuus ♦ Uusin tekniikka ♦ Neuvotapalvelut ♦ Asiakaslähtöisyys
Stora Enso Ingerois Oy Inkeröisten tehdas	13 2/2003		<ul style="list-style-type: none"> ♦ Laatujohtaminen (J) ♦ Tulokset (T) ♦ Kehittäminen (T) ♦ Ammattitaito (T) ♦ Yhteistyö (T) 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Suurteollisuus ♦ Tuloshakuisuus ♦ Suunnitelmallisuus ♦ Laadun varmistus ♦ Sidosryhmäyhteistyö
Anttila Oy	14 1/2004	Lähes 550 p	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Arvojohtaminen (J) ♦ Tulosajattelu (T) ♦ Kehittäminen (T) ♦ Perehdyttäminen (T) ♦ Yhteishenki (TL) 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Tunnettu kauppaketju ♦ Laajat tuotevalikoimat ♦ Kehittäminen ♦ Neuvonta ♦ Välitön asiakaspalvelu
K-Supermarket Länsitori	15 1/2005	Lähes 550 p	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Arvojohtaminen (J) ♦ Tulosajattelu (T) ♦ Kehittäminen (T) ♦ Osaaminen (T) ♦ Osallistuminen (TL) 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Tunnettu kauppaketju ♦ Läheisyys ♦ Tuotteiden laatu ♦ Nopea palvelu ♦ Palvelun laatu
Kainuun Prikaati	16 2/2005	Lähes 550 p	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Arvojohtaminen (J) ♦ Tuloksellisuus (J) ♦ Uudistaminen (T) ♦ Tehtävien hallinta(T) ♦ Sitoutuminen (TL) 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Valtion laitos ♦ Suorituskyky ♦ Laatu ♦ Uudistuminen ♦ Asiakasyhteistyö

EFQM-yritys	Haku-prosessi	Pisteet ym	Laadun osa-alueet Tehokkuus = T Työelämän laatu =TL	EFQM-yritysten menestekijät
TNT Suomi Oy	17 3/2005	Yli 500 p	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Laatujohtaminen (J) ♦ Tulosstrategiat (T) ♦ Sertifiointi (T) ♦ Ammattitaito(T) ♦ Yhteistoiminta (TL) 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Vahva markkina-asema ♦ Luotettavuus ♦ Jatkuvuus ♦ Yksilöllisyys ♦ Palveluhenkisyys
Anjalankosken kaupungin tekninen keskus	18 1/2006	400 p R4E	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Arvojohtaminen(J) ♦ Suunnitelmallisuus (T) ♦ Kehittäminen (T) ♦ Ammattitaito (T) ♦ Sitoutuminen (TL) 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Palveluorganisaatio ♦ Tuotantolaitos ♦ Luotettavuus ♦ Kehittäminen ♦ Ympäristöystävällisyys
Seinäjoen keskussairaala Sairaalahuollon vastuuyksikkö	19 2/2006	400 p R4E	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Arvojohtaminen (J) ♦ Tulostavoitteet (T) ♦ Kehittäminen (T) ♦ Osaaminen (T) ♦ Yhteishenki (TL) 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Erikoisala ♦ Toimitusvarmuus ♦ Laadunhallinta ♦ Kehittäminen ♦ Palveluhenkisyys
Karjalan lennosto	20 3/2006	400 p R4E	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Arvojohtaminen (J) ♦ Tulosajattelu (T) ♦ Kehittäminen (T) ♦ Taidot (T) ♦ Yhteistoiminta (TL) 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Valtion laitos ♦ Toimintavarmuus ♦ Huippuosaaminen ♦ Kehittäminen ♦ Palveluhenkisyys
Länsi-Pirkanmaan Koulutuskuntayhtymä	21 4/2006	400 p R4E	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Arvojohtaminen (J) ♦ Kasvuhakuisuus (T) ♦ Kehittäminen (T) ♦ Ammattitaito ♦ Yhteishenki (TL) 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Koulutuskuntayhtymä ♦ Erikoistuminen ♦ Uudistuminen ♦ Laajentaminen ♦ Palvelulähtöisyys
Stora Enso Oyj Metsä Yksikkö Imatra	22 1/2007	Yli 600 p *****	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Laatujohtaminen (J) ♦ Prosessien sujuvuus (T) ♦ Kehittäminen (T) ♦ Ammattitaito (T) ♦ Me-henki (TL) 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Suuri teollisuuslaitos ♦ Tuottavuus ♦ Laatu ♦ Asiakastulokset ♦ Palvelulähtöisyys
Helsingin energia HelenLämpö	23 2/2007	R5E *****	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Arvojohtaminen (J) ♦ Suorituskykyisyys (T) ♦ Kehittäminen (T) ♦ Luovuus (T) ♦ Yhteistyö (TL) 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Välttämätön tuote ♦ Toimitusvarmuus ♦ Kehittäminen ♦ Neuvonta ♦ Asiakasyhteistyö
Boliden Harjavalta Oy	24 3/2007	R4E ****	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Laatujohtaminen (J) ♦ Laatu (T) ♦ Kehittäminen (T) ♦ Innovatiivisuus (T) ♦ Vaikuttaminen (TL) 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Kaivostoiminta ♦ Tuottavuus ♦ Laatu ♦ Toimitusvarmuus ♦ Kumppanuudet

EFQM-yritys	Haku-prosessi	Pisteet ym	Laadun osa-alueet Johtaminen = J Tehokkuus = T Työelämän laatu =TL	Sivu 4 EFQM-yritysten menestystekijät
Mikkelin aikuiskoulutuskeskus	25 4/2007	R4E ****	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Arvojohtaminen (J) ♦ Tavoitteet (T) ♦ Muutoskykyisyys (T) ♦ Luovat ratkaisut (T) ♦ Vuorovaikutus (TL) 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Tuotekehittely ♦ Toimintavarmuus ♦ Muutosvalmius ♦ Kehittäminen ♦ Uudistuminen
Kiipulasäätiö	26 5/2007	R4E ****	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Arvojohtaminen (J) ♦ Tavoitteet (T) ♦ Kehittäminen (T) ♦ Asiantuntemus (T) ♦ Työhyvinvointi (TL) 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Tunnett säätiö ♦ Pitkät perinteet ♦ Suunnitelmallisuus ♦ Kehittämistyö ♦ Palvelulähtöisyys
Veikkaus Oy	27 6/2007	R4E ****	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Laatujohtaminen (J) ♦ Tulostavoitteet (T) ♦ Kehittäminen (T) ♦ Asiantuntemus(T) ♦ Yhteistoiminta (TL) 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Monopoli ♦ Tunnetut tuotteet ♦ Yhteisk. rahoittaja ♦ Vaikuttaja ♦ Luotettava toimija

Liite 8. Fortune 500-yritysten laadun osa-alueet ja menestystekijät
(1999–2005)

Fortune 500 Companies		Vuosi	Laadun osa-alueet Johtaminen = J Tehokkuus = T Työelämän laatu = TL	Sivu 1 Fortune 500-yritysten menestystekijät
Dymock Australian Mentoring Programme Mentorointiohjelma	1.	1999	<ul style="list-style-type: none"> • Arvojohtaminen (J) • Tehokkuus (T) • Taidot (T) • Pätevyys (T) • Motivaatio (TL) 	<ul style="list-style-type: none"> • Koulutusala • Tehokkuus • Pätevyys • Kehittäminen • Asiakassuhteet
American Biodyne Health Care Industry Terveydenhoitoalan teollisuus	2.	2000	<ul style="list-style-type: none"> • Arvojohtaminen (J) • Suunnittelu (T) • Kommunikointi (T) • Konsultointi (T) • Motivointi (TL) 	<ul style="list-style-type: none"> • Terveydenhoitoala • Tuotekehitys • Asiantuntemus • Yhteistyökanavat • Asiakassuhteet
Pollitt Knowledge Transfer Practices It-alan ammattilainen	3.	2000	<ul style="list-style-type: none"> • Laatujohtaminen (J) • Visio (T) • Tiimityö (T) • Oppiminen (T) • Itseohjautuvuus (T) 	<ul style="list-style-type: none"> • IT-ala • Kehittäminen • Brändit • Yhteistyö • Asiakkuudet
Continental Airlines Air company Lentoyhtiö	4.	2001	<ul style="list-style-type: none"> • Laatujohtaminen (J) • Tehokkuus (T) • Koulutus (T) • Kommunikaatio (T) • Työtyytyväisyys (TL) 	<ul style="list-style-type: none"> • Lentoyhtiö • Asiantuntemus • Vastuullisuus • Uudistaminen • Asiakassuhteet
Knez and Simester Continental Airlines Lentoyhtiö	5.	2001	<ul style="list-style-type: none"> • Arvojohtaminen (J) • Kehittäminen (T) • Vaikuttaminen (T) • Tiimityö (T) • Sitoutuminen (TL) 	<ul style="list-style-type: none"> • Lentoyhtiö • Tarjoukset • Uusia reittejä • Tuttu henkilökunta • Kanta-asiakkuudet
Bacardi-Martini Company Panimoteollisuus	6.	2003	<ul style="list-style-type: none"> • Laatujohtaminen (J) • Suunnittelu (T) • Teknologia (T) • Koulutus (T) • Osallistuminen (TL) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tuotanto ja myynti • Kehittäminen • Kampanjat • Sidosryhmäyhteistyö • Uutuustuotteet

Fortune 500 Companies		Vuosi	Laadun osa-alueet Johtaminen = J Tehokkuus = T Työelämän laatu = TL	Sivu 2 Fortune 500-yritysten menestystekijät
CIGGC Australian Gas Cylinder Bensiiniteollisuus	7.	2003	<ul style="list-style-type: none"> • Laatujohtaminen (J) • Tehokkuus (T) • Kehittäminen (T) • Vaikuttaminen (T) • Motivoituminen (TL) 	<ul style="list-style-type: none"> • Suurteollisuus • Tehokas tuotanto • Kehittäminen • Laadun valvonta • Asiakkuudet
Corporate Citizenship Company Global Corporate Citizenship Kansalaisjärjestö	8.	2003	<ul style="list-style-type: none"> • Arvojohtaminen (J) • Strategiat (T) • Kehittäminen (T) • Visio (T) • Sitoutuminen (TL) 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyöjärjestö • Strategiset valinnat • Luotettava toiminta • Osaava henkilöstö • Tulevaisuuden visio
Scottish & Newcastle Major National Brewery Olutpanimo	9.	2003	<ul style="list-style-type: none"> • Laatujohtaminen (J) • Tehokkuus (T) • Work-life balance (T) • Kommunikaatio (T) • Työhyvinvointi (TL) 	<ul style="list-style-type: none"> • Olutpanimo • Yhteishenki • Myönteinen asenne • Kehittäminen • Hyvä asiakaspalvelu
Millenium Bright Kid Day Nursery Group Päivähoitajaryhmä	10.	2004	<ul style="list-style-type: none"> • Arvojohtaminen (J) • Tiedot (T) • Taidot (T) • Tuottavuus (T) • Work-life balance (TL) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sairaanhoidoala • Laajat markkinat • Luotettavuus • Hyvä palvelu • Uudistaminen
SAS Institute Software Awards Tietokoneala	11.	2004	<ul style="list-style-type: none"> • Laatujohtaminen (J) • Tehokkuus (T) • Tiimityö (T) • Vaikuttaminen (T) • Työtyytyväisyys (T) 	<ul style="list-style-type: none"> • IT-ala • Uudet ohjelmistot • Asiantuntemus • Kehittäjä • Asiakassuhteet
Timpson Ltd Personalized Gifts Lahjatavaraliike	12.	2004	<ul style="list-style-type: none"> • Arvojohtaminen (J) • Yksilölliset tavat (T) • Toimintavapaus (T) • Eettisyys (T) • Sitoutuminen (TL) 	<ul style="list-style-type: none"> • Lahjatavaraliike • Uudet varastot • Kiinnostavat tuotteet • Markkinatuntemus • Vakioasiakkaat
Walter Dorwin Industrial Architecture Arkkitehtitoimisto	13.	2004	<ul style="list-style-type: none"> • Laatujohtaminen (J) • Feed back (T) • Vuorovaikutus (T) • Vaikuttaminen (T) • Työtyytyväisyys (TL) 	<ul style="list-style-type: none"> • Arkkitehtitoimisto • Tehokkuus • Toimitusvarmuus • Kehittäminen • Hyvät asiakassuhteet

Fortune 500 Company		Vuosi	Laadun osa-alueet Johtaminen = J Tehokkuus = T Työelämän laatu = TL	Sivu 3 Fortune 500-yritysten menestystekijät
Pannoe and Partners Consulting Law Firm Lakiasian toimisto	14.	2005	<ul style="list-style-type: none"> • Laatujohtaminen (J) • Tehtävänanto (T) • Palkitseminen (T) • Lojaliteetti (T) • Sitoutuminen (TL) 	<ul style="list-style-type: none"> • Lakiasiantoinisto • Yhteinen vastuu • Laaja osaaminen • Asiakslähtöisyys • Kehittämisen kulttuuri
Cardiff Cares Gas Company Bensiniyhtiö	15.	2005	<ul style="list-style-type: none"> • Laatujohtaminen (J) • Suunnittelu (T) • Kommunikaatio (T) • Palkitseminen (T) • Työhyvinvointi (TL) 	<ul style="list-style-type: none"> • Polttoaineyhtiö • Välttämätön hyödyke • Erilaisia tuotteita • Palvelulähtöisyys • Kehityskykyisyys
Proper Cornish Ltd Food Company Elintarvikealan toimija	16.	2005	<ul style="list-style-type: none"> • Arvojohtaminen (J) • Tuottavuus (T) • Osaaminen (T) • Vaikuttaminen (T) • Sitoutuminen (TL) 	<ul style="list-style-type: none"> • Elintarvikeala • Luonnontuotteet • Korkealaatuisuus • Uudet tuotteet • Asiakaskunta

Liite 9. VETO-ohjelman johtoryhmän jäsenten teemahaastattelut

Ensimmäisessä kappaleessa tarkastellaan vastaajien johtamiseen, tehokkuuteen työelämän laatuun liittyvää ajattelua, jossa suorat lainaukset on kirjoitettu kursii-villa. Toisessa kappaleessa otetaan kantaa vastaajien esittämään ajatteluun.

Johtamisen merkitys organisaatioiden toiminnassa

Missä määrin johtamisella voidaan vaikuttaa tehokkuuteen ja työelämän laatuun?

Johtamisen katsottiin olevan avainasemassa organisaatioiden tehokkuuden lisää-misen ja työelämän laadun parantamisen kannalta. Kursiivilla kirjoitetut lauseet ja virkkeet ovat suoria lainauksia. *Johtamisen merkitys on tärkeä sekä tehokkuuden lisäämisen että työelämän laadun parantamisen kannalta.* Vastaajien mukaan on olemassa hyviä ja huonoja organisaatioita ja hyvää ja huonoa johtamista. Johta-mista tulisi heidän mukaansa kehittää niin, että työelämän laatu otettaisiin joh-tamisessa paremmin huomioon. Samojen johtamismenetelmien ei katsottu sovel-tuvan kaikkiin organisaatioihin, sillä *johtamismenetelmät on suunniteltava kunkin organisaation omista lähtökohdista käsin.* Katsottiin, että asiantuntijuuden koros-tuessa johtamisenkin on muututtava. Vaikka johtajan ei tarvitse olla kaikkien alo-jen asiantuntija, hänen on osattava johtaa eri alojen asiantuntijoita. *Asiantuntijoi-den johtaminen on vaativaa, koska asiantuntijat ovat oman alansa asiantuntijoita.* Vastausten mukaan johtaminen ei voi olla vain työntekijöiden kaikkien tekemisi-en valvomista, vaan suotuisien olosuhteiden järjestämistä heidän työskentelyään varten. Katsottiin, että asiantuntijoidenkin täytyy johtaa itseään ja työprosessiaan. *Johtaminen on haasteellista, sillä johtajan on osattava johtaa asioita ja ihmisiä.* Kun itseohjautuvuus lisääntyy, johtamisen merkitys tulee korostumaan ja johta-misen vaativuus tulee kasvamaan. *Työntekijöilläkin on vastuu tehokkuudesta ja työelämän laadusta.* Yhteishengen luominen on tärkeää työelämän laadun ja tehokkuuden kannalta.

Nämä vastaukset tukivat tämän tutkimuksen lähtökohtana olevaa ajatusta, jonka mukaan johtamisessa tulee ottaa asioiden ja ihmisten johtaminen ja tehokkuus ja työelämän laatu samanaikaisesti huomioon. Tätäkin paremmat tulokset voidaan saavuttaa, kun tehokkuutta lisätään ja työelämän laatua parannetaan ihmisten joh-tamisen kautta. Asiantuntijuuden keskeinen merkitys tehokkuuden lisäämisen ja työelämän laadun parantamisen kannalta korostui vastauksissa, joten tärkeää olisi, että ihmisten asiantuntemus saataisiin organisaatioissa paremmin käyttöön. Tämä edellyttää johtajan roolin muuttamista valvojasta mahdollistajaksi. Koska johtajan on osattava johtaa samaan aikaan asioita ja ihmisiä, johtaminen on haasteellista ja

palkitsevaa. Kun asiantuntijat johtavat omaa työprosessiaan, heidän kyvykkyytensä saadaan organisaation käyttöön, jolloin työelämän laatu paranee ja tehokkus lisääntyy. Tärkeää oli todeta, että kaikkien, eikä vain johtajien, katsottiin olevan vastuussa organisaationsa työelämän laadusta ja tehokkuudesta. Tässä yhteydessä tulee ottaa huomioon johtajan valtaan liityvä vastuu. Johtajalla on vastuu organisaation aineellisista resursseista. Johtajalla on eettinenkin vastuu, sillä johtaja on vastuussa myös ihmisistä. Johtajalla on myös symbolinen, sillä johtaja on vastuussa koko organisaation toiminnasta.

Millä arvosanoilla (6-10) kuvaatte suomalaisten organisaatioiden johtamista?

Suomalaisten organisaatioiden johtamista pidettiin tunnollisesti ja vastuullisesti hoidettuna tehtävänä. *Suomalaiset johtajat ovat yleensä tunnollisia ja vastuuntuntoisia johtajia.* Suomalaisten organisaatioiden johtamista kuvattiin teemahaastattelussa keskiarvolla 8. Johtamisen arvosana on yleensä ollut 7,9. Kun asiantuntijuuden merkitys korostuu, johtamisenkin on silloin muututtava, sillä johtajien on osattava johtaa myös itseään johtavia asiantuntijoita. Tämä edellyttää, että johtajille järjestetään koulutusta, jossa heille korostetaan asiantuntijuuden merkitystä ja asiantuntijoiden roolia tehokkuuden lisäämisessä ja työelämän laadun parantamisessa. *Johtamisen merkitys saattaa jäädä liian vähälle huomiolle, jos asiantuntijuus nousee pääroolin ja johtaminen jää sivurooliin.* Johtamisen merkitys ei vähene, mutta johtajan rooli tulee muuttumaan.

Kun johdetaan itseään johtavia asiantuntijoita, johtaminen nousee uudelle tasolle, sillä kyse on johtamisen johtamisesta. Tällä tavalla organisaation kaikki resurssit saadaan nykyistä paremmin käyttöön. Se, että suomalaisen johtamisen arvosana oli 8, osoittaa, että suomalaisessa johtamisessa on kehitettävää. Tavoitteeksi tulisi asettaa, että suomalaisen johtamisen arvosana nostetaan kiitettävälle tasolle. Tämä edellyttää, että johtamisajattelussa tapahtuneet muutokset otetaan huomioon, sillä johtaminen ei 2000-luvulla voi olla samanlaista kuin 1900-luvulla. Itsenäisen itseään johtavien asiantuntijoiden johtaminen edellyttää nimenomaan johtajuutta, sillä johtajuudessa ihmisten ja asioiden johtaminen yhdistyvät.

Onko julkisten ja yksityisten organisaatioiden johtamisessa eroavuuksia?

Päätöksenteon nähtiin olevan julkisella sektorilla hitaampaa kuin yksityisellä sektorilla, mikä vaikuttaa johtamiseenkin. Julkisella sektorilla on kiinnitettävä enemmän huomiota vaikuttavuuteenkin. *Päätöksenteko on yksityisellä puolella nopeampaa.* Julkisella sektorilla on otettava huomioon paljon enemmän erilaisia tekijöitä kuin yksityisellä sektorilla. Määräväää johtamista pidettiin julkisella sektorilla harvinaisempana kuin yksityisellä sektorilla. *Prässäävä johtaminen lienee julkisella sektorilla harvinaisempaa kuin yksityisellä sektorilla.* Yhteisenä tekijä-

nä nähtiin se, että ihmiset saavat aikaan tuloksen julkisella ja yksityisellä sektorilla. Työelämän laadun parantamisen nähtiin lisäävän myös tehokkuutta.

Julkisen sektorin toiminta nähtiin hitaampana kuin yksityisen sektorin toiminta, koska julkisen sektorin toiminta on sidottu säädöksiin, päätöksiin ja määräyksiin, jotka hidastavat julkisten organisaatioiden johtamista ja niiden toimintaa. Toisaalta katsottiin, että johtaminen ei ole julkisella sektorilla yhtä prässäävää kuin yksityisellä sektorilla. Koska julkisella sektorilla on kiinnitettävä yksityistä sektoria enemmän huomiota poliittiseen päätöksentekoon, päätösten vaikuttavuuteen ja oikeudenmukaisuuteen, tämä hidastaa julkisten organisaatioiden päätöksentekoa. Tämä on ihmisten oikeusturvan kannalta tärkeää.

Mitä esimerkillistä suomalaisten organisaatioiden johtamisessa on?

Suomessa työntekijät ovat tasa-arvoisempia suhteessa johtoon kuin esimerkiksi Keski-Euroopassa. Työntekijät ovat Suomessa tasa-arvoisempia myös keskenään. *Työntekijät ovat Suomessa suhteessa johtoon ja toisiinsa tasa-arvoisempia kuin monissa muissa maissa.* Suomessa on yleensä vahva luottamus johtajiin. Luottamus johtajiin liittyy myös käsitykseen heidän lahjomattomuudestaan. *Ihmisten ei Suomessa tarvitse pelätä, että virkamiehet toimisivat maksusta. Asioiden johtaminen on Suomessa paremmassa hoidossa kuin ihmisten johtaminen.* Suomalainen yhteiskunta vaikuttaa johtamiseen ja Suomen historiallinen taustakin vaikuttaa johtamiseen.

Suomalaisen johtamisen kannalta nähtiin esimerkillisenä se, että suomalaiset johtajat ja työntekijät ovat tasa-arvoisempia keskenään ja työntekijätkin ovat tasa-arvoisempia keskenään kuin monissa muissa maissa. Tämä on hyvä lähtökohta johtamisen kehittämiseksi. Luottamus johtajiin tuli tässä esille lahjomattomuuden näkökulmasta. Tässäkin yhteydessä otettiin esille se, että asioiden johtaminen on Suomessa paremmin hoidettu kuin ihmisten johtaminen. Tämä edellyttää sitä, että ihmistenkin johtamiseen kiinnitetään enemmän huomiota, sillä paremmalla ihmisten johtamisella voidaan lisätä organisaatioiden resursseja, kun niiden kaikki asiantuntemus voidaan hyödyntää.

Onko suomalaisten organisaatioiden johtamisessa jotakin sellaista, mikä voisi olla esimerkkinä toisille valtioille?

Suomalaisten organisaatioiden johtamisessa nähtiin olevan esimerkillistä: luotettavuus, tunnollisuus, rehtiys, tavoitettavuus ja tavallisuus. Vastuuntuntokin liittyy vahvasti suomalaiseen johtamiseen. *Suomessa on yleensä vahva luottamus esimiehiin.* Yhteiset tavoitteet yhdistävät johtajia ja henkilöstöä, jolloin vastuuta

toiminnan tehokkuudesta ja tuloksista kannetaan yhdessä. *Työelämän laadun parantaminen vaatisi enemmän huomiota.* Yhteinen vastuu ja yhteiset tavoitteet voivat näkyä työelämän laadunkin parantamisessa.

Luotettavuus nähtiin tärkeimpänä tekijänä suomalaisten organisaatioiden johtamisessa. Suomessa on vahva luottamus esimiehiin. Suomalaisten johtajien luotettavuus, tunnollisuus, rehtiys, tavoitettavuus ja tavallisuus olivat vastaajien mukaan tärkeimmät tekijät suomalaisten organisaatioiden tarkastelussa toisten valtioiden kannalta. Työelämän laadun merkitys tuli esille tässäkin yhteydessä, sillä työelämän laatu tulee olemaan yhä merkittävämpi tekijä organisaatioiden johtamisessa. Mikäli työelämän laatuun ja työelämän laadun parantamiseen kiinnitettäisiin Suomessa riittävästi huomiota, työelämän laadusta voisi tulla uusi tuote, brändi, jolla voisi olla merkitystä toistenkin valtioiden organisaatioiden johtamisessa.

Tehokkuuden merkitys organisaatioiden toiminnassa

Voitaisiinko työntekijöiden resursseja hyödyntää nykyistä paremmin?

Työntekijöiden resursseja voitaisiin vastaajien mukaan hyödyntää huomattavasti nykyistä paremmin. Resurssien parempi hyödyntäminen sai vastaajat pohtimaan tätä kysymystä tarkemmin. Työntekijöiden resurssien täysimääräinen hyödyntäminen on heidän mukaansa johtamisessa laiminlyöty. Tämä johtuu siitä, että johtamisessa tarvittaisiin myös sosiaalista älyä. Vaikka tunneälystä on puhuttu, muutosta ei yleensä huomaa työpaikoilla. *Suomalaisilla työpaikoilla ei osata käyttää sosiaalista älyä, vaikka sen käyttö olisi tärkeä voimavara.* Työntekijöiden motivaatiota voitaisiin parantaa kannustamalla, jolloin työntekijöiden resurssit saataisiin nykyistä paremmin käyttöön. Motivointi on jäänyt suomalaisilla työpaikoilla yllättävän vähäiseksi, vaikka motivoinnilla voitaisiin parantaa työelämän laatua ja lisätä tehokkuutta. *Motivoinnilla on tärkeä merkitys organisaatioiden johtamisessa.* Erikoistumisella voitaisiin tehostaa organisaatioiden resurssien käyttöä, koska joustavalla työnjaolla ja erikoistumisella voitaisiin hyödyntää työntekijöiden resursseja aikaisempaa paremmin. Työntekijöiden elämäntilanteen parempi huomiointi voisi tehostaa organisaatioiden resurssien käyttöä.

Tunneälyn käyttäminen johtamisessa on vielä vähäistä, vaikka sillä voisi olla suuri merkitys työelämän laadun (tunne) ja tehokkuuden (äly) kannalta, sillä tunneäly liittyy ihmisten ja asioiden johtamisen yhteen. Kannustamisen ja motivoinnin vähäisyyden koettiin olevan johtamisessa suurin este työntekijöiden resurssien hyödyntämisen kannalta. Johtajuus ja tunneäly liittyvät yhteen, sillä johtajuuden avulla organisaation ja työntekijöiden tavoitteet voidaan saavuttaa samanaikaisesti.

Miten kaikkien resurssien (inhimilliset ja taloudelliset) käyttöä voidaan tehostaa?

Organisaatioiden resurssien käyttöä on mahdollista tehostaa paremmalla suunnittelulla. *Resurssien käyttöä voidaan tehostaa suunnittelulla.* Priorisoinnillakin voidaan tehostaa organisaation resurssien käyttöä. *Resurssien käyttöä voitaisiin tehostaa myös priorisoinnilla.* Organisaatioiden resurssien käyttöä voidaan tehostaa työntekijöiden kustannustietoisuutta lisäämällä. Resurssien käyttöä voidaan tehostaa myös joustavilla työaikajärjestelyillä. Resurssien käyttöä on mahdollista tehostaa myös lisäämällä tunneälyn osuutta työelämässä. *Työpaikoilla tulisi antaa koulutusta myös sosiaalisen osaamisen alueella.* Resurssien käyttöä voidaan tehostaa järjestämällä koulutuksia, joissa puhutaan myös näistä asioista. Johtamisessa aletaan vasta nyt ymmärtää, että johtamiseen kuuluu sosiaalisenkin osaamisen alue.

Suunnittelu nähtiin tärkeimmäksi resurssien käyttöä tehostavaksi toimeksi. Priorisoinnilla ja työntekijöiden paremmalla kustannustietoisuudellakin voitaisiin tehostaa organisaatioiden resurssien käyttöä. Joustavilla työaikajärjestelyillä nähtiin voitavan tehostaa organisaatioiden resurssien käyttöä. Työelämän laatu nousi esille myös tässä yhteydessä, sillä nähtiin, että johtamiseen kuuluu myös sosiaalisen osaamisen alue ja johtajille tulisi antaa koulutusta nimenomaan sosiaalisen osaamisen alueella, koska työelämän laatu ja tehokkuus liittyvät yhteen.

Missä määrin työntekijöillä on mielestänne mahdollisuus vaikuttaa työyhteisönsä kehittämiseen?

Vastaajien mukaan työntekijöillä on hyvä mahdollisuus vaikuttaa oman työyhteisönsä kehittämiseen. Koska vaikutusmahdollisuudet ovat lisääntyneet, työntekijöillä on aikaisempaa enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa työyhteisönsä kehittämiseen. Kun asiantuntijuuden merkitys korostuu, vaikutusmahdollisuudet paranevat. *Vaikutusmahdollisuudet ovat hyvät.* Kehittämisen nähtiin riippuvan myös työyhteisöstä. *Kehittäminen riippuu työyhteisöstä. Kun työ yksilöllistyy, kehittämismahdollisuudetkin paranevat.* Työyhteisön kehittäminen voidaan asettaa organisaatioiden kehittämisen tavoitteeksi. *Kehittämismahdollisuuksia on enemmän.* Kehittäminen on toisaalta jokaisen oma asia. *Kehittäminen riippuu jokaisesta itsestään.* Työyhteisön kehittämistä ei voida jättää yksin työntekijöiden vastuulle, koska kehittäminen on ensisijaisesti johtajan vastuulla, sillä yksittäisellä työntekijällä ei ole valtuuksiakaan työyhteisön kehittämiseen. Työyhteisöissä voidaan perustaa foorumi, jonka puitteissa työyhteisöä kehitetään. Yksittäinen työntekijä voi kehittää työyhteisöään kuitenkin omalta osaltaan.

Työyhteisön kehittämisen nähtiin olevan ensisijaisesti johtajan vastuulla, koska yksittäisellä työntekijällä ei ole valtuuksia koko työyhteisön kehittämiseen. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia pidettiin kuitenkin hyvinä. Jokainen voi kuitenkin kehittää työyhteisöä omalta osaltaan ja voidaan perustaa myös foorumi, jossa työyhteisöä kehitetään yhdessä.

Lisääkö kokonaisvaltainen johtaminen tehokkuutta? Tällöin johtamisessa otetaan samanaikaisesti huomioon sekä asioiden että ihmisten johtaminen.

Johtaminen on perinteisesti kohdistunut asioihin, mutta johtamisen laajentaminen asioiden johtamisesta ihmistenkin johtamiseen laajentaa johtamisen näkökulmaa. Kokonaisvaltainen johtaminen lisää vastaajien mukaan tehokkuutta, koska huomio kiinnitetään samaan aikaan sekä ihmisiin että asioihin. *Nykyään johtaminen kohdistuu vain asioihin.* Kokonaisvaltainen johtaminen lisää vastaajien mukaan organisaatioiden tehokkuutta. *Nyt on aika kiinnittää huomiota ihmisten ja asioiden johtamiseen,* sillä kokonaisvaltainen johtaminen lisää organisaatioiden tehokkuutta. *Nimenomaan ihmisiin vaikuttamista tarvittaisiin johtamisessa enemmän.* Vastaajien mukaan olisi korkea aika siirtyä kokonaisvaltaiseen johtamiseen. Koska kokonaisvaltaisessa johtamisessa ihmisten ja asioiden johtaminen yhdistyvät, työelämän laatu ja tehokkuus otetaan johtamisessa huomioon. Kokonaisvaltainen johtamisnäkemys voi heidän mukaansa toteutua.

Kokonaisvaltainen johtaminen herätti vastaajien huomiota, sillä huomion kiinnittäminen ihmisten ja asioiden johtamiseen lisää vastaajien mukaan tehokkuutta. Tämän ajattelun tulisi heidän mukaansa toteutua mahdollisimman pian, koska silloin työelämän laatu ja tehokkuus otettaisiin samanaikaisesti huomioon.

Missä määrin johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu tulevat kehittymään maassamme seuraavan 5 vuoden aikana?

Johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun on kiinnitettävä nykyistä enemmän huomiota. *Kaikkia tekijöitä tulee kehittää samanaikaisesti.* Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu tulevat heidän mukaansa kehittymään myönteiseen suuntaan viimeistään siinä vaiheessa, kun työntekijöistä alkaa olla pulaa. *Nämä asiat tulevat silloin kehittymään myönteisesti.* Mikään niistä ei saa kuitenkaan ylikorostua. Johtamiseen, tehokkuuteen ja työelämän laatuun on vastaajien mukaan kiinnitetty tähän mennessä liian vähän huomiota. Tehokkuutta korostettaessa työelämä laatu on saattanut jäädä liian vähälle huomiolle. *Tehokkuutta lisättäessä työelämän laatu on saattanut heikentyäkin.* Työelämän laatuun on kiinnitetty tähän mennessä liian vähän huomiota. *Näihin asioihin on pakko kiinnittää tulevai-*

suudessa enemmän huomiota. Kun työelämän laatuun kiinnitetään enemmän huomiota, työelämän laatu paranee ja tehokkuus lisääntyy.

Vastaajien mukaan tulevaisuudessa on kiinnitettävä työelämän laatuun enemmän huomiota. Silloin, kun johtamiseen, työelämän laatuun ja tehokkuuteen kiinnitetään enemmän huomiota, organisaatioiden toiminta tulee kehittymään myönteiseen suuntaan. Työelämän laadun parantamiseen on kiinnitettävä aikaisempaa enemmän huomiota, sillä tehokkuutta korostettaessa työelämän laatu on saattanut heikentyä. Koska johtaminen, työelämän laatu ja tehokkuus ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa, niiden samanaikainen tarkastelu tehostaa organisaatioiden työelämän laadun kehittämistä ja lisää niiden tehokkuutta.

Työelämän laadun merkitys organisaatioiden toiminnassa

Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelman ja Veto-ohjelman tavoitteena on ollut työelämän laadun kehittäminen. Missä määrin tämä tavoite on mielestänne toteutunut Suomessa?

Tämän kysymyksen osalta vastaukset jakoutuivat suuresti, sillä toisten mielestä Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelman ja Veto-ohjelman tavoitteiden saavuttamisessa oli onnistuttu hyvin ja toisten mielestä ei ole onnistuttu lainkaan. *Parempaan suuntaan on menty. Hyviäkin esimerkkejä on.* Toisten mielestä tieto ei ole tavoittanut kaikkia tahoja, joita sen olisi tullut tavoittaa. Tavoitteissa on onnistuttu huonosti, sillä todellisia muutoksia ei ole työelämässä saatu aikaan. *Todellisiin muutoksiin on vielä pitkä matka, koska huonojakin esimerkkejä löytyy. Molempien ohjelmien tavoitteet ovat toteutuneet melko huonosti.* Toisaalta voidaan todeta, että vaikka tietoa on, sitä ei käytetä. *Vaikka tietoa olisikin, sitä ei välttämättä käytetä.* Työelämän kehittäminen on kuitenkin välttämätöntä työelämän laadun parantamisen tehokkuuden lisäämisen kannalta. Veto-ohjelmalla on vastaajien mukaan annettu vain pieniä sysäyksiä työelämän kehittämiseen, sillä Veto-ohjelman tulokset ovat jääneet vain pienen ryhmän tietoon, vaikka tätä tietoa olisi tullut käyttää työelämän kehittämiseen. *Hankkeilla on yleensäkin taipumus päättyä juuri silloin, kun kehittämisen tulisi alkaa.*

Tämän kysymyksen osalta osa vastaajista katsoi, että Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelman ja Veto-ohjelman tavoitteet on saavutettu ja osa vastaajista katsoi, että tavoitteiden saavuttamisessa ei ole onnistuttu. Vaikka työelämän laadun parantaminen on tärkeää, näiden ohjelmien tuloksia ei ole viety eteenpäin, vaikka niillä olisi voinut olla laajempaakin merkitystä.

Veto-ohjelman mukaan työnantajien ja työntekijöiden yhteisenä intressinä on rakentaa ja ylläpitää toimivia ja hyvinvoivia työyhteisöjä. Miten tämä tavoite on mielestänne saavutettu?

Toimivien ja hyvinvoivien työyhteisöjen rakentamisessa ja ylläpitämisessä ei vastaajien mukaan ole onnistuttu. Tehtävää on tältä osin vielä paljon jäljellä, sillä konkreettisia tuloksia ei ole saavutettu. *Asetettuja tavoitetta ei ole saavutettu. Täytyisi löytyä yhteinen tahtotila. Voi olla, että tämä tavoite etenee vasta sitten, kun on pakko.* Kansainvälinen kilpailukin kiristää työtahtia. *Kun globaali ympäristö kiristää kilpailua, yhteisöllisyys saattaa silloin vaarantua.* Työnantajienkin tulisi ottaa huomioon, että hyvinvoivat työyhteisöt ovat tehokkaita. *Tarvitaan konkreettisiakin toimenpiteitä, sillä osaaminen ja työtyytyväisyys ovat yhdessä kova sana.* Työyhteisöjen merkitystä ei ole otettu johtamisessa riittävästi huomioon. Tarvitaan organisaatioiden laaja-alaista kehittämistä.

Työyhteisöjen kehittämisessä tarvitaan myös yhteinen tahtotila. Yhteisöllisyyttäkin tarvitaan. Vaikka hyvinvoivien ja hyvin toimivien työyhteisöjen tulokset ovat huippuluokkaa, työyhteisöjen merkitystä ei ole otettu johtamisessa vielä riittävästi huomioon.

Miten työelämän hyvä laatu voidaan varmistaa?

Työelämän laadunkin seuranta tulee järjestää vakiintuneelle pohjalle. *Työelämän laatua voidaan seurata mittaamalla, sillä on olemassa monia eri mittareita, joilla työelämän laatua on mahdollista mitata.* Työelämän laatua voidaan selvittää kyselyillä ja havainnoimalla. On sovittava myös siitä, miten tämän kysymyksen osalta tullaan etenemään. Seurannassa tulisi käyttää hyvinvoinnin indikaattoreita. *Työhyvinvoinnin indikaattoreita tulisi käyttää samoin kuin muitakin strategisia tulosindikaattoreita käytetään.* Hyvällä johtamisella ja esimiestyöllä voidaan saada parannusta aikaan. Olisi aika kiinnittää huomiota myös näihin kilpailukyvyynkin kannalta olennaisiin kysymyksiin. *Käytettävistä menettelytavoista ja tarvittavista toimenpiteistä tulee sopia ennalta yhdessä.* Yhden vastaajan mukaan työpaikalle voitaisiin valita neuvosto, johon kuuluisi työnantajan ja työntekijöiden edustajia. Neuvoston tehtävänä olisi kehittää työyhteisön työskentelyolosuhteita.

Vastauksissa tuli selvästi esille, että työelämän laadun seuranta tulisi tehostaa ja työhyvinvoinnin indikaattoreita tulisi käyttää kuten muitakin strategisia tulosindikaattoreita. Hyvää johtamista ja esimiestyötä pidettiin työelämän laadun kannalta tärkeänä. Työhyvinvoinnin ja yritysten kilpailukyvyyn välinen yhteys tuli selvästi esille. Rakentavaa yhteistyötä voidaan työnantajan ja työntekijöiden kesken tehdä ilman erikoisjärjestelyitäkin, mutta työelämän laadun kehittämiseksi on mahdol-

lista perustaa myös neuvosto, jossa työnantaja ja työntekijät pohtivat työelämän laatuun liittyviä kysymyksiä yhdessä.

Mitkä ovat hyvin toimivan työyhteisön menestystekijät?

Hyvin toimivan työyhteisön menestyksen perustana ovat vastaajien mukaan luottamus, korkea moraalit, korkea koulutustaso, luovuus ja hyvä työilmapiiri. *Hyvin motivoitunut, ammattitaidostaan, työkyvystään ja omasta jaksamisestaan huolehtiva henkilöstö on työelämän kehittämisen moottori.* Korkea työmoraaali on yhteistyön kehittämisen kannalta tärkeä tekijä. *Hyvä johtaminen on työyhteisöjen kehittämisen perusta.* Avoimen ilmapiirin luominen on työyhteisön kehittämisen välttämätön edellytys. Johtamistaidot ovat työyhteisöjen kehittämisessä keskeisessä asemassa. Konkreettisten tavoitteiden nähdään toteutuvan työpaikoilla huomattavasti useammin kuin abstraktien tavoitteiden, vaikka abstrakteilla tavoitteilla voi olla työyhteisön kannalta jopa suurempi merkitys kuin konkreettisilla tavoitteilla. *Tulee turvata tasapaino uudistamisen ja pysyvyyden välillä.* Yhteishenki on tärkeä työelämän kehittämiseen vaikuttava tekijä.

Hyvin toimiva työyhteisö rakentuu luottamuksen, moraalin, koulutuksen, luovuuden ja hyvän työilmapiirin varaan. Motivoitunut henkilöstö on työyhteisön kehittämisen kannalta tärkeässä asemassa, mutta johtaminen on työelämän laadun parantamisen kannalta avainasemassa. Johtamiskyvyt voidaan helposti oppia, mutta johtamistaidot perustuvat johtajan synnynnäisiin taipumuksiin. Se, että konkreettisia kysymyksiä on helpompi ratkaista, ei oikeuta jättämään abstrakteja kysymyksiä vaille vastausta, sillä työelämän kehittäminen perustuu nimenomaan abstraktien asioiden varaan. *Työelämän uudistamisessa tulee olla mieluummin varovainen kuin ylirohkea, sillä työntekijöiden kestävyys ei pidä koetella.*

Miten hyvin toimivien työyhteisöjen hyvät ominaisuudet ovat siirrettävissä toisille työpaikoille?

Esimerkit ovat hyviä, koska niiden avulla on mahdollista kuvata ongelmia ja ratkaisuja toisille. Hyvät työkäytännöt tulisi ottaa esille myös johtamiskoulutuksissa. Tätä aihetta tulisi käsitellä myös paneeleissa ja johtamisseminaareissa. Menestystarinat ovat tehokas tapa saada työyhteisöasiaa eteenpäin. *Esimerkein, sillä menestystarinat puhuvat puolestaan.* Työelämän kehittäminen ei onnistu sanelemalla, vaan yhdessä keskustellen. *Työelämän kehittäminen ei onnistu toisten ratkaisuja matkimalla, vaan omista lähtökohdista käsin suunnittelemalla.* Tiedottamisen tulisi olla tehokkaampaa. Koska hyvin toimivilla työpaikoilla ei ole intressiä

akaa ideoitaan toisille, toisten työpaikkojen tulisi olla aktiivisempia hankkimaan tietoa.

Hyvin toimivien työyhteisöjen hyvien ominaisuuksien siirtäminen toisille työpaikoille onnistuu parhaiten esimerkein. Tiedon hankinnassa tarvitaan aktiivisuuttakin. Työyhteisöjen kehittäminen edellyttää, että kehittämisessä lähdetään oman työyhteisön lähtökohdista käsin ja edetään yhdessä keskustellen.

Liite 10. Teoreettinen ja empiirinen ajattelu

