



Johanna Kivimäki

Ihmislähtöinen johtajuus ja avoin vuorovaikutuskulttuuri työyhteisössä

Kandidaatintutkielma
KASVATUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA
Kasvatuspsykologian koulutus
2018

Oulun yliopisto

Kasvatustieteiden tiedekunta

Ihmislähtöinen johtajuus ja avoin vuorovaikutuskulttuuri työyhteisössä (Johanna Kivimäki)

Kandidaatintutkielma, 36 sivua

Kesäkuu 2018

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on luoda kattava kuva ihmislähtöisestä johtajuudesta ja avoimesta vuorovaikutuskulttuurista sekä niiden välisestä yhteydestä työyhteisössä. Ihmislähtöinen johtajuus on herättänyt tutkijoiden kiinnostuksen vasta viime vuosina ja tutkimus avoimesta vuorovaikutuskulttuuristakin on vähäistä. Ihmislähtöisen johtajuuden ja avoimen vuorovaikutuskulttuurin yhteyttä ei ole suoranaisesti juurikaan tutkittu, vaikka niistä puhutaan samoissa asiayhteyksissä. Tutkielma on toteutettu kuvailevana kirjallisuuskatsauksena ja tarkoituksena on määritellä ihmislähtöistä johtajuutta ja avointa vuorovaikutuskulttuuria sekä niiden välistä yhteyttä eri mallien ja teorioiden avulla. Tutkimuksessa pyrittiin vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin: 1) Mitä ihmislähtöinen johtajuus on? 2) Mitä avoin vuorovaikutuskulttuuri on? 3) Tukeeko ihmislähtöinen johtajuus avoimen vuorovaikutuskulttuurin syntymistä ja ylläpitämistä työyhteisössä?

Tutkielmassa havaittiin, että ihmislähtöiseen johtajuuteen liittyy alaisten yksilöllinen huomioiminen, auttaminen, tukeminen ja kehittäminen sekä omaehtoisuuden tukeminen, päämäärän selkeyttäminen, yhteistyökyky ja positiivisten suhteiden luominen työyhteisössä. Avoin vuorovaikutuskulttuuri puolestaan tarkoittaa luottamusta ja uskallusta jakaa ideoita, saumatonta yhteistyötä ja selkeisiin tavoitteisiin sitoutumista, yhteisöllisyyttä sekä moneen suuntaan tapahtuvaa vuorovaikutusta. Tutkielmassa havaittiin, että niin ihmislähtöisellä johtajuudella kuin avoimella vuorovaikutuskulttuurillakin on positiivinen yhteys työntekijöiden hyvinvointiin, tyytyväisyyteen ja tuottavuuteen. Lisäksi ihmislähtöisellä johtajuudella ja avoimella vuorovaikutuskulttuurilla huomattiin olevan yhteneviä piirteitä, kuten työntekijöiden yksilöllinen huomioiminen, tavoitteisiin sitoutuminen ja yhteistyökykyisyys. Siten tässä tutkielmassa esille tulleiden piirteiden ja aiemman tutkimuksen perusteella ihmislähtöisen johtajuuden voidaan todeta tukevan avoimen vuorovaikutuskulttuurin syntymistä ja ylläpitämistä työyhteisössä.

Avainsanat: ihmislähtöinen johtajuus, avoin vuorovaikutuskulttuuri, työyhteisö

Sisältö

1	Johdanto	4
1.1	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusmenetelmä ja -kysymykset	6
2	Ihmislähtöinen johtajuus	8
2.1	Ihmislähtöisen johtajuuden positiivisia vaikutuksia	10
2.2	Johtamistyylin ja tilanteen välinen yhteys	11
2.2.1	<i>Ihmislähtöinen johtajuus ja ympäristötekijät</i>	11
2.2.2	<i>Ihmislähtöinen johtajuus tavoitteiden saavuttamisen tukemisessa</i>	12
2.3	Johtajan ja alaisten välinen vuorovaikutus ihmislähtöisyyden näkökulmasta	13
2.4	Maslow'n tarvehierarkia ihmislähtöisyyden näkökulmasta	13
2.5	Transformationaalinen johtajuus	15
2.5.1	<i>Eettisyys transformationaalisen ja ihmislähtöisen johtajuuden valossa</i>	16
2.6	Syväjohtaminen ihmislähtöisen johtajuuden mallina	17
3	Avoin vuorovaikutuskulttuuri	19
3.1	Organisaatiot avoimina systeemeinä.....	20
3.2	Avoimen vuorovaikutuskulttuurin positiivisia vaikutuksia	21
3.2.1	<i>Tuottavuus</i>	21
3.2.2	<i>Hyvinvointi</i>	22
3.3	Avoin vuorovaikutuskulttuuri ja vuorovaikutuksen suunta	22
3.4	Organisaation sisäinen vuorovaikutus	24
3.5	Valtaetäisyys.....	24
3.6	Maslow'n tarvehierarkia avoimuuden näkökulmasta	25
4	Johtopäätökset ja pohdinta	27
	Lähteet	31

1 Johdanto

Tämän kandidaatintutkielman aiheena on ihmislähtöinen johtajuus ja avoin vuorovaikutuskulttuuri työyhteisössä. Ihmislähtöinen johtajuus on herättänyt tutkijoiden kiinnostuksen viime aikoina ja samoin työyhteisöjen vuorovaikutuskulttuuriin on alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota. Keskityn tässä tutkielmassa nimenomaan ihmislähtöiseen johtajuuteen, ja tarkastelen sitä erilaisten tutkimusten valossa. Nostan esille myös erilaisia teorioita ja malleja, jotka tukevat ihmislähtöisen johtajuuden määrittelemistä. Teorioiksi ja malleiksi valikoitui sellaisia, jotka ovat nousseet esille lähdekirjallisuudessa ihmislähtöisestä johtajuudesta puhuttaessa ja joiden koen olevan relevantteja aiheen kannalta. Uusinta johtamiskeskustelua on värittänyt ihmisten johtamisen tärkeys ja samanaikaisesti sen vaikeus (Lönnqvist, 2005), ja niinpä haluan tuoda ihmislähtöisen johtajuuden tärkeyden esille. Ihmislähtöinen johtajuus on tärkeää siinäkin mielessä, että se on sopusoinnussa yhteiskunnassamme vallitsevien demokraattisten arvojen kanssa, toisin kuin asioiden johtaminen (Juuti & Rovio, 2010). Nopeasti muuttuva yhteiskuntamme tarvitsee uudistavaa johtamistyyliä, joka on yhteneväinen ihmislähtöisen johtajuuden kanssa (Juuti & Rovio, 2010).

Työyhteisöjen vuorovaikutuskulttuuri puolestaan on kiinnostanut minua pitkään, ja siksi käsitelen tässä tutkielmassa vuorovaikutuskulttuurin avoimuutta. Koen vuorovaikutuskulttuurin avoimuuden tärkeäksi monelta kantilta. Se, millaiseksi työntekijät kokevat työyhteisössä työskentelyn, vaikuttanee heidän tyytyväisyyteensä ja hyvinvointiinsa ja sitä kautta laajemminkin koko organisaation toimintaan. Tässä tutkielmassa haluan yhdistää nuo kaksi kiinnostavaa teemaa, ihmislähtöisen johtajuuden ja avoimen vuorovaikutuskulttuurin, ja tutkia sitä, voidaanko avoimen vuorovaikutuskulttuurin syntymistä ja ylläpitämistä tukea ihmislähtöisen johtajuuden avulla. Tutkielmani molempia pääkäsitteitä, ihmislähtöistä johtajuutta ja avointa vuorovaikutuskulttuuria ei ole juurikaan käsitelty yhdessä, vaikka niillä väistämättä on vaikutusta toisiinsa. Tutkimukseni painottuu liike-elämän kentälle. Tarkastelun kohteeksi ei valikoitunut minkään tietyn alan organisaatioita, koska se olisi rajannut lähdekirjallisuutta entistä suppeammaksi. Niinpä tässä tutkielmassa keskitytään työyhteisöihin yleisellä tasolla.

Johtamisen tutkimuksessa on ollut useita eri vaiheita ja mielenkiinto on kohdistunut eri asioihin eri aikoina. Johtamistutkimus alkoi niin sanotun suurmiesteorian puitteissa, jossa keskityttiin johtajien synnynnäisiin ominaisuuksiin alaisiin verrattuna (Juuti, 2006). Johtamistaitoihin keskittynyt tutkimus taas eteni johtajan käyttäytymisen tutkimiseen 1960- ja 1970-luvuilla. Tämän vaiheen jälkeen siirryttiin tilannepainotteiseen vaiheeseen 1970- ja 1980-luvuilla. Lopulta

1980-luvulla johtamistaidollinen tutkimus huipentui siihen, että pyrittiin integroimaan tuohon mennessä suoritettu johtamistaidollinen tutkimus malleiksi, jotka huomioisivat sekä yksilön piirteet, käyttäytymistavat että tilanteen, jossa johtaminen tapahtuu (Juuti, 2006).

Johtaminen on perinteisesti jaettu asioiden johtamiseen eli liikkeenjohtoon (*eng. management*) ja ihmisten johtajuuteen (*eng. leadership*) ja sen voidaankin katsoa koostuvan edellä mainituista asioista päivittäisten arkitoimintojen hoitamisen lisäksi (Lönnqvist, 2005). Asioiden johtamisella tarkoitetaan toiminnan ja toimintaprosessien hallintaa sekä niihin liittyvää päätöksentekoa, kun taas ihmisten johtajuudella tarkoitetaan johtajan ja johdettavien välistä monimuotoista vuorovaikutusprosessia (Lämsä & Päivike, 2017). Asioiden johtamisessa korostuvat siten strategia, järjestelmät, rakenteet, vakaus ja ennustettavuus. Ihmisten johtajuuteen puolestaan liittyvät innostaminen, muutos ja innovaatiot, osaaminen ja sen kehittäminen sekä yhteiset tavoitteet (Lämsä & Päivike, 2017). Herseyn ja Blanchardin (1990) mukaan ihmisten johtajuus on asioiden johtamista laajempi käsite ja itseasiassa asioiden johtaminen on johtajuuden erityinen organisaatioon liittyvä osa-alue.

Johtajuutta tutkivassa kirjallisuudessa johtajuus linkitetään useimmiten kahteen perusulottuvuuteen, ihmislähtöisyyteen ja tehtäväorientoitumiseen (Gartzia & Baniandrés, 2015). Ihmislähtöisyys liitetään auttamiseen ja huolehtimiseen, alaisten taitojen kehittämiseen ja positiivisten suhteiden luomiseen sekä tukena olemiseen ja yhteistyöhön, kun taas tehtäväorientoituminen vallankäyttöön, sääntöjen noudattamisen tärkeyteen ja organisaation tavoitteiden saavuttamiseen (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009; Yukl, 2012). Tässä tutkimuksessa keskityn johtajuuden saralla ihmislähtöisyyteen. Tehtäväorientoituminen on pitkään hallinnut johtajuustutkimuksen kenttää, ja haluan nyt tuoda esille myös ihmislähtöisen johtajuuden piirteitä ja tärkeyttä.

Johtajuuden tutkimuksessa on pitkään keskitytty myös johtajien ominaisuuksiin ja suorituksiin, ja huomiota on kiinnitetty esimerkiksi siihen, millaisista henkilöistä tulee johtajia ja miksi (Hersey & Blanchard, 1990; Bass, 1990). Onkin klassinen tapa lähestyä johtajuutta erittelemällä johtajien piirteitä ja tyylejä sekä arvioida johtajuuden seurauksia erilaisissa ympäristöissä ja tilanteissa (Tienari & Meriläinen, 2012). Johtajuus ja johtajuuden käytännöt nimittäin esiintyvät erilaisissa konteksteissa hyvin erilaisena. Suomessa vallassa on ollut ajatus, etteivät suomalaiset johtajat niinkään osaa johtaa ihmisiä, vaan tulevat paremmin toimeen koneiden kanssa (Tienari & Meriläinen, 2012).

Schein (1999; 2010) on yksi organisatorisen vuorovaikutuskulttuurin tutkimuksen uranuurtajista. Hänen mukaansa jokaisella organisaatiolla on aina oma vuorovaikutuskulttuurinsa ja sen piirteet, jotka vaikuttavat joko positiivisesti tai negatiivisesti organisaation suorituskykyyn ja luovuuteen. Olennaista vuorovaikutuksen toimimisessa on tiedostaa ja ymmärtää organisaation erilaisia ihmisiä ja toimintamalleja. Scheinin mukaan on tärkeää nähdä syyt ihmisten toiminnan taustalla: miksi he toimivat niin kuin toimivat ja miten he näkevät oman roolinsa paitsi organisaatiossa kuin myös organisaation roolin maailmassa ja ympäristössä. Vuorovaikutuskulttuurille on ominaista jatkuva kehittyminen ja pienten tapahtumasarjojen jatkumo, jotka muokkaavat jäsenten olettamuksia ja toimintamalleja (Schein 1999; 2010). Kilpi (2016) näkee organisaation vuorovaikutuskulttuurin ja suorituskyvyn olevan runsaasti toisistaan riippuvaisia. Työyhteisöjen vuorovaikutusta on tutkittu kautta aikojen, ja nämä tutkimukset kertovat, että ihmisten välisen vuorovaikutuksen ymmärtäminen on haastavaa (Tienari & Meriläinen, 2012). Siksi organisaatioiden vuorovaikutuskulttuuriin on tärkeää kiinnittää huomiota.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusmenetelmä ja -kysymykset

Tässä tutkimuksessa pyritään esittelemään kattavasti monipuolisen kirjallisuuden avulla ihmislähtöistä johtajuutta ja avointa vuorovaikutuskulttuuria työyhteisössä sekä selvittämään, tukeeko ihmislähtöinen johtajuus avoimen vuorovaikutuskulttuurin syntymistä ja ylläpitämistä. Tutkimuksessa hyödynnetään erilaisia ihmislähtöistä johtajuutta ja avointa vuorovaikutuskulttuuria tukevia teorioita ja malleja. Niiden avulla tarjotaan laaja näkemys ihmislähtöisestä johtajuudesta ja avoimesta vuorovaikutuskulttuurista sekä johdatellaan myöhemmin esiteltävään näiden väliseen yhteyteen.

Tutkielma on toteutettu kirjallisuuskatsauksena. Salminen (2011) esittää artikkelissaan syitä kirjallisuuskatsauksen tekemiselle, ja ne pätevät tähänkin tutkielmaan. Tämän tutkielman avulla pyritään rakentamaan kokonaiskuvaa ihmislähtöisestä johtajuudesta ja avoimesta vuorovaikutuskulttuurista sekä tutkimaan jo olemassa olevaa teoriaa ja kehittämään uutta teoriaan niiden välisestä yhteydestä. Kirjallisuuskatsaukset on perinteisesti jaettu kolmeen perustyyppiin: kuvaileva kirjallisuuskatsaus, systemaattinen kirjallisuuskatsaus sekä meta-analyysi (Salminen, 2011). Tässä tutkielmassa on käytetty metodina kuvailevaa kirjallisuuskatsausta, joka onkin yksi yleisimmistä kirjallisuuskatsauksen perustyypeistä. Kuvailevalle kirjallisuuskatsaukselle tyypillistä on laajat aineistot, joilla pyritään luomaan yleiskatsaus tutkittavasta aiheesta (Salminen, 2011).

Kuvailevasta kirjallisuuskatsauksesta voidaan erottaa kaksi orientaatiota, jotka ovat narratiivinen ja integroiva katsaus (Salminen, 2011). Tässä tutkielmassa on piirteitä molemmista kuvailevan kirjallisuuskatsauksen orientaatioista: narratiiviselle orientaatiolle tyypillisesti tässä tutkielmassa pyritään muodostamaan laaja ja helposti ymmärrettävä käsitys käsiteltävästä aiheesta, kun taas integroivalle orientaatiolle tyypillisesti tässä tutkielmassa pyritään luomaan myös uutta tietoa ihmislähtöisestä johtajuudesta ja avoimesta vuorovaikutuskulttuurista sekä näiden välisestä yhteydestä.

Tässä tutkielmassa pyritään vastaamaan kirjallisuuden avulla seuraaviin tutkimuskysymyksiin: 1) Mitä ihmislähtöinen johtajuus on, 2) mitä avoin vuorovaikutuskulttuuri on ja 3) tukeeko ihmislähtöinen johtajuus avoimen vuorovaikutuskulttuurin syntymistä ja ylläpitämistä työyhteisössä. Olennainen osa tätä tutkielmaa on käsitteiden ja niitä tukevien mallien ja teorioiden esitleminen, joiden avulla pyritään vastaamaan kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Lopuksi tarkastellaan ihmislähtöisen johtajuuden ja avoimen vuorovaikutuskulttuurin yhteyttä aiemman tutkimuksen perusteella sekä tässä tutkielmassa selviävien yhteyksien perusteella vastaten viimeiseen tutkimuskysymykseen.

2 Ihmislähtöinen johtajuus

On tärkeää, että johtajat osaavat johtaa niin ihmisiä kuin asioitakin. Johtajien taidoista puhuttaessa kyky tulla ihmisten kanssa toimeen on nostettu yhdeksi tärkeimmäksi piirteeksi (Hersey & Blanchard, 1990). Lönnqvistin (2005) mukaan kyky ymmärtää ihmisiä ja heidän käyttäytymistään sekä se, että heidät saa toimimaan organisaation perustehtävän toteuttamisen edellyttämällä tavalla, ovat osa esimiesten perustaitoja. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, joissa organisaation voimalähteenä ovat henkilöstön voimavarat, ihmisten käyttäytymisen sekä sen taustalla olevien ajatusten ja tunteiden ymmärtäminen korostuu. Olennaista on kuitenkin ymmärtää ihmistä nimenomaan siinä kontekstissa, jossa hän työtään tekee (Lönnqvist 2005). Pelkkä jo tapahtuneen käyttäytymisen selittäminen ei kuitenkaan riitä, vaan myös tulevaa käyttäytymistä on pystyttävä ennakoimaan, muuttamaan ja valvomaan (Hersey & Blanchard, 1990). Ihmisten johtaminen vaatiikin laajaa ymmärrystä ihmisistä.

Ihmisten johtaminen oli vallallaan erityisesti 1980-luvulla (Juuti 2006). Tuolloin ihmisten johtaminen nähtiin seuraavalla tavalla: 1) ihmisten johtaja luo suunnan toiminnalle, tekee visioita pitkälle aikavälille ja luo muutokseen tähtääviä strategioita, 2) ihmisten johtaja painottaa sitoutumista viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla olemalla yhteistyössä eri tahojen kanssa, sekä 3) ihmisten johtaja motivoi ja innostaa, ja painottaa tunteita ja arvoja toiminnassa. Näin ollen ihmisten johtamisen katsottiin toteutuvan neljän taidon kautta: kommunikointi, visiointi, luottamuksen rakentaminen sekä myönteisen minäkuvan kehittäminen (Juuti, 2006).

Ihmisten johtaminen edellyttää ihmislähtöistä johtajuutta. Gartzia ja Baniandrés (2015) määrittävät ihmislähtöisyyden tarkoittavan auttamista, huolenpitoa, alaisten taitojen kehittämistä, työnjakoa, positiivisten ihmissuhteiden luomista, tukena olemista sekä kykyä yhteistyöhön. Kosicek ja kumppanit (Kosicek, Soni, Sandbothe & Slack, 2012) lisäävät edeltäviin vielä tärkeiden inspiroida alaiset tuomaan omat alan lahjansa, intohimonsa ja mielikuvituksena töihin joka päivä. Ihmislähtöiseen johtajuuteen liittyy myös se, että johtaja hyväksyy alaistensa yksilölliset eroavaisuudet ja huomioi ne jokapäiväisessä työskentelyssään sekä se, että johtaja on aidosti kiinnostunut työntekijöidensä tarpeista (Hersey & Blanchard, 1990; Robbins & Judge, 2016). Juutin (2006) mukaan alaisten innostaminen, kannustaminen ja onnistumisen organisoiminen ovat osa ihmislähtöistä johtajuutta. On tärkeää, että johtaja huomioi alaistensa eroavaisuudet ja omalaatuiset piirteet, sillä juuri ne tuovat arvoa organisaatiolle.

Ihminen haluaa kokea omaehtoisuutta eli vapautta päättää itse tekemisistään ainakin jossain määrin myös työelämässä (Martela & Jarenko, 2014). Tällöin motivaatio tekemiseen lähtee yksilöstä itsestään ja hän voi kokea asian omakseen. Omaehtoisessa toiminnassa ihminen kokee motivaation olevan lähtöisin hänestä itsestään, ei ympäristöstä tulevista pakotteista. Omaehtoisuudella on suuri vaikutus tuottavuuteen, innostukseen ja sisäiseen motivaatioon. Johtajan on haastavaa lisätä omaehtoisuutta työntekijän kohdalla, mutta hän voi helposti tuhota omaehtoisuuden tunteen ja kokemuksen tiukalla kontrolloinnilla. Liika kontrollointi on pahaksi, sillä se voi laskea työntekijöiden motivaatiota (Martela & Jarenko, 2014). Mielekkyyttä tehtävää työtä kohtaan on tärkeää, sillä se saa työn tuntumaan omalta. Selkeät tavoitteet, sopimukset ja riittävä autonomia edistävät työn muodostumista omaksi (Lönnqvist, 2005).

Martelan ja Jarengon (2014) mukaan on tärkeää, että johtaja huomioi yksilölle suunnatun tehtävän yhteensopivaksi myös tämän motivaation suhteen. Tällöin joko itse päämäärän tai sen saavuttamiseen kehitetyn strategian tulee heijastaa ryhmän tai yhteisön eri jäsenten arvoja ja kiinnostuksen kohteita (Martela & Jarenko, 2014). Päämäärän selkeyden tärkeyden ovat todenneet myös Theorell ja Karasek (1996). Heidän tutkimuksensa mukaan ihmiset uupuvat työssään useimmiten tehtävän päämäärän epäselvyyden takia, jolloin priorisointi on haastavaa. Yhteisen tavoitteen tärkeyttä korostamalla ja mahdollistamalla työntekijät itse priorisoida tehtäviään tietyllä tasolla voidaan ehkäistä päämäärän epäselvyyden aiheuttama ongelmallinen tilanne (Theorell & Karasek, 1996). On ilmiselvää, että ihmiset tekevät mielellään työtä, jonka tavoitteet ovat relevantteja (Lönnqvist, 2005).

Warren Bennis on merkittävimpiä ihmisten johtamisen tekstien tuottajista (Juuti, 2006). Hän näki yksilön johtajana merkittävässä asemassa. Ihmisten johtaminen tapahtuu yksilön kautta. Jokisen (2014) tutkimuksessa ihmislähtöinen johtajuus koettiin tärkeänä, ja puolet vastaajista oli sitä mieltä, että johtajan tulee kohdata ihmiset yksilöinä. Johtajien myös odotetaan tunnistavan erilaisten ihmisten valmiudet, jotta jokaiselle löytyy oma rooli organisaatiossa. Tämä edellyttää johtajalta hyvää ihmistuntemusta ja sosiaalisia taitoja (Jokinen, 2014). Myös Robbinsin ja Judgen (2016) mukaan johtajien täytyy kehittää ihmissuhde- ja ihmistaitojaan ollakseen tehokkaita työssään. Herseyn ja Blanchardin (1990) mukaan johtajan tulee käyttäytyä ihmiskeskeisesti. Hänen mukaansa johtajan on tärkeää paneutua kaksisuuntaiseen tai monisuuntaiseen kommunikointiin alaistensa kanssa. Rohkaisu, kuuntelu, tukeminen ja lisätietojen antaminen ovat olennaisia osia ihmiskeskeisessä käytöksessä (Hersey & Blanchard, 1990).

2.1 Ihmislähtöisen johtajuuden positiivisia vaikutuksia

Ihmislähtöisellä johtajuudella on havaittu olevan useita positiivisia vaikutuksia. Ihmislähtöisen johtajuuden avulla työntekijät voivat osallistua aktiivisemmin liiketoimintaan ja päätöksentekoon (Kosicek ym., 2012). Tällöin työntekijät saavat enemmän valtuuksia. Kuten todettua, ihmiset haluavat saada valtuuksia työelämässään (Martela & Jarenko, 2014), ja ihmislähtöisen johtajuuden avulla kyetään vastaamaan tähän tarpeeseen. Ihmislähtöisen johtajuuden avulla työntekijöiden on lisäksi mahdollista vaikuttaa itseään koskeviin asioihin työpaikalla, jolloin heidän työtyytyväisyytensä ja -hyvinvointinsa voivat parantua. Ihmislähtöinen johtajuus tuottaa myös ympäristön laadukkaille tuotteille ja palveluille. On nimittäin havaittu, että laatua tavoittelevat johtajat suosivat ihmislähtöistä johtajuutta (Kosicek ym., 2012). Lisäksi ihmislähtöisen johtajuuden on havaittu parantavan alaisten työtyytyväisyyttä (Blossom ym., 2011; Lornudd, Tafvelin, von Thiele Schwarz & Bergman, 2015).

Ihmislähtöinen johtajuus korreloi positiivisesti työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta (Butler & Cantrell, 1997; Kandolin & Kauppinen, 1994; Kuoppala, Lamminpää, Liira & Vainio, 2008) sekä siten myös vähäisempien sairauspoissaolojen ja matalamman työkyvyttömyyseläkkeen kanssa (Kuoppala ym., 2008). Ihmislähtöisen johtajuuden on havaittu korreloivan alhaisen ahdistuksen, alhaisen emotionaalisen uupumisen ja vähäisen stressin kanssa (Cummings ym., 2010) ja yleisestikin hyvän työtyytyväisyyden kanssa (Childers, Dubinsky & Skinner, 1990; Packard & Kauppi, 1999).

Vastaavasti Nyberg kumppaneineen on todennut vähäiseen ihmislähtöisyyteen viittaavalla toiminnalla olevan yhteys heikkoon emotionaaliseen terveyteen, matalaan elinvoimaisuuteen ja käytökselliseen stressiin työntekijöiden joukossa (Nyberg ym., 2011). Lisäksi on havaittu, että työntekijät antavat keskimäärin hyviä arvosteluja ihmislähtöisille johtajille (Lornudd ym., 2015). Näin ollen ihmislähtöisen johtajuuden avulla voidaan vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden tyytyväisyyteen ja hyvinvointiin ja sitä kautta tuotteiden ja palveluiden laatuun ja tehokkuuteen, jolloin myös organisaation tulos voi parantua. Ihmislähtöisellä johtajuudella on positiivisia vaikutuksia myös johtajille itselleen: ihmislähtöistä johtajuutta hyödyntävien johtajien on todettu raportoivan muita vähemmän stressiä (Ryska, 2002).

2.2 Johtamistyylin ja tilanteen välinen yhteys

Ihmislähtöiseen johtajuuteen liittyy läheisesti tilanteen merkityksen huomioiminen (Hersey & Blanchard, 1990). Alun perin Herseyn ja Blanchardin kehittämän tilannepainotteisen johtamistavan päähuomio kiinnittyy havaittuun käyttäytymiseen. Päähuomio on esimiehen ja johdettavien käyttäytymisessä eri tilanteissa (Hersey & Blanchard, 1990). Ihmislähtöisessä johtajuudessa on olennaista, että johtaja arvostaa yksilöiden eroavaisuuksia ja pyrkii huomioimaan jokaisen tarpeet yksilöllisesti (Hersey & Blanchard, 1990; Robbins & Judge, 2016). Fiedler (2006) onkin havainnut, että johtamistyylin sopivuus riippuu tilanteesta. Ihmislähtöisen johtajuuden malli on samankaltainen Herseyn ja Blanchardin (1990) tilannejohtajuuden mallin kanssa, jonka mukaan alaisten kypsyy- ja kehitystaso määrittävät sopivan johtajuustavan. Tilannepainotteisessa johtamisessa esimiehen edellytetään toimivan joustavalla tavalla, pystyvän diagnosoimaan tilanteeseen sopivan johtamistyylin sekä kykenevän soveltamaan sopivaa tyyliä (Hersey & Blanchard, 1990). Näin ollen johtajan tulee myös pystyä arvioimaan alaistensa tasoa.

Myös Robbinsin ja Judgen (2016) mukaan on tärkeää, että johtaja tutkii jokaisen yksilön ominaisuuksia ja kykyjä yksilöllisesti ennen kuin tekee päätöksiä sopivasta johtamistyylistä. Tilannepainotteisen näkökulman mukaan johtajan vuorovaikutussuhteet muihin ihmisiin työskenteilyn aikana vaikuttavat johtamisen onnistumiseen (Juuti, 2006). Johtaminen onkin monimutkainen sosiaalinen prosessi (Juuti, 2006) ja vaatii monia ihmisläheisiä taitoja. Hersey ja Blanchard (1990) puhuvat johtamiskäyttäytymisen johdonmukaisuudesta ja epäjohdonmukaisuudesta: johdonmukainen johtaminen on sellaista, joka saa alaiset ymmärtämään, miksi esimies toimii tietyllä tavalla ja tietyllä tyyllillä. Jos esimies taas käyttää samaa johtamistyyliä kaikissa tilanteissa, toimii hän epäjohdonmukaisesti (Hersey & Blanchard, 1990).

2.2.1 Ihmislähtöinen johtajuus ja ympäristötekijät

Fred Fiedler (2006) oli ensimmäisiä, jotka näkivät tarpeen johtamisen ja ympäristön välisen vuorovaikutuksen tutkimiselle. Hän on luonut kontingenssimallin johtamisesta. Kontingenssimallin mukaan seuraavilla ympäristötekijöillä on vaikutusta johtamiseen: vuorovaikutussuhde esimiehen ja ryhmän jäsenten kanssa (esimies–jäsen-suhteet), tehtävärakenne (tehtävän selvyys) sekä esimiehen valta-asema johtamassaan ryhmässä (asemavalta). Fiedlerin mukaan johtamistilanne on suotuisa silloin, kun se mahdollistaa esimiehen vaikuttaa ryhmäänsä. Noiden kolmen johtamiseen vaikuttavan tilannemuuttujan pohjalta kontingenssimalli käsittää kahdeksan kombinaatiovaihtoehtoa. Johtamistilanne vaihtelee näiden muuttujien suhteen suotuisasta

epäsuotuisaan, ja tilanne sijoittuu yhteen kahdeksasta kombinaatiosta. Suotuisin johtamistilanne ryhmään vaikuttamiseksi näyttää mallin mukaan olevan sellainen, jossa esimies on pidetty, jolloin hänellä on hyvät suhteet alaisiinsa, esimiehellä on korkea asemavalta, ja hänen johtamansa tehtävän päämäärät ovat selkeät (Fiedler, 2006).

Fiedler yritti määrittää mallinsa avulla tehokkainta johtamistyyliä kiinnittäen huomiota tehtäväkeskeisyyteen ja ihmiskeskeisyyteen (Fiedler, 2006). Fiedler tuli mallinsa pohjalta seuraavaan tulokseen ihmissuhdesuuntautuneeseen (*eng. consideration*) johtamistyyliin nähden: ihmissuhdesuuntautunut johtamistyyli toimii parhaiten tilanteissa, jotka ovat suotuisuudeltaan keskitasoa (Fiedler, 2006). Kontingenssimallin mukaan johtajan tehokkuus riippuu siitä, kuinka hyvin johtajan tyyli sopii kontekstiin (Northouse, 2013).

2.2.2 Ihmislähtöinen johtajuus tavoitteiden saavuttamisen tukemisessa

”Polku–päämäärä” -teoria (*eng. Path-Goal Theory*) on yksi kehittyneimmistä tilannepainotteisista johtamisteorioista (Juuti, 2006). Sen mukaan esimies on tehokas, kun hän luo yhdessä alaiensa kanssa haasteellisen, saavutettavissa olevan ja selkeän päämäärän ja auttaa siten alaisiaan näiden ”poluilla” heidän pyrkiessään tuohon päämäärään. Jos esimies pystyy vaikuttamaan alaiensa motivaatioon, valmiuteen suoriutua ja työtyytyväisyyteen, onnistuu hän toiminnassaan (Juuti, 2006). Esimiesten tehokkuus on riippuvainen siitä, miten he vaikuttavat alaiensa motivaatioon sekä kykyyn suoriutua tehokkaasti ja tyydytystä tuottavasti (Hersey & Blanchard, 1990). Haaste johtajalle onkin käyttää johtajuustyyliä siten, että ne parhaiten sopivat alaisten motivaatiotarpeisiin (Northouse, 2013).

Teorian nimi tulee juuri siitä, että se keskittyy erityisesti siihen, miten esimies vaikuttaa alaisten käsityksiin omista työtavoitteistaan ja henkilökohtaisista tavoitteistaan ja polkuihin tavoitteiden saavuttamiseksi (Hersey & Blanchard, 1990). Polku–päämäärä -teoria painottaa samoja asioita kuin ihmislähtöinen johtajuus: haasteellinen, mutta selkeä ja saavutettavissa oleva päämäärä, yhteistyö sekä alaisten tukeminen ovat tärkeitä.

Työntekijöiden suorittamien tehtävien luonne vaikuttaa johtamistyylin sopivuuteen. Esimerkiksi hyvin strukturoiduissa tehtävissä, kuten kokoonpanolinjalla, tehokkain johtamistyyli on ihmiskeskeinen (Hersey & Blanchard, 1990). Tämä selittyy sillä, että usein hyvin strukturoidut tehtävät ovat vähemmän antoisia ja tuottavat työntekijöille helposti turhautumista ja stressiä.

Niinpä esimiehen täytyy soveltaa ihmiskeskeistä käyttäytymistä vähentääkseen turhautumia ja ehkäistäkseen tyytymättömyyden syntymistä (Hersey & Blanchard, 1990).

2.3 Johtajan ja alaisten välinen vuorovaikutus ihmislähtöisyyden näkökulmasta

Leader-Member Exchange -teoria (LMX-teoria) eli johtajan ja alaisen välinen vaihtosuhteoteoria kiinnittää huomiota alaisten tarpeiden yksilölliseen huomioimiseen ja kaikkien tasapuoliseen kohtelemiseen (Northouse, 2013). Huomio on nimenomaan johtajan ja alaisten välisessä vuorovaikutuksessa. Näin ollen se on suurilta osin yhteneväinen ihmislähtöisen johtajuuden kanssa. Jokaisen yksilöllinen kohtelu saa alaiset tuntemaan, että heillä on henkilökohtainen suhde johtajan kanssa ja näin he voivat luottaa johtajan huomioivan heidän uniikkeja tarpeitaan (Northouse, 2013). LMX-teorian mukaan esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus vaikuttaa johtajuuden muokkautumiseen (Graen & Uhl-Bien, 1995). Johtajuus syntyy esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa molempien osapuolten myötävaikutuksessa. Siten sekä esimies että alainen molemmat tuovat esimiestilanteeseen erilaisia ideoita, arvoja ja vaatimuksia (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Johtajuus on molemminpuolista luottamusta, kunnioitusta ja sitoutumista, joiden pohjalta osapuolten välinen valtasuhde syntyy (Graen & Uhl-Bien, 1995). Johtajien on tärkeää rakentaa vahvat suhteet alaisiinsa. Yhteistyö osapuolten välillä on molemminpuolista oppimista ja muokkautumista. Tehokas johtajuuden taso saavutetaan vasta, kun molemmat osapuolet saavuttavat kypsän kumppanuuden tason ja osaavat hyödyntää kumppanuuden tuomat yhteistyön hyödyt. LMX-teorian mukaan jokainen esimiehen ja alaisen välinen suhde on ainutlaatuinen ja vastavuoroinen (Graen & Uhl-Bien, 1995).

2.4 Maslow'n tarvehierarkia ihmislähtöisyyden näkökulmasta

Maslow on esittänyt ajatuksen ihmisten tarvehierarkiasta, joka kuvaa heidän motivaation rakentumista (Maslow, 1943). Hän kuvaa ihmisten tarpeita pyramidimaisena kuviona, jossa tarpeet pitää tyydyttää alimmalta tasolta ennen kuin voidaan siirtyä tarvehierarkiassa ylemmäs. Alimmalla tarvehierarkian tasolla ovat fysiologiset tarpeet, seuraavalla turvallisuuden tarve, sitten yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarve, sitten arvostuksen tarve ja huipulla lopulta itsensä toteuttamisen tarve. Tämä motivaatioteoria ja tarvehierarkia huomioivat ne asiat, jotka ihmisten elämässä koetaan yleisesti tärkeiksi hyvinvoinnin kannalta (Maslow, 1943). Maslow'n tarvehierarkiaa voidaan soveltaa niin arkielämään kuin työelämäänkin.

Maslow'n muotoilema motivaatioteoria ja tarvehierarkia huomioi laajasti ne asiat, jotka ovat yleisesti elämässä tärkeitä hyvinvoinnin kannalta (Maslow, 1943). Koska ihmislähtöinen johtaja pyrkii tyydyttämään alaisensa yksilölliset tarpeet, voidaan tarvehierarkia ja ihmislähtöinen johtajuus nähdä osittain yhteneväisinä. Maslow'n mukaan tarpeiden tyydyttäminen on olennaista motivaation kannalta, ja tämä pätee myös työelämään.

Ihmislähtöisen johtajuuden kannalta huomio voidaan kiinnittää tarvehierarkiassa turvallisuuden tarpeeseen, arvostuksen tarpeeseen ja itsensä toteuttamisen tarpeeseen. Ihmislähtöisesti toimiva johtaja voi luoda alaisilleen tunteen turvallisuudesta aidon välittämisen avulla. Turvallisuuden tarve kattaa myös esimerkiksi varmuuden työpaikasta (Hersey & Blanchard, 1990). Lisäksi ihmislähtöinen johtaja kunnioittaa jokaista alaistaan erilaisine piirteineen, jolloin alaiset voivat tuntea olevansa arvostettuja. Arvostuksen tarpeeseen liittyen kehuminen voi olla yksi kannustin, joka auttaa kyseisen tarpeen tyydyttämisessä (Hersey & Blanchard, 1990). Lisäksi, jos arvostuksen tarve on työtilanteessa tarpeeksi voimakas, esimiehen esittämä kiitos voi olla tehokas keino saada alainen jatkamaan työn tekemistä hyvin (Hersey & Blanchard, 1990).

Ihmislähtöisen johtajuuden avulla yksilö voi saavuttaa lopulta myös tarvehierarkian ylimmän tason, itsensä toteuttamisen tarpeen. Ihmislähtöinen johtajuus luo työntekijöille myös omaehtoisuuden tunteen (Martela & Jarenko, 2012), jolloin he saavat ainakin jonkin verran päätäntävaltaa ja voivat siten toteuttaa itseään. Itsensä toteuttamisen tarvetta tyydyttää myös kykyihin ja mielenkiintoon sopiva työ, jonka ihmislähtöinen johtajuus mahdollistaa. On todettu, että työntekijän sitoutuminen lisääntyy tämän voidessa itse osallistua omien tavoitteidensa asetteluun (Hersey & Blanchard, 1990). Esimiehen asettaessa tavoitteet, luopuminen niistä on helpompaa, koska työntekijä näkee ne esimiehensä tavoitteina omien sijaan. Esimiehet, jotka ovat onnistuneet työntekijöidensä motivoimisessa, ovat pystyneet luomaan ympäristön, jossa päämäärät kytkeytyvät tarpeiden tyydytykseen (Hersey & Blanchard, 1990).

Vaikka Maslow on tärkeä vahvasti työelämääinkin vaikuttanut humanismin edustaja, ei ihmisten johtamisessa suoranaisesti viitata hänen löydöksiinsä (Juuti, 2006). Mielestäni Maslow'n tarvehierarkia on kuitenkin syytä nostaa esille ihmislähtöisen johtajuuden yhteydessä niiden yhteneväisyyksien takia. Ihmislähtöinen johtajuus ja Maslow'n tarvehierarkia korostavat osittain samoja asioita: turvallisuuden ja arvostuksen tunteen tärkeyttä sekä mahdollisuutta itsensä toteuttamiseen. Kummatkin korostavat, että ihmisten tarpeiden tyydyttäminen on olennaista esimerkiksi motivaation kannalta.

2.5 Transformationaalinen johtajuus

Transformationaalinen johtajuus syntyi pyrkimyksenä johtamisen syvälliseen ymmärtämiseen (Juuti, 2006). Burns toi 1970-luvulla ensimmäisenä johtajuustutkimukseen transformationaalisen johtamisen käsitteen ja häntä pidetäänkin tämän johtamissuuntauksen perustajana. Transformationaalisen johtajuuden mukaan todellisen johtajuuden kautta johdettavan asiaan tai prosessiin osallistuvat ihmiset muuttuvat (*eng. transforming*) parempaan suuntaan (Juuti, 2006). Transformationaalisen johtajuuden voidaan katsoa olevan lähellä ihmislähtöistä johtajuutta. Transformationaalissa johtajuudessa johtajat osoittavat laajaa kiinnostusta työntekijöitään kohtaan ja yrittävät saada heidät näkemään ja tavoittelemaan ryhmän hyötyä oman hyödyn lisäksi tai sen sijaan (Bass, 1990). Tähän tavoitteeseen transformationaalinen johtaja pääsee seuraavien keinojen avulla: huomioimalla alaisten emotionaaliset tarpeet, stimuloimalla heitä älyllisesti tai inspiroimalla heitä omalla karismallaan (Bass, 1990).

Transformationaalinen johtajuus parantaa luottamusta johtajan ja alaisten välillä sekä saa heidät ihailemaan johtajiaan (Bass, 1990). Tällöin työntekijät saadaan motivoitua tekemään enemmän kuin heidän alun perin oletettiin. Transformationaalisen johtajuuden kautta johtajat voivat luoda vision, jota houkuttelevat alaisensa tavoittelemaan ja lisäksi muuttamaan myös organisaatiota siten, että vision tavoittelu helpottuu. Niinpä transformationaalisen johtajuuden tavoitteena on työntekijöiden ja organisaation muuttaminen (Bass, 1990). Transformationaalisen johtajuuden avulla alaisten asenteita, motiiveja ja uskomuksia voidaan kohottaa matalammalta tasolta korkeammalle, kypsemmälle tasolle (Juuti, 2006). Parhaimmillaan tuetaan samanaikaisesti sekä organisaation päämääriä että työntekijöiden henkilökohtaisia tavoitteita (Bass, 1990). Sydänmaanlakan (2004) mukaan transformationaalisen johtajuuden yksi valttikorteista on se, että sen avulla työntekijät voidaan sitouttaa organisaatioon hyvin.

Transformationaaliset johtajat pyrkivät kannustamaan seuraajiaan kehittämään omia taitojaan ja pyrkivät mahdollistamaan ammatillisen kasvun (Bass, 1990). Kuten tilanepainotteiset johtamismallitkin, transformationaalinenkin johtajuus painottaa, että johtajan tulee huomioida alaisensa yksilöllisesti (Juuti, 2006). Transformationaaliset johtajat ovatkin hyvin proaktiivisia ja pyrkivät organisoimaan toimintaansa tulevaisuuteen nähden (Bass, 1990). Cummings ja kumppanit (2010) ovat havainneet transformationaalisen johtajuuden yhtenä keinona vähentää työntekijöiden ahdistusta, emotionaalista uupumusta ja stressiä sekä parantaa työhyvinvointia. Bass (1990) onkin todennut, että johtajan ja alaisen suhteen täytyy kehittyä transformationaaliseksi ollakseen tehokas.

2.5.1 Eettisyys transformationaalisen ja ihmislähtöisen johtajuuden valossa

Eettisyys on tärkeä arvo niin arkielämässä kuin johtajuudessakin. Johtajuus on moraalinen prosessi sikäli, että johtajat sitoutuvat ja kiintyvät alaisiinsa yhteisten motiivien, arvojen ja päämäärien kautta (Juuti, 2006). Transformationaalinen johtajuus ja eettisyys voidaan liittää toisiinsa, sillä transformationaalinen johtajuus kohottaa ihmisiä moraalisella tasolla (Northouse, 2013). Eettisyys korreloi vahvasti ihmislähtöisten arvojen kanssa. Ihmislähtöisten arvojen rinnalla eettisen käyttäytymisen on todettu ennustavan parhaiten affektiivista sitoutumista (Ortega-Parra & Sastre-Castillo, 2013). Johtajien käyttäytyminen vaikuttaa työntekijöihin ja koko organisaation toimintaan, ja siten myös johtajien välittämällä arvoilla on merkitystä. Eettinen johtajuus on määritelty hyväksi johtamiseksi (Heiskanen & Salo, 2007), joten sen tarkastelu ihmislähtöisestä johtajuudesta puhuttaessa on olennaista.

Etiikka-sananjuurit tulevat antiikin Kreikasta ”ethos”-sanasta, joka tarkoittaa tapoja, luonnetta tai käyttäytymistä (Sydänmaanlakka, 2004). Etiikka antaa raamit sille, mikä on oikein ja mikä väärin, ja auttaa siten ohjaamaan johtajan päätöksentekoa. Yleisesti eettiset teoriat voidaan jakaa johtajien luonnetta ja käyttäytymistä tutkiviin teorioihin. Käyttäytymistä tutkivissa teorioissa voidaan erottaa teleologinen lähestymistapa, jossa korostuu johtajan käyttäytymisen seuraukset sekä deontologinen lähestymistapa, jossa korostuu käyttäytymistä ohjaavat säännöt (Sydänmaanlakka, 2004). Ihmislähtöiseen johtajuuteen suhteutettuna eettisessä johtajuudessa tärkeää on nimenomaan johtajan käyttäytyminen, ei niinkään luonne.

Eettisen johtajuuden voidaan katsoa olevan oikeudenmukaista, joka tarkoittaa luottamuksen kasvattamista, puolueettomuutta, vastuun kantamista, suoraselkäisyyttä sekä lahjomattomuutta (Heiskanen & Salo, 2007). Nämä sisältävät esimerkiksi alaisten kuulemista heitä koskevissa päätöksentekotilanteissa sekä avointa ja totuudenmukaista tiedonkulkua (Heiskanen & Salo, 2007). Näin ollen eettisessä johtajuudessa korostuu pitkälti samoja piirteitä kuin ihmislähtöisessä johtajuudessakin. Eettinen johtajuus ei ole synnynnäinen piirre eikä se toteudu itsestään, vaan se vaatii aktiivista kehittämistä, harjoittamista ja vahvistamista (Heiskanen & Salo, 2007). Robbins ja Judge (2016) puolestaan kertovat aidosta johtajuudesta, joka koostuu etiikasta ja luottamuksesta. Näin ollen paras mahdollinen johtajuus edellyttää eettisyyttä ja aitoutta. Heidän mukaansa kaikki johtajat voivat tehdä osansa luodakseen eettisen kulttuurin (Robbins & Judge, 2016). Johtamistoiminnan eettisenä lähtökohtana ja keskeisenä vastuuna on organisaation perustehtävän ja siitä johdettujen käytännön tavoitteiden tehokas toteutuminen (Lönqvist, 2005).

Nissinen (2009) kärjistää, että aidoimmillaan johtajuus voidaan nähdä yhteiskunnallisesti tärkeimpien arvojen toteuttamisena ja edistämisenä.

Viime aikoina eettistä johtajuutta on tarkasteltu uudesta näkökulmasta palvelevan (*eng. servant*) johtajuuden avulla (Robbins & Judge, 2016). Palvelevaan johtajuuteen liittyy suuri kiinnostus itsestä ja se, että keskitytään erilaisiin vaihtoehtoihin, joiden avulla voidaan auttaa alaisia kasvamaan ja kehittymään. Palvelevat johtajat eivät käytä valtaa saavuttaakseen lopputuloksen, vaan he korostavat vakuuttavuutta (Robbins & Judge, 2016). Palvelevan johtajuuden näkökulma pitää tärkeänä, että johtajat huomioivat alaisensa huolenaiheita, ymmärtävät heitä ja huolehtivat heistä (Northouse, 2013). Palvelevan johtajuuden näkökulma eettiseen johtajuuteen korostaa ihmislähtöisen johtajuuden tavoin alaisten tukemista heidän kasvussa ja kehityksessään.

2.6 Syväjohtaminen ihmislähtöisen johtajuuden mallina

Syväjohtaminen liittyy läheisesti ihmislähtöiseen johtajuuteen, sillä siinä korostuu nimenomaan ihmisten johtaminen asioiden sijaan. Siten syväjohtamisen malli tukee hyvin ihmislähtöistä johtajuutta. Syväjohtaminen perustuu syväoppimisen käsitteen lisäksi transformationaaliseen johtamismalliin (Sydänmaanlakka, 2004; Nissinen, 2009). Syväjohtaminen on Nissisen (2009) muotoilema johtamismalli alun perin Suomen puolustusvoimille, mutta kiinnostus sitä kohtaan on lisääntynyt yritysmaailmassakin jo muutamien vuosien ajan. Syväjohtamisen kulmakivet ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisten yksilöllinen kohtaaminen. Syväjohtamisessa korostuu nimenomaan ihmisten johtaminen. Syväjohtamisen perustana on tutkimuksissa todettu havainto siitä, että on olemassa niin sanottua erinomaista johtamiskäyttäytymistä. Paras mahdollinen johtajuus muodostuu syväjohtamisen kulmakivien kautta (Nissinen, 2009).

Kuten ihmislähtöisessä johtajuudessaakin, Nissinen (2009) korostaa syväjohtamisessa, että johtajan on tärkeää tuntea alaisensa yksilöllisesti. Näin johtaja kykenee tunnistamaan työntekijöidensä vahvuudet ja heikkoudet ja siten sijoittamaan heidät juuri niihin tehtäviin, missä he ovat parhaimmillaan (Nissinen, 2009). Tämä on oleellista työntekijöiden tyytyväisyyden ja hyvinvoinnin kannalta: itselleen sopivissa tehtävissä työskentely lisää motivaatiota ja vaikuttaa siten myös tehokkuuteen. Alaisten yksilöllinen tunteminen vahvistaa myös organisaation sisäisiä ihmissuhteita (Nissinen, 2009). Myös ne ovat tärkeitä työntekijöiden tyytyväisyyden ja hyvinvoinnin kannalta. Nissisen (2009) mukaan on tärkeää, että johtaja kohtelee työntekijöitään

tasavertaisuuden periaatetta noudattaen, eikä ainoastaan työntekijöinä ja alaisinaan. Näin mahdollistuu alainen – esimies -asetelmaa läheisempi suhde, joka voi vaikuttaa esimerkiksi siihen, että esimies osaa antaa sopivia työtehtäviä alaisilleen.

3 Avoin vuorovaikutuskulttuuri

Jokaisella organisaatiolla on oma organisaatioilmapiirinsä, joka koostuu sen jäsenten sisäisistä mielikuvista siitä, millaista on olla organisaatiossa (Juuti, 2006). Organisaatioilmapiiri syntyy vuorovaikutuksen kautta, ja näkyy organisaation jäsenten ajatuksissa ja toiminnoissa (Juuti, 2006). Organisaatioilmapiiri on osa jokaista organisaatiota, mutta sen sisällä voi olla edelleen erilaisia kulttuureja. Näin ollen vuorovaikutuskulttuuri ja organisaatioilmapiiri ovat eri asioita: vuorovaikutuskulttuuri koskee nimenomaan organisaatiossa tapahtuvaa vuorovaikutusta, kun taas organisaatioilmapiiri sisältää esimerkiksi organisaatiossa vallitsevat arvot.

Avoin vuorovaikutuskulttuuri on luottamusta sekä uskallusta jakaa ideoita (Eisenberg & Witten, 1987). Siihen kuuluu myös saumaton yhteistyö ja tavoitteisiin sitoutuminen (Roethlisberger & Dickson, 1947). Avoimen vuorovaikutuskulttuurin työyhteisössä vuorovaikutusta tapahtuu moneen suuntaan: alaspäin, ylöspäin ja sivuttain. Avoimuus vuorovaikutuksessa voidaan nähdä kahdella tavalla: sisäisenä tai ulkoisena avoimuutena.

Työilmapiiri, jossa työntekijä kokee, että hänestä välitetään, on sisäisen motivaation kannalta ratkaisevan tärkeä elementti (Martela & Jarenko, 2014). Välittävän työilmapiirin tärkeys korostuu erityisesti silloin, kun työtehtävä on raskas tai haastava. Sisäinen motivaatio rakentuu muun muassa yhteisöllisyydestä, joten sen vaaliminen työelämässä on tärkeää. Kollegat ovat työyhteisössä tuki ja turva, joka auttaa eteenpäin vastoinkäymisissä tai työväsämyksen iskiessä. Sisäinen motivaatio vaikuttaa etenkin pitkällä tähtäimellä organisaation innovatiivisuuteen ja tulokseen, joten sen vaalimiseen kannattaa kiinnittää huomiota (Martela & Jarenko, 2014). Myös Lönnqvist (2005) korostaa myönteisen työilmapiirin tärkeyttä: luottamus omiin, mutta myös muiden kykyihin sekä muiden arvostus edistävät motivoitumista työntekoon.

Organisaatioiden ilmapiiri syntyy ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta (Juuti, 2006), joten vuorovaikutuksen avoimuudella voidaan edistää myös hyvää ilmapiiriä. Avoimuus lisää tietoisuutta omasta työympäristöstä ja siten muodostuu myös yhtenäinen käsitys organisaatiosta (Lönnqvist, 2005). Huono kommunikaatio työyhteisössä antaa enemmän tilaa yksilöllisille tulkinnolle ja ylläpitää siten ristiriitaisia näkemyksiä (Lönnqvist, 2005). Väärät tulkinnat voivat vaikuttaa esimerkiksi tavoitteiden saavuttamiseen ja siksi niiden välttäminen on toivottavaa. Avoimuus onkin yksi olennainen asia myös tavoitteiden muodostumisessa ja niihin sitoutumisessa organisaatioissa (Lönnqvist, 2005).

Pentland (2012) on havainnut, että menestyksekkäillä ryhmillä on muutamia yhteneväisiä piirteitä. Esimerkiksi kaikkien jäsenten verkostoituminen ja vuorovaikuttaminen kaikkien kanssa sekä se, että ryhmän jäsenet ovat vuorovaikutuksessa myös muiden ihmisten ja ryhmien kanssa, on ominaista tehokkaille ryhmille. Nuo kaikki piirteet liittyvät vahvasti avoimuuteen. Pentland korostaa, että ihmisten kyky olla vuorovaikutuksessa keskenään sekä tämän vuorovaikutuksen laatu vaikuttavat kriittisesti ryhmien ja koko organisaatioiden menestykseen (Pentland, 2012).

Mary Parker Follett (1941) on tehnyt merkittävän työn ihmissuhdetutkimuksessa. Hänen mukaansa työyhteisöt ja niiden vuorovaikutussuhteet ovat työsuoritusten perusta. Follett'n mukaan organisaation johdon tulee keksiä sellaisia ratkaisuja, joiden kautta ristiriitojen osapuolet näkevät mielipiteensä uudesta näkökulmasta ja ymmärtävät myös vastapuolen mielipidettä (Follett, 1941). Follett'n lisäksi myös toinen ihmissuhdetutkimuksessa ansioitunut henkilö, Elton Mayo, on havainnut, että ihmisten työsuorituksiin vaikuttavat rahan lisäksi myös sosiaaliset tarpeet (Tienari & Meriläinen, 2012).

Se, että työyhteisössä vallitsee keskustelemattomuutta, voi tulehduttaa ilmapiiriä sekä aiheuttaa ahdistusta ja turhautuneisuutta (Juuti & Rovio, 2010). Pahimmillaan keskustelemattomuus voi tiivistyä vihaksi, joka purkautuu jollain tavalla, työyhteisön sisällä esimerkiksi työpaikkakiusaamisena. Se voi kohdistua myös organisaation ulkopuolelle, jolloin organisaatio voi helposti ajatella taistelevansa ulkopuolisia vihollisia vastaan (Juuti & Rovio, 2010). Ihmiset voivat itse valita sosiaalisissa tilanteissa, kuinka paljon he paljastavat itsestään muille (Juuti, 2006). Tällainen valinta toteutuu parhaiten vain turvallisessa ilmapiirissä (Juuti, 2006), joten on tärkeää, että työyhteisöön onnistutaan luomaan luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiri. Myös kuuntelutaito on yksi tärkeimmistä kommunikaatioprosessin taidoista (Hersey & Blanchard, 1990).

3.1 Organisaatiot avoimina systeemeinä

Bertalanffyn (1968) luomaa systeemiteoriaa voidaan soveltaa myös organisaatioihin. Kilven (2016) mukaan organisaatiot ovat avoimia systeemejä, jossa työskentely tapahtuu sisäisenä organisointina. Tällöin työntekijöiden halu oppia ja ratkaista ongelmia ohjaa työskentelyä. Toimintaa ohjaa sosiaalinen rakenne, jossa ihmiset ovat keskenään riippuvaisia. Ihmiset ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa, jolloin kaikella on vaikutusta kaikkeen (Kilpi, 2016). Myös Mumby (2013) on nostanut esille organisaatiot avoimina systeemeinä. Hänen mukaansa systeemijattelulähtöiselle vuorovaikutukselle on neljä ominaisuutta: 1) kaikki toiminta on vuorovaikutuksellista, 2) vuorovaikutus ei tarvitse aikomusta, 3) vuorovaikutus on kontekstuaalista

ja suhteellista sekä 4) systeemiajattelun kannalta ymmärtämisen ja reagoinnin oleellisin piirre on prosessien rytmittyminen (Mumby, 2013).

Mumbyn määrittämät ominaisuudet liittyvät vahvasti vuorovaikutuskulttuurin avoimuuteen. Kuten avointen systeemien kontekstissa, avoimen vuorovaikutuskulttuurin työyhteisössään painotetaan, ettei kaiken vuorovaikutuksen tarvitse olla tarkoituksellista. Ihmiset tarvitsevat myös työhön liittymättömiä keskusteluja työyhteisössään. Yksittäisen ihmisen toiminta on vuorovaikutteista, jolloin tämän tekemisillä on vaikutusta laajemminkin esimerkiksi hänen ympäristöönsä.

3.2 Avoimen vuorovaikutuskulttuurin positiivisia vaikutuksia

3.2.1 Tuottavuus

Avoimen vuorovaikutuskulttuurin ja tuottavuuden suhteesta on eriäviä mielipiteitä, mutta yleisesti niiden nähdään olevan positiivisesti yhteydessä toisiinsa. Esimerkiksi Larjovuoren ja kumppaneiden (2015) mukaan hyvä yhteistyöhenki on olennaista työpaikoille, sillä se tuottaa enemmän tulosta. Vuorovaikutuskulttuurin avoimuuden ja suorituskyvyn välinen yhteys näyttäisi olevan hyvin kontekstisidonnainen (Bell, 2007). Avoimuus näyttää toimivan sen paremmin, mitä vaikeampi ja monitahoisempi ongelma on (Bell, 2007). Voidaan kuitenkin todeta, että spontaani kommunikaatio ryhmän jäsenten välillä on olennaista ryhmän toiminnan kannalta (Juuti, 2006). Ryhmän toimintaan nimittäin vaikuttaa ryhmän jäsenten välinen vuorovaikutus muita tekijöitä enemmän. Hyvin kommunikoivassa ryhmässä sen jäsenet pitävät toisistaan (Juuti, 2006), jolloin työskentely on mutkatonta ja miellyttävää. Tällöin ryhmän toiminta on tehokasta ja tuottavaa.

Elton Mayo on osoittanut Hawthorne-tutkimuksissaan työn yhteydessä kehittyvien ihmissuhteiden olevan yksi tärkeimmistä organisaation tuottavuuteen liittyvistä tekijöistä (Hersey & Blanchard, 1990). Mahdollisimman helppo ja tehokas vuorovaikutus takaa yksilöiden tehokkaan työskentelyn ja ongelmanratkaisun (Kilpi, 2016). Organisaatioiden sisäinen vuorovaikutus on tärkeää, sillä se on suoraan yhteydessä innovatiivisuuteen ja siten suorituskyykyyn (Von Hippel, 1988). Losadan (2016) mukaan hyvän suorituskyvyn omaava ryhmä kykenee keskustelemaan avoimesti ja esittämään produktiivisia kysymyksiä. Näin ollen avoimen vuorovaikutuskulttuurin voidaan nähdä edistävän organisaation tuottavuutta.

3.2.2 Hyvinvointi

Avoimen vuorovaikutuskulttuurin ja työntekijöiden hyvinvoinnin välillä näyttäisi olevan vahva yhteys, jota useat tutkimukset puoltavat. Larjovuori ja kumppanit ovat havainneet, että hyvä yhteistyöhenki työpaikoilla lisää työntekijöiden hyvinvointia (Larjovuori, Manka & Nuutinen, 2015). Lisäksi on todettu, että työntekijöiden inhimillisiä tarpeita ja näkemyksiä kunnioittavien arvojen ja käytäntöjen korostaminen työpaikkojen vuorovaikutuskulttuurissa lisäävät työntekijöiden hyvinvointia ja myönteisiä asenteita työtä kohtaan (Kinnunen, Feld & Mauno, 2005). Lisäksi eräässä tutkimuksessa havaittiin, että ruokailutilan pöytiä pidentämällä onnistuttiin lisäämään työntekijöiden vuorovaikutusta (Pentland, 2012). Tällöin saman pöydän ääressä oli enemmän toisilleen tuntemattomia ihmisiä, jolloin uusien ihmissuhteiden luominen helpottui. Ihmissuhteet ovat tärkeitä työhyvinvoinnin kannalta. Vaikka työ itsessään olisikin miellyttävää, voivat ikävä vuorovaikutuskulttuuri tai ihmissuhteet helposti heikentää työtyytyväisyyttä ja -hyvinvointia.

3.3 Avoin vuorovaikutuskulttuuri ja vuorovaikutuksen suunta

Organisaatioissa tapahtuu vuorovaikutusta moneen suuntaan. Yhdeltä organisaation tai ryhmän tasolta matalammalle tasolle kulkevaa vuorovaikutusta sanotaan alaspäin suuntautuvaksi vuorovaikutukseksi (Robbins & Judge, 2016). Tällainen vuorovaikutus on ominaista esimerkiksi ryhmänjohtajille ja johtajille, jotka käyttävät sitä tavoitteiden määrittämiseen, työhöjeiden antamiseen, erilaisten käytäntöjen selittämiseen tai palautteen antamiseen alemmille organisaatio- tai ryhmätasolle. Alaspäin suuntautuvaan vuorovaikutukseen liittyy usein se, että sitä käyttävät johtajat joutuvat myös perustelemaan esimerkiksi palautteensa (Robbins & Judge, 2016). Ilman perusteluita esimerkiksi kriittinen palaute voi jäädä irralliseksi, eikä alainen siten välttämättä osaa kehittää omaa toimintaansa esimiehensä toivomaan suuntaan. Alaspäin suuntautuva vuorovaikutus on tyypillistä työyhteisöissä ja sitä tarvitaan, jotta työntekijät osaavat työskennellä organisaation tavoitteiden mukaisesti. On kuitenkin hyvä muistaa, että tehokas vuorovaikutus edellyttää vuorovaikutusta myös muihin suuntiin – pelkkä alaspäin suuntautuva vuorovaikutus ei riitä, vaikka se olennaista onkin.

Ylöspäin suuntautuva vuorovaikutus taas kulkee matalammalta tasolta korkeammalle ryhmän tai organisaation sisällä (Robbins & Judge, 2016). Ylöspäin suuntautuvaa vuorovaikutusta käytetään esimerkiksi, kun annetaan palautetta korkeammalle taholle, tiedotetaan tavoitteiden saavuttamisesta tai kerrotaan ongelmista. Ylöspäin suuntautuva vuorovaikutus on tärkeää, koska se pitää johtajat tietoisina siitä, mitä työntekijät tuntevat työtään, työkavereitaan ja ylipäänsä organisaatiota kohtaan (Robbins & Judge, 2016). Se, että työntekijät uskaltavat antaa palautetta tai kertoa ongelmista esimiehilleen, mahdollistaa kaikille hyvät työolot: työntekijöiden tyytyväisyys ja motivaatio pysyvät yllä, kun he voivat luottaa esimiehiinsä ja uskaltavat kertoa näille myös ongelmakohdista. Vastaavasti myös esimiehet voivat suuremmalla todennäköisyydellä olla tyytyväisiä alaistensa toimintaan näiden ollessa tyytyväisiä ja motivoituneita. Ylöspäin suuntautuvaa vuorovaikutusta on tärkeää käyttää myös positiiviseen palautteenantoon, sillä myös esimiehet haluavat kuulla onnistumisistaan. Alaisilta tulleen positiivisen palautteenannon kautta esimiehet myös tietävät jatkossa, millainen toiminta on pidettyä ja miten alaiset saadaan pidettyä tyytyväisinä.

Robbinsin ja Judgen (2016) mukaan sivusuuntainen vuorovaikutus puolestaan tapahtuu työryhmän jäsenten, saman tasoisten erillisten ryhmien tai muiden horisontaalisesti vastaavien työntekijöiden välillä. Sivusuuntainen vuorovaikutus säästää aikaa ja helpottaa koordinoitua (Robbins & Judge, 2016). Sivusuuntainen vuorovaikutus vaatii siinä mielessä matalamman kynnyksen kuin esimerkiksi ylöspäin suuntautuva vuorovaikutus, että samalla tasolla olevien ryhmien välillä harvemmin on suurempaa hierarkiaa. Sivusuuntainen vuorovaikutus on tehokasta esimerkiksi neuvojen tai avun pyytämisessä ja se voi säästää myös esimiesten resursseja.

Avoimesta vuorovaikutuskulttuurista puhuttaessa nämä kaikki vuorovaikutuksen suunnat – alas-, ylöspäin ja sivusuunnassa tapahtuva – ovat olennaisia. On tärkeää, että vuorovaikutus on sujuvaa ja avointa kaikkiin suuntiin, jotta organisaatio voi toimia mahdollisimman tehokkaasti. Mikään näistä vuorovaikutuksen suunnista ei yksinään takaa avointa vuorovaikutuskulttuuria, vaan ne kaikki tarvitaan avoimuuden syntymiseksi ja ylläpitämiseksi. Vaikka jokaisessa organisaatiossa on omat hierarkian tasonsa, tulisi niiden olla siinä määrin matalia, että vuorovaikutus joka suuntaan on mahdollista.

3.4 Organisaation sisäinen vuorovaikutus

Avoimuus vuorovaikutuksessa voidaan nähdä kahdella tavalla: organisaation sisäisenä avoimuutena vuorovaikutukselle (Bing & Lounsbury, 2000) sekä organisaation avoimuutena ulkopuoliselle vuorovaikutukselle (Eisenberg & Witten, 1987; Laursen & Salter, 2006). Tässä tutkielmassa keskityn organisaatioiden sisäiseen avoimuuteen vuorovaikutuksessa, koska olen kiinnostunut nimenomaan organisaatioiden sisällä tapahtuvasta toiminnasta ja sekä sisäisen että ulkoisen avoimuuden tarkastelu olisi liian laaja konsepti tälle tutkimukselle. Sisäinen avoimuus vuorovaikutukselle tukee myös ulkoista avoimuutta paremmin yhteyksiä ihmislähtöiseen johtajuuteen.

Sisäisen avoimuuden avulla työntekijät ja johto voivat olla hyvin vuorovaikutuksessa keskenään sekä motivaatio ja tavoitteisiin omistautuminen lisääntyvät (Roethlisberger & Dickson, 1947). Avoimen vuorovaikutuskulttuurin työyhteisössä sen jäsenet luottavat toisiinsa ja uskaltavat jakaa ideoitaan, jolloin saavutetaan parempaa ongelmanratkaisua ja ongelmiin voidaan puuttua aiemmin (Eisenberg & Witten, 1987). Avoimessa vuorovaikutuskulttuurissa täytyy kuitenkin huomioida konteksti niin tilan, ihmisten kuin jaetun tiedonkin suhteen. Nämä kontekstit voidaan jakaa henkilökohtaiseen, ihmissuhde- sekä organisaatiotasoihin. Henkilökohtaisella tasolla huomioidaan yksilölliset motiivit ja halut jakaa henkilökohtaista tietoa. Tähän vaikuttaa näkemys toisen osapuolen motiiveista ja persoonasta. Ihmissuhdetasolla henkilöiden välinen luottamus ja aiempi historia vaikuttavat kontekstiin. Hierarkkinen status, organisaation tavoitteet sekä tietoon liittyvä työtehtävä taas korostuvat organisationaalisessa avoimuudessa (Eisenberg & Witten, 1987).

3.5 Valtaetäisyys

Valtaetäisyys on välttämättä tavalla tai toisella osa kaikkien organisaatioiden toimintaa ja heijastuu myös niiden vuorovaikutuskulttuuriin. Organisaatiot sisältävät lähes aina useita tietoa käsitteleviä ja toisiinsa sidoksissa olevia tasoja (Mumby, 2013). Jokaisella organisaatiolla on alaryhmiä eli alasysteemejä, jotka yhdessä muodostavat organisaation. Nämä alaryhmät liittyvät vahvasti toisiinsa ja ovat toisistaan riippuvaisia. Näin ollen muutokset jollain organisaation tasolla vaikuttavat koko systeemiin (Mumby, 2013).

Hofsteden ja kumppaneiden (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010) mukaan valtaetäisyys kuvaa tilannetta, jossa heikommassa instituution tai organisaation asemassa oleva henkilö hyväksyy

ja odottaa vallanjaon olevan epätasainen. Valtaetäisyys on vahvasti kulttuurisidonnainen piirre. Suuren valtaetäisyyden kulttuureille ominaista on, että johtajat nähdään vahvoina auktoriteetteina, joita työntekijät eivät voi kyseenalaistaa (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010). Alaisten osallistuminen päätöksentekoon voidaan nähdä jopa heikkoutena tai kykenemättömyytenä korkean valtaetäisyyden organisaatioissa (Khatri, 2009). Tällaisissa kulttuureissa alaiset eivät uskalla tuoda omaa mielipidettään tai kritiikkiä esille, sillä pelkäävät häpeää tai toisen henkilön häpäisyä. Tällainen saattaa synnyttää kommunikaatiokuilun johdon ja alaisten välille heikentäen johdon päätöksentekoa (Khatri, 2009). On selvää, ettei tällaisessa kulttuurissa työyhteisöjen vuorovaikutus ole järin avointa.

Pienen valtaetäisyyden organisaatioissa johtajien kommunikointi on konsultoivampaa ja keskustelempaa myös päätöksentekotilanteissa (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010). Tällöin työntekijöiden on helpompi lähestyä johtajaa, koska emotionaalinen etäisyys on pieni. Vallanjako tapahtuu usein johtajien mukaan. Toisaalta eriasteiset valtaetäisyydet toimivat eri työtaivoissa ja -paikoissa (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010), eikä siten voida suoralta kädeltä tyrmentä valtaetäisyyden kumpaakaan päätä. Pienen valtaetäisyyden piirteiden voidaan kuitenkin katsoa tukevan avoimen vuorovaikutuskulttuurin piirteitä.

3.6 Maslow'n tarvehierarkia avoimuuden näkökulmasta

Vuorovaikutuskulttuurin kannalta olennaisia Maslow'n tarvehierarkiasta ovat yhteenkuuluvuuden ja arvostuksen tarve. Nämä liittyvät vahvasti työyhteisöjen vuorovaikutukseen: vuorovaikutuksen tulee olla aitoa ja avointa, jotta yhteisön jäsenet voivat kokea yhteenkuuluvuutta ja samanaikaisesti arvostusta. Ihmisillä on perustava tarve ja halu tulla kohdatuksi syvällisellä ja aidolla tavalla ja olla yhteydessä toisiin ihmisiin (Carmeli & Spreitzer, 2009). Tätä kutsutaan työelämässä yhteisöllisyydeksi. Kun työntekijä kokee olevansa osa turvallista, kannustavaa ja lämminhenkistä yhteisöä, kokee hän olevansa parhaimmillaan. Näin ollen työntekijän motivaatio on vahvasti sidoksissa ympärillä oleviin ihmisiin (Carmeli & Spreitzer, 2009).

Ihminen haluaa tulla erilaisten ryhmien hyväksymäksi, jolloin hän etsii mielekkäitä suhteita toisiin ihmisiin (Hersey & Blanchard, 1990). Yhteenkuuluvuuden tarpeiden alkaessa tyydyttyä, yksilölle tulee yleensä halu tulla useamman ryhmän jäseneksi. Tällöin muodostuu arvostuksen tarve: niin itsearvostuksen kuin muidenkin hyväksynnän tarve. Arvostustarpeiden tyydyttyessä syntyy tunne itseluottamuksesta, arvoasemasta, vallasta ja valvontamahdollisuuksista. Tällöin

yksilö tuntee itsensä tarpeelliseksi ja saavuttaa vaikutusmahdollisuuksia (Hersey & Blanchard, 1990).

4 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä tutkielmassa kuvattiin ihmislähtöistä johtajuutta ja avointa vuorovaikutuskulttuuria työyhteisössä. Tarkoituksena oli selvittää, mitä ihmislähtöisellä johtajuudella ja avoimella vuorovaikutuskulttuurilla tarkoitetaan erilaisten mallien ja teorioiden perusteella sekä tukeeko ihmislähtöinen johtajuus avoimen vuorovaikutuskulttuurin syntymistä ja ylläpitämistä työyhteisössä. Suuri osa tutkielmasta koostuu ihmislähtöisen johtajuuden ja avoimen vuorovaikutuskulttuurin määrittelemisestä. Niitä tukeviksi malleiksi ja teorioiksi valikoitui sellaisia, jotka esiintyvät lähdekirjallisuudessa useimmin ihmislähtöisen johtajuuden ja avoimen vuorovaikutuskulttuurin yhteydessä sekä sellaisia, jotka itse koin relevanteiksi käsitteiden määrittelyn kannalta.

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenäni pohdin sitä, mitä ihmislähtöinen johtajuus on. Ihmislähtöisen johtajuuden määrittelemisen on haastavaa, sillä englannin kielessäkin siitä puhutaan eri termein. Ihmislähtöisen johtajuuden voidaan todeta olevan monimuotoinen johtamismenetelmä, jossa korostuu jokaisen työntekijän yksilöllinen huomioiminen. Ihmislähtöisesti toimiva johtaja pyrkii huomioimaan työntekijöidensä tarpeet parhaansa mukaan esimerkiksi sopivia työtehtäviä tai tavoitteita asettaessaan. Vastaavasti hän pyrkii sovittamaan johtamistyyliänsä alaistensa kykyjen ja kypsyyden mukaisesti. Ihmislähtöinen johtajuus mahdollistaa alaisten osallistumisen päätöksentekoon ja tukee siten omaehtoisuutta. Kuten todettiin, yksilöllisen kohtaamisen ja omaehtoisuuden tukemisen avulla voidaan tukea ihmisten tarpeiden tyydyttymistä.

Ihmislähtöiseen johtajuuteen kuuluu olennaisesti myös aito välittäminen ja huolenpito alaisista. Ihmislähtöinen johtaja tukee parhaansa mukaan työntekijöitään ja haluaa varmistaa heidän tyytyväisyytensä. Tyytyväisyyden varmistaminen on tärkeää, sillä se heijastuu enemmän tai myöhemmin organisaation tulokseenkin. Ihmislähtöisten johtajien kanssa yhteistyö on helppoa, koska he ovat aidosti kiinnostuneita alaistensa mielipiteistä ja kunnioittavat niitä. Lisäksi ihmislähtöiset johtajat pyrkivät kehittämään ja inspiroimaan alaisiaan jokapäiväisessä työnteossa. Ihmislähtöiset johtajat pyrkivät luomaan myös positiivisia suhteita työyhteisössään ja varmistamaan siten mukavan työympäristön.

Toisena tutkimuskysymyksenäni pohdin avointa vuorovaikutuskulttuuria. Tässä tutkielmassa keskityin nimenomaan organisaatioiden sisäiseen vuorovaikutukseen. Avoimuus sisäisessä vuorovaikutuksessa tarkoittaa, että vuorovaikutusta tapahtuu sujuvasti joka suuntaan: alaspäin, ylöspäin ja sivuttain. Jokainen noista vuorovaikutuksen suunnista on olennainen avoimuuden

kannalta. Avoin vuorovaikutuskulttuuri tarkoittaa luottamusta toisiin ihmisiin ja uskallusta jakaa omia ideoita. Yhteistyö avoimen vuorovaikutuskulttuurin työyhteisössä on saumatonta ja tavoitteet selkeitä, mikä helpottaa tavoitteisiin sitoutumista. Avoin vuorovaikutuskulttuuri kuvaakin yhteisöllistä ja välittävää työyhteisöä. Avoimuus on tärkeää vuorovaikutuksessa, koska sillä on vaikutuksia paitsi työntekijöiden hyvinvointiin, myös tuottavuuteen.

Kolmantena tutkimuskysymyksenäni oli selvittää, tukeeko ihmislähtöinen johtajuus avoimen vuorovaikutuskulttuurin syntymistä ja ylläpitämistä työyhteisössä. Valmista tutkimusta aiheesta on vähän, joten kokoaan yhteen tässä tutkimuksessa ilmenneitä ihmislähtöisen johtajuuden ja avoimen vuorovaikutuskulttuurin yhteisiä piirteitä olemassa olevan tutkimuksen esittämisen lisäksi.

Ihmislähtöisen johtajuuden ja avoimen vuorovaikutuskulttuurin yhteydestä on melko vähän tutkimusta, vaikka niistä puhutaankin silloin tällöin samassa tutkimuksessa. Esimerkiksi Loo (2002) on havainnut ihmislähtöisyyden liittyvän muun muassa tehokkaaseen kommunikaatioon. Tehokas kommunikaatio liittyy muun muassa joka suuntaan tapahtuvaan vuorovaikutukseen, joka on olennainen osa avointa vuorovaikutuskulttuuria. Vastaavasti ihmislähtöisten arvojen ja eettisen käyttäytymisen on todettu sisältävän avoimuuden sisäistä ulottuvuutta työyhteisöissä (Ortega-Parra & Sastre-Castillo, 2013). Myös Juuti ja Vuorela (2015) toteavat ihmislähtöisellä johtajuudella olevan merkitystä hyvän ilmapiirin ja terveyttä edistävän toimintatavan luomisessa työyhteisöön. Bassin (1990) mukaan johtajilla on kyky vaikuttaa sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja ihmisten käyttäytymiseen. Siksi onkin tärkeää, että johtajat kiinnittävät huomiota johtamiseensa.

Kirjallisuudessa esiin noussut ihmissuhdesuuntautunut johtajuus muistuttaa ihmislähtöistä johtajuutta. Se kuvaa muun muassa sitä, missä määrin johtaja onnistuu luomaan kunnioituksen, arvostuksen ja luottamuksen ilmapiirin alaisiinsa ja miten hän kykenee rakentamaan avoimen vuorovaikutuskulttuurin alustensa ja itsensä välille (ks. esim. Hersey & Blanchard, 1990; Packard & Kauppi, 1999; Ryska, 2002). Näin ollen ihmislähtöinen johtajuus ja ihmissuhdesuuntautuneisuus liittyvät läheisesti toisiinsa. Housen ja kumppaneiden (2004) mukaan lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet ihmissuhdesuuntautuneen johtajuuden edesauttavan yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sosiaalisten tarpeiden tyydyttymistä. Ihmislähtöinen johtajuus pyrkii luomaan positiivisia suhteita ja korostaa suhteiden tärkeyttä, joten se voi luoda avoimelle vuorovaikutuskulttuurille tyypillisen yhteisöllisen ja sosiaalisten tarpeiden tyydyttymisen tunteen.

Sydänmaanlakan (2004) mukaan ihmiskeskeinen johtaminen tiimeissä tuottaa hyviä vuorovaikutustaitoja, toisista välittämistä sekä avointa ja rakentavaa ilmapiiriä. Lisäksi vuorovaikutusosaaminen on yksi johtajan tärkeimmistä piirteistä. Vuorovaikutusosaaminen koostuu jämydestä, empaattisuudesta, kommunikoinnista, vaikuttamisesta, avoimuudesta ja verkoston rakentamisesta (Sydänmaanlakka, 2004). Nuo kaikki vuorovaikutusosaamisen osa-alueet ovat olennaisia niin ihmislähtöisen johtajuuden kuin avoimen vuorovaikutuskulttuurinkin kannalta. Esimerkiksi ihmislähtöiseen johtajuuteen kuuluvat empaattisuus, hyvät vuorovaikutustaidot ja avoimuus ovat tärkeitä vuorovaikutusprosesseissa ja niiden avulla voidaan rakentaa avointa vuorovaikutuskulttuuria. Näin ollen ihmislähtöiseen johtajuuteen kuuluvat toimet voivat edesauttaa avoimen vuorovaikutuskulttuurin syntymistä ja ylläpitämistä työyhteisössä.

Se, että ihmislähtöinen johtajuus ja avoin vuorovaikutuskulttuuri sisältävät osittain samoja asioita, osoittaa niiden olevan yhteydessä toisiinsa. Kun ihmislähtöinen johtaja pyrkii luomaan positiivisia suhteita työyhteisössä, edistää hän samalla avoimen vuorovaikutuskulttuurin syntymistä ja ylläpitämistä työyhteisössään. Vastaavasti sekä ihmislähtöiseen johtajuuteen että avoimeen vuorovaikutuskulttuuriin kuuluva saumaton yhteistyö on osoitus siitä, että johtaja voi yhteistyötä korostamalla vaikuttaa työyhteisönsä vuorovaikutuskulttuuriin. Ihmislähtöinen johtajuus luo työyhteisöön välittämisen tunteen, joka on myös avoimen vuorovaikutuskulttuurin ominaispiirre. Lisäksi ihmislähtöinen johtajuus ja avoin vuorovaikutuskulttuuri molemmat korostavat tavoitteiden selkeyttä. Näiden yhteneväisten ominaisuuksien perusteella voidaan todeta, että ihmislähtöinen johtajuus voi tukea avoimen vuorovaikutuskulttuurin syntymistä ja ylläpitämistä työyhteisössä.

Tässä tutkielmassa tarkasteltiin ihmislähtöisen johtajuuden ja avoimen vuorovaikutuskulttuurin positiivisia yhteisvaikutuksia sekä hyvinvointia, tuottavuutta ja tehokkuutta tukevia teemoja. Kootun kirjallisuuden ja tutkimuksen perusteella ihmislähtöinen johtajuus ja avoin vuorovaikutuskulttuuri näyttävät lupaavan paljon. Vaikka tässä tutkielmassa keskitytäänkin ihmislähtöisen johtajuuden ja avoimen vuorovaikutuskulttuurin sekä niiden välisen yhteyden positiivisiin seikkoihin, on tärkeää muistaa, että niihinkin liittyy omat ongelmakohtansa.

Juutin (2006) mukaan johtajan on tärkeää muistaa, että johtaminen koostuu sekä ihmisten että asioiden johtamisesta. Näin ollen pelkkä ihmisten johtaminen ei riitä, vaan myös asioiden johtaminen on olennaista. Hän on myös nostanut esille, että ihmissuhdesuuntautunut johtajuus vaikuttaa positiivisesti alaisten työmotivaatioon ainoastaan, jos esimies kannustaa työntekijöitään

suoritukseen ja palkitsee heidät suorituksen jälkeen. Avoimessa vuorovaikutuskulttuurissa puolestaan piilee aina mahdollisuus sille, että muut työntekijät kritisoivat ja pahimmillaan hylkäävät sen, joka on ollut avoin (Juuti, 2006). Avoimuuden yleisimpiä esteitä ovatkin kateus ja sen pelko sekä itsetunnon heikkous (Lönnqvist, 2005). Ihmislähtöinen johtajuus ei toimi kaikissa tilanteissa: esimerkiksi, jos on tärkeää saada nopeasti tuloksia, voi tehtäväorientoitunut johtaminen olla tehokkaampaa. Ihmislähtöisen johtajan on olennaista muistaa myös, ettei liika vapaus ole hyväksi, vaan alaiset tarvitsevat sopivassa määrin ohjausta. Täten ihmislähtöiseen johtajuuteen liittyviä haasteitakin on tutkittu. Tässä tutkielmassa on kuitenkin paneuduttu ihmislähtöisen johtajuuden ja avoimen vuorovaikutuskulttuurin positiivisiin puoliin tavoitteena saada niistä mahdollisimman kattava kuva.

Vaikka aiempi tutkimus ja tässä tutkielmassa esille tulleet ihmislähtöisen johtajuuden ja avoimen vuorovaikutuskulttuurin yhteneväiset ominaisuudet osoittavat ihmislähtöisen johtajuuden ja avoimen vuorovaikutuskulttuurin olevan positiivisesti yhteydessä toisiinsa, on niiden suoranaisten yhteyden toteaminen vaikeaa. Johtamisen ja vuorovaikutuskulttuurin yhteyteen vaikuttavat lukuisat asiat niin johtajan piirteistä ympäristötekijöihin (ks. esim. Fiedler, 2006; Hersey & Blanchard, 1990). Lisäksi alalla esiintyy runsaasti eri käsitteitä etenkin ihmislähtöiseen johtajuuteen liittyen, jotka edellyttävät tarkempaa käsiteanalyttistä tutkimusta. Myös vähäinen tutkimus ihmislähtöisen johtajuuden ja avoimen vuorovaikutuskulttuurin yhteyksistä tarjoaa edelleen jatkotutkimusaiheita. Olisi mielenkiintoista tutkia, mitkä ihmislähtöisen johtajuuden piirteet vaikuttavat positiivisesti avoimeen vuorovaikutuskulttuuriin ja vastaavasti, mitkä avoimen vuorovaikutuskulttuurin piirteet vaikuttavat ihmislähtöiseen johtajuuteen. Ihmislähtöisen johtajuuden ja avoimen vuorovaikutuskulttuurin välistä yhteyttä olisi tärkeää tutkia mahdollisimman monipuolisesti huomioiden niin positiiviset kuin negatiivisetkin vaikutukset. Ihmislähtöisellä johtajuudella ja avoimella vuorovaikutuskulttuurilla on vaikutusta työyhteisössä aina työntekijöiden hyvinvoinnista ja tyytyväisyydestä koko organisaation tulokseen.

Lähteet

- Avolio, B., Walumbwa, F. & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Management Department Faculty Publications*, 37. Haettu 29.3.2018 osoitteesta <http://communication-leadership-change.com/files/119516680.pdf>
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bell, S. T. (2007). Deep-Level Composition Variables as Predictors of Team Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92 (3), 595–615. Haettu 1.4.2018 osoitteesta <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.595>
- Bertalanffy, L. (1968). *General System Theory. Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller, Inc. Haettu 2.4.2018 osoitteesta https://monoskop.org/images/7/77/Von_Bertalanffy_Ludwig_General_System_Theory_1968.pdf
- Bing, M. N. & Lounsbury, J. W. (2000). Openness and job performance in U.S.-based Japanese Manufacturing Companies. *Journal of Business and Psychology*, 14 (3), 515–522. Haettu 27.3.2018 osoitteesta <https://doi.org/10.1023/A:1022940519157>
- Blossom, Y-J. L., Chung-Ping, C. H., Chi-Wen, J., Cheng-Chieh, L., Hung-Jung, L. & Jin-Chang, C. (2011). The role of leader behaviors in hospital-based emergency departments' unit performance and employee work satisfaction. *Social Science & Medicine*, 72, 238–246. Haettu 29.3.2018 osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2010.10.030>
- Butler, J.K. & Cantrell, R.S. (1997). Effects of Perceived Leadership Behaviors on Job Satisfaction and Productivity. *Psychological Reports*, 80 (3), 976–979. Haettu 27.3.2018 osoitteesta <http://journals.sagepub.com/doi/10.2466/pr0.1997.80.3.976>
- Carmeli, A. & Spreitzer, G. M. (2009). Trust, Connectivity, and Thriving: Implications for Innovative Behaviors at Work. *Journal of Creative Behavior*, 43 (3), 169–191. Haettu 28.3.2018 osoitteesta <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2009.tb01313.x>
- Childers, T.L., Dubinsky, A.J. & Skinner, S.J. (1990). Leadership Substitutes as Moderators of Sales Supervisory Behavior. *Journal of Business Research*, 21, 363–382.

- Cummings, G. G., MacGregor, T., Davey, M., Lee, H., Wong, C. A., Lo, E. & Stafford, E. (2010). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systemic review. *International Journal of Nursing Studies*, 47 (3), 363–385. Haettu 20.4.2018 osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2009.08.006>
- Fiedler, E. (2006). *The Contingency Model: A Theory of Leadership Effectiveness*. Teokessa J. M. Levine & R. L. Moreland (toim.), *Small Groups. Key Readings in Social Psychology*, 369–382. New York: Psychology Press.
- Follett, M. P. (1941). *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett* toimittanut H. Metcalf & L. Urwick. Lontoo: Pitman.
- Gartzia, L. & Baniandrés, J. (2015). Are people-oriented leaders perceived as less effective in task performance? Suprising results from two experimental studies. *Journal of Business Research*, 69, 508–516. Haettu 29.3.2018 osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.05.008>
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *The Leadership Quarterly*, 6 (2), 219–247. Haettu 27.3.2018 osoitteesta [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Eisenberg, E. M. & Witten, M. G. (1987). Reconsidering Openess in Organizational Communication. *The Academy of Management Review*, 12 (3), 418–426. <http://dx.doi.org/10.2307/258509>
- Heiskanen, E. & Salo, J. (2007). *Eettinen johtaminen. Tie kestävään menestykseen*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1990). *Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla* (suom. Yritysvalmennus Oy). Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Hofstede, G., Hofstede, G. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of The Mind*. McGraw-Hill Companies.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publications, Inc.

- Jokinen, J. (2014). Parempi johtaa hyvin. Hyvä johtajuus Keski-Suomen johtajien kokemana. Haettu 29.3.2018 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2014061112591>
- Juuti, P. (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Juuti, P. & Rovio, E. (2010). *Keskusteleva johtaminen*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-kustannus
- Kandolin, I., & Kauppinen, K. (1994). Nais- ja miesjohtaja, johtamistapa ja työyhteisön toimivuus. Teoksessa K. Lindström (toim.), *Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä*, 211–218. Helsinki: Työterveyslaitos
- Khatri, N. (2009). Consequences of power distance orientation in organisations. *Vision*, 13 (1), 1–9. Haettu 27.3.2018 osoitteesta <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/097226290901300101>
- Kilpi, E. (toim.) (2016). Perspectives on new work. Exploring emerging conceptualizations. Sitra Studies 114. Haettu 26.3.2018 osoitteesta <https://www.taosinstitute.net/Web-sites/taos/files/Content/5694504/Selvityksia114.pdf>
- Kinnunen, U., Feld, T. & Mauno, S. (toim.) (2005). *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kosicek, P. M., Soni, R., Sandbothe, R. & Slack, F. (2012). Leadership Styles, Industry Fit, and Quality Focus. *Competition Forum*, 10 (2). Haettu 29.3.2018 osoitteesta <https://search.proquest.com/docview/1196910221?accountid=13031>
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J. & Vainio, H. (2008). Leadership, Job Well-Being, and Health Effects – A Systematic Review and a Meta-Analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50 (8), 904–915. Haettu 27.3.2018 osoitteesta <http://dx.doi.org/10.1097/JOM.0b013e31817e918d>
- Larjovuori, R-L, Manka, M-L. & Nuutinen, S., 2015. *Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria?* Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita. Haettu 1.4.2018 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3580-8>

- Laursen, K. & Salter, A. (2006). Open for innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance Among U.K. Manufacturing Firms. *Strategic Management Journal*, 27, 131–150. Haettu 27.3.2018 osoitteesta <https://doi.org/10.1002/smj.507>
- Loo, R. (2002). Working towards best practices in project management: a Canadian study. *International Journal of Project Management*, 20, 93–98. Haettu 29.3.2018 osoitteesta [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(00\)00042-9](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(00)00042-9)
- Lornudd, C., Tafvelin, S., von Thiele Schwarz, U. & Bergman, D. (2015). The mediating role of demand and control in the relationship between leadership behaviour and employee distress: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 52, 543–554. Haettu 29.3.2018 osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2014.08.003>
- Losada, M. (2016). What drives and maintains high performance? Teoksessa Kilpi, E. (toim.) (2016). Perspectives on new work. Exploring emerging conceptualizations, 62–68. Sitra Studies 114. Haettu 26.3.2018 osoitteesta <https://www.taosinstitute.net/Websites/taos/files/Content/5694504/Selvityksia114.pdf>
- Lämsä, A-M. & Päivike, T. (2017). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Lönnqvist, J. (2005). *Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista*. Helsinki: Edita Prima Oy
- Martela, F. & Jarenko, K. (2014). *Sisäinen motivaatio: tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat*. Helsinki: Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta. Haettu 20.2.2018 osoitteesta <https://filosofianakatemia.fi/tiedostot/sisainen-motivaatio.pdf>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370–396. Haettu 21.2.2018 osoitteesta <http://dx.doi.org/10.1037/h0054346>
- Mumby, D. K. (2013). *Organizational Communication: A Critical Approach*. California, USA: SAGE Publications Inc.
- Nissinen, V. (2009). *Syväjohtaminen* (4. painos). Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Nyberg, A., Holmberg, I., Bernin, P., Alderling, M., Akerblom, S., Widerszal-Bazyl, M., Magrin, M. E., Hasselhorn, H. M., Milczarek, M., D'Angelo, G., Denk, M., Westerlund, H. & Theorell, T. (2011). Destructive managerial leadership and psychological well-being among

- employees in Swedish, Polish and Italian hotels. *Work*, 39 (3), 267–281. Haettu 27.3.2018 osoitteesta <https://dx.doi.org/10.3233/WOR-2011-1175>
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership. Theory and practice* (6. painos). SAGE Publications, Inc.
- Ortega-Parra, A. & Sastre-Castillo, M. A. (2013): Impact of perceived corporate culture on organizational commitment. *Management Decision*, 51 (5). Haettu 28.3.2018 osoitteesta <https://doi.org/10.1108/MD-08-2012-0599>
- Packard, S.H., & Kauppi, D.R. (1999). Rehabilitation agency leadership style: Impact on subordinates. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 43 (1), 5–12. Haettu 27.3.2018 osoitteesta <https://doi.org/10.1177/003435529904300103>
- Pentland, A. (2012). The New Science of Building Great Teams. Harvard Business Review. Haettu 28.3.2018 osoitteesta <https://hbr.org/2012/04/the-new-science-of-building-great-teams>
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2016). *Essentials of organizational behavior*. Harlow: Pearson
- Roethlisberger, F. & Dickson, W. (1947). *Management and the worker*. Cambridge: Harvard University Press.
- Ryska, T.A. (2002). Leadership styles and occupational stress among college. *Journal of Psychology*, 136 (2), 195–214. Haettu 28.3.2018 osoitteesta <https://doi.org/10.1080/00223980209604150>
- Salminen, A. (2011). *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasa: Vaasan yliopisto. Haettu 21.5.2018 osoitteesta https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf
- Schein, E. H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide* (korjattu painos). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. painos). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sydänmaanlakka, P. (2004). *Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa*. Helsinki: Talentum Media Oy.

- Theorell, T. & Karasek, R. (1996). Current Issues Relating to Physiological Job Strain and Cardiovascular Disease Research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1 (1), 9–26. Haettu 20.3.2018 osoitteesta <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.9>
- Tienari, J. & Meriläinen, S. (2012). *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa*. Helsinki: Talentum Media
- Von Hippel, E. (1988). *The Sources of Innovation*. New York: Oxford University Press. Haettu 2.5.2018 osoitteesta <https://doi.org/10.1126/science.243.4897.1497>
- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, 26 (4). Haettu 2.5.2018 osoitteesta <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>