



Sanni Lähde

JOHTAJAN TAVOITTEENA FEMINIINISYYDEN JA MASKULIINISUUDEN SUMMA

Kandidaatintutkielma
Kansainvälisen liiketoiminnan johtaminen
Toukokuu 2023

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	4
1.1 Johdatus aiheeseen ja perustelut aihevalinnalle.....	4
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	7
1.3 Tutkimusmenetelmä.....	8
1.3.1 Narratiivinen yleiskatsaus.....	8
1.3.2 Aineiston hankinta ja arviointi.....	9
1.4 Tutkimuksen rakenne.....	10
2 JOHTAMISTYYLIT.....	12
2.1 Maskuliininen johtaminen.....	12
2.2 Feminiininen johtaminen.....	15
3 IHANTEELLISEN JOHTAJAN PIIRTEET.....	18
3.1 Maskuliiniset piirteet.....	18
3.2 Feminiiniset piirteet.....	21
4 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	27
4.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	27
4.2 Teoreettinen kontribuutio.....	30
4.3 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset.....	31
4.4 Tutkimuksen rajoitteet ja luotettavuus.....	32
4.5 Jatkotutkimusehdotukset.....	34
LÄHTEET.....	35

1 JOHDANTO

Tässä kandidaatintutkielmassa tutkitaan, millaiset johtajien piirteet olisivat ihanteellisia erityisesti organisaation menestyksen kannalta. Tutkimuksessa tarkastellaan feminiinisiä ja maskuliinisia johtamistyyliä sekä niihin liittyviä piirteitä. Tarkastelu toteutetaan pääasiallisesti organisaation näkökulmasta ja yrityksen menestystä ajatellen. Myös työntekijöiden motivaatio ja hyvinvointi huomioidaan.

1.1 Johdatus aiheeseen ja perustelut aihevalinnalle

Muutaman viime vuosikymmenen aikana yritysmaailmassa on huomattu tarvetta muutokselle. Liiketoiminnasta on tullut globaalia, nopeatempoista ja muuttuvaa. Calás ja Smircich (1996) esittävät ratkaisuksi tilanteessa pärjäämiseen naiset ja heidän mahdollisuutensa vaikuttaa. He kuvaavat, miten kirjallisuudessa on alkanut näkyä uusi ajatus, kuva siitä, että naisilla olisi paljon annettavaa organisaatioille. Artikkelissa arvellaan naisellisten, tai paremmin sanottuna feminiinisten, piirteiden olevan myös positiivisia ja tuovan arvoa organisaatioille. Silti edelleen vuonna 2020 naisten osuus pörssiyritysten hallituksissa on ollut vain 30% (THL, 2023b).

Yleistä mielipidettä tutkittaessa on huomattu, että tasaista sukupuolijakaumaa johtoportaan kannatetaan (THL, 2023a). Jos jakauma olisi tasavertaisempi, mahdollisesti sekä feminiiniset, että maskuliiniset ominaisuudet olisivat edustettuna johtoportaan. Tämä saattaisi olla suuri menestystekijä, sillä molempia tarvitaan. Suurin osa nykyisistä naisjohtajista kuitenkin johtaa maskuliinisella otteella koettuaan sen toimivaksi (Kessler, 2014) ja parhaat miesjohtajat pyrkivät sisällyttämään johtotyyliinsä feminiinisiä piirteitä kuten kommunikaatio- ja ihmissuhdetaitoja sekä sosiaalista myötätuntoa (Jelinek & Adler, 1988). Feminiinisiä piirteitä ei siten voida liittää vain naisiin ja maskuliinisia piirteitä vain miehiin, joten tutkielmassa keskitytään puhumaan feminiinisistä sekä maskuliinisista piirteistä sukupuolten sijaan. Näiden ominaisuuksien on tutkittu liittyvän johtamistyyliin, jotka ovat tutkielmassa avainasemassa.

Feminiiniseen johtamistyyliin liitetään demokraattisuus sekä interpersoonallisuus, joiden uskotaan juontuvan toisten huomioimisesta (Cuadraro, Navas, Molero, Ferrer & Morales, 2012). Muita merkityksellisiä feminiinisiä ominaisuuksia ovat muun muassa huoli toisten hyvinvoinnista, avuliaisuus, sympaattisuus sekä kiltteys (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001). Maskuliiniseen johtamistyyliin taas liitetään yksinvaltius, instrumentaalisuus ja tehtäväkeskeisyys (Cuadraro, ym. 2012). Maskuliinisia piirteitä, jotka johtavat näihin ovat muun muassa kunnianhimo, itsenäisyys, itsevarmuus sekä kilpailuhenkisyys (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001). Jos johtoportaan on vain maskuliinista tyyliä, yritys saattaa tehdä hyvää tulosta, mutta esimerkiksi työntekijöiden motivoiminen ja työoloihin panostaminen voivat unohtua. Toisaalta jos feminiiniset piirteet määräävät organisaation toiminnasta, tulos saattaa jäädä prioriteettitilalla hyvinvoinnin alle, jolloin yrityksen hyvästä tuotosta hyötyvät eivät ole kovin tyytyväisiä. Paras vaihtoehto voisikin olla sellainen, jossa feminiiniset ja maskuliiniset piirteet olisivat tasapainossa ja molemmille tärkeisiin asioihin kiinnitettäisiin yhtäläisesti huomiota.

Perinteisesti johtajan rooli on liitetty läheisesti maskuliinisuuteen ja siihen yhdistettäviin piirteisiin, kuten instrumentaalisuuteen, autonomisuuteen sekä tuloskeskeisyyteen. Lähivuosina on kuitenkin huomattu kasvavaa kiinnostusta osallistavampaan, vähemmän hierarkiseen, joustavaan sekä ryhmäorientoituneeseen johtamistyyliin, joka käsitetään feminiiniseksi. (Due Billing & Alvesson, 2000.) On esitetty, että feminiinisen johtamisen seurauksena on muun muassa vahvempaa sitoutuneisuutta, yhteisöllisyyttä ja tarkoituksen tunnetta (Grant, 1988). Joustavuutensa sekä motivoituneempien työntekijöiden vuoksi feminiinisen johtamisen on myös väitetty toimivan paremmin 2000-luvun alati muuttuvassa työympäristössä (Lipman-Blumen, 1992). Vaikka feminiinisen johtamisen kannattajamäärä on kasvussa, maskuliininen johtajuus on edelleen yleisempää. Onkin mielenkiintoista verrata näitä johtamistyyliä, niiden piirteitä, ja tutkia, millainen johtamistyyli olisi mahdollisesti paras nykyisessä maailmantilanteessa.

Ensimmäisiä tutkimuksia johtajan piirteistä on tehty jo 1930-luvulla (Littrell, 2013), mutta vasta 1990-luvulla kiinnostus aihetta kohtaan oli huipussaan ja aiheesta tehtiin

laajasti tutkimusta. 2000-luvun alussa kiinnostus selvästi väheni, mutta teki paluun jo 2010-luvulla, jolloin aiheesta ilmestyi taas useita tutkimusartikkeleita. Suuri osa toteutetuista tutkimuksista keskittyy kuitenkin vain yhteen tai muutamaan johtajan ominaisuuteen ja tutkii niiden vaikutusta organisaation tehokkuuteen. (Xu, Fu, Xi, Zhang, Zhao, Cao, Liao, Li, Xue & Ge, 2014.) Johtajuuden piirreteoria esittää johtajan ominaisuuksien vaikuttavan johtajan esiintuloon sekä tehokkuuteen. Teorialle on kuitenkin esitetty laajalti kritiikkiä ja monet ovat kyseenalaistaneet, miten johtajan piirteet vaikuttavat kyseisiin asioihin. Käytös on kuitenkin yhteydessä persoonallisiin taipumuksiin ja sitä kautta johtajan piirteillä on paljon merkitystä johtamista tarkastellessa. (Colbert, Judge, Choi & Wang, 2012.) Koska aikaisemmissa tutkimuksissa on rajattu näkökulma ja koska piirteet ovat yhteydessä käytökseen, on perusteltua tutkia yleispätevästi merkittävimpien johtajan ominaisuuksien luomia mahdollisuuksia saavuttaa menestystä organisaatiotasolla.

Johtaminen tarkoittaa saatavilla olevien resurssien hallinnointia organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi suunnittelun, koordinoimisen, motivoimisen, kouluttamisen sekä kontrolloinnin avulla. Johtajuus taas tarkoittaa kykyä saada ihmiset toimimaan. (Ivan, 2015.) Cloud ja Leturmy (2023) esittävät organisaation tarvitsevan menestyäkseen molempia, johtajuutta ja johtamista. He kuvaavat johtajuuden tuovan yritykseen ajatuksen isosta kuvasta, vision, luovuutta, sopivassa suhteessa työtä ja muuta elämää työntekijöiden arkeen sekä käytännön apua tarvittaessa. Cloud ja Leturmy listaavat organisaatiossa tapahtuvan johtamisen varmistavan tehtävien suorittamisen ajallaan, tarjoavan säännöllistä valvontaa ja suunnanantoa, minimoivan riskejä sekä ratkaisevan ongelmia. Merkittävin ero käsitteiden välillä tutkielmaa ajatellen on se, että johtajuus ei liity henkilön tehtävänimikkeeseen millään tavalla (Tschohl, 2014). Tutkielmassa keskitytään johtamisen määritelmään, koska pyrkimyksenä on kuvata esihenkilöasemassa olevan yksilön piirteiden merkitystä yrityksen menestykseen.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä maskuliinisesta ja feminiinisestä johtamisesta, niiden eroista ja yhtäläisyyksistä sekä selvittää, millainen johtaminen on toimivaa. Lisäksi halutaan nostaa esille sitä, että maskuliininen ja feminiininen johtaminen eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan jopa limittäisiä sekä toisiaan täydentäviä. Tutkielmassa jaotellaan johtamistyyliä ja johtajan ominaisuuksia nimenomaan feminiinisuuden ja maskuliinisuuden käsitteiden alle, sillä kasvava kiinnostus feminiinistä johtamista kohtaan luo tarvetta ymmärtää kyseisiä konsepteja entistä paremmin. Työssä perehdytään olemassa olevan tutkimuskirjallisuuden avulla erilaisiin johtamistyyliin, niiden ominaisuuksiin ja tutkitaan johtajien ominaisuuksien vaikutusta organisaation menestykseen sekä työntekijöiden tyytyväisyyteen, tehokkuuteen ja hyvinvointiin. Tutkielman päätutkimuskysymys on:

Millainen yhdistelmä maskuliinisia ja feminiinisiä johtajan piirteitä on ihanteellinen organisaation kannalta?

Lisäksi tutkielmaan on valittu kaksi alatutkimuskysymystä tukemaan ja tarkentamaan tutkielman päätutkimuskysymystä. Ensimmäinen alatutkimuskysymys pyrkii tunnistamaan johtajan ominaisuuksista organisaation menestystekijöitä. Sen tarkoitus on luoda lukijalle ajatus siitä, millaista johtamista yritys menestyäkseen tarvitsee. Toinen alatutkimuskysymys pyrkii luomaan pohjaa sille, miten ja miksi tietyt johtajan ominaisuudet vaikuttavat työntekijöihin. Tarkoituksena on korostaa työntekijöiden tyytyväisyyden ja hyvinvoinnin merkitystä organisaation tavoitteiden saavuttamisen yhteydessä. Alatutkimuskysymyksillä pyritään johdattamaan lukija päätutkimuskysymyksen pariin.

Millaiset feminiiniset tai maskuliiniset johtajan piirteet vaikuttavat positiivisesti yrityksen menestykseen ja miksi?

Miten feminiiniset tai maskuliiniset johtajan piirteet tukevat työntekijöiden tehokkuutta, tyytyväisyyttä ja hyvinvointia?

Tutkielmassa keskitytään pääasiassa organisaation näkökulmaan. Työntekijöiden näkökulma on kuitenkin myös perusteltua huomioida, sillä työntekijöiden tyytyväisyys, hyvinvointi ja motivaatio vaikuttavat merkittävästi organisaation suorituskykyyn ja sitä kautta menestykseen.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tässä luvussa kerrotaan käytetystä tutkimusmenetelmästä ja käydään läpi tutkielman tiedonhakuprosessi. Ensimmäisessä alaluvussa kuvataan tutkimusmenetelmää ja toisessa käydään läpi, miten aineistot on löydetty ja valittu.

1.3.1 Narratiivinen yleiskatsaus

Tässä tutkielmassa tutkimusmenetelmänä käytetään kirjallisuuskatsausta, joka suoritetaan laadullisesta eli kvalitatiivisesta näkökulmasta. Salmisen (2011) mukaan kirjallisuuskatsauksella voidaan arvioida ja kehittää jo olemassa olevaa teoriaa sekä rakentaa uutta. Lisäksi sillä rakennetaan kokonaiskuvaa aihekokonaisuudesta. Kirjallisuuskatsaus voidaan toteuttaa kolmella tavalla, jotka ovat kuvaileva kirjallisuuskatsaus, systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja meta-analyysi. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on kuin yleiskatsaus, jolla pystytään kuitenkin kuvaamaan ilmiö laaja-alaisesti ja luokittelemaan sen ominaisuuksia. Kuvailevat kirjallisuuskatsaukset voidaan jakaa vielä kahteen eri ryhmään: narratiiviseen ja integroivaan katsaukseen. (Salminen, 2011.)

Tämä kandidaatintutkielma toteutetaan narratiivisena kirjallisuuskatsauksena, tarkemmin sanottuna yleiskatsauksena. Yleiskatsauksen tarkoituksena on tiivistää aiemmin tehtyjä tutkimuksia ja vaikka kyseisessä tutkimusmenetelmässä ei oleteta tutkimusaineiston käyvän läpi erityisen systemaattista seulaa, voidaan sillä silti saavuttaa johdonmukaisia johtopäätöksiä. Narratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa analyysin muotona toimii kuvaileva synteesi. (Salminen, 2011.) Tämän tutkielman tarkoituksena on muodostaa kuva johtamistyylistä, joka olisi ihanteellinen organisaation menestyksen kannalta, ja jossa yhdistyy feminiininen sekä

maskuliininen johtaminen. Siten on perusteltua käyttää tutkimusmenetelmänä narratiivista kirjallisuuskatsausta. Kyseinen tutkimusmetodi harvoin tuottaa kovin analyyttistä tulosta (Salminen, 2011), mutta tutkielman luotettavuuden ja toistettavuuden vuoksi seuraavassa alaluvussa kuvaillaan mahdollisimman tarkasti käytetty tiedonhankintaprosessi.

1.3.2 Aineiston hankinta ja arviointi

Tutkimuksen tiedonhaku aloitettiin lukemalla muutama jo ennestään tuttu artikkeli ja rajaamalla siten aihetta. Kun ajatus aiheesta alkoi muodostua, aineistoa lähdettiin etsimään pääasiassa Oula-Finnan kautta. Sieltä löydettyistä aineistoista suuri osa aukesi EBSCO-tietokantaan ja osa Emerald Insight - tai ProQuest-sivuille. Myös Google Scholar -tietokantaa hyödynnettiin. Aineistoa etsittiin pääasiassa englanninkielisillä aiheeseen liittyvillä termeillä, sillä selvästi suurin osa aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta on kirjoitettu englanniksi. Tiedonhaussa hyödynnettiin myös aihetta sivuavia käsitteitä laajemman tietomäärän löytämiseksi.

Hakusanoina käytettiin muun muassa seuraavia termejä sekä niiden yhdistelmiä: *leader, manager, management, feminine leadership, masculine leadership, leadership styles, leadership, organizational success, employee satisfaction, charismatic leadership, transformational leadership, transactional leadership, laissez-faire leadership, relationship-oriented, task-oriented, tasa-arvo, feminine, masculine, emotional intelligence, social intelligence, problem solving, decision-making, soft skills, participative leadership*

Edellä esitettyjen hakutermien lisäksi tutkielmassa hyödynnettiin jo löydettyjen, aiheen kannalta relevanttien, aineistojen lähdeluetteloita. Feminiinisestä johtamisesta ja feminiinisten ominaisuuksien tärkeydestä yritysmaailmassa löytyi runsaasti tieteellisiä julkaisuja. Maskuliinisesta johtamisesta löytyi myös melko hyvin artikkeleita. Feminiinisen ja maskuliinisen johtamisen yhdistelmästä löytyi kuitenkin heikosti aineistoa. Yhdistelmä saatettiin mainita artikkeleissa lyhyesti, mutta aiheeseen keskittyviä julkaisuja ei löytynyt.

Tiedonhaun tuloksena saatujen tieteellisten julkaisujen rajaamisessa ja arvioinnissa kiinnitettiin erityisesti huomiota aineiston tieteellisyyteen. Tässä apuna hyödynnettiin Julkaisufoorumi.fi -sivuston JUFO-portaalia sekä tietokantojen vertaisarvioitujen (engl. *peer reviewed*) julkaisujen rajausta. Lisäksi aineiston rajaamiseen vaikutti julkaisujen kieli sekä relevanttius aiheen kannalta. Laajan aiheen vuoksi materiaalia oli paljon käytettävissä, mutta suuri osa julkaisuista vain sivusi tutkielmalle relevanttia aihetta. Tämän vuoksi oli käytettävä laajasti eri artikkeleita ja yhdisteltävä tietoa niiden perusteella.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkielman johdantoluvussa esitellään työn aihe ja esitetään syyt aiheen valinnalle. Luvussa käydään läpi myös tutkielman tavoite sekä tutkimuskysymykset. Johdantoluvun kolmannessa alaluvussa esitellään vielä käytettävä tutkimusmenetelmä, eli narratiivinen kirjallisuuskatsaus sekä kerrotaan, miten käytetty aineisto on kerätty, arvioitu ja valittu. Kyseisen alaluvun tarkoituksena on kuvailla, miten tutkielma on toteutettu.

Johdannosta edetään ensimmäiseen teorialukuun, jossa käsitellään maskuliinisia sekä feminiinisiä johtamistyyliä. Nämä käsitteet esitellään ja niihin kuuluvat, yleisimmät johtamistyyliä käydään lyhyesti läpi. Erityisesti kiinnitetään huomiota organisaation ja työntekijöiden näkökulmiin. Tarkoituksena on luoda lukijalle selkeä, teoreettinen viitekehys. Tutkielman kolmannessa luvussa käsitellään erillisiä piirteitä, joiden on tutkittu vaikuttavan positiivisesti joko yrityksen menestykseen tai työntekijöiden hyvinvointiin. Siinä käydään läpi feminiiniseksi sekä maskuliiniseksi nähtyjä johtajien ominaisuuksia, joita mahdollisesti tarvitaan hyvään johtamiseen. Luvun tavoitteena on muodostaa laaja kokonaiskuva tärkeistä johtamisen piirteistä ja pohjustaa vastausta tutkimuskysymyksiin.

Viidennessä eli viimeisessä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Tarkoituksena on muodostaa tutkielman yhteenveto ja tarkastella johtopäätöksiä liikkeenjohdollisesta sekä teoreettisesta näkökulmasta. Luvun lopussa arvioidaan vielä tutkimuksen luotettavuutta, sen mahdollisia rajoitteita ja esitetään potentiaalisia jatkotutkimusehdotuksia.

2 JOHTAMISTYYLIT

Tässä luvussa käsitellään maskuliinista ja feminiinista johtamista sekä eritellään niihin liittyvät johtamistyylit. Niiden toimivuutta ja vaikutusta menestykseen käsitellään organisaation näkökulmasta. Lisäksi huomioidaan johtamistyylin vaikutukset työntekijöihin ja heidän hyvinvointiinsa.

2.1 Maskuliininen johtaminen

Prime, Carter ja Welbourne (2009) esittävät, että maskuliininen johtaminen perustuu vahvasti vastuun ottamiseen. On myös huomattu, että erityisesti maskuliinisessa johtamisessa korostuu ongelmanratkaisu, resurssien allokointi, kurinpito, strateginen päätöksenteko sekä delegoiminen, jotka liittyvät tehtäväkeskeiseen johtamiseen (Atwater, Brett, Waldman, Dimare & Hayden, 2004). Laissez-faire -johtaminen sekä suurin osa transaktiojohtamiseen kuuluvista piirteistä yhdistetään maskuliinisuuteen (Eagly, Johannesen-Schmidt & van Engen, 2003). Maskuliinisuuteen yhdistetään myös yksilökeskeinen johtaminen (engl. *agentic leadership*) (Kulich, Iacoviello & Lorenzi-Cioldi, 2018), joka tarkoittaa instrumentaalista, itsevarmaa tyyliä (Sinclair, Carlsson & Björklund, 2016).

Tehtäväkeskeinen johtaminen (engl. *task-oriented leadership*) pohjautuu lyhyen aikavälin suunnitteluun, vastuiden ja tavoitteiden selventämiseen sekä toiminnan ja suoritusten tarkkailuun. Suunnittelu sisältää päätökset siitä, mitä tehdään, miten tehdään, kuka tekee ja milloin. Selventämisellä tarkoitetaan suunnitelmien, menettelytapojen ja odotettujen roolien kertomista muille. Sen tarkoitus on ohjeistaa ja koordinoita työskentelyä, sekä varmistaa, että jokainen tietää mitä tehdä ja miten tehdä se. Suoritusten tarkkailu tarkoittaa informaation keruuta yksikön toiminnasta, eli työn edistymisestä, yksilöiden suoriutumisesta, tuotteiden laadun valvonnasta ja erillisten projektien sekä ohjelmien menestyksestä. (Yukl, Gordon & Taber, 2002.) Tätä tyyliä käyttävät johtajat motivoivat työntekijöitään asettamalla hyvin korkeita, mutta kuitenkin mahdollisia, tavoitteita ja auttamalla tarvittaessa saavuttamaan asetetut tavoitteet (Breevaart & de Vries, 2021).

Tehtäväkeskeiset johtajat ovat usein erityisen itsevarmoja ja tarkkoja, minkä on tutkittu vaikuttavan positiivisesti työntekijän ajatukseen esihenkilön suorituksesta sekä tyytyväisyyteen johtajaa kohtaan. Tarkkuuden on huomattu myös lisäävän esihenkilöiltä saadun tiedon määrää merkittävästi, ja itsevarmuuden kasvattavan työntekijöiden sitoutumista ryhmään. Varmuutta säteilevän johtajatyylin esitetään antavan työryhmälle suuntaa ja tarkoituksen tunnetta, mutta vaikuttavan negatiivisesti informaation jakamiseen. (de Vries, Bakker-Pieper & Oostenveld, 2010.)

Laissez-faire-johtaminen tarkoittaa johtamisen välttelyä tai sen puuttumista kokonaan. Tätä tyyliä käyttävät johtajat välttelevät päätösten tekemistä, empivät toimiessaan ja ovat poissa, kun heitä tarvitaan. (Judge & Piccolo, 2004.) Kyse ei ole pelkästään johtamisen puutteesta, vaan myös siitä, että alaisten ja esihenkilöiden oikeutetut odotukset jäävät täyttymättä (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland & Hetland, 2007). Yksinkertaistettuna laissez-faire-johtaja ei ota vastuuta johtamisesta lainkaan (Eagly, Johannesen-Schmidt & van Engen, 2003).

Työntekijät odottavat johtajilta työntekijöiden voimaannuttamista. Mikäli nämä odotukset eivät täyty, työntekijät syyttävät johtajan laissez-faire -johtamistyyliä ja siihen liittyvää delegoimista, työntekijöiden vähäistä autonomiaa ja olematonta päätöksentekovaltaa. Työntekijät saattavat tulkita tilanteen johtuvan johtajan passiivisuudesta tai sitoutumattomuudesta heidän kehittämiseensä. On myös esitetty, että jos työntekijät havaitsevat johtajan toteuttavan laissez-faire-johtamistyyliä, he odottavat tältä heikompaa tehokkuutta. (Wong & Giessner, 2018.) Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland ja Hetland (2007) havaitsivat tutkimuksessaan, että laissez-faire-johtamistyyli korreloi normaalia vahvemman rooliristiriidan sekä roolien epäselvyyden kanssa. Heidän mukaansa tämän taustalla on tilanne, jossa johtaja alittaa työntekijöiden odotukset olemalla paljon poissa, osallistumalla heikosti ja jättämällä palautteen ja palkinnot antamatta. Tällöin työntekijät kokevat epäselvyyttä omasta roolistaan, tavoitteistaan, vastuistaan, vaikutusvallastaan ja työtehtävistään organisaatiossa. Tutkimuksen mukaan tämä saattaa johtaa ristiriitoihin kollegoiden kanssa ja koska laissez-faire-johtajat välttelevät konfliktien

hoitamista, työpaikalla voi mahdollisesti ilmetä jopa työpaikkakiusaamista. Jos työntekijä tuntee itsensä samanaikaisesti kiusatuksi, lähiesihenkilönsä laiminlyömäksi sekä stressaantuneeksi huonon työympäristön vuoksi, on hyvin mahdollista, että hän irtisanoutuu. Toinen mahdollinen lopputulema tällaisessa tilanteessa on työuupumus, josta yleensä seurauksena on työntekijän sairausloma.

Transaktiojohtaminen (engl. *transactional leadership*) perustuu palkitsemiseen ja rankaisemiseen työntekijän suorituksen riittävyden perusteella. Se toimii ehdollisella vahvistuksella eli joko positiivisella palkitsemisella, tai negatiivisemmalla aktiivisella tai passiivisella poikkeuksellisella johtamisella. Paremmaksi koettu palkitseminen tarkoittaa sitä, että johtaja antaa tarkat ohjeet ja motivoi lupaamalla edun, kuten palkankorotuksen tai ylennyksen, työntekijän onnistuttua tietyssä tehtävässä. Poikkeuksellinen johtaminen on normaalista poikkeavaa johtajuutta tietyissä tilanteissa. Aktiivisella poikkeuksellisella johtamisella tarkoitetaan sitä, että johtaja tarkkailee virheitä ja erottuvia työtuloksia ja puuttuu tarvittaessa tilanteeseen. Passiivinen johtaja taas odottaa virheen tapahtuvan, ja puuttuu asiaan vasta siinä vaiheessa. (Bass, 1996.) Transaktiojohtamisella pyritään motivoimaan työntekijät noudattamaan johtajan käskyjä ja organisaation sääntöjä (Yukl, 1999).

Young, Glerum, Joseph ja McCord (2021) esittävät transaktiojohtamisen olevan kuin kaksiteräinen miekka, kun käsitellään vaikutuksia työntekijöiden suoritukseen. Heidän tutkimuksensa mukaan tyyliin kuuluva palkitseminen vahvistaa johtajan ja alaisen kaksisuuntaista suhdetta, joka taas vaikuttaa positiivisesti työntekijän tulokseen. Toisaalta poikkeuksellisen johtamisen he huomasivat vaikuttavan negatiivisesti työntekijän psykologiseen voimaantumisen tunteeseen, minkä seurauksena myös suoritukset olivat heikompia. Abbas ja Ali (2023) ehdottavat, että transaktiojohtaminen voisi olla tehokkain erityisesti projekteissa, jotka sisältävät pääosin rutiinityötä, ja joissa ei tapahdu muutoksia eikä ole tarvetta uusille keksinnöille. Tämän kaltaisissa töissä johtajan on tärkeää määrittää, miten tehtävät tehdään ja pitää huolta, että projektit etenevät odotetusti. Transaktiojohtaminen vaikuttaa toimivan ja tuovan menestystä tietynlaisissa konsepteissa erityisen hyvin,

etenkin, jos johtaja selittää selkeästi, mistä syystä palkinto on ansaittu, ja työntekijät kokevat tulevansa kohdelluiksi oikeudenmukaisesti (Podsakoff, Bommer, Podsakoff & MacKenzie, 2006).

2.2 Feminiininen johtaminen

Prime, Carter ja Welbourne (2009) arvelevat, että feminiininen johtaminen perustuu pääasiassa huolehtimiseen. Keskeisiksi tekijöiksi on nimetty myös feminiininen halu opastaa, antaa tunnustusta, palkita, kommunikoida, suunnitella sekä tukea, jotka kaikki kytkeytyvät ihmissuhdeorientoituneeseen johtamistyyliin (Atwater, Brett, Waldman, Dimare & Hayden, 2004). Eagly, Johannesen-Schmidt ja van Engen (2003) ehdottavat, että transformationaalinen johtaminen yhdistetään feminiinisyyteen, kuten myös transaktiojohtamiseen kuuluva palkitseminen. Feminiinisyyteen yhdistetään myös yhteisöllinen johtaminen (engl. *communal leadership*) (Kulich, Iacoviello & Lorenzi-Cioldi, 2018), joka tarkoittaa tunne- ja ihmissuhdeorientoitunutta tyyliä johtaa (Sinclair, Carlsson & Björklund, 2016).

Ihmissuhdeorientoitunut johtaminen (engl. *relationship-oriented leadership*) perustuu tuen ja rohkaisun tarjoamiseen, tunnustuksen antamiseen saavutuksista ja panoksesta, työntekijöiden taitojen ja itseluottamuksen kehittämiseen, organisaation jäsenten konsultointiin päätöksiä tehdessä sekä kannustamiseen käyttää aloitekykyä ongelmanratkaisutilanteissa. Yksilöistä huolehditaan, heille osoitetaan hyväksyntää ja jokaisen tarpeet sekä tunteet huomioidaan. Tämä johtaa vahvempiin suhteisiin työntekijöiden sekä johtajien välillä. Lisäksi kaikille tarjotaan valmennusta sekä mahdollisuus lisäkoulutuksiin tarvittaessa. Työntekijöillä on enemmän valtaa vaikuttaa päätöksiin ja delegointi on yleistä. (Yukl, Gordon & Taber, 2002.) Ihmissuhdeorientoituneet johtajat toimivat tavalla, jolla ansaitaan työntekijöiden kunnioitus, ja samalla rohkaisevat keskittymään ryhmän yhteiseen hyvinvointiin (DeRue, Nahrgang, Wellman & Humphrey, 2011).

Tämän johtamistyylin pääasiallinen tarkoitus on ylläpitää työntekijöiden itseluottamusta, yhteistyötä ja sitoutuneisuutta tehtäviinsä (Yukl, Mahsud, Prussia &

Hassan, 2019). Ihmissuhdeorientoitunut johtaminen on hyvin kommunikatiivista, mikä vaikuttaa positiivisesti informaation jakamiseen työntekijöiltä johtajille sekä esihenkilöiden mielenkiintoon vastaanottaa tietoa (de Vries, Bakker-Pieper & Oostenveld, 2010). Kyseisen johtamistyylin on havaittu vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen sekä suorituksiin (Borgmann, Rowold & Bormann, 2016).

Transformationaalinen johtaminen eli muutosjohtaminen (engl. *transformational leadership*) perustuu ulkoiseen tarkkailuun, muutoksien visiointiin, rohkaisuun ajatella innovatiivisesti sekä henkilökohtaisten riskien ottoon muutosten toteuttamiseksi. Ulkoisella tarkkailulla tarkoitetaan yrityksen ympäristön tarkkailua, jolla pyritään tunnistamaan organisaation mahdollisuuksia ja uhkia. Sana ympäristö sisältää tässä yhteydessä muun muassa yrityksen kilpailijoiden toiminnan, asiakkaat, tuontiyritykset, jälleenmyyjät, markkinatrendit, yleisen taloustilanteen, hallituksen säädökset sekä teknologisen kehityksen. Visioimalla muutoksia työntekijöille pyritään innostamaan ja sitouttamaan heitä ottamaan muutokset vastaan. Johtajan on myös otettava henkilökohtainen riski pakottaessaan organisaation muutoksiin, sillä kaikki eivät aikaisessa vaiheessa vielä tunnista tarvetta muutoksille. Tämä riski muodostuu mahdollisuudesta joutua irtisanotuksi, menettää maine, asettaa oma urapolku alamäkeen tai joutua kollegoiden hylkäämäksi. (Yukl, Gordon & Taber, 2002.)

Transformationaaliset johtajat vakiinnuttavat asemansa roolimalleina saavuttamalla työntekijöidensä luottamuksen. He valmentavat ja voimaannuttavat alaisiaan kannustamalla hyödyntämään kaikkea löytyvää potentiaalia, jotta työntekijät pystyvät työskentelemään yhä tehokkaammin. (Eagly & Carli, 2007.) Bass ja Avolio (1994) esittävät, että transformationaaliset johtajat pystyvät myös tarjoamaan työntekijöilleen tarkoituksen tunnetta, auttamaan heitä näkemään uusia näkökulmia ja kokemaan haasteet mahdollisuuksina. Tällaiset johtajat edistävät organisaatiokulttuuria, jossa tärkeää on luova muutos ja kasvu. Transformationaalisessa organisaatiossa työntekijät kokevat usein olevansa yhtä perhettä. Johtajat ja alaiset jakavat samoja kiinnostuksen kohteita, kokevat olevansa

riippuvaisia toisistaan ja tuntevat omaavansa yhteiset tulevaisuuden näkymät. Työntekijät ovat tyytyväisiä, motivoituneita, tehokkaita ja pysyvät organisaation palkkalistoilla pitkään. (Bass & Avolio, 1993.)

3 IHANTEELLISEN JOHTAJAN PIIRTEET

Tässä luvussa käsitellään maskuliinisia ja feminiinisiä johtajan ominaisuuksia, joilla mahdollisesti olisi positiivisia vaikutuksia yrityksen menestykseen, työntekijöiden tyytyväisyyteen, hyvinvointiin, tai kaikkiin näihin. Käsiteltävät piirteet on valittu luettujen tutkimusten perusteella.

3.1 Maskuliiniset piirteet

Maskuliininen johtaminen yhdistetään pitkälti yksilökeskeiseen johtamiseen, jonka piirteet nähdään myös maskuliinisina. Johtamistyyliin liittyviä ominaisuuksia ovat muun muassa vakuuttavuus, kontrollointi, aggressiivisuus, kunnianhimoisuus, dominointi, itsevarmuus, itsenäisyys ja individualismi. (Eagly & Carli, 2007.) Kuten jo luvussa kaksi mainittiin, ongelmanratkaisu ja strateginen päätöksenteko ovat myös johtamistyyliin vaikuttavia, maskuliinisia piirteitä.

Ongelmanratkaisu yleensä alkaa siitä, että ongelma on tunnistettu tai muodostettu ja sille lähdetään etsimään optimaalista ratkaisua. Kuitenkin joskus ratkaisu löydetään yhdessä ongelman kanssa. Toisin sanoen löydetään ratkaisu ongelmaan, jota ei välttämättä ole aiemmin koettu ongelmaksi. Jälkimmäinen ongelmanratkaisutapa olisi mahdollisesti edullisempi yritykselle, sillä ongelman muodostamiseen ei kulu resursseja, ja ratkaisulle ei ole rajoja. (von Hippel & von Krogh, 2016.) Tehokkaat johtajat ratkaisevat ongelmia, jotka estävät organisaatiota saavuttamasta tavoitteitaan. Heidän vastuullaan on tunnistaa, ymmärtää ja ratkaista organisaation kohtaamat haasteet. Suurin vaikeus liittyen ongelmanratkaisuun työasioissa muodostuu siitä, miten johtaja pystyy yhdistämään ihmissuhteiden rakentamisen ongelmien ratkaisuun. Molemmissa onnistuminen samanaikaisesti on usein haastavaa, varsinkin jos johtajalla on henkilökohtainen mielipide parhaasta ratkaisusta ongelmaan ja työntekijät ovat eri mieltä. Tällaisessa tilanteessa johtajan pitäisi pystyä unohtamaan omat ennakkokäsityksensä ja keskustelemaan asiasta puolueettomasti parhaan ratkaisun löytämiseksi. (Robinson, Meyer, Le Fevre & Sinnema, 2021.)

Meyer, Birkeland, Emstad ja Le Fevre (2020) esittävät johtajien ratkaisevan ongelmia useammin yksin kuin yhteistyönä. He kuitenkin huomaavat tutkimuksensa perusteella tämän olevan muutoksessa, kun yhä useammat johtajat pyrkivät ratkaisemaan ongelmia yhteistyönä työntekijöidensä kanssa. Tämä on positiivinen asia, sillä tutkimuksen mukaan työntekijät harvoin antavat kritiikkiä esihenkilön päätöksiin, jollei tämä kysy sitä erikseen. Lisäksi Meyerin, Birkelandin, Emstadin ja Le Fevren tutkimuksen mukaan merkittävä haaste ongelmien ratkaisussa organisaatioissa on se, että johtajat välittävät työntekijöistään, eivätkä halua loukata näitä kertomalla liian tarkasti, mitä he tekevät väärin. Toisin sanoen, kun organisaatiossa on työntekijöiden toiminnasta johtuva ongelma, johtajat eivät välttämättä kerro tästä kovin avoimesti, jolloin esitetty ratkaisu mahdollisesti nähdään turhana, sillä työntekijät eivät tunnista ongelmaa. Avoin ongelmista puhuminen ja ratkaisuihin päätyminen yhdessä työntekijöiden kanssa ovatkin mahdollisesti avain parhaisiin mahdollisiin lopputuloksiin. Atuahene-Gima ja Wei (2011) esittävät markkinoiden tuntemuksen edistävän johtajan ongelmanratkaisukykyä, mikä johtaa mahdollisesti asemalliseen etuun, eli etuun tuotteiden sekä niiden laadun suhteen. He myös ehdottavat, että kyky käyttää olemassa olevaa informaatiota sekä monimutkaisten ongelmien tehokas ja luova ratkaiseminen saattavat johtaa uuden tuotteen merkittävään menestykseen.

Strateginen päätöksenteko on yksi organisaation menestyksen avaintekijöistä epävarmassa ympäristössä, ja tämän vuoksi on hyvin merkityksellistä, millainen logiikka ja millaiset työkalut päätösten takana ovat. Perinteisesti on luotettu kausaaliseen päätöksentekoon, analyyseihin ja suunnitteluun. Kun dataa ja informaatiota on runsaasti saatavilla ja se on luotettavaa, tällaiseen toimintaan perustuva päätöksenteko on usein toimivaa. Kuitenkin epävarmassa tilanteessa joustava, eli esimerkiksi efektuaalinen, päätöksenteko on mahdollisesti parempi vaihtoehto. Tämä tyyli perustuu siihen, että lähdetään kehittämään nykyistä tilannetta edullisempaan suuntaan muun muassa palautekyselyillä, ja hyödynnetään vastaan tulevat mahdollisuudet. Nämä strategisen päätöksenteon tyylit eivät kuitenkaan ole toisensa poissulkevia, vaan yhdistettynä saattaisivat jopa olla avain parhaisiin mahdollisiin päätöksiin. Jos kausaalisella päätöksenteolla huolehditaan

keskittymisestä sekä ennakoimisesta mahdollisuuksien mukaan, ja efektuaalisella tyyllillä ylläpidetään kontrolli sekä kyky vastata muuttuviin tilanteisiin, seurauksena olisi potentiaalisesti parhaat tulokset. (Reymen, Andries, Berends, Mauer, Stephan & van Burg, 2015.) Hauser, Eggers ja Guldenberg (2020) esittävät että valinta näiden kahden strategisen päätöksentekotyylin välillä tehdään päätöksentekokontekstin perusteella. Toisin sanoen ensin mietitään, millainen päätös on tehtävänä, ja sitten selvitetään, millä keinoin paras ratkaisu mahdollisesti löydetään. Heidän tutkimuksensa perusteella esimerkiksi päätökset uusien tuotteiden luomisesta toteutetaan usein efektuaalisella päätöksenteolla, kun taas päätökset jo olemassa olevista tuotteista, palveluista, markkinoista ja teknologiasta tehdään kausaation perusteella.

Daud ja Hanafi (2018) esittävät, että johtajana oleminen tarkoittaa vastuuta tehdä strategisia päätöksiä organisaation puolesta. Tämä on merkityksellinen tehtävä, sillä nämä valinnat vaikuttavat yrityksen menestykseen pitkällä aikavälillä sekä ratkaisevat, selviääkö organisaatio yleensä lainkaan. Heidän tutkimuksensa mukaan tunneäly vaikuttaa positiivisesti johtajan strategisiin päätöksiin. Kandemir ja Acur (2012) kuvaavat erityisesti strategisen joustavuuden olevan välttämätöntä organisaation menestyksen kannalta, mutta lisäävät sen yhä puuttuvan useiden yritysten päätöksentekoprosesseista. Heidän tutkimuksensa luettelee strategisen joustavuuden luovan yrityksille kyvyn sopeutua muuttuviin ympäristöihin, luoda uusia markkinamahdollisuuksia, tuotteita ja teknologia-alueita, sekä toimittaa asiakkaille menestyksekkäitä tuotteita. Tutkimuksessa myös huomataan johtajien usein tekevän päätöksiä rationaalisuuden ja intuition yhdistelmän perusteella. Nämä kaksi yhdistettynä poliittiseen käytökseen vaikuttavat Kandemirin ja Acurin mukaan luovan vahvan pohjan strategiselle joustavuudelle ja siten yrityksen menestykselle. Rahimnia ja Molavi (2021) lisäävät strategisten päätösten nopeuden olevan merkittävä tekijä organisaation kasvulle. Hitaus altistaa muun muassa suurille rahallisille menetyksille sekä projektien epäonnistumiselle. Heidän tutkimuksensa mukaan kommunikaatio vaikuttaa positiivisesti strategisten päätösten nopeuteen ja nopeat päätökset lisäävät innovaatioita sekä yrityksen menestystä kokonaisuudessaan.

3.2 Feminiiniset piirteet

Feminiinisiä ominaisuuksia, jotka vaikuttavat yksilön johtamistyyliin ovat muun muassa joustavuus, intuitio, verkostoituminen ja työntekijöiden motivointi (Saseanu, Toma & Marinescu, 2014). Eagly ja Carli (2007) lisäävät listaan yhteisökeskeisiä ominaisuuksia, kuten toisista välittämisen, lempeyden sekä kiltteyden. Feminiinisessä johtamisessa korostuu nimenomaan ihmissuhteiden tärkeys, yksilöiden huomioiminen ja osallistaminen. Näistä voidaan tiivistää feminiinisen johtajuuden merkittäviksi kulmakiviksi tunneäly, sosiaalinen älykkyys, pehmeät taidot sekä osallistaminen. Lisäksi karisma, merkittävänä osana transformationaalista johtamista, luetaan feminiiniseksi piirteeksi (Groves, 2005).

Karisma, toisin sanoen idealisoitu vaikutus, kertoo, miten hyvin henkilö onnistuu käytöksellään ansaitsemaan ihailua ja saamaan muut samaistumaan itseensä. Karismaattiset johtajat osoittavat vakaumusta asialleen, ottavat kantaa asioihin ja vetoavat seuraajiinsa tunnetasolla. (Judge & Piccolo, 2004.) Kim, Dansereau ja Kim (2013) luettelevat karisman peruspilareiksi vision tulevaisuudesta, johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet kuten itsevarmuuden, omistautumisen visiolle sekä esimerkillisyyden ja johtajan tyylin rohkaista seuraajiaan. On myös esitetty, että karisma ei niinkään ole vain johtajan ominaisuus, vaan vuorovaikutus johtajan piirteiden sekä seuraajien tarpeiden, uskomusten, arvojen ja havaintojen välillä. Ristiriita nykyisen tilan sekä johtajan muodostaman tulevaisuuden vision välillä, innovatiivisten ja epätavanomaisten keinojen käyttö muutoksen saavuttamiseksi, realistinen arvio resursseista ja rajoitteista muutosta ajatellen sekä artikulaation luonne ja vaikutelmien hallinta työntekijöiden inspiroimiseksi erottavat karismaattisen johtajan ei-karismaattisesta johtajasta. (Conger & Kanungo, 1987.) Hyviä esimerkkejä karismaattisista johtajista ovat Barack Obama, Mahatma Gandhi ja Steve Jobs.

Karismaattisen johtajuuden on tutkittu vaikuttavan positiivisesti organisaation menestykseen niin yksilö-, ryhmä- kuin organisaatiotasollakin. Syyksi ilmiölle on arveltu sosiaalisen ja emotionaalisen osaamisen yhteyttä karisman kanssa. (Groves,

2005.) Shamir, House ja Arthur (1993) esittävät, että karismaattiset johtajat saavat parempia arvioita suorituskyvystään, aikaansaavat tyytyväisempiä, tehokkaampia ja motivoituneempia työntekijöitä, ja lisäksi heidät nähdään muita johtajia tehokkaampina. Karisma auttaa myös luomaan ja ylläpitämään ihmissuhteita sekä suostuttelemaan työntekijät toimimaan halutulla tavalla (Chamorro-Premuzic, 2019). Gebert, Heinitz ja Buengeler (2016) ehdottavat tutkimuksensa perusteella karismaattisen johtajuuden vaikuttavan työntekijöiden motivaatioon ja sitä kautta positiivisesti heidän sitoutumiseensa organisaatioon.

Tunneäly (engl. *emotional intelligence*) sisältää kyvyn perustella tunteita sekä taidon käyttää tunteita ja tunnetietoa ajattelun tehostamiseksi. Yksinkertaistettuna se tarkoittaa kykyä havaita ja tunnistaa tunteita, käyttää tunnetietoa ajatellessa, päätellä asioita tunteista eli arvioida ja nimetä niitä sekä hallita omia tunteita. Toisin sanoen henkilö, jolla on korkea tunneäly, osaa lukea omia sekä muiden tunteita, käyttää ja säädellä niitä. (Mayer, Roberts & Barsade, 2008.) Tutkimuksissa on myös huomattu korkean tunneällyn johtavan parempiin sosiaalisiin suhteisiin lapsuudessa (Denham, Blair, DeMulder, Levitas, Sawyer, Auerbach-Major & Queenan, 2003) sekä aikuisiällä (Lopes, Brackett, Nezlek, Schütz, Sellin & Salovey, 2004), vahvempiin perhe- sekä parisuhteisiin (Carton, Kessler & Pape, 1999), merkittävämpiin saavutuksiin akateemisessa maailmassa (Barchard, 2003), parempiin työsuorituksiin sekä parempiin ihmissuhteisiin töissä ja neuvotteluissa (Côté & Miners, 2006), vahvempaan psyykkiseen hyvinvointiin (Bastian, Burns & Nettelback, 2005) ja lisäksi korkean tunneällyn omaavat henkilöt nähdään muita positiivisemmassa valossa (Lopes ym. 2004). Tiivistäen Mayerin ym. (2008) tutkimuksen johtopäätökset, tunneäly vaikuttaa sosiaalisiin suhteisiin, menestykseen työpaikalla, fyysiseen sekä henkiseen hyvinvointiin.

Tutkimusten mukaan johtajan tunneäly vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Tätä selittää muun muassa johtajan mahdollisuus vaikuttaa tapahtumiin töissä ja työpäivän tilanteiden vaikutus työntekijöiden mielialoihin, johtajien tunteiden leviäminen työntekijöihin sekä toisin päin. Lisäksi vahvan tunneällyn omaavat johtajat pystyvät tehokkaalla vuorovaikutuksella vaikuttamaan

työntekijöiden tunteisiin ja lisäämällä positiivisia tunnetiloja kasvattamaan työtyytyväisyyttä ennestään. Emotionaalisesti älykkäät johtajat suosivat myös organisaatiokulttuuria, jossa tunneäly on tärkeässä osassa. Tällöin myös työntekijät ovat todennäköisesti emotionaalisesti keskivertoa älykkäämpiä, mikä taas edistää korkeaa työtyytyväisyyttä. (Miao, Humphrey & Qian, 2016.) Johtaja, jolla on vahva tunneäly, onnistuu usein luomaan erityisen vahvan luottamuksen tiiminsä kanssa kehittämällä tunnesiteitä itsensä ja muiden välille. Tämä suhde vaikuttaa positiivisesti ryhmän projektien menestykseen parantamalla kommunikaatiota, ongelmien kartoittamista ja johtoportaan tukea sekä selkeyttämällä tehtäviä. (Rezvani, Chang, Wiewiora, Ashkanasy, Jordan & Zolin, 2016.)

Sosiaalinen älykkyys (engl. *social intelligence*) tarkoittaa yksilön taitoa ymmärtää sekä tunnistaa toisten käytöstä, ajatuksia ja tunteita sekä olla aktiivisesti vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Synonyymi sanalle on ihmissuhdetaidot. Sosiaalinen älykkyys on vahvasti kytköksissä tunneälyyn ja näillä yhdessä on paljon vaikutusta yksilön ihmissuhteisiin. Tämä johtuu siitä, että molempia taitoja tarvitaan toisen käytöksen tulkitsemiseen sekä ymmärtämiseen. Vahvalla sosiaalisella älykkyydellä varustettu henkilö kykenee paremmin laittamaan itsensä toisen asemaan, vaikuttamaan muihin, kommunikoimaan ja purkamaan konflikteja. (Băjenescu, 2022.) Rahim (2014) laajentaa sosiaalisen älykkyuden konseptia luettelemalla, että se auttaa myös tiedostamaan sosiaalisten tilanteiden kontekstin, käsittelemään kyseisiä tilanteita sekä niiden haasteita, ymmärtämään muiden huolia ja tunnetiloja, rakentamaan ja ylläpitämään positiivisia ihmissuhteita, puhumaan selkeällä ja vaikuttavalla tavalla sekä käyttäytymään tilanteisiin sopivasti. Lisäksi hän kuvailee ominaisuuden sisältävän neljä taitokategoriaa, jotka ovat tilannetietoisuus, tilannekohtainen reagointi, kognitiivinen empatia sekä sosiaaliset taidot. Tilannetietoisuus tarkoittaa taitoa ymmärtää ja arvioida sosiaalisten tilanteiden konteksteja eli toisin sanoen lukea tilanteita tehokkaasti ja oikein. Tilannekohtainen reagointi on taito sopeutua ja käsitellä kaikenlaisia sosiaalisia tilanteita. Kognitiivinen empatia tarkoittaa taitoa tunnistaa toisten ajattelua, tunteita, tarkoituksia, mielialoja ja impulsseja. Sosiaaliset taidot sisältävät taidon tuntee olonsa mukavaksi erilaisten ihmisten kanssa, johtaa ihmisiä, olla kenen tahansa

kanssa vuorovaikutuksessa, neuvotella sekä muodostaa ja ylläpitää hyviä sosiaalisia suhteita. (Rahim, 2014.)

Johtajan sosiaalisella älykkyydellä on tutkimusten mukaan positiivinen vaikutus työntekijöiden luovuuteen, erityisesti tutkimuskäytäntöjen kautta. Toisin sanoen sosiaalisesti älykkäät johtajat usein suosivat tutkivaa lähestymistapaa organisaation strategiaan ja tämä taas edistää työntekijöiden luovuutta. (Katou, Budhwar & Patel, 2021.) Riggio ja Reichard (2008) esittävät sosiaalisten taitojen perustuvan sosiaaliseen älykkyyteen ja listaavat ne emotionaalisen älykkyyden ohella välttämättömiksi tehokkaan johtamisen saavuttamiseksi. He kuvaavat sosiaalisten taitojen sisältävän kyvyn ilmaista itseään sosiaalisissa tilanteissa, taidon lukea ja ymmärtää sosiaalisia tilanteita, ymmärryksen yhteiskunnassa ilmenevistä sosiaalisista rooleista sekä normeista, kyvyn ratkaista ihmissuhteisiin liittyviä ongelmia ja taidon omata erilaisia rooleja sosiaalisissa tilanteissa. Riggion ja Reichardin tutkimuksen perusteella sosiaaliin taitoihin kuuluvat sosiaalinen ilmaisukyky, sosiaalinen herkkyys ja sosiaalinen kontrolli vaikuttavat positiivisesti johtajuuden osatekijöihin kuten julkiseen puhumiseen, valmentamiseen, tehokkaaseen kuunteluun sekä vaikutelmien hallintaan.

Pehmeät taidot (engl. *soft skills*) ovat ihmissuhdetaitoja sekä henkilökohtaisia ominaisuuksia. Merkittävimmät näistä Roblesin (2012) tekemän tutkimuksen mukaan ovat kommunikaatiotaidot, sosiaaliset taidot, vastuullisuus, rehellisyys, kohteliaisuus, positiivinen asenne, ammattilaisuus, joustavuus, yhteistyötaitot sekä työmoraali. Artikkelissaan hän selittää, että sana taidot on hieman harhaanjohtava, sillä kyseessä ovat ennemminkin luonteenpiirteet, asenteet ja käyttäytyminen. Robles nimeää pehmeät taidot niin johtajana, neuvottelijana, fasilitaattorina kuin sovittelijanakin pärjäämisen edellytykseksi. Hän myös kuvailee pehmeiden taitojen olevan vaikeita hankkia tai muuttaa. Pehmeiden taitojen tärkeys työhaussa on kasvanut merkittävästi viimeisen 5-15 vuoden aikana, kun esimerkiksi kommunikaatiotaitojen, työntekijöiden sitoutuneisuuden ja yhteistyötaitojen merkitystä on alettu ymmärtää paremmin (Succi & Canovi, 2020).

Työsuoritusta tarkastellessa Robles (2021) esittää pehmeiden taitojen olevan vähintäänkin yhtä merkittäviä kuin työntekijän pätevyys. Pehmeät taidot on tärkeää yhdistää koviin taitoihin (engl. *hard skills*) eli pätevyyteen ja tietotaitoihin alasta, sillä johtajan pehmeillä taidoilla on positiivinen vaikutus organisaation riskien hallintaan sekä projektien menestykseen (Carvalho & Rabechini, 2015). Gibert, Tozer ja Westoby (2017) esittävät pehmeiden taitojen luovan pohjan organisaation sisäiselle yhteistyölle. Motivoiva puhe osana johtajan pehmeitä taitoja vahvistaa työntekijöiden identifioitumista organisaation jäseniksi. Tämä prosessi toimii siten, että johtajan motivoiva kielenkäyttö lisää työntekijän tietoa organisaatiokulttuurista, mikä edistää työntekijän kuulumisuuden tunnetta kyseiseen kulttuuriin. Työntekijän identifioituminen organisaation jäseneksi on merkityksellistä, sillä se johtaa muun muassa vahvempiin työsuorituksiin, korkeampaan työtyytyväisyyteen sekä aktiivisempaan läsnäoloon. (Mayfield, Mayfield & Walker, 2021.)

Osallistava johtaminen (engl. *participative leadership*) sisältää delegoimista, päätösten tekemistä yhdessä sekä osallistumista. Tällaisen johtamisen tarkoituksena on jakaa valtaa ja vastuuta päätöksistä. Tavoitteena on saada aikaan parempia päätöksiä ja ne uskotaan löydetävän osallistamalla ja kysymällä myös työntekijöiltä, jolloin ongelma ymmärretään paremmin ja ratkaisussa osataan ottaa kaikki näkökohdat huomioon. Lisäksi työntekijät ottavat päätökset paremmin vastaan ja ovat sitoutuneempia niihin, kun he ovat päässeet vaikuttamaan. Johtamistyyli mahdollisesti liittyy johtajien kiinnostukseen työntekijöiden hyvinvointia ja kasvua kohtaan. Seurauksena johtajan sekä työntekijöiden välisestä vahvemmassa suhteesta on usein työntekijöiden pitkäaikainen uskollisuus organisaatiolle. (Khassawneh & Hamzah, 2022.) Chan (2019) esittää työstään nauttivien ja sen hauskaksi kokevien työntekijöiden osallistuvan aktiivisemmin niin tehtäviin kuin päätöksentekoonkin. Tämä yhdistettynä osallistavaan johtamiseen johtaa työntekijöiden vahvaan tyytyväisyyteen.

Huang, Iun, Liu ja Gong (2010) osoittavat osallistavan johtamisen korreloivan positiivisesti tehtävien menestyksekkään suorittamisen sekä työntekijöiden sitoutuneen käytöksen kanssa. He esittävät, että osallistava johtaminen lisää alaisten

luottamusta esihenkilöihinsä sekä työntekijöiden psykologista voimaantumista, ja nämä johtavat parempiin työtuloksiin sekä organisaatiokansalaisuuteen. Osallistavan johtamisen on huomattu johtavan myös siihen, että organisaation jäsenet kokevat yrityksen toimivan vastuullisesti huomioimalla yhteiskuntavastuunsa, minkä seurauksena työntekijät ovat ylpeitä työpaikastaan. Tämä taas lisää entisestään työntekijöiden identifioitumista osaksi organisaatiota. (Lythreatis, Mostafa & Wang, 2019.) Tämä on tärkeää yrityksen menestyksen kannalta, sillä itsensä osaksi yritystä identifioivat työntekijät näkevät työpaikkansa houkuttelevana työnantajana, ja organisaation arvot jakavat työntekijät ovat todennäköisemmin tyytyväisiä työssään. Lisäksi organisaation arvoihin sekä tavoitteisiin uskova ja ne hyväksyvä työntekijä kokee itsetuntonsa ja itsensä kehittämisen tarpeet tyydyttyiksi ja tuntee täten vahvempaa työtyytyväisyyttä. (Van Dick, Hirst, Grojean & Wieseke, 2007.)

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielman viimeisessä luvussa lukijalle esitellään narratiivisena kirjallisuuskatsauksena toteutetun tutkimuksen tärkeimmät tutkimustulokset. Luvun alussa muodostetaan vastaukset tutkielman tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeen johtopäätökset esitellään teoreettisesta sekä liikkeenjohdollisesta näkökulmasta. Luvun lopussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja sen rajoitteita, sekä esitetään mahdolliset jatkotutkimusehdotukset.

4.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuksen alussa asetettu päätutkimuskysymys oli *“Millainen yhdistelmä maskuliinisia ja feminiinisiä johtajan piirteitä on ihanteellinen organisaation kannalta?”*. Vastaus päätutkimuskysymykseen rakentuu vastaamalla kahteen johdantoluvussa määriteltyyn alatutkimuskysymykseen. Näin muodostetaan lukijalle selkeä kuva siitä, millaiset johtajan piirteet vaikuttavat yrityksen menestykseen joko suoraan tai epäsuoraan työntekijöiden hyvinvoinnin ja tyytyväisyyden kautta. Käymällä alatutkimuskysymykset läpi yksi kerrallaan pyritään esittämään lukijalle johtopäätöksiin päätyminen mahdollisimman jäsennellysti ja kattavasti.

Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen *“Millaiset feminiiniset tai maskuliiniset johtajan piirteet vaikuttavat positiivisesti yrityksen menestykseen ja miksi?”* avulla haluttiin luoda lukijalle ajatus siitä, millainen johtaja pystyy suoraan vaikuttamaan yrityksen menestykseen omalla toiminnallaan. Koska johtaja on piirteidensä summa, ja tietyt ominaisuudet on onnistuttu liittämään vaikutuksiin organisaatiossa, pyrittiin tutkielmassa löytämään menestystä tuovia johtajan piirteitä. Newstead, Dawkins, Macklin ja Martin (2021) tiivistävät johtamisen perustuvan jonkinlaiseen suhdeprosessiin, jossa johtaja vaikuttaa työntekijöihin ja saa nämä työskentelemään yhteisten tavoitteiden eteen. He kuvaavat, että hyvä johtajana toimiminen sisältää oikeanlaiset motivaattorit, muihin suhtautumisen sekä vaikuttamisen eettisellä ja tehokkaalla tavalla, sekä pyrkimyksen eettisiin ja todellisiin lopputuloksiin. Johtajan vastuulla on muiden johtamisen lisäksi isojen päätösten tekeminen (Daud & Hanafi,

2018), ja päätöksenteon nopeus, johon myös ongelmanratkaisunopeus sekä -luovuus vaikuttavat, on usein valtti yrityksen menestystä tavoitellessa (Rahimnia ja Molavi, 2021). Tässä onnistuakseen johtaja tarvitsee älyllistä pääomaa (McHugh, Yammarino, Dionne, Serban, Sayama & Chatterjee, 2016), tunneälyä (Hawthorne & Chikeleze, 2022) tietoa markkinoista (Atuahene-Gima & Wei, 2011), itsevarmuutta (Cunningham & Anderson, 2018) sekä luottamusta työntekijöihinsä hyödyntääkseen heidän osaamistaan (Edelenbos & Klijn, 2007). Osa näistä piirteistä, kuten itsevarmuus ja ongelmanratkaisu voidaan luokitella maskuliiniseksi, kuten jo luvussa kaksi mainittiin. Toisaalta tunneäly sekä ihmissuhdeosaaminen luokitellaan feminiiniseksi.

Toinen alatutkimuskysymyksen *“Miten feminiiniset tai maskuliiniset johtajan piirteet tukevat työntekijöiden tehokkuutta, tyytyväisyyttä ja hyvinvointia?”* avulla haluttiin tuoda esille johtajan piirteiden yhteyttä työntekijöiden olotiloihin sekä onnellisuuteen työpaikalla. Sharma ja Kumra (2022) esittävät työntekijöiden hyvinvoinnin olevan ratkaisevan tärkeää sekä entistä merkityksellisempää organisaation menestykselle. Khan, Anwar ja Shah (2022) toteavat tutkimuksensa perusteella työtyytyväisyyden sekä luottamuksen työpaikalla johtavan parempaan menestykseen projekteissa. Johtajien kyky huomioida työntekijöiden tarpeet pohjautuu mahdollisesti siihen, että he välittävät alaisten hyvinvoinnista (Kaluzza, Junker, Schuh, Raesch, Rooy & Dick, 2022). Komi (2023) ehdottaa, että johtajan on tärkeää tutustua alaisiinsa heti työsuhteen alkaessa. Tämä perustuu esihenkilön tarpeeseen tietää, mikä työntekijöitä motivoi, innostaa, kuormittaa, ja minkälaista johtamista he kaipaavat. Näin osataan pitää työntekijöistä huolta ja ylläpitää halua kehittyä sekä menestyä. Kuten jo luvussa kaksi kuvailtiin, feminiininen johtaminen perustuu pitkälti huolenpitoon ja täten voidaan esittää erityisesti feminiinisten johtajan piirteiden, kuten ihmissuhdeorientaation, vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin. Tutkielmassa löydettiin kuitenkin myös maskuliinisten piirteiden vaikuttavan voimakkaasti työntekijöihin. Esimerkiksi johtajan itsevarmuus parantaa työntekijöiden sitoutuneisuutta ja hänen tarkkuuttensa vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Täten voidaan tiivistää, että suurimmalla osalla johtajien ominaisuuksista on vaikutusta työntekijöihin.

Alatutkimuskysymysten käsittelyn myötä päätutkimuskysymyksen “*Millainen yhdistelmä maskuliinisia ja feminiinisiä johtajan piirteitä on ihanteellinen organisaation kannalta?*” ymmärtäminen ja siihen vastaaminen helpottuivat huomattavasti. Tutkielmassa kävi ilmi, että sekä maskuliinisista että feminiinisistä johtajan ominaisuuksista löytyy sellaisia, joilla on positiivisia vaikutuksia yrityksen menestykseen. Ergle (2015) arvelee artikkelissaan, että tulevaisuudessa johtoportaaseen tarvitaan molempia, feminiinisiä ja maskuliinisia, johtajan piirteitä, jotta yrityksellä on mahdollisuus edetä ja menestyä. Hän kuitenkin lisää, että nykytilanteessa feminiinisiä piirteitä tulee olla edustettuna enemmän sopivan tasapainon löytämiseksi. Myös Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas ja Halpin (2006) esittävät tutkimuksessaan tehtävä- ja ihmissuhdekeskeisen johtamisen olevan lähes yhtä tärkeitä tiimin tehokkuuden kannalta. He ehdottavat, että johtajia on koulutettava molempiin käyttäytymismalleihin, jotta saavutetaan ihanteellisia suorituksia. Ihanteellista johtajaa muodostaessa on täten tärkeää valita sekä feminiinisiä, että maskuliinisia piirteitä.

Tärkeitä ominaisuuksia voidaan luetella, kuten luvussa neljä tehtiin, mutta tämä tutkielma on kuitenkin tehty hyvin yleispäteväksi. Tarvittavat johtajan kyvyt tai piirteet riippuvat myös hyvin paljon organisaatiosta sekä maailmantilanteesta. Esimerkiksi terveysalalla toimivat johtajat tarvitsevat erityisesti pehmeitä taitoja sekä poliittisia taitoja, kuten verkostoitumiskykyä ja ilmeistä rehellisyyttä (Feitosa, Verhoeven, Shuffler & Wiper, 2021), kun taas urheilualalla toimivien johtajien tulee olla kannustavia, samaistuttavia, autonomiaa sallivia, ja heidän tulee panostaa vahvaan suhteeseen seuraajiensa kanssa (Thornton, 2020). Turnipseed ja VandeWaa (2022) esittävät, että kriisitilanteessa, kuten COVID-19 -pandemian aikana, johtajilta vaaditaan nopeaa sopeutumista sekä käytöksen ja menettelytapojen muuttamista. He kuvailevat kriisijohtajan analysoivan ennen toimimista, lisäävän ja ylläpitävän tarvittavaa kommunikaatiota, tarjoavan stressinhallintakursseja ja apua stressin vähentämiseksi, sekä olevan näkyviä, empaattisia, tarkkaavaisia ja kannustavia. Artikkelin mukaan tällainen johtaja saa organisaationsa selviämään kriisitilanteesta mahdollisimman pienin vahingoin. Täten johtajaa valittaessa on perusteltua kiinnittää

huomiota myös organisaation yksilöllisiin piirteisiin ja tarpeisiin, toimialaan, jossa yritys toimii, sekä tilanteeseen, joka maailmassa parhaillaan vallitsee.

Myös työntekijöiden toiveilla ja tarpeilla on vaikutusta ihanteellista johtajaa muodostettaessa. Breevaart ja de Vries (2021) arvelevat tutkimuksensa perusteella, että työntekijät suosivat itsensä kaltaisia johtajia, jotka myös tyydyttävät heidän tarpeensa. Van Zyl, Bester ja Stander (2015) esittävät johtajaansa tyytyväisten ja voimaantuneiksi itsensä tuntevien työntekijöiden tekevän enemmän, kuin heidän olisi pakko, sekä pysyvän organisaatiossa pidempään. Nämä ovat positiivisia asioita yrityksen kannalla, sillä hyvät työntekijät halutaan pitää palkkalistoilla mahdollisimman pitkään ja tehokkaat työntekijät ovat avain organisaation menestykseen. Wiley ja Lake (2014) arvelevat työntekijöiden erityisesti haluavan inspiroivia, kunnioittavia ja palkitsevia esihenkilöitä. Työntekijöillä vaikuttaa olevan vaatimuksia sille, miten johtaja heitä kohtelee, johtajan omalle osaamiselle ja toiminnalle sekä johtajan kannustamalle organisaatiokulttuurille. Täten voidaan perustellusti esittää, että alaisten tutkiminen ja heidän toiveidensa sekä vaatimustensa selvittäminen on merkittävä osa organisaation johtajuustyyliä määritettäessä.

4.2 Teoreettinen kontribuutio

Koska tutkielma toteutettiin narratiivisena yleiskatsauksena, sen tarkoituksena ei ollut luoda uutta analyttistä tietoa, vaan tiivistää aiemmin tehtyjä tutkimuksia sekä ajantasaistaa tutkimustietoa (Salminen, 2011). Tutkimuksessa saadut tulokset tukivat pitkälti aiempien tutkimusten johtopäätelmiä, joiden mukaan molempia, feminiinisyttä sekä maskuliinisuutta, tarvitaan yrityksen johtoon, mutta feminiinisyttä mahdollisesti enemmän (ks. esim. Ergle, 2015; Blake-Beard, Shapiro & Ingols, 2020; Kark, Waismel-Manor & Shamir, 2012). Koska feminiinistä johtamista sekä erilaisia johtamisen tyyliä on tutkittu paljon, mutta erillisissä tutkimuksissa, niihin liittyvien jo olemassa olevien tutkimustulosten koostaminen selkeäksi kokonaisuudeksi oli perusteltua ja siitä on mahdollisesti hyötyä jatkotutkimusten kannalta.

Tutkielmantekijän oman tiedonhaun perusteella voidaan todeta, että tehty tutkimus on yksi ensimmäisiä, joka pyrkii muodostamaan ihanteellisen johtajan kiinnittäen huomiota nimenomaan maskuliinisten ja feminiinisten piirteiden erotteluun. Tulevaisuuden johtajilta vaaditaan paljon, sillä heidän tulee haastaa itseään, olla avoimia muutoksille, kouluttaa itseään jatkuvasti sekä panostaa yrityksen yhteisöllisyyteen (Akers, 2018). Nykypäivänä johtajilta sekä johtajia rekrytoivilta odotetaan yhä enemmän, sillä esihenkilöille asetettujen kriteerien määrä on kasvanut merkittävästi. Ei enää riitä, että johtaja sanoo mitä tehdään, milloin ja miten, vaan hänen pitää myös huomioida työntekijät, toteuttaa näiden toiveet ja tarpeet sekä toimia eettisesti ja asiallisesti saavuttaen koko ympäröivän maailman kunnioituksen.

4.3 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Tutkielmasta käy ilmi, että yksi mahdollisista valteista yrityksen menestykseen on johtaja, joka omaa feminiinisiä sekä maskuliinisia piirteitä. Näillä ominaisuuksilla esihenkilö voi vaikuttaa positiivisesti joko suoraan organisaation menestykseen parantamalla tehokkuutta, tai epäsuorasti työntekijöiden hyvinvoinnin sekä tyytyväisyyden kautta, jolloin seurauksena myös on korkeampi tehokkuus tai paremmat suoritukset. Vaikka yhä stereotypia menestyvästä johtajasta on hyvin maskuliininen, johtajilta osataan jo vaatia sekä voimakkuutta, että herkkyyttä (Koburtay & Syed, 2020). Täten liikkeenjohdon on tärkeää nähdä myös feminiinisten ominaisuuksien arvo, kuitenkin unohtamatta tarvetta maskuliinisille piirteille.

Tutkielmassa käytetyn näkökulman myötä päädyttiin tulokseen, että johtajaa valitessa yrityksen tulisi tunnistaa organisaation tarvitsemat piirteet, niin feminiiniset, kuin maskuliinisetkin, ja osata valita nämä omaava henkilö. Vaikka nimenomaan näitä käsitteitä ei osaisi käyttää, olisi tarpeen tunnistaa yritysten tarve myös ominaisuuksille, kuten pehmeät taidot sekä tunneäly, joita nykyisessä, nopeasti muuttuvassa yritysmaailmassa tarvitaan. Tämän lisäksi johtajien tulee oppia tuntemaan johtamansa organisaatio, ymmärtää sitä ja sen toimintoja, sekä työntekijänsä, heidän motivaattorinsa, tarpeensa ja osaamisensa (Shalley & Gilson, 2004). Ihanteellinen johtaja ei ole vain ominaisuuksiensa summa, vaan hän pyrkii

oppimaan jatkuvasti uutta, sisäistämään uutta ja monimutkaista tietoa sekä muistamaan pienimpiäkin yksityiskohtia (Bleich, 2016). Yritysten tulee täten huomioida myös jatkuva koulutus osana menestyksen tavoittelua. Niin johtajille kuin työntekijöillekin on tärkeää tarjota jatkokoulutusmahdollisuuksia, sillä nämä mahdollistavat luovuuden, uudet ideat, tehokkuuden parantamisen sekä muutenkin työympäristön kehittämisen.

Tutkielman perusteella yritysten on perusteltua kiinnittää huomiota myös työntekijöiden hyvinvointiin sekä tyytyväisyyteen osana tuloksiin pyrkimistä. Näiden todettiin vaikuttavan positiivisesti yrityksen menestykseen, sillä positiiviset tunteet edistävät lähestyvää käyttäytymistä, kuten tavoitteiden ja palkintojen eteen työskentelyä sekä aktiivista ihmissuhdekäyttäytymistä. Tämä perustuu siihen, että positiiviset tunteet luovat energisyyden tunnetta, mikä motivoi työntekijää työskentelemään ja pyrkimään tavoitteisiinsa. (Ng, Sorensen & Yim, 2009.) Myös työntekijöiden tyytyväisyyttä ja hyvinvointia voidaan tukea valitsemalla oikeanlainen johtaja. Esimerkiksi johtajan huumori sekä johtajan ja työntekijän välinen suhde (Robert, Dunne & Iun, 2016), johtajan tunneäly (Winton, 2022) ja valmennuksesta seuraava vahva sitoutuminen työhön parantavat työntekijän työtyytyväisyyttä (Ali, Lodhi, Orangzab, Raza & Ali, 2018). Voidaan täten perustellusti ehdottaa, että organisaation on hyvä huomioida myös työntekijöiden hyvinvointiin ja tyytyväisyyteen vaikuttavat johtajan piirteet osana rekrytointi- tai ylennysprosessia.

4.4 Tutkimuksen rajoitteet ja luotettavuus

Tämän tutkimuksen rajoitteita ja luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Validiteetti ilmaisee, miten hyvin tutkimukseen valittu tutkimusmenetelmä mittaa, mitä sen on tarkoitus mitata (Hiltunen, 2009). Koska tutkielman tavoitteena oli muodostaa tutkimusaiheesta kattava kokonaisuus jo olemassa olevien tutkimusten pohjalta, valittu tutkimusmenetelmä oli sovelias. Tutkimuksessa myös löydettiin vastaukset tutkimuskysymyksiin, joten tutkielman validiteettia voidaan pitää suhteellisen vahvana.

Reliabiliteetti eli luotettavuus ilmaisee, miten luotettavasti ja toistettavasti hyödynnetty tutkimusmenetelmä mittaa valittua ilmiötä (Hiltunen, 2009). Tutkimusta varten toteutettu tiedonhaku ja aineiston analysointi on suoritettu huolellisesti. Käytetyn aineiston luotettavuuteen on kiinnitetty erityisesti huomiota ja koko tiedonhakuprosessi on kuvattu tarkasti kolmannessa luvussa. Lisäksi kirjoittajan omat päätelmät on johdettu tutkimusaineistosta ja pyritty perustelemaan mahdollisimman kattavasti. Viittaukset aiempiin julkaisuihin on tehty johdonmukaisesti ja tarkasti, eikä tutkielmassa ole käytetty sekundaarilähteitä. Näiden seikkojen vuoksi samaa tutkimusmenetelmää sekä samoja aineistoja käyttävä tutkija hyvin mahdollisesti päätyisi samoihin johtopäätöksiin. Reliabiliteetin voidaan täten olettaa olevan melko vahva.

Tutkielman merkittävin rajoite muodostuu sille asetetusta pituusrajoituksesta. Erilaisista johtamistyyleistä, johtajien ominaisuuksista ja johtamisen vaikutuksista organisaatioiden menestykseen tai työntekijöiden hyvinvointiin on lukemattomia tutkimuksia ja niitä julkaistaan jatkuvasti lisää. Vaikka tutkielmassa on pyritty käyttämään lähteitä mahdollisimman laajasti ja kattavasti, on täysin mahdotonta huomioida jokaikinen aiemmin tehty tutkimus ja esitetty näkökulma. Myös kritiikkiä on löydettävissä osalle hyödynnetyistä teorioista ja perspektiiveistä. Tämän vuoksi eri aineistot tutkimuksen pohjaksi valitseva tutkija saattaisi päätyä osittain erilaisiin johtopäätöksiin.

Toinen merkittävä rajoite tutkimukselle muodostui olemassa olevista stereotyyppioista ja niiden esiintymisestä myös tutkimuskirjallisuudessa. Yhä 2020-luvulla feminiinisyys liitetään usein naisiin ja maskuliinisuus miehiin. Myös yksilön ominaisuuksia kuvataan tuon tuostakin naisellisiksi tai miehekkäiksi. Tämä toi haasteita tutkielman toteuttamiseen, sillä tutkimuksessa nimenomaan pyrittiin pääsemään irti ajatuksesta, että feminiinisyys ja maskuliinisuus liittyvät jotenkin sukupuoleen tai ovat toisiaan poissulkevia. Sukupuoli haluttiin jättää kokonaan tutkimuksen ulkopuolelle, mikä rajasi saatavilla olevaa tutkimusaineistoa merkittävästi. Monet löydetyt aineistot olivat tutkielman kannalta käyttökeltottomia, sillä maskuliinisuuteen ja feminiinisyteen liittyvät stereotyyppit olivat niissä esillä.

4.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkielman tarkoituksena oli muodostaa niin kutsuttu ihanteellinen johtaja yhdistelmänä maskuliinisuutta sekä feminiinisyttä, eikä huomioon otettu esimerkiksi kulttuuria tai toimialaa. Täten tutkimuksen lopputuloksena oli hyvin yleispätevä kuva potentiaalisesti parhaasta mahdollisesta johtajasta. Jatkossa ihanteellisen johtajan muodostamista voitaisiin käsitellä tietyn valtion, kulttuurin tai toimialan näkökulmasta, mikä mahdollisesti tarkentaisi johtajalta vaadittavia ominaisuuksia. Voisi olla mielenkiintoista selvittää, miten paljon esimerkiksi kulttuurin piirteet vaikuttavat siihen, millaista johtamista esihenkilöiltä odotetaan ja millaista johtamista arvostetaan.

Tässä tutkielmassa ei myöskään käsitelty sitä, miten nimenomaan tiettyyn organisaatioon sopiva johtajatyyppeä tunnustetaan. Voisiko esimerkiksi kyselytutkimuksella tai persoonallisuustesteillä selvittää, millaisen johtajan työntekijät haluavat ja millaisen esihenkilön kanssa he mieluiten tekisivät töitä? Onko tietty johtajan piirre elintärkeä työntekijöiden hyvinvoinnille kyseessä olevassa yrityksessä? Koska erilaisissa organisaatioissa ja tilanteissa tarvitaan erilaisia johtajia, tällaisella tutkimuksella olisi mahdollisesti paljon merkitystä. Jos yritykseen sopivan johtajan ominaisuudet tunnustettaisiin tarkasti, rekrytoinnissa mahdollisesti osattaisiin kiinnittää huomiota nimenomaan näihin piirteisiin. Jatkossa kyseistä ongelmaa voitaisiin tutkia yksittäisten organisaatioiden näkökulmasta.

LÄHTEET

- Abbas, M. & Ali, R. (2023). Transformational versus transactional leadership styles and project success: A meta-analytic review. *European management journal*, 41(1), 125-142. doi: 10.1016/j.emj.2021.10.011
- Akers, K. L. (2018). Leading after the boom: developing future leaders from a future leader's perspective. *The Journal of management development*, 37(1), 2-5. doi: 10.1108/JMD-03-2016-0042
- Ali, M., Lodhi, S. A., Oranzab, Raza, B. & Ali, W. (2018). Examining the Impact of Managerial Coaching on Employee Job Performance: Mediating Role of Work Engagement, Leader-Member-Exchange Quality, Job Satisfaction, and Turnover Intentions. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 12(1), 253-282.
Haettu osoitteesta
<https://www.proquest.com/scholarly-journals/examining-impact-managerial-coaching-on-employee/docview/2137400849/se-2>
- Atuahene-Gima, K. & Wei, Y. S. (2011). The Vital Role of Problem-Solving Competence in New Product Success. *The Journal of product innovation management*, 28(1), 81-98. doi: 10.1111/j.1540-5885.2010.00782.x
- Atwater, L. E., Brett, J. F., Waldman, D., Dimare, L. & Hayden, M. V. (2004) Men's and women's perceptions of the gender typing of management subroles. *Sex roles*, 50(3-4), 191-199. doi: 10.1023/b:sers.0000015551.78544.35
- Băjenescu, T-M. I. (2022). What is social intelligence? *Journal of social sciences*, 5(3), 39-47. doi: 10.52326/jss.utm.2022.5(3).04
- Barchard, K. A. (2003). Does Emotional Intelligence Assist in the Prediction of Academic Success? *Educational and psychological measurement*, 63(5), 840-858. doi: 10.1177/0013164403251333

- Bass, B. M. (1996) *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 17(1), 112-121. Haettu osoitteesta <http://www.jstor.org/stable/40862298>
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). Shatter the glass ceiling: Women may make better managers. *Human resource management*, 33(4), 549-560. doi: 10.1002/hrm.3930330405
- Bastian, V. A., Burns, N. R. & Nettelbeck, T. (2005). Emotional intelligence predicts life skills, but not as well as personality and cognitive abilities. *Personality and individual differences*, 39(6), 1135-1145. doi: 10.1016/j.paid.2005.04.006
- Blake-Beard, S., Shapiro, M. & Ingols C. (2020). Feminine? Masculine? Androgynous leadership as a necessity in COVID-19. *Gender in management*, 35(7/8), 607-617. doi: 10.1108/GM-07-2020-0222
- Bleich, M. R. (2016). Helping Leaders Learn. *The Journal of continuing education in nursing*, 47(12), 531-533. doi: 10.3928/00220124-20161115-03
- Breevaart, K. & de Vries, R. E. (2021). Followers' HEXACO personality traits and preference for charismatic, relationship-oriented, and task-oriented leadership. *Journal of business and and psychology*, 36(2), 253-265. doi: 10.1007/s10869-019-09671-6
- Borgmann, L., Rowold, J. & Bormann, K. C. (2016). Integrating leadership research: a meta-analytical test of Yukl's meta-categories of leadership. *Personnel review*, 45(6), 1340-1366. doi: 10.1108/PR-07-2014-0145
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E. & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A

meta-analysis. *The Leadership quarterly*, 17(3), 288-307. doi: 10.1016/j.leaqua.2006.02.007

- Calás, M. B. & Smircich, L. (1993). Dangerous liaisons: The “feminine-in-management” meets “globalization”. *Business horizons*, 36(2), 71-81. doi: 10.1016/S0007-6813(05)80041-2
- Carton, J. S., Kessler, E. A. & Pape, C. L. (1999). Nonverbal Decoding Skills and Relationship Well-Being in Adults. *Journal of nonverbal behavior*, 23(1), 91-100. doi: 10.1023/A:1021339410262
- Chamorro-Premuzic, T. (2019). *Why do so many incompetent men become leaders? (and how to fix it)*. New York: Kaplan/De Fiore Rights.
- Chan, S. C. H. (2019). Participative leadership and job satisfaction: The mediating role of work engagement and the moderating role of fun experienced at work. *Leadership & organization development journal*, 40(3), 319-333. doi: 10.1108/LODJ-06-2018-0215
- Cloud, K. & Leturmy, A. (2023). Management vs. Leadership: Would You Rather? *College and university*, 98(1), 75-80. Haettu osoitteesta <https://www.proquest.com/scholarly-journals/management-vs-leadership-would-you-rather/docview/2785685210/se-2>
- Colbert, A. E., Judge, T. A., Choi, D. & Wang, G. (2012). Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success. *The Leadership quarterly*, 23(4), 670-685. doi: 10.1016/j.leaqua.2012.03.004
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *The Academy of Management review*, 12(4), 637-647. doi: 10.2307/258069
- Côté, S. & Miners, C. T. H. (2006). Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence and Job Performance. *Administrative science quarterly*, 51(1), 1-28. doi: 10.2189/asqu.51.1.1
- Cuadraro, I., Navas, M., Molero, F., Ferrer, E. & Morales, J.F. (2012). Gender Differences in Leadership Styles as a Function of Leader and Subordinates' Sex and Type of Organization. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(12), 3083-3113. doi: 0.1111/j.1559-1816.2012.00974.x

- Cunningham, J. & Anderson, A. R. (2018). Inspired or Foolhardy: Sensemaking, Confidence and Entrepreneurs' Decision-Making. *Group decision and negotiation*, 27(3), 393-415. doi: 10.1007/s10726-018-9563-0
- Daud, S. & Hanafi, W. N. W. (2018). Blue Ocean Leadership Style and Strategic Decision Making Among Leaders at Government Link Companies (GLCs): The Role of Emotional Intelligence as Moderator. *Global business and management research*, 10(2), 816-827. Haettu osoitteesta <https://search-ebshost-com.pc124152 oulu.fi:9443/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=133618176&site=ehost-live&scope=site>
- de Carvalho, M. M. & Rabechini, J. R. (2015). Impact of risk management on project performance: the importance of soft skills. *International journal of production research*, 53(2), 321-340. doi: 10.1080/00207543.2014.919423
- de Vries, R. E., Bakker-Pieper, A. & Oostenveld, W. (2010). Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *Journal of business and psychology*, 25(3), 367-380. doi: 10.1007/s10869-009-9140-2
- Denham, S. A., Blair, K. A., DeMulder, E., Levitas, J., Sawyer, K., Auerbach-Major, S. & Queenan, P. (2003). Preschool Emotional Competence: Pathway to Social Competence? *Child development*, 74(1), 238-256. doi: 10.1111/1467-8624.00533
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel psychology*, 64(1), 7-52. doi: 10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x
- Due Billing, Y. & Alvesson, M. (2000). Questioning the Notion of Feminine Leadership: A Critical Perspective on the Gender Labelling of Leadership. *Gender, Work and Organization*, 7(3), 144-157. doi: 10.1111/1468-0432.00103
- Eagly, A. H. & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781-797. doi: 10.1111/0022-4537.00241
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C. & van Engen, M. L. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. *Psychological bulletin*, 129(4), 569-591. doi: 10.1037/0033-2909.129.4.569

- Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard business review*, 85(9), 62-146. Haettu osoitteesta <https://web-s-ebSCOhost-com.pc124152.oulu.fi:9443/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=558594a8-d6fb-4a9b-b808-99862f7a8074%40redis>
- Edelenbos, J. & Klijn, E. H. (2007). Trust in complex decision-making networks; a theoretical and empirical exploration. *Administration & society*, 39(1), 25-50. doi: 10.1177/0095399706294460
- Ergle, D. (2015). Perceived feminine vs masculine leadership qualities in corporate boardrooms. *Organizacijų vadyba*, 74(74), 41-54. doi: 10.7220/MOSR.2335.8750.2015.74.3
- Feitosa, J., Verhoeven, D. C., Shuffler, M. L. & Wiper, D. W. (2021). Political Skill Across Health Care Leaders: A Longitudinal Analysis. *Journal of leadership & organizational studies*, 28(1), 45-59. doi: 10.1177/1548051820956651
- Gebert, D., Heinitz, K. & Buengeler, C. (2016). Leaders' charismatic leadership and followers' commitment - The moderating dynamics of value erosion at the societal level. *The Leadership quarterly*, 27(1), 98-108. doi: 10.1016/j.leaqua.2015.08.006
- Gibert, A., Tozer, W. C. & Westoby, M. (2017). Teamwork, Soft Skills, and Research Training. *Trends in ecology & evolution (Amsterdam)*, 32(2), 81-84. doi: 10.1016/j.tree.2016.11.004
- Grant, J. (1988). Women as managers: What they can offer to organizations. *Organizational dynamics*, 16(3), 56-63. doi: 10.1016/0090-2616(88)90036-8
- Groves, K. S. (2005). Gender Differences in Social and Emotional Skills and Charismatic Leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(3), 30-46. doi: 10.1177/107179190501100303
- Hauser, A., Eggers, F. & Guldenberg, S. (2020). Strategic decision-making in SMEs: effectuation, causation, and the absence of strategy. *Small business economics*, 54(3), 775-790. doi: 10.1007/s11187-019-00152-x
- Hawthorne, M. J. & Chikelze, M. (2022). Trait Emotional Intelligence & Decision-making: An Exploration of TEI & Mood on Decision-making. *North American journal of psychology*, 24(3), 515-528. Haettu osoitteesta <https://www.proquest.com/scholarly-journals/trait-emotional-intelligence-tei-amp-decision/docview/2720474379/se-2>

- Hiltunen, L. (2009). Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto. Haettu osoitteesta http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf
- Huang, X., Iun, J., Liu, A. & Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of organizational behavior*, 31(1), 122-143. doi: 10.1002/job.636
- Ivan, V. (2015). Leadership vs. Management From Competitive Intelligence Perspective. *Manager (București)*, (21), 180-193. Haettu osoitteesta <https://www.proquest.com/scholarly-journals/leadership-vs-management-competitive-intelligence/docview/2600980844/se-2>
- Jelinek, M. & Adler, N. J. (1988). Women: World-Class Managers for Global Competition. *Academy of Management perspectives*, 2(1), 11-19. doi: 10.5465/AME.1988.4275576
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755-768. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.755
- Kaluza, A. J., Junker, N. M., Schuh, S. C., Raesch, P., Rooy, N. K. & Dick, R. (2022). A leader in need is a leader indeed? The influence of leaders' stress mindset on their perception of employee well-being and their intended leadership behavior. *Applied psychology*, 71(4), 1347-1384. doi: 10.1111/apps.12359
- Kandemir, D. & Acur, N. (2012). Examining Proactive Strategic Decision-Making Flexibility in New Product Development. *The Journal of product innovation management*, 29(4), 608-622. doi: 10.1111/j.1540-5885.2012.00928.x
- Kark, R., Waismel-Manor, R. & Shamir, B. (2012). Does valuing androgyny and femininity lead to a female advantage? The relationship between gender-role, transformational leadership and identification. *The Leadership quarterly*, 23(3), 620-640. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.12.012
- Katou, A. A., Budhwar, P. S. & Patel, C. (2021). A trilogy of organizational ambidexterity: Leader's social intelligence, employee work engagement and environmental changes. *Journal of business research*, 128, 688-700. doi: 10.1016/j.busres.2020.01.043

- Kessler, M. (2014). Female leaders in the 21st century in a masculine world/Vroulike leiers in die 21ste eeu in 'n manlike wêreld. *Koers (Potchefstroom, South Africa)*, 79(2), 1-7. doi: 10.4102/koers.v79i2.2117
- Khan, A., Anwar, J. & Shah, S. (2022). Do Employee Trust and Job Satisfaction Mediate the Relationship of Leadership Styles and Emotional Intelligence with Project Success? *NUML international journal of business & management*, 16(2), 89-113. doi: 10.52015/nijbm.v16i2.74
- Khassawneh, O. & Hamzah, E. (2022). The Effect of Participative Leadership Style on Employees' Performance: The Contingent Role of Institutional Theory. *Administrative sciences*, 12(4), 195. doi: 10.3390/admsci12040195
- Kim, K., Dansereau, F. & Kim, I. S. (2013). Extending the Concept of Charismatic Leadership: An Illustration Using Bass's (1990) Categories. Teoksessa B. J. Avolio & F. J. Yammarino (toim.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (s.165-194). Emerald Group Publishing.
- Koburtay, T. & Syed, J. (2020). Prejudice toward female leaders: Insights from the hotel sector in Jordan. *Journal of human resources in hospitality & tourism*, 19(4), 520-542. doi: 10.1080/15332845.2020.1763768
- Komi, T. (2023). Työntekijöistä huolehtimiseen on järjestettävä aikaa. *Ekonomi* 28(1), 33.
- Kulich, C., Iacoviello, V. & Lorenzi-Cioldi, F. (2018). Solving the crisis: When agency is the preferred leadership for implementing change. *The Leadership quarterly*, 29(2), 295-308. doi: 10.1016/j.leaqua.2017.05.003
- Lipman-Blumen, J. (1992). Connective Leadership: Female Leadership Styles in the 21st-Century Workplace. *Sociological perspectives*, 35(1), 183-203. doi: 10.2307/1389374
- Littrell, R. F. (2013). Explicit leader behaviour: A review of literature, theory development, and research project results. *The Journal of management development*, 32(6), 567-605. doi: 10.1108/JMD-04-2013-0053
- Lopes, P. N., Brackett, M. A., Nezlek, J. B., Schütz, A., Sellin, I. & Salovey, P. (2004) Emotional Intelligence and Social Interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(8), 1018-1034. doi: 10.1177/0146167204264762
- Lythreatis, S., Mostafa, A. M. S. & Wang, X. (2019). Participative Leadership and Organizational Identification in SMEs in the MENA Region: Testing the Roles

of CSR Perceptions and Pride in Membership. *Journal of business ethics*, 156(3), 635-650. doi: 10.1007/s10551-017-3557-8

Mayer, J. D., Roberts, R. D. & Barsade, S. G. (2008). Human Abilities: Emotional Intelligence. *Annual review of psychology*, 59(1), 507-536. doi: 10.1146/annurev.psych.59.103006.093646

Mayfield, M., Mayfield, J. & Walker, R. (2021). Leader Communication and Follower Identity: How Leader Motivating Language Shapes Organizational Identification through Cultural Knowledge and Fit. *International journal of business communication (Thousand Oaks, Calif.)*, 58(2), 221-253. doi: 10.1177/2329488420979285

McHugh, K. A., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Serban, A., Sayama, H. & Chatterjee, S. (2016). Collective decision making, leadership, and collective intelligence: Tests with agent-based simulations and a Field study. *The Leadership quarterly*, 27(2), 218-241. doi: 10.1016/j.leaqua.2016.01.001

Meyer, F., Birkeland, I. K., Emstad, A. B. & Le Fevre, D. M. (2020). Leaders' collaborative problem-solving behavior in conversations in Norway and New Zealand. *International journal of leadership in education (painossa)*. doi: 10.1080/13603124.2020.1849808

Miao, C., Humphrey, R. H. & Qian, S. (2016). Leader emotional intelligence and subordinate job satisfaction: A meta-analysis of main, mediator, and moderator effects. *Personality and individual differences*, 102, 13-24. doi: 10.1016/j.paid.2016.06.056

Newstead, T., Dawkins, S., Macklin, R. & Martin, A. (2021). We don't need more leaders - We need more good leaders. Advancing a virtues-based approach to leader(ship) development. *The Leadership quarterly*, 32(5), 101312. doi: 10.1016/j.leaqua.2019.101312

Ng, T. W. H., Sorensen, K. L. & Yim, F. H. K. (2009). Does the Job Satisfaction - Job Performance Relationship Vary Across Cultures? *Journal of cross-cultural psychology*, 40(5), 761-796. doi: 10.1177/0022022109339208

Prime, J. L., Carter, N. M. & Welbourne, T. M. (2009). Women "Take care", Men "Take charge": Managers' Stereotypic Perceptions of Women and Men Leaders. *The psychologist manager journal*, 12(1), 25-49. doi: 10.1080/10887150802371799

Podsakoff, P. M., Bommer, W. H., Podsakoff, N. P. & MacKenzie, S. B. (2006). Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate

attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research. *Organizational behavior and human decision processes*, 99(2), 113-142. doi: 10.1016/j.obhdp.2005.09.002

Rahim, M. A. (2014) A Structural Equations Model of Leaders' Social Intelligence and Creative Performance. *Creativity and innovation management*, 23(1), 44-56. doi: 10.1111/caim.12045

Rahimnia, F. & Molavi, H. (2021). A model for examining the effects of communication on innovation performance: emphasis on the intermediary role of strategic decision-making speed. *European journal of innovation management*, 24(3), 1035-1056. doi: 10.1108/EJIM-10-2019-0293

Reymen, I. M. M. J., Andries, P., Berends, H., Mauer, R., Stephan, U. & van Burg, E. (2015). Understanding Dynamics of Strategic Decision Making in Venture Creation: A Process Study of Effectuation and Causation. *Strategic entrepreneurship journal*, 9(4), 351-379. doi: 10.1002/sej.1201

Rezvani, A., Chang, A., Wiewiora, A., Ashkanasy, N. M., Jordan, P. J. & Zolin, R. (2016). Manager emotional intelligence and project success: The mediating role of job satisfaction and trust. *International journal of project management*, 34(7), 1112-1122. doi: 10.1016/j.ijproman.2016.05.012

Riggio, R. E. & Reichard, R. J. (2008). The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach. *Journal of managerial psychology*, 23(2), 169-185. doi: 10.1108/02683940810850808

Robert, C., Dunne, T. C. & Iun, J. (2016). The Impact of Leader Humor on Subordinate Job Satisfaction: The Crucial Role of Leader-Subordinate Relationship Quality. *Group & organization management*, 41(3), 375-406. doi: 10.1177/1059601115598719

Robinson, V., Meyer, F., Le Fevre, D. & Sinnema, C. (2021). The Quality of Leaders' Problem-Solving Conversations: Truth-Seeking or Truth-Claiming? *Leadership and policy in schools*, 20(4), 650-671. doi: 10.1080/15700763.2020.1734627

Robles, M. M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business communication quarterly*, 75(4), 453-465. doi: 10.1177/1080569912460400

Salminen, A. (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteen sovelluksiin. Vaasan yliopisto.

- Saseanu, A. S., Toma, S. G. & Marinescu, P. (2014). Feminine leadership and organizational culture. *Manager (București)*, (19), 144-150. Haettu osoitteesta <https://www.proquest.com/scholarly-journals/feminine-leadership-organisational-culture/docview/1619354088/se-2>
- Shalley, C. E. & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership quarterly*, 15(1), 33-53. doi: 10.1016/j.leaqua.2003.12.004
- Shamir, B., House, R. J. & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization science (Providence, R.I.)*, 4(4), 577-594. doi: 10.1287/orsc.4.4.577
- Sharma, P. K. & Kumra, R. (2022). Examining the mediating role of work engagement on the relationship between workplace mindfulness and organizational justice and its association with well-being. *South Asian Journal of Business Studies*, 11(2), 129-148. doi: 10.1108/SAJBS-10-2019-0184
- Sinclair, S., Carlsson, R. & Björklund, F. (2016). Getting along or ahead: Effects of gender identity threat on communal and agentic self-presentations. *Scandinavian journal of psychology*, 57(5), 427-432. doi: 10.1111/sjop.12310
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S. & Hetland, H. (2007). The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior. *Journal of occupational health psychology*, 12(1), 80-92. doi: 10.1037/1076-8998.12.1.80
- Succi, C. & Canovi, M. (2020). Soft skills to enhance graduate employability: comparing students and employers' perceptions. *Studies in higher education (Dorchester-on-Thames)*, 45(9), 1834-1847. doi: 10.1080/03075079.2019.1585420
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (2023a). *Johtamisen ja urakehityksen tasa-arvokysymyksiä*. Haettu osoitteesta <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/tasa-arvon-tila/tyo-ja-toimeentulo/johtamisen-ja-urakehityksen-tasa-arvokysymyksia>
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (2023b). *Sukupuolten tasa-arvo yritysjohdossa*. Haettu osoitteesta <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/tasa-arvon-tila/valta-ja-paatoksenteko/sukupuolten-tasa-arvo-yritysjohdossa>
- Thornton, J. S. (2020). Athlete autonomy, supportive interpersonal environments and clinicians' duty of care; as leaders in sport and sports medicine, the onus is on

us: the clinicians. *British journal of sports medicine*, 54(2), 71-72. doi: 10.1136/bjsports-2019-100783

- Tschohl, J. (2014). Effective Leadership vs. Management. *Leadership Excellence Essentials*, 31(11), 48. Haettu osoitteesta <https://www.proquest.com/trade-journals/effective-leadership-vs-management/docview/1639932473/se-2>
- Turnipseed, D. L. & VandeWaa, E. A. (2022). Crisis Leadership During and After the COVID Pandemic: Astute Nurse Leaders Make the Difference. *The Journal of nursing administration*, 52(3), 154-159. doi: 10.1097/NNA.0000000000001123
- Van Dick, R., Hirst, G., Grojean, M. W. & Wieseke, J. (2007). Relationships between leader and follower organizational identification and implications for follower attitudes and behaviour. *Journal of occupational and organizational psychology*, 80(1), 133-150. doi: 10.1348/096317905X71831
- Van Zyl, L. E., Bester, J. & Stander, M. W. (2015). Leadership empowering behaviour, psychological empowerment, organisational citizenship behaviours and turnover intention in a manufacturing division. *SA Journal of Industrial Psychology*, 41(1), 1-14. doi: 10.4102/sajip.v41i1.1215
- von Hippel, E. & von Krogh, G. (2016). Identifying Viable “Need-Solution Pairs”: Problem Solving Without Problem Formulation. *Organization science (Providence, R.I.)*, 27(1), 207-221. doi: 10.1287/orsc.2015.1023
- Wiley, J. & Lake, F. (2014). Inspire, Respect, Reward: re-framing leadership assessment and development. *Strategic HR review*, 13(6), 221-226. doi: 10.1108/SHR-06-2014-0039
- Winton, B. G. (2022). Emotional intelligence congruence: the influence of leader and follower emotional abilities on job satisfaction. *Leadership & organization development journal*, 43(5), 788-801. doi: 10.1108/LODJ-04-2021-0163
- Wong, S. & Giessner, S. (2018) The thin line between empowering and laissez-faire leadership: An expectancy match perspective. *Journal of management*, 44(2), 757-783. doi: 10.1177/0149206315574597
- Xu, L., Fu, P., Xi, Y., Zhang, L., Zhao, X., Cao, C., Liao, Y., Li, G., Xue, X. & Ge, J. (2014). Adding dynamics to a static theory: How leader traits evolve and how they are expressed. *The Leadership quarterly*, 25(6), 1095-1119. doi: 10.1016/j.leaqua.2014.10.002

- Young, H. R., Glerum, D. R., Joseph, D. L. & McCord, M. A. (2021) A Meta-Analysis of Transactional Leadership and Follower Performance: Double-Edged Effects of LMX and Empowerment. *Journal of management*, 47(5), 1255-1280. doi: 10.1177/0149206320908646
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership quarterly*, 10(2), 285-305. doi: 10.1016/S1048-9843(99)00013-2
- Yukl, G., Gordon, A. & Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of leadership & organizational studies*, 9(1), 15-32. doi: 10.1177/107179190200900102
- Yukl, G., Mahsud, R., Prussia, G. & Hassan, S. (2019). Effectiveness of broad and specific leadership behaviors. *Personnel review*, 48(3), 774-783. doi: 10.1108/PR-03-2018-0100