

<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Johtaminen ja organisointi	Päivämäärä	8.9.2020
Tekijä	Tiia Katariina Mäki-Kala	Sivumäärä	70+liitteet
Otsikko	Johtajaksi kasvanut – Elämänkaarinäkemys johtajuuteen		
Ohjaaja	TKT Satu Teerikangas		

<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Johtajuuden kehittyminen on kasvattanut merkittävästi kiinnostustaan etenkin viimeisten vuosikymmenten aikana ja organisaatiot investoivat johtajuuden kehittämiseen tällä hetkellä enemmän kuin koskaan. Tutkimuksen saralla kiinnostusta on herättänyt myös johtajuuden kehittyminen elämän eri vaiheissa. Laajasta kiinnostuksesta ja johtajuusteorioiden kirjosta huolimatta ala kärsii puutteellisesta tiedosta siinä, miten johtajuus oikeasti kehittyy, ja vasta viime aikoina yhtenäistä teoriaa onkin pyritty muodostamaan.</p> <p>Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää, miten johtajuus kehittyy ja mitkä tekijät edistävät johtajuuden kehittymistä. Tutkielmassa hyödynnettiin elämänkaaritutkimus menetelmää, jonka avulla johtajuuden kehittymistä voitiin tarkastella koko elämänkaaren mittaisena prosessina. Tutkielmalle asetetun tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, miten yksilön johtajuus kehittyy elämänkaaren aikana. Tutkielma toteutettiin laadullisin tutkimusmenetelmin ja aineiston keruumenetelmässä yhdistyi narratiivinen haastattelu sekä teemahaastattelu. Tutkielmaa varten haastateltiin kuutta eri johtajaa, jotka olivat toimineet johtajina keskimäärin 20 vuotta. Aineiston analyysimenetelmänä hyödynnettiin nk. Gioia-menetelmää.</p> <p>Tutkimustulosten perustella johtajuus kehittyy yksilön elämänkaaren varrella mihin vaikuttavat johtajuuden lähtökohdat, johtajuuden käännekohtat sekä johtajan ominaisuudet. Johtajuuden lähtökohtina tunnistettiin sisäänrakennettu johtajuus, ensikosketus johtajuuteen sekä suunnittelematon johtajuuspolku. Nämä lähtökohdat toimivat haastateltavien johtajuuden kehittymisen perustana. Käännekohtat, jotka edistävät johtajuuden kehittymistä voitiin tunnistaa merkitykselliset kokemukset, haasteet, entiset esimiehet sekä EMBA-johtajuuskoulutus. Johtajuuden kehittymisen mahdollisti lisäksi johtajan ominaisuudet. Johtajan ominaisuuksina voitiin tunnistaa hyvän johtajuuden piirteet sekä sisäinen motivaatio. Myös johtajuuden toimiminen osana yksilön elämää nähtiin mahdollistavan johtajuuden kehittymisen.</p> <p>Tutkielma antaa tukea aikaisemmalle johtajuuden kehittämisen tutkimukselle kokoamalla yhteen merkittävimpiä tekijöitä, jotka edistävät johtajuuden kehittymistä yksilön elämänkaaren aikana. Tutkielman uutuusarvona voidaan osoittaa, että elämänkaaren aikana tapahtuva kehitys yhdessä johtajan ominaisuuksien kanssa edistävät johtajuuden kehittymistä.</p>	
Avainsanat	johtaminen, johtajuus, kehitys, elämänkaari





**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **JOHTAJAKSI KASVANUT**

## **Elämänkaarinäkemys johtajuuteen**

Johtamisen ja organisoinnin  
pro gradu -tutkielma

Laatija:

Tiia Mäki-Kala

Ohjaaja:

TKT Satu Teerikangas

8.9.2020

Helsinki

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
1.1	TUTKIMUKSEN TAUSTA .....	5
1.2	TUTKIMUSKYSYMYS.....	6
1.3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA RAKENNE .....	7
2	JOHTAJUUS JA SEN KEHITTYMINEN.....	9
2.1	JOHTAJUUS KÄSITTEENÄ.....	9
2.2	YKSILÖLLISET EROT JOHTAJUUDEN POHJANA .....	11
2.3	JOHTAJUUDEN KEHITTÄMINEN .....	13
2.4	JOHTAJUUDEN KEHITTÄMISTÄ EDISTÄVÄT TEKIJÄT .....	15
2.4.1	Kokemukset ja haasteet .....	15
2.4.2	Yksilön ominaisuudet .....	17
2.4.3	Kehittävät ihmissuhteet ja esimiehet .....	18
2.4.4	Johtajuuskoulutus.....	19
3	ELÄMÄNKAARI NÄKÖKULMA JOHTAJUUDEN KEHITTÄMISEEN.....	22
3.1	KATSAUS ELÄMÄNKAARITUTKIMUKSEEN.....	22
3.2	AIKAISEMPI ELÄMÄNKAARITUTKIMUS JOHTAJUUDEN KEHITTÄMISESTÄ .....	24
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	27
4.1	TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAVAT .....	27
4.1.1	Laadullinen tutkimusmenetelmä.....	27
4.1.2	Narratiivinen lähestymistapa tutkimuksen aineistonkeruussa .....	29
4.2	TUTKIMUSPROESSIN ESITTELY .....	31
4.3	AINEISTON KERÄÄMINEN JA ESITTELY.....	32
4.4	AINEISTON ANALYSOINTI .....	36
4.5	TUTKIELMAN LUOTETTAVUUS.....	39
5	TUTKIMUSTULOKSET .....	42
5.1	JOHTAJUUDEN LÄHTÖKOHDAT .....	42
5.1.1	Sisäänrakennettu johtajuus .....	42
5.1.2	Ennalta suunnittelemaan johtajuuspolku.....	44
5.1.3	Ensikosketus johtajuuteen.....	44
5.2	JOHTAJUUDEN KÄÄNNEKOHDAT.....	46
5.2.1	Merkitykselliset kokemukset .....	47

5.2.2	Johtajuuden haasteet .....	48
5.2.3	Esimiesten merkitys.....	50
5.2.4	Johtajuuskoulutus .....	51
5.3	JOHTAJUUDEN OMINAISUUDET .....	54
5.3.1	Hyvän johtajan piirteet .....	54
5.3.2	Johtajuus osana elämää.....	56
5.3.3	Sisäinen motivaatio johtajuuden kehittämisessä .....	58
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	61
6.1	JOHTAJANA KEHITTÄMISEN KAARI .....	61
6.2	TUTKIMUKSEN KÄYTÄNNÖN SUOSITUKSET .....	67
6.3	TUTKIMUSTYÖN RAJOITTEET JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET .....	68
7	YHTEENVETO.....	69
	LÄHTEET.....	71
	LIITTEET .....	81
	LIITE 1 HAASTATTELURUNKO .....	81

## KUVIOT

Kuvio 1	Tutkimusprosessin eteneminen kaaviona.....	31
Kuvio 2	Tutkielman datarakenne (mukaiillen Gioia ym. 2013) .....	39
Kuvio 3	Johtajuuden kehittyminen kuviona .....	62

## TAULUKOT

Taulukko 1	Tiedot haastatteluista .....	34
------------	------------------------------	----

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Mietittäessä johtajuuden ja johtamisen käsitteitä kysymykseksi usein nousee, miten johtajaksi tullaan, ja mitkä asiat vaikuttavat siihen miksi joistakin tulee johtajia (Northouse 2009, 1). Samalla saatetaan myös pohtia ovatko johtajuuden piirteet synnynnäisiä vai voiko johtamista oppia (Morgan 2015). Perinteisten johtamisteorioiden mukaan johtajuus on nähty hyvin yksilökeskeisenä taitona, jolloin kehittämällä johtajan taitoja johtajuus syntyi ikään kuin lopputuotteena (Day 2000, 582). Johtamisen tutkimus painottikin pitkään tiettyjen piirteiden tutkimista, jotka pyrkivät ennustamaan yksilön potentiaalia johtaa. (Riggio & Mumford 2011, 453; deVries 2012, 809). Kehittyäkseen johtajana yksilöllä tulee olla potentiaalia ja motivaatiota johtaa sekä käydä läpi tiettyjä kehitysprosesseja ja kokemuksia elämänsä aikana (Popper & Mayselless 2007, 666). Dayn mukaan (2000, 582) johtajuuden kehittymistä tapahtuu monissa erilaisissa olosuhteissa ja yksilön elämän eri vaiheissa. Koska ihmisen elämänsä sisältää monia erilaisia tapahtumia ja oppimisprosesseja, johtajana kehittymistä tapahtuu jatkuvasti. Johtajuuteen taipuvaisista piirteistä huolimatta etenkin aikuisiän oppimisella ja kehityksellä on nähty olevan merkittävä vaikutus kokonaisvaltaiselle johtajuuden kehittymiselle. (Day ym. 2009, 31; Day & Sin 2011, 546).

Vaikka kiinnostus ja kirjallisuus johtajuuden kehittämisestä on lisääntynyt viimeisten vuosikymmenten aikana, on vain vähän huomiota kiinnitetty siihen, miten johtajuus oikeasti kehittyy (Lord & Hall 2005, 591; Avolio 2007, 29–30; Day ym. 2014, 80). Pitkittäistä johtajuustutkimusta on tehty hyvin vähän (Riggio & Mumford 2011, 454), mikä muodostaa kuilun johtajuustutkimuksen ja johtajuuden kehittämistutkimuksen välille. Vasta viime aikoina johtamisen kehittämisen teoriaa on pyritty aktiivisesti muodostamaan, vaikkakin asian tilaa on edelleen kritisoitu (Avolio 2007, 29). Lisäksi tutkimusta johtajien ja johtajuuden kehittämisestä ei ole pystytty vakuuttavasti empiirisesti todistamaan eikä sitä miten ja milloin erilaiset tapahtumat vaikuttavat johtajuuden kehitykseen (Day & Sin 2011, 554; Gottfried ym. 2011, 510; Avolio ym. 2012, 369). Vaikka johtamiskirjallisuudella on pitkä historia erilaisine johtajuusteorioineen, ovat johtamisen kehittämiseen keskittynyt teoriat ja tutkimus epäsuhdassa käytännön kanssa (Day 2000, 581; Day ym. 2014, 64). Yksi syy tälle on se, että johtajuuden kehittäminen yhdistää kaksi yhtä epäselvää ja monimutkaista käsitettä:

johtajuus ja kehittäminen. Kehittämisen tutkimisesta mutkikkaampaa tekee vielä se, että siihen liittyy läheisesti muutos ja ajankulku. (Day ym. 2009, 5; Day & Sin 2011, 546). Lisäksi olemassa olevan johtamisen kehittämistutkimuksen tavoitteena on usein ollut todistaa, että johtajuutta voidaan kehittää ja millä keinoin. Nämä tutkimukset ovat kuitenkin keskittyneet lähinnä siihen, miten niiden tuloksia voidaan soveltaa käytännössä. Tämä on johtanut siihen, että alalla on puutteellinen jaettu ymmärrys siitä, mitä erilaiset käsitteet tai teoreettiset suuntaukset kaiken takana lopulta tarkoittavat. Näin ollen ala uupuu kokonaisvaltaisesta käsityksestä johtajuuden kehittämisestä. (Day ym. 2004, xi; Day ym. 2009, xi; Day & Dragoni 2015, 134; Vogel ym. julkaisematon, 1.)

Modernin elämäkertakirjallisuuden ja toimitusjohtajista tehtyjen haastatteluiden suosioista voidaan päätellä, että erityisesti johtajien tarinat ja matka arvostettuun asemaan kiinnostavat monia tänä päivänä. Tutkimuksen saralla kiinnostus tarkastella johtajuuden kehittymistä koko yksilön elämänkaaren mittaisena prosessina on myös hiljalleen lisääntynyt (Day 2011). Vähäisten ja puutteellisten johtajuuden elämäntutkimuksien valossa on edelleen kuitenkin epäselvää, miten johtajuus kehittyy teoriassa yksilön elämänkaaren aikana (Day ym. 2009). Tutkimalla nykyistä johtajuus- ja johtajuuden kehittämiskirjallisuutta elämäntutkimusmenetelmän avulla, voidaan pyrkiä selvittämään, miten johtajuus kehittyy yksilön elämänkaaren aikana ja erityisesti aikuisiän aikana. Lisäksi tutkielmassa käsitellään tarkemmin aikuisiän johtajuuskoulutusta sen ollessa yksi konkreettinen tapa kehittää johtajuutta, millä on myös nähty olevan merkittäviä vaikutuksia johtajuuden kehittymiselle (Avolio ym. 2009; Lacerenza ym. 2017).

## 1.2 Tutkimuskysymys

Tutkielman tarkoituksena on tarkastella johtajana kehittymistä yksilön elämänkaaren aikana. Tutkielmassa pyritään etsimään vastauksia siihen, miten ja kuinka johtajuus kehittyy ja mitkä tekijät edesauttavat yksilöä kehittymään johtajana. Elämäntutkimusmenetelmän mukaisesti tutkielmassa keskitytään yksilön kehittymiseen johtajana, jonka vuoksi ensisijaisena tutkimuskysymyksenä tutkielmalla on:

*Miten johtajat kuvaavat johtajuutensa kehittymistä elämänkaaren aikana?*

Kyseinen päätutkimuskysymys on jaettu kahteen alakysymykseen, jotka auttavat vastaamaan päätutkimuskysymykseen. Ensimmäisen alakysymyksen kautta pyritään



saamaan vastaus elämänkaaren käännekohtiin, jotka ovat vaikuttaneet johtajuudessa kehittymiseen:

*Millaisia käännekohtia johtajat kohtaavat elämänkaarensa varrella, jotka edistävät heidän johtajuutensa kehittymistä?*

Toinen alakysymys pyrkii vastaamaan tarkemmin siihen, minkälainen merkitys johtajuuskoulutuksella on johtajuuden kehittämisessä:

*Miten aikuisiän johtamiskoulutus edistää johtajuuden kehittymistä?*

Ensimmäiseen alakysymykseen pyritään vastaamaan tutkimusaineiston pohjalta tunnistamalla erilaisia tekijöitä yksilöiden elämänkaaren varrelta, mitkä ovat vaikuttaneet heidän johtajuutensa kehittymiseen. Tutkimusaineiston avulla pyritään vastaamaan myös toiseen alatutkimuskysymykseen, jossa analysoidaan tarkemmin yhtä johtajuuden kehittämisen menetelmä ja sen vaikutuksia johtajuuden kehittymiseen.

### **1.3 Tutkimuksen toteutus ja rakenne**

Tutkielmassa hyödynnetään laadullista tutkimusmenetelmää, jonka kautta ilmiöitä pyritään ymmärtämään kokonaisvaltaisesti, jolloin ihmistä katsotaan kokonaisuutena osana jotakin elämismaailmaa ja todellisuutta (Ronkainen ym. 2011, 83; Eriksson & Kovalainen 2016, 4). Koska tutkielmassa tarkastellaan yksilöiden kokemuksia elämänkaaren varrelta, lähestymistapana hyödynnetään elämänkaarimenetelmää, joka antaa teoreettista tukea elämänkaaren mittaisen kehityksen tarkastelemiseen. Tutkielman aineistonkeruutapana käytetään narratiivista lähestymistapaa, jota on käytetty jo pitkään elämäkertametodien tieteellisessä perinteessä. Narratiivista lähestymistapaa hyödynnettiin tutkielman haastatteluissa yhdessä teemahaastattelun metodien kanssa.

Tutkielman alussa tarkastellaan perinteistä johtajuuskirjallisuutta mukaan lukien yksilöllisiä eroja sekä kirjallisuuden asettamia lähtökohtia johtajuuden kehittymisen teorioille. Luvussa 2.3 käsitellään johtajuuden kehittymistä ja sitä edistäviä tekijöitä luvussa 2.4. Tämän jälkeen tutkielmassa otetaan katsaus elämänkaaritutkimukseen ja tarkastellaan johtajuuden kehittymistä elämänkaari näkökulmasta. Neljännessä luvussa esitellään tutkielmassa tehdyt menetelmävalinnat, tutkielman aineisto ja sen analysointitavat. Lisäksi samassa luvussa arvioidaan tutkielman luotettavuutta. Luvussa

5 esitellään tutkielman tulokset, jonka jälkeen luvussa 6 käsitellään niiden johtopäätöksiä yhdessä tutkielman rajoitteiden ja jatkotutkimusehdotuksien kanssa. Viimeisenä yhteenvedossa tiivistetään tutkielman sisältö ja kootaan tutkielman merkittävimmät löydökset yhteen.

## 2 JOHTAJUUS JA SEN KEHITTYMINEN

### 2.1 Johtajuus käsitteenä

Kysymykseen 'Mitä johtajuus on?' vastaukseksi toivotaan selkeää ja suoraviivaista määritelmää johtajuudesta. Yhteisymmärrys johtajuuden määrittämisestä on alalla kuitenkin puutteellinen, mikä tekee johtajuuden yksinkertaisesta määrittelystä hankalaa (Ladkin 2010, 3.) Vielä tänäkin päivänä johtajuuden käsite jatkaa kehittymistään (Day & Harrison 2007, 360).

Johtajuustutkimus juontaa juurensa 1900-luvun alkuun (Avolio ym. 2009, 765). Hyvärinen (2016, 19) mukaan pitkä historia osoittaa ”miten yhtä universaalia, hallitsevaa viitekehystä tai määritelmää johtajuudelle ei ole”. Lukuisat johtajuuden eri tutkimukset osoittavat miten hajanainen johtajuuden määrittämisen kenttä on ja miten erilaisten määritelmien kirjo vaikeuttaa johtajuuden kokonaisvaltaista hahmottamista (Northouse 2009, 1; Ladkin 2010, 2–3). Stogdillin (1974, 7) mukaan johtajuudella on yhtä monta määritelmää kuin on niitä, jotka ovat pyrkineet määrittämään sitä, mikä osoittaa sen, miten johtajuus voi tarkoittaa myös eri asioita eri ihmisille. Johtajuutta määritellessä onkin tärkeää ymmärtää, että johtajuudelle on olemassa erilaisia määritelmiä ja merkityksiä, joita ei ole edes mielekäästä luoda yhdeksi kaiken kattavaksi käsitteeksi (Day & Harrison 2007, 360; Northouse 2009, 2).

Johtajuuden eri määritelmät ovat riippuvaisia sitä ympäröivistä lukemattomista eri konteksteista ja tilannetekijöistä, jotka vaikuttavat siihen millaiseksi ylipäätään miellämme johtajan (Lord ym. 2001, 311). Kysymyksen uudelleenmuotoileminen 'Miten ymmärrämme johtajuutta ilmiönä?' antaa mahdollisuuden pohtia johtajuutta laajemmin (Ladkin 2010 3–4). Ciullan (2008, 393) mukaan johtajuus on inhimillisyyteen vahvasti sidoksissa oleva ilmiö, joka on juurtunut kulttuuriimme niin taiteen, kirjallisuuden, uskonnon, filosofian, kielen, historian kautta sekä kaikki mikä liittyy olennaisesti ihmisenä olemiseen ja elämiseen. Näin ollen johtajuus voidaan nähdä osana ihmisyyttä.

Lukuisista määritelmistä huolimatta johtajuuden ilmiölle voidaan määritellä tiettyjä osatekijöitä, jotka ovat sille hyvin keskeisiä (Hyvärinen 2016, 20). Stogdillin (1950, 4) mukaan, vähimmäisvaatimuksena johtajuuden ilmentymiselle ovat ryhmä, jossa on vähintään kaksi henkilöä, yhteinen tavoite tai tavoiteorientoituneet tehtävät sekä vastuiden erittely, joka tarkoittaa, että ryhmän jäsenillä on erilaiset tehtävät ja vastuut. Stogdillin määritelmää jatkaneen Northousen (2009) määritelmä on nykypäivänä

kirjallisuudessa yleisimmin viitattu. Hänen mukaansa johtajuus on prosessi, jossa yksilö vaikuttaa ryhmään muita yksilöitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Prosessimallin mukaisesti johtajuus nähdään ilmiönä, joka ilmenee johtajan ja hänen alaisensa välisessä vuorovaikutuksen kontekstissa. Kun johtajuus nähdään prosessina, se ilmenee johtajuuskäyttäytymisenä, jota voi opetella. Johtajuuden määrittelemisen prosessina ei ota kuitenkaan huomioon piirre- tai persoonallisuustekijöitä, vaan se korostaa perinteisesti nähdyn johtajan ja alaisen välistä vuorovaikutusta. Tässä vuorovaikutuksessa johtaja vaikuttaa ja on samaan aikaan myös itse vaikutuksen alaisena. Johtajuutta itsessään ei voida myöskään sijoittaa pelkästään vain virallisiin johtaja-alainen suhteisiin, vaan se pätee myös muissa epävirallisemmissa johtajuustilanteissa. Johtajuus tuleekin ilmi ryhmässä, jolla on yhteinen tavoite ja ilman muita ryhmän jäseniä johtajuutta ei voi ilmetä. Kun ryhmällä on yhteinen tavoite se asettaa tarpeen johtajuudelle, jotta yhteiset päämäärät voidaan tavoittaa. Johtajuus sisältää myös aina vaikutusvaltaa, jota ilman johtajuutta ei ole. (Northouse 2009, 2–3, 5.) Northousen määritelmään yhtyvät myös Murphy & Johnson (2011, 461), joiden mukaan johtajuus on sosiaalista vaikutusvaltaa, jonka kautta johtaja haalii muiden apua ja tukea yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Vaikka keskeisiä johtajuuteen liitettäviä osatekijöitä on useamman tutkijan toimesta osattu osoittaa, jättää tyhjentyvä listaus edelleen eriäviä mielipiteitä alalla. Yhteisymmärryksen lisäämiseksi olennaista onkin ymmärtää mitä johtajuus sanalla halutaan tarkoittaa ja mitkä ovat sen lähtökohdat.

Perinteisesti johtajuus (engl. *leadership*) ja johtaminen (engl. *management*) on erotettu toisistaan etenkin englanninkielisessä johtajuuskirjallisuudessa. Vaikka johtajuudella ja johtamisella onkin paljon yhteneväisyyksiä, niiden välille tulee tehdä ero myös tässä tutkielmassa. Johtajuus määritellään enemmän ihmissuuntautuneeksi, kun taas johtaminen asia- ja tehtäväkeskeiseksi (Hyvärinen 2016, 20). Johtajuus ja johtaminen juontavat juurensa eri alkuperistä, jolloin johtajuus (*leadership*) on lähtöisin jo Aristoteleen ajalta ja johtaminen (*management*) viime vuosisadan vaihteesta teollisen yhteiskunnan syntyajoilta. Teollisen vallankumouksen aikana johtaminen luotiin tehokkaasti ja tuottoisasti toimiviin organisaatioihin suunnittelun, kontrollin ja organisoinnin tueksi. (Northouse 2009, 9.) Kotterin (1990, 3–8) mukaan johtamisen tarkoitus onkin tuoda järjestystä ja pysyvyyttä kontrolloimalla ja organisoimalla, kun taas johtajuuden tarkoitus on näyttää suuntaa ja luoda muutosta sekä motivoida ja inspiroida muita. Näin ollen tässä tutkielmassa käytetään käsitettä johtajuus, jolla viitataan

englanninkieliseen sanaan *leadership*, jolla halutaan viitata ihmissuuntautuneeseen johtamiseen asia- ja tehtäväkeskeisen johtajuuden sijaan.

## 2.2 Yksilölliset erot johtajuuden pohjana

Johtamistutkimuksessa on jo vuosikymmenet pyritty selvittämään yksilöllisiä eroja johtajien ja ei-johtajien välillä (Avolio ym. 2009, 765; Liu ym. julkaisematon, 4). Yksilölliset erot ovatkin yksi tutkituimmista aiheista johtamisen alalla (Zaccaro ym. 2018, 2). 1900-luvun alussa syntyneet piirreteoriat pyrkivät ensimmäisenä tutkimaan johtajien erityispiirteitä ja johtajuutta (Avolio 2007, 28; Northouse 2009, 15). Piirreteorioista kehitetyt suurmiesteoriat, kuten Galton (1879) Carlyle (1899) pyrkivät selvittämään johtajuuden perinnöllisyyttä ja sitä millaisia synnynnäisiä ominaisuuksia, taitoja ja ajattelutapoja johtajilla oli verrattuna heidän alaisiinsa (Stogdill 1974, 17; Northouse 2009, 15–16; Hyvärinen, 2016, 21, 23).

Laajoista tutkimuksista huolimatta 1900-luvun aikana ei kuitenkaan syntynyt yhteisymmärrystä niistä mitattavista eroista, jotka olisivat ennustaneet hyviä johtajuustaitoja (Antonakis ym. 2012, 644; Zaccaro ym. 2018, 3). Näiden piirreteorioiden heikkous onkin se, että useat tutkimustulokset pohjautuvat subjektiivisiin mielipiteisiin, minkä vuoksi ne epäonnistuvat tarjoamaan tyhjentävää listaa oleellisimmista johtajuuspiirteistä. Lisäksi piirreteoriat eivät ota huomioon johtajuuden tilannetekijöitä, jonka vuoksi piirteitä ja niiden ilmentymistä on vaikeaa erottaa vallitsevasta kontekstista. Toisin sanoen tietyissä tilanteissa tietyt piirteet omaava yksilö voi toimia hyvin johtajana, kun taas toisessa tilanteessa ei. (Northouse 2009, 26–27).

Uudemmat 2000-luvun puolella suoritettut piirretutkimukset ovat pyrkineet osoittamaan, että yksilölliset erot toimivat johtajuuden kehittymisen pohjana ja vaikuttavat johtajuustaitojen kehittymiseen sekä johtajana suoriutumiseen (Mumford ym. 2000; Antonakis ym. 2012; deVries 2012; Mumford ym. 2015). Antonakis ym. (2012, 647) laatimassa prosessimallissa johtajan piirteet toimivat kaukaisena ennustajana ja johtajan käytös läheisenä ennustajana, mikä ottaa huomioon myös vallitsevan kontekstin ja ajankulun. Myös Mumford ym. (2000) osoittivat tutkimuksessaan, että persoonallisuuspiirteet vaikuttavat johtajuustaitojen kehittymiseen ja johtajana suoriutumiseen. Zaccaron ym. (2018, 6–9) mukaan taipumus hyvään johtajuuteen ja siinä kehittymiseen on niin perinnöllisten tekijöiden kuin perustavanlaatuistenkin piirteiden, kuten persoonallisuuden tulosta. He listasivat yhteen tutkimustulokset ja meta-analyysit, jotka tutkivat yksilöllisten erojen vaikutuksia ja seurauksia johdon tuloksiin vuosina

1924-2017. Tuloksena oli yhteensä 65 piirrettä, mikä osoittaa sen, kuinka laajasti piirteitä on tutkittu ja kuinka paljon erilaisia piirteitä yhdistetään johtajuuteen. Zaccaro ym. (2018, 7) kuitenkin toteavat, että nämä 65 piirrettä eivät täysin eroa toisistaan, vaan monet piirteet ovat osittain päällekkäisiä. On kuitenkin pystytty todistamaan, että periytyvät persoonallisuuspiirteet kuten ulospäinsuuntauneisuus, sosiaalisuus ja seurallisuus ovat yhteydessä johtajuuteen (Barrick & Mount, 1991; Bouchard & Loehlin, 2001; Judge ym. 2002).

Taipumus johtajuuteen voidaan myös osittain selittää yksilön kognitiivisilla taidoilla, motiiveilla, arvoilla, sukupuolella ja fyysisillä ominaisuuksilla (Zaccaro ym. 2018; Reitan & Stenberg, 2019). Kaikkia piirteitä ei voida kuitenkaan selittää perinnöllisyydellä, vaan elinympäristöllä on myös oma roolinsa piirteiden ilmentymisessä. Muutokset elinympäristössä erityisesti varhaisina ikävuosina voivat laukaista tai sammuttaa tiettyjä johtajuudelle oleellisia piirteiden ilmentymisen. Näin ollen johtajuuden voidaan todeta olevan perimän ja ympäristön yhteisvaikutusta. (Liu ym. julkaisematon, 5.) Lisäksi piirteet kehittyvät ja muuttavat muotoaan ajan myötä, jonka vuoksi ei voida väittää, että tiettyjä piirteitä joko on tai ei ole, vaan niiden laajuus ja vaikutus johtajuudelle ja sen kehittymiselle vaihtelevat ajassa (Avolio 2007, 28).

Kaksostutkimuksien avulla on pystytty todistamaan, että yksilön kyky johtaa on enemmän riippuvainen sen kehittämisestä kuin perinnöllisyydestä. Niiden mukaan myös ympäristö selittää enemmän johtajuuskykyä kuin perinnöllisyys. (Avolio & Hannah 2008, 333.) Arvey ym. (2007, 702–704) jakoivat naiskaksostutkimuksessaan johtajuutta selittävät tekijät kaksosten yhteisiin jaettuihin perinnöllisiin tekijöihin ja ei-jaettuihin ympäristötekijöihin. Ei-jaetut ympäristötekijät edustavat niitä kokemuksia yksilön henkilökohtaisia kokemuksia, joita hän saa esimerkiksi harrastuksien kautta. Toteutetun kaksostutkimuksien mukaan perinnölliset tekijät ja sen luoma ympäristö selittävät vain noin 30 prosenttia johtajuustaitojen vaihtelusta. Ei-jaetuista ympäristötekijöistä 11,5 prosenttia vaihtelusta on työhön ja elämäkokemukseen perustuvaa, joista loput pysyvät vielä selittämättöminä muina ympäristötekijöinä. Toisin sanoen ympäristön vaikutusta johtajuuden kehittämiseen tulisi tutkia jatkossa vielä enemmän. Tutkimustuloksia tarkastellessa on kuitenkin tärkeää huomioida, että Arveyn ym. tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena vain yhdessä Yhdysvaltojen osavaltiossa, mikä voi aiheuttaa tutkimukselle vastausharhan, joka on voinut toisaalta osaltaan vaikuttaa tutkimustuloksiin. Arveyn ym. tutkimus antaa kuitenkin viitteitä siitä, että pyrkimykset johtajuuden kehittämiseen voivat selittää jäljelle jäävää johtamistaitojen vaihtelua.

Vaikka johtajuuden on osoitettu olevan sekä perimän että persoonallisuuden tulosta, tutkittavaa on vielä paljon (Avolio & Vogelgesang 2011, 186.). Nojautuminen piirreteorioihin johtajuuden kehittämisen tutkimuksessa on helppoa, koska sitä tukee vankka teoreettinen perusta ja tutkimus. Piirteet onkin tyypillisesti nähty vakiintuneena käsitteenä verrattuna taitoihin, joita voidaan kehittää. (Lord & Hall 2005, 592.) Edelleen huomattava osa johtajuuden kehittämisen tutkimisesta pysyykin selittämättömänä, mikä jättää muun muassa johtamiskoulutukselle mahdollisuuden olla edesauttamassa yksilön johtajuuden kehittymistä. (Avolio & Vogelgesang 2011, 186.)

### **2.3 Johtajuuden kehittäminen**

Tässä tutkimuksessa johtajuuden kehittämisellä ja kehittyemisellä viitataan englannin kieliseen termiin *leadership development*. Johtajuuden kehittämisellä viitataan organisaation toimesta tapahtuvaan kehittämiseen, kun taas johtajuuden kehittyemisellä viitataan yksilön omaan kehitykseen. Toisin sanoen käytettäessä termiä johtajuuden kehittäminen tässä tutkielmassa tarkoitetaan, sitä että yksilön johtajuus kehittyy ulkopuolisen tahon toimesta. Termillä johtajuuden kehittyminen taas viitataan yksilön oman johtajuuden kehittämiseen.

Organisaatiot ovat jatkuvassa muutoksessa ja niiden kohtaamat haasteet ovat muuttuneet yhä enemmissä määrin monimutkaisemmiksi ja haasteellisemmiksi (Day & Halpin 2004, 3, 8). Organisaatioilta edellytetäänkin uudenlaisia tapoja säilyttää yrityksen kilpailukyky ja johdon toiminnan tehokkuus nopeasti muuttuvissa tilanteissa (Fiedler 1996, 243). Näin ollen johtajuuden kehittäminen on organisaatioille tärkeämpää kuin koskaan, sillä se nähdään elintärkeänä tehokkaalle johtajuudelle sekä yhtenä kilpailukyvyn lähteenä (van Knippenberg & Hogg, 2003; Day 2000, 581; Day & Dragoni 2015, 134; Lacerenza ym. 2017, 1686). Johtajuuden kehittämisen suosiosta kertoo sen kasvu miljoonien eurojen liiketoiminnaksi, johon organisaatioiden on nähty käyttävän vuosittain miljardeja euroja (Vogel ym. julkaisematon, 1). Yhtenä syynä johtajuuskoulutuksien investointiin on se, että organisaatiot haluavat suojella niiden inhimillistä pääomaa (Day 2000, 583). Suhteutettuna kulutettuihin euroihin johtajuuden kehittämisestä ei silti kuitenkaan tiedetä niin paljon kuin voitaisiin olettaa (Avolio ym. 2003, 277).

Johtajilta edellytetään entistä parempaa ja tehokkaampaa johtajuutta, hyvää päätöksentekoa sekä organisaation johtamista oikeaan suuntaan (Murphy & Johnson 2011, 459). Vaikka tutkijat ovat 80-luvulta lähtien pyrkineet ymmärtämään johtajuuden

kehittymistä, vasta käytännön työelämän vaatimusten seurauksena johtamisen kehittämisen ala on eriytynyt entisestään perinteisestä johtajuustutkimuksesta omaksi itsenäiseksi tieteenalaksi. Tutkimuksen kohteena ovat olleet muun muassa johtajuutta kehittävät kokemukset, geneettiset piirteet ja ympäristötekijät sekä johtajuuden kehittyminen aikuisiässä. (Day & Dragoni 2015, 134.) Vaikka johtajuuden kehittämisen on usein todettu olevan organisaatioiden ensisijainen tavoite, ei perusteltua viitekehystä tai teoriaa käsitteelle ole olemassa, puhumattakaan siitä millaiset ominaisuudet yksilön tulisi omata ollakseen kehityskelpoinen kehittymään johtajana. Kuten johtajuus, myös johtajuuden kehittäminen onkin käsitteenä vailla yhtenäistä ymmärrystä ja yleistettäviä malleja (Day & Halpin 2004, 6–7; Avolio & Hannah 2008, 331; Murphy & Johnson 2011, 461). Yhtenä syynä voidaan nähdä se, että tutkimuksista saadut johtopäätökset, joissa puhutaan sanasta kehittäminen ovat liian kaukaa haettuja. Tärkeimpänä tutkimuksissa olisikin ymmärtää ajan kulku johtajuuden kehittämisessä (Day ym. 2009, 5). Yhtenäinen johtajuuden kehittämisen teoria ei Dayn ym. (2009, 7) mukaan kuitenkaan tarjoaisi uusia keinoja tutkia itse johtajuutta, vaan se tarjoaisi selkeämmän ja paikkansapitävämmän tavan tutkia organisaatioiden johtajuuden kehittämiskonseptien käyttökelpoisuutta sekä arvioida niiden käyttöönoton hyödyllisyyttä. Selkeän teorian kautta erilaisen johtamisen kehittämisen menetelmät saisivat vahvistusta niiden oikeellisuudesta, tehosta ja toimivuudesta kehittää johtajuutta.

Vaikka yhteisymmärrystä johtajuuden kehittämisen teoriasta ei ole, on johtajuuden kehittämisen yleensä viitattu tarkoittavan tapaa edistää yksilön kykyä suoriutua johtajuustehtävistä ja -rooleista vaikuttavasti (Day 2000, 582; McCauley ym. 2010, 2). Linkitettyinä yksilön elämänsäkaareen eniten viitattu määritelmä on Dayn ym. (2009), jonka mukaan johtajuuden kehittäminen on jatkuva, elinikäinen ja koko elämän kattava prosessi. Myös McCauley ym. (2010, 26) viittaavat Dayn ym. määritelmään jatkamalla johtajuuden kehittämisen olevan jatkuva prosessi, joka pohjautuu yksilön henkilökohtaiseen kehitykseen, joka ei ole ikinä täysin valmis. Heidän mukaansa kehittäminen juurtuu kokemuksiin, jolloin kokemuksista oppimisen kautta johtajuus voi kehittyä. Johtamisen kehittämistä voidaan edistää myös johtajuuskoulutuksien kautta, jotka luovat lisää merkityksellisiä kokemuksia ja oppeja. (McCauley ym. 2010, 26.) Johtajuuden kehittyminen on myös luonnostaan hyvin monitasoinen ja konteksti sidonnainen prosessi (Avolio 2004; Day 2011; Day & Dragoni, 2015). Monitasoisuudella tarkoitetaan sitä, että johtajuuden kehittämisessä osana ovat sekä ihmistenväliset että yksilön omat sisäiset prosessit (Day ym. 2014, 64). Johtajuuden kehittämisen



monitasoisuudessa johtajan itse muodostaessaan ensimmäisen tason, toisena tulevat muut ihmiset kuten alaiset, kollegat ja esimiehet. Kolmannen tason muodostavat organisaatiokulttuuri sekä -ilmapiiri. (Day & Harrison 2007, 363.) Lisäksi johtajuuden kehittämisen prosessissa yksilön tulee kohdata oikeanlaisia kokemuksia, tietoja ja taitoja, mikä vaatii myös tietynlaista käyttäytymistä ja persoonallisuutta (Lord & Hall 2005).

## **2.4 Johtajuuden kehittymistä edistävät tekijät**

Dayn (2000, 582) mukaan johtajuuden kehittymistä tulisi tutkia aina tietyssä kontekstissa, mikä korostaa, että johtajuuden kehittyminen voi ilmetä hyvin erilaisissa olosuhteissa. Johtajana kehittymisen prosessi onkin luonteeltaan hyvin dynaaminen ja toistuva (Murphy & Johnson 2011, 460), mikä vuoksi on oleellista, että yksilöllä on alustoja, joissa johtajuusvalmiuksia voidaan kehittää, ja missä hän myös saa merkittävien henkilöiden tukea ja tunnustusta (Reitan & Stenberg 2019, 299).

Kun menestyksekkäiltä johtajilta on kysytty johtajuusuran merkityksellisimpiä tapahtumia, jotka ovat vaikuttaneet heidän johtajuuteensa vastauksena on usein haasteelliset tilanteet, joita yksilön on täytynyt käydä läpi sekä yksilöä kehittävät ihmissuhteet. Näin ollen kokemukset, jotka haastoivat ja venyttivät heidän sietokyvyn rajojaan ovat kehittäneet heitä eniten johtajina. (Yip & Wilson 2010, 63.) Ajan kuluessa ja karttuneen kokemuksen myötä muun muassa haasteiden, mentoroinnin ja johtajuusharjoittelun onkin todistetusti nähty edistävän yksilön kykyä kehittyä johtajana (Day & Dragoni 2015, 144). Myös yksilön ominaisuudet sekä motivaatio kehittyä on todettu edistävän johtajuuden kehittymistä (Colquitt & Simmering 1998; DeRue & Wellman 2009). Seuraavana tässä luvussa käsittelemmekin näitä edellä mainittuja tekijöitä yksi kerrallaan.

### **2.4.1 Kokemukset ja haasteet**

Kokemusten on nähty edistävän johtajuuden kehittymistä ja niiden on nähty toimivan myös johtamisen kehittymisen kiihdykkeenä (Ligon ym. 2008, 330, Reitan & Stenberg 2019, 303; Day & Dragoni 2015, 140–141). Kaksostutkimuksien perusteella voidaan väittää, että johtajuus kehittyä enemmän kokemusten kuin perimän kautta (Avolio & Hannah 2008, 333). Myös Simontonin (1981) tutkimukset ovat osoittaneet, että varhaisaikuisuudessa koetut kokemukset ovat yhteydessä hyvään johtajuuteen. Etenkin kokemukset, jotka kehittävät yksilön kykyä, taitoja ja kyvykkyyksiä toimia ihmisten

välisessä kontekstissa on nähty edistävän johtamisen kehittymistä (Murphy & Johnson 2011, 461).

Johtamisen kehittäminen on jatkuva ja dynaaminen prosessi, joka vaihtelee ajasta ja kontekstista riippuen, jolloin sitä voi tapahtua lähes missä tahansa (McCauley ym. 2010, 26; Day & Dragoni 2015; Liu ym. julkaisematon, 13). Näkökulmaa johtajuuden kehittämisestä tuleekin laajentaa pidemmälle aikavälille erilaisiin konteksteihin. Johtajuuden kehittymistä ei tule myöskään rajata vain työpaikalla tapahtuvaksi (Liu ym. julkaisematon, 3). Dayn ja Dragonin (2015, 141) mukaan, kaikista kehittävimät johtamiskokemukset saattavatkin tapahtua työpaikan ulkopuolella. Kokonaisuudessaan aikuisikä kattaa monia erilaisia johtajuusrooleja niin työssä kuin vapaa-ajalla. Nämä roolit voivat olla muodollisia sisältäen vaikutusvaltaa tai epävirallisia muun muassa oman tiimin sisällä tai naapurustossa. (McCauley ym. 2010, 3.)

Liun ym. (julkaisematon, 3) mukaan vain kehittäville kokemuksilla on vaikutusta johtajuuden kehittämiseen. Toisin sanoen, kaikki kokemukset työssä tai sen ulkopuolella eivät ole yhtä kehittäviä (McCauley ym. 2010, 4). Jotta kokemukset voivat olla kehittäviä sen tulisi sisältää riskinottoa, painetta, uutuuden viehätystä ja ongelmienratkaisua, jotka vaativat epämukavuusalueelta poistumista (McCall 2010). McCauleyn ym. (2010, 4, 6–14) mukaan, kehittävä kokemus on vaikuttava, jos se sisältää seuraavat kolme tekijää: a) arviointi, b) haasteellisuus ja c) tuki. Kokemus, joka sisältää paljon niin virallisen kuin epävirallisen tiedon hallintaa ja arviointia, auttaa yksilöä havaitsemaan missä hänen tulee tehdä muutoksia ja mitä kehittää eteenpäin. Myös toisten ihmisten tuki on olennainen osa kehittävässä kokemuksessa, mikä auttaa yksilöä selviämään haasteellisista tilanteista ja säilyttämään motivaationsa vaikeissakin paikoissa. Lisäksi kokemukset, jotka haastavat ja vaativat uuden kokeilua ja harjoittelua, antavat mahdollisuuden oppia uutta. Näin ollen haasteet ovat myös olennainen osa oppimista ja kehittymistä (Dragoni ym. 2009, 732). Yksilö voikin saada merkittävän määrän oppeja haasteiden kautta, jota hän ei muualta saisi (Yip & Wilson 2010, 69).

Johtajuuden kehittyminen voidaan kokonaisuudessaan nähdä itseään vahvistavana prosessina (Murphy & Johnson 2011, 460). Aikaisempien johtamiskokemusten onkin nähty kasvattavan yksilön itsevarmuutta johtaa, jolloin yksilö tietoisesti hakeutuu myös tulevaisuudessa tilanteisiin, jotka kasvattavat hänen johtajuustaitojaan entisestään (Hannah ym. 2008, 675). Näin ollen aikaisemmat kokemukset vahvistavat yksilön pystyvyydentunnetta toimia johtajana, mikä motivoi heitä hakeutumaan lisää näiden samanlaisten kokemusten pariin.

## 2.4.2 Yksilön ominaisuudet

Kokemukset itsessään eivät kuitenkaan kehitä yksilöä, vaan tärkeintä kehittymiselle on hyötyä ja oppia näistä kokemuksista. Sen vuoksi myös kyky oppia kokemuksista on elintärkeää johtajuuden kehittymiselle. Oppimista tapahtuu, kun yksilö reflektoi aikaisempia kokemuksiaan ja hyödyntää niistä opittuja asioita jatkossa, mikä taas antaa uuden mahdollisuuden oppia. Kyky oppia kokemuksista vaihtelee ja on riippuvainen muun muassa motivaatio- ja persoonallisuustekijöistä sekä totutuista oppimistavoista. (Liu ym. julkaisematon, 11; McCauley ym. 2010, 4–5.) Yksilö ei opi automaattisesti kokemuksistaan, eivätkä kaikki kokemukset kehitä johtajuutta (McCall 2004, 128; DeRue & Wellman 2009, 862). DeRue ja Wellman (2009, 872) osoittavat myös, että johtajuuden kehittymisessä ei ole kyse vain tietystä kokemuksesta, ihmisestä tai kontekstista vaan kaikkien näiden kolmen yhdistelmästä samaan aikaan, jolloin oppimisen prosessi helpottuu. Toisin sanoen ihmisen täytyy olla valmis oppimaan kyseissä hetkessä tapahtuvasta kokemuksesta oikeanlaisessa kontekstissa, jotta kokemuksen kautta tapahtuvaa kehitystä voi syntyä. Kokemukset itsessään eivät siis määrää johtajuuden kehittymistä vaan yksilöllä ja hänen piirteillään on myös oma roolinsa.

Maurerin (2002, 14) mukaan oppiminen tarkoittaa yksilön taitojen tai tiedon kasvua ja muutosta, mikä tapahtuu tietyn kokemuksen seurauksena. Kehitys taas on Maurerin mukaan enemmänkin jatkuvaa pitkäaikaista muutosta, mitä tapahtuu monien oppimiskokemusten kautta. Näin ollen oppimiskokemukset myötävaikuttavat yksilön kehittymiseen. Oppimiseen ja kehitykseen suuntautuva yksilö kokee oppimiskokemukset myönteisenä ja on näin ollen myös aktiivisesti hakeutuu niihin oman kehityksensä tavoittelussa. Maurer (2002, 18–19) jatkaa, että implisiittiset persoonallisuusteorioiden eli se miten yksilö niputtaa omia persoonallisuuspiirteitään yhteen selittävät sitä, miten piirteiden uskotaan olevan kehitettävissä ja miten se vaikuttaa yksilön oppimiskykyyn. Hänen mukaansa nämä teoriat voidaan jakaa kahteen, jolloin yksilön uskomukset ohjaavat hänen ajatteluaan siitä, ovatko hänen piirteensä ja kykynsä joko muuttumattomia vai jatkuvassa muutoksessa. Ne jotka uskovat piirteidensä olevan kehitettävissä eroavat oppimiskyvyltään heistä, jotka uskovat niiden olevan muuttumattomia. Nämä ajatusmallit eivät kuitenkaan ohjaa suoraan yksilön käytöstä, vaan ne luovat viitekehyksen, jonka kautta yksilö tulkitsee maailmaa ja omaa pystyvyyttään.

Yhtenä yksilön ominaisuutena, jonka on nähty edistävän johtajuuden kehittymistä, on tutkittu yksilön motivaatiota kehittyä johtajana. Tutkimukset ovatkin osoittaneet miten motivaatio oppia on yhteydessä oppimiseen (Colquitt & Simmering 1998). Yksilön sisäinen motivaatio oppia edesauttaa häntä myös kehittymään siinä, missä hän haluaa kehittyä (Bandura 1997). Noen (1986) mukaan yksilön motivaation oppia onkin yksi tärkeimmistä muuttujista, jotka vaikuttavat yksilön kehittymiseen johtajuuskoulutuksen aikana, johon palaamme luvussa 2.4.4. Lisäksi yksilön taipumus oppia (engl. *learning orientation*) on nähty edesauttavan johtajuuden kehittymistä. Yksilöt, jotka omaavat korkean taipumuksen oppia pyrkivät ymmärtämään ja omaksumaan uutta ja sitä kautta lisäämään kompetenssiaan haluamassaan asiassa. Oppimiseen taipuisa yksilö onkin motivoitunut oppimaan kokemuksistaan ja myös arvostaa kokemuksia, jotka kasvattavat ja kehittävät häntä. (DeRue & Wellman 2009, 862.)

### 2.4.3 Kehittävät ihmissuhteet ja esimiehet

Yksilöä kehittävät ihmissuhteet ja niiden kautta saadun tuen on nähty edistävän yksilön oppimista ja johtajuuden kehittymistä merkittävästi. Nämä kehittävät suhteet sisältävät usein muistiin painuvia ihmisiä, jotka siirtävät tärkeitä oppija johtajuudesta. Ihmissuhteet voivat toimia voimakkaina oppimisen ja kehittämisen motivoijina, koska ne tarjoavat yksilölle haastetta, tukea ja kehittävät hänen arviointikykyjään. Muiden ihmisten kautta yksilö saa palautetta, neuvoja, esimerkillisiä käyttäytymismalleja, uusia näkökulmia, rohkaisua sekä vahvistusta omalle osaamiselle. Työpaikoilla esimies voikin toimia yksilön esikuvana, roolimallina tai mentorina. Yhä enemmissä määrin myös organisaatioissa on ymmärretty esimiehen ja alaisen välisen suhteen merkitys alaisen johtajuuden kehittymiselle, jolloin näihin suhteisiin voidaan kiinnittää enemmän huomiota myös tulevaisuudessa. (McCauley ym. 2010, 44–45; Yip & Wilson 2010, 73.)

Vaikka yksilön esimies ei toimisikaan tälle mentorin asemassa, voidaan esimies-alainen-suhteesta löytää yhteneväisyyksiä. Lester ym. (2011) tutkivat kuusi kuukautta kestävästä mentorointiohjelman vaikutusta yksilön johtajuuden tehokkuuden kehittymiselle. Heidän tuloksensa osoittivat, että mentorointiohjelma kehitti tutkittavien johtajuutta enemmän kuin vertailuryhmässä suoritettu johtajuuskoulutus. Tärkeimpinä osatekijöinä tälle vaikutukselle osoittautuivat etenkin luottamus sekä palautteenanto. Näin ollen voidaan päätellä, että henkilökohtaisilla ja kehittäville ihmissuhteilla on merkitystä johtajuuden kehittymiselle.

Esimiehet toimivat erityisen tärkeässä roolissa yksilön johtajuuden kehittämisessä, vaikka he ovatkin sekoitus positiivisia ja negatiivisia johtajuusesimerkkejä ja -ominaisuuksia. Näistä molemmista on kuitenkin hyötyä yksilön johtajuuden kehittämiselle. Esimiehet voivat toimia positiivisina roolimalleina, jotka asettavat esimerkin korkeasta kompetenssista johtaa ja toimia ihmisten kanssa. Esimiehet voivat toimia myös negatiivisena esimerkkinä johtajuudesta, joka asettaa yksilölle mallin siitä millaisena johtajana hän ei itse halua toimia. Usein esimiesten antama esimerkki ei ole kuitenkaan tahallista, eivätkä he usein tiedosta toimivansa toisten tarkkailun ja jopa ihailun kohteena. (Yip & Wilson 2010, 76–77.)

#### 2.4.4 Johtajuuskoulutus

Organisaatiot investoivat huomattavasti yhä enemmissä määrin johtajiensa kehittämiseen (Day & Sin 2011, 558). Johtajuuskoulutus onkin yksi johtamisen kehittämisen menetelmistä, jonka tarkoitus on kasvattaa yksilön johtajuustaitoja ja -kapasiteettia. Johtaja osallistuu johtajuuskoulutukseen usein oman organisaationsa toimesta, jolloin organisaation tavoitteena on kehittää yksilön johtajuutta ja sitä kautta saada aikaan myös tuloksia työpaikoilla. Johtajuuskoulutuksella voidaan tarkoittaa erilaisia tapoja kouluttaa johtajia, muun muassa valmentamisen, palautteen annon tai mentoroinnin kautta (Martin julkaisematon, 2.) Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena toimii eritoten Executive MBA-johtajuuskoulutus, mutta tässä kirjallisuuskatsausosiossa keskitytään vain yleisesti tarkastelemaan johtajuuskoulutuksesta toteutettuja tutkimuksia, ottamatta tarkemmin kantaa johtajuuskoulutuksen eri metodeihin.

Johtajuuskoulutuksen tehokkuutta on pyritty tutkimaan useiden eri meta-analyysien kautta (Burke & Day, 1986; Avolio ym. 2009; Lacerenza ym. 2017). Yksi ensimmäisistä tutkimuksista, jonka avulla johtajuuskoulutuksen tehokkuus pystyttiin osoittamaan, oli Burken ja Dayn (1986) toteuttama meta-analyysi, joka sisälsi 70 erilaista tutkimusta kolmenkymmenen vuoden ajalta. Heidän tutkimustulostensa mukaan erilaiset johtajuuskoulutuksen menetelmät olivat kohtuullisen vaikuttavia ja niiden todellinen vaikutuskoko (engl. *effect size*) pystyttiin osoittamaan keskimääräiseksi jokaisessa käytetyssä neljässä eri kriteerikategoriassa. Tulosten mukaan johtajuuskoulutus pystyisi siis kohtuullisella tasolla edistämään oppimista ja työssä suoriutumista. Burke ja Day kuitenkin totesivat jo tuolloin, että empiiristä tutkimusta tulee toteuttaa enemmän, jotta vakuuttavia tuloksia voidaan esittää.

Toinen suuri meta-analyysi toteutettiin Avolio ym. (2009) toimesta, joiden tutkimuksen kohteena oli 200 tutkimusta. Tutkimus perustui yli 13 000:n osallistujan vastauksiin, jonka lisäksi tulosten keskimääräinen vaikutuskoko  $d$  oli 0.59. Tutkimustulokset osoittivat yhteneväisiä tuloksia siitä, että erilaiset johtajuuskoulutukset voivat vaikuttaa johtajuuden kehittymiseen sekä muuttaa johtajan käytöstä ja siten myös parantaa tehokkuutta. Tulosten mukaan erilaisilla johtajuuskoulutuksilla on myös erilaiset lopputulokset. Avolion ym. mukaan johtajuuskoulutuksien vaikutus kuitenkin vaihtelee riippuen niiden teoreettisesta fokuksesta eri johtajuusmalleihin ja teorioihin. Jos johtajuuskoulutuksessa hyödynnetään käyttäytymistieteisiin perustuvaa teoriaa, ovat vaikutukset osallistujien käyttäytymiseen myös suuremmat. Lisäksi Avolion ym. mukaan jopa lyhyillä johtajuuskoulutuksilla on vaikutusta johtajuuden kehittymiseen.

Viimeisin johtajuuskoulutuksesta toteutettu meta-analyysi toteaa, että johtajuuskoulutus on tehokkaampi kuin mitä aikaisemmin on tutkittu (Lacerenza ym. 2017). Lacerenza ym. analysoivat meta-analyysissään 335:tä eri tutkimusta hyödyntäen Kirkpatrickin neljää vaikuttavuuden tasoa (ks. Kirkpatrick 2006). Tutkimustulokset osoittivat muihin aikaisempiin meta-analyyseihin verrattuna korkeammat vaikutuskoot, jonka vuoksi Lacerenzan ym. tulokset todistavat, että johtajuuskoulutuksella vaikutusta johtajuuden kehittymiselle erityisesti näillä neljällä tasolla.

Vaikka useat tutkimukset ovat pystyneet osoittamaan, että johtajuutta voidaan kehittää johtajuuskoulutuksen kautta, tulokset näissä kuitenkin vaihtelevat (Martin julkaisematon, 2). Collins ja Holton (2004) tutkivat meta-analyysissään vuosina 1982-2001 toteutettuja johtajuuskoulutuksen vaikuttavuustutkimuksia. Meta-analyysissä vaikutuksen suuruus pystyttiin osoittamaan 0.35 ja 1.37 väliltä, mikä vaihteli eri tutkimuksien lopputulosten mukaan. Collinsin ja Holtonin (2004, 217) mukaan johtajat voivat hyötyä johtajuuskoulutuksesta ja muista johtajuuden kehittämisen tavoista, jos oikeanlaista kehitystä tarjotaan juuri oikeinlaisille johtajille. Toisin sanoen kaikki johtamiskoulutukset ja menetelmät eivät tuo samanlaisia lopputuloksia kaikille johtajille. Vaikka saatujen tulosten perusteella voidaan siis väittää, että johtajuuskoulutus on vaikuttava tapa edistää johtajuuden kehittymistä, tutkimuksen kohteena olleiden 83 tutkimuksen tulokset erosivat huomattavasti toisistaan, mikä osoittaa sen miten hajanainen tutkimuksen kenttä lopulta on. Koska käsitteelliset ja mitattavat haasteet ovat tämän tyyppisissä tutkimuksissa luonnollisia, on johtajuuden kehittämisen tutkiminen osoittanut usein monimutkaiseksi hankkeeksi. Tutkimuksen ja arvioinnin tekee entistä haasteellisemmaksi johtajuuden kehittämisen erilaiset kontekstit, joissa kehittymistä voi

tapahtua. Johtajuuskoulutuksissa osallistujat omaavat usein erilaiset taustat, organisaatiot sekä positiot ja tasot, mikä asettaa haasteita tuloksien arvioinnissa ja vertailussa. (Day ym. 2011, 77.) Lisäksi johtajuuden kehittämisen käsitteen ollessa kirjallisuudessa edelleen epäselvä, on toteutettujen tutkimusten kautta näin ollen vaikea osoittaa, millainen johtajuuskoulutus on kaikista tehokkain ja miten niiden tulokset ovat yhteydessä teoriaan (Martin julkaisematon, 9).

Tässä luvussa käsiteltiin johtajuuden sekä johtajuuden kehittämisen käsitteitä ja niiden määrittämisen monimutkaisuutta. Luvussa pohdittiin myös aikaisempien tutkimuksien valossa yksilön perimän ja piirteiden merkitystä johtajuuden kehittymiselle. Lisäksi luvun lopussa käsiteltiin johtajuuden kehittymistä edistäviä tekijöitä sekä tukevia tutkimustuloksia. Day (2000, 586) toteaa, että johtajuustutkimuksen tulisi päästää irti ajatuksesta, jossa johtajuuden kehittäminen tapahtuisi ainoastaan tarkoin suunniteltujen ohjelmien kautta. Jos jossain asiassa haluaa ammattilaiseksi, kuten johtajuudessa, se vaatii monien tuntien työtä. Sen vuoksi on epätodennäköistä, että johtajuus kehittyisi täysin erilaisten johtajuuskoulutuksien kautta. Johtajuuden kehittyminen onkin jatkuva prosessi, mitä tapahtua missä vaan. Varsinainen kehitys tapahtuukin niin sanotussa valkoisessa tilassa (engl. *white space*) näiden interventioiden välillä. Johtajuuden kehittämisen tutkimiseksi olisikin tärkeää tarkastella johtajien päivittäistä elämää. (Day 2000, 586; Day ym. 2014, 80) Näin ollen yksilön elämänkaaren kautta tarkasteltava johtajuuden kehittyminen tarjoaa mahdollisuuden ymmärtää johtajuuden kehittymistä laajemmin. Ilman kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä johtajuuden kehitymisestä elämänkaaren aikana, johtajuuden kehittämismenetelmät eivät tavoita täyttä potentiaaliaan. Jotta aikuisiän kehittymistä voidaan ymmärtää paremmin, meidän tulee myös ymmärtää, että yksilön taidot ja kyvyt juontavat juurensa jo varhaiseen ikään. (Murphy & Johnson 2011, 459.)

### 3 ELÄMÄNKAARI NÄKÖKULMA JOHTAJUUDEN KEHITTÄMISEEN

Dayn (2011) mukaan johtajuuden kehittämisen ilmiö on luonnostaan pitkäikäinen, jonka vuoksi useita johtajuustutkimuksia onkin pyritty vasta viimeisten vuosien aikana toteuttamaan pitkäikäistutkimuksena. Vuonna 2011 *The Leadership Quarterly* (Vol. 22, Issue 3) omisti kokonaisen erikoisnumeron johtamisen kehittämiseen toteutetuille pitkäikäistutkimuksille. Tuloksena oli kahdeksan erilaista tutkimusta, joissa hyödynnettiin pitkäikäisaineistoa (ks. Day 2011; Reichard ym. 2011; Gottfried ym. 2011; Guerin ym. 2011; Harms ym. 2011; Li ym. 2011; Oliver ym. 2011; Day & Sin 2011). Nämä tutkimukset osoittivat kokonaisuudessaan sen, että johtajat ovat omien elämäkokemuksiensa tulosta jo varhaisesta iästä lähtien, vaikka monet tekijät vaikuttavat heidän johtajuutensa kehittymiseen läpi elämänkaaren. Tutkimukset myös osoittivat, että vaikka esimerkiksi persoonallisuuspiirteiden on nähty vaikuttavan varhaisessa iässä yksilön aikaiseen johtajuuden kehittymiseen, ovat kokemukset tärkeämmässä osassa myöten vaikuttamassa johtajuuden kehittymiseen aikuisiässä. *The Leadership Quarterly* erikoisnumero toimi tärkeänä virstanpylväänä johtajuuden kehittämisen tutkimukselle, mikä tarjosikin paljon uutta tietoa johtajuuden kehittymisen prosesseista ja yksilöllisistä eroista johtajuuden kehittämisessä. (Day ym. 2014, 75.) Tätä tutkielmaa ei voitu kuitenkaan toteuttaa tutkielman rajoitteista johtuen pitkäikäistutkimuksena, jonka vuoksi tutkielman lähestymistavaksi valittiin elämänkaari menetelmä, jota käsitellään tässä luvussa tarkemmin.

#### 3.1 Katsaus elämänkaaritutkimukseen

Elämänkaaritutkimus on tänä päivänä yksi käytetyimmistä menetelmistä tutkia elämää. Se on kehittynyt merkittävästi viimeisten vuosikymmenten aikana, jolloin siitä on tullut myös hyvin monitieteinen ilmiö eri tieteenaloilla. Elämänkaaritutkimus luonut uusia mahdollisuuksia tutkia ilmiöitä pitkäikäisesti, jonka vuoksi sitä on hyödynnetty muun muassa sosiologian, kehitys- ja sosiaalipsykologian ja historian tutkimuksessa sekä väestötieteissä. (Elder ym. 2003, 3, 14; Levy & Bühlmann 2016, 30; Mayer 2019, 1). Elämänkaaritutkimuksien määrä on noussut merkittävästi 2000-luvun aikana sosiologian, psykologian ja epidemiologian aloilla. Selkeää kasvua on havaittavissa etenkin sosiologian tieteenalan ulkopuolella, joka antaa mahdollisuuden monitieteellisempään tutkimukseen. (Levy & Bühlmann 2016, 30; Shanahan ym. 2016, 1–2.)



Elämänkaaritutkimus pyrkii tarkastelemaan yksilön kehittymistä kokonaisuutena ja koko elämän mittaisena prosessina. Se tutkii elämän kokonaisuutta kaikessa monimuotoisuudessaan sekä sisällyttää siihen kaikki elämän eri komponentit yhteen nivoutuneena. Elämänmittainen kehitys kattaa kaikki muutosprosessit, jotka syntymän lisäksi tapahtuvat elämänkaaren varrella. (Levinson 1986, 3–4; Baltes 1987, 613.) Elämänkaaritutkimuksen avulla pyritään tutkimaan myös yksilön elämäntulkua ja sosiaalisen ympäristöä suhdetta (Elder 2003, 7; Levy & Bühlmann 2016, 30). Elämänkaaren voidaan ajatella olevan sarja erilaisia sosiaalisia tapahtumia ja rooleja, joita yksilö soveltaa elämässään ajan myötä. Vaikka nämä tapahtumat eivät välttämättä etene johdonmukaisesti, ne yhdessä muodostavat kokonaisuuden yksilön todellisista kokemuksista. (Giele & Elder 1998, 15.) Yksilö ei kuitenkaan elä omissa tyhjiössään, vaan toimii myös oman sosiaalisen ympäristönsä vaikutuksen alaisena (Levy & Bühlmann 2016, 30–31). Näin ollen elämänkaaritutkimus korostaa yksilön elämän tutkimista tietyssä ajassa ja paikassa, jolloin se ottaa huomioon sekä historiallisen että elämäntulkullisen näkökulman (Elder ym. 2003, 4; deVries 2013, 31). Lisäksi kaikki kehitysprosessit, mukaan lukien johtajuuden kehittyminen tapahtuvat sen hetkessä kontekstissa, joka vaihtelee elämän mittaan (Liu ym. julkaisematon, 3; McCauley ym. 2010, 3)

Suurin osa elämänkaaritutkimuksen menetelmistä nojautuvat Elderin (1998; 2003) viiteen heurestiikkaan. Elderin määritelmää voidaan pitää enemmänkin paradigmana kuin teoriana, joka ei tarjoa selkeää käsiteellistä viitekehystä, vaan ohjaa ajattelua siitä, miten meidän tulisi ymmärtää sosiaalista todellisuutta elämäntulkua tutkittaessa. (Levy & Bühlmann 2016, 30.) Ensimmäinen Elderin viidestä heurestiikasta on se periaate, että elämää tulee nähdä kumulatiivisena prosessina, jotta sitä voidaan tutkia yhtenä kokonaisuutena. Näin ollen kokemusten ja tapahtumien kasaantuessa yhteen yksilön elämäntulkun varrella ne muodostavat yhdessä ehjän kokonaisuuden. Toisena Elderin mukaan elämäntulkua tulee ymmärtää sen historiallisessa ajassa ja paikassa sekä kontekstissa. Toisin sanoen historiallinen aika juurtuu ja muokkaa yksilön elämäntulkua tietyssä ajassa ja paikassa missä hän elää. Historiallisesta ajasta ja paikasta huolimatta yksilöllä on kuitenkin valtaa omaan elämäänsä. Kolmas heurestiikka onkin yksilön tahdonvapaus muodostaa sellainen elämä kuin hän haluaa omien valintojensa ja tekojensa kautta tietyn historiallisen ajan ja yhteiskunnallisten olosuhteiden mahdollistamana sekä rajoittamana. Neljäntenä Elderin mukaan elämäntulkun on etukäteen kirjoitettu. Näin ollen kehitys elämäntulkun aikana on riippuvaista tapahtumien peräkkäisyydestä ja siitä

milloin ne tapahtuvat yksilön elämässä. Viimeinen heurestiikka liittyy eri elämien yhteyksiin. Vaikka yksilö elää elämäänsä itsenäisesti, hän on riippuvainen toisista sekä historiallisista ja sosiaalisista suhteistaan, jotka vaikuttavat hänen elämän kulkuunsa. (Elder 1998; Elder ym. 2003; Levy & Bühlmann 2016.)

Elämänkaaritutkimus tarjoaa viitekehystä sosiaalisten polkujen, kehittävien käännekohtien ja sosiaalisen muutoksen yhteydestä. Elämänkaaritutkimuksessa historiallisen ja elämäkerrallisen kontekstin kuvaamiseen voidaan käyttää erilaisia käsitteitä. Ne tarjoavat näkökulmia siihen, miten elämä on sosiaalisesti rakentunut ja kuvaavat elämän väliaikaista luonnetta. Sosiaaliset polut (engl. *social pathways*) ovat yhteiskunnan tarjoamia koulutuksen, työn, perheen muodostamia kehityskaaria, joita yksilöt ja ryhmät seuraavat. Sosiaalisia polkuja ohjaavat yhteiskunnalliset instituutiot aina tietyssä historiallisessa ajassa. Vaikka yksilö on lähtökohtaisesti vapaa valitsemaan oman polkunsa, mahdollisuudet ovat usein rajoitettu yhteiskunnan instituutioiden tarjoamien rakenteiden tai normatiivisten tapojen varaan. Kehityskaaret (engl. *trajectories*) muodostuvat erilaisien roolien tai asemien siirtymistä ja muutoksista, joita ovat esimerkiksi kotoa poismuuttaminen tai vanhemmuus. Siirtymiin kuuluvat usein muutokset identiteetissä ja asemassa, jolloin ne tarjoavat mahdollisuuden käyttäytymisen muutokselle jopa loppuelämäksi. Käännekohdat (engl. *turning points*) ovat suuria muutoksia yksilön elämässä, jotka liittyvät usein työhön muun muassa työnvaihtoon tai epävarmuuteen työssä (Elder ym. 2003, 8). Myös Ligon ym. (2008) pyrkivät selvittämään, miten muutokset ja käännekohdat johtajien elämänkaaren varrella tarjoavat mahdollisuuden kehittyä ja muuttaa suuntaa. Käännekohdat voidaankin nähdä konkreettisina tapahtumina, jotka saavat yksilön uudelleenarvioimaan elämänsä suuntaa (Ligon ym. 2008, 315, 329).

### **3.2 Aikaisempi elämänkaaritutkimus johtajuuden kehittymisestä**

Johtajuuden kehittyminen on jatkuva koko yksilön elämänkaaren kattava prosessi (Day 2000; Day ym. 2009; Day 2011; Ligon ym. 2008; Liu ym. julkaisematon). Pitkittäistutkimuksien lisäksi johtajuuden kehittymisen tutkimiseen on hyödynnetty jo muilla tieteenaloilla suosittua elämänkaarimenetelmää. Murphy ja Johnson (2011) kehittivät ensimmäisten joukossa mallin johtajuuden kehittymisestä yksilön eliniän aikana. Malli ottaa huomioon yksilön varhaiset kehitystekijät, jotka edistävät johtajuuden kehittymistä, kuten perimä, kasvatustyyli sekä varhaiset oppimiskokemukset muun muassa urheilun ja opiskelun kautta. Kaikki nämä tekijät yksilön lapsuuden ja nuoruuden

aikana muodostavat pohjaa yksilön johtajuusidentiteetille ja itsesäätelykyvyille. Lopulta uudet johtamiskokemukset aikuisiässä ja tulevaisuudessa vaikuttavat johtajuuden tehokkuuteen. Johtajuus kehittyy lisäksi ajan vallitsevassa kontekstissa, johon vaikuttavat yksilön erilaiset kehitysvaiheet, yhteiskunnan odotukset ja historiallinen aika. (Murphy & Johnson 2011, 460–465.)

Myös Liu ym. (julkaisematon) ovat kehittäneet mallin, jonka mukaan johtajuus kehittyy elämänkaaren aikana kokemusperäisen systeemin kautta. Liu ym. toteavat, että yksilöllä onkin jokaisessa elämänkaaren vaiheessa mahdollisuus kehittyä johtajana. Heidän kokemusperäisen mallinsa mukaan kehittymisessä voidaan hyödyntää joka päiväisiä tapahtumia, joita yksilö kohtaa ja joille altistuu jatkuvasti. Näin ollen jokaisella yksilöllä on mahdollisuus kehittää johtajuuttaan joka päiväisessä elämässä. Lisäksi Liu ym. yhtyvät Murphyn ja Johnsonin väitteeseen siitä, että johtajuus kehittyy eritasoisissa konteksteissa, joihin yksilö kuuluu eri elämänvaiheissa. Erilaisia konteksteja ovat Liu ym. mukaan oman perheen sekä rakennetun perheen kontekstit sekä koulutuksen ja työpaikan luomat kontekstit. Yksilö kuuluu myös koko elämänsä ajan sen hetkiseen sosiaaliseen ja kulttuuriseen kontekstiin.

Tutkimusten valossa voidaan todeta, että johtajuuden kehittyminen kattaa kehityksen niin nuoruudesta varhaisaikuisuuden kautta aikuisuuteen ja vanhuuteen (Day ym. 2009, 31). Vaikka tutkimusta johtajuuden kehittymisestä elämänkaaren aikana on toteutettu, ja lapsuudella ja aikuisuudella on todettu olevan selkeä yhteys johtajuuden kehittymiseen, ovat teoreettiset mallit ja empiirinen todistusaineisto puutteellisia etenkin yksilön lapsuus- ja nuoruusvuosien (Gottfried ym. 2011, 510; Murphy 2011, 5, 32; Murphy & Johnson 2011, 460; Reitan & Stenberg 2019, 299). Tutkimus on kuitenkin viimeisten vuosien aikana alkanut lisääntymään myös varhaisten ikävuosien ajalta (Murphy & Johnson 2011; Reitan & Stenberg 2019).

Elämänkaaritutkimus on yhtä mieltä johtajuusteorioiden kanssa useasta johtajuuden kehittämiseen vaikuttavista tekijöistä. Elämänkaaritutkimus tunnustaakin, että yksilöllisillä eroilla on merkitystä johtajana kehittymiselle (Lord & Hall 2005, 598; Murphy 2011, 9–13, 16–17). Elämänkaari menetelmä tukee myös johtajuuden kehittämisen tutkimuksia siinä, että erilaiset tapahtumat, oppimiskokemukset sekä vertaisten tuki edistävät etenkin sitä missä ja milloin johtajuus kehittyy (Reitan & Stenberg 2019, 299). Myös Liun ym. (julkaisematon, 12) mukaan perinnölliset tekijät kuten fyysiset ominaisuudet, älykkyys ja persoonallisuus muodostavat pohjan

johtajuuden kehittymiselle, mutta samaan aikaan erilaiset elämäkokemukset muovaavat ja edesauttavat johtajuuden kehittymistä läpi elämän.

Vaikka on selvää, että perimällä sekä lapsuuden ja nuoruuden kokemuksilla on merkitystä johtajuuden kehittämisessä, on huomattava, että aikuisiässä yksilö voi vielä kehittää vahvuuksiaan ja heikkouksiaan ja sitä kautta kykyään johtaa ja toimia johtajuusrooleissa. (McCauley ym. 2010, 4.) Useimmiten johtajilla on myös varhaista kokemusta johtajuudesta jo nuoruusiässä tai varhaisaikuisuudessa, mitkä vaikuttavat vielä myöhemmin aikuisuudessa ja heidän johtajuutensa kehittämisessä. (Murphy & Johnson 2011, 459.) Avolion ja Vogelgesangin mukaan (2011, 194) etenkin varhaisaikuisuus on otollisinta aikaa älyllisten ja kognitiivisten taitojen kehittämiseksi. Varhaisista kokemuksista saadut opit tulevat kuitenkin usein näkyviksi vasta aikuisiässä, jonka vuoksi niiden merkitystä on vaikeaa arvioida. (Bornstein 1989, 186)

Day ym. (2009, 31) toteavat, että on mahdollista, että johtajuuden kehittämisessä on aina ollut kyse nimenomaan aikuisiän kehittämisestä mutta niiden keskinäinen yhteys on ollut enemminkin niin ilmiselvää kuin yksitulkintainen. Tässä tutkimuksessa ikäperspektiivi on rajattu aikuisiän ja varhaisaikuisuuden aikaiseen johtajuuden kehittämiseen tutkimuksen aikarajoitteiden vuoksi. Hyödyntämällä elämäntutkimuksen keinoja, voidaan johtajuuden kehittymistä tutkia kuitenkin yksilön eri elämän vaiheissa, jonka vuoksi tutkimuksessa otetaan huomioon elämäntutkimuksen kokonaisuudessaan (Liu ym. julkaisematon, 15).

Tässä luvussa tutkittiin elämäntutkimuksen näkökulmaa johtajuuden kehittämiseen. Luvussa selvisi, että vaikka johtajuuden kehittymistä on tutkittu pitkittäistutkimusten avulla, myös elämäntutkimuksessa on paljon potentiaalia tutkia johtajuuden kehittymistä yksilön elämäntutkimuksen varrelta. Elämäntutkimus pyrkiikin tarkastelemaan yksilön kehittymistä kokonaisuutena ja koko elämän mittaisena prosessina. Aikaisemmat elämäntutkimukset johtajuuden kehittämisestä (ks. Murphy & Johnson 2011; Liu ym. julkaisematon) todistavat, että johtajuus kehittyy yksilön eliniän aikana, mihin vaikuttavat jo varhaiset kehitystekijät, kokemukset sekä ympäröivä konteksti. Liu ym. (julkaisematon) myös toteavat, että yksilöllä on mahdollisuus kehittää johtajuuttaan joka päiväisessä elämässä. Koska tutkimuksessa hyödynnettiin elämäntutkimuksen näkökulmaa johtajuuden kehittämisen tutkimiseen, hyödynnettiin tutkimuksen toteutuksessa laadullista tutkimusmenetelmää. Seuraavassa luvussa tarkastellaan tutkimuksen lähestymistapoja ja tutkimusprosessin etenemistä. Lisäksi luvussa esitellään tutkimuksen aineisto ja analysointitapa sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Tutkimuksen lähestymistavat

#### 4.1.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Kuten luvusta 2 ilmeni, johtamisen kehittymistä elämänkaaren aikana on tutkittu vähän eri syistä johtuen. Laajasta kiinnostuksesta ja kirjallisuudesta huolimatta tutkimusta on tehty vähän siitä, miten johtajuus teoriassa kehittyy, jonka vuoksi johtajuuden kehittymistä ei ole pystytty vakuuttavasti empiirisesti todistamaan (Avolio 2007, 29–30; Day & Sin 2011, 554; Gottfried ym. 2011, 510; Avolio ym. 2012, 369; Day ym. 2014, 80). Koska johtajuuden kehittämistutkimukset ovat usein keskittyneet siihen, miten tutkimustuloksia voidaan soveltaa käytännössä, alalle on syntynyt puutteellinen jaettu ymmärrys siitä, mitä erilaiset käsitteet tai teoreettiset suuntaukset lopulta tarkoittavat (Day & Dragoni 2015, 134; Vogel ym. julkaisematon, 1). Näiden vuoksi tämän tutkimuksen tarkoituksena on muodostaa yhtenäisempää ja kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkimuksessa hyödynnetään laadullista tutkimusmenetelmää, joka pyrkii ymmärtämään ja tekemään tulkintoja sosiaalisista ilmiöistä, joka tässä tutkimuksessa on johtajuuden kehittyminen elämänkaaren aikana (Eriksson & Kovalainen 2016, 4). Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavaa kohdetta kuvataan usein ennalta tuntemattomaksi (Puusa & Juuti 2011, 48–49) millaisena johtajuuden kehittymistä voidaankin pitää puutteellisten teorioiden nojassa. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ilmiön kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen, jolloin ihmistä katsotaan kokonaisuutena osana jotakin elämismaailmaa ja todellisuutta (Ronkainen ym. 2011, 83; Eriksson & Kovalainen 2016, 4). Näin ollen laadullinen tutkimusmenetelmä tarjoaakin erilaista ymmärrystä johtajuuden kehittymisen ilmiöstä (Eriksson & Kovalainen 2016, 5), koska sitä on tutkittu suurilta osin aikaisemmin vain määrällisin tutkimusmenetelmin (ks. Arvey ym. 2007; Ligon ym. 2008; Day & Sin 2011; Reitan & Stenberg 2019).

Laadullisen tutkimuksen mukaan todellisuus on yhteiskunnallisesti rakennettu ja jota tulkitaan ja tuotetaan sosiaalisten ja kulttuurillisten merkitysten kautta (Eriksson & Kovalainen 2016, 4). Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on usein ajatus merkitysvälitteisyydestä, jolloin todellisuus kohdataan merkityksellistävien käytäntöjen kuten kielen ja symbolien kautta (Ronkainen ym. 2011, 81–82). Laadullinen tutkimusote soveltuukin tämän tutkimuksen suorittamiseen erityisesti siksi, että laadullisessa

tutkimuksessa keskitytään etenkin sellaisten ilmiöiden tutkimukseen, joiden perusta on tajunnassa ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa sekä sitä jäsentävässä kielessä. Tutkimuksessa pyritäänkin selvittämään, miten johtajat kuvailevat omaa johtajuuspolkuaan elämän varrella. Laadullisen tutkimusotteen yhtenä ilmiöryhmänä toimivat perusrakenteeltaan tajunnalliset ilmiöt. Perusrakenteeltaan tajunnalliset ilmiöt ovat olemassa tietyn ihmisen kokemuksessa, jonka vuoksi tajunnallisilla ilmiöillä on aina oma subjekti. (Perttula 1995, 40–41.) Tärkeimpänä on tutkimuskohteena tässä tutkielmassa toimivatkin johtajien luomat merkitykset ja tulkinnat heidän johtajuudestaan ja sen kehittymisestä.

Keskeisenä tunnuspiirteenä laadulliselle lähestymistavalle on todellisuudesta saatavan tiedon subjektiivinen luonne (Eriksson & Kovalainen 2016, 14). Subjektivistisen antipositivistisen epistemologian oletuksen mukaan tieto on ihmisiin sitoutunutta ja siksi tietoa tulee etsiä heiltä itseltään. (Puusa & Juuti 2011, 20, 47.) Tässä tutkielmassa on oleellista hyödyntää laadullista tutkimusmenetelmää, koska se korostaa ihmistä kokijana, havainnoijana ja toimijana suhteessa aikaan, paikkaan ja tilanteisiin (Ronkainen ym. 2011, 82). Laadullinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa haastattelut aineistonkeruumenetelmänä, joiden avulla tutkimuksessa pyritään tutkimaan yksittäisiä tapauksia haastateltavien johtajien näkökulmasta, miten he tulkitsevat ja ymmärtävät maailmaa. (Eriksson & Kovalainen 2016, 4, 29.) Oleellisia ovat johtajien kokemukset, jolloin tutkimuksen tehtävänä on muodostaa tulkintoja kohteena olevasta ilmiöstä. Tässä tutkielmassa tutkimuskohteen, tuotetun aineiston ja tutkijan välinen etäisyys on verrattain pieni, jonka vuoksi tutkijan vuorovaikutus yksittäisten havaintojen kanssa muodostuu hyvin keskeiseksi osaksi tutkimuksen toteuttamista. (Puusa & Juuti 2011, 47–48.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkija nähdäänkin usein keskeisessä roolissa tutkimuksen toimijana ja valintojen tekijänä (Ronkainen ym. 2011, 82).

Tutkielman lähestymistapana toimii elämänkaarimenetelmä, joka pyrkii kuvaamaan yksilön elämän tapahtumia ja kehityskaarta (Gramling & Carr 2004, 208). Elämänkaarimenetelmä valikoitui tutkimuksen lähestymistavaksi, koska se antaa teoreettista tukea elämänkaaren mittaisen kehityksen ymmärtämiseen. Menetelmä korostaa tutkimaan elämää tietyssä ajassa ja paikassa, jolloin yksilön elämä on vahvasti riippuvainen kontekstista, jossa hän elää. (Elder 1998, 3.) Elämänkaari menetelmän mukaan kaikissa elämänvaiheissa tapahtuvat kokemukset toimivat osana isompaa kehityskaarta (de Vries ym. 2017, 55). Elderin ym. (2003, 10) mukaan elämänkaari menetelmä tarjoaakin viitekehyksen sosiaalisten polkujen, kehittävien kehityskaarien ja

sosiaalisen muutoksen ilmiöiden yhteyden tutkimiseen. Elämänkaari menetelmää on hyödynnetty yhä enemmän määrin johtajuuden kehittymisen tutkimisessa (ks. Murphy & Johnson 2011, Liu ym. julkaisematon). Näin ollen myös tässä tutkimuksessa hyödynnetään elämänkaari menetelmää johtajuuden kehittymisen tarkastelemiseen, minkä kautta pyritään hahmottamaan johtajuuden kokonaiskuvaa sekä tekijöitä yksilön elämänkaaren varrelta, mitkä ovat edistäneet johtajana kehittymistä.

#### 4.1.2 Narratiivinen lähestymistapa tutkimuksen aineistonkeruussa

Tässä tutkimuksessa haastatteluiden metodologiseksi lähestymistavaksi on valittu laadulliselle tutkimukselle ominainen narratiivinen tutkimusmenetelmä, jonka mukaan todellisuus rakentuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, ja siten korostaa tiedon subjektiivista luonnetta (Kohonen 2010, 197). Koska tutkimuksessa keskitytään johtajien elämänkaareen ja johtajuuspolkuun, on narratiivisen tutkimuksen kerronnallisuus keskeinen keino ymmärtää tutkittavaa ilmiötä (Ronkainen ym. 2011, 93). Narratiivista lähestymistapaa on käytetty jo pitkään elämäkertametodien tieteellisessä perinteessä. Lisäksi se on hyödyllinen aineistonkeruu menetelmä erityisesti johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa, jonka avulla voidaan tuottaa uutta tietoa ja ymmärrystä johtajien elämästä (Czarniawska 1997, 8; Boje 2001, 40–44; Kohonen 2010, 199, 204–205; Eriksson & Kovalainen 2016, 216) Czarniawskan (1997, 7–8) mukaan monet tutkimukset ja raportit perustuvat lopulta narratiiveihin, jonka vuoksi ”tiede” ja ”narratiivit” ovat lähempänä toisiaan kuin oletetusti uskoisi.

Tutkittavien kertomuksia kutsutaan narratiiveiksi, joka tulee englannin kielisestä sanasta *narrative*, jolla viitataan latinankielisiin sanoihin *narratio* eli kertomus ja *nannare* kertoa. Englannin kielessä käytetään myös vastaavasti sanaa *life-story* tai pelkästään *story*, jonka vuoksi narratiivisessa tutkimuksessa puhutaan usein tarinallisuudesta tai kertomuksista. Käsitteillä narratiivi ja tarina on kuitenkin hieman eri merkitykset. Narratiivilla eli kertomuksella viitataan tekstin tai puheen lajiin, jossa tapahtumat esitetään ajassa etenevänä kokonaiskuvana. Tarinalla taas viitataan usein mielikuvitukseen perustuvaan ja jopa epätodennukaiseen kertomiseen. Tämän tutkimuksen elämänkaari näkökulman kannalta on kuitenkin oleellista ymmärtää näiden sanojen vivahde-erot, vaikka niitä käytetäänkin tässä tutkimuksessa synonyymeina. (Polkinghorne 1995, 7; Heikkinen 2000, 48; Kohonen 2010, 197.) Narratiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on kuitenkin todentuntu, toisin kuin paradigmaattiseen tietoon perustuvassa tutkimuksessa, joka pyrkii vakuuttamaan lukijan totuudella. (Bruner 1986,

11–12; Kohonen 2010, 197). Näin ollen myös tässä tutkimuksessa ei ole tarkoitus pyrkiä yhden absoluuttisen totuuden selvittämiseen, vaan yhteen toisintoon siitä, jossa tosiasiat ovat tulkinnallisia. Tutkimuksen tarkoituksena onkin tutkia johtajien kertomana erilaisia merkityksiä ja tulkintoja johtajuuden kehittymisen ilmiöstä tietyssä ajassa. (Eriksson & Kovalainen 2016, 4–5, 226.)

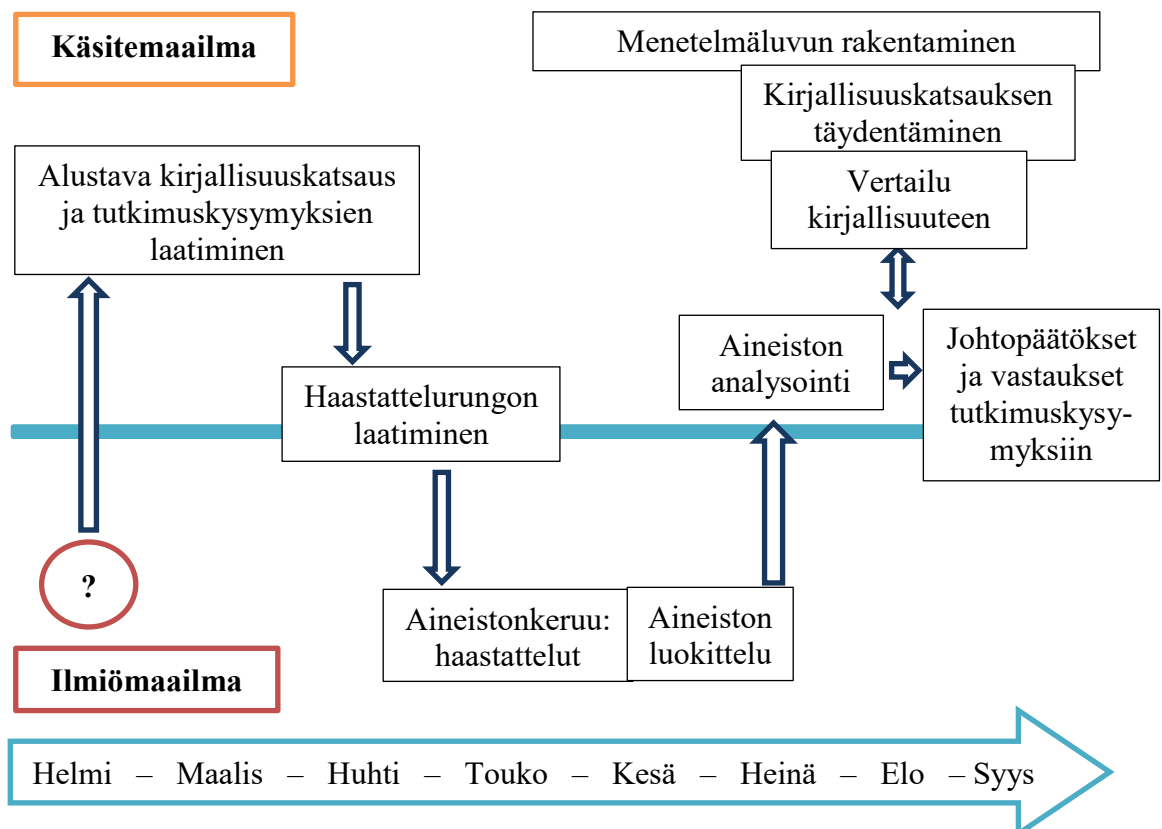
Vaikka narratiivin käsitteellä on laadullisessa tutkimuksessa monia määritelmiä, se tyypillisesti määritellään tarinan suulliseksi kerronnaksi, jolla on selkeä rakenne ja johdonmukainen juoni. Narratiiville oleellista on myös sen kerronta tietyssä ajassa ja paikassa ja tietylle yleisölle, kuten tässä tutkimuksessa haastattelutilanteessa tutkijalle. Narratiiveja ja erilaisia tarinoita käytetään jäsentämään, selittämään ja kuvaamaan aikaisempia tapahtumia ja kokemuksia. Narratiivisessa tutkimuksessa merkitykset ymmärretään kertomusten pohjalta rakentuviksi, jolloin niiden narratiivien kautta tapahtumille annetaan merkityksiä ja selityksiä. Narratiivi voidaankin nähdä prosessina, jonka kautta erilaiset tapahtumat ja kokemukset tuodaan yhteen yhdeksi yhtenäiseksi kielelliseksi kokonaisuudeksi. Kieli ja muisti ovatkin tärkeässä roolissa mahdollistamassa kokemusten ilmaisemisen narratiivisessa muodossa. (Polkinghorne 1995, 5, 7; Kohonen 2010, 197–198; Ronkainen ym. 2011, 93; Eriksson & Kovalainen 2016, 215, 218.) Narratiivisessa tutkimuksessa tulee kuitenkin huomioida Brunerin (1987, 13) mukaan se, että narratiivit usein mukailevat elämää ja elämä narratiiveja. Elämä ja narratiivit eivät kuitenkaan välttämättä vastaa täysin toisiaan, koska elämää ja narratiiveja luodaan, tulkitaan ja kerrotaan aina uudelleen ja uudelleen vähän eri tavoin. Elämää itsessään ei voi muistaa täysin ulkoa, jonka johdosta narratiivit ovat usein valikoivaa muistelua, jotka muokkaavat muistoja eri kerrontojen myötä. Narratiivisen lähestymistavan mukaan, yhden totuuden sijasta olemassa onkin monia todellisuuksia, jolloin tietomme todellisuudesta on kehittyvä kertomus, joka muokkaantuu ja tarkentuu jatkuvasti (Kohonen 2010, 197). Näin ollen kieli ei ainoastaan heijasta vaan myös luo samaan aikaan sosiaalista todellisuutta (Hänninen 2000, 14).

Heikkisen (2000, 47) mukaan narratiiviselle tutkimusotteelle tunnusomaista on huomion kohdistuminen kertomuksiin todellisuuden tuottajana ja välittäjänä. Narratiivisen lähestymistavan kautta pyritään paikalliseen, henkilökohtaiseen ja subjektiiviseen tietoon. Narratiivisella tutkimusotteella voidaan Heikkisen mukaan viitata 1) tietämisen tapaan ja tiedon luonteeseen, 2) tutkimusaineiston luonteen kuvaamiseen, 3) aineiston analyysitapoihin tai 4) narratiivien käytännölliseen merkitykseen. Tässä tutkimuksessa narratiivinen tutkimusote viittaakin Heikkisen mainitsemiin tietämisen



tapaan ja tiedon luonteeseen sekä tutkimusaineiston luonteen kuvaamiseen. Tutkimuksen aineistona toimii narratiiviselle tutkimukselle ominainen kerronnallinen materiaali eli haastattelut. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä ei kuitenkaan ole täysin narratiivinen, sillä aineistonkeruu menetelmänä hyödynnetään myös teemahaastatteluita, joissa ennalta suunnitellut ja jäsenneilyt kysymykset johdattelvat haastattelun kerrontaa. (Heikkinen 2000, 49, 51–52; Ronkainen ym. 2011, 94.) Haastateltavien johtajien kertomukset ovat heterogeenisiä, kokemukseen perustuvia henkilökohtaisia narratiiveja, jotka keskittyvät ihmiskokemuksen monimuotoisuuteen. Henkilökohtaiset narratiivit ovat haastateltavan muisteluita elämän varrella aikaisemmista tapahtumista ja kokemuksista ja niihin liittyvistä tunteista. Henkilökohtaiset narratiivit voivat keskittyä koko elämään tai tiettyyn elämänvaiheeseen. (Eriksson & Kovalainen 2016, 219.) Tässä tutkimuksessa narratiivit keskittyvät pääosin varhaisaikuisuuteen ja aikuisuuteen.

## 4.2 Tutkimusprosessin esittely



Kuvio 1 Tutkimusprosessin eteneminen kaaviona

Eriksson ja Kovalainen (2016, 28) toteavat, että laadullinen tutkimus noudattaa harvoin tiukasti määriteltyä kaavaa tai prosessia. Edellisellä sivulla olevassa Kuviossa 1 on esitelty tutkimuksen etenemisprosessi vasemmalta oikealle, joka esittää yksinkertaistettua versiota tutkimusprosessin etenemisestä. Kuvioon on asetettu nuoli, joka osoittaa tutkimuksen etenemisen vuoden 2020 aikana. Kuvio on myös jaettu kahteen niin sanottuun tasoon eli käsitemaailmaan ja ilmiömaailmaan. Käsitemaailmalla tarkoitetaan teoreettista kirjallisuuteen ja aikaisempaan tutkimukseen painottuvaa maailmaa, jossa asioita voidaan käsitteellistää. Käsitemaailmassa voidaanakin tehdä tulkintoja ilmiömaailmasta ja tehdä vertailua aiempaan tutkimukseen. Ilmiömaailmalla taas tarkoitetaan maailmaa, jossa elämämme, missä myös tutkimuksen aineistonkeruu ja luokittelu tapahtuu.

Kuviolla halutaan havainnollistaa tutkimuksen etenemistä näiden kahden tason välillä. Tutkimusprosessi alkoi ilmiömaailmassa heränneestä pohdinnasta, voiko johtajuus kehittyä ja miten se kehittyy. Varsinainen tutkimus alkoi alustavan kirjallisuuskatsauksen laatimisesta ja tutkimuskysymyksiä muodostamisesta maaliskuun puolella. Tämän jälkeen laadittiin aineistonkeruuta varten haastattelurunko, joka voidaan asettaa ilmiö- ja käsitemaailman välimaastoon, sillä rungon laadinnassa ei hyödynnetty mitään teoreettista pohjaa. Tämän jälkeen tutkimusprosessi eteni haastatteluiden suorittamiseen touko-kesäkuussa. Haastatteluiden jälkeen haastatteluaineisto litterointiin ja luokiteltiin relevanttiin ja ei-relevanttiin aineistoon. Samaan aikaan tutkimuksen menetelmäluku alkoi rakentumaan. Heinäkuussa tutkimusprosessi eteni aineiston analysointiin ja tulkintaan. Analysointivaiheessa aineistoa vertailtiin kirjallisuuteen, jonka pohjalta kirjallisuuskatsausta myös täydennettiin. Lopulta aineisto ja sitä ympäröivä teoreettinen viitekehys yhdistettiin tutkimuksen johtopäätöksissä, jossa vastattiin myös tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

### **4.3 Aineiston kerääminen ja esittely**

Tutkielman aineistonkeruu toteutettiin haastatteluiden avulla. Laadullisten haastatteluiden tarkoitus on kerätä tutkimusaineistoa tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelija keskittyy haastattelussa tiettyihin ongelmiin, jotka ovat yhteydessä tutkimuksen aiheeseen ja tutkimuskysymyksiin. Lähestymistapani haastatteluissa oli emotionalistinen eli subjektivistinen, jossa haastatteluiden tarkoituksena on ymmärtää haastateltavien autenttisia henkilökohtaisia kokemuksia. Haastattelukysymyksissä keskitytään erityisesti

haastateltavien kokemuksiin, mielikuviin, tuntemuksiin, näkökulmiin ja tunteisiin. Haastatteluiden toteuttaminen palveli tutkimustani parhaiten, sillä tietoa aiheesta ei löydy kirjallisena. Tutkimusta ei voinut myöskään toteuttaa havainnoimalla, sillä tutkimukseni tarkoituksena on tutkia haastateltavien kokemuksia heidän näkökulmastaan. (Eriksson & Kovalainen 2016, 91–92, 94.)

Tutkielman kohderyhmänä toimivat vuonna 2015 Executive MBA-tutkinnosta eli EMBA:sta valmistuneet henkilöt. Kohderyhmä valikoitui tutkimuksen kohteeksi yhteistyössä TSE exen kanssa. Vuonna 2015 valmistuneet henkilöt nähtiin otollisena kohderyhmänä, koska viisi vuotta valmistumisen jälkeen valmistuneiden ajateltiin parhaiten osaavan reflektoida omaa johtajuuttaan niin kokemuksen kuin suoritettun EMBA-tutkinnon kautta. Kohderyhmää lähestyttiin ensin TSE exen toimesta sähköpostitse, jotta heidät oli mahdollisuus saada parhaiten kiinni ja kiinnostuneiksi osallistumaan. Ensimmäisen sähköpostin jälkeen kaksi henkilöä suostui haastateltaviksi. Kerroin näille kahdelle henkilölle lisää tutkielmani tarkoituksesta ja haastatteluun osallistumisesta, jonka jälkeen sovimme haastattelun ajankohdasta. Ensimmäisen TSE exen yhteydenoton jälkeen lähestyin kohderyhmäläisiä itse lähettämällä haastattelupyynnön sähköpostitse, jossa avasin tutkielman aiheita ja tarkoitusta sekä itse haastattelutilannetta. Vastauksena sain viisi uutta suostumusta toimia haastateltavana, joten haastatteluosuutumuksia tuli yhteensä seitsemän. Sovin suostumuksensa antaneiden haastateltavien kanssa haastattelun ajankohdasta ja lähetin suuntaa antavan haastattelurungon niille, jotka halusivat tutustua siihen etukäteen. Suuntaa antavaa haastattelurunkoa muutettiin kuitenkin ensimmäisen haastattelun jälkeen vastaamaan paremmin tutkimuskysymyksiin, jonka vuoksi ensimmäistä haastattelua voidaan pitää testihaastatteluna. Etukäteen lähetetty alustava haastattelurunko ei siten vastannut haastatteluissa käytettyä haastattelurunkoa, vaan se lähinnä herätteli haastateltavia pohtimaan tutkielman aiheita tarkemmin. Täten myös virallisia haastatteluita, joita hyödynnettiin tutkielman aineistona, oli yhteensä kuusi.

Haastattelut toteutettiin keväällä 2020 COVID-19 pandemiatilanteen vuoksi ainoastaan etäyhteyden välityksellä. Näin ollen fyysistä kontaktia haastateltaviin ei ollut missään tutkielman vaiheessa. Haastattelut suoritettiin viikkojen 20-23 aikana touko-kesäkuussa ja ne kestivät keskimäärin 55 minuuttia. Kahta haastattelua lukuun ottamatta kaikkiin haastateltaviin oltiin yhteydessä videokuvan välityksellä. Näin videopuhelun aikana oli mahdollista lukea myös haastateltavien elekieltä fyysisen läsnäolon puuttuessa sekä rakentaa haastattelulle luottamuksellista ilmapiiriä.

Yhteistä kaikille haastateltaville oli, että he olivat suorittaneet EMBA - johtajuuskoulutuksen samaan aikaan samassa ryhmässä. Haastateltavat eivät kuitenkaan tienneet ketä muita haastatteluihin osallistui, vaan he tiesivät ainoastaan, että kaikki muut haastateltavat olivat samasta EMBA-ryhmästä. Kaikki haastateltavat toimivat suuryrityksissä erilaisissa johtajuuspositioissa eri toimialoilla ja organisaatioissa. Haastateltavat edustavat myös yksityisen sektorin toimijoita. Tarkemmat yksityiskohdat on esitetty alla olevassa Taulukossa 1. Haastateltavia oli yhteensä kuusi kappaletta, jotka on yksilöity taulukossa kohtaan haastatteluiden koodi. Taulukossa on osoitettu haastateltavien suuntaa antava työnkuva ja toimiala sekä johtajuuskokemus vuosina. Taulukossa on myös osoitettu haastatteluiden päivänmäärä sekä kesto minuutteina.

Taulukko 1 Tiedot haastatteluista

Haastattelun koodi	Haastateltavan työnkuva	Toimiala*	Johtajuuskokemus vuosina	Päivänmäärä	Kesto
1	Kehitysjohtaja	Rakentaminen	n. 20	15.5.2020	66 min
2	Asiantuntijajohtaja	Hallinto- ja tukipalvelutoiminta	n. 20	19.5.2020	62 min
3	Asiantuntijajohtaja	Informaatio ja viestintä	n. 20	2.6.2020	53 min
4	Varatoimitusjohtaja	Teollisuus	n. 20	2.6.2020	39 min
5	Strategiajohtaja	Teollisuus	n. 10	3.6.2020	53 min
6	Asiantuntijajohtaja	Rahoitus ja vakuutustoiminta	n. 20	3.6.2020	57 min

\*Toimialat määritelty suuntaa antavasti Tilastokeskuksen Toimialaluokituksen 2008 mukaan.

Haastattelut mukailivat teemahaastattelun ja narratiivisen haastattelun periaatteita. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 48) mukaan teemahaastattelu korostaa tutkittavien henkilöiden elämismailmaa ja siten myös heidän omia subjektiivisia käsityksiänsä asioista. Erityisesti teemahaastatteluissa korostuu ihmisen omat tulkinnat ja heidän asioille antamiensa merkitykset. Lisäksi teemahaastattelu menetelmänä korosta sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Vaikka narratiivisia haastatteluita suunnitellaan usein etukäteen muun muassa valitsemalla aihe, josta haastattelussa tullaan

puhumaan, haastattelut nojaavat silti vahvasti siihen mistä haastateltava puhuu. Näin ollen haastattelun fokus ei usein ole tutkijan tarkoin etukäteen määrittelemä. Narratiivisen haastattelun etuna on, että ne ovat hyvin yksilöllisiä, kontekstista riippuvaisia sekä merkityksellisiä myös haastateltavalle eikä vain itse tutkijalle. (Eriksson & Kovalainen 2016, 95.) Teemahaastatteluissa haastattelijalla voi etukäteen suunnitella rungon aiheista, ongelmista tai teemoista, joihin haastateltava etsii vastauksia. Strukturoidusta haastattelusta poiketen, teemahaastatteluissa haastattelijalla on mahdollisuus vaihdella sanamuotoja ja kysymysten järjestystä jokaisessa haastattelussa. Teemahaastatteluiden etuna onkin se, että haastattelumateriaali, eli kysymykset ja teemat, voivat olla jokseenkin systemaattisia ja kattavia, mutta haastattelun sävy on kuitenkin melko keskusteleva ja vapaamuotoinen. (Eriksson & Kovalainen 2016, 94.)

Haastatteluiden teemat pyörivät johtajuuden kehittämisen ympärillä sen alkujuurista nykyhetkeen. Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan omaa johtajuuden polkua ja kehitystä johtajana. Tarkempina haastatteluiden teemoina toimivat johtajuuden kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä kuten tapahtumat, käännekohtat ja haasteet. Lisäksi haastatteluissa käytiin läpi henkilöiden sekä EMBA-tutkinnon merkitystä johtajuuden kehittymiselle. Haastatteluissa puhuttiin myös siitä, millaisina johtajina haastateltavat itsensä näkevät ja mikä johtajuudessa on heidän mielestään oleellisinta. Lopuksi haastateltavia pyydettiin vetämään yhteen oma muutosta johtajana. Tarkka haastattelurunko ja haastattelun teemat on esitetty tutkimuksen lopussa Liitteessä 1. Haastattelut etenivät pääosin etukäteen laaditun haastattelurunon mukaisesti, vaikkakin osa haastattelun teemoista saatettiin käsitellä rungosta poikkeavassa järjestyksessä. Haastatteluiden alussa kysyin haastateltavilta lämmittelykysymyksiä, jotka liittyivät heidän nykyiseen työhönsä ja esimiesuran kestoon, minkä jälkeen keskustelussa siirryttiin haastattelurunon mukaisiin teemoihin ja kysymyksiin. Haastatteluiden aikana keskustelua oli paljon myös aiheista, jotka eivät liittyneet suoraan tutkielman aiheeseen.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, eli haastattelin kuutta eri haastateltavaa yksitellen. Jokainen haastattelu osoittautui yllättävän erilaiseksi mitä alun perin olin odottanut. Haastatteluiden tunnelma oli suurimmassa osassa haastatteluista melko avoin ja vauhtiin päästessään haastateltavat usein innostuivatkin kertomaan enemmän. Haastattelut etenivät melko keskustelunomaisesti, vaikka haastateltavat kokemukset olivatkin haastattelun keskiössä. Koska haastateltavina toimi suuryrityksissä työskenteleviä henkilöitä, oli useassa haastattelussa kuitenkin läsnä kiire ja aikataulupaineet, mikä osittain näkyi osassa haastatteluista. Tunnelma haastatteluissa oli

kuitenkin hyvin myönteinen ja rento, jossa molemmin puolin osattiin myös nauraa. Osassa haastatteluita olin havaitsevani mentorimaisia piirteitä, jolloin haastateltavat antoivat minulle vinkkejä ja kyselivät omista urasuunnitelmistani. Myös suurin osa haastateltavista kertoi tutkielman aiheen olevan heidän mielestään mielenkiintoinen, mikä varmasti vaikutti myös haastateltavien suostumukseen toimia haastateltavana. Kaikki haastattelut etenivät myös sujuvasti ja ongelmitta etäyhteyksistä huolimatta. Kokonaisuudessaan kaikki haastattelut olivat hyvin onnistuneita ja jopa inspiroiviakin ja ne antoivat paljon ajatuksia myös tutkielman tekemisen ulkopuolelle.

Tutkielman eettisyys on pyritty ottamaan huomioon tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa. Haastateltavia lähestyttäessäni kerroin heille sähköpostitse tutkimuksen aiheesta ja luottamuksellisuudesta sekä toivomuksestani haastatella heitä. Vastauksena haastateltavat ilmaisivat suostumuksensa haastatteluun osallistumisesta. Ennen haastatteluita lähetin haastateltaville lisätietoja haastatteluun ja tutkimuksen toteuttamiseen liittyen. Sähköpostissa kerroin haastattelun vapaaehtoisuudesta, haastateltavan oikeudesta keskeyttää haastattelu tai kieltäytyä vastaamasta. Sähköpostissa kerroin myös haastatteluiden nauhoituksesta, luottamuksellisuudesta, anonymisoinnista sekä haastatteluista saadun aineiston säilytyksestä ja käyttötarkoituksesta. Myös haastatteluiden alussa kertosin vielä lyhyesti nämä edellä mainitut aiheet suullisesti. Haastatteluiden jälkeen aineisto litteroitiin tekstitiedoston muotoon, jonka jälkeen äänitteet poistettiin. Litteroidusta aineistosta poistettiin haastateltavien ja muiden haastattelussa mainittujen henkilöiden nimet sekä organisaatioiden nimet ja paikkatiedot. Litteroitu aineisto säilytetään tutkimuksen tekijän salasana turvatulla tietokoneella kolme vuotta, jonka jälkeen ne myös poistetaan. Tässä tutkimuksessa haastateltavien anonymiteetti on turvattu poistamalla haastateltavien ja heidän organisaatioidensa nimet. Haastateltavien toimialat ja työnkuvat on esitetty Taulukossa 1 suuntaa antavasti, jotta lukija voi ymmärtää haastateltavien johtajuuden kontekstia paremmin. Myös tutkimuksessa käytetyt sitaatit on anonymisoitu niiltä osin, ettei haastateltavia voida tunnistaa.

#### **4.4 Aineiston analysointi**

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista tarkastella aineistoa kokonaisuutena (Alasuutari, 2011, 38). Tässä tutkielmassa aineistosta pyrittiin luomaan teoreettinen kokonaisuus aineistolähtöisen analyysin kautta (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tutkimusstrategiaksi valittiin grounded theory -menetelmä, sillä johtajuuden

kehittymisen teorian puutteellisuuden vuoksi, tavoitteena oli rakentaa ymmärrystä aiheesta aineistolähtöisesti. Aineiston analyysitavassa mukailtiin myös Gioia ym. (2013) luomaa analyysimenetelmää. Grounded theory ja ns. Gioia-menetelmässä teoria rakennetaan empirialähtöisesti tutkimusprosessin aikana, jolloin tutkimusprosessissa ei sitouduta tiettyyn teoriaan, jonka ympärille empirian tulisi nivoutua. Menetelmien käytössä oleellisinta on aineiston koodausprosessi, jossa aineisto käsitteellistetään luokittelemalla se kolmessa eri vaiheessa. (Eriksson & Kovalainen 2016, 197–209; Gioia ym. 2013, 20–21.)

Haastatteluiden jälkeen lähdin aineiston analysoinnissa ensimmäisenä litteroimaan haastatteluita tekstitiedostoksi. Jo litteroinnin aikana mieleeni nousi satunnaisia ajatuksia ja muistiinpanoja, jotka kirjoitin tutkimuspäiväkirjaani myöhempää analysointia ajatellen. Litterointien jälkeen nauhoitetut haastattelut poistettiin kokonaan. Tämän jälkeen aloitin aineiston virallisen analysoinnin erottamalla ensin relevantin aineiston litteroidusta aineistosta. Erotin relevantin aineiston alleviivaamalla aineistoista kaiken, jonka näin olennaiseksi tutkielman aiheen kannalta, jolloin lopuksi alleviivattuna oli ainoastaan puhe, joka liittyi tutkielman aiheeseen eli johtajuuteen ja sen kehittämiseen. Puheenvuorot, jotka eivät olleet tutkielman kannalta merkityksellisiä jäivät siten huomiotta ja ne poistettiin. Näin aineistosta karsiutui pois kaikki se, mikä ei vastannut tutkielman tutkimuskysymyksiin. Lopulta keräsin kaiken relevantin aineiston yhteen dokumenttiin ensimmäistä aineiston luokitteluvaihetta varten

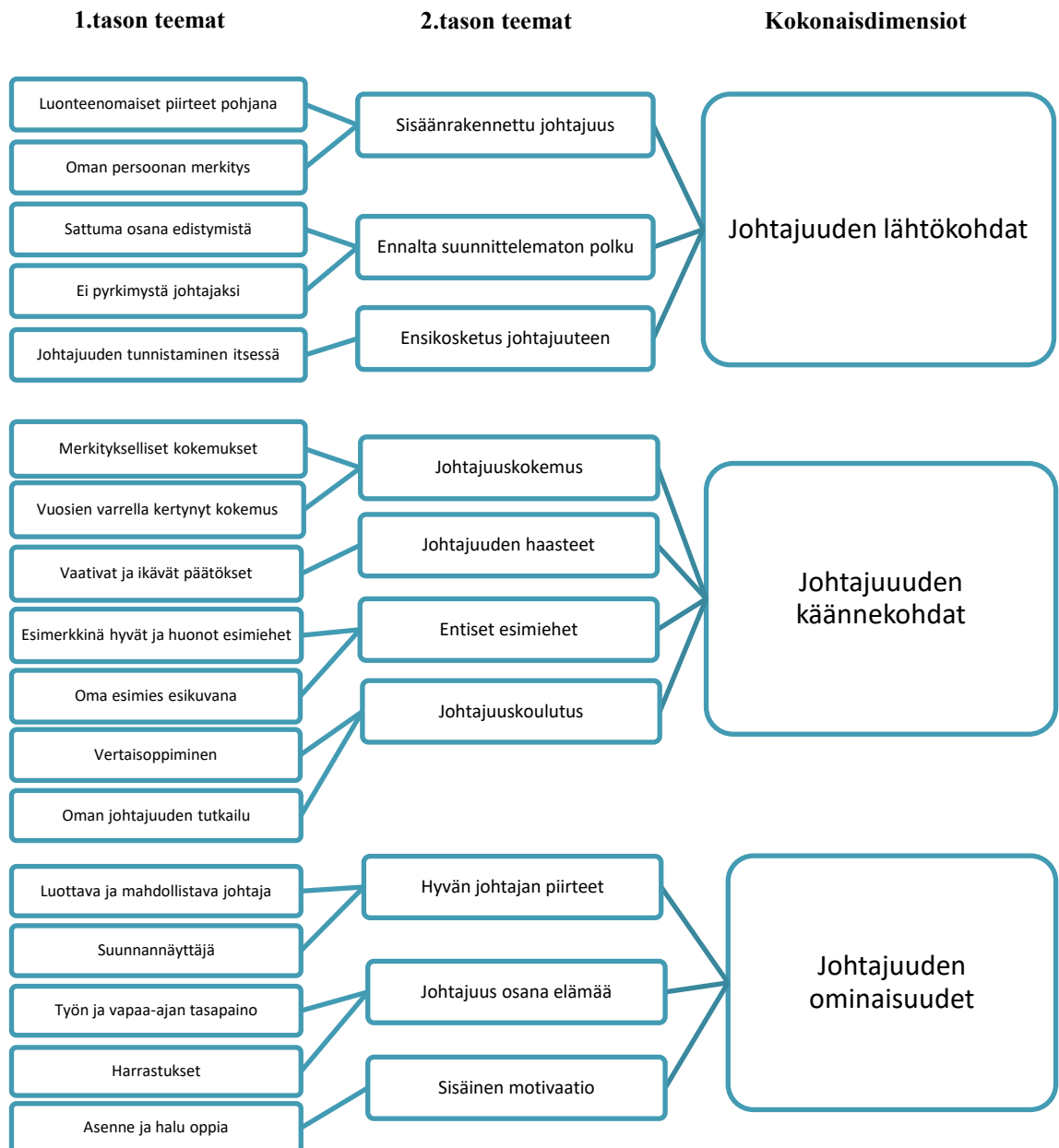
Relevantin aineiston erottelun jälkeen aineiston luokittelukierroksia tuli lopulta yhteensä kolme. Aloitin aineiston luokittelun ensimmäisen vaiheen purkamalla ja paloittelemalla aineistoa irrallisiksi osiksi alleviivaamalla aineistosta samaan aihepiiriin liittyvän puheen samalla värillä. Alleviivaamalla tietyt aihealueet tietyllä värillä sain yhdistettyä litteroidusta aineistoista samankaltaiset teemat yhteen eri puolilta aineistoa. Pyrin löytämään aineistosta avainsanoja ja -lauseita, jonka vuoksi vertailin jatkuvasti aineistoja keskenään. Gioia ym. (2013) menetelmää mukaillen ensimmäisen vaiheen lopussa puheesta muodostui lopulta 1. tason teemoja eli kategorioita. Nämä teemat mukailivat haastatteluteemoja sekä haastateltavien puhetta. Jo ensimmäisessä aineiston luokittelu vaiheessa osa aineistosta selkiytyi nopeasti mieleeni. Lopuksi kävin haastatteluiden litteroinnit vielä uudestaan kerran läpi ja kirjasin paperille ylös kaikista haastatteluista erikseen tutkielmalle olennaiset ylätasen käsitteet, jotta pystyin varmistumaan siitä, että ensimmäisen analyysikierroksen teemat olivat osoittautuneet mielestäni oikeiksi.

Jatkoin aineiston analysointia toisessa vaiheessa Gioia ym. (2013) menetelmän mukaisesti muodostamalla isompia 2. tason teemoja, joiden alle yhdistin 1. tason teemat. Jaoin aineistoa eri teemojen alle niiden samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien perusteella, jolloin myös osa aineistosta löysi paikkansa uuden eri teeman alta ja osa karsiutui pois kokonaan todettuani sen epärelevanttina tutkielman aiheelle. Tässä vaiheessa aloin myös muodostamaan alustavaa sisällysluettelon rakennetta tulosluvun osalta sekä hahmottamaan teemojen kronologista järjestystä. Kolmannessa vaiheessa analyysiä jaoin 2. tason teemat taulukoihin. Näihin taulukoihin sijoitin jokaiselle teemalle olennaisimmat haastattelusitaatit, jolloin pystyin tarkastelemaan teemoja ja niiden eroja entistä tarkemmin. Alleviivasin sitaateista teemalle merkittävimmät avainsanat tai lausahdukset, jotka kuvailivat teeman ydintä parhaiten syventääkseni analyysiä.

Analyysin edetessä ja teemoja yhdistellessä päädyin lopulta kolmeen eri kokonaisdimensioon, jotka vaikuttavat johtajuuden kehittymiseen: 1. johtajuuden lähtökohdat, 2. johtajuuden käännekohtat ja 3. johtajuuden ominaisuudet. Haastatteluiden perusteella johtajuudelle oli nähtävissä lähtökohtia, joista haastateltavat lähtivät kehittämään johtajuuttaan eteenpäin. Sisäänrakennetut piirteet sekä ensimmäiset esimieskokemukset olivat perusta, jotka toimivat johtajuuden herättelijöinä. Näistä teemoista syntyi ensimmäinen kokonaisdimensio johtajuuden lähtökohdat, jotka siten luovat pohjaa johtajuuden kehittymiselle. Toinen kokonaisdimensio, johtajuuden käännekohtat, juontaa juurensa haastatteluteemoista. Analyysissä ilmenikin miten muun muassa kokemukset, haasteet, entiset esimiehet ja johtajuuskoulutus ovat jokainen toimineet omalta osaltaan käännekohtamaisina pisteinä johtajuuden kehittämisessä. Haastatteluissa ilmeni myös tiettyjä perustavanlaatuisia ominaisuuksia ja piirteitä sekä perusedellytyksiä, jotka toimivat olennaisina osina hyvää johtajuutta. Näistä teemoista syntyi lopulta viimeinen kokonaisdimensio: johtajuuden ominaisuudet.

Kun 1. ja 2. tason teemat sekä kokonaisdimensiot olivat muodostuneet, pystyin niiden pohjalta laatimaan aineistopohjaisen Gioia ym. (2013) menetelmässä hyödynnettävän datarakenteen. Kuviossa 2 onkin esitelty tutkielman datarakenne, jossa analyysi etenee 1. tason teemoista kokonaisdimensioihin tutkielman analyysin mukaisesti.





Kuvio 2 Tutkielman datarakenne (mukaillen Gioia ym. 2013)

#### 4.5 Tutkielman luotettavuus

Laadulliselle tutkimusmenetelmälle on tunnuksenomaista tarkastella todellisuudesta saatua tietoa subjektiivisena. Myös narratiivinen aineistonkeruutapa pyrkii subjektiiviseen tietoon, jolloin haastatteluiden tarkoituksena on ymmärtää haastateltavien autenttisia henkilökohtaisia kokemuksia. Tutkittaessa yksilöiden subjektiivisia kokemuksia hyödyllisin tapa arvioida tutkimuksen luotettavuutta onkin tarkastella sitä

Lincolnin ja Guban (1985) kriteerien kautta (Eriksson & Kovalainen 2016, 307). Lincolnin ja Guban (1985) mukaan luotettavuus voidaan jakaa neljään eri kriteeriin: 1) uskottavuus (engl. *credibility*), 2) siirrettävyys (engl. *transferability*), 3) totuudenmukaisuus (engl. *dependability*) ja 4) vahvistettavuus (engl. *confirmability*).

Uskottavuuteen vaikuttavat etenkin millainen tietämys tutkijalla on tutkimuksen aiheesta ja onko tutkimuksen aineisto riittävä vastaamaan tutkimuksen kysymyksiin. Uskottavuuteen vaikuttaa myös se ovatko kaikki tutkimuksessa osoitetut yhteydet ja teemoittelut loogisia ja voiko toinen tutkija päätyä suhteellisen samaan tulkintaan saman aineiston perusteella. Tämän tutkielman uskottavuuden voidaankin todeta olevan suhteellisen matalalla tasolla sillä minulla ei tutkijana voida nähdä olevan tarpeeksi vahvaa tietämystä aiheesta, vaikkakin perehdyin johtajuuden kehittymisen aiheeseen jo myös kandidaatin tutkielmassani. Vaikka tutkielman aineiston avulla pystyttiin vastaamaan tutkimuksen kysymyksiin, minkä puolesta aineistoa voitaisiin pitää riittävänä, on haastateltavien määrä lopulta suhteellisen pieni, jonka vuoksi aineistoa ei voida pitää kuitenkaan tarpeeksi riittävänä. Uskottavuutta kuitenkin lisää se, että vaikka tutkimuksen tuloksiin vaikuttaa aina tutkijan oma tulkinta voi tutkimuksen ulkopuolinen tutkija päätyä samanlaiseen tulkintaan tutkimuksen aineiston pohjalta.

Tutkimuksen siirrettävyyteen vaikuttaa se, millaisia tutkimuksen tulokset tai niiden osat ovat suhteutettuna muihin aikaisempiin samanlaisiin tutkimuksiin. Siirrettävyyden arvioinnissa tarkastellaan erityisesti sitä, voidaanko toteutetun tutkimuksen ja aikaisemman tutkimuksen väliltä löytää yhteneväisyyksiä. Tämän tutkielman tulokset ovat monilta osin yhteneväisiä aikaisempaan elämänkaari tutkimukseen johtajuuden kehittämisestä, jolloin sen siirrettävyys voidaan todeta olevan kohtuullisen hyvä. Tämä johtuu myös pyrkimyksestä suhteellisen yksityiskohtaiseen tutkimuskohteen ja tulosten kuvaukseen. Tutkielma tarjoaa myös lisäarvoa tutkimuksen kentälle, jonka vuoksi täydellistä yhteneväisyyttä on kuitenkin mahdotonta löytää. Lisäksi johtajuuden kehittämisen alan ollessa edelleen melko hajanainen on siirrettävyyden kriteeriä vaikea tarkoin arvioida.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös totuudenmukaisuuden kautta, mihin vaikuttavaa se, kuinka paljon lukijalle tarjotaan tietoa tutkimuksen loogisuudesta, jäljitettävyydestä ja dokumentoinnista. Tutkielma eteni loogisesti ja sen etenemistä dokumentoitiin tutkimuspäiväkirjaan, johon myös kirjattiin ideoita ja muistiinpanoja, minkä vuoksi tutkielman voidaan sanoa olevan totuudenmukainen. Totuudenmukaisuutta lisää myös se, että tutkielman eteneminen on esitetty kuviona sekä kirjallisessa muodossa,

minkä lisäksi tutkielman analysointivaihe on selitetty mahdollisimman yksityiskohtaisesti.

Viimeisenä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa Lincoln ja Guban tarkastelevat vahvistettavuutta, jonka mukaan luotettavuutta lisää se, jos tutkimuksen löydöksiä ja tulkintojen yhteys aineistoon on helposti myös muiden kuin itse tutkijan ymmärrettävissä. Toisin sanoen vahvistettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimuksen aineisto ja sen tulkinnat eivät ole vain mielikuvituksen tuotetta. Pyrin toimimaan tutkijana neutraalina ja puolueettomana, mutta en voi väittää, ettenkö olisi toiminut mahdollisesti osittain valikoivan havainnoinnin ja tulkinnan kautta. Olen kuitenkin tiedostanut koko tutkimusprosessin ajan oman ajatteluni ja sen vaikutuksen tutkimustuloksiin, jonka vuoksi koen, että tutkielman vahvistettavuus on suhteellisen hyvä. Yhteenvedon voidaan todeta, että tämän tutkielman luotettavuuden voidaan arvioida Lincolnin ja Guban kriteeristön perusteella olevan kohtuullisella tasolla, vaikkakin sen luotettavuudessa on kohtia, jotka vaativat parempaa tarkastelua.

Koska tutkielman aineistonkeruu toteutettiin osittain narratiivisten haastatteluiden kautta, on tutkielman luotettavuutta myös oleellista arvioida narratiivisen tutkimuksen kriteeristön valossa. Narratiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa huomioon on otettava sen subjektiivinen ja henkilökohtaiseen kokemukseen perustuva näkökulma. Luotettavuuden arvioinnissa voidaan painottaa haastateltavien kanssa vietettyä aikaa ja haastateltavien äänen kuulumista tutkimuksessa. Näin ollen tutkielman luotettavuuden voidaan todeta kärsineen siitä, että vuorovaikutus tutkimuskohteen kanssa kesti vain haastatteluiden ajan. Narratiivisessa haastattelussa aineisto kerätään kertomusten kautta, jolloin tutkija analysoi tyyppisiä ja rakenteita, jotka pitävät näitä kertomuksia koossa. Näin ollen narratiivit merkityksellistävät tutkittavaa ilmiötä ja antavat eri tapahtumille ja toimintoille merkityksiä. Analyysin luotettavuudessa tulee myös ottaa huomioon se, kenelle kertomus kohdistuu, jolloin kuuntelija ja kertoja ovat tuottavat kertomuksen niin ikään yhdessä. Kertomusta kertoessaan, kertoja saattaa jopa tiedostamatta esittää kuinka hän haluaa näyttäytyä muiden silmissä ja sitä kautta toimia hyvänä kertojana. (Aaltio & Puusa 2011, 163).

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Aineistosta kerättyjen tutkimustulosten perusteella johtajuuden kehittyminen voidaan jakaa kolmeen eri teemaan, jotka selittävät johtajana kehittymistä yksilön elämänkaaren varrella. Nämä kolme teemaa ovat: 1) johtajuuden lähtökohdat, 2) johtajuuden käännekohdat ja 3) johtajan ominaisuudet. Seuraavissa luvuissa nämä teemat ja niiden sisältö käsitellään edellä mainitussa järjestyksessä.

### 5.1 Johtajuuden lähtökohdat

Haastatteluiden perusteella johtajuudelle ja sen kehittymiselle on olemassa erilaisia lähtökohtia. Johtajuuden lähtökohdat kuvaavat haastateltavien johtajuuspolun ensivaiheita, joista he ovat ponnistaneet eteenpäin urallaan. Ensinnäkin haastateltavat näkivät johtajuuden olevan sisäänrakennettua ja luonteenomaista heille. Nämä sisäänrakennetut johtajuuden piirteet ovat edistäneet johtajuuden kehittymistä myöhemmin heidän elämässään. Toiseksi haastatteluissa korostui se, että haastateltavat eivät ole suunnitellusti pyrkineet johtajiksi. Näin ollen heidän johtajuuspolkunsa, jolla tässä tutkimuksessa kuvataan yksilön matkaa johtajana kehittämisessä elämänkaaren aikana, on ollut ennalta suunnittelematon osana onnekkaita sattumia. Kolmantena johtajuuden lähtökohtana toimivat haastateltavien ensimmäiset johtajuus- ja esimieskokemukset työelämässä ja sen ulkopuolella. Ensikosketus johtajuuteen herätti monilla haastateltavista kiinnostuksen johtajuuteen, minkä kautta myös omat valmiudet toimia johtajana tulivat heille itselleen esiin. Ensimmäisenä näistä lähtökohdista käsitellään sisäänrakennetun johtajuuden piirteet.

#### 5.1.1 Sisäänrakennettu johtajuus

Kuten aikaisemmin luvussa 2.2 todettiin, piirreorioiden ja -tutkimuksien mukaan johtajuuden on nähty synnynnäistä ja riippuvaista tietynlaisista piirteistä. Lähes kaikki haastateltavat olivatkin sitä mieltä, että johtajuus on heihin sisäänrakennettua. He kuvailivat johtajuuden olevan ”*sisäsyntyistä*” ja ”*äidinmaidosta saatua*”. Haastateltavat johtajat siis uskovat, että heidän johtajuutensa ja siihen liittyvät piirteet ovat heistä itsestään lähtöistä eikä lähtökohtaisesti vain harjoittelun tulosta. Kuten uudemmat 2000-luvun piirretutkimukset osoittavat, yksilölliset erot toimivat johtajuuden kehittymisen pohjana ja vaikuttavat johtajuustaitojen kehittymiseen (Mumford ym. 2000; Antonakis ym. 2012; deVries 2012; Mumford ym. 2015). Myös haastateltavien mukaan

sisäänrakennettu johtajuus toimii heidän johtajuutensa pohjana ja lähtökohtana, mistä heidän johtajuutensa on kehittynyt. Haastateltavat kokivat sisäänrakennetun johtajuuden myös ohjanneen heitä tiettyyn suuntaan, kuten yksi haastateltavista kuvaili ”...omat teot ja käyttäytyminen on sitten vieny siinä polulla eteenpäin...” (5). Omat teot ja käyttäytyminen ovatkin saaneet haastateltavat hakeutumaan johtajuusrooleihin, jossa he ovat voineet heille luonteenomaisia piirteitä toteuttaa. Antonakisin ym. (2012, 647) näkivätkin johtajan piirteiden toimivan kaukaisena ennustajana ja johtajan käytös läheisenä ennustajana johtajuuden kehittymiselle.

Osa haastateltavista uskoo myös, että kaikista ei ole johtajaksi eivätkä kaikki haluakaan johtaa. Haastateltavat kuvailivatkin johtajuuden olevan riippuvainen tietynlaisesta luonteesta ja taustasta:

*”...jos susta tulee niinkun huippujohtaja se ei onnistu jokaselta siihen tarvii tietyn taustan tietyn niinkun lapsuus tai nuoruus tai mitä kaikkee omasta identiteetistä lähtee, täytyy olla jotain mutta mä en usko siihen et johtajuus olis jotenkin niinkun samal tasol ku vaik huippujalkapalloilija siel se on enemmän varmasti taustast kiinni kuin johtajuudessa et mä näkisin et siel on helpompi tietty taso saavuttaa sitte taas ehkä siinäki taas se riippuu nii paljon ihmisestä...” (1)*

Haastateltavat kuvailivat sisäänrakennettua johtajuutta myös erinäisillä piirteillä, jotka he tunnistavat itselleen luontaisiksi ja luonteenomaisiksi. Haastattelussa tuli ilmi, että etenkin ryhmässä työskentely ja erilaisten ihmisten kanssa toimeen tuleminen on heille helppoa, jonka lisäksi useat heistä kokivat itsensä helposti lähestyttäviksi. Tutkimuksen ovatkin osoittaneet, että periytyvät persoonallisuuspiirteet kuten ulospäinsuuntautuneisuus, sosiaalisuus ja seurallisuus ovat yhteydessä johtajuuteen (Barrick & Mount, 1991; Bouchard & Loehlin, 2001; Judge ym. 2002).

Eräs haastateltavista kertoi, että jo lapsuudessaan hän ei pelännyt vastuunkantoa, vaan saattoi ottaa syyt niskoilleen kavereidensa puolesta vaikka tiesi olevansa itse syytön. Hän kuvaili omaavansa uskalluksen ottaa vastuuta, ja vaikka asiat menisivätkin pieleen hän kantaa vastuun loppuun asti. Toinen haastateltavista tunnisti myös, miten hän työuransa alussa jo tiesi, että hän ei halua työskennellä vain taustalla vaan olla edistämässä asioita. Näin ollen halu toimia päättävässä asemassa, johtaa ja pyrkiä eteenpäin ovat olleet hyvin luonnollisia haastateltaville. Haastateltavat kokivatkin kunnianhimon ja halun kehittyä hyvin tunnuksenomaiseksi johtajille, jota tarkastellaan

lisää myöhemmin luvussa 5.3.3. Sisäänrakennetuista piirteistä huolimatta, haastateltavat kuvailivat oman johtajuuspolkunsa olevan hyvin suunnitteleman, mitä käsittelemme seuraavaksi lisää.

### 5.1.2 Ennalta suunnitteleman johtajuuspolku

Vaikka haastateltavat kuvailivat omaavansa johtajuuteen taipuvaisia piirteitä, he totesivat kuitenkin, ettei heillä ollut koskaan selkeää ajatusta siitä, että he haluaisivat toimia tulevaisuudessa johtajina. Tämä poikkeaa aikeisemmasta tutkimuksesta, jonka mukaan yksilöllä tulee olla motivaatiota johtaa tullakseen johtajaksi (ks. Avolio & Gibbons 1988; Popper & Mayselless 2007, 671–673). Haastateltavat kokivat, etteivät he ole pyrkineet suoraan johtajan ammattiin eivätkä he tietoisesti tavoitelleet sitä missään elämänvaiheessa. Yksi haastateltavista kuvaili, ettei hän ole kokenut vahvaa halua toimia johtajana, vaan hän on pikemminkin päätenyt siihen:

*“...ei mul oo koskaan niiku ei mul tieksä niiku sillai oo ollu et hei et kyl must tulee isona johtaja ei se oo se ei oo varmaan ollu se juttu, pikkuhiljaa se polku on vaan tavallaan menny sinne suuntaan...”* (4)

Suunnitelmallisuuden sijaan useat haastateltavat kuvailivat omaa johtajuuspolkuaan sattuman kauppana ja oikeiden valintojen tuloksena. Haastatteluissa johtajat kuvailivat pikemminkin ajautuneensa ja päätyneensä johtajuuspositioihin tarkan suunnitelman sijasta. Kuten yksi haastateltavista totesi *”yks asia on johtanu mun työuralla toiseen”* (2), mikä kuvaa usean haastateltavan polkua sattuman kautta etenemistä uusiin johtajuustehtäviin. Näin ollen, usealla haastateltavista on ollut tuuria matkassa ja he ovat osanneet olla oikeassa paikassa oikeaan aikaan, minkä johdosta etenemistä omalla johtajuusuralla on tapahtunut. Näitä onnekkaita sattumia ja johtajuuden käännekohtia käsitellään lisää luvussa 5.2.

### 5.1.3 Ensikosketus johtajuuteen

Sisäänrakennettujen johtajuuspiirteiden ja sattumien lisäksi yhtenä johtajuuden lähtökohtana toimivat haastateltavien ensimmäiset esimieskokemukset, jotka toimivat haastateltavien ensikosketuksena johtajuuteen. Ennen ensimmäisiä työelämän johtajuusrooleja osalla haastateltavista ei ollut mitään esimieskokemusta, eivätkä he

osanneet tunnistaa taipumustaan siihen. Osa haastateltavista taas koki, että heidän taipumuksensa johtajuuteen tuli ilmi Puolustusvoimien toiminnan kautta, jossa he toimivat ensimmäistä kertaa esimiesroolissa. Tämän jälkeen haastateltavat kokivat päätyvänsä myös työelämässä helpommin johtajuuspositioihin. Yksi haastateltavista kuvaili hänen johtajuuspolkunsaa alkaneen armeijassa:

*“Niin kyl mä uskoisin et se mulla liittyy siihen armeijaan. Emmä sitä ennen kokenu minkäänäköstä johtajuus, mä en edes tunnistanu koko asiaa varmaan ja sielä sit tietysti sielä joutu automattisesti tällaseen niinku aliupseeri upseeri koukuun ja siitä sitte sen jälkeen mä menin opiskelemaan, emmä siinäkään sitä paljon miettiny mutta muutaman työvuoden jälkeen mä olin sit jo tiiminvetäjä et kyl se sit jotenki niiku meni tähän nuoruudessaki siihen että mulla oli sit esimiestehtäviä kokoajan enemmän ja enemmän...” (3)*

Haastateltavan mukaan johtajuus oli asia mitä hän ei edes osannut tunnistaa ennen armeijaan menoa. Armeijassa hänen taipumuksensa toimia johtajan roolissa tuli kuitenkin esiin ja hän pääsi etenemään armeijan sisällä erilasiin esimiesasemiin. Toinen haastateltavista oli toiminut myös tiiminvetäjänä Puolustusvoimissa, joka oli hänen elämänsä ensimmäinen esimiestehtävä. Näistä rooleista haastateltaville jäi myös oleellisia oppeja talteen, joita he ovat pystyneet hyödyntämään myöhemmin johtajana työelämässä. Näin ollen toiminta Puolustusvoimissa tarjosi oivan alustan usealle haastateltavalle, missä heidän taipumuksensa johtajuuteen pääsi ilmenemään, ja missä he pääsivät sitä harjoittamaan ja siten myös kehittämään.

Yhteenvetona johtajuuden lähtökohdat ovat rakentaneet haastateltaville pohjaa, josta he ovat aloittaneet oman johtajuuspolkunsaa. Haastateltavien sisäänrakennetut johtajuuspiirteet ovat viitoittaneet heidän tietään kohti johtajuutta ja edesauttanut sen kehittymistä. Näin ollen voidaan päätellä, että sisäänrakennettu johtajuus luo johtajuuspolulle ikään kuin uran, jota pitkin yksilö kulkee, mikä ohjaa häntä tiettyyn suuntaan kehittämään johtajuuttaan. Toisin sanoen, sisäänrakennetut piirteet edesauttavat altistumaan tietynlaisille virikkeille, jotka kehittävät johtajuutta eteenpäin. Sisäänrakennetuista piirteistä huolimatta haastatteluissa kävi ilmi, etteivät haastateltavat ole tietoisesti pyrkineet johtajuusasemaan. Useat haastateltavista kuvailivatkin enemmän tai vähemmän päätyneensä johtajan ammattiin. Näin ollen voidaan todeta, että sisäänrakennetut piirteet eivät ainoastaan ole olleet määrittämässä sitä, miten

haastateltavien johtajuus on saanut alkunsa. Lisäksi ensimmäiset esimieskokemukset toimivat haastateltavien ensikosketuksena johtajuuteen, mikä toimi usean haastateltavan herätyksenä johtajuuteen. Ensimmäiset esimieskokemukset toimivat tärkeässä roolissa johtajuuspolun alkumetreillä, sillä haastatteluiden perusteella se voi tuoda yksilön taipumuksen johtajuuteen hänelle näkyväksi. Yhteenvetona voimme todeta, että johtajuuden lähtökohdat asettavat perusteet haastateltavien johtajuudelle. Sen vuoksi seuraavaksi selvittämekin millaisia käännekohtia haastateltavat ovat kohdanneet heidän elämänkaarensa varrella, jotka ovat edistäneet heidän johtajuutensa kehittymistä.

## 5.2 Johtajuuden käännekohtat

Vaikka yksilöllä onkin paljon valtaa oman kehityksensä edistämiseksi, on olemassa tapahtumia, joita ei voida ennalta ennustaa. Sana käännekohta voidaan kääntää englanniksi *fortuity*, joka tarkoittaa sattumanvaraista tai onnekasta tapahtumaa tai mahdollisuutta. Näin ollen käännekohtat edustavat onnekkaita sattumia, joita yksilö ei ole suunnitellut etukäteen. Käännekohtat toimivat ratkaisevassa roolissa yksilön elämän kaaren varrella ja ne usein johdattavat yksilön uudelle kehityksen tielle. Käännekohtat voivat jopa muuttaa yksilön elämän suuntaa, vaikka ne saattavat tuntua hyvinkin vähäpätöisiltä kyseisessä hetkessä. Käännekohtat eivät kuitenkaan tarkoita hallitsemattomia tapahtumia, jotka tapahtuvat vain onnekkaille. Yksilöllä on mahdollisuus vaikuttaa elämänsä tapahtumiin ja edistää erilaisten tilaisuuksien ja mahdollisuuksien syntymistä. Yksilön uskomukset, taidot ja mielenkiinnon kohteet ohjaavatkin hyödyntämään ja suosimaan uusia ja erilaisia odottamattomia tilaisuuksia jopa huomaamatta. (Bandura 2006, 166.)

Tässä tutkielmassa johtajuuden käännekohtat edustavat tapahtumia haastateltavien elämänkaaren varrelta, mitkä ovat vaikuttaneet haastateltavien johtajuuteen ja sen kehittymiseen. Haastateltavien johtajuuspoluilta oli haastatteluiden perusteella tunnistettavissa merkittäviä kokemuksia, henkilöitä ja haasteita, jotka ovat toimineet erilaisina käännekohtina heidän johtajuutensa kehittämisessä. Lisäksi osalla haastateltavista Executive MBA johtajuuskoulutus toimi keskeisessä roolissa oman johtajuuden uudelleen tarkastelussa ja siten myös käännekohtana johtajuuden kehittämisessä.



### 5.2.1 Merkitykselliset kokemukset

Dayn ja Dragonin (2015, 141) mukaan työelämän ulkopuolelta saadut johtajuuskokemukset saattavat olla kaikista kehittävimpiä ja merkittävimpiä johtajuuden kehittämisessä. Kaksi haastateltavista kertoikin haastattelun aikana merkityksellisistä kokemuksista, joiden he kokivat olevan merkittäviä käännekohtia heidän johtajuuspolullaan jo ennen työelämään siirtymistä. Haastateltavat kuvailivat näiden kokemusten olevan ratkaisevin tekijä heidän johtajuudessaan, joka on myös vaikuttanut siihen millaisia ihmisiä ja johtajia he tänä päivänä ovat. Molemmat heistä kokivat, että nämä tapahtumat ja niihin liittyvät kokemukset ovat vaikuttaneet heidän kokonaisvaltaiseen johtajuusajatteluunsa ja siihen, mitä johtajuus heidän mielestään ylipäätään tarkoittaa. Haastateltavat kertoivat myös, miten he ovat pystyneet hyödyntämään merkityksellisten kokemusten kautta saatuja oppeja työelämässä ja tiimien johtamisessa. Nämä kokemukset ovat antaneet itseluottamusta ja kehittäneet heidän johtajuustaitojaan. Ennen työelämään siirtymistä opitut asiat ovatkin vahvasti yhteydessä siihen, miten haastateltavat operoivat omaa johtajuuttaan.

Erityisesti joukkueurheilun on tutkittu antavan monia olennaisia oppeja hyvän johtajuuteen (Murphy & Johnson 2011, 463). Haastatteluiden perusteella joukkueurheilun tuoma kokemus ilmensi yhden haastateltavan taipumusta johtajuuteen. Hän kuvaili jo urheilu-uran aikana pohtineensa miten joukkue olisi voinut pärjätä paremmin tai miksi joukkue epäonnistui. Haastateltavan mukaan urheilun kautta saadut opit ovatkin suoraan verrannollisia ja hyödynnettävissä työelämään:

*“...se mitä sillä polulla on nuoruudesta sinne ihan aikuisikään ammentanu niin sil on ollu aika iso vaikutus myös siihen et siihen niinku lähtökohtaan et miten mä ajattelen asioita miten mä pystyn tavallaan yhdistelemään asioita koska niis on aika paljon semmosii niinkun samanlaisia lainalaisuuksia ja mitä jossain niinkun joukkueurheilussa toimitaan ja miten sit taas toimitaan niikun työyhteisössä tiimeissä...” (6)*

Tutkimukset ovat osoittaneet, että useat urheilussa opitut taidot kuten visiointi, voitontahto ja luottamus omiin kykyihin ovat siirrettävissä johtajuustilanteisiin (Chelladurai 2011, 101–109). Myös Larson ym. (2006) selvittivät tutkimuksissaan, että urheilua harrastavat lapset olivat oma-aloitteisempia, parempia säätelemään omia

tunteitaan sekä työskentelemään tiimeissä verrattuna lapsiin, jotka harrastivat jotain muuta kuin urheilua. Haastateltavan mukaan joukkueurheilu kokemus on luonut pohjaa hänen johtajuusajattelullensa ja siihen, miten onnistunut ryhmä ja tiimi toimii. Urheilutausta on hyödyttänyt tiimityöskentelyssä, sillä menestynyt joukkue ja tiimi toimivat lopulta samalla tavalla. Lisäksi kokemusta kriisitilanteiden hoitamisesta ja paineen alla työskentelystä on karttunut vahvasti urheiluvuosien kautta. Myös erilaiset valmentajat osoittivat hyviä ja huonoja johtajuusesimerkkejä. Urheilun kautta syntynyt kunnianhimo ja kilpailunnälkä ovat seurannut haastateltavaa myös työelämään, mikä näkyi etenkin uusien tavoitteiden ja haasteiden etsinnässä työelämässä ja siten myös esimiestehtäviin pyrkiessä.

Haastateltavat johtajat korostivat myös yleisesti kokemuksien merkitystä heidän johtajuutensa kehittymisessä. Johtajuuden tuoma kokemus antaakin paljon oppia eri tilanteiden kautta koko ajan. Kokemusten on todistetusti nähty edistävän johtajuuden kehittymistä (Reitan & Stenberg 2019, 303; Day & Dragoni 2015, 140–141). Koska johtajuuden kehittyminen on itseään vahvistava prosessi (Murphy & Johnson 2011, 460), aikaisemmat johtamiskokemukset kasvattavat yksilön itsevarmuutta johtaa, jonka vuoksi hän saattaa hakeutua tietoisesti tilanteisiin, jotka kehittävät hänen johtajuuttaan edelleen (Hannah ym. 2008, 675). Haastateltavat kertoivat kokemuksen tuovan varmuutta ja uskottavuutta, mikä on myös laajentanut heidän näkemyksiään johtajuudesta. Vuosien varrella ymmärrys johtajuudesta onkin syventynyt.

Monet haastateltavista puhuivat kokemuksen yhdessä iän kanssa tuovan erilaista näkemystä asioihin. Yhden haastateltavan mukaan *”jokainen kokemus on arvokas ja niistä sitte oppii”* (5). Haastateltavan mukaan hänen johtajuutensa on kehittynyt entistä kokonaisvaltaisemmaksi vuosien työkokemuksen kautta. Jokaisella kokemuksella on ollut hänelle merkitystä, joista hän on myös oppinut aina jotain uutta. Kuten yksi haastateltavista kiteytti *”siperia opettaa joka päivä”* (4), mikä osoittaa sen, että oppiminen ja sitä kautta kehittyminen on ikuista. Haastateltavat kuvailivat myös miten haasteelliset tilanteet ovat toimineet käännekohtina heidän johtajuuspolkunsa varrella. Tämän vuoksi seuraavassa luvussa tarkastelemmekin erilaisia johtajuuden haasteita, jotka ovat edistäneet haastateltavien johtajuuden kehittymistä.

### 5.2.2 Johtajuuden haasteet

McCallin (2010) mukaan kokemukset, jotka sisältävät riskinottoa, painetta, uutuuden viehätystä ja ongelmienratkaisua sekä kokemukset, jotka vaativat epämukavuusalueelta

poistumista ovat yksilölle kaikista kehittävimpiä. Kaikkien johtajien työhön kuuluukin haasteita ja epämielisiä tilanteita, joita he eivät voi välttää. Suurimpina johtajuuden haasteina haastateltavat mainitsivat melko yksimielisesti yhteistoimintaneuvottelut, henkilöstön irtisanomiset ja epäonnistumiset sekä ristiriitatilanteet. Johtajan työhön kuuluvat olennaisena osana myös vaikeat päätökset, minkä kautta vaikutetaan toisiin ihmisiin.

Kehittävän kokemuksen voidaan todeta olevan vaikuttava, jos se sisältää arviointia, haasteellisuutta ja muiden tukea. Kokemus, joka sisältää virallisen ja epävirallisen tiedon hallintaa sekä arviointia, auttaa yksilöä havaitsemaan missä tulee tehdä muutoksia ja mitä kehittää eteenpäin. Kokemukset, jotka haastavat ja vaativat uuden kokeilua ja harjoittelua, antavatkin mahdollisuuden oppia uutta. (McCauley ym. 2010, 4, 6–14.) Yksi haastateltavista kuvaili yhteistoimintaneuvotteluihin liittyviä kokemuksia seuraavanlaisesti:

*“Kyl ne ensimmäiset YT-neuvottelut ja irtisanominen on semmonen mitä ei varmaan ikinä unohda et niin kauan ku menee hyvin ni menee hyvin ja kaikki on hyvin mut sitte ku menee huonosti ni sitte se, se on liian julmaa tietyl tavalla sen niinkun nimellisen säästön perusteella sitten sanoo ja valita ja sul on sata ihmistä ja sulle sanotaan että irtisano 30 ni se on aika haastava homma se nyt on yks käännekohta sit ku tein yhteensä joku kymmenen viistoista YT-neuvotteluu yhdes kohdas ni ehkä sit sain tarpeekseen et tää ei oo nyt sitä mitä halua tehdä...” (3)*

Haastateltavan mukaan useiden vaikeiden päätösten tekemisen jälkeen hän tuli pisteeseen, joka sai hänet miettimään johtajuuden nurja puolia. Haastateltava kuvailikin, miten johtajan työ on harvemmin tai ei koskaan *hauskaa*. Loppu kädessä johtaja kantaa vastuun päätöksistä sekä niiden seuraukset. Vaikka johtajan työn kautta vaikutetaan toisiin ihmisiin, on ongelmien ratkaisussa kyettävä toimimaan johtajan parhaaksi näkemällä tavalla, vaikka se ei aina kaikkia miellyttäisikään. Yksi haastateltavista kuvaili miten johtajan työhön kuuluvat haasteelliset päätökset ja niiden tekeminen usein rajallisen tiedon varassa. Hän kuvaili ongelmanratkaisua tasapainoiluna eri osapuolten ja tilanteiden välillä, mikä on ollut hänelle kuitenkin hyvin opettavaista aikaa.

Kaikki haastatteluissa mainitut haasteet liittyivät ihmisiin ja omaan henkilöstöön, mikä kuvaa sitä kuinka ihmiskeskeinen johtajan työ on. Haastateltavat mainitsivat yhtenä haasteena myös tilanteet, joissa tiimin jäsen ei sovi tehtäväänsä tai hän ei pääse

vaadittuihin tuloksiin ja tavoitteisiin. Tällöin johtajan tehtävänä on ratkaista tilanne ja tehdä ikäviäkin päätöksiä toisten ihmisten tulevaisuuden kannalta. Kaiken kaikkiaan erilaiset haasteet ovat kuitenkin osoittautuneet haastateltaville kaikista opettavaisimmiksi, kuten eräs haastateltava kertoi, että ”*ne suurimmat opit tulee ongelmien kautta*”. Näin ollen johtajuuspolun varrella kohdatut ongelmatilanteet ja haasteet ovat opettaneet ja kasvattaneet haastateltavia, mikä on myös edesauttanut heidän johtajuutensa kehittymistä. Haastateltavat kuvailivatkin, että monia asioita ei olisi voinut oppia ilman erilaisia haasteita.

Vaikka kokemuksilla ja sitä kautta kertyneellä kokemuksella on merkitystä johtajuuden kehittymisessä, on johtajuudessa kyse ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta tietyssä sosiaalisessa ja organisatorisessa kontekstissa. Näin ollen johtajuuskokemus esimerkiksi vuosissa mitattuna ei kaikissa tapauksissa korreloi hyvää johtajuutta. (Day ym. 2014, 65–66.) McCauleyn ym. (2010, 13–14) mukaan myös toisten ihmisten tuki on olennainen osa kehittävässä kokemuksessa, mikä auttaa yksilöä selviämään haasteellisista tilanteista ja säilyttämään motivaationsa vaikeissakin paikoissa. Johtajuus ei siten kehity myöskään pelkästään yksilön omin avuin, vaan tärkeässä osassa ovat myös esikuvat, jotka tukevat ja joita mallintaa. Seuraavaksi analysoimme entisten esimiesten roolia haastateltavien johtajuuden kehittymisessä.

### 5.2.3 Esimiesten merkitys

*“Joo kyllä esimiehet on niiku erittäin merkittävässä asemassa sen oman kehityksen kannalta” (5)*

Yksilöä kehittävät ihmissuhteet ja niiden kautta saadun tuen on nähty edistävän yksilön oppimista ja johtajuuden kehittymistä merkittävästi. Esimiehet voivatkin toimia yksilön esikuvina, roolimalleina ja mentoreina. (McCauley ym. 2010, 44.) Kaikissa haastatteluissa korostui entisten esimiesten merkitys ja vaikutus haastateltavien johtajuuteen ja sen kehittymiseen. Haastateltavien mukaan heidän entisillä esimiehillään on ollut merkitystä heidän omalle kehitykselleen. He kertoivat seuranneensa ja ottaneensa niin hyvää kuin huonoakin oppia ja esimerkkiä entisistä esimiehistään, mikä on myös jalostanut heidän ajatuksiaan siitä, minkälaisia johtajia he itse haluavat olla. Kuten yksi haastateltavista kertoi, hyvä esimies toimii esikuvana, jota katsotaan ylöspäin ja joka motivoi johtajuuden polulle:

*“...siel oli tällöinen henkilö ku (poistettu anonymiteetin vuoksi) joka oli niinku johtajana ehkä paras mitä mä oon koskaan nähny niin se pysty se sai mulle sellasen jonku kipinän ja mä seurasin hänen jalanjälkiään ... et kyllä henkilöllä on merkitystä jos sitä haet eli tällöinen niinku mentorityyppinen henkilö siin uralla niin se vaikuttaa siihe todella paljon ainakin mun kohdalla” (3)*

Hyvät esimiehet auttoivat haastateltavia kehittymään ja kasvamaan, kuten yksi haastateltavista kuvaili ”*pisti kasvun tielle*” (5). Hyviltä esimiehiltä *imettiin* oppia ja katsottiin esimerkkiä. Huonot esimiehet taas toivat esiin erilaisia johtajuuden puutteita ja virheitä. Entiset huonot esimiehet edustivat haastateltaville sitä mitä heidän eivät halua toistaa ja osoittivat millaisia johtajia haastateltavat itse eivät halua tulevaisuudessa olla. Yipin ja Wilsonin (2010, 76–77) mukaan esimiehet voivat toimia positiivisina roolimalleina, jotka asettavat esimerkin korkeasta kompetenssista tai negatiivisena esimerkkinä johtajuudesta, mikä asettaa yksilölle mallin siitä millaisena johtajana hän ei itse halua toimia. Yksi haastateltavista kertoi, että kaikki hyvät ja huonot saadut esimerkit entisiltä esimiehiltä ovat antaneet hänelle uusia ja erilaisia oppeja, jotka ovat vieneet ja kehittäneet häntä eteenpäin. Erilaisilta esimiehiltä on pystynyt aina poimimaan miten itse haluaisi johtajana toimia. Haastateltava kertoi, että hänen entinen esimiehensä myös haastoi ja puski häntä epämukavuusalueelle tekemään asioita, jotka eivät ole niin luontaisia. Esimiehet, jotka haastoivat häntä, opettivat myös kaikista eniten. Entisten esimiesten lisäksi yhtenä johtajuuden käännekohtana toimi johtajuuskoulutus, jonka kautta haastateltavat kokivat useita vertaisoppimisen hetkiä. Käsittelemmekin johtajuuskoulutuksen merkitystä seuraavaksi.

#### 5.2.4 Johtajuuskoulutus

Useat meta-analyysit ovat pyrkineet selvittämään johtajuuskoulutuksen vaikutusta johtajuuden kehittämiseksi (Burke & Day, 1986; Avolio ym. 2009; Lacerenza ym. 2017). Yhteistä kaikille haastateltaville oli se, että he olivat suorittaneet Executive MBA -johtajuuskoulutuksen samaan aikaan. Tutkimuksen anonymiteetin vuoksi haastateltavat eivät kuitenkaan olleet yksilöhaastatteluiden aikaan tietoisia siitä mitä muut haastateltavat olivat. EMBA-koulutusta voidaan pitää käännekohtana, sillä useat haastateltavista kuvailivat koulutuksella olleen jonkin tasoinen merkitys heidän johtajuutensa kehittämisessä.

Jokainen haastateltava korosti EMBA-koulutuksen suurimpana antina erityisesti muiden ryhmäläisten merkitystä. Muiden ryhmäläisten kanssa käydyt keskustelut ja erilaisten näkemysten, kokemusten ja ajatusten vaihtaminen sekä vertaisoppiminen olivat haastateltavien mukaan hyvin rikastuttavia kokemuksia. Haastateltavat kertoivat saaneensa muilta ryhmäläisiltä erilaisia *benchmarkkauksia* eli oppeja hyvistä toimintatavoista, joita he itsekkin tulevaisuudessa voivat hyödyntää. Yksi haastateltavista kuvaili miten eritoten ryhmäläisten erilaisuus toi uusia ulottuvuuksia myös hänen omaan ajatteluunsa sekä ymmärrystä siitä, miten erilaisissa ympäristöissä ryhmäläiset toimivat johtajina. Erilaiset lähtökohdat ja ympäristöt, jossa eri ryhmäläiset toimivat johtajina antoivat haastateltaville perspektiiviä johtajana toimimiseen. EMBA-koulutuksen aikana haastateltavat saivatkin muilta ryhmäläisiltä uusia näkökulmia johtajuuteen.

EMBAn kautta haastateltavat pääsivät myös pohtimaan omaa johtajuuttaan. Haastateltavat kuvailivat EMBAn laajentaneen heidän johtajuusnäkemystään ja suhtautumista johtajuuteen, minkä kautta he oivalsivat uusia asioita johtajuudesta. Osa kertoi olevansa itsekriittisempiä ja reflektoivansa omaa käyttäytymistä ja johtajuuttaan. Lisäksi usealla haastateltavalla johtajuuden vaatimukset ja odotusarvot nousivat omia esimiehiä kohtaan. Eräs haastateltavista kuvaili omaa EMBA-kokemustaan seuraavasti:

*“... siin mieles se EMBA oli tärkee et joku joka on sen asian kans tekemisis ja ymmärtää osaa niiku kiusata sua oikeeseen suuntaan et mieti tätä ja tee tätä ja mun mielest se suurin lisäarvo siin oli se et meil oli niin heterogeeninen porukka et eli oli niin erilaist niinkun paikkaa työelämässä niin erilaisii organisaatioita ja sit ku sä semmoses porukas lähdet miettiin niitä ja viemään sitä asiaa eteenpäin et miten tämmöses tilantees sä johdat ja miten sä johdat ni sä saat niiku semmost syötettä sieltä et et sä saa semmosta mistään muualta ei sul tuu mieleenkään et voisko tää asia olla näin tai oisko tällä jotain merkitystä tai jotain niin kyl mä nään et se oli semmonen niinkun silmii avaava juttu ja emmä tiä aukesko siin joku pandoran lipas vai mikä mut ainakin niinkun sen jälkeen asioitten sanotaan niinkun ittelleen pohdintaan ottaminen tai semmonen niinkun jopa tiedostamaton itsensä kehittäminen ni se on ihan eri tasolla” (1)*

Haastateltavan mukaan, hän pysähtyi EMBAn aikana ensimmäisiä kertoja pohtimaan omaa johtajuuttaan. Ennen EMBAA kerrytetty johtajuuskokemus ja EMBA-koulutus yhdessä saivat haastateltavat pohtimaan omaa johtajuuttaan, mitä kautta mahdollisuus

myös oman johtajuuden kehittämiseen avautui. Samaan aikaan muut ryhmäläiset tarjosivat vertaisryhmän, jota vasten omaa toimintaa oli hyvä tutkailla yksin ja yhdessä. Johtajuuden kehittäminen ei siten ole vain yksilön omaa työtä vaan olennaisena osana toimivat myös toiset ihmiset, jotka auttavat ajattelemaan oikeaan suuntaan sekä haastamaan omia ajatusmalleja.

Haastateltavat kertoivat saaneensa EMBA:n kautta uusia työkaluja johtamiseensa. Haastateltavat kuvailivat myös, miten moni EMBA:ssa opittu asia vaikutti jopa tiedostamattomasti heidän ajatteluunsa. Haastateltavien oli välillä vaikea sanallistaa EMBA:n aikana opittuja asioita, mikä viittaa myös siihen, että uutta oppia on saattanut tulla tiedostamatta. Yhden haastateltavat mukaan monet asiat jäivät EMBA:n jälkeen ”taustalle jalostumaan” ja odottamaan, eivätkä kaikki asiat ”uponneet ajatukseen”. Hän kuvaili, että kaiken omaksuminen ja sen eteen tehtävän ajatustyön tekeminen otti oman aikansa. Ajan kuluessa, kun uusia tilanteita tuli eteen EMBA:n opit palautuivat mieleen, jolloin niitä pääsi myös hyödyntämään. Vaikka haastateltavat kertoivat saaneensa EMBA:n kautta uusia erilaisia työkaluja omaan johtajuuteensa, voidaan ajatella, että haastateltavat oppivat EMBA:ssa enemmän johtajuusajattelua eivätkä johtajuutta käytännössä. Näin ollen uudet opit eivät ole niinkään aineellista pääomaa, vaan ovat tiedostamattomia asioita, jotka jäivät haastateltaville taustalle jalostumaan myöhemmin uusiksi ajatuksiksi.

Yksi haastateltavista kuvaili EMBA:lla olevan niin iso merkitys hänen omalle johtajuudelleen, ettei hän voisi kuvitella tilannetta, jossa hän ei olisi EMBA-koulutusta käynyt. Hän kertoi, että EMBA antoi hänelle pohjan, josta hän pystyi ammentamaan uutta ja sitä kautta myös kehittymään ja etenemään johtajuusuralla. Eräs toinen haastateltavista taas kuvaili EMBA:n olevan merkittävä hänen oman kehityksensä kannalta. Näin ollen voidaan väittää, että EMBA-koulutuksella on ollut käänntekevä merkitys suurelle osalle haastateltavissa, mikä on edesauttanut heidän johtajuutensa kehittymistä.

Yhteenvedon tälle luvulle voidaan todeta, että johtajuuden kehittämisen käännekohtina voidaan nähdä merkittävät sekä merkitykselliset kokemukset ja haasteet, entiset esikuvamaiset esimiehet sekä EMBA-johtajuuskoulutus. Nämä käännekohtat edustavat tapahtumia haastateltavien elämänkaaren varrelta, mitkä ovat vaikuttaneet heidän johtajuutensa kehittämiseen. Merkityksellisten kokemusten voidaan todeta toimineet ratkaisevina tekijöinä siinä, miten haastateltavat operoivat johtajuuttaan tänä päivänä. Eri kokemusten kautta saadut opit siirtyivät myöhemmin työelämään, minkä vuoksi useat vuosien varrella koetut kokemukset ovat olleet merkityksellisiä

haastateltavien johtajuuden kehittämisessä. Kokemuksien ja sitä kautta kertyneen kokemuksen lisäksi haastateltavat kokivat johtajuuden tuomat haasteet hyvin opettavaisiksi ja kasvattaviksi. Haastateltavien mukaan ilman erilaisia haasteita johtajuuspolun varrella monia asioita ei olisi voinut muulla tavoin oppia. Myös entisten esimiesten merkitys haastateltavien johtajuuden kehittämisessä voidaan todeta korostuneen merkittävästi. Entisiltä esimiehiltä haastateltavat saivat hyviä ja huonoja oppeja, mikä osaltaan jalosti heidän ajatuksiaan omasta johtajuudestaan. Lisäksi EMBA-koulutuksen kautta saatujen vertaisoppien ja oman johtajuuden pohdinnan voidaan päätellä edistäneen haastateltavien johtajuutensa kehittymistä. Aikaisempi johtajuuskokemus yhdessä EMBA-koulutuksessa tehdyn pohdinnan kautta mahdollisti haastateltavien johtajuuden kehittymisen. Osana johtajuuden kehittämistä haastatteluista voitiin löytää tiettyjä johtajuuden kehittymisen edellytyksiä. Näitä johtajuuden ominaisuuksia tutkitaan seuraavassa luvussa tarkemmin.

### **5.3 Johtajuuden ominaisuudet**

Tässä luvussa käsitellään johtajuuden eri ominaisuuksia, jotka mahdollistavat johtajuuden kehittymisen. Luvussa analysoidaan millaisia ominaisuuksia johtajalta vaaditaan, jotta hän on kykenevä kehittymään johtajana. Ensimmäisenä tässä luvussa pohditaan mitä piirteitä hyvään johtajuuteen liitetään ja millaisina johtajina haastateltavat itsensä näkevät. Sen jälkeen tarkastellaan johtajuuden perusedellytyksiä ja sen kokonaisvaltaisuutta, sekä sitä voidaanko johtajuutta erottaa muusta elämästä. Viimeisenä tässä luvussa syvennyttään johtajuuden kehittämisen edellytyksiin sekä sisäisen motivaation merkitykseen.

#### **5.3.1 Hyvän johtajan piirteet**

Haastateltavat johtajat käyttivät itsestään muun muassa seuraavanlaisia adjektiiveja: mahdollistava, suunnannäyttävä, mentoroiva, huomioonottava ja empaattinen. Johtajuudessa tärkeintä haastateltavien mukaan on erityisesti luottamus. Luottamuksella haastateltavat tarkoittivat vastuun antamista alaisille tehdä valintoja ja päätöksiä. Luottamusta oli myös se, että jokainen hoitaa heille annetut tehtävät. Eräs haastateltavista kuvaili johtajuuden olevan luottamusta toiseen henkilöön, joka tietää usein paremmin, miten asia hoidetaan kuin johtaja itse. Hänen mukaansa johtajan ei tarvitsekaan kertoa,



miten asia tulisi parhaiten hoidetuksi, koska työnsä johtajana on johtaa eikä tehdä muiden työt paremmin.

Hyvä johtaja on haastateltavien mukaan myös mahdollistava johtaja, mikä on vahvasti yhteydessä luottamukseen. Haastateltavien mukaan johtajan tulee osallistaa ja antaa mahdollisuuksia sekä toimia mahdollistajana. Johtajan tehtävänä on siten luoda alaisilleen parhaat edellytykset ja olosuhteet onnistua. Yksi haastateltavista korostikin, että erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa pysymällä poissa työntekijöiden omalta *tontilta*, mutta kuitenkin mahdollistamalla heidän työnsä saa parhaita tuloksia aikaan. Toinen haastateltavista kuvaili toimivansa johtajana oivalluttavassa roolissa, jolloin hän johdattelee henkilöt itse löytämään paremmat keinot toimia ja kehittyä, ja sitä kautta päästä myös parempiin lopputuloksiin. Myös yksi haastateltavista kertoi, miten johtajuus on muuttunut enemmän lopputulosten johtamisesta tekemisen johtamiseen, jolloin johtajan tulee luoda mahdollisuudet saavuttaa tiettyjä tavoitteita. Näin ollen johtajuudessa hyvin oleellisena osana on luottamuksen lisäksi antaa alaisille mahdollisuus toimia miten he parhaaksi näkevät.

Haastateltavien mukaan johtajan tulee toimia esimerkkinä eli johtaa edestäpäin ja esimerkin kautta. Haastateltavat eivät kokeneet olevansa käskyttäjiä vaan enemmänkin mentoroivassa roolissa. Edestäpäin johdettaessa tärkeänä johtajuuden piirteenä korostui selkeä kommunikointi. Yksi haastateltavista kuvaili johtajuuden olevan hyvää perustelua siitä mitä halutaan tavoitella ja mitä jokainen myös hyötyy siitä:

*“Se (johtajuus) on niinku se on kommunikointii mun mielestä, se on ennen kaikkee kommunikointii tavallaan niiku yrittää niiku maalata mis ollaan tai siis lähinnä maalata se polku mitä pitkin kuljetaan ja ennen kaikkea mitä on sielä polun päässä et jengi tajuaa ...se polku eli mitä pitkin me mennään niiku yhtiönä firmana eli strategia et mitkä on ne keinot ja sit se et mikä on siel polun päässä ja se on niiku ei sen takii et se olis niiku pelkästään johtajuudes tavallaan tärkeintä vaan se on itse kullekin tärkeetä ”what is there for me”, enkä puhu mistään palkasta vaan mitä on polun päässä, koska kukaan ei lähde käveleen polkuu pitkin jos ei se tajua mitä mitä täs nyt tavotellaan ja mitä sen polun päässä loppu peleis on nii sen niikun kommunikointi ja sen tarinan kertominen jengille nii se on se juttu ja sit tietysti kaikki perustuu luottamukseen sit se et oma porukka ei pettäis koskaan...” (4)*

Haastateltavien mukaan johtajuus on suunnan näyttöä, jolloin johtajan tehtävänä on osoittaa päämäärä mitä kohti kuljetaan. Työn merkityksellisyyden kasvaessa, haastateltavat pitivät tärkeänä, että johtaja kertoo myös syyn, miksi jotain tehdään ja miksi se on tärkeää tehdä. Haastateltavat korostivat, että työlle on tärkeää luoda tarkoitus. Osa johtajan tehtävää onkin rakentaa kokonaisuus, jossa jokaisella on isossa kuvassa oma rooli ja merkitys *osana laumaa*.

Merkityksellisyyden lisäksi haastateltavat kokivat, että johtajan tulee huolehtia alaisistaan ja osata motivoida heitä. Haastateltavien puheissa korostuikin usein ihmis- ja henkilölähtöinen johtaminen sekä yksilöllisyys. Eräs haastateltavista korosti erityisesti sitä, miten hänen suurin oppinsa on ollut se, että johtajan tulee pitää huolta ihmisten motivaatiosta. Hän kuvaili, että ihmisten saapumista työpaikalle ja työn tekoa ei saa pitää itsestään selvyytenä. Keskittymällä ainoastaan motivaatioon ja sen ylläpitämiseen saa lopputuloksena innostuneita ja tehokkaita työntekijöitä. Hän myös koki, että toimiessaan ensimmäistä kertaa tiiminvetäjänä hän ei toiminut ollenkaan tällä tavalla, mikä osoittaa sen, että hänen johtajuutensa on tältä osin kehittynyt vuosien varrella. Toinen haastateltavista korosti, että voidakseen motivoida on tärkeää myös tuntea omat kollegat ja alaiset ja sitä kautta heidän motivaationsa lähteet.

Haastateltavat kokivat, että johtaja ei voi eikä tarvitsekaan tietää kaikesta kaikkea, vaan tärkeää on osata nimenomaisesti johtaa ja olla muutosvalmis. Haastateltavien mukaan hyvä johtaja on valmis muuttumaan ja sopeutumaan ajan mukana. Yksi haastateltavista kuvailikin, miten yksi tärkeimpiä johtajan ominaisuuksia on osata käyttää tiettyjä johtajuuden työkaluja tietyssä ajassa, mutta samaan aikaan olla myös valmis ottamaan uusia työkaluja käyttöön. Hän koki, että hyvän johtajan pitää myös oppia itse muuttamaan omia toimintojaan suhteessa omien alaisten tarpeisiin. Johtajan ei tule pakottaa laisiaan sopeutumaan hänen toimintatapoihinsa eikä alaisten ei tulisikaan muuttua johtajan näköisiksi, vaan vaikeissa tilanteissa johtajan tulisin ensin itse katsoa peiliin. Näin ollen hyvän johtajan tulee olla nöyrä ja valmis sopeuttamaan omaa toimintaansa sekä olla valppaana vastaamaan omien alaistensa tarpeisiin.

### 5.3.2 Johtajuus osana elämää

McCauleyn ym. (2010, 26) mukaan johtajuuden kehittäminen on jatkuva prosessi, joka pohjautuu henkilökohtaiseen kehitykseen, jonka vuoksi se ei ole ikinä täysin valmis. Puhuttaessa johtajuuden kehittämisestä, haastateltavien puheet kääntyivät helposti koskettamaan koko elämää ja omaa henkistä kehitystä elämän varrella. Johtajuus toimii

näin osana haastateltavien elämää, halusivat he sitä tai eivät. Yksi haastateltavista kuvaili johtajuuden olevan *kokonaisvaltaista työtä*, mikä osoittaa johtajan työn olevan osa elämää, jossa tarvitaan paljon erilaisia taitoja. Haasteellinen ja vastuullinen työnkuva vaatii ja ottaa myös paljon. Toinen haastateltavista koki, ettei johtajuus ole eriytettyä normaalista elämästä. Hän kuvaili johtajuuden olevan samaa polkua sekä oppimista ja kehittymistä mitä elämässä tapahtuu jatkuvasti, minkä vuoksi lähes joka asiasta voi imeä erilaista oppia omaan johtajuuteen. Näin ollen voidaan pohtia, kuinka erillistä johtajuus ja sen kehittyminen lopulta on muusta elämästä.

Johtajuuden ollessa osa elämää haastateltavien puheissa ilmeni etenkin muun elämän tasapainon ja työn ulkopuolisen harrastuneisuuden merkitys hyvälle johtajuudelle. Eräs haastateltavista kuvaili olevansa huono johtaja aikana, jolloin hänen työnsä ja vapaa-aikansa ei ollut tasapainossa:

*“...onhan tää niinkun ihmisen kokonaisuus mikä pitää tän kaiken sisällään niin kyllähän sen täytyy olla kunnossa et sä voi olla hyvä työntekijä tai hyvä johtaja tai hyvä oikeen missään muuallakaan et sen merkitys on varmasti korostunu ... korostaa just sitä että tavallaan sen muun merkitys on noussu myös niinkun johtajalla itsellään ja kyl mä voin sanoo et niinä päivinä kun toi noin kerroin siitä et olin joka yö heränny et kahdeksan aikaan käännyin moottoritietä paikkaan X ja aamulla ja helposti tulin kymmenen aikaan samaan risteykseen takasin ja lähdin kotiin päin ja sit kotiin niin sanotusti nukkumaan ja oleman valveilla niin mä en missään tapaukses ollu hyvä johtaja mä olin tietysti siis väsyny ärtyny tehoton eli jos sul ei muu paketti oo kasassa niin et sä sillon niiku johtajuut palaakaan siin palapelis pysty hyvin hoitamaan” (1)*

Haastateltavan mukaan ihminen on kokonaisuus, jolloin työn ulkopuolisella elämällä on merkitystä hyvän johtajuuden toteutumiselle. Hänen korosti myös, ettei työ ole elämän tärkein asia vaan se on vain osa sitä. Hiljaisen ajanjakson jälkeen haastateltava kokikin saaneensa uutta näkökulmaa omaan johtajuuteensa ja siihen, miten hän arvottaa eri asioita kuten perhettä ja vapaa-aikaa. Tasapainon löytyessä on enemmän annettavaa myös molemmille. Usea haastateltavista pitikin työn ja vapaa-ajan sekä muun elämän tasapainoa perusedellytyksenä hyvälle johtajuudelle. Jos elämä ei ole tasapainossa, ei voi myöskään toimia hyvänä johtajana.

Vaikka johtajuus on osa haastateltavien työtä, se ilmenee haastateltavien puheiden perusteella myös heidän työnsä ulkopuolella. Näin ollen johtajuus ei rajoitu vain

haasteltavien työhön tai titteliin, vaan se näkyy myös heidän muilla elämän osa-alueilla. Johtajuuden kehittymistä ei tulekaan rajata tapahtuvaksi vain työpaikoilla (Liu ym. julkaisematon, 3). Työpaikalla saadun johtajuusroolin lisäksi myös vapaa-ajalla yksilöllä voi olla johtajuusrooleja, jotka sisältävät muodollista tai epävirallista vaikutusvaltaa. (McCauley ym. 2010, 3.) Näin ollen harrastuneisuuden ja muu elämän voidaan nähdä tukevan johtajuutta, jolloin johtajuuden kehittyminen ilmenee myös muualla kuin työelämässä.

Haastatteluiden perusteella haastateltavilla ilmeni erilaisia harrastuksia ja muita vapaa-ajanvietto tapoja. Lähes jokaisen haastateltavan kohdalla oli huomattavissa harrastus tai muu, jossa he pääsevät hyödyntämään omaa johtajuuttaan. Harrastuksen kautta ratkottiin ongelmia, toimittiin erilaisten ihmisten kanssa ja hyväksyttiin ihmisten erilaisuus. Yhden haastateltavan niin sanottuna harrastuksena oli yrittäjämäinen toiminta, jossa hän tulee kantaa vastuuta, toimia esimiehenä ja ratkaista ongelmia. Toinen haastateltavista kuvaili oman harrastuksensa tukevan hänen kehittymistään. Haastateltavan mukaan hänen harrastuksensa on tuonut esiin hänen taipumuksensa tulla toimeen erilaisten ihmisten ja sopeutumaan, mikä on myös oleellista johtajan työssä. Harrastuneisuuden kautta oppii myös toimimaan tiimeissä ja erilaisten ihmisten kanssa sekä luomaan yhteishenkeä.

Eräs haastateltavista toimii vapaa-ajallaan luottamushenkilönä, jonka kautta hän on oppinut ymmärtämään ja hyväksymään ihmisten erilaisuuden sekä sen, miten ihmisten kanssa tullaan toimeen, vaikka kaikki arvot ja mielipiteet eivät aina kohtaisikaan. Hän kertoi tästä olleen paljon hyötyä hänen työssään erityisesti tiimien johtamisessa, jolloin ihmisiä tulee osata motivoida siitä huolimatta, että he ajattelevat asioista eri tavalla. Hänen mukaansa yksi menestyksekkään johtajuuden perusta onkin tuntea alaiset ja kollegat siten, että ymmärtää heidän arvopohjansa perustan, jonka kautta heitä pystyy myös motivoimaan yksilöllisesti. Koska johtajuuden voidaan nähdä olevan osa elämää, on sen kehittämisessä myös kyse johtajan omasta motivaatiostaan toimia ja kehittyä johtajana. Seuraavassa luvussa tarkastelemme enemmän haastateltavien näkemyksiä johtajan sisäisestä motivaatiosta johtajuuden kehittämisessä.

### 5.3.3 Sisäinen motivaatio johtajuuden kehittämisessä

Noen (1986) mukaan yksilön motivaation oppia on yksi tärkeimmistä muuttujista, jotka vaikuttavat yksilön kehittymiseen. Osa haastateltavista kokikin sisäisen motivaation olevan olennainen osa johtajuuden kehittämistä. He kokivat, että heidän kehittymisensä

johtajana on tulosta siitä, että heillä on oma halu oppia uutta ja olla parempia versioita itsestään. Johtajana tärkeää on pitää itsensä pitämisen aktiivisena ja tutkiskelevana oppijana uudelle. Menemällä oman epämukavuusalueen ulkopuolelle asettaa itsensä myös kasvun ja kehityksen polulle. Haastateltavat kokivatkin, että aina on mahdollisuus oppia enemmän ja kehitys pysähtyy, jos asiat tekee samalla tavalla kuin aina ennenkin. Yksi haastateltavista kuvaili olevansa ikuinen oppija, joka haluaa viedä ja kehittää itseään koko ajan eteenpäin. Hän koki myös, että asenteella on merkittävä rooli omalle kehittymiselle:

*“...jollei sul oo asennetta tai halua motivaatiota kehittää itteä ni sun on ihan turha juosta missään kursseilla että et kyl se ajatus täytyy saada oikeeseen asentoon ja se asenne siihen oppimiseen ... se on niiku kaikkes tekemises mun mielestä niin se et sä koet sen niiku merkitykselliseksi ja tärkeäksi ja sul on halu oppia se ja niin tota sil on ihan ratkaseva merkitys” (6)*

Haastateltavan mukaan potentiaali kehittyä menee hukkaan, jos ihmisellä ei ole omaa motivaatioita oppia ja kehittyä. Kehittymisen lähtökohtana toimii se, että asioita pitää tärkeänä itselle ja kokee ne merkitykselliseksi. Hänen mukaansa elämä on jatkuvaa oppimista, mikä toimii hänellä kuin eteenpäin vetävä voima. Näin ollen myös johtajuudelle ja sen kehittymiselle ei voida asettaa päätepistettä.

Osa haastateltavista koki vahvasti, että johtajuutta voi kehittää ja parantaa. Vaikka kaikissa johtajuuteen liittyvissä ominaisuuksissa ei voida saavuttaa huipputasoa, on olemassa osa-alueita, joita pystyy kuitenkin kehittämään. Haastateltavien mukaan johtajuuden kehittymisessä onkin pääosin kyse omasta henkisestä kasvusta ja ajatustyöstä. Omaa kehittymistä voidaan tukea opiskelulla ja koulutuksilla, jotka eivät kuitenkaan riitä, jos niiden eteen ei ajatustyötä tehdä. Johtajuus ei siis ole mitenkään annettua, vaan sen kehittämisen eteen täytyy tehdä töitä. Eräs haastateltavista kuvaili johtajuuden kehittymistä matkana, jossa suuressa roolissa ovat erilaiset *ärsykkeet*, joiden kautta johtajuus kypsyy:

*“Mut se on et se vaatii oikeita syötteitä ja oikeenlaista semmosta niinkun kokemusta ja treenaamista että siin pääsee eteenpäin et ehdottomasti niinkun koulutuksesta on hyötyä siinä ja sparrauksista ja muista että mut jollekin se on tietysti niinkun se prosessi on lyhyempi et jotkut ku puhutaan et on synnynnäinen johtaja ni se on*

*varmaan sitte et ominaisuudet plus sitte se ajatusmaailma ja kaikki muut on niinku nuorempana selvillä jo niin tota pääsee niinkun nopeemmin siihen ja sit on tietysti ihmisiä mistä ei saa muitten ihmisten johtajaa millään tai saa mut se menee pahasti pieleen ... mulla ainaki henkilökohtanen kokemus on se että se kypsyy vähitellen ku osaa ottaa oikeita ärsykeitä matkan varrella” (6)*

Haastateltavan mukaan johtajuuden kehittyminen vaatii työtä, jolloin erilaiset kokemukset ja koulutukset toimivat vain kehittymisen tukena. Hän kuvaili johtajuuden kehittyvän vähitellen, mikä osoittaa sen, ettei johtajuuden kehittymiselle ole olemassa nopeita ratkaisuja. Näin ollen johtajuuden kehittymisen voidaan nähdä olevan osa yksilön elämänkaarta ja normaalia kehitystä. Tähän ja tutkielman muiden tuloksien yhteenvetoon syvennymme seuraavassa luvussa tarkemmin.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

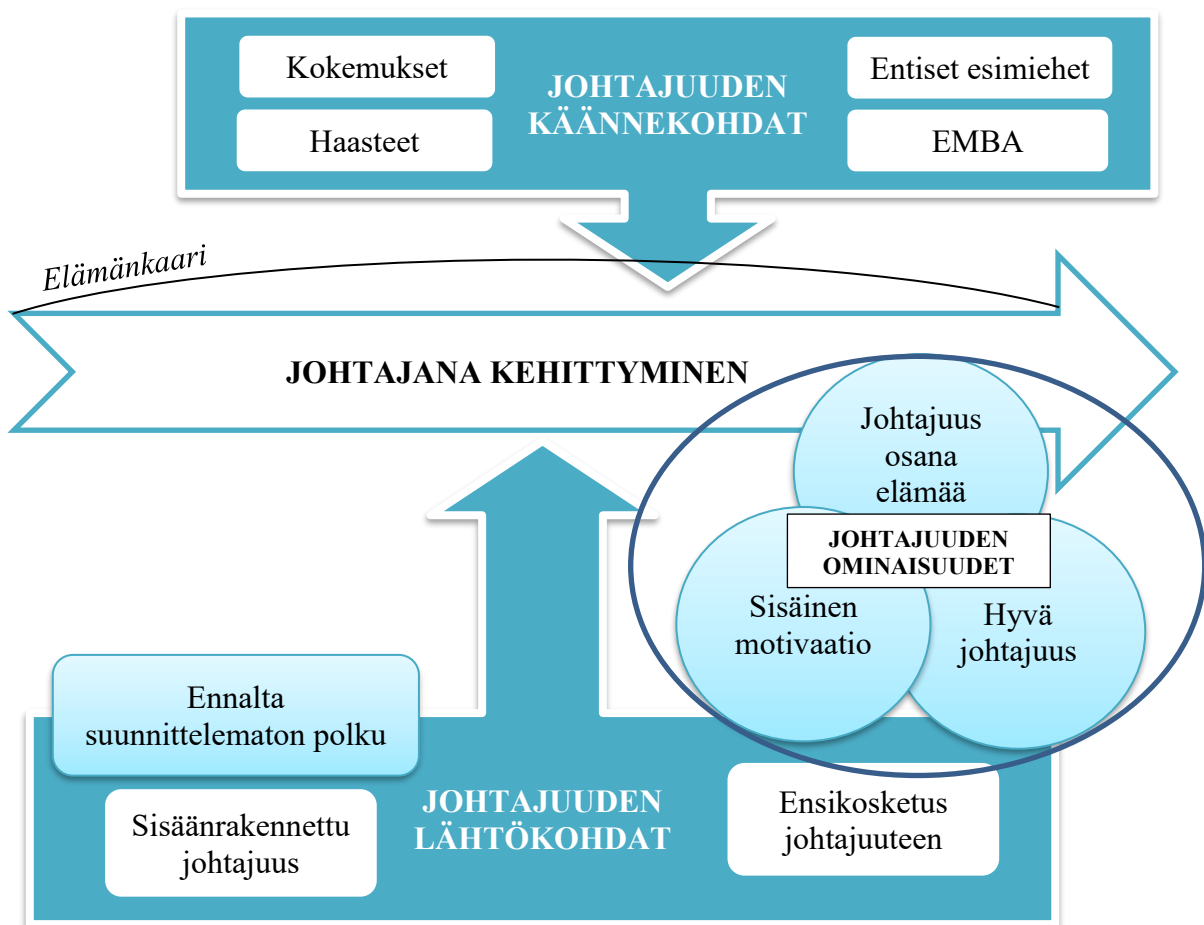
Tässä luvussa vedetään yhteen tutkielman tulokset ja vastataan tutkielmalle asetettuihin tutkimuskysymyksiin sekä osoitetaan tutkielman uutuusarvo. Luvun lopussa esitetään käytännön suositukset sekä tutkielman rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset.

### 6.1 Johtajana kehittymisen kaari

Tämän tutkielman tarkoituksena oli tarkastella johtajuuden kehittymistä yksilön elämänkaaren aikana. Viime vuosikymmenten aikana lisääntyneestä kiinnostuksesta ja kirjallisuudesta huolimatta, vain vähän huomiota on saanut se, miten johtajuus oikeasti kehittyy (Lord & Hall 2005, 591; Avolio 2007, 29–30; Day ym. 2014, 80). Tutkielmassa haluttiinkin selvittää, miten johtajuus kehittyy ja mitkä tekijät edistävät johtajuuden kehittymistä. Teoriakentän uupuessa jaetusta ja kokonaisvaltaisesta käsityksestä johtajuuden kehittymisestä, tämän tutkielman tarkoituksena oli tuoda yhteen johtajuuden kehittämistutkimuksien löydökset yhteen. Tutkielman näkökulmana hyödynnettiin elämänkaari menetelmää, jonka avulla johtajuuden kehittymistä tarkasteltiin koko elämän kattavana prosessina.

Johtajuuden kehittymisen voidaan nähdä tapahtuvan monissa yksilön elämänkaaren eri vaiheissa, jolloin johtajana kehittymistä tapahtuu jatkuvasti (ks. Day 2000, 582; Day ym. 2009, xii, 31; Day & Sin 2011, 546). Ensimmäisen tutkimuskysymyksen: *'Miten johtajat kuvaavat johtajuutensa kehittymistä elämänkaaren aikana?'* pohjalta voitiin tulosten kolmen teeman perusteella muodostaa johtajana kehittymisen kaari, joka on kuvattu Kuviossa 3. Johtajuuden kehittyminen voidaankin tämän tutkimuksen mukaan nähdä jatkuvana kaarena, johon elämänkaaren varrella vaikuttavat erinäiset tekijät ja prosessit johtajuuden lähtökohdista johtajuuden käännekohtiin ja johtajan omiin ominaisuuksiin.

Johtajana kehittyminen etenee seuraavalla sivulla esitetyssä Kuviossa 3 vasemmalta oikealle. Ensimmäisenä johtajuuden kehittymiseen vaikuttavat *johtajuuden lähtökohdat*. Johtajuuden lähtökohdat asettavat johtajuuden kehittymiselle perustan, josta yksilön johtajuus lähtee kehittymään eteenpäin elämänkaaren varrella. Näin ollen nämä lähtökohdat antavat hyvät eväät yksilölle kehittyä hyväksi johtajaksi. Tulosten perusteella johtajuuden lähtökohtia ovat sisäänrakennetut johtajuuspiirteet ja ensimmäiset johtajuuskokemukset sekä suunnittelematon johtajuuspolku.



Kuvio 3 Johtajuuden kehittyminen kuviona

Sisäänrakennettu johtajuus edustaa haastateltavien kokemuksia siitä, miten johtajuus on heille sisäsyntyistä ja hyvin luonteenomaista osana heidän persoonaansa. Luonteenomaisina piirteinä haastateltavat kuvailivat helposti lähestyttävyyttä, hyviä ryhmätyöskentelytaitoja sekä vastuunkantoa. Antonakis ym. (2012, 647) osoittivat tutkimuksessaan, miten johtajan piirteet ennustavat kaukaa ja johtajan käytös läheltä johtajuuden kehittymistä. Tämän tutkielman perusteella voidaankin todeta, että sisäänrakennettu johtajuus on ohjannut haastateltavia pyrkimään johtajuustehtäviin jopa tiedostamatta. Toisin sanoen, johtajuuteen taipuvaiset piirteet ovat vaikuttaneet haastateltavien käytökseen, siten että he ovat hakeutuneet tehtäviin, joissa he saavat johtajuuteen taipuvaisia piirteitään hyödyntää ja toteuttaa. Näin ollen piirteet voivat ennustaa johtajuuden kehittymistä, koska ne ohjaavat yksilön käytöstä ja altistavat tietyille kokemuksille, mutta piirteet itsessään eivät riitä, jos niiden ohjaama käytös ei



toteudu syystä tai toisesta. Piirteiden ohjaama käyttäytyminen siten edistää johtajuuden kehittymistä sen esiintyessä.

Toinen tunnistettu lähtökohta eli ensikosketus johtajuuteen ovat myös osaltaan vaikuttaneet haastateltavien johtajuuden piirteiden tunnistamiseen sekä johtajuuden ilmentymiseen heidän elämässään. Osa miespuolisista haastateltavista kuvaili miten armeijan kautta saatu ensimmäinen esimieskokemus toi johtajuuden heille näkyväksi, jolloin johtajuuden tunnistettuaan sitä voi osata myös kehittää. Aikaisempi kirjallisuus ja tutkimus ei kuitenkaan ota juurikaan kantaa ensimmäisten johtajuuskokemusten merkitykseen johtajuuden kehittämisessä, minkä vuoksi tämä tutkielma tarjoaakin uutta tietoa aiheesta. Kolmantena johtajuuden lähtökohtana ilmeni, että sisäänrakennetuista johtajuuspiirteistä huolimatta, haastateltavat eivät olleet tietoisesti pyrkineet johtajaksi. Haastatteluissa kävi ilmi, miten ilman tarkkaa suunnitelmaa tulevaisuuden ammatista, haastateltavat päätyivät kuin sattumalla johtajuuden polulle. Tämä tulos poikkeakin aikaisemmista tutkimuksista, joiden mukaan yksilöllä tulee olla motivaatiota johtaa tullakseen johtajaksi (ks. Avolio & Gibbons 1988; Popper & Mayselless 2007, 671–673). Tämän tutkielman pohjalta voidaan kuitenkin todeta, että sisäänrakennetut johtajuuspiirteet ovat kuin tiedostamatta ohjanneet haastateltavien tietä johtajaksi, jolloin myös sattumalla on ollut osansa haastateltavien johtajuuspolulla. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että vaikka suurta halua ja hinkua johtajan ammattiin ei haastateltavilla ilmennyt, ovat haastateltavat omanneet vahvat johtajuuden piirteet, minkä johdosta he ovat kohdanneet kokemuksia, joiden kautta he ovat silti johtajiksi päätyneet.

Toisena tekijänä tulosten perusteella pystyttiin osoittamaan, että johtajana kehittymistä edistävät erilaiset *johtajuuden käännekohdat*. Johtajuuden käännekohdat voidaan nähdä tapahtumina ja tapahtumaketjuina, joita yksilö kohtaa elämänkaarensa varrella (Bandura 2006, 166). Jos johtajuuden lähtökohdat asettavat perustan johtajuuden kehittymiselle, toimivat johtajuuden käännekohdat yksilön kehityskohtina, jotka luovat uudenlaisia kehittymisen mahdollisuuksia. Käännekohdat toimivatkin ratkaisevassa roolissa yksilön elämän kaaren varrella ja ne usein johdattavat yksilön uudelle kehityksen tielle (Bandura 2006, 166). Käännekohdat tarjoavat mahdollisuuden johtamisen kehittymiselle, mitkä saavat yksilön pohtimaan omaa johtajuuttaan ja jopa muuttamaan omaa käsitystään johtajuudesta. Käännekohdat voidaan tämän tutkielman mukaan nähdä onnekkaina sattumina, joita yksilö ei ole etukäteen suunnitellut.

Ensimmäisessä alatutkimuskysymyksessä: *’Millaisia käännekohtia johtajat kohtaavat elämänkaarensa varrella, jotka edistävät heidän johtajuutensa kehittymistä?’*

pyrittiin tunnistamaan elämänkaaren käännekohtia, jotka vaikuttavat johtajuuden kehittymiseen. Tämän tutkielman perusteella johtajuuden käännekohtina tunnistettiin merkitykselliset kokemukset, johtajuuden haasteet, entiset esimiehet sekä Executive MBA -johtajuuskoulutus. Tutkielmassa pystyttiin myös vastaamaan toiseen alatutkimuskysymykseen: *‘Miten aikuisiän johtamiskoulutus edistää johtajuuden kehittymistä?’*. Tämän tutkielman perusteella EMBA-koulutuksen voidaan nähdä tukevan ja edistävän johtajuuden kehittymistä, jolloin monivuotinen johtajuuskokemus yhdessä EMBA-koulutuksen kanssa saavat yksilön pohtimaan omaa johtajuuttaan, mikä siten mahdollistaa johtajuuden kehittymisen. Näin ollen EMBA-koulutus toimii haastateltavien yhtenä johtajuuden kehittymisen käännekohtana, koska se antoi mahdollisuuden oman johtajuuden pohtimiselle ja sitä kautta kehittymiselle.

Liun ym. (julkaisematon, 3) mukaan etenkin kehittäville kokemuksilla on vaikutusta johtajuuden kehittymiseen. Lisäksi aikaisempien johtamiskokemusten on nähty kasvattavan yksilön itsevarmuutta johtaa, jolloin yksilö tietoisesti hakeutuu myös tulevaisuudessa tilanteisiin, jotka kasvattavat hänen johtajuustaitojaan entisestään (Hannah ym. 2008, 675). Merkitykselliset kokemukset voivatkin vaikuttaa ratkaisevasti yksilön johtajuusajatteluun ja siihen millaisena johtajana yksilö näkee itsensä tämän kokemuksen kautta. Tässä tutkielmassa kokemukset ovat toimineet haastateltaville arvokkaina oppimisen paikkoina sillä niiden kautta saadut opit ovat heidän käytössään vielä tänäkin päivänä.

Kokemusten lisäksi johtajuuden haasteet ovat tarjonneet haastateltaville erilaisia kehityskohtia, joita ilman monet opit olisivat jääneet saamatta. Myös Yip ja Wilson (2010, 69) tukevat tätä väitettä ja toteavat, että yksilö voi saada merkittävän määrän oppeja haasteiden kautta, jota hän ei muualta saisi. Haastateltavat kuvailivatkin johtajuuden haasteet kaikista opettavimmiksi paikoiksi johtajuuden polultaan. Ikäviä ja vaikeita päätöksiä kohdatessa haastateltavat ovat usean otteeseen joutuneet punnitsemaan asioita oikean ja väärän sekä hyvän ja pahan väliltä. Näin ollen haasteet ovatkin olennainen osa yksilön oppimista ja kehitystä (Dragoni ym. 2009, 732).

Myös entiset esimiehet ovat opettaneet haastateltaville paljon hyvistä ja huonosta johtajuudesta. Esimiehet tarjoavatkin niin positiivisia kuin negatiivisia johtajuusesimerkkejä, joista molemmista on hyötyä yksilön johtajuuden kehittymiselle (Yip & Wilson 2010, 76–77). Hyvät esimiehet ovat toimineet haastateltavien esikuvina, jotka inspiroivat ja motivoivat haastateltavia kehittymään johtajana, kun taas huonot esimiehet ovat osoittaneet millaisia johtajia haastateltavat eivät itse halua olla. Näin ollen

tämän tutkielman perusteella voidaan todeta, että entiset esimiehet toimivat merkittävässä asemassa yksilön johtajuuden kehittämisessä, mikä tukee McCauley ym. (2010, 44) väitettä siitä että, yksilöä kehittävät ihmissuhteet ja niiden kautta saatu tuki edistävät yksilön oppimista ja johtajuuden kehittymistä.

Neljäntenä johtajuuden käännekohtana oli tunnistettavissa Executive MBA-johtajuuskoulutus. EMBA-koulutuksen tarjoama vertaisoppiminen ja keskustelut johtajuudesta toisten ryhmäläisten kanssa antoivat haastateltaville uusia ajatuksia omaan johtajuuteen sekä siihen, miten he operoivat omaa johtajuuttaan. Nämä tulokset eroavat aikaisemmin toteutetuista meta-analyyseistä siinä, että ryhmän vaikutusta ja vertaisoppimisen merkitystä ei ole aikaisemmin samalla tavalla korostettu (ks. Burke & Day, 1986; Avolio ym. 2009; Lacerenza ym. 2017).

Kolmanneksi, johtajuuden lähtökohtien ja käännekohtien lisäksi johtajuuden kehittämiseen vaikuttaa olennaisena osana myös *johtajan ominaisuudet*. Osana johtajuuden kehittämistä haastatteluista voitiin löytää tiettyjä edellytyksiä, joita johtajuudessa kehittyminen vaatii. Johtajuuden ominaisuudet mahdollistavat yksilön johtajuuden kehittymisen, jonka vuoksi ne toimivat osana kehittymisen prosessia. Näin ollen johtajan tulee omata tietyt ominaisuudet, jotta hän on kykenevä kehittymään johtajana. Johtajuuden ominaisuudet on kuvattu Kuviossa 3 oikealla nuolen loppu päässä, jolla kuvataan nykyhetkeä. Tällä halutaan osoittaa, että nämä kyseiset johtajuuden ominaisuudet ovat haastatteluiden perusteella ilmentyneet haastateltavien elämässä lähimenneisyydessä. Toisin sanoen johtajuuden ominaisuudet ovat samaan aikaan edellytys johtajuuden kehittymiselle mutta myös johtajuuden kehittymisen tulosta.

Tämän tutkielman tuloksien valossa johtajan ominaisuuksina voidaan nähdä hyvän johtajuuden piirteet sekä sisäinen motivaatio kehittyä johtajana. Tuloksissa painottui myös se, että johtajuus toimii osana yksilön elämää eikä siten ole erillinen osa elämää. McCauleyn ym. (2010, 26) mukaan johtamisen kehittäminen on jatkuva prosessi, joka pohjautuu henkilökohtaiseen kehitykseen. Näin ollen yksilön elämänkaari ja johtajuuden kehittyminen ovat hyvin vahvasti punoutuneet yhteen, sillä kaikki kehitys ihmisenä kehittää myös yksilön johtajuutta. Johtajuuden ollessa osana elämää tärkeäksi ominaisuudeksi nousee myös työn ja vapaa-ajan tasapaino. Aikaisempi johtajuuden kehittämisen tutkimus ei kuitenkaan ole tätä aihetta tunnistanut, minkä vuoksi tämä tutkielma tuottaa uutta tietoa aiheeseen liittyen. Haastateltavat kuvailivat, että heidän elämänsä perusta tulee olla kunnossa, jotta he voivat toimia hyvinä johtajina ja sitä kautta myöskin kehittyä.

Jotta johtajana voi kehittyä, on yksilön olennaista myös ymmärtää, millainen johtaja hän haluaa olla ja mitä hyvä johtajuus hänelle tarkoittaa. Haastateltavat kuvailivat hyvän johtajan etenkin olevan mahdollistava ja luottava, joka luo alaisilleen parhaimmat edellytykset ja olosuhteet onnistua työssään.

Kolmantena ominaisuutena, mitä johtajuuden kehittäminen edellyttää on sisäinen motivaatio. Banduran (1997) mukaan yksilön sisäinen motivaatio oppia edesauttaa häntä myös kehittymään siinä, missä hän haluaa kehittyä. Osa haastateltavista kokikin, että halu kehittyä ja oppia on edellytys heidän oman johtajuutensa kehittymiselle. Sisäinen motivaatio olla parempi johtaja ja kehittyä tehtävässään toimivat edellytyksenä sille, että kehitystä voi myös tapahtua. Vaikka aikaisempi johtajuuden kehittymisen tutkimus tukee väitettä siitä, että motivaatio johtaa edesauttaa johtajuuden kehittymistä (Popper & Maysless 2007, 666), tässä tutkielmassa motivaatio kohdistui kuitenkin oppimiseen ja kehittymiseen eikä niin niinkään itse johtamiseen. Myös aikaisemmat elämänkaaritutkimukset eivät ole tutkineet motivaation merkitystä nimenomaan johtajuuden kehittymiselle. Näin ollen tämä tutkielma yhdistää sisäisen motivaation oppia osaksi elämänkaarimenetelmän mukaisesta johtajuuden kehittymisen tarkastelua.

Perinteisen elämänkaari tutkimuksen mukaan johtajuuden voidaan nähdä kehittyvän elämänkaaren aikana jatkuvasti (Ligon ym. 2008; Liu ym. julkaisematon). Tämän tutkielman yhtenä löydöksenä voidaan pitää sitä, että vaikka tutkielma tukee väitettä siitä, että johtajuus kehittyy elämänkaaren aikana, ovat johtajuuden kehittymisessä mukana vaikuttamassa myös johtajan ominaisuudet. Aikaisemmat elämäkaari menetelmää hyödyntäneet johtajuuden kehittymisen tutkimukset eivät ole tarkastelleet johtajan ominaisuuksia osana sitä, miksi jotkut kehittyvät elämänsä aikana johtajiksi ja miksi toiset eivät. Ilman näitä johtajuuden ominaisuuksia elämänkaari menetelmän mukainen johtajuuden kehittymisen tarkastelu voidaan tämän tutkielman perusteella nähdä vajaana. Keskittymällä ainoastaan elämänkaaren luomaan kehitysprosessiin unohdetaan yksilön omat ominaisuudet, jotka mahdollistavat johtajuuden kehittymisen. Tämän tutkielman uutuusarvo syntyykin siitä, että se osoittaa, että johtajan ominaisuudet yhdessä elämänkaaren aikana tapahtuvan kehityksen kanssa edistävät kokonaisvaltaisesti johtajuuden kehittymistä.

Yhteenvetona ja vastauksena tutkielman pääkysymykseen voidaan todeta, että johtajuus kehittyy yksilön elämänkaaren aikana vähitellen. Johtajuuden kehittyminen nähdään tämän tutkielman mukaan kehitysmaisena kaarena, joka pohjautuu tietyille lähtökohdille ja saa vaikutteita erilaisista käännekohdista. Johtajuuden kehittämisessä

lopulta tärkeänä osana vaikuttavat myös johtajuuden ominaisuudet, jotka toimivat kehittymisen perusedellytyksinä. Verrattuna aiempaan tutkimukseen tämä tutkielma ei vain todistanut, että johtajuus kehittyy läpi yksilön elämänkaaren, vaan osoittaa myös mitkä tekijät vaikuttavat johtajuuden kehittymiseen. Tutkielma tuokin lisäarvoa johtajuuden kehittymisen tutkimukseen kokoamalla yhteen merkittävimpiä tekijöitä, jotka edistävät johtajuuden kehittymistä. Aikaisemmin johtajuuden kehittymistä elämänkaari menetelmän avulla on tutkittu vielä suhteellisen vähän (ks. Murphy & Johnson 2011; Liu ym. julkaisematon). Nämä tutkimukset ovat pyrkineet lähinnä osoittamaan, että johtajuus kehittyy yksilön elämänkaaren aikana sekä tarkastelemaan johtajuuden kehittymistä lapsuudesta vanhuuteen. Näin ollen tämän tutkielman tieteellisenä kontribuutiona onkin tuottaa lisää tietoa johtajuuden kehittämisestä elämänkaaren aikana. Tutkielmassa tarkastelun kohteena oli erityisesti varhaisaikuisuus ja aikuisuus, mikä syventää aikaisempaa tutkimusta siitä, miten johtajuus kehittyi edelleen aikuisuudessa, eikä ole sidottua pelkästään perimään tai lapsuuden kokemuksiin. Lisäksi tutkielma vahvistaa aikaisempien tutkimuksien tuloksia siitä, että yksilöllä on mahdollisuus kehittyä johtajana jatkuvasti läpi elämän. Näin ollen johtajuuden kehittämiselle ei voida myöskään asettaa päätepistettä.

Haastatteluiden perusteella kukaan haastateltavista johtajista ei ole syntynyt johtajaksi, eikä kukaan heistä ole ajatellut toimivansa johtajana joku päivä, vaan karttunut kokemus ja persoona on vienyt ja kehittänyt heitä eteenpäin johtajuuden polulla. Tietyt sisäänrakennetut piirteet ovat edesauttaneet haastateltavia altistumaan oikeille virikkeille ja kokemuksille elämänkaaren aikana, mitkä ovat kehittäneet heidän johtajuuttaan. Haastatteluiden perusteella johtajuuden kehittyminen vaatiikin luonnetta, asennetta ja oikeita syötteitä. Se on pitkä polku ja matka, joka kypsyy jokaisella omaan tahtiin ajan myötä. Näin ollen voidaan todeta, että väite johtajaksi kasvanut pitää paikkansa, sillä kukaan haastateltavista ei ollut valmis syntyessään johtaja, vaan kokemukset, haasteet ja muut ihmiset ovat osaltaan muovanneet heistä sellaisia johtajia, joita he tänä päivänä ovat.

## **6.2 Tutkimuksen käytännön suositukset**

Tämä tutkielman suurimpana käytännön suosituksena on laajentaa johtajuuden kehittymisen fokusta koko elämänkaaren mittaiseksi prosessiksi, joka ulottuu myös työelämän ulkopuolelle. Tutkielman käytännön suositukset voidaan osoittaa nykyisille ja tulevaisuuden johtajille, jotka haluavat kehittää omaa johtajuuttaan. Tutkielma antaa apuja etenkin oman johtajuuden reflektointiin sekä pohdintaan. Erityisesti haastatelluille

johtajille, tutkielman toteutus antoi mahdollisuuden käydä läpi omaa polkua ja kehitystä johtajaksi, mikä toivottavasti myös edesauttoi heidän johtajuutensa kehittymistä edelleen. Narratiivisen kerronnan kautta haastateltavat pystyivätkin pohdiskelemaan omia kokemuksiaan sekä jakamaan niitä (Kohonen 2011, 201). Tutkielma antaa käytännön suosituksia myös organisaatioille ja henkilöstöhallinnolle tunnistamaan johtajuuden kehittymisen paikkoja, jotta johtajuuden kehittymistä voidaan edesauttaa työelämässä sekä tukea myös sen kehittymistä työn ulkopuolella. Lisäksi tutkielma antaa käytännön suosituksia Executive MBA- johtajuuskoulutuksen järjestäjille tunnistamaan mitkä tekijät johtajuuskoulutuksessa erityisesti kehittävät yksilön johtajuutta. Tutkielma auttaa myös löytämään johtajuuden kehittymisen paikkoja, joita tulevaisuuden johtajuuskoulutuksissa voidaan korostaa entisestään.

### **6.3 Tutkimustyön rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset**

Tämän tutkielman rajoitteina toimivat tutkijan resurssit ja aika toteuttaa pitkittäistutkimusta, jonka vuoksi tutkielman menetelmälliseksi näkökulmaksi valittiin elämänkaarimenetelmä. Toisena tutkielman heikkoutena voidaan nähdä haastateltavien määrä. Haastateltavien määrä supistui tutkielman toteutuksen ajankohdasta johtuen, sillä keskellä COVID-19 pandemiaa haastateltavia oli vaikeaa löytää tutkielmaan osallistumiseen. Tutkielman tulokset ovat näin ollen suuntaa antavia, jolloin jatkotutkimusehdotuksena haastateltavien määrää tulisi laajentaa, jotta tulosten pohjalta voitaisiin antaa laajempia tuloksia johtajuuden kehittymisestä. Vaikka elämänkaarimenetelmä tarjoaa mahdollisuuden tarkastella koko yksilön elämää, tässä tutkielmassa johtajuuden kehittymistä tarkasteltiin keskittyen varhaisaikuisuuteen ja aikuisuuteen. Kolmantena jatkotutkimusehdotuksena olisikin tarkastella johtajuuden kehittymistä laajemmin jo lapsuudesta lähtien. Lisäksi jatkotutkimuksen osalta jokaista tässä tutkielmassa ilmennyttä teemaa tulisi tarkastella kohdennetummin, mikä tarjoaisi mahdollisesti laajempaa ja syvällisempää ymmärrystä näistä aiheista. Myös johtajuuden kehittymisen tutkiminen ilman johtajuuskoulutusta voisi tarjota uusia näkökulmia tutkia johtajuuden kehittymistä muulla tavoin.

## 7 YHTEENVETO

Tämän tutkielman tavoitteena oli tarkastella johtajana kehittymistä yksilön elämänkaaren aikana. Tutkielman lähestymistapana hyödynnettiin elämänkaari menetelmää, jonka mukaan johtajuuden kehittyminen voidaan nähdä jatkuvana koko yksilön elämänkaaren kattavana prosessina (Day 2000; Day ym. 2009; Day 2011; Ligon ym. 2008; Liu ym. julkaisematon). Tutkielmaa varten haastateltiin kuutta eri johtajaa, jotka olivat toimineet johtajuuspositioissa keskimäärin 20 vuotta. Kaikki haastateltavat johtajat olivat myös suorittaneet Executive MBA -johtajuustutkinnon. Haastattelut suoritettiin narratiivisen haastattelun metodeja hyödyntäen.

Tutkielmassa pyrittiin löytämään vastauksia siihen, miten johtajuus kehittyy ja mitkä tekijät edesauttavat johtajuuden kehittymistä. Näin ollen tutkielman päätutkimuskysymys oli: ”Miten johtajat kuvaavat johtajuutensa kehittymistä elämänkaaren aikana?”. Päätutkimuskysymykseen pyrittiin etsimään vastauksia kahden alatutkimuskysymyksen kautta:

1. Millaisia käännekohtia johtajat kohtaavat elämänkaarensa varrella, jotka edistävät heidän johtajuutensa kehittymistä?
2. Miten aikuisiän johtamiskoulutus edistää johtajuuden kehittymistä?

Tutkimustulosten pohjalta muodostettiin johtajana kehittymisen kaari, joka vastaa tutkielman päätutkimuskysymykseen. Kuvion kautta johtajana kehittyminen nähdään jatkuvana kaarena, johon elämänkaaren varrella vaikuttavat johtajuuden lähtökohdat, johtajuuden käännekohdat sekä johtajan ominaisuudet. Johtajuuden lähtökohdat asettavat johtajuuden kehittymiselle pohjan, josta yksilö lähtee kehittymään johtajana elämänkaarensa aikana. Haastatteluissa johtajuuden lähtökohdina voitiin tunnistaa yksilön sisäänrakennettu johtajuus, ensimmäiset johtajuuskokemukset sekä suunnitteleman johtajuuspolku, joka kuvaa sitä miten haastateltavat eivät olleet tietoisesti pyrkineet johtajan ammattiin. Sisäänrakennettu johtajuus taas kuvastaa haastateltavien kokemusta siitä, miten he näkivät johtajuuden olevan heille luonteenomaista. Toisena johtamisen kehittymistä edistävänä tekijänä nähtiin johtajuuden käännekohdat. Tutkielman ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen vastattiin tunnistamalla johtajuuden käännekohdiksi merkitykselliset kokemukset, johtajuuden haasteet, entiset esimiehet sekä EMBA-johtajuuskoulutus. Toiseen alatutkimuskysymykseen vastauksia saatiin tarkastelemalla haastateltavien kokemuksia EMBA-koulutuksesta. Tulosten perusteella voidaan osoittaa, että EMBA-

johtajuuskoulutus edistää johtajuuden kehittymistä vertaisoppimisen ja yksilön oman johtajuuden pohdinnan kautta. Lisäksi tutkielmassa tunnistettiin tärkeänä johtajuuden kehittämiseen vaikuttavana tekijänä johtajan ominaisuudet, joita voidaan pitää johtajuuden kehittymisen edellytyksinä. Nämä johtajuuden ominaisuudet mahdollistavat yksilön johtajuuden kehittymisen, jonka vuoksi ne toimivat osana kehittymisen prosessia. Johtajan ominaisuuksina tässä tutkielmassa tunnistettiin hyvän johtajan piirteet, johtajuuden toimiminen osana elämää sekä sisäinen motivaatio kehittyä.

Johtajuuden kehittyminen on jatkuva ja itseään vahvistava prosessi, joka pohjautuu henkilökohtaiseen kehitykseen. Näin ollen johtajuuden voidaan nähdä kehittyvän missä ja milloin tahansa, minkä vuoksi se ei ole ikinä täysin valmis. (Day 2000, 586; Day ym. 2009; Murphy & Johnson 2011, 460; McCauley ym. 2010, 26.) Tutkielma tukee aikaisempia johtajuuden kehittymisen tutkimuksia, joiden mukaan johtajuus kehittyy elämänkaaren aikana. Tutkimustulokset osoittavat myös mitkä tekijät edistävät johtajuuden kehittymistä ja antavat aikaisemmalle tutkimukselle uusia viitteitä johtajuuden kehittämiseen vaikuttavista tekijöistä. Tutkielman tuloksiin tulee kuitenkin suhtautua varauksella, sillä tutkielmassa tehdyt päätelmät ovat tulkinnasta riippuvaisia, minkä vuoksi ne voidaan nähdä vain suuntaa antavina. Tutkielma antaa kuitenkin viitteitä siitä, että johtajuus kehittyy elämänkaaren aikana, johon yksilöllä itsellään on myös mahdollisuus vaikuttaa.



## LÄHTEET

Aaltio, I. Puusa, A. (2011) Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, toim. Puusa, A. – Juuti, P., 153–166. Hansaprint Oy, Vantaa.

Alasuutari, P. (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. InPrint, Riika.

Antonakis, J. – Day, D. V. – Schyns, B. (2012) Leadership and individual differences: At the cusp of renaissance. *The Leadership Quarterly*, Vol. (4), 643–650.

Arvey, R. D. – Zhang, Z. – Avolio, B. J. – Kruger, R. (2007). Developmental and genetic determinants of leadership role occupancy among women. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 (3), 693–706.

Avolio, B. J. (2007) Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, Vol. 62 (1), 25–33.

Avolio, B. J. – Gibbons, T.C. (1988) Developing transformational leaders: a life span approach. Teoksessa: *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, toim. Conger, J.A. – Kanungo, R.N., 276–308. Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Avolio, B. J. – Sosik, J. J. – Jung, D. I. – Berson, Y. (2003) Leadership models, methods, and applications: Small steps and giant leaps. Teoksessa: *Handbook of psychology*, Vol. 12. Industrial and organizational psychology toim. W. C. Borman, W. C. – Klimoski, R. – Ilgen, D. R. – B. Weiner B., 277–307. Wiley, New York.

Avolio, B. J. – Hannah, S. T. (2008) Developmental readiness: Accelerating leader development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 60 (4), 331–347.

Avolio, B. J. – Reichard, R. J. – Hannah, S. T. – Walumbwa, F. O. – Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership Quarterly*, Vol. 20 (5), 764–784.

Avolio, B. J. – Vogelgesang, G. R. (2011) Beginnings matter in genuine leadership development. Teoksessa: *Early development and leadership: Building the next generation of leaders*, toim. Murphy, S. E. – Reichard, R. J., 179–204. Routledge, New York, NY.

Avolio, B. J. – Sosik, J. J. – Jung, D. I. – Berson, Y. (2012). Leadership models, methods, and applications: Progress and remaining blind spots. Teoksessa: *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12, 2.p., toim. Weiner, I. B. – Schmitt, N. W. – Highhouse, S., 277–307. Wiley, Hoboken, NJ.

Baltes, P. B. (1987) Theoretical propositions of life-span developmental psychology: On the dynamics between growth and decline. *Developmental Psychology*, Vol. 23 (5), 611–626.

Bandura, A. (1997) *Self-efficacy: The exercise of control*. Freeman, New York.

Bandura, A. (2006) Toward a psychology of human agency. *Perspectives on Psychological Science*, Vol. 1 (2), 164–180.

Barrick, M. R. – Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, Vol. 44 (1), 1–26.

Boje, D. M. (2001) *Narrative methods for organizational and communication research*. Sage Publications, London.

Bornstein, M. H. (1989) Sensitive periods in development: Structural characteristics and causal interpretations. *Psychological Bulletin*, Vol. 105 (2), 179–197.

Bouchard, T. J. Jr. – Loehlin, J. C. (2001). Genes, evolution and personality. *Behavior Genetics*, Vol. 31 (3), 243–273.

Bruner, J. (1986) *Actual minds, possible worlds*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

Bruner, J. (1987) Life as narrative. *Social Research*, Vol 54 (3), 11–32.

Burke, M. J. – Day, R. R. (1986) A cumulative study of the effectiveness of managerial training. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71 (2), 232–245.

Carlyle, T. (1899). *Heroes and hero worship*. H. Altemus, Philadelphia.

Chelladurai, P. (2011) Participation in sport and leader development. Teoksessa: *Early development and leadership: Building the next generation of leaders*, toim. Murphy, S. E. – Reichard, R. J., 179–204. Routledge, New York, NY.

Ciulla, J. B. (2008) Leadership studies and “the fusion of horizons”. *The Leadership Quarterly*, Vol. 19 (4) 393–395.

Collins, D. B. – Holton, E. F. (2004) The effectiveness of managerial leadership development programs: A meta-analysis of studies from 1982 to 2001. *Human Resource Development Quarterly*. Vol. 15 (2), 217–248.

Colquitt, J. A. – Simmering, M. J. (1998) Conscientiousness, goal orientation, and motivation to learn during the learning process: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83 (4), 654–665.

Czarniawska, B. (1997) A four time told tale: Combining narrative and scientific knowledge in organizational studies. *Organization*, Vol. 4 (1), 7–30.

Day, D. V. (2000) Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, Vol. 11 (4), 581–613.

Day, D. V. (2011) Integrative perspectives on longitudinal investigations of leader development: From childhood to adulthood. *The Leadership Quarterly*, Vol. 22 (3) 561–571.

Day, D. V. – Zaccaro, S. J. – Halpin, S. M. (2004) *Leader development for transforming organizations: Growing leaders for tomorrow*. Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.

Day, D. V. – Halpin, S. M. (2004) Growing leaders for tomorrow: An introduction. Teoksessa: *Leader development for transforming organizations: Growing leaders for tomorrow*, toim. Day, D. V. – Zaccaro, S. J. – Halpin, S. M., 3–22. Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.

Day, D. V. – Harrison, M. M. (2007). A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*, Vol. 17, 360–373.

Day, D. V. – Harrison, M. M. – Halpin, S. M. (2009) *An integrative approach to leader development: Connecting adult development, identity and expertise*. Routledge, New York, NY.

Day, D. V. – Sin, H-P (2011) Longitudinal tests of an integrative model of leadership development: Charting and understanding developmental trajectories. *The Leadership Quarterly*, Vol. 22 (3), 545–560.

Day, D. V. – Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, Vol. 25 (1), 63–82.

Day, D. V. – Dragoni, L. (2015). Leadership development: An outcome-oriented review based on time and levels of analyses. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 2 (1), 133–156.

DeRue, D. S. – Wellman, N. (2009). Developing leaders via experience: The role of developmental challenge, learning orientation, and feedback availability. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94 (4), 859–875.

deVries, R. E. (2012). Personality predictors of leadership styles and the self-other agreement problem. *The Leadership Quarterly*, Vol. 23 (5), 809–821.

deVries, B. (2013). Lifelines: A review of content and context. *The International Journal of Reminiscence and Life Review*, Vol. 1 (1), 31–35.

deVries, B. – LeBlanc, A. J. – Frost, D. M. – Alston-Stepnitz, E. – Stephenson, R. – Woodyatt, C. R. (2017) *Advances in Life Course Research*, Vol. 32, 55–64.

Dragoni L. – Tesluk, P. E. – Russell J. E. A. – In-Sue, O. (2009) Understanding managerial development: integrating developmental assignments, learning orientation, and access to developmental opportunities in predicting managerial competencies. *Academy of Management Journal*. Vol. 52 (4), 731–743.

Elder Jr., G. H. (1998). The life course as developmental theory. *Child Development*, Vol. 69 (1), 1–12.

Elder Jr., G. H. – Kirkpatrick Johnson, M. – Crosnoe R. (2003) The emergence and development of life course theory. Teoksessa: *Handbook of the Life Course*, toim. Mortimer, J. T. – Shanahan, M. J., 3–19. Kluwer Academic, New York.

Eriksson. P. – Kovalainen, A. (2016) *Qualitative methods in business research*. 2. p. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Fiedler, P. E. (1996) Research on leadership selection and training. One view of the future. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41 (2), 241–250.

Giele, J. Z. – Elder, G. H. (1998) Life course research: Development of a field. Teoksessa: *Methods of life course research: Qualitative and quantitative approaches*, toim. Giele, J. Z. – Elder, G. H. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Gioia, D. A. – Corley, K. G. – Hamilton, A. L. (2013) Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*. Vol. 16 (1), 15–31.

Gottfried, A. E. – Gottfried, A. W. – Reichard, R. J. – Guerin, D. W. – Oliver, P. H. – Riggio, R. E. (2011). Motivational roots of leadership – A longitudinal study from childhood through adulthood. *The Leadership Quarterly*, Vol. 22 (3), 510–519.

Gramling, L. F. – Carr, R. L. (2004) Lifelines: A life history methodology. *Nursing Research*, Vol. 53 (3), 207–210.

Guerin, D. W. – Oliver, P. H. – Gottfried, A. W. Gottfried, A. E. – Reichard, R. J. – Riggio, R. E. (2011) Childhood and adolescent antecedents of social skills and leadership potential in adulthood: Temperamental approach/withdrawal and extraversion. *The Leadership Quarterly*, Vol. 22 (3), 482–494.

Hannah, S. T. – Avolio, B. J. – Luthans, F. – Harms, P. D. (2008) Leadership efficacy: Review and future directions. *The Leadership Quarterly*, Vol. 19 (6), 669–692.

Harms, P. D. – Spain, S. M. – Hannah, S. T. (2011) Leaders development and the dark side of personality. *The Leadership Quarterly*, Vol. 22 (3), 495–509.

Heikkinen, H. L. T. (2000) Tarinan mahti – Narratiivisuuden teemoja ja muunnelmia. *Tiedepolitiikka*, Vol. 25 (4), 47–58

Hyvärinen, S. (2016) *Monta polkua johtajuuteen – Naisjohtajien urakertomuksia*. Väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta, Lapin yliopisto.

Hänninen, V. (2000) *Sisäinen tarina, elämä ja muutos*. Väitöskirja. Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos, Tampereen yliopisto.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 (4), 765–780.

Kirkpatrick, D. L. – Kirkpatrick, J. D (2006) *Evaluating training programs: The four levels*. 3<sup>rd</sup> edition. Berrett-Koehler. San Francisco, California.

Kohonen, E. (2011) Narratiivisuus – vähän hyödynnetty lähestymistapa kauppatieteellisessä tutkimuksessa. Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, toim. Puusa, A. – Juuti, P., 196–205. Hansaprint Oy, Vantaa.

Kotter, J. P. (1990) *A force for change: How leadership differs from management*. The Free Press, New York.

Lacerenza, C. N. – Reyes, D. L. – Marlow, S. L. – Joseph, D. L. – Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implantation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 102 (12), 1686–1718.

Ladkin, D. M. (2010) *Rethinking leadership: A new look at old leadership questions*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK.

Larson, R. W. – Hanse, D. M. – Moneta, G. (2006) Differing profiles of developmental experiences across types of organized youth activities. *Developmental Psychology*, Vol. 42 (5), 849–863.

Lester P. B. – Hannah S. T. – Harms P. D. – Vogelgesang G. R. – Avolio B. J. (2011) Mentoring impact on leader efficacy development: a field experiment. *Academy of Management Learning and Education*. Vol. 10 (3), 409–429.

Levinson, D. J. (1986) A conception of adult development. *American Psychologist*, Vol. 41 (1), 3–13.

Levy, R. – Bühlmann, F. (2016) Towards a socio-structural framework for life course analysis. *Advances in Life Course Research*, Vol. 30, 30–42.

Li, W-D, – Arvey, R. D. – Song, Z. (2011) The influence of general mental ability, self-esteem and family socioeconomic status on leadership role occupancy and leader advancement: The moderating role of gender. *The Leadership Quarterly*, Vol. 22 (3), 520–534.

Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Liu, Z. – Venkatesh, S. – Murphy, S. E. – Riggio, R. E. (in press eli julkaisematon) Leader development across the lifespan: A dynamic experiences-grounded approach. *The Leadership Quarterly*, 1–21.

Lord, R. G. – Brown, D. J. – Harvey, J. L. – Hall, R. J. (2001) Contextual constraints on prototype generation and their multilevel consequences for leadership perceptions. *The Leadership Quarterly*, Vol. 12 (3), 311–338.

Lord, R. G. – Hall, R. J. (2005) Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly*, Vol. 16 (4), 591–615.

Martin, R. – Hughes, D. J. – Epitropaki, O. – Thomas, G. (in press eli julkaisematon) In pursuit of causality in leadership training research: A review and pragmatic recommendations. *The Leadership Quarterly*, 1–12.

Maurer, T. J. (2002) Employee learning and development orientation: Toward an integrative model of involvement in continuous learning. *Human Resource Development Review*, Vol. 1 (1), 9–44.

Mayer, K. U. (2019) On heuristics, theoretical foundations, accounting schemes and theories. *Advances in life course research*, Vol. 41, 1–3.

McCall, M. W. (2004). Leadership development through experience. *Academy of Management Executive*, Vol. 18 (3), 127–130.

McCall, M. W., Jr. (2010). Peeling the onion: Getting inside experience-based leadership development. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 3(1), 61–68.

McCauley, C. D. – Van Velsor, E. – Ruderman, M. N. (2010). Introduction: Our view of leadership development. Teoksessa: *The center for creative leadership: Handbook of leadership development*, 3. p., toim. Van Velsor, E. – McCauley, C. D. – Ruderman, M. N., 1–26. Jossey-Bass, San Francisco, CA.

McCauley, C. D. – Kanaga, K. – Lafferty, K. (2010) Leader development systems. Teoksessa: *The center for creative leadership: Handbook of leadership development*, 3. p., toim. Van Velsor, E. – McCauley, C. D. – Ruderman, M. N., 1–26. Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Morgan, J. (2015) Why giving managers leadership training is a waste of time. *Forbes* 1.10.2015. <<https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/10/01/why-giving-managers-leadership-training-is-a-waste-of-time/#376f609681b8>>, haettu 26.8.2020.

Mumford, M. – Zaccaro, S. J. – Johnson, J. F. – Diana, M. – Gilbert, J. A. – Threlfall, K. (2000). Patterns of leader characteristics: Implications for performance and development. *The Leadership Quarterly*, Vol. 11 (1), 115–133.

Mumford, M. D. – Watts, L. L. – Partlow, P. J. (2015). Leader cognition: Approaches and findings. *The Leadership Quarterly*, Vol. 26 (3), 301–306.

Murphy S. E. (2011) Providing a foundation for leadership development. Teoksessa: *Early development and leadership: Building the next generation of leaders*, toim. Murphy, S. E. – Reichard, R. J., 3–37. Routledge, New York, NY.

Murphy, S. E. – Johnson, S. K. (2011) The benefits of a long-lens approach to leader development: Understanding the seeds of leadership. *The Leadership Quarterly*, Vol. 22 (3), 459–470.

Noe, R. A. (1986) Trainees' attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness. *Academy of Management Review*, Vol. 11 (4) 736– 749.



Northouse, P. G. (2009) *Leadership: Theory and Practice*. 5. p. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Oliver, P. H. – Gottfried, A. W. – Guerin, D. W. Gottfried, A. E. – Reichard, R. J. – Riggio R. E. (2011) Adolescent family environmental antecedents to transformational leadership potential: A longitudinal mediational analysis. *The Leadership Quarterly*, Vol. 22 (3), 535–544.

Perttula, J. (1995) Kokemuksen tutkimuksen luotettavuudesta. *Kasvatus 1/1995*. Kasvatustieteiden tutkimuslaitos, Jyväskylä, 39–46.

Polkinghorne, D. E. (1995) Narrative configuration in qualitative analysis. Teoksessa: *Life history and narrative*, toim. Hatch, J. A. – Wisniewski, R., 5–23. Falmer Press, London, Washington D.C.

Popper, M. – Maysseless, O. (2007) The building blocks of leader development: A psychological conceptual framework. *Leadership & Organization Development Journal*, 28 (7), 664–684.

Puusa, A. – Juuti, P. (2011) Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, toim. Puusa, A. – Juuti, P., 47–57. Hansaprint Oy, Vantaa.

Reitan, T. – Stenberg, S. (2019). From classroom to conscription. Leadership emergence in childhood and early adulthood. *The Leadership Quarterly*, 30(3), 298–319.

Riggio, R. E. – Mumford, M. D. (2011) Introduction to the special issue: Longitudinal studies of leadership development. *The Leadership Quarterly*, Vol. 22 (3), 453–456.

Ronkainen, S. – Pehkonen, L. – Lindblom-Ylänne, S. – Paavilainen, E. (2011) *Tutkimuksen voimasanat*. WSOYpro Oy, Helsinki.

Shanahan, M. J. – Mortimer, J. T. – Kirkpatrick Johnson, M. (2016) Introduction: Life course studies – Trends, challenges and future directions. Teoksessa: *Handbook of the life course*, Volume II, toim. Shanahan, M. J. – Mortimer, J. T. – Kirkpatrick Johnson, M., 1–23. Springer, Switzerland.

Simonton, D. K. (1981) Presidential greatness and performance: Can we predict leadership in the White House? *Journal of Personality*, Vol. 49 (3), 206–323.

Stogdill, R. M. (1950) Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, Vol. 47 (1), 1–14.

Stogdill, R. M. (1974) *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. The Free Press, New York, NY.

Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi – Uudistettu laitos*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

van Knippenberg, B. – van Knippenberg, D. (2003) Leadership, identity, and influence: Relational concerns in the use of influence tactics. Teoksessa: *Leadership and power: Identity processes in groups and organizations*, toim. van Knippenberg, D. – Hogg, M., 123–137. Sage, Thousand Oaks, CA.

Vogel, B. – Reichard, R. J. – Batistič, S. – Černe, M. (in press eli julkaisematon) A bibliometric review of the leadership development field: How we got here, where we are, and where we are headed. *The Leadership Quarterly*, 1–20.

Yip, J. – Wilson, M. S. (2010) Learning from experience. Teoksessa: *The center for creative leadership: Handbook of leadership development*, 3. p., toim. Van Velsor, E. – McCauley, C. D. – Ruderman, M. N., 1–26. Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Zaccaro, S. J. – Green, J. P. – Dubrow, S. – Kolze, M. J. (2018) Leader individual differences, situational parameters, and leadership outcomes: A comprehensive review and integration. *The Leadership Quarterly*, Vol. 29 (1), 2–4.

## LIITTEET

### LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

1. Miten kuvailisit itse **johtajuuden polkuasi** lapsuudesta nykyyhetkeen?  
(Koulumenestys, harrastukset, koulutus, työhistoria ym.)
  - a. Miten olet **kehittynyt** siksi johtajaksi, joka tänään olet? (Miten sinä näet, miten olet itse kehittynyt johtajana?)
  
2. Mitkä ovat olleet **käännekohtia** hyvässä tai pahassa, jotka ovat vaikuttaneet?
  - a. Mitkä **tapahtumat** ovat olleet merkittäviä? (Mitkä tekijät ovat olleet johtajuusurallasi merkityksellisimpiä?) Mitkä **henkilöt**?
  - a. Millaisia haasteita olet kohdannut johtajan työssä?
  
3. Miten **koulutus** vaikuttanut johtajuuteen ml. EMBA ja muut?
  - a. Miten valitsit nykyiset koulutuksesi? Miksi?
  - b. EMBA:
    - i. Miksi osallistuit EMBA-ohjelmaan? Minkälaisilla odotuksilla lähdit mukaan?
    - ii. Millainen **rooli/vaikutus EMBA:lla** on ollut mielestäsi johtajuuden kehittämisessä?
    - iii. Miten olet hyödyntänyt EMBA:ssa opittuja asioita/tietoja/taitoja käytännön työelämässäsi?
    - iv. Koetko, että EMBA-ohjelmalla on ollut merkitystä johtajuutesi kehittämisessä?
  
4. Mitä **muuta vaikuttavia tekijöitä** omalla johtajuuden polulla? (harrastukset, muu johtajuustyö?)
  
5. **Mitä on johtajuus?** Mikä on sinun mielestäsi oleellisin johtajuudessa?
  - a. Millaisia arvoja sinulla on johtajana?
  
6. **Millaisena johtajana** näet itsesi? (Minkälainen olet johtajana?)