

*Pirnes Unto* 1996. Johtajien kasvu - tie organisaatiokulttuureiden paradigmaaliseen muutokseen

- Organisaatiokulttuuri on monentasoisten ja monenlaisten ilmiöiden yhdistelmä. Konkreettisimpia ovat kulttuurin aineelliset ja henkiset tuotokset. Vähemmän konkreettisia ovat arvot, normit ja erilaisten pelisääntöjen tasot. Useimmiten tiedostamattomia, mutta johtajien käyttäytymiseen ja organisaation toimintaan vaikuttavia ovat lisäksi syvätason ilmiöt. Artikkelissa kerrotaan JTO:n (Johtamistaidon opiston) johtamiskoulutukseen liittyvää arvotutkimuksesta, missä selvitetään esimiesten ja muun henkilöstön arvoja ja esimiesten johtamiskäyttäytymistä. Näin on saatu erilaisia esimiesprofiileja. Opistossa on myös tutkittu johtajuuden kehittymistä. Johtajuuden taso on sen mukaan nousut tasaisesti tutkimusjakson (10 vuotta) kuluessa kaikilla johtajuuden osa-alueilla. Tärkein selittävä tekijä on johtajissa tapahtunut arvostusten ja ajattelutavan muutos. *Aikuiskasvatus* Vol. 16, 4/1996.

*Pirnes Unto* 1996. Bringing up leaders/managers - the road to the paradigmatic change in organisations' cultures

- An organisation culture is a combination of a variety of phenomena of many levels. The most tangible of these are the material and intellectual products of a culture. Less tangible are values, norms, and the levels of various rules of the game. Though mostly unconscious, but even then influencing the behaviour of managers/leaders and organisations, there are also the in-depth phenomena. The article tells of a study of values connected to the leadership course at Johtamistaidon opisto, Finnish Employers Management Development Institute, in which the values of managers/leaders and other personnel and the behaviour of superiors are examined. A variety of profiles of superiors is thus obtained. The said institution has also looked into developments in leadership/managership. The level of leadership/managership has been found to have risen during the period of study (10 years) at all levels of leadership/managership. The foremost factor explaining this development is the change in values and thinking among leaders/managers.

*Aikuiskasvatus* Vol. 16, 4/1996.