



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

OSUVA Open
Science

This is a self-archived – parallel published version of this article in the publication archive of the University of Vaasa. It might differ from the original.

Suurmiesteoriasta kompleksisuusjohtajuuteen

Author(s): Vartiainen, Pirkko

Title: Suurmiesteoriasta kompleksisuusjohtajuuteen

Year: 2022

Version: Published version.

Copyright ©2022 Oppian.

Please cite the original version:

Vartiainen, P. (2022). Suurmiesteoriasta kompleksisuusjohtajuuteen.
In: Laaksonen, H. & Ollila, S. (eds.) *Henkilöstöjohtamisen
moninaisuus: ajateltua, koettua, tutkittua*, 12-21. Helsinki: Oppian.

Suurmiesteoriasta kompleksisuusjohtajuuteen

Pirkko Vartiainen

Johdanto

Henkilöstöjohtamisen teoreettinen kehitys on monialainen ja perinteiltään rikas. Nykyiset johtamisopit korostavat johtajuutta, joka sisältää henkilöstön näkemysten kuuntelua, osallistamista ja yhteistoimintaa, kun taas varhaiset opit keskittyivät enemmän johtajan rooliin ja tehtäviin. Perinteistä prosessiajatteluakin tarvitaan, muun muassa rekrytointi- ja palkitsemisprosesseina yhtä hyvin kuin valvonnan, arvioinnin tai kehittämisen välineenä.

Suomalainen henkilöstöjohtaminen on saanut vaikutteita erityisesti Yhdysvalloista ja Britanniasta. Kiinnostus henkilöstöjohtamiseen lisääntyi 1960-luvulla, jolloin henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstötoimien hoitamiseen ryhdyttiin palkkaamaan aiheeseen perehtyneitä henkilöitä. Tässä yhteydessä myös maamme teoreettinen tutkimus vahvistui ja sai nykyisenkaltaisen moniulotteisen ja merkittävän suuntansa sekä HRM että Leadership -tutkimuksina. (Esim. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8).

Tulen tässä artikkelissa tarkastelemaan henkilöstöjohtamista Leadership -käsitteen kautta ja käytän suomenkielisinä termeinä pääsääntöisesti termejä johtajuus ja henkilöstöjohtaminen. Tämän valinnan kautta näkökulmaksi nousevat henkilöstötasoiset kysymykset enemmän kuin organisaatiotasoiset kysymykset, niiltä osin kuin se on mahdollista.

Artikkeli koostuu henkilöstöjohtamisen keskeisistä suuntauksista ja niiden merkityksestä henkilöstön asemaan organisaatiossa aina varhaisista 1900-luvun alun malleista nykypäivän kompleksisuusjohtajuutta korostaviin malleihin. Nostan tiiviisti esiin varhaisempien johtamissuuntien keskeisiä tekijöitä, minkä jälkeen keskityn laajemmin osallistamista ja kompleksisuusteoreettista ajattelua soveltaviin malleihin. Perustelen valintaani sillä, että varhaisempia johtajuusmalleja ja -oppeja on tutkittu paljon, sen sijaan esimerkiksi kompleksisuusjohtajuuden teoria on vielä melko nuori ja vasta vakiinnuttanut asemansa.

Henkilöstöjohtamisen erilaiset paradigmat

Olen valinnut tarkasteluuni yhdeksän teoreettista suuntausta. Niiden merkitys johtajuuden kehitykselle on ollut huomattava ja niihin nykyinenkin johtaminen ja johtajuus monelta osin nojaa. Pyrin nostamaan esiin eri suuntausten kaikkein keskeisimpiä näkemyksiä ja pohtimaan sitä, miten nämä tekijät vaikuttavat henkilöstön rooliin organisaatioissa. Jaottelen johtajuussuuntaukset viiden otsikon alle.

Varhaiset johtajuussuuntaukset

Kaksi varhaista Leadership -otsikon alle asettuvaa teoreettista suuntausta ajoittuu 1910 – 1940-luvuille. Nämä ovat *suurmiesteoriat ja piirreteoriat*, jotka korostivat johtajuuden sisäsyntyisyyttä ja johtajan persoonallisuutta (9). Suurmiesteoriat korosti, että hyvä johtaja on saanut johtajanominaisuutensa jo syntyessään ja, että synnynnäisillä ominaisuuksilla oli merkittävä rooli siinä, millainen johtaja henkilöstä tuli. Piirreteoriassa korostettiin, että tietty osa ihmisistä sopii persoonallisten, sosiaalisten tai fyysisten ominaisuuksiensa takia paremmin johtajaksi kuin joku toinen. Merkittävää tässä ajattelussa on, että ajateltiin olevan mahdollista tunnistaa, arvioida ja rekrytoida henkilöitä, joiden ominaisuudet soveltuvat parhaiten kuhunkin johtamistehtävään. (10, 11).

Henkilöstön osalta kummatkin edellä mainitut teoreettiset suuntaukset perustuvat ajattelunsa johtajaan yksilönä. Tämä muokkasi myös johtajuuskäsitystä, joka oli jakamaton, hierarkkinen ja usein auktoriteettiin nojaava. Lisäksi varhaiset teorialat jättivät huomiotta sen kontekstin, jossa johtaminen tapahtuu, mikä entisestään vahvisti johtajan asemaa ja roolia organisaatiossa. Tutkimuksissa käytettiin paljon voimavaroja menestyneiden johtajien ominaisuuksien arvioimiseen. Arvioinnin pohjalta kehitettiin tunnistusmenetelmiä, joita pyrittiin soveltamaan tulevien johtajien valinnoissa.

Täten varhaiset teorialat keskittyivät vahvasti siihen, mitä johtaminen on, ei miten pitäisi tai olisi hyvä johtaa. Lambin (12) mukaan onkin merkittävää, että vuosikymmeniä kestäneen tutkimuksen aikana ei löydetty selkeitä johdonmukaisuuksia, jotka olisivat vahvistaneet sen, että hyvä johtajuus on pääsääntöisesti sisäsyntyistä tai persoonaan ja hänen ominaisuuksiinsa liittyvää.

On kuitenkin todettava, että varhaisilla johtajuusteorioilla on ollut merkittävä rooli länsimaisissa johtamiskäytänteissä. Vielä nykyisinkin monissa organisaatioissa kaivataan johtajia, jotka ratkoisivat organisaation tai henkilöstön ongelmat omilla vahvoilla synnynnäisillä tai persoonallisilla taidoillaan. Tällainen ajattelu viittaa suoraan suurmiesteoriat ja piirreteorioihin (1, 13).

Koulutuksen ja oppimisen korostaminen

Käyttäytymistieteellinen johtajuustutkimus vahvistui 1940-1960 -luvuilla, sen keksenä tavoitteena on tarkastella, miten koulutus, oppiminen ja kehittyminen vaikuttavat johtajan johtamistaitoihin. Esimerkiksi psykologisissa ja käyttäytymistieteellisissä tutkimuksissa pyrittiin löytämään hyvää johtamista määrittäviä tekijöitä. Runsaan tutkimuksen myötä esitettiin laajoja ja monipuolisia luetteloita, jotka kuvasivat ja määrittivät johtajuutta (14). Ongelmaksi muodostui, että johtajuutta määrittävien yleisten ominaisuuksien käytännöllinen merkitys jäi vähäiseksi.

Seuraavassa vaiheessa käyttäytymistieteellinen tutkimus kohdistuikin siihen, millaista johtajan käyttäytyminen on tietyissä organisatorisissa tilanteissa. Pyrittiin määrittämään, millaista on hyvä johtaminen, miten johtajat toimivat ja mitä he tekevät omassa johtamisympäristössään. Tällöin kiinnostus ei enää kohdistunut sii-

hen, millaisia piirteitä tai ominaisuuksia johtajilla on, vaan johtajan työskentelyyn omassa organisaatiossaan. (15.)

Käyttäytymistieteelliset johtajuusteoriat ovat kehittyneet myös erilaisten vertailujen kautta (Naylor 1999). Niiden tarkoituksena oli vertailla erilaisen johtamiskäyttäytymisen merkitystä henkilöstön toimintaan. On vertailtu esimerkiksi henkilöstön käyttäytymistä autoritaarisesti ja demokraattisesti johdetuissa organisaatioissa. Tulokset osoittivat, että autoritaarisesti johdetut ryhmät toimivat hyvin niin kauan, kun johtaja on paikalla, kun taas demokraattisemmin johdetuissa organisaatioissa johtajan poistuminen paikalta ei vaikuttanut tulokseen. Lisäksi havaittiin, että henkilöstön hyvinvointi oli paremmalla tasolla demokraattisesti johdetuissa organisaatioissa. (16, 17.)

Yksi merkittävimmistä käyttäytymistieteellisen johtajuustutkimuksen saavutuksista on sen käynnistämä keskustelu johtamiskoulutuksen tarpeesta. Ryhdyttiin käynnistämään koulutusohjelmia ja opintosuuntia, joiden tarkoituksena oli muun muassa muokata ja kehittää organisaatioiden johtamista ja johtajien käyttäytymistä. Käyttäytymistieteellinen tutkimus kohdistui erityisesti johtajiin, mutta sen anti henkilöstölle oli merkittävä juuri johtajuuskoulutuksen nopeassa leviämässä.

Tilanteet ja kontekstit johtamisessa

Henkilöstöjohtamisen seuraavana askeleena voidaan pitää *tilanneteoreettisten mallien kehittämistä* 1960-luvulta lähtien. *Tilanneteorioilla* oli tavoite kehittää johtamisoppeja syventymällä siihen, miten erilaiset ympäristöt vaikuttavat johtajuuteen. (18). Tällöin kehitettiin myös käsitteet ”huomio ihminen” ja ”huomio tuotanto”. (19). Eli johtaminen nähtiin sekä henkilöstöjohtamisena että managementtina. Myöhemmin käsitteisiin lisättiin vielä ”joustavuus”, joka korosti tilannesidonnaisuutta ja huomio ihmiseen vs. huomio tuotantoon tavoitteiden yhteenkietoutuneisuutta. Tulkitsen tämän niin, että tilannesidonnainen johtajuus vaatii kaksikäisyttä. Johtaja ei voi keskittyä pelkästään tuloksen tekemiseen tai ihmisten johtamiseen, vaan tilanteen sanelemana joustavasti kumpaankin. Hersey-Blanchardin (20) teoria perustuukin ajatukseen johtajien tehtäväkäyttäytymisestä sekä henkilöstön sosiaalisten ja emotionaalisten tekijöiden huomioimisesta. Se kumpi edellä mainituista tekijöistä on vahvempi, riippuu muun muassa henkilöstön valmiuksista toimia kulloisessakin tilanteessa.

Kiinnostavaa on, että Blake ym. (19) näkivät johtajien käyttäytymisen mittaamisen tärkeäksi myös tilanneteorioissa. Asetelmana oli esimerkiksi jatkumo, jossa tuloksen tekeminen ja ihmisten johtaminen toimivat ääripäinä. Näiden ääripäiden varassa oli mahdollista todeta, millainen johtajuus sopii mihinkin tilanteeseen. Yksi esimerkki tästä on tilanne, jossa johtaja on ryhmänsä paras asiantuntija. Tällöin ehdotuksena on autoritaarinen johtajuus, kun taas asiantuntijaryhmän johtamiselle ehdotetaan demokraattisia tai osallistavia malleja (21; 22).

Johtamisympäristön ja erilaisten intressiryhmien merkitys johtamiselle tunnustettiin myös *kontingenssiteoreettisissa* tutkimuksissa, jotka ovat olleet vahvassa asemassa 1960-luvulta lähtien. Tuolloin pyrittiin löytämään tekijöitä, joiden varassa olisi

mahdollista tunnistaa parhaat johtajaominaisuudet, kun lähtökohtana on organisaation ympäristössä tapahtuneet muutokset. (23). Kontingenssiteorioissa on täten mukana tilannesidonaisuus, mutta ei samassa mielessä, kuin tilanneteoreettisessa ajattelussa. Kontingenssiteoreettinen tutkimus ei korostanut tilannesidonaisia piirteitä, vaan sitä, että ympäristö muokkaa sekä organisaatiota että sen johtamista. Samalla tutkimusta laajennettiin henkilöstöön ja henkilöstön ja johtajien välisten suhteiden tarkasteluun (24). Esimerkiksi Fiedler (25) tarkasteli johtajan ja alaisten välistä vuorovaikutusta, valtakysymyksiä sekä tehtävärakenteita. Tilanneterioilla ja kontingenssiteorioilla on paljon yhteistä, mikä liittyy pyrkimykseen ymmärtää johtamistilanteiden ja ympäristön roolia hyvässä johtamisessa. (26.)

Toinen kiinnostava kontingenssiteoreettinen lähestymistapa on ns. Vroomin ja Yettonin malli (28), joka on näkemykseni mukaan hyvin vahvasti vaikuttanut uudempien johtamisoppien sisältöihin. Mallilla on selkeitä yhtäläisyyksiä esimerkiksi nykyisin vahvassa nousussa olevan kompleksisuusteoreettisen johtajuusajattelun kanssa. Tämä liittyy siihen, että Vroom-Yettonin malli otti tarkasteluunsa päätöksenteon monitulkintaisuuden, päätösvaihtoehtojen moninaisuuden sekä henkilöstön ja muiden sidosryhmien osallistamisen. Näin Vroomin ja Yettonin kontingenssiteoreettinen ajattelu vei johtamisen ja johtajuuden tarkastelun huomattavasti laajemmalle tasolle kuin tilanneteoreettinen johtamistutkimus. (29.)

Henkilöstön näkökulmasta kontingenssiteoreettiset johtajuusteoriat korostivat sitä, että johtajien on tärkeitä nähdä henkilöstö voimavarana. Tässä mielessä kontingenssiteoreettisessa ajattelussa on selkeitä yhtymäkohtia Harvardin koulukunnan edustamaan näkemykseen niin sanotusta pehmeästä henkilöstöjohtamisesta. Pehmeä henkilöstöjohtaminen korostaa, että organisaation työntekijät ovat suurin voimavara ja siten avain organisaation menestykseen. Työntekijät ovat lisäarvo, antamalla luovuutensa, sitoutumisensa ja taitonsa organisaation käyttöön. (30.)

Suorituskykyä ja keskinäisiä suhteita

Merkittävä käänne johtajuuskirjallisuudessa oli Burns'n teos *Leadership* vuodelta 1978 (31). Hän totesi, että silloinen johtamistutkimus kohdentui pääasiallisesti transaktionaaliseen johtajuuteen sivuuttaen transformatiivisen johtajuustutkimuksen. Nähdäkseni nykyisin tunnustetaan jo kumpikin johtajuusteoria tärkeäksi johtamisen lähestymistavaksi.

Transaktionaaliset teoriat keskittyvät henkilöstön suorituskykyyn sekä johtajan ja henkilöstön väliseen toimintaan. Bassin (9) mukaan transaktionaalinen johtajuus painottaa kustannus-hyötyajattelua. Keskeistä teorioille on johtajan rooli selkeiden rakenteiden ja toiminnan tavoitteiden kehittämisessä ja ilmaisemisessa. Tämän opin mukaan johtajien oli tehtävä henkilöstön tietäväksi organisaation toiminnan tavoitteet ja ehdot, mitä tavoitteiden saavuttaminen tai saavuttamatta jättäminen tarkoittavat. Kyseessä ovat erilaiset palkitsemis- ja rangaistusjärjestelmät ja niiden soveltaminen, jotta henkilöstö saataisiin toimimaan halutulla tavalla. Transaktio-

naaliset teoriat ovat säilyttäneet asemansa vielä nykyisinkin. Erilaiset tulosjärjestelmät ovat osa henkilöstöjohtamista sekä julkisissa että yksityisissä organisaatioissa, ainakin palkitsemisjärjestelmien soveltamisen osalta. (12, 8, 32; 33.)

Transformatiiviset johtamisopit, joita kutsutaan myös suhdeteorioiksi tai muutosta tukeviksi teorioiksi, keskittyvät johtajan ja henkilöstön väliseen vuorovaikutukseen. Johtajuus nähdään prosessiksi, jossa sekä johtaja että henkilöstö luovat keskinäisen vuorovaikutussuhteen, mikä lisää organisaation jäsenten motivaatiota ja sitoutumista työyhteisöön. Transformatiivisella johtajuudella on kytkös karismaattiseen johtamiskäsitykseen, jossa johtajien hyvinä ominaisuuksina pidetään kannustamista, arvojen esiin nostamista ja luottamuksen ylläpitämistä. (8; 34.)

Transformatiivinen johtaminen inspiroi henkilöstöä osoittamalla kunkin tehtävän tärkeyden osana organisaation kokonaisuutta. Mallissa keskitytään myös henkilöstön suoritusten seurantaan, mutta siten, että otetaan huomioon, millaiset mahdollisuudet henkilöllä on selvittää tehtävistään ja tavoitteistaan. Huomiota ei kiinnitetä yksioikoisesti tavoite- vs. tulostaukseen, vaan tavoitteiden saavuttamisen mahdollisuuksiin kulloisenkin henkilön ja tilanteen osalta.

Osallistamista ja demokratiaa

Osallistumista ja osallistamista korostavat johtamisparadigmat painottavat organisaation jäsenten keskinäistä kunnioitusta, rakentavaa vuoropuhelua ja sitoutumista. Mallissa korostuu demokraattisuus, joka hyväksyy ja ottaa huomioon organisaation monimuotoisuuden ja sen tuomat tarpeet. Tästä syystä osallisuutta hyödyntävää johtamistapaa nimitetään usein myös demokraattiseksi johtamiseksi.

Tutkimuksissa osallistumista korostava johtaminen nähdäänkin jatkumona transformatiivisille malleille. Keskiössä oli kysymys, miten henkilöstön mahdollisuudet osallistua organisaation päätöksentekoon ja toiminnan kehittämiseen muokkaavat johtajuutta ja johtamiskäytänteitä. Kyseisissä tarkasteluissa havaittiin merkittäväksi se, että johtajat kannustavat henkilöstöä kertomaan omat mielipiteensä ja ottamaan kantaa päätöksenteon vaihtoehtoihin ja suunnitelmien tekemiseen. Nähtiin, että osallistumista korostava johtaminen vahvistaa kollektiivista toimintaa ja oppimista. Oletuksena oli, että näin ryhmän jäsenet ja henkilöstö saadaan sitoutumaan omaan työhönsä ja organisaatioonsa, mutta saadaan myös aikaan parempia päätöksiä, kuin johtajan tai johdon yksin tekemänä. (35, 36, 37.)

Osallistavaa johtajuutta on monen tasoista, kun tarkastellaan, millaiset mahdollisuudet henkilöstöllä on osallistua organisaation päätöksentekoon. Poole (38) on esittänyt neljä vaihtoehtoa osallistumisen toteuttamiselle. Niitä ovat konsensus, kollektiivisuus, demokratia ja autoritaarisuus.

Näistä konsensus on periaateiltaan, filosofialtaan ja sisällöltään laajaa päätöksenteon osallisuutta korostava. Konsensukseen pyrkivässä päätöksenteossa johtajan tärkeimpänä roolina on keskustelun käynnistäminen ja ylläpitäminen. Henkilöstö esittää mielipiteensä ja käsityksensä siitä, miten esillä olevat asiat olisi ratkaistava niin, että päästäisiin mahdollisimman hyvään lopputulokseen. Keskusteluissa ta-

voitellaan yhteisymmärrystä ja yksimielisyyttä parhaasta mahdollisesta etenemistavasta. (37.)

Kollektiivinen osallistava johtajuus korostaa yhteistoimintaa, mutta ei organisaatiotasoisena, vaan yksikkö- tai tiimitasolla. Kun kollektiivinen osallistuminen on hajautettu yksiköihin, on tarkoituksenmukaista varmistaa, että eri yksiköiden välinen yhteistyö on saumatonta.

Demokraattinen osallistava johtajuus korostaa päätöksentekoa, jossa henkilöstöllä on laajat osallistumisen mahdollisuudet esimerkiksi kommentoimalla, ilmaiseamalla kehittämisehdotuksensa ja nostamalla esiin muutostarpeita. Malli on demokraattinen silloin, kun johtaja ottaa henkilöstön näkemykset vakavasti ja käyttää aikaa päätösten läpinäkyvyyteen ja tehtyjen päätösten sisältöjen selittämiseen (37.).

Kapeimmillaan osallistava johtajuus voi olla myös autoritaarista. Tällöin johto kerää henkilöstöltä informaatiota, kuten edellä demokraattisessa osallistavassa johtamisessa, mutta päätöksenteko ei välttämättä perustu henkilöstön näkemyksiin eikä päätösten taustoja tai sisältöjä juurikaan avata henkilöstölle. Kyseessä on enemmänkin näennäisosallistaminen.

Kaikki edellä kuvatut osallistavan johtajuuden muodot ovat yksinkertaistettuja malleja, mutta niiden perimmäinen sisältö kuvaa osallistavaa johtajuutta hyvin. Käytännössä missään organisaatiossa ei sovelleta pelkästään yhtä esitettyä mallia, vaan osallistamiseenkin on tarkoituksenmukaista soveltaa tilannekohtaisia malleja.

Kompleksisen toimintaympäristön johtaminen

Kompleksisuusjohtajuuden teoria on vielä kohtuullisen nuori, Yhdysvaltalaiset professorit Marion ja Uhl-Bien (39, 40) kehittivät malliaan 2000-luvulla laajojen tutkimusten varassa. Tällä hetkellä teoria on jo saanut melko vakiintuneen jalansijan, mihin on erityisesti vaikuttanut empiirisen tutkimuksen jatkuva lisääntyminen. (41, 42, 43, 44.)

Kompleksisuusjohtajuuden keskeisenä tavoitteena on antaa vastauksia siihen, miten organisaatiot voivat parhaiten menestyä kompleksisessa ja monitulkintaisessa ympäristössään. Mallin tavoitteena on välttää johtamiskeskeistä johtajuusajattelua ja siirtää tarkastelu yhteisötasolle ja verkostoihin. Tähän liittyen johtajuus nähdäänkin systeemiseksi ilmiöksi, se ei ole sankarijohtajuutta tai autoritaarista toimintaa, vaan yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen ylläpitämistä. Johtajuus ei näin ollen kytkeydy tiettyihin yksilöihin, vaan organisaation toimintaan, henkilöstön osallistumiseen ja itseohjautuviin menetelmiin. (44.)

Henkilöstö ja muut intressiryhmät nähdään tässä mallissa aloitteellisina osajoina, joiden osallistuminen organisaation kehittämiseen on merkittävää. Osallistumisen merkitys on vahva erityisesti silloin, kun kehitetään uusia toimintatapoja ja uusia käyttäytymismalleja. Johtajan roolista tulee mahdollistaja. Organisaatioissa on aina myös jännitteitä, mutta niiden olemassaoloa ei nähdä negatiiviseksi asiaksi, vaan asiaksi, joka auttaa organisaatiota adaptoitumaan, eli mukautumaan kompleksisen ympäristön aiheuttamiin vaateisiin.

Edellä todettiin, että kompleksisuusjohtajuus on systeeminen ilmiö. Uhl-Bienin & Arenan (46, 47) näkemyksiä mukaillen voidaan todeta, että organisaatioissa valitsee kolme johtamisen systeemistä tilaa, joiden merkitys on kiinnostava. Puhutaan operatiivisesta ja aloitteellisesta systeemistä sekä näiden kahden keskinäisriippuvuutta vahvistavasta adaptiivisesta tilasta (48, ; 49).

Kullakin edellä mainituilla systeemisillä tiloilla on oma roolinsa organisaation johtamisessa. Operatiivisen systeemin tarkoituksena on vakauden ja tasapainon ylläpitäminen. Sen johtamisessa tarvitaan menetelmiä, joiden varassa organisaation rakenteita, strategista ajattelua ja hallintoa pidetään yllä. Operatiivinen johtajuus on organisaatioiden käytännön toiminnan keskeinen elementti, jota ilman hallinnolliset, poliittiset tai palvelujen tuottamisen prosessit eivät toimi. Operatiivinen johtajuus kytkeytyy virallisiin rakenteisiin ja toiminnan ylläpitämiseen eri yksiköiden ja sektoreiden tasoilla.

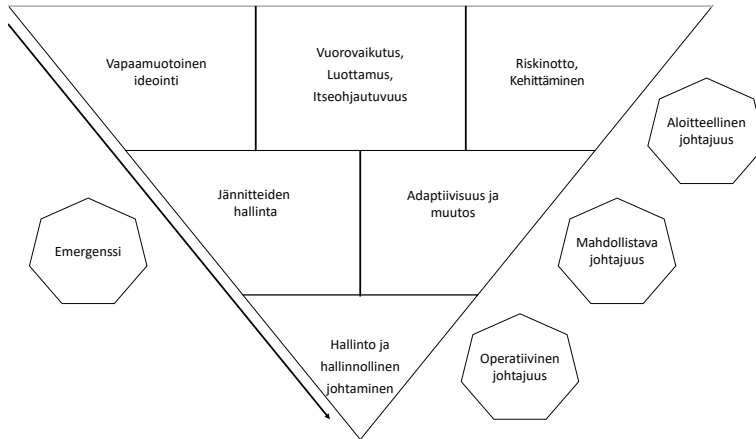
Sen sijaan aloitekykyinen systeemi tavoittelee organisaation viemistä pois päin tasapainosta. (46, 47, 50). Kompleksisuusajattelussa pois päin tasapainosta –tilanne nähdään tulevaisuutta luotaavaksi ja uudistuksia käynnistäväksi tilaksi (51). Tällöin innovointi, oppiminen ja kehittyminen ovat keskeisessä asemassa. Johtajuus on aloitteellisissa systeemissä erilaista kuin operatiivisissa systeemissä. Aloitteellisen systeemin johtajuus on osallistavaa, epämuodollista ja tilannekohtaista, jossa eteen tulevien ilmiöiden ratkaisemiseen osallistuvat eri alan osaajat. Samalla aloitteellinen johtajuus on tilannesidonnaista, sillä ratkaisuvaihtoehtojen etsiminen ja punnitseminen tapahtuvat tässä ja nyt. Aloitteellista systeemiä ja siihen kytkeytyvää aloitteellista johtajuutta tarvitaan kaikessa uudistamisessa. Se on usein emergenttiä ja voidaan valjastaa ympäristön muutossignaalien vastaanottamiseen, uusien toimintatapojen kehittämiseen ja vapaaseen ajatustenvaihtoon. Yksi merkittävimmistä aloitteellisen johtajuuden piirteistä on sen ”vapaamuotoisuus”, koska se ei ole hierarkiaan tai yksilöön sidottua, vaan sitä voidaan toteuttaa organisaation joka tasolla. Aloitteellisena johtajana voi toimia ammatista, koulutuksesta tai asemasta riippumatta, merkittävää on luovuus, oppiminen ja kehittäminen.

Organisaation adaptiivinen tila on tila, joka ei näy perinteisissä organisaatiokäytännöissä. Se on jatkuvassa muutoksessa olevaa toimintaa, joka hyödyntää monipuolista osaamista, avointa vuorovaikutusta ja luottamusta (52). Jotta adaptiivinen tila voisi syntyä tarvitaan johtajuutta, joka lisää operatiivisen ja aloitteellisen systeemin yhteenkietoutuneisuutta. Tällöin puhutaan mahdollistavasta johtajuudesta, jossa keskeisenä on kannustaa erilaisia ryhmiä löytämään omat työskentelytapansa, antaa niiden itseohjautua ja jopa muokata koko organisaatiokulttuuria. (49.)

Mahdollistava johtaja soveltaa samoja elementtejä kuin aloitteellinen johtaja, mutta pyrkii sen lisäksi edistämään aloitteellisissa systeemissä kehitettyjen ideoiden, uusien toimintatapojen ja muutosten viemistä operatiivisen systeemin käyttöön. Mahdollistava johtajuus ei periaatteessa ole yksilöön tai asemaan sidottua, mutta käytännössä mahdollistava johtajuus kytkeytyy muodollisessa asemassa oleviin johtajiin. Tämä siksi, että muodollisessa asemassa olevien johtajien on helpompi edistää aloitteellisen systeemin tuottamia uudistuksia organisaation eri tasoilla to-

teutettavaksi. (52, 53, 49.)

Olen koonnut kuvioon yksi ideaalisen ja tiivistetyn kuvan kompleksisuusjohtajuudesta. Pyrin tavoittamaan kuhunkin systeemiseen tilaan liittyvät tekijä ja niiden roolin kompleksisuusjohtajuudelle. Kuvio hyödyntää joiltain osin Uhl-Bien & Arenan vuosien 2017 ja 2018 (46, 47) ajattelua sekä sen mallinnusta Vartiaisen & Raision 2020 (45) teoksesta.



Kuvio 1. Kompleksisuusjohtajuuden ideaali (54)

Emergenssin suuntaa kuvaava nuoli korostaa erilaisten ihmisten osaamista. Se tähdentää kaikkien organisaation jäsenten merkitystä kehittämisessä ja uudistamisessa sekä sitä, että usein parhaat ideat syntyvät vapaamuotoisessa vuorovaikutuksessa ja etenevät aloitteellisen johtajuuden välityksellä koko organisaation käyttöön.

Johtopäätökset

Olen nostanut artikkelissa esiin keskeisiä Leadership -johtamisen malleja ja teorioita. On kuitenkin huomattava, että johtamisteoreettinen keskustelu on niin laajaa ja monipuolista, että tarkasteluun valitut mallit ovat vain osa kokonaisuutta. Näkisin kuitenkin, että lähes kaikki uudet tai edelleen kehitetyt johtamisteoriat hyödyntävät aina jotakin tai joitakin tässä esitetyistä perusteorioista.

Päätän artikkelini taulukkoon yksi, joka tiivistää tarkastelussa olleet johtamisen teorit ja mallit. Taulukossa pyrin hahmottelemaan myös sitä, millainen vaikutus eri teoreettisilla malleilla on henkilöstön asemaan organisaatiossa.

Taulukko 1. Johtajuuden teoreettinen tiivistelmä

Teoria / oppi	Johtajuutta kuvaavia tekijöitä	Henkilöstönäkemys
Suurmiesteoria	Synnynnäiset ominaisuudet Yksilöjohtaminen Mitä johtaminen on, ei miten johdetaan.	Johtajuuskäsitys on jakamaton, hierarkkinen ja usein myös auktoriteettiin nojaava.
Piirreteoriat	Persoonalliset piirteet. Fyysiset, psyykkiset ja henkiset ominaisuudet.	Jättää huomiotta johtamisen kontekstin ja siten myös henkilöstön osana johtamisympäristöä.
Käyttäytymis-tieteelliset teoriat	Korostaa koulutusta ja oppimista. Tarkastellaan johtajan toimintaa omassa ympäristössään.	Vertailut, jotka tarkastelivat, miten henkilöstö käyttäytyy ja reagoi erilaisiin johtamismalleihin.
Tilanneteoriat	Tilannesidonnaisuus Huomio ihmiseen & huomio tuotantoon. Ympäristö vaikuttaa johtajuuteen.	Henkilöstöjohtamisen rooli korostui ”huomioi ihminen” käsitteen käytön lisääntyessä.
Kontingenssiteoriat	Johtajuusominaisuuksien kontekstisidonnaisuus. Ympäristö muokkaa johtajuutta.	Henkilöstön rooli vahvasti mukana. Henkilöstö nähtiin voimavaraksi, jonka merkitys on suuri. Esihenkilöiden ja henkilöstön väliset suhteet, osallistuminen ja sitoutuminen tärkeitä tekijöitä.
Transaktionaalinen	Tavoitteiden ja rakenteiden asetanta. Tavoitteiden määrittely. Palkitseminen / rangaistukset.	Henkilöstön suorituskyvyn mittaaminen. Kustannukset ja hyöty.
Transformatiivinen	Muutosta tukeva. Motivointi ja sitouttaminen. ”Jokaisen tehtävä on tärkeä”.	Kannusteena motivointi ja sitouttaminen. Tavoitteet sovitetaan niiden saavuttamisen mahdollisuuksiin.
Osallistaminen	Demokraattisuus päätöksenteossa. Keskinäinen kunnioitus ja luottamus. Osallistuminen muokkaa johtajuutta.	Henkilöstön moninaisuuden tunnustaminen. Osallistumisen erilaiset tavat. Päätöksenteon läpinäkyvyys.
Kompleksisuus-johtajuus	Systeemisyyys ja monitulkintaisuus. Ei korosta yksilöjohtajuutta. Mahdollistaminen. Jännitteiden ymmärtäminen.	Johtajakeskeisyydestä yhteistoimintaan. Henkilöstö aloitteellisenä osajana ja osallistujana. Ehdotusten ja ideoiden punninta ja levittäminen.

En ole tekstissä tai taulukossa pyrkinyt yksiselitteisesti määrittelemään johtajuutta tai johtamista, vaan nostanut esiin teoreettisten mallien peruspiirteitä. Yksiselitteisestä määrittelystä luopuminen johtuu siitä, että alan kirjallisuus sisältää laajan kirjon erilaisia määritelmiä ja käsitteellisiä avauksia, eikä niiden kirjaaminen tässä artikkelissa ole nähdäkseni tarpeellista. Tästä huolimatta nostan kuitenkin esiin kaksi lainausta, jotka puhuttelevat ja sopivat nykypäivänkin organisaatioiden kulttuuriin.

“Leadership is the art of mobilizing others to want to struggle for shared aspirations”.
(Kouzes & Posner 1995)

“Leadership is a purposeful relationship, which occurs episodically among participants, who use their individual skills in influence, to advocate transforming change”
(Kearns, 2005)

Lähteet

OSIO 1: KIRJAN LÄHTÖKOHTIA

Suurmiesteoriasta kompleksisuusjohtajuuteen

1. Juuti, P. (1996). *Mitä on johtaminen*. Aikuiskasvatus 4.
2. Seeck, H. (2008). *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudeamus
3. Viitala, R. (2006). *Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriassa ja käytännössä*. Helsinki: Infor.
4. Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet ja trendit*. Edita: Keuruu
5. Kiviranta, R. (2010). *Eri-ikäisten johtaminen*. Helsinki: WSOYPro.
6. Hakonen, N. (2013). Suorituksen johtaminen – palkitseminen. Teoksessa: Martti Helsiä & Sari Salojärvi (Toim.). *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. 2. painos. Vantaa: Hansaprint Oy. 213–219, 223–224.
7. Kauhanen, J., Leppävuori, S., Malin, L. & Mansukoski, S. (2015). *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015 – ihmisistä on kysymys*. (toim.). <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/18989/isbn9789526063492.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
8. Kujala, A. (2015). *Esimiesten ammattijohtamisvalmiuksien mittaaminen visuaalisella kehystetymuksella – murtuuko myytti?* Vaasa: Acta Wasaensia 333, Sosiaali- ja terveyshallintotiede 10.
9. Bernard M. B. (1994). Transformational leadership and team and organizational decision making. In Bernard Bass and Bruce Avolio (Eds.). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. California: Sage Publishers.
10. Homer, M. (1997). Leadership theory: Past, present and future. *Team Performance Management*, 3(4), 270–287.
11. Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J. & Ololube, N. P (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Management 2015*, 5(1): 6-14. <http://article.sapub.org/10.5923.j.mm.20150501.02.html>
12. Lamb, L., F. & McKee, K. B. (2005). *Applied Public Relations: Cases in Stakeholder*. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
13. Juuti, P. (2013). Johtaminen ja esimiestyö. Teoksessa M. Helsiä & S. Salojärvi (Toim.). *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. 2. painos. Vantaa: Hansaprint Oy. 100–112.
14. Bird, C. (1940). *Social psychology*. New York: Appleton–Century.
15. Vasilescu, M. (2019). *Leadership Styles and Theories in an Effective Management Activity*. Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series, Issue 4. https://utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2019-04/06_Vasilescu.pdf
16. Ololube, N. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Management 2015*, 5(1): 6-14 b
17. Van Wart, M. (2003). Public-sector leadership theory: An assessment. *Public Administration Review*, 63(2), 214–229.
18. Norris, W. R. & Vecchio, R. P. (1992). Situational Leadership Theory: A Replication. *Group & Organisational Management* 17: 3, 331–342.
19. Blake, R. R., Shepard, H. A. & Mouton, J. S. (1964). *Managing intergroup conflict in industry*. Houston, Texas: Gulf Publishing.
20. Hersey, P. & Blanchard, K. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training Development Journal* 23, 26–34.

21. Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
22. Heilbrunn, J. (1994). Can leadership be studied? *The Wilson Quarterly*, 18(2), 65. http://archive.wilsonquarterly.com/sites/default/files/articles/WQ_VOL18_SP_1994_Article_02_3.pdf
23. Delery, J. E. & Doty, H. D. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39:4, 802-835.
24. Naylor, J. (1999). *Management*. Harlow, England: Prentice Hall.
25. Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
26. Mitchell, T. R., Biglan, A., Oncken, G. R. & Fiedler, F. E. (1970). The contingency model: Criticism and suggestions. *Academy of Management Journal* 13(3), 253-268.
27. Vroom, V. H. & Yetton, P.W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburg, Pennsylvania: University of Pittsburg Press.
28. Vroom, V. H. & Yetton, P.W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburg, Pennsylvania: University of Pittsburg Press.
29. Medcof, J.W. (2001). Resource-based strategy and managerial power in networks of internationally dispersed technology units. *Strategic Management Journal* 22(11), 999-1012.
30. Druker J., White, G., Hegewisch, A. & Mayne, L. (1996). Between hard and soft HRM: human resource management in the construction industry. *Construction Management and Economics* 14, 405-416.
31. Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
32. Lämsä, A-M. & Hautala, T. (2004). *Organisaatiokäyttötymisen perusteet*. Helsinki: Edita Prima Oy.
33. Ropo, A. (2011). Johtajuuden ilmiö – johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin. Teoksessa Turo Virtanen, Pertti Ahonen, Antti Syväjärvi, Pirkko Vartiainen, Juha Vartola & Jari Vuori (Toim.). *Suomalainen hallinnon tutkimus. Mistä, mitä, minne?* Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. 192–211.
34. Manz, C. C., Pearce, C. L., Mott, J. W., Henson, Z. & Sims Jr. H. P. (2013). Don't take the lead... share the lead: Surprising leadership lessons from big time college sports. *Organizational Dynamics* 42: 54–60.
35. Greiner, L. E. (1973). *What Managers Think of Participative Leadership*. Harvard Business Review. From the Magazine (March 1973). <https://hbr.org/1973/03/what-managers-think-of-participative-leadership>
36. Cook, G.. 2018. *Collective Leadership in Business*. <https://www.plecto.com/blog/motivation/collective-leadership-business-foto/>
37. Kezar, Adrianna (2001). Investigating Organizational Fit in a Participatory Leadership Environment. *Journal of Higher Education Policy and Management* 23 (1), 85-101.
38. Poole, M. D. (2020). Leadership should be more participative than directive, more enabling than performing, Definition, Qualities, Pros & Cons, Examples. <https://www.cleverism.com/participative-leadership-guide/>
39. Marion, R. & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly* 12(4): 54-60.
40. Marion, R. (2008). Complexity theory for organizations and organizational leadership. Teoksessa Mary Uhl-Bien & Russ Marion (toim.): *Complexity leadership, Part 1; Conceptual Foundations*. Charlotte: Information Age 1-15.
41. Mitleton-Kelly, E. (2003). Ten Principles of Complexity & Enabling Infrastructures. Teoksessa Eve Mitleton-Kelly (toim.): *Complex systems & evolutionary perspectives of organisations: The application of complexity theory to organisations*, 23–50. Elsevier Science Ltd.

42. Plowman, D. A., Solansky, S., Beck, T. E., Baker, L., Kulkarni, M. & Travis, D. T. (2007). The role of leadership in emergent, self-organization. *The Leadership Quarterly* 18(4), 341–356
43. Currell, L., Marques-Quinteiro, P., Gomes, C. & Lind, P. G. (2016). *Leadership as an Emergent Feature in Social Organizations: Insights from A Laboratory Simulation Experiment*. PLOS ONE December 2016, 14. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0166697>
44. Murphy, J., Rhodes, L. M., Meek, J. W. & Denyer, D. (2017). Managing the Entanglement: Complexity Leadership in Public Sector Systems. *Public Administration Review* 77(5), 692–704.
45. Vartiainen, P. Raisio, H. & Viinamäki, O-P. (2018) Kompleksisuuden johtaminen. Teoksessa Johanna Lammintakanen & Sanna Laulainen (toim.) *Kohti vaikuttavaa päätöksentekoa ja johtamista hyvinvointipalveluissa*. Publications of the University of Eastern Finland. General Studies No 24. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto.
46. Uhl-Bien, M. & Arena, M. (2017). Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability. *Organizational Dynamics* 46(1), 9–20
47. Uhl-Bien, M. & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly* 29(1), 89–104
48. Vartiainen, P. & Raisio, H. (2020). *Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen* (toim.) Helsinki: Gaudeamus.
49. Raisio, H., Puustinen, A. & Vartiainen, P. (2020). Kompleksisuusjohtajuus organisaatioiden adaptiivisuuden mahdollistajana – tutkimuskohteena Opetushallitus. Teoksessa Pirkko Vartiainen & Harri Raisio (toim.): *Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen*. Helsinki: Gaudeamus. 108–132.
50. Puustinen, A. & Jalonen, H. (2020). Kompleksisuusajattelu – ymmärtämistä edistävä uusi lähestymistapa vai vanhaa viiniä uudessa pullossa? Teoksessa Pirkko Vartiainen & Harri Raisio (toim.): *Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen*. Helsinki: Gaudeamus. 15–36.
51. Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H. & Lindell, J. (2013). *Johtajana kaaoksen reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista?* Helsinki: Gaudeamus.
52. Uhl-Bien, M. & Marion, R. (2009). Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. *The Leadership Quarterly* 20(4) 631–650
53. Uhl-Bien, M., Marion, R. & McKelvey B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly* 18(4), 298–318.
54. Vartiainen, P. (2020). Elinikäinen oppiminen ja kompleksisuusjohtajuus. Teoksessa Sinimaaria Ranki (toim.) *Ilmiölähtöisen oppimisen näkökulma elinikäiseen oppimiseen. Miten edistää systeemistä ajattelua?* Helsinki: Sitra, 48–

OSIO 2. MONINAISUUS JA JOHTAMINEN

Moninaisten persoonallisuuksien johtaminen

1. Ollila, S. & Kujala, A. (2020). Moninaisuus työelämässä ja johtamisessa – erityisherät persoonat työssä. *Hallinnon Tutkimus* 2/2020, 90–102.
2. Ollila, S. (2013). Productivity in Public Welfare Services is Changing: The Standpoint of Strategic Competence-Based Management. *Social Work in Public Health*, 28, 566–574.
3. Colliander, A-L., Ruoppila, I. & Härkönen, L-K. (2009). *Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla*. Jyväskylä: PS-kustannus.
4. Gardenswartz, L. & Rowe, A. (1998). *Managing Diversity. A Complete Desk Reference and Planning Guide*. Revised edition. New York: McGraw-Hill.
5. Jabe, M. (2017). *Erilaisten ihmisten johtaminen*. Helsinki: Kauppakamari.