



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.

## Vuorovaikutuksen johtaminen

**Author(s):** Nissilä, Leena; Vartiainen, Pirkko

**Title:** Vuorovaikutuksen johtaminen

**Year:** 2022

**Version:** Publisher's PDF

**Copyright** ©2022 Henkilöstöjohdon ryhmä Henry.

### Please cite the original version:

Nissilä, L. & Vartiainen, P. (2022). Vuorovaikutuksen johtaminen.

*Työn tuuli* 31(2), 22-25.

[https://www.henry.fi/media/tyontuuli\\_022022-.pdf](https://www.henry.fi/media/tyontuuli_022022-.pdf)

Leena Nissilä  
Pirkko Vartiainen



## Vuorovaikutuksen johtaminen

Vuorovaikutuksen johtaminen on moniulotteinen ilmiö. Erityisen moniulotteista se on kompleksisessa toimintaympäristössä. Vuorovaikutuksen johtamiseen vaikuttavat johtajan rooli, työ- ja päätöksentekoprosessien luonne sekä vuorovaikutuksen laatu. Tärkeää on kokemus tiedonkulusta ja osallisuudesta, jolloin valmistelun ja päätöksentekoprosessin tulee olla avointa ja yhteisesti sovittua. Onnistunut vuorovaikutus on tasapuolista ja edellyttää aikaa ja foorumeita, jotta voidaan käydä keskustelua ja osallistaa kaikki olennaiset henkilöt ja tahot. Osallisuuden vahvistaminen puolestaan lisää tarvetta luottamukseen perustuvan toimintakulttuurin rakentamiselle. Onnistunut vuorovaikutus edellyttää itsensäjohtamisen ja itsereflektion taitojen jatkuvaa kehittämistä kaikilta työyhteisön jäseniltä. Hyvin toimivassa organisaatiossa vastuu vuorovaikutuksen onnistumisesta on jaettava.

**AVAINSANAT:** johtaminen, vuorovaikutus, osallisuus, toimintakulttuuri, identiteetti

### Johdanto

Vuorovaikutusta johdetaan kaikissa organisaatiossa joka päivä. Usein sitä ei kuitenkaan tiedosteta, eikä sen merkitystä ymmärretä riittävästi. Onnistuneella vuorovaikutuksen johtamisella on kuitenkin suuri vaikutus sekä työn tuloksiin että koko työyhteisön hyvinvointiin. Erityisen tärkeää vuorovaikutuksen johtaminen on silloin, kun muutoksia on paljon sekä organisaation sisällä että sitä ympäröivässä kompleksisessa toimintaympäristössä. Kompleksinen toimintaympäristö on systeeminen ja kytkee ympäristön ja organisaation osa-alueet toisiinsa, intensiivisesti ja nopeasti muuttuen. Tästä johtuen myös vuorovaikutusjärjestelmän tulisi toimia samaa tahtia muutosten intensiivisyyden kanssa. Näin ollen esimerkiksi informaation jakamiseen keskittyvä vuorovaikutus tai perinteiset kuulemis-tilaisuudet ovat yksinään riittämättömiä. Paljon tarkoituksenmukaisempaa on pyrkiä vuorovaikutukseen, joka auttaa ymmärtämään millaisia vaateita muuttuva ympäristö ja sen eri osa-alueet asettavat organisaation johtamiselle ja kehittämiselle. Henkilöstö ja erilaiset intressiryhmät kannattaa sovittaa

osaksi systeemistä vuorovaikutusjärjestelmää, joka hyvin toimiessaan tuottaa monipuolista ja tavoiteltavaa informaatiota sekä organisaation johtamiselle että kehittämiselle. Tavoitteena on, että monipuolisen vuorovaikutuksen avulla organisaatiossa kyetään luomaan uusia ideoita ja toimintatapoja sekä vahvistamaan tarpeellisen muutoksen toteuttamista. Tässä kaikessa hyvällä vuorovaikutuksen johtamisella on merkittävä rooli. Teemme artikkelissamme katsauksen vuorovaikutuksen johtamisen teoriataustaan ja pohdimme, mitä vuorovaikutuksen johtaminen oikeastaan on ja miten vuorovaikutusta johdetaan.

### Vuorovaikutuksen johtaminen eri johtamisopeissa

Vuorovaikutuksen johtaminen on ilmiö, joka on liitettävissä laajaan kirjoon erilaisia johtamisoppeja ja -malleja. Tästä huolimatta on hankala löytää selkeää määrittelyä sille, mitä vuorovaikutuksen johtamisella tarkoitetaan. Laajan kirjalli-

suuden perusteella on kuitenkin nähtävissä yhteneväisiä näkemyksiä ja tapoja. Yksi keskeisimmistä näkökulmista on johtamistehtävien tarkastelu. Kirjallisuudessa on tarkasteltu erilaisia johtamistyyplejä ja niiden käytäntöjä, jotta saataisiin laaja ymmärrys erilaisten vuorovaikutus- ja johtamismallien keskinäisestä suhteesta. Esimerkiksi varhaiset johtajuusuuntaukset, kuten *suurmiesteoria tai piirreteoriat*, nojasivat vahvan johtajan käsitykseen, jossa johtamistehtävät olivat tarkasti määriteltyjä ja hierarkkisuutta noudattavia. Koska johtaminen ymmärrettiin jakamattomaksi, oli vuorovaikutus pääasiassa yksipuolista ylhäältä alaspäin suuntautuvaa tiedon välittämistä. Eli varhaiset teoriat keskittyivät pääasiassa siihen, mitä johtaminen on, ei miten olisi hyvä johtaa tai millainen vuorovaikutus edesauttaisi hyvää johtamista. (Homer 1997; Amanchukwu, Stanley & Olorube 2015; Bohl 2019.)

Johtaminen on myös vaikuttamista ja näin ollen vuorovaikutuksen johtaminen on osa eri tahojen välistä vaikuttamisprosessia. Näiden prosessien näkyväksi tekeminen edesauttaa itse vuorovaikutuksen sisällön ja merkityksen ymmärtämistä, mutta myös sen ymmärtämistä, miten vuorovaikutusjohtaminen muokkaa organisaatorakenteita ja työprosesseja. *Vaikututtamista käsittelevissä opeissa* korostetaan muun muassa sosiaalista vuorovaikutusta, joka on sekä yksilöiden että organisaation ja sen ympäristön välistä. Tärkeää on ymmärtää, millaisessa johtajuusympäristössä johtajat toimivat ja, miten ympäristö vaikuttaa johtamiskäytäntöihin (Norris & Vecchio 1992). Esimerkiksi *kontingenssiteoreettisessa tutkimuksessa* vuorovaikutteinen johtaminen oli keskeisessä asemassa. Nähtiin, että ympäristö muokkaa sekä organisaatiota että sen johtamista, mutta samalla ymmärrettiin, että eri osapuolien välisellä ja toimivalla vuorovaikutuksella on iso merkitys organisaation menestykselle. (Fiedler 1967; Naylor 1999.)

Vuorovaikutusta korostavissa johtajuustutkimuksissa on myös keskitytty siihen, miten vuorovaikutukseen osallistuvien henkilöiden identiteetti rakentuu. Tällöin johtajaidentiteetti ei ole sisäsyntyinen johtajaominaisuus, vaan vuorovaikutuksen kautta kehittyvä ja muokkautuva ominaisuus (Clifton ym. 2020). *Sosiaalisen konstruktivismin näkökulmasta* johtajaidentiteetti ei siis ole jotain, mitä ihmisillä on, ja jonka he tuovat mukanaan vuorovaikutustapahtumaan. Se ei myöskään määräydy hierarkkisen aseman kautta, vaan vuorovaikutteisen tekemisen kautta. Tästä esimerkkinä on vuorovaikutteinen päätöksenteko, jossa korostuu monitulkintaisuus, päätösvaihtoehtojen punninta ja eri sidosryhmien osallistaminen. (Wroom & Yetton 1973.)

*Osallistumista ja osallisuutta käsittelevät johtajuusopit* ovat henkilöstö- ja sidosryhmäkeskeisiä. Niissä henkilöstö nähdään voimavaraksi, osallistujaksi ja kehittäjäksi ja vuorovaikutus keskeiseksi moottoriksi organisaation kehittämiselle, työtyytyväisyydelle ja -motivaatiolle (Larsson 2017). Osallistavan johtamisen keskiössä ovat rakentava vuoropuhelu, sitoutuminen ja keskinäinen kunnioitus. Malleissa pidetään tärkeänä organisaation jäsenten osallistumista ja johtajien roolia kollektiivisen toiminnan ylläpitämisessä (Greiner 1973; Cook 2018; Kezar 2001). Osallistamista korostavaa johtajuutta on eri tasoista, joten myös vuorovaikutuksen taso ja merkitys vaihtelevat. Kon-

sensusta korostava osallistaminen on tavoitteiltaan laajin. Siinä johtajan tärkein tehtävä on vuorovaikutuksen ja keskustelun käynnistäminen ja ylläpitäminen. Oletuksena on, että näin päästään yhteisymmärrykseen siitä, miten kussakin tilanteessa olisi hyvä toimia (Kezar 2001; Poole 2020). Kapeimmillaan osallistava johtajuus on vuorovaikutukseltaan näennäistä, siinä vuorovaikutuksen toteuttaminen on autoritaarista. Organisaation jäsenille annetaan mahdollisuus kertoa näkemyksensä, mutta näkemyksiä ei välttämättä oteta huomioon päätöksenteossa tai kehittämisessä (Vartiainen 2021).

*Nykyisin jo pitkälle kehittynyt kompleksisuusjohtajuuden teoria* on vuorovaikutteisen johtamisen kannalta erittäin merkittävä (Marion & Uhl-Bien 2001, 2009). Sen tavoitteena on välttää johtamiskeskeistä johtajuusajattelua ja siirtää tarkastelu yhteisötasolle ja verkostoihin. Toisin sanoen johtajan tehtäväksi nähdään yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen ylläpitäminen. Lisäksi kiinnitetään huomiota organisaation vuorovaikutuksen eri tasoihin ja niiden keskinäisiin suhteisiin, jotka ilmenevät operatiivisena, aloitteellisena ja adaptiivisena systeeminä. Näistä aloitteellinen systeemi toimii osaa-vien ja aloitteellisten henkilöiden tuottaman informaation varassa. (Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell 2013; Vartiainen, Raisio & Viinamäki 2018.)

## Mitä vuorovaikutuksen johtaminen on?

Vuorovaikutuksen johtamiseen vaikuttavat siis ainakin johtajan rooli (vahva vai mahdollistava johtaja), työ- ja päätöksentekoprosessien luonne (sanelevia vai osallistavia) sekä vuorovaikutuksen laatu (näennäistä vai rakentavaa vuoropuhelua). Näissä johtajan rooli on muuttunut ehkä kaikkein eniten, ja sen myötä vuorovaikutuksen johtamisen merkitys on korostunut entisestään. Hierarkkisessa organisaatiokulttuurissa vuorovaikutus oli usein yksisuuntaista: johtaja antoi ohjeet, joita toiset noudattivat. Ohjeista ei yleensä keskusteltu eikä niitä kyseenalaistettu. Sen sijaan valmentavaa ja mahdollistavaa johtajaa ohjaa käsitys siitä, että jokaisella demokraattisen organisaation jäsenellä on yhtä tärkeä rooli yhteiseen tavoitteeseen pääsemisessä.

Vuorovaikutus sanana tarkoittaa vastavuoroista vaikutusta. Niinpä työ- ja päätöksentekoprosesseissa vuorovaikutuksen tulee toimia sekä organisaation sisällä että ulottua myös sen toimintaympäristöön. Tällöin organisaation tavoitteita ja toimintatapoja pohdittaessa ei kuulla vain asianosaisia vaan eri osapuolet ovat mukana tasavertaisesti vuorovaikutteisen toteuttamisen eli yhteiskehittämisen kautta. Vuorovaikutteinen johtaja käy jatkuvaa dialogia ja pitää aktiivisesti yllä vuorovaikutusta koko toimintakentän kanssa.

Vuorovaikutuksen laadulla on iso merkitys sille, miten yhteistä ymmärrystä rakennetaan. Rohjetaanko käydä moninäkökulmaista keskustelua, jossa kaikki kokevat tulevaisuutta ymmärrettäväksi eivätkä poikkeavat näkökulmat ole ongelma vaan auttavat monipuolisempaan ja parempaan lopputulokseen? Tämä luo toimintakentälle sekä turvallisuuden tunnetta että

kokemuksen aidosta kuulluksi tulemisesta, mikä auttaa myös yhteiseen tavoitteeseen sitoutumisessa.

Vuorovaikutuksen johtaminen onkin ennen kaikkea eri osapuolten tasavertaista osallistumista organisaation kaikkiin prosesseihin. Henkilöstö ja muut intressiryhmät nähdään aloitteellisina osajina, joiden osallistuminen organisaation kehittämiseen on merkittävää. Jopa niin merkittävää, että johtajan rooli muuttuu mahdollistajaksi. Mahdollistavan johtajan keskeinen työkalu on vuorovaikutus, joka on tilannekohtaista, monesti epämuodollista ja kuuntelevaa. Monipuolisen vuorovaikutuksen avulla organisaatiossa kyetään kehittämään uusien ideoita ja toimintatapoja sekä vahvistamaan tarpeellista muutosta. Mahdollistavassa johtajuudessa vuorovaikutuksen ylläpitämistä ei sidota yksilöön tai asemaan, vaan yhteistyöhön ja yhteiskehittämiseen. (Uhl-Bien, Marion & McKelvey 2007; Raisio ym. 2020; Puustinen & Jalonen 2020)

## Miten vuorovaikutusta johdetaan?

Koska vuorovaikutuksen johtamisen määrittely on monitahoista, on myös sen toteuttaminen monitahoista. Tästä johtuen tarvitaan suunnittelua, jossa pohditaan ja mallinnetaan organisaation vuorovaikutuksen keskeiset osa-alueet. Yksi näistä on kokemus *tiedonkulusta ja osallisuudesta*. Kun asioiden valmistelu ja päätöksentekoprosessi on avointa ja yhteisesti sovittua, on kaikilla yhteinen kokemus siitä, että on saanut riittävästi tietoa. Jokaisella on myös oma vastuu jakaa eteenpäin oikeaa tietoa. Kun vuorovaikutus on hyvin johdettua, kaikki asiat uskalletaan ottaa puheeksi. Myös vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen matalalla kynnyksellä on tärkeää, koska asian siirtäminen ei yleensä ratkaise asiaa vaan monimutkaistaa sitä (Choi & Schnurr, 2014).

Onnistunut vuorovaikutus on *tasapuolista*. Tällöin jokaisella on samanlaiset mahdollisuudet ja tilaa keskustella ja vaikuttaa kulloisessakin vuorovaikutustilanteessa. Jotta jotkut eivät dominoisi vuorovaikutustilanteita, saattaa olla tarpeen hyödyntää erilaisia dialogisen vuorovaikutuksen menetelmiä (esim. erätauko, ks. [Erätauko - uusi tapa käydä rakentavaa keskustelua - Sitra](#)). Myös esihenkilöiden tasapuolinen toiminta ja myötätunto jokaista työntekijää kohtaan edesauttaa työyhteisön hyvinvointia ja toiminnan sujuvuutta.

Onnistunut vuorovaikutus edellyttää *aikaa ja foorumeita*, jotta voidaan käydä keskustelua ja osallistaa kaikki olennaiset henkilöt ja tahot. Yhteiskehittäminen ei onnistu, ellei vuorovaikutukselle ole aikaa eikä tilaa. Tämä saattaa edellyttää työtehtävien priorisointia sekä organisaation että työntekijöiden tasolla.

Osallisuuden vahvistaminen puolestaan lisää tarvetta *luottamukseen perustuvan toimintakulttuurin* rakentamiselle. Kaikkien esihenkilöiden tulee voida luottaa työntekijöiden osaamiseen, motivaatioon ja haluun tehdä työnsä hyvin. Johtaja määrittää suunnan ja sopii tavoitteista yhdessä työyhteisön kanssa. Johtajan tehtävä on antaa palautetta ja tukea, joiden avulla ihminen kehittyy ja löytää itselleen parhaan tavan toimia. Onnistumisessa sisäinen motivaatio on tärkeää, koska

ihminen tarvitsee merkityksellistä työtä. Huipputuloksia syntyy silloin, kun ihminen kokee työtehtävän tai tavoitteen merkitykselliseksi, hänellä on tehtävässä tarvittavaa osaamista ja hän saa itse päättää sopivimman tavan saavuttaa tuloksia. Tämä edellyttää itsensäjohtamisen ja itsereflektion taitojen jatkuvaa kehittämistä.

Johtajuustutkimuksissa on käsitelty myös sitä, miten vuorovaikutukseen osallistuvien henkilöiden *identiteetti* rakentuu. Tällöin esimerkiksi johtajaidentiteetti nähdään vuorovaikutuksen kautta kehittyvänä ja muokkautuvana ominaisuutena, ei sisäsyntyisenä. Yhtä tärkeää vuorovaikutuksen johtamisen näkökulmasta on myös se, millaisia asioita ja kokemuksia osallistujat tuovat mukanaan vuorovaikutustapahtumaan. Johtajan identiteetillä on tässäkin suuri rooli erityisesti moninaisten persoonallisuuksien huomioon ottamisessa. Kun johtaja ei ota rooliaan asemansa ja hänelle kuuluvan vallan kautta, on työyhteisön jäsenillä aidosti tasavertaiset mahdollisuudet osallistua yhteiseen vuorovaikutukseen (Clifton ym., 2020).

Hyvin toimivassa organisaatiossa vastuu vuorovaikutuksen onnistumisesta on jaettua. Vuorovaikutus ontuu usein ihan siitä syystä, että osa yhteisön jäsenistä ei toimi avoimesti. Tällöin luottamuksen ja vastuunjaon edellytykset eivät toteudu ja toimintakulttuuri saa salailevia piirteitä. Avoin ja jakamiseen perustuva vuorovaikutus edistää työyhteisössä koettua psykologista turvallisuutta. Kun työyhteisössä luotetaan kaikkien asiantuntijuuteen, keskinäinen luottamus vahvistuu ja kaikilla on työrauha, kun kenenkään ei tarvitse itse huolehtia kuulluksi tulemisestaan.

## Lopuksi

Vuorovaikutuksen johtamisen laaja-alainen määrittely kytkeytyy ilmiöön ja prosessiin. Prosessin tarkoituksena on ymmärtää organisaatioiden jokapäiväistä toimintaa monipuolisen sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Siinä keskeisenä on puhuttu ja kirjoitettu kieli, mutta myös monet aineelliset ja aineettomat tekijät. Esimerkiksi Grint (2005) toteaa, että onnistunut johtaminen vaatii vuorovaikutusta, jossa ihmisten sosiaalinen toiminta sekä sanallinen että sanaton viestintä otetaan huomioon. Tätä näkemystä vahvistaa Larssonin (2017) havainto siitä, että vuorovaikutusta toteuttava johtaminen on kyettävä paikantamaan organisaation jokapäiväiseen toimintaan, jotta se voisi uskottavasti muovata organisaation todellisuutta ja toiminnan kehittämistä. Vuorovaikutuksen johtamisessa tulisi siis huolehtia sekä arkisista ja selkeästi nähtävistä asioista että huomaamattomista viesteistä, joiden kautta sosiaalinen ja kulttuurinen viestintä välittyy organisaatioissa.

Jaamme edellä kuvatut Grintin ja Larssonin ajatukset vuorovaikutuksesta tärkeänä ilmiönä ja toiminnallisena tapahtumana. Tästä syystä olemme tässä artikkelissa yhdistäneet sekä vuorovaikutusjohtamisen teoreettisia näkökulmia että niitä kokemuksia, joita johtajana toimiminen on vuosien varrella nostonut esiin. Näkemyksemme mukaan sekä kirjallisuudella että käytännön kokemuksella on yhteneväinen näkemys vuorovaikutuksen johtamisesta. Merkittävänä asioina pidetään erityisesti monipuolista ja joustavaa tiedonkulkua, aitoa

osallistamista ja osallisuutta, vastuun ottamista ja antamista sekä tasapuolisuutta kaikessa toiminnassa. Olemme liittäneet

artikkelimme loppuun myös muistilistat siitä, millaisista asioista onnistunut vuorovaikutuksen johtaminen voi koostua. ■

## TYÖYHTEISÖN MUISTILISTA onnistuneeseen vuorovaikutukseen:

- Jokainen tiedostaa oman vastuunsa työyhteisön vuorovaikutuskulttuurista.
- Jokainen sitoutuu seuraamaan organisaation tiedonvälitystä.
- Jokainen välittää itsellään olevaa tietoa avoimesti ja tasapuolisesti kaikille asianosaisille.
- Jokainen luottaa, että hänelle kerrotaan asioista oikea-aikaisesti.
- Jokainen uskaltaa kysyä, kun ei tiedä riittävästi tai on epävarma, eikä oletta.
- Kukaan ei välitä tietoa, jonka oikeellisuudesta ei ole varma. Kukaan ei välitä epäasiallista tai toista henkilöä loukkaavaa tietoa.
- Jokainen suhtautuu hyvänsuovasti tiedon välittäjään eikä kritisoi häntä tiedon sisällöstä.

## JOHTAJAN MUISTILISTA onnistuneeseen vuorovaikutukseen:

- Ohjaa työyhteisöä suuntautumaan tulevaisuuteen, ei menneisyyteen.
- Varmista, että tieto organisaatioissa kulkee tasapuolisesti eivätkä organisaatio-rakenteet estä sitä.
- Varaa säännöllisesti aikaa yhteiselle vuorovaikutukselle.
- Varmista kaikkien mahdollisuus tasapuoliseen osallisuuteen.
- Varmista jokaisen työntekijän sitoutuminen vuorovaikutuksen onnistumiseen yhdessä sovituilla työyhteisöviestinnän pelisäännöillä.
- Varmista luottamukseen perustuvan toimintakulttuurin edellytykset.
- Palkitse ja juhlista yhteisiä onnistumisia!

## LÄHTEET

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*, 5(1), 6-14. <http://article.sapub.org/10.5923.j.mm.20150501.02.html>

Bohl, K. W. (2019). Leadership as phenomenon: Reassessing the philosophical ground of leadership studies. *Philosophy of Management*, 18(3), 273–292.

Choi, S. & Schnurr, S. (2014). Exploring distributed leadership: Solving disagreements and negotiating consensus in a 'leaderless' team. *Discourse Studies*, 16(1), 3–24

Clifton, J. & Larsson, M. & Schnurr, S. (2020). Leadership in interaction. An Introduction to the Special Issue. *Leadership*, 15(5), 511-521.

Cook, G. (2018). Collective leadership in business. <https://www.plecto.com/blog/motivation/collective-leadership-business-foto/>  
[Erätauko - uusi tapa käydä rakentavaa keskustelua - Sitra](#)

Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

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>

Homer, M. (1997). Leadership theory: Past, present and future. *Team Performance Management*, 3(4), 270-287

Kezar, A. (2001). Investigating organizational fit in a participatory leadership environment. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 23(1), 85-101.

Larsson, M. (2017). Leadership in interaction. Teoksessa J. Storey, J, Hartley, J-L. Denis ym. (toim.), *The Routledge Companion to Leadership* (ss. 173-193). New York: Routledge.

Marion, R. & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 54-60.

Marion, R. (2008). Complexity theory for organizations and organizational leadership. Teoksessa Mary Uhl-Bien & Russ Marion (toim.), *Complexity leadership, Part I; Conceptual foundations* (pp. 1-15). Charlotte: Information Age.

Naylor, J. (1999). *Management*. Harlow, England: Prentice Hall.

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/>

Puustinen, A. & Jalonen, H. (2020). Kompleksisuusajattelu – ymmärtämistä edistävä uusi lähestymistapa vai vanhaa viiniä uudessa pullossa? Teoksessa P. Vartiainen & H. Raisio (toim.), *Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen* (ss.15-36). Helsinki: Gaudeamus.

Raisio, H., Puustinen, A. & Vartiainen, P. (2020). Kompleksisuusjohtajuus organisaatioiden adaptiivisuuden mahdollistajana – tutkimuskohteena Opetushallitus. Teoksessa P. Vartiainen & H. Raisio (toim.), *Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen* (ss. 108-132). Helsinki: Gaudeamus.

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.

Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H. & Lindell, J. (2013). Johtajana kaaoksen reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Helsinki: Gaudeamus.

Vartiainen, P., Raisio, H. & Viinämäki, O-P. (2018) Kompleksisuuden johtaminen. Teoksessa J. Lammintakanen & S. Laulainen (toim.), *Kohti vaikuttavaa päätöksentekoa ja johtamista hyvinvointipalveluissa*. Publications of the University of Eastern Finland. General Studies No 24. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto.

Vartiainen, P. (2021). Suurmiesteoriasta kompleksisuusjohtajuuteen. Teoksessa H. Laaksonen & S. Ollila (toim.), *Henkilöstöjohtamisen moninaisuus. Ajateltua, koettua ja tutkittua* (ss. 12-21). Helsinki: Oppian. 12-21.

Vroom, V. H. & Yetton, P.W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburg, Pennsylvania: University of Pittsburg Press.

**LEENA NISSILÄ**, *FT on Kotimaisten kielten keskuksen johtaja ja*

**PIRKKO VARTIAINEN**, *HTT on sosiaali- ja terveysjohtamisen professori (emer.) Vaasan yliopistossa.*