



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Sari Pukkinen

Mary Parker Follettin käsitys hyvästä johtajuudesta palvelevan johtajuuden teoriaan peilaten

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus johtamisen klassikon merkityksestä
nykypäivän johtamisen valossa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisjohtamisen pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Sari Pukkinen		
Tutkielman nimi:	Mary Parker Follettin käsitys hyvästä johtajuudesta palvelevan johtajuuden teoriaan peilaten: Kuvaileva kirjallisuuskatsaus johtamisen klassikon merkityksestä nykypäivän johtamisen valossa		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Julkisjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Kirsi Lehto		
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä:	115

TIIVISTELMÄ :

Mary Parker Follett (1868–1933) on johtamisen klassikko, jonka työn merkitys näyttäytyy modernin johtamisen ja organisaatioiden muotoutumisessa. Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on tarkastella Follettin johtamisen ja politiikan periaatteita, jotka ovat taustoittaneet hänen käsityksiään hyvästä johtajuudesta. Follettin ideat on saatettu nykypäivään tutkimalla niitä palvelevan johtajuuden johtamiskäsityksiä vasten. Toisena tutkielman tavoitteena on osoitettu näiden johtamisen lähestymistapojen yhtymäkohtia ja pohdittu eroavaisuuksia. Tämä tutkielma on vahvistanut aikaisempia huomioita siitä, että Follett tarjoaa edelleen ajankohtaista ja hyödyllistä näkökulmaa tarkastella johtamista ja organisaatioiden arkea.

Follett oli aikaansa edellä kirjoittaessaan vastavuoroisista suhteista ja jaetusta johtajuudesta. Kiinnostus johtamisen klassikon tutkimiseen ja palvelevan johtajuuden eettinen ja työntekijän hyvinvointia tukeva näkökulma ovat inspiroineet näiden teorioiden valintaan. Koska tutkimusongelmaan löytyy vastauksia kirjallisuudesta, niin metodiksi on valittu kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Tutkielman päälähteinä on käytetty Follettin kirjallisuutta, hänen merkitystään kuvailevia kokoelmateoksia ja kirjallisuutta, joka kuvaa Greenleafin ja Spearsin opeja palvelevan johtajuuden johtamiskäsityksistä.

Tutkielman tärkeimmiksi käsitteiksi on valittu Follettin johtamisen periaatteet ja Spearsin palvelevan johtajan ominaisuudet. Follettin periaatteiden tarkastelu on painottunut yhteisen vallan (Power with), tilanteen lain (The Law of the Situation), rakentavan konfliktin (The Constructive Conflict) ja ryhmäprosessin (The Group Process) tutkimiseen, joita on peilattu Spearsin palvelevan johtajan ominaisuuksia vasten. Nämä ominaisuudet ovat kuunteleminen, empatia, parantaminen, tietoisuus, suostuttelu, käsitteellistäminen, ennakointikyky, huolehtiminen, sitoutuminen ihmisten kasvuun ja yhteisön rakentaminen.

Follettin ja palvelevan johtajuuden käsitykset edustavat eri aikakautta, mutta niissä jäsentyy silti monia samanlaisia piirteitä, jotka eivät perustu perinteiseen hierarkkiseen johtamiskäsitykseen, vaan työntekijä saa aidosti valtaa organisaation päätöksenteossa. Nämä johtamisen lähestymistavat pohjautuvat humaaneihin ja eettisiin arvoihin. Tutkielman tuloksina on jäsentynyt näiden teorioiden yhtymäkohtina neljä erilaista hyvän johtajan määritelmää. Ensimmäisen määritelmän mukaan tietoinen ja vastuullinen johtaja rakentaa yhteisöä ja yhteistä hyvää. Toisen määritelmän mukaan voimaannuttava johtaja edistää osallistumista ja käsitystä jaetusta johtajuudesta. Kolmas määritelmä korostaa ihmisläheistä johtajaa, joka on kuunteleva ja empaattinen, ja neljännen määritelmän mukaan hyvä johtaja on mahdollistaja, joka huolehtii työntekijöidensä kehittämisestä.

AVAINSANAT: Mary Parker Follett, palveleva johtajuus, johtaminen, organisaatio, ryhmä

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen taustaa	6
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	7
1.3	Keskeiset teoria- ja käsitevalinnat	8
1.4	Metodin kuvaus ja tutkimuksen rakenne	11
2	Organisaatioteoreetikko Mary Parker Follett	14
2.1	Lyhyt kuvaus Follettista ja hänen elämänhistoriastaan	14
2.2	Katsaus Follettin kirjallisuuteen	17
2.3	Follett ja ihmissuhteiden koulukunta	21
2.4	Merkitys organisaatioiden ja johtamisen kentässä	25
3	Mary Parker Follettin periaatteet ja käsitys hyvästä johtajuudesta	31
3.1	Käsitys yhteisestä vallasta	34
3.2	Tilanteen laki	39
3.3	Rakentava konflikti	43
3.4	Ryhmän merkitys	47
3.5	Hyvän johtajuuden rakentuminen	53
4	Follettin ja palvelevan johtajuuden käsitys hyvästä johtajuudesta nykyajan johtamisen valossa	58
4.1	Palveleva johtajuus	60
4.2	Follettin periaatteet ja palveleva johtajuus	69
4.2.1	Tietoinen ja vastuullinen johtaja rakentaa yhteisöä ja yhteistä hyvää	74
4.2.2	Voimaannuttava johtaja edistää osallistumista ja käsitystä jaetusta johtajuudesta	82
4.2.3	Ihmisläheinen johtaja on kuunteleva ja empaattinen	87
4.2.4	Mahdollistava johtaja huolehtii työntekijän kehittymisestä	94
5	Johtopäätökset	103
	Lähteet	110

Taulukot

Taulukko 1. Spearsin kymmenen palvelevan johtajan ominaisuutta (Spears, 2022).....	63
Taulukko 2. Follettin periaatteet (Fox & Urwick, 1977, s. 1–20, 29–37, 72–81; Follett, 1918, s. 24–43, 187–203).	69
Taulukko 3. Follettin ja palvelevan johtajuuden johtamiskäsitysten yhteinen näkymä hyvään johtajuuteen.....	74

1 Johdanto

Mary Parker Follett on luonut jokaisen soinnun siitä, mikä nyt muodostaa johtamisen sinfonian. Tällä metaforalla Peter Drucker taustoittaa Follettin merkitystä johtamisen historian muotoutumisessa (Graham, 1995, s. 2). Tässä pro gradu -tutkielmassa syvennytään organisaatio- ja johtamisteoreetikko Mary Parker Follettin (1868–1933) tunnetuimpiin johtamisen periaatteisiin ja hänen käsityksiinsä hyvästä johtajuudesta. Follettin ajatuksia kirkastetaan myös nykypäivän johtajuutta vasten pohtimalla hänen käsityksiään yhdessä palvelevan johtajuuden teorian kanssa.

Mary Parker Follett oli ensimmäinen modernin johtamisen ajattelija, joka tarjosi vaihtoehdon hierarkkiselle organisaatioita tarkastelevalle lähestymistavalle (Graham, 1995, s. 159). Foxin ja Urwickin (1977, s. xxxii) mukaan kiinnostus johtamiseen on kasvanut nopeasti Follettin kuoleman jälkeen. He kuitenkin uskovat hänen työnsä säilymiseen ymmärryksenä siitä, miten ihmiset osallistuvat aktiivisesti osana yhteisöjään. Akbas ja Taner (2022) kuvaavat Follettin johtamisfilosofiaa siltana menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden välillä. He esittävät, että Follettin rohkea lähestymistapa johtamisen haasteisiin ja usko ihmiseen loivat perustan periaatteille, jotka ovat edelleen ajankohtaisia ja tarjoavat ratkaisumalleja johtamisongelmiin.

Bednarek ja Smith (2023) ovat vakuuttuneita hänen työnsä hyödyllisyydestä nykypäivänä. He uskovat, että Follett antaa uutta näkymää totuttujen organisaatiokäsitysten ulkopuolelle, sillä hän tarjoaa haastavien asioiden uudelleenmäärittämisen kautta rohkeampaa kuvaa tulevaisuuden tilasta, mikä avaa mahdollisuuksia vastata kompleksisiin yhteiskunnallisiin haasteisiin.

Kanter esittää, että jokaisen sukupolven tulisi löytää Mary Parker Follett uudelleen (Graham, 1995, s. xix). Näkökulma Follettin periaatteiden ajankohtaisuuteen on tässä tutkielmassa inspiroinut suuntaamaan katsetta Follettin ajatusten maailmaan ja löytämään, Kanterin ajatuksen tapaan, Mary Parker Follett uudelleen. Tässä tutkielmassa

hänen käsityksiensä ajankohtaisuutta kirkastetaan tarkastelemalla niitä nykyaikaisen johtamisteorian, palvelevan johtajuuden, johtamiskäsityksiä vasten.

Greenleafin (2003, s. 339) mukaan palvelevassa johtajuudessa johtaja on palvelija, joka huolehtii työntekijöidensä tarpeista. Roarkin ja Beuthinin (2014) mukaan kiinnostus palvelevan johtajuuden lähestymistapaan on lisääntynyt. Spears (2022) esittääkin, että Greenleafin visionääriset ideat palvelevasta johtajuudesta saavat yhä enemmän huomiota, ja vasta nyt aika on kypsä hänen ajatuksillensa.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Mary Parker Follett ei ole kovin tunnettu laajalle yleisölle, vaikka hänen opeillaan on ollut merkittävä vaikutus modernin johtajuuden muotoutumiseen nykypäivänä. Hänen käsityksillään johtamisesta on edelleen tarttumapintaa tämän ajan johtamisen haasteissa. Nelsonin (2017) mukaan Follettin periaatteet ovat oikeanlaisia juuri tässä yhteiskunnallisen muutoksen vaiheessa, jossa vakiintuneet ajattelutavat ja instituutiot hajoavat. Hän esittää, että uudenlainen tieteellinen ymmärrys muutosprosesseista ja uusista teknologioista ovat avanneet tietä Follettin ideoiden vastaanottamiseen ja soveltamiseen uudelleen.

Follettin ajatusten ajankohtaisuus ja hyödyllisyys ovatkin lähtökohtia aiheen valinnalle. On myös kiinnostavaa valita klassikkoteoria hallintotieteen julkisjohtamisen tutkimusaiheeksi. Seeckin (2012, s. 19) mukaan johtamistraditioiden tunteminen on tärkeää monestakin syystä. Uudet johtamisen tavat rakentuvat aina tilanteessa, jossa on olemassa aikaisempia käsityksiä johtamisesta. Vanhojen traditioiden tunteminen auttaa ymmärtämään, mikä on täysin uutta johtamisen tapaa ja mikä on vanhaa, vaikkakin nykyajasta poikkeavalla tavalla ilmaistuna. Näitä johtamiskäsityksiä ymmärtämällä on mahdollista myös asemoida oma ja muiden johtamistapa osaksi tiettyä johtamistraditiota (Seeck, 2012, s. 19).

Palvelevan johtajuuden teoria on valittu vertailtavaksi Follettin johtamiskäsityksiä vasten, koska kandidaatin tutkielmaproessin myötä lähdekirjallisuutta tarkastelemalla löytyi joitakin yhtymäkohtia näiden ajallisesti eri aikakautta edustavien johtamisteorioiden välillä. Tämä esiyymmärrys antoi viitteitä, että Follettin ja palvelevan johtajuuden käsityksissä yhteistä on ihmisläheinen johtamistapa, työntekijöiden huomioiminen kuuntelemalla ja käsitys jaetusta johtajuudesta.

Juutin (2013, s. 147) mukaan palvelevan johtajuuden teoria korostaa työntekijöiden hyvinvointia. Johnson ja Hackman (2018, s. 385) kuvaavat, että palvelevan johtajan alaisuudessa työskentelevät henkilöt ovatkin tyytyväisempiä ja kokevat, että heidän tarpeensa on huomioitu, jolloin he myös haluavat sitoutua organisaatioonsa ja ponnistelevat enemmän saavuttaakseen tavoitteet. Palvelevan johtajuuden näkemyksillä on ollut syvälinen vaikutus moniin johtajiin ja organisaatioihin (Spears, 2022). Edelleenkin kaikissa organisaatioissa tällainen työntekijöiden hyvinvointia korostava johtamistapa ei toteudu, minkä vuoksi tässä tutkielmassa kirkastetaan Follettin ajatuksia erityisesti tarkastelemalla niitä yhdessä palvelevan johtajuuden käsityksien kanssa.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkielman tavoitteena on luoda ymmärrys Mary Parker Follettin tärkeimmistä periaatteista ja hänen käsityksistään hyvästä johtajuudesta sekä peilata niitä palvelevan johtajuuden teorian käsityksiä vasten ja luoda johtopäätöksiä siitä, minkälaisia yhtymäkohtia näiden ajallisesti eri aikakausia edustavien teorioiden välillä on. Oletuksena on, että Follettin käsitys hyvästä johtajuudesta on edelleen, nykypäivänäkin, hedelmällinen lähestymistapa tarkastella johtajuutta ja organisaatioita. Vastausta seuraavaksi esitelyihin tutkimuskysymyksiin haetaan kuvailevan kirjallisuuskatsauksen keinoin.

Tutkimuskysymykset:

- Mitä ovat Follettin periaatteet ja käsitys hyvästä johtajuudesta?
- Minkälaisia yhtymäkohtia Follettin käsityksillä hyvästä johtajuudesta on palvelevan johtajuuden teorian käsitysten kanssa?

1.3 Keskeiset teoria- ja käsitevalinnat

Kotterin (1990, s. 4–5) mukaan johtamisen voi käsittää management- tai leadership-johtamisena. Management-johtaminen painottuu asioiden johtamiseen, ja leadership-johtamisessa huomio on ihmisten johtamisessa. Management-johtamisen ydinprosessit ovat suunnittelu ja budjetointi, organisointi ja henkilöstön hankkiminen, kontrollointi ja ongelmien ratkaiseminen. Leadership-johtaminen on hyvin erilaista, sillä se ei tuota järjestystä ja johdonmukaisuutta vaan osoittaa suuntaa, yhdistää, motivoi ja inspiroi ihmisiä. Bratton (2023, s. 26–27) kuvaa leadership-johtamista sosiaalisena prosessina, jossa johtaminen on ryhmän rakentamista, voimaannuttamista ja yhteisen vision luomista.

Kotterin (1990, s. ix) mukaan molempia johtamisen tapoja tarvitaan, ja parhaimmillaan nämä johtamisprosessit toimivat menestyksekkäästi yhdessä. Follett tarkastelee johtamista pääosin ihmisten johtamisena, minkä vuoksi tässä tutkielmassa johtaminen käsitetään leadership-johtamisen näkökulmasta. Follett määrittelee johtamisen Viitalan ja Jylhän (2019, s. 14) mukaan toimintana, jonka kautta asioita saadaan tapahtumaan ihmisten välityksellä.

Kotterin (1990, s. 5) mukaan hyvän johtajuuden määritelmä on ollut keskustelunaihe vuosisatojen ajan. Hän toteaa kuitenkin, että yleensä johtajuus määritellään hyväksi ja tehokkaaksi, kun se onnistuu muuttamaan ihmisten tilannetta paremmaksi ilman, että kenenkään oikeuksia rikotaan. Tämä tutkielma pureutuu siihen, miten Follettin ja palvelevan johtajuuden käsityksissä jäsentyy hyvä johtajuus. Lisäksi määritellään, minkälaista on hyvä johtajuus, joka on yhteistä näille kahdelle johtamisen lähestymistavalle.

Tutkielman keskeisimmät teoria- ja käsitevalinnat liittyvät Mary Parker Follettin ja palvelevan johtajuuden teorioiden ydinkäsitteistöön. Pääkäsitteet ovat Follettin periaatteet, jotka korostavat hänen tärkeitä johtamisen oppejaan. Ne on valittu, sillä Follett on tunnettu näistä periaatteistaan, ja ne kytkeytyvät vahvasti hänen käsitykseensä hyvästä johtajuudesta. Kirjallisuudessaan Follett viittaa periaatteillaan erilaisiin liike-elämän ja julkisen hallinnon johtamiskäytäntöihin, politiikan metodeihin ja myös erilaisiin epämuodollisiin sosiaalisiin ryhmiin. Foxin (1970, s. 3) mukaan Follett tähdensi, että samoja periaatteita pystyy soveltamaan kaikenlaisissa ryhmissä ja organisaatioissa. Tässä tutkielmassa ryhmän, yhteisön ja organisaation käsitteillä viitataan yleisesti erilaisiin johtamisympäristöihin, joka voi olla esimerkiksi julkinen tai yksityinen sektori.

Follettin johtamisen periaatteista on valittu yhteisen vallan (Power with), rakentavan konfliktin (The Constructive Conflict) ja tilanteen lain (The Law of the Situation) periaatteet. Lisäksi tutkielmassa tarkastellaan ryhmän merkitystä, jossa tärkeimpinä periaatteina tässä tutkielmassa korostuvat ryhmäprosessin (The Group Process), ryhmäorganisaation (Group Organization) ja yhteisön ryhmämuodon (The Neighborhood Group) periaatteet.

Grahamin (1995, s. 4) mukaan Follett on erityisen tunnettu rakentavan konfliktin (The Constructive Conflict) periaatteen ansiosta, joka tähdentää konfliktin merkitystä tilanteen ymmärtämisessä. Follett korosti, ettei ole merkitystä sillä, kuka on oikeassa, vaan konflikti avaa mahdollisuuden yhdistää erilaiset käsitykset tilanteesta. Yhteisen vallan (Power with) periaate on valittu myös tunnettavuutensa, mutta myös aikaansa nähden hyvin innovatiivisen valtakäsityksen vuoksi. Foxin ja Urwickin (1977, s. 72) mukaan Follett esitteli uudenlaisen käsityksen vallasta, jonka mukaan valta on ryhmän yhdessä kehittämää yhteistä valtaa. Hän kyseenalaisti esimiehen vallankäytön, jonka hän näki vastakkaisena tällaiselle aidolle vallalle.

Foxin ja Urwickin (1977, s. 29) mukaan Follett vastusti johtajan hierarkkista asemaa käskyjen antajana, mikä oli peruste hänen idealleen kehittää periaate tilanteen laista (The Law of the Situation). Grahamin (1995, s. 158) mukaan periaate korostaa toimintaa tilanteen vaatimalla tavalla, jolloin käskyt otetaan vastaan suoraan sen hetkiselä tilanteelta. Tällöin käskyjen antaminen ei henkilöidy kehenkään, ja ne on helpompi ottaa vastaan (Graham, 1995, s. 158). Tässä tutkielmassa periaate tilanteen laista on valittu tarkasteltavaksi, sillä lähestymistapa purkaa perinteistä hierarkkista johtajuuskäsitystä ja tarjoaa samalla konkreettisia neuvoja, joita käskyjen antamisessa tulisi huomioida.

Follettin periaatteissa korostuu ryhmän keskeisyys, minkä vuoksi tässä tutkielmassa tarkennetaan hänen käsityksiään ryhmän toiminnasta. Follettin (1918, s. 26, 33) mukaan ryhmäprosessi (The Group Process) on vuorovaikutteista ryhmän yhteistyötä, jossa korostuu jokaisen yksilön aktiivisuus. Yhteisen prosessin myötä kehittyy ryhmän yhteinen ymmärrys. Ryhmäorganisaatio (Group Organization) on myös ryhmän yhteistyötä, ja se toimii samoilla ryhmäprosessin periaatteilla. Erityisesti ryhmäorganisaatio sopii Follettin (1918, s. 3–8) mukaan hyvin politiikan, liike-elämän ja hallinto-organisaatioiden järjestelmiksi. Hän tähdensi ryhmäorganisaation roolia myös demokratian välineenä, joka mahdollistaa kollektiivisen tahdon syntymisen.

Greenleaf (2003, s. 13) kuvaa palvelevaa johtajuutta johtamisteorianä, jossa johtajan tärkein tehtävä on palvella. Palveleminen alkaa luontaisesta palvelemisen halusta, ja päätös ryhtyä johtajaksi on tietoinen valinta. Greenleaf (2014, s. 54–55) korostaa palvelemisen auttavan palveltavia kasvamaan ihmisinä. Palveleva johtaja on Greenleafin (2004, s. 19) mukaan pohdiskeleva, kuunteleva ja suostutteleva eikä nojaudu auktoriteettiasemaansa. Johtajuuden ytimessä on aito ja eettinen johtaja. Greenleaf kuvaa, että palveleva johtaja herättää luottamusta, ja häntä halutaankin seurata.

Tässä tutkielmassa palvelevan johtajuuden johtamiskäsityksien tarkastelemisen huomio painottuu Spearsin palvelevan johtajan kymmeneen ominaisuuteen. Spearsin (2022) mukaan nämä ovat empatia, kuunteleminen, parantaminen, tietoisuus, suostuttelu,

käsitteellistäminen, ennakointi, huolehtiminen, sitoutuminen ihmisten kasvuun ja yhteisön rakentaminen.

1.4 Metodien kuvaus ja tutkimuksen rakenne

Tämän tutkielman metodiksi on valittu kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Vilkan (2023, s. 11–12) mukaan kirjallisuuskatsaus on tutkimusta tutkijoiden alkuperäisistä tutkimuksista, joista tiivistetään olennainen tieto aiheeseen liittyen. Metodi tähtää kokonaiskuvan luomiseen eli synteysiin, jota tarkastellaan kriittisesti. Salmisen (2023, s. 3, 7–8) mukaan yksi kirjallisuuskatsauksen tehtävistä on kattavan kuvan rakentaminen tietystä asiakokonaisuudesta. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on yleiskatsaus, joka ei sisällä tiukkoja sääntöjä. Se jakautuu kolmeen osaan, joita ovat kartoittava, narratiivinen ja integroiva kirjallisuuskatsaus. Vilkan (2023, s. 21–22) mukaan narratiivisen kirjallisuuskatsauksen synonyymi on kuvaileva kirjallisuuskatsaus, jonka lähtökohta on hakea tietoa ilmiöstä, siihen liittyvistä käsityksistä ja niiden välisistä suhteista. Metodien avulla on mahdollista saada laaja yleiskuva aiheesta. Ymmärrys aiheesta lisääntyy kehämäisen oppimisprosessin myötä (Vilka, 2023, s. 21–22).

Tutkimusasetelma vaatii tieteelliseen kirjallisuuteen perehtymistä, jonka myötä ymmärrys aiheesta rakentuu ja mahdollistaa tutkimuskysymyksiin vastaamisen. Tämän tutkielman metodiksi on valikoitunut kuvaileva kirjallisuuskatsaus, sillä tarkoituksena on kuvailla valittuja teorioita, luoda ymmärrystä niistä ja rakentaa näkymää johtamisteorioiden välisiin yhtymäkohtiin ja eroavaisuuksiin. Tutkimusongelmana Follettin ja palvelevan johtajuuden käsitysten vertaileminen on aihe, josta löytyi vain yksi tutkimus, jossa keskityttiin vertailemaan näitä johtamisen lähestymistapoja keskenään.

Follettin kirjallisuus ja hänen käsityksiään tarkastelevat teokset ovat tutkielman päälähteitä, sillä alkuperäinen tieto hänen käsityksistään on kirjoitettu näihin teoksiin. Osa Follettin lähteistä, joita tutkielmassa on hyödynnetty, on uusintapainoksia hänen alkuperäisistä teoksistaan. Tutkielman tarkoitus on saattaa Follettin ajatukset

nykypäivään, pohtia niiden merkitystä ja verrata yhtymäkohtia palvelevaan johtajuuteen. Tämän vuoksi tutkielmassa on hyödynnetty aiheeseen liittyvää ajankohtaisinta ja muuta tähdellistä tutkimuskirjallisuutta.

Palvelevan johtajuuden käsityksiä kuvataan teorian kehittäjän, Robert Greenleafin, teoksia hyödyntämällä. Hänen ajatuksiaan tarkastellaan myös Larry Spearsin ja joidenkin muiden aiheeseen perehtyneiden tutkijoiden lähteisiin tutustumalla. Tutkielmassa tarkastellaan Spearsin kymmentä palvelevan johtajan ominaisuutta, jotka hän on muotoillut Greenleafin palvelevan johtajuuden käsityksistä (Greenleaf, 2014, s. I–IIX). Nämä ovat myös tutkielman päälähteitä.

Caldwellin ja Crippenin vuonna 2015 julkaistu tutkimus vertailee Follettin henkilökohtaisia palvelevan johtajuuden ominaisuuksia ja johtamisfilosofiaa Siperin ja Frickin palvelevan johtajuuden seitsemää pilaria vasten. Heidän tutkimuksensa tulosten myötä avautuu hyviä näkökulmia tutkielman aiheeseen, joita on hyödynnetty. Näiden lisäksi tutkielmaan on valikoitunut myös muita lähteitä, jotka ovat olleet hyödyllisiä kokonaiskuvan saamiseksi aiheesta.

Seuraavaksi, tutkielman toisessa luvussa, esitellään Mary Parker Follett ja hänen kirjallinen tuotantonsa sekä hänen opeistaan kirjoitetut kokoelmateokset. Sen jälkeen valotetaan ihmissuhteiden koulukunnan perusajatuksia, sen tärkeimpiä vaikuttajia ja Follettin osuutta osana ihmissuhteiden koulukunnan käsitysten rakentumisesta. Follettin merkitystä tarkastellaan myös laajemmin modernin johtamisen ja organisaatioiden kentässä. Tutkielman kolmannessa luvussa perehdytään Follettin periaatteisiin ja hänen käsityksiinsä hyvästä johtajuudesta. Luvussa neljä esitetään Follettin hyvän johtajuuden näyttäytyminen nykyjohtamisen valossa ja perehdytään palvelevan johtajuuden teoriaan. Alaluvussa 4.2 näitä johtamisen lähestymistapoja verrataan keskenään. Tutkielman tuloksina piirtyy neljä erilaista hyvän johtajan määritelmää, jotka ovat yhteisiä Follettin ja palvelevan johtajuuden johtamiskäsityksille. Lopuksi

johtopäätöksissä tiivistetään tutkielman anti ja pohditaan sen myötä rakentunutta näkymää ja merkitystä.

2 Organisaatioteoreetikko Mary Parker Follett

Seuraavissa alaluvuissa kuvataan lyhyesti Mary Parker Follettin elämänhistoriaa ja hänen kirjallista tuotantoaan sekä hänen kirjallisuudestaan ja luennoistaan kerättyjä kokoelmateoksia, jotka ovat tämän tutkielman päälähteet. Sen jälkeen esitellään ihmissuhteiden koulukunnan ydinkäsitykset, ja taustoitetaan Follettin merkitystä koulukunnan ajatusten muotoutumisessa. Lopuksi perehdytään hänen merkitykseensä laajemminkin johtamis- ja organisaatiokäsitysten muotoutumisessa, mikä taustoittaa hänen merkitystään nykypäivänä, johon perehdytään tarkemmin tämän tutkielman neljännessä luvussa.

2.1 Lyhyt kuvaus Follettista ja hänen elämänhistoriastaan

Mary Parker Follett syntyi vuonna 1868 Quincyn kaupungissa Massachusettsissa, joka sijaitsee lähellä Bostonia Yhdysvalloissa (Graham, 1995, s. 12). Tonnin (2003, s. 16, 32, 39) mukaan Follett eli perheessä, jossa joutui kohtaamaan paljon ongelmia, esimerkiksi isän alkoholismi, äidin tuen puute ja veljen sairaus. Hänen ei ollut mahdollista elää tavallista lapsen elämää, ja hän joutuikin ottamaan paljon vastuuta jo lapsena. Graham (1995, s. 13) jatkaa todeten, että hänen äitinsä oli invalidi ja hänen isänsä, ketä hän ihaili, kuoli Follettin eläessä vasta varhaista nuoruusikänsä. Graham kuvaa, ettei Follettin lapsuus ollut onnellinen. Aikuisiässä hänen omaa elämänsä varjostivat monenlaiset terveysongelmat.

Grahamin (1995, s. 12) mukaan Follett opiskeli filosofiaa, talous-, hallinto- ja oikeustieteitä Harvardin yliopiston alaisuudessa toimivassa Radcliffen korkeakoulussa, jossa myös naisten oli mahdollista suorittaa korkeakouluopintoja. Seeck (2012, s. 132) kuvaa, että Follett eli aikakautena, jolloin naisten asema koulutus- ja urajärjestelmissä oli heikko. Urwickin mukaan Follett (1949, s. xv) vietti kaikkein hedelmällisimmän opiskeluvuotensa Cambridgen yliopistossa Englannissa, jossa Tonnin (2003, s. 53) mukaan naiset pystyivät elämään paljon itsenäisemmin, ja opintotarjonta oli laajempi verrattuna Harvardin yliopistoon. Grahamin (1995, s. 13) mukaan hän valmistui vuonna

1898. Tonn (2003, s. 2) toteaa, että Follett oli kiinnostunut monista eri tieteenaloista opintojensa jälkeenkin ja jatkoi omatoimista opiskelua koko loppuelämänsä ajan. Tonn kuvaa, että hän haastoi keskusteluissaan mielellään arvostettuja akateemikkoja ihmissuhteisiin liittyvän ajattelun raja-aitojen rikkomisesta.

Foxin (1970, s. 3–5) mukaan Follettin elämä ajoittui käännteentekevään ajanjaksoon, jolloin esimerkiksi rautatiet, autot ja sähkölamput alkoivat muuttaa ihmisten jokapäiväistä arkea. 1900-luvun alku oli hyvin edistyksellinen ajanjakso edelliseen vuosisataan nähden, ja ensimmäisen maailmansodan (The Great War) jälkeen ilmapiiri oli aikaisempaa optimistisempi. Kuitenkin 1800-luvulla alkaneen teollistumisen myötä ero rikkaiden ja köyhien välillä oli valtava, ja perustavanlaatuisesti kysymykseksi oli noussut johtajien välinpitämättömyys työntekijöitään kohtaan, mitä *laissez faire* -johtaminen edusti (Fox, 1970, s. 4).

Follett pyrki löytämään ratkaisuja näihin yhteiskunnallista hajanaisuutta aiheuttaviin ongelmiin (Fox, 1970, s. 7). Fox ja Urwick (1977, s. xi, xiv) kirjoittavat, että Follett palasi valmistumisensa jälkeen takaisin Bostoniin, jotta voisi vaikuttaa alueen sosiaalisiin ongelmiin. Tonnin (2003, s. 232) mukaan hän oli taitava kehittämään ohjelmia, joissa hän huomioi aikansa sosiaaliset, taloudelliset ja poliittiset haasteet. Follettin (1949, s. xv) luentokokoelman johdannossa Urwick toteaaakin, että Follett omistautui kolmenkymmenen vuoden ajan vapaaehtoiseen sosiaalityöhön.

Follett esitteli ja toteutti idean pitää kouluja auki iltaisin kokoontumispaikkoina, joissa voisi järjestää erilaista sosiaalista tukitoimintaa (Caldwell & Crippen, 2015). Tonnin (2003, s. 233) mukaan Follettin taidot eivät rajoittuneet vain käsitteellistämisen kykyyn, vaan hän oli erityisen taitava myös käytännön työssä. Hän toimi yrittäjähenkisesti hankkimalla sosiaalisille ohjelmilleen rahoitusta ja varmistamalla niille pitkän aikavälin toiminnan mahdollisuudet. Hän neuvotteli eturistiriitatilanteissa ja puolusti ohjelmia mahdollistavan lainsäädännön hyväksymistä. Foxin ja Urwickin (1977, s. xi, xiv) mukaan

juuri Follettin ura sosiaalityön parissa loi perustan hänen käytännön tutkimuksillensa, periaatteidensa synnylle ja muille saavutuksillensa.

Tonnin (2003, s. 5, 235) mukaan Follett, kehittäessään Bostonin naapurustojen ja julkisten koulujen yhteisömahdollisuuksia, samalla pikkuhiljaa valmisteli uudenlaista lähestymistapaa, jossa kansalaiset voisivat itse ohjata toimintaansa erilaisissa yhteisöissä. Tähän Follettin käsitys demokratiasta pohjautui. Hänen ehdotuksensa kansalaisuudistuksista herättivät vastustusta monesta eri syystä, esimerkiksi hänen käsityksiään pidettiin radikaaleina aikansa yhteiskuntasuunnitelmiin nähden tai ne koettiin uhkana sen hetkisille valta-asetelmille. Yhteisökeskusten perustaminen oli yksi hänen ponnistelujensa tulos, jonka hän onnistui viedä päätökseen, ja joka lopulta edisti näiden yhteisöjen elämää monin tavoin. Follett onnistui laajentamaan valtakunnallisen yhteisökeskusliikkeen, ja lopulta 463 kaupunkia eri Yhdysvaltojen osavaltioissa päätti järjestää kouluissaan Follettin ohjelman mukaista sosiaalikeskustoimintaa (Tonn, 2003, s. 5, 235).

Drucker toteaa, että Follett oli erityisen menestynyt ja vaikutusvaltainen luennoija yritys- ja hallintojohtajien keskuudessa molemmin puolin Atlantin valtamerä (Graham, 1995, s. 1). Tonnin (2003, s. 6) mukaan Follettin yhteistyö yritysjohtajien kanssa mahdollisti ja sai hänet kiinnostumaan yhä laajemmista mahdollisuuksista kokeilla erilaisia tasavertaisempia sosiaalisten suhteiden muotoja organisaatioissa. Hän esitti, että yritysjohtajien ongelmien ratkaiseminen voisi olla avain koko maailman ongelmien ratkaisemiseksi, sillä hän uskoi pienten kokemusten rakentavan jotain suurempaa aina silloin, kun tietoisesti pyritään ratkaisemaan ihmissuhteiden ongelmia. Caldwellin ja Crippenin (2015) mukaan Follett oli rohkea nainen, sillä hän vastusti perinteisiä naisten rooleja, kirjoitti ja puhui yhteiskunnallisista teemoista aikana, jolloin naisilla ei ollut edes äänioikeutta. He ovat vaikuttaneita, että Follettin ideoita arvostettiin erittäin korkeasti liike-elämän alalla, jota hallitsivat yksinomaan miehet.

Tonnin (2003, s. 2, 101–102) mukaan Follett jakoi elämänsä kolmenkymmenen vuoden ajan Isobell Briggsin kanssa, joka opetti Shakespearea yksityiskoulussa Bostonissa, jossa hän toimi myös rehtorina. Briggs auttoi Follettia menestymään urallaan. Caldwell ja Crippen (2015) kirjoittavat, että Follett muutti Lontooseen työn ja sosiaalisen elämän vuoksi pian sen jälkeen, kun hänen pitkäaikainen kumppaninsa oli kuollut. Urwickin mukaan Follett vietti viimeiset viisi elinvuottaan Lontoossa (Follett, 1949, s. xv). Saatuaan luentosarjansa päätökseen hän teki lyhyen vierailun Bostoniin, jossa hän kuoli 65-vuotiaana sairaalassa vuonna 1933 (Graham, 1995, s. 31). Foxin ja Urwickin (1977, s. viii) mukaan samaan aikaan elettiin suuren laman (Great Depression) aikaa, jolloin elämä oli monilla selviytymistä. Tällöin ei vielä ollut sijaa Follettin optimistisille käsityksille yksilöiden potentiaalın luovasta hyödyntämisestä. Graham (1995, s. 31) toteaa, että vaikka hänen rohkea elämänsä päättyikin, niin hänen elinvoimainen ja oivaltava työnsä elää edelleen.

2.2 Katsaus Follettin kirjallisuuteen

Feldheim (2003, s. 353) kuvaa Follettin tekstejä humaaneina ja kokonaisvaltaisina ja toteaa niiden perustuvan hänen sosiaalisiin tutkimuksiinsa ja havaintoihinsa. Grahamin (1995, s. 1) mukaan vuosien 1929–1933 aikana, juuri ennen Follettin kuolemaa, hänen kirjallisuutensa ja luentonsa olivat hyvin menestyksekkäitä. Whipssin (2014) mukaan Follettin tuotanto on löydetty uudelleen viime vuosikymmenten aikana monilla eri tieteenaloilla, joista yksi esimerkki näyttäytyy kiinnostuksena hänen johtamisen periaatteisiinsa.

Follettin ensimmäinen teos on vuonna 1896 ilmestynyt ”The Speaker of the House of Representatives”. Teoksessa Follett tarkentaa kompleksisia lainsäädäntöprosesseja ja -metodeja, joita Yhdysvaltojen kongressin puhujat käyttivät ilmentääkseen vaikutusvaltaansa (Graham, 1995, s. 13). Follett (1974, s. vii, 330) kuvaa, että kirjan tarkoituksena oli osoittaa kongressin edustajainhuoneen puhujien vallan kasvua vuodesta 1789 alkaen siihen aikaan saakka, jolloin Follett kirjoitti tämän ensimmäisen

kirjansa. Tarkan kuvauksensa myötä hän osoitti puhujien lainsäädäntövallan vankan aseman kongressissa ja tiivistä näkemyksensä, jonka mukaan valtaa tulisi hajauttaa. Follett (1974, s. 31, 38) määrittelee kirjassaan myös puhujien valintaan liittyviä periaatteita, joista hän mainitsi poliittisen motiivin olevan suurin vaikutin puhujainvaaleissa äänestämässä.

O'Connor (2011, s. 87–88) kirjoittaa, että jo Follettin ensimmäisessä kirjassa oli nähtävillä ajatusta vastavuoroisten suhteiden (Reciprocal Relations) periaatteesta. Kirjassaan hän loi totuudenmukaista käsitystä kongressin käytännön työstä. Follett esitteli kirjassaan oikeudenmukaisuutta korostavia näkökulmia ja toi esiin epäkohtia muun muassa tuomitsemalla virka-aseman väärinkäytöksen. Tutkimustensa myötä Follett sai tietoa muodollisen ja epämuodollisen vallan ilmentymisestä hallinnon korkeimmassa päätöksentekokeleimessä. Nämä tutkimukset olivat alkusysäys myös hänen perehtymiseensä johtamisen teemoista.

Follett (1974, s. 64) kirjoittaa, että edustajainhuoneen puhujan rooli ei ilmentänyt vain instituutiota, vaan mahdollisuutta, jossa puhujan vahva luonne näyttäytyy johtajuutena. Tonnin (2003, s. 3–4) mukaan kirja käsittää urauurtavan poliittisen vallan analyysin, ja sen myötä koko maailma alkoi tunnistaa hänen kykynsä. Hän huomauttaa, että kirjaa pidetään edelleen yhtenä oivaltavimmista ja perustelluimmista Yhdysvaltain kongressia kuvaavista teoksista.

Follett (1918) julkaisi toisen kirjansa ”The New State” vuonna 1918. Fox (1970, s. 75) toteaa Follettin tarkoittaneen sanalla ”uusi” elinvoimaista, jolloin kirjan nimi tarkoittaisi elinvoimaista yhteiskuntaa. Tonnin (2003, s. 4) mukaan kirja käsittelee Follettin ajatuksia demokraattisesta hallinnosta. O'Connor (2011, s. 106) kuvaa, että Follett korosti kirjassaan elinvoimaisen ryhmäprosessin merkitystä demokratian ja kollektiivisen elämän mahdollistajana. Hän käsitti ryhmän alustaksi, jonka kautta yksilöiden toiveet toteutuvat, ja samalla nämä toiveet muovautuvat. Follett (1918, s. 360) julistaa kirjan

olevan vetoamus rikkaammalle elämälle ja loistavalle edistykselle, joka on riippuvainen jokaisesta loistavasta yksilöstä.

Damartin ja Adam-Ledunoisin (2017) mukaan kirja osoitti uutta ymmärrystä demokratiasta sekä edisti ajatusta kaikkien yksilöiden luovasta osallistumismahdollisuudesta. Hanstén (2004, s. 19) toteaa, että Follett kannatti byrokraattisten instituutioiden korvaamista ryhmätyöskentelyyn perustuvalla mallilla, jossa kansalaisten osallistumisella ja vastuullisuudella on suuri merkitys. Grahamin (1995, s. 17) mukaan *The New State* -teos viimeisteli Follettin aseman merkittävien poliittisten ajattelijoiden joukossa. Kirjaan liittyvien päätelmien myötä hän kiinnostui enemmän liiketoiminnan ja teollisuuden aloista, johon liittyen hän perustikin näkemyksensä kolmannessa kirjassaan.

Follettin kolmas ja viimeinen kirja on nimeltään *”Creative Experience”*, ja se julkaistiin vuonna 1924 (Follett, 2021). Caldwellin ja Crippenin (2015) mukaan kirja keskittyi ryhmäprosessiin ja vuorovaikutukseen. Follett (2021, s. 4–6) kertoo, että kirjan tarkoituksena oli etsiä keinoja yksilöiden täydellisen yhtenäisyyden saavuttamiseksi, mikä on yhtä sosiaalisen edistyksen kanssa. Hän esittelee kirjassaan kehämäisen (Circular Behaviour) ja integroivan käyttäytymisen (Integrative Behaviour) periaatteet. Nämä ovat metodeja, jotka vaiheittain kehittyvät ja kehittävät yhtä lailla yksilöitä kuin yhteisöäkin. Kirjaansa hän sai vaikutteita aikansa uusimmasta psykologian ja sosiaalitieteiden tutkimuksesta, joita hän hyödynsi periaatteissaan ja tulkinnoissaan. Hän kuitenkin tähdensi monitieteisyyden merkitystä. Damart ja Adam-Ledunois (2017) kuvaavat kirjan tarjoavan hedelmällistä pohdintaa sosiaalisesta vuorovaikutuksesta. Heidän mukaansa kirjassa näyttäytyy myös hänen kasvanut kiinnostuksensa johtamisen teemoihin.

Grahamin (1995, s. 1, 18) mukaan Follett tutki käytännön ongelmia tehtaissa ja organisaatioissa. Liike-elämän johtajat olivat yhä enenevässä määrin kiinnostuneita Follettin avusta johtamisen haasteisiin liittyen, minkä myötä hänelle avautui uusi rooli

liiketoimintaympäristön neuvonantajana. Hän luennoi johtamiseen liittyvistä aiheista Englannissa ja Yhdysvalloissa, esimerkiksi liike-elämän konferensseissa ja yliopistoissa. Follett esitti lukuisia luentoja vuosien 1925–1932 aikana. Damartin ja Adam-Ledunoisin (2017) mukaan luennot kerättiin hänen kuolemansa jälkeen kahteen kokoelmateokseen.

Metcalfin ja Urwickin (2003) kirjoittama kokoelmateos ”Dynamic Administration” julkaistiin vuonna 1941. Graham (1995, s. 12) kuvaa sen sisältävän yhdistelmän Follettin luennoista, jotka liittyivät organisaatioiden ja johtamisen teemoihin. Teoksessa näyttäytyy, miten Follett oli muotoillut periaatteensa hyödynnettäväksi johtamisen jokapäiväiseen elämään. Caldwellin ja Crippenin (2015) mukaan Follettin luennoista ja toiminnasta liike-elämän neuvonantajana muodostui hänen tunnetuin työnsä. Feldheim (2003) toteaa, että Follett sai kuolemansa jälkeen ensimmäisen laajan tunnustuksen työstään tämän kokoelmateoksen julkaisun myötä. Kirjan johdannossa ilmenee kirjoittajien, Metcalfin ja Urwickin (2003), kunnioitus Follettin panostukseen ensiluokkaisena poliittisena ja liike-elämän filosofina, joka on puuttunut erilaisten organisaatioiden perustavanlaatuisiin ongelmiin.

Lyndall Urwick julkaisi Follettin (1949, s. vii–xii) neljännen kirjan Follettin kuoleman jälkeen vuonna 1949. Kirjan nimi on ”Freedom and Co-ordination”, ja siihen Urwick jäljensi Follettin luentoja täysin miten Follett oli ne esittänyt. Urwickin mukaan kirja sisältää kokoelman Follettin luennoista yritysten johtajille. Luentojen teemat liittyvät muun muassa valtaan, käskyjen antamiseen ja johtamiseen organisaatioissa. Suurin osa kirjaan kerätyistä luennoista Follett on esittänyt vuonna 1933 Lontoon yliopistossa luentosarjassaan ”The Problem of Organization and Co-ordination in Business”. Luentojensa myötä hän suuntasi ajatuksiaan liike-elämän tarpeisiin politiikan ja hallinnon instituutioiden sijaan, sillä hän arveli yritysmaailmassa olevan tarttumapintaa hänen ajatuksilleen. Hän uskoi aikansa elinvoimaisimman ajattelun löytyvän liike-elämän alalta, minkä lisäksi hän oli vaikuttanut liike-elämän tavoista yrittää tietoisesti löytää ratkaisuja ihmissuhteiden ongelmiin (Follett, 1949, s. vii–xii).

Pauline Grahamin (1995, s. vii–xi) kokoomateos, “Mary Parker Follett – Prophet of Management: A Celebration of Writings from the 1920’s”, julkaistiin vuonna 1995. Kirjan tarkoitus oli saattaa Follett ansaitusti laajemman yleisön tietoisuuteen esittelemällä hänen koko elämäntyönsä. Kirjan myötävaikuttajina ja asiantuntijoina kommentteja kirjoittivat Grahamin lisäksi muun muassa Peter Drucker, Rosabeth Kanter ja Paul Lawrence. Kirja on kokonaisvaltainen tiivistelmä Follettin kirjoituksista ja merkityksestä, minkä lisäksi se tarjoaa asiantuntijoiden näkökulmia Follettin työhön (Graham, 1995, s. vii–xi).

Joan Tonn (2003) on julkaissut vuonna 2003 teoksen, “Mary P. Follett – Creating Democracy, Transforming Management”. Tonn (2003, s. xi) aloitti kirjoitusprojektinsa vuonna 1998 Massachusettsin yliopistossa suunnitelmana kirjoittaa Follettin panoksesta organisaatioteoriaan liittyen, mutta työ lopulta muotoutui perusteelliseksi tutkimukseksi Follettin henkilökohtaisesta elämästä ja hänen saavutuksistaan.

2.3 Follett ja ihmissuhteiden koulukunta

Kurianin (2013, s. 153) mukaan ihmissuhteiden koulukunta yhdistetään australialaisen teollisuussosiologian koulukunnan edustajan Elton Mayon huomioon, miten johdon ja työntekijöiden väliset paremmat suhteet vaikuttavat positiivisesti työn tuottavuuteen. Tästä huomiosta syntyi uusi ymmärrys johdon roolista työntekijöiden kannustajana käskemisen sijaan.

Seeckin (2012, s. 110) mukaan ihmissuhteiden koulukuntaan liittyvät ajatukset syntyivät 1920-luvulla Yhdysvalloissa Hawthorne-tutkimusten myötä. Harisalon (2021, s. 69–71) mukaan Elton Mayon (1880–1949) käynnistämien tutkimusten tarkoituksena oli todentaa tieteellisen liikkeenjohdon aikakauden tutkimustuloksia tuottavuutta lisäävistä tekijöistä työpaikoilla. Tulokset olivat hyvin yllättäviä ja lopulta ohjasivat ajattelun muutokseen ja ihmissuhteiden koulukunnan syntymiseen. Carsonin (2005) mukaan

tutkimusten myötä näyttäytynyt johtajien roolin muutos korosti nyt ihmissuhteiden ja viestintätaitojen merkitystä.

Harisalo (2021, s. 70–71) kuvaa ihmissuhteiden koulukunnan ajanjakson alkua. Tieteellisen liikkeenjohdon organisaationäkökulma tuotannon tehokkuuden lisäämiseksi sai väistyä näkökulman keskittyessä ihmisiin. Merkittävä muutos olikin, kun mekaanisen työn rakenteiden kokoamisen jälkeen huomioitiin ihmisiä tavalla, jota ei aikaisemmin nähty lainkaan tärkeänä. Ihmissuhteiden koulukunnan myötä kiinnostus siirtyi yksilöistä ryhmiin, jotka vaikuttavat organisaatioissa joko organisaation tavoitteiden suuntaisesti tai vastoin sitä. Seeck (2012, s. 36–37) kirjoittaa, että ihmissuhteiden koulukunnan oppien mukaan työntekijöiden yhteistyön tekeminen ymmärrettiin luontaisena toimintana. Toisin kuin tieteellisessä liikkeenjohdossa, jossa oman edun tavoittelun oli käsitetty ohjaavan työntekijöiden toimintaa. Uuden opin mukaan työntekijöitä ei tarvinnut enää valvoa ja määräillä, vaan pikemminkin he tarvitsivat opastusta ja johtamista (Seeck, 2012, s. 36–37).

Seeckin (2012, s. 132–133) mukaan Follettin ideat kuuluvat ajallisesti vielä tieteellisen liikkeenjohdon aikakauteen, mutta hän erottui selvästi aikakautensa organisaatiokäsityksistä. Graham (1995, s. 27–28) toteaa Follettin kylläkin hyväksyneen ajatuksen tuottavuuden optimoinnin tavoitteesta, mikä on yhtenevä tieteellisen liikkeenjohdon aikakauden käsityksille. Follett ei kuitenkaan hyväksynyt ehdotonta työvoiman jaottelua, jossa työntekijät suorittavat samaa yksitoikkoista tehtäväänsä loppumattomasti tiukan valvonnan alaisina. Follett tähdensi, ettei johtajien pidä manipuloida alaisiaan, vaan valmentaa heitä käyttämään vastuullista valtaa. Hän uskoi näin saavutettavan tehokkaasti tuloksia organisaatiossa (Graham, 1995, s. 27–28).

Hänen ajatuksistaan löytyy monia yhtymäkohtia ihmissuhteiden koulukunnan ajatusten kanssa. Esimerkiksi Gibsonin ja muiden (2013) mukaan Follett korosti inhimillistä näkökulmaa johtamisessa yhtä tärkeänä kuin tieteellistä näkökulmaa. Hän tähdensi johdon ja työntekijöiden välisiä suhteita sekä luovuuden ilmentymistä ryhmissä.

Feldheimin (2003, s. 353) mukaan Follettin lähtökohta hänen periaatteillaan oli, että ihmissuhteilla on väliä ja ihmiset ovat synnynnäisesti hyviä ja yhteistyöhenkisiä. Seeck (2012, s. 132) toteaaakin, että Follett on yksi ihmissuhteiden koulukunnan merkittävimmistä vaikuttajista, ja hänen ajatuksensa hyvin pitkälle ennakoivat ihmissuhteiden koulukunnan tulevia käsityksiä. Bolmanin ja Dealin (2017, s. 117) mukaan Mary Follett ja Elton Mayo loivat kehyksiä henkilöstöressurssien huomioimiselle kyseenalaistamalla juurtuneen oletuksen, ettei työntekijöillä ole palkan lisäksi muita oikeuksia.

Seeckin (2012, s. 116, 122–133) mukaan ensimmäisiä merkittävimpiä ihmissuhteiden koulukunnan teoreetikkoja olivat Elton Mayon lisäksi Kurt Lewin, Chester Barnard, Fritz Roethlisberger ja George Homans. Follettin opit näyttäytyivät esimerkiksi teoreetikkojen Chester Barnardin (1886–1961), Douglas McGregorin (1906–1964) ja Rensis Likertin (1903–1981) ajatuksissa (Seeck, 2012, s. 116, 122–133). Tämän vuoksi seuraavaksi esitellään Barnardin, McGregorin ja Likertin organisaatio- ja johtamiskäsityksiä tarkastellen joitakin yhtymäkohtia Follettin ajatuksien kanssa.

Seeck (2012, s. 162, 368) kirjoittaa, että Chester Barnard käsitti organisaation olevan yhteydessä ympäristönsä kanssa, mikä oli uusi lähestymistapa. Uutta oli myös Barnardin käsite ”järjestelmä”, josta hän kirjoitti ensimmäistä kertaa vuonna 1938 ilmestyneessä kirjassaan ”The Functions of the Executive”. Hän korosti viestinnän merkitystä yhteistyön virittäjänä ja keinona saavuttaa yhteinen tavoite organisaatioissa. O’Connorin (2011, s. 1–2) mukaan Follettilla ja Barnardilla oli sama päämäärä itsehallinnon kehittämistä. Hän esittää, että heidän molempien käsityksillä on ollut merkitys johtamistieteen perustan rakentumisessa 1900-luvun alussa.

Carsonin (2005) mukaan Douglas McGregorin teoria vauhditti ihmissuhteiden koulukunnan kehittymistä 1900-luvun puolivälissä. Harisalo (2021, s. 78–79) kirjoittaa McGregorin X- ja Y-teorioiden kuvaavan työntekijöiden motivaatiotekijöitä. X-teoria olettaa, että työntekijät eivät ole kiinnostuneita työstään ja mielellään karttavat vastuuta,

joten heidän työskentelyään tulee valvoa. Y-teorian mukaan työntekijät ovat kiinnostuneita työstään, ottavat vastuuta eikä heitä täten tarvitse valvoa. McGregor painotti Y-teorian merkitystä organisaatioissa, koska tällä tavoin pystytään yhdistämään sekä työntekijöiden että organisaation tarpeet. Carson (2005) on todennut, että Follettin idea integraatiosta on yhteistä Y-teorian käsityksen kanssa työntekijöiden ja organisaation tarpeiden yhdistämisestä, mikä auttaa organisaatiota toimimaan tehokkaasti. Hän tuo esille, että myös Follettin valtakäsityksessä on yhteneväisyyttä McGregorin Y-teorian kanssa, jossa yhteistoiminta korvaa toisen vallan alaisuudessa toimimisen.

Seeckin (2012, s. 126–127) mukaan Rensis Likert esitteli työntekijäsuuntautuneen johtamistavan, jonka hän osoitti parantavan organisaation tuottavuutta, työntekijöiden yhteenkuuluvuutta ja työhyvinvointia. Johtamistapa korosti ryhmähenkeä ja työntekijöiden merkitystä organisaatioissa. Likert ehdotti hierarkkisen auktoriteetin korvaamista tasavertaisemmalla ryhmien yhteistyöllä, joka korostaa yhteistä ymmärrystä organisaation tavoitteista. Likert kunnioitti Follettin ideoita, mikä näyttäytyy hänen näkemyksissään tasa-arvosta ja erimielisyyksien ratkaisemisesta. Seeckin (2012, s. 368) mukaan molemmat teoreetikot, Follett ja Likert, edistivät työllään ajatusta työntekijöiden osallistumismahdollisuuksista organisaatioissa.

Harisalo (2021, s. 22, 71, 73, 83, 90) toteaa ihmissuhteiden koulukunnan teoriana olevan edelleen ajankohtainen tapa käsittää organisaatiot, eikä näköpiirissä ole uhkaa teorian suosion laantumiselle. Ihmissuhteiden koulukunnan myötä johtamisen merkitys, työskenneltäessä ihmisten kanssa, on korostunut. Ihmissuhteiden koulukunnan merkitys näyttäytyy nykypäivänä myös ymmärryksenä tiimien toiminnasta organisaation tehokkaan toiminnan edellytyksenä. Harisalo tähdentää, että ihmissuhteiden koulukunnan opit eivät aina toteudu organisaatioiden arjessa, jossa organisaation pyrkimykset ovat ajoittain erilaiset työntekijöiden tarpeisiin nähden.

Follett (2021, s. 2–3) kirjoitti jo vuonna 1924, että aika oli kypsä ihmissuhteiden ja sosiaalisten tilanteiden empiiriselle tutkimukselle. Tonnin (2003, s. 6) mukaan Follettille oli tärkeää tehokkaiden ihmissuhteiden organisointitapojen löytäminen. Fox ja Urwick (1977, s. 95, 131) toteavat Follettin ehdottaneen, että johtamisessa tulisi yhdistää ihmissuhteiden ja mekaanisten tieteen alojen osaaminen. Hän uskoi ihmissuhdetaitojen tarjoavan johtajille keinoja saada tilanteita parempaan hallintaan organisaatioissa, minkä vuoksi hän esitti ihmissuhteiden koulutusta osaksi johtamiskoulutusta. Metcalf ja Urwick (2003, s. 249) kuvaavat, että Follett näki johtajat aikansa uranuurtajina, joilla oli mahdollisuus löytää uusia lähestymistapoja liittyen ihmissuhteisiin. Tällä hän ennakoii olevan suuri arvo tulevaisuudessa.

Melén (2016) mukaan vastareaktionä Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon käsityksille johtajien tiukkoihin määräyksiin perustuvasta toimintatavasta alkoi muotoutua myös humanistinen johtamiskäsitys, jonka huomio suuntautui inhimillisten tekijöiden ja niiden vaikutusten tunnistamiseen organisaatioiden suoriutumisessa. Humanistinen johtaminen on ihmislähtöistä johtamista, joka huomioi inhimilliset päämäärät. Päinvastaisessa johtamistavassa ihmiset ymmärretään vain resursseina, joiden kautta tavoitellaan voittoja (Melé, 2016). Follettin ajatuksissa hahmottui humanistisen johtamiskäsityksen piirteitä. Kanter kuvaa Follettin filosofian nojautuvan ihmisen hyvyteen ja inhimillisiin näkökulmiin (Graham, 1995, s. xviii). Follett (1918, s. 360) tähdensi, että yhteiskunnassa tarvittiin uutta uskoa humanisuuteen. Hän kuvasi, että tarvitaan uskoa ihmisyyteen, ei tunteellista tai uskonnollista uskoa, vaan aktiivista uskoa ihmisten luovaan voimaan, joka muovaa hallintoja ja teollisuuden alaa ja antaa muodon niin jokapäiväiselle elämällemme kuin maailman liitoillekin.

2.4 Merkitys organisaatioiden ja johtamisen kentässä

Mary Parker Follett on tunnettu modernin johtamisen uranuurtajana (Fox & Urwick, 1977, s. viii). Grahamin (1995, s. 13–14, 31) mukaan on olemassa yksimielinen käsitys siitä, että hän oli näkemyksissään aikaansa edellä. Hän loi perustan liiketoiminnalle ja

organisaatioille 1900-luvun alkupuolella, jolloin vastaava toiminta ei vielä ollut mahdollista naisille. Follettin (1949, s. xi) teoksen johdatuksessa Urwick kuvaa Follettin näkökulmia ajattomina kysymyksinä ihmisten välisistä suhteista organisaatioissa. Grahamin (1995, s. 162) mukaan Follett avasi näkymää siitä, että työntekijät voivat voida paremmin työssään. Warren Bennis kiteyttää, että Follettin panos nykyajan johtamisen muotoutumisessa on poikkeuksellisen suuri (Spears, 2018).

Grahamin (1995, s. 162) mukaan Follettin merkitys voidaan nähdä retorisenä johtotähtenä, jonka kautta on mahdollista luoda ymmärrys johtajan tärkeimmästä tehtävästä pitää yllä jatkuvaa toimintaa organisaatiossa. Farnsworthin (2007, s. xi–xii) mukaan Follettin toimintaperiaatetta kuvaava ilmaus dynaamisesta hallinnosta on hyvin osuva. Follettin (1949, s. xiii) teoksen johdatuksessa Urwick kuvaa, että Follett kehitti täysin uudenlaisia tehtäviä toiminnan ohjaamiseksi organisaatioissa. Fox ja Urwick (1977, s. 121) selventävät, että Follett käsitti parhaana organisaatiomuotona sellaisen, joka mahdollistaa jatkuvan koordinoinnin ryhmän kokemusten perusteella. Hän uskoi, että myös oikeutettu määräysvalta nousee koordinoinnista. Follettin (1949, s. 4–5, 84) mukaan organisaation muotokin tulisi olla sellainen, joka mahdollistaa yksilöiden kokemusten jatkuvan koordinoinnin, mikä on merkityksellistä johtamisessa ja kansainvälisissä suhteissa.

Follett (1949, s. 8) osoitti tieteellisen johtamisen suunnan muutosta siinä, miten organisaation keskeisin ohjaus tarkoitti ennen ylintä johtajaa, mutta uudessa näkemyksessä keskeisin ohjaus osoittaa niitä kohtia, joista löytyy asiantuntemusta ja kokemusta organisaatiossa. Viitalan ja Jylhän (2019, s. 31) mukaan Follett käsitti autoritäärisen johtamisen ja voittojen maksimointiin tähtäävän päätöksenteon organisaatiota heikentävinä toimintatapoina. Kuitenkin hän otti huomioon organisaation menestymisen näkökulman. Damart (2013) kuvaa Follettin esittäneen, että organisaation menestys riippuu sen organisaatio- ja johtamisjärjestelmien kyvystä ottaa sekä työntekijöiden että työnantajien arvot ja ideat mukaan päätöksentekoon.

Follett (1949, s. 5) uskoi, että johtaminen erikoistuu ja jatkuvan konsultoinnin ja tiedon tulee olla lopullisten päätösten tukena tulevaisuudessa. Grahamin (1995, s. 25–28) mukaan Follett korosti johtamisen merkitystä ja piti sitä välttämättömänä. Hän kuvasi johtamista kaikkein kiinnostavimpana ihmisen toimintana ja loi johtajille selkeän kuvauksen siitä, miten ymmärtää erilaisia suhteiden verkostoja, joita löytyy kaikenlaisista organisaatioista. Follett (2021, s. 147) kritisoi yleistä johtajien tapaa vaihtaa vanhat ideat uusiin ilman, että ihmisten käyttäytymiseen ja toimintatapoihin liittyvät järjestelmät on muutettu. Hän uskoi, että suuret muutokset epäonnistuvat tällä toimintalogiikalla. Hän ehdotti, että ihmisten käyttäytymistä tulee muuttaa kokemuksiä hyödyntäen, mikä vaatii uusien toimintatapojen rakentamista organisaatioihin.

Tonnin (2003, s. 1) mukaan Follett kehitti, ilman nykyaikaisia tutkimusmenetelmiä, syvällisiä analyyseja johtajuudesta, vallasta, konflikteista ja ryhmäkäyttäytymisestä. Follettin (1949, s. xvi) kokoelmateoksessa Urwick pohtiikin, miten naimattoman naisen on ollut mahdollista, ilman yksityiskohtaista tutkimustekniikkaa ja tiimiä assistentteineen, antaa merkittävän panoksen tiedostaan ja ymmärryksestään siihen, mitä meillä on nykypäivänä johtamisesta. Urwick arvelee tämän mahdollistuneen Follettin ihmissuhdetaitojen avulla ja hänen kyvyllään saada ihmiset puolelleen. Kaikki kohtaamiset olivat hänelle tärkeitä huolimatta siitä, kenen kanssa hän keskusteli. Fox ja Urwick (1977, s. ix) kuvaavat, että Follett keskusteli eri ammattikunnan työntekijöille, niin filosofeille ja juristeille kuin työmiehille ja piioillekin. Tonn (2003, s. 2) on samaa mieltä Foxin ja Urwickin kanssa ja kuvaa lisäksi Follettia tarkkaavaisena kuuntelijana, joka testasi jatkuvasti ideoitaan lukemattomissa keskusteluissa esiin tulleiden huomioiden inspiroimana.

Nohria (Graham, 1995, s. 159–160) toteaa Follettin ideoiden kukoistaneen aikaisemmin erityisesti kahtena ajanjaksona. Ensimmäistä kertaa 1950–1960 luvuilla osallistuvan johtamisen teorian myötä, jonka lähestymistavan ydin löytyy McGregorin ajatuksesta teoria X:n ja teoria Y:n eroavaisuuksista. Follettin ajatusten toinen kukoistuskausi ajoittui 1970-luvulle, jolloin korostettiin työn rikastuttamista, työntekijöiden osallistumista, työn

uudelleen muotoilua, työpaikan demokratiaa ja työelämän laadukkuutta. Tämän ajanjakson jälkeen Follettin ideoiden perintöä ei samalla tavoin tunnustettu (Graham, 1995, s. 159–160). Follettin panostus johtamiseen sai uudelleen huomiota vuosituhaten vaihteessa. Valerien ja Rogersin (2023, s. 17) mukaan johtajuusteoreetikot Lippitt, Drucker, Kanter ja McGregor tunnustivat Follettin johtamisen teorioita, hyödynsivät niitä työssään ja levittivät tietoa hänen periaatteistaan kirjallisuudessaan. Warren Bennis lisää, että silti monia Follettin käsityksiä ei ole edelleenkään tunnustettu (Spears, 2018).

Kanterin mukaan monet nykyjohtajuuden ideat näyttäytyvät Follettin työssä (Graham, 1995, s. xv). Tonn (2003, s. 1) kuvaa Follettia yhtenä merkittävimmistä demokratia- ja organisaatioajatteliijoista. Feldheimin (2003, s. 358) mukaan Follettin käsitteet tilanteen laista ja integraatiosta ovat luoneet perustan esimerkiksi organisaatiotutkimukselle, systeemiteorialle ja laatujohtamiselle. Tonn (2003, s. 1, 360) kirjoittaa, että Follettin valtakäsitteet ja niiden erot, ”Power with” ja ”Power over”, ovat muodostuneet vakiintuneiksi käsitteiksi monien ajattelijoiden keskuudessa. Hänen mukaansa Follettin työ on aina ollut tunnettu johtamisen ja julkisen hallinnon alalla, ja hänen ajatuksensa muodostavatkin perustan suurelle osalle nykyaikaisesta johtamis- ja organisaatiokäsityksestä.

Bolmanin ja Dealin (2017, s. 334) mukaan Follett oli tutkimuksissaan aikaansa edellä tarkastellessaan inhimillisiä tekijöitä ja jaettua johtajuutta. Northouse (2022, s. 352) toteaa, että Follett lähestyi ensimmäisenä tutkijana, jo 1930-luvulla, työntekijän aktiivisen roolin merkitystä, jonka jälkeen tutkijoiden kiinnostus aiheeseen jatkui vasta vuosikymmeniä myöhemmin seuraajien (followers) roolin tutkimisena organisaatioissa. Foxin ja Urwickin (1977, s. xxxii) mukaan Follett onkin työllään myötävaikuttanut käsitykseen yksilöiden tehokkaasta osallistumisesta vuorovaikutteisissa järjestelmissä, jotka teknologinen edistyminen on muuttanut yhä kompleksisemmiksi.

Mills ja Novicevic (2019, s. 23–24, 63–64) toteavat, että johtamistieteen pohjaksi tehdyt valinnat ovat historian aikana pitkään nojautuneet Taylorin työhön ja alan miesvaltaisuuteen, minkä vuoksi on jäänyt tärkeitä huomioita tekemättä. He tuovat esiin, että Follettin työ oli pisimpään suljettuna pois johtamistieteiden historiasta. He kritisoivat sitä, että Follett on yhdistetty edelläkävijänä ihmissuhteiden koulukunnan käsityksiin, mikä on ohjannut huomiota pois hänen roolistaan johtamistieteiden perustan muovaajana. He haluavat tällä osoittaa, että tieteellisen liikkeenjohdon ja Taylorin työ eivät ole olleet ainoita johtamistieteen lähtökohtia.

Myös Damart (2013) on samaa mieltä edellisten tutkijoiden kanssa siitä, että Follettin osuutta oman aikansa johtamistieteen rakentumisessa ei tunnustettu niin kuin Taylorin, Fayolin ja Mayon panosta, joilla oli merkittävä rooli johtamiskäytäntöjen jäsentymisessä. Hän huomauttaa, että Follett oli kuitenkin yksi ensimmäisistä, jotka käsittelivät liikkeenjohdon perustavanlaatuisia teemoja vallasta ja vastuusta, joita johtamisen alalla ja tieteessä käsiteltiin vasta paljon myöhemmin. Damart viittaa myös Peter Druckeriin, joka on todennut, että johtamisen historia olisi ollut aivan erilainen, jos se olisi seurannut Follettin eikä Taylorin ja Fayolin käsityksiä johtamisesta. Hän kuitenkin huomauttaa, että on lopulta vaikea arvioida, millä tavalla Follettin käsitykset ovat olleet vaikuttamassa johtamistieteiden historian muotoutumiseen (Damart, 2013).

Mills ja Novicevic (2019, s. 23–24, 63–64) siteeraavat Peter Druckerin väitettä, jonka mukaan Follettin oletukset johtamisesta eivät sopineet ajan kuvaan 1930–1940-luvuilla, ja hänen työnsä käytännössä unohdettiin yli kahdenkymmenenviiden vuoden ajaksi. Vähämäki (2008, s. 142–143) arvelee, että Follettin ajatusten edistyksellisyys, esimerkiksi dialogisuuden huomioiminen, oli mahdollisesti liian haastavaa ottaa käyttöön johtamisen arjessa. Mills ja Novicevic (2019, s. 23–24, 63–64) jatkavat huomauttaen, että Follettin perusoletukset ihmisistä, yhteiskunnasta ja johtamisesta olivat kuitenkin lähempänä todellisuutta kuin mihin johtaminen silloin perustui ja perustuu suurelta osin nykypäivänäkin.

Monin, N. ja Monin, J. (Czarniawska & Gagliard, 2003, s. 58–60) kritisoivat yleisesti nimettyjä perusteita, miksi Follettin kirjoitukset on unohdettu. He epäilevät joidenkin syiden todenperäisyyttä. Esimerkiksi syy, että Follett jätettiin huomioimatta, koska hän oli nainen ja hänen käsityksensä olivat feministisiä, on kiistanalainen. He perustelevat väitettään sillä, että Follett kuitenkin edusti tieteellisen liikkeenjohdon käsityksiä faktojen objektiivisuudesta ja puolusti tehokkuuden ja tuottavuuden näkökulmaa. Sen sijaan he arvelevat, että amerikkalaisten individualismin ja kapitalistisuuden ihanteet ovat saattaneet olla syitä Follettin ajatusten unohtamiselle. Follettin käsitykset linkittyvät paremmin japanilaiseen kulttuuriin, mikä on saattanut olla syy, jotta hänen ajatuksensa ovat saaneet siellä hyvin vastakaikua (Czarniawska & Gagliard, 2003, s. 58–60).

Monin, N. ja Monin, J. (Czarniawska & Gagliard, 2003, s. 61, 74) jatkavat toteamalla, että Steward oli vuonna 1996 väittänyt, että Follettin tuotannon rikkaus olisi ollut syy, etteivät johtajat kyenneet ymmärtämään ja ottamaan haltuun kerralla hänen periaatteitaan. He kuitenkin kiistävät Stewardin väitteen perustelemalla, että Follett oli jo luopunut osasta radikaaleimmista ideologioistaan, kun hän mukautui liike-elämän johdon tarpeisiin. Follettin myöhäisempää tuotantoa kuvastaa käytännönläheisempi näkökulma. He pohtivatkin, että on mahdollista, että Follettin käsityksiä tulkitaan väärin. He ehdottavat, että jos johtamisteorioita luettaisiin enemmän narratiiveina, niin silloin myös Follettin ideoihin tutustuttaisiin enemmän, ja niitä tulkittaisiin ja haastettaisiin laajemmin, mikä lisäisi ymmärrystä hänen käsityksistään (Czarniawska & Gagliard, 2003, s. 61, 74).

Gibsonin ja muiden (2013) mukaan Follettin urauurtavat ideat ovat kuitenkin pysyneet vahvoina ja vaikutusvaltaisina tähän päivään asti. Fox ja Urwick (1977, s. xxxii) uskovat Follettin ajatusten merkityksen säilyvän edelleen tulevaisuudessakin. Tämän tutkielman neljännessä luvussa pohditaankin tarkemmin hänen merkitystään, ja avataan näkymiä hänen ideoidensa mahdollisuuksiin nykypäivän johtamisen valossa. Kuitenkin seuraavaksi esitellään hänen johtamisen periaatteitaan, joiden kautta tarkastellaan hänen käsitystään hyvästä johtajuudesta.

3 Mary Parker Follettin periaatteet ja käsitys hyvästä johtajuudesta

Seuraavaksi esitellään Follettin johtamisen periaatteita, niiden lähtökohtia ja yleisiä huomioita, jotka ovat yhteisiä kaikille hänen periaatteilleen. Alaluvuissa analysoidaan tarkemmin valittuja periaatteita, joiden avulla saa tarkemman käsityksen hänen johtamisfilosofiastaan ja hänen tärkeimmistä opeistaan. Tarkasteltavaksi valitut periaatteet ovat periaate yhteisestä vallasta (Power with), periaate tilanteen laista (The Law of the Situation) ja periaate rakentavasta konfliktista (The Constructive Conflict). Näiden lisäksi pureudutaan ryhmän merkitykseen käsittelemällä periaatetta ryhmäprosessista (The Group Process) ja ryhmäorganisaatiosta (Group Organization). Tutkielman keskeisemmät Follettin periaatteet on esitelty yhteenvetona luvussa 4.2 (ks. taulukko 2).

Follettilla on monia johtamisen periaatteita, jotka Damartin (2013) mukaan muodostuvat käsitesarjoista kytkeytyen toisiinsa. Koska Follettilla on paljon käsitteitä ja periaatteita, niin ei ole perusteltua esitellä niitä kaikkia. Kuitenkin, jotta on mahdollista muodostaa selkeämpi käsitys, niin tässä tutkielmassa tarkastellaan valittujen periaatteiden kanssa rinnakkain myös osaa Follettin muista periaatteista.

Eddy-Spicerin (2023) mukaan Follett on kehittänyt organisointiin ja johtamisen rooliin liittyviä periaatteitaan, joissa korostuvat vuorovaikutuksellisuus, kokemukset, kokeileminen, ryhmän aktiivinen toiminta ja toiminnan linkittyminen ympäristönsä kanssa. Bednarek ja Smith (2023) kuvaavat, että Follettin periaatteissa hahmottuu vastakkaisten elementtien luontainen yhtenäisyys, mikä näyttäytyy hyvin hänen periaatteessaan integraatiosta, jossa vastakkaiset näkemykset yhdistyvät.

Damartin (2013) mukaan Follett rakensi käsitteistään kehikon, jonka avulla hän analysoi johtamiskäytäntöihin liittyviä sosiaalisten vuorovaikutusprosessien tilanteita ja osoitti johtamisen ja politiikan ongelmakohtia. Tältä vankalta ja johdonmukaiselta pohjalta hän

loi johtamisen periaatteet. Damartin mukaan tapa, jolla Follet periaatteensa rakensi, osoitti tieteellistä perustaa. Lisäksi hän testasi periaatteitaan validoimalla niitä käytännön kokeilujen kautta (Damart, 2013).

Graham (1995, s. 24) kuvaa Follettin periaatteita positiivisiksi, käytännöllisiksi ja radikaaleiksi lähestymistavoiksi johtamiseen ja politiikkaan. Hänen periaatteissaan näyttäytyy laaja-alainen ja syvälinen ajattelutapa. Fox ja Urwick (1977, s. xxiii) kuvaavat Follettin perustavanlaatuisia ajatuksia selkeinä, syvälinä ja kauaskantoisina. Caldwellin ja Crippenin (2015) mukaan Follettin ideoiden muodostumiseen vaikuttivat aikansa uusimmat psykologian teoriasuuntaukset, kuten gestalt-psykologia ja behaviorismi. He huomauttavat, että hän oli kuitenkin avoin ammentamaan tietoa monista eri teorioista.

Follettin (1918, s. 360) humanistinen elämäkatsomus ja pyrkimys pois pysähtyneisyyden ja passiivisuuden tilasta sosiaalisissa yhteyksissä näyttäytyy hänen periaatteissaan. Foxin (1970, s. 3) mukaan Follett totesi periaatteiden soveltuvan kaikenlaisiin tilanteisiin, joissa ihmiset kommunikoivat toistensa kanssa. Damart (2013) kuvaa Follettin periaatteita universaaleiksi ja käyttökelpoisiksi monenlaisissa sosiaalisissa suhteissa ja organisaatioissa. Hän esittää, että ne asettuvatkin organisaatioiden johtamista laajempaan viitekehykseen. Hanstén (2004, s. 9) lisää, että Follett huomautti samojen periaatteiden toimivan myös erilaisissa toimintaympäristöissä esim. julkisissa, yksityisissä, paikallisissa tai globaaleissa organisaatioissa. Hänen mukaansa tämä tulkinta erilaisista toimintaympäristöistä sopii hyvin myös tarkasteltaessa nykyajan organisaatioita.

Graham (1995, s. 156) toteaa hämmästyneensä siitä, miten selkeästi, vakuuttavasti ja kattavasti Follett on ilmaissut organisaatioihin liittyviä periaatteitaan. Caldwellin ja Crippenin (2015) mukaan hän osasi havainnollistaa vaikeitakin käsitteitä ja periaatteita niin, että hänen yleisönsä oli ne helppo ymmärtää. Hänellä oli taito esittää arjen asioiden suurempi merkitys, kun hän asemoi ne filosofiseen tai sosiaaliseen kontekstiin. Tonnin (2003, s. 2) mukaan Follett avasi erilaisille kuuntelijoille monimutkaisimmatkin

käsitteensä unohtumattomilla metaforilla, joihin hän oli ottanut ideoita jokapäiväisen elämän yksityiskohdista.

Foxin ja Urwickin (1977, s. xxv) mukaan Follett ilmaisi samoja periaatteita erilaisin käsittein, esimerkiksi integraatiota hän kuvasi myös käsitteillä yhdistäminen ja synteesi. Gibsonin ja muiden (2013) mukaan hänen periaatteensa ovat pysyneet vahvoina ja vaikutusvaltaisina tähän päivään saakka. Grahamin (1995, s. 12) mukaan hänen 1920-luvulla käyttämänsä käsitteet ovat edelleen ajankohtaisia ja relevantteja.

Graham (1995, s. 25) toteaa, että Follettin periaatteissa on ainutlaatuista niiden kokonaisvaltaisuus ja kietoutuminen saumattomasti yhteen toistensa kanssa. Esimerkiksi hänen periaatteensa yhteisestä vallasta (Power with), joka seuraavaksi esitellään, korostaa rakentavaa konfliktin ratkaisutapaa kytkeytyen näin yhteen rakentavan konfliktin periaatteen kanssa.

Follettin urauurtavat periaatteet ovat saaneet osakseen myös kritiikkiä. Farnsworth (2007, s. 39) kirjoittaa, että Follettin näkemyksiä on joissakin yhteyksissä kritisoitu epäkäytännöllisiksi. Kanterin (Grahamin, 1995, s. xvii–xviii) mukaan Follett keskittyi vahvasti inhimillisiin tekijöihin, joita on usein kaikkein vaikein ottaa huomioon käytännön arjessa, eivätkä niiden huomioiminen tuo organisaatioissa ansioita lyhyellä aikavälillä. Hän jatkaa, että liike-elämässä on usein kyse voittamisesta, mutta integrointi periaatteena ei luo sille puitteita. Lisäksi hän väittää, että Follettin käsitykset eivät ota riittävästi huomioon, että kuitenkin todellisuudessa on hierarkkisia valta-asetelmia ja eturistiriitoja.

Kanter (Graham, 1995, s. xvii–xviii) jatkaa, että Follett ei ollut oikeassa myöskään väittäessään, että ihmisten välinen yhteistyö tulisi korvaamaan yritysten välisen kilpailun. Lisäksi yhteisen ratkaisun luominen käytännössä voi olla haastavaa, sillä se vaatii paljon tiedon hankkimista ja pohdiskelua, eikä Follett tarjonnut periaatteiden täytäntöönpanoon selkeää ohjeistusta. Hän kiteyttääkin, että hänen käsityksissään oli

idealistisuutta. Farnsworth (2007, s. 39) huomauttaa, että suurin osa modernin johtamisen ajattelijoin ei kuitenkaan jaa Kanterin käsitystä Follettin periaatteiden epäkäytännöllisyydestä.

Seuraavaksi analysoidaan Follettin periaatteita jaoteltuna neljään alalukuun, jotka ovat käsitys yhteisestä vallasta, tilanteen laki, rakentava konflikti ja ryhmän merkitys. Follettin periaatteet rakentavat kehon myös Follettin käsitykselle hyvästä johtajuudesta, jota tarkastellaan tämän luvun lopussa, alaluvussa 3.5.

3.1 Käsitys yhteisestä vallasta

Follett esitteli uudenlaisen käsityksen vallasta (Power with), jonka mukaan valta on ryhmän yhdessä kehittämää valtaa (Fox & Urwick, 1977, s. 72). Graham (1995, s. 156–157) toteaa Follettin ymmärtäneen, että tällöin valta on yhteistoiminnan tulos, jota yhteisön yksilöt omalla panoksellaan rikastuttavat ja kehittävät. Hansténin (2004, s. 104) mukaan Follett käsitti vallan toiminnallisena osana toimivaa yksikköä. Hän jatkaa, että Follettin mukaan todellinen valta oli tällöin kapasiteetti, joka tuo organisaatiolle kyvykkyyttä saada asioita tapahtumaan.

Foxin ja Urwickin (1977, s. 80) mukaan juuri Follettin valtakäsitys kapasiteettina oli syy, minkä vuoksi valtaa ei tulisi delegoida, vaan sen sijaan työntekijöille tulisi antaa mahdollisuuksia kasvattaa tätä kapasiteettiaan. Follettin käsityksen mukaan valta, tällaisessa positiivisessa (Power with) merkityksessä, voi kasvaa luonnostaan, kun sitä ei rajoiteta. Grahamin (1995, s. 156–157) mukaan hän perusteli muitakin syitä luopua vallan siirtämisestä tehtävien jakamisena. Follettin (1949, s. 4) mukaan delegoitu määräysvalta olettaa, että johtajalla on oikeus kaikkeen määräysvaltansa, mutta hän delegoi siitä osan. Hän kyseenalaisti tällaista johtajan valtaa, sillä kyse on silloin pienestä osasta johtajan työtä, jonka hän siirtää esimerkiksi sairaslomansa ajaksi toiselle työntekijälle, jolloin tehtävä saatetaan käsittää johtajalle kuuluvana tehtävänä (Follett, 1949, s. 4).

Follett (2021, s. 2) tähdensi, että aito valta ei ole pakko-ohjausta vaan tietoista yhdessä rakennettavaa valtaa, joka rikastuttaa jokaista yksilöä. Graham (1995, s. 156–157) kirjoittaa, että Follettin mukaan yleisimmin valta ymmärretään kuitenkin negatiivisessa (Power over) merkityksessä ylivaltana, joka on yksilön valtaa toista yksilöä tai ryhmää kohtaan. Foxin ja Urwickin (1977, s. 72) mukaan Follett kritisoi tällaista johtajan vallankäyttöä, jossa toinen osapuoli saa tahtomansa läpi. Follettin (1949, s. 4–5) mukaan käsitys, jonka mukaan jollakin olisi viimeinen määräysvalta, ei ollut enää tehokas tapa käsittää valtaa organisaatioissa. Myöskään hierarkkisella ja virallisella määräysvalta-aseamalla ei ollut merkitystä, ja hän käsittikin sellaisen mielivaltaisena määräysvaltana, sillä se perustuu vain tiettyyn henkilöön eikä tehtävän vaatimaan osaamiseen (Follett, 1949, s. 4–5).

Follettin (1949, s. 1–2) mukaan ei ollut hyvä puhua ylimmästä päätösvallasta, koska se ei ollut enää toimiva ajattelutapa. Hän esittikin päätösvallan ja auktoriteettiaseman määräytyvän tehtävien mukaan ja kytkeytyvän aina tarkoituksenmukaiseen toimintaan. Follett painotti, että valta liittyy tehtävään, ja myös tehtävässä vallan tulee pysyä. Tällöin valtaakin tulee olla juuri sen verran kuin tehtävä vaatii. Hän ymmärsi, ettei tämän vuoksi ollut myöskään tarpeen puhua määräysvallan rajoista, vaan tärkeämpää oli määritellä tehtävä, sillä asiantuntijuus määräytyy sen mukaan. Asiantuntijuus on sillä yksilöllä, kenellä on tietoa ja kokemusta, jota sen hetkinen tilanne vaatii (Follett, 1949, s. 1–2).

Follettin (1949, s. 2–3) periaate tilanteen laista (The Law of the Situation) kytkeytyykin hänen käsitykseensä määräysvallasta, sillä tilanne määrittää, kuka on avainhenkilö, jolla on tilanteen vaatimaa osaamista. Metcalf ja Urwick (2003, s. 251, 262) kirjoittavat Follettin todenneenkin, että parhaat johtajat eivät pyydä työntekijöitään palvelemaan heitä, vaan yhteistä päämäärää. Follett jatkaa, että parhailta johtajilla ei ole alaisia, vaan kumppaneita työskentelemässä yhdessä heidän kanssaan. Follett (1949, s. 3) uskoi tämän toimintatavan lisäävän myös kiinnostusta työhön ja vastuunottamiseen organisaatioissa. Fox ja Urwick (1977, s. 81) kirjoittavat Follettin päätelleen, että valta

kapasiteettina yhdessä kiinnostuksen ja vastuullisuuden kanssa muodostavat kestävän liiton.

Eddy-Spicerin (2023) mukaan Follett oli keskittynyt tarkastelemaan vallan toimintamuotoja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Hänen keskeinen viestinsä oli, että aito valta kehittyy vuorovaikutuksessa tapahtuvan toiminnan kautta, jota hän kutsui vastavuoroiseksi kehämäiseksi reaktioksi (Circular Response). Valerien ja Rogersin (2023, s. 17) mukaan Follett edisti vastavuoroisella valtakäsityksellään tasa-arvoisia lähestymistapoja johtamisessa, jossa hyödynnetään yhteistyötä ja osallistavaa päätöksentekoa dominoinnin ja kontrolloinnin sijaan.

Follett (1949, s. 61, 64) esitti, että ylimmän johtajan lisäksi johtajina voivat toimia muutkin työntekijät, jotka voivat tilanteen lain mukaan ottaa johtamisvastuuta. Hän kirjoitti, että organisaatioiden haasteina oli kehittyä sellaiseen malliin, että tällainen hajautetun vallan ja vastuun vaihtelu onnistuu johtajuuden vaihtuessa. Hän kuvasi tätä myös auktoriteettiaseman nousevina ja laskevinä tikapuina. Hän oli vakuuttunut, että monet tehtävät mahdollistaisivat tällaisen vaihtelevan johtajuuden. Foxin ja Urwickin (1977, s. 146) mukaan Follett uskoi, että työntekijöillä olisi paljon annettavaa johtamiseen. Viitala ja Jylhä (2019, s. 31) kirjoittavatkin, että Follettin käsityksen mukaan johtajan tehtävänä on saada organisaatioon enemmän johtajia muodollisen johtajan lisäksi.

Follett tähdensi yksilöiden aktiivista osallistumista, mikä on edellytys yhteisen vallan toteutumiselle. Graham (1995, s. 18–19) kirjoittaa Follettin itsehallinnon periaatteesta (The Self-Governing Principle), jossa korostuu suora vuorovaikutus muiden ryhmän yksilöiden kanssa, mikä auttaa saavuttamaan yhteiset tavoitteet. Follett uskoi, että periaate edistää yksilöiden ja ryhmien kehittymistä ja auttaa niiden kasvamista tehtäväänsä. Ryhmän kehitymisprosessin myötä yksilöt myös pystyvät toteuttamaan itseään. Jokainen yksilö osaltaan täydentää ryhmän kehittymistä tässä prosessissa.

Periaate on käyttökelpoinen missä tahansa pienessä tai suuressa yhteisössä (Graham, 1995, s. 18–19).

Follettin (1918 s. 8–11) mukaan itsehallinnon periaate on taito, jota jokaisen kansalaisen tulee opetella. Hän kirjoitti, että tämä ei tarkoita pelkästään vapautta tuoda esiin omia näkemyksiään. Hän ei myöskään pitänyt hyvänä ajatuksena oikeuksien antamista kansalaisille vaan painotti, että heidän tulee itse luoda näitä oikeuksiaan. Hansténin (2004, s. 118) mukaan Follett käsitti demokratian itsehallinnon prosessina, joka näyttäytyy ryhmän jäsenten aktiivisuuden kautta, jolloin prosessin onnistuminen riippuu siitä, miten ihmiset käyttäytyvät yhdessä.

Fox ja Urwick (1977, s. 135) toteavat, että Follett korosti osallistumisen merkitystä yhteistyön edellytyksenä. Follettille (2021, s. 155–156) kansalaisten osallistumismahdollisuuksista huolehtiminen oli tärkeää myös aidon demokratian toteutumisen kannalta. Druckerin (Graham, 1995, s. 8) mukaan Follettin käsitys oli, että organisaatioiden vallan kasvattamisen sijaan tulee vahvistaa kansalaisuutta ja nähdä sen mahdollisuudet. Bednarek ja Smith (2023) kirjoittavat Follettin todenneen, ettei voi kuitenkaan olla vapaita organisaatiojärjestelmiä ilman yhteisen vallan (Power with) kasvattamista, jonka myötä yksilöiden välinen vuorovaikutus toteutuu.

Follett (2021, s. 3) käsitti valtakysymykset ongelmallisina sosiaalisissa suhteissa, esimerkiksi teollisuuden ja politiikan alalla. Hän ei kuitenkaan kokenut tärkeänä kysymyksenä sitä, kenelle valta kuuluu, vaan tärkeää oli, että valtaa kehitetään. Follett (1949, s. 7) painotti, että määräysvaltaa tulee hajauttaa, ei keskittää organisaatioissa, vaikka se heikentääkin ylimmän johtajan määräysvallan merkitystä. Follett kuitenkin uskoi, ettei ylin johtajakaan joudu luopumaan mistään, sillä hänellä on tärkeä tehtävä etsiä ja kerätä yhteen kaikki käyttökelpoinen osaaminen, minkä myötä myös organisaation tehokkuus lisääntyy (Follett, 1949, s. 7).

Follett (2021, s. 150) tähdensi, että kokemusten kautta ihmisille syntyy ajatuksia, tahtoa ja tarkoitusta. Hän ei käsittänyt toimivana johtajuutena sellaista, jossa johtaja toisessa hetkessä kannustaa työntekijöitä itseohjautuvuuteen ja seuraavassa hetkessä määrää heille tehtäviä. Hän korosti, että ihmisten tahto ei tule toteutumaan muulla tavalla kuin heidän oman osallistumisensa kautta, esimerkiksi hallintoviranomaisten tahto tulee ikuisesti olemaan viranomaisten tahtoa ilman kansalaisten aktiivisuutta (Follett, 2021, s. 150).

Graham (1995, s. 160–161) esitti kriittisen huomion Follettin yhteisen vallan (Power with) käsityksestä, jonka toteutumista myös Follett itse epäili joissakin tilanteissa. He molemmat ovat perustelleet periaatteen heikkoutta sillä, että he uskoivat aina löytyvän yksilöitä, jotka haluavat itselleen valtaa. Graham toteaa myös, että luottamus on vaikea rakentaa ja helppo tuhota, eikä luottamuksen rikkomiseen tarvita montaa yksilöä. Lisäksi hän huomauttaa, että organisaatio on erityisen herkkä palaamaan uudelleen käskemis- ja kontrollointijärjestelmään johtajuuden vaihtuessa. Myös Farnsworth (2007, s. 97) nostaa esiin Follettin valtakäsityksen haasteita. Hänen mukaansa ympäristössä, jossa valta, päätöksenteko ja vastuu on jaettu, tulisi jokaiselta odottaa eettisiä päätöksiä ja käyttäytymistä. Hän huomauttaa, että jos ryhmässä ei enää luoteta muiden tekevän oikein, niin yhteinen valta menettää merkitystään.

Foxin ja Urwickin (1977, s. 77) mukaan Follettin keinot Power over -vallankäytön vähentämiseksi ovat integrointi, tilanteen lain noudattaminen ja toiminnallisen yhtenäisyyden luominen organisaatioon. Urwick kuvaa Follettin ohjeistaneen yhteisen Power with -valtakäsityksensä toimivan parhaiten silloin, kun johtaja onnistuu saamaan työntekijät työskentelemään yhdessä hänen kanssaan (Follett, 1949, s. xi). Grahamin (1995, s. 107) mukaan Follett tähdensi, että kehämäisen käyttäytymisen periaate (Circular Behavior) varmistaa, että vuorovaikutuksessa toisien kanssa jokainen yksilö vaikuttaa muihin yksilöihin, mikä on ehto yhteisen vallan rakentumiselle.

Fox ja Urwick (1977, s. 81) kirjoittavat Follettin varoittaneen, ettei määräysvaltaa tule antaa työntekijöille siinä vaiheessa, kun metodeja ei ole vielä kehitetty siitä, miten tämä käytännössä tapahtuu. Tässä hän painotti koordinoinnin merkitystä. Follettin (1949, s. 4–5) mukaan oikeutettu määräysvalta nousee koordinoinnista, joka mahdollistaa yksilöiden kokemusten jatkuvan yhteensovittamisen. Follettin mukaan tällaiseen määräysvaltaan, joka liittää toimintoja yhteen, sisältyy aina myös toiminnallista vastuuta. Viitala ja Jylhä (2019, s. 31) toteavat Follettin tähdentäneenkin, että johtajan on kannustettava työntekijöitä vastuunottoon organisaatiossa. Heidän mukaansa tämä tarkoittaa myös sitä, että johtajan on annettava valtuutus työntekijöille tällaiseen itseohjautuvuuteen.

Follett (1949, s. 7) oli vakuuttunut, että aidon määräysvallan antaminen on tärkeää myös tehokkaan ongelmanratkaisun kannalta, sillä on hyvä, jos ongelmia pystytään ratkaisemaan heti siinä tilanteessa, missä niitä syntyy. Follettin periaate tilanteen laista (The Law of the Situation) luo kehikon yhteiselle ryhmän toiminnalle ja käskyjen antamiselle.

3.2 Tilanteen laki

Fox ja Urwick (1977, s. 29–30) kirjoittavat, että Follettin mukaan yksilöiden on vaikea ottaa käskyjä vastaan toisilta yksilöiltä, mutta vallitsevalta tilanteelta se koetaan helpompana. Hän ehdotti, että yksilöiden ei tulisi antaa käskyjä toisille yksilöille. Tämän pohjalta hän kehitti periaatteen tilanteen laista (The Law of the Situation). Samoin kuin Follettin yhteisen vallan periaate, niin myös tämä periaate kyseenalaistaa organisaation hierarkkista rakennetta ja auktoriteettiaseman määräytymistä tietyn aseman mukaan. Periaate korostaakin tasaveroisempaa yhteistyötä suuntaan, jonka tilanne osoittaa parhaana (Fox & Urwick, 1977, s. 29–30).

Fox ja Urwick (1977, s. 29–30) toteavat, että Follettin mukaan tärkeintä tilanteessa on se, miten keksitään keinot, joilla löydetään tilanteen määrittämät käskyt. Kun ne on selvitetty, niin käskyjä voivat antaa yhtä lailla johtajat tai työntekijät. Follett väitti, että

tämä yleensä tapahtuu helposti ja luonnollisesti. Grahamin (1995, s. 28) mukaan Follett esitti, ettei johtajuus kuulu vain nimetyille johtajalle, vaan se vaihtuu henkilöltä toiselle tilanteessa tarvittavan tiedon ja kokemuksen mukaan. Follett oli vakuuttunut, että jokaisella tilanteella on omat käskynsä ja tilanteen laki, joka määrittää, mitä tulee tehdä.

Damartin (2013) mukaan Follett tähdensi, että yksilöiden tulisi yhdessä tunnistaa tilanteen vaatimukset, minkä mahdollistamiseksi voi olla tarpeellista, että ryhmä yhdessä tutkii ja tekee havaintoja tilanteesta. Yksilöillä on tässä tärkeä vastuu, sillä tarvittaessa he ovat valmiita ottamaan käskyvallan silloin, kun yhdessä on todettu tilanteen sitä vaativan (Damart, 2013).

Foxin (1970, s. 114–115) mukaan periaate tilanteen laista käsittää oleellisia huomioita Follettin filosofiasta. Tärkeää tilanteessa on tunnistaa, mikä tilanne on ja mikä se voisi olla. Yhdessä, toiminnan kautta, tilanteessa luodaan seuraava tilanne, mikä tapahtuu integroimalla erilaiset käsitykset yhteen, jolloin ratkaisuna tilanteeseen syntyy jotain uutta. Fox kiteyttää, että Follett korosti tilanteen jatkuvasti muuttuvaa luonnetta, jolloin myös tilanteen lain tulee muuttua sen mukana. Foxin ja Urwicken (1977, s. 20) mukaan käsitys kehittyvästä tilanteesta oli Follettin mukaan äärimmäisen tärkeää kaikille organisaatioille

Bednarek ja Smith (2023) kirjoittavat, että Follett kuvasi kokonaisvaltaista todellisuutta kokonaistilanteeksi (The Total Situation), joka tarkoittaa kaikkien tietyissä ajassa ja paikassa olevien suhteiden ja ympäristön kietoutumista toisiinsa. Eddy-Spicer (2023) selventää, että tilanteen laissa yhdistyy kehittyvä ja sen hetkinen tilanne kokonaistilanteeseen. Periaate, jolla Follett kuvasi vuorovaikutuksen ja toiminnan vastavuoroista suhdetta, on kehämäinen reaktio (Circular Response). Follettin mukaan tilanteen laki on avain kehämäisen reaktion dynamiikan ymmärtämiseen, ja haasteellista on, ettei elämää usein ymmärretä prosessina vaan staattisina tilanteina. Hän korostikin, että on tärkeää ymmärtää tilanteessa jatkuvasti vaikuttavat tekijät, jotka kietoutuvat toisiinsa (Eddy-Spicer, 2023).

Follettin (1949, s. 53–56) mukaan nimetyn johtajan ja työntekijöiden tulee seurata näkymätöntä johtajaa, yhteistä päämäärää. Lojaalisuus näkymättömään johtajaan vahvistaa yksilöiden välistä sidettä. Näkymätön johtajuus saa osakseen hyväksyntää, ja sille halutaan olla tottelevaisia. Follett oli todennut, että jos jokainen tottelee tilanteen lakia, niin kenelläkään yksilöllä ei ole silloin ylivaltaa (Power over), mikä varmistaa yhteisen vallan (Power with) toteutumisen tilanteessa (Graham, 1995, s. 107).

Graham (1995, s. 158–159) kirjoittaa, että Follettin mukaan komento- ja kontrolliorientoituneilla järjestelmillä on monia haittavaikutuksia organisaation toimintaan. Ne vähentävät työntekijöiden vastuullisuuden tunnetta, jättävät huomiotta perustavanlaatuisia huomioita ihmisen luonteesta ja tarpeesta itsemääräämiseen. Lisäksi komento-orientoituneissa järjestelmissä unohtuu oletus siitä, että ihmiset ovat luonnostaan kiinnostuneet tekemään sen, mihin ovat kykeneviä. Tämän vuoksi Follett suositteli uudenlaista järjestelmää, joka perustuu käskyjen antamiseen tilanteen lain perusteella, jolloin käskyt eivät henkilöidy. Follett kiteytti, että tilanteesta käsin tehtävät tulevat tehokkaasti jaetuiksi luonnostaan tehtävään liittyvän asiantuntemuksen mukaan. Johtajan tehtävä ei siten ole jakaa käskyjä, vaan valmentaa työntekijöitään suoriutumaan tehtävistään (Graham, 1995, s. 158–159).

Fox ja Urwick (1977, s. 22, 28) tuovat esiin, että Follett oli havainnut monia ongelmia käskyjen antamisessa, kun käskyt antaa muodollinen johtaja. Johtajan antamat käskyt osoittavat huonoa yrityspolitiikkaa, ja syntyy helposti väärinkäsityksiä. Lisäksi johtajan voi olla haastavaa saada työntekijät toimimaan toivotulla tavalla. Follett ymmärsi, että aikaisempi elämä ja erilaiset elämäkokemukset ovat muovanneet ihmisiä, jolloin käskyttäminen ei toimi (Fox & Urwick, 1977, s. 22, 28).

Feldheimin (2003) mukaan Follettin keskeinen ajatus käskyjen antamisessa oli, että jokainen yksilö kohtaisi kokemuksensa tietoisella, vastuullisella ja kokeilumyönteisellä asenteella. Hän määritteli kolme askelta käskyjen antamiseen. Fox ja Urwick (1977, s. 22) toteavat ensimmäinen askeleen olevan tietoinen asenne eli sen tiedostaminen, mikä on mahdollista sen hetkessä tilanteessa. Toinen askel on vastuullinen asenne, mikä

tarkoittaa päätöstä siitä, minkä puolesta organisaatio työskentelee. Kolmas askel on kokeileva asenne, joka kannustaa erilaisiin kokeiluihin organisaatioissa. Lisäksi Follett ehdotti käskyjen antamisessa psykologisen kielen käyttämistä käskyttämisen sijaan, mihin kuuluu tietynlainen asenne, joka saa ihmiset kiinnostumaan. Metcalfin ja Urwickin (2003, s. 261) mukaan Follett tähdensi johtajan kielenkäytön huomioimista, jotta jokainen yksilö saadaan osallistumaan eikä kukaan jää ryhmän ulkopuolelle.

Follett (2021, s. 152–154) väitti, ettei ole olemassa staattista kollektiivista ryhmän tahtoa, mutta on olemassa jatkuva toiminta, jonka tehtävänä on löytää yhteinen tahto juuri sen hetkessä tilanteessa. Täten yhteisellä tahdolla on dynaaminen luonne. Follett ehdottikin, että sosiaalisten instituutioiden sijaan käytettäisiin käsitettä sosiaalinen toiminta. Tällainen luovan ajattelun prosessi pitää yllä jatkuvaa kehitystä. Lisäarvo syntyy eri näkökulmien yhteen kietoutumisesta, mikä viimeistelee yhteisen tahdon toteutumisen organisaatioiden toiminnassa. Ihmisten tahto ei näyttäyty pelkästään yksilöiden erilaisissa mielipiteissä, vaan kaikissa yksilöiden päivittäisen elämän eroissa (Follett, 2021, s. 152–154).

Follettin mukaan tilanne parhaimmillaan luo kontrollia, kun yksilöt oma-aloitteisesti toimivat ryhmässä ja ottavat tilanteen lailta käskyjä vastaan samalla yhdistäen osaamistaan. Follettille (1949, s. 89) kontrollin (Control) määritelmä liittyy itseohjauksen prosessiin ja yksilöiden välisten kokemusten yhdistämiseen. Hansténin (2004, s. 118) mukaan Follett kuvaa kontrollia yhteisön itseohjautuvuudesta kumpuavana voimana ja organisaation prosessina, jossa sen kaikki osat toimivat yhdessä. Aito koordinointi ja integrointi antavat kontrollia tilanteeseen. Lisäksi Follett (1949, s. 77) käsitti kontrollin asioiden, ei ihmisten, kontrollointina. Follett painotti, että kontrolli ei henkilöidy kenellekään, vaan kytkeytyy aina tilanteeseen.

Bednarekin ja Smithin (2023) mukaan Follett uskoi, että on olemassa parempia vaihtoehtoja päätöksenteon tueksi kuin tilanteissa usein aluksi näyttäytyy. Follett tähdensi laaja-alaisen ajattelun merkitystä, minkä hän uskoi olevan tae organisaation

menestymiselle. Feldheimin (2003) mukaan Follett korosti havaintojen tekemistä esimerkiksi keräämällä tuloksia ja analysoimalla onnistumisia ja epäonnistumisia yhteisen oppimisen tueksi.

Graham (1995, s. 160–162) epäilee, voiko määräysvalta aina perustua tilanteen lakiin. Hän arvelee, että yksilöiden ei ole välttämättä helppo ottaa käskyjä vastaan tilanteen lailta, varsinkin kun tilanteet eivät ole aina kovin selkeitä ja suoraviivaisia. Graham kokee haasteena myös, miten löytää Follettin kuvaama integroitu ratkaisu ilman, että joku joutuu kärsimään. Esimerkkinä Graham mainitsee tilanteen, jossa yritys joutuu vähentämään henkilökuntaansa toiminnan supistuessa, jolloin Follettin kuvaamaa yhteistä näkemystä tilanteeseen ei voi löytää.

3.3 Rakentava konflikti

Grahamin (1995, s. 4) mukaan Follett on erityisen tunnettu rakentavan konfliktin (The Constructive Conflict) periaatteensa ansiosta, joka tähdentää konfliktin merkitystä tilanteen ymmärtämisessä. Follett korosti, ettei ole merkitystä, kuka on oikeassa, vaan konflikti avaa mahdollisuuden yhdistää erilaiset näkemykset. Foxin (1970, s. 1) mukaan huomionarvoista rakentavan konfliktin periaatteessa on se, että samat sosiaaliset ja psykologiset prosessit, jotka aiheuttavat konflikteja, tarjoavat niihin myös ratkaisun. Tällöin terve konfliktin ratkaisu on osa luonnollista ihmisten vuorovaikutteista prosessia.

Follett (2021, s. 215) kritisoi aikansa yleistä tapaa käsittää konfliktista eroon pääseminen sillä, että päästään eroon erilaisuudesta. Hän tähdensi, ettei se ole mahdollista, eikä erilaisuudesta pidäkään päästä eroon. Hänen käsityksensä mukaan elämä tulee kohdata sellaisenaan ja ymmärtää, että monimuotoisuus on elämän oleellisin ominaisuus. Erilaisuutta ei pidä pelätä, sillä se tarkoittaisi, että pelkäisi elämää itseään. Eddy-Spicer (2023) kirjoittaa, että Follettin mukaan konfliktin merkitys näyttäytyy esimerkiksi organisaatioiden välisessä yhteistyössä, jossa se on olennainen ainesosa, jonka avulla

ryhmät voivat tuoda esiin yksilöllisiä etujaan, mutta myös kehittää yhteisiä etujaan ja samalla selkeyttää kollektiivista tarkoitustaan.

Virtasen ja Stenvallin (2019, s. 24) mukaan Follett korosti rakentavien ja luovien keinojen merkitystä, jotta erimielisyydet eivät kasvaisi konflikteiksi. Näiden keinojen tarkoitus oli luoda uutta näkökulmaa ja valaa ymmärrystä osapuolten välille. Hansténin (2004, s. 8) mukaan näiden ajatusten pohjalta Follett loi käsitteen rakentavasta konfliktista, joka tähtää eri näkemysten integraatioon. Drucker kuvaa periaatetta hyvin innovatiivisena ideana käsittää ristiriita normaalina ja hyödyllisenä organisaation tilanteena, jossa jokaisen näkemys yhdistyy ja yhteinen ymmärrys kasvaa (Graham, 1995, s. 4).

Follett (1949, s. 65) nimesi konfliktien ratkaisemiseksi kolme erilaista tapaa, jotka ovat ylivalta (Domination), kompromissi (Compromise) ja integrointi (Integration). Ylivaltaa hän ei pitänyt hyvänä tapana ratkaista konfliktia pitkällä tähtäimellä, sillä siinä on nähtävillä selkeästi voittaja. Foxin ja Urwickin (1977, s. 2–3) mukaan Follett piti kompromissia hyväksyttävänä konfliktin ratkaisutapana, mutta osoitti sen heikkouden, sillä se samalla tarkoittaa, että kaikki joutuvat luopumaan omasta näkökulmastaan.

Follettin (1949, s. 66–67) mukaan integrointi oli paras keino ratkaista konfliktitilanne, sillä siinä mahdollistuu tilanteen kehittyminen. Ylivalta konfliktin ratkaisuna osoittaa pysähtyneisyyttä entiseen, eikä kompromississakaan näyttäytyä uusia arvoja. Foxin ja Urwickin (1977, s. 3) mukaan Follett väitti, että kompromissi tukahduttaa osan ongelmaan liittyvistä näkemyksistä. Tällöin ongelma ei ratkea, vaan se näyttäytyy aina uudelleen, jolloin sama ongelma on edelleen olemassa. Follett (1949, s. 67) esittikin integrointia toimivimpana tapana ratkaista erimielisyydet, sillä siinä syntyy jotain uutta.

Whipssin (2014) mukaan integroiva prosessi on keskeistä Follettin käsityksessä rakentavan konfliktin periaatteesta, sillä se tarjoaa ongelmanratkaisumethodin, joka sopii kaikenlaisiin organisaatioihin. Integrointi on Follettin keskeisimpiä käsitteitä, ja se kuvaa olemisen luonnetta ja metodia, jonka myötä ihminen voi kasvaa, mutta myös ryhmä

kasvaa jokaisen yksilön ponnistelun tuloksena. Follett (2021, s. 216) kuvasi erilaisuuksien yhdistämistä sekä elämän kölinä että peräsimenä, sillä se tukee elämän rakenteita ja ohjaa toimintaa. Integrointi toimii tilanteen vakauttajana ja luo uudenlaisen tavan kohdata erimielisyydet organisaatioissa (Fox & Urwick, 1977, s. 6). Follett (1949, s. 68) huomautti, että integrointi on välttämätöntä organisaatioille ja avain niiden menestykseen.

Follett (1949, s. 68) loi erityisen tekniikan integraation mahdollistamiseksi, ja päävastuu tässä on johtajalla. Foxin ja Urwickin (1977, s. 9–14) mukaan Follett määritteli integroinnin ensimmäiseksi askeleeksi mielipiteiden ja erimielisyyksien esittäytymisen (Put Your Cards on the Table), jonka jälkeen tilanne arvioidaan uudelleen. Follett kuvasi, että näkemykset pyritään kokoamaan yhteen ja vertailemaan niitä. Ne ryhmitellään, jonka jälkeen ne arvioidaan uudelleen. Konflikti ratkaistaan luomalla eri näkemyksille erilaiset symbolit. Tämän jälkeen ne yhdistetään ilman, että tehdään kaikkia siirtoja ikään kuin pelattaisiin shakkia, ja harkittaisiin jokainen siirto huolellisesti.

Foxin ja Urwickin (1977, s. 15–16) mukaan Follett tähdensi, että integrointi ei etene lineaarisesti, vaan kehämäisen reaktion (Circular Response) periaatteen mukaan. Tonn (2003, s. 370) selventää, että periaate kuvaa, miten ympäristö muuttuu jatkuvasti eri tekijöiden vuorovaikutuksessa esimerkiksi yksilöiden välisen aktiivisuuden vuoksi. Eddy-Spicer (2023) jatkaa, että yksilön käyttäytyessä tietyllä tavalla ympäristö muuttuu tämän käyttäytymisen takia, ja yksilön käyttäytyminen on jälleen reaktio tilanteeseen, jonka muotoutumiseen on osaltaan ollut itse vaikuttamassa.

Damartin ja Adam-Ledunoisin (2017) mukaan integrointi merkitsi Follettille johtamisen toiminnan ydintä. Follett (1949, s. 69–70) kannatti johtajan ja työntekijöiden yhteistä lähestymistapaa päätösten tekemiseen, jotta kaikkien tieto yhdistyy, mikä oli vastakkainen käsitys johtajan roolista käskyjenantajana. Follett (1918, s. 229) kuvaakin johtajan vallan näyttävästi integroinnin valtana, jonka kautta yhteisö muodostuu.

Metcalfin ja Urwickin (2003, s. 250) mukaan hän tarkoitti integroinnilla ennen kaikkea erilaisuuksien integroimista yhteisöissä, ja sen myötä mahdollistuu myös kontrolli.

Eddy-Spicer (2023) toteaa, että Follettin mukaan rakentavan konfliktin periaatteen mukainen toiminta voi johtaa etujen kehittymiseen kohti molempia osapuolia hyödyttäviä päämääriä, jonka myötä lopputulema saattaa olla aivan erilainen kuin alun perin kuviteltiin. Follett kuvaa tätä eri osapuolten etujen kehittymistä tässä prosessissa asteittaisena integraationa.

Follett tähdensi, että eroavaisuudet tulee integroida, ei tuhota niitä (Eddy-Spicer, 2023). Kortantamer (2024) kuvaa, miten Follettin idea integroinnista toteutuu ryhmätyöskentelyssä dynaamisissa prosesseissa, joissa erilaisia arvoja työestetään. Whipss (2014) toteaa, että integrointi oli myös Follettin poliittisen teorian perusta, jossa keskeistä on yhteisöllinen ryhmä, jonka kanssa yksilö on jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Kuvattaessaan demokratian edellytyksiä Follett (2021, s. 153) esitti, että julkinen näkemys rakentuu samalla tavalla kuin muidenkin yhteisöjen näkemykset kehämäisen reaktion periaatteen mukaan, joka mahdollistaa kansan tahdon. Follett kiteytti, että demokratian idean tuleekin olla ympäristönsä kansalaisten integroidut toiveet.

Tonnin (2003, s. 290) mukaan Follett korosti aidon keskustelun merkitystä mieluummin kuin väittelyä, jonka tavoite on voittaa, jolloin ei pyritäkään löytämään totuutta tai oivaltamaan, miten vastustajan ideat rikastuttavat omaa ajattelua. Follettin mukaan aito keskustelu tarjoaa mahdollisuuden muutokseen ja kasvuun, jonka lisäksi se luo mahdollisuuksia selvittää väärinkäsityksiä ja voittaa ennakkoluuloja. Kortantamer (2024) lisää, että Follett huomautti, ettei keskustelu pelkästään auta yhdistämään vastakkaisia näkemyksiä, vaan tulee ymmärtää ihmissuhteiden merkitystä syvemmin.

Foxin ja Urwickin (1977, s. 16–20) mukaan Follett arveli, ettei rakentavan konfliktin periaate sovi kaikkiin tilanteisiin. Esimerkiksi osa organisaatioiden johtajista ei ota vastuuta tilanteista, vaan he jatkavat taisteluasemissa ongelmatilanteeseen nähden.

Jotta integrointimenetelmää voidaan käyttää, tarvitaan tietoisuutta ja ymmärrystä vallitsevasta tilanteesta. Follett pohti, että yksi este integraation toteutumiselle on vallasta nauttiminen, jolloin saavutetusta asemasta ei haluta luopua. Integraation toteutumista voi estää myös, jos kiistakysymys jää vain teorian tasolle ilman, että sitä pyritään muuttamaan toiminnan tasolla. Se, minkälaista kieltä tilanteissa puhutaan ja minkälainen johtajan oma käytös on, vaikuttaa myös onnistumiseen. Kaikkein suurimpana esteenä hän uskoi olevan harjoituksen puutteen ja tähdensikin koulutuksen merkitystä integrointitaitojen oppimisessa (Fox ja Urwick, 1977, s. 16–20).

Graham (1995, s. 160–162) tunnistaa samoja haasteita Follettin rakentavan konfliktin periaatteessa kuin tilanteen laissakin, jotka liittyvät integroidun ratkaisun löytämisen haasteeseen tietyissä tilanteissa. Graham pohtiikin, että johtajien on ajoittain tehtävä vaikeita päätöksiä, joita ei voi tehdä ryhmän yhteistyönä, jossa kaikkien integroitu tahto toteutuu. Hän kuitenkin tähdentää, että nämä kriittiset huomiot eivät tarkoita sitä, että Follettin ajatukset tulisi unohtaa, vaan hän erityisesti korostaa niiden merkitystä (Graham, 1995, s. 160–162). Joitakin Grahamin huomioita Follettin merkityksestä nykypäivän johtajuuden valossa nostetaan esiin tämän tutkielman neljännessä luvussa.

3.4 Ryhmän merkitys

Grahamin (1995, s. 28) mukaan Follett korosti ryhmän merkitystä ja ymmärsi hyvin ryhmädynamiikkaa. Follett (1949, s. 76) painotti, että yhteistyön metodien ymmärtäminen on erityisen tärkeää jokaiselle yksilölle. Caldwellin ja Crippenin (2015) mukaan Follett esitti, että ryhmä mahdollistaa yksilön luontaisten kykyjen hyödyntämisen, sillä hän uskoi ryhmädynamiikan vapauttavan yksilön täyden potentiaalin.

Grahamin (1995, s. vii) mukaan Follett oli kiinnostunut yksilöstä ryhmässä ja yhteiskunnassa. Follett (1949, s. 62) tähdensi yhdessä työskentelyn, toisten auttamisen ja tiimien rakentamisen merkitystä, sillä nämä keinot auttavat muun muassa

ymmärtämään muiden työtä. Tonnin (2003, s. 282) mukaan Follett korosti, että ihanteidemme tulee kehittyä päivä päivältä, jonka vuoksi hän vastusti valmiiksi luotuja ratkaisuja. Hän loi erityisen ryhmäprosessin (The Group Process) periaatteen, joka mahdollistaa tällaisen jatkuvan kehittymisen.

Fox (1970, s. 58) kirjoittaa, että Follettin mukaan ryhmäprosessin periaate toimii sosiaalisen luovuuden ja myös sosiaalisen kontrollin lähteenä, sillä sen myötä yhteiset ryhmän säännöt kehittyvät. Follett (1918, s. 26–27) kuvaa ryhmäprosessin ideaa yhteistyön tekemisenä, jossa jokaisen yksilön on tehtävä osansa ja jaettava omat ideansa ryhmän kesken. Yhtä tärkeänä hän korosti avoimuutta ottaa vastaan muiden mielipiteitä. Follettin mukaan ryhmäprosessin tavoite ei pidä olla enemmistön käsitys asiasta, vaan prosessin legitimitetti toteutuu silloin, kun jokainen tekee täyden osuutensa näkemysten integroimiseksi (Follett, 1918, s. 26–27).

Hanstén (2004, s. 51) kirjoittaa, että Follettin mukaan tällainen kehittyvä ryhmäprosessi antaa yhteisön jäsenille yksilöllistä vastuuta. Lisäksi se vaatii yksilöiltä yhteisen ymmärryksen kasvattamista. Follett käytti mieluummin samanlaisuuden sijaan käsitettä yhtenäistäminen, jolla hän tarkoitti prosessia, jossa jokainen on mukana jatkuvassa toiminnassa. Follettin (1918, s. 28) mukaan tämä vaatii yksilöiltä aktiivisuutta tuoda esiin näkemyksiään, joista rakentavan yhteisen toiminnan myötä syntyy ryhmän yhteinen ajatus.

Follett (1918, s. 42) korosti, että ryhmäprosessin ydin on luominen, joka on aina mahdollista silloin, kun ihmiset tapaavat toisiaan. Follettin (2021, s. 217) mukaan kaikkien ihmissuhteiden tulisi herätellä jokaisen mielessä uusia näkökulmia. Tällaisessa molemminpuolisessa vuorovaikutuksessa syntyy sellaista, jota ei aikaisemmin kuvitellut olevan olemassakaan. Tähän ihmissuhteiden tulisi perustua, mitä Follett kutsui myös universumin laiksi, jolla voidaan mitata jokaisen sosiaalisen prosessin kyvykkyys, esimerkiksi työnantajan ja työntekijän välillä tai valtioiden välillä (Follett, 2021, s. 217).

Follettin (1918, s. 31–32) idea kokonaisuuden salaisuudesta (The Secret of Wholeness) korostaa ryhmän merkitystä tyytyväisyyden, yhteisen hyvän ja ilon lähteenä ihmisille. Kun ajattelee itseään osana ryhmää, niin moraalinen havaintokyky, tahdonlujuus ja innostus lisääntyvät. Asiat, jotka teemme ja saavutamme yhdessä, antavat meille enemmän onnellisuutta kuin silloin, jos tekisimme ja saavuttaisimme ne itse. Lisäksi yhteiset päämäärät yhdistävät yksilöitä (Follett, 1918, s. 31–32).

Virtanen ja Stenvall (2019, s. 24) kirjoittavat, että Follett korosti yhteisöllistä ilmapiiriä, joka näyttäytyy ryhmän vastuullisuutena organisaation toiminnasta. Follett (1949, s. 72–73) käsitti kollektiivisen vastuullisuuden tunteen tärkeimpänä vastuun muotona. Tällainen tietoinen keskinäisriippuvuus on hyödyllistä jokaiselle organisaatiolle. Hän kritisoi tapaa, jolla johtajat ohjeistavat työntekijöitään tekemään huolellisesti oman osuutensa työstä. Hän uskoi, että tällä tavalla työntekijät eivät koe, että he ovat vastuussa kokonaisuudesta. Follett oli vakuuttunut, että vastuuntunne koko organisaatiosta, eikä pelkästään oman työn osuudesta, avaa suuremmat organisaation menestymisen mahdollisuudet. Virtanen ja Stenvall (2019, s. 24) huomauttavat, että Follettin mukaan kollektiivisen vastuun edellytys on kuitenkin, että organisaatiossa kyetään purkamaan totuttuja rooleja.

Follett (1918, s. 48, 50) kuvaa jatkuvan oppimisen merkitystä osana ryhmäprosessia. Se on oppimista ja rakentamista ja oppimista uudelleen rakentamisen ja erilaisten kokeilujen kautta. Foxin ja Urwickin (1977, s. ix) mukaan Follett loi prosessin nimeltä ”ihmeellinen kiinnostus elämään” (the Wonderful Interest of Life), jossa yksilöt yhdessä luovat jotain, jota ei syntyisi silloin, kun he työskentelisivät erikseen. Hän kuvasi tällaiseen prosessiin sisältyvän erityinen yhdistelmä intellektuellia valtaa, inhimillistä sympatiaa, henkilökohtaista kokemusta ja ainutlaatuista omistautumista.

Hansténin (2004, s. 104) mukaan yksilö näyttäytyy Follettin mukaan osana kokonaisuutta. Follett kuvasi yksilöä voimien ytimessä ja huomautti, että yksilö on aina olemassa rinnakkain ryhmän kanssa, mikä näyttäytyy myös hänen käsitteissään. Follett (1918, s.

21) loi käsitteen ryhmäyksilö (The Group Unit), joka kuvaa yksilöä sosiaalisena yksilönä, joka näyttäytyy osana ryhmää, kokonaisuutta.

Hansténin (2004, s. 8) mukaan Follettin käsite ryhmäperiaatteesta (The Group Principle) kuvaa perimmäistä totuutta siitä, miten ryhmä yksilöitä käyttäytyy yhdessä tietyssä tilanteessa. Follett (1918, s. 36) ajatteli, että yksilöiden väliset eroavaisuudet pohjautuvat aina taustalla olevaan piilevään samanlaisuuteen. Hän ei tarkoittanut tällä sellaista samanlaisuutta, jonka löydämme vaan samanlaisuutta, jonka saavutamme yhteistyöllä. Hanstén (2004, s. 51) kirjoittaa, että Follettin mukaan kehittyminen lopulta riippuu tästä ryhmän samanlaisuudesta, joka yksilöiden on mahdollista saavuttaa, mikä on perusta ryhmäperiaatteelle.

Follettin (1918, s. 114) mukaan tärkeintä on ryhmäperiaatteen soveltaminen työnantajien ja työntekijöiden välisissä suhteissa. Hän tähdensi, että työpaikoilla tuleekin pyrkiä näiden ryhmien välisten intressien yhdistämiseen, synteesiin. Follett (1949, s. 76) huomautti, ettei ole olemassa mitään valmista yhtenäisyyttä, vaan erilaisuuden ja erilaisten näkemysten yhdistäminen on tärkeää jatkuvasti päivittäisissä tilanteissa. Yhteistyön tekeminen on jokaisen velvollisuus. Damartin ja Adam-Ledunoisin (2017) mukaan Follett kuvaa organisaatiota sosiaalisen vuorovaikutuksen tilana, jossa yksilöt vaikuttavat vastavuoroisesti toisiinsa. Follett esittelee tämän mekanismin olevan toimiva perusta kaikille ryhmäprosesseille.

Grahamin (1995, s. 233) mukaan Follett käsitti ryhmäprosessin (The Group Process) tärkeimpänä toivona koko poliittiselle, sosiaaliselle ja kansainväliselle tulevaisuudelle. Follett (1918, s. 3, 5) tavoitteli todellisten yksilöiden luomaa aitoa unionia, johon tulisi pyrkiä organisaatioissa. Hän ehdotti ryhmäorganisaatiota (Group Organization) uudeksi politiikan järjestelmäksi ja kansainvälisen järjestyksen alustaksi. Hän esitti ryhmäorganisaation mallina, jonka kautta voisi syntyä uudenlainen maailma. Maailma, jossa luova voima kumpuaa ryhmästä, ja luova valta kehittyy aktiivisesta ryhmän toiminnasta (Graham, 1995, s. 233).

Follett (1918, s. 4–5) kritisoi aikakautensa tapaa käsittää demokratia pelkästään äänestykseen perustavana demokratiana, ja hän esittikin, että politiikkaa tuli elävöittää uusilla metodeilla, jotka korostavat ihmisten yhtenäisyyttä. Follettin (2021, s. 150) mukaan johdon ja työntekijöiden tai hallinnon ja kansalaisten välillä on aina kuilu, jota uudet ideat eivät pääse ylittämään. Ihmisten tahto toteutuukin vain heidän oman aktiivisuutensa myötä, jolle on luotava mahdollisuuksia. Graham (1995, s. 16–17) kirjoittaa Follettin huomauttaneen, että aito demokratia toteutuu vain silloin, kun ryhmän yksilöt voivat osallistua päätöksentekoon. Hän tähdensi, että osallistumalla tähän prosessiin he ottavat vastuuta myös lopputuloksesta. Follett (1918, s. 7–8) esittikin ryhmäorganisaation periaatetta demokratian välineeksi, joka on yhtenäisen ja luovan kansalaisuuden voimaa ja mahdollistaa aidon kollektiivisen tahdon syntymisen.

Follett (1918, s. 99, 165, 279) uskoi demokratian syvimmän tarkoituksen löytyvän pienistä ryhmistä. Hän esitti, että demokratia tulee käsittää prosessina, ei päämääränä, jonka lisäksi hän korosti demokratian tarkoittavan aitoa vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Tähän perustuen ei ole tarvetta jäykille organisaatioille, vaan tarvitaankin dynaamisia yhteisöjä, jotka Follettin mukaan kuvastavat totuutta. Tämä toteutuisi silloin, jos organisaatiot ja politiikka olisivat lähellä ihmisen elämää. Lisäksi hän huomautti, että ryhmän vuorovaikutus on pohja myös oikeuksien ja arvojen muotoutumiselle, mikä tulee huomioida lainsäätämässä (Follett, 1918, s. 99, 165, 279).

Follett (1918, s. 156) kuvaa demokratiaa myös toisiinsa tunkeutuvana kokonaisuutena (Interpermeating Whole), joka saavutetaan vastavuoroisten suhteiden kautta. Demokratian voi käsittää myös vuorovaikutuksen mittana, joka toteutuu parhaimmillaan rehellisessä kohtaamisessa, jossa tietoa sekä annetaan, että otetaan vastaan tasa-arvoisessa vuorovaikutussuhteessa. Hansténin (2004, s. 104) mukaan Follett käsitti demokratian myös itsehallinnon (Self-Government) prosessina ja yhteisön jäsenten aktiivisuutena. Demokratian toteuttaminen riippuu siitä, miten ihmiset käyttäytyvät yhdessä. Follett korosti demokratiaa opittavana taitona, jonka idea löytyy kokeilemalla ja löytämällä (Hanstén, 2004, s. 104).

Foxin ja Urwickin (1977, s. 32) mukaan Follett kritisoi asennetta, joka painottaa omaa tahtoa. Ennen kaikkea hän tähdensi yhteistyön merkitystä. Follett (1918, s. 50–51) huomautti, että yhteinen käsitys asiasta ja yhteinen tahto syntyvät käsi kädessä sosiaalisessa prosessissa yksilöiden aktiivisuuden kautta. Erilaisia kokemuksia tarvitaan, jotta yhteinen jatkuva oppimisprosessi voi käynnistyä. Follettin käsityksen mukaan yhteinen tahto ei koskaan ole täydellinen, mutta sellaisen etsinnän tulee olla koko ajan käynnissä. Kansalaisten aktiivisuuden myötä demokraattisessa yhteisössä he luovat vähitellen myös yhteistä tahtoa (Follett, 1918, s. 50–51).

Follett (1918, s. 339–340) avaa hyvän kansalaisen käsitettä. Hyvä kansalainen ei ole sellainen, joka noudattaa lakia, vaan sen perustana on omaksua vahva tunne kuulumisesta erottamattomana osana valtioon. Follettin käsityksen mukaan tätä tunnetta ei voi kuitenkaan saavuttaa ilman, että kansalaisilla olisi vaikutusmahdollisuuksia valtionsa kehittämiseksi. Näitä kansalaisten vaikuttamisen mahdollisuuksia tuleekin järjestää, jotta kaikki saavat jaettavakseen osansa politiikasta ja siihen liittyvästä vastuullisuudesta (Follett, 1918, s. 339–340).

Follettin (1918, s. 339–340) mukaan yhteisön ryhmämuodon (The Neighborhood Group) periaate tarjoaa parhaan mahdollisuuden harjoitella ja toteuttaa tällaista osallistuvaa kansalaisuutta. Ryhmän kautta kaikilla on mahdollisuus löytää paras kykynsä, miten voisi palvella yhteisönsä tarpeita. Yhteisö antaa myös tavoitteen, johon suuntaan yksilöiden vastuullinen toiminta voisi kohdentua. Follett ei unohtanut tunnetta tässäkään yhteydessä, vaan korosti poliittista intohimoa ja iloa yhteiseen tekemiseen (Follett, 1918, s. 339–340).

Follettin (1918, s. 200–203) mukaan ryhmien luominen yhteisöissä on parhaillaan spontaania toimintaa, jossa ryhmillä on mahdollisuus löytää merkityksensä yhteisönä. Tällaiset luonnolliset ryhmät voivat toimia poliittisina yhteisöinä. Follett painotti, että tuleekin etsiä keinoja tällaisen toiminnan mahdollistamiseksi. Tällainen yhteisön ryhmämuoto voi muodostua ilman muodollista instituutiota tai täydellisiä ihmisiä.

Riittää, kun löytää luovaa voimaa yhteisön sisältä, jota hyödyntäen kansalaiset voivat rakentaa omaa tulevaisuuttaan (Follett, 1918, s. 200–203).

Follett (1918, s. 204–205) oletti, että tällainen tietoinen ryhmän luominen tulee olemaan sosiaalinen ja poliittinen voima tulevaisuudessa. Hän esitteli keinoja, miten tällaista yhteisön ryhmämuotoa voisi kehittää asuinalueiden naapurustoissa esimerkiksi säännöllisten tapaamisten, aidon keskustelun ja yhdessä oppimisen keinoin. Hän uskoikin, että yhteisön ryhmämuoto antaa demokratian toteutumiseksi menetelmät, joilla politiikkaa uudistetaan (Follett, 1918, s. 204–205).

3.5 Hyvän johtajuuden rakentuminen

Mary Parker Follettin periaatteet johtamisesta näyttäytyvät hänen käsityksissään hyvästä johtajuudesta. Metcalf ja Urwick (2003, s. 291) toteavat Follettin tähdentäneen, että johtajan tulee itse noudattaa johtamisen periaatteita esimerkiksi toimia tilanteen lain mukaisesti. Johtaja toimii kaikin tavoin samoin kuin vaatii työntekijöiltäänkin.

Follett (1949, s. 58) jaotteli johtajuuden kolmeen eri kategoriaan, jotka ovat asemasta nouseva johtajuus, persoonasta syntyvä johtajuus ja toiminnasta kumpuava johtajuus. Ennen kaikkea hän korosti johtajuutta, joka syntyy toiminnasta (The Leadership of Function). Follett ei uskonut, että johtajaksi synnyttään, vaan hän käsitti johtajuuden opittavana taitona. Myös Metcalf ja Urwick (2003, s. 259–260) kuvaavat Follettin painottaneen hyvää johtajuutta opittavana taitona. Graham (1995, s. 29) jatkaa todeten, ettei hyvä johtajuus Follettin mukaan perustu persoonallisuuden hyödyntämiseen. Foxin ja Urwickin (1977, s. 102) mukaan Follett tähdensi, että tarvitaan koulutettuja ja kurinalaisia johtajia, joilta löytyy ymmärrystä johtamisen vaikutuksesta ja vastuullisuudesta osana koko laajempaa yhteiskuntaa.

Follett (1949, s. 78–79) huomautti, että kokonaisuus muodostuu aina tilanteessa, jossa jokainen yksilö vaikuttaa toiseen yksilöön. Hän tähdensikin tällaisten vastavuoroisten

suhteiden ymmärtämisen merkitystä, missä johtajan rooli korostuu (Follett, 1949, s. 78–79). Tässä yhteydessä hän viittaa periaatteeseensa kehämäisestä reaktiosta (Circular Response). Graham (1995, s. 41) selventää, että vastavuoroiset suhteet kietoutuvat toistensa ja ympäristönsä kanssa vaikuttaen toisiinsa, jolloin tilanne kehittyy jatkuvasti.

Grahamin (1995, s. 159) mukaan Follettin näkemys oli, että organisaatiot suoriutuvat parhaiten silloin, kun ne pohjautuvat jaettuun vastuuseen. Tonn (2003, s. 499) kirjoittaa, että johtajan tehtävänä on tällöin saada työntekijät osallistumaan, millä Follett tarkoitti myös heidän osallistumistaan johtamiseen. Follett (1918, s. 229) korosti, että hyvä johtajuus on kykyä ohjata ryhmää ja samaan aikaan olla itse ryhmän ohjattavana. Johtaja on siten aina osa ryhmäänsä, ja johtajuus muodostuu ryhmän sisällä. Johtajan tulee kyetä näkemään jokaisen yksilön arvo kokonaisessa ryhmässä ja pystyä saamaan esiin erilaiset yhteisön tarpeet ja näkökulmat. Ryhmää tulee ohjata suuntaan, jossa ryhmän jäsenet saavat lisää ymmärrystä tarpeistaan, määrittävät itse työnsä suuntaa ja tekevät viisaita ratkaisuja (Follett, 1918, s. 229).

Follett ymmärsi johtajan roolin työntekijöiden kiinnostuksen ja motivaation virittäjänä kohti yhteistä tavoitetta (Metcalf & Urwick, 2003, s. 263). Kuten edellä todettiin, niin hän ei tarkoittanut tällä pelkästään, että johtaja osoittaa työntekijöilleen oikeaa suuntaa tai oikeita ratkaisuja, vaan johtaja kannustaa työntekijöitään itseohjautuvuuteen. Grahamin (1995, s. 28) mukaan Follett esitti, että johtajia voi olla monia, ja johtajuus vaihtelee tilanteen mukaan.

Damartin ja Adam-Ledunoisin (2017) mukaan integrointi merkitsi Follettille aktiivisen johtamisen ydintä. Johtaminen koostuu Follettin käsityksen mukaan aktiivisesta kanssakäymisestä, joka perustuu yksilöiden välillä tapahtuviin vastavuoroisiin vaikuttamisen prosesseihin. Metcalf ja Urwick (2003, s. 262) todentavat, että Follett käsitti integrointitaidon tärkeänä johtajan kykynä, joka mahdollistaa erilaisten näkemysten yhdistämisen, jolloin myös uusia ideoita syntyy. Follett (2021, s. 147)

kuitenkin varoitti, etteivät jalot ideat yksinään riitä, vaan johtajilta vaaditaan lisäksi innokkuutta, määrätietoista älykkyyttä ja hyviä pyrkimyksiä.

Graham (1995, s. 169) kirjoittaa, että Follett kuvaa taitavaa johtajaa hyvänä muutoksentekijänä, jolla hän tarkoitti kokemusten muuttamista ryhmän kapasiteetiksi, mikä mahdollistuu yhteisen vallan (Power with) periaatteen avulla. Hyvä johtaja luo, mutta myös ohjaa valtaa. Foxin ja Urwickin (1977, s. 193) mukaan Follett arveli, että organisaatioiden haasteina on, miten johtajat onnistuvat saada jokaisen yksilön potentiaalin ja parhaan työpanoksen hyödynnetyksi sekä yhdistetyksi ne kokonaisuudeksi. Tonn (2003, s. 500) kirjoittaa, että Follettin mukaan parhailla johtajilla on taitoa saada työntekijät tuntemaan oma voimansa. Tällainen johtamistapa valjastaa käyttöön organisaation käyttämätöntä energiaa, kun johtaja herättää työntekijässä esiin sellaista potentiaalia, josta hän ei aikaisemmin ollut tietoinen (Tonn, 2003, s. 500).

Follett (1949, s. 62, 65) painotti yhteistyön merkitystä johdon ja työntekijöiden välillä onnistuneen koordinoinnin edellytyksenä. Tehokkaimman mahdollisen koordinoinnin toteutuminen vaatii johtajalta taitoa käsitellä erilaisia näkemyksiä, joita syntyy kaikissa organisaatioissa päivittäin (Follett, 1949, s. 62, 65). Tehokas koordinointi organisaatioissa vaatii myös työntekijöiden aktiivisuutta ja osallistumista. Follett (1949, s. 76) korosti, että jokaisen työntekijän on opittava sovittamaan oma työnsä muiden työhön ja muuttamaan työtään tarpeen mukaan niin, että jokaisen osuus työstä voidaan yhdistää harmonisesti ja tehokkaasti yhteen.

Kanter kirjoittaa, että Follettin mukaan johtaja on organisaatioissa se, joka näkee koko tilanteen, organisoi ryhmän kokemuksia, tarjoaa vision tulevaisuuteen ja opettaa seuraajiaan toimimaan johtajina (Graham, 1995, s. xiv). Metcalf ja Urwick (2003, s. 260–261) toteavat, että kokonaisuuden hallinta organisaatioissa onkin johtajan tehtävä, ja Follett määritteli koordinoinnin johtajan tärkeimpänä tehtävänä. Follettin (1949, s. 62) mukaan käytännön työelämässä se näyttäytyy usein johtamisen ongelmana. Foxin ja Urwickin (1977, s. 126) mukaan hän ymmärsi koordinoinnin toimimattomuuden

heikkona johtamisena, jonka lisäksi organisaation hierarkkisuus voi olla syy koordinoinnin toimimattomuuteen.

Follettin käsityksen mukaan hierarkkinen organisaatiorakenne on monin tavoin este hyvän johtajuuden toteutumiselle. Follett (1918, s. 230) huomauttaa, että hyvä johtaja ei kontrolloi ryhmäänsä käyttämällä ylivaltaa (Power over), vaan hän yhdistää ryhmänsä erilaiset käsitykset yhteen. Metcalf ja Urwick (2003, s. 251, 262) kirjoittavat, että Follett korosti, ettei työntekijöiden tulisi mieltää itseään pelkkinä ison koneen osina, vaan heidän tulee saada nähdä yksilöllinen arvonsa ja tahtonsa sekä työpanoksensa osana organisaation tarkoitusta.

Follett (1918, s. 230) painottikin, että taitava johtaja ei turvaudu henkilökohtaiseen valta-asemaansa, vaan innostaa työntekijöitään sekä vapauttaa yhteisössään energiaa. Johtaja toimii parhaimmillaan silloin, kun hän pystyy luomaan työntekijöissä tunnetta pystyvyydestään tehdä hyvää työtä. Foxin ja Urwickin (1977, s. 77–78) mukaan Follett korosti johtajuuden merkitystä tehtävänannossa, jotta työntekijöille annettaisiin tehtäviä, jotka on mitoitettu sopiviksi heidän osaamiseensa nähden. Tällöin heillä on myös tehtäviinsä liittyvä vastuu ja määräysvalta. Follett (1918, s. 230) lisää, että tehtävien sopivuus on yksi tekijä, jolloin työntekijöille välittyy tunne pystyvyydestään.

Metcalf ja Urwick (2003, s. 263–264) kirjoittavat, että Follett määritteli yhdeksi johtajan tehtäväksi tulevaisuuden ennakkoinnin. Follett kuvaa, että johtajan ei pidä vain kohdata ennakoimansa tulevaisuuden tilanne, vaan hänen tulee lisäksi toimia sen ennusteen mukaan. Johtajalla tuleekin olla uskoa ja rohkeutta, jotta hän pystyy johtamaan tässä tilanteessa ja tekemään päätöksiä, jotka kehittävät tilannetta toivottuun suuntaan (Metcalf & Urwick, 263–264).

Foxin ja Urwickin (1977, s. 141) mukaan Follett ehdotti organisaatioiden perinteisen taisteluasenteen muuttamista erityiseksi yhteistyön asenteeksi. Damartin (2013) mukaan hän tähdensi, ettei esimerkiksi johtajan kielenkäytön vuoksi saisi syntyä

vastakkainasetteluja. Metcalf ja Urwick (2003, s. 251) kiteyttävätkin Follettin korostaneen johtajan roolia erityisen yhteistyöilmapiirin virittäjänä.

Follett tähdensi rakentavan konfliktin periaatteen merkitystä johtajan metodina erimielisyyksien ratkaisemisessa. Metcalfin ja Urwickin (2003, s. 269–261) mukaan hän huomautti, ettei johtajaa kuitenkaan tule mieltää erotuomarina tai sovittelijana, vaikka hänen tehtävänsä onkin ratkaista ristiriitaisuuksia organisaatiossaan. Follettin mukaan johtaja ei valitse puoltaan vaan huomioi kaikki näkökulmat, mukaan lukien hänen oman näkemyksensä. Damart (2013) lisää, että Follett kannusti ongelmien tutkimiseen tiimityönä, mikä on erityisen hedelmällistä organisaation ristiriitatilanteissa.

Follett (2021, s. 3) tähdensi, että hyvät aikomukset tai sympatia työntekijöitä kohtaan eivät yksinään riitä ratkaisemaan organisaation ongelmia. Hän korosti ymmärryksen merkitystä. Johtajan on rehellisesti tunnustettava tilanteeseen liittyvät erilaiset intressit. Hyvä johtaja edistää vuorovaikutusta ja valmentaa työntekijöitään, jotta syntyy ymmärrys organisaation päämääristä. Foxin ja Urwickin (1977, s. 135, 140) mukaan Follett korostikin, että johtajalla tulee olla hyvä suhde työntekijöihin saadakseen selville heidän intressinsä ja toiveensa, jotta ne voidaan integroida yhteen. Johtajan tulee olla avoin oppimaan muiden erilaisista käsityksistä, jolloin avoin mieli ja tahto kuunnella korostuvat johtajan ominaisuuksina.

4 Follettin ja palvelevan johtajuuden käsitys hyvästä johtajuudesta nykyajan johtamisen valossa

Follettin käsityksillä on edelleen tarttumapintaa tässä ajassa, sillä monia hänen periaatteitaan ja käsityksiään hyvästä johtajuudesta on mahdollista tarkastella nykyajan johtamisen valossa. Seuraavaksi osoitetaan, millä tavoin Follettin ajatuksia on hyödyllistä tarkastella nykyaikana, ja mitä annettavaa hänellä on tämän päivän kompleksisessa ja muuttuvassa johtamisen toimintaympäristössä. Sen jälkeen esitellään Robert Greenleaf ja palvelevan johtajuuden teoria ja tarkastellaan, minkälainen on hyvä palveleva johtaja. Tarkastelussa hyödynnetään Spearsin kymmentä palvelevan johtajan ominaisuutta. Toisessa alaluvussa (4.2) peilataan Follettin käsityksiä hyvästä johtajuudesta palvelevan johtajuuden käsityksiä vasten kohdistuen huomio teorioiden yhtymäkohtiin, mutta myös joihinkin eroavaisuuksiin.

Kanterin (Graham, 1995, s. xiii) mukaan Follett valaisi johtamisen ongelmia, joiden kanssa johtajat edelleen kamppailevat organisaatioiden arjessa. Graham (1995, s. 159) jatkaa todeten, että moni Follettin ideoista resonoi hyvin nykyaikaisen organisaatio- ja johtamisajattelun kanssa, mistä hän nostaa esimerkkeinä Follettin käsityksen jaetusta vastuusta ja integroiduista päätöksistä ristiriitatilanteissa.

Caldwell ja Crippen (2015) jakavat Kanterin ja Grahamin käsitykset esittäen, että erityisesti Follettin ideat vallasta, konfliktin ratkaisusta ja molempia osapuolia neuvottelussa hyödyttävästä win-win-tilanteesta ovat soveltuvia nykyajan johtamisessa. Tonnin (2003, s. 360) mukaan Follettin integrointiprosessi muodostaa perustan nykyaikaiselle käsitykselle win-win-tilanteesta konfliktien ratkaisemisessa. Druckerin mukaan win-win-tilanteessa jokainen osapuoli on oikeassa ja päädytään intressien integraatioon, jossa jokainen voittaa (Graham, 1995, s. 4).

Grahamin (1995, s. 159) mukaan Follettin periaate käskyjen antamisesta (The Giving of Orders) käyttäytymisperiaatteineen on nykyaikaisen johtamiskäsityksen pohjana tiimien

tehokkaasta suoriutumisesta. Viitala ja Jylhä (2019, s. 52) tähdentävätkin, etteivät käskeminen ja kontrollointi ole enää nykyaikaisen johtajuuden periaatteita. Lisäksi Graham (1995, s. 162) esittää, että Follettin vaihtoehtoinen näkemys byrokratialle tarjoaa energiaa kulkea eteenpäin, varsinkin epävarmoissa organisaatioiden tilanteissa. Nelsonin (2017, s. 179) mukaan Follettin ajatukset monimuotoisuuden, erilaisten näkökulmien ja kyvykkyyksien hyödyntämisestä ovat ajankohtaisia, sillä organisaatioissa kohdataan erilaisia haasteita, jotka vaativat luovia ratkaisuja. Graham (1995, s. 159) onkin vakuuttunut siitä, että Follettin ajatuksilla on annettavaa edelleen johtamisen ja organisaatioiden kentässä.

Nykyaikainen johtamiskäsitys korostaa itseohjautuvuuden merkitystä organisaatioissa, johon jo Follett käsityksissään viittasi. Viitalan ja Jylhän (2019, s. 31) mukaan Follett käsitti yksilöiden itseohjautuvuuden yhtenä organisaatioiden menestymiseen vaikuttavana tekijänä, mikä oli aikanaan hyvin vallankumouksellinen idea. Feldheimin (2003) mukaan moni Follettin periaatteista ennakoikin johtamista, joka korostaa työntekijöiden osallistumista, osallistavaa johtamista ja tiimipohjaisia lähestymistapoja organisaatioissa.

Eddy-Spicerin (2023) mukaan Follettin käsitykset vastavuoroisuudesta, erilaisuuden hyväksymisestä ja kokemusten integroimisesta jatkuvan oppimisen avulla tarjoavat ihanteellisia ominaisuuksia yhteistyölle ja jatkuvalla kumppanuuksien kehittymiselle, jotka puolestaan lisäävät organisaatioiden välistä joustavuutta erilaisissa haastavissa tilanteissa.

Bednarek ja Smith (2023) esittävät, että Follettin käsityksillä on annettavaa myös paradoksiteorian teemojen tarkastelussa. He ehdottavat, että erityisesti hänen monitasoinen asioiden käsitteellistämisen tapa antaa ideoita siihen, miten tulevaisuuden strategisia mahdollisuuksia voisi kuvata vielä radikaalimmalla tavalla. Kortantamer (2024) ehdottaa, että Follettin idea integroinnista tarjoaa vaihtoehtoisen

keinon selviytyä pirullisista ongelmista (Wicked problem), sillä hän lähestyy ristiriitaisia käsityksiä tuoreina mahdollisuuksina lisäarvon tuottamiselle.

Rossi (2021) esittää, että Follettin näkemys konfliktista normaalina elämään kuuluvana tosiasiana on hyödyllinen tapa tarkastella konflikteja myös nykyajan organisaatioissa. Vaikka konfliktit ovat väistämätön osa organisaatioiden arkea, niin niihin ei edelleenkään kiinnitetä riittävästi huomiota. Rossi uskookin, että uudenlainen käsitys konfliktista välttämättömänä muutosajurina julkisten palveluiden haastavissa tilanteissa tarjoaa uudenlaisia ratkaisuja, kun voidaan Follettin oppien tapaan yhdistää tietoa ja erilaisia kokemuksia. Rossi tähdentääkin, että on tärkeää ymmärtää nämä toiminnan ja käyttäytymisen taustalla olevat ihmisten kokemukset ja erilaisuudet, kun organisaatioiden palveluita kehitetään (Rossi, 2021).

Akbas ja Taner (2022) uskovat, että Follettin periaatteet tarjoavat hyödyllisiä lähestymistapoja johtamiseen nyt ja tulevaisuudessa. Heidän mukaansa Follettin integrointi- ja valtaperiaatteet tarjoavat mallin monimuotoisuuden ja ristiriitojen johtamiseen. He lisäävät, että Follettin johtamisfilosofian omaksunut johtaja vaalii vapauden, rauhan, tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden arvoja, jotka lisäävät onnellisuutta, rauhallisuutta ja luovuutta organisaatioissa.

Johtamisen klassikolla, Mary Parker Follettilla, on edelleen tarjottavaa nykyajan johtamisen ja organisaatioiden kentässä. Seuraavaksi esitellään palvelevan johtajuuden käsitys hyvästä johtajuudesta, jonka jälkeen syvennyttään näiden teorioiden tarkastelemiseen yhdessä.

4.1 Palveleva johtajuus

Greenleafin (2003, s. 2) mukaan palvelevan johtajuuden teoria sisältää yhteistyöhön ja yhteistoimintaan sekä palvelemiseen liittyviä teemoja, jotka ovat hyödyllisiä johtamisessa. Juuti (2013, s. 147) kirjoittaa, että palveleva johtajuus on muiden palvelemista ihmisiä arvostavalla ja tasa-arvoisella tavalla, mikä auttaa johtajaa saamaan

muut hyväksymään pyrkimyksensä. Spears (2022) korostaa, että palvelevan johtajan paras testi on se, että palveltavat kasvavat ihmisinä.

Juutin (2013, s. 148) mukaan palveleminen ja johtaminen yhdistetään toisiinsa palvelevassa johtamisessa. Nämä ristikkäisetkin roolit onnistuvat yhdistymään, kun johtaja tuntee kutsumusta muuttaa yhteiskuntaa paremmaksi. Northouse (2022, s. 253) kuvaakin palvelevaa johtajuutta paradoksina, joka tarjoaa ainutlaatuisen lähestymistavan ja haastaa perinteisiä käsityksiä johtajuudesta.

Greenleaf (2003, s. 14–15, 32) kehitti idean palvelevasta johtajuudesta inspiroituaan Herman Hessen tarinasta ”Journey to the East”, joka kuvasi ryhmän yhteistä matkaa kohti hengellisyyttä. Tarinan mukaan ryhmä ei pysty jatkamaan matkaansa, kun heidän palvelijansa Leo katoaa. Robert K. Greenleaf (1904–1990) syntyi Indianassa Yhdysvalloissa ja työskenteli johtamistutkimuksen, kehittämisen ja koulutuksen parissa. Greenleaf (2014, s. 525) aloitti uransa Ohio Bell -yrityksessä reikien kaivajana puhelinpylväille edeten työnvalvojaksi ja pian tulevien työnvalvojien kouluttajaksi. Shannon kuvaa, että tämä työkokemus oli alku Greenleafin elämäntehtävälle palvelevan johtajuuden kehittämisen parissa (Greenleaf, 2014, s. 525).

Greenleaf (2014, s. xlvii, 4) kertoo aloittaneensa kirjoittamaan palvelijan käsitteestään 1970-luvun alussa, kun hän sovelsi teoriaansa esseessään ”The Servant as Leader”. Spears (2022) kuvaa, miten Greenleafin idea näiden käsitteiden, palvelija ja johtaja, yhdistämisestä oli vallankumouksellinen, sillä ne oli aikaisemmin käsitetty vastakohtina toisilleen. Spearsin mukaan on merkittävää, että Greenleaf antoi esseelleen otsikoksi palvelija johtajana eikä johtaja palvelijana. Spears uskoo tämän käsitteyhdistelmän luovan palvelevan johtajuuden johtamisfilosofiasta voimakkaan ja ainutlaatuisen.

Greenleafin (2003, s. 16) mukaan johtajan tärkein rooli on olla palvelija, jonka saa aikaan johtajan luonnollinen halu palvella muita. Evan ym. (2019) mukaan palvelevaa johtajuutta kuvataan juuri tyypillisimmin tällä Greenleafin kuvauksella. Lisäksi palvelevaa

johtajuutta kuvataan muihin ihmisiin orientoituvana lähestymistapana johtamiseen. Palveleva johtajuus ilmenee työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden ja intressien priorisoinnin kautta, kun palveleva johtaja suuntaa huomionsa pois itsestään huolenpidoksi muita kohtaan organisaatiossa ja laajemmin yhteisössä. Greenleaf (2003, s. 16) kiteyttääkin, että palveleva johtaja huolehtii muista ja muiden tarpeista.

Palveleva johtajuus on johtamisteoria, jota Juuti (2013, s. 146–147) kuvaa jaetun johtajuuden johtamistyylinä, joka toteutuakseen vaatii johtajalta työntekijöitä kohtaan palvelevaa asennetta. Greenleaf (2004, s. 19) huomautti, ettei tarkoita palvelemisella palveluntarjoajan, marttyyrin tai orjan roolia vaan johtajaa, joka tietoisesti tukee omaa, työntekijöidensä ja yhteisönsä kasvua. Greenleaf (2014, s. 59) kirjoittaa, että johtajalta vaaditaan tietoisuutta, kärsivällisyyttä, lempeyttä ja kykyä antaa anteeksi. Northousen (2022, s. 253) mukaan palveleva johtaja laittaa työntekijänsä etusijalle, voimaannuttaa ja auttaa heitä kehittymään täyteen potentiaaliinsa.

Juutin (2013, s. 148) mukaan palvelevalle johtajalle ei ole tärkeää saada valtaa tai tiettyä hierarkkista asemaa. Greenleaf (2014, s. 260–261) kritisoi hierarkkista organisaatorakennetta. Hän uskoi, että hyvin johdetuissa organisaatioissa rakenteiden tarve on minimaalinen. Samaan aikaan hän kuitenkin esitti niiden tarjoavan turvaverkon, jonka vuoksi hän kannatti joidenkin rakenteiden olemassaoloa.

Greenleaf (2014, s. 88) korosti yhteisymmärryksen kehittymisen mahdollistamista johtajuudessa. Spears (2022) kirjoittaa, että Greenleaf halusi herätellä ihmisten ajatuksia ja toimintaa kohti parempaa ja huolehtivampaa yhteiskuntaa. Beazley, Greenleafin (2003, s. 2–3) teoksessa, toteaa palvelevan johtajuuden teorian edustavan johtamisfilosofiaa, jolla on voimaa saada aikaan syvällisiäkin muutoksia yksilöissä ja heidän yhteisöissään.

Caldwellin ja Crippenin (2015) mukaan Larry Spears jatkoi Greenleafin aloittamaa työtä tuottamalla kirjallisuutta palvelevasta johtajuudesta. Spears (2022) kertoo, että hän tutustui Greenleafin ajatuksiin palvelevasta johtajuudesta vuonna 1982, josta lähtien

hän on omistautunut edistämään palvelevan johtajuuden ideaa. Vuosien 1990–2007 aikana hän toimi ”Robert K. Greenleaf Centerin” toimitusjohtajana. Hänellä oli mahdollisuus työskennellä näistä ensimmäisen vuoden ajan yhdessä Greenleafin kanssa. Tämän jälkeen hän on tutkinut ja opettanut palvelevaa johtamista Gonzagan yliopistossa Washingtonissa, jonka lisäksi hän toimii perustamassaan ”Spears Center for Servant Leadership” -instituutiossa. Spears (2022) tunnisti vuonna 1998 Greenleafin tuotannosta kymmenen palvelevan johtajan ominaisuutta (Ten Characteristics of the Servant Leader), joista on yhteenveto taulukossa 1. Seuraavaksi perehdytään näihin palvelevan johtajan ominaisuuksiin.

1. Kuunteleminen (Listening)
2. Empatia (Empathy)
3. Parantaminen (Healing)
4. Tietoisuus (Awareness)
5. Suostuttelu (Persuasion)
6. Käsitteellistäminen (Conceptualization)
7. Ennakointi (Foresight)
8. Huolehtiminen (Stewardship)
9. Sitoutuminen ihmisten kasvuun (Commitment to the Growth of Others)
10. Yhteisön rakentaminen (Building Community)

Taulukko 1. Spearsin kymmenen palvelevan johtajan ominaisuutta (Spears, 2022).

Spearsin (2022) mukaan kuunteleminen ja empatia ovat palvelevan johtajan ominaisuuksia. Palveleva johtaja kuuntelee tarkkaavaisesti, mitä työntekijät sanovat tai eivät sano. Johtajan tehtävä on saada ryhmän tahto selville. Kuuntelemiseen kuuluu myös oman sisäisen äänen kuuleminen. Lisäksi kuunteleminen ja sen reflektointi ovat tärkeitä johtajan kasvulle ja hyvinvoinnille. Roark ja Beuthin (2014) kirjoittavat, että Greenleafin mukaan palveleva johtaja on empaattinen, hän hyväksyy aina eikä koskaan

hylkää. Spears (2022) korostaa, että johtaja tiedostaa tarpeen työntekijöiden hyväksytyksi ja ymmärretyksi tulemisesta, minkä lisäksi hänen on hyvä tunnistaa työntekijöidensä mieliala. Spearsin mukaan menestyneimmät palvelevat johtajat ovat empaattisia kuuntelijoita.

Spearsin (2022) palvelevan johtajan ominaisuus, parantaminen, on kykyä hoitaa ihmissuhteita, mikä edistää muutosta ja integraatiota. Tässä yhteistyösuhteessa, johtajan ja työntekijän välillä, jaetaan tunne kokonaisuuden etsinnästä, mikä tarkoittaa ihmisenä kasvamista. Monilla työntekijöillä on huonoja kokemuksia ja särkynyt mieli, jotka voivat parantua tällaisessa huolehtivassa yhteistyösuhteessa, jonka myötä ihminen tulee kokonaisemmaksi (Spears, 2022).

Greenleaf (2014, s. 153) kehotti avautumaan vaikutuksille ja etsimään mahdollisuuksia, jotka laajentavat tietoisuutta. Spearsin (2022) mukaan tietoisuus auttaa palvelevaa johtajaa näkemään asiat todellisuuden valossa, jolloin on mahdollista hahmottaa tilanteen kokonaisuus ja integroida siihen liittyvät näkökulmat. Lisäksi tietoisuus auttaa huomioimaan eettisyyteen ja valtaan liittyvät näkökulmat. Greenleafin (2014, s. 153) mukaan tietoisuuden avartaminen luo kokemuksista intensiivisempiä ja merkityksellisempiä.

Spearsin (2022) mukaan palveleva johtaja ei pakota työntekijöitään toimimaan käskyjensä mukaan eikä turvaudu hierarkkiseen asemaansa, vaan mieluummin suostuttelee. Greenleaf (2014, s. 130–142) jaotteli vallan kolmeen eri kategoriaan, jotka ovat pakottava valta (Coercive Power), manipuloiva valta (Manipulative Power) ja suostutteleva valta (Persuasion as Power). Suostuttelua hän piti parhaana vallan käyttämisen muotona, sillä se liittyy oikein toimimiseen, on ihmisiä arvostavaa ja ottaa huomioon itsemääräämisoikeuden. Suostuttelun valta saa voimansa yhteistyösuhteesta, sillä se hyväksyy molemminpuolisen kritiikin ja vahvaakin väittelyä. Perinteinen organisaatorakenne, joka nojaa pakottavaan valtaan ei toimi oikeanlaisena kehikkona suostutteluun nojaavalle hitaalle prosessille (Greenleaf, 2014, s. 130–142).

Käsitteellistäminen on yksi Spearsin palvelevan johtajan ominaisuus, jonka mukaan johtaja osaa suunnata katseensa tulevaisuuteen voidakseen toimia oikein ja ajatellakseen suuresti. Spearsin (2022) mukaan palvelevan johtajan on tärkeää säilyttää kyky unelmointiin, sillä on hyvä nähdä pidemmälle tulevaisuuteen ja rakentaa pitkän aikavälin tavoitteita. Spears kuvaa käsitteellistämisen tarkoittavan, että johtaja pystyy katsomaan asioita organisaation arjen toiminnan realiteetteja pidemmälle. Tämä tarkoittaa, että johtajan on laajennettava ajatteluaan ja löydettävä tasapaino käsitteellistämisen ja organisaation arkeen paneutumisen välillä (Spears, 2022).

Spears (2022) korosti myös ennakkoinnin merkitystä palvelevan johtajan ominaisuutena. Se auttaa johtajaa ennakoimaan tapahtumia, joita tulee hoitaa, jotta osaa toimia oikealla tavalla. Ennakointikykyyn tarvitaan luovuutta ja kykyä kuvitella elävänsä tulevaisuudessa. Spears korostaa, että on tärkeää oppia menneistä kokemuksista sekä tunnistaa nykyhetken realiteetit ja päätösten mahdolliset seuraukset.

Spearsin ominaisuus, Stewardship, käännetään tässä yhteydessä huolehtimiseksi, mutta siitä on olemassa muitakin suomenkielisiä ilmauksia. Spears (2022) kuvaa huolehtimista kiinni pitämisenä jostain samalla luottaen toiseen. Hän korostaa tämän edellyttävän palvelevalta johtajalta sitoutumista muiden tarpeiden palvelemiseen. Northousen (2022, s. 263) mukaan huolehtiminen kasvattaa työntekijöiden luottamusta heidän kyvyistään ja auttaa heitä tekemään itsenäisiä päätöksiä. Spearsin mukaan huolehtiminen korostaa myös avoimuuden ja suostuttelun käyttämistä kontrolloinnin sijaan (Greenleaf, 2003, s. 19). Reinke (2004) osoittaa alustavaa näyttöä, että huolehtiminen palvelevan johtajan ominaisuutena rakentaa luottamusta johtajan ja työntekijöiden välille.

Spearsin (2022) mukaan palvelevaa johtajaa kuvaa sitoutuminen muiden kasvun tukemiseen, mikä on yhdeksäs palvelevan johtajan ominaisuus. Kasvulla hän tarkoittaa sekä työntekijöiden henkilökohtaista että heidän ammatillista kasvuaan. Spears kuvaa palvelevan johtajan ajattelevan, että työntekijöiden työpanoksen lisäksi tulee nähdä heidän todellinen arvonsa ihmisinä (Greenleaf, 2003, s. 19). Spearsin (2022) mukaan

tämä voi tapahtua monin eri tavoin esimerkiksi kannustamalla työntekijöitä toteuttamaan ideansa ja antamalla heille mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon.

Spears (2022) kuvaa palvelevaa johtajaa myös yhteisön rakentajana. Tämän ominaisuuden merkityksen taustalla on viimeaikainen historia, joka on muovannut ihmisten elämää paikallisista yhteisöistä kohti laajempia organisaatioita, minkä palveleva johtaja tiedostaa. Greenleafin (2003, s. 19) mukaan johtaja kokeekin vastuullisuutta rakentaa yhteisöjä organisaatioissa, joissa itse toimii johtajana.

Spears (2022) korostaa palvelevan johtajan henkilökohtaisen sitoutumisen ja omistautumisen merkitystä. Hän puhuttelee jokaista ihmistä toteamalla, että palveleva johtajuus voi alkaa meistä jokaisesta. Palveleva johtajuus on henkilökohtainen valinta, joka ei näyty vain työpaikalla, vaan kaikkialla palvelevan johtajan elämässä. Hän haluaa kuitenkin tarkentaa, että ei ole olemassa täydellistä palvelevaa johtajaa tai täydellistä organisaatiota, jossa palvelevaa johtajuutta harjoitetaan, sillä ihmiset ovat epätäydellisiä. Spears korostaakin anteeksi antamisen ja virheistä oppimisen merkitystä hyvinä palvelevan johtajan taitoina (Spears, 2022).

Sipe ja Frick (2015, s. xix, 4–6) ovat jaotelleet Greenleafin tärkeimmät palvelevan johtajan piirteet seitsemäksi palvelevan johtajuuden pilariksi vuonna 2009. Nämä piirteet liittyvät esimerkiksi palvelevan johtajan kykyyn asettaa ihmiset etusijalle ja hyviin kommunikointi- ja yhteistyötaitoihin. Tässä tutkielmassa ei tarkemmin käsitellä heidän luokitteluaan, sillä keskitytään Spearsin jaotteluun palvelevan johtajan ominaisuuksista. Kuitenkin Caldwellin ja Crippenin (2015) tutkimus, jota on hyödynnetty tässä tutkielmassa, peilaa Follettin johtamisfilosofiaa Sipe ja Frickin palvelen johtajuuden pilareita vasten. Sipe ja Frickin (2015, s. 7) mukaan Spears tunnisti jaottelussaan monia rinnakkaisia palvelevan johtajuuden ominaisuuksia heidän tunnistamiensa piirteiden kanssa. Täten monet näistä piirteistä näyttäytyvät tässä tutkielmassa, vaikkakaan eivät suoraan Sipe ja Frickin käsittämällä tavalla. Northouse (2022, s. 283) huomauttaa, että

monet muutkin tutkijat ovat käsitteellistäneet ja muotoilleet palvelevan johtajuuden ideaa.

Farnsworth (2007, s. 19–21, 35) tukee Greenleafin käsityksiä palvelevasta johtajuudesta, mutta kritisoi niiden epäkäytännöllisyyttä johtamisen haastavissa tilanteissa. Hän antaa esimerkin korkeakouluympäristöstä, jossa politisoituneet tavoitteet ovat ristikkäisiä ammattiliiton näkemysten kanssa ja erimielisyydet resurssien käyttämisestä aiheuttavat konflikteja. Hän jatkaa, ettei Greenleafin lähestymistapa ota huomioon johtamisen käytäntöjä esimerkiksi siitä, että jollakin on viime kädessä oltava vastuu organisaatiossa. Hän kuvaa tämän korostuvan erityisesti silloin, kun asiat eivät mene hyvin.

Northouse (2022, s. 284) tuo esiin joitakin muita palvelevan johtajuuden haasteita. Hän toteaa, että paradoksaalinen nimi palvelevasta johtajuudesta saattaa vähentää lähestymistavan arvoa eikä ole olemassa selkeää kuvaa siitä, miksi käsitteellistäminen on määritelty palvelevan johtajuuden ominaisuudeksi. Hän toteaa, että myöskään lähestymistavan teoreettisesta viitekehystä ei ole yksimielisyyttä tutkijoiden keskuudessa.

Northousen (2022, s. 253) mukaan palvelevasta johtajuudesta on julkaistu vain vähän empiiristä tutkimusta, joka kohdistuu johtamisen käytännön tutkimukseen. Hän kuitenkin huomauttaa, että tähän tutkimusaukkoon on viime aikoina pyritty vastaamaan. Johnson ja Hackman (2018, s. 385) todentavat tämän tiedon lisäten, että uusi tutkimustieto on esimerkiksi osoittanut palvelevan johtajuuden olevan käytännössä tehokas ja eettinen lähestymistapa.

Palvelevan johtajuuden teorialla onkin monia vahvuuksia. Reinken (2004) mukaan se luo puitteet organisaation suorituskyvyn parantamiseen, sillä se synnyttää työyhteisöön luottamusta. Northouse (2022, s. 238) kuvaa lähestymistapaa ainutlaatuiseksi, koska altruismi on johtamisprosessin tärkein elementti. Warren Bennisin mukaan palveleva johtajuus on hyvä pohja johtajuudelle, sillä johtajan rooli perustuu oikeudenmukaisiin

arvoihin, vastuullisuuteen ja yhteisön rakentamiselle (Spears, 2018). Connor (2024) väittää, että palvelevan johtajuuden käsitysten soveltaminen epäselvissä organisaatioiden tilanteissa voi auttaa parantamaan yhteistyötä ja rakentamaan positiivisempaa työympäristöä. Roark ja Beuthin (2014) nostavat esiin, että tällä hetkellä yhteiskunnassa on kysyntää ihmiskeskeisille ja eettisille näkökulmille johtajille.

Melén (2016) mukaan nykyaikaisissa humanistisen johtamisen käsityksissä korostuvat eettinen näkökulma ja organisaation vastuu koko yhteiskunnasta, jossa organisaatio toimii. Hän kuvaa, että pohjaa humanistiselle johtamistavalle rakentavat ihmisen kokonaisvaltainen huomioiminen ja mahdollisuus kukoistaa ihmisenä, mikä edellyttää muiden ja yhteisön palvelemista. Lisäksi humanistista johtamistapaa mahdollistavat toiminta, joka lisää yhteistä hyvää, mikä puolestaan edellyttää oikeudenmukaista, avointa ja hyväntahtoista toimintakulttuuria. Melé kiteyttää nykyaikaisen humanistisen johtamiskäsityksen ytimessä olevan itsemääräämisoikeuden edistämisen, jonka edellytyksenä on työntekijöiden kunnioittaminen ja keskittyminen heidän hyvinvointiinsa ja itsensä toteuttamiseen työssä (Melé, 2016).

Melén kuvaus humanistisesta johtamisesta osoittaa vahvaa yhtenevyyttä palvelevan johtajuuden käsityksen kanssa. Esimerkiksi Beazley, Greenleafin (2003, s. 3) teoksessa, toteaa palvelevan johtajuuden filosofian nojaavan humanismiin, ikuisen totuuden ihmisten syvistä tarpeista ja suoraan siihen, mitä on olla ihminen. Myös Shannon osoittaa Greenleafin (2014, s. 532) ajatusten edustavan humaaneja arvoja, sillä hänen humanit ajatuksensa eivät liity pelkästään johtamiseen vaan kaikkiin ihmissuhteisiin. Palveleva johtajuus luo mahdollisuuksia rakentaa parempia, toisista huolehtivimpia organisaatioita ja synnyttää toivoa inhimillisyyden kehittymisen uudesta aikakaudesta (Spears, 2022). Palvelevan johtajuuden käsitykset nojaavat humanistiseen johtamiskäsitykseen ja ovat näin jatkumoa Follettin jättämälle inhimillisten arvojen perinnölle johtamisessa.

4.2 Follettin periaatteet ja palveleva johtajuus

Seuraavaksi esitellään tämän tutkielman tuloksina jäsentyneitä Follettin ja palvelevan johtajuuden johtamiskäsityksien yhtymäkohtia ja joitakin eroavaisuuksia. Tarkasteltavat palvelevan johtajuuden käsitykset painottuvat Spearsin palvelevan johtajan ominaisuuksiin, jotka esiteltiin edellisessä alaluvussa (ks. taulukko 1). Follettin käsitys hyvästä johtajuudesta näyttäytyy hänen periaatteissaan, jotka esiteltiin luvussa 3. Ne kuvataan vielä yhteenvetona alla olevassa taulukossa 2, joka auttaa hahmottamaan tärkeimmät tarkasteltavat periaatteet kokonaisuutena, yhdistämään periaatteen englanninkieliseen vastineeseen, ja se toimii samalla karttana tutkielman tulosten seuraamisessa.

1. Yhteinen tai yhdessä kehitettävä valta (Power with)
2. Ylivalta (Power over)
3. Rakentava konflikti (The Constructive Conflict)
4. Integrointi tai yhdistäminen (Integration)
5. Tilanteen laki (The Law of the Situation)
6. Kehämäinen reaktio (The Circular Response)
7. Ryhmäprosessi (The Group Process)
8. Ryhmäorganisaatio (Group Organization)
9. Yhteisön ryhmämuoto (The Neighborhood Group)
10. Itsehallinnointi (The Self-Governing)

Taulukko 2. Follettin periaatteet (Fox & Urwick, 1977, s. 1–20, 29–37, 72–81; Follett, 1918, s. 24–43, 187–203).

Follettin ja palvelevan johtajuuden johtamiskäsitykset ovat syntyneet eri aikakaudella, minkä vuoksi niitä ei ole voitu tarkastella keskenään samassa ajassa. Seeckin (2012, s. 19) mukaan johtamisen käsitykset ovat aina kehittyneet tietyssä ajassa kytkeytyen aikansa yhteiskunnalliseen tilanteeseen pyrkien osaltaan vastaamaan sen hetkisiin johtamisen

tarpeisiin. Foxin ja Urwickin (1977, s. viii–xxii) mukaan Mary Parker Follett (1868–1933) vaikutti 1800–1900-lukujen vaihteessa luennoiden ja kirjoittaen johtamisesta lähes elämänsä loppuun saakka. Tällöin elettiin suuren laman (Great Depression) aikakautta. Spearsin mukaan Robert K. Greenleafin (1904–90) ajatukset palvelevasta johtajuudesta kehittyivät 1960-luvulta lähtien, jonka jälkeen hän, loppuelämänsä ajan, työskenteli johtamisfilosofiansa vahvistamisen puolesta (Greenleaf, 2003, s. vii, 14–15).

Vaikka molemmat teoriat ovat eri aikakauden johtamisen lähestymistapoja, on niiden välillä silti joitakin yhteneväisyyksiä. Spearsin (2023) mukaan Warren Bennis on verrannut Greenleafiä yhdeksi merkittävimmistä henkilöistä McGregorin, Druckerin ja Follettin rinnalla, joka on luonut uuden ajatusmaailman johtajuudesta. Hän kuvaa näiden johtamisajattelijoiden kehittäneen johtajuutta, joka edustaa kasvun, vastuun ja rakkauden hyveitä. Bennisin käsitys viittaa siihen, että tässä tutkielmassa vertailtavat eri aikakausien johtamisajattelijat, Follett ja Greenleaf, jakavat samoja hyveitä käsityksissään hyvästä johtajuudesta.

Follettin ja palvelevan johtajuuden käsitykset näyttäytyvät tutkimuskirjallisuudessa sekä idealistisina että käytännönläheisinä lähestymistapoina johtamiseen. Farnsworthin (2007, s. 39) mukaan sekä Greenleafin että Follettin näkemyksissä on idealismia. Damartin (2013) mukaan Follettin pragmaattinen, johdonmukainen ja alkuperäinen käsitys demokratiasta muodostaa teoreettisen ja käsitteellisen rakennelman. Hän toteaa, että Follettin työhön perehtyneet omaksuvat hänet sekä teoreetikoksi että pragmaatikoksi. Farnsworthin (2007, s. xii) mukaan sekä Greenleafillä että Follettilla oli idealistinen käsitys ihanteellisesta työympäristöstä, mutta Follett muotoili teoriansa esittämällä sarjan periaatteita, joiden kautta teoreettinen on heti käyttökelpoinen organisaatioiden arjessa.

O'Connor (2011, s. 77) selventää, että yleinen näkemys on muuttunut vahvistamaan Follettin ideoiden käytännön merkitystä. Hän kuvaa, miten Follett toimi pioneerinä uudenlaisessa tieteen ja toiminnan välisen suhteen luomisessa nivoessaan yhteen

tutkimusta ja käytännön kokeiluja. Hän nostaa esiin Tonnin perusteellisen tutkimuksen merkityksen tämän yhteyden vahvistamisessa. O'Connor kuvaa monien tutkijoiden, ennen Tonnin tutkimusta vuonna 2003, korostaneen Follettin käsitysten idealistisuutta. Tonn kuitenkin osoitti, että Follett työskenteli haastavien ongelmien, kuten työttömyyden ja sosiaalisen syrjäytymisen parissa. Tarkemmin sanottuna hän rakensi organisaatioita, jotka pystyvät ratkaisemaan nämä ongelmat (O'Connor, 2011, s. 77).

Sipen ja Frickin (2015, s. xix) mukaan Greenleafin teoria palvelevasta johtajuudesta on sekä käsitteellinen että konkreettinen ja samaan aikaan myös idealistinen ja pragmaattinen johtamisteoria. Toisaalta Song (2018) ja Farnsworth (2007, s. 20–21) toivat esiin tarpeen vahvistaa palvelevan johtajuuden käytännöllisyyttä organisaatioiden haastavissa tilanteissa. Mathew (2023, s. xxix) kuitenkin nostaa esiin havaintonsa omasta kokemuksestaan, jonka mukaan maailmaa paremmaksi muuttaneet palvelevat johtajat ovat ensin tiedostaneet ongelman, jonka jälkeen pyrkineet vaikuttamaan siihen käytännössä.

Metcalfin ja Urwickin (2003, s. 252) mukaan Follett tähdensi, että johtamisen ideana on aina muutos. Greenleaf (2003, s. 1) oli vakuuttunut palvelevan johtajuuden vaikuttavuudesta erityisesti muuttuvissa tilanteissa. Beazley, Greenleafin (2003, s. 1) teoksessa, toteaa palvelevan johtajuuden olevan voimakas ja uudistava johtamistapa, joka sopii erityisen hyvin vastaamaan uuden vuosisadan turbulenteihin muutoksiin. Bednarek ja Smith (2023) ehdottavat Follettin tarjoavan mallin käsitteellistää rohkeampia visioita organisaatioiden kompleksisiin tilanteisiin. Näistä näkökulmista voisi päätellä, että molemmat johtamisen lähestymistavat sopivat hyvin organisaatioiden muuttuviin tilanteisiin.

Caldwellin ja Crippenin (2015) mukaan Follett kirjoitti joitakin huomioita ”The New State” -teoksessaan, jotka voi käsittää kriittisiksi ilmauksiksi liittyen palvelemiseen. Tutkimuksensa perusteella he ovat kuitenkin vakuuttuneita, että Follett uskoi palvelemiseen. Tonnin (2003, s. 276–277) mukaan Follett, kritisoidessaan palvelun

käsitteen käyttöä, viittasi Oxfordin idealistiseen palveluetiikkaan (The Oxford Idealists' Ethic of Service) intohimoisesta itsensä toteuttamisen halusta. Puhuessaan palvelusta hän ilmaisikin huoltaan siitä, miten palvelun käsitettä käytetään.

Farnsworth (2007, s. 37) kirjoittaa, että Follettin mukaan palvelun käsitettä käytettiin tunnepitoisesti tai epämääräisesti ilmaisemaan hyviä aikeita jopa tekemällä hyväntekeväisyyttä, jonka tarkoitus olikin peittää monia syntejä. Myös Tonnin (2003, s. 276–277) mukaan Follett huomautti, ettei palvelulla tarkoitettu oikeita asioita, koska esimerkiksi nöyryyttä ei liitetty palvelun käsitteeseen, vaan pikemminkin palvelu teki ihmisistä tärkeilijöitä. Tonnin mukaan hän tähdensi, että palvelun käsitettä käytettäessä jokaisella tulisi olla yhtäläiset oikeudet saada palvelua.

Farnsworthin (2007, s. 37) mukaan Follett huomautti, että huomattavasti terveempi idea olisi, että työ itsessään käsitettäisiin palveluksi yhteisölle. Caldwell ja Crippen (2015) ovat vakuuttuneita, että Follettin käsityksessä palvelemisesta on vahvasti yhteisiä piirteitä palvelevan johtajuuden käsitysten kanssa. He vahvistavat Follettin ilmentäneen palvelevan johtajuuden piirteitä jo 1900-luvun alun käsityksissään hyvästä johtajuudesta esimerkiksi osoittaessaan omassa toiminnassaan palvelijan sydäntä, mentorointitahtoa ja huolenpitoa (Caldwell & Crippen, 2015).

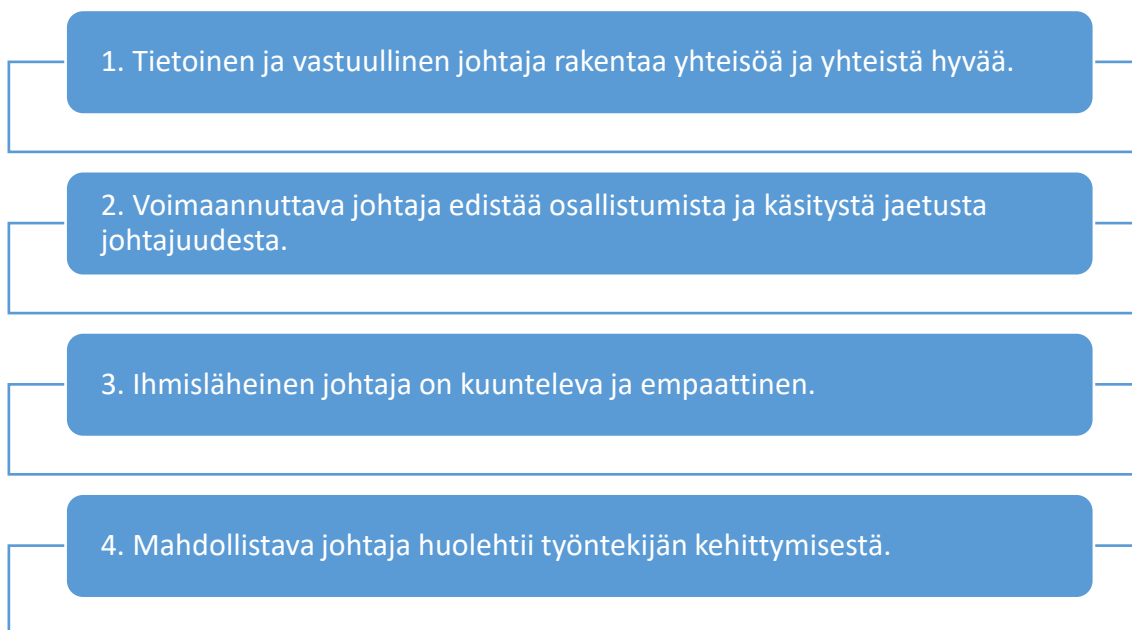
Monin, N. ja Monin, J. (Czarniawska & Gagliard, 2003, s. 71) vertaavat Follettin johtamiskäsitystä Taylorin, Kanterin, Mintzbergin ja Druckerin käsityksiin ja toteavat erilaisen lähestymistavan johtajuuteen. Heidän mukaansa Follettin käsitys rakentuu palvelevan johtajan näkökulman ympärille, sillä hänen käsityksessään ei korostu johtajan asema tai hohdokkuus. Pikemminkin johtajan rooli sisältää vastuuta ja ryhmän jäsenten pyrkimyksien auttamista. Näitä pyrkimyksiä johtaja pyrkii ymmärtämään ja kehittämään ymmärtämäänsä positiiviseksi toiminnaksi (Czarniawska & Gagliard, 2003, s. 71).

Nämä näkökulmat osoittavat yhtymäkohtia Follettin ja palvelevan johtajuuden välillä siitä, että palveleminen käsitetään esimerkiksi johtajan nöyryytenä ja vastuullisuutena,

jokaisen mahdollisuutena saada palvelua, työntekijöiden tavoitteiden tukemisena ja yhteisön tarpeiden palvelemisena. Näiden huomioiden perusteella väitän, että Follett oli todennäköisesti samaa mieltä palvelevan johtajuuden käsitysten kanssa palvelemisen merkityksestä osana hyvää johtajuutta.

Farnsworth (2007, s. xii–xiii, 22, 35, 38, 141) tutki Follettin ja Greenleafin ajatuksia yhdessä liittyen korkeakouluympäristöön. Hän väitti, että johtaminen korkeakouluissa on osin vanhentunutta ja tehotonta, koska niitä eivät johda taitavat palvelijat. Hän ehdotti, että tähän haasteeseen tarttuminen vaatii uudenlaista palvelevaa johtajuutta, joka on yhdistelmä Greenleafin filosofiaa ja omistautumista Follettin periaatteiden soveltamiseen. Hän uskoo, että Follettin käytännönläheisiä periaatteita sulauttamalla yhteen Greenleafin johtamisen ihanteiden kanssa muodostuisi palvelevaan johtajuuteen käytännöllisempi ja energisempi lähestymistapa, mikä loisi synergiaa, jota hän kutsui käsitteellä ”syncretic”. Tämän vuoksi hän nimesi Greenleafin ja Follettin ideoiden liiton synkreettiseksi johtamiseksi, jonka hän uskoi ratkaisuksi uuden vuosisadan johtamisen haastaviin tilanteisiin (Farnsworth, 2007, s. xii–xiii, 22, 35, 38, 140–141).

Seuraavissa alaluvuissa Follettin ja palvelevan johtajuuden käsityksien vertailua jatketaan pureutuen tarkemmin siihen, minkälainen on hyvä johtaja. Näistä tutkielman tuloksista on piirtynyt neljä eri määritelmää, joissa näyttyy hyvä johtajuus, joka on yhteistä molemmille johtamisen lähestymistavoille. Mary Parker Follettin ja palvelevan johtajuuden käsityksien yhtymäkohdat hyvästä johtajuudesta näyttävät seuraavissa neljässä määritelmässä (ks. taulukko 3), jotka esitellään seuraavaksi.



Taulukko 3. Follettin ja palvelevan johtajuuden johtamiskäsitysten yhteinen näkymä hyvään johtajuuteen.

4.2.1 Tietoinen ja vastuullinen johtaja rakentaa yhteisöä ja yhteistä hyvää

Hyvä johtaja on yhteisön rakentaja, mikä on yhteistä Follettin ja palvelevan johtajuuden käsityksille. Follett (1949, s. 62) korosti tiimin rakentamisen merkitystä. Graham (1995, s. 168) kirjoittaa, että Follettin mukaan johtaja on se, joka rakentaa tiimin. Follett (2021, s. 152) huomauttaa, että myös aito demokratia on yhteisön rakentamista. Caldwellin ja Crippenin (2015) mukaan Follett koki omassa elämässään intohimoa rakentaa yhtenäisyyttä ja yhteisöjä, mikä näyttäytyi hänen työssään yhteisökeskuksissa. He osoittavatkin tässä yhtymäkohdan Follettin ja palvelevan johtajuuden käsityksien välillä johtajasta yhteisön rakentajana.

Yhteisön rakentaminen on yksi Spearsin (2022) palvelevan johtajan ominaisuuksista. Northousen (2022, s. 256) mukaan Spearsin käsityksessä yhteisö määritellään koostuvaksi yksilöistä, joilla on yhteinen tavoite ja jotka kokevat yhtenäisyyden tunnetta. Palveleva johtaja rakentaa yhteisön taatakseen ihmisille paikan, jossa he voivat tuntea

olonsa turvalliseksi ja liittyä yhteen muiden kanssa, mutta samaan aikaan yhteisö sallii oman yksilöllisyyden ilmaisemisen. Beazleyn mukaan parempi palveleminen muodostuu yksilöiden läheisestä vuorovaikutuksesta ja yhteisön rakentamisesta (Greenleaf, 2003, s. 5). Greenleaf onkin todennut, että johtajan tulisi olla ryhmän taitavin tiimin rakentaja (Farnsworth, 2007, s. 20).

Follett (1918, s. 212–213) kirjoitti, että tieteellisen johtamisen, lainsäädännön ja koneistumisen myötä ihmisillä oli enemmän vapaa-aikaa. Hänen tavoitteensa oli kehittää yhteisöelämää, saada erilaisia ja eri ikäisiä ihmisiä yhteen tapaamaan toisiaan ja keskustelemaan yhdessä. Tässä on yhteys Spearsin (2022) palvelevan johtajan ominaisuuteen yhteisön rakentamisesta, jossa kuvastuu johtajan vastuu historiallisen kehityksen vuoksi. Greenleaf (2003, s. 19) selventää, että hän halusi mahdollistaa todellisten yhteisöjen luomisen tilanteessa, jossa ihmisten elämä oli muokkaantunut pienistä yhteisöistä kohti laajoja instituutioita.

Yhteisön rakentumisen aineksia ovat hyvä vuorovaikutus, tunne yhteenkuuluvuudesta ja yhteistyön henki, joissa Follettin ja palvelevan johtajuuden käsitykset kohtaavat. Eddy-Spicerin (2023) mukaan Follettin periaatteet kehämäisestä reaktiosta, yhteisestä vallasta, rakentavasta konfliktista ja siihen liittyvästä kokemusten integroimisesta ovat selvimmin yhteydessä yhteistyöhön ja jatkuvaan kumppanuuksien parantamiseen organisaatioiden välillä. Follett (1949, s. 69, 76) korosti johtajien ja työntekijöiden välisen yhteistyösuhteen, erityisen yhteistyön hengen ja yhteistyötaitojen merkitystä. Hyvä yhteistyösuhte korostuu myös palvelevan johtajuuden lähestymistavassa. Spearsin mukaan palveleva johtajuus lähestymistapana edistää yhteisöllisyyden tunnetta (Greenleaf, 2003, s. 16). Connor (2024) selventää, että erityisesti palvelevan johtajan taitava suostuttelu rakentaa tiimiin yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Follett (1949, s. 62) arvosti luovaa ryhmäprosessia eikä valmiiksi luotuja ratkaisuja. Grahamin (1995, s. 232) mukaan Follett käsitti, että ryhmäprosessi pitää sisällään yhteisöllisen elämän salaisuuden. Hän kuvasi yhteisöllistä organisaatiota spontaanina

toimintana ja uskoi, että yhteisön sisältä löytyy luovaa voimaa (Follett, 1918, s. 202–205). Hänen käsityksensä ryhmän merkityksestä yksilöiden kehittymiselle ja luovuudelle on saman suuntainen palvelevan johtajuuden käsityksen kanssa. Greenleafin (2014, s. 10–11) mukaan ryhmä parhaimmillaan luo synergiaa ja on hyvä kasvualusta yksilöiden luovuudelle ja inspiraatiolle. Yksilön kehittämisestä ja luovuuden merkityksestä kerrotaan tarkemmin alaluvussa 4.2.4, jossa kuvataan johtajaa kehittymisen mahdollistajana.

Hyvä johtaja on tietoinen ja vastuullinen, mikä on yhteistä Follettin ja palvelevan johtajuuden käsityksille. Tonnin (2003, s. 6) mukaan Follett kirjoitti, että jokaisen yksilön tulisi omaksua tietoinen ja vastuullinen asenne. Follettin mukaan käskyt organisaatiossa tulee antaa tietoisella asenteella, jonka mukaan on ymmärrettävä sen hetkiset mahdollisuudet (Fox ja Urwick, 1977, s. 22). Follett (2021, s. 152) tähdensi yksilön herkkyyden ja tietoisuuden virittämistä, jotta on mahdollista nähdä ympäristö objektiivisesti, mikä mahdollistaa uusien havaintojen syntyminen.

Tietoisuus on yksi Spearsin (2022) palvelevan johtajan ominaisuuksista. Spearsin (2022) mukaan tietoisuus palvelevassa johtajuudessa ei ole lohdun antaja, vaan päinvastoin se on häiritsijä ja herättäjä, joka virittää palvelevaa johtajaa havahtumaan todellisesta tilanteesta. Hän huomauttaa, että johtaja säilyttää haastavissakin tilanteissa sisäisen tyyneyden. Evan ym. (2019) mukaan palvelevaksi johtajaksi ryhtyminenkin on tietoinen valinta. Spearsin (2022) mukaan tietoisuus palvelevan johtajan ominaisuutena mahdollistaa koko tilanteen ymmärtämisen ja erilaisten näkökulmien integroimisen. Tämä näkökulma tietoisuuteen ja erilaisten käsitysten yhdistämiseen on yhtenevä Follettin oppien kanssa.

Foxin ja Urwickin (1977, s. 36) mukaan Follett korosti vastuullista asennetta kokemuksia kohtaan. Follett (1949, s. 71–73) tähdensi ryhmän vastuullisuuden kehittymisen merkitystä, jonka toteutumisessa on tärkeää yksilöiden tunne kollektiivisesta vastuusta. Metcalfin ja Urwickin (2003, s. 291) mukaan Follett ohjeisti, että johtajan tulee toimia

samoin kuin vaatii työntekijöiltään. Kanterin mukaan Follett korosti keskittymistä johtamisen inhimillisiin näkökulmiin, joiden tulokset organisaatioissa ovat vaikeasti saavutettavissa tai eivät näyttäyty lyhyellä aikavälillä (Graham, 1995, s. xviii).

Huolehtiminen palvelevan johtajan ominaisuutena käsittää myös johtajan vastuullisen toiminnan, jolloin johtaja hyväksyy ja sisäistää tehtävänsä kytkeytyvän velvollisuuden (Northouse, 2022, s. 256). Lisäksi vastuullisuus liittyy Spearsin ominaisuuteen yhteisön rakentamisesta. Sonakshin ja Ranjeetin (2022) mukaan palveleva johtaja on vastuussa heille, joita palvelee, mutta samaan aikaan yksilöt yhteisössä kantavat vastuuta toisistaan, mikä perustuu lämpöön ja rakkauteen, joita yksilöt kokevat toisiaan kohtaan yhteisössään.

Palvelevan johtajuuden käytännöllisyyden lisäämiseksi Farnsworth (2007, s. 21) vankistaisi Greenleafin käsitystä johtajan vastuusta, jonka hän näkee toimivampana Follettin rakentavan konfliktin periaatteessa. Periaatteen mukaan johtaja on avoin jokaisen työntekijän ajatuksille, mikä on yhtenevä Greenleafin käsityksen kanssa, mutta jos ratkaisuehdotus ei näyttäyty oikealta, niin Follettin toimintamallissa johtaja järkähtämättä jatkaa sen ratkaisemista kantaen viime kädessä vastuun päätöksestä (Farnsworth, 2007, s. 21).

Johtajan rehellisyys ja vilpittömyys ominaisuuksina mahdollistavat vastuullista toimintaa, mikä näyttäytyy Follettin ja palvelevan johtajuuden käsityksissä. Caldwell ja Crippen (2015) todentavat tämän osoittamalla, että molemmissa johtamisen lähestymistavoissa korostuu johtajan luonteen ja rehellisyyden merkitys. Siper ja Frickin (2015, s. 5) mukaan palvelevan johtajan luonnetta kuvastaa rehellisyys, nöyryys ja korkeamman päämäärän palveleminen. Follett (1949, s. 57) uskoo, että monet persoonallisuuden ominaisuudet kutsuvat johtajuuteen. Tällaisia ominaisuuksia ovat vilpittömyys, reilu toiminta kaikkien kanssa, päämäärän kestävyys, maltin hallinta, vakaus myrskyisinä ajanjaksoina ja kyky kehittää työntekijöiden piileviä kykyjä.

Follettin nimeämissä ominaisuuksissa näyttäytyy samoja piirteitä palvelevan johtajuuden kanssa. Esimerkiksi Spearsin palvelevan johtajan ominaisuus tietoisuuden merkityksestä korostaa johtajan sisäistä tyyneyttä (Greenleaf, 2003, s. 17). Edellä Follett toi esiin, että tietyt persoonallisuuden piirteet erityisesti kutsuvat johtajuuteen. ”Kutsu johtajuuteen” on kiinnostava yhteinen ilmaisu näiden teorioiden välillä. Palvelevan johtajuuden käsitykset tähdentävät Greenleafin (2003, s. 13) mukaan ensin palvelemista, josta seuraa kutsumus johtaa.

Tietoinen ja vastuullinen johtaja ymmärtää ja huomioi toiminnan eettisyyttä ja oikeudenmukaisuutta, jotka ovat yhteisiä arvoja Follettin ja palvelevan johtajuuden johtamisfilosofioille. Feldheimin (2003) mukaan Follett loi perustaa organisaatioiden eettisen näkökulman syntymiselle toteamalla, että moraalit on sosiaalista ja muotoutuu ryhmän jäsenyydestä suhteessa muihin. Farnsworth (2007, s. 39) kirjoittaa, että Follettin mukaan toiminnan ja ihanteiden jatkuva vuorovaikutus auttaa ymmärtämään eettisiä näkökulmia, jotka ohjaavat yksilöiden organisaatiokäyttäytymistä. Caldwell ja Crippen (2015) lisäävät, että myös Follettin käsitys vallasta osoitti eettistä lähestymistapaa, kun hän esitti, että valtaa tulisi jakaa eikä pakottaa valtaa muiden yli, mikä tuki myös yhtenevyyttä palvelevan johtajuuden käsityksen kanssa.

Johnsonin ja Hackmanin (2018, s. 385) mukaan palveleva johtajuus tarjoaa eettisesti myönteisen organisaatioilmapiirin. Juutin (2013, s. 148) mukaan palvelevalla johtajalla on halu edistää hyviä asioita eettisesti kestäväällä tavalla. Greenleaf oli todennut, että sellaiset ihmiset herättävät luottamusta, jotka työskentelevät oikeudenmukaisemman yhteiskunnan saavuttamiseksi. Johnsonin ja Hackmanin (2018, s. 385) mukaan palvelevan johtajan alaiset kokevatkin, että heitä on kohdeltu oikeudenmukaisesti.

Hyvä johtaja rakentaa yhteistä hyvää ja antaa tilaa yhteisen ymmärryksen kehittymiselle. Tämä määritelmä ilmentää sekä Follettin että palvelevan johtajuuden käsitystä hyvästä johtajasta. Feldheimin (2003, s. 253) mukaan Follett uskoi yhteisöllisen ja palvelupohjaisen työntekeymisen mahdollistavan integrointia, jossa erilaiset käsitykset

yhdistetään yhteiseksi näkemykseksi. Damartin (2013) mukaan Follett kuvaa yhteisöryhmiä demokratian toteutumisen perusorganisaatioyksiköiksi, sillä näissä asuinalueen ryhmissä kansalaiset keskustelevaltuonnollisesti paikallisista ongelmistaan. Follettin käsityksen mukaan yhteisöryhmän jäsenet edustavat erilaisuutta ja erilaisia käsityksiä, mikä edistää luovuutta ja uusien ratkaisujen syntymistä, minkä kautta rakentuu ymmärrystä moninaisuudesta ja on helpompi hyväksyä erilaisuutta (Damart, 2013).

Follett (1918, s. 229) tähdensi, että johtajuuden voima kumpuaa integroinnin voimasta, jonka avulla piilevä samanlaisuus, yksimielisyys löydetään. Farnsworth (2007, s. 35) lisää, että Follettin mukaan konfliktit tarjoavat hyödyllisen ja rakentavan areenan tarkastella väärinymmärryksiä organisaatiossa, mikä vauhdittaa ryhmän konsensuksen löytymistä. Myös palveleva johtajuus pyrkii saavuttamaan ryhmän yhteisymmärryksen. Spearsin (2022) mukaan palveleva johtaja rakentaa konsensusta ryhmien sisällä.

Farnsworth (2007, s. 72) kirjoittaa, että Greenleafin valtakäsitykset pakottavasta ja manipuloivasta vallasta edustavat Follettin kuvaamaa Power-over-valtaa, joka on myös pakottavaa valtaa. Sen sijaan Greenleafin käsitys vallasta suostutteluna edustaa Follettin käsitystä Power-with-vallasta, jonka käyttäminen auttaa työntekijöitä kokemaan oikeudenmukaisuutta päätöksenteossa, sillä sen avulla rakentuu ymmärrys siitä, että päätös on yhteinen etu. Follettin mukaan paras johtaja ei pyydä työntekijöitä palvelemaan häntä, vaan yhteistä päämäärää (Metcalf & Urwick, 2003, s. 262). Follett (1918, s. 340) vetosi jokaiseen yksilöön huomauttamalla, että jokaista ryhmän jäsentä tarvitaan palvelemaan ryhmän yhteisiä tarpeita.

Follett (1918, s. 50) esitti, että yhteinen ajatus ja yhteinen tahto syntyvät käsikkäin sosiaalisessa prosessissa. Spearsin (2022) mukaan palveleva johtaja pyrkii saamaan ryhmän tahdon selville. Täten palvelevassa johtajuudessa on Follettin käsityksen kanssa sama päämäärä saada selville ryhmän yhteinen tahto. Kuvatessaan demokratian toteutumista Follett (1918, s. 340) esitti, että naapuruston johtajan tulisi palvella tavalla,

joka parhaiten sopii yhteisönsä tarpeisiin ja hyödyttää yhteisen hyvän ja yhteisen tahdon rakentumista. Follett (1949, s. xii) ei puoltanut keinoja, jotka perustuvat paktoon. Vaihtoehtona pakko-ohjaukselle hän ehdotti sellaisten asenteiden ja metodien kehittämistä, joiden avulla on mahdollista koordinoita yhteisen edun mukaisia toimia.

Molempien teorioiden johtamiskäsitykset keskittyvät ihmisten ja yhteisöjen hyvinvointiin. Connorin (2024) mukaan palveleva johtaja keskittyy johtajuudessaan ihmisten hyvinvointiin. Siperin ja Frickin (2015, s. 6) mukaan palveleva johtaja asettaa muiden ihmisten tarpeet etusijalle ja osoittaa huolenpitoa työntekijöistään. Caldwellin ja Crippenin (2015) mukaan Follett haaveili yhtenäisestä hallituksesta ja kantoi vilpittömästi huolta jokaisen kansalaisen hyvinvoinnista, missä he osoittavat yhtäläisyyttä palvelevan johtajuuden käsityksien kanssa. He jo aiemmin osoittivat, että myös palveleminen on yhteistä Follettin ja palvelevan johtajuuden johtamiskäsityksille. Follett arvotti ihmissuhteet korkeampana prioriteettina kuin organisaation tarpeet, mikä on heidän mukaan yksi todiste palvelemisen merkityksestä Follettille.

Kuvatessaan aidon demokratian toteutumista Follett (1918, s. 229, 340) painotti, että kansalaisen tulisi palvella yhteisössään tavalla, joka parhaiten sopii yhteisönsä tarpeisiin. Tässä käsityksessä korostuu jokaisen yksilön vastuu. Työyhteisöissä johtajan tulee nähdä jokaisen työntekijän arvo osana ryhmän kokonaisuutta ja saada esiin jokaisen työntekijän tarpeet. Spearsin palvelevan johtajan ominaisuus huolehtimisesta korostaa johtajan sitoutumista palvelemaan työntekijöidensä tarpeita (Greenleaf, 2014, s. iv).

Caldwell ja Crippen (2015) osoittavat Follettin kirjoituksista löytyvän todisteita, että hän laittoi muut ihmiset etusijalle omassa toiminnassaan, mikä on yhtymäkohta palvelevan johtajuuden käsityksen kanssa. Ensinnäkin he osoittavat Follettin nähneen tarpeen työntekijöiden ravitsemiseen ensin, jos tavoitellaan tuottavaa elämää. Follett myös korosti oikeudenmukaista kohtelua, jonka hän käsitti tärkeänä osana menestyvää organisaatiota. Lisäksi hän neuvoi, että työkavereita tulee kohdella hedelmällisesti ja reilusti (Caldwell ja Crippen, 2015).

Kuten edellisistä huomioista on voinut päätellä, niin molempien teorioiden lähestymistavat ovat hyvin kokonaisvaltaisia. Esimerkiksi Hanstén (2004, s. 120) kuvaa Follettin johtamisen käsityksiä kokonaisvaltaiseksi lähestymistavaksi johtamiseen. Spearsin (2022) mukaan palvelevan johtajuuden lähestymistavassa huomioidaan kokonaisvaltaisesti työhön liittyviä teemoja. Eva ym. (2019) kiteyttävätkin, että palveleva johtajuus on kokonaisvaltainen johtamisen lähestymistapa, joka sitoutuu työntekijöihin monilla eri osa-alueilla.

Kokonaisvaltainen käsitys johtamisesta näyttäytyy myös johtajan tietoisuutena toiminnan merkityksestä osana laajempaa toimintaympäristöä. Graham (1995, s. 19) kirjoittaa, että Follett ei käsittänyt liiketoimintaa vain taloudellisena, vaan myös sosiaalisena toimintana, joka on merkittävä osa koko yhteiskuntaa. Hän asemoi liiketoiminnan ja johtamisen toiminnot sosiaalisen kehyksen sisään ja osoitti tämän kehyksen merkityksen oikeudenmukaisemman yhteiskunnan rakentamisessa. Caldwellin ja Crippenin (2015) mukaan Follettin ajatuksissa on yhteneväisyys palvelevan johtajuuden käsityksiin johtajan tehtävästä palvella suurempia tavoitteita yhteiskunnassa. Greenleaf (2014, s. 1) uskoi, että ihmisistä huolehtiminen ja palveleminen rakentavat hyvää yhteiskuntaa. Northousen (2022, s. 283) mukaan palveleva johtaja pyrkii johtamaan tavalla, joka palvelee työntekijöiden hyvinvoinnin lisäämistä, mutta myös samaan tapaan hyvän lisäämistä koko organisaatiossa ja yhteiskunnassa laajemminkin.

Greenleaf (2003, s. vii) tavoitteli parempaa ja toisista ihmisistä huolehtivampaa yhteiskuntaa. Follett tähdensi, että organisaatioissa tarvitaan johtajia, jotka ymmärtävät toiminnan vastuullisuuden osana isoa kokonaisuutta yhteiskunnassa (Fox & Urwick, 1977, s. 102). Caldwellin ja Crippenin (2015) mukaan Follett oli puhunut sellaisten johtajien puolesta, jotka palvelevat korkeampaa tarkoitusta ja löytävät yhä suurempia tavoitteita ja perustavanlaatuisempia arvoja, mikä on yhteistä palvelevan johtajuuden käsitysten kanssa.

4.2.2 Voimaannuttava johtaja edistää osallistumista ja käsitystä jaetusta johtajuudesta

Molemmat lähestymistavat, Follettin ja palvelevan johtajuuden, ovat vastakkaisia perinteiselle hierarkkisesta asemasta määräytyvälle johtamiskäsitykselle. Spearsin (2022) mukaan palveleva johtaja luottaa suostutteluun eikä omaan auktoriteettiasemaansa päätöksenteossa. Myös Follett (1918, s. 230) kuvaa suostuttelun piirteitä kirjoittaessaan, että johtaja ei vain sano mitä tulisi tehdä, vaan hän saa muut tahtomaan tehdä asioita.

Follett (1918, s. 43) ohjeisti, ettei tulisi koskaan dominoida muita eikä myöskään olla muiden dominoinnin alaisena. Follett (1949, s. xii) korosti, että tulee välttää Power over -valtaa, jossa toinen henkilö on toisen yläpuolella. Myös palvelevassa johtajuudessa johtaja pyrkii korjaamaan johtajan perinteistä hierarkkista asemaa yhdenvertaisemmaksi suhteeksi työntekijöiden kanssa. Juuti (2013, s. 147) tarkentaa, että johtaja laskeutuu hieman työntekijän alapuolelle palvellessaan häntä, sillä näin saadaan tasaveroisempi yhteistyösuhde, joka on perusta myös jaetun johtajuuden kehittymiselle.

Follettin ja palvelevan johtajuuden valtakäsityksissä korostuu yhteistyösuhteen merkitys johtajan ja työntekijän välillä, joka antaa tilaa työntekijöiden itsenäisille päätöksille. Follett käsitti aidon vallan kapasiteettina, johon voima saadaan ryhmän yhteisestä työskentelystä (Graham, 1995, s. 111). Foxin ja Urwickin (1977, s. 80) mukaan Follett painotti, että johtajien tulee antaa työntekijöilleen mahdollisuuksia kasvattaa tätä kapasiteettiaan. Graham (1995, s. 168) kirjoittaa, että Follettin mukaan johtajan onkin tärkeintä luoda ryhmän yhteistä valtaa eikä osoittaa henkilökohtaista valtaansa.

Greenleaf (2014, s. 136–138) kuvaa kolmea erilaista johtajan vallan käyttöä, joista hän pitää parhaana suostuttelua, sillä se saa voimansa yhteistyösuhteesta ja huomioi samalla vastakkaisiakin mielipiteitä, minkä lisäksi se huomioi ihmisten itsemääräämisoikeuden. Greenleafin (2014, s. 56–57) mukaan palveleva johtaja ei anna valmiita ratkaisuja tai kiirehdi osoittamaan organisaation suuntaa, vaan hän suostuttelee työntekijöitä toimimaan parhaaksi katsomallaan tavalla.

Reinken (2004) mukaan Follett ehdotti, että johtajat ja työntekijät työskentelisivät yhdessä löytääkseen ratkaisuja ongelmiin ja tapoja parantaakseen suorituskykyään. Hän väittää, että tämä Follettin käsitys näyttäytyy Greenleafin ajatuksessa, jonka mukaan johtajan tulisi olla ensimmäinen tasavertaistensa joukossa (*Primus Inter Pares*). He selventävät, että palveleva johtaja ei pakota, vaan suostuttelee ja kuuntelee sekä pyrkii kumppaniksi työntekijöidensä kanssa. Palveleva johtajuus lähestymistapana korostaa ajatusta työntekijöiden ja johtajan tasavertaisesta yhteistyöstä ja näin heijastaa Follettin unelmaa työntekijöiden ja johdon työskentelystä yhdessä organisaation ongelmia ratkaisevana tiiminä (Reinke, 2004).

Kanterin (Graham, 1995, s. xiv, 28) mukaan Follett käsitti, että tehtävän määrittämä valta on tehokkain vallan käyttämisen muoto. Graham selventää johtajuuden vaihtuvan tilanteen mukaan, sillä tilanteen laki määrittää, kenellä on tehtävän vaatimaa osaamista. Follett neuvoi, että johtajan tulisikin valmentaa työntekijöitään toimimaan johtajina. Kanter uskoo, että tässä Follettin johtamisen ohjeistuksessa näyttäytyy nykyaikainen käsitys voimaantumisesta (Graham, 1995, s. xiv).

Johnson ja Hackman (2018, s. 158) kuvaavat käsitteen voimaantumisesta (*Empowerment*) tarkoittavan johtajan vallan jakamista, joka lisää työtyytyväisyyttä ja suorituskykyä, sillä työntekijät kokevat panoksensa merkitykselliseksi päätöksenteossa. Kanter mainitsee, että Follett puhui voimaantumisesta, kun hän esitti byrokratian korvaamista voimaannuttavalla ryhmän yhteistyöllä kohti yhteistä tarkoitusta (Graham, 1995, s. xv).

Käsitys voimaantumisesta on yhteistä Follettin ja palvelevan johtajuuden johtamisen opeille. Hyvä johtaja voimaannuttaa työntekijöitään antamalla heille mahdollisuuksia toimia johtajina, kuten Follett edellä kuvasi johtajuuden vaihtuvan tilanteen lain mukaan. Van Dierendonckin ja Nuijtenin (2011) mukaan palvelevassa johtajuudessa voimaantuminen syntyy johtajan uskosta työntekijöiden kykyihin ja mahdollisuuksiin

oppia. He lisäävät, että palveleva johtaja voimaannuttaa motivoimalla työntekijöitä ottamaan myös johtamisvastuuta.

Johtaja voimaannuttaa työntekijöitään myös auttamalla kasvattamaan heidän potentiaaliaan, mikä näyttäytyy myös molemmissa johtamisen lähestymistavoissa. Graham (1995, s. 28) kirjoittaa, että Folletin mukaan johtajien tulee antaa työntekijöilleen mahdollisuus kasvattaa potentiaaliaan. Northouse (2022, s. 263) kuvaa, että palveleva johtaja uskoo työntekijöiden kykyihin ja auttaa kasvattamaan heidän potentiaaliaan.

Lisäksi Folletin ja palvelevan johtajuuden käsityksissä voimaantuminen ilmenee tietynlaisena positiivisena tunteena, jota johtajat välittävät työntekijöilleen voimaannuttaen ja saaden työntekijät kukoistamaan. Follett (1918, s. 78) kirjoitti, että ihminen, joka vaikuttaa minuun syvimmin ei ole se, joka on saanut aikaan suuria tekoja vaan se, joka saa minut tuntemaan, että minä voin tehdä suuria tekoja. Connorin (2024) mukaan keskittymällä ihmisten hyvinvointiin palveleva johtaja luo positiivista työilmapiiriä ja voimaannuttaa työntekijöitään. Caldwellin ja Crippenin (2015) mukaan Follett uskoi palvelevan johtajuuden käsitysten tapaan voimaantumiseen, jotta työntekijät voivat tulla enemmän omaksi itsekseen ja siten myös palvelijoiksi, jotka vuorostaan vahvistavat muita.

Kuten edellä valaistiin, niin vallan ja vastuun jakaminen on yhteistä Folletin ja palvelevan johtajuuden käsityksille. Follett (1949, s. 72) korosti jaetun vastuun merkitystä. Grahamin (1995, s. 158–159) mukaan Follett ymmärsi organisaation suoriutuvan parhaiten silloin, kun se pohjautuu jaettuun vastuuseen. Fox (1970, s. 34) totesi, että Follett myös uskoi yksilöiden ottavan enemmän vastuuta tehtävistään, kun heille annetaan vapautta ja vastuuta. Palvelevan johtajuuden käsitykset ovat yhteneviä, sillä Greenleaf (2003, s. 65) kirjoitti suostuttelun vallan muotona luovan yksilöille mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja valita ja määrätä itse asioista.

Follett (1949, s. xii) kuvailee Power with-valtaa voimana saada asioita tapahtumaan, minkä hän uskoi toteutuvan silloin, kun johtaja onnistuu saamaan työntekijät tekemään töitä yhdessä hänen kanssaan. Tätä Follettin käsitystä voisi Damartin (2013) mukaan verrata itse- tai yhteisjohtajuuden käsitteisiin. Fox ja Urwick (1977, s. 80) kirjoittavat Follettin tähdentäneen, että johtajien tulisi antaa työntekijöille mahdollisuuksia kasvattaa omaa valtaansa ja luoda ympäristö, joka edistää työntekijöiden vastuunottamista. Myös palvelevassa johtajuudessa johtaja mahdollistaa työntekijöidensä vastuunottamista. Spearsin mukaan palveleva johtajuus lähestymistapana edistää vallan jakamisen ideaa päätöksenteossa (Greenleaf, 2003, s. 16).

Hyvä johtaja luo työntekijöille osallistumisen mahdollisuuksia, mikä on yhteistä molemmille johtamisen lähestymistavoille. Fox ja Urwick (1977, s. 135) kirjoittavat, että Follett tähdensi työntekijöiden osallistumismahdollisuuksien merkitystä organisaatioissa. Follettin (1949, s. 56) mukaan parhaat johtajat saavat työntekijät osallistumaan ja pohtimaan itse asioita, minkä myötä johtaja kannustaa heitä ottamaan johtamisvastuuta. Follettin (1918, s. 339–340) mukaan yhteisön ryhmämuoto mahdollistaa osallistuvan kansalaisuuden toteutumisen ja yhteisön tarpeiden palvelemisen. Spearsin mukaan palveleva johtaja on sitoutunut jokaisen yksilön kasvuun, mikä tarkoittaa myös johtajan kykyä rohkaista työntekijöitä osallistumaan (Mathew, 2023, s. xv). Reinken (2004) mukaan Greenleafin vaatimus johtajan toimimisesta ensimmäisenä vertaistensa joukossa tasavertaisessa suhteessa tarkoittaa työntekijöitä osallistavaa johtamista.

Jaetun johtajuuden ideaan liittyy myös kannustaminen itseohjautuvuuteen organisaatioissa, mikä on yhteistä Follettin ja palvelevan johtajuuden käsityksille. Farnsworthin (2007, s. 75, 103) mukaan hyvä johtajuus ei vain osoita suuntaa ja tukea, vaan rakentaa ryhmän sisälle kyvykkyyttä itseohjautuvuuteen, mikä korostuu Follettin käsityksissä. Follett tähdensi johtajan vastuuta kouluttaa työntekijöistään johtajia. Farnsworthin mukaan tämä ei näyttäydä yhtä vahvasti Greenleafin palvelevan johtajuuden käsityksissä. Hän selventää, että Follettin valtaperiaatteessa valta

näyttäytyy kollektiivisena toimintana, mikä mahdollistaa ryhmän yhteisen kollektiivisen pyrkimyksen toteutumisen.

Vaikka Farnsworth vahvistaisi itseohjautuvuutta palvelevassa johtajuudessa, niin kuitenkin itseohjautuvuuden idea liittyy palvelemaan johtajuuteen. Esimerkiksi Northousen (2022, s. 263) mukaan Spearsin palvelevan johtajan ominaisuus huolehtimisesta auttaa työntekijöitä tekemään itsenäisiä päätöksiä. Greenleaf (2014, s. 137) korostaa työntekijöiden itsemääräämisoikeuden merkitystä, jonka suostuttelu vallan käyttämisen muotona mahdollistaa. Van Dierendonck ja Nuijten (2011) lisäävät, että palvelevan johtajan kyky voimaannuttaa työntekijöitään tarkoittaa myös kannustamista itseohjautuvuuteen.

Follett korosti kansalaisten aktiivisuuden ja osallistumismahdollisuuksien merkitystä yhteiskunnassa. Grahamin (1995, s. 18) mukaan Follett loi itsehallinnon periaatteen, joka korostaa kansalaisten itseohjautuvuutta. Follett (1918, s. 12, 204) tähdensi yhteisöjen jäsenten oman aktiivisuuden ja aloitteellisuuden merkitystä, jotta he voivat kehittää yhteisöjään vastuullisella tavalla. Hän kuvaa, että aktiivista kansalaista korostava ryhmäorganisaation periaate luo tähän hyvät edellytykset.

Follett (1949, s. 40) tähdensi, että työntekijöillä tulee olla ymmärrys siitä, että heiltä odotetaan määräysvallan ja vastuun ottamista omatoimisesti silloin, kun heillä on osaamista, jota tilanteen laki vaatii (Follett, 1949. s. 40) Follettin käsitys tilanteen laista on erilainen palvelevan johtajuuden käsityksen kanssa, mutta siinä on samanlaisia piirteitä esimerkiksi mahdollisuuksien antaminen erilaisen osaamisen hyödyntämiseen. Hakasen (2016) mukaan myös palveleva johtaja tunnistaa työntekijöiden vahvuuksia ja antaa mahdollisuuksia niiden hyödyntämiselle. Hakasen mukaan palveleva johtaja osaa myös antaa tilaa silloin, kun muilla on enemmän osaamista.

Caldwellin ja Crippenin (2015) mukaan Follett kirjoitti johtajasta palvelijana ja osoitti käytännössä itse palvelijana toimimista tavassaan, jolla hän johti yhteisökeskuksia.

Follett ymmärsi, että itsehallinto on välttämätöntä yhteisökeskusten pitkän aikavälin menestymisen kannalta, joten näiden keskustusten johtajiksi soveltuvat parhaiten henkilöt, jotka osaavat opettaa nuorille itsejohtamista ja itseohjautumista. Kun yhteisökeskuksiin saatiin johto, niin Follett itse vetäytyi ja antoi vastuun toiminnasta kollegalleen, vaikka toiminta oli hänelle hyvin rakas. Hän rajoitti oman osallistumisensa kannustamiseen (Caldwell & Crippen, 2015).

Hyvä johtaja huolehtii työntekijöidensä tarpeista luottaen samalla heidän kykyynsä päätöksentekijöinä, mitä molemmat johtamisen lähestymistavat ilmentävät. Follett (1918, s. 229–230) tähdensi, että johtajilla tulee olla kykyä ohjata ryhmää suuntaan, jossa työntekijät saavat lisää ymmärrystä tarpeistaan ja määrittävät itse työnsä suuntaa. Spearsin mukaan palveleva johtajuus ja käsitys huolehtimisesta korostaa sitoutumista palvelemaan muiden tarpeita, jonka lisäksi se tähdentää avoimuuden ja suostuttelun käyttöä kontrolloinnin sijaan (Mathew, 2023, s. xv). Northousen (2022, s. 263) mukaan jakamalla valtaa työntekijöilleen palveleva johtaja samalla antaa heille vapauden hoitaa erilaiset tilanteet parhaaksi katsomallaan tavalla.

4.2.3 Ihmisläheinen johtaja on kuunteleva ja empaattinen

Follettin ja palvelevan johtajuuden käsityksissä hyvä johtajuus on vuorovaikutusta, jossa Ihmissuhteiden merkitys korostuu. Kanterin mukaan Follett korosti ihmisuhteiden merkitystä ja niiden vastavuoroista luonnetta (Graham, 1995, s. xvi). Caldwell ja Crippen (2015) väittävät, että Follettin johtamiskäsityksissä ihmisuhteet näyttäytyvät tärkeämpinä kuin organisaation tarpeet, mikä on yhteistä palvelevan johtajuuden käsityksille. Northousen (2022, s. 267) mukaan palveleva johtaja kehittää vahvan pitkäntähtäimen suhteen työntekijöidensä kanssa. Yksi Spearsin palvelevan johtajan ominaisuuksista on parantaminen, joka on kaksisuuntaista, sillä työntekijöiden lisäksi myös johtaja saa osakseen huolenpitoa (Northouse, 2022, s. 255).

Hyvä johtaja onkin ihmisläheinen johtaja, mikä näyttäytyy monin tavoin Follettin ja palvelevan johtajuuden johtamisen ideoissa. Follett (1949, s. 71) korosti johtajien ja työntekijöiden asiantuntijuuden yhdistämistä, mutta hän arvosti myös ihmistä asiantuntijuuden takana. Foxin ja Urwickin (1977, s. 34) mukaan hän uskoi, että se mikä nostaa ihmisen itsekunnioitusta lisää myös työn tehokkuutta.

Follettille, eläessään tieteellisen liikkeenjohdon aikakautta, oli myös työn tehokkuus tärkeää kohti organisaation tavoitteita, mikä on erilainen lähestymistapa johtajuuteen kuin palvelevassa johtajuudessa. Toisaalta edellä todettiin Caldwellin ja Crippenin (2015) tutkimustuloksen osoittaneen, että myös Follett arvotti työntekijöiden tarpeet ennen organisaation pyrkimyksiä. Palvelevan johtajuuden käsityksissä ihmisten tarpeet ja palveleminen korostuvat hyvin selkeästi. Spears kuvaa, että Greenleafin (2014, s. xliii) määritelmän mukaan palveleva johtaja on palvelija ensin. Northouse (2022, s. 256) kirjoittaa, että Spearsin palvelevan johtajan ominaisuudessa, sitoutumisessa ihmisten kasvuun, johtaja asettaa työntekijän etusijalle ainutlaatuisena ja arvokkaana ihmisenä, mikä on tärkeämpää kuin heidän panoksensa organisaation hyödyksi.

Ihmisläheisyys johtajan toiminnassa näyttäytyy palvelemisena ja huolehtimisena, mikä myös luo yhteisen näkymän Follettin ja palvelevan johtajuuden johtamisfilosofiaan. Urwick kuvaa Follettia intohimoisena siinä, miten hän pyrki tuntemaan lähimmät työkumppaninsa, jotta hän voisi palvella heitä (Follett, 1949, s. xv). Urwickin mukaan palveleminen havainnollistaakin Follettin suhdetta ihmisiin. Hän huomauttaa, ettei Follett pyrkinyt millään tavalla saamaan osakseen valtaa tai arvostusta. Hän korostaa olleen pikemminkin päinvastoin, sillä Follett näyttäytyi vaatimattomana pyrkien ennen kaikkea toimimaan niin, että hänestä olisi käytännön hyötyä työkumppaneilleen. Caldwellin ja Crippenin (2015) mukaan Follett osoitti omassa toiminnassaan palvelijan sydäntä ja huolenpitoa ihmisiä kohtaan, mikä on yhteistä palvelevan johtajuuden käsityksen kanssa.

Tonn (2003, s. 372) kirjoittaa, miten Follett kuvasi ihmissuhteiden vaalimista vapauttamisena ja vertasi sitä tuntemattomaan kasviin, jonka löysi laitumelta. Hän kertoo, miten hän avasi kasvin ympärille tilaa rikkaruohoilta, jotta sade pääsisi kastelemaan sitä ja raivasi ohdakkeet, jotka olivat kietoutuneet sen ympärille, jotta sillä olisi tilaa levitä ja se saisi aurinkoa. Follett ilmaisi, että hän vapautti kasvin ja vertasi mielikuvaa ystäväyteen, jota tulee vaalia samoin. Hän yhdisti teemaa erilaisuuden vapauttamiseen vaatien moraalista johtajuutta, jotta johtaja ei taivuttelisi ihmisiä omaan tahtoonsa (Tonn, 2003, s. 372). Follettin vertauksessa ihmissuhteiden vaalimisesta näyttäytyy samanlaisia arvoja palvelevan johtajuuden käsitysten kanssa, kuten ainutlaatuisuus, hoitaminen ja kasvun mahdollistaminen.

Kuuntelemisen merkitys hyvän johtajan ominaisuutena korostuu molemmissa johtamisen lähestymistavoissa. Foxin ja Urwickin (1977, s. 135) mukaan Follett tähdensi, että johtajilta tarvitaan avointa mieltä ja tahtoa kuunnella työntekijöitään, jotta erilaiset mielipiteet saadaan esiin. Farnsworth (2007, s. 97) kirjoittaa Follettin nimenneen, että ryhmän yksilöiden tärkein ominaisuus saattaa olla tahto puhua totta. Follett kuvaa lyömättömänä yhdistelmänä sitä, kun työntekijät puhuvat totta ja johtajat kuuntelevat heitä. Follett (1949, s. 30, 32) ohjeisti, että johtajan ei pidä lukita omaa mielipidettään, vaan tulee antaa tilaa työntekijöiden vapaalle ajattelulle aiheesta, mikä samalla mahdollistaa heidän toimimisensa aloitteentekijöinä.

Northousen (2022, s. 255) mukaan palvelevassa johtajuudessa kommunikaatio on johtajien ja johdettavien välillä vuorovaikutteinen prosessi, joka alkaa kuuntelemalla työntekijöitä. Spearsin (2022) mukaan heidän toiveiden selville saaminen on tärkeää, minkä vuoksi kuunteleminen korostuu palvelevan johtajan ominaisuuksissa. Mathewn (2023, s. 15) mukaan Greenleaf uskoi, että kuuntelemisen kautta avautuu mahdollisuuksien maailma.

Molemmissa johtamisen lähestymistavoissa johtaja kuuntelee ja osaa ottaa itseään koskevaa kritiikkiä rakentavasti vastaan. Farnsworth (2007, s. 93) kuvaa Follettin

periaatteen tilanteen laista osoittavan hyvää mallia siitä, miten voi lisätä avoimuutta organisaatiossa ja keskustella vaikeistakin aiheista rehellisesti, esimerkiksi johtajaan kohdistuvasta kritiikistä. Kun johtaja pyrkii toimimaan oikein ja kuuntelee tarkasti, niin se rakentaa luottamusta organisaatiossa. Spears (2022) huomauttaa, että palveleva johtaja on empaattinen ja hyväksyy aina eikä koskaan hylkää, mikä tarkoittaa esimerkiksi, että hän kestää kritiikkiä itseään kohtaan. Greenleafin (2014, s. 137–138) mukaan johtajan suostuttelu mahdollistaa molemminpuolisen kritiikin.

Hyvä johtaja varaa aikaa kuuntelemiselle. Follettin (1949, s. 26) mukaan ryhmän tulee yhdessä löytää tilanteen lain antamat käskyt, mikä haastavissa tilanteissa vaatii paljon yhteistä keskustelua ja pohdintaa, mutta hän tähdensi tämän toimintatavan lopulta säästävän aikaa. Myös palvelevassa johtajuudessa rohkaistaan kuuntelemiseen ja yhteiseen keskusteluun haastavissa tilanteissa, vaikka se olisikin aikaa vievä prosessi. Connorin (2024) mukaan varsinkin muutos- ja konfliktitilanteissa suostutteluun kuluu paljon aikaa, sillä se vaatii aktiivista kuuntelua, luovaa ajattelua ja yhteistä keskustelua, mikä kuitenkin kannattaa, sillä se motivoi työntekijöitä enemmän tiimin yhteiseen työskentelyyn.

Tonnin (2003, s. 378–379) mukaan Follett käsitti, että kaiken yhteistyön perusta on integroitu monimuotoisuus. Integraation mahdollistamiseksi johtajan on varattava aikaa selvittääkseen, mitä yksilöt todella haluavat tai mikä heidän todellinen käsityksensä on. Whipssin (2014) mukaan tällainen Follettin kuvaama integraatiomalli, joka perustuu jaettuun valtaan, on usein hidas prosessi. Hän kuvaakin Follettin käsityksen integraatiosta ongelmanratkaisumallina tarjoavan vastapainoa nykyajan nopeatempoisessa ja tehokkaiden päätösten maailmassa, sillä se luo johtamis- ja oppimiskäsityksen, joka perustuu huolelliseen kuuntelemiseen.

Kuuntelemisen merkitys korostuu myös palvelevan johtajuuden ongelmanratkaisumallissa. Mathew (2023, s. 17) korostaa ajan ottamista kuuntelemiseen, jotta johtajalla on aikaa kuunnella, mitä muut näkevät, ajattelevat ja

tuntevat. Greenleaf uskoi, että ensimmäisenä askeleena kaikkiin ongelmiin tulisi vastata kuuntelemalla, jonka myötä johtaja osoittaa jokaiselle ryhmän jäsenelle, että hän on tärkeä ja arvostettu (Connor, 2024).

Kuunteleminen on tärkeää ryhmän yhteisen ymmärryksen muotoutumisessa. Follett (1918, s. 204, 212) esitti aitoa keskustelua, joka tuo ihmisten erilaisuudet esiin, myös politiikan metodiksi. Hän korosti asuinalueiden yhteisöryhmien toiminnassa yhdessä oppimisen merkitystä, missä muiden kokemusten jakamisen ja kuuntelemisen tulisi olla keskiössä. Follettin (2021, s. 151–153) mukaan ryhmän tahto muotoutuu ihmisten erilaisuuksista tällaisissa dynaamisissa sosiaalisissa prosesseissa. Ryhmän tahdon selville saaminen kuuntelemalla korostuu myös palvelevan johtajuuden käsityksissä. Mathew (2023, s. 17) toteaa, että keskusteluissa on silloin voimaa ja mahdollisuuksia, kun erilaiset näkemykset avautuvat kuuntelemalla. Spearsin mukaan kuunteleminen onkin tärkeä johtajan ominaisuus, jotta saa selville ryhmän tahdon (Mathew, 2023, s. xiii).

Fox (1970, s. 17) kuvaa Follettia luovana kuuntelijana ja luovana kyselijänä, joka oli lämmin ja myötätuntoinen ihmisiä kohtaan, joiden kanssa keskusteli. Lisäksi hän välitti tunnetta siitä, että tämä hetki on hänelle tärkeä ja osoitti samalla kiinnostusta ja innostuneisuutta keskustelukumppaneidensa kokemuksille, joilla hän näki olevan merkittävän arvon elämän kokonaisuudessa. Caldwell ja Crippen (2015) jakavat Foxin ajatukset. He lisäävät, että Follettin äänensävyä kuvasti lämpö, ja hän ilmaisi käsien liikkeillä elegantteja eleitä. He osoittavat tässä yhteyden palvelevan johtamisen käsityksiin kuuntelemisen merkityksestä hyvän johtajan ominaisuutena. He lisäävät, että molemmissa lähestymistavoissa hyvä johtaja on myös taitava kommunikoija.

Mathew (2023, s. 13) kirjoittaa, että Greenleafille kuunteleminen ei ollut pelkkää tekniikkaa, vaan se oli asenne ja lähestymistapa kuuntelemiseen, jota johtaja lähestyi kuin tehokas ja empaattinen terapeutti, joka huomioi työntekijöiden ajatukset ja tunteet. Greenleaf uskoi autenttisen kuuntelemisen perustuvan vastavuoroisuuteen ja arvostamiseen (Mathew, 2023, s. 13). Greenleafin kuvaukset palvelevan johtajan

empaattisesta kuuntelemisesta osoittavat yhtymäkohtia Follettin henkilökohtaisiin kuuntelijan ominaisuuksiin, joita Fox sekä Caldwell ja Crippen edellisessä kappaleessa luettelivat.

Roark ja Beuthin (2014) osoittavat, että palvelevan johtajuuden käsityksillä ja tunneälykkyydellä on merkittävä yhteys. Tunneälyllä on potentiaalia edistää tehokasta johtamista, sillä se auttaa ymmärtämään paremmin työpaikan sosiaalista vuorovaikutusta ja dynamiikkaa. Tässä yhteydessä he nostavat esiin, että Follettin kirjoitukset jo 1900-luvun alussa keskittyivät vastavuoroisten suhteiden merkitykseen johtamisessa. Tässä vuorovaikutteisessa toiminnassa yksilöt vaikuttavat toisiinsa ja siten auttavat toisiaan kehittymään. He korostavatkin, että organisaatioissa on varattava aikaa tällaisten luottamuksellisten suhteiden rakentumiselle (Roark & Beuthin, 2014). Tämä osoittaa yhteyttä palvelevan johtajuuden ja Follettin käsityksien välillä luottamuksellisten suhteiden rakentumisesta organisaatioissa. Lisäksi voisi päätellä, että Follettin käsitykset vastavuoroisten ihmissuhteiden ymmärtämisestä ovat mahdollisesti rakentaneet näkymää sille, miten palvelevan johtajuuden käsityksissä nykypäivänä ymmärretään tunneälykkyys osana hyvää johtajuutta.

Foxin ja Urwickin (1977, s. 283–285, 288) mukaan Follett esitti, että sairaanhoitajien osaamisesta olisi hyötyä organisaatioissa laajemminkin erityisesti johdon tukena. Hän luennoi teollisuuden alan johtajille todeten, että sairaanhoitajat toimivat hyvänä linkkinä työntekijöiden ja johdon välillä, ja johdon tulisi ymmärtää hoitajien mahdollisuudet auttaa sekä työntekijöitä että johtoa. Follett korosti kuuntelemisen merkitystä, jonka lisäksi hän toi esiin hienotunteisuuden, aidon ystävällisyyden ja sympatian tärkeinä hoitajien ominaisuuksina. Potilaat kertovat hoitajalle asioita, joita he eivät kertoisi esimiehilleen, sillä hoitaja ei tuomitse (Fox & Urwick, 1977, s. 283–285, 288).

Greenleafin (2003, s. 45) mukaan hyvä johtaja on taitava kuuntelija, joka ei arvostele työntekijöitään, vaan hän pystyy arvioimaan ilmaistujen tosiasioiden, mielipiteiden ja tunteiden suhdetta. Greenleaf on todennut, että todelliset palvelevat johtajat toimivat

rakkaudesta (Frick, 2004, s. 15). Edellisen kappaleen kuvauksessa Follettin käsitys kuuntelemisen merkityksestä, hienotunteisuudesta, aidosta ystävällisyydestä, sympatiasta ja tuomitsemattomuudesta ovat yhteisiä käsityksiä palvelevan johtajuuden käsitysten kanssa. Tässä yhteydessä Follett käsitti nämä ominaisuudet hoitajan eikä johtajan ominaisuuksina toisin kuin palvelevan johtajuuden käsityksissä. Kuitenkin hän esitti, että näistä hoitajien ominaisuuksista olisi erityisesti hyötyä johtamisessa.

Reinken (2004) mukaan Spearsin palvelevan johtajan ominaisuuksista kuunteleminen, empatia ja tietoisuus mahdollistavat avoimen viestinnän, joka on välttämätöntä luottamuksen rakentumiselle. Roark ja Beuthin (2014) kuvaavat, että Spearsin mukaan menestyneimmät palvelevat johtajat ovat kehittäneet empaattisen kuuntelemisen taidon. Sonakshi ja Ranjeet (2022) lisäävät, että empaattista kuuntelemisen taitoa tarvitaan esimerkiksi, kun johtaja kohtaa työntekijöitä, jotka ovat kokeneet emotionaalista kärsimystä. Spearsin (2022) palvelevan johtajan ominaisuus parantamisesta korostaa johtajan toiminnan merkitystä työntekijän toipumisessa kärsimyksistä.

Hyvä johtaja onkin empaattinen johtaja, mikä on yhteistä Follettin ja palvelevan johtajuuden käsityksille. Tonnin (2003, s. 274–276, 361) mukaan Follett käsitti, että todellinen ryhmäprosessi luo empatiaa ja uuden käsityksen palvelusta. Follett tarkensi tätä sillä, että integraatiota ei pidä ymmärtää vain ajatusten yhdistämisenä, vaan myös tunteiden, kiintymysten ja toiveiden integroimisena. Hän korosti sellaisen sympatian merkitystä, joka syntyy ryhmän sisällä keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Tonn tarkoittaa, että todennäköisesti nykyään kutsuttaisiin empatiaksi sitä, mitä Follett aikanaan kutsui sympatiaksi (Tonn, 2003, s. 274–276, 361).

Northousen (2022, s. 255) mukaan empatia on yksi Spearsin palvelevan johtajan ominaisuuksista, joka auttaa johtajaa asettumaan työntekijöiden asemaan, kun hän yrittää ymmärtää heidän näkökulmiaan. Tämä toimintatapa saa työntekijät kokemaan oma ainutlaatuisuutensa. Tonn (2003, s. 275–276) tarkensi Follettin sympatian

käsitteellä ymmärrettävän samaa, mitä nykyään kutsutaan empatiaksi. Tämä antaa viitteitä siitä, että empatian merkitys johtamisessa korostuu myös Follettin käsityksissä.

Follett esitti kirjallisuudessaan uudenlaisen merkityksen sympatian käsitteelle. Tonn (2003, s. 274–275) kirjoittaa, että Follett korosti sympatian kokemista elintärkeänä ryhmän toiminnan kannalta. Foxin ja Urwickin (1977, s. 183–184) mukaan hän kuvaa sympatiaa enemmän yhdessä tuntemisena (Feeling with) kuin tunteena toista kohtaan. Follettin (1918, s. 46–47) mukaan tarvitaan sympatiaa, joka auttaa tunnistamaan ykseyttä sekä tietoisuutta ja ymmärrystä ryhmän tarpeista. Hän tähdensi, että sympatia ei ole sääliä tai hyväntahtoisuutta, vaan se toteutuu, kun ajattelemme ja tunnemme yhdessä. Se sekoitetaan helposti altruismiin, mutta sitä vastoin sympatia on aina ryhmän tuote. Hän tähdensikin todellisen sympatian toteutuvan vain yhteisön tai ryhmän luomisen kautta (Follett, 1918, s. 46–47).

Spearsin (2022) mukaan empatia on ymmärtämistä, myötäelämistä ja sitä, ettei johtaja hylkää työntekijäänsä. Sonakshin ja Ranjeetin (2022) mukaan palvelevan johtajan empatiakyky ja kyky hyväksyä epätäydellisyys auttavat johtamaan myös tilanteissa, joissa työntekijä ei suoriudu tehtävistään. Ferch kuvaa empatiaa herkkyyden laajentamiseksi ja myötätuntoiseksi kyvyksi nähdä muiden silmin (Mathew, 2023, s. 31). Follettin empatian kuvauksessa, jota hän kutsuu sympatiaksi, on monia yhteneväisyyksiä palvelevan johtajuuden empatiakäsityksen kanssa, esimerkiksi ymmärrys ihmisten tarpeista, yhdessä kokeminen ja herkkyys tuntea toisen kokemus.

4.2.4 Mahdollistava johtaja huolehtii työntekijän kehittämisestä

Hyvä johtaja luo mahdollisuuksia työntekijöiden kehittämiselle, mikä korostuu sekä Follettin että palvelevan johtajuuden käsityksissä. Grahamin (1995, s. 159) mukaan Follett tähdensi työntekijöiden kehittämisen ja koulutuksen merkitystä. Caldwell ja Crippen (2015) kirjoittavat, että Folletilla oli vastakkainen ajatus aikansa johtamiskäsitysten kanssa, jotka eivät tukeneet yksilöiden kehittämistä, vaan

pikemminkin heidän murskaamistaan, mihin hän halusi muutosta. Greenleafin (2003, s. 19) mukaan palveleva johtaja on vahvasti sitoutunut jokaisen yksilön kasvuun organisaatiossaan. Spearsin palvelevan johtajan ominaisuudessa, sitoutumisessa ihmisten kasvuun, johtaja tunnistaa suunnatonta vastuullisuutta tehdä kaikkensa vaaliakseen työntekijöiden henkilökohtaista, ammatillista ja henkistä kasvua. Northouse (2022, s. 254) huomauttaa, että palveleva johtaja asettaa omat intressinsä sivuun auttaakseen muita kehittymään.

Työntekijöiden erilaiset kokemukset ja näkemykset rikastuttavat organisaation päätöksentekoa. Valerien ja Rogersin (2023, s. 17) mukaan Follettin periaate yhteisestä vallasta luo kehittymisen mahdollisuuksia organisaatioon. Metcalf ja Urwick (2003, s. 258–259) kirjoittavat, että Follett käsitti yksilöiden kokemukset merkittävinä voimanlähteinä, joita ei ole varaa jättää hyödyntämättä. Fox ja Urwick (1977, s. 193) lisäävät, että Follettin mukaan johtamisessa haasteellista onkin, miten jokaisen yksilön potentiaali huomioidaan ja yhdistetään kokonaisuudeksi. Follett (2021, s. 216) huomautti sen kuitenkin kannattavan, sillä vastakohtien kohtaaminen ja niihin tarttuminen ovat kehityksen ja kasvun ydin. Greenleafin (2014, s. 5) mukaan myös palveleva johtaja on avoin erilaisille kokemuksille. Spearsin käsityksessä, sitoutumisessa ihmisten kasvuun, korostuu työntekijöiden näkemyksien ja ideoiden merkitys, jotka halutaan sisällyttää päätöksentekoon (Northouse, 2022, s. 256).

Vaikka Follett korosti jokaisen yksilön panosta ryhmän yhteisessä kehittämisessä, niin samalla hän oli kiinnostunut jokaisen työntekijän kasvusta, mikä on yhteistä palvelevan johtajuuden käsityksen kanssa. Caldwellin ja Crippenin (2015) mukaan Follettin kirjallisuudesta löytyy todisteita, että hän korosti yksilöiden kasvuun panostamisen merkitystä samoin kuin palvelevassa johtajuudessa ymmärretään. Valerien ja Rogersin (2023, s. 17) mukaan Follett ei uskonut, että monipuolisten näkökulmien tarjoaminen hyödyttäisi pelkästään organisaatioita, vaan se tarjoaisi työntekijöille kehittymisen mahdollisuuksia, kun he sitoutuvat ja ottavat johtajan roolin tilanteissa, joissa heillä on tilanteen vaatimaa kokemusta tai piileviä kykyjä.

Follettin (1949, s. 49) mukaan johtajan rooliin kuuluu työntekijöiden auttaminen suoriutumaan tehtävistään esimerkiksi huolehtimalla, että työhön liittyvät tarpeet, osaaminen ja työvälineet ovat kunnossa. Hän kuitenkin ymmärsi työntekijöiden kehittymisen vielä laajempaa kokonaisuutena. Caldwellin ja Crippenin (2015) mukaan Follett kirjoitti, että hänelle liiketoiminnan päätehtävä, todellinen palvelu, oli antaa mahdollisuus yksilön kehittymiselle ihmissuhteiden paremman organisoinnin myötä. Tässä he esittävät olevan yhtymäkohdan palvelevan johtajuuden käsityksen kanssa, sillä molemmissa korostuu työntekijöiden yksilöllinen huomioiminen ja älyllinen haastaminen tärkeänä osana organisaation päämäärien saavuttamisessa. Metcalf ja Urwick (2003, s. 262) kirjoittavat, että Follettin mukaan työntekijöiden tulee saada kokea yksilöllinen arvonsa ja työpanoksensa merkitys osana organisaation tarkoitusta.

Edellä Follett kuvasi, miten johtaja huolehtii monin eri tavoin siitä, että työntekijä voi tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Huolehtiminen hyvän johtajan ominaisuutena onkin yhteistä molemmille johtamisen lähestymistavoille. Spearsin (2022) mukaan huolehtiminen on palvelevan johtajan keskeinen ominaisuus, jonka mukaan johtaja on sitoutunut huolehtimaan työntekijöidensä tarpeista. Hän kuvaa Greenleafin sanoneen, että palveleva johtaja pitää huolta organisaatiostaan luottaen muihin.

Molempien teorioiden johtamiskäsityksissä johtaja mahdollistaa työntekijän kehittymisen täyteen potentiaaliinsa. Follettin käsityksissä ryhmän merkitys korostuu tässäkin yhteydessä. Metcalf ja Urwick (2003, s. 258–259) kirjoittavat, että Follett painotti ryhmän täyden potentiaalin saavuttamista, joka on yksi tärkeä tavoite, johon hyvällä johtamisella tähdätään. Northousen (2022, s. 262–263) mukaan palvelevan johtajan huolehtiminen ja tuki edistävät työntekijöiden luottamusta heidän kykyihinsä ja auttavat kasvattamaan heidän potentiaaliaan. Sonakshi ja Ranjeet (2022) huomauttavat, että palvelevalla johtajalla on sisäinen motivaatio, jolloin hän ei koe tätä tehtäväänsä velvollisuutena.

Mahdollistava johtaja luo edellytyksiä onnistumiseen, mikä näyttäytyy molemmissa johtamisen lähestymistavoissa. Hakasen (2016) mukaan palvelevassa johtajuudessa johtaja mahdollistaa työntekijöille tehtäviä, joissa hän voi hyödyntää vahvuuksiaan ja on mahdollisuuksia onnistua. Follett korosti johtajuutta siinä, että työntekijät saisivat heidän osaamiseensa nähden sopivia tehtäviä (Fox & Urwick, 1977, s. 77–78). Myös hän oivalsi työntekijöiden onnistumisen merkityksen, sillä Follett (1918, s. 230) korosti johtajan merkitystä kannustajana, jotta työntekijöillä syntyisi tunne pystyvyydestään.

Follettin tapa toimia johtajana kuvasti palvelemista ja palvelevan johtajan ominaisuutta huolehtimisesta, sillä hän pyrki määrätietoisesti huolehtimaan työntekijöidensä työn onnistumisesta ja heidän kehittymisensä mahdollistumisesta. Tonn (2003, s. 233) kuvaa Follettia palvelijana tilanteessa, kun hän pyrki rekrytoimaan jäseniä kehittämiensä ohjelmien johtotehtäviin. Tällöin hän pyrki palvelemaan taistelemalla tarjotakseen näille ammattilaisille asianmukaisen korvauksen, koulutuksen ja etenemismahdollisuudet. Lisäksi hän etsi jatkuvasti parempia tapoja voimaannuttaa palvelemiaan henkilöitä. Tonnin mukaan Follett toimi näin, sillä hän oli tietoinen siitä, että hänen ohjelmiansa taustalla oleva yhteiskuntafilosofia vaatisi epätavallisen herkkää ja taitavaa johtajuutta, ja palvelemalla rekrytoimiaan henkilöitä hän pyrki mahdollistamaan hyvän johtajuuden ohjelmilleen (Tonn, 2003, s. 233).

Greenleafin (2003, s. 13) mukaan palveleva johtaja palvelee ensin, mikä alkaa luonnollisesta tunteesta tahtoa palvella. Palvelemisen merkitys ei tule yhtä vahvasti esiin Follettin käsityksissä. Kuitenkin Caldwell ja Crippen (2015) osoittavat tutkimuksessaan palvelemisen merkityksen korostuneen Follettin omassa johtajuudessaan. Lisäksi Tonn (2003, s. 276–277) esitti, miten Follett kritisoi palvelun käsitteen merkitystä, ja hän huomauttikin, että sitä käytettäessä palvelun tulisi kuulua kaikille. Näiden pohdintojen perusteella onkin viitteitä siitä, että palveleminen johtajan ominaisuutena on yhteistä Follettin ja palvelevan johtajuuden käsityksille hyvästä johtajuudesta, vaikka se ei samalla tavalla Follettin käsityksissä nouse johtamisen lähtökohdaksi.

Spearsin (2022) mukaan palvelevan johtajan on oletettava, että työntekijöillä on hyvät aikomukset eikä heitä saa hylätä, vaikka käsitykset olisivat täysin vastakkaisia. Palvelevan johtajuuden käsityksissä erilaisten näkemysten hyväksymisestä on yhtymäkohta Follettin rakentavan konfliktin periaatteeseen ja siihen liittyvään erilaisuuden ja eri mielipiteiden hyväksymiseen. Kuitenkin Follettin rakentavan konfliktin periaate konkreettisena metodina ja konfliktin käsittäminen mahdollisuutena ovat erilaisia johtamisen lähestymistapoja kuin palvelevassa johtajuudessa.

Greenleafin (2003, s. 16) mukaan palvelevan johtajuuden tavoite on, että palveltavat kasvavat jollain tavalla ihmisinä esimerkiksi tulevat vapaammiksi ja itsenäisemmiksi. Bednarek ja Smith (2023) kirjoittavat, että Follett kannusti osallistumaan yhteisen vallan kehittämiseen, sillä se mahdollistaa laajan valikoiman erilaisia oivalluksia. He kuvaavat, että Follettin mukaan tällainen osallistava vuorovaikutus synnyttää yksilöiden potentiaalia ja luovuutta, mihin tulisi pyrkiä. Follettin (2021, s. 217) mukaan ihmisten välisen vuorovaikutuksen tulee herättää jokaisessa jotain sellaista, mistä ei aikaisemmin ollut tietoinen.

Hyvä johtaja mahdollistaa hedelmällisen kasvualustan uusien ideoiden ja luovuuden syntymiselle, mikä on yhteistä Follettin ja palvelevan johtajuuden käsityksille. Follettin (1918, s. 98, 101) mukaan ryhmäprosessissa tulee syntyä jatkuvaa edistystä, ja vain luominen antaa iloa. Foxin ja Urwickin (1977, s. ix) mukaan Follettin yksi päätelmistä oli, että ihmiset yhteistyössä toistensa kanssa luovat jotain, jota ei syntyisi jokaisen toimiessa yksinään, mitä he kutsuivat ihmeelliseksi kiinnostukseksi elämään (The Wonderful Interest of Life). Myös Greenleaf (2014, s. 153) neuvoi etsimään mahdollisuuksia ja avautumaan vaikutuksille, jotka laajentavat tietoisuutta.

Follettin mukaan käskyt organisaatiossa tulee antaa kokeilevalla asenteella, jonka tarkoitus on kannustaa työntekijöitä erilaisiin kokeiluihin (Fox ja Urwick, 1977, s. 22). Follett (2021, s. 4–5, 164) esitti, että periaate kehämäisestä käyttäytymisestä johtaa luovan kokeilun lähteille, joka on salaperäinen hetki ja samalla tie yksilölliseen ja

sosiaaliseen kehittymiseen. Hän esitti, että uuden luominen on perusta myös toimivalle poliittiselle elämälle. Hanstén (2004, s. 118) kirjoittaa, että Follett kuvaa todellista demokratiaa kokeiluina ja löytämisinä. Kortantamerin (2024) mukaan Follett korosti myös konfliktin luovaa luonnetta, jolloin integraatio on uuden keksimistä, joka ei tarkoita vanhojen ideoiden hylkäämistä, vaan pikemminkin lisäarvon tuottamista.

Greenleaf (2014, s. 5) kuvaa johtamista enemmän etsimisenä kuin saavuttamisena. Hakasen (2016) mukaan palvelevassa johtajuudessa johtaja huolehtii työntekijöidensä menestymisen mahdollisuuksista ja kannustaa rohkeasti kokeilemaan ideoita käytännössä. Greenleaf huomauttaa, että johtaja on se, joka kantaa epäonnistumisen riskin ja onnistumisen mahdollisuuden (Frick, 2004, s. 286). Tällainen ympäristö luo hyvät uuden kokeilemisen puitteet. Hakanen (2016) mainitsee, että palveleva johtajuus onkin yhteydessä työryhmien innovatiivisuuteen ja työn imuun.

Northouse (2022, s. 256) kuvaa, että Spearsin palvelevan johtajan käsitteellistämisen ominaisuus luo johtajalle valmiuksia vastata kompleksisiin organisaatioiden haasteisiin luovalla tavalla. Greenleafin (2003, s. 18,54) mukaan myös ennakointi johtajan ominaisuutena pohjautuu intuitiiviseen mielentilaan, jossa johtajalla on uskoa ja luovuutta. Sonakshi ja Ranjeet (2022) lisäävät, että tietoisuus palvelevan johtajan ominaisuutena auttaa johtajia pysymään rauhallisina stressaavissakin tilanteissa, mikä osaltaan mahdollistaa luovien ratkaisujen löytämistä.

Molemmissa johtamisen lähestymistavoissa korostuu johtajan ennakointikyky, joka luo rohkeaa uskoa uusien kehityspolkujen toteutumiselle. Tällainen johtaja on myös inspiroiva johtaja, joka näyttäytyy molemmissa johtamiskäsityksissä. Mathewn (2023, s. 112, 131) mukaan ennakointi palvelevan johtajan ominaisuutena liittyy suureen unelmaan. Hän toteaa Greenleafin kuvanneen, että palveleva johtaja, joka hallitsee ennakkoinnin, näkee selkeämmin kuin muut. Greenleafin (2014, s. 214) mukaan johtajalla, joka elää organisaation toiminnan keskiössä, on vahva kyky tuntea tarkasti ja nopeasti, mitä on meneillään ja mitä todennäköisesti seuraavaksi tapahtuu.

Farnsworthin (2007 s. 38) mukaan sekä Follett että Greenleaf uskoivat, että organisaatioissa voi tapahtua suuria asioita, jos on visio sekä selkeä käsitys siitä, mitä voi ja mitä tulee olla. Follett (1949, s. 53) arvosti johtajan ennakointikykyä, eikä hän myöskään käsittänyt sillä pelkästään tulevaisuuden ennustamista, vaan tulevaisuuden tekemistä. Jotta tämä onnistuisi, niin johtajilta tarvitaan kaikkein herkintä havaintokykyä, mielikuvitusta ja oivaltamista sekä samaan aikaan rohkeutta ja uskoa. Follett (1949, s. 53) kuvaa, että johtajalla tulee olla sellaista seikkailijahenkeä, jonka avulla hän loihtii uusia polkuja, näkemysellisyyttä nähdä ja rohkeutta lähteä kulkemaan näitä uusia polkuja pitkin.

Caldwell ja Crippen (2015) kirjoittavat, että Greenleaf oli optimistinen vuonna 1977 arvioidessaan ihmisten oppivan olemaan vuorovaikutuksessa keskenään rakentavalla tavalla. Follett ilmaisi samanlaisia ajatuksia jo vuonna 1924 kirjassaan ”Creative Experience”. Caldwell ja Crippen kiteyttävätkin, että Follett ja Greenleaf uskoivat samaan tapaan, että jokaisen suuren saavutuksen takana on suuri unelma. Spearsin mukaan palveleva johtaja pyrkiikin ravitsemaan kykyä unelmoida suuresti, että pystyy näkemään kauemmas arjen realiteeteista, mikä näyttäytyy palvelevan johtajuuden käsitteellistämisen ominaisuudessa (Mathew, 2023, s. xiv).

Caldwellin ja Crippenin (2015) mukaan Follett oli inspiroiva mentori uuden sukupolven johtajille, missä he tunnistavat yhtymäkohdan palvelevan johtajuuden käsityksen kanssa. Greenleaf kirjoitti, että johtamisen ydin syntyy avoimuudesta inspiraatiolle ja oivalluksille (Frick, 2004, s. 218). Kuvatessaan demokratian toteutumista Follett (1918, s. 339–340) kirjoittaa, että naapuruston johtajan tulisi löytää jokaisen ryhmän jäsenen osaaminen ja tekemisen ilo yhteisössä yhteisen hyvän rakentamiseksi. Tonnin (2003, s. 233) mukaan Follett tarjosi intiimimpää tukea inspiroimalla kollegoitaan, rohkaisemalla heidän luovuuttaan, antamalla viisaita neuvoja ja ylistämällä auliisti heidän saavutuksiaan.

Myös palvelevassa johtajuudessa Mathewin (2023, s. 31) mukaan johtajat ylistävät työntekijöidensä saavutuksia, mutta he ovat tukena myös kärsimysten hetkellä. Palvelevan johtajuuden käsityksen mukaan johtaja kantaa vastuuta ihmisten kehittämisestä vaikeissakin elämäntilanteissa. Esimerkiksi Spearsin mukaan palveleva johtaja auttaa aktiivisesti uuden työn löytymisessä, jos organisaatiossa on jouduttu irtisanomaan työntekijöitä (Greenleaf, 2003, s. 19).

Myös Follettin toiminta ja käsitykset antavat viitteitä johtajan vastuusta antaa tukeaan ja auttaa työntekijöiden kehittämisessä myös vaikeissa elämäntilanteissa. Follett (1949, s. 62) korosti toisten auttamisen merkitystä, ja hän itse kantoi vastuuta ihmisistä kärsimysten hetkellä. Foxin ja Urwickin (1977, s. xi–xiv) mukaan hän työskenteli syrjäytyneiden nuorten ja huonompiosaisten auttamiseksi ja heidän koulutusmahdollisuuksiensa parantamiseksi, mikä loi pohjan hänen myöhemmälle työlleen yhä laajemmin huomioida yhteiskunnan sosiaaliset ongelmat.

Jatkuva oppiminen ja reflektointi ovat yhteistä Follettin ja palvelevan johtajuuden käsityksille hyvästä johtajuudesta. Greenleafin (2003, s. 2) mukaan palvelevan johtajuuden teoria kuuluu johtamisfilosofiaan, joka saa parhaimmillaan syvällisiäkin muutoksia aikaan yksilöissä, organisaatioissa ja koko yhteiskunnassa. Spearsin (2022) mukaan jatkuva kehittyminen on avain aitoon palvelevaan johtajuuteen. Sonakshi ja Ranjeet (2022) uskovat, että palvelevassa johtajuudessa johtajan kyky reflektoida, omaksua ja oppia uutta edistävät myös palvelevan johtajan ennakointikykyä.

Grahamin (1995, s. 42) mukaan Follett kuvaa johtajan ja työntekijöiden vaikutusta toisiinsa kehämäisenä käyttäytymisenä, jossa oppiminen ja tietoisuus lisääntyvät. Hanstén (2004, s. 118, 120–121) tarkasteli Follettin käsityksiä oppivan organisaation (The Learning Organization) käsityksiä vasten, ja yhtenä yhdistävänä tekijänä korostui jatkuvan oppimisen merkitys organisaatioissa. Hän lisää, että myös Follettin itsehallinnon periaate korostaa kansalaisten jatkuvan oppimisen yhteyttä edellytyksenä toimivalle demokratialle. Follettin (1918, s. 48) mukaan ryhmäprosessi on

jatkuvaa oppimista prosessista, yhteisen tahdon luomisesta ja yhteisten arvojen muotoutumisesta.

5 Johtopäätökset

Tämän tutkielman tarkoitus oli syventyä Follettin (1868–1933), johtamisen klassikon, periaatteisiin ja saattaa hänen ajatuksensa nykypäivään peilaamalla niitä palvelevan johtajuuden käsityksiä vasten. Vastauksia haettiin kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla siihen, minkälaisia yhtymäkohtia Follettin ja palvelevan johtajuuden johtamiskäsityksillä on. Follettin ja palvelevan johtajuuden johtamisteoriat toimivat tutkielman teoreettisina viitekehyksinä. Follettin johtamisen ja politiikan periaatteet sekä Spearsin palvelevan johtajan ominaisuudet pääkäsitteinä jäsensivät myös näiden kahden johtamisen lähestymistavan vertailua.

Follett kehitti erilaisia periaatteita, jotka toimivat johtamisen ja politiikan metodeina. Periaatteissa korostuvat ihmisten välinen aktiivinen vuorovaikutus, tilanteiden dynaaminen luonne, erilaisten kokemusten ja kokeilujen merkitys. Follett jakoi vallan ryhmän yhteiseksi vallaksi ja ylivallaksi, joka on pakottavaa valtaa. Hän kannatti periaatetta ryhmän yhteisestä ja yhdessä kehitettävästä vallasta, joka mahdollistaa työntekijöiden osallistumisen tasavertaisemmassa suhteessa yhdessä johtajan kanssa (Fox & Urwick, 1977, s. 72, 77).

Follett suhtautui luontevasti organisaatioiden ristiriitoihin ja ihmisten erilaisuuteen, jotka hänen käsityksissään osoittautuivat hyödyllisiksi ja arvokkaiksi tekijöiksi ongelmien ratkaisemisessa. Tämän pohjalta hän esitteli rakentavan konfliktin periaatteen, jossa erilaiset näkökulmat integroidaan yhteen, jonka myötä syntyy jotain uutta, jolla on positiivinen vaikutus organisaatioon (Fox & Urwick, 1977, s. 2–7).

Follett esitti, että jokaisella tilanteella on oma lakinsa ja omat käskynsä, jotka tilanteen laki määrittää. Johtajuus vaihtuu tilanteessa tarvittavan osaamisen mukaan (Graham, 1995, s. 28). Periaatteet ryhmäprosessista ja ryhmäorganisaatiosta korostavat yksilöiden vastuuta ja aktiivista toimijuutta, joiden myötä uudet ideat ja yhteinen ymmärrys rakentuvat. Follett (1918, s. 7, 51, 339–340) ehdotti ryhmäorganisaatiota politiikan välineeksi, sillä aito demokratia toteutuu vuorovaikutteisissa kansalaisryhmissä. Periaate

yhteisön ryhmämuodosta toimii osallistuvan kansalaisen näyttämönä, jossa yhteisön tarpeiden palveleminen mahdollistuu.

Follettin periaatteet näyttäytyvät hänen käsityksissään hyvästä johtajuudesta, joita johtajan tulee toiminnassaan noudattaa. Metcalfin ja Urwickin (2003, s. 259–262, 291) mukaan kokonaisuuden hallinta sekä eri näkemysten ja osaamisen integroiminen ovat hyvän johtajuuden elementtejä. Follett ymmärsi hyvän johtajuuden opittavana taitona. He kuvaavat, että johtajan tehtävänä on saada työntekijät osallistumaan, kannustaa ja välittää työntekijöille tunnetta pystyvyydestään, jonka Follett (1918, s. 230) kuvasi seuraavalla tavalla: ”The person who influences me most is not he who does great deeds but he who makes me feel I can do great deeds.”

Robert K. Greenleaf (1904–1990) kehitti idean palvelevasta johtajuudesta, jonka tarkoitus on yhdistää palveleminen ja johtaminen. Palveleva johtaja on ensin palvelija, jolle työntekijöiden tarpeiden täyttäminen ja heidän kasvunsa edistäminen ovat ensisijaisia tavoitteita (Greenleaf, 2003, s. 13). Greenleafin palvelevan johtajuuden ideat näyttäytyvät Spearsin (2022) palvelevan johtajan kymmenessä ominaisuudessa, joita ovat kuunteleminen, empatia, parantaminen, tietoisuus, suostuttelu, käsitteellistäminen, ennakointi, huolehtiminen, sitoutuminen ihmisten kasvuun ja yhteisön rakentaminen. Tässä tutkielmassa näitä ominaisuuksia peilattiin Follettin käsityksiin hyvästä johtajuudesta.

Tutkielman tulokset antoivat viitteitä monien Follettin ja palvelevan johtajuuden johtamiskäsityksien samankaltaisuudesta. Näiden Follettin ja palvelevan johtajuuden johtamiskäsitysten yhtymäkohtien tutkimisen kautta piirtyi kuva hyvästä johtajuudesta, joka on yhteistä näille molemmille johtamisen lähestymistavoille. Näistä yhtymäkohdista muodostui neljä hyvän johtajuuden määritelmää.

Ensimmäisen määritelmän mukaan tietoinen ja vastuullinen johtaja rakentaa yhteisöä ja yhteistä hyvää. Yhteistä Follettin ja palvelevan johtajuuden johtamiskäsityksille on, että

johtaja näyttäytyy vastuullisena yhteisön ja yhteistyösuhteen rakentajana. Hyvä johtaja toimii tietoisesti asettaen muiden edun edelle, palvelee työntekijöidensä tarpeita ja huolehtii heidän hyvinvoinnistaan. Ryhmän yhteisen edun lisäksi johtaja pyrkii vaikuttamaan toiminnallaan laajempaan hyvinvointiin yhteiskunnassa. Toisaalta Follett, eläessään tieteellisen liikkeenjohdon aikakautta, tavoitteli myös organisaation tehokkuutta. Kuitenkin kirjallisuus antoi viitteitä, että ihmisten hyvinvointi olisi ollut hänelle tärkeämpää kuin organisaation tavoitteet.

Toisen määritelmän mukaan Follettin ja palvelevan johtajuuden käsityksissä yhteistä oli, että hyvän johtajuuden ytimessä on voimaannuttava johtaja, joka edistää osallistumista ja käsitystä jaetusta johtajuudesta. Tämän määritelmän mukaan käsitys johtamisesta on päinvastaista verrattuna perinteiseen hierarkkiseen johtamiskäsitykseen, sillä se huomioi työntekijät aktiivisina ja tasavertaisina toimijoina, jotka työskentelevät ja tekevät päätöksiä yhdessä muodollisen johtajan kanssa. Molemmissa johtamisen lähestymistavoissa voimaannuttava johtaja tukee työntekijöiden osallistumista ja mahdollisuuksia itseohjautuvuuteen.

Hyvän johtajuuden kolmannen määritelmän mukaan ihmisläheinen johtaja on kuunteleva ja empaattinen. Hyvä johtaja on ihmisläheinen, mikä korostuu molemmissa johtamisen lähestymistavoissa. Molemmissa lähestymistavoissa korostuu myös johtajan toimiminen niin, että työntekijöiden mielipiteet ja tarpeet saadaan selville, jolloin yhteinen tahto muotoutuu. Yhteistä ymmärrystä haetaan tavalla, joka arvostaa jokaista ihmistä huomioiden moninaisuuden.

Mahdollistava johtaja huolehtii työntekijän kehittämisestä, mikä on neljäs hyvän johtajan määritelmä, joka on yhteinen Follettin ja palvelevan johtajuuden käsityksille. Johtaja mahdollistaa työntekijöiden kasvun ja kehittymisen täyteen potentiaaliinsa. Hyvä johtaja on myös inspiroiva johtaja, joka luo edellytyksiä onnistumisille, kokeiluille ja luovuudelle organisaatiossaan. Tällaisessa johtamisympäristössä syntyy uusia näkökulmia ja ideoita.

Tämän tutkielman tulokset tukevat Caldwellin ja Crippenin näyttöä siitä, että näillä eri aikakausien johtamiskäsityksillä on yhtymäkohtia. Erityisesti nämä yhteneväisyydet korostuvat siinä, että molemmissa lähestymistavoissa hyvä johtaja on sellainen, joka asettaa ihmisen etusijalle, osoittaa eettisyyttä toiminnassaan ja on myötätuntoinen yhteistyökumppani. Caldwellin ja Crippenin (2015) mukaan on mielenkiintoista, että Follett osoitti käsityksissään monia palvelevan johtajan ominaisuuksia huomattavasti aikaisemmassa vaiheessa kuin Greenleaf muotoili käsityksensä palvelevasta johtajuudesta.

Follettin käsityksissä olikin muotoutumassa monia palvelevan johtajuuden piirteitä. Esimerkiksi Reinke (2004) esitti, että työntekijöiden ja johtajan tasavertaisen yhteistyön merkitys oli yhteistä Follettin ja Greenleafin käsityksille. Bennisin mukaan Greenleaf ja Follett ovat merkittävimpien henkilöiden joukossa, jotka ovat luoneet uuden ajatusmaailman johtajuudesta jakaessaan yhteisiä hyveitä tähdentämällä kasvun, vastuun ja rakkauden merkitystä johtajuudessa (Spears, 2023). Roark ja Beuthin (2014) viittasivat Follettin vastavuoroisten suhteiden olevan yhteydessä palvelevan johtajuuden käsityksille luottamuksellisten suhteiden merkityksestä.

Tutkielman tulokset osoittivat monia yhtymäkohtia Mary Parker Follettin ja palvelevan johtajuuden käsitysten välillä. Tämän prosessin myötä nousi kuitenkin esiin myös joitakin eroavaisuuksia, joista ensimmäinen on Follettin ja Greenleafin käsitysten syntyminen ajallinen etäisyys, mikä tekee myös vertailun haastavaksi. Johtamisympäristö, ajalle tyypilliset johtamiskäsitykset ja monet käsitteet olivat erilaisia. Esimerkiksi Tonn (2003, s. 275–276) nosti esiin, että Follett tarkoitti sympatian käsitteellään todennäköisesti samaa, jota nykypäivänä kutsutaan empatiaksi.

Follett eli ja vaikutti tieteellisen liikkeenjohdon aikakaudella, jolloin työn tuottavuutta pyrittiin tehostamaan. Organisaatioiden tehokas suoriutuminen oli myös Follettille tärkeä tavoite, johon hän haki uusia ratkaisuja huomioimalla ja organisoimalla ihmissuhteita. Työn tehokkuuden näkökulma ei korostu samaan tapaan palvelevan

johtajuuden käsityksissä. Kuitenkin ihmissuhteet ja niistä huolehtiminen olivat tärkeitä yhteisiä arvoja Follettin ja palvelevan johtajuuden ajatuksille.

Ihmissuhteiden merkitys oli Follettille tärkeämpää kuin organisaation tarpeet (Caldwell & Crippen, 2015). Follett kritisoi aikansa johtamiskäsityksiä, jotka eivät huomioineet ihmisiä organisaatioissa, mikä kuvasti jo tulevaa ihmissuhteiden koulukunnan tapaa ajatella. On selvää, että Follett oli aikaansa edellä korostaessaan inhimillisiä ja humanistisia johtamisen arvoja. Nämä näkökulmat tuovat hänen johtamisfilosofiaansa ajallisesta etäisyydestä huolimatta lähemmäs palvelevan johtajuuden ideaa.

Palveleva johtajuus on johtamisteoria, joka perustuu muiden palvelemiseen. Palveleminen on ensisijaista, mikä on erilainen lähestymistapa johtamiseen kuin Follettin käsityksissä, joissa palveleminen ei ole johtamisen lähtökohta. Kuitenkin lähdekirjallisuuden kautta avautuneet näkökulmat ja Caldwellin ja Crippenin (2015) tutkimus antoivat viitteitä, että palveleminen johtajan ominaisuutena olisi yhteistä molemmille käsityksille, mikä kuitenkin vaatii vielä tukea väitteen vahvistamiseksi.

Follett muotoili johtamiskäsityksensä erilaisiksi käytännöllisiksi johtamisen ja politiikan periaatteiksi. Esimerkiksi rakentavan konfliktin periaatteessa konflikti näyttäytyi mahdollisuutena luoda uusia näkökulmia. Johtamisen lisäksi Follett kehitti periaatteita myös poliittiseen ympäristöön parantaakseen aidon demokratian edellytyksiä. Hyvän johtajuuden tarkasteleminen erilaisten periaatteiden keinoin oli erilainen lähestymistapa johtajuuteen kuin palvelevan johtajuuden käsityksissä. Farnsworthin (2007, s. 141) lähestymistapa teemaan oli tarjota uudenlaista, energisempää johtajuutta yhdistämällä Greenleafin ihanteet ja Follettin periaatteet, minkä hän uskoi toimivaksi ratkaisuksi johtamisen haastaviin tilanteisiin.

Palveleva johtajuus on nykyaikainen johtamisen lähestymistapa, joka on Spearsin (2022) mukaan yleistynyt monissa organisaatioissa. Follett on johtamisen klassikko, ja hänen

periaatteidensa hyödyntämistä nykyaikaisessa johtamisympäristössä on jonkun verran nostettu esiin, mutta hänen ideansa ovat kuitenkin tuntemattomia laajemmalle yleisölle.

Tutkielman kahden eri teorian yhteneväisyyksien tarkastelusta ei muodostunut syvälle luotaava katsaus, vaan pikemmin sen myötä avautui laajempi näkymä aiheeseen. Keskittyminen rajatumpaan näkökulmaan, esimerkiksi tiettyyn Follettin periaatteeseen tai tiettyyn hyvän johtajan ominaisuuteen näiden johtamisen lähestymistapojen välillä, voisi mahdollistaa tarkempaa tietoa ja syvällisempää pohdintaa, mikä on yksi mahdollinen jatkotutkimusaihe.

Prosessin alkuvaiheessa muotoutui esiyymmärrys Follettin ja palvelevan johtajuuden yhtymäkohdista, mitä voisi lähestyä ainakin kahdesta eri näkökulmasta. Toisaalta alkuvaiheessa rakentunut esiyymmärrys tietyistä yhtymäkohdista loivat tutkielmalle suuntaa ja rakennetta, ja mahdollisesti näiden yhtymäkohtien selkeältä näyttäytyminen oli osoitus näiden yhtymäkohtien oikeaksi todentamisesta. Toisaalta kuitenkin näiden oletuksien rakentumiset prosessin alkuvaiheessa saattoivat ohjata etsimään lisää näitä väitteitä tukevia huomioita ja jättää vähemmälle huomiolle muita mahdollisia tärkeitä yhtymäkohtia tai eroavaisuuksia.

Tutkielman tulokset antavat viitteitä monista Follettin ja palvelevan johtajuuden johtamiskäsityksien yhtymäkohdista. Näiden kahden eri aikakautta edustavien johtamisteorioiden vertaileminen oli haastavaa, ja avoimeksi jäi monia kysymyksiä, minkä vuoksi tuloksista ei voi piirtää selkeitä yleistyksiä. Tutkielma tarjoaa kuitenkin tuoreen lähestymistavan tarkastella Follettin ja palvelevan johtajuuden ideoita peilaamalla niitä toisiaan vasten. Lisäksi näiden teorioiden yhtymäkohdista rakentui käytännönläheinen näkymä, joka toimii suunnannäyttäjänä hyvään johtajuuteen.

Huomionarvoista on, minkä monet tutkijat ovat aikaisemminkin todenneet, että Mary Parker Follettin käsitykset johtajuudesta ovat hedelmällinen tapa tarkastella johtajuutta edelleen nykypäivänäkin. Hän lähestyi monia ajattomia johtamisen haasteita

muotoilemalla ne käytännöllisiksi periaatteiksi. Tutkimus antoi viitteitä, että hänen periaatteensa, esimerkiksi rakentavasta konfliktista, tarjoavat hyödyllisen ja virkistävän tavan kohdata tämän päivän ja tulevaisuuden haasteita organisaatioiden muuttuvissa tilanteissa. Lisäksi hänen käsitteensä tarjoavat edelleen, nykypäivänäkin, erilaisen tulokulman johtamiseen.

Graham (1995) on nimennyt teoksensa ”Mary Parker Follett–The Prophet of Management”, mikä kuvaa Follettin asemaa modernin johtamisen edelläkävijänä. Väite Follettin merkityksestä nykyaikaisten johtamiskäsitysten muotoutumisessa sai tässä tutkielmassa tukea. Ehkä Follettin ideat osaltaan ovat taustalla myös palvelevan johtajuuden käsitysten muotoutumisessa, vaikka Greenleaf ei kirjallisuudessaan viitannutkaan Follettin tuotantoon. Joka tapauksessa palvelevan johtajuuden idea on jatkumoa Follettin aloittamalle humaaniin, ihmisläheiseen johtamiskäsitykseen ja eettisiin arvoihin perustuvalle ymmärrykselle hyvästä johtajuudesta.

Kiinnostavaa oli näiden ajallisesti eri aikakautta edustavien, Follettin ja palvelevan johtajuuden, johtamiskäsitysten samankaltaisuus. Tämä tutkielma tarjoaa näkymää neljän erilaisen määritelmän kautta näiden johtamiskäsitysten yhteneväisyyksiin ja ymmärrykseen siitä, miten näissä molemmissa lähestymistavoissa käsitetään hyvä johtajuus. Organisaatioissa ja yhteiskunnissa laajemminkin tarvitaan ihmisten hyvinvointiin panostavaa johtajuutta. Follett ja Greenleaf johtamisen suunnannäyttäjinä luovat uskoa eettiseen, ihmisläheiseen ja inhimilliset arvot huomioivaan johtamiseen ja kannustavat jokaista yksilöä rohkeasti osallistumaan osana yhteisen hyvän rakentumista yhteisöissään. Tällaisessa positiivisessa johtamisympäristössä organisaation tulokset saavutetaan huolehtimalla työntekijöiden ja toimintaympäristön hyvinvoinnista.

Lähteet

- Akbas, N. & Taner, B. (2022). Mary Parker Follett's Footprints in the Management Principles of Today and the Future. *Istanbul Management Journal*, 93, 89–123. <http://doi.org/10.26650/imj.2022.93.005>
- Bednarek, R. & Smith, W. K. (2023). "What may be?": Inspiration from Mary Parker Follett for Paradox Theory. *Strategic Organization*, 1–15. <https://doi.org/10.1177/14761270231151734>
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2017). *Reframing Organizations: Artistry Choice and Leadership*. 6th Edition. Jossey Bass. ISBN 978-1-1192-8184-9
- Bratton, J. (2023). *Organizational Leadership*. 2nd Edition. Sage Publications. ISBN 978-1-5297-9361-1
- Caldwell, J. I. & Crippen, C. (2015). The Leadership Philosophy of Mary Parker Follett (1868–1933). *The International Journal of Servant Leadership*, 11(1), 187–227. <https://doi.org/10.33972/ijsl.93>
- Carson, C. M. (2005). A Historical View of Douglas McGregor's Theory Y. *Management Decision*, 43(3), 450–460. <https://doi.org/10.1108/00251740510589814>
- Connor, S. (2024). Navigating the White Waters with Servant Leadership. *Women in Higher Education*, 33(1), 1–16. <https://doi.org/10.1002/whe.21361>
- Czarniawska, B. & Gagliardi, P. (2003). *Narratives We Organize by*. John Benjamins Publishing Company. ISBN 90-272-2210-1.
- Damart, S. (2013). How Mary P. Follett's Ideas on Management Have Emerged; An Analysis of Based on Her Practical Management Experience and Her Political Philosophy. *Journal of Management History*, 19(4), 459–473. <https://doi.org/10.1108/JMH-05-2012-0041>
- Damart, S. & Adam-Ledunois, S. (2017). Management as an Integrating Activity: A Comparative Textual Analysis of the Work of Mary Parker Follett and Oliver Sheldon. *Journal of Management History*, 23(4), 452–470. <https://DOI10.1108/JMH-04-2017-0023>
- Eddy-Spicer, D. H. (2023). Interweaving Resilience. Leadership of Continuous Improvement Partnerships and Mary Parker Follett's Theory of Relational

- Process. *Journal of Educational Administration*, 61(3), 222–238.
<https://doi.org/10.1108/JEA-11-2022-0215>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D. & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership. A Systematic Review and Call for Future Research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Farnsworth, K. (2007). *Leadership as Service*. A New Model for Higher Education in a New Century. American Council on Education. ISBN 978-0-275-99092-0.
- Feldheim, M. A. (2003). Mary Parker Follett. Lost and found – Again, and again, and again. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 2003 7(3), 341–362.
<https://doi.org/10.110farns8/IJOTB-07-03-2004-B003>
- Follett, M. P. (1974, original 1896). *The Speaker of the House of Representatives*. B. Franklin Reprints. ISBN 0-8337-4567-0.
- Follett, M. P. (1918). *The New State*. Group Organization: The Solution of Popular Government. Kessinger’s Rare Reprints. ISBN 978-1-120-20369-4.
- Follett, M. P. (2021, original 1924). *Creative Experience*. Left of Brain Books. ISBN 978-1-396-31910-5.
- Follett, M. P. (1949). *Freedom & Co-ordination*. Lectures in Business Organization. Management Publications Trust.
- Fox, E. M. (1970). *The Dynamics of Constructive Change in the Thought of Mary Parker Follett*. [väitöskirja, Columbia University]. In the Faculty of Political Science.
- Fox, E. M. & Urwick, L. (1977). *Dynamic Administration*. The Collected Papers of Mary Parker Follett. The Giving Orders the Psychology of Control Leader & Expert Individualism in a Planned Society. 2nd Edition. Hippocrene Books. ISBN 0-88254-452–7.
- Frick, D. (2004). *Robert K. Greenleaf. A Life of Servant Leadership*. Berrett-Koehler Publishers. ISBN 978-1-60509-716-9
- Gibson, J. W., Wei, C., Erin, H., John, H. & Yunshan, L. swoth, K. (2013). Examining the Work of Mary Parker Follett Through the Lens of Critical Biography. *Journal of Management History*, 19(4), 441–458. <https://doi:10.1108/JMH-05-2012-0044>

- Graham, P. (1995). *Mary Parker Follett—Prophet of Management*. A Celebration of Writings from the 1920s. Harvard Business School Press. ISBN 0-87584-563-0.
- Greenleaf, R. K. (2003). *The Servant Leader Within*. A Transformative Path. Paulist Press. ISBN 0-8091-4219-8.
- Greenleaf, R. K. (2004). *A Life of Servant Leadership*. Berrett-Koehler Publishers. ISBN 978-1-60509-716-9
- Greenleaf, R. K. (2014, original 1998). *The Power of Servant Leadership*. Berrett-Koehler Publishers. ISBN 978-1-57675-035-3.
- Hakanen, J. (2016). Palveleva johtaja keskittyy ihmisten vahvuuksiin. *Verkkolehti Työpiste*. Työterveyslaitos. Noudettu 22.3.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin>
- Hanstén, A. (2004). *The Group Principle and the Constructive Conflict Doctrine in Mary Parker Follett's Theory*. [Pro gradu -tutkielma, Vaasan yliopisto].
- Harisalo, R. (2021). *Organisaatioteoriat*. 2. painos. Tampereen yliopistopaino oy. ISBN 978-951-885-473-2.
- Johnson, C. E. & Hackman, M. Z. (2018). *Leadership*. A Communication Perspective. 7th Edition. Waveland Press. ISBN 978-1-4786-3502-4.
- Juuti, P. (2013). *Jaetun johtajuuden taito*. PS-kustannus. ISBN 978-952-451-602-0.
- Kortantamer, D. (2024) The Project Leadership Work of Value Creation: Reflections from Follett. *Project Leadership and Society*, 12(5), 100–102. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2024.100122>
- Kotter, J. (1990). *A Force for Change. How Leadership differs from Management*. The Free Press. ISBN 0-02-918465-7.
- Kurian, G. (2013). *The AMA Dictionary of Business and Management*. American Management Association. ISBN 978-0-8144-2028-7
- Mathew, P. (2023). *Finding Leo. Servant Leadership as Paradigm, Power, and Possibility*. An Imprint of Wipf and Stock Publishers. ISBN 978-1-7252-9325-0.
- Melé, D. (2016). Understanding Humanistic Management. *Humanistic Management Journal*, 1(1), 33–55. <https://doi.org/10.1007/s41463-016-0011-5>

- Metcalf, H. & Urwick, L. (2003, original 1941). *Dynamic Administration*. The Early Sociology of Management and Organizations. 3rd Edition. The Collected Papers of Mary Parker Follett. Routledge. ISBN 0-415-27982-8.
- Mills, A. J. & Novicevic, M. M. (2019). *Management and Organizational History*. A Research Overview. Taylor and Francis Group. ISBN 978-1-351-04792-0
- Nelson, G. M. (2017). Mary Parker Follet – Creativity and Democracy. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 41(2), 178–185. <https://doi.org/10.1080/23303131.2016.1263073>
- Northouse, P.G. (2022). *Leadership. Theory and Practice*. 9th Edition. Western Michigan University. ISBN 978-1-5443-9756-6.
- O'Connor, E. S. (2011). *Creating New Knowledge in Management: Appropriating the Field's Lost Foundations*. Stanford University Press. ISBN 978-0-8047-7075-0.
- Reinke, S. J. (2004, 1. tammikuuta). Service Before Self. Towards a Theory of Servant-Leadership. *Global Virtue Ethics Review*, 5(3), 30–57. Noudettu 18.4.2024 osoitteesta <https://www.proquest.com/scholarly-journals/service-before-self-towards-theory-servant/docview/235111370/se-2?accountid=14797>
- Roark, C. S. & Beuthin, T. M. (2014). A Mixed-Methods Study of Exploring the Relationship between Servant-Leadership and Emotional Intelligence. *The International Journal of Servant-Leadership*, 10 (1), 249–277. <https://doi.org/10.33972/ijsl.121>
- Rossi, P. (2021). The Good, the Bad and the Inevitable Conflicts in the Public Service Development. *Hallinnon tutkimus*, 40(3), 187–189. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202201071122>
- Salminen, A. (2023). *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja joihinkin hallintotieteellisiin sovelluksiin*, 2. painos. Vaasan yliopisto. <http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-082-5>
- Seeck, H. (2012). *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. Gaudemus. ISBN 978-952-495-245-3.
- Sipe, J. W. & Frick, D. M. (2015). *Seven Pillars of Servant Leadership*. Paulist Press. ISBN 978-0-8091-4926-1.

- Sonakshi, G. & Ranjeet, N. (2022). How Do I Become a Servant Leader? A Practitioner's Approach to Servant Leadership Development. *Development and Learning in Organizations*, 36(4), 20–22. <https://doi.org/10.1108/DLO-07-2021-0126>
- Song, J. (2018). Leading Through Awareness and Healing: A Servant-leadership model. *The International Journal of Servant Leadership*, 12(1), 245–284. <https://doi.org/10.33972/ijsl.77>
- Spears, L. C. (2018). A Personal Remembrance of Warren Bennis, *The International Journal of Servant-Leadership*, 12(1), 41–56. <https://doi.org/10.33972/ijsl.69>
- Spears, L. C. (2022). A Journey of Servant Leadership. *The International Journal of Servant-Leadership*, 16(1), 1–4. <https://doi.org/10.33972/ijsl.335>
- Spears, L. C. (2023). Thoughts on Servant-Leadership in the Modern Era. *The International Journal of Servant Leadership*, 17(1), 15–20. <https://doi.org/10.33972/ijsl.367>
- Tonn, J. C. (2003). *Mary P. Follett. Creating Democracy, transforming Management*. Yale University Press. ISBN 0-300-09621-6.
- Valerie, D. J. & Rogers, K. S. (2023). *Inclusive Leadership & Power*. Inclusive Leadership: Equity and Belonging in Our Communities. Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/S2058-880120230000009002>
- Van Dierendonck, D. & Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology*, 26, 249–267). <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita Publishing Oy. ISBN 978-951-37-7519-3.
- Vilkka, H. (2023). *Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina*. Art House. ISBN 978-951-884-94-31.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. (2019). *Julkinen johtaminen*. Tietosanoma. ISBN 978-951-885-450-3.
- Vähämäki, M. (2008). *Dialogi organisaation oppimisessa. Itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä*. [väitöskirja, Turun kauppakorkeakoulu]. ISBN 978-951-564-586-9.

Whipss, J. (2014). A Pragmatist Reading of Mary Parker Follett's Integrative Process. *Transactions of the Charles S Peirce Society*, 50(3), 405-424.
<https://doi.org/10.2979/trancharpeirsoc.50.3.405>