



# UNIVERSITY OF TAMPERE

This document has been downloaded from  
Tampub – The Institutional Repository of University of Tampere

## *Publisher's version*

Authors: Ropo Arja  
Name of article: Johtajuuden ilmiö : johtajaominaisuuksista kokomuksellisiin konstruktioihin  
Name of work: Suomalainen hallinnon tutkimus : mistä, mitä, minne?  
Editors of work: Virtanen Turo et al.  
Year of publication: 2011  
ISBN: 978-951-44-8648-7  
Publisher: Tampere University Press  
Pages: 191-217  
Discipline: Social sciences / Political science  
Language: fi  
School/Other Unit: School of Management

URN: <http://urn.fi/urn:nbn:uta-3-836>

All material supplied via TamPub is protected by copyright and other intellectual property rights, and duplication or sale of all part of any of the repository collections is not permitted, except that material may be duplicated by you for your research use or educational purposes in electronic or print form. You must obtain permission for any other use. Electronic or print copies may not be offered, whether for sale or otherwise to anyone who is not an authorized user.

# JOHTAJUUDEN ILMIÖ – JOHTAJAOMINAISUUKSISTA KOKEMUKSELLISIIN KONSTRUKTIOIHIN

*Arja Ropo*

## Johdanto

Johtajuutta (leadership) on ollut maailmassa niin kauan kuin on ollut ihmisiä ja jollain tavoin organisoitua toimintaa. Keith Grint jäljittelee johtajuutta käsitteitä kirjoituksia antiikin Kreikan ja Rooman aikaan ja jopa Kiinan dynastioihin (Grint 2011, 1-6). Gary Yukl toteaa kuitenkin, että johtajuuden tieteellisen tutkimuksen historia alkaa vasta 1900-luvulta (Yukl 2010, 20). Yukl'n paljon viitatuista ja käytetystä klassikkokirjasta "Leadership in Organizations" (1981) on otettu jo seitsemäs uudistettu painos. Siinä Yukl käsittelee analyytisesti johtajuustutkimuksen suuntauksia lähtien johtajuuden erilaisista määritelmistä. Perinteisesti ajatellaan, että ennen kuin jotain voidaan tutkia, se täytyy määritellä. Johtajuuden määrittely on kuitenkin osoittautunut lähes loppumattomaksi tehtäväksi. Mats Alvesson ja Stanley Deetz (2000, 52) ovat kyseenalaistaneet Yukl'n "määrittelyagendan" ja väittävät, että se on saattanut johtaa harhaan johtajuuden tutkimusta. He ehdottavat, että johtajuudesta voitaisiin oppia enemmän, jos sen sijaan, että kysytään lähtökohtaisesti, mitä johtajuus on (objektiivinen

määrittely), kysyttäisiin mitä voimme nähdä, ajatella tai mistä puhua, jos ajattelemme johtajuuden olevan sitä tai tätä. Myös Donna Ladkin (2010, 3) kannustaa tutkimaan johtajuuden ilmiötä, sitä mistä johtajuudessa on kysymys ennen kuin päädytään määrittelemään sitä. On hyvin mahdollista, että valtavirtaisen johtajuustutkimuksen omaksuma positivistinen tiedontuottamistapa on kaventanut tai jopa vääristänyt johtajuuden ilmiön ymmärtämistä. Pääsääntöisesti muutujaperustainen tutkimus palastelee johtajuuden osiksi, esimerkiksi transformationaalisen johtajuuden neljäksi ulottuvuudeksi (karisma, inspiraatio, yksilöllinen huomiointi ja älyllinen stimulointi). Tällainen lähestymistapa johtajuuteen on toki houkutteleva, mutta se olettaa johtajuuden olevan aivan tietynlainen ilmiö, ts. johtajakeskeinen ja abstrakteista aineksista rakentuva. Jos sen sijaan tunnustetaan, että johtajuutta ei voi lähtökohtaisesti määrittellä ja tutkia samoin kuin esimerkiksi haarukkaa tai tuolia, niin johtajuudelle avautuu aivan uudenlaisia ymmärryksiä.

Pohdin tässä artikkelissa sitä, millaisena ilmiönä johtajuus on ymmärretty ja miten sitä on käsitteellistetty viimeisten sadan vuoden ajan keskeisimmissä leadership-tutkimussuuntauksissa. Tarkastelun painopiste on 2000-luvun nousevissa keskusteluissa. Sisällöllisten teemojen lisäksi paneudun johtajuustutkimuksen metodologisiin ja filosofisiin taustaolettamuksiin. Tämän artikkelin pääsanoma on, että johtajuustutkimus on siirtymässä johtajakeskeisestä (entity) ajattelusta suhdekeskeiseen (relational) ajatteluun. Tämä tarkoittaa niin ontologisesti kuin epistemologisesti uudenlaisia lähtökohtia ymmärtää johtajuuden ilmiötä. Johtajuus ei ole objektiivisesti havainnoitavissa oleva kohde, vaan se rakentuu subjektiivisesti kehollisen (embodied) ja kokemuksellisen (aesthetic) vuorovaikutuksen kautta.

# Leadership-tutkimuksen sadan vuoden historia – lyhyt oppinmäärä

## *Karismaattinen johtajuus*

Karismaattisuus on ajallisesti kestävimpiä johtajuustutkimuksen suuntauksia. Max Weberin (1947) esiin nostamaa alunperin uskontosiologista käsitettä ”gift of grace” (armolahja) ovat johtajuustutkijat käyttäneet melko väljästi ja Weberin alkuperäisestä ajatuksesta poiketen. Tosin Weberin laajensi karismaattisen auktoriteetin käsittämään myöhemmin myös ”maallisempaa” johtajuutta (kiitokset tästä huomiosta nimettömälle arvioijalle). Alan Bryman toteaa, että karisman käsitettä käytetään liikkeenjohdon lehdissä usein viittaamaan merkittävään ja vaikutusvaltaiseen ihmiseen, joka on erinomainen puhuja ja joka pystyy saamaan toiset ihmiset pitämään hänen sanomaansa tärkeänä (Bryman 1992, 22). Varsin usein karismaattista johtajuutta kuvataan johtajan piirteillä ja käyttäytymisellä. Yukl’n mukaan (2010, 266-267) karismaattisilla johtajilla on korkea itseluottamus ja voimakas tarve hallita. Karismaattiset johtajat osaavat artikuloida houkuttelevan vision, käyttävät vahvaa ja ilmaisurikasta kieltä, ottavat henkilökohtaisia riskejä jopa itseään uhraten sekä korostavat optimismia ja luottamusta alaisiin. Johtajakeskeinen sankarillisuus luonnehtii karismaattista johtajuustutkimusta ja luo pohjan valtavirtaiselle ymmärrykselle johtajuudesta. Johtajuustutkimukselle on tyypillistä päätyä varsin nopeasti normatiivisiin päätelmiin paneutumatta itse ilmiön olemukseen.

Keskeinen piirre Weberin ajattelussa oli, että karismaattisuutta ei ole ilman toista ihmistä ja tämän kokemusta eikä ilman kontekstia. Weberin mukaan karisma nousee tietynlaisessa ympäristössä, erityisesti kriisitilanteissa. Tilanteen palautuessa ”normaaliksi”, karismaattisia johtajia ei enää tarvita, ja he voivat olla jopa ongelma rutinoituneessa organisaatiomaailmassa (Ladkin 2010, 77). Karismaattisen johtajuuden attribuuttiteoria on lähellä Weberin alkuperäistä ajatusta karismasta. Jay Conger ja Rabindra Kanungo (1987) nojautuvat Weberiin sanomalla, että alaiset ”tekevät” karisman. Siitä huolimatta

hekin päätyvät luettelemaan karismaattisen johtamiskäyttäytymisen piirteitä ja korostavat karismaattisen johtajuuden johtajakeskeisyyttä. Alaiskeskeisemmin karismaa ovat tutkineet Jane Howell ja Boas Shamir (2005), joiden mukaan henkilö koetaan karismaattiseksi, jos tämä vastaa omaa ideaalista näkemystä itsestä.

Donna Ladkin (2010, 99) vie pääosin psykologista ja sosiologista karismaattisen johtajuuden tutkimusta filosofiseen suuntaan kysymällä, mitä tapahtuu johtajan ja johdettavan välillä, kun johtaja koetaan karismaattiseksi. Hän lähestyy ilmiötä esteettisestä ja kehollisesta näkökulmasta painottaen ei vain kauneutta, vaan kaikenlaisia fyysisperäisiä aistikokemuksia toisista ihmisistä, asioista ja ympäristöstä. Hän korostaa, että ei ole kysymys pelkästään ”kehon kielestä” (emt., 80), vaikka silläkin on paikka esteettisessä näkökulmassa vuorovaikutukseen.

### *Johtajuus johtajan ominaisuuksina*

Johtajaominaisuudet on toinen pitkäaikainen kiinnostuksen kohde johtajuustutkimuksessa. Piirteitä, motivaatiota, taitoja ja kompetensseja on tutkimuksissa käsitelty usein rinnakkaisina tai lomittaisina ilman selkeää käsitteellistä erottelua tai analyysia (Stogdill 1948, 1974; McCall & Lombardo 1983; McClelland 1965, 1985; Boyatzis 1982). Yleisesti hyväksytty taksonomia tunnistaa kolme laajasti määriteltyä taitoryhmää: tekniset, sosiaaliset ja käsitteelliset taidot. On merkille pantavaa, että johtaja, joka hallitsee teknisesti hyvin työnsä, ei välttämättä etene urallaan, ellei hän ole myös kunnianhimoinen ja taitava tuomaan esiin omaa osaamistaan. Myös eritasoisissa johtamistehtävissä vaaditaan erilaista taitojen painotusta, ts. strategisissa tehtävissä tarvitaan menestymiseen enemmän käsitteellisiä taitoja kuin operatiivisissa, rutiininomaisissa tehtävissä.

Johtajaominaisuustutkimukset ovat olleet erityisen kiinnostuneita ominaisuuksien yhteydestä johtamisen tehokkuuteen tai tehotomuuteen. McCall'n ja Lombardon (1983) ylimmän johdon tutki-

mus tunnisti useita piirteitä, jotka yhdistyivät johtajien edistymiseen tai joiden puuttuminen johti uralta suistumiseen. Näitä olivat muun muassa seuraavat: tunne-elämän tasapainoisuus ja kyky sietää ja käsitellä paineita, suhtautuminen virheisiin ja ongelmiin, paneutuminen käsillä olevaan tehtävään ennemmin kuin oman uran edistämiseen, vuorovaikutustaidot, erityisesti sensitiivisyys ja tahdikkaus sekä hyvät käytöstavat, tekniset ja kognitiiviset taidot, mutta ei liiallinen luottamus omiin kykyihin.

Johtajaominaisuustutkimukset ovat jatkaneet ja vahvistaneet näkemystä, että johtajuus on yhdessä ihmisessä, jolle on kasaantunut erityisen paljon hyviä ominaisuuksia. Johtajuuden sankarillisuus ja ihanteellisuus tulee korostetusti esiin. Olen huomannut, että erityisesti johtajakoulutuksessa (MBA- ja vastaavat ohjelmat) osallistujat ovat hyvin kiinnostuneita johtajaominaisuustutkimuksista, joiden perusteella he arvioivat omia mahdollisuuksiaan toimia hyvinä johtajina.

### *Johtajuus johtajan käyttäytymisenä*

Johtajuuskäyttäytymisen ja -tyylien tutkimus nosti esiin toisenlaisen ymmärryksen johtajuuden ilmiöstä. Kyseessä eivät ole pelkästään johtajan yksilölliset ominaisuudet ja taidot, vaan myös tyyli toimia suhteessa alaisiin ja tehtäviin. Alaisten tyytyväisyydestä ja työstä suoriutumisesta tuli johtajuuden tehokkuuden uusi kriteeri. Alaisille kohdistetut kyselyt esimiesten johtamiskäyttäytymisestä olivat aikanaan uutta metodologisesti ja kulttuurisesti. Johtajuustyyliisuuntaus oli myös merkittävä irtiotto käsitteellisesti ja on vaikuttanut johtajuuden ymmärtämiseen näihin päiviin saakka. Näkökulman toivat esiin Ohio Staten ja Michiganin yliopistoissa tehdyt tutkimukset 1950–60 -luvulla (mm. Fleishman 1953; Katz & Kahn 1952; Likert 1961).

Ohio Staten johtajuustutkimusten päädimensiot olivat ihmisten huomioon ottaminen (consideration) ja tehtävän suorittamisesta huolehtiminen (initiating structure). Tutkimusten mukaan ainoas-

taan ihmisten huomioon ottamisella ja alaisten tyytyväisyydellä oli vahva ja pysyvä korrelaatio (Yukl 2010, 105). Sen sijaan muut korrelaatiot olivat vaihtelevia tutkimuksesta toiseen. Michiganin yliopiston tutkimuksissa haluttiin tutkia johtajan käyttäytymisen suhdetta erilaisiin ryhmäprosesseihin ja ryhmän suorituskykyyn. Ohion tutkimuksiin verrattuna Michiganin tutkimukset sisälsivät laajemman kirjon erilaisia käyttäytymistyyliä. Aineistoa hankittiin sekä haastatteluilla että kyselyillä. Tutkimuksissa tunnistettiin kolme johtajuuskäyttäytymistyyppiä, jotka erottelivat tehokkaita ja tehottomia johtajia: tehtävä-orientoitunut, ihmissuhdeorientoitunut ja osallistava johtajuus. Tehokkaina pidetyt johtajat keskittyivät alaisten töiden suunnitteluun ja aikataulutukseen, koordinointiin ja fasilitointiin sen sijaan, että olisivat tehneet samoja töitä kuin alaiset.

Victor Vroom ja Philip Yetton (1973) keskittyivät johtajuuskäyttäytymisen tutkimuksissaan päätöksentekoon. He kehittivät viisipor-taisen mallin ulottuvuudelle johtajakeskeinen, autoritaarinen päätöksenteko versus yhteinen, demokraattinen päätöksenteko. Päätöksentekotyylin tehokkuus riippuu heidän mukaansa useasta tilan-netekijästä: käytettävissä olevan tiedon määrästä, johtajan tekemän autoritaarisen päätöksen hyväksyttävyydestä, alaisten yhteistyön todennäköisyydestä demokraattisen päätöksentekoprosessin jälkeen, alaisten keskinäisistä ristiriidoista ja ongelman monimutkaisuudesta.

### *Johtajuuden tilannesidonnaisuus*

Universaalien johtajaominaisuuksien ja johtamistyylien tutkimisen rinnalle vahvistui 1960-luvulta lähtien erilaiset tilanneteoreettiset johtajuustutkimukset. Fred Fiedlerin (1967) *LPC-malli* (*Least Preferred Coworker*) on yksi varhaisimmista ns. kontingenssiteoreettisista johtajuusmalleista. Fiedlerin mukaan tämä malli kuvaa sitä, kuinka tilanteen suotuisuus johtajuuden vaikuttavuudelle määrittyy tilan-netekijöistä, joita hänen mallissaan olivat johtajan ja alaisen väliset henkilösuhteet, johtajan valta alaiseen nähden ja työtehtävän luonne.

Mallissa kriittisesti asioihin ja ihmisiin suhtautuva johtaja saa alhaisen LPC-pisteen kun taas myönteisesti suhtautuva johtaja saa korkean LPC-arvon. Fiedlerin johtopäätös oli, että suotuisin tilanne oli, kun esimies-alaisuus suhteet olivat hyvät, johtajalla oli valtaa ja kun työtehtävä oli hyvin strukturoitu ja selkeä. Epäsuotuisin johtajuuden vaikuttavuudelle oli tilanne, jossa suhteet olivat huonot, johtajalla ei ollut valtaa alaiseen nähden ja työtehtävä oli vaikeasti strukturoitavissa. Malliin ei sisälly johtajuuskäyttäytymisindikaattoreita eikä se selitä LPC-arvon vaikutusta yksilön tai ryhmän suorituskykyyn, minkä takia Fiedlerin mallia on kritisoitu runsaasti.

Robert House ja Terence Mitchell (1974) kehittivät tilannejohtajuusajattelua niin sanotussa *path-goal -teoriassaan*. Heidän mukaansa johtajan käyttäytymistyylien (tukeva, ohjaava, osallistuva ja suoritushakuinen) vaikutus alaisten tyytyväisyyteen ja panostukseen riippui tehtävään ja ympäristöön sekä alaisiin liittyvistä piirteistä siitä kautta, millaisia alaisten odotukset ja arvostukset olivat. Teoriaa koetelleet tutkimukset eivät ole kuitenkaan pystyneet vahvistamaan Housen ja Mitchellin tekemiä hypoteeseja. Useisiin tilannejohtajuusmalleihin sisältyi sekä käsitteellisiä että metodisia heikkouksia. Lisäksi niistä tuli liian monimutkaisia ollakseen hyödyllisiä teoreettisesti tai käytännöllisesti.

Steven Kerr ja John Jermier (1978) kritisoivat path-goal -teoriaa ja päätyivät esittämään, että oleellista tehokkaalle johtajuudelle on tunnistaa erilaisia tilannetekijöitä, jotka joko korvaavat, neutraloivat tai vahvistavat johtajan käyttäytymistä. Kerr ja Jermier väittivät, että saavutetut tulokset eivät niinkään johdu johtajan tietynlaisesta käyttäytymisestä, vaan erilaisista alaisiin liittyvistä tekijöistä, kuten kyvyt, kokemus, koulutus ja itsenäisyyden halu, tehtävän luonteeseen liittyvistä tekijöistä kuten motivoivuus, rutiininomaisuus ja palaute sekä organisaation piirteisiin liittyvistä tekijöistä kuten muodollisuus, jäykkyys, ryhmän yhteenkuuluvuus ja alaisen ja esimiehen fyysinen etäisyys. Heidän esiin nostamansa näkökulma tunnetaan johtajuuden *substituutiteorian*a. Kerr ja Jermier kannustavat tarkastelemaan johtajuutta vähemmän johtajakeskeisenä ja enemmän kontekstuaali-



sena ilmiönä. Yhteistä näille tutkimuksille on se, että niissä pyritään selvittämään ja ymmärtämään tehokkaan johtajuuden kokonaistilanteeseen liittyviä edellytyksiä (Dionne ym. 2005; Podsakoff ym. 1996).

Gary Yukl (1981, 2010) on rakentanut ns. *Multiple-Linkage* -mallin, jossa hän on yhdistänyt keskeiset aikaisemmat näkökulmat. Malli on varsin kokonaisvaltainen viitekehikko, jossa johtajuutta tarkastellaan ryhmätasoisena ilmiönä eikä johtaja-alaisuutena niin kuin useimmissa aikaisemmissa malleissa. Muuttujalähtöinen ajattelu tekee kuitenkin mallista niin monimutkaisen, että sitä on vaikea, ellei jopa mahdoton osoittaa empiirisesti päteväksi. Positiivinen metodologinen lähestymistapa estää kokonaisvaltaisesti ymmärretyin kohteen tutkimisen.

### *Muutosjohtajuus*

Muutosjohtajuus (transformational leadership) on vahva 1980- ja 1990 -lukujen johtajuustutkimuksen suuntaus. MacGregor Burns'n (1978) ajattelun vaikutus näkyy erityisesti Bernard Bassin (1985) ja hänen kollegojensa tutkimuksissa (esim. Bass & Avolio 1990). Burns teki selvän eron ”transforming” ja ”transactional” johtajuuden välillä, joista viimeksi mainittu viittaa johtajuuteen eräänlaisena rationaalisena vaihtosuhteena. Bass'n transformationaalisessa johtajuusnäkemyksessä korostuu pyrkimys muutokseen positiivisilla ja yksilön identiteettiä ja arvostusta tukevilla keinoilla, jotka kytkeytyvät alaisen tehtäviin ja organisaation tavoitteisiin. Korkea moraalit, esimerkkinä oleminen ja itsensä ylittäminen ovat keskeisiä tavoitteita.

Transformationalinen johtajuus on ilmiönä vahvasti henkinen ja kokemuksellinen, joskin Bass korostaa siihen liittyviä johtajuuskäyttäytyminen ulottuvuuksia, kuten yksilöllistä huomioon ottamista, älyllistä stimulointia ja inspiroivaa visiointia ikään kuin halutun kokemuksen tuottamisen instrumentteina. Hänen mukaansa mainituilla tavoilla käyttäytyen alaiset kokevat luottamusta, lojaaliutta

ja kunnioitusta johtajaa kohtaan. Bass'n johtajuusajattelu perustuu positiiviseen psykologiaan ja perinteiseen johtajakeskeiseen heroistiseen näkemykseen, mutta siinä on merkkejä johtajuuden kokemuksellisuuden tunnistamisesta, joka näkökulma tulee käsitteellisesti esiin vasta 2000-luvun johtajuustutkimuksissa. Bass'n johdolla transformationaalista johtajuutta on tutkittu kolmekymmentä vuotta, ja hänellä on ollut keskeinen asema johtajuustutkimuksen kentällä (ks. Bass & Bass 2008).

### *Johtajuuden monitasoisuus ja dynaamisuus*

Järjestelmäteoreettinen ajattelu organisaatioiden toiminnasta ja johtajuudesta nousi esiin erityisesti Daniel Katz'n ja Robert Kahn'n (1966) kirjassa *The Social Psychology of Organizations*. Siinä korostettiin organisaatioilmiöiden, kuten motivaatio, johtajuus ja muutos keskinäisriippuvuutta sekä organisaation sisäisen maailman yhteyttä toimintaympäristöön. Kontekstinäkökulma nousi johtajuustutkimukseen varsinaisesti vasta 1980-luvun puolivälissä, jolloin tapahtui selvä käänne johtajuuden ilmiön ymmärtämisessä. Monet perustavaa laatua olevat muutokset yritysten ja organisaatioiden toimintatavoissa ja –ympäristöissä ovat vaikuttaneet johtajuuden uudelleen hahmottamiseen laajemmissa yhteyksissä. Sääntelyn purkautuminen useilla liiketoimintasektoreilla (esimerkiksi lentoliikenne ja pankit), organisaatorakennemuutokset, kansainvälistyminen, teknologiset uudistukset sekä sosiaaliset ja kulttuuriset murrokset vauhdittivat johtajuuden tutkimuksen uudelleen suuntaamista ja johtajuuden ilmiön erilaista ymmärtämistä. Kiinnostus ylimmän johdon toimintaan (esim. Hambrick & Mason 1984) ja *strategiseen johtajuuteen* (esim. *Strategic Management Journal* Special Issue 1989) sekä myöhemmin *johtajuuteen eri kulttuureissa* (esim. Peter Smith'n ja Mark Peterson'n Event Management –projekti vuodesta 1988 lähtien sekä Robert House'n vuonna 1991 aloittama ja johtama GLOBE-projekti) ovat osoituksia johtajuustutkimuksen muutoksesta kontekstuaaliseen suuntaan.

Jerry Hunt tarkasteli johtajuutta synteettisesti ja laaja-alaisesti vuonna 1991 ilmestyneessä kirjassaan. Hänen monitasomallinsa (*Multiple Organizational Level Leadership*) ammentaa toisaalta Katz'n ja Kahn'n järjestelmäteoreettisesta ajattelusta ja toisaalta Owen Jacobs'n ja Elliot Jaques'n (1987) SST-teoriasta (Stratified Systems Theory). Jacobs ja Jaques hahmottavat johtajuutta organisaatiotasojen, niitä vastaavien toimintakenttien (systems, organizational ja direct production domains) ja aikajänteen avulla. Keskeistä heidän mallissaan on, että johtajuus on laadullisesti erilainen ilmiö eri tasoilla/toimintakentissä/aikaperspektiiveissä, mutta että eri tasot ovat samanaikaisesti toisiinsa yhteydessä. Jacobs'n ja Jaques'n malli on syntynyt ja sitä on tutkittu erityisesti armeijaympäristössä. Jerry Hunt laajensi SST-teoriaa ainakin kahdessa suunnassa: ensinnäkin tunnistamalla johtajuuden eri tehtävät ja vaadittavat kyvyt (capabilities) eri tasoilla ja aikajänteissä, ja toiseksi korostamalla ulkoista ympäristöä ja kulttuurisia arvoja johtajuuden rakentajana (Hunt 1991, 28).

Oma väitöskirjani *Leadership and Organizational Change* (Ropo 1989), joka kuvaa muutosjohtajuutta pankeissa 1980-luvulla, syntyi samanhenkisten vaikkakin toisistaan riippumattomien ajatusten pohjalta. Kyseessä oli monitasoinen ja dynaaminen muutosprosessin kuvaus. Tässä tutkimuksessa tasot olivat: organisaatio (rakenne ja toimintaympäristö), johdon työn taso (managerial work) ja johtajuuskäyttäytyminen (leadership behavior). Dynaamiseksi tutkimuksen teki kaksi näkökulmaa: toisaalta tutkin eri tasojen yhteyksiä toisiinsa ja toisaalta näiden tasojen ja yhteyksien prosessuaalista muutosta noin viiden vuoden ajanjaksolla. Tutkimuksen tuloksena tunnistin kolmenlaista muutosjohtajuutta: proaktiivista, reaktiivista ja vetäytyvää, jotka muotoutuivat ajassa eri tasojen yhteisvaikutuksesta. Metodologisesti tutkimus pohjautui realistiseen ontologiaan ja laadulliseen case-aineistoon (grounded theory), jotka näkökulmat olivat tuolloin vielä varsin tuntemattomia johtajuustutkimuksessa. Yhtymäkohdat Jerry Huntin johtajuusajatteluun ja yhteinen pyrkimys kehittää johtajuustutkimusta sekä käsitteellisesti että metodologisesti johti pitkäaikaiseen yhteistyöhön (esim. Hunt & Ropo 1992,

1995, 2003; Ropo & Hunt 1999). Johtajuuden ymmärtäminen *monitasoisena, kontekstuaalisena ja dynaamisena* ilmiönä vahvistui merkittävästi 1990– ja 2000 -luvulla (esim. *The Leadership Quarterly* Special Issue 1995 ja 2008).

## 2000-luvun suuntauksia Leadership -tutkimuksessa – johtajakeskeisyydestä johtajuussuhteeseen

### *Johtajuuden jakaminen*

Johtajuuden ymmärtäminen johtajakeskeisenä ilmiönä on ohjannut vahvasti leadership-tutkimusta. Kuitenkin työn tekemisen luonne ja tavat ovat viime vuosikymmeninä muuttuneet oleellisesti. Tiimityö, asiantuntijatyo, etätyö, moniammatillisuus ja verkostoissa työskentely edellyttävät myös johtajuudelta muuta kuin perinteistä hierarkkista ja johtajakeskeistä toimintaa. Vaikka organisaatioissa edelleenkin on ja tarvitaan virallisesti nimettyjä johtajia ja esimiehiä, on tullut tarpeelliseksi omaksua yhdessä tekemisen malleja ja *jaettua johtajuutta*. Vaikka jaettu johtajuus on noussut vasta viime vuosina yleisempään keskusteluun, on sillä pitkälle historiaan ulottuvat juuret. Mary Parker Follett (1924) oli uranuurtaja luodessaan käsitteen ”Law of the situation”, jonka periaatteena oli, että tilanne, ei yksilö, määrittelee säännöt. Myös varhainen ryhmätyön tutkimus toi esiin, että ryhmän jäsenet maksavat erilaisia rooleja, jotka voivat vaihdella tilanteen mukaan (esim. Benne & Sheats 1948). Tavoitejohtamismalliin sisältyi ajatus, että esimies ja alainen sopivat yhdessä tulostavoitteet (Drucker 1954). Cecil Gibb (1954) nosti esiin ongelmat, jotka syntyvät, jos johtajuutta ajatellaan yhden ihmisen toimintana. Hollander (1961) kirjoitti ”emergentistä” johtajasta ja Bowers ja Seashore (1966) siitä, että johtajuutta voi olla hierarkiassa samantasoisten ihmisten kesken. Osallistuvan johtajuuden tutkimuksissa (esim. Vroom & Yetton 1973) korostettiin sitä, että on sekä yksilön että organisaation etu osallistaa

alaisia päätöksentekoprosessiin. Conger ja Kanungo (1988) tutkivat vallan jakamista esimiehen ja alaisen välillä valtaistamisen/voimaannuttamisen näkökulmasta (empowerment). Esimerkkejä jaetun johtajuuden iduista on lukuisia.

Viime vuosien aikana on jaetun johtajuuden tutkimus lisääntynyt merkittävästi (Day ym. 2004; Gronn 2002; Pearce & Conger 2003; Raelin 2003; Ropo ym. 2005; Vine ym. 2008). Käsitteellisesti jaettu johtajuus on vasta hahmottumassa. Englanninkieliset artikkelit käyttävät käsitteitä ”co-leadership”, ”shared leadership” ja ”distributed leadership”. Brad Jackson ja Ken Parry (2008) ehdottavat, että nämä käsitteet voivat muodostaa jatkumon, jonka konservatiivisessa päässä on ”co-leadership” viitaten siihen, että johtajuusroolin voi jakaa kaksi kollegaa tai ryhmä, esimerkiksi johtoryhmä. ”Shared leadership” viittaa heidän mukaansa ajatukseen tilanteen ja henkilöiden taitojen ja osaamisen mukaan vaihtuvasta johtajuudesta. ”Distributed leadership” on jatkumon toisessa ääripäässä viitaten kollektiiviseen ja virallisesta johtajasta riippumattomaan johtajuuteen, jossa ryhmä luo itse omat käyttäytymis- ja suoriutumismääränsä.

Toinen tapa lähestyä jaettua johtajuutta on piirakkametaforan avulla: Jaettu johtajuus voi olla piirakan jakamista, joka tarkoittaa johtamistehtävien jakamista usean henkilön kesken. Tällöin voi olla kyseessä perinteinen työnjako (kollegojen kesken) tai delegointi (hierarkiassa alaspäin). Jaettu johtajuus voidaan ymmärtää myös piirakan tekemisenä, jolloin korostuu tasavertainen yhteistyö ja vuorovaikutus virallisen johtajan ja alaisten kesken. Tällöin korostuvat jaetun johtajuuden kulttuuriset yhdessä tekemisen ja kokemisen käytännöt arjen vuorovaikutustilanteissa (Ropo ym. 2005). Dian Marie Hosking kirjoittaa tästä Follett'n käsitteillä ”power over” ja ”power with” (Hosking 1988, 2007).

Jaetun johtajuuden näkökulma merkitsee selkeää siirtymää *alais- ja suhdekeskeiseen* johtajuuden ilmiön hahmottamiseen perinteisen johtajakeskeisen painotuksen sijaan (Shamir ym. 2007). Jim Meindl oli tämän näkökulman yksi merkittävimmistä edelläkävijöistä. Meindl oli myös ensimmäisiä, jotka kirjoittivat johtajuudesta sosi-

aalisesti konstruoituvana eikä objektiivisena ilmiönä (Meindl 1995). Meindl, Ehrlich ja Dukerich (1985) loivat käsitteen ”johtajuuden romanssi” (romance of leadership), jolla he viittasivat siihen, että johtajien osuutta organisaation tulosten saavuttamisessa ylikorostetaan. Lopputulos on useimmiten monien asioiden summa. Heidän mukaansa alaiset muodostavat omia konstruktioitaan johtajasta ja toimivat sen mukaan. Tällöin oleellisempaa kuin johtajan ”todellinen” persoonallisuus ja käyttäytyminen on se, millaiseksi alaiset nämä kokevat. Johtajuus rakentuu siten alaisten subjektiivisten kokemusten, ei objektiivisten faktojen kautta.

Jaettua johtajuutta voi pyrkiä käsitteellistämään johtajuuden *suhdenäkökulman* kautta. Dian Marie Hosking, Mary Uhl-Bien ja Donna Ladkin ovat keskeisiä johtajuuden suhdenäkökulman kehittäjiä. On merkille pantavaa, että vaikka johtajuus on varhaisista ajoista alkaen määritelty johtajan ja alaisen välisenä suhteena (Likert 1961; Stogdill & Coons 1957) on termi suhdejohtajuus (relational leadership) varsin nuori (Uhl-Bien 2006, 654). Aiempi kuvaus johtajuustutkimuksista osoittaa, että johtajuus suhteena ymmärretään johtajan ihmissuhdeorientaationa ja ihmiset huomioon ottavana käyttäytymistyylinä. Käynnissä oleva keskustelu johtajuudesta suhdeilmiönä lähtee kuitenkin toisenlaisesta näkökulmasta (Draht 2001; Hosking 2007; Ladkin 2010; Uhl-Bien 2006). Johtajuus ja organisaatiot ovat inhimillisiä konstruktioita, jotka rakentuvat monenlaisista asioiden, tapahtumien ja ihmisten kokemusten keskinäisistä riippuvuuksista (Hosking ym. 1995). Kyseessä on monensuuntainen prosessi, ei yksilöjen, erityisesti johtajien, käyttäytymiseen, persoonallisuuteen ja muihin piirteisiin pohjautuva ilmiö, kuten perinteinen johtajuusajatelu olettaa (entiteettinäkökulma). Sen sijaan johtajuutta rakennetaan sosiaalisessa prosessissa, jossa annetaan merkityksiä (suhdenäkökulma); se ei ole olemassa objektiivisesti ”out there”. Sekä entiteetti- että suhdenäkökulma lähtevät siitä, että johtajuus on sosiaalinen prosessi, mutta niiden ontologiset ja epistemologiset oletukset prosessin luonteesta ovat hyvin erilaiset. Entiteettinäkökulma keskittyy yksilöjen tekemiin havaintoihin ja kognitioihin, kun taas suhdenäkökulma

pitää ihmisiä ja organisaatioita konstruktioina, joita tuotetaan sosiallisessa prosessissa. Suhdenäkökulmassa analyysin kohteena ei ole ihmiset, vaan se mitä on tai tapahtuu heidän välisessä suhteessaan. Se voi olla kirjoitettua tai puhuttua kieltä, sanatonta viestintää, asioita, fyysisiä tai mentaalisia tiloja tai tapahtumia (Hosking 2011; Ladkin 2010). Tästä näkökulmasta johtajuus nähdään koettuna kollektiivisena prosessina, joka saa asioita liikkeelle ja tapahtumaan (Ladkin 2010; Murrell 1997, Pearce & Conger 2003). Draht (2001) puhuu johtajuudesta suhteiden dialogina.

Donna Ladkin (2010) tarkastelee johtajuussuhdetta filosofisesta näkökulmasta pohtien, mistä on kysymys johtajan ja alaisten välisessä suhteessa ("*space between*"), jos yritetään päästä yksilöihin keskittyvän entiteettinäkökulman yli. Miten käsitteellistää ja tutkia tuota näkymätöntä tilaa? Hän nojautuu fenomenologi Maurice Merleau-Ponty'iin ja intersubjektiivisuuden ongelmaan. Toisin kuin René Descartes kehon ja mielen erottelevassa filosofiassaan Merleau-Ponty pitää ihmisen kehollisuutta, materiaalisuutta (immanence) ja älyllisyyttä, kognitiota (transcendence) toisiinsa kietoutuneina (Merleau-Ponty 1989/1945). Vain näiden vuorovaikutuksen tuloksena voidaan tietää ja ymmärtää maailmaa. Valtavirtainen johtajuustutkimus perustuu karteesiolaiselle ajattelulle, jossa äly ja mieli menee kehon edelle, ja tietoa johtajuudesta tuotetaan vain älyllisyyden näkökulmasta.

Ladkin argumentoi, että jos halutaan ottaa vakavasti johtajuuden suhdenäkökulma, tulee ilmeiseksi, että keskeinen tapa olla yhdessä muihin ihmisiin, asioihin ja tilanteisiin on *kehollinen* (embodied) (Ladkin 2010; Ropo & Parviainen 2001; Ropo & Sauer 2008; Sinclair 2005). Tekemämme havainnot toisista ihmisistä, asioista ja tapahtumista eivät perustu pelkästään älyllisiin näkemyksiin, vaan aistimme tuottavat paljon muunlaista, kokemuksellista, tietoa tilanteesta. Merleau-Ponty käyttää käsitteitä vastavuoroisuus (reversibility) ja ruumis (flesh) tiedon tuottamisen mekanismista. Ladkin soveltaa näitä johtajuuden ymmärtämiseen sanomalla, että johtaja ja johdettavat tekevät koko ajan havaintoja toisistaan ja rakentavat ymmärrystä tilanteesta. Tämä molemminpuolinen havaintojen tekeminen ja

havaintojen kohteena oleminen luo ja energisoi tilan heidän välillään (emt., 63). Merleau-Ponty'n ajattelussa kehossa konkretisoituu materiaalisuuden ja kognition kietoutuneisuus. Ladkin ehdottaa, että kehon käsite voi auttaa ymmärtämään ja käsitteellistämään johtajan ja johdettavien välissä olevaa tilaa (emt., 65). Keho on sekä olemisen tapa ja tietämisen lähde että keino kokea ympärillä olevaa maailmaa, ihmisiä, asioita ja tiloja. Edellä esitetty tapa ymmärtää johtajuutta suhteena antaa aiheen päätellä, että sen sijaan, että korostetaan johtajuutta erillisten entiteettien (yksilöjen) keskinäisenä vaikuttamisilmiönä (leadership as influence) voi todeta, että johtajuus on pikemminkin ajassa ja paikassa tapahtuvaa molemminpuolista kokemista (leadership as experience). Palaan tähän tematiikkaan johtajuuden estetiikan näkökulmasta.

### *Johtajuuden eettisyys*

2000-luvun johtajuustutkimuksissa näkyy laajemminkin siirtymä rationaalisesta, älyllisestä ja kognitiivisesta johtajuuden ymmärtämisestä kokemuksellisuuteen, kokonaisvaltaisuuteen, symbolisuuteen ja merkityksenannon keskeisyyteen johtajuudessa. Eettinen johtajuustutkimus on yksi esimerkki tästä siirtymästä. Johtajuuden valtavirtatutkijoille eettisyyden näkökulman tuominen johtajuusajatteluun on lähtökohtaisesti vaikea. Onhan eettisyys pitkälti arvottomiskysymys (judgement) eikä objektiivisesti mitattava asia. Eettisen johtajuuden tutkimus noudattelee toistaiseksi pitkälti johtajakeskeistä näkökulmaa. On tutkittu eettisen johtajan ominaisuuksia ja eettistä johtajan käyttäytymistä (Bass & Steidlmeier 1999). Eettinen johtaja on tutkimusten mukaan rehellinen, luotettava, epäitsekäs ja oikeudenmukainen (Trevino, Brown & Hartman 2003). Eettistä johtajan käyttäytymistä on muun muassa lupausten pitäminen, vastuun ottaminen virheistä ja sovittujen sääntöjen noudattaminen (Yukl 2010, 331).

Keskeinen, vaikkakin epäselvä käsite eettisen johtajuuden ilmiössä on integriteetti, jolla tarkoitetaan julkituotujen arvojen ja käyt-



täytymisen yhdenmukaisuutta. Tämä määrittely ei kuitenkaan kerro, mitä nuo arvot ja käyttäytyminen on. Eettisen johtajuuden tutkimuksissa on näkyvissä samantyyppistä idealismia kuin varhaisissa johtajaominaisuustutkimuksissa. Eettisyyttä kuvataan varsin universaalein termein, vaikka toisaalta tiedetään, että eettisyys ymmärretään eri tavoin erilaisissa konteksteissa, esimerkiksi kulttuureissa. Eettisen johtajuuden käsitteellinen problematisointi on vielä varsin alussa. Esimerkiksi sidosryhmäteoria ja kilpailevat arvot tuovat eettiselle johtajuudelle moniulotteisia ja ristiriitaisiakin sisältöjä (emt., 333). Eettisen johtajuuden tutkimuksen keskittyminen johtajien tutkimiseen johtaa samoihin edellä käsiteltyihin ongelmiin kuin ylipäänsä johtaja- versus johtajuuskeskustelussa on tuotu esiin. Eettistä johtajuutta tuskin pystyy ymmärtämään pelkästään lineaarisilla ja abstrakteilla muuttujamalleilla, vaan tulisi esimerkiksi kysyä, miten eettisestä johtajuudesta puhutaan työpaikoilla, millaisissa tilanteissa se tulee esiin ja miten eettisiä johtajuusongelmia käsitellään ja ratkaistaan. Myös eettisen johtajuuden tutkimuksessa relationaalinen näkökulma olisi tärkeä ja mahdollisesti uutta tietoa tuottava näkökulma.

### *Johtajuuden henkisyys (spirituality)*

Henkinen (spiritual) johtajuus on 2000-luvulla vahvistunut näkökulma johtajuuteen (esimerkkinä mm. *The Leadership Quarterly* Special Issue 2005). Henkisyys ei välttämättä tarkoita hengellisyyttä ja uskontoa, mutta voi sisältää myös tämän aspektin. Henkisen johtajuuden tutkimus on lähellä eettistä johtajuutta, koska molemmissa on pitkälti kysymys arvoista ja niiden mukaan toimimisesta (esim. Fry 2003; 2005). Keskeistä henkisessä johtajuusnäkökulmassa on kokonaisvaltaisen merkityksellisyyden ja hyvinvoinnin kokeminen ja yhteisöllisyys työpaikalla. Toinen elementti henkisen johtajuuden tutkimuksissa on itsensä ylittäminen tai kutsumus ja epäitsekäs rakkaus ja usko. Epäitsekäs rakkaus tarkoittaa esimerkiksi ystävällisyyttä, kiitollisuutta, anteeksiantoa ja kärsivällisyyttä. Henkinen näkökulma tuo johtajuus-

keskusteluun aivan uudenlaista kieltä. Lisäksi se korostaa johtajuutta kokonaisvaltaisena, ei vain älyllisenä, toimintana ja kokemuksena. Henkisen johtajuuden tausta on positiivisessa psykologiassa ja sen ihmiskäsitys on korostuneen myönteinen, mistä saattaa johtua henkisen johtajuuden tutkimuksen tietynlainen epäproblemaattisuus.

### *Johtajuuden autenttisuus (authenticity)*

Autenttinen (authentic) johtajuus on myös 2000-luvun nouseva suuntaus. Myös tästä teemasta on ilmestynyt lehtien erikoisnumeroita (*The Leadership Quarterly* 2005; *Journal of Management Studies* 2005; *European Management Journal* 2007). Autenttisen johtajuuden keskeinen käsite on ”todellinen minä” (the true self). Tästä johtuen tietoisuus itsestä (self-awareness) on autenttisuudessa oleellinen elementti. Useat tutkijat yhdistävät autenttiseen johtajuuteen myös moraalisia ulottuvuuksia. Todellisen minän luonteesta on tutkimuksissa kahdenlaisia käsityksiä (Ladkin & Taylor 2010, 66). Käsitukset perustuvat joko essentialistiseen tai interaktionistiseen ontologiaan minästä. Essentialistinen käsitys olettaa, että todellinen minä on olemassa jossain ihmisen sisällä, jonka voi kaivaa esiin. Interaktionistisen käsityksen mukaan minä rakentuu koko ajan dynaamisessa prosessissa suhteessa ympäristöön eikä se ole siten staattinen ydin ihmisessä. Minää konstruoidaan esimerkiksi narratiiveilla, joita ihminen artikuloi elämästään itselleen ja toisille (Shamir ja Eilam 2005).

Donna Ladkin ja Steven Taylor (2010) kritisoivat autenttisen johtajuusnäkökulman lähtökohtia sanomalla, että johtajan tietoisuus itsestään ja omien arvojen mukaan toimiminen ei automaattisesti kommunikoidu alaisille siten, että he kokisivat johtajan aidoksi, autenttiseksi. He argumentoivat, että essentialistinen ja interaktionistinen käsitys minästä eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan toisiinsa kietoutuneita. Heidän mukaansa kehollisuus on minätietoisuuden solmukohta. Keho antaa somaattisia vihjeitä (perhosia vatsassa, hikoavat kämmenet) siitä, miten koemme tilanteita, joita sitten

pyrimme ymmärtämään (make sense) suhteessa ympäristöön. Karismaattisuuden kokemisessa voi olla kysymys juuri tällaisesta kokemuksellisen ja älyllisen prosessin kietoutuneisuudesta. Ladkin (2010, 59) toteaa: ”We are not just attracted to a leader’s ideas and visions. We are also attracted to their bodily way of being in the world.” Hän viittaa kuuluisiin ”Hillaryn kyyneliin” USA:n presidenttikampanjan yhteydessä.

### *Johtajuus esteettisenä ja kehollisena kokemuksena*

”The terms pertinent to the process of management are ‘feeling’, ‘judgement’, ‘sense’, ‘proportion’, ‘balance’, ‘appropriateness’. It is a matter of art rather than science, and is aesthetic rather than logical.” – Chester Barnard (1938, 235)

”Aesthetic management knowledge depends largely on sensing and feeling, on empathy and intuition.” – Rafael Ramirez (2005, 28)

Estetiikka liitetään useimmiten kauneuteen tai taiteeseen. Johtajuuden ymmärtäminen esteettisenä ja kehollisena ilmiönä ei kuitenkaan viittaa näihin, vaan tietämisen tapaan. Tosin taide, eri taidemuodot ja taidemetaforat voivat auttavat ymmärtämään johtajuutta uudenlaisena, kokemuksellisena ilmiönä (Adler 2006; Guillet de Monthoux ym. 2007; Ropo & Sauer 2008; Sauer ym. 2010; Taylor & Ladkin 2009). Estetiikka viittaa tässä aistien ja kehon kautta muodostuvaan tietoon (sensory knowledge) ja koettuihin merkityksiin (felt meaning) (Hansen ym. 2007; Ladkin 2010; Ropo ym. 2002). Estetiikan isänä pidetty filosofi Alexander Gottlieb Baumgarten piti estetiikkaa tietoteorian toisena komponenttina: toinen on logiikka, joka tutkii älyllistä tietoa, ja toinen on estetiikka, joka tutkii aistikokemusten kautta tulevaa tietoa. Keho tuottaa aistimellista tietoa (Merleau-Ponty 1989/1945), jota voi pitää myös hiljaisen tiedon eräänä muotona (Polanyi 1966; Ropo & Parviainen, 2001). Kauneus on vain yksi esteettisen tiedon kategoria

(Ladkin 2008). Esteettistä on myös rumuus, groteski ja humoristinen, koska ne kaikki herättävät meissä aistikokemuksia.

Aisteja, näköä, kuuloa, hajua, makua ja tuntoa, ei helposti yhdistä johtajuuteen ja organisaatioihin. Samoin puhe kehollisuudesta ja estetiikasta saattaa tuntua oudolta tässä yhteydessä. Esteettisyys saatetaan liittää myös pinnallisuuteen, vaikka siinä on kysymys itse asiassa hyvin syvällisestä ja usein tiedostamattomasta tietämisen tavasta. Näitä näkökulmia on ollut vaikea yhdistää johtamisen ja organisaatioiden tutkimukseen, koska älyllisyys, rationaalisuus ja loogisuus ovat olleet niin vahvasti läsnä tieteellisen tiedon tuottamisessa ja valtavirtaisessa johtajuustutkimuksessa. Kuitenkin jo arkikokemus osoittaa, että ihmiset eivät tule työpaikalle vain älyllisinä päinä, vaan kokonaisina ihmisinä, joilla on kokeva, tunteva keho (Ropo & Parviainen, 2001; Ropo ym. 2002; Sinclair 2005).

Visio, visuaalisuus, kuvallisuus ja katse (gaze) ovat keskeinen osa johtajuutta (Guthey & Jackson 2005; Sauer & Ropo 2007). Johtajuutta luodaan jatkuvasti median välineillä, joilla on vahva esteettinen luonne. Kuuntelu on tunnistettu tärkeäksi osaksi johtajuutta (esim. Koivunen 2003). Fyysisiä tiloja koskevassa tutkimuksessa tulee esiin kaikki aistit, jotka luovat merkityksiä organisaatiolle ja johtamiselle (Clegg & Kornberger 2006; Dale & Burrell 2008; Elsbach & Pratt 2007; Van Marrewijk 2010; Martin 2002).

Organisaatiotutkimus on jo jonkin aikaa tunnistanut estetiikan ja kehollisuuden merkityksen (mm. Gagliardi 1996; Hassard ym. 2000; Linstead & Höpfl 2000; Strati 1999). Johtajuustutkimukseen esteettinen ja kehollinen näkökulma on vasta tulossa, joskin yhtymäkohtia esteettiseen johtajuusnäkemykseen löytyy transformatiivisesta, karismaattisesta, visionäärisestä ja autenttisesta johtajuustutkimuksesta. Näissä kaikissa johtajuuteen sisältyy ajatus alaisten subjektiivisesta ja kokemuksellisesta konstruktiosta johtajan toiminnasta ja johtamissuhteesta (Hansen ym. 2007). Myös emoottioiden ja johtajuuden tutkimuksen vahvistuminen on merkki esteettisen johtajuusnäkökulman noususta (esim. *The Leadership Quarterly* Special Issue 2002).

## Lopuksi – johtajuuden ilmiön moninaisuus

Johtajuus on monipuolinen ja kompleksinen ilmiö (Ladkin 2010, 22). Sitä on vaikea ymmärtää yhtenä kokonaisuutena tai käsitteellistää yhdeksi teoriaksi. Myös johtajuuden määrittely tuntuu sekä mahdottomalta että harhaanjohtavalta tehtävältä. Johtajuus on samanaikaisesti hyvin konkreettinen, mutta myös abstrakti ilmiö. Olen tässä artikkelissa keskustellut johtajuuden eri puolista, ja siitä, millaisena ilmiönä johtajuus ymmärretään, kun sitä tarkastellaan erilaisista lähtökohdista. Pyrin lopuksi tekemään johtopäätöksiä johtajuuden paradigmaattisista erotteluista.

Perustavaa laatua johtajuustutkimuksen yli sadan vuoden historiassa on *johtaja-johtajuus* -erottelu. Suurin osa johtajuustutkimuksista on pikemmin johtajaa, hänen ominaisuuksiaan tai käyttäytymistään kuin johtajuuden ilmiötä koskevaa tutkimusta. *Johtajuuden* tutkimukset painottavat *alais- ja suhdenäkökulmaa* ja ottavat siten laajemman tulokulman ilmiöön. Tähän läheisesti liittyvä toinen erottelu koskee sitä, onko johtajuus *yksilöilmiö vai kollektiivinen*, jaettu ilmiö. Kolmanneksi johtajuustutkimuksissa pyritään toisaalta tunnistamaan *universaaleja*, yleisiä totuuksia johtajuudesta, toisaalta johtajuus ymmärretään *tilanne- ja kontekstisidonnaiseksi*. Monilla johtajuustutkijoilla on *psykologian* tiedetausta, joka suuntaa tutkimuskysymysten tekoa ja analyysitasoa valintaa. *Monitieteinen* (mukaan lukien filosofinen) lähestymistapa tarjoaa mahdollisuuden kysyä erilaisia kysymyksiä ja saada erilaisia vastauksia johtajuuteen.

Johtajuustutkimuksille on tyypillistä pragmaattisuus ja *normatiivisten* mallien ja ohjeiden etsintä kausaalimallien avulla. Tämä piirre on saattanut vaikuttaa siihen, että johtajuuden ilmiön pohdinta ja *ymmärtämispyrkimys* on jäänyt vähemmälle. Ontologisesti johtajuustutkimus on valtavirtaisesti toteavaa, propositionaalista. Johtajuuden ajatellaan olevan objektiivinen, mitattavissa oleva *realistinen* ilmiö. Viimeaikainen johtajuustutkimus on kuitenkin ottanut askeleita *konstruktivistiseen* suuntaan. Tähän siirtymään liittyy myös käsitys tiedon ja tietämisen luonteesta. *Älyllisen, rationaalisen ja kognitiivi-*

sen tiedon rinnalle on nousemassa tutkimussuuntaus, joka korostaa *esteettisen, kokemuksellisen ja kehollisen* tiedon merkitystä johtajuudessa. Perinteinen näkemys johtajuudesta *vaikuttamisena (influence)* on saamassa rinnalleen näkemyksen, jossa johtajuus ymmärretään *kokemuksena (experience)*.

Kun vielä parikymmentä vuotta sitten johtajuustutkimusta on voinut luonnehtia ”seisovaksi vedeksi”, on ilahduttavaa huomata, että erityisesti viimeisten kymmenen vuoden aikana johtajuustutkimus on ottanut rohkean harppauksen, jolla on potentiaalia luoda todella uudenlaista ymmärrystä johtajuudesta. Tämä hyppy tuntemattomaan on tarkoittanut ontologisesti ja epistemologisesti erilaisen olemisen ja tietämisen tavan omaksumista sekä uudenlaisen johtajuuskielen kehittämistä. Konstruktionistinen, kokemuksellinen ja kehollinen suhdenäkökulma johtajuuteen on laskenut johtajuuden ilmiön sankarillisuudesta ja poikkeuksellisuudesta arkipäiväisemmälle tasolle, jossa johtajuuden rakentamiseen osallistuvat kaikki, eivät vain nimetyt johtajat. Suomalainen johtajuustutkimus on kansainvälisessä eturintamassa tekemässä tätä muutosta.

Johtajuuteen liittyy epätietoisuutta, epävarmuutta, ei kontrolloitavissa olevaa ja ei-tietämistä. Tällainen sanasto ei kuulu perinteiseen johtajuusdiskurssiin, mutta on merkkejä siitä, että johtajuuden sanakirja olisi laajentumassa inhimillisempään suuntaan, jossa johtajat ja alaiset ymmärretään kokonaisvaltaisina ihmisinä myös työpaikalla. Tätä voi pitää hyvänä suuntana.

## Lähteet

- Adler, N.J. (2008). The arts & leadership: Now that we can do anything, what will we do? *Academy of Management Learning & Education*, 5 (4), 486–499.
- Alvesson, M. & Deetz, S. (2000). *Doing critical management research*. London: Sage.
- Barnard, C.I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. Teoksessa Pasmore, W. & Woodman, R.W. (Eds.), *Research in organizational change and development* (s. 231–272). Vol 4, Greenwich, CT: JAI Press.
- Bass, B.M. & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership. Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 10, 181–217.
- Benne, K.D. & Sheats, P. (1948). Functional roles of group members. *Journal of Social Issues*, 2, 42–47.
- Bowers, D. G. & Seashore, S.E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11, 238–263.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager*. New York: Wiley.
- Bryman, A. (1992). *Charisma & leadership in organizations*. London: Sage.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Clegg, S.R. & Kornberger, M. (Eds.) (2006). *Space, organizations and management theory*. Malmö: Liber & Copenhagen Business School Press.
- Conger, J. & Kanungo, R. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12 (4), 637–647.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471–482.
- Dale, K. & Burrell, M. (2008). *The spaces of organization & the organization of space. Power, identity & materiality at work*. Basingstoke, UK: Palgrave-MacMillan.
- Day, D. & Gronn, P. & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *Leadership Quarterly*, 15(6), 857–880.

- Draht, W. (2001). *The deep blue sea: Rethinking the source of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass and Center for Creative Leadership.
- Drucker, P. F. (1954). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row.
- Elsbach, K.D. & Pratt, M.G. (2007). The physical environment in organizations. *The Academy of Management Annals*, 1 (1), 181–224.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fleishman, E.A. (1953). The description of supervisory behavior. *Personnel Psychology*, 37, 1–16.
- Follett, M.P. (1924). *Creative experience*. New York: Peter Smith.
- Fry, L.W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, 14 (6), 693–727.
- Fry, L.W. (2005). Toward a theory of spiritual well-being and corporate social responsibility through spiritual leadership. Teoksessa Giacalone, R. & Jurkiewicz, C. & Dunn, C. (Eds.), *Positive psychology in business ethics and corporate responsibility* (s. 47–83). Greenwich, CN: Information Age Publishing.
- Gagliardi, P. (1996). Exploring the aesthetic side of organizational life. Teoksessa Clegg, S.R. & Hardy, C. & Nord, W.r. (Eds.), *Handbook of organization studies* (s. 565–580). London: Sage.
- Gibb, C. (1954). Leadership. Teoksessa Lindzey G. (Ed.), *Handbook of social psychology* (s. 877–920), Vol 2. Cambridge, MA: Addison-Wesley.
- Grint, K. (2011). A history of leadership. Teoksessa Bryman A. & Collinson, D. & Grint, K. & Jackson, B. & Uhl-Bien, M. (Eds.), *The SAGE handbook of leadership* (s. 1–14). London: Sage.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *Leadership Quarterly*, 13(4), 423–451.
- Guillet de Monthoux, P.G. & Gustafsson, C. & Sjöstrand, S. (Eds.) (2007). *Aesthetic leadership: Managing fields of flow in art and business*. London: Palgrave MacMillan.
- Guthey, E. & Jackson, B. (2005). CEO portraits and the authenticity paradox. *Journal of Management Studies*, 42 (5), 1057–1082.
- Hambrick, D.C. & Mason, P.A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 193–206.
- Hansen, H. & Ropo, A. & Sauer, E. (2007). Aesthetic leadership. *Leadership Quarterly*, 18, 544–560.
- Hassard, J. & Holliday, R. & Willmott, H. (Eds.) (2000). *Body and organization*. London: Sage.
- Hollander, E. P. (1961). Some effects of perceived status on responses to innovative behavior. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 63, 247–250.



- Hosking, D.M. (1988). Organizing, leadership, and skillful process. *Journal of Management Studies*, 25(2), 147–166.
- Hosking, D.M. (2007). Not leaders, not followers: A post-modern discourse of leadership processes. Teoksessa Shamir, P. & Pillai, R. & Bligh, M. & Uhl-Bien, M. (Eds.). *Follower-centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl*. Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Hosking, D.M. (2011). Telling tales of relations: Appreciating relational constructionism. *Organization Studies*, 32 (1), 47–65.
- Hosking, D.M. & Dachler, H.P. & Gergen, K.J. (Eds.). (1995). *Management and organization: Relational alternatives to individualism*. Brookfield, USA: Avebury.
- House, R.J. & Mitchell, T.R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Contemporary Business*, 3 (Fall), 81–98.
- Howell, J. M. & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30 (1), 96–112.
- Hunt, J.G. (1991). *Leadership: A new synthesis*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hunt, J.G. & Ropo, A. (1992). Stratified systems theory and dynamic case study perspectives: A symbiosis. Teoksessa R.L. Phillips & J. G. Hunt (Eds.), *Strategic leadership: A multi-organizational level approach* (s. 179–194). New York: Quorum.
- Hunt, J.G. & Ropo, A. (1995). Multi-level leadership: Grounded theory and mainstream theory applied to the case of General Motors. *Leadership Quarterly*, 6, 379–412.
- Hunt, J.G. & Ropo, A. (2003). Longitudinal organizational research and the third scientific discipline. *Group and Organization Management*, 28 (3), 315–340.
- Jackson, B. & Parry, K. (2008). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership*. London: Sage.
- Jacobs, T.O. & Jacques, E. (1987). Leadership in complex systems. Teoksessa Zeidner, J. (Ed.), *Human productivity enhancement: Organizations, personnel, and decision-making* (s. 7–65), Vol 2. New York: Praeger.
- Katz, D. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, January-February, 33–42.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1952). Some recent findings in human-relations research in industry. Teoksessa Swanson, E. & Newcomb, T. & Hartley, E. (Eds.), *Readings in social psychology* (s. 650–665). New York: Holt.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

- Kerr, S. & Jermier, J.M. (1978). Substitutes of leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375–403.
- Koivunen, N. (2003). *Leadership in symphony orchestras. Discursive and aesthetic practices*. Vammala: Tampere University Press.
- Ladkin, D. (2008). Leading beautifully: How mastery, congruence and purpose create the aesthetic of embodied leadership practice. *Leadership Quarterly*, 19, 31–41.
- Ladkin, D. (2010). *Rethinking leadership. A new look at old leadership questions*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Ladkin, D. & Taylor, S.S. (2010). Enacting the ‘true self’: Towards a theory of embodied authentic leadership. *Leadership Quarterly*, 21, 64–74.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw–Hill.
- Linstead, S, & Höpfl, H. (Eds.) (2000). *The aesthetics of organizations*. London: Sage.
- Martin, Y. (2002). Sensations, bodies, and the spirit of a place: Aesthetics in residential organizations for the elderly. *Human Relations*, 55 (7), 861–885.
- McCall, M.W. Jr. & Lombardo, M.M. (1983). What makes a top executive? *Psychology Today*, February, 26–31.
- McClelland, D.C. (1965). N-Achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1, 389–392.
- McClelland, D.C. (1985). *Human motivation*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- Meindl, J.R. (1995). The romance of leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach. *Leadership Quarterly*, 6 (3), 329–341.
- Meindl, J.R. & Ehrlich, S.B. & Dukerich, J.M. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30, 78–102.
- Merleau-Ponty, M. (1989/1945). *The phenomenology of perception*. (Käännös Smith, C.) London: Routledge.
- Murrell, K.L. (1997). Emergent theories of leadership for the next century: Towards relational concepts. *Organization Development Journal*, 15 (3), 35–42.
- Pearce, G.L. & Conger, J.A. (Eds.) (2003). *Shared leadership. Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Podsakoff, P. & MacKenzie, S. & Pommer, W. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22 (2), 249–258.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. New York: Doubleday & Company.

- Raelin, J.A. (2002). *Creating leaderful organizations: How to bring out leadership in everyone*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Ramirez, R. (2005). The aesthetics of cooperation. *European Management Review*, 2 (1), 28–35.
- Ropo, A. (1989). *Leadership and organizational change*. Acta Universitatis Tamperensis, Ser. A, Vol 280. Tampere: Tampere University Press.
- Ropo, A. & Eriksson, M. & Sauer, E. & Lehtimäki, H. & Keso, H. & Pietiläinen, T. & Koivunen, N. (2005). *Jaetun johtajuuden särmät*. Helsinki: Talentum.
- Ropo, A. & Hunt, J.G. (1999). Leadership and organizational change: Some findings from a processual grounded theory study. Teoksessa J. A. Wagner III (Ed.), *Advances in qualitative organizational research* (s. 169–200). Vol 2. Greenwich, CT: JAI Press.
- Ropo, A. & Parviainen, J. (2001). Leadership and bodily knowledge in expert organizations: Epistemological rethinking. *Scandinavian Journal of Management*, 17 (1), 1–18.
- Ropo, A. & Parviainen, J. & Koivunen, N. (2002). Aesthetics in leadership. From absent bodies to social bodily presence. Teoksessa Parry, K.W. & Meindl, J.R. (Eds.), *Grounding leadership theory and research. issues, perspectives and methods* (s. 21–38). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Ropo, A. & Sauer, E. (2008). Corporeal leaders. Teoksessa Barry, D. & Hansen, H. (Eds.), *The SAGE handbook of new approaches in management and organization* (s. 469–478). London: Sage.
- Sauer, E. & Ropo, A. (2007). Leading by gaze. *AIMAC Proceedings*. Valencia.
- Sauer, E. & Salovaara, P. & Mikkonen, A.-M. & Ropo, A. (2010). *Johtajuuden uusi taide*. Tampere: Tampere University Press.
- Shamir, B. & Eilam, G. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *Leadership Quarterly*, 16, 395–417.
- Shamir, P. & Pillai, R. & Bligh, M. & Uhl-Bien, M. (Eds.) (2007).  *follower-centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl*. Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Sinclair, A. (2005). Body possibilities in leadership. *Leadership*, 1 (4), 387–406.
- Stogdill, R.M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35–71.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Stogdill, R.M. & Coons, A.E. (1957). *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Ohio State University Press.
- Strati, A. (1999). *Organization and aesthetics*. London: Sage.

- Taylor, S.S. & Ladkin, D. (2009). Understanding arts-based methods in managerial development. *Academy of Management Learning & Education*, 8 (1), 55–69.
- Trevino, L.T. & Brown, M. & Hartman, L.P. (2003). A qualitative investigation of perceived ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 55, 5–37.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *Leadership Quarterly*, 17, 654–676.
- Van Marrewijk, A. (2010). The beauty and the beast: the embodied experience of two corporate buildings. Teoksessa Van Marrewijk, A. & Yanow, D. (Eds.), *Organizational spaces. Rematerializing the workaday world* (s. 96–114). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Vine, B. & Holmes, J. & Marra, M. & Pfeifer, D. & Jackson, B. (2008). Exploring co-leadership talk through interactional sociolinguistics. *Leadership*, 4 (3), 339–360.
- Vroom, V.H. & Yetton, P.W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Weber, M. (1947/1924). *The theory of social and economic organization*. (Käännös A.H. Henderson & Talcott Parsons). Glencoe, IL: Free Press.
- Yukl, G. (2010/1981). *Leadership in organizations*. Seventh edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson.