

KIRJA-ARVIOITA

KARISMAATTINEN JOHTAJUUS TUTKIMUSKOHTENA

Bryman, Alan: *Charisma and Leadership in Organizations*. London: SAGE, 1992. x, 198 p. ISBN 08039-8317-4 (cloth). ISBN 0-8039-8318-2 (pbk).

Organisaatiotutkimuksen piirissä on 1980-luvun puolivälistä lähtien tunnettu kasvavaa kiinnostusta karismaa ja karismaattista johtajuutta kohtaan. Sikäli kuin ymmärrän, aihetta kohtaan tunnettu mielenkiinto on teorianhistoriallisesti kytkettyntynyt siihen yleiseen murrokseen, joka 1970-luvun lopulla nosti esille ns. organisaatiokulttuuritutkimuksen. Toisen maailmansodan jälkeen organisaatioteoreettista keskustelua hallinnut usko järjen ylivoimaan alkoi tuolloin rakoilla. Rationaaliset, kokonaisvaltaiset suunnittelujärjestelmät olivat osoittautuneet petty- myksiksi niin julkisella kuin markkinaperusteisellakin sektorilla. Samalla organisaatioiden ja niissä toimivien yksilöiden rationaalista käyttäytymistä edellyttävät selitysmallit koettiin muutoinkin epäuskottaviksi. Organisaatiopsykologisen tutkimusperinteen (erit. Weick 1979) rohkaissamana huomiota alettiin kiinnittää yhä enemmän organisaatioiden ja niissä toimivien yksilöiden epärationaaliseen käyttäytymiseen. Weberiläisiä käsitteitä käyttäen rationaalisen, legaalisen hallinnan ohella alettiin kiinnittää yhä enemmän huomiota myös traditionaaliseen ja karismaattiseen hallintaan sekä niihin liittyviin ominaispiirteisiin – kuten myytteihin, rituaaleihin ja sankaritai- ruihin. Samalla löydettiin uudelleen monia organisaatiotutkimuksen jo lähes unohtuneita klassikoita sekä näiden edustamia metodisia linjoja (ks. esim. Mäkiä 1989).

Edellä kuvatun kaltainen kehitys- linja on toteutunut organisaatiotut- kimuksen ohella myös modernin konsulttikirjallisuuden ja siihen no- jautuvan organisaatioiden kehittä- mistyön piirissä. Konsulttikirjallisuudessa murros on ollut jopa tutkimus- kirjallisuutta voimakkaampi. Niinpä karismaattisesta johtajuudesta on- kin tullut yhä selvemmin hallinnon

ja organisaation kehittämisen uusi viisastenkivi. Yhä useammin avoi- meksi tulleisiin johtotehtäviin on etsitty juuri karismaattista johtajaa. Näin menetellen karismaattisuus on ymmärretty lähinnä johtajan persoonallisuuden piirteeksi. Johtotehtä- viin on etsitty henkilöä, jolla on vi- sioita, ja joka persoonallisen veto- voimansa avulla kykenee herättä- mään organisaation jäseniä yhdis- tävää ryhmähenkeä sekä luotta- musta valittuja toimintalinjoja koh- taan. Näin on tapahtunut myös Suomessa. Karismaattisia johtajia on etsitty yhtä hyvin yrityksissä kuin myös julkisella sektorilla. Ja ehkä- pä kaikkein selvimmin karismaattis- ia johtajia on kaivattu yhteiskun- tamme poliittiseen eliittiin.

Kokoava yleisesitys

Kirjassaan »Charisma and Leadership in Organizations» Alan Bryman viittaa edellä kuvatun mur- roksen tuottamaan johtamisteoreet- tiseen keskusteluun termeillä 'uusi johtajuus' tai 'uusi johtajuustutki- mus' (engl. New Leadership; New Leadership approach). Keskeistä tälle johtajuustutkimuksen uudelle aallolle on kiinnostus karismaa ja karismaattista hallintaa tai karismaa- tista johtajuutta kohtaan.

Koska molemmat aihealueet – karismaattinen hallinta ja uusi joh- tajuustutkimus – ovat tärkeitä ja läheisesti toisiinsa liittyviä, Bry- man katsoo voivansa lyödä kaksi kärpää yhdellä iskulla. Kirjan tavoitteena on näet luoda kokoava ja arvioiva yhteenveto samanaikaises- ti molemmista em. alueista. Ja ku- ten myöhemmin pyrin osoittamaan juuri tämä kaksitavoitteisuus muo- dostaa kirjan pääongelman.

Katsaus perinteiseen johtajuustutkimukseen

Sisältönsä puolesta Brymanin teos voidaan jakaa kolmeen osaan. Näistä ensimmäisessä (luku 1) Bry- man luo lyhyen katsauksen perin- teiseen johtajuustutkimukseen. Tä- sä hän nojautuu aiempaan, vuon- na 1986 ilmestyneeseen teokseen- sa »Leadership and Organiza- tions». Kokoavan tarkastelun koh- teeksi otetaan johtajuustutkimuksen kolme päälinjaa:

1) piirreteoreettinen johtajuustutki- mus, jossa johtajuus ymmärre- tään lähinnä johtajan synnynnäi- siin persoonallisuudenpiirteisiin

kytkettyväksi, ja ainakin pääosin pysyväksi ominaisuudeksi;

- 2) johtamistyyliutkimus, jossa joh- tamistoimintojen tehokkuutta tar- kastellaan johtajan omaksumaan johtamistyyliin kytkettyvänä ja ainakin periaatteessa myös opit- tavana ominaisuutena; sekä
- 3) kontingenttinen johtajuustutki- mus, jossa johtamisen tehok- kuutta tarkastellaan suhteessa johtamistilanteen asettamiin vaa- timuksiin eli tilannetekijöihin.

Sisällöllisiä yllätyksiä tai oivalluk- sia jakso ei mielestäni sisällä. Eikä siiltä ole sellaisia syytä edes odot- ta. Jakso muodostaa lähinnä lyhy- en johdannon, jossa Bryman pyrkii nostamaan esille sen temaattisen kokonaisuuden, josta uusi johta- juustutkimus on kohonnut.

Tuskin yllättävää on, että Bryman pitää kontingenttista johtajuustutki- musta tärkeimpänä ja kehittyneim- pänä – joskin tällä hetkellä jonkin verran epäsuosioon joutuneena – johtajuustutkimuksen linjana.

Karismaa koskeva sosiologinen tutkimus

Kirjan toisen osan muodostavat pääluvut 2-4. Näissä Bryman luo kokoavan katsauksen karismaattis- ta johtamista ja johtajuutta koske- vaan sosiologiseen tutkimukseen. Erityisen vahvasti esille nousee Max Weber, jota voidaankin pitää tutkimusalueen kaikkein keskeisim- pänä klassikkona. Weberin ohella Bryman tarkastelee laajasti varsin- kin weberiläiseen traditioon pohjau- tuvaa uudempaa tutkimusta.

Weberin karismaattista johtajuut- ta koskevia kirjoituksia käsitelles- sään Bryman korostaa niiden epä- täsmällistä ja jopa sisäisesti ristiriit- taista luonnetta. Vaikka Weberin kirjoitukset ovatkin hänen mielest- tään tärkeitä ja kiinnostavia, ovat ne samalla vasta horjuvia yrityksiä kar-ismaattista johtajuutta koskevan teorianmuodostuksen suuntaan. Brymanin mukaan Weberiltä voi- daan hakea kiinnostavia ideoita ja oivalluksia, mutta ei kovinkaan pit- källe kehitettyjä vastauksia tai sys- temaattista kokonaiskuvaa. Täten Weber muodostaa tutkimusalueelle tärkeän kivijalan, mutta ei sen enempää.

Nykyisen keskustelun kannalta keskeisenä Bryman pitää Weberin esille nostamaa näkemystä karis- masta pikemminkin alaisten ja joh- tajien välisenä sosiaalisena suhteena tai prosessina kuin johtajan per-

soonaan liittyvänä pysyvänä ominaisuutena. Tämän Weber – kuten myös moni muu Weberin jalanjälkiä seurannut tutkija – tuo toistuvasti esille puhuessaan karismasta alaisten kokemuksista riippuvana. Kun karisma ymmärretään alaisten kokemuksista riippuvaksi ilmiöksi, kiinnittyy tutkijan huomio karisman edellyttämiin tilannetekijöihin sekä karisman ylläpidon mekanismeihin. Näin tulkittuna karisma on jotakin paljon enemmän kuin yksilön persoonallisuuden piirre. Karisma on elämyksellinen kokemus, jonka ilmeneminen edellyttää karismaattisen persoonallisuuden ja karismaattisen johtamistyylin ohella myös karismaa suosivia ja synnyttäviä tilannetekijöitä. Tällaisia voivat olla vaikkapa taloudellinen tai sosiaalinen ahdinko tai yhteiskunnallinen kriisi. Kun usko vanhoihin toimintamalleihin katoaa, uusi tilanne luo suotuisat edellytykset tunteisiin vetoavalle karismaattiselle hallinnalle. Johdatusta etsitään rationaalisen argumentaation ja järjen sijasta tunteista ja toiminnasta.

Toinen Weberin kirjoituksissa vahvasti esille nouseva ja Brymanin mukaan nykyisen keskustelun kannalta keskeinen teema liittyy karisman rutinointiin eli prosessiin, jolla karismaattinen suhde institutionalisoidaan ja kiinnitetään organisaation rakenteisiin ja toimintamuotoihin. Weberin tapaan myös Bryman pitää karisman rutinointia karismaattisesti johdetun organisaation säilymisen ehdottomana edellytyksenä. Tuolloin siirrytään karismaattisesta hallinnasta lähinnä traditionaaliseen hallintaan. Teoreettisessa mielessä karisman rutinointi merkitsee siis siltä kahden nykyisessä johtamisteoreettisessa keskustelussa vahvasti esillä olleen hallinnan muodon – karismaattisen ja traditionaalisen hallinnan – välille. Mahdollisuus karisman rutinointiin on karismaattista hallintaa koskevan sosiologisen keskustelun eräs olleellinen ydin.

Uusi johtajuus ja karisma

Luvuissa 5-7 Bryman siirtyy kirjan kolmanteen osa-alueeseen, uuteen johtajuustutkimukseen. Luvussa 5 luodaan yleiskuva karismaattisen johtajuuden kannalta keskeisimpään organisaatioteoreettiseen keskusteluun. Brymanin pääväittäjä on, että useat viimevuosina vahvasti esillä olleet johtamisteoreettiset ideat keskittyvät juuri ka-

rismaattisen suhteen ympärille. Johtamisteorian ongelmana on kuitenkin ollut asiaa koskeva semanttinen kaaos. Suunnilleen samaan ilmiöön on viitattu lukuisin eri käsittein ja termein. Karismaattisen johtamisen ohella on puhuttu transformationaalista johtamisesta, visionäärisestä johtamisesta, maagisesta johtamisesta ja, ehkäpä kaikkein hävimmin, alaisiin keskittyvästä johtamisesta (engl. leadership; vastakohtanaan perinteinen asiakaskeinen johtaminen, engl. management). Brymanin mukaan yhteisen käsitteistön ja termistön puuttuessa vaarana on, että keskustelu hajautuu lukemattomiin toisiaan kohtaamattomiin saarekkeisiin. Tämä puolestaan hidastaa asiaa koskevan systemaattisen tiedonmuodostuksen kehitystä.

Asiaa koskevaa tarkastelua Bryman jatkaa luvussa 6, jossa hän nostaa esille käydyin keskustelun keskeisimpiä teemoja ja niiden ylläpitäjiä karismaan ja karismaattiseen hallintaan. Tässä yhteydessä Bryman käy lyhyesti läpi suuren osan uudempaa johtamiskeskustelua. Noin 30 sivuisessa luvussa esitään keskustelun perusteemoja, niiden välisiä yhteyksiä sekä asiasta saatavilla olevaa empiiristä näyttöä. Vaikka luku onkin monessa suhteessa tärkeä ja kiinnostava mennään siinä samalla mielestäni hieman liian pitkälle. Nostaessaan esille käydyin keskustelun yleisiä teemoja Bryman näet rajaa käytyä keskustelua ehkä liiaksikin omaksumansa muottiin sopivaksi.

Aivan kirjan viimeisessä, seitsemännessä luvussa Bryman luo vielä arvioivan katsauksen ensiksi uuteen johtajuustutkimukseen ja toiseksi siinä esille tuotuihin karismaattista johtajuutta koskeviin teemoihin. Viimemainitun osalta Bryman kiinnittää erityistä huomiota niihin eroihin, joita vallitsee sosiologisen karismaattista hallintaa koskevan tutkimuksen ja uuden johtajuustutkimuksen välillä. Erityisenä puutteena Bryman pitää mm. sitä, ettei uudessa johtajuustutkimuksessa ole juurikaan puhuttu karisman rutinoinnista. Ja muutoinkin ajatus karismasta sosiaalisena suhteena tai prosessina on ollut keskustelussa heikosti esillä.

Moninaiset perusongelmat

Vaikka Brymanin kirja onkin tärkeä ja mielenkiintoinen, siinä on myös vakavia puutteita, jotka syväs-

ti heikentävät sen tieteellistä arvoa. Mielestäni kirjan vaikein ongelma on sen kaksitavoitteisuus. Kuten edellä on esitetty kirja pyrki luomaan arvioivan katsauksen samanaikaisesti sekä karismaattista hallintaa koskevasta organisaatioteoreettisesta keskustelusta että uudesta johtajuustutkimuksesta. Käytännössä kirja osoittaa, että näiden kahden tavoitteen yhdistäminen on vaikeaa. Tasapainoilu niiden välillä johtaa siihen, ettei kumpaakaan tavoitetta kyetä kunnolla toteuttamaan. Ainoaksi selitykseksi niiden samanaikaiselle tavoittelulle tuntuu jäävän se, ettei kirjoittaja ole kirjaa kirjoittaessaan osannut päättää kumpaa tavoitetta hän haluaa tavoitella, tai kumman tavoitteen hän haluaa nostaa kirjassaan ensisijaiseksi.

Karismaattista johtamista koskevan teorianmuodostuksen näkökulmasta kirja etenee aluksi suhteellisen selväpiirteisenä. Kirjan loppupuolella esille nousee kuitenkin kaksi perusongelmaa. Näistä ensimmäisen muodostaa lukujen 5 ja 6 sisältö. Sen sijaan, että niissä olisi selkeästi keskitytty karismaattista johtamista koskevaan uudempaan tutkimukseen – sen esittelyyn, systematisointiin ja sen arviointiin – niissä yritetään luoda kokonaiskuva uudeksi johtajuustutkimukseksi nimetyistä tutkimusalueista. Näin ollen tarkastelu ulotetaan karismaattista johtamista koskevaa kysymyksenasettelua laajemmalle alueelle. Kun tätä valintaa ei kyetä perustelemaan, ja kun tämä uusi alue rajataan pääosin karisma-teeman näkökulmasta, on lopputulos lähinnä lukijaa hämmentävä. Samalla on selvää, ettei kirja muodosta temaattisesti yhtenäistä ja hallitua kokonaisuutta.

Karismaattista johtamista koskevan teorianmuodostuksen näkökulmasta kirjan toisena ongelmana on sen ilmeinen keskeneräisyys. Kirjassa esitetään paljon hyviä ideoita ja teräviä huomioita karismaattista johtamista koskevasta tutkimuksesta. Nämä, kuten myös se tapa, jolla Bryman arvostelunsa esittää, osoittavat että Brymaniilla on varsin jäsentyneitä vastauksia muita tutkijoita kohtaan esittämäänsä kritiikkiin. Kirjan jäsenyys sekä asioiden käsitteilytapa viittaavat molemmat tarpeeseen luoda synteesi luvuissa 2-4 esitetyn sosiologisen keskustelun ja luvuissa 5-7 esitetyn uuden johtajuustutkimuksen välille. Tätä Bryman ei kuitenkaan tee. Näin menetellen hän rajaa oman tehtävänsä

asiaa koskevan teorianmuodostuksen kuvaukseen ja kritiikkiin. Keskustelua eteenpäin vievää synteesiä (vrt. Mintzberg 1979) hän ei halua tai ei uskalla muodostaa. Tämä on harmillista, sillä kaikki viittaa selvästi siihen, että Brymanilla olisi synteesin muodostukseen hyvät, jopa erinomaiset, mahdollisuudet. Ehkäpä asia on jätetty seuraavaan tai seuraaviin kirjoihin. Joka tapauksessa lopputuloksena on, Brymanin loppuluvussa (s. 174-178) esittämästä lyhyestä yrityksestä huolimatta, että nyt julkaistusta kirjasta puuttuu aihepiiriin teorianmuodostusta eteenpäin vievä positiivinen panos.

Kun kirjaa tarkastellaan uudempaa johtamisteoriaa koskevana teorianhistoriallisena tai teoriaa jäsentävänä kuvauksena, on siinä vielä edellistäkin suurempia puutteita. Tästä näkökulmasta lukujen 2-4 sisältö on lähes täysin tarpeetonta. Samalla uutta johtajuustutkimusta koskeva kokoava esitys jää aivan liian suppeaksi. Ja mikä pahinta, vaarana on, että puhuessaan »uudesta johtajuustutkimuksesta» Bryman puhuu alueesta, jota ei itsenäisenä tutkimusalueena ole ehkä lainkaan olemassa tai jota ei sellaiseksi tulisi lainkaan ymmärtää. Tarkoitin tällä sitä, että käsitteen uusi johtajuustutkimus alle yhdistetään kirjassa niin paljon erilaisia uudemman johtamistutkimuksen teemoja ja ideoita, että on arveluttavaa puhua niistä yhden ainoan nimekkeen alla – ikäänkuin kyseessä olisi piirreteoreettiseen johtajuustutkimukseen, johtamistyyliin ja kontingenttiseen johtajuustutkimukseen jollakin tavalla rinnastuva johtajuustutkimuksen »neljäs» pääalue. Tämän rinnastuksen Bryman erehtyy itsekin tekemään (esim. s. 21).

Uutta johtajuustutkimusta koskeva yhteenvedo jää myös sikäli puutteelliseksi, että Bryman rajaa aihepiirinsä selvästi karismaattista hallintaa koskevan tutkimusintressin näkökulmasta. Näin menetellen hän kiinnittää valikoivasti huomiota vain

niihin uudemmassa johtamistutkimuksessa esitettyihin ideoihin, jotka sopivat karisman teemaan. Monet siihen sopimattomat ideat jäävät joko kokonaan huomiotta tai sitten ne tulkitaan vaikkapa väkisin karismaan liittyviksi. Esim. uudemman johtamiskirjallisuuden lukuisat viittaukset visionäärisyyteen kytetään kirjassa karismaan ja karismaattiseen hallintaan mielestäni usein varsin kevyin perustein. Vaikka karismaattisuuteen liittyisikin aina visionäärisyys, ei tästä voida vielä päätellä, että kaikki visionäärisyys olisi samalla karismaattisuuteen ja vain siihen liittyvää.

Yleisarvio

Brymanin kirjan olennaisin ansio on mielestäni siinä, että se kiinnittää huomiota johtamisteorian kannalta keskeiseen ja kiinnostavaan alueeseen – karismaattiseen hallintaan. Samalla kirja nostaa esille tarpeen muodostaa synteesiä karismaa koskevan sosiologisen tutkimuksen sekä uuden johtamisteoreettisen tutkimuksen välillä.

Kirjan erityisenä heikkoutena pidän sen hajanaisuutta. Tähän ongelmaan on jo edellä puututtu. Kirjan puutteena pidän myös sitä, että kirjassa karismaattinen hallinta erotetaan aivan liian jyrkästi traditionaalista hallinnasta. Tämä on yllättävää, kun ottaa huomioon, että Bryman kiinnittää varsin laajaa huomiota karisman rutinointiin. Rajaus on yllättävä myös siksi, että monet lähinnä traditionaalista hallintaa koskettelevat teemat – kuten myyttien ja muiden symbolien hyväksikäyttö – tulevat toistuvasti esille uudemmassa johtamiskirjallisuudessa.

Tarkastellessaan karismaattista hallintaa keskeisenä uuteen johtajuustutkimukseen liittyvänä piirteenä Bryman siis sivuuttaa varsinkin traditionaalista hallintaa koskevat teemat. Tämä on sääli, sillä karisman rutinisaatioon kytkettynä karismaattisen ja traditionaalisen hallin-

nan rinnastus, voisi auttaa meitä paremmin oivaltamaan Weberin kirjoituksissakin toistuvasti esille kohoavan idean karisman keskeisestä asemasta sosiaalisten instituutioiden muodostuksessa (ks. erit. Weber 1968; Eisenstadt 1968). Samalla voisimme paremmin ymmärtää, miten lähellä toisiaan karismaattinen ja traditionaalinen hallinta todella ovat. Ja miten ja miksi niitä molempia koskevat teemat ovat uudessa johtamisteoreettisessa kirjallisuudessa niin usein kytkeytyneet toinen toisiinsa.

Edellä esitetystä kritiikistä huolimatta Brymanin kirjaa on helppo suositella kaikille aihepiiristä kiinnostuneille. Syykin on selvä: Tätä parempia kirjoja ei aiheesta ole yksinkertaisesti saatavilla.

LÄHTEET

- Bryman, Alan: *Leadership and Organizations*. London: Routledge & Kegan, 1986.
- Eisenstadt, S. N.: *Charisma and Institution Building*. Max Weber and Modern Sociology. Teoksessa Weber, Max: *Max Weber on Charisma and Institution Building. Selected Papers*. p. ix-lvi. Chicago: University of Chicago Press, 1968.
- Mintzberg, Henry: *The Structuring of Organizations. A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall, 1979.
- Mälkiä, Matti: *Kenttätutkimuksia organisaatiokulttuureista. Hallinnon tutkimus*, 1989, Vol. 8, N:o 2, s. 159-161.
- Weber, Max: *Max Weber on Charisma and Institution Building. Selected Papers*. Ed. and with an introd. by S. N. Eisenstadt. Chicago: University of Chicago Press, 1968.
- Weick, Karl E.: *The Social Psychology of Organizing*. 2nd Ed. New York: Random House, 1979. 1st ed. 1969.

Matti Mälkiä