

# Teoria johtajuudesta: metodologinen analyysi



Vesa Huotari

## ABSTRACT

Theory of leadership: methodological analysis

Leadership research suffers from the absence of proper leadership theory. This article identifies methodological practices partly responsible for this state of affairs and draws out seven culprits: transferring concepts and theories from other disciplines; taking introduction of new perspectives to leadership as developments in leadership theory; approaching leadership as something it is not; seeing the definition of the concept of leadership as the main task; turning to practitioners as co-producers and main evaluators of leadership theory; characterising leadership in terms of its contrasts to management; and applying moral principles in demarcating true leadership.

Keywords: leadership theory, leadership research, methodology, analysis

## TIIVISTELMÄ

Johtajuuden tutkimusta kalvaa kunnollisen johtamisteorian puuttuminen. Nostan artikkelissani esille seitsemän metodologista käytäntöä, jotka osaltaan kantavat vastuun tästä asiantilasta: käsitteiden ja teorioiden lainaaminen muilta tieteenaloilta; uusien näkökulmien avaamisen ymmärtäminen johtajuusteorian kehittymisenä; johtajuuden tarkastelu jonakin, mitä se ei ole; johtajuuden käsitteen määrittelyn ymmärtäminen ydintehtäväksi; johtajien ymmärtäminen johtajuusteorian kanssakehittelijöiksi ja asianmukaisiksi arvioijiksi; johtajuuden luonnehti-

minen erona hallinnolliseen esimiestyöhön; ja moraalisten periaatteiden käyttäminen todellisen johtajuuden erottamisessa.

Avainsanat: johtajuusteoria, johtajuustutkimus; metodologia, analyysi.

## JOHDANTO

Johtajuuden (leadership) tutkijat ovat yhä tietoisempia siitä, että heidän tutkimista koskevat oletuksensa, esimerkiksi se, miten tutkimuksen tarkoitus, tiedon luonne ja sen tavoitavuus nähdään sekä mikä rooli tutkittavilla itsellään on johtajuuden käsitteellistämässä, heijastuvat heidän tutkimustyönsä tuloksissa. Se, että aikaansaadut selonteot johtajuudesta ovat täten tällaisten oletusten ehdollistamia, onkin tullut yleisesti tunnetuksi. Johtajuuden tutkimuksella inhimillisenä työnä ja sosiaalisena käytäntönä on kuitenkin moninaisia muitakin kiinnekohtia. Vaikkei yksittäisessä tutkimushankkeessa ja sen lopputuloksessa heijastuvien kiinne- ja viitekohtien reflektointi voi koskaan olla tyhjentävää, se voi olla edistävää, kattavampaa ja hallitumpaa. Nähdäkseni metodologisen analyysin tarkoitus on osoittaa tutkimustyöhön liittyviä tekijöitä ja käytäntöjä, jotka ovat episteemisesti merkittäviä, ja lisätä tutkijoiden ymmärrystä niistä, vahvistaa täten reflektoinnin edellytyksiä sekä lisätä tutkimustyön tietoista hallintaa.

Yleensä metodologisilla lähtökohdilla viitataan filosofisiin, erityisesti ontologiaan, epistemologiaan ja menetelmävalintoihin liittyviin oletuksiin ja ratkaisuihin (esim. Puusa & Juuti 2014). Metodologinen analyysi on tällöin pyrkimystä eksplokoida se, mikä tutkimuksessa tulee sanattomasti oletetuksi tai julkilausutusti

todetuksi maailman, tiedon ja tiedon tavoittamisen osalta. Tavoitteena on arvioida tällaisten olettamusten ja valintojen – tutkimustekojen ja tutkimista koskevien puheiden – johdonmukaisuutta ja yhtäpitävyyttä. Vaikka filosofinen koherenssi onkin ansiokasta ja kertoo jotakin tutkimuksesta, ei sen arvoa tule ottaa annettuna tai filosofien itsensä antamassa mitassa. Filosofinen ristiriidattomuus ja perusteltavuus ovat vain yksi mahdollinen tutkimuksen arviointikriteeri (ks. Huotari 2005a, b).

Tämä artikkeli käsittelee johtajuuden tutkimusta metodologisesti. Tarkastelu keskittyy teorianmuodostukseen johtajuudesta. Yksittäisten teorioiden sijaan huomion kohteena on johtajuusteorian tila kokonaisuutena. Yksittäisen johtajuusteorian pätevyys rajautuu täten enemmän tai vähemmän niillä tekijöillä, jotka myötävaikuttavat johtajuutta koskevan teorianmuodostuksen tasoon yleensä, valikoituvat ja kytkeytyvät toinen toisiinsa sen kohdalla. Koska johtajuusteoria ei ole kokonaisuutena samalla tavalla empiirisesti vangittavissa kuin jokin yksittäinen teoria johtajuudesta, hyödynnän sen jäljittämisessä johtajuuden tutkijoiden esille tuomia vihjeitä ja johtolankoja. Tavoitteenani on nostaa esille yhteydet tutkimuskäytäntöjen, tutkijoiden itseymmärryksen ja näiden vuorovaikutuksena syntyvän johtajuusteorian välillä. Tuloksena on analyysi johtajuusteorian tilasta, erityisesti siitä, miksi se on vähemmän kuin mitä se voisi olla.

## METODOLOGISUUDEN TARKASTELUN KAKSI TRADITIOTA

Metodologia on yhtäältä tarkoittanut pyrkimystä tunnistaa ja täsmentää ne toimintatavat, joilla on tieteellisen tiedon kasvua on onnistuttu edistämään kaikkein merkittävimmän (tieteelliset läpimurrot). Metodologinen tietämys näyttäytyy tällöin tietoon johtavana kuningastienä ja yksittäistapauksesta yleistettävissä olevana toimintamallina. Metodologinen tietämys materialisoituu menetelmäoppaina, toiminta- ja organisointiperiaatteina sekä tutkimuskäytäntöinä, kuten tulosten julkisuus, vertaisarviointi, viittaustekniikat.

Metodologia on toisaalta tarkoittanut jatkuvaa erehtymisen muotojen ja mahdollisuuksien jäljittämistä, niiden edistyvää tunnistamista ja niihin liittyviltä riskeiltä suojautumista. Posi-

tiivinen perinne on siis suunnannut huomion menestykseen tieteessä – erityisesti tieteelliset läpimurrot ja menetelmäratkaisut niissä – ja pyrkinyt johtamaan siitä yleiset ja yleisesti pätevät toimintanormit. Negatiivinen, edellistä varhaisempi ja ennen tieteellistä kumousta syntynyt perinne, on puolestaan kohdistunut erehtymisen historiaan tieteessä tekijöinä ja käytäntöinä, jotka ovat johtaneet tieteilijöitä käsitteellisille harhapoluille, väärin päätelmiin ja epäpäteviin tutkimusasetelmiin (ks. taulukko 1).

Tämä artikkeli ilmentää virheistä oppimisen metodologista perinnettä ja soveltaa sitä johtajuuden tutkimukseen, erityisesti johtajuutta koskevan teorian muodostukseen. Tutkimuksen tehtävänä on nostaa esiin johtajuuden tutkimiseen liittyvät käytännöt, jotka merkittävästi hidastavat, mahdollisesti jopa estävät, pätevän johtajuusteorian muodostamista. Viitekohtana on siis johtajuutta koskeva teorianmuodostus ja sen ongelmakohdat. Tätä lähestytään johtajuuden tutkijoiden itsensä tarjoamien vihjeiden ja huomioiden kautta. Tavoitteena on koota niiden avulla aiempaa kokonaisempi kuva käytännöistä, jotka vievät johtajuusteoriaa harhaan ja muodostuvat siten pätevän teorianmuodostuksen esteeksi.

## MIKSI PÄTEVÄ JOHTAJUUSTEORIA ON JÄÄNYT SYNTYMÄTTÄ?

Sillä, miksi pätevään teoriaan johtajuudesta ei mahdollisesti koskaan päästä tai sen saavuttaminen vie tarpeettomasti aikaa, on omat syynsä (vrt. Carroll ym. 2018). Näiden syiden tunnistaminen on ensimmäinen edellytys sille, että asialle voidaan tehdä jotain.

Onsmanin (2002, 23) mukaan ongelmana on se, ettei johtajuutta yksinkertaisesti tutkita vastaavasti kuin muita inhimillisen käyttäytymisen alueita. Epäselvää kuitenkin on, missä määrin inhimillisen käyttäytymisen muita puolia, muotoja ja ulottuvuuksia tutkivat tieteet voivat aidosti osoittaa edistyneensä oman tutkimuskohteensa selittämisessä ja ymmärtämisessä. Kun tieteellinen tutkimustehtävä ja yliopistollinen koulutustehtävä akateemiseen professioon valmistamisena ovat enenevästi kietoutuneet toinen toisiinsa ja myös asettavat omia ehtojaan toisilleen (ks. Bass 1995; Huotari 2007a; Huotari & Carroll 2018), on samalla syntynyt uudenlai-

Taulukko 1. Metodologisen tutkimuksen kaksi perinnettä (ks. Tekijä 2009, 21).

	Menestyksestä oppimisen metodologinen perinne	Virheistä oppimisen metodologinen perinne
Huomionkohde	(1) Miten tieteelliset löydökset on saatu aikaan? (2) Miten menestys on muunnettavaksi toimivaksi reseptiksi tutkimuskäytännöksi?	(1) Millä tavoilla erehtyminen on meille ominaista? (2) Miten voimme edistyä erehtymisen syiden ja muotojen poissulkemisessa ja sen seurausten minimoimisessa?
Tieteellinen metodi	Paras tarjolla oleva teoria siitä, miten tieteellistä tietämystä on onnistuttu lisäämään ja malli sille, miten tuo menestys on toistettavissa uusissa yhteyksissä.	Kumuloituvaa tietoa erehtyvyydestämme, sen syistä ja toimiviksi havaituista tavoista poissulkea tai rajoittaa jälkimmäisiä tutkimushankkeissa.
Menestys tieteellisessä tutkimuksessa	Menestys on sääntö ja menestymättömyys poikkeus, joka johtuu ennen muuta puutteista tieteellisen menetelmän käytössä ja hallinnassa.	Menestymättömyys ja erehtyminen ovat sääntö ja menestys poikkeus, joka johtuu ennen muuta onnistumisesta erehtymisen lähteiden ja tapojen hallinnassa.
Metodologinen päättely	Jos tutkimuksessa ei voida osoittaa menetelmällisiä puutteita, sen tuloksena on tietoa tutkimuskohteesta. Tieto on tulosta oikein tekemisestä menetelmällisenä pätevyytensä.	Vaikka tieto erehtyvyydestä kasvaa jatkuvasti, ei voida saada lopullista varmuutta siitä, että kaikki erehtymiseen vaikuttavat syyt jo tunnetaan ja ne on onnistuneesti poissuljettu. Tieto on edellyttää herkeämätöntä pyrkimystä ymmärtää erehtymisen syitä ja hallita niitä.

nen paine ymmärtää oman tieteenalan historia menestyskertomuksena, kääntää tiedon kasvu lisääntyneeksi käytännölliseksi toimintakapasiteetiksi ja oikeuttaa näin kyseisen profession erityisase- ma yhteiskunnassa (ks. Huotari 2015).

Lakomski (2008, 161) puolestaan uskoo, että johtajuuden idea, vastaavasti kuten ajatus noidista, joutuu väistymään, koska käsitteelle ei ole olemassa todellista viitekohtaa. Teoria, jolla ei ole viitekohtaa, ei myöskään kykene lausumaan siitä mitään sisällöllisesti paikkansa pitävää. Johtajuuden tutkijat ovat ottaneet todesta myyttisen kertomuksen maailmasta, jonka nykyinen muoto on tulosta johtajuudesta, josta sekä kukoistus tänään että tulevaisuuden mahdollisuus ylipänsä ovat riippuvaisia (ks. Allio 2013; Augier & Teece 2005).

Tieteellisessä tutkimuksessa lähtökohta on kuitenkin usein se, että havaitsemme jonkin muutoksen tai ilmiön ja kysymme sen syytä. Johtajuus kelpaa hyvin syy-olettamukseksi siinä missä noidatkin. Jos ”noita” esimerkiksi taudin syyinä paljastuu myöhemmin mikroskooppisen pieneksi ja bakteereihin kuuluvaksi sekä osoittaa noitavainon tieteellisenä tutkimusohjelmalla puhtaaksi metodologiseksi harha-askeleeksi (ks.

Huotari 2005b), ei se tarkoita, että puheella noidista ei ollut todellista viitekohtaa. Jälkimmäistä koskevat uskomukset vain olivat perustavalla tavalla virheellisiä.

Se, miksi pätevä johtajuusteoria on jäänyt syntyneeksi, johtuu osin tutkimusalueen sosiaalisesta ja kaupallisesta merkityksestä, mutta osin myös tutkimusperinteestä tapoina tutkia johtajuutta ja ymmärtää johtajuuden tutkimus. Ongelmavyyhdyissä voidaan erottaa vähintään seitsemän johtajuuden tutkimukselle ominaista käytäntöä.

Käytäntö 1: Johtajuuden tutkimus monitieteisenä soveltavana tutkimusalueena

”Koska johtajuuden tutkimus on luonteeltaan laajalti monitieteistä, tieteiden välistä, poikkitieteellistä ja metatieteellistä toimintaa, yhä sisäänsä sulkevampien ja yhteen liittävämpien viitekehysten käyttö sopii siihen hyvin” (Küpers & Weibler 2008, 464).

Kun muilla tieteenaloilla kehitettyjä käsitteitä ja selitysmalleja sovelletaan johtajuuden tutkimukseen, johtajuus jäsentyy viitekohteena ole-

van tieteenalan ja tutkimusperinteen jatkeena. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kyseiset käsitteet sopivat yhtäläisesti niin johtajiksi kutsuttujen kuin muidenkin henkilöiden toiminnan jäsentämiseen. Aikaansaannosta nimitetään johtajuusteoriaksi, vaikka asiallisesti kysymys on esimerkiksi yleisestä psykologisesta dynamiikasta, jonka pätevyyttä vain on yhtäältä koeteltu johtamisen sfäärissä ja toisaalta jäsennetty ja artikuloitu johtamisilmiönä.

Menestys jonkin muulta tieteenalalta lainatun mallin soveltamisessa johtamisen alueella osoittaa olennaista yhtäpitävyyttä kyseisen sovellusalueen ja lähdealueen välillä. Tällöin olisi asianmukaista puhua johtamisesta tavoilla, joka ilmentää perustavaa laatua olevan yhtäläisyyttä tutkimuskohteen ja laajemman tieteenala- tai teoriakehyksen välillä sen sijaan, että jälkimmäinen peitetään johtajuuteen viittaavan nimilapun alle. Jälkimmäinen tarkoittaa jonkin yleisen esittämistä jonakin erityisenä.

Jonkin tieteenalan teorian ja käsitteiden soveltaminen johtajuuden tutkimuksessa on kyseisen sovelluksen artikulointia yhdellä inhimillisen toiminnan saralla. Kysymys on tulkinnasta, jossa jokin selitysmalli kiinnitetään arkikielessä johtamiseksi ymmärrettyyn ilmiöön ja joka sen myötä saa erityisen rakenteen sekä dynamiikan tapahtumina ja niiden välisinä suhteina. Lopputuloksella on lukijoita ja osallisia puhuttelevaa voimaa siinä määrin kun kukin lähtökohtaisesti arvostaa kyseistä tieteenalaa, teoriaa ja soveltajaa (vrt. metodologisen analyysin filosofinen jäsennystpä).

Vaikka aikaansaannos voikin olla monella tavalla oivaltava ja vaikuttaa asioita sekä niiden keskinäissuhteita avaavalta, on tärkeää ymmärtää, että sen yhteys johtajuusteoriaan on puhtaasti näennäistä, mutta kytkös alkuperäiseen käsitteilytehtyteen puolestaan kiinteää ja konkreettista. Kysymys on tosiasiaa jälkimmäisen koettelusta uudessa yhteydessä, teorian pätevyysalueen testaamisesta ja pyrkimyksestä laajentaa sille mahdollisesti rakentunutta asiantuntijuutta uuteen segmenttiin yhteiskunnassa.

Kun soveltamisen tulosta kutsutaan uudeksi näkökulmaksi johtamiseen, teoriaksi johtajuudesta, nimilapun vaihtaminen ei haihduta perustana olevaa yhteyttä aikaansaadun sovelluksen, sen olennaisen luonteen ja alkuperän välillä. Jälkimmäinen vain tunnustetaan virheellisesti.

Väärintunnistaminen tarkoittaa tässä tapauksessa jonkin ymmärtämistä olennaisesti joksikin toiseksi (johtajuusteoria!) kuin se tosiasia on (esim. yleisen psykologisen teorian sovellus). Pyrkimykset edetä tästä lähtökohdasta ja kehittävät johtajuusteoriaa edelleen esimerkiksi tämentämällä tai laajentamalla ensinnä mainittua, onnistuessaan lähinnä vahvistavat taustalla olevaa tieteenalaa ja kyseistä teoreettista perinnettä. Se, mikä siis hyötyy, ei ole teoria johtajuudesta vaan esimerkiksi piirreteoria, valtateoria, vuorovaikutusteoria tai jokin teoria eettisyydestä.

Johtajuuden tutkimus ja sitä koskeva teorianmuodostus on erityisen altis itsepetokselle tässä suhteessa. Tutkija voi aidosti identifioida itsensä johtajuusteoreetikoksi, uskoa vilpittömästi kehittävänsä erityisesti teoriaa johtajuudesta jonkin muulta tieteenalalta peräisin olevan käsitteen, mallin ja teoriakehyksen avulla. Hänen oma kanssakäymisensä organisaatioiden johdon kanssa vain vahvistaa hänen kokemustaan mallinsa pätevyydestä. Todennäköistä kuitenkin on, että kanssakäyminen minkä tahansa muun tahon kanssa tuottaisi vastaavan kokemuksen kyseisen mallin pätevyydestä ja mainitun käsitteellistämistävän osuvuudesta.

Käytäntö 2: Teorian kehittämisen ymmärtämisen uusien teorioiden esittämiseksi

”Jokainen uusi teoria tuo uuden ’palasen johtajuuden palapeliin” (Ladkin 2010, 32).

”... teoksen 36 lukua ovat todiste johtajuustutkimuksen terveydestä ja hyvinvoinnista” (Bass 1990, 913).

Johtajuustutkimuksessa on tavanomaista nähdä niin, että teorioiden runsaus ja käsitteellinen moninaisuus ovat jotakin itsessään toivottavaa. Vaikka uudet tulkinnat johtajuuden olemuksesta ja sen dynamiikasta vaativat taitoa taivuttaa tuttu johonkin uuteen tarkastelukulmaan, keksii uusi paikka, josta käsin valottaa läpikotoisin tunnetulta vaikuttavaa kohdetta ja kykyä pukea näin näyttäytyvä sujuvaksi tarinaksi, ja vaikka tuloksena voi olla uusia hypoteeseja, malleja johtajuudesta ja johtajuuden kehittämissohjelmia, on harhaanjohtavaa samastaa se johtajuusteorian kehittymiseen. Jokainen uusi tulkinta ei ole teoria johtajuudesta eikä tarkoita automaatti-

sesti, että ymmärrys johtajuudesta olisi jollakin tavalla ja jossakin suhteessa aikaisempaa kehittyneempää, jollakin tavalla rikastunutta ja täydentyntä. Suurin osa tällaisista avauksista pikemminkin asiallisesti etäännyttää siitä, mitä kohden niiden väitetään johtajuustutkimusta vievän. Kysymys ei ole teorioista vaan parhaimmillaan johdonmukaisista, sisäisesti yhtenäisistä ja loogisista teoreettisista selonteista jostakin, jota selontekijä on katsonut tarkoituksenmukaiseksi nimittää johtajuudeksi. Johtajuus jonakin, joka yhdistää tällaisia teoreettisia selontekoja ja jota koskeva ymmärrys jatkuvasti rikastuu niiden myötä, on asiallisesti jotakin, jota kukaan ei koskaan tule ymmärtämään ja joka kaikkoa sitä nopeammin, mitä enemmän sitä pyritään avaamaan ja valottamaan.

Uusia näkökulmia perustellaan kritisoiduilla muilla näkökulmilla, selvennetään osoittamalla missä suhteissa ne poikkeavat aikaisemmista, ja markkinoidaan jälkimmäisiä kattavampina ja ne ylittävinä synteeseinä, joihin sisältyy aiemista poikkeavaa kykyä avata johtajuutta ja tehdä sitä ymmärrettäväksi. Näin näkökulmien kehittämisestä tulee itsetarkoitus. Johtajuus pelkistyy eri näkökulmien jakamaksi, vailla omaa identiteettiä, luonnetta ja olemusta olevaksi, täten täysin näkökulmille alttiiksi ja niiden suhteen suojattomaksi, kohteeksi. Jokaisen tällaisen ”teorian” kuitenkin uskotaan tavallaan lisäävän ymmärrystä tuosta kohteesta, luovan uuden työväliseen johtajuuden kehittämisestä kiinnostuneille ja tarkoittavan edistysaskelta johtajuutta koskevassa teoriassa.

”Jokainen lähestymistapa in tavallaan ’tosi’, mutta vain osin sitä. Kysymys onkin täten se, miten löydämme tavan, jolla sovitamme yhteen nämä osatouudet menettämättä samalla tietämystä niiden löydöksistä.” (Küpers & Weibler 2008, 454.)

Jos uskotaan, että jokainen näkökulma johtajuuteen johtajuusteorian valottaa kohdetta omalta osaltaan ja paljastaa siitä täten jonkin aspektin, ilmeisesti uskotaan myös, että johtajuus on jostakin yksittäisestä näkökulmasta riippumatonta (olemassa olevaa), käsittää lukemattomia aspekteja (ei-tyhjentyvä) eikä millään tavalla torju mitään lähestymisyrittystä (ei erityistä ominaislaatua tai -luonnetta). Kun teorianmuodostus

ymmärretään uusien perspektiivien kehittelynä ja avaamisena johtajuuteen, niin rajoittaako miikään tutkijoiden mielikuvitusta ja keksimiskykyä? Näkemys, ettei minkään tule rajoittaa sitä, vaan juuri mielikuvitusta tarvitaan parempien teorioiden kehittämiseksi, sekoittaa toisiinsa uuden ja paremman. Se, mitä tarvitaan, ovat paremmat teoriat, eivät uudet teoriat ja toisenlaiset tavat käsitteellistää johtajuus.

Vaikka on mielekästä väittää, että kaikki ymmärtäminen kytkeytyy aina johonkin näkökulmaan eikä tapahdu edellytyksittä, tästä ei seuraa se, että tällaisten näkökulmien ja edellytysten keksiminen sinällään johtaisi uuden tietämyksen syntymiseen. Lopputulos on pikemminkin jonkinlainen akateeminen basaari, jossa uusi itsessään ymmärretään episteemisesti ja käytännössä merkitykselliseksi, mutta jossa myös kaikki vanha säilyttää samalla arvonsa ja merkityksensä. Tällöin kertyneiden, sinällään arvokkaiksi ymmärrettyjen tulkintojen ja perspektiivien parissa tehtävä tutkimustyö ja niiden järjestykseen saattaminen voi näyttäytyä arvokkaana, mahdollisesti uutta luovana ja arvoa edelleen jalostavana tehtävänä.

”Jokainen ’uusi johtajuusteoreetikko’... kamppailee saattaakseen yhteen ja yhdistääkseen synteeseiksi eri näkökulmia johtamisesta ja johtajuudesta. Tämä on pelkoa herättävä tehtävä ottaen huomioon kyseisen kirjallisuuden valtava määrä. Mieliänteiden moninaisuus, monet kilpailevat tarkoitukset, huomion erillainen kohdistuminen, lähestymistapojen moninaisuus sekä termien ja käsitteellisten suhteiden hämäryys tekevät yhteen saattamisesta ja synteeseistä hyvin asiaan perehtyneiden ja määrätietoisesti työskentelevien eksperttien tehtävän.” (Mackenzie & Barnes 2007, 99.)

Kun oletetaan, että jokainen tulokulma, teoreettinen selonteko ja systemaattinen tapa käsitteellistää johtajuus valottaa johtajuuden yhtä puolta, on loogista myös uskoa, että palojen yhdistäminen tarjoaa tavan paljastaa suurempia osia siitä, jollei jopa johtajuutta kokonaisuudessaan. Jos taas lähdetään siitä, että kukin näkökulma kertoo enemmän itsestään, paljastaa merkityksensä jossakin itselleen vieraassa ja näyttäen itsensä lähinnä jollakin muulla tavalla, niin näin aikaan-

saatu, aiemmat jäsenyykset kattava teoreettinen synteesi johtajuudesta vaikuttaa puhtaasti kielepeliltä.

Uusien näkökulmien avaamisella johtajuuteen on rajallinen mielekkyytensä. Pyrkimys syntetisoida tällaisia selontekoja ei millään tavalla silti lisää jälkimmäistä, vaan pikemminkin haihduttaa sen ja etäännyttää johtajuudesta selon tekemisen kohteena (vrt. Winston & Patterson 2006). Tuloksena on lähinnä käsitys, että minkä tahansa johtajuuteen yhdistettävissä olevan aspektin nostaminen esille tarjoaa jonkinlaisen kontribuution johtajuuden teoriaan.

**Käytäntö 3: Johtajuuden palauttaminen joksikin muuksi kuin mitä se on**

Johtajuuden ymmärtäminen joksikin muuksi kuin mitä se on, esimerkiksi identiteetiksi, valaksi, käytännöksi, suhteeksi, vuorovaikutukseksi, eli pyrkimys tavoittaa se metaforien ja analogioiden avulla, voi olla välttämätöntä siinä vaiheessa tutkimusta, jossa johtajuuden olemassaoloa vasta epäillään ja pyrkimyksenä on arvata sen olemisen tapa, muoto ja laatu.

”Emme edelleenkään ymmärrä, miten johtajuus toimii ei toimi tai edes ole yhtä mieltä siitä, mitä se on” (Mackenzie & Barnes 2007, 93).

Johtajuus x:nä (”leadership as”), johtajuus y:nä tai johtajuus jonakin muuna on omiaan kiehtomaan johtajuusteorian kehittäjien mielikuvitusta ja saattamaan sen lentoon. Vaikka lähestymistapa voikin menetelmänä luoda rakennetta johtajuutta koskevaan ajatteluun ja siten auttaa sekä systematisoida jälkimmäistä, se pohjimmiltaan tarkoittaa johtajuuden hahmottamista jonakin, jota se ei todennäköisesti ole eikä millään tavalla muistuta.

Näin saavutettu ymmärrys ei täten valaise johtajuutta sellaisenaan, vaan johtajuutta joksikin muuksi kuviteltuna. Lopputulos osoittaa pikemmin lähdeanalogian hallintaa sekä taitoa kääntää sen kategoriat sekä niiden väliset suhteet tapahtumiksi, prosesseiksi ja aikaansaannoksiksi, joiden voi uskottavasti väittää johtajuuden alaan kuuluviksi.

”...johtajuus on ensisijaisesti juurtunut mielikuvitukseen ja sen tulosta” (Grint 2001, 13).

Lähestymistavan kiehtovuuden taustalla on arkiymmärrys, jossa toiset asiat ilmiöt ja prosessit yhdistyvät johtajuuteen ja toiset taas eivät. Inhimillinen historia pursuaa viitteitä johtajuuteen ja johtajuus on esillä eri muodoissaan jokapäiväisessä elämässä. Johtajuuden käsitteellistämisen jonakin toisena tarjoaa mahdollisuuden uudella tavalla järjestää tätä kulttuuriperintöä, leikitellä sillä ja hahmottaa sitä uudelleen ja uudelleen. Jälkimmäinen ei ehkä lisää tietoaamme johtajuudesta eikä vie lähemmäs sitä, mutta sillä on kyky kiehtoa mieltä, ruokkia mielikuvitusta ja edistää asioiden ajattelua toisenlaisiksi.

Jos emme tiedä, mitä johtajuus on, voiko tällöin johtajuuden kuvittelemisen, hahmottamisen jonakin, jonka ehkä koemme tuntevamme läpikotaisin, lisätä tietoaamme johtajuudesta? Johtajuustutkimuksen ja sitä koskevan teorianmuodostuksen tehtävänä tulisi olla johtajuuden hahmottaminen juuri johtajuutena, ei jonakin muuna.

**Käytäntö 4: Määritelmä johtajuuden käsitteelle**

”Johtajuus tieteellisenä käsitteenä on sekamelskä” (March, sit. Augier & Teece 2005, 128).

Johtajuuden ongelma määrittää johtajuustutkimusta. Ongelman ydin liitetään usein johtajuuden käsitteeseen. Ratkaisevaksi nähdään se, miten johtajuuden käsite määritellään. Juuri kukaan ei pohdi sitä, millainen oikein on hyvä käsitteen määritelmä yleensä, mitä on käsitteen pätevä määrittely jossakin erityisessä tarkoituksessa, miten määriteltyä käsitettä voi tai tulee käyttää, mitä sillä voi ja mitä sillä ei voi tehdä. Pääasia on kertoa se, miten kirjoittaja haluaa ymmärtää johtajuuden, mitä sillä hänen mielestään pitäisi tarkoittaa ja mistä sen tulisi ajatella asiallisesti koostuvan.

Käsitteiden määrittelyä väitetään usein ensimmäiseksi tehtäväksi tutkimuksessa. Tätä on nyttemmin alettu epäillä (Ropo 2011, 191–192). Koska johtajuuden käsitteen määrittäminen nähdään laadukkaana johtajuusteorian osoitukseksi, jopa tuoksi teoriaksi itsessään, riittää myös määrittely-yrityksiä ja määritelmiä. Mitä

enemmän on määritelmiä johtajuudesta, sitä enemmän pyrkimyksiä saada niihin jotakin järjestystä. On varsin tavanomaista, että tutkija kookaa aluksi joukon johtajuuden määritelmiä ja asettaa ne esille, kommentoi niitä ja esittää sitten oman määritelmänsä, joka joko sulkee sisäänsä noissa määritelmissä esille nousevia aspekteja, mahdollisesti lisää mukaan jonkin niistä puuttuvan ulottuvuuden, ja olettaa täten edistäneensä teoreettista ymmärrystä johtajuudesta sekä tuotaneensa aiempaa vahvemman viitekehyksen johtajuuden empiiriselle tutkimukselle.

Monien määritelmien tosiasiaista on lyhyt matka pyrkimykseen keksiä määritelmiä kokoava määritelmä:

”Johtajuuden kokonaismääritelmä on tarkoitettu kuvamaan kokonaista tai täydellistä määritelmää johtajuudesta sellaisena kuin se on tänä päivänä” (Winston & Patterson 2006, 6–7).

Winston ja Patterson (2006) löysivät kirjallisuudesta yli tuhat johtajuuden määritelmää, joissa he erottivat yhdeksänkymmentä yksi ulottuvuutta. Heidän mukaansa jokainen ulottuvuus liittyi johtajuuden yhteen puoleen ja haasteena oli koota nuo puolet kokonaisuudeksi. Heidän johtajuuden määritelmiä kokoava määritelmänsä johtajuudelle ei mahdu yhdelle sivulle. He onnistuvatkin lähinnä osoittamaan pyrkimyksen mielettömyyden.

Määritelmät voi ottaa, kuten Winston ja Patterson (2006) näyttävät tekevän, tosina ja johtajuutta aidosti luonnehtivina. Vaikka määritellyt käsitteet ovatkin olennainen osa tieteellistä tietämystä, määritelmät itsessään ovat sitä harvemmin. Parempi vaihtoehto onkin nähdä määritelmät ehdotuksina, joista ei vielä sellaiseen ole paljastamaan omaa laadukkuuttaan. Esimerkiksi Barker (2001, 491) päättyy artikkelissaan johtajuuden määritelmään sen sijaan, että lähtisi siitä. Hänen mukaansa kyseisen määritelmän empiirinen verifiointi ei ole helppoa, jos se on edes mahdollista. Ilmeisesti hän olettaa, että määritelmät ovat jotakin mahdollisesti verifioitavaa.

Määritelmä on usein pyrkimystä valottaa määriteltävää asiaa toisten, edellä mainittua paremmin tunnettujen, käsitteiden avulla. Empiirisen tutkimuksen yhteydessä viimeksi mainittujen

tulisi viitata asiantiloihin, joissa ilmenevää laatua on mahdollista havainnoida, mahdollisesti jopa mitata, ja näin arvioida alkuperäisen käsitteen sisällään pitävien propositioiden paikkansa pitävyyttä. Teoreettisessa tutkimuksessa voidaan viitata esimerkiksi perustavammiksi ymmärrettyihin tekijöihin ja laajempaan verkostoon, joka nostaa esiin määritellyn käsitteen roolin ja tämentää näin sen merkityksen.

Johtajuuden tutkimuksessa määritelmä itsessään kuitenkin nähdään usein tieteellisenä keksintönä, joka itsessään on merkityksellinen ja johtajuutta valaiseva. Määritelmä näyttäytyy sitä laadukkaampana, mitä enemmän se puhuttelee kokemusasiantuntijoita ja mitä vahvemmin he kokevat määritelmän omakseen. Mikäli toiset johtajuuden tutkijat ottavat määritelmän käyttöönsä, mikäli he pyrkivät edelleen kehittämään sitä, mikäli määritelmä leviää johtajuutta käsittelevissä teoksissa ja siihen viitataan tutkimuskirjallisuudessa, niin sitä paremmin määritelmän ajatellaan luonnehtivan johtajuutta ja sitä ansiokkaammaksi se nähdään.

Suosio tarkoittaa kuitenkin ensisijaisesti vain suosiota. Vaikka se voi edistää tutkijan urakehitystä ja nostaa hänet johtavaan asemaan johtajuustutkimuksessa, ei se tarkoita, että tietämys johtajuudesta olisi kasvanut.

Käytäntö 5: Johtajuusjohtaminen (leadership) ja hallinnollinen johtamistyö (management)

Huomattava joukko johtajuuden tutkijoita on pyrkinyt erottamaan johtajat ja muodollisesti esimiesasemassa toimivat käsitteellisesti toinen toisistaan ja todentamaan tältä osin johtajuuden määritelmää jonakin, joka eroaa hallinnollisesti annetusta asemasta (esim. Gosling 2006; Jackson & Parry 2008; Yukl 1999; Ropo ym. 2005; ten Bos 2000).

”Johtajiin on liitettävä yliluonnollisia ominaisuuksia, koska vain tällöin heidät on mahdollista nähdä todellisiksi, kunnioituksen ja arvostuksen ansaitseviksi johtajiksi. Samanaikaisesti koko byrokraattinen koneisto kuitenkin taistelee tätä illuusiota vastaan.” (Gabriel 1997, 338–339.)

”Managerien yleinen toive on tulla liidereiksi” (Allio 2013, 10).

Johtajuuden tutkijat ovat huomattavasti yksimielisempiä siitä, mitä johtajuus ei ole, kuin siitä, mitä se omassa olemisessaan tarkasti ottaen on. Johtajuutta määritellään usein sille ei-ominaisina asioina ja johtajuuden vastakohtina. Johtajuusjohtamisen (leadership) poissulkeva viitekohta on hallinnollinen johtaminen (management) (esim. House & Aditya 1997).

”...ellei hallinnollisen johtamisen ideaa olisi tarjoamaan tällaista alustavaa (ja olettavasti vähempi arvoista) ensimmäisen asteen järjestelmää, johtajuuden etujen ylistäminen ei olisi mahdollista. Ilman sen myöntämää valtakirjaa, johtajuus terminä kamppailisi löytääkseen jotain omaa sisällöllistä merkitystä ja sen tyhjyys paljastuisi.” (Kelly 2014, 917.)

Johtajuusjohtamisen erottaminen hallinnollisesta johtamisesta nähdään usein merkittäväksi avaukseksi (esim. Darling & Nurmi 2009; Fernandez 2010; Kent 2005), jossa rajanvedot menevät usein päällekkäin (Nienaber 2010). Kun johtajuuden käsitteissä kiinnitetään johonkin, jota se ei ole, tuon jonkin tulisi olla ensinnä mainittua paremmin tiedetty sekä selkeämmin ja jaetummin ymmärretty, jotta se kykenisi täyttämään oman tehtävänsä. Käytännössä johtajuustutkijat siis väittävät kykenevänsä tunnistamaan hallinnollisen johtamisen paremmin kuin johtajuuden, josta he varsinaisesti ovat kiinnostuneita. Vaikka he eivät tarkasti ottaen tiedä, mitä johtajuus on, heillä on jonkinlainen intuitio siitä, että kysymys on kahdesta eri asiasta. Jotta tämä käsitteellinen ero olisi mahdollista säilyttää myös ajattelussa ja puheessa, tarvitaan kaksi eri termiä.

Johtajuuden tutkijat eivät siis tunne johtajuutta ensin ja tämän tuntemisensa pohjalta sitten totea sen olevan eri asia kuin hallinnollinen johtaminen. Tilanne näyttää juuri päinvastaiselta. Osa hallinnollisen johtamisen tutkijoista katsoo, että johtajuuden on oltava jotakin muuta, jotakin enemmän ikäänkuin maagisempaa, kuin hallinnollinen esimiestyö (esim. Grint 2001, 417; Talbot 2003).

Kun oma äidinkieli käsittää kaksi eri termiä (leadership/management), on luontevaa myös olettaa, että tätä vastaavasti on myös kaksi eri asiaa, ei esimerkiksi pelkästään kaksi yhdestä asiasta puhumisen perinnettä.

”Tutkijat ja johtajat olettavat, että koska on olemassa termi (’johtaja’ tai ’johtajuus’) on oltava myös riippumaton objektiivinen todellisuus, jota se kuvaa tai johon viittaa” (Gemmil & Oakley 1992, 114).

Johtajuuden tutkijat ovat heitä, jotka ovat tulleet vakuuttuneiksi siitä, että kysymys on kahdesta eri asiasta ja että tämän tosiasian tunnustaminen ja erityisesti johtajuuden parempi ymmärtäminen on myös käytännössä merkityksellistä. Silloin, kun oma äidinkieli ei luontevasti tällaista jaottelupohjaa tarjoa, on tulokulma asiaan helposti juuri päinvastainen.

Johtajuuden määrittely jonakin, jota se ei ole, kytkee johtajuuden käsitteellisen tavan, jolla hallinnollinen johtaminen määritellään. Samalla kun kerrotaan, mitä johtajuus ei ole, määritellään myös se, mitä hallinnollinen johtaminen ei voi olla ja miksi se ei voi tulla. Hallinnollinen johtajuus ja johtajuuteen pohjautuva hallinto tulevat mahdollisuuksina kategorisesti poissuljetuiksi. Siinä missä huomattavan moni johtajuuden tutkija näyttää kokevan tarpeelliseksi rajan vetämisen johtajuusjohtamisen ja hallinnollisen johtamisen välille, vain harva, jos kukaan, on noussut kyseenalaistamaan pyrkimystä määritellä jo etukäteen se, mihin hallinnollisen johtamisen tutkimus voi johtaa ja millaisen käsitteellisen se voi tuon tutkimuksen myötä saada.

Sen osoittaminen, mitä johtajuusjohtaminen ei ole käsitteellisesti ja käytännössä, ei lausu siitä mitään sisällöllistä. Tämä ei silti tee johtajuusjohtamisesta vähemmän todellista vaan jotakin, jonka todellisuus, jos sillä sellainen on, on tois- taiseksi vielä hämärän peitossa.

Mistä sitten tiedämme, että johtajuusjohtaminen on merkityksellistä ja menestyksellisesti jopa ratkaisevaa? Tavanomainen epäily on tapa laatia historiat siten, että siitä on oikeuttamaan yhteiskunnassa vallitseva järjestys (vrt. Aaltonen 1998; Abramson 2007; Grint 2005; 2010; Gemmill 2002; Gemmill & Oakley 1992). Johtajuuden tutkimus, joka lähinnä hämärtää itse asiaa vahvistamalla sen ominaislaatua jonakin toisena, jopa modernille vieraana, ylläpitää ja edistää myyttistä johtajuutta. Se pikemminkin tuottaa erityistä uskoa maailmaan kuin pyrkii tekemään jälkimmäistä koskevia paljastuksia.



”Johtajuuden jättäminen määrittelemättä vaikuttaa olevan hyväksytty käytäntö johtajuudesta keskustelevien tutkijoiden parissa. (...) Ottaa huomioon sen, että tutkijat rutiinimaisesti jättävät sen määrittelemättä, voisi olettaa, että kansan piirissä on yhtenäinen johtajuuden konstruktio tai myytti.” (Barker 1997, 344–345.)

Käytäntö 6: Johtajat johtajuusteorioiden kanssa-kehittäjinä

Johtajuuden tutkijat ovat jostakin syystä taipuvaisia tukeutumaan hallinnollisen johtamisen tarjoamaan selontekoon maailmasta, kun kysymys on siitä, keitä (mitä) heidän määritelmänsä ja käsitteellistämisen tapansa pyrkivät palvelemaan. Johtotehtävissä toimivat eivät ole merkittäviä johtajuustutkimukselle pelkästään tahona, jotka sisältyvät tutkijoiden teoreettisiin selontekoihinsa oletettuina subjekteina ja loppukäyttäjinä. Kysymys on myös noiden teorioiden pätevyuden arvioijista ja niiden kanssakehittäjistä (ks. Bolden & Gosling 2006).

Mitä enemmän johtajuuden tutkijat jättävät tilaa johtajuuden määrittämiselle kanssakäymisessä johtavassa asemassa olevien kanssa, sitä todennäköisempää on, että yhteistyönä luotu käsitys johtajuudesta palvelee suoraan työhön osallistuvia tahoja itseään. Johtajuus määrittäytäten joksikin, josta on edistämään johtajuuden tutkijoiden asemaa asiantuntijoina, johdon kouluttajina ja konsultteina sekä ylläpitämään kuvaa johdon erityisistä kompetensseista, roolista ja tehtävän vaativuudesta. Mitä enemmän näkemys johtajuudesta jättää tilaa maagisuudelle ja mysteerisyydelle (ks. Alvesson & Svenningsson 2003, 1455), mitä enemmän johtajuuden käsitteen sisältö jää johtajuuden tutkijan intuitiiviseksi ymmärryksen piiriin (ks. Kelly 2014), sitä parempi niin johdolle kuin johtajuuden tutkijoille itselleen. Johtajuuden tutkijat, kuten Barker (1997, 334–345) huomauttaa, ovat sekä johtajuusmyytin vankeja että sen ylläpitäjiä.

Viimeisten johtajuustutkijoiden tarjoama historiallisesti paras selonteko johtajuudesta on todennäköisesti jotakin, joka sekä resonoi elämäkokemuksen kanssa, on jollakin tavalla sekä syvällisen oivaltava, että samalla mielekäs ja ymmärrettävä sekä välineitä tarjoava. On kuitenkin epätodennäköistä, että se rakentuisi vahvasti

arkikielelle ja tavanomaisten käsitteiden varaan, olisi merkitykseltään välittömästi ilmeinen ja siten omaksuttavissa ilman aikaa vaativaa perehtymistä sille ominaiseen käsitteistöön.

Mitä enemmän johtajuuden tutkimuksessa tukeudutaan johtajilta tulevaan palautteeseen määritelmien ja näkökulmien arvosta, sitä hitaampaa ja hankalampaa on edellä mainitun johtajuusteorian syntyminen ja muotoutuminen.

Käytäntö 7: Todellisen johtajuuden erottaminen kvasiojohtajuudesta

”Kun nimitämme henkilöä johtajaksi, tarkoitamme poikkeuksetta hyvää johtajaa vasta kohtana huonolle tai toksiselle” (Allio 2013, 8).

“Oli yllätys havaita, miten usein johtajuuden tutkijat kirjoittivat ikään kuin olisivat kuvailleet johtajia kun he tosiasiassa määrittelivät sitä, millaisen heidän mielestään johtajan pitäisi olla. (...) ...kysymys siitä, mikä on johtaja, on oikeasti kysymys siitä, millainen on hyvä johtaja?” (Ciulla 2011, 58.)

Johtajuustutkimus tekee eron johtajuuden ja johtajuuden välillä ennen muuta jälkiviisauden ja eettisen kestävyysarvioinnin perusteella. Esimerkiksi Enron ja Nokia näyttäytyivät esimerkiksi johdettuina yhtiöinä loppuun saakka. Niistä siis saattoi ottaa oppia siitä menestyksekkäästä johtamisesta ja johtajuuden todentumisesta siihen saakka, kunnes niiden tie yrityksinä nousi pystyyn ja positiivisiksi nähdyt opit ja opeuksessa käytetyt tapaukset kääntyivät vastakohdiksi (ks. Mangham 2004, 43; Allio 2013).

Kun siis johtajuuden tutkimuksessa halutaan ymmärtää johtajuutta ilmiönä ja johtaa siitä käytäntöä palvelevia oppeja, aineistoksi eivät käy Hitler, Stalin, Mao, Darth Vader, Lex Luthor, Ernst Blofeld tai doctor Evil sekä heidän luomat imperiumit (vrt. ”Management by Sauron”, Hietikko 2008). Eettisestä kestävydestä on täten tullut johtajuutta määrittelevä piirre. Johtajuus on olennaisesti jotakin myönteistä, toivottavaa ja hyvää (vrt. Lämsä, Keränen & Savela 2015). Luonteenomaista on autenttisuus, integriteetti, korkeahenkisyys, esimerkillisyys, mallikkuus (ks. Abramson 2006).

”Tällä toimialalla on lähestulkoon kerettäläisyyttä antaa ymmärtää, että johtajuus voi olla pahaa” (Onsman 2002, 23; vrt. Pynnönen 2015; Parviainen 2008).

Moralisoiva tulokulma maailmaan on todennäköisesti juuri sitä, mitä maailma tarvitsee (vrt. ruumiillista rankaisemista ei tule ymmärtää kasvatuksiksi vaan fyysiseksi pahoinpitelyksi). Se mahdollisesti tekee johtajuuden tutkimuksesta johtajuutta merkittävällä tavalla muuttavan yhteiskunnallisen liikkeen lisäämällä tietoisuutta asianmukaiseen kohtelun ja kanssakäymisen ideoista. Tietoteoreettisesta näkökulmasta pyrkimys näyttää kuitenkin kääntyneen päälle.

Näyttääkin siltä, että johtajuuden tutkijat ovat hiljaisesti tiedostaneet, että johtajuuden tutkimus enemmän erkaannuttaa heitä johtajuudesta kuin lisää sitä koskevaa ymmärrystä ja tekee sitä tutuksi. Tästä syystä kyseisen ilmiön, suhteen tai prosessin tutkimisen sijaan voimavarat ja ponnistelut on käännetty todellisuuden muuttamiseen teorioita vastaavaksi. Kun johtajuusteorian tarjoamaa karttaa ja johtajuuden maastoa ei saatu vastaamaan toinen toistaan korjaamalla ja kehittämällä tuota karttaa, korjaustoimenpiteet kohdistettiin jälkimmäisen eli maastoon. Totuudellisuuden ideaalista ei siis luovuttu, vaan ryhdyttiin tavoittelemaan sitä päinvastaisesta päästä käsin. Jos tämä muutostyö osoittautuu menestykselliseksi, johtajuuden tutkijoiden johtajuuden määritelmät, käsitteellistykset ja mallit ja heidän tutkimuskohteensa vastaavat lopulta toinen toisiaan. Ehkäpä johtajuuden tutkimuksen tarkoitus on muuttaa johtajuutta, ei tyytyä vain esittämään tulkintoja siitä.

## PÄÄTELMÄT

”...johtajuus on aihe, josta emme tiedä mistä puhumme emmekä sitä, onko sanomamme totta vai ei” (Washbush 2005, 1078–1079).

”Johtajuus on samanaikaisesti hyvin konkreettinen, mutta myös abstrakti ilmiö” (Ropo 2011, 210).

”Mitä enemmän luemme johtamisesta, mitä enemmän siitä puhumme ja mitä enemmän sitä tutkimme, sitä vähemmän monet meistä kokevat tietävänsä siitä” (Gabriel 2005, 149).

Metodologisesti on mielekästä pyrkiä tunnustamaan tekijöitä ja käytäntöjä, jotka ovat omiaan harhauttamaan totuudesta, vääristämään itseyymmärrystä ja heikentämään tietoisien hallinnan astetta tutkimustyössä. Metodologisen analyysin tarkoituksena on tällöin purkaa myyttejä, häivyttää harhoja, kirkastaa suhteita ja selventää käsitteitä, joiden avulla, kautta ja alla esimerkiksi johtajuutta tutkitaan.

Olen edellä nostanut esiin seitsemän johtajuustutkimuksen käytäntöä, jotka näyttävät metodologisesti ongelmallisina. Nähdäkseni ne ovat omiaan johtamaan johtajuusteoriaa ja sen kehittäjiä harhaan sellaisinaan ja erityisesti silloin, kun ne kietoutuvat toinen toisiinsa. Tuloksena on systemaattinen pätevyysvaje, joka merkittävällä tavalla haittaa kaikkia pyrkimyksiä avata johtajuutta omaleimaisella, systemaattisella ja käsitteellisesti perustellulla tavalla.

Pyrkimys jäsentää johtajuutta toinen toisiinsa kietoutuvien lähestymistapojen ja johtajuuden määritelmien kautta voi olla pedagogisesti tärkeää. Tulkinat johtajuudesta saman kokonaisuuden eri aspekteina, tasoina tai ulottuvuuksina näyttävätkin enemmän välineenä, jolla rikastaa ja ruokkia opiskelijoiden kykyä ihmetellä johtajuutta ja siitä käytävää keskustelua, kuin teoreettisesti hyvin perusteltuna lähtökohtana ja uutena käsitteellisenä avauksena johtajuuden ymmärtämiseen. Syntetisoinnit ovat myös yhdenlaisia rauhanehdotuksia kamppailussa taoudellisista resursseista, asemasta ja statuksesta johtajuustutkimuksen kentällä. Tätä kamppailua tutkijat käyvät kritisoimalla teorioita ja menetelmiä sekä ehdottamalla synteesejä (esim. Küpers & Weibler 2008, 463).

Metodologinen analyysi tunnistaa siis tekijöitä, jotka lisäävät todennäköisyyttä harhautua siitä, miten asiat todellisuudessa ovat. Se nostaa johtajuusteorian kohdalla esille seuraavat seitsemän käytäntöä (ks. taulukko 2).

Taulukko 2: Pätevyysvajetta johtajuustutkimuksessa synnyttävät metodologiset käytännöt

Käytäntö	Ongelma	Diagnoosi
Johtajuuden käsitteellistäminen ja jäsentäminen muilta tieteenaloilta lainatuilla välineillä.	Johtajuus on uusi alue, jolla tai jota vasten eksplikoida ja edelleen kehittää lainattua selitysmallia tai teoriakehystä. Soveltaminen voi kehittää teoriaa, mutta kysymyksessä ei ole teoria johtajuudesta vaan lähdeteoria. Ymmärrys kasvaa vain siltä osin, kun kysymys ei ole johtajuudesta vaan jostakin yleisemmästä dynamiikasta, joka todentuu myös tarkasteltavan toiminnan sfäärissä.	Johtajuusteorian väärinymmärtäminen
Johtajuuden ymmärtäminen jonakin, johon jokainen näkökulma avaa ikkunan ja siten valottaa omalta osaltaan. Mitä enemmän on näkökulmia johtajuuteen, sitä enemmän ymmärrämme johtajuudesta ja sitä enemmän tarjolla on välineitä sen kehittämiseen.	Johtajuusteorian kehittäminen pelkistyy uusien näkökulmien eksplikoinniksi ja käytöksi. Näkökulmat ymmärretään olennaisesti rinnakkaisiksi, jolloin niitä yhdistämällä tai integroimalla voidaan vangita suurempi osuus johtajuudesta. Uskotaan, että johtajuuden itsensä mittainen kokonaisymmärrys on rakennettavissa pala palalta.	Perspektiivin väärinymmärtäminen
Johtajuuden lähestyminen jonakin muuna kuin johtajuutena.	Johtajuuden oletaminen joksikin muuksi ei sinällään kerro mitään johtajuudesta. Tutkimuksen kohteena on mahdollisuus, että se, mitä olemme pitäneet johtajuutena, on olennaisesti jotakin toista laatua, johon vain on liimattu virheellinen nimilappu.	Luonteen tai olemuksen väärintunnistaminen
Johtajuuden ongelman pelkistäminen onnistumiseksi johtajuuden käsitteen määrittelemisessä	Käsitteiden merkitys ja rooli tieteellisessä tutkimuksessa ja teorian muodostuksessa ymmärretään kapeasti. Käsitteet ikään kuin ovat vapaasti määriteltävissä. Ehdotetut määritelmät ymmärretään sellaisenaan arvokkaiksi tai merkityksellisiksi. Uskotaan, että määritelmiä voidaan kehittää niitä vertailemalla.	Käsitteiden roolin ja luonteen väärinymmärtäminen
Johtajien asema johtajuusteorian kanssakehittäjinä ja sen pätevyys arvioijina ja varmentajina	Johtotehtävissä toimivien tunnistaminen johtajuusteorian kehittelyn kannalta merkittäväksi ryhmäksi samastaa teorian pätevyden sen koetuksi hyväksyttävyydeksi, välittömäksi tai suoraksi puhuttelevuudeksi, arkiseksi mielekkyydeksi ja merkityksellisyydeksi.	Kokemustiedon väärinymmärtäminen, johtajuuden väärintunnistaminen
Johtajuusjohtamisen luonnehdinta hallinnollisen johtamistyön kautta	Tieto siitä, mitä johtajuus ei ole (management), ei kerro mitään siitä, mitä se on. Johtajuuden luonteen tai laadun määrittely jälkimmäisen vastakohtina pikemminkin onnistuu piirtämään esiin edellisen kääntöpuolen kuin perustelemaan sen, että kysymys on erillisistä ilmiöistä.	Johtajuuden väärintunnistaminen
Johtajuuden kytkeminen hyvään ja toivottavaan	Episteemisten hyveiden korvaaminen eettisillä hyveillä, totuuden korvaaminen toivotulla.	Tutkimuksen roolin ja tehtävän väärintunnistaminen

Johtajuuden taustalla on mahdollisesti oma dynamiikkansa ja se muodostaa omanlaisensa ilmiön. Sen löytämiselle ja tunnistamiselle omanlaisenaan tulisi luoda aito mahdollisuus (vrt. Vuori 2006). Tätä ei palvele johtajuuden ajattelu joksikin jo tunnetun kaltaiseksi. Tätä ei palvele sen toteaminen joksikin, jota se ei ole sen enempään kuin tukeutuminen johtajiin johtamisteorian pätevyyden arvioijina. Vaikka eettisesti kestävä, aiempaa autenttisempi, vahvemmin jaetun ja palvelevamman esimiestyön ja esimerkillisyyden edistäminen johtajuusteorian lipun alla onkin tarpeellista, johtajuusteorian pelkistäminen yksinkertaisiksi periaatteiksi ja kehitysohjelmiksi ei riitä.

Johtajuusteorian kehittämisen kehittäminen edellyttää irrottautumista muilta tieteenaloilta

## LÄHTEET

- Aaltonen, Mika (1998). Suomalaisen johtamisen kuvia Kalevalassa, Väinriikki Stoolin tarinoissa, Seitsemässä veljeksessä ja tuntemattomassa sotilaassa. [http://lta.hse.fi/1998/2/lta\\_1998\\_02\\_s7.pdf](http://lta.hse.fi/1998/2/lta_1998_02_s7.pdf)
- Abramson, Neil (2006). The leadership archetype: A jungian analysis of similarities between modern leadership theory and the Abraham myth in Judaic-Christian tradition. *Journal of Business Ethics*, 71, 115–129.
- Allio, Robert (2013). Leaders and leadership – many theories, but what advice is reliable? *Strategy & Leadership*, 41(1), 4–14.
- Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (2003). Managers doing Leadership: The extra-ordinarization of the Mundane, *Human Relations*, 56(12), 1435–1459.
- Augier, Mie & Teece, David (2005). Reflections on (Schumpeterian) leadership: A report on a seminar on leadership and management education. *California Management Review*, 47(2), 114–136.
- Barker, Richard (2001). The nature of leadership. *Human Relations*, 54(4), 469–494.
- Bass, Bernard (1995). Theory of transformational leadership redux. *Leadership Quarterly*, 6(4), 463–478.
- Bass, Bernard (1990). *Bass & Stodgill's Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial Applications* (3. painos). New York: Free Press.
- Bolden, Richard & Gosling, Jonathan (2006). Leadership competencies: time to change the tune? *Leadership*, 2(2), 147–163.
- Carroll, Brigid, Firth, Josh & Wilson, Suze (2018). *After leadership*. London: Routledge.
- Ciulla, Joanne (2011). Handmaidens and queen: what philosophers find in the question: “what is a leader?” Teoksessa Michael Harvey and Ronald Riggio (toim.) *Leadership Studies. The Dialogue of Disciplines* (s. 54–65), Cheltenham: Edward Elgar.
- Darling, John & Nurmi, Raimo (2009). Key contemporary paradigms of management and leadership. *European Business Review*, 21(3), 201–214.
- Fernández, Susanna (2010). Re-discovering Barnard: The functions of the... leader? *Journal of Management History*, 16(4), 468–488.
- Gabriel, Yiannis (1997). Meeting God: When Organizational Members Come Face to Face with the Supreme Leader. *Human Relations*, (50)4, 315–342.
- Gabriel, Yiannis (2005). MBA and the education of leaders: The new playing fields of Eton? *Leadership*, 1(2), 147–163.
- Gemmell, Gary (2002). Leadership in the shadow of '9/11'. *Ephemera*, 2(1), 53–60.
- Gemmell, Gary, & Oakley, Judith (1992). Leadership: An alienating social myth? *Human Relations*, 45(2), 113–129.
- Gosling, Jonathan (2006). Roadmaps, pipelines and path of discovery. Teoksessa Richard Bolden (toim.) *Leadership Development in Context* (s. 50–51). University of Exeter. Centre for Leadership Studies. Leadership South West. Research Report 1.

- Grint, Keith (2010). The sacred in leadership: Separation, sacrifice and silence. *Organization Studies*, 31(1), 89–107.
- Grint, Keith (2005). Problems, Problems, Problems: The Social Construction of Leadership, *Human Relations*, 58(11), 1467–1494.
- Grint, Keith (2001). *The arts of leadership*. Oxford: Oxford University Press.
- Hietikko, Harri (2008). *Valta, johtajuus, tuho ja toivo J.R.R. Tolkienin teoksessa Taru Sormusten Herrasta eli "Management by Sauron"*. Tampereen yliopisto: Acta Universitatis Tampereensis 1355.
- House, Robert & Aditya, Ram (1997). The social scientific study of leadership: quo vadis. *Journal of Management*, 23(3), 409–473.
- Huotari, V. & Carroll, Brigid (2018). An archaeological dig into leadership competencies in the twenty-first century. Teoksessa Brigid Carroll, Josh Firth & Suze Wilson (toim.) *After leadership* (s. 19–34). London: Routledge.
- Huotari, Vesa (2015). Oppikirja yliopisto-opetuksessa: totuus vai tehtävä? *Tiedepolitiikka*, 40(1), 33–44.
- Huotari, Vesa (2009). Metodologia kolme. *Tiedepolitiikka*, 34(2), 15–26.
- Huotari, Vesa (2007a). Tieteellisyys – kanto johtamiskoulutuksen kaskessa. *Aikuiskasvatus* 27(3), 184–194.
- Huotari, Vesa (2007b). Johtamisteoria johtamiskoulutuksen karttana. Teoksessa Risto Honkonen & Nora Senvall (toim.) *Poliisin johtamista kehittämässä*, (s. 204–224). Poliisiammattikorkeakoulun oppikirjat 15.
- Huotari, Vesa (2005a). Oletamus oletamus. *Kasvatus*, 36(3), 115–127.
- Huotari, Vesa (2005b). Filosofian väärintunnistaminen. Teoksessa Anja Heikkinen (toim.) *Aikuiskasvatuksen tutkimuspolut* (s. 226–254), Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Jackson, Brad & Parry, Ken (2008). *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Studying Leadership*. London: Sage.
- Kelly, Simon (2014). Towards a negative ontology of leadership. *Human Relations*, 67(8), 905–922.
- Kent, Thomas (2005). Leading and managing: It takes two to tango. *Management Decisions*, 43(7/8): 1010–1017.
- Küpers, Wendelin & Weibler, Jürgen (2008). Interleadership: why and how should we think of leadership and followership integrally? *Leadership*, 4(4), 443–475.
- Ladkin, Donna (2010). *Rethinking leadership. A new look at old leadership questions*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Lakomski, Gabriele (2008) Functionally adequate but causally idle: W(h)ither distributed leadership? *Journal of Educational Administration*, 46(2), 159–171.
- Lämsä, Anna-Maija, Keränen, Anne & Savela, Terttu (2015). Vastuullinen johtajuus esimies-alais-suhteessa. *Hallinnon tutkimus*, 34(3), 205–218.
- Mackenzie, Kenneth & Barnes, Barry (2007). The unstated consensus of leadership approaches. *International Journal of Organizational Analysis*, 15(2), 92–118.
- Mangham, Iain (2004). Leadership and Integrity. Teoksessa John Storey (toim.) *Leadership in Organizations. Current Issues and Key Trends* (s. 41–57). London: Routledge.
- Nienaber, Hester (2010). Conceptualisation of management and leadership. *Management and Decisions*, 48(5), 661–675.
- Onsman, Harry (2002). The problem with leadership: defining what we do not understand. Teoksessa C. Barker & R. Cox (toim.) *The Heart and Soul of Leadership* (s. 23–35). Sydney: McCraw Hill.
- Parviainen, Jaana (2008). Pelko johtamisen väliin: käskyttämisestä kollektiivisten pelkojen strategiseen hyväksikäyttöön suomalaisessa työelämässä. *Hallinnon tutkimus*, 27(3), 3–14.
- Puusa, Anu & Juuti, Pauli (2014). Voimmeko rakentaa siltoja organisaatiotutkimuksen paradigmojen ylitse? *Hallinnon tutkimus*, 33(4), 366–374.
- Pynnönen, Anu (2015). Vaiennettu huono johtaminen: kunta-alan johtamisen diskurssien kriittistä tarkastelua. *Hallinnon tutkimus*, 34(1), 61–78.
- Ropo, Arja (2011). Johtajuuden ilmiö: johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin. Teoksessa Turo Virtanen, Pertti Ahonen, Antti Syväjärvi, Pirkko Vartiainen, Juha Vartola, Jari Vuori (toim.) *Suomalainen hallinnon tutkimus: mistä, mitä minne?* (s. 191–217). Tampereen yliopisto: Tampere University Press.
- Ropo, Arja, Eriksson, Marja, Sauer, Erika, Lehtimäki, Hanna, Keso, Heidi, Pietiläinen, Tarja & Koivunen, Niina (2005). *Jaetun johtajuuden särämät*. Helsinki: Talentum.
- Talbot, Philip (2003). Management organisational history – A military lesson? *Journal of European Industrial Training* 27(7), 330–340.
- ten Bos, René (2000). *Fashion and Utopia in Management Thinking*. Amsterdam: John Benjamin Publishing Company.
- Vuori, Jari (2006). Jos teoriat eivät ole tosia, miksi niitä tulisi luoda? Pääkirjoitus. *Hallinnon tutkimus*, 25(1), 1–2.

- Washbush, John (2005). There is no such thing as leadership, Revisited. *Management Decision*, 43(7), 1078–1085.
- Winston, Bruce & Patterson, Kathleen (2006). An Integrative definition of leadership. *International Journal of Leadership Studies* 1(2), 6–66.
- Yukl, Gary (1999) An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305.