

Navigoiva johtajuusviestintä: Paikannuksia hallitsemattomiin olosuhteisiin

Elisa Juholin & Henrik Rydenfelt

Viittausohje:

Juholin, E., & Rydenfelt, H. (2023). Navigoiva johtajuusviestintä: Paikannuksia hallitsemattomiin olosuhteisiin. *Prologi – Viestinnän ja vuorovaikutuksen tieteellinen aikakauslehti*, 19(1), 62–81. <https://doi.org/10.33352/prlg.119407>

To cite this article:

Juholin, E., & Rydenfelt, H. (2023). Navigoiva johtajuusviestintä: Paikannuksia hallitsemattomiin olosuhteisiin [Navigational leadership communication: Positionings for uncontrollable circumstances]. *Prologi – Journal of Communication and Social Interaction*, 19(1), 62–81. <https://doi.org/10.33352/prlg.119407>

Prologi

– Viestinnän ja vuorovaikutuksen
tieteellinen aikakauslehti

journal.fi/prologi/

ruotsiksi: Prologi – Tidskrift för Kommunikation och Social Interaktion
englanniksi: Prologi – Journal of Communication and Social Interaction

Julkaisija: Prologos ry.



Avoin julkaisu / Open Access
ISSN 2342-3684 / verkko

Artikkeli

Prologi, 19(1)

62–81

<https://doi.org/10.33352/prlg.119407>

Navigoiva johtajuusviestintä: paikannuksia hallitsemattomiin olosuhteisiin

Elisa Juholin

VTT, dosentti

Valtiotieteellinen tiedekunta, Helsingin yliopisto

Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu

elisa.juholin@helsinki.fi

Henrik Rydenfelt

FT, dosentti

Valtiotieteellinen tiedekunta, Helsingin yliopisto

henrik.rydenfelt@helsinki.fi

vastaanotettu 16.5.2022 / hyväksytty 13.1.2023 / julkaistu 7.3.2023

Tiivistelmä

Tutkimme tässä artikkelissa johtajuusviestinnän määrittelyä ja muutossuuntia viime vuosikymmenten johtajuuden ja viestinnän tutkimuskirjallisuuden valossa. Tavoittemme on hahmottaa erilaisia johtajuusviestinnän paradigmoja ja tarkastella niitä suhteessa toimintaympäristön ja viestintäolosuhteiden muutoksiin sekä niiden hallitsemattomuuden haasteeseen. Kehitämme navigoivan johtajuusviestinnän viitekehyksen, joka mahdollistaa johtajuusviestinnän paradigmojen tarkastelun suhteessa erilaisiin johtamisen konteksteihin ja tilanteisiin. Viitekehys auttaa ymmärtämään johtajuusviestinnän ulottuvuuksia ja tarjoaa mahdollisuuden viestintäkäytäntöjen reflektiiviseen valintaan erilaisissa tilanteissa ja johtamistyön vaiheissa. Viitekehys mahdollistaa johtajuuden työkalujen kehittämisen.

ASIASANAT: hallitsemattomuus, johtajuus, johtajuusparadigmat, navigoiva johtajuusviestintä, organisaatioviestintä

Johdanto

Sanonnat kuten ”johtaminen on viestintää” ja ”johtajat eivät voi olla kommunikoidutta” ovat juurtuneet kielenkäyttöön (Ruben & Gigliotti, 2017; Watzlawick ym., 1967/2014). Viestinnän tutkimuksessa johtamis- ja johtajuusviestintää on pitkään tutkittu interpersonaalisena toimintana keskittyen johtajan viestintäosaamiseen, ja se on nähty ”työkaluna” vaikuttamiselle ja suostuttelulle (Ruben & Gigliotti, 2021). Viimeaikaisessa tutkimuksessa johtajuutta on tutkittu paitsi hierarkkisenä ja suunnitelmallisena, myös verkostomaisena ja jaettuna (Heide ym., 2018; Jaser, 2021). Esimerkiksi yhteiskunnallisten liikkeiden ja aktivismin tutkimus irrottaa johtajuuden ja johtajuusviestinnän vakiintuneista organisaatioista (Hirsto & Porttikivi, 2019). Johtajuus voi olla jaettua myös organisaation sisällä tai rakentua vapaamuotoisesti esimerkiksi kumppanuuksissa. Johtajuutta voidaan myös delegoida, ja se voi olla algoritmien ohjaamaa (Hödinghaus ym., 2021). Digitaalisten teknologioiden ja suurten datamassojen lisääntyvä käyttö ennakoit teknologiavälitteisen johtajuuden nousua organisaatioiden sisällä ja suhteessa toimintaympäristöön (Hirsto & Porttikivi, 2019; van Wart ym., 2019).

Johtamisen tutkimus tarjoaa valtavan määrän erilaisia johtajuusteorioita ja -paradigmoja, joita on esitetty 1800-luvulta lähtien.¹ Osaa 1900-luvun viimeisten vuosikymmenten aikana kehitetyistä johtajuusteorioista pidetään nykytutkimuksessa yhä relevantteina. Niistä useissa viestintää käsitellään vähintään implisiittisesti. Johtamisen innovaatioteoriat, joiden mukaan kilpailukykyä tai muuta hyötyä haetaan jatkuvalla organisaatioiden ja osaami-

sen uudistamisella ja uusiutumisella, on ollut 2000-luvun valtavirtaa (Seeck, 2008, 243–274). Tämä edellyttää viestinnän ymmärtämistä vuorovaikutteisena ilmiönä, joissa osapuolet luovat, valitsevat, välittävät, tulkitsevat viestijä ja tekevät niiden pohjalta päätöksiä (Ruben & Gigliotti, 2021). Tähän viittaa myös viime vuosina käyty keskustelu johtajuuden viestinnällisestä käänteestä, jossa viestintä pyritään nostamaan tukifunktiosta johtajuuden ytimeen (Högström ym., 1999; Jian & Fairhurst, 2017; Johansson ym., 2014).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan johtajuutta viestinnän näkökulmasta. Tarkastelu perustuu viime vuosikymmenten johtajuutta käsittelevän tutkimuskirjallisuuden pääsuuntauksiin, joihin luomme erittelevän katsauksen. Synteettisellä otteella pyrimme esittämään uuden teoreettisen johtajuusviestinnän viitekehysten, joka tarjoaa työkalun organisaatioiden ja johtamisen käytäntöjen kehittämiseksi ja niiden testaamiselle. Viitekehys pyrkii luomaan ymmärrystä johtajuusviestinnän keskeisistä vaihtoehtoista ja tarjoaa mahdollisuuden reflektiiviseen valintaan eri viestintäkäytäntöjen välillä. Sen teoreettiset lähtökohdat perustuvat keskeisiin johtajuusteorioihin ja niiden ryhmittelyyn sekä organisaatioviestinnän klassisten koulukuntien käsityksiin.

Tutkimuskysymyksemme ovat: 1) millaisia näkökulmia johtajuusviestintään organisaatioviestinnän tutkimuskirjallisuus tarjoaa, 2) miten nämä vertautuvat viime vuosikymmeninä kehitettyihin johtajuusteorioihin ja -paradigmoihin sekä 3) millaisia käytännön vaihtoehtoja näistä muodostetut yhdistelmät voivat tarjota erilaisissa johtamisen tilanteissa ja johtamis-

¹ Kirjallisuudessa esiintyvät rinnakkain termit johtaminen (*management*), jossa korostuvat resurssit, järjestelmät, prosessit ja rakenteet, sekä johtajuus (*leadership*), joka syntyy vuorovaikutuksessa ihmisten kesken ja edellyttää viestintää eri muodoissaan (Day ym., 2014; Shockley-Zalabak, 2012). Kahtiajako ei ole selväpiirteinen, vaan kyse on pikemminkin tasapainottelusta monenlaisten tekijöiden ja odotusten välillä (Laurila, 2017). Yksinkertaisuuden vuoksi viittaamme jatkossa pelkästään johtajuuteen. Käytämme käsitettä johtajuusviestintä melko vakiintuneen johtamisviestintä-käsitteen sijaan.

työn vaiheissa. Tarkastelemme aluksi sitä, miten viestinnän ja johtamisen tutkimuksessa on käsitelty johtajuuteen kytkeytyvää viestintää. Tämän jälkeen muodostamme tutkimuskirjallisuuden pohjalta kolme keskeistä johtajuusviestinnän pääparadigmaa ja peilaamme niitä viestinnän malleihin. Tarkastelemme toimintaympäristön muutoksen ja erityisesti sen hallitsemattomuuden luomia vaatimuksia johtajuusviestinnälle sekä viestinnän että johtamisen tutkimuskirjallisuudessa. Lopuksi esitämme navigoivan johtajuusviestinnän viitekehyksen, jossa johtajuusviestinnän paradigmojen toimintaa ja merkitystä peilataan erilaisiin johtajuusviestinnän tilanteisiin. Esittelemämme kehys jäsentää näin tutkimustietoa ja teoreettisia käsitteitä käytännön työssä hyödynnettävään ja edelleen kehitettävään muotoon.

Johtajuus viestinnän tutkimuksessa

Erittelemme seuraavassa kolme viestinnän tutkimuksen näkökulmaa johtajuuteen. Yksilölähtöinen lähestymistapa tarkastelee viestintää johtajan ominaisuuksien ja osaamisen kautta. Organisaatioihin kohdistuva tutkimus keskittyy viestinnän mahdollisuuksiin erityisesti yhteisöllisyyden sekä merkitysten luomisena ja jakamisena. Sidosryhmälähtöinen tutkimus puolestaan laventaa tarkastelua vuorovaikutukseen sidosryhmien ja muiden toimintaympäristön toimijoiden kanssa.

Yksilölähtöinen lähestymistapa

Viestinnän tutkimuksessa johtajuutta on perinteisesti lähestytty johtajan yksilöllisen, viestintään liittyvän osaamisen ja arvojen kautta. Johtajaa tarkastellaan yksilösuorittajana hänen viestintäkäyttäytymisensä ja -periaatteiden

sa sekä psykologisten ominaisuuksien valossa (Teven ym., 2006). Tällöin arvioidaan johtajan viestintätaitoja, kuten suullista ja kirjallista ilmaisua, neuvottelu- ja keskustelutaitoa sekä valmiuksia yhteistyön muotoihin (Boje ym., 2004; Lappalainen, 2009; Riggio ym., 2003). Tutkimuksessa on myös tarkasteltu johtajayksilöiden sosiaalista ja emotiivista viestintää (Lappalainen, 2015; 2016), viestintätyyplejä (De Vries ym., 2010), viestintäosaamisen kehittämistä (Rouhiainen-Neunhäuserer, 2008) ja viestinnän etiikkaa (Laajalahti & Rouhiainen-Neunhäuserer, 2021). Etäjohtamisen myötä kiinnostus moniammatillisten tiimien ja verkostojen johtamiseen on entisestään lisääntynyt (Valo & Sivunen, 2020). Niin sanottuina e-johtajuuden taitoina on esitetty teknologiaosaamisen lisäksi muun muassa viestinnän selkeyttä, tiimihengen ylläpitoa ja muutosjohtajuutta (van Wart ym., 2019). Johtajaan yksilönä keskittyvät lähestymistavat tekevät usein normatiivisen eron ”hyvän” tai suositeltavan ja ”huonon” tai vältettävän viestintäosaamisen välillä (Johansson, 2018; Johansson ym., 2014). Jotkut johtajuuspsykologit pitävät johtajan viestintäosaamista synnynnäisenä ”moottorina” (ks. Fairhurst, 2008), kun taas toiset tutkijat näkevät johtajuuden rakentuvan vuorovaikutuksessa, ja viestiväksi johtajaksi voi kehittyä (Fairhurst & Connaughton, 2014; Laajalahti & Rouhiainen-Neunhäuserer, 2021; Lappalainen, 2016). Psykologiaan perustuvan tarkastelun on arvioitu romantisoivan ja ylikorostavan yksilön merkitystä (Ruben & Gigliotti, 2021). Osassa tutkimusta seuraajien ja keskinäisen yhteistyön merkitys viestinnälle jää jopa kokonaan sivuun (Fairhurst, 2001; Fairhurst & Connaughton, 2014; Jian & Fairhurst, 2017; Ruben & Gigliotti, 2021).

Organisaatiolähtöinen lähestymistapa

Varhaisessa organisaatioiden viestinnän tutkimuksessa viestintä käsitettiin usein lähinnä sanomien siirtona. Ajatus perustuu 1940-luvulla kehitettyihin lähettäjä–viesti–vastaanottaja -malleihin (esim. Lasswell, 1946; Shannon & Weaver, 1949). Keskeistä lähestymistavassa on informaation välittäminen ja viestintäkanavien ”tehokkuus”, joiden oletetaan vaikuttavan suoraviivaisesti vastaanottajien asenteisiin ja toimintaan. Tässä viestinnän *siirtomallissa* viestintä ymmärrettiin yksisuuntaisena ja sen vastaanottajat passiivisina kohteina (esim. Shockley-Zalabak, 2012; Steyn, 2004).

Nykyisessä organisaatioita tarkastelevassa viestinnän tutkimuksessa viestintä mielletään yhteisöllisinä prosesseina, joissa ihmiset yhdessä tuottavat merkityksiä ja sosiaalisia rakenteita (Deetz, 1994) ja joiden tarkastelussa korostuvat kollektiivisuus, viestinnällisyys, suhteet ja myös vallankäyttö (Ospina ym., 2020). Viestinnän tutkimuksen niin sanottu kielellinen käänne perustuu ajatukseen, että kieli ei ainoastaan heijasta tai kuvaa todellisuutta vaan rakentaa sitä. Tällöin huomio kohdistuu viestintään merkityksiä tuottavana ilmiönä (Alvesson & Kärreman, 2000). Kyse on viestinnän *merkitysmallista*. Esimerkiksi johtaja voi tarjota merkityksiä (*sense giving*), mutta jokainen muodostaa niitä omista lähtökohdistaan (*sense making*, Weick, 1995). Viestinnän avulla voidaan myös murtaa aiempia merkityksiä (*sense breaking*, Mantere ym., 2012).

Viestinnän *yhteisöllisyysmallit* puolestaan korostavat vuorovaikutuksen merkitystä yhteiskunnan ja yhteisöjen synnylle sekä jatkuvuudelle (Williams, 1976), organisaatiokulttuurin rakentumiselle ja osapuolten kuulumisen kokemukselle (Carey, 1989/2009). Onnistuneen viestinnän nähdään vahvistavan sekä yksilöi-

den että yhteisöjen identiteettejä ja koheesiota sekä sitoutumista erityisesti muutostilanteissa (Einwiller ym., 2021; Heide & Simonsson, 2020). Tätä kautta myös psykologisen turvallisuuden tunteen on arvioutu vahvistuvan: jokainen uskaltaa ilmaista ajatuksiaan ja tulee sekä nähdyksi että kuulluksi (Edmondson, 2019). Merkitys- ja yhteisöllisyysmalleja yhdistää esimerkiksi organisaatioiden viestinnällisen rakentumisen teoria (*Communication as Constitutive of Organizing/Organization*, CCO), jonka mukaan organisaatiot itsessään rakentuvat viestinnällisten prosessien ja merkitysten luomisen kautta. Viime aikoina CCO:n ohella keskusteluissa on korostunut viestinnän rakenteiden ja teknologioiden kasvava merkitys ja sen myötä hajautetun johtajuuden yleistyminen (Bisel ym., 2022).

Organisaatiolähtöinen viestintänäkemyksen haastaa myös yksilön ominaisuuksiin keskittyvää ajatusta johtajuusviestinnästä. Tästä esimerkki on kommunikatiivisen johtajuuden ajatus, jonka lanseerasivat tiettävästi ensimmäisinä ruotsalainen Anders Högström kumppaneineen (1999) ja jota ovat edelleen kehittäneet Johansson, Miller ja Hamrin (2014) sekä Johansson (2018). Kommunikatiiviselle johtajuudelle on ominaista dialogi, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, ihmisten osallistaminen päätöksentekoon ja avoimuus keskusteluun ja näkemysten vaihdantaan (Högström ym., 1999; Johansson ym., 2014). Kommunikatiivisessa johtajuudessa korostuvat näin näkemykset viestinnästä merkityksien muodostamisena ja yhteisöjen rakentajana. Itse johtajuuden ajatellaan rakentuvan ja muokkautuvan osapuolten välisessä dialogissa, monisuuntaisen palautteen myötä, päätöksentekoon osallistamisena sekä avoimena keskusteluna ja näkemysten vaihdantana seuraajien eli esimerkiksi alaisten kanssa (Johansson, 2018; Johansson ym., 2014).

Sidosryhmälähtöinen lähestymistapa

Organisaatioiden viestinnän tutkimuksessa viestintä hahmotetaan vuorovaikutuksena organisaation sisällä ja ulkopuolella toimivien osapuolien kanssa. Sidosryhmäteorian mukaan organisaatio voi vaikuttaa eri osapuoliin ja vastaavasti nämä voivat vaikuttaa organisaatioon (Freeman, 1984). Vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa tarkastelevassa tutkimuksessa viestintä käsitetään tyypillisesti dialogisina prosesseina, joissa organisaatio saa informaatiota toimintaympäristöstään ja sidosryhmät puolestaan organisaation toimintatavoista, suunnitelmista ja haasteista (Blomberg ym., 2021). Sidosryhmät pääsevät näin osallistumaan organisaation toimintaan ilmaisemalla erilaisia intressejä ja tarjoamalla niihin ratkaisuja. Vuorovaikutuksen on ajateltu vahvistavan organisaatioiden aineellista ja aineetonta pääomaa sekä laajemmin yhteiskunnan resilienssiä ja demokratiaa (Crevani ym., 2007; Lemoine ym., 2021).

Tyypillisiä sidosryhmiä ovat henkilöstö, asiakkaat, rahoittajat, yhteistyökumppanit ja viranomaiset. Sidosryhmiin kuitenkin liittyy ajoittain organisaatiolle itselleen tai ylipäättään tuntemattomia toimijoita, jotka vaikuttavat avoimesti tai peitellysti organisaation toimintaan tai voivat pyrkiä haittaamaan sitä (Luoma-aho, 2015). Sidosryhmälähtöinen lähestymistapa johtajuusviestintään merkitseekin usein vähäisempää kontrollia viestinnän sisältöjen, käytäntöjen ja kanavien suhteen. Organisaatioiden ja niiden johtajien ei aina ole mahdollista valita, missä kanavassa tai millä foorumilla ja millä tavalla sidosryhmiä kohdataan, jos tarkoitus on kuunnella ja vastata näiden odotuksiin. Avoimessa viestintäympäristössä haasteita tuottaa myös se, että keskenään ristiriitaiset sidosryhmät voivat osallistua samoihin keskusteluihin ja haastaa sekä organisaation että johtajien viestintää

(Andersen & Hoevring, 2020). Esimerkiksi läsnäolo sosiaalisessa mediassa voi vaarantaa johtajuuden uskottavuuden tai koko organisaation maineen, mikäli johtaja ei hallitse kulloisenkin kontekstin puhetapaa eikä ymmärrä taustalla vaikuttavia intressejä (Heavey ym., 2020).

Sidosryhmälähtöinen ajattelu on heijastunut johtajuusviestinnän tutkimukseen vasta rajatusti. Esimerkiksi strategisen viestinnän tutkimusparadigmassa sidosryhmät nähdään pikemminkin vaikuttamisen kohteina kuin tasavertaisina kumppaneina ja osallistumista julkiseen keskusteluun pidetään ehdollisena (Zerfass ym., 2018). Sidosryhmien odotuksiin vastaamista eli odotusten hallintaa on käsitelty viestinnän tutkimuksessa suhteellisen pitkään (esim. Kuzior ym., 2021; Olkkonen, 2015; Prabhath ym., 2022), mutta juuri johtajuuteen liittyvää viestintää ei tässä yhteydessä ole käsitelty tarkemmin.

Viestinnän hallitsemattomuus

Viimeaikainen tutkimuskirjallisuus on tuonut esiin, että viestintä on muuttumassa aiempaa hallitsemattommaksi. Tutkimuksessa VUCA-olosuhteilla (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*) viitataan tulevaisuudennäkymien sumeuteen, joka vaatii organisaatioilta valmiuksia ennakoida muutoksia, sopeutua niihin tai hyödyntää niiden tarjoamia mahdollisuuksia (Busse & Weidner, 2020; Christofi ym., 2021). Lisäksi viestintäympäristössä on identifioitu kielteisiä tekijöitä, jotka lisäävät organisaatioiden haavoittuvuutta. Tällaisia ovat esimerkiksi informaatiovaikuttaminen ja mis-, dis- ja malinformaation² leviäminen sekä polarisoituva puhekulttuuri (Carmi ym., 2020; Huhtinen & Melgin, 2020; Tampere, 2020).

² Misinformaatio on puutteellista tai väärää tietoa, jota ei ole tietoisesti tarkoitettu johtamaan harhaan. Sen sijaan disinformaatio on tarkoituksellisesta harhaanjohtamisesta. Malinformaatio voi sinänsä olla oikeaa tietoa, mutta väärin käsiin joutuessaan se on kohdettaan vahingoittavaa.

Yksi hallitsemattomuutta lisäävä tekijä on viestinnän digitalisaatio (Busse & Weidner, 2020), joka työyhteisöissä näyttäytyy etä-, virtuaali- ja mobiililyön yleistyksenä. Kun ihmiset työskentelevät itseohjautuvasti eri paikoissa ja aikavyöhykkeillä sekä erilaisin kulttuuri-, kansallisuus- ja ammatillisin taustoin, johdon resurssit henkilöstön huomioimiseen ja heidän tukemiseensa ovat rajalliset (Denning, 2018; González-Cruz ym., 2020; Koroma, 2019; Paluch ym., 2019). Niin sanotusta digitaalisesta jakautumisesta tai osaamiskuilusta on keskusteltu vuosikymmenien ajan (Kantanen & Koskela, 2022). Digitaaliselle osaamiselle on kuitenkin yhä enemmän tarvetta paitsi itse työskentelyssä myös työntekijöiden ja asiantuntijoiden toimiessa itseohjautuvasti omissa verkostoissaan ja toimiessaan aika ajoin organisaationsa puhehenkilöinä (Pekkala, 2021). Esimerkiksi työntekijöiden kielteisten kokemusten jakaminen sosiaalisessa mediassa on yleensä vaikuttavampaa kuin esimerkiksi asiakkaiden jakama kielteinen palaute (Lee & Kim, 2020). Myös johtajien sosiaalisen median taidoilla on merkitystä: niiden pettäminen voi vaikuttaa myös pörssikursseihin ja taloudellisiin tuloksiin (Bai ym., 2019; Heavey ym., 2020; Yue ym., 2019; Yue, Chung, ym. 2020).

Viestinnän hallitsemattomuuteen vaikuttaa myös sidosryhmien moninaisuus ja kasvotomuus, kuten erilaiset taustavaikuttajat, trollit, botit tai algoritmit. Ilman perinteisiä portinvartijoita ja välikäsiä toimivassa, niin sanotussa hybridissä mediatilassa erilaiset mediamuodot ja -logiikat sekä toimijat sekoittuvat keskenään. Hallitsemattomissa olosuhteissa organisaatioiden on esitetty joutuvan muuttamaan viestintänsä painopistettä yksisuuntaisesta vaikuttamisesta rihmastomaisen toimintaympäristön ymmärtämiseen ja siinä toimimiseen jatkuvasti muuttuvan ja epävarman informaation varassa (Heavey ym., 2020; Huhtinen, 2015). Joh-

tajuuteen liittyvässä viestinnän tutkimuksessa hallitsemattomuuden merkitystä on kuitenkin tarkasteltu vasta vähän.

Viestintä johtamisen tutkimuksessa

Johtajuuden ja johtamisen tutkimusta hallitsivat 1800-luvulla suurmiesten teoriat. Seuraavalla vuosisadalla johtamisen tarkastelua hallitsivat piirreteoriat (1930–1940-luvut) sekä behavioristiset (1940–1950-luvut) ja kontingenssiteoriat (1960-luku). Hierarkkinen, johtajakeskeinen lähestymistapa sai 1970-luvulla rinnalleen ”positiivisen” johtajuusihanteen (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990; Burns, 1978), jossa tehtiin ero transaktionaalisen ja transformatiivisen johtajuuden välillä (ks. Benmira & Agboola, 2021). Positiiviset eli transformatiiviset johtajuusparadigmat korostavat johtajan roolia rohkaista ja ylläpitää seuraajiansa optimaalista suoritusastoa. Tämän toteutumiseksi johtajat pyrkivät toimimaan roolimalleina, huomioimaan seuraajat yksilöinä ja arvostamaan heitä sekä rakentamaan heidän kanssaan myönteistä keskinäistä vuorovaikutusta (Avolio & Gardner, 2005).

Johtajuusteorioita on pyritty ryhmittelemään valtaisan määränsä vuoksi monin tavoin. Yksi tapa on tehdä eroa ”perinteisen” eli paikkaan sidotun, hierarkkisen ja tavoitejohdetun sekä ”modernin” eli ketterän, hajautetun ja teknologiaa hyödyntävän etäjohtamisen välillä (Avolio ym., 2014; Busse & Weidner, 2020). Viime vuosikymmenellä etäjohtajuus määriteltiin melko suoraviivaiseksi vaikuttamiseksi asenteisiin, ajatteluun, tunnelmiin ja toimintaan (Avolio ym., 2014). Uudemman käsityksen mukaan ”tehokas” etäjohtaminen on tarkoituksenmukainen yhdistelmä digitaalista viestintää ja lähiviestintää. Tämä vaatii ajankohtaisen

teknologian tuntemusta, valintoja omien tarpeiden pohjalta sekä huolehtimista siitä, että teknologioita osataan käyttää (van Wart ym., 2019). Jaottelua voidaan tehdä myös johtajakeskeisen ja kollektiivisen lähestymistavan välillä (Wilson, 2016, 1–15). Dinh kumppaneineen (2014) tunnistivat 66 erilaista teoreettista lähestymistä johtajuuteen ja jakoivat ne kahdeksaan temaattiseen luokkaan: neokarismaattiset teorit, informaation prosessointi, suhdeteorit, piirreteorit, kulttuuriteorit, johtaja-seuraaja-teorit, käyttäytymisteorit ja kontingenssiteorit.

Johtajuusviestinnän paradigmat

Johtajuusteorioista ja erilaisista johtajuustutkimuksen lähestymistavoista on eriteltävissä kolme niiden sisältämän viestintäajattelun mukaista paradigmaa, joita seuraavassa kutsumme kontrollikeskeiseksi, karismaattiseksi ja osallistavaksi johtajuusviestinnäksi. Ne perustuvat omaan jaotteluamme, jonka pohjana on edellä kuvattu erottelu viestinnän siirto-, merkitys- ja yhteisöllisyysmallien välillä. Erottelu kytkeytyy myös transaktionaalisen ja transformatiivisen johtajuuden välillä tehtyyn erotteluun ja edelleen transformatiivisen johtajuuden eri aspekteihin.

Kontrollikeskeinen johtajuusviestintä on johtajakeskeistä. Se perustuu viestinnän siirtomalliin ja on usein yksisuuntaista. Viestinnällä on tarkoitus välittää tietoa seuraajille ja vaikuttaa heidän toimintaansa. Kontrollikeskeinen viestintä kytkeytyy Bassin (1985) määrittelemään transaktionaaliseen johtajuuteen. Johtajalla on auktoriteettiasema, josta voi käskä ja kontrolloida seuraajia palkitsemalla ja rankaisemalla, puuttumalla virheisiin ja korostamalla ”oikeanlaista” toimintaa (Hargis ym., 2011; Odumeru & Ifeanyi, 2013). Kontrollikeskeisyys voi myös

olla kasvotonta tai vailla henkilöityvää johtajuutta, jos varsinainen johtajuus piilee rakenteissa tai instituutioissa, ja kasvoillaan toimiva, operatiivinen johto on todellisuudessa toteuttaja. Kontrollioiva ote voi ilmetä työntekoa ohjaavissa järjestelmissä sekä yhdenmukaisuutta korostavana viestintänä organisaation omissa kanavissa.

Karismaattinen johtajuusviestintä on niin ikään johtajakeskeistä. Viestinnän tarkoitus on suostutella seuraajia tukemaan johtajan edistämisiä tavoitteita ”inspiroimalla” sitoutumista yhteiseen päämäärään ja toimintamalleihin. Viestintäkäsityksessä yhdistyy viestinnän siirto- ja merkitysmalleja, joista jälkimmäinen korostuu. Viestinnällä pyritään kehystämään asioita ja luomaan merkityksiä, jotka seuraajat omaksuivat. Seurauksena syntyy myös yhteisöllisyyttä, jonka tavoittelu ei kuitenkaan ole välttämättä keskeistä. Karismaattinen johtajuus korostaa usein johtajan persoonaa ja kykyä suostuteluun ja vastakkaisten näkemysten torjumiseen (Conger ym., 2000; Kirkpatrick & Locke, 1996; Taylor ym., 2014). Jo Burns (1978) erottelema transformatiivinen johtajuus sisältää tällaisen johtajuuden mallin, jonka piirteisiin on viitattu visionäärisenä tai messiaanisenä johtajuutena (Fairhurst & Connaughton, 2014). Karismaattiseen johtajuuteen perinteisesti liitetty ajatus hyvistä esiintymistaidoista ja retorisesta kyvykkyydestä ilmenee valmiutena saada viestit läpi eri medioissa. Nykyisessä viestintäympäristössä kyse on usein sosiaalisen median kanavien hallinnasta ja seuraajajoukkojen kasvattamisesta. Karismaattisen ja ”messiaanisen” johtajuuden pimeänä puolena on esitetty manipuloinnin ja itsekkyyden mahdollistamista sekä narsismia (Aaltio & Takala, 2000; Ateş ym., 2018; Lipman-Blumen, 2010).

Osallistava johtajuusviestintä painottaa viestinnän dialogisuutta. Tavoitteena on seura-

jien huomiointi ja osallisuuden kokemuksen vahvistaminen yhteisin keskustelu- ja päätöksentekoprosessein. Viestintäkäsityksessä yhdistyy siirto-, merkitys- ja yhteisöllisyyksille. Osallistavassa johtajuusihanteessa keskeistä on seuraajien tai alaisten aitouteen pyrkivä huomioiminen ja heidän tukemisensa tasavertaisuutta korostavassa vuorovaikutuksessa. Tällaista johtajuusviestintää edustavat myös sellaiset transformatiivisen johtajuuden elementit, jotka edellyttävät johdettavien huomioimista yksilöinä, heidän motivointiaan ja älyllistä stimulointia (Avolio & Bass, 2004; Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990; Bass ym., 2003). Osallistavassa johtajuudessa keskeistä on alaisten ja kollegoiden näkemysten arvostus ja hyödyntäminen (Hoch ym., 2018; Kramer ym., 2019). Johtajalta edellytetään kuuntelemisen taitoa, empatiaa, asioiden käsitteellistämistä, korkeaa moraalialia ja yhteenkuuluvuuden kokemuksen vahvistamista (Jian, 2021). Monissa organisaatioissa käyttöön otetut monisuuntaisen viestinnän mahdollistavat digitaaliset viestintäkanavat ja -alustat tarjoavat uusia mahdollisuuksia osallistavalle johtajuusviestinnälle.

Osallistavaa johtajuusviestintää ilmentävät monet 2000-luvun alkupuolella kehitetyt johtajuusparadigmat ja -teoriat, jotka täydentävät transformatiivisen johtajuuden ajatusta tai pyrkivät sen kilpailijoiksi. Niissä seuraajien kuuntelu ja auttaminen sekä johtajuuden jakaminen vuorovaikutuksessa ovat keskeisiä. Tällaisia ovat esimerkiksi kollaboratiivinen (Collinson, 2007; Kramer & Crespy, 2011), palveleva (Sendjaya & Sarros, 2002; Spears, 2010) relationaalinen (Uhl-Bien, 2006; Uhl-Bien & Ospina, 2012), merkityksiä korostava, diskursiivinen (Fairhurst, 2008), vapaasti toteutettava, emergentti (Fairhurst & Uhl-Bien, 2012; Mintzberg ym., 2009), jaettu ja kollektiivinen johtajuus (Bolden, 2011; Crevani ym., 2007; Wang ym., 2011) sekä voimaannuttava johta-

juus (Praszquier, 2015; Ruben & Gigliotti, 2017). Osallistavaa otetta ilmentää myös LMX-teoria (*Leader-member Exchange Theory*), jossa johtajan ja johdettavan välisen vuorovaikutuksen arvellaan parantavan organisaation hyvinvointia ja kilpailukykyä sekä mahdollistavan työn merkityksellisyyden, osaamisen kehittymisen ja ammatillisen autonomian (Graen & Uhl-Bien, 1991; 1995; Gregersen ym., 2016). Osallistava johtajuus edellyttää, että johtajien ja seuraajien näkemykset resonoivat keskenään ja aktivoivat toimintaan (Ruben & Gigliotti, 2021).

Siirtomalliin perustuva johtajuusviestintä kytkeytyy näin ollen erityisesti kontrollikeskeiseen johtajuuteen. Kahdessa muussa paradigmassa siirtomallin ohelle nousee merkitysmalli, jonka mukaisesti johtajuusviestintä pyrkii luomaan ja mahdollisesti purkamaan aiempia jaettuja merkityksiä. Siinä missä karismaattisessa johtajuusviestinnässä merkitykset syntyvät pääosin yksisuuntaisesta viestinnästä ja yhteisöllisyys on lähinnä sivutuote, osallistavassa johtajuusviestinnässä yhteisöllisyys on keskeinen tavoite, ja yhteiset merkitykset muodostuvat dialogisessa ja monisuuntaisessa vuorovaikutuksessa.

Johtajuus ja hallitsemattomuus

Toimintaympäristön hallitsemattomuus on viime vuosikymmenten aikana tullut keskeiseksi osaksi myös johtajuuden tutkimusta (Rosenhead ym., 2019; Uhl-Bien, 2021; Uhl-Bien & Arena, 2018). Valmius mukautua uusiin tilanteisiin sisältyy jo Bassin (1985) transformatiivisen johtajuuden ihanteeseen (Bennis & Thomas, 2002). Hallitsemattomuuden huomioon ottaminen on synnyttänyt uusia johtajuusparadigmoja. Yksi tällainen on ketterä johtajuus, joka vaatii organisaation jäseniltä mukautumista sekä tarvittaessa nopeitakin muutoksia ihmisten, prosessien, rakenteiden

ja teknologioiden suhteen (Horney ym., 2010; Jaser, 2021). Muita viimeaikaisia ehdotuksia ovat kompleksisuuden johtaminen (*complexity leadership*), jossa keskeistä on jatkuva oppiminen, luovuus ja sopeutuminen monimutkaisiin rakenteisiin (Uhl-Bien ym., 2007) sekä adaptiivinen johtajuus, jossa johtaja tuottaa yhdessä alaiensa kanssa joustavasti luovia ratkaisuja kompleksisiin ongelmiin (Uhl-Bien & Arena, 2018). Tuoreimpia käsitteitä on mahdollistava (*enabling*) johtajuus, jonka tavoitteena on uuden luominen tarjoamalla ihmisille mahdollisuuksia ottaa vastuuta ja vaikuttaa (Uhl-Bien, 2021). Osallistuvuus on saanut uusia piirteitä 2010-luvun jälkeisessä kirjallisuudessa, jossa huomioidaan toimintaympäristön muutokset, digitalisaatio ja etäjohtaminen. Johtajuuteen liittyvää tutkimuksellista keskustelua on aivan viime aikoina hallinnut – osittain koronapandemian vuoksi – teknologian ja etäjohtamiseen siirtymisen haasteet sekä uudenlaiset, digitaaliset liiketoimintamallit eri toimialoilla (Kenney ym., 2021). Vastauksena muutoksiin on esitetty niin sanottua lisättyä johtajuutta (*augmented leadership AL*), joka ilmentää siirtymää klassisesta, kasvokkaista viestintää korostavasta johtajuudesta digitaalisuuden suurempaan hyödyntämiseen (Busse & Weidner, 2020; Heide & Simonsson, 2021).

Viimeaikaisessa johtajuuteen liittyvässä tutkimuskirjallisuudessa hallitsemattomuuden haasteita on pyritty kohtaamaan tavalla, jota voisi kutsua kollektiivisen dynaamisuuden ihanteeksi. Organisaatioita ja johtajia luonnehtivat nopeus, innovatiivisuus, luovuus ja joustavuus, joita harjoitetaan organisaatioissa yhdessä (Uhl-Bien, 2021). Kollektiivisuus ei kuitenkaan merkitse yksimielisyyttä tai yhdenmukaisuutta vaan pikemminkin yhdessä toimivan yhteisön sisäisen moninaisuuden ja moniarvoisuuden sekä myös jännitteiden ja ristiriitojen hyväksymistä (Uhl-Bien & Arena, 2018).

Navigoiva johtajuusviestintä

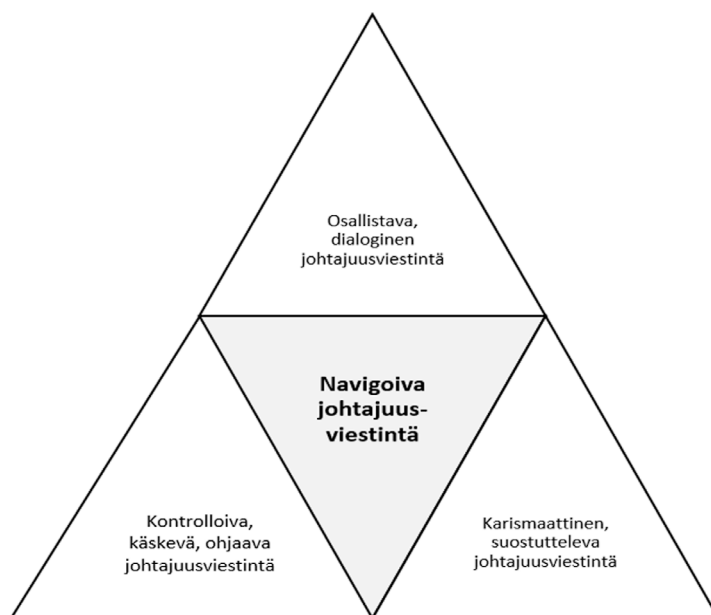
Hallitsemattomuuden merkitystä johtajuusviestinnälle ei tähänastisessa tutkimuskirjallisuudessa ole tarkemmin pohdittu, vaikka esimerkiksi organisaatioviestinnän tutkimuksessa ketteryys on käsitteenä yleistymässä (Moran, 2015; Ragas & Ragas, 2021; van Ruler, 2015, 2019). Johtajuutta koskevassa tutkimuskirjallisuudessa esitetyt viestinnän näkökulmat ovat usein suoraviivaisia ja melko ylimalkaisia. Myös ihanteet ovat joustamattomia: ne kytkeytyvät lähinnä tiettyihin viestinnän malleihin ja tapoihin, eikä mahdollisuutta valita erilaisten vaihtoehtojen välillä ole liiemmin tarkasteltu. Ketteryyttä painottavassa johtajuudessa viestinnän rooli näyttäisi implisiittisesti samastuvan lähinnä osallistavaan johtajuusviestintään, jossa dialogisuus ja yhteisyyden kokemus ovat keskeisiä. Hallitsemattomuus voi kuitenkin vaatia kykyä valita erilaisten viestintäparadigmojen väliltä tilanteiden muuttuessa.

Organisaatioviestinnän tutkimuskirjallisuudessa puolestaan toimintaympäristön hallitsemattomuus on tunnistettu, mutta sen merkitystä johtajuusviestinnälle ei ole käsitelty. Esimerkiksi strategisen viestinnän paradigma avaa organisaatioiden ja johtajien viestinnän erilaisille areenoille ja vuorovaikutukseen sidosryhmien kanssa. Tästä huolimatta huomiota ei ole kiinnitetty siihen, missä määrin ja millä tavoin myös viestinnän toimintamallin ja tavoitteiden pitää mukautua muuttuviin olosuhteisiin. Strategisen viestinnän paradigman mukaisesti johtajan viestinnän pyrkimys on edistää organisaation tavoitteita (Hallahan, 2015). Hallitsemattomassa toimintaympäristössä johtajuusviestintä voi kuitenkin itsessään muuttua hallitsemattomaksi, ellei se kykene joustamaan eri tilanteiden mukaan ja hyödyntämään eri viestintämalleja ja -käytäntöjä.

Navigoiva johtajuus on paljon käytetty termi konsulttikirjallisuudessa ja valmennusohjelmissa (esim. Kauppinen, 2001; Maxwell, 2007; Seliger, 2014). Niissä viestintä käsitetään pääasiassa reaktiivisena ja lineaarisena sanomien siirtona. Puolestaan kompleksisuuden johtamisen tutkimuksen näkökulmasta johtajuutta on kuvattu ”navigointina” epävarmoissa olosuhteissa monenlaisten rakenteiden ja jatkuvasti muuttuvien olosuhteiden keskellä (Rosenhead ym., 2019; Skrimizea ym., 2019; Uhl-Bien & Arena, 2018; Uhl-Bien & Marion, 2009). Ajatusta ei kuitenkaan ole ulotettu nimenomaisesti johtajuusviestintään.³

Tähän tarpeeseen vastaa kehittämämme navigoiva johtajuusviestinnän viitekehys, joka korostaa sensitiivisyyttä tunnistaa tilanteita ja avoimuutta valita viestinnän paradigma tai niiden yhdistelmä, joka palvelee kulloisiakin

olosuhteita tai johtajuuden vaihetta (Kuvio 1). Viitekehys pyrkii vastaamaan hallitsemattomuuden haasteeseen sekä dynaamisen, epävakaa ja ennustamattoman toimintaympäristön että viestinnän erilaisten hallintamahdollisuuksien osalta. Navigoivan johtajuusviestinnän käsite auttaa jäsentämään johtajuusviestintää yhdistelmänä informaatioon ja tilannekuvaan perustuvia viestinnällisiä ratkaisuja. Navigoinnin lähtökohta on käsitys siitä, missä ollaan: paikannus, joka sisältää usein kohde- ja sidosryhmät, välittömät tarpeet sekä käytettävissä olevat resurssit, kuten ajan, ihmiset, osaamisen ja teknologiat. Tämän paikannuksen luomisessa voidaan hyödyntää organisaation asiantuntemusta sekä teknologiaa, joka mahdollistaa toimintaympäristöä koskevan informaation keräämisen, prosessoinnin ja esittämisen. Paikannuksen pohjalta on mahdollista tehdä päätös suunnasta ja valittavista viestinnän malleis-



Kuvio 1. Navigoiva johtajuusviestintä.

³ Ruben ja Gigliotti (2021) käyttävät termiä viittaamalla ”navigointiin organisaatioelämän maastossa ” ja suosittelevat johtajille muun muassa itsereflektiota, toden puhumista, epämieluisien asioiden kuuntelemista, yhteistyötaitoja ja tuen osoittamista seuraajille sekä roolimallina toimimista.

ta. Päätöksenteko ei välttämättä ole yksittäisen johtajan käsissä, vaan navigointi voi perustua laajasti organisaation asiantuntemukseen ja sen sisällä tehtäviin ratkaisuihin. Edelleen viestintäprosessien edetessä paikannus muuttuu ja on tehtävä uusia valintoja. On myös mahdollista, että organisaatiossa ja sen ympäristössä voidaan samanaikaisesti elää erilaisissa olosuhteissa – sekä ”normaalissa” että poikkeusajassa – jolloin myös johtajuusviestintä voi noudattaa tilannekohtaisesti eri paradigmoja samassakin ”paikassa”. Seuraavassa kuvaamme navigointia muutamissa johtajuusviestinnän tilanteissa.

Yksi tyypillinen johtajuusviestinnän paikanus ovat *strategiseen päätöksentekoon ja johtamiseen liittyvät prosessit*. Niiden voidaan etukäteen odottaa herättävän ristiriitoja tai kyseenalaistamista (Busse & Regenber, 2018; Einwiller ym., 2021; Kähkönen ym., 2021). Strategiset prosessit käynnistyvät usein osallistavasti – yhä useammin myös digitaalisesti – mutta toteutusvaiheessa kontrollikeskeinen johtajuusviestintä voi vahvistua. Tämä voi näyttäytyä käytännön tasolla johtajajaksilön selkeinä ohjeina, jopa määräyksinä tai puuttumisena johonkin tapahtumaan tai tapahtumaketjuun. Osallistavuus ja kontrollikeskeisyys voivat liittyä toisiinsa diakronisesti siten, että strategiaa tai toimintatapaa määritellään, arvioidaan, kokeillaan, toteutetaan ja uudelleenarvioidaan syklisesti (van Ruler, 2018). Strategian toteutusvaiheessa johtaminen ja seuraaminen voivat tapahtua iteratiivisina suhteiden vaihdantana sekä merkitysten muodostamisena tilanteiden vaatimalla tavalla ja osapuolten aloitekykyyn luottaen (Jaser, 2021). Kun oman työn asiantuntijuus on siirtynyt myös suorittaviin tehtäviin, jokaiselta odotetaan strategian ymmärrystä sekä valmiutta kysyä ja tehdä ehdotuksia. Pitkälle menevä työn autonomia ja itseohjautuvuus vaativat johtajuudelta paitsi seuraajien osallistamista strategiatyöhön myös yhteisten

merkitysten ja inspiraation valamista organisaatioon (Busse & Weidner, 2020; Mäki, 2017). Tällöin myös johdon karismaattiselle viestinnälle voi olla tarvetta.

Toinen paikannus ovat perustavanlaatuiset *muutokset ja niihin liittyvät prosessit*, joita voivat sysätä liikkeelle havaitut organisaation sisäiset tai ulkoiset paineet tai odottamattomat muutokset toimintaympäristössä (ks. Burnes, 2004; Burnes ym., 2018; By, 2005). Tarpeen voi olla muutos esimerkiksi työyhteisön kulttuurissa, asiakassuhteiden johtamisessa tai suhteessa suuren yleisen asenteisiin. Koko organisaation toiminta-ajatus voi vaatia muutosta. Tällöin johtaja voi toimia keskeisenä ”muutosagenttina”, joka omalla viestinnällään ilmaisee muutoksen merkityksen tai välttämättömyyden, toimii roolimallina ja pyrkii vahvistamaan henkilöstön ja sidosryhmien sitoutumista muutoksiin (Yue, Men, ym. 2020). Johtajuudelta vaaditaan paitsi faktoihin perustuvaa selkeää viestintää myös osallistamista uskottavaan – ei näytösluonteiseen – päätöksentekoon, keskinäiseen informaation jakamiseen ja joskus suostutellua uuden ajatuksen taakse (Armstrong, 2016; Men ym., 2020) tunteisiin vetoavalla, karismaattisella johtajuusviestinnällä. Inspiroiva karismaattisuus voi toimia dialogin parina, kun avainsidosryhmät, kuten henkilöstö, asiakkaat tai kumppanit, tunnustetaan kriittiseksi voimavaraksi uuden luomiselle ilman ennakkoon asetettuja tavoitteita. Johtajuuteen sisältyy tällöin yhteinen visiointi, ihmisten energisointi ja valtuuttaminen toimimaan (Men ym., 2020; Oreg ym., 2011; van Ruler, 2015, 2019). Tällöin myös sidosryhmiltä odotetaan vastavuoroisesti avoimuutta ja valmiutta itsenäiseen pohdintaan (Groves, 2020) sekä sopeutumista muutoksiin (Pan & Sun, 2018). Avainasemaan nousee yhteisten merkitysten luominen, kuuntelu, empatia ja erilaisten näkemysten sietäminen (Jian, 2021; Uhl-Bien, 2021; Uhl-Bien & Arena,

2018). Muutosten täytäntöönpanossa voi kuitenkin syntyä tarve myös kontrolloivalle viestinnälle, jotta yhteisiä sopimuksia noudatetaan.

Kolmas paikannus on *kriisi tai odottamaton tilanne*, joka vaatii nopeaa reagoitua. Kontrollikeskeinen johtajuusviestintä nousee usein ensimmäiseksi vaihtoehdoksi, kun on välttämättömyyksiä huolehtia esimerkiksi ihmisten turvallisuudesta tai materiaalisesta omaisuudesta. Muita tavoitteita ovat esimerkiksi välittömän tiedon tarpeen tyydyttäminen, toimintaohjeiden antaminen sekä mahdollisesti ihmisten rauhoittelu. Tilanne voi vaatia viestinnältä yksiselitteisyyttä ja konkreettisuutta sekä nopeaa saavutettavuutta. Viestinnän ”tehokkuus” saavutetaan usein siten, että valitaan teknologia ja kanavat pitkälle sidosryhmien omien tottumusten pohjalta. Jos monikanavaisuuteen ei ole resursseja, keskitytään viestin välittämiseen samanmuotoisena eri kanavissa. Tällöinkin johtajan näkyvyys eri foorumeilla voi lisätä turvallisuudentunnetta. Karismaattista johtajuutta on totuttu näkemään esimerkiksi suurten onnettomuuksien tai katastrofien yhteydessä: jopa pelkkä johtajan läsnäolo voi olla inspiroiva tai rauhoittava viesti. Tilanteen jatkuessa tai muuttaessa muotoaan kontrolloitua johtajuusviestintää on usein tarpeen täydentää osallistavien keinoin, yhteisiä merkityksiä syventäen tai yhteishenkeä luoden. Esimerkiksi toiminnan kannalta kriittisimpien sidosryhmien kanssa voi olla tarpeen hakeutua keskusteluyhteyteen – kasvokkaiseen, digitaaliseen tai niiden yhdistelmään. Palautteen perusteella saatetaan tehdä korjausliikkeitä kontrolloidumpaan suuntaan. Johtajuusviestintä voi siten tapahtua samanaikaisesti kontrollikeskeisenä, osallistavana ja karismaattisena sekä kasvokkaisilla että digitaalisilla foorumeilla.

Eri johtajuusviestinnän paradigmat ja liikkuminen niiden välillä – diakronisesti tai synkronisesti – voivat siis vastata eri tavoin eri paikan-

nusten tarpeisiin, mutta paradigmoilla on myös rajoituksensa. Kun tavoitteena tai velvollisuutena on saattaa relevantti informaatio nopeasti eri osapuolten ulottuville, kontrollikeskeinen paradigma on usein käytännöllisin vaihtoehto. Tämän kaltaista ”yhden totuuden” viestintää voidaan kyseenalaistaa siksi, ettei siinä pyritä kuuntelemaan toisia kuten sisäisiä tai ulkoisia sidosryhmiä (Fairhurst & Connaughton, 2014; Johansson, 2018; Kähkönen ym., 2021). Kontrollikeskeinen johtajuusviestintä voi myös olla pysyvä ja ongelmallinen ilmiö hierarkkisesti johdetuilla toimialoilla (Mikkola & Parviainen, 2020).

Karismaattisen johtajuusviestinnän rajoitteeksi voi puolestaan nousta seuraajien epäily tai kritiikki johtajan pinnan alla olevia intentioita tai valikoivaa viestintää kohtaan. Osallistavaksi mielletyllä johtajuusviestinnällä taas on omat rajoituksensa suhteessa avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen koskien esimerkiksi liikesalaisuuksia, yksityisyydensuojaa tai esimerkiksi tieto- tai muuhun turvallisuuteen liittyviä kysymyksiä. Ennakoimaton mis-, dis- ja malinformaation leviäminen tai tuntemattomien ryhmien osallistuminen voi synnyttää epävarmuutta siitä, mistä voi viestiä ja mistä keskustella. Osallistava paradigma sisältää näin ollen yhtäältä rakentavia mutta toisaalta myös hajottavaa voimia: sen avulla esimerkiksi organisaation sisäiset ristiriidat pääsevät pintaan eri seurauksin.

Johtopäätökset

Johtajuusteorioihin ja -malleihin sisältyviä viestinnän näkökulmia käsitellään usein varsin niukasti. Organisaatioviestinnän kirjallisuus puolestaan tarjoaa monia viestinnän lähtökoh- tia sekä malleja, mutta johtajuuden osalta viestinnän tutkimus on monesti keskittynyt johtajajäsenien viestintävalmiuksiin ja -osaamiseen.

Tässä artikkelissa tarkastelimme ensinnäkin organisaatioviestinnän tutkimuskirjallisuuden tarjoamia näkökulmia johtajuusviestintään suhteessa viime vuosikymmeninä kehitettyihin johtajuusteorioihin ja -paradigmoihin. Erittelimme kolme johtajuusviestinnän paradigmaa, jotka ovat kontrollikeskeinen, karismaattinen ja osallistava johtajuusviestintä, ja peilasimme johtajuusajattelua klassisiin viestinnän malleihin. Kontrollikeskeinen johtajuus perustuu viestinnän siirtomalliin ja yksisuuntaiseen viestintään. Kahdessa muussa paradigmassa siirtomallin ohelle nousee merkitysmalli, jonka mukaisesti johtajuusviestintä pyrkii luomaan ja mahdollisesti purkamaan aiempia jaettuja merkityksiä. Karismaattiseen johtajuusviestintään kuuluu siirtomallin rinnalla yksisuuntainen merkitysten antaminen ja murtaminen sekä mahdollisena sivutuotteena yhteisöllisyyden rakentaminen. Osallistavassa johtajuusviestinnässä keskeiselle sijalle nousee viestinnän yhteisöllisyysmalli: yhteisöllisyys on keskeinen tavoite, ja yhteiset merkitykset muodostuvat dialogisessa ja monisuuntaisessa vuorovaikutuksessa.

Sekä viestinnän että johtajuuden tutkimuskirjallisuus on monin tavoin pyrkinyt käsittelemään hallitsemattomuuden tuottamia haasteita. Johtajuutta koskevan tutkimuksen sisältämät viestinnän ihanteet ovat kuitenkin melko joustamattomia, eikä organisaatioviestinnän tutkimuksessa hallitsemattomuutta ole tarkasteltu johtajuusviestinnän kannalta. Vastauksena hallitsemattomuuden haasteeseen esitimme navigoivan johtajuusviestinnän viitekehyksen, jonka on tarkoitus mahdollistaa reflektiivinen valinta erilaisten johtajuusviestinnän paradigmojen välillä muuttuvien paikannusten perusteella.

Kyse on teoreettisen kehittämistyön tuloksena muodostuneesta viitekehyksestä, joka hyötyi-

si koettelusta ja testauksesta niin empiirisissä tutkimuksissa kuin käytännön työelämässä. Viitekehyksen perusteella on mahdollista kehittää konkreettisia työkaluja, joita voidaan testata johtajuusviestinnän käytännön tilanteissa erilaisissa organisaatioissa. Tätä kautta olisi mahdollista tuoda viitekehys vastaamaan erityyppisten organisaatioiden tarpeisiin ja saada tätä kautta aineksia myös teorian jalostamiseen. Myös teoreettisella tasolla viitekehystämme täsmäntäisi tarkempi erittely erilaisten johtajuusviestinnän paradigmojen sisältämistä tekijöistä ja niitä koskevista valinnoista. Tämän pohjalta olisi mahdollista esittää arvioita ja hypoteeseja erilaisten johtajuusviestinnän paradigmojen soveltuvuudesta ja vaikutuksista erilaisissa tilanteissa. Edelleen olisi tarpeen tutkia johtajuusviestintää eri sidosryhmien ja verkostojen kokemuksista ja odotuksista käsin ja verrata näitä keskenään. Myös kokonaisten työyhteisöjen navigoiva johtajuusviestintä erityisesti muutos- ja poikkeustilanteissa ja muuttuvissa etä- ja lähityön konteksteissa kaipaa lisätutkimusta. Tutkimuksen kohteena voisivat olla yksityiset, julkiset, kolmannen sektorin, vapaasti muotoutuvat liikkeet ja verkostot. Tutkimusote voisi olla alkuvaiheessa laadullinen tai yhdistelmä laadullisia ja määrällisiä metodeja. Vielä viimeiseksi tutkimuksen ja kehittämisen kohteena olisi selvittää, miten viestintää ja johtamista koskeva tutkimus voisi tuoda ehdotuksiaan navigoivan johtamisviestinnän viitekehykseen ja sen käytännön soveltamiseen erilaisissa ”paikannustilanteissa”.

Kirjallisuus

Aaltio, I., & Takala, T. (2000). Charismatic leadership, manipulation, and the complexity of organizational life. *Journal of Workplace Learning*, 12(4), 146–158. <https://doi.org/10.1108/13665620010332750>

- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2000). Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*, 53(9), 1125–1149. <https://doi.org/10.1177/0018726700539002>
- Andersen, S., & Hoeving, C. (2020). Stakeholder dialogue in disguise: Hypocrisy in story performances. *Journal of Business Research*, 114, 421–435. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.030>
- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's handbook of management and leadership for HR* (4. painos). Kogan Page.
- Ateş N. Y., Tarakci, M., Porck, J. P., van Knippenberg, D., & Groenen, P. J. (2018). The dark side of visionary leadership in strategy implementation: Strategic alignment, strategic consensus, and commitment. *Journal of Management*, 46(5), 637–665. <https://doi.org/10.1177/0149206318811556>
- Avolio, B. J., & Bass, B.M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and sampler set*. Mind Garden.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B. J., Sosik, J., Kahai, S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *Leadership Quarterly*, 25(1), 105–131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>
- Bai, L., Yan, X., & Yu, G. (2019). Impact of CEO media appearance on corporate performance in social media. *The North American Journal of Economics and Finance*, 50. <https://doi.org/10.1016/j.najef.2019.100996>
- Bass B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21–27. <https://doi.org/10.1108/03090599010135122>
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5, 3–5. <http://dx.doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Bennis, W. G., & Thomas, R. J. (2002). *Crucibles of leadership*. Harvard Business School Publishing.
- Bisel, R. S., Fairhurst, G. T., & Sheep, M. L. (2022). CCO Theory and Leadership. Teoksessa J. Basque, N. Bencherki, & T. Kuhn (toim.), *The Routledge handbook of the communicative constitution of organization* (s. 297–309). Taylor & Francis. <https://bookshelf.vitalsource.com/books/9781000582826>
- Blomberg, A., Heikkinen, A., & Kujala, J. (2021). Sidosryhmävuoro vaikutus kestävä liiketoiminnan mahdollistajana. Teoksessa K. Eräranta & V. Penttilä (toim.), *ProComma Academic: Vastuullinen viestintä* (s. 12–43). ProCom. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202201281685>
- Boje, D., Oswick, C., & Ford, J. (2004). Language and organization: The doing of discourse. *Academy of Management Review*, 29(4), 571–577. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.14497609>
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13, 251–269. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x>
- Burnes, B. (2004). Emergent change and planned change - competitors or allies? the case of XYZ construction. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(9), 886–902. <https://doi.org/10.1108/01443570410552108>
- Burnes, B., Hughes, M., & By, R. (2018). Reimagining organisational change leadership. *Leadership*, 14(2), 141–158. <https://doi.org/10.1177/1742715016662188>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Busse, R., & Weidner, G. (2020). A qualitative investigation on combined effects of distant leadership, organisational agility and digital collaboration on perceived employee engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 535–550. <https://doi-org.libproxy.helsinki.fi/10.1108/LODJ-05-2019-0224>
- Busse, R., & Regenberg, S. (2018). Revisiting the “authoritarian versus participative” leadership style legacy: A new model of the impact of leadership inclusiveness on employee engagement. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(4), 510–515. <https://doi.org/10.1177/1548051818810135>
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369–380. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>

- Carey, J. (1989/2009). *Communication as culture: Essays on media and society*. Routledge.
- Carmi, E., & Yates, S. J., Lockley, E., & Pawluczuk, A. (2020). Data citizenship: Rethinking data literacy in the age of disinformation, misinformation, and malinformation. *Internet Policy Review*, 9(2). <https://doi.org/10.14763/2020.2.1481>
- Christofi, M., Pereira, V., Vrontis, D., Tarba, S., & Thrassou, A. (2021). Agility and flexibility in international business research: A comprehensive review and future research direction. *Journal of World Business*, 56(3), 101194. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101194>
- Collinson, D. (2007). *Collaborative Leadership*. Practitioner research projects 2007-08. Centre for Excellence in Leadership https://www.researchgate.net/publication/280092559_Collaborative_Leadership.
- Conger, J., Kanungo, R., & Menon, S. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behaviour*, 21(7), 747-767. <https://www.jstor.org/stable/3100311>
- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2007). Shared leadership: A postheroic perspective on leadership as a collective construction. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 40-67. https://www.researchgate.net/publication/284514364_Shared_leadership_A_post-heroic_perspective_on_leadership_as_a_collective_construction
- Day, D., Fleenor, J., Atwater, L., Sturm, R., & Mckee, R. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
- Deetz, S. (1994). *Transforming communication, transforming business: building responsive and responsible workplaces*. Hampton Press.
- Denning, S. (2018). Ten agile axioms that make conventional managers anxious. *Strategy & Leadership*, 46(5), 10-16. <https://doi.org/10.1108/SL-06-2018-0061>
- De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2010). Leadership = communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 367-380. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9140-2>
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
- Edmondson, A. (2019). *The fearless organization*. Wiley & Sons.
- Einwiller, S., Ruppel, C., & Stranzl, J. (2021). Achieving employee support during the COVID-19 pandemic – the role of relational and informational crisis communication in Austrian organizations. *Journal of Communication Management*, 25(3), 233-255. <https://doi.org/10.1108/JCOM-10-2020-0107>
- Fairhurst G. (2001). Dualisms in leadership research. Teoksessa F. M. Jablin & L. L. Putnam (toim.), *The new handbook of organizational communication* (s. 379-439). Sage.
- Fairhurst, G. (2008). Discursive leadership: A communication alternative to leadership psychology. *Management Communication Quarterly*, 21(4), 510-521. <https://doi.org/10.1177/0893318907313714>
- Fairhurst, G., & Uhl-Bien, M. (2012). Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process. *The Leadership Quarterly*, 23(6), 1043-1062. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.10.005>
- Fairhurst, G., & Connaughton, S. (2014). Leadership: A communicative perspective. *Leadership*, 10(1), 7-35. <https://doi.org/10.1177/1742715013509396>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A Stakeholder approach*. Pitman.
- González-Cruz, T. F., Botella-Carrubi, D., & Martínez-Fuentes, C. M. (2020). The effect of firm complexity and founding team size on agile internal communication in startups. *International Entrepreneurial and Management Journal*, 16, 1101-1121. <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00633-1>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1991). Leadership-making applies equally well to sponsors, competence networks, and teammates. *Journal of Management Systems*, 3, 375-380. <https://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/58>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)

- Gregersen, S., Vincent-Höper, S., & Nienhaus, A. (2016). Job-related resources, leader-member exchange and well-being: A longitudinal study. *Work & Stress*, 30(4), 356–373. <https://doi.org/10.1080/02678373.2016.1249440>
- Groves, K. (2020). Testing a moderated mediation model of transformational leadership, values, and organization change. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(1) 35–48. <https://doi.org/10.1177/1548051816662614>
- Hallahan, K. (2015). Organizational goals and communication objectives in strategic communication. Teoksessa D. Holtzhausen & A. Zerfass (toim.), *The Routledge handbook of strategic communication* (s. 244–265). Taylor and Francis. <https://bookshelf.vitalsource.com/books/9781136207112>
- Hargis, M. B., Watt, J. D., & Piotrowski, C. (2011). Developing leaders: Examining the role of transactional and transformational leadership across contexts business. *Organization Development Journal*, 29(3), 51–66.
- Heavey, C., Simsek, Z., Kyprianou, C., & Risius, M. (2020). How do strategic leaders engage with social media? A theoretical framework for research and practice. *Strategic Management Journal*, 41(8), 1490–1527. <https://doi.org/10.1002/smj.3156>
- Heide, M., von Platen, S., Simonsson, C., & Falkheimer, J. (2018). Expanding the scope of strategic communication: Towards a holistic understanding of organizational complexity. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 452–468. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1456434>
- Heide, M., & Simonsson, C. (2020). Internal crisis communication: On current and future research. Teoksessa F. Frandsen & W. Johansen (toim.), *Crisis Communication* (s. 259–278.) Walter De Gruyter GmbH.
- Heide, M., & Simonsson, C. (2021). What was that all about? On internal crisis communication and communicative coworkership during a pandemic. *Journal of Communication Management*, 25(3), 256–275. <https://doi.org/10.1108/JCOM-09-2020-0105>
- Hirsto, H., & Porttikivi, M. (2019). Johtamisviestintä digitaloudessa. *VAKKI Publications* 10, 67–80. https://vakki.net/publications/2019/VAKKI2019_Hirsto&Porttikivi.pdf
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Horney, N., Pasmore, B., & O’Shea, T. (2010). Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. *Human Resource Planning*, 33(4), 32–38. <https://luxorgroup.fr/coaching/wp-content/uploads/Leadership-agility-model.pdf>
- Huhtinen, A.-M. (2015). Informaation aseellistaminen ja taistelu identiteeteistä. Teoksessa V. Luoma-aho (toim.), *ProComma Academic: Läpinäkyvä viestintä* (s. 94–110). ProCom. <http://doi.org/10.31885/2019.00001>
- Huhtinen, A.-M., & Melgin, E. (2020). Populismi, elitismi, rihmastot ja ”sotakone”. Hallitsemattomuuteen sopeutumisesta. Teoksessa A.-M. Huhtinen & E. Melgin, E. (toim.), *ProComma Academic: Hallitsematon viestintä* (s. 12–23). ProCom. <http://doi.org/10.31885/9789526857664>
- Höddinghaus, M., Sondern, D., & Hertel, G. (2021). The automation of leadership functions: Would people trust decision algorithms? *Computers in Human Behaviour*, 116, 106635. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106635>
- Högström, A., Bark, M., Bernstup, S., Heide, M., & Skoog, A. (1999). *Kommunikativt ledarskap – en bok om organisationskommunikation*. Sveriges Verstadsindustrier, Industrielitteratur.
- Jaser, Z. (2021). The connecting leader. Aligning leadership theories to managers’ issues. *Leadership*, 17(3), 376–382. <https://doi.org/10.1177/1742715020981188>
- Jian, G. (2021). From empathic leader to empathic leadership practice: An extension to relational leadership theory. *Human Relations*, 75(5), 931–955. <https://doi.org/10.1177/0018726721998450>
- Jian, G., & Fairhurst, G. (2017). Leadership in organizations. Teoksessa C. Scott & L. Lewis (toim.), *The international encyclopedia of organizational communication* (s. 1–20). Wiley.
- Johansson, C. (2018). Leadership communication. Teoksessa R. Heath & W. Johansen (toim.), *The international encyclopedia of strategic communication* (s. 1–16). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119010722.iesc0099>

- Johansson, C., Miller, V., & Hamrin, S. (2014). Conceptualizing communicative leadership: A framework for analysing and developing leaders' communication competence. *Corporate Communication: An International Journal*, 19(2), 147–165. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2013-0007>
- Kantanen, H., & Koskela, M. (2022). Poikkeuksellinen pandemiaviestintä. Teoksessa H. Kantanen & M. Koskela (toim.), *ProComma Academic: Poikkeuksellinen viestintä* (s. 14–27). ProCom. <https://doi.org/10.31885/2022.00001>
- Kauppinen, T. J. (2001). *Navigoiva johtaminen*. Otava.
- Kenney, M., Bearson, D., & Zysman, J. (2021). The platform economy matures: Measuring pervasiveness and exploring power. *Socio-Economic Review*, 19(4), 1451–1483. <https://doi.org/10.1093/ser/mwab014>
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 36–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.1.36>
- Koroma, J. (2019). *Coping with collaboration hindrances in mobile and virtual work*. Aalto University publication series. Doctoral dissertation: 80/2019.
- Kramer, M., & Crespy, D. (2011). Communicating collaborative leadership. *Leadership Quarterly*, 22(5), 1024–1037. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.021>
- Kramer, M., Page, L., & Klemic, G. (2019). Evolving leadership: New clues and cues toward environment and context. *Journal of Leadership Studies*, 12(4), 82–85. <https://doi.org/10.1002/jls.21618>
- Kuzior, A., Ober, J., & Karwot, J. (2021). Stakeholder expectation of corporate social responsibility practices: A case study of PWiK Rybnik. *Energies*, 14(11), 3337. <https://doi.org/10.3390/en14113337>
- Kähkönen, T., Blomqvist, K., Gillespie, N., & Vanhala, M. (2021). Employee trust repair: A systematic review of 20 years of empirical research and future research directions. *Journal of Business Research*, 130, 98–109. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.019>
- Laajalahti, A., & Rouhiainen-Neunhäuserer, M. (2021, 24.6.). *Understanding ethical paradoxes helps communication leaders (re)build trust in leadership*. European Association of Communication Directors. <https://eacd-online.eu/>
- Lappalainen, P. (2009). Communication as part of engineering skills set. *The European Journal of Engineering Education*, 34(2), 123–129. <https://doi.org/10.1080/03043790902752038>
- Lappalainen, P. (2015). Predictors of effective leadership in industry – should engineering education focus on traditional intelligence, personality, or emotional intelligence? *European Journal of Engineering Education*, 40(2), 222–233. <https://doi.org/10.1080/03043797.2014.944102>
- Lappalainen, P. (2016). Eettinen johtajuus organisaation vuorovaikutuksen perustana. Teoksessa E. Juholin (toim.), *ProComma Academic: Eettinen viestintä* (s. 28–39). ProCom. <http://hdl.handle.net/10138/275003>
- Lasswell, H. (1946). *Propaganda, public opinion, publicity, public relations*. Princeton University Press.
- Laurila, M. (2017). ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan samaan suuntaan”. *Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta*. Vaasa: Acta Wasaensia 386, Liiketaloustiede. <http://www.uva.fi/fi/research/publications/orders/database/?sarja=4>
- Lee, Y., & Kim, K. (2020). De-motivating employees' negative communication behaviors on anonymous social media: The role of public relations. *Public Relations Review*, 46(4), 101955. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101955>
- Lemoine, J., Eva, N., Meuser, J., & Falotico, P. (2021). Organizational performance with a broader focus: The case for a stakeholder approach to leadership. *Business Horizons*, 64(4), 401–413. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.10.007>
- Lipman-Blumen J. (2010). Toxic leadership: A conceptual framework. Teoksessa F. Bournois, J. Duval-Hamel, S. Roussillon & J. Scaringella (toim.), *Handbook of top management teams* (s. 214–220). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9780230305335_23
- Luoma-aho, V. (2015). Understanding stakeholder engagement: Faith-holders, hate-holders & fake-holders. *Research Journal of Institute for Public Relations*, 2(1). <https://instituteforpr.org/understanding-stakeholder-engagement-faith-holders-hate-holders-fakeholders/>
- Mantere, S., Shildt, H., & Sillince, J. (2012). Reversal of organizational change. *Academy of Management Journal*, 55(1), 172–196. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.0045>

- Maxwell, J. (2007). *The Laws of Leadership. The Law of Navigation*. Thomas Nelson Inc.
- Men, R. L., Yue, C. A., & Liu, Y. (2020). Vision, passion, and care: "The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. *Public Relations Review*, 46(3), 101927. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101927>
- Mikkola, L., & Parviainen, H. (2020). Identity and relationship frames in medical leadership communication. *Leadership in Health Services*, 33(4), 429–443. <https://doi.org/10.1108/lhs-05-2020-0028>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy safari. Your complete guide through the wilds of strategic management* (s. 12–13). Prentice Hall.
- Moran, A. (2015). *Managing agile: Strategy, implementation, organization and people*. Springer.
- Mäki, A. (2017). *Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asian-tuntijaorganisaatioissa*. Acta Wasaensia 371.
- Odumeru, J. A., & Ifeanyi, G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355–361. <https://www.irnbrjournal.com/papers/1371451049.pdf>
- Olkkonen, L. (2015). *Stakeholder expectations. Conceptual foundations and empirical analysis*. University of Jyväskylä.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Ospina, S. M., Foldy, E. G., Fairhurst, G. T., & Jackson, B. (2020). Collective dimensions of leadership: Connecting theory and method. *Human Relations*, 73(4), 441–463. <https://doi.org/10.1177/0018726719899714>
- Paluch, S., Antons, D., Brettel, M., Hopp, C., Salge, T. O., Piller, F., & Wentzel, D. (2019). Stage-gate and agile development in the digital age: Promises, perils, and boundary conditions. *Journal of Business Research*, 110, 495–501. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.063>
- Pan, W., & Sun, L. (2018). A self-regulation model of Zhong Yong thinking and employee adaptive performance. *Management and Organization Review*, 14(1), 135–159. <https://doi.org/10.1017/mor.2017.33>
- Pekkala, K. (2021). *Social media and new forms of communicative work*. Jyväskylän yliopisto.
- Prabatha, T., Hewage, K., & Sadiq, R. (2022). An energy performance contract optimization approach to meet the competing stakeholder expectations under uncertainty: A Canadian case study. *Sustainability*, 14(7), 4334. <https://doi.org/10.3390/su14074334>
- Praszkier, R. (2015). Empowering leadership: Embracing endogenous dynamics. *Journal of Positive Management*, 6(2), 34–58. <https://doi.org/10.12775/JPM.2015.009>
- Ragas, M., & Ragas, T. (2021). Understanding agile for strategic communicators: Foundations, implementations, and implications. *International Journal of Strategic Communication*, 15(2), 80–92. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2021.1898147>
- Riggio, R. E., Riggio, H. R., Salinas, C., & Cole, E. J. (2003). The role of social and communication skills in leader emergence and effectiveness. *Group Dynamics Theory Research and Practice*, 7(2), 83–103. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.7.2.83>
- Rosenhead J., Franco, A. L., Grint, K., & Friedland, B. (2019). Complexity theory and leadership practice: A review, a critique, and some recommendations. *The Leadership Quarterly*, 30(5). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.07.002>
- Rouhiainen-Neunhäuserer, M. (2008). *Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa*. Jyväskylä Studies in Humanities 128.
- Ruben, B., & Gigliotti, R. (2017). Communication: Sine qua non of organizational leadership theory and practice. *International Journal of Business Communication*, 54(1), 12–30. <https://doi.org/10.1177/2329488416675447>
- Ruben, B., & Gigliotti, R. (2021). Explaining incongruities between leadership theory and practice: Integrating theories of resonance, communication and systems. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(6), 942–957. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2021-0072>
- Seeck, H. (2008). *Johtamisopit Suomessa – tayloristista innovaatioteorioihin*. Gaudeamus.

- Seliger, R. (2014). *The jungle book of leadership: A navigation system for leaders*. Carl Auer Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH.
- Sendjaya, S., & Sarros, J. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(2), 57–64. <https://doi.org/10.1177/107179190200900205>
- Shannon, C., & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. The University of Illinois Press.
- Shockley-Zalabak, P. (2012). *Fundamentals of organizational communication. Knowledge, sensitivity, skills, values*. (8. painos). Allyn & Bacon.
- Skrimizea, E., Haniotou, H., & Parra, C. (2019). On the 'complexity turn' in planning: An adaptive rationale to navigate spaces and times of uncertainty. *Planning Theory*, 122(1), 1–21. <https://doi.org/10.1177/1473095218780515>
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25–30. <https://www.regent.edu/journal/journal-of-virtues-leadership/character-and-servant-leadership-ten-characteristics-of-effective-caring-leaders/>
- Steyn, B. (2004). From strategy to corporate communication strategy: A conceptualisation. *Journal of Communication Management*, 8(2), 168–184. <https://doi.org/10.1108/13632540410807637>
- Tampere, P. (2020). Informaatiovaikuttaminen – haaste organisaatioille ja yhteiskunnalle. Teoksessa A.-M. Huhtinen & E. Melgin (toim.), *ProComma Academic: Hallitsematon viestintä* (s. 94–107). ProCom. <http://doi.org/10.31885/9789526857664>
- Taylor, C. M., Cornelius, C. J., & Colvin, C. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, 35(6), 566–583. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2012-0130>
- Teven, J., McGroskey, J., & Richmond, V. (2006). Communication correlates of perceived Machiavellism of supervisors: Communication orientation and outcomes. *Communication Quarterly*, 54(2), 127–142. <https://doi.org/10.1080/01463370600650829>
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>
- Uhl-Bien, M. (2021). Complexity leadership and followership: Changed leadership in a changed world. *Journal of Change Management*, 21(2), 144–162. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1917490>
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89–104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>
- Uhl-Bien, M., & Marion, R. (2009). Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 631–650. <https://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.04.007>
- Uhl-Bien, M., & Ospina, S. M. (toim.) (2012). *Advancing relational leadership research: A dialogue among perspectives*. IAP Information Age Publishing.
- Uhl-Bien, M., Russ M., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
- Valo, M., & Sivunen, A. (2020). Future directions in workplace communication. Teoksessa L. Mikkola, & M. Valo (toim.), *Workplace communication* (s. 193–206). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429196881-15>
- Van Ruler, B. (2015). Agile public relations planning: The reflective communication scrum. *Public Relations Review*, 41(2), 187–194. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.11.008>
- Van Ruler, B. (2018). Communication theory: An underrated pillar on which strategic communication rests. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 367–381. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452240>
- Van Ruler, B. (2019). Agile communication evaluation and measurement. *Journal of Communication Management*, 23(3), 265–280. <https://doi.org/10.1108/JCOM-12-2018-0136>
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: Identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80–97. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>
- Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang Z. (2011). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 181–198. <https://doi.org/10.1037/a0034531>

- Watzlawick, P., Bavelas, J., & Jackson, D. (1967/2014). *Pragmatics of human communication*. W.W. Norton, Inc.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.
- Williams, R. (1976). *Communications*. Penguin.
- Wilson, S. (2016). *Thinking differently about leadership - A critical history of leadership studies*. <https://doi.org/10.4337/9781784716790.00007>
- Yue, C. A., Chung Y. J., Kelleher, T., Bradshaw, A. S., & Ferguson, M. A. (2020). How CEO social media disclosure and gender affect perceived CEO attributes, relationship investment, and engagement intention. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 98(4), 1157–1180. <https://doi.org/10.1177/1077699020943521>
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2020). Examining the effects of internal communication and emotional culture on employees' organizational identification. *International Journal of Business Communication*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/2329488420914066>
- Yue, C. A., Thelen, P., Robinson, K., & Men, L. R. (2019). CEO leadership communication on Twitter: Comparison between startup and Fortune 500 CEOs. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(3), 532–552. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2019-0031>
- Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H., & Werder, K. P. (2018). Strategic communication: Defining the field and its contribution to research and practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 487–505. <https://doi.org/10.1080/1553118x.2018.1493485>

TITLE AND KEYWORDS IN ENGLISH:

Navigational leadership communication: positionings for uncontrollable circumstances

KEYWORDS: leadership, leadership paradigms, navigational leadership, organizational communication, uncontrollability