

JOHTAJUUS VERKOSTOISSA

Johtajuus ja johtaminen ovat liiketaloustieteen tutkituimpia ilmiöitä. Jo pelkästään johtajuuden määritelmiä on useita satoja (Nicholls 1988). Yukl on arvioinut, että johtajuudesta on julkaistu noin 10000 artikkelia tai kirjaa (Yukl 1989). Johtajuutta on tutkittu johtajan ominaisuuksina, käyttäytymistieteellisenä ilmiönä, ihmisiin vaikuttamisena, vuorovaikutusprosessina, roolisuhteina ja hallinnollisena asemana (ks. esim. Yukl 1989). Mitään yhtenäistä kuvaa ei johtamisesta ja johtajuudesta ole kuitenkaan onnistuttu luomaan. Määrittely tapahtuu yleensä tutkijoiden yksilöllisen lähestymisnäkökulman ja heitä eniten kiinnostavan aspektin mukaan. Johtajuuden laajan käsitteellisen sisällön lisäksi tähän on vaikuttanut myös organisaatioiden olosuhteiden ja niiden ympäristön jatkuva muutos. Yhteiskunnan muuttuminen, teollistuminen sekä yritysten kasvaminen, kansainvälistyminen ja monimutkaistuminen ovat merkinneet myös johtamisen tutkimuksen ja kehitettyjen teorioiden jatkuvaa muutosta. Tälle muutokselle ei tälläkään hetkellä ole loppua nähtävissä, mistä yhtenä esimerkkinä ovat yritysten välisiin verkostoihin liittyvät uudet johtamisen ongelmat.

Eräitä yhteisiä tekijöitä useimmista käsitteenmuodostuksista kuitenkin löytyy. Ensinnäkin johtajuus on pohjimmiltaan sosiaalinen ilmiö, joka vaatii jonkin muotoista sosiaalista vuorovaikutusta. Toiseksi johtajuus vaikuttaa toimintojen ja ihmisten välisten suhteiden rakentumiseen ja kolmanneksi, voidakseen tulla määriteltyksi johtajaksi, henkilön tulee erottua muista, hänen vaikutusasemansa on selvästi tunnistettavissa (Hosking 1988, 152). Pääosa johtajuutta käsittelevästä tutkimuksesta on kohdistunut nimettyihin viranhaltijoihin, johtajiin ja vastaaviin. Näkökulma on ollut ylhäältä alas, mielenkiinto on kohdistunut niihin roolinhaltijoihin, joiden on joko oletettu vaikuttavan johtajina tai täyttävän muita käsitteellisiä vaatimuksia. Tutkimus on keskittynyt johtajan ominaispiirteisiin, jollaisena johtajuutta myös pidetään. (Hosking 1988, 152)

Yritysten välisissä verkostorakenteissa, alliansseissa, verkoissa jne., ei, erityisesti pienten yritysten verkostohankkeissa, useinkaan ole selvästi nimettyjä tai määriteltyjä, hierarkista auktoriteettia omaavia johtajia. Tällöin tarvitaan toisenlaista, alhaalta ylös lähestymistapaa. Mielenkiinnon kohteena on johtamisprosessi, johtajiksi tunnistetaan ne henkilöt, jotka erottuvat muista suuremman vaikutuksen johdosta, vaikutuksen, jonka muut hyväksyvät. Näin käsitettynä johtajuuteen sisältyy, että (1) johtajat voivat olla tai eivät ole nimettyjä, (2) heitä voi olla yksi tai useampia, (3) heidät voidaan tunnistaa ainoastaan johtamisprosessin analysoinnin kautta ja (4) johtajuus ei, kuten organisaatio, ole rajattavissa muodollisen organisaation enemmän tai vähemmän keinotekoisien rajojen sisään (Hosking 1988). Myös Sjöstrand (1981) kuvaa johtamista samantapaisesti eriyttynä prosessina, jossa on lukuisia osaprosesseja, joita kutakin hallitsee tietty yksilö. Tämä lähestymistapa sopii verkostomuotojen tarkasteluun erityisesti niiden aloitus- ja rakentumisvaiheissa, jolloin verkosto on vasta organisoitumassa. Hosking näkee johtajuuden nimenomaan tietynlaisena organisointitoimintona, prosessina, joka edistää organisaation muotoilemisessa. Se on myös nähtävissä kollektiivisena vaikutusprosessina, missä erilaiset voimat vaikuttavat lopputulokseen, eikä pelkästään joidenkin johtajan asemaan nimettyjen henkilöiden ominaisuutena (Yukl 1989).

Johtamiskäyttäytyminen

Perinteisimmät ulottuvuudet johtamiskäyttäytymisen tarkastelussa ovat olleet yksiulotteinen autoritääriinen - demokraattinen johtamistyylijatkumo sekä kaksiulotteinen tehtäväsuuntautunut - ihmissuhdesuuntautunut malli. Kun on osoittautunut, että nämä kuvaukset ovat liian rajoittuneita, suppeita selittämään osuvasti kaikkia johtamistilanteita, on dimensioita tilanteen ja tarkastelukulman mukaan lisätty. 1980-luvulta lähtien on suuntaus ollut kohti integroivaa tarkastelukulmaa, jossa on alettu yhdistää eri teorioita toisiinsa integroivilla malleilla (esim. Yukl 1989)

Nichollsin mukaan johtajuus-käsitteen käyttö saa lähtökohtansa kahdesta näkökulmasta (Nicholls 1988). Ensinnäkin johtajuus nähdään yksilöihin kohdistuvana vaikutusprosessina, joka ei sisällä vallan tai auktoriteetin käyttöä. Ihmiset seuraavat vapaaehtoisesti, koska johtajan päämäärät ovat yhteensopivia heidän omiensa kanssa. Toisesta näkökulmasta katsottuna johtajuus nähdään kannustimena, joka ajaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa. Painopiste on toiminnassa ja saavutuksissa, ilman että vallan ja/tai auktoriteetin käyttö on kielletty (Nicholls 1988, 17).

Transaktiojohtaminen

Traditionaalinen tapa tutkia johtajuutta on sen tarkastelu johtajan vaikutuksena alaisiinsa (Baliga ja Hunt 1988). Johtajuus ymmärretään vaihtoprosessina, jossa alainen palkitaan tiettyjen yhdessä sovittujen tavoitteiden saavuttamisesta. Johtaja selvittää alaiselle, miten nuo tavoitteet voidaan parhaiten saavuttaa. Tätä johtamistyyppiä on ryhdytty kutsumaan transaktiojohtamiseksi (transactional leadership, esim. Avolio ja Bass 1988, 29). Sen sovellutusalueena nähdään parhaiten jokapäiväisten toimintojen toteuttaminen saavutuksista riippuvien palkkioiden ja poikkeama-johtamisen avulla. Transaktiojohtamisen ei katsota riittävän normaalia korkeampien suoritusasteiden saavuttamiseen.

Transaktiojohtajuustutkimus on kohdistunut lähinnä alemman johtajatasen suhteisiin ja joko yksilö- tai ryhmätason tuloksiin. Jos käsitellään nimenomaan yritysysteistyösuhteisiin liittyviä johtajuuskysymyksiä, ei niissä pk-yritysten kohdalla ole useinkaan varsinaisia esimies-alais-suhteita. Suora transaktiojohtaminen ei tasa-arvoisten kumppanien suhteissa tule kysymykseen. Sen sijaan verkostossa, jossa yhdellä osapuolella on selvästi enemmän (vaikutus)valtaa, tilanne voi lähestyä transaktiojohtamista.

Muutosjohtajuus

1980-luvulla kiinnostus alkoi kohdistua koko organisaation muutoksiin, yrityskulttuurin luomiseen ja karismaattisuuteen johtajuudessa. Karismaattinen johtajuus ja muutosjohtajuus (transformational leadership) viittaavat prosessiin, jolla vaikutetaan suuriin muutoksiin (korkeamman asteen muutos) organisaation jäsenten asenteissa ja olettamuksissa (kulttuurissa) sekä sitoutumisen luomiseen organisaation tavoitteisiin ja päämääriin. Muutosjohtajuus määrittellään yleensä laajemmin kuin karismaattinen johtajuus, mutta käsitteet menevät paljolti päällekkäin (Yukl 1989).

Muutosjohtaminen muodostuu (1) karismasta (johtaja kehittää ylpeyttä, uskollisuutta ja kunnioitusta, hänellä on kyky nähdä, mikä on todella tärkeää, hänellä on visiointitaitoa ja kyky ilmaista visio selvästi), (2) yksilöllisestä huomioinnista (johtaja delegoi tehtäviä kannustaakseen ja luodakseen oppimiskokemuksia, kiinnittää huomiota alaisen tarpeisiin ja kohtelee kaikkia alaisia kunnioittavasti ja yksilöinä, sekä (3) älyllisestä stimuloinnista (johtaja auttaa alaisiaan tarkastelemaan ongelmia useista eri näkökulmista ja ratkaisemaan niitä uusilla tavoilla).

Nicholls käyttää käsitettä metajohtajuus kuvaamaan johtamistilannetta, jossa johtaja vaikuttaa ihmisiin turvautumatta auktoriteettiin tai valtaan. Metatasolla johtaja vaikuttaa yksilöihin kytkeväällä heidät ympäristöönsä "visioinnin" avulla, mikä luo psykologisen pohjan yhteiselle toiminnalle, vapauttaen piilevää energiaa ja/tai luoden innokkaita seuraajia (Nicholls 1988, 18). Parhaat meta- tai visionääriset johtajat ovat hyviä ymmärtämään ympäristöä, ilmaisemaan tai kuvailemaan sen vakuuttavasti tavalla, joka heijastaa muiden sisäisiä tunteita. Metajohtajuus riippuu Nichollsin mukaan ratkaisevasti johtajan luontaisista kyvyistä. Metajohtajuutta tarvitaan erityisesti organisaatioiden ulkopuolella, jolloin ihmiset voivat valita seuraavatko he johtajaa vai eivät.

Nichollsin käyttämä käsite makrojohtajuus on tavallaan muutosjohtamisen toinen puoli. Makrojohtaja vaikuttaa organisaatiossa ihmisiin "ravistelijana ja moottorina", joka saa asiat tapahtumaan. Makrojohtaja yhdistää suunnan löytämisen ja kulttuurin luomisen, ihmisten vetämisen tavoitteelliseen organisaatioon, jossa jokainen voi täysin antaa oman panoksensa. Makrojohtajuus (johtamisrooli) yhdistää yksilön kokonaisuuteen ja luo organisaatioon sitoutuneita jäseniä. Tähtäin makrojohtajuudessa on muutosten ja tulosten saavuttamisen hallinnassa, tehokkuudessa tulevaisuudessa (vastakohtana mikrojohtajuuden tavoitteelle nykytuottavuus, asioiden tekeminen oikein) (Nicholls 1988, 18-21).

Pk-yritysten yhteistyö käynnistyy usein jonkun tai joidenkin yksilöiden aloitteesta, heillä on selkeä näkemys tai visio, mihin yhteistyöllä voidaan päästä. Tällaisia luovia ja innostavia henkilöitä, "vitureita" tai "tulisieluja", tarvitaan erityisesti verkoston alkuvaiheissa (Nilsson ja Nilsson 1992; Andersson 1982). Kysymyksessä on selvästikin visionäärisestä, usein karismaattisesta, henkilöstä ja johtajasta. Jos hänellä lisäksi on muita muutosjohtajuuteen liittyviä taitoja, verkostolla on hyvät johtajuuteen liittyvät perusedellytykset.

Transaktio- ja muutosjohtajuuden erottaminen käsitteinä toisistaan antaa mahdollisuuden tarkastella johtamisessa prosesseja, joita perinteisemmät teoriat ovat sivuuttaneet. Käsitteellisesti nämä johtajuusprosessit eivät ehkä kuitenkaan ole niin selkeästi erotettavissa, kuin eräät teorioiden muodostajat väittävät (Yukl 1989). Bassin alkuaan kehittämä malli katkaisee kuitenkin perinteisen kaksidimensionaalisen kuvauksen. Tehtäväsuuntautuneisuus voi olla sekä toiminnallista että muutosjohtajuutta, samoin ihmissuhdesuuntautuminen (Avolio ja Bass 1988). Samalla malli tuo esille aikaperspektiivin johtajuudessa.

Suhdejohtajuus

Perinteiset johtamisteoriat käsittelevät esimies-alaisuhteita. Nykypäivänä lisääntyvässä sekä yritysten sisäisessä että yritysten välisessä vuorovaikutuksessa kuitenkin yhä useammat johtajat joutuvat tekemisiin henkilöiden kanssa, joihin heillä ei ole auktoriteettiasemaa. Yritysverkostossa, sen erilaisissa muodoissa ja erityisesti pk-yritysten verkostossa ei useimmiten rakenneta erillistä organisaatiota valtasuhteineen. Kuitenkin myös näitä "hybridi-organisaatioita" on johdettava. Johtamistehtävän tehokkuuden turvaamiseksi tarvitaan tällöin uudenlaisia johtamistaitoja, joita on ryhdytty kutsumaan suhdejohtajuudeksi (representational leadership).

Suhdejohtajuuteen sisältyy Baligan ja Huntin mukaan seuraavia toimintoja: resurssien hankinta (tarvittavien rahoituksen, henkilöstön, laitteiston, tiedon ja materiaalien varmistaminen), verkoston luominen ja vahvistaminen (yhteyksien luominen henkilöihin, joista johtaja on riippuvainen, organisaation yksiköiden välisen kanssakäymisen rohkaisu ja tukeminen, sekä tärkeiden yhteyksien vaaliminen ympäristöön), organisaation (tai yksikön) puolestapuhuminen (suhdetoiminta hyvän näkyvyyden luomiseksi ja ylläpitämiseksi, organisaation oikeuksista ja tarpeista huolehtiminen ja organisaation toiminnan jäykkä tukeminen), rajapintojohtaminen (organisaation tai yksikön roolin selventäminen muihin nähden, tyydyttävien ratkaisujen aikaansaaminen organisaation ja yksikön välisissä ristiriitatilanteissa, resurssipullonkaulojen ratkaisu ja organisaation suojaaminen muiden liiallisilta vaatimuksilta), sekä ympäristön seuranta (toiminta johtajan organisaation tai yksikön menestykseen ratkaisevasti vaikuttavien muiden organisaatioiden tai yksiköiden paikallistamiseksi ja toiminta tulevien poliittisten ja taloudellisten olosuhteiden ennakoimiseksi) (Baliga ja Hunt 1988, 136).

Suhdejohtajuus on olennainen ja ehkä tärkein yritysysteistyöhön liittyvä johtajuusdimensio, erityisesti verkoston toteutusvaiheessa. Sitä voitaisiinkin yritysten välisessä yhteistyössä kutsua verkostojohtajuudeksi. Koska verkosto koskee kahden tai useamman yrityksen rajapintoja (joilla yrityksillä voi olla hyvinkin erilaiset johtamistyyli), näiden rajapintojen johtaminen on verkostossa keskeinen kysymys. Tässä yhteydessä käytetään verkostotutkimuksessa ja artikkeleissa usein käsitettä "sillanrakennus" (boundary-spanning) kuvaamaan niitä aktiviteetteja, joilla yritysten välistä vuorovaikutusta pyritään ohjaamaan tuloksia tuottavaan suuntaan (esim. Niederkofler 1991; Doz 1988 ja Sydow 1991).

Tilannetekijöiden vaikutus

Vertaileva tutkimus johtajista erilaisissa tilanteissa on tuonut esiin useita tilannetekijöitä, jotka vaikuttavat johtamiskäyttäytymiseen: johtajataso, organisaatioyksikön koko ja toiminta, vaakasuorat riippuvuudet, tehtävän luonne ja käytettävä teknologia sekä kriisiolosuhteet. Lisäksi johtajat kohtelevat alaisiaan eri tavoin, riippuen jokaisen havaitusta pätevyydestä ja suoritusasosta (Yukl 1989). Johtajat sopeuttavat toimintansa kunkin johtamistilanteen vaateisiin, rajoituksiin ja mahdollisuuksiin.

Yritysten välinen verkosto voi tapahtua mitä erilaisemmissa muodoissa, muuttujia ja ulottuvuuksia verkostossa on paljon: toiminnan luonne ja tavoitteet, yritysten määrä, valtasuhteet ja päätöksentekoperiaatteet, verkostomuoto jne. Verkosto on myös prosessi, joka muuttuu ja kehittyy koko ajan, verkostolla on oma elinkaarensa tai syklinsä. Tällöin voidaan arvioida, että myös johtamiskäyttäytymisen on oltava tilanteen mukaan erilaista, erilaisissa verkoissa tai tilanteissa vaaditaan erilaista johtajuutta.

Johtajaominaisuuksien vaikutus

Yksi varhaisimmista lähestymistavoista johtajuustutkimuksessa olivat piirreteoriat, johtajan ominaisuuksien tarkastelu. Oletettiin, että jotkut henkilöt ovat luonnollisia johtajia. Tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, ettei johtajan ominaisuuksia tutkimalla ollut löydettävissä selitystä johtamisen tehokkuuteen. Piirreteorioissa ei kyetty ottamaan huomioon erilaisten tehtävien, erilaisten alaisten ja erilaisten sosiaalisten tilanteiden vaatimuksia johtajan ominaisuuksista (ks. esim. Juuti 1992; Yukl 1989). Eräiden johtajan persoonallisten ominaisuuksien on kuitenkin todettu olevan olennaisia johtamistehokkuudelle: itseluottamus, tunnetasapaino, energiataso, aloitteellisuus ja stressin sietokyky. Muita positiivisesti tehokkuuden kanssa korreloivia ominaisuuksia ovat korkea motivaatiotaso, pragmaattisuus ja tulossuuntautuneisuus (Yukl 1989).

Menestyksellinen johtaja tarvitsee myös merkittävästi erilaisia taitoja. Ne voidaan ryhmitellä ihmissuhde-, tiedollisiksi ja teknisiksi taidoiksi, joiden suhteellinen tärkeys riippuu johtamistilanteesta, organisaatiotyypistä ja johtajatasosta (Yukl 1989). Erityisesti yritysysteistyöhön liittyen ei johtajuuteen liittyviä ominaisuuksia tai taitoja ole juuri tutkittu. Kuitenkin verkoston johtamista käsittelevä kirjallisuus korostaa vahvasti vuorovaikutukseen ja ihmisten välisiin suhteisiin liittyviä taitoja. Jos yhteistyötä toteuttamaan perustetaan erillinen toimiva yhtiö, sitä ja verkoston operatiivista toimintaa johtamaan valitaan yleensä vastuuhenkilö, toimitusjohtaja tms., joko jostakin verkostoyrityksestä tai ulkopuolelta. Pk-yritysten verkostossa, joka ainakin alkuvaiheissaan on pienimuotoista, tämä on harvinaisempaa, siihen ei kustannussyistä ole varaa.

Verkosto tarvitsee kuitenkin pienissäkin puitteissa henkilöä tai henkilöitä, jotka tavalla tai toisella ottavat verkostohankkeen johtajan roolin itselleen. Tällaisen henkilön merkitys verkoston onnistumiselle on usein ratkaiseva. Verkoston johtajan merkitys ja rooli vaihtelee tietysti melkoisesti verkoston muodon ja laajuuden mukaan. Verkostohankkeen johtajasta, vetäjästä, käytetään kirjallisuudessa monia nimityksiä: champion (esim. Lewis 1991, 104), sisäinen yrittäjä, "intrapreneur" (Doz 1988, 53) ja "tulisielu" (Andersson 1982, 36). Kysymyksessä on kuitenkin johta-

ja, joka sitoutuu verkostolle ja sen menestymiselle sataprosenttisesti. Mikäli kysymys on suurten yritysten välisestä yhteistyöstä, tarvitaan jokaisessa yrityksessä oma "champion", joka huolehtii yhteistyön onnistumisesta omassa yrityksessään. Pk-yritysten yhteistyössä on oltava varsinaisen toteutusvaiheen käynnistämistä lähtien yksi "tulisielu" (Andersson 1982).

Verkoston johtajalle asetetaan erityisiä johtajaominaisuusvaatimuksia. Hänen pitää : omata pätevyyttä verkoston sisältöasioissa (markkinointi, tuotekehitys, tms.); löytää tasapaino eri sidosryhmien ja osapuolten välille ja rakentaa luottamusta ja sitoutumista; kuunnella kaikkien osapuolten toiveita; nauttia kaikkien osapuolten luottamusta; omata diplomaattisia taitoja; omata kykyä käsitellä verkostossa tarvittavaa päätöksentekoa ja johtamista ja pystyä uhraamaan riittävästi aikaa verkostolle (Andersson 1982; Doz 1988; Lewis 1991) .

Kirjallisuus:

- Andersson, Göran (1982). *Framgångsrik företagssamverkan*. Studentlitteratur, Lund.
- Avolio, B.J. and Bass, B.M. (1988). *Transformational Leadership, Charisma and Beyond*. In Hunt, J.G., Baliga, B.R., Dachler, H.P., Schriesheim, C.A. (Eds.), *Emerging Leadership Vistas*, Boston, MA, Lexington
- Baliga, B.R. and Hunt, J.G. (1988). *An Organizational Life Cycle Approach to Leadership*. In Hunt, J.G., Baliga, B.R., Dachler, H.P., Schriesheim, C.A. (Eds.), *Emerging Leadership Vistas*, Boston, MA, Lexington.
- Doz, Y.L. (1988). *Technology partnerships between larger and smaller firms: Some critical issues*. *International Studies of Management & Organization*, 17:4, 31-57
- Hosking, D.M. (1989). *Organizing, leadership and skilful process*. *Journal of Management Studies*, 25, 147-166
- Juuti, Pauli (1992). *Organisaatiokäyttäytyminen*. *Aavaranta-Sarja n:o 18*, Otava, Helsinki.
- Lewis, Jordan (1990). *Partnerships for profit :Structuring and managing strategic alliances*. The Free Press, New York.
- Nicholls, J. (1987). *Leadership in organizations: Meta, macro and micro*. *European Management Journal*, 6: 16-25
- Sjöstrand, Sven-Erik (1981). *Organisaatioteoriat*. Weilin+Göös, Espoo
- Yukl, G.A. (1989). *Leadership in organizations*. (Second edition). Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

Huhtikuu 2003