


# Klassiset johtamisteoriat: Max Weber ja byrokratiateoria

10.1.2025

## Byrokratianteorian taustaa

Johtamisen klassisia koulukuntia ovat tieteellinen liikkeenjohto, hallinnollinen koulukunta ja byrokratiateoria. Saksalaista sosiologia, oikeustieteilijää ja kansantaloustieteilijää Max Weberiä (1864-1920) pidetään byrokratiateorian kehittäjänä. Max Weberin isä – Max Weber vanhempi – oli saksalainen merkittävä poliitikko ja virkamies, joten Max Weber nuorempi kasvoi politiikan täytteisessä perheessä, jossa vieraili oppineita ihmisiä ja julkisuuden henkilöitä. Max Weber oli älyllisesti erittäin lahjakas ja opiskeli lakitietoa ja historiaa. Weber sai lakitiedon tohtorin tutkinnon. Weber työskenteli lyhyen aikaa taloustieteen professorina Freiburgin yliopistossa, ennen kuin otti vastaan professorin viran Heidelbergin yliopistossa. Hän joutui kuitenkin vähentämään akateemista työskentelyä sairastumisen takia. Lopulta hän lopetti kokonaan akateemisen työnteon 1897. Sairastuminen johtui mahdollisesti hermoromahduksesta, jonka aiheutti Max Weberin isän kuolema.  Max Weberin kirjallinen tuotanto oli laaja, mutta hänen pari keskeistä kirjallista teostaan olivat mm.

- ”Die Protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus”, joka julkaistiin saksaksi 1904 ja suomennettuna 1980 Protestanttinen etiikka ja kapitalismin henki.
- ”Wirtschaff und Gesellschaft” joka julkaistiin postuumisti 1922.

Max Weberin suosimia käsitteitä olivat byrokratia, karisma, kapitalismi ja protestanttinen etiikka. Protestanttiseen etikkaan kuuluu työn tekeminen, ahkeruus ja työ itsetarkoituksena. Protestanttiseen etiikkaan liittyy piirteitä siitä, että ihmisen on tehtävä työnsä protestanttisen askeettisesti, jopa ilottomasti ja pakertaen, koska muuten ihminen ajautuisi harhaanjohtavasti harjoittamaan kevytmielisiä ja synnillisiä

nautintoja. Vapaus, leikki, luovuus ja intohimo nähtiin erityisen pahoina synteinä. Katolisen kirkon paavi, piispa tai pappi ei saanut Weberin mukaan olla virassaan henkilökohtaisen karismansa ansiosta. Poliittisessa perheessä kasvanut Weber näki karismaattiset poliittiset johtajat rationalisoitumiskehityksen vastapainona.  Weber tutki kristillisten oppien ja talousetiikan suhdetta. Weber pyrki tuomaan esille 1900-luvun alkupuolen modernia kapitalismia. Kapitalismiin liittyi voiton tavoittelu länsimaissa. Ihannekapitalisti on työlleen omistautunut, mutta ei tuhlaa eikä kerskaile rikkauksillaan. Kapitalismi on palkinto siitä, että on tehnyt työnsä hyvin ja ahkerasti.

# Byrokratiateorian keskeisiä periaatteita

Rationaalistuminen oli Weberin kirjallisen tuotannon keskiössä. Kollegiaalinen päätöksenteko, jossa päätöksentekoon osallistuu useampi työntekijä ja jossa työntekijät sitoutuvat päätöksiin paremmin, oli Weberin mukaan tehottomampi kuin byrokraattinen organisaatio. Weberin kehittämä byrokratian ideaalimalli keskittyi käsittelemään toimivallan määrittelyä, hierarkiaa, kirjallista muotoa, asiantuntemusta, sääntöjä, päätöksentekoa ja tavoitteenasetantaa. Byrokratia on pysyvät, säännöin ohjattu elin, jonka viranhaltijoiden auktoriteettia ja velvollisuuksia säätelee kirjoitettujen sääntöjen ohella organisaatiohierarkian ylempi taso, jota sitoo vastaava kirjoitettu säännöstö. Weberin mukaan byrokratia on tehokkain organisaatiorakennemalli.  1. HIERARKIA. Organisaatio, virasto tai toimisto on järjestetty vertikaalisen hierarkkisesti. Työnjohto on vertikaalisesti hierarkkista. Työnteon pitäisi tapahtua selkeän kontrollin ja johdon alla. Ylempi taho valvoo ja kontrolloi alempaa tasoa. Jokaisella on selkeästi määritelty asema esimiehineen ja alaisineen.  2. SÄÄNNÖT. Työnteon kehyksenä on selkeät lait, säännöt, asetukset, hallinnolliset määräykset ja työohjeet. Työntekijät työskentelevät selkeän tehtävien sisällön ja kirjallisten ohjeistuksen alaisena. Säännöt ovat pysyviä ja muodollisia. Korruptio ei ole sallittua.

3. KIRJALLINEN MUOTO. Hallinto perustuu kirjallisiin dokumentteihin, jotka säilytetään.

4. TOIMIVALTA. Työntekijän toimivalta perustuu hänen ammattitaitoonsa ja asemaansa, eikä ole henkilökohtainen ominaisuus.

5. ASIANTUNTEMUS. Hallinnossa toimiminen yleensä edellyttää perusteellista ja asiantuntevaa koulutusta. Työntekijöiden palkkaus perustuu asiantuntijuuteen, ammattitaitoon ja kokemukseen. Virkoihin valitaan pätevin henkilö, eikä sukulaisia. Päästiin eroon epäpätevyydestä ja nepotismista.

6. YLENEMINEN. Byrokratiapuussa voi edetä pätevöitymisen ja osaamisen avulla yhä korkeammalle oksalle nauttien samalla lähes täydellistä erottamattomuutta.

7. PÄÄTÖKSENTEKO. Päätökset tehdään rationaalisesti sääntöjen mukaan eikä johtajan mielivaltaisen ad hoc -päätöksenteon tai johtajan karismaattisen vaikuttamisen tai manipuloinnin mukaan tai tunnepitoisesti. Päätöksenteko ei saa perustua poliittisiin – poukkoileviin – mielipiteisiin, vaan päätöksenteko on rationaalista, tehokasta ja ennustettavaa. Alaisten mielipiteitä ei kysytä. Byrokraatti ei ole lahjottavissa.

8. TAVOITTEET. Tavoitteiden asettaminen tehdään organisaation hierarkian huipulla. Organisaatiossa valta on harvojen käsissä.

9. TYÖSUHDE. Työsuhde perustuu uraan, eikä elämäntapaan. Kun toimisto/virasto on täysin kehittynyt, toiminnot vaativat viranhaltijalta eli työntekijältä täyttä työpanosta. Pakollinen työaika toimistossa voi olla tiukasti rajoitettu. Sivutoimisuus ei riitä työpanokseksi. Viranhaltijat muodostavat organisaation.

10. IHMISSUHTEET. Epäpersoonallisuus ideaalina.

11. PALKKA. Viranhaltija eli byrokraatti saa työstään kiinteää palkkaa, ja aikanaan systeemin uskolliselle palvelijalle maksetaan eläkettä.

12. TYÖVIIHTYVYYS. Ei kiinnitetty huomiota henkilöstön työviihtyvyyteen. Byrokratiateorialla Weber halusi korjata 1900-luvun yhteiskunnallisia ongelmia, kuten sukulaisten suosiminen rekrytoinnissa, korruptio, epäpätevyys, mielivaltaisuus ja jopa tehottomuus.

# Kritiikkiä byroratiateorialle

Tiettyyn pisteeseen saakka tarkat säännöt auttavat organisaatiota toimimaan kuin tehtaalla mekaaninen kone, ja ihminen muuttuu konetta pyörittäväksi rattaaksi ilman omaa ajattelua. Byrokratiateoria on saanut kritiikkiä siitä, että julkisen sektorin virastoissa ja isoissa yksityisissä suuryrityksissä hallintokoneiston säännöt lannistavat henkilöstön oma-aloitteisuutta ja luovaa ajattelua. Byrokratiaorganisaatiota onkin kritisoitu luovuuden tappajaksi. Byrokratiateoriaa on kritisoitu myös siitä, että rationaalisesti ja tehokkaasti toimiva organisaatio ei huomioi yksilön arvoja, tunteita, persoonallisuutta, karismaa ja muita psykososiaalisia tekijöitä. Byrokratiamallia on kritisoitu myös jäykäksi, päätöksenteossa hitaaksi, tyhjästä nipottamiseksi, kasvottomaksi ja jopa tahalliseksi kiusaamiseksi. Byrokratiamallissa ei kiinnitetty myöskään huomiota ihmisten työviihtyvyyteen. Byrokratiateoria on jättänyt jälkensä saksalaisiin työorganisaatioihin. Hollantilaisen kulttuuritutkija Geert Hofsteden mukaan saksalainen työkulttuuri on edelleen esimerkki korkean valtaetäisyyden (power distance) maasta, jossa arvostetaan hierarkiaa, kunnioitetaan auktoriteetteja, järjestelmällisyyttä, organisointia, rationaalisuutta ja muodollisuutta. Työkavereita ja johtajaa teititellään ”hyvää huomenta tohtori Huhtala” tai ”hyvää päivää herra Koskinen” tyyliin.

# Byrokratiateorian soveltuvuus 2000-luvulla

Byrokratiateoria kehitettiin yli 100 vuotta sitten. Teoria kuvasi sen ajan länsimaista – erityisesti saksalaista – yhteiskuntaa, jossa oli vaikutteita mm. katolisen kirkon byrokratiasta. Byrokratiasta on siirrytty vähitellen kohti modernimpaa johtamista ja joustavan organisaation mallia. Byrokratiaorganisaatiomallin vastakohtana on joustava organisaatiomalli, jossa hyödynnetään yksilöiden ja projektitiimien joustavuutta. Joustavassa organisaatiossa kuunnellaan työntekijöiden mielipiteitä ja ajatuksia herkällä korvalla ja hyödynnetään henkilöstön oma-aloitteisuutta ja luovaa ajattelua. Organisaatiossa päätöksenteko eri organisaatiotasoilla voi sisältää ad hoc -tyyppistä toimintaa, jos se on organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta perusteltua. Projektitiimi asettaa itse omat tavoitteensa. Tiimi vasta myös rekrytoinneista. Joustava organisaatiomalli soveltuu erityisesti tietointensiivisiin projektitiimeihin ja asiantuntijaorganisaatioihin, jossa työaikojen joustaminen on mahdollista ja sallittua (esim. liukuvat työajat) ja etätyön tekeminen ajasta ja paikasta riippumatta on tarvittaessa sallittua. Covid 19 -epidemian myötä moni perinteinenkin organisaatio siirtyi kohti

joustavamman organisaation mallia. Esimerkiksi rahoituslaitokset, vakuutusyhtiöt ja lääkäriasemat aloittivat virtuaali- tai etätapaamiset asiakkaidensa kanssa tietoliikenneyhteyksien ja sähköisen tunnistautumisen avulla. Byrokratiateoriasta löytyy edelleen esimerkkejä 2000-luvun Suomessa sekä julkisista organisaatioista että suurista yksityisistä yrityksistä. Kun yksityinen yritys kasvaa tietyn kokoiseksi, tarvitaan lisää keskijohtoa ja kirjallisia sääntöjä. Esimerkkejä näistä ovat yrityksen taloussäännöt, matkustusohjeet, etätyöohjeet, vakuutuskassan ohjeet ja muut henkilöstöpolitiikat. KELA:n tekemät sosiaalietuuksien käsittelyt perustuvat hyvin tarkkoihin lakeihin, asetuksiin ja sääntöihin, jotta kansalaisten saamien etuuksien käsittely on kaikille kansalaisille läpinäkyvää, oikeudenmukaista ja tasapuolista. Korkeakoulujen yhteisvalintakäytäntö ja pääsykoeprosessi on niin ikään esimerkkinä siitä, että korkeakouluun valitaan sääntöjen ja pistemäärien perusteella pätevimmät opiskelijat. Kriisiorganisaatioissa – puolustusvoimat, pelastuslaitos ja julkinen terveydenhuoltojärjestelmä – työn johto, käskyvalta, toimivalta ja työohjeet on perusteltua organisoida byrokratiaorganisaation mukaan, jossa kriisitilanteissa jokainen tietää oman toimivaltansa ja osaa toimia tarkkojen säätöjen ja protokollan mukaisesti. **Taru Huhtala**
KTT, asiantuntija TKI
SeAMK Kirjoittaja työskentelee Seinäjoen ammattikorkeakoulussa asiantuntijana ja asiantuntijaorganisaation johtaminen -opintojakson opettajana. Hän on opiskellut sekä kauppatiedettä että talousoikeutta Vaasan yliopistossa.

# Lähteet

Hofstede, Geert (2010). Cultures and Organizations – Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. McGrawHill. Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru (2005). Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 3. painos. Helsinki: Edita. Sihvola, Juha (2019). Sata vuotta protestanttista etiikkaa. Suuntaviivoja. Historiallinen Aikakauskirja. Numero: 05/2019. Sivut 253-256. Viitala, Riitta & Jylhä, Eila (2021). Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 2. painos. Helsinki: Edita. Weber, Max (1980). Protestanttinen etiikka ja kapitalismin henki. (saksankielinen alkuperäisteos vuodelta 1904) Weber, Max (2009). Tiede ja politiikka – kutsumus ja ammatti. Suomentanut: Tapani Hietaniemi ja Risto Hannula. Tampere: Vastapaino.