

# Kokemus johtaa!

Johanna Kujala,  
Päivi Myllykangas ja  
Erika Sauer (toim.)





Kokemus johtaa!



Toimittaneet

JOHANNA KUJALA  
PÄIVI MYLLYKANGAS  
ERIKA SAUER

# Kokemus johtaa!

Copyright ©2012 Tampere University Press ja tekijät

*Myynti*  
Tiedekirjakauppa TAJU  
Kalevantie 5  
PL 617  
33014 Tampereen yliopisto  
puhelin 040 190 9800  
fax (03) 3551 7685  
taju@uta.fi  
www.uta.fi/taju  
<http://granum.uta.fi>

*Taitto*  
Maaret Kihlakaski

*Kansi*  
Mikko Reinikka

ISBN 978-951-44-8695-1

ISBN 978-951-44-8769-9 (pdf)

Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print  
Tampere 2012

## KIRJOITTAJAT

**Johanna Kujala**, KTT, dosentti, toimii Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulussa yrityksen hallinnon professorina. Hänellä on pitkä opetuskokemus johtamisen ja yritysstrategioiden alalta maamme eri korkeakouluissa ja yliopistoissa. Tutkimuksessaan hän on keskittynyt liiketoiminnan vastuullisuuteen, eettiseen johtajuuteen ja sidosryhmävuorovaikutukseen sekä keskijohdon johtamis- ja strategiikäytäntöihin.

**Päivi Myllykangas**, KTT, on tutkinut palveluliiketoiminnan arvon luomista ja sidosryhmäsuhteita. Hänen julkaisunsa käsittelevät edellä mainittujen lisäksi strategisen johtamista ja corporate governance -kysymyksiä. Hän työskentelee tällä hetkellä Tredea Oy:n toimitusjohtajana.

**Erika Sauer**, KTT, FM, on tutkinut johtajuutta, erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa ja taidelaitoksissa. Hänen erikoisalaansa ovat luovien ihmisten johtaminen, jaettu johtajuus ja johtamisen estetiikka ja tilallisuus. Hän toimii johtamiskonsulttina Psycon Oy:ssä ja vanhempana tutkijana Tampereen yliopistossa.

**Arja Ropo**, KTT, on johtamisen professori Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulussa. Hänen asiantuntijuutensa kohdistuu erityisesti leadership-kysymyksiin. Hänen viimeaikaisin tutkimuksensa luo uudenlaista näkemystä johtajuudesta kehollisena ja esteettisenä ilmiönä. Hän on julkaissut laajasti kansainvälisissä lehdissä ja kirjoissa. Hän toimii useiden kansainvälisten lehtien toimituskunnissa ja tutkijaverkostoissa.

**Eero Riikonen**, LT, psykiatri, toimii Osuuskunta Toivossa tutkimus- ja kehittämisjohtajana. Hän on kirjoittanut yhdessä kollegoidensa kanssa useita työhyvinvointiin, työelämän haasteisiin sekä ja kielen ja hyvinvoinnin väliseen suhteeseen liittyviä kirjoja. Hän on myös julkaissut kaksi kaunokirjallista teosta.

**Kari Neilimo**, vuorineuvos, TTT, on toiminut liiketaloustieteen professorina Tampereen yliopistossa, Lappeenrannan teknillisessä korkeakoulussa ja Lapin yliopistossa ennen siirtymistään S-ryhmään. SOK:n pääjohtajana hän oli vuosina 2002–2007. Kari Neilimo on johtanut useita Tampereen yliopiston ja Tampereen teknillisen yliopiston yhteisiä ylimmän liikkeenjohdon MBA-ohjelmia sekä ollut useiden suomalaisten yhtiöiden hallintoneuvostojen ja hallitusten puheenjohtaja tai jäsen. Hän toimii tällä hetkellä hallituksen puheenjohtajana Yleisradio Oy:ssä ja Tampereen yliopistossa sekä hallituksen jäsenenä useissa yritysorganisaatioissa mm. Kaukokiito Oy:ssä, Solita Oy:ssä, Silmäasema Fennica Oy:ssä, Deep Leed Oy:ssä, Hunting Minds Oy:ssä, HL Insulation Oy:ssä ja Tampereen Tiivisteteollisuus Oy:ssä.

**Martti Silvennoinen**, TTM, on toiminut Tampereen yliopistossa ja Liikkeenjohdon Instituutissa (LIFIM) opetustehtävissä ja Tapiola-ryhmässä henkilöstön kehittämisen, markkinointi ja aluejohtotehtävissä. Hänellä on myös kokemusta yritysten, järjestöjen ja kulttuurilaitosten hallitustyöskentelystä sekä advisor board -tyyppisestä toiminnasta. Hän on pitkän uransa aikana luennoinut oppilaitoksissa, yrityksissä ja järjestöjen tilaisuuksissa johtamisesta ja johtajuudesta sekä osallistunut aktiivisesti keskusteluun elinkeinoelämän ja kulttuurin välisestä vuorovaikutuksesta. Tällä hetkellä hän toimii suunnittelujohtajana Tapiola-ryhmässä.

**Pentti Nieminen** on hämäläistaustainen isäntärenki Päijänteen rannoilta. Hän toimi Linkosuo Oy:n johtajana 1974–2003.

**Antti Vihinen**, FT, työskenteli Lahden Sibeliustalo Oy:n toimitusjohtajana 1999–2010. Nykyisin Vihinen on professorin virassa Saksassa, Karlruhen kansainvälisessä ammattikorkeakoulussa Karlshochschule.



## *Sisällys*

KIRJOITTAJAT .....	5
JOHDANNOKSI KIRJAA: YHTÄ TOTUUTTA EI OLE .....	9

### OSA I

MITÄ USKOMME TIETÄVÄMME JOHTAJUUDESTA? .....	15
--	----

*Arja Ropo*

JOHTAJUUDEN UUDET ASKELMERKIT .....	17
-------------------------------------	----

*Erika Sauer*

SUOMALAISEN JOHTAMISEN HYVEET JA PAHEET .....	27
---	----

*Johanna Kujala*

SITÄ SAA MITÄ TILAA – MENESTYKSEN MITTA JA MITTARIT .....	38
---	----

*Eero Riikonen*

SUURI KILPAILU – LUOVUUTTA VAI TEHOKKUUTTA? .....	48
---	----

### OSA II

MITEN OLEMME KOKENEET JOHTAMISEN? .....	65
---	----

*Kari Neilimo*

HYVÄN JOHTAMISEN LÄHTEILLÄ .....	67
----------------------------------	----

*Martti Silvennoinen*

JOHTAMISEN PYHÄ YKSINKERTAISUUS .....	77
---------------------------------------	----

*Pentti Nieminen*

JOHTAMISEN PAINEET .....	96
--------------------------	----

<i>Antti Vihinen</i> KARAVAANI KULKEE JA KOIRAT HAUKKUU – Johtaja politiikan ja liiketoiminnan ristipaineessa .....	103
<i>Päivi Myllykangas</i> KILPAILUKYKY ON SIDOSRYHMÄSUHTEISSA, KUMPPANUUS ELÄÄ LUOTTAMUKSESTA .....	112
<i>Johanna Kujala, Päivi Myllykangas &amp; Erika Sauer</i> LOPPUSANAT .....	127

## JOHDANNOKSI KIRJAAN: YHTÄ TOTUUTTA EI OLE

Johtajuus puhuttaa. Siitä kirjoitetaan paljon. Vuoroin johtajia syytetään epäonnistumisista ja vuoroin kiitetään menestyksestä. Johtamista myös tutkitaan monenlaisista näkökulmista ja erilaisin motiivein. Johtajuustutkimuksen rinnalla esimies-alaisuus- ja laajemmin koko työyhteisön ja työelämän tutkimus on puhuttanut viime aikoina runsaasti.

Kiinnostuksen kohteena on edelleen useimmiten itse johtaja, mutta myös alaisiin ja heidän kokemukseensa on alettu kiinnittää huomiota. Työpaikan arjessa sananvalta ei ole enää pelkästään johtajalla, vaan toistenkin tiedolla, kokemuksella ja mielipiteillä on merkitystä. Trendi näkyy organisaatioissa esimerkiksi 360-arviointien suosion lisääntymisenä. Niissä esimies itse, hänen kollegansa ja alaisensa sekä esimiehen esimies saavat kaikki arvioida johtajuuskäyttäytymistä.

Jos johtajaa kiitetäänkin organisaation menestyksestä, hän saa niskoilleen myös syyt epäonnistumisista. Huono johtaminen nimetään tärkeimmäksi syyksi työpaikan vaihtamiseen, uupumiseen ja sairauspoissaoloihin. Yleisesti ottaen huonon johtamisen voi sanoa olevan työhyvinvoinnin este.

Johtajuustutkimus keskittyi pitkään vain johtajaan. Johtajuus pelkistettiin melkein pä aina yksilöön, yhteen johtajaan, hänen käytäytymiseensä ja toimintaansa. Organisaatio ikään kuin henkilöityi johtajaansa. Hänen aikataulujaan ja toimintatapaansa tutkittiin mitaamalla ja kellottamalla. Tilastolliset menetelmät hallitsivat johtajuustutkimusta. Vasta 1980-luvulla, kun käytännön tapauskuvauksia oli ensin käytetty koulutuksessa, uskaltauduttiin johtajuutta tukimaan myös laadullisin menetelmin.

Sekä työelämässä että tutkimuksessa johtajaan keskittyminen on ohjannut ajatuksiamme johtajan tärkeydestä. Olemme uskoneet erilaisiin johtamistyypleihin ja piirteisiin, sekä johtajan merkitykseen organisaation tärkeimpänä henkilönä. Nyt kuitenkin sekä tutkimustieto että kokemus ovat nostaneet esille uusia ilmiöitä, joilla on organisaatioiden johtamisen ja menestyksekkään liiketoiminnan kannalta merkitystä.

Mitä johtaminen sitten nykyisin oikeastaan on? Sen sijaan, että johtajuus otettaisiin annettuna asemana, on alettu kysyä miten johtajuus ilmenee, miltä se näyttää, mistä sen tunnistaa ja miten se toimii. Näillä kysymyksillä pyritään porautumaan ihmisten välisen vuorovaikutuksen mekanismeihin ja tunnistamaan miten johtajuus syntyy ja kuolee. Asemavalta syntyy siitä, että henkilö siirretään esimiestehtäviin. Johtajuuden synty ei ole yhtä yksinkertaista. Eikä johtajuus välttämättä lakkaa siirryttäessä pois esimiestehtävistä.

Liiketoiminnassa johtajuuteen kietoutuu sekä ihmisten että yritystyoiminnan johtaminen, sekä ihmisiä innostavan strategisen vision luonti että arkipäiväinen manageeraus. Johtajan tulee ymmärtää näitä kaikkia näkökulmia ja pystyä tasapainottelemaan ihmisten odotusten ja toiveiden ja liiketoiminnan vaatimusten synnyttämien usein ristiriitaistenkin paineiden keskellä. Johtamistyö on usein rankkaa ja raadollistakin, kun asioita yhteismitallistetaan rahan avulla. Kun huikeilla palkkioilla ostetaan rankkoihin ratkaisuihin kykenevän ihmisen työpanos, asettuvat raha ja ihmisyyys usein vastakkain sekä organisaatioissa että johtajan omassa elämässä.

Uskollisuus itselle ja omille arvoille on jokaisen johtajan ennemmin tai myöhemmin kohtaama kysymys. Vastuun ottaminen siitä, että tekee niin kuin uskoo parhaaksi, ja valitsee tai kehittää vaihtoehdon, jonka kanssa voi elää jatkossakin, on johtajan jaksamisen lähtökohta. Halu tehdä johtamistyötä ja kyky kohdata sen aiheuttamat paineet, ristiriidat ja yksinäisyys ovat pitkän johtajauran edellytyksiä. Sisältöä työhön voi löytää kehittämällä johtajuuttaan ihmisten kohtaamisen, yhdessä tekemisen ja inhimillisesti arvokkaan liiketoiminnan toteuttamisen kautta. Oman pankkitilin kasvattamiseen keskittyminen ja johtamistyön tekeminen pelkästään taloudellisten motiivien varassa eivät tuo työhön sisältöä, joka auttaisi jaksamaan kovin pitkään.

Ympäristön dynaamisuuden ja epävarmuuden lisääntyessä ideaali hierarkkisesti järjestäytyneestä byrokraattisesta organisaatiosta, jonka ylimmällä tasolla on eniten valtaa omaava henkilö, menettää merkitystään. Organisaatiot ja niiden päätöksenteko perustuu uudelle vuorovaikutukselle, kun organisaation henkilöstö motivoituu suorituksista ja tehtävistä. Teolliseen rationaliteettiin perustuva ajattelu elää kuitenkin organisaatioissa vahvana. Olemassa olevat toimintatavat ovat tunnettuja ja ne hyväksytään laajasti. Niiden kyseenalaistaminen tai uskallus toimia toisin vaatii luovaa mielikuvitusta ja voi tuottaa epäonnistumisen myötä kasvojen menetyksen. Pitäisikö siksi tyytyä entiseen ja hyväksyä jäykät rakenteet ja aikansa eläneet mallit vai onko uusien johtamisinnovaatioiden aika vihdoin tullut?

Esitetyt tulevaisuudenkuvat ovat usein vain menneisyyden heijastumia. Uusia taloudellisia ja sosiaalisia paradigmoja edustavat tutkijat uskovat, että maailma käy läpi perusteellista muutosta. Vallitsevat johtamismallit ja strateginen ajattelu, joilla olemme tottuneet hahmottamaan yrityksen liiketoimintaa ja sen johtamista, eivät saa tästä muutoksesta riittävässä määrin kiinni. Mitä ennakoimattomammaksi maailma muuttuu ja mitä pidempään säilytämme silmillämme perinteiset teknisrationaalisen maailman silmälasit, sitä varmemmin emme saa selvää muutoksesta, joka yrityksissä ja niiden toimintaympäristöissä on tapahtumassa. Asioiden monimuotoistuuessa johtamisen ja työelämän käytäntöjen tutkimus eivät ole enää kaksi erillistä saareketta,

joista toinen keskittyy johtamiseen ja toinen henkilöstöön, vaan ne lähestyvät toisiaan.

Tämä kirja sai alkusysäyksen paneelista, joka järjestettiin Tampereen yliopistossa Työelämän tutkimuspäivillä. Paneelissa kysyttiin ”Johdetaanko suomalaisia huonosti?” Ajatus paneelin teemasta syntyi eri lähteistä luetuista johtajien haastatteluista, joissa kuvattiin johtamista suurten megatrendien maailmassa. Globalisaatio, pääomamarkkinoiden vapautuminen ja informaatioteknologioiden esiinmarssi ovat muuttaneet liiketoiminnan perusluonnetta, organisaatiota ja johtamista, mikä näkyy hämmennyksenä ja jopa väsymyksenä johtamistyössä. Keskustelu työelämästä ja sen laadusta on käynyt vilkkaana. Esimerkiksi masennus on kasvattanut osuuttaan työeläkemenoista 48 prosenttia yhdessätoista vuodessa. Omat rajoitteensa asettavat harmaantuva Suomi ja vaatimus pitenevistä työurista. Hyvin hoidetulla työyhteisöllä, henkilöstön työyhteisötaidoilla ja johtamisosaamisella voi olla paljonkin merkitystä yritysten ja koko liike-elämän kilpailukyvyn kannalta.

Keskustelijoina edellä mainitussa paneelissa olivat yrityksen hallinnon professori Arja Ropo, psykologi Eero Riikonen, vuorineuvos Kari Neilimo ja toimitusjohtaja Antti Vihinen. He kaikki ovat kirjoittaneet tähän kirjaan näkökulmansa suomalaiseen johtamistyöhön. Lisäksi Tapiola-yhtiöiden aluejohtaja Martti Silvennoinen ja toimitusjohtaja Pentti Nieminen esittävät omakohtaista pohdintaa suomalaisesta johtamistyöstä. Paneelin järjestäjät, professori ma. Johanna Kujala, KTT Päivi Myllykangas ja KTT Erika Sauer täydentävät puheenvuoroillaan käytännön johtajien näkökulmia.

Kirja rakentuu kahdesta osasta. Ensinnä otamme esiin sen, mitä uskomme tietävämme johtamisesta nykyisen johtamistutkimuksen valossa. Haluamme kysyä nimenomaan mitä uskomme tietävämme. Nykytutkimus ja -tieto perustuvat pitkälti sellaiseen tutkimustapaan ja perusolettamuksiin, jotka väistämättä jättävät varjoonsa muita, vaihtoehtoisia, tai vielä tuntemattomia ajattelutapoja ja ymmärryksiä. Kirjan toinen osa nostaa esiin kokemuksen johtamisesta. Kokemukseen perustuvia puheenvuoroja esittävät käytännön johtamistyön liemissä

keitetyt esimiehet ja johtajat. Loppusanoissa tarkastelemme vielä johtamisen uusia viitekehyksiä ja tietoa, jota niiden avulla saamme.

Kirjan ensimmäisen osan aluksi Arja Ropo katsoo artikkelissaan ”Johtajuuden uudet askelmerkit” tulevaisuuteen ja pohtii, minkälaista johtajuutta Suomessa ja suomalaisissa yrityksissä ja organisaatioissa tarvitaan seuraavina vuosina. Ja minkälaista johtajuutta meille on tarjolla.

Erika Sauer kertoo artikkelissaan ”Johtamisen muuttuvat hyveet ja paheet” siitä, miten ajan myötä hyveet voivat muuttua paheiksi ja päinvastoin. Johtajan rooli keulakuvana vahvistuu, mutta samalla se on muuttumassa yhä pinnallisemmaksi. Hän kirjoittaa johtamisen usein vaietusta kääntöpuolesta eli siitä, kuinka johtaminen voi olla raskasta, vaikeata ja pelottavaa. Lopuksi hän vetää yhteen joitakin tulevaisuuden johtajuuden mahdollisuuksista ja suuntaviivoja.

Artikkelissa ”Sitä saa mitä tilaa – Menestyksen mitta ja mittarit” Johanna Kujala pohtii, miten johtajien tavoittelemaa menestystä voidaan mitata ja mitkä olisivat oikeat mittarit hyvälle johtamiselle.

Ensimmäisen osan lopuksi Eero Riikosen artikkeli ”Suuri kilpailu – Luovuutta vai tehokkuutta?” näkee ristiriitaisten vaatimusten syövyttävän työhyvinvointiamme ja kysyy, olemmeko valmiita suostumaan siihen.

Kirjan toisen osan ensimmäisessä artikkelissa ”Hyvän johtamisen lähteillä” Kari Neilimo arvostelee sitä, kuinka käytännön johtamisessa edelleen ihminen unohtuu, kun pomotus ja pelottelu ovat arkipäivää.

Martti Silvennoinen kirjoittaa artikkelissaan ”Johtamisen pyhä yksinkertaisuus” johtajien pyrkimyksestä monimutkaistaa johtamistehdävää. Hänen mukaansa suomalainen johtaja tietää rakentavansa uran ja yrityksen menestyksen kautta samanaikaisesti parempaa yhteiskuntaa. Tämän päivän hyvä johtaminen ei ole vain menestyksestä bisneksen tekoa vaan myös vastuullista yrityskansalaisuutta.

Toisen osan kolmannessa artikkelissa ”Johtamisen paineet” Pentti Nieminen katsoo johtajan uraansa taaksepäin ja tarkastelee paineita, joita johtaminen on tuonut mukanaan uran eri vaiheissa.

Artikkelissa ”Karavaani kulkee ja koirat haukkuu – Johtaja politiikan ja liiketoiminnan ristipaineessa” Antti Vihinen pureutuu ongelmakenttään, jonka yhteiskunnan omistaman osakeyhtiön johtaja joutuu kohtaamaan. Poliitiikka, yhteiskunnallinen palvelutehtävä ja tulostavoitteet on sovitettava yhteen.

Päivi Myllykangas tarkastelee artikkelissaan ”Kilpailukyky on sidosryhmäsuhteissa, kumppanuus elää luottamuksesta” yritysten arvонуontia ja pohtii, miten päästäisiin arvon jakamisesta arvon luomiseen, miten epäilyn tilalle voitaisiin rakentaa luottamusta. Artikkeleihin tuo lisämausteensa Myllykankaan ja toimitusjohtaja Liisa Peltolan väliset keskustelut tämän päivän yritystoiminnan olemuksesta.

Näiden artikkeleiden kautta kirjamme luotaa suomalaista johtamista sekä mikroskoopilla että kaukoputkella. Lukija voi sen avulla katsoa itseään sekä johtajana että alaisena, pohtia asioita sekä omasta että toisten näkökulmasta. Ja toivottavasti nähdä myös johtamisen laajat yhteiskunnalliset arvot ja vaikutukset.

Puheenvuorojen monimuotoisuus antaa ymmärtää, että johtamistyössä ja johtamiskontekstissa ei välttämättä tarvita yhtä yhteistä näkemystä, ja että näkemysten moninaisuus voi olla myös rikkaus. Yhtä totuutta ei ole, vaan jokainen voi luoda oman ymmärryksensä johtamisesta. ☞

### *Kiitokset*

Haluame kiittää Suomen Akatemiaa ja Työsuojelurahastoa, joiden rahoittamien tutkimusprojektien ohessa tämä kirja on syntynyt.



OSA I

Mitä uskomme tietävämme johtajuudesta?



Arja Ropo

## JOHTAJUUDEN UUDET ASKELMERKIT

Strategiaguru Gary Hamel totesi Talouselämän (12/2008) haastattelussa: ”Maailma on aivan toinen kuin vuosikymmeniä sitten, mutta johtamista ohjaavat sata vuotta sitten syntyneet perusajatukset. Ei ihme, että johtamisessa on ongelmia.” Johtajuusajattelulla ja -teorioilla on vahvat traditiot, jotka ovat muotoutuneet noin sadan viime vuoden aikana. Näitä traditioita on vaikea murtaa, vaikka ne eivät enää olisikaan riittäviä tai toimivia. Johtajuuden vahvat koulukunnat ja johtajuusmallit ovat syntyneet eri aikojen ja tilanteiden tarpeisiin. Tarvittaisiinko moniulotteisempaa näkemystä ihmisestä, johtajuudesta ja osaamisen hyödyntämisestä?

### Johtajuusajattelun traditiot ja tarve uudistua

Johtajuuden systemaattinen kehittäminen on lähtenyt viime vuosisadan alun rationaalisesta tulosjohtamismallista, joka vastasi teollistuneen yh-

teiskunnan ja teollisten organisaatioiden johtamishaasteisiin. Keskeistä oli tulos, tuottavuus ja suoraviivainen eteneminen selkeisiin päämääriin. Ajallisesti seuraavana syntyi sisäisten prosessien malli, jossa korostui vakauden ylläpito, dokumentointi ja informaation hallinta.

Ihmissuhdekoulukunta toi johtajuuteen uuden paradigman, jossa korostettiin ihmisten merkitystä tuloksen tekijöinä. Henkilöstön osaamisen vahvistamisen, osallistumismahdollisuuksien lisäämisen ja avoimen kommunikoinnin huomattiin vaikuttavan työsuoritukseen. Myöhemmin systeemiajattelun vakiintumisen myötä myös johtamisessa alettiin tunnistaa asioiden ja organisaatioiden keskinäisriippuvuus uudistumisen ja muutoksen edellytyksenä (Quinn ym. 2007).

Oman aikansa peileiksi syntyneitä johtamismalleja käytetään edelleen ohjaavina johtamisoppeina, vaikka useilta osin aika on ajanut niiden ohi. Viime vuosikymmeninä tuntuu vain vahvistuneen teollisen ajan tulosohjaus, vaikka koko yhteiskunta on vahvasti siirtynyt palveluihin ja tietointensiivisiin organisaatioihin.

Toinen traditio, keskustelu ihmisten (leadership) ja asioiden johtamisesta (management) on päätynyt jonkinlaiseen kompromissiin siitä, että molempia tarvitaan entistä monimutkaisemmiksi muodostuneissa toimintaympäristöissä. Johtamisen monimutkaisuutta tunnistaa hyvin Quinnin ja kollegojen luoma kilpailevien arvojen malli, joka kuvaa johtamisen haasteita ja keinoja samanaikaisten vastakkaisten tavoitteiden – joustavuus ja kontrolli, sisäinen ja ulkoinen fokus – ristitulella (Quinn ym. 2007). Vaikka uusia johtamismalleja tulee ja kehittyy uuden ajan tarpeisiin, niin ihmisille ja organisaatioille on tyypillistä kantaa myös johtajuuden historiaa mukanaan. Johtajuus onkin luonteeltaan paradoksaalista, monenlaisten arvojen ja tavoitteiden kanssa ponnistelua tilannekohtaisesti.

Kolmas ja varsin perustavaa laatua oleva traditio, joka tekee johtajuuden ymmärtämisen ja käytännön ongelmalliseksi on se, että edes johtajuuden määrittelystä ja syvimmästä luonteesta ei ole saavutettu yksimielisyyttä. Yuklin (2010) mukaan yhteistä johtajuuden perinteisessä ymmärryksessä on, että siinä on kysymys vaikuttamisesta johtajan ja johdettavien välillä. Sen sijaan eroja on näkemyksissä,

kuka vaikuttaa kehen (johtajakeskeinen vs. jaettu johtajuus), minkä tyyppistä vaikuttaminen on (innostus vs. sopeutuminen), ja minkä pohjalta vaikutetaan (äly vs. tunteet).

Neljänneksi, johtajuusajattelun traditioita ovat jaottelu yhtäältä perinteisiin piirre- ja käyttäytymisteorioihin ja toisaalta niin sanottuihin uuden aallon johtajuusteorioihin, joissa korostuvat muutosjohtajuus ja visionäärisyys (Bryman 1996). Bryman nostaa esiin myös viime vuosina vahvistuneen keskustelun johtajakeskeisistä vs. jaetun johtajuuden malleista (Pearce & Conger 2003). Viimeksi mainitulla erottelulla on merkitystä erityisesti tulevaisuuden johtamismalleja haettaessa, koska jaettu johtajuus kyseenalaistaa perinteisen hierarkkisen subjekti-objekti-suhteen ja korostaa pikemminkin vastavuoroista arjessa tapahtuvaa läsnäoloa, kanssakäymistä ja neuvottelua. Lisäksi se riisuu johtajuuden sankarimyyttä ja tekee siitä enemmän ihmisen näköistä ja kokoista inhimillisine särmineen (Ropo ym. 2005).

Yllä mainittu johtajuuskirjallisuus ja johtajuuden traditionaalinen ymmärtäminen perustuu pitkälti kognitiiviseen tiedon käsitykseen: ajatukseen, että johtaminen on älyllistä, rationaalista ja hallittua. Tutkimuskirjallisuus käsittelee jopa tunteita mielen tuotoksina (Zerbe, Ashkanasy & Härtel 2006). Liikkeenjohtotutkimuksen vaikuttajiin lukeutunut Chester Barnard totesi jo vuonna 1938, että johtamisessa tärkeitä ovat tunteet ja kokemuksellisuuteen perustuva toiminta ja arviointi. Hänen mukaansa johtaminen on enemmän taidetta kuin tiedettä. Hän toteaa edelleen, että johtaminen on esteettistä eikä niinkään loogista luonteeltaan. Paljon myöhemmin myös Rafael Ramirez (2005) päätyy siihen, että esteettinen johtajuus perustuu pitkälti kokemuksiin ja tunteisiin, empatiaan ja intuitioon.

Siitä huolimatta, että johtajuutta pidetään yksimielisesti sosiaalisena prosessina, sosiaalisuuskin määrittyy tutkimuksissa pääosin kognitiivisen älyn eikä kokevan kehon kautta (Ropo & Parviainen 2001, Ropo ym. 2002). Johtajuus kognitiivisena taitona on kuin geometrista kauneutta – rationaalista, lineaarista, hierarkkista ja harmonista. Strategiat, organisaatiomallit, budjetit ja vuokaaviot kuvaavat tyyppillisesti tuota geometrista järjestystä. Säännöt, koodit, perinteet,

hyväksytyt kulttuuriset tavat ja tilat laittavat kehollisen, tuntevan ja aisteilla kokevan ihmisen järjestykseen, jotta äly saa tehdä rauhassa työtä. Mutta onko niin, että luova ja innovatiivinen ihminen onkin jäänyt tuon geometrisen kauneuden kahleisiin voimatta käyttä kaikkia taitojaan ja osaamistaan?

Uudenlainen haastaja johtajuuden geometriselle kauneudelle on kehollisesti kokevan ihmisen kauneus, jonka lähtökohtana on aistien kautta syntyvät kokemukset ja merkityksen anto. Johtajat ja johdettavat ovat konkreettisia, kehollisia olentoja, eivät vain henkisiä avatar-hahmoja (Ropo & Sauer 2008a). Älyllisen ajattelun lisäksi katse, tunteet ja kuuntelu tulevat tärkeiksi johtamisessa. Johtamisen arki elää kokemuksellisesti kielen, tilojen ja elämisen rytmin kautta. Jotta ihminen voisi toimia kokonaisvaltaisena ja käyttää monipuolisesti taitojaan ja osaamistaan työpaikalla, tarvitaan johtajuuteen esteettistä näkökulmaa, joka tunnistaa ihmisen kokevana ja tuntevana sosiaalisena olentona.

## Esteettinen ja kehollinen näkökulma johtajuuteen

Esteettistä näkökulmaa johtamiseen ja organisaatioihin alettiin kehittää tutkimuksissa 1980–1990-luvuilla pääasiassa protestina positivistiselle ja rationaalille paradigmalle, joka dominoi organisaatio- ja johtajuustutkimusta (esim. Ramirez 1987, Gagliardi 1992, Strati 1999). Erityisesti tutkittiin toimistotilojen arkkitehtuuria, värejä, muotoja, logoja ja tuotemerkkejä. Näistä ei oltu kiinnostuneita vain tutkimuskohteina, vaan huomiota kiinnitettiin niiden yhteyksiin johtamiseen ja toimintojen organisointiin. Suomessa Anni Paalumäki (2004) on tutkinut väitöskirjassaan SOL-Palvelujen toimitiloja, yrityksen keltaista brändiä ja sosiaalisia käytäntöjä johtamisen välineinä.

Samanaikaisesti esteettisten artefaktien tutkimisen kanssa kasvoi johtajuustutkijoiden kiinnostus eri taidemuotojen, taideorganisaatioiden ja johtajuuden yhteyksien tutkimiseen. Haluttiin oppia ihmisten johtamisesta luovissa organisaatioissa, kuten orkesterissa, teatterissa tai

elokuvanteossa (esim. Chiapello 1998, Koivunen 2006, Sauer 2005, Soila-Wadman 2003, Taylor 2002, Wennes 2002).

Taiteessa ja taideorganisaatioissa on sisäsyntyisesti esteettinen ja kehollinen ulottuvuus. Teatterissa, elokuvassa ja orkesterissa sekä johtajat että työntekijät käyttävät työvälineenä kehoaan. Ääni, katse, kuuntelu, jopa kosketus liittyvät arkipäiväiseen vuorovaikutukseen. Työ on vahvasti yhteistoiminnallista ja tähtää esteettiseen lopputulokseen. Taidemuodot ja taideorganisaatiot voivatkin tarjota uusia näkemyksiä siitä, mitä nykypäivän johtamisessa tarvitaan, kun pyritään luomaan uusia, innovatiivisia toimintatapoja, liiketoimintamalleja ja strategioita. Kyseessä on nimenomaan uudenlaisten vuorovaikutuksellisten toimintatapojen oppiminen, joissa esteettisyydellä ja kehollisuudella on keskeinen rooli.

## Johtajuuden tanssit

Taideorganisaatioiden johtamisen tutkimisen lisäksi taiteita käytetään tutkimuksessa myös metaforina. Metaforien käytöllä pyritään valottamaan erilaisia näkökulmia, sellaisia, joita ei välttämättä tulisi ajatelleeksi tavanomaisessa työympäristössä. Metaforilla rakennetaan johtajuuden uudelleen ymmärtämistä kokemuksellisuuteen perustuen. Tanssin metafora kuvaa erityisesti ihmisten välisiä suhteita.

Sekä tanssit että johtaminen ovat muuttuneet viime vuosikymmeninä. Valssi tarjoaa metaforan traditionaalisesta johtajuudesta (Ropo & Sauer 2008b). Liikkeenjohtoteoria syntyi teollisen vallankumouksen aikaan korostaen mittaamista, järjestystä, työnjakoa, sääntöjä, hierarkiaa ja kontrollia. Teollistuminen toi uusia haasteita työn ja tehtaiden organisointiin. Maatalousvaltainen yhteiskunta oli muuttumassa tuntemattomaan suuntaan. Tieteellinen liikkeenjohto lainasi oppinsa luonnontieteistä. Rationaalisuus, lineaarinen ajattelu ja selvät säännöt muodostivat johtamisen ideaalit. Samalla syntyivät valtavirtaisen länsimaisen johtajuusajattelun historialliset juuret.

Eurooppalainen ballroom-tanssi, valssi, ja pohjoisamerikkalainen tieteellinen liikkeenjohto kehittyivät rinta rinnan teollisen vallankumouksen hengessä. Valssissa on keskeistä yhteisymmärrys partnerin kanssa, koordinaatio, liikkeiden synkronointi ja määritellyt askelkuviot. Valssia tanssiva pari on kuin hyvin öljytty kone, joka tuottaa ennalta tiedetyn tuloksen rytmin ja intensiteetin tullessa ulkoapäin, musiikista.

Valtavirtainen johtajuusteoria samoin kuin suosittu valssi ovat molemmat kehittyneet tietyssä historiallisessa ja sosiaalisessa tilanteessa. Yhteiskunta ja työelämä muuttuivat teollistumisen myötä merkittävästi, samoin sosiaalinen elämä. Miehen ja naisen läheinen fyysinen kontakti valssissa, joka tuohon aikaan herätti hämmennystä, kuvastaa myös laajempaa yhteiskunnan muuttumista: ihmiset muuttivat työn perässä tiheään asuttuihin kaupunkeihin, joutuivat työskentelemään tehtaissa lähellä toisiaan työnjohtajien määräämässä paikassa tehtaan seinien sisällä. Samoin kuin valssissa, myös johtamisessa oli miehen määräysasema itsestäänselvyys. Naisia tarvittiin ikään kuin näytille, osallistumaan tanssiin, seuraamaan miestä ilman mahdollisuutta itse vaikuttaa tanssin kulkuun.

Suosittu tanssi ja menestyvän liiketoiminnan edellytykset ovat ratkaisevasti muuttuneet sitten teollisen vallankumouksen. Olemme siirtyneet vakaasta maailmasta vähittäisten muutosten kautta jatkuvaan, ennalta arvaamattomaan, hektiseen ja jopa kaoottiseen maailmaan. Kerran vuodessa raportointi ei enää riitä. Kvartaalitalous sanelee liiketoiminnan rytmin. Ideaaliorganisaatio toimii joustavana ja mukautumiskykyisenä verkostona, joka pystyy luomaan itsensä uudelleen ja uudelleen. Maantieteelliset etäisyydet eivät enää aseta rajoja yrityksille, joista on tullut kuin nomadeja, jotka etsivät parhaimpia laituria. Tällaisessa maailmassa entinen toimintalogiikka ei enää riitä, ei tanssissa eikä johtamisessa.

Kun vakaat toimintamallit ja rakenteet ovat hävinneet, on johtajuuden uudeksi eetokseksi tullut ”seize the moment”, tilanteen hyödyntäminen sekä johtajien että johdettavien näkökulmasta. Tällaisessa ympäristössä työskentely on intensiivistä ja intohimoista, tunteet



nousevat usein pintaan. Johtajuudessa ei enää riitä älyllinen osaaminen, tarvitaan uudenlaista, kehollista, kokemuksellista ja esteettistä johtamisosaamista. Aistien kautta muodostuva tieto tulee entistä tärkeämmäksi johtamisessa. Merkitykset, symbolit, kieli, rytmi ja tilat ovat uusia johtajuuden koordinaatteja. Kuuntelu, katse ja tunteet tulevat keskeisiksi johtajuuskäytännöiksi.

Johtajuuden uusi tanssi on ekstaattinen reivi. Reivit tunnetaan tansseina, joita organisoidaan jatkuvasti vaihtuvissa, usein laittomissa tiloissa, kuten vanhoissa tehtaissa tai varastorakennuksissa. Tieto reiveistä kulkee suusta suuhun, pitää kuulua piireihin, jotta pääsee mukaan. Reiveissä tanssitaan radikaalisti eri tavoin kuin perinteisessä valssissa. Ei ole ennalta määrättyjä askelkuvioita. Jokainen luo omat kuvionsa. Reiveissä tanssitaan yksin ja yhdessä, ei edes pyritä synkronoimaan tai koordinoimaan omaa tanssia muihin. Tanssipartnereita on useita, paria vaihdetaan kesken tanssin. Musiikki jatkuu jatkumistaan, sillä ei ole alkua eikä loppua.

Mitä voimme oppia johtajuudesta ja sen muuttumisesta tanssin metaforien kautta? Tanssikulttuurin muutos kuvastaa johtamisen muutosta teollisesta, standardoidusta, formaalista ja hierarkkisesta organisoinnin mallista kohti individualistisia, ad hoc -projekteja, joista ihmiset hakevat omaa henkilökohtaista hyvinvointiaan ja kehittymistään ennemmin kuin firman menestymistä. Tällainen muutos edellyttää uutta johtajuuden paradigmaa. Teollistumisen ajan kognitiiviset johtajuusmallit, jotka ovat edelleen länsimaisen johtamisen kulmakiviä, joutuvat antamaan tilaa esteettiselle, merkityksiä tunnistavalle kokemukselliselle johtajuusosaamiselle. Tällainen johtajuusosaaminen vaatii läsnäoloa, herkkyyttä aistia tuntemuksia, mutta myös särmien sietokykyä.

Fyysisten tilojen merkitystä johtajuudessa tutkitaan tällä hetkellä johtamassani Suomen Akatemian nelivuotisessa projektissa Leadership in Spaces and Places. Työtiloja ja niiden käyttöä suunnittelevat pääasiassa arkkitehdit ja tilaajat, useimmiten johtajat ajatellen, että ”näin näissä tiloissa tehdään töitä”. Huomioimatta jää helposti, että tilojen käyttäjät tekevät omia tulkintojaan niistä ja käyttävät niitä

mahdollisesti eri tavoin kuin oli suunniteltu. Tiloihin liitetään niitä käytettäessä erilaisia subjektiivisia merkityksiä ja ne symboloivat työpaikan toimintakulttuuria. Tutkimusprojekti paneutuu siihen, miten erilaiset tilat voivat antaa mahdollisuuden, kannustaa tai estää tietynlaista johtajuutta. Tutkimus antaa aiheen jopa kysyä, miten tilat johtavat. Lähtökohta-ajatuksena on, että johtajuus ei ole vain johtajien toimintaa ja taitoja, vaan se rakentuu työpaikan suhteissa ja konkreettisissa tiloissa arkipäivän vuorovaikutustilanteissa. ☞

## Lähteet

- Bryman, A. 1996. Leadership in organizations. Teoksessa Clegg, S. R., Hardy, C. & Nord, W. R. (toim.) *Handbook of Organization Studies*, 276–292. Thousand Oaks: Sage.
- Chiapello, E. 1998. *Artists versus Managers*. Paris: Broché.
- Gagliardi, P. 1992. *Symbols and artefacts: Views of the corporate landscape*. New York: Aldine de Gruyter.
- Koivunen, N. 2006. Auditive Leadership Culture. Lessons from Symphony Orchestras. Teoksessa Hosking D. M. & McNamee S. (toim.) *The Social Construction of Organization*, 91–111. Oslo: Liber.
- Paalumäki, A. 2004. Keltaisella johdetut. Artefaktit, johtaminen ja organisaation kulttuurinen identiteetti. Sarja A–5:2004. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja.
- Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., McGrath, M. R. & St.Clair, L. S. 2007. *Becoming a Master Manager. A Competing Values Framework*. 4. painos. New York: Wiley.
- Ramirez, R. 1987. *Towards an aesthetic theory of social organization*. Unpublished doctoral dissertation. Social Systems Science Department. The Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia.
- Ramirez, R. 2005. The aesthetics of cooperation. *European Management Review*, 2, 28–35.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. *Jaetun johtajuuden särmät*. Helsinki: Talentum.
- Ropo, A. & Parviainen, J. 2001. Leadership and bodily knowledge in expert organizations: epistemological rethinking. *Scandinavian Journal of Management*, 17, 1–18.
- Ropo, A., Parviainen, J. & Koivunen, N. 2002. *Aesthetics in leadership. From absent bodies to social bodily presence*. Teoksessa Meindl, J. & Parry, K. (toim.). *Grounding leadership theory and research: Issues and perspectives*. Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Ropo, A. & Sauer, E. 2008a. *Corporeal Leaders*. Teoksessa Barry D. & Hansen H. (toim.), *The Sage Handbook of New Approaches in Management and Organization*. Los Angeles: Sage.
- Ropo, A. & Sauer, E. 2008b. Dances of leadership: Bridging theory and practice through an aesthetic approach. *Journal of Management & Organization*, 14, 560–572.
- Sauer, E. 2005. *Emotions in Leadership: Leading a Dramatic Ensemble*. Tampere: Tampere University Press.

- Soila-Wadman, M. 2003. Kapitulationens estetik. Organisering och ledarskap i filmprojekt. Stockholm: Stockholm University, School of Business, Research Report 2003: 4.
- Strati, A. 1999. Organization and aesthetics. London: Sage.
- Talouselämä 12/2008. Johtaminen on keksittävä uudelleen. Teksti Anna-Liisa Lilius.
- Taylor, S. 2002. Overcoming Aesthetic muteness: Researching organizational Members' Aesthetic experience. *Human Relations*, 55, (7), 821–840.
- Zerbe, W. J., Ashkanasy, N. M. & Härtel, C. E. J. (toim.). 2006. *Individual and Organizational Perspectives on Emotion Management and Display*. Amsterdam: Elsevier.
- Wennes, G. 2002. *Skjönheten og udyret*. Doktoral Dissertation. Bergen: Norwegian School of Economics.
- Yukl, G. 2010. *Leadership in Organizations*. 5. painos. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Erika Sauer

## SUOMALAISEN JOHTAMISEN HYVEET JA PAHEET

Suomalaista johtajuutta kuvataan monin erilaisin vertauskuvin. Useimmiten niissä yhdistyvät skandinaavisen yksinkertainen sanapari: rohkeuden ja nöyryyden yhdistelmä. Kun siihen lisätään suomalaiseen työkuulttuuriin kuuluva kovan työntekijän ihanne, on johtajuuden pyhä kolminaisuus kokolailla valmis. Aito johtaja voi lunastaa paikkansa vain kovalla työnteolla, ei pelkällä ylivertaisella osaamisella, tai sujuvasanaaisella nokkeluudella. Mutta onko edelleen näin?

Suomalainen johtaminen on muuttunut yllättävän vähän vuosikymmenten saatossa. Perinteisinä hyveinämme on pidetty kovaa työmoraalia ja ammattilypeyttä. Vaikka emme pidä korkeista hierarkioista, kunnioitamme auktoriteetteja. Johtajan arvovaltaa ei kyseenalaisteta, ja johtajalta odotetaan ammattitaitoa ja kovaa työmoraalia. Johtajan on osattava samat asiat kuin työntekijöidenkin. Hänen asiantuntemukseensa on voinut luottaa ja sen myötä hänen päätöksensä on otettu vastaan mukisematta.

Läntiseen virkaveljeensä verrattuna suomalaista johtajaa ei ole pidetty kovinkaan keskustelevana pomona. Asia ei kuitenkaan ehkä ole aivan niin mustavalkoinen: suomalainen johtaja kyllä puhuu, mutta erityisesti hän kuuntelee. Keskustelua ei ehkä ole käyty juuri päätöksentekotilanteessa, eikä hän silloin ole hakenut taakseen konsensusta. Hänen päätöksensä on kuitenkin perustunut asiantuntijoiden, esimerkiksi omien työntekijöiden jatkuvaan kuuntelemiseen ja läsnäoloon. Näin on ainakin haluttu ajatella.

Suomalainen johtaja ei pompota tai käytä asemaansa ylimielisesti hyväkseen – se on tänne pohjolan vähäväkisille perukoille sopimattomasta käytöstä ja siksi selvä pahe. Suomalaisen johtajan paheeksi on niin ikään luettu ammattitaidottomuus, substanssiosaamisen puute ja norsunluutoriini sulkeutuminen. Paheena on myös perinteisesti pidetty sitä, jos johtaja ottaa kunnian toisten ansioista tai peittelee omia virheitään.

Kuva suomalaisesta johtajuudesta on noudatellut konstailemattomuuden ihannetta. Suomalainen johtaja on ollut kuin sosiaalidemokraattinen korpikuusi: kaukaa katsoen kuuset ovat samanlaisia ja niitä riittää silmäkantamattomiin. Yksikään ei erotu joukosta. Lähempää ja tarkemmin katsottuna kumminkin joku kuusista yltyä hieman naapureitaan korkeammalle. Sen runko on paksumpi ja oksat vahvempia, mutta edelleen se on silmiinpistävän samanlainen, kuin lähellä kasvavat lajitoverinsa.

Johtaminen Suomessa on tämän vuoksi ollut melko suoraviivaista. Samankaltaisuutemme vuoksi meidän ei tarvitse perustella, varmistella ja kontrolloida – ymmärrämme toisiamme kohtuullisen hyvin harvasanaisuudesta huolimatta. Johtajan asemaa ei myöskään helposti ole kyseenalaistettu. Hän tekee päätökset – ja ottaa niistä vastuun. Muiden ei kuulu eikä tarvitse vaivata päätään johtajan logiikan testaamiseksi tai vaihtoehtojen (parempien) ehdotusten tuottamiseksi.

Monet ennusmerkit viittaavat siihen, että suomalaisen johtamisen hyveet ovat muutoksen edessä. Onko hiljaa humisevan, itsestään suurempaa numeroa tekemättömän korpikuusen aika pikkuhiljaa ohi, kun metsäteollisuuskin pakkaa tavaroitaan ja muuttaa paremmille apajille?

Sitä paitsi metsäsuomalaisuus alkaa olla mennyttä aikaa. Suomi on peruuttamattomasti muuttunut. Minkälaista johtajuutta tarvitaan kaupungistuneessa, jälkiteollisessa, globalisoituneessa Suomessa?

Sellaisissakin yrityksissä, joissa vielä parikymmentä vuotta sitten ei edes unelmoitu asiakas- tai päämieskontakteista ulkomaille, tehdään sujuvasti kansainvälistä bisnestä. Meille on myös syntynyt kokonaan uusia toimialoja, joista neljännesvuosisata sitten ei ollut mitään käsitystä. Työntekijät muuttuvat: suomalaiset ovat maailmankansalaisia siinä missä muutkin. Hyvät työntekijät ja talentit tuntevat arvonsa ja ovat valmiita rakentamaan elämänsä muualle, jos Suomi tuntuu ahtaalta. Suomi heterogeenistyy kun muut maailmankansalaiset haluavat tehdä töitä Suomessa. Tuotteet ja palvelut, joita valmistamme, myymme ja ostamme, on tuotettu muualla kuin omissa kotinurkissamme. Kaikki tämä haastaa suomalaisen johtajuuden asemoimaan itsensä uudelleen suhteessa asiakkaisiin, työntekijöihin ja yrityksen tai organisaation tulevaisuuteen.

## Johtajia ja sankareita

Tämän kirjan artikkeleissa viitataan useasti sankarijohtajamyyttiin, jolla tarkoitetaan sitä, että johtamista ei voi opetella, vaan että se on ominaisuus, joka yksilöllä joko on tai sitten ei. Virallisesti sankarijohtajan aika on ohi, mutta epävirallisesti se elää ja voi hyvin. Sankarijohtajia rakastetaan. Yksittäinen henkilö nostetaan jalustalle, kuin olympiavoittaja ikään: hänet esitetään yksilölajin huippu-urheilijana, joka kykenee yksin voittamaan muut ja viemään tuhansien ihmisten muodostaman organisaation menestykseen.

Voiko johtaja olla ylivertainen sankari, jonka toiminta yksin määrää yrityksen kohtalon? Jos johtajalla tarkoitetaan innovatiivista omistaja-pienyrittäjää, jonka työpanos muodostaa kaksinumeroisen prosenttiluvun kaikista yrityksessä tehtävistä miestyövuosista, johtajan panos on varmasti ratkaiseva. Kun sankarijohtajan viittaa sovitellaan

suuryrityksen vetäjän hartioille, kannattaa olla varovaisempi. Toimitusjohtaja on kaikesta vastuussa, mutta kaikki ei ole hänen ansiotaan. Toimitusjohtajalla on vaikutusvaltaa: hänen valintansa muokkaavat muidenkin valintoja ja päätöksiä, mutta tuhansien joukossa yhden henkilön panos jää väijäämättä suhteellisen vaatimattomaksi. Säkällä ja suhdanteillakin lienee enemmän vaikutusta.

Eräässä suhteessa toimitusjohtajan vaikuttavuus on kuitenkin eksponentiaalisesti lisääntynyt. Media ja julkisuus ovat kiinnostuneita rahasta, menestyksestä ja valtapeleistä. Lehdistön ja sähköisen median edun mukaista on rakentaa ja esitellä sankarijohtajia ja poikkeusyksilöitä. Julkisuus luo paineita erityisesti pörssiyrityksille ja niiden vastuuhenkilöille. Hyvä keulakuva onkin erinomainen pääoma yritykselle. Keulakuvana oleminen voi kuitenkin olla hankala ja epäkiitollinen rooli. Valokeilassa oleminen on raskasta ja kuluttavaa. Sen poltetta harvan valovoimaisenkaan johtajan kasvot kestävät.

Lehdistö ja muu media elävät sankarimyytistä, joten ei ole ihme, että he sitä aktiivisesti rakentavat. Sankarijohtaja elää kiiltokuvaelämää, jossa johtajuus yhdistetään luksukseen: kiiltävät kansikuvat, hyvin leikatut puvut ja uuden auton nahkaistuinten pehmeä tuoksu, kulmahuoneet ja kabinetit... Kätevä kanava tuotehallinnalle ja luksuksen brändäykselle.

Näin johtaminen ja julkisuus ovat alkaneet kulkea käsi kädessä: menestyvät johtajat alkavat yhä enemmän muistuttaa rokkitähtiä ja rokkitähdet johtajia. Isojen yhtiöiden johtamistyöstä yhä suurempi osa tehdään lehtien palstoilla, blogeissa ja pikaviesteissä. Kasvallinen johtajuus ei enää tarkoita fyysistä ihmistä, joka tunnetaan ja jonka puoleen organisaation jäsenet henkilökohtaisesti voisivat kääntyä. Kasvollisuus on vastuullisuuden ja luotettavuuden tae, joilla molemmilla on erittäin myönteinen vaikutus osakekurssin kehitykseen ja yrityksen arvoon.



## Kasvillisesta johtajuudesta huomiokilpailuun

Suomalaisilla on pitkä kokemus siitä, miten johtajan fyysiset ominaisuudet ovat olleet tärkeitä johtajakuvan muokkaajia. Poliittisten johtajien, sekä omien että naapurimaiden, voimannäyttöjä ja urotekoja, hiihtoja, uinteja ja erilaisia kaatoja on esitelty vuosikymmeniä. Fyysisen kunnan ja viisauden, älyn, bisnesvaiston ja sosiaalisten taitojen välille on onnistuttu punomaan itsestään selvä yhteys. Joustavin juoksuaskelein helikopteriin hyppäävä bisnesmieshän on selkeästi menestyjä. Ylipainoinen nainen taas ei pärjää, koska hänessä eivät näy itsekurin ja fyysisen suorituskyvyn merkit. Liikalihavuus, selvät fyysiset liikuntarajoitteet ja tyylitajun puute ovat kaikki olleet osasyitä johtajien vaihtamiseen – näissä tilanteissa osaamisella, tehtävässä menestymisellä tai ylivermaisella kokemuksella ei enää ole ollut merkitystä. Ulkokuori alkaa olla tärkeämpi kuin sisältö. Mitä todennäköisimmin tämä kehityssuunta jatkuu ja vahvistuu.

Kosmetiikkateollisuus on jo kauan ymmärtänyt kasvillisuuden arvon. Alan yritykset tekevät useiden vuosien mittaisia sopimuksia fyysisesti viehättävien, ja yrityksen imagoon sopivien henkilöiden kanssa, jotka myyvät kasvonsa yrityksen käyttöön. Tähän suuntaan ollaan menossa, oli kyse mistä toimialasta hyvänsä. Keulakuvan ulkomuodon ja ulosannin on miellytettävä julkisuutta, salkunhoitajia ja siten osakkeenomistajia. Suomalainen, aggressiivista markkinointia harrastava huonekalualan yritys on tullut julkisuudessa esille, paitsi leppäileviä miesurheilijoita esitellen, myös viehättävän toimitusjohtajansa kasvoilla. Simo Vaatehuoneelta oivalsi tämän jo viime vuosikymmenellä. Saman ilmiön miniatyyristä on kyse myös, kun nyrkkipajan asiakaslehdessä esitellään oman toimitusjohtajan kuvia jokaisella sivulla. Toimitusjohtajasta halutaan tehdä keulakuva, jonka pitää kyetä tuottamaan mielikuvaa hallitusta menestyksestä ja visionäärisydestä. Mykkää korpikuusta muistuttava toimitusjohtaja ei enää riitä, ei edes metsäyhtiölle.

Kasvillisuudessa on omat ongelmansa: mitä tehdä, jos – ja kun – toimitusjohtaja lähtee tai saa lähtöpassin? Ja mitä tehdä, jos toimitus-

johtajan kuva tahraantuu? Joskus toimitusjohtajan kasvot eivät enää sovikaan yrityksen uudelle imagolle, joten kasvot on vaihdettava. Tämä ei ole aivan kivuton tilanne, ainakaan johtajalle itselleen.

Lähimenneisyydessä käytiin pitkään keskustelua suomalaisen suuryrityksen johtajanvaihdoksesta. Tämä globaalisti toimiva yritys oli edelleen voitollinen, vaikkakaan osinkoja ei kyetty jakamaan aivan yhtä runsaalla kädellä kuin aiempina vuosina. Osakkeen arvon kehitys ei vastannut omistajien odotuksia. Spekulatiot johtajavaihdoksesta kävivät kiihkeinä. Miksi johtaja haluttiin vaihtaa? Yleisesti tiedettiin, että suurimmat syyt yrityksen ahdinkoon piilivät muuallakin kuin johtajan päätöksissä. Kukaan ei kai aidosti kuvitellut, että yksi henkilö voisi vaikuttaa niin valtavasti monikansallisen jättiyrityksen nettotulokseen, että hänen vaihtamisellaan olisi todellista merkitystä koko laivan suunnanmuutokseen? Asiaa ei ratkaissutkaan nettotulos, vaan osakkeen arvo-odotusten ja todellisen osakkeen hinnan suhde. Toiveissa oli, että toimitusjohtajan vaihtaminen sysää yhtiön osakekurssin osakkeenomistajien odottamaan nousuun hitaan laskuluisun sijasta. Näin johtajavaihdoksella ei tavoiteltu suuria sisäisiä muutoksia yrityksen toiminnassa, jotka olisivat liittyneet parempiin päätöksiin tai tiukempaan taloudenpitoon tai suunnanmuutokseen T&K asioissa. Mielikuvan yrityksestä oli muututtava ja yksinkertaisin tapa viestiä muutoksesta oli johtajan vaihtaminen. Epäreiluako?

## Johtamisen vaikeus, pelko ja häpeä

Suuressa suomalaisessa sanomalehdessä on julkaistu juttusarjaa, jossa yrittäjät kertovat omaa tarinaansa. Harvoin on puhuttu niin suoraan johtamisen vaikeudesta ja siihen liittyvästä epävarmuudesta. Sarjaan on valittu hyvin erilaisia ihmisiä, eri-ikäisiä, eri toimialoilta. Myös yritysten ikä ja koko vaihtelevat suuresti. Yrittäjien kertomukset siitä, miten he ovat päätyneet siihen tilanteeseen, missä nyt ovat, ovat kiinnostavia. tarinat ovat hyvin henkilökohtaisia ja rosoisia kertomuksia kovasta

työstä, pitkistä päivistä, sekä välillä epäonnistumisesta, häpeästä, pelosta ja joskus masennuksestakin. Artikkeleissa ei erotella yrittäjien yksityiselämää työstä, vaan niissä näkyy se, miten ihmiselämä on kokonaisuus, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Perhe, lapset, lama, irtisanomiset, omaisuuden menetykset, avioerot ja sairaudet ovat kaikki mukana niin työ- kuin vapaa-ajassakin.

Artikkelisarjan yrittäjät ovat pitäneet päänsä pinnalla. He ovat kertomassa tarinaansa edelleen yrittäjinä – he ovat siis onnistujia. Moni kuitenkin viittaa kollegoihin, jotka eivät ole jaksaneet vaan tehneet matkan varrella toisenlaisia ratkaisuja. Pelko ja häpeä ovat sanat, jotka toistuvat monissa kertomuksissa. Kaikki johtajat, yrittäjiä tai ei, ovat usein yksin riskialttiiden päätösten edessä ja siten myös yksin niistä vastuussa. Jos riskejä ei näe, tai niitä ei tunnusta, ei tunne myöskään epävarmuutta, eikä siten näe häpeän mahdollisuutta.

Johtamiseen liittyvä päätöksenteko on riskinottoa, epävarmuuden sietämistä ja häpeän mahdollisuuden näkemistä. Häpeän pelko estää meitä tekemästä asioita, jotka maksaisivat meille kasvojen menetyksen kanssaihminen keskuudessa. Liian suuri häpeän pelko halvaannuttaa meidät kuitenkin jo ennen kuin varsinaista riskinottoa on edes tapahtunut. Pahimmassa tapauksessa häpeän pelko estää meitä tekemästä mitään.

Suomalainen häpeäkulttuuri on hyvin kehittynyttä. Se johtuu pitkälti siitä, että Suomi on vähäväkinen maa, jossa kaikki tuntevat kaikki ja tieto leviää salamannopeasti laajalle. Homogeeninen samankaltaisuuteen paimentava konsensusperinteemme tekee hyvin selvät ja melko kapeat rajat sille, mitä sopii tehdä ja sanoa ja mitä ei.

Häpeäkulttuuri ja auktoriteettiuskot voivat kuitenkin halvaannuttaa johtajan. Ei päätöksiä – ei muutoksia – ei riskejä. Tässä resepti joka lopulta johtaa tuhoon minkä organisaation tahansa. Miksi siten tällaista toimintatapaa siedetään? Suomalainen harkitsevaisuus ja hötkyilemättömyys ovat arvoja sinänsä, mutta taustalla ovat usein inhimillisemmät syyt.

Vanhemmiten viisastuu, sanotaan. Monet johtaja kertovatkin perspektiivin pidentymisestä, kärsivällisyydestä ja iän tuomasta var-

muudesta. Kyse voi kuitenkin olla vielä paljon maallisemmasta asiasta: ikääntyvä ihminen ei halua ottaa isoja riskejä. Kun takana on loistava ura, kuka haluaisi tahrata viimeisinä työvuosina paljon työtä vaatineen maineen?

Myös organisaatioiden kasvaminen aiheuttaa painetta byrokraatiaan ja hallintaan. Byrokratia ja kontrolli eivät suosi riskinottoon liittyvää epävarmuutta. Organisaatioihin luodaan parasta aikaa myös hyvin tarkkoja koodistoja mediaa ja julkisuutta varten. Tarkat ohjeistukset, kontrolli ja avoimuuden kieltäminen vaikuttavat salakavalasti myös sisäiseen kulttuuriin nostaten ennakoitavuuden arvoksi muiden yli. Paperinmakuisuus ja virheiden pelko tappavat samalla kaikki innostuksen ja luovuuden idutkin.

### **Kovuus, jämäkkyyys ja itsepäisyys – suomalaisuuden kulmakivet?**

Facebookin luoja Mark Zuckerbergia luonnehditaan kovaksi johtajaksi. Hänen sisäänpäin kääntynyt keksijäluonteensa vaikuttaa tyylyltä. Hän ei ole luonnikas ja inspiroiva keulakuva, vaikka onkin kyennyt luomaan yhden aikamme menestyksekkäimmistä yrityksistä. Hänet pelastaa se, että hän tuntee omat puutteensa ja hyväksyy ne. Hän on palkannut työparikseen henkilön, joka hoitaa kaikki suhteet ulkoisiin sidosryhmiin ja osittain myös yrityksen sisällä.

Tiettyä kovapintaisuutta on totuttu pitämään hyvänä johtajuusominaisuutena. Lienee kuitenkin selvää, että on monenlaista kovuutta. Läpätunkemattomuus, teflonpintaisuus, muiden yli käveleminen ja ylenkatsominen, niin kovuuteen liitettäviä määreitä kun ovatkin, eivät ole johtamishyveitä. Johtaja ei voi olla jälkiviisas jossittelija. Päätösten kanssa on pystyttävä elämään vaikka ne jälkikäteen katsottuina olisivat olleet kyseenalaisia. Jokaisen johtajan on myös itse ratkaistava vaikea tasapainottelutehtävä joka vaatii valitsemaan pysytäänkö jo tehtyjen päätösten takana, vai tehdäänkö uusia linjanvetoja ja kuinka

nopeasti kurssinmuutosten tarpeellisuutta katsastetaan. Jämäkkyyttä arvostetaan yhä.

Kolikon toinen puoli, ihmisten käyttöön asettuminen, kuuntelu ja kunnioitus, niin pumpulisilta ja vaaleanpunaisilta kuin kuulostavatkin, ovat myös kovassa kurssissa. Jos siihen ei kykene itse, lienee viisasta tehdä zuckerbergit ja palkata vierelle henkilö, joka tähän pystyy, sillä kasvollista keulakuvajohtajuutta on vaikeata ottaa, ellei kykene vuorovaikutukseen ihmisten kanssa.

### Johtaja keulakuvana

Hyvällä keulakuva-toimitusjohtajalla on sana hallussa, mutta myös korvat päässä. Herkkä tilannetaju on korvaamaton apu. Edellä mainitut arkaaiset suomalaiset johtamishyveet, rohkeus ja nöyryys ovat myös kovaa valuuttaa. Sekä kahdeksankymmentäluvun ylikuumenemisvuosina että 2000-luvun alussa nöyryyden osakekurssi näyttää kuitenkin romahtaneen. Näyttää siltä, että korkeasuhdanteessa ihailimme ihmisiä, jotka kykenevät ylisuureen riskinottoon. He näyttävät visionääreiltä, jotka porskuttavat, kun muut jo toppuuttelevat.

Vaikka suomalaiset edelleenkin arvostavat tietynlaista nöyrää elämänasennetta, nöyryys muuttuu koko ajan hankalammaksi. Se on kovaa vauhtia muuttumassa epäseksikkääksi. Nöyryys kun ei kuulemma kuulu voittajaominaisuuksiin. Nyt työelämään astuva sukupolvi odottaa esimieheltään toisenlaisia asioita kuin edeltäjänsä – ja on enemmän kuin todennäköistä, että se itse esimiehinä ja johtajina toimii myös toisin. Voidaksemme ennustaa, millaista johtajuutta tämä uusi sukupolvi haluaa ja millaisiksi johtajiksi se itse tulee, meidän kannattaa hetkeksi syventyä sen arvoihin ja elämäntapaan. Usein mainitaan itsekkyyks, ”heti mulle kaikki tänne” -asenne ja narsismi. Nämä kaikki ovat antiteesejä nöyryydelle.

Ylipistoista ja korkeakouluista valmistuu jatkuvasti uutta esimiespotentiaalia. Esimieheksi ei tulla pelkästään kursseja käymällä

mutta opetuksen lomassa tapahtuva itsetuntemuksen lisääntyminen on iso apu johtajauraa havittelevalle nuorelle. On tärkeää ymmärtää, että vastuullinen johtaja-asema vaatii itseluottamusta – ei niinkään narsimia, ja työtä usein enemmän kuin mihin lakisääteiset tunnit riittävät. Viime vuosina pohjoismaissa julkaistut kirjat perheen ja uran yhdistämisestä ovat karua luettavaa: nuorille naisille esimiesasema luo kovia paineita sekä perheen, että yrityksen puolelta. Pienten lasten äidit ovat pahimmassa ristitulessa. Johtaminen vaatii aidosti uhrauksia. Ne ovat arjessa tehtäviä kipeitä päätöksiä vain huonojen ratkaisujen välillä. Uhraus on aina joltakulta pois – johtajan tapauksessa usein puolisolta ja lapsilta.

Ne, jotka ovat jaksaneet tehdä johtamistyötä pitkään, ovat siinä myös yleensä jollakin tavalla menestyneet. Muutenhan he tuskin enää olisivat johtajia. Pitkän uran tehneet johtajat ovat usein hieman hiljaisia kysyttäessä menestyksestä ja omasta panoksesta yrityksen menestykseen. He kuitenkin kuvaavat hyvin usein työtään sanoilla palkitseva ja innostava, ja tuovat esiin muiden osallisuuden menestyksen luomisessa. Johtajan työ harvoin on edellä kuvatun kaltaista. Töiden paljous, ajan vähyys, resurssien niukkuus, sekä tunne siitä, että tulevaisuus on enemmän kiinni arvaamattomista globaalitalouden käännteistä kuin omista päätöksistä, ovat kaikki tekijöitä, joiden ristipaineessa johtajan on elettävä

Sanomalehdissä julkaistaan viikoittain useita syntymäpäivähaastatteluita. Nämä 50-, 60- ja 70-vuotiaat ovat usein työssään menestyneitä, ja siten monet heistä johtavassa asemassa. Haastatteluiden sävy on vuosien saatossa muuttunut sotavuosien muistelusta perhekeskeisempään suuntaan. Kirjoituksen sävy on usein haikea: paljosta voi olla kiitollinen, mutta jotakin olisi voinut tehdä toisinkin: perheelle ja lapsille olisi pitänyt antaa enemmän aikaa. Aika on osoittautunut niukimmaksi pääomaksi ja käyttöä olisi tullut arvioida sen mukaisesti. Moni huomaa yhtäkkiä olevansa keski-ikässä. Uusiin valintoihin ei enää ole aikaa tai uskallusta. Sitä paitsi silloin harvoin, kun työ- ja perheasioiden oravanpyörästä saa hengähdystauon omille ajatuksille, osakesalkun arvon heilahtelu ja purjeveneen talvisäilytys vievät senkin

hetken. Joskus yön pimeinä tunteina hiljaisella lentokentällä havahtuu oman elämänsä vaihdantatalouden armottomuuteen: mikä on tuntini hinta – töissä ja kotona?

Pitkälle edennyt johtajaura voi alkaa näyttäytyä myös riskinä. Pääsenkö eläkkeelle ilman suuria romahduksia tai isoja virheitä? Käykö minulle, niin kuin monille kollegoilleni, jotka pudotettiin pois pelistä kesken kaiken? Nuorena voi aloittaa alusta, mutta lähellä eläkeikää harvalla riittää siihen energiaa.

Ei siis ihme, että tutkimusten mukaan korkeakouluopiskelijoilla asiantuntijaura lyö kiinnostavuudessaan johtajahommat laudalta. Kun nykyisetkään johtajat eivät tätä menoa jaksaa ja pienten lasten johtajajäidit pakenevat työpaikoiltaan, voidaan täydellä syyllä sanoa, että johtajuuden muutoksen tuuli on jo ilmassa. Nuoret haluavat elämältään muuta, kuin työkeskeistä elämäntapaa. He ovat nähneet omien vanhempiensa kovan työtahdin tulokset, eivätkä halua sitä itselleen tai omalle perheelleen. Työlle ei olla valmiita uhraamaan koko elämää.

Suomalaiset organisaatiot ovat perinteisesti hierarkialtaan matalia: jokainen työntekijä on aika lähellä toimitusjohtajaa. Yrityskulttuuri on usein konsensushakuista ja pitkällä tähtäimellä tehdyt koko henkilöstöä tasapuolisesti kohtelevat ratkaisut ovat mieluisampia, kuin pikavoittoiin perustuva toimintatapa. Tämä antaisi luvan sekä työntekijöille että esimiehille pitkäjänteisempään ajatteluun koko organisaatiosta. Kohtuullistaminen sekä ajan- että rahankäytössä voisi olla avain esimies- ja johtoasemien houkuttelevuuden lisäämiseksi myös tulevaisuudessa. Työ on iso elämänlaadun tekijä. Joustojen mahdollisuus, oma ammatillinen kehittyminen, merkityksellinen työ sekä yhteisön jäsenyys ovat avainsanoja myös johtajan jaksamisessa. ☞

Johanna Kujala

## SITÄ SAA MITÄ TILAA – MENESTYKSEN MITTA JA MITTARIT

Olemme tottuneet pitämään menestyksen retoriikkaa kannatettavana ja hyväksyttävänä. Luohan yritysten ja organisaatioiden menestys vaurautta ja hyvinvointia koko yhteiskunnalle. Mutta onko meillä yhteinen ymmärrys siitä, mitä menestyksellä tarkoitamme? Entä voisimmeko haastaa vallalla olevan menestyskäsitteen pysähtymällä hetkeksi pohtimaan, miksi menestys on tärkeitä ja miten menestystä voidaan mitata? Kirjoitus pohtii menestykseen ja menestymiseen liittyviä uskomuksiamme ja tuo esille vaihtoehtoisia ja nykypäivänä ehkä harvemmin esitettyjä näkökantoja siihen, miten menestystä voidaan tarkastella ja mitata erityisesti liiketoiminnan ja johtamisen näkökulmista.

### Mitä menestys on?

Nykypäivän ihmisellä on yleensä melko selkeä käsitys siitä, mitä hän tavoittelee elämässään ja miten hän aikoo tuohon tavoitteeseensa päästä.



Varsinkin yrityselämässä korkeasti koulutetuilla asiantuntijatyötä tekeville ihmisillä ajatus menestyksestä ja menestymisestä on usein keskiössä elämän tarkoitusta ja tavoitteita pohdittaessa. Jos toimii johtotehtävissä, nousee keskeiseksi, ei vain henkilökohtainen, vaan myös johdettavan organisaation tai yrityksen menestys ja menestyminen.

Menestys on meille hyvin konkreettinen ja arkielämässämmekin voimakkaasti vaikuttava käsite. Mittaamme menestystä ansaitsemallamme rahamäärällä, saavuttamallamme vallalla ja asemalla tai keräämällämme omaisuudella. Ehkä joskus huomaamme myös, että menestyäksemme tarvitsemme myös ystäviä, hyviä ihmissuhteita ja perheemme tukea. Ja että sellaiset elämän perusasiat kuin terveys ja elämänkokemuksen myötä karttuva viisaus ovat menestyksen kulmakiviä.

Menestyksen voi nähdä myös liiketoimintaa ja koko yhteiskuntaa liikuttavana mega-käsitteenä. Tulopoliittiset neuvottelut sidotaan yritysten taloudelliseen menestykseen ja kansakuntien menestystä mitataan niiden saavuttamalla kilpailuedulla. Menestyksen määrittämiseen liittyy kuitenkin myös se, ymmärrämmekö menestyksen päämääränä, jonkin asian saavuttamisena, vai ajattelemmeko, että menestystä on se, että saamme tehdä niitä asioita, jotka ovat meille tärkeitä. Määritelläänkö johtaminen tavoitteiden ja päämäärien vai toiminnan ja tekojen kautta?

Menestystä voi tarkastella myös eri tasoilla. Menestys näyttää erilaiselta yksilön, yrityksen tai yhteiskunnan näkökulmasta. Yksilönä johtajalle voi olla tärkeätä pystyä toimimaan henkilökohtaisten arvojensa mukaisesti tai toteuttamaan omaa johtamisfilosofiaansa, mutta organisaatio- tai yritystasolla menestys on yhdessä menestymistä ja edellyttää yhteisistä päämääristä ja tavoitteista sopimista. Yhteiskunnan tasolta tarkasteltuna näkökulma laajenee ja monimutkaistuu entisestään. Onko siis mahdollista sovittaa eri näkökulmia yhteen?

Vaikka eri tasojen tarkastelu tuo menestyskeskusteluun helposti erilaisia näkökulmia ja ehkä jopa jännitteitä, ei näiden kolmen eri tason toiminta voi kuitenkaan olla ristiriidassa toistensa kanssa. Jotta yritys voisi toimia organisaationa, on sen jäsenten ainakin jossain mää-

rin voitava sitoutua sen toimintaan ja arvoihin. Samoin yhteiskunta on jäsentensä summa ja yhteiskunnan toiminta rakentuu yksilöiden toiminnasta.

On myös tärkeätä huomata, että yritysten on toimittava yhteiskunnan hyväksymissä puitteissa sillä yritystoiminta saa oikeutuksensa vain sitä kautta, että se jotenkin edistää yhteistä hyvää. Tapahtuipa se sitten markkinatalouden sivutuotteena syntyvinä verotuloina tai suorina yhteiskuntavastuun tai yrityskansalaisuuden toimina yrityksen sidosryhmiä kohtaan. Jälkimmäisistä voisi olla esimerkkinä vaikkapa lasten liikuntaseurojen tukeminen tai ympäristönsuojelun edistäminen.

Yhteisessä ymmärryksessämme on viime aikoina päässyt vallalle käsitys, jonka mukaan yritykset ovat olemassa voiton maksimoimiseksi. Etenkin liiketoiminnassa omistaja-arvon (shareholder value) kasvattamisesta on tullut mantra, jonka nimiin kvartaalitaloudessa toimivat yritykset vannovat ja johtajat ponnistelevat. Ei kuitenkaan ole kovinkaan kauan siitä, kun ajateltiin, että yrityksillä on erityinen rooli yhteiskunnassa; niiden tehtävä on tuottaa kaikkien tarvitsemia hyödykkeitä, tuotteita ja palveluja. Voisimmeko siis ajatella, että menestyäkseen yrityksen ensisijaisena tavoitteena on oltava jotain muuta kuin voitto, esimerkiksi ihmisille tärkeiden tuotteiden ja palveluiden tuottaminen?

Omistajien voiton maksimoimiselle tarjoaa vaihtoehdon vastuullisen liiketoiminnan mukainen sidosryhmänäkemys (stakeholder approach). Se näkee liiketoiminnan tapana organisoida yhteiskunnallisesti tärkeitä tuotanto- ja palvelutehtäviä ja tuottaa arvoa yhdessä. Liiketoiminta mahdollistaa sen, että eri sidosryhmät pystyvät tyydyttämään tarpeitaan; että asiakkaat saavat haluamiaan tuotteita ja palveluja, työntekijät työpaikan, julkinen valta verotuloja ja omistajat tuottoa sijoittamalleen pääomalle. Tällöin kaikkien eri sidosryhmien tarpeet nähdään tärkeinä ja merkittävänä, eikä tavoitteena ole ainoastaan omistajien voiton maksimointi.

Lennart Koskinen on vuonna 1994 julkaistussa kirjassaan *Mikä on oikein? Eetiikan käsikirja* kiteyttänyt edellä esitetyn ajatuksen näin:

Miksi ylipäättensä harjoitetaan järjestäytyntä ammattimaista toimintaa, tapahtuipa se sitten tavaroiden tai tiedon parissa tahi yksityisen tai julkisen hallinnon viroissa? Ilmeisestikin hyödyn luomiseksi, kaiken sellaisen tuottamiseksi, mikä on hyväksi ihmisille ja (parhaassa tapauksessa) yhteiskunnalle. Yksi hyödyn muodoista, mutta vain yksi, on voitto.

Sidosryhmäajattelun mukaisesti johtaja voi tarkastella tehtäväänsä vuorovaikutuksena. Johtajan tehtävänä ei ole vain pyrkiä hallitsemaan ja johtamaan muita vaan myös vastaanottamaan, käsittelemään ja ymmärtämään sidosryhmien viestejä. Vuorovaikutuksellista sidosryhmäjohtamista voidaan kutsua myös välittäväksi johtamiseksi (Kujala & Kuvaja 2002). Käsite kertoo siitä, että yritysjohto sekä välittää aidosti eri sidosryhmien hyvinvoinnista ja että toimii välittäjänä ja aktiivisena osapuolena sidosryhmien kanssa käytävässä vuoropuhelussa. Valta yritystoimintaa koskevista päätöksistä on edelleen yritysjohdolla, mutta sidosryhmien arvot, odotukset ja tarpeet otetaan huomioon päätöksenteon kriteereinä. Tällainen johtamisnäkemys määrittää yrityksen menestyksen sen sidosryhmien menestyksen kautta ja menestyvä johtaja on se, joka pystyy rakentamaan eri osapuolet huomioon ottavan kokonaiskuvan siitä, miten kaikkien tarpeet tyydytetään pitkällä aikavälillä parhaalla mahdollisella tavalla.

Strategisen johtamisen on pitkään ajateltu olevan tie yritysten ja organisaatioiden menestykseen. Henry Mintzberg erotti aikanaan suunnitellun (intended) ja kehkeytyvän (emergent) strategian käsitteet toisistaan ja tarjosi yritysjohdolle näkemyksensä siitä, että strategiointi voi olla muutakin kuin suunnitelmien laatimista ja niiden toteutumisen valvontaa. Onnistuakseen yritysjohton tulee suunnitellun strategian lisäksi huomioida ne toimintaympäristön tekijät, jotka vaikuttavat siihen, milloin, missä ja miten kannattaa toimia. (Ks. esim. Mintzberg ym. 1998.)

Strategiakirjallisuus erottaa toisistaan niin sanotun klassisen ja prosessuaalisen strategianäkemyksen. Klassinen näkemys korostaa tavoitteiden asettamisen tärkeyttä, suunnittelu-, koordinointi- ja val-

vontatehtäviä sekä ylimmän johdon asiantuntijaroolia strategian laatijana. Prosessinäkemyksen mukaan taas strategiointi voidaan nähdä jokapäiväisenä toimintana, jossa tärkeäksi määrittyvät ne arkiset toimet, joita ilman yrityksen toiminta ei ole mahdollista. Whittingtonin (2001) mukaan klassinen suunnitteluajattelu perustuu nimenomaan harkitulle tai suunnitellulle ymmärrykselle strategiasta sekä yksiarvoiselle voitonmaksimointitavoitteelle. Vastakohtana tälle klassiselle strategianäkemykselle Whittington esittää prosessinäkemyksen, joka perustuu yhtäältä moniarvoisille, esimerkiksi eri sidosryhmien odotukset huomioiville tavoitteille ja toisaalta ymmärrykselle strategiasta prosessina, jossa yrityksen strategiaa tehdään päivittäin organisaation kaikilla tasoilla ja jossa strategian suunnittelua ja toteutusta ei voida erottaa toisistaan.

Viime aikoina on prosessinäkemyksen rinnalle noussut uusi strategia käytäntönä (strategy-as-practice) -ajattelu, jonka mukaan yrityksen arkipäiväisen tekemisen tulisikin olla strategioinnin keskiössä. Tässä ajattelussa strategia ei ole jotain, mitä yrityksellä on vaan jotain, mitä yrityksessä tehdään. Strateginen tekeminen tapahtuu yrityksen toimijoiden, toiminnan ja toimintojen keskiössä ja menestys syntyy suurten strategisten suunnitelmien sijasta tai ohella tavallisesta tekemisestä kuten asiakaspalvelusta ja tuotteiden valmistamisesta (ks. esim. Jarbakovski 2005, Whittington 2006, Kujala & Lehtimäki 2004). Hieman provosoivasti tällaista strategiointia voisi strategiakielessä jo kuluneiksi käyneiden sodanjohtovertausten sijasta verrata vaikkapa lasten maailmaan, jossa tärkeitä ei ole niinkään tavoite vaan itse toiminta ja tekeminen. Eihän lapselle yhteisessä joulukorttien askarteluhetkessä ole tärkeitä se, kuinka monta ja kuinka hienoja joulukortteja valmistuu, vaan se, että saa piirtää, liimata, leikata ja olla yhdessä.

## Miten menestystä voi mitata?

Onko johtajalla oltava selvät mittarit sille, mitä tavoitellaan ja mihin pitää päästä? Vai pitäisikö pystyä mittaamaan myös sitä, miten toimimme tavoitteiden saavuttamiseksi ja millaisia tekoja olemme valmiita tekemään päämääriemme toteuttamiseksi?

Menestyksen mittarit voidaan jakaa koviin ja pehmeisiin mittareihin. Kovat mittarit ovat yhteydessä klassiseen strategia-ajatteluun sekä edellä mainittuun shareholder value -ajatteluun, omistajien voiton maksimointiin muiden sidosryhmätarpeiden kustannuksella. Tuloksen tekeminen on toki yritystoiminnassa tärkeitä, mutta voiton maksimointi ja kannattava toiminta ovat eri asioita.

Maksimaalisen voiton tavoittelun sijasta yrityksen taloudellinen tulos on mahdollista nähdä toiminnan mittarina eikä päämääränä itsessään. On eri asia asettaa voitto yrityksen toiminnan ainoaksi tarkoitukseksi kuin ajatella, että toiminnan tarkoitus on tuottaa yhteiskunnan tai sidosryhmien tarvitsemia tuotteita ja palveluja, jolloin voitto on palkkio siitä, että tämä toiminta on hyvin ja järkevästi hoidettu. Näin ajateltuna voitto onkin mittari, eikä tavoite; seuraus toiminnasta, ei sen syy.

Taloudellisen kannattavuuden lisäksi tarvitaan kuitenkin myös muita menestyksen mittareita. Leadership- ja etiikkatutkija Joanne Ciulla (1998) on sanonut, että yrityksen ”visiot eivät ole vain tavoitteita, vaan pikemmin tapoja nähdä tulevaisuus tavalla, joka implisiittisesti tai eksplisiittisesti sisältää käsityksen hyvästä”. Ciullan ajatuksen mukaisesti yrityksen toiminnan päämääräksi voidaan laatia visio, joka sisältää ajatuksen hyvästä tai ainakin paremmasta huomisesta.

Toinen tapa asettaa pehmeitä mittareita on ottaa huomioon moniarvoisen prosessinäkemyksen mukaisesti laajasti yrityksen sidosryhmien odotukset ja asettaa mittarit niiden täyttymiselle. Sidosryhmien odotusten tunnistamisen ja niihin vastaamisen taustalla voidaan nähdä ainakin kaksi perustetta: eettiset ja tehokkuus perusteet. Eettisten perusteiden mukaan sidosryhmillä on oikeutus odottaa saavansa vastinetta yritystoimintaan antamilleen panoksille ja yrityksen tulisi ak-

tiiviseksi pyrkiä huomioimaan eri sidosryhmien tarpeet ja odotuksen toiminnassaan. Tehokkuusperusteiden mukaan taas sidosryhmien tarpeiden ottaminen huomioon on kannattavaa, koska siten voidaan päästä yrityksen taloudellisiin tavoitteisiin, kuten kannattavuuteen ja kasvuun. Tehokkuusperusteiden mukaan sidosryhmien odotuksiin kannattaa vastata myös siksi että, sidosryhmien tarpeiden jättäminen huomiotta liiketoiminnassa voi haitata yrityksen selviämistä kilpailussa. Esimerkiksi asiakkaat saattavat jättää yrityksen tuotteet ostamatta, elleivät ne täytä ympäristöstandardeja tai työntekijät saattavat mennä lakkoon, ellei heidän vaatimuksiinsa työolosuhteiden parantamisesta suostuta.

Koska yritysjohtajat toimivat maailmassa, jossa tehokkuusperusteita on totuttu pitämään oikeina ja pätevinä, voi sidosryhmien huomioiminen joskus tuntua väärien kompromissien tekemiseltä, omien tai yrityksen etujen uhraamiselta muiden hyvinvoinnin kustannuksella. Tätä ajatusmallia on kutsuttu sidosryhmäparadoksiksi (ks. Goodpaster 1997), tilanteeksi, jossa johdolta odotetaan sekä vastuullista toimintaa että moninaiisiin sidosryhmäodotuksiin vastaamista. Samalla osakkeenomistajien etujen alistamista muiden sidosryhmien eduille pidetään huonona liikkeenjohtona.

Jos uskallamme hetkeksi päästää irti kvartaalitalouden odotuksista ja tarkastella liiketoimintaa pitkällä aikavälillä, huomaamme että eri sidosryhmien edut ja odotukset näyttäytyvät yhtenevinä liiketoiminnan muiden tavoitteiden kanssa. Nykyisissä asiantuntijavaltaisissa organisaatioissa liiketoiminnan onnistumisen kannalta on olennaista sitoutuneiden, innostuneiden ja työhönsä pitkällä aikavälillä panostavien työntekijöiden palkkaaminen. Tämä onnistuu parhaiten, mikäli yritysjohto ottaa huomioon työntekijöiden tarpeet kokonaisvaltaisesti, myös esimerkiksi työntekijöiden perhe-elämän vaatimukset.

## Onko menestyksellä arvoa?

Entä mitä arvoa menestyksellä on? Onko menestys itsessään arvokasta vai onko se arvokasta siksi, että sen avulla voidaan saavuttaa jotain muuta inhimillisesti tärkeää? Olisiko maailma huonompi, jos menestys käsitteenä poistuisi? Enpä tiedä, voisi olla jopa parempi, jos meillä ei olisi koko käsitettä eikä meidän tarvitsisi ”uhrata itseämme menestyksen alttarille”. Jollekulle kirjoitukseni alussa mainitut välinearvot, raha, valta ja asema, saattavat näyttäytyä itseisarvoisina, haluttavina ja arvokkaina. Mutta jos asiaa pysähtyy miettimään hieman tarkemmin, niin ne ovat kuitenkin luonteeltaan enemmän välinearvoja. Ne ovat asioita, jotka mahdollistavat hyvän elämän viettämisen, vaikkapa itsensä kehittämisen tai mahdollisuuden tarjota turvallinen kasvuympäristö omille lapsille. Loput mainitsemistani arvoista, terveys, elämäntekemys ja viisaus, taas ovat enemmän itseisarvoisia asioita. Ne ovat itsessään tärkeitä, koska ne mahdollistavat mielekkään inhimillisen ja yhteisöllisen elämisen.

Menestyksen tavoittelu lienee kuitenkin inhimillistä, koska se meitä ja arvojamme leimaa. Erityisen tyypillistä ellei jopa vaadittavaa menestyksen tavoittelu on johtajille ja johtotehtävissä toimiville. Mutta pitäisikö meidän pysähtyä kysymään, mikä on menestyksen hinta? Tavoittelemmeko menestystä niin kiivaasti, että emme ehdi enää pitää huolta lähimmäisistämme tai itsestämme? Maksavatko lapsemme kovan hinnan siitä, että uhraamme kaiken aikamme työlle ja uralle? Entä jos emme kaikkien ponnistelujemme jälkeen saavutakaan menestystä? Mikä on epäonnistuneen yrittäjän kohtalo tai irtisanotun johtajan tulevaisuus? Onko mahdollista päästää irti menestyksen kuvasta? Kuvasta, joka meille on menestyneestä ihmisestä julkisuuden kautta piirittynyt ja määritellä menestys omista lähtökohdistamme. Voisiko menestynyt yrittäjä olla esimerkiksi sellainen, joka on onnistunut luomaan oman näköisensä yrityksen? Tai menestynyt johtaja se, jota alaiset arvostavat, vaikka hän ei aina taloudelliseen huipputulokseen pääsekään?

Lopuksi kysyn vielä, voiko menestys tuoda onnen? Mistä inhimillinen onnellisuus koostuu? Vaikea kysymys, johon olen kuullut ainakin yhden hyvän vastauksen.

Filosofi Maija-Riitta Ollila siteeraa usein nobelisti Albert Schweizeria onnellisuutta määritellessään. Schweizerin mukaan ”hyvä terveys ja huono muisti ovat onnellisen elämän salaisuus”. Terveyttä tarvitaan, jotta voi elää ja huono muisti suojaa katkeroitumiselta. Ja kun lakkaa vertailemasta omaa elämäänsä muiden elämään, voikin luopua itse omaksutuista mutta usein ulkoapäin asetetuista odotuksista ja määritellä itse oman elämänsä merkityksellisyyden. Ollilan sanoin: ”Voi muuttaa omaan paratiisiinsa, ilman että mikään ulkoinen on muuttunut. Ajattelun muutos riittää.” ☞



## Lähteet

- Ciulla, J. B. 1998. *Ethics: The Heart of Leadership*. Westport: Praeger.
- Goodpaster, K. 1997. Stakeholder Paradox. Teoksessa Werhane, Patricia H. & Freeman R. Edward (toim.). *Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*. Massachusetts: Blackwell, 601–602.
- Jarzabkowski, P. 2005. *Strategy as practice. An activity-based approach*. London: Sage.
- Koskinen, L. 1994. *Mikä on oikein? Etiikan käsikirja*. Helsinki: Lasten Keskus.
- Kujala, Johanna & Kuvaja, Sari 2002. *Välittävä johtaminen. Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä*. Helsinki: Talentum.
- Kujala, J. & Lehtimäki, H. 2004. Multi-voiced Stakeholder Strategies. SMS 24<sup>th</sup> Annual International Conference, October 31 – November 3, 2004, San Juan, Puerto Rico, USA.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 1998. *Strategy Safari. The Complete Guide through the Wilds of Strategic Management*. London: Prentice-Hall.
- Whittington, R. 2001. *What is strategy and does it matter? 2. painos*. London: International Thomson Business Press.
- Whittington, R. 2006. Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634.

## SUURI KILPAILU – LUOVUUTTA VAI TEHOKKUUTTA?

Työhön ja työelämään kohdistuu suuria muospaineita globaalitalouden ja maailmanlaajuisen työpaikkakilpailun kiihtyessä ja tieteellisen ja teknisen kehityksen (tietoyhteiskuntakehityksen) edetessä. Työ- ja organisaatiokulttuurien muutokset liittyvät muun muassa siihen, että aiemman, tuotannon ja teknologian logiikalle pohjaavan toiminnan sijaan jatkossa on panostettava yhä enemmän asiakaskunnan ja toimintaympäristön muutokseen, niiden ennakointiin ja niihin reagoimiseen.

Meneillään olevaan rakennemuutokseen liittyy luonnollisesti monenlaista ennakoimattomuutta ja siten myös hyvinvointiuhkia. Jatkuvan muutoksen (ja ”muutosjohtamisen”) keskellä elävä työntekijä tai esimies kokee usein itsensä voimattomaksi kohteeksi vaikeasti ymmärrettävässä pelissä. Kokemuksellisella tasolla työelämän ja johtamisen muutos näyttäytyy muun muassa henkilöiden ja organisaatioiden välisen kilpailun kiristymisenä, kiireenä, joustavuus- ja säästövaateina, jatkuvana muutoksena, sähläämisenä ja asioiden sekavuutena. Asiaa kuvasi jokin aika sitten osuvasti Susanne Gatschken *Die Zeit* –päivä-

lehteen kirjoittama artikkeli, joka käsitteli problematiikkaa ”Miten haluamme elää” -otsikon alla. Seuraavassa lainaus laajan artikkelin alusta (käännös kirjoittajan):

Rajoittamaton joustavuus, jatkuva käytettävissä oleminen. Tämä globalisaation mantra on hermostuttanut saksalaiset. Tarvitsemme nyt aikaa asioiden hidastamiseen ja tehottomuuteen.

Tämän päivän näkökulmasta 60-luvun Saksan Liittotasavalta vaikuttaa uponneelta Unelmamaalta. Nykyinen arkipäivämme tapahtuu värikkäässä ja vilkkuvassa maailmassa, jossa ärsykkeet ja vaikutelmat tunkevat tietoisuuteemme kaikilta suunnilta: kuvat, uutiset, musiikki, sähköposti, mainokset, luonnokset ja suunnitelmat. Kaiken pitää tapahtua nopeasti: politiikan, työn, elämän. Olemme kansa joka kärsii ikuisesta stressistä.

Osalla paineesta on objektiiviset syynsä: globalisaatio tunkee muiden ihmisten ongelmat päällemme, sopi se meille tai ei. Maailmanlaajuinen kilpailu kärjistää monien ihmisten työoloja, ilman että he pystyvät siihen vaikuttamaan. Saksalaisella stressillä on kuitenkin myös omatekoinen, ideologinen puolensa: 15 viimeksi kuluneen vuoden aikana tehostamisen profeetat – talouden edustajat, tutkijat, journalistit, poliitikot – ovat ottaneet asiakseen vakuuttaa kuinka tärkeää on suostua juuri siihen, mikä ihmisistä tuntuu raskaalta ja mikä herättää heissä vastarintaa: rajoittamattomaan joustoon, loputtomaan sopeutumiseen ja ikuiseseen käytettävissä olemiseen. Näyttää siltä kuin koko yhteiskunta olisi ottanut hengästyneen hoppuilun toimintamallikseen. Ikään kuin muuten ei voisi elää. Ikään kuin olisi aina juostava kävelemisen sijaan. Ikään kuin hitauden ja tehottomuuden toive olisi esoteerista hulluutta.

Leike liittyy nimenomaan kilpailun kaikenkattavuuden seurauksiin. Myös Suomessa kilpailu ja sen ideologia on tunkeutunut yhä laajem-

malle ja yhä useamman elämään. Tuntuisi oudolta tarkastella johtamista ja sen haasteita ottamatta tätä asetelmaa huomioon. Monet tutkimukset viittaavat siihen, että nimenomaan koettu ennakoimattomuus ja vähäiset vaikuttamismahdollisuudet muutosten suhteen ovat tärkeitä syitä koettujen työpaineiden lisääntymiselle (Alasoini 2006, Aro 2006).

Työelämän muutos ilmenee myös työsuhteiden epävakauden kasvuna, prekarisaationa (ks. esim. Berardi 2006). Yleistyneet yritys-järjestelyt ja ulkoistukset tuottavat usein sekä epävarmuutta aiempien asemien menetyksiin liittyviä loukkauksen ja nöyryytyksen kokemuksia. *Asian ydin on, että nopeasti muuttuva työelämä ei enää suo ihmisille mahdollisuutta muodostaa selkeää kuvaa työstä ja ympäröivän maailman tapahtumista.* Työntekijät ja esimiehet menettävät samalla kykynsä selittää ja ennakoida, mitä heille itselleen on tapahtumassa.

Kaiken tämän seurauksena yhä useammat esimiehet ja työntekijät ovat nykyisin huolissaan omasta tilanteestaan (ks. esim. Siltala 2004). Richard Sennett (2006) on esittänyt, että oikeastaan vain aivan tietynlainen ihminen voi viihtyä ja menestyä epävakaa tilanteessa. Tällainen työntekijä painottaa lyhyen ajan tavoitteita sekä ”omaa työmarkkina-asemaansa” ja sen parantamista.

## Keskustelun kaksinapaistuminen

Hyvä kysymys on, miksi johtaminen niin usein julkisuudessa samais-tetaan nimenomaan yksityisten yritysten johtamiseen. Onhan johtamista myös julkisilla aloilla. Yksityisillä aloilla saattaa olla vähemmän ”oikeita johtajia” (useiden ihmisten johtajia), koska organisaatiot ovat enimmäkseen pieniä.

Yrity maailman ideoiden soveltuminen tai soveltumattomuus julkiselle sektorille on muutenkin hankala kysymys. Lähtökohdiltaan ja arvomaailmaltaan varsin kapea talous- ja johtamispuhe on löytänyt julkisen puolen päätöksentekijöistä hyvän liittolaisen. Päätöksente-

kijöiden puhe valuu sitten organisaatioissa alaspäin – ja aika monet näyttävät ottavan tämän puheen annettuna.

Asiat lähtivät Suomessa liikkeelle tulosjohtamisen muodossa 1980-luvulla. Kehitys jatkui muun muassa laatu-ajattelun, liiketoimintaprosessien ja tuloskorttien muodossa 1990- ja 2000-luvulla. Nykyisin tilanne näyttäisi olevan se, että jo vanhentuneita laatu- ja johtamisoppeja dumpataan yksityiseltä puolelta julkiselle. Myös Euroopan unionin lainsäädäntö tuo mukaansa oman vivahteensa asettamalla tavoitteita, jotka liittyvät yksityisen ja julkisen sektorin sekoittumiseen (palaan jatkossa ”näennäismarkkinoiden” muodostamiseen). Julkisten hankintojen kilpailutukset ovat tästä hyvä esimerkki.

Taloudesta on vähitellen tullut median pyörittämän keskustelun napa. Taloudesta ja johtamisesta puhutaan kaikkialla. Suuryritysten johtajista on tullut julkikkia, joiden menestyksiä ja tappioita tiedotusvälineet seuraavat. Melkein kaikki inhimillinen toiminta näyttää nykyisessä keskusteluilmastossa olevan kilpailulle pohjaavaa liiketoimintaa, jota pyörittävät markkinat, tuotto-odotukset ja arvonlisäyspyrkimykset.

On toisaalta vaikea olla huomaamatta, että johtamista ja työhyvinvointia koskeva keskustelu on ikään kuin *kaksinapaistunut*. Osapuolet määrittyvät julkisessa keskustelussa usein ”koviin” ja ”pehmeiden” arvojen edustajiksi – ”vapaa kilpailun” ja ”inhimillisyyden” kannattajiksi. Yritän myöhemmin osoittaa, että tämäntyyppinen jaottelu saattaa tietoyhteiskunnan oloissa olla pahasti harhaanjohtava.

Mielenkiintoista on, että omassa ajassamme *sekä* esimiehet/johtajat *että* heidän alaisensa kokevat *samanaikaisesti* olevansa ahtaalla. Johtamisen ja samalla koko yhteiskunnallisen keskusteluilmapiirin ajankohtainen piirre näyttää molemmilla suunnilla olevan vaihtoehdottomuuden ja turvattomuuden kulttuurin voimistuminen.

Se, että monet johtajat ja esimiehet tuntevat olevansa ahtaassa paikassa, on sinänsä ymmärrettävää. Johtajat ja esimiehet oivaltavat yleensä aivan hyvin työntekijöiden panoksen (ja samalla myös heidän hyvinvointinsa ja luovuutensa merkityksen) tulosten kannalta. Samaan

aikaan esimiehet joutuvat kuitenkin toimimaan talouden kielen ja taloudellisten välttämättömyyksien tulkkeina. Heidän on osoitettava ymmärtävänsä mistä työssä ja sen ehdoissa on kyse – näissä kahdessa eri todellisuudessa. Heidän oma pelivaransa on usein pieni sekä toiminnan että puheen tasolla.

Työolobarometrit kertovat kaikesta huolimatta, *ettei* kokemus työelämästä ole ainakaan nykykeinoin arvioituna muuttunut dramaattisesti. ”Työn koettu mielekkyys” on työolobarometrin mukaan vähentynyt viime vuosina. Mielekkyyden murenemisesta on esitetty monia tulkintoja, joista osuvimmat saattavat liittyä työelämän ennakoinnattomuuteen ja koetun luottamuksen kriisiin. Näyttää siltä, että työntekijän/esimiehen ja työnantajan välinen luottamus ja sen tuoma turvallisuus on murenemassa.

Luottamuksen rapautuminen ja epävarmuus eivät ilmeisesti liity niinkään nykyhetkeen kuin tulevan ennakkointiin. Ja juuri tulevaisuus esitetään nykyisin usein asiana, johon on vaikea tai mahdoton vaikuttaa – sitä säätelee ennen kaikkea jatkuvasti kiristynvä kilpailu. ”Uuden vaihtoehdottomuuden” tärkeäksi lähteeksi näyttävätkin muodostuneen kilpailun taustatekijät, eli *omistaja-arvo-ajattelun* ja *globalisaatiokehityksen* samanaikainen voimistuminen. Ne tuottavat yhdessä todellisten tai kuviteltujen sääntöjen ja lainalaisuuksien järjestelmän, joka pakottaa (tai viettelee) ihmiset puhumaan ja toimimaan tietyillä tavoilla.

## Uusi työ ja työhyvinvoinnin neljä tarkastelutapaa

Länsimaisen työlääkätieteen ja työpsykologian juuret liittyvät teollisuuden ja teollisen työn kehitykseen. Tätä taustaa vasten on helppo ymmärtää, että toiminta on keskittynyt konkreettisiin työpaikkoihin ja -oloihin ja niiden parantamiseen.

Samalla kuin työn ja johtamisen kehykset muuttuvat sekä julkisilla että yksityisillä aloilla, muuttuvat myös työhyvinvointiin liittyvät haasteet. Yritän seuraavassa esittää perusteluja sille, miksi sekä työtä,

työhyvinvointia että johtamista (joka on keskeinen työhyvinvoinnin edistämisen keino) kannattaisi tarkastella nykyistä laajemmin. Ensiksi pitää kuitenkin perehtyä peruskäsitteisiin.

Viime aikoina on sekä Suomessa että muualla tultu yhä tietoisemmiksi siitä, ettei pelkkä menetelmä- ja teknologiakehitys tai logistinen osaaminen voi riittää kun kansallinen ja maailmanlaajuinen kilpailu kovenee. Tässä tilanteessa nimenomaan uusista ja aiempaa paremmista toimintatavoista, tuotteista ja menetelmistä ja niiden kehittämisestä (innovatiivisuudesta), tulee keskeinen menestymisen ja tuottavuuden kasvattamisen edellytys. Eräs tämän tilanteen seuraus on, että aiemmin ”pehmeinä” pidetyt henkilöstöön ja johtamiseen liittyvät asiat ovat muuttuneet erittäin tärkeiksi.

Kekseliäisyyden, luovuuden tai innovatiivisuuden haaste ei missään tapauksessa liity vain tekniikan ja teknologian maailmaan. Kyse on pikemminkin yleisistä organisatorisista, sosiaalisista ja johtamiseen liittyvistä muutospaineista. Työelämän muutoksella on myös myönteisiä ulottuvuuksia. Tietyt maat, alueet, organisaatiot ja ammatti- ja ihmisryhmät menestyvät kilpailussa, monet työtehtävät muuttuvat kiinnostavammiksi ja paremmin palkatuiksi. Hyvä uutinen on myös se, että työmenetelmien ja työssä käytettävän teknologian parantamisen avulla pystytään luomaan edellytyksiä tuottavuuden kasvulle.

Innovatiivisen kehittämistyön ja innovatiivisten toiminta- ja johtamismallien tarve on nykypäivityksen mukaan suuri myös monilla sellaisilla aloilla, joita usein – ainakin hallinnon tasolla – pidetään teollisen mallin mukaisesti tuotettavissa olevina peruspalveluina. Hyviä esimerkkejä ovat sosiaali- ja terveydenhuollon sekä opetuksen työt ja tehtävät, juuri se alue jolle uusi julkishallinto on viime vuosina marssinut. ☺

## Luovuus ja työhyvinvointi

Innovatiivisuuden haaste liittyy siten muun muassa yhteistoiminnallisuuden ja hyvän keskustelukulttuurin ja niitä tukevan johtamisen kehittämiseen. Toistuva, aihepiiriä sivuavassa kirjallisuudessa esiintyvä havainto liittyy sisäisen motivaation tärkeyteen (vastakohtana ulkoinen motivaatio, esimerkiksi rahallinen palkka). Lisäksi tiedetään, että sekä sisäinen motivaatio että innovatiivisuus liittyvät työhyvinvointiin.

Tietoyhteiskunnan oloissa yleistävä, vaativa ja kommunikatiivisuutta korostava asiantuntijatyö (”uusi työ”) on kiinnostava aihe työhyvinvoinnin edistämisen ja kuntoutuksen kannalta. Kuten edellisessä jaksossa kävi ilmi, asiantuntijat, esimiehet ja johtajat joutuvat työn ja kustannusten hallintapyrkimysten (kannustavat palkkajärjestelmät, kilpailuttaminen, arviointitoiminnan laajeneminen) vuoksi toimimaan tavoilla, jotka tutkimuksen valossa näyttävät suoranaisilta innovatiivisuuden esteiltä. Toisaalta asiantuntijatyössä pyritään yleensä nimenomaan innovatiivisuuden tukemiseen. Työn ja hyvinvoinnin moderni perusristiriita on tässä.

Oman kokemuksen mukaan oleellista on juuri moniin esimies-, asiantuntija- ja johtamistehtäviin liittyvä ”puun ja kuoren välissä olemisen” -problematiikka. Useimmat johtajat ja esimiehet joutuvat – välttämättömyyden pakosta – edustamaan teolliselle ajalle ja teollisen tuotannon logiikalle ominaisia valvovia rakenteita. Yhä suurempaa tehokkuutta ja tuottavuutta vaativat organisaatiot, yhä pidemmälle vietyine projektiputkineen ja valvontajärjestelmineen ovat ratkaisun sijasta usein ongelma. Tässä suhteessa yksityisten ja julkisten alojen problematiikka on yllättävän samankaltaista.

Monet työn ja työelämän tutkijat ovat viime vuosina päätyneet pohtimaan perinteisen työn ja uuden asiantuntijatyön ja niiden johtamisen eroja. Eräs johtopäätös on, että innovatiivisuuden ja yhteistoiminnallisuuden tukeminen edellyttää uusia asioita johtamiselta.

Samanlainen näkökulman vaihtamisen tarve on havaittavissa myös kuntoutuksen, ennaltaehkäisy- ja työterveyshuollon menetelmissä ja niiden kehittämisessä. Työhyvinvointia ja sen edistämistä ja haas-



teita ei siksi kannattaisi ajatella vain yhden näkökulman, valtavirran tai perinteen suunnasta. Esimerkiksi Eeva-Maija Gerlander ja Kirsti Launis ovat puhuneet kolmesta tarkasteluun suunnasta, joita he kutsuvat ”maallikkoikkunaksi”, ”kuormitusikkunaksi” ja ”paikallisen työn muutoksen ikkunaksi” (Gerlander & Launis 2006).

*Maallikkoikkuna* liittyy heidän tarkastelussaan työhyvinvointia koskeviin kokemuksiin ja tunteuksiin. *Kuormitusikkunasta* voi puhua silloin kun työhyvinvointi käsitteellistetään tunnettujen ja tutkittujen työn ja terveyden väliseen vuorovaikutukseen liittyvien kuormitustekijöiden avulla. Kolmas ikkuna liittyy ennen kaikkea *työn muutokseen ja sen ristiriitoihin ja sujuvuuteen*. Valtavirtainen työlääkätiede, kuntoutus ja työpsykologia hahmottavat toimintansa ja tavoitteensa ennen kaikkea kuormitusikkunan kautta. Oleellista on, että kaikki ikkunat tuovat näkyviin erilaisia mahdollisuuksia ongelmien ennakoimiseksi ja poistamiseksi.

Luetteloon kannattaisi lisätä vielä yksi näkökulma, *työelämän yleisen kehityksen (tai työelämäsuhteen) ikkuna*. Näkökulma ottaa huomioon muun muassa globalisaatioon ja kilpailun jatkuvaan kiristymiseen sekä näennäismarkkinoiden ongelmiin liittyviä seikkoja. Neljännen ikkunan kautta asioita tarkasteltaessa joudutaan pohtimaan sitä, mitä ihmiset ajattelevat työelämän muutoksista ja niiden vaikutuksista omaan työhönsä ja elämäänsä. Siinä on kyse nimenomaan tulevan (kuvitellun) kehityksen vaikutuksista, ei niinkään siitä, mitä juuri nyt tapahtuu konkreettisesti työssä. Tämän näkökulman merkitystä hyvinvoinnin, motivaation ja työssä jaksamisen kannalta ei ole vielä täysin oivallettu. Sen huomioon ottaminen suuntaa myös työterveyspalvelujen kehittämishaasteita.

## Uusien työhyvinvointipalvelujen tarve

Mari Kira (2003) on kuvannut kiinnostavasti siirtymää byrokraattisesta massatuotannosta ja sen toimintalogiikasta kohti tietoyhteiskunnalle ominaista jälkibyrokraattista toiminnan logiikkaa. Hänen analyysisinä perusteella näyttää siltä, että nimenomaan työn ymmärrettävyys on jälkibyrokraattisen työn ydinhaasteita. Jälkibyrokraattisessa työssä ongelmia luo nimenomaan valmiiden kaavojen ja vastausten puute. Ihmiset kohtaavat liian usein epätavallisia, pohdintaa, keskusteluja ja kekseliäisyyttä vaativia tilanteita ja asioita. Myös työroolit ja tehtäviin tai organisaatioihin liittyvät tavoitteet ovat jatkuvasti pohdinnan ja etsimisen kohteena.

Oman haasteensa tuovat myös kasvavat osaamisvaatimukset. Jälkibyrokraattinen työ vaatii erilaisia taitoja ja monet niistä ovat luonteeltaan tehtävien, organisaatioiden sekä työn ja vapaa-ajan rajat ylittäviä (Vähämäki 2003). Pelkkä tekninen osaaminen ei enää riitä. Sen lisäksi tarvitaan laaja-alaisia kommunikatiivisia ja kilpailullisia (oman itsensä markkinointiin, brändäykseen ja johtamiseen liittyviä) taitoja ja persoonallisuuden yleistä kehittämistä (Vähämäki 2003). Myös näihin taitoihin – ja niiden puutteeseen tai niiden hankkimisyhteyksiin – liittyvät ahdistukset ylittävät konkreettisten työtehtävien ja organisaatioiden rajat. Niidenkin käsittely on hankalaa, jos toimintamalli rakentuu konkreettisten tehtävien ja organisaatioiden varaan.

Tämäntyyppinen työn ja työelämän muutos asettaa suuria vaatimuksia ihmissuhteille ja ihmisten väliselle luottamukselle. Joustavuuteen, jatkuvaan muutokseen, liikkuvuuteen ja epävarmuuteen liittyviin haasteisiin vastaaminen vaatii suurta (ja usein perusteetonta) luottamusta muiden osapuolten rehellisyyteen, reiluuteen ja oikeudenmukaisuuteen (Sulkunen 2006).

Käytännössä työpaikkojen toimintamallit ovat usein hyvin sekavia, pataan on heitetty samanaikaisesti uutta ja vanhaa – sekä byrokratiaa että jälkibyrokratiaa – ja keitoksen luonne voi myös muuttua nopeasti asiasta ja päivästä toiseen kuljettaessa.

Kiran ja muiden kuvaama jälkibyrokraattinen työ tai ”uusi asiantuntijatyö” voi kuitenkin olla myös palkitsevaa. Se on vaihtelevaa ja henkilökohtaista otetta vaativaa, se mahdollistaa omien näkemysten ja arvojen toteuttamisen työssä. Ongelmia syntyy ennen kaikkea silloin kun työorganisaatio ei todellisuudessa – usein virallisista periaatteista ja pyrkimyksistään poiketen – tuekaan jälkibyrokraattisen työn tekijöitä. Uuden julkishallinnon maailmasta tuttu on tilanne, jossa työn haasteellisuus ja luovuus uhkaa puristua olemattomiin lukemattomien arviointihankkeiden, laatuohjelmien ja ajankäytön valvonnan paineissa.

Nimenomaan luottamuksella ja sitoutumisella (sosiaalisella pääomalla) näyttää nykyisin olevan entistä tärkeämpi merkitys projektiluontoisten ja määräaikaisten työsuhteiden lisääntyessä. Ongelmat sosiaalisissa suhteissa tuskin vähenevät, jos tulevaisuudessa todella siirrytään yhä pidemmälle kohti verkosto-organisaatioita. Eräät asiantuntijat ovat kuitenkin esittäneet, että verkostomaisissa organisaatioissa näyttää olevan niukasti aikaa luottamuksen synnylle tai syvempien ihmissuhteiden solmimiselle (Ks. esim. Vähämäki 2003, Juuti 2004).

Koska juuri luottamus näyttää olevan tärkeää uudelle työlle, on huolestuttavaa, että se näyttää olevan nykyisin uhattuna. Monet työn *koettua mielekkyyttä* kuvaavan barometriluvun notkahduksen selityksistä liittyvät nimittäin juuri työntäjän ja työntekijän välisen luottamuksen (psykologisen sopimuksen) purkautumiseen. Notkahduksen taustalla saattaa olla kokemus työn ja siitä saatavan korvauksen välisen järjellisen suhteen katoamisesta: toiset saavat vähästä ja huonosta työstä suuren korvauksen, toisten kohdalla tilanne on päinvastainen (Alasoini 2006). Osin kyse näyttää olevan myös yritysjärjestelyihin liittyvistä työn muutoksista ja niiden yhteydessä koetuista loukkauksista. Eräät asiantuntijat (mm. Alasoini) ovatkin esittäneet, että uudessa tilanteessa psykologinen sopimus joudutaan rakentamaan uudelta pohjalta. Mahdollisena ratkaisuna voi pitää työnantajan vahvempaa panostusta työntekijöiden osaamisen ja työmarkkina-aseman jatkuvaan kehittämiseen ja päivittämiseen.

Luottamuksen kasvu tai työntekijän sitoutuminen eivät silti voi olla ratkaisuja kaikkiin työyhteisöjen ongelmiin. Kumpikaan ei tarjoa lopullista suojaa organisaatioiden itsensä taholta tulevalta epäluottamukselta ja sitoutumisen vähyydeltä (irtisanomisilta, ulkoistamisilta, supistamiselta). Työsuhteiden ollessa jatkuvasti katkolla jokainen tietää kilpailevansa periaatteessa sekä työtovereittensa että muiden potentiaalisten työntekijöiden, ja globalisaation oloissa periaatteessa myös ulkomaisten henkilöiden kanssa.

Asetelma on raadollinen mutta yleinen. Työntekijän ja esimiehen on kuitenkin tehtävä tilanne itselleen jossain suhteessa ymmärrettäväksi ja motivoivaksi. Kyseessä on jälleen kerran asetelma, jonka kohdalla pelkästään tiettyyn työhön ja työpaikkaan keskittyvä työhyvinvointitoiminta joutuu nostamaan kätensä ylös.

Jaakko Koivumäen julkisen sektorin työntekijöihin liittyvä tutkimus osoitti, että koettu luottamus työkaveriinhin, yhteisöllisyyden tunne sekä luottamus lähiesimieheen ovat yhteydessä stressioireisiin (Koivumäki 2006). Yhteydet ovat kuitenkin varsin heikkoja ja pelot työmäärän kasvamisesta yli sietokyvyn, työn muuttumisesta liian vaativaksi sekä oman työmarkkina-aseman heikentymisestä ovat työntekijöiden välistä luottamusta selvästi parempia koetun paineen ja stressin ennustajia. Myös työtehtävien ja -roolien selvyydellä ja kiusaamisen kohteeksi (varsinkin esimiehen taholta) joutumisella on yhteyttä oireiluun.

## Hiljaisuuden juuret

Vuosia työhyvinvointiin liittyvien kysymysten kanssa askarreelle tulee usein mieleen kysymys: miksi vain tietynlaiset tutkijat ja tahot ovat äänessä kun puhutaan työelämän nykyisistä ongelmista? Miksi sille kaikkialla vellovalle ja silti tärkeistä asioista kertovalle ajattelulle, joka leimaa erilaisia työelämän epävirallisia foorumeita on varattu niin pieni rooli? Miksi suomalainen yhteiskunta on nykyisin niin täynnä työhön, johtamiseen ja yrittämiseen liittyvää myönteistä *liturgiaa*?

Minulle itselleni nämä kysymykset viittaavat siihen, etteivät taloudelliset ja ihmisten kokemuksiin ja tarpeisiin liittyvät arvot ole nykyisin tasapainossa. Taloudelliset arvot jyräävät. Ihmisiä kohdellaan usein huonosti tai epäoikeudenmukaisesti. Samalla kuitenkin annetaan ymmärtää, että niin on pakko tehdä, ja että näin saavutettava hyöty (lähinnä kilpailukyky) on vastaansanomattomasti (ainakin pitkällä aikavälillä) meille kaikille yhteinen. Siksi asiasta ei kannata keskustella, eikä varsinkaan viritellä vastarintaa.

Miksi Suomessa ollaan näistä asioista usein hiljaa? Hiljaisuus liittyy varmaankin pelkoon ja tunteeseen että asiat muuttuvat tavoilla ja syistä, joihin ei voi vaikuttaa. Samantyyliisiin asioihin, joista on puhuttu esimerkiksi Venäjän nykyisen ilmapiiriin yhteydessä. Venäläinen keskiluokka pelkää omien, vastikään saavutettujen etujensa menettämistä enemmän kuin mitään muuta. Siksi he sulkevat silmänsä kaikelta eettisesti ongelmalliselta.

Alistumisesta ja hiljaisuudesta on kirjoittanut mielenkiintoisesti myös Richard Sennett, jonka analyysi uuden kapitalismin synnyttäjästä voimattomuuden ja turvattomuuden kokemuksesta on minusta perusteltu ja kohtalaisen tyhjentävä. Luulen, että sama pätee myös meillä Suomessa. Meilläkin on jo valtava määrä ihmisiä, joiden elämä voisi muuttua todella paljon vaikeammaksi, jos he sanoisivat sen, mitä he oikeasti ajattelevat ja tekisivät asioita, joihin uskovat. Näyttääkin siltä, että *tietoyhteiskunnasta* on yllättäen tullut pelokkaiden, Suuren Järjestelmän (viime kädessä Globaalin Kilpailun) *ohveisihmisten* muodostama *Mouse Society*.

Myös julkisilla aloilla on omat hiljentämistapansa. Yksi niistä on uusi palkkausjärjestelmä. Järjestelmää, joka alkaa olla tuttu jo suurelle määrälle suomalaisia on perusteltu monilla asioilla, muun muassa mahdollisuudella palkita todellista osaamista. Ainakin lyhyellä tähtäimellä järjestelmä on kuitenkin synnyttänyt aika monessa organisaatiossa tarkoitetun tehostumisen ja hyvinvoinnin sijaan tahattomia pahoinvointivaikutuksia. Kehitystä on voitu seurata sekä arkisen katkeruuden kasvuna että erilaisten johtamis- ja henkilöstöbarometrien avulla. Systemi ja siihen liittyvät tehtävien vaativuustaso- ja suoriutumisarviot

(jotka usein liitetään kehityskeskusteluihin) panevat ihmiset uudella tavalla vastakkain ja tuottavat usein sekä työntekijöille että esimiehille kafkamaisia kokemuksia. Kohtalaisen usein on viisasta pitää tällaisissa kuvioissa suunsa kiinni, ettei työsuhteen ja eläke- ja muun turvan suunta ala oikutella.

Vaikka ratkaisuja ja toimintatapoja on perusteltu ainakin aluksi järkeviltä kuulostavilla argumenteilla, ihmisiä näyttää vaivaavan tietty asia. Tuo erityinen järkevyyden muoto – kutsutaan sitä vaikkapa *produktivistiseksi* järjeksi – tuntuu ihmeellisen kapealta (ks. Riikonen ym. 2002). Tehdään suuria ratkaisuja, jotka perustellaan *vain tietyn motiivin ja hyödyn* suunnasta, ajattelematta, tai nimenomaan haluamatta ajatella, inhimillisiä tai yhteisöllisiä seurauksia. Juuri kummallinen, vain taloudella ja tehokkuudella argumentoiva perustelutapa on omien havaintojeni mukaan alkanut epäilyttää ja arveluttaa yhä useampia ihmisiä. Lukemalla minkä tahansa päivän talouslehdet oppii helposti tuon 300–400 sanan käsitteistön. Taloudellisten ja hallinnollisten eliittien arvostamien ilmaisujen sijaan minusta olisi parempi puhua yksinkertaisesti näkökulman rajoittuneisuudesta tai yksipuolisuudesta. Ihmiset ilmaisevat asian eri tavoin, mutta yhä useamman tuttavien, kollegan, potilaan tai asiakkaan mielestä meneillään on parhaillaan jonkinlainen kapeuden vallankumous.

Myös minusta alistumisen, hiljaisuuden ja ajattelun kapeuden sietämisen taustalla on lähinnä menetyksen pelko. On syntynyt iso ryhmä ihmisiä, jotka omien kuviteltujen tai todellisten etujensa vuoksi haluavat samaistua taloudellis-hallinnolliseen arvomaailmaan ja ajattelutapaan. Tähän itse määriteltyyn eliittiin kuuluvat näkevät sitten helposti *muut* (vähemmän hyväosaiset, syrjäytyneet, ikääntyneet, kehitysmaiden asukkaat jne.) abstraktina kohteena, *niinä*. *Ne* ovat aivan eri joukkoa kuin eliitin muodostama *me*. Eliitin jäsenet ajattelevat hoitavansa talouden, maailman ja yhteiskunnan asioita *niiden* puolesta ja eduksi.

Miksi johtajan, esimiehen tai asiantuntijan näyttää usein olevan niin kovin vaikea ajatella, mitä seurauksia on esimerkiksi sillä, että turvallisuuden tunne tai oikeudenmukaisuuden kokemus murenee?

Tai sillä, että joltakin pieneltä paikkakunnalta nopeasti poistuu kymmeniä prosentteja työpaikoista? Tai sillä, että suuren tehtaan tuottaman vaurauden kadotessa häviävät myös liitännäispalvelut ja -ammatit? Tai sillä että jäljellejäävistä tulee toistensa kilpailijoita pudotuspelissä? Ei sen pitäisi olla kovin monimutkaista.

Pelon ja epävarmuuden kulttuurin voimistuminen ja siihen liittyvä alistuminen ja nöyryys ovat luonnollisesti, ainakin tietyssä mitassa, yritysten omistajien ja hallintoeliittien etu. Laajempana ilmiönä se on kuitenkin koko yhteiskuntaa koskeva uhka. Vastaan tulee kliseinen, mutta silti hyvä kysymys: miksi työntekijä tai kansalainen sitoutuisi mihinkään, ellei yritys tai yhteiskunta näytä sitoutuvan häneen? Miksi yksilöllä pitäisi olla enemmän moraalialta tai luottamusta kuin firmalla tai valtiolla?

En ole omien kokemusteni pohjalta voinut välttää ajatusta, että tämäntyyppiset eliitit edustavat eräänlaista uskonnolliset piirteensä kieltävää uskontoa, uskontoa jolla on ihan ikiomat toteeminsa, papistonsa ja fundamentalisminsa. Alistamisen ja hiljaisuuden kulttuuria kannattaisi katsoa tältä kannalta. Ehkä riskit kilpailufundamentalismiin uppoamisen suhteen ovat Suomen kaltaisessa, historialtaan keskusjohtoisessa sekä hallinto- ja tekniikkauskoisessa maassa epätavallisen suuret?

## Häämöttääkö kapeuden ajan loppu?

Olen artikkelissa keskittynyt hyvinvointisektorin johtamiseen ja asiantuntijuuteen liittyviin paineisiin. Tässä suhteessa olisi ehkä tarpeen puhua johtamisen yleisistä reunaehdoista tai kehyksistä, sillä pulmat eivät välttämättä lainkaan rajaudu tiettyyn organisaatioon tai työyhteisöön.

Olen yllä pyrkinyt osoittamaan, ettei johtamisen laadun ja työyhteisöjen innovatiivisuuden kaltaisten asioiden kohdalla ole välttämättä kyse johtajien tai heidän osaamisensa ja koulutuksensa puutteista vaan

aidoista ristiriidoista, niistä puista ja kuorista, joiden välissä johtajat ja esimiehet elävät.

Johtamiseen liittyvät, sekä esimiesten että alaisten kokemat ongelmat ja mielekkyyshaasteet liittyvät yhä useammin ja selvemmin ”työtä koskeviin yleisiin asioihin”, kuten arvoissa tapahtuneisiin muutoksiin tai työelämän ennakoituun tulevaisuuteen. Ennen kaikkea ne liittyvät käsitykseen siitä, miten tuo tulevaisuus jatkossa tulee vaikuttamaan omaan työhön ja sen vaatimuksiin, johtamiseen, muuhun työpaikoilla tapahtuvaan kohteluun sekä omaan työmarkkina-asemaan.

Tulevien haasteiden kannalta nykyisen, taloutta ja tehokkuutta painottavan keskustelun kapeus on onnetonta, sillä kysymystä työvoiman saatavuudesta, työn mielekkyydestä ja toiminnan laadusta ei ratkaista kuin osin rahalla – vaikka raha onkin osin myös työn julkisen arvostuksen mittari. Kyse on hankalammista ja monimuotoisemmista asioista: arvokkuudesta, turhautumisesta, byrokraattien pelinappulana olemisen kokemuksesta. Todellinen haaste on siinä, että työntekijät haluavat tuntea olevansa osajia ja luovaan ongelmanratkaisuun pystyviä ihmisiä – eivätkä tehokkaasti ja teollisesti toimivien tehokanaloiden koska tahansa vaihdettavissa olevia halpatyöläisiä.

Suomalaisen työelämän usein esiin nostettuja erityispiirteitä ovat tunnetusti palkkatyösuhteiden houkuttelevuus (yrittämisen ja muun itsenäisen työn sijaan), voimakas pyrkimys sopeutua hallintoalamaisten rooliin sekä vahva usko toiminnan keskittämisen hyötyihin ja tekniiseen/teknokraattiseen (ja samalla hallintolähtöiseen) kehittämiseen. Tämä kokonaisperinne muodostaa esteen sekä uudenlaisten työhyvinvointia tukevien palvelujen että työhyvinvoinnin kannalta hyödyllisten sosiaalisten ja organisatoristen innovaatioiden kehittämiseksi.

Ajankohtaisten haasteiden kannalta on ikävää, että nykyinen työn maailma on niin talous- ja teknokratiavetoinen. Vielä pahempaa on, että sen kehityksen taustalla vaikuttavat ajattelutavat perustuvat hyvin kapeille näkemyksille työstä, taloudellisesta toiminnasta ja ihmisestä. Toivo on asetettava melko pitkälle tulevaisuuteen. Kaikki taloudelliset aikakaudet ovat todellakin vain kausia ja jatkuvan heilahtelun uusliberalistinen ja teknokraattinen ääripiste on ehkä jo saavutettu. Ainakin minä toivon sitä hartaasti. ☺



## Lähteet

- Alasoini, T. 2006. Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992–2005. Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi. Työelämän kehittämissohjelman raportti 45. Helsinki: Työministeriö.
- Aro, A. 2006. Onko työssä tolkkua? Helsinki: Edita.
- Berardi, F. 2006. Tietotyö ja prekaari mielentila. Polemos-sarja. Helsinki: Tutkijaliitto.
- Juuti, P. 2004. Luottamus organisoitumisen perustana. Teoksessa Jokivuori, P. & Ruuskanen P. (toim.). Arjen talous. Talous, tunteet ja yhteiskunta. SoPhi 93. Jyväskylä: Minerva.
- Kira, M. 2003. Byrokratian jälkeen - kohti uudistavaa työtä ja kestäväää työjärjestelmäkehitystä. Työpoliittinen tutkimus 254. Helsinki: Työministeriö.
- Koivumäki, J. 2006. Hyvinvointi, mielekkyys ja luovuus työelämän uusissa organisaatiorakenteissa. Esitys Työelämän tutkimuspäivillä. Tampereen yliopisto 6–7.10.2006.
- Gerlander, E-M. & Launis, K. 2006. Hyvinvointi, mielekkyys ja luovuus työelämän uusissa organisaatiorakenteissa. Esitys Työelämän tutkimuspäivillä. Tampereen yliopisto 6–7.10.2006.
- Riikonen, E., Makkonen, M. & Vilkkumaa, I. 2002. Hullun työn tauti. Lukemisto tulevan työhyvinvointikeskustelun pohjaksi. Tampere: Vastapaino.
- Sennett, R. 2006. The Culture of the New Capitalism. New Haven: Yale University Press.
- Siltala, J. 2004. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Helsinki: Otava.
- Sulkunen, P. 2006. Projektityhteiskunta ja uusi yhteiskuntasopimus. Teoksessa Rantala K. & Sulkunen P. (toim.). Projektityhteiskunnan kääntöpuolia. Helsinki: Gaudeamus.
- Vähämäki, J. 2003. Kuhnurien kerho. Vanhan työn paheita uuden hyveiksi. Helsinki: Paradeigmasarja, Tutkijaliitto.



## OSA II

MITEN OLEMME KOKENEET JOHTAMISEN?



## HYVÄN JOHTAMISEN LÄHTEILLÄ

Johtaminen, johtajuus ja johtaja joukkojensa johtajana ovat äärimmäisen kiintoisia ja kiehtovia ilmiöitä. Näistä asioista ja ilmiöistä puhutaan paljon. Ne kiinnostavat ihmisiä. Meillä kaikilla on jonkinlainen mielikuva ja käsitys johtamisesta, johtajuudesta sekä johtajasta esimiehenä. Mielikuvat ovat syntyneet omista kokemuksista työelämässä, ehkä johtamisen teorioihin ja oppeihin perehtymisen kautta, median välittämän kuvan muodossa tai ehkä olemme itsekin voineet omien esimies-, päällikkö ja johtajatehtävienne näkökulmista arvioida johtamista, johtajuutta ja johtajaa. Usein näkökulmamme liittyy käsitteisiin ”hyvä” tai ”huono johtaminen” ja ”hyvä” ja ”huono johtaja”. Miten ymmärrämme hyvän johtamisen ja millainen on hyvä johtaja? Mitä sitten on johtajuus ja ehkä vielä hyvä johtajuus? Näitä kysymyksiä pyritään seuraavassa tarkastelemaan erilaisista näkökulmista. Tarkastelu perustuu valikoiviin poimintoihin johtamisen doktriinista sekä omiin johtajakokemuksiin erilaisista yrityksistä ja niiden johtotehtävistä. Artikkelista esiin nouseva vastaus on siten yhdistelmä subjektiivisia johtajakokemuksia ja poimintoja johtamisen teoriasta.

Johtaminen, johtajuus ja johtaja organisaationsa johtajana ovat käsitteitä ja ilmiöitä, joista on äärettömän vaikea saada pitävää otetta. Ne ovat yksiselitteisesti vaikeasti määriteltäviä, ilmiöinä laaja-alaisia ja moniulotteisia sekä kulttuuri-, tilanne- ja organisaatiosidonnaisia. Johtamiseen ja johtajuuteen liittyy myös paljon kokemusperäisyyttä ja emotionaalisuuttakin. Me lähestymme samaakin johtajaa ja hänen johtamistapaansa eri näkökulmista. Joku voi ihailia jonkun johtajan vahvaa karismaa, mutta joku toinen taas ihmettelee tämän johtajan karismaan liittyvää vahvaa autoritaarista piirrettä. Lisäksi hyvän johtamisen, johtajuuden sekä johtajan käsitteet muuttuvat ajan ja kulttuuripiiriin myötä. Juuri kun olemme mielestämme löytämässä vastauksen kysymyksiimme hyvästä johtamisesta ja johtajasta, näkökulmat ovat muuttuneet.

Viime vuosisadan alussa meitä johdettiin eri tavalla kuin nyt. Tämän vuosisadan lopulla tulevia sukupolvia johdetaan varmasti aivan eri tavalla kuin tänään. Suomessa johdetaan ehkä hieman toisin kuin Ruotsissa, Japanissa eri tavalla kuin Brasiliassa ja Yhdysvalloissa eri painotuksin kuin Venäjällä. Aina ja eri puolilla maailmaa on ollut menestyviä yrityksiä ja julkisia organisaatioita. Toiset yritykset taas ovat kaatuneet konkurssiin ja jotkut julkiset organisaatiot ovat ajautuneet suuriin vaikeuksiin. Voiko hyvää johtamista ja johtajuutta mitata tai arvioida yrityksen tai julkisen organisaation menestymisellä? Jossain määrin ehkä voi, mutta menestyviä organisaatioita voidaan johtaa myös huonosti. Yrityksen tai julkisen organisaation henkilöstö saattaa voida pahoin, vaikka organisaatio ainakin ulkoapäin katsottuna menestyy ja johtaja on median suosima henkilö. Toisaalta vaikeuksissa kamppailevan yrityksen johtaminen voi olla erinomaisen hyvää ja johtaja nauttii henkilöstönsä luottamusta, vaikka organisaatio ei saakaan julkisuudessa positiivisia arvioita toiminnastaan. Lieneekin niin, että yksiselitteistä erityisesti hyvän johtajan, johtamisen tai johtajuuden mallia ei liene edes olemassa. Monilla eri tavoilla voi kehittyä ja olla ”hyvä johtaja”.

Ehkä yleistäen, maasta, kulttuurista ja aikakaudesta riippumattomia hyvän johtamisen perusvaatimuksia voisivat olla seuraavat johtamiseen liittyvät ominaisuudet:

1. Johdettavat seuraavat johtajaa ja antavat hänelle ja hänen toiminnalleen näin oikeutuksen
2. Yritys tai julkinen organisaatio, jota hän johtaa, säilyy hengissä ja menestyy toiminta-ajatuksensa toteuttamisessa.

Ei ole kuitenkaan helppo antaa vastausta siihen, miten johtaja voi nämä kaksi hyvän johtamisen perusvaatimusta täyttää. Johtamisen doktriinista voi pyrkiä etsimään vastauksia tähän kysymykseen. Johtamisen teorian tutkiminen paljastaa kuitenkin sen, että eri aikoina tutkijat ovat pyrkineet löytämään hyvän johtamisen salaisuuden erilaisista suunnista. Johtamisen teoriasta käy myös ilmi se, että hyvän johtajan, johtamisen ja johtajuuden voimaan organisaation menestyksen peruskivenä uskotaan vahvasti. Näitä kysymyksiä ja ilmiöitä on siksi tutkittu innokkaasti.

### **Hyvä johtaja ja johtaminen – millaisesta doktriinista ja johtamisen käytännöstä vastausta on etsitty?**

Tutkijat ja käytännön johtajat ovat etsineet ratkaisua hyvän johtajan ja johtajuuden arvoitukseen sekä johtajasta itsestään ja hänen persoonastaan, mutta myös johtajan johtamistyyleistä, johtamistilanteista ja johtamismenetelmistä. Toisinaan on oltu kiinnostuneita johtajan karismasta ja hänen visiointikyvyistään sekä hänen roolistaan oman organisaation tehtävien ja toimintaympäristön muutosten tulkkina. Aivan viime aikoina hyvän johtamisen salaisuutta on yhä enemmän etsitty myös johdettavien joukosta. Miksi ihmiset seuraavat innolla joitakin johtajia, mutta toisten johtajien alaisuudessa heidän on paha olla?

Vielä muutama vuosikymmen sitten johtamisen doktriinissa johtajuutta käsiteltiin ja sitä tarkasteltiin kuin mitä tahansa konkreettista ilmiötä tai esinettä. Hyvää johtamista, sen tuloksia ja ominaispiirteitä pyrittiin innokkaasti mittaamaan. Johtamista tarkasteltiin selkeästi

määriteltävänä, konkretisoitavana, mitattavana ja kehitettävissä olevana ilmiönä, eräänlaisena luonnonilmiönä, Weberin ja Taylorin johtamisajatuksien ajoista lähtien. Kun ulotetaan johtamisen tutkimuksen kaari noista liki sadan vuoden takaisista ajoista nykypäivään, ja ehkä jopa tulevaisuutta luotailemaan, voidaan havaita mielenkiintoisia muutoksia hyvän johtajan, johtamisen ja johtajuuden painotuksissa. Uudemmassa johtamisdoktriinissa johtajuus ja hyvä johtaminen nähdään ensisijassa merkitysten antamisena asioille, mentaalisenä vuorovaikutuksena johtajan ja johdettavien välillä, yhteisen näkemyksen, tavoitteen ja innostuksen luomisena.

Kuitenkin nykyisinkin on havaittavissa, että vanhat doktriinit hyvästä johtajasta ja johtamisesta vaikuttavat sekä johtamistutkimuksen doktriinissa että mielikuvissamme. Vaikka hyvän johtajan luonteenpiirteiden ominaisuuksia löytämään pyrkivä tutkimus päättyi itse asiassa jo 1950-luvulla, yhä vieläkin noilta ajoilta peräisin oleva ajatus ”sankarijohtajasta” elää myyttisenä mielessämme. Selviä ja vahvoja hyvän johtajan yleisiä ominaisuuksia ei kuitenkaan tuolloinkaan löydetty. Kuitenkin herrasmiesmäinen gentleman-johtaja – hieman etäinen yrityksen tai julkisen organisaation omalle henkilöstölle, mutta henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan arvostettu ja käyttäytymiseltään moitteeton organisaation keulakuva ja viisas päätöksentekijä – on yhä vieläkin monelle hyvän johtajan tyyppikuva. Toisesta ääripäästä voi löytyä kansanomainen patruunajohtaja, joka yritysjohtajana on diktaattori, mutta jolle samanaikaisesti yrityksen henkilöstö, heidän perheensä ja elinolonsa merkitsevät myös paljon. Patruunajohtajan johtajakuvaan kuuluu omista joukoista huolehtiminen. Moni vanhemman polven suomalainen kaipaa varmasti yhä tällaisia patruunajohtajia. Heidän hyvän johtajan ja johtamisen ihanteensa liittyy tällaiseen johtajatyyppiin – ehkä suuressa määrin omiin työelämän kokemuksiinkin perustuen.

Hyvän johtajan persoonallisia ominaisuuksia kartoittavalla tutkimuksella on yhä vaikutuksia hyvän johtajan ja johtamisen käsitteisiimme. Jungilaiseen psykologiaan pohjaava ajattelu voi hyvin ja luonnetyyppien analysointi elää yhä suomalaisessa johtamiskäytän-



nössä. Jungilaisen psykologian ihmisten luonnetyyppiluokitteluja ominaisuuksineen käytetään melko usein organisaation kehittämisessä ja erilaisten ryhmien kokoonpanoa mietittäessä. Henkilöstön rekrytointissakin sillä voi olla merkitystä. Näissä analyyseissä voidaan määrittellä etsityn johtajan persoonaominaisuudet. Halutaanko organisaatiota johtamaan esimerkiksi introvertti vai ekstrovertti, käytännöllinen vai intuitiivinen, looginen vai emotionaalinen, järjestelmällinen vai spontaani henkilö? Näillä ominaisuuksilla johtaja voidaan luokitella yhteen 16:sta eri ihmistyyppistä. Mikä persoonatyyppi on paras hyvän johtajan malli johonkin tiettyyn yritykseen tai julkiseen organisaatioon, on suuressa määrin organisaatio- ja tilannesidonnainen kysymys.

Johtamistyylit – autoritaarinen, demokraattinen ja ”laisser faire” – olivat kiinnostuksen kohteena jo 40 vuotta sitten ja ovat edelleen tuttuja ainakin ajatuksellisena taustana monissa hyvän johtajan ja johtamisen analyyseissä ja keskusteluissa. Hyvä johtaja valitsee johtamismenetelmänsä sen mukaan, kuinka osaavia ja motivoituneita johdettavat ovat. Innokkaiden ja osaavien alaisten kanssa johdon tehtävä voi olla helppo, osaamattomien ja kiinnostumattomien kanssa suoraviivainen vallankäyttö saattaa osoittautua ainoaksi vaihtoehdoksi. Johtamistilanteiden välimuodot, joissa johdettavat ovat joko innostuneita, mutteivät osaa mitään, tai osaavat kyllä, mutta eivät innostu, ovat kaikkein haasteellisimpia. Kuinka saada ihmiset innostumaan? Miten saada heidät sitoutumaan organisaation tavoitteisiin ja tehtäviin? Millä tavalla on mahdollista opettaa heille asiat tuhoamatta heidän intoaan? Hyvän johtajan keskeinen ominaisuus on saada oma joukkonsa motivoitumaan yrityksen tai julkisen organisaation tavoitteista ja toiminnasta sekä sisäistämään yrityksen arvot ja organisaatiokulttuurin. Miten ja mistä ihmiset sitten motivoituvat?

Myös tilannejohtamisesta on etsitty usein ratkaisuja hyvään johtamiseen. Tilannejohtamisen doktriini ja siihen sisältyvä ja sitä täydentävänä ihmisten motivaatioteorioiden joukko, ovat yhdessä muodostaneet jo vuosikymmenien ajan vankan johtamisen koulutuksen sekä johtamisen käytäntöjen perustan ja ovat sitä edelleenkin. Hyvä johtaja on tilannejohtaja ja hän tuntee joukkonsa. Hyvä johtaja

osaa sopeuttaa johtamistyyliänsä ja menetelmänsä tilanteen ja organisaation vaatimusten mukaiseksi. Samassakin yrityksessä tai julkisessa organisaatiossa voidaan saneerausaikoina tarvita erilaista johtamista ja johtajuutta kuin voimakkaan kehittämisen vuosina. Johtaja voi myös joutua vaihtamaan johtamistyyliään ja menetelmiään vaihtaessaan työpaikkaa. Hyvä johtaja ja johtaminen määrittyvät suurella määrin tilanteiden ja organisaatioiden mukaan.

Vuorovaikutusjohtaminen eli transformatiivinen johtaminen on uutta johtamisen doktriinia. Vuorovaikutusjohtamisen doktriinissa ja johtamiskäytännöissä luodaan selkeä raja aiempiin johtamisoppeihin. Vuorovaikutusjohtamisessa, jota muun muassa niin sanottu syväjohtamisen malli edustaa, todetaan, että nyt on tultu uuteen johtamisen aikaan, karisman, visioiden ja merkitysten inspiroivaan johtamismaailmaan.

Vuorovaikutusjohtamisen doktriini rakentuu neljän perusperiaatteen varaan:

1. Luottamus ja karisma: Johtajat ovat yhteisen tahdon henkilöitymiä. He jäsentävät sotkuiselta näyttävät tilanteet kirkkaiksi kuviksi ja antavat asioille merkityksen.
2. Motivointi: Johtajalla on selkeä ja haasteellinen visio, jonka hän pystyy omalle henkilöstölleen välittämään inspiroivalla tavalla sekä saamaan nämä sitoutumaan visioon ja siitä johdettuihin tavoitteisiin.
3. Älyllinen stimulointi: Johtaja kyseenalaistaa vanhat ajattelun- ja toimintatavat sekä rohkaisee omaa henkilöstöään tekemään samoin ja käyttämään omaa luovuuttaan ongelmien ratkaisemiseen.
4. Yksilöllisyys: Johtaja hyväksyy ihmisten erilaisuuden ja ottaa sen huomioon sekä tukee jokaisen omaa kehittymistä. Vuorovaikutusjohtajan ja johdettavien välillä on runsasta ja yksilöllistä.

Nämä uuden doktriinin peruskivet kuulostavat näin määriteltyinä ihanteellisilta. Itse asiassa ne kertovat, että hyvän johtajan olisi saatava ote johdettavan ajattelusta ja mielestä, ehkäpä jopa hänen persoonastaankin. Vuorovaikutusjohtaminen kehittää doktriinin mukaan

yhteisen vision ja tavoitteet omaksuneita omatoimisia, itsenäisiä ja yritteliäitä johdettavia sekä vahvaan luottamukseen ja vuorovaikutukseen perustuvan työyhteisön. Nykyisin monet hyvän johtaja ja johtamisen tunnusmerkit liittyvät juuri edellä kuvatun kaltaiseen johtajaan ja johtamiseen. Vuorovaikutusjohtamisen tunnusmerkit täyttävä johtaja ja johtaminen saattavat hyvinkin olla yksi perusteltu vastaus tämän artikkelin otsikon kysymykseen – mitä on hyvä johtaminen ja johtajuus?

Karisma vilahtee terminä uudessa johtamisdoktriinissa suhteellisen usein. Karismalla ei kuitenkaan tarkoiteta johtajan ylivoimaista viehätyskykyä tai vakuuttavuuttakaan. Nykykäsityksen mukaan karisman luovat suurelta osin johdettavat, oma henkilöstö ja muut keskeiset sidosryhmät. Vuorovaikutus johtajan, henkilöstön ja sidosryhmien välillä on ratkaisevaa. Erityisesti oma henkilöstö antaa johtajalleen karsimaa, jos he näkevät hänet vastauksena tarpeisiinsa, odotuksiinsa ja uskomuksiinsa. Johtajalla voi olla oma vahva innostava näkemyksensä, joka saa ihmiset syttymään. Johtaja saattaa myös olla hyvä henkilöstönsä tunteiden tulkitsija, joka lausuu julki yhteiset toiveet ja saa näin joukot mukaansa.

Uudessa johtamisajattelussa ja johtamiskäytännössä visiot ja merkitykset sekä johtajan ja johdettavien välinen vuorovaikutus ovat avainsanoja. Vahvan visionäärisen vuorovaikutusjohtajan mallin muodostuminen johtamisen doktriinissa ja yhä enemmän myös arkipäivän johtamisessa tämän ajan voittajaorganisaatioiden johtamismalliksi voidaan nähdä heijastuksena ajastamme, missä mennyt ei ennusta jatkumona tulevaa eikä tuleva selitä selkeästi mennyttä. Yrityksissä ja julkisissa organisaatioissa kaivataan yhä enemmän tulkkeja ja suunnannäyttäjiä epäselvässä ja mutkikkaassa maailmassa.

## Hyvä johtaja ja johtaminen – vastauksia kysymykseen

Edellä olevaan hyvän johtajan ja johtamisen doktriinin ja käytännön johtamisen tarkasteluun perustuen on mahdollista hahmotella hyvän johtajan ja johtamisen vaatimuksia ja ominaispiirteitä. Tämä voidaan tehdä yhdistämällä erityisesti vuorovaikutusjohtamisen sisältämiä ajatuksia johtajan ominaisuuksiin ja johtamistilanteisiin.

1. Hyvä johtaminen on aina erilaista riippuen ajasta, toiminnan ympäristöstä ja kulttuurista. Johtamisen konteksti määrittää hyvän johtamisen perustan.
2. Hyvän johtajan osaamisalueissa korostuu kolme metaominaisuutta
  - suurten linjojen näkeminen
  - organisaation asemointi suhteessa muihin toimijoihin
  - jatkuvan uudistumisen edellytysten luominen
3. Hyvä johtaminen perustuu sellaiseen ihmisten vuorovaikutukseen, jossa luodaan yhteinen kuva maailmasta, yhteinen visio sekä yhteinen tahtotila ja kyky sen toteuttamiseksi.

Yhteiset arvot ja yhteinen kulttuuri eivät kuitenkaan yksin riitä takaamaan toiminnan johdonmukaisuutta ja tuloksen aikaansaamista. Itsenäiset ja yrittävät ihmiset eivät aina kunnioita rajoja. Niinpä yhtäältä oman henkilöstön ja keskeisten sidosryhmien valtuutus johtamiseen ja toisaalta henkilöstön sitoutuminen toimimaan yrityksen tai julkisen organisaation tavoitteiden mukaisesti ovat aina johtajalle ehdollisia. Ihmiset saavat työyhteisössään valtaa ja vastuuta, mutta heiltä odotetaan samanaikaisesti itsenäisyyttä, innovatiivisuutta ja oppimista ja aivan erityisesti tulosten aikaansaamista. Tämän varaan rakentuu viime kädessä koko organisaation, johtajan, johtamisen ja henkilöstön menestyminen.

On mielenkiintoista havaita, että yrityksissä suurten linjapäätösten tekeminen keskittyy. Myös päätökset visioista, arvoista ja kulttuurista keskittyvät. Ideologinen kontrolli tiivistyy ja ulottuu jopa tunteiden alueelle. Tunnetyöstä ja tunnetyön johtamisesta – tunneälystä – on

tulossa uusi johtajien ja johdettavien vuorovaikutuksen osa-alue. Ruumiillinen työ ja henkinen työ ovat saamassa rinnalleen tunnetyön omana työn lajinaan. Pehmeän johtamisen kontrolloiva ote on tietotekniikan aikana ja vahvojen organisaatiokulttuurien sekä arvojen organisaatioissa aina läsnä, tosin usein piilevänä. Hyvä johtaja osaa myös tunnetyön johtamisen.

## Suomalainen johtaja ja johtaminen – millaista se on?

Entäpä sitten suomalainen johtaminen, miltä se näyttää uusimman doktriinin valossa. Onko suomalainen johtaja hyvä johtaja? Johdetaanko meitä hyvin?

Aiempien tutkimusten mukaan yleisiä suomalaisen johtamisen ja johdettavana olemisen piirteitä ovat autonomia, oman reviirin tärkeys, johtajaa ei kaivata kovin usein paikalle käskyttämään, vuorovaikutuksen on oltava tyyliiltään ”hiljaista ja vaivihkaista” valmentamista. Se ei kuitenkaan poista lujan tahtoihmisen kunnioitusta.

Johtamisorientaatioltaan suomalaiset johtajat ovat johtajuuteen asioiden johtamisen kautta kasvaneita – osaavia ja vahvoja substanssijohtajia. Ihmisten johtamisen he ovat useissa tapauksissa oppineet työpaikoilla ja elämässään kokemuksen kautta – toiset paremmin ja toiset hieman huonommin. Johtajaksi kasvaminen ja kehittyminen ihmisenä on usein melko satunnaisesti ohjattua – lähinnä johtajan omista haluista ja kyvyistä riippuvaa. Systemaattisia, pitkäjänteisiä ja päämäärähakuisia johtamisen ja johtajana kehittymisen leadership-painotteisia kehittämis- ja valmennusohjelmia on ollut käytössä hyvin harvoissa yrityksissä ja julkisissa organisaatioissa. Suomalaisen johtamisvalmennuksen yksi kehittämisen kohdealue on juuri täällä. Tämän johtamisalueen puutteet näkyvät tämän päivän suomalaisessa johtamisessa.

Monien tutkimusten, ja myös käytännön kokemusten, mukaan henkilöstö kokee yritysten ja julkisten organisaatioiden johtamisessa

paljon kehitettävää. Työyhteisö ei välttämättä voi hyvin, vaikka se menestyikin ydintehtävänsä suorittamisessa. Joissakin organisaatioissa johtajuus on kadoksissa ja yritystä tai julkista organisaatiota ei johdeta päämäärähakuisesti ja yhteisin voimin. Pomottelukulttuuri saattaa olla vallalla jossain toisaalla. Johtaja, päällikkö tai esimies haluaa päättää ja määrätä asioista, jotka olisi luontevampaa ratkaista työyhteisön henkilöstön kesken heidän omissa työryhmissään ja työpaikoillaan.

Ihmisten, työyhteisön jäsenten, arvostus ja kunnioitus mainitaan usein juhlapuheissa.

Arkimaailman työyhteisöissä luonteva keskustelu johdon ja henkilöstön välillä, etukäteinen asioista informointi kaikille sekä henkilöstön tasavertainen kohtelu saattavat kuitenkin unohtua vähemmän tärkeinä asioina. Tuottavuuden kasvattaminen, kustannustehokkuuden lisääminen ja suurten investointiprojektien merkityksen korostuminen nousee yrityksessä tai julkisessa organisaatioissa johdon näkökulmasta katsottuina strategisen tärkeiksi asioiksi. Henkilöstö voidaan ymmärtää tuolloin ehkä pelkäksi kustannustekijäksi.

Tietysti meillä on yrityksiä ja julkisia organisaatioita, joita johdetaan hyvin. Niissä vallitsee innostunut ilmapiiri ja vahva ”me-henki”. Se näkyy organisaation ulkopuolellekin. Hyvä johtaminen näkyy, tuntuu ja luo tuloksia. Se on aito strateginen menestystekijä.

Piispa Mikko Heikka on hyvin määritellyt suomalaisesta näkökulmasta hyvän johtajan ja johtajuuden ominaisuuksia. Näin hän on todennut: ”Raamatun Hyvä Paimen on paras johtajamalli. Aina lukiessani johtajuuden kirjoja palaan mielessäni Hyvän Paimenen vertaukseen. Siinä ovat hyvän johtajuuden monet elementit mukana; selkeä näkemys, ehjä minä, välittäminen lauman jäsenistä, jopa henkensä alttiiksi paneminen. Hyvä Paimen pitää huolta myös itsestään.” Tämä määritelmä voisi olla yksi hyvä ja pelkistetty vastaus tämän artikkelin otsikon sisältämään kysymykseen hyvästä johtajasta ja johtamisesta. ☺

Martti Silvennoinen

## JOHTAMISEN PYHÄ YKSINKERTAISUUS

Kirjoitukseni otsikko antaa kuvan, että johtaminen olisi helppoa. Siitähän ei suinkaan ole kysymys, vaan siitä, että johtaminen on yksinkertaisesti tekemistä ja toteuttamista. SAS:n entinen pääjohtaja on kiteyttänyt tämän ajatuksen muotoon ”Parasta on yksinkertaisuus ja itsestäänselvyys kunhan sen vain toteuttaa”. Tämä on kirjoitukseni punainen lanka.

Johtaminen on toisten ja johdettavana oleminen toisten tehtävä. Pitäkö tämä vanha viisaus edelleenkin paikkansa 2000-luvun Suomessa? Ajatus on toiminut niin kauan kuin ihmiskunta on ollut olemassa. Aina on löytynyt joku, joka on johtanut laumaa, yhteisöä, kansakuntaa, jopa maailmaakin. Jos johtajaa ei ole nimetty tai määrätty tai sitä ei ole organisoidusti valittu, joku ottaa vastuun johtajuudesta.

Olen vuosien saatossa havainnut, että johtamisen lainalaisuudet ovat yksinkertaisia. Meillä johtamistehtävää toteuttavilla on vain taipumus monimutkaistaa tämä tehtävä. Tästä esimerkkinä erilaiset johtamisen ismit, joita sumeilematta otamme vuorovuosina organisaatioissa käyttöömme. Yhtä ismiä käytetään, kunnes tulee uusi konsultti

uuden ismin kanssa. Kaikissa näissä ismeissä on hyvät puolensa eikä niitä pidä väheksyä. Huono puoli niissä kaikissa on se, että ne eivät pysty ottamaan johtajan saati johdettavan erilaisuutta huomioon.

Olen koonnut ajatukseni johtamisesta muutaman, omasta mielestäni keskeisen otsikon alle. Aloitan tarkastelemalla sitä ympäristöä, jossa johtamistyötä nykyaikana toteutetaan. Sen jälkeen käsittelen johtamisen yhteydessä vähemmän tarkasteltua aihepiiriä, itsensä johtamista. Johtamisteesini käsittävät kymmenen keskeistä havaintoa, joilla on minun mielestäni merkitystä johtamistyön onnistumiseen. Lopuksi tuon esille asian, joka on vasta nostamassa päätään eli johtajan oman hyvinvoinnin.

## Johtamisen ympäristö ja haasteet

Johtamisen ympäristö on viimeisten vuosien aikana muuttunut voimakkaasti. Emme elä enää stabiilissa, ennakoitavissa olevassa ja tasaisen kehityksen yhteiskunnassa. Johtajan työ on epävarmuutta alati muuttuvassa yhteiskunnassa. Uusia epävarmuutta aiheuttavia piirteitä syntyy jatkuvasti ja niihin johtajan on löydettävä uudet toimintatavat. Johtamiseen vaikuttavia moninaisia ympäristötekijöitä ja haasteita on kuvattu kuviossa 1.

Näistä johtamisen ympäristötekijöistä haluan nostaa kaksi ilmiötä. Ne eivät välttämättä kaikkien näkökulmasta ole tärkeimpiä tai merkityksellisimpiä, mutta itse näen niiden vaikutuksen tulevaisuudessa vain kasvavan. *Yhteiskuntavastuu* tai *vastuullinen yritystoiminta* ja *yhdessä tekeminen* ovat minun mielestäni merkittävimmät tulevaisuuden haasteemme.

Yhteiskuntavastuu tai vastuullinen yritystoiminta on yrityksen vastuullista toimintaa yhteiskunnan jäsenenä. Se on toimintaa, joka ylittää lakien ja säännösten vaatimukset ja sidosryhmien oikeudet odotukset. Vastuullinen yritystoiminta on toimintaa, jossa suoritus-tasoa mitataan talouden, ympäristövastuun ja sosiaalisen vastuun





Kuvio 1. Johtamisen ympäristö ja haasteet

näkökulmasta. Vastuuseen vaikuttavat yrityksen toimiala, koko, toimintaympäristö, kansallinen kulttuuri ja yrityksen arvot. Vastuu ei ole pehmoilua, vaan viisasta ja pitkäjänteistä toimintaa, voisi jopa sanoa, että se on yrityksen ”sydämen sivistystä”.

Yrityksen menestys muodostuu *vastuullisuuden* ja *tuottavuuden* keskinäisestä riippuvuudesta. Yrityksen kilpailukyvyyn ensimmäinen ehto on toiminnan jatkuvuuden turvaaminen. Kestävä talouskasvu ei synny lyhytnäköisellä voitontavoittelulla, vaan kestävät toimintatavat on osoitettava ja raportoitava sidosryhmille entistä luotettavammin.

*Avoimuus* on vastuullisuuden tärkeä osa-alue. Yrityksiä voi arvioida vain, jos käytettävissä on riittävät tiedot sen taustoista, toimialasta ja toiminnasta. Se merkitsee sitä, että hankalistakin asioista pitää keskustella. Myös hyvin hoidettu *henkilöstöpolitiikka* ja *hyvä maine* ovat tärkeitä tekijöitä kilpailussa. Vastuullinen yritystoiminta on hyvämaineisen yrityksen toimintatapa. Yhteiskuntavastuun periaatteet huomioiva vastuullinen yritystoiminta sopii kaikille yrityksille. On vaikea kuvitella, että mikään yritys voisi pitkään menestyä toimimalla yleisen oikeustajun vastaisesti.

Yritystoiminnan läpinäkyvyyttä tarvitaan, koska talouden globalisaatio vaikeuttaa vastuullisuuden hahmottamista. Ovathan arvot ja moraalit suurelta osin kulttuurisidonnaisia. Yritykset, jotka toimivat monikansallisesti, joutuvat sopeuttamaan toimintansa moniin erilaisiin arvomaailmoihin.

Yhteisöllisyys on ilmiö, joka aika ajoin syrjäyttää vahvan yksilökeskeisen elämänmuodon. Yhteisöllisyys yritysorganisaatioissa merkitsee pääasiassa *yhdessä tekemistä*. Yhdessä tekeminen on yhdessä menestymistä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa sekä yrityksen sisällä yksilöiden, osastojen, yksiköiden tai yhtiöiden kanssa. Lähtökohta on parhaimmillaan se, että yrityksen menestyessä sen asiakkaat menestyvät ja kun asiakkaat menestyvät, menestyy yritysikin.

## Monenlaista johtamista

Eräs tapa ryhmitellä johtamista on jakaa se viiteen eri lohkoon: (1) suoritusten johtaminen, (2) osaamisen johtaminen, (3) tiedon johtaminen, (4) itsensä johtaminen ja (5) johtamisen johtaminen. Kokeukseni mukaan käytämme ajastamme noin 70 prosenttia suoritusten johtamiseen eli siihen, että kaikki tietävät mitä heiltä odotetaan ja johtamistoimemme keskittyvät toiminnan analysointiin, suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan. Vain 30 prosenttia ajastamme kuluu muihin osa-alueisiin. Väitän kuitenkin, että kiinnittämällä suurempi huomio tuohon 30 prosenttiin yrityksen tai johdettavan yksikön tulostaso kohoaisi huomattavasti.

*Osaamisen johtaminen* perustuu ajatukseen siitä, että yrityksen visiosta ja strategiasta johdetaan osaamistarpeet ja tältä pohjalta toteutetaan kehittämishankkeet. *Tiedon johtaminen* merkitsee pelkistetyimmillään sitä, että luodaan, hankitaan ja sovelletaan tietoa ja tietämättömyyttä. *Itsensä johtaminen* perustuu ajatukseen, että ellet osaa johtaa itseäsi, et voi tai pysty johtamaan muitakaan. Keskeistä on johtajan kokonaisvaltainen kasvu ja kehittyminen ihmisenä. *Johtamisen*

*johtaminen* lähtee ajatuksesta, että esimiehellä on alaisena esimiehiä, jolloin keskeisintä on johtaa johtamisprosesseja ja -järjestelmiä.

Nykyajan johdettavat ovat suurimmaksi osaksi niin koulutettuja, ammattitaitoisia ja osaavia, että he osaavat antaa arvoa sellaisille esimiehille, joiden johtamistyössä tuo 30 prosenttia, vastuullisuus henkilöstöstä, korostuu. Hyvässä työpaikassa uskalletaan keskustella avoimesti ja avoimuus antaa mahdollisuuden kehittää toimintaa. Edellytyksenä avoimuudelle on turvallisuus oman työpaikan pysyvyydestä. Esimiehet ovat tutkitusti työhyvinvoinnin avainhenkilöitä ja johto on vastuullisessa yrityksessä tiedostanut vastuunsa myös työntekijöiden työsuhteiden pysyvyydestä. Hyvästä yrityksestä kertoo myös henkilöstön pieni vaihtuvuus ja henkilöstömäärän tasainen kehitys.

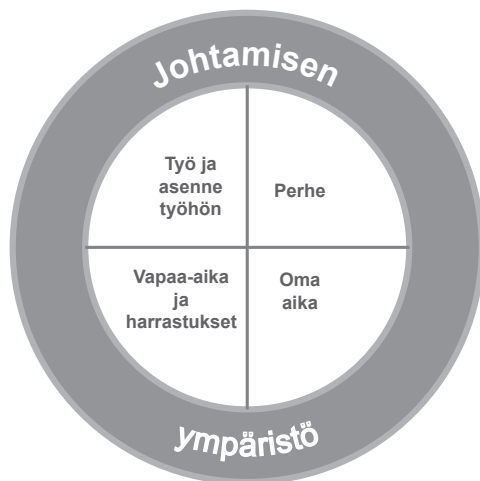
Yritykset joutuvat kilpailemaan koulutetusta työvoimasta suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle. Tutkimusten mukaan nuoret haluavat mieluiten työskennellä yrityksissä, jotka hoitavat hyvin yhteiskunnallisen vastuunsa ja jotka huolehtivat henkilöstöstään hyvin. Panostus sosiaaliseen vastuuseen on riskienhallintaa: oman yrityksen tulevaisuuden turvaamista. Innovaatioille otollinen ilmapiiri edellyttää toimivaa ja avointa vuorovaikutusta sekä erilaisuuden sietämistä, parhaimmillaan sen hyödyntämistä. Tällä tavoin luovista yksilöistä ja yhdessä tekemisestä voi syntyä jotakin uutta. Vastuullinen, ihmistä arvostava toiminta on siis avain kilpailukykyyn hyvästä työvoimasta.

## Johtajan ego

Italialainen huippukapellimestari Arturo Toscanini totesi Richard Straussille: ”Säveltäjä Straussille nostan hattua, ihminen Straussille pistän sen takaisin päähäni.” Tämä tapahtui vuonna 1938, kun Toscanini oli antanut kielteisen vastauksen Hitlerille johtaa Hitlerin organisoimaa konserttia ja Strauss suostui tuon konsertin johtajaksi. Asia josta Strauss sai kärsiä lopun ikäänsä. Tällä esimerkillä haluan tuoda

esille sen tosiasian, että ellei johtaja kehity tai kehitä itseään ihmisenä ja laaja-alaisena elämän eri alueiden tuntijana ja uskalla tarvittaessa elää elämäänsä valtavirran vastaisesti, ei hänestä minun mielestäni koskaan tule suurta johtajaa. Vaikka Strauss kärsikin koko elämänsä tuosta tapahtumasta, hänen arvonsa arvostettuna ja kunnioitettuna orkesterinjohtajana palautui. Ihmisenä kehittyminen on asia, joka johtajuudessa on kaikkein eniten kiinni johtajan omasta persoonasta ja halusta. Yrityksen esimiehet, työtoverit ja alaiset hoitavat monet muut johtajuuteen liittyvät asiat, mutta eivät ihmisenä kehittymistä.

Kuviossa 2 olen kuvannut itsensä johtamisen elementtejä. Kaiken perustana on nelikenttä, joka muodostuu työstä, tässä tapauksessa johtamistyöstä, perheestä, harrastuksista ja vapaa-ajasta sekä omasta ajasta. Osien painoarvo vaihtelee johtajan elinkaaren eri vaiheissa. Nuorella esimiehellä painottuvat eri asiat kuin kokeneella johtajalla, perheellisellä painottuvat eri asiat kuin yksinäisellä ja niin edelleen.



Kuvio 2. Itsensä johtamisen elementit

Itse haluaisin kiinnittää erityistä huomiota johtajan *omaan aikaan*. Tällä tarkoitan aikaa, joka on johtajalle itselleen. On se sitten yksin tai kavereiden kanssa metsässä samoilua, kunnosta huolehtimista, laiskottelua tai mitä tahansa, jonka itse kukin kokee omakseen. Tärkeintä on, että se on aikaa, jossa muilla ei ole määräysvaltaa.

Toinen asia, jota haluan korostaa, on se, että jokainen johtaja ja esimies on persoona. Asioita voi oppia kollegoilta, kursseilta ja seminaareista, johtajuus ja johtaminen ovat sen sijaan jokaisen omia ”juttuja”. 1700-luvun kirjailija Samuel Johnson jo totesi, että kenestäkään ei ole tullut suurta matkimalla.

## Johtajuusteesini

Tässä osassa lähestyn johtamista kymmenen näkökohdan valossa. Näkökohdat olen pukenut ajatelmien muotoon ja niiden sanoma kohdistuu sekä johtajaan ja esimieheen että johdettavaankin. Johtajan ja esimiehen rooli on kannustaa johdettaviaan toimimaan näiden ajatelmien mukaisesti antaen luonnollisesti itse esimerkin.

### *1. Tavoitteellisuus*

Edesmennyt YK:n pääsihteeri, poliitikko ja kirjailija Dag Hammarskjöld on osuvasti todennut: ”Älä mittaa vuoren korkeutta ennen kuin olet sen huipulla. Vasta silloin huomaat, miten matala se on.”

Meillä on taipumus esimiehinä ja johdettavina ennakkoluuloisesti epäillä joko omia tai muiden mahdollisuuksia päämäärän tai tavoitteen saavuttamisessa. Esimiehen tärkein tehtävä on uskoa asettamansa tavoitteen saavuttamiseen ja luoda omaan organisaatioonsa sellainen ilmapiiri ja henki, että koko organisaatio siihen uskoo. Tarina sammakosta kertoo, kuinka sammakkojen juoksukilpailuissa yleisö jossain vaiheessa kehotti kilpailijoita lopettamaan, kun eivät kuitenkaan

loppuun asti jaksa. Näin pikku hiljaa matkan edetessä kävikin: kaikki muut lopettivat, vain yksi jatkoi matkaansa ja selvisi maaliin. Kun tältä sammakolta sitten kysyttiin, miten hän jaksoi, todettiin sammakon olevan kuuro. Terve kuurous siis jokaisen kohdalla on silloin tällöin paikallaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Ympäristö, tässä tapauksessa yleisö, ei välttämättä ja onneksi tunne voimavarojamme, jotta voisi ohjata toimintaamme.

## *2. Uusiutuminen*

Organisaatioilla on jäsentensä kautta tapana ”mässäillä” jo tapahtuneilla asioilla, onnistumisilla tai epäonnistumisilla, useimmiten kuitenkin epäonnistumisilla tai virheliikkeillä. Tanskalainen filosofi ja kirkkohistorioitsija Sören Kirkegard toteaa: ”Elämää voi vain ymmärtää taaksepäin, mutta sitä on elettävä eteenpäin.”

Historiamme meidän on yrityselämässäkkin tunnustettava ja vanhasta opittava. Esimiehen keskeisimpiä tehtäviä on kuitenkin jatkuva uusiutuminen. Tämä edellyttää useimmiten myös muutosta sekä esimiehen omassa työssä että koko organisaatiossa. Mässäily vanhoilla asioilla ei yleensä vie asioita eteenpäin. Tämä ei tietenkään tarkoita ongelmien tai epämiellyttävien asioiden maton alle lakaisemista. Esimiesten on pikaisesti käsiteltävä tällaiset asiat ja yhtä pikaisesti suunnattava energia uusiin asioihin.

Esimiehen on myös uskallettava tunnustaa itselleen se tosiasia, että johtaminen on jatkuvaa muutoksessa elämistä. Hänen on myös oivallettava, että muutos ei ole muutosta ellei vastarintaa esiinny.

Uusiutuminen edellyttää usein myös löytöretkeilijän sielua ja miksei myös fyysistä olemustakin. Ennakkoluulot, uskomukset ja piintyneet asenteet hallitsevat johtamistamme liian usein. ”Näin ei ole koskaan aikaisemmin toimittu”, on yleinen toteamus monessa organisaatiossa. Tuon lausahduksen pitäisi herättää esimiesten mielissä välittömästi voimakkaan kehittämis- ja uusiutumisenannon. Asiaa

voisi kuvata niin, että huonoja laivan kapteeneja, löytöretkeilijöitä, johtajia ovat ne, jotka päättelevät, että maata ei ole, koska he näkevät vain merta.

### *3. Näkemyksellisyys*

Visiointi ja visiojohtaminen ovat varmaan termejä, jotka useimmiten esiintyvät, kun kysytään tulevaisuuden johtamistyön haasteista. Hammar skjöld on tähänkin asiaa löytänyt mietteen: ”Älä punnitse jokaista askelta tielläsi. Vain kauas katsoen löytää perille.” Saman asian hieman toisin on ilmaissut kirjailija Henry Miller: ”Oikean johtajan ei tarvitse johtaa. Hän tyytyy näyttämään tietä.”

Esimiehen tehtävä on keskittyä asioihin, jotka hänen tai yrityksen strategian mukaan vievät organisaatiota kohti haluttua visiota. Riskitiriitojakin syntyy; oma tahtotila voi olla erilainen kuin esimerkiksi yrityksen omistajien tahtotila. Näistä on esimerkkejä runsaasti. Mutta toisinkin saattaa olla. Esimies on johtamistyössään johtamisen levadalla. Levada on muinainen kastelujärjestelmä Madeiralla, jota nykyään käytetään vaellusreitteinä. Paikoitellen kastelukanava on niin kapea, että sillä pysyminen edellyttää jatkuvaa jalkoihin tuijottamista, etenemistä pienin askelin. Putous alla saattaa olla satoja metrejä. Kriisitilanteissa tai yleensä ongelmatilanteissa esimieskin joutuu etenemään pienin askelin, pienet, arkipäivän asiat kuntoon laittaen. Tärkeintä on selvittää lyhyellä tähtäyksellä. Aika visioinnille tulee myöhemmin.

### *4. Arkipäiväistäminen*

Normaaliolosuhteissa – jos nyt nykyaikana sellaisista olosuhteista voi puhua – esimiehen työ koostuu lukuisista pienistä arkipäivän asioista. Asioiden luonne ja arkipäiväisyyden aste riippuvat paljolti johtamisen tasosta: ylimmän johdon arkipäivä on tietenkin erilainen kuin suo-

rittavaa työtä johtavan arkipäivä. Sanonta ”Emme me suuriin kiviin kompastu, vaan pieniin” kuvaa tätä problematiikkaa hyvin.

Sanonta pätee esimiehiin tasosta riippumatta. Yrityksen työntekijää eivät rasita yrityksen linjaukset tai strategia vaan arkipäivän asiat. Minkälaiset ovat työolosuhteet, onko koulutusta tarjolla, miten ilmastointi pelaa, ovatko työvälineet kunnossa, miten tietojärjestelmät toimivat ja millaiset ovat ihmissuhteet työpaikalla työtovereihin ja esimiehiin. Useimmiten tämän kaltaiset ongelmat ovat järjestelykysymyksiä ja yhdenkin pienen asian korjaaminen voi vaikuttaa yrityksen, osaston tai yksikön ilmapiiriin ja työtehoon huomattavasti.

## *5. Kehittyminen ja kehittäminen*

Yrityksen ympäristön seuraaminen ja havainnointi on esimiehen joka päiväistä toimintaa. Se on myös lähtökohta kehittymiselle ja kehittämistyölle. Amerikkalainen rock-lyristi toteaa: ”Täytyy pysyä liikkeellä. Koirat eivät pissi liikkuviin autoihin.”

Paikalleen jääminen jähmettää organisaation ja jähmettynyt yritys on kilpailijoille helppo saalis. Sellaista organisaatiota ei varmaan nykyaikana ole, jossa ei olisi kehittämistarvetta. On myös yrityksiä, jossa luovuus kukoistaa ja joissa kehittämishankkeita on niin paljon, että mitään hanketta ei pystytä viemään kunnolla loppuun.

## *6. Haasteellisuus*

”Elämä on hassua. Jos hyväksyy vain parhaan, hyvin sen myös saa.” Pohjalainen sanonta ilmaisee saman asian suuremmin: ”Hyvää yritetähän, mutta priimaa pakkaa tulemahan.” Toisaalta sanotaan, että paras on hyvän vihollinen. Itse näen asian niin, että riman korkeus on esimiehestä itsestä kiinni. Keskin kertaisen ja hyvän ero on pieni, mutta niin on hyvän ja parhaan ero pieni. Esimiehen arkipäivän tehtäviin kuuluu määritellä, milloin tavoitellaan parasta, milloin keskinkertainen



tai hyvä riittää. Oleellista on se, että esimies tietää, missä on oltava paras asiakkaan ja kilpailijoiden näkökulmasta.

## *7. Virheistä oppiminen*

Suomalaiseen johtamiskulttuuriin on vasta viime vuosina pesiytynyt ajatus siitä, että virheitäkin voi tehdä. Virheitä ei ole pidetty oppimisen lähteinä vaan sormella osoitettavina kohtalon kysymyksinä. Vasta viime vuosina autoritäärisen johtamiskulttuurin hiljalleen väistyttyä on oivallettu virheiden merkitys. Lannistavuudesta on päästy kannustavuuteen, sormella osoittamisesta osaamisen kehittämiseen. ”Johtaminen ei ole ongelma, joka pitäisi ratkaista, vaan todellisuus, joka on eletävä”.

On parempi johtaa oikeita asioita kun asioita oikein. Osaamisen jakaminen ja toisilta oppiminen luo organisaatiolle mahdollisuuksia organisaation oppimiselle ja hiljaisen tiedon hyödyntämiselle. Johtaminen on arkipäivää, jota on ammattina työستettävä. Se ei ole sivutyö, vasemmalla kädellä tehtävä pakollinen velvollisuus. Valitettavan usein esimerkiksi sairaalalaitoksissa, seurakunnissa ja julkisella sektorilla johtajaksi valitaan asiantuntijoita, jotka johtajaksi valinnan jälkeenkin ovat asiantuntijoita ja johtaminen jää sivutyöksi. Seuraukset tiedämme.

## *8. Yhdessä tekeminen*

Amerikkalainen 1800-luvulla elänyt kirjailija-filosofi Ralph Emersson totesi jo aikoinaan: ”Eniten tarvitsemme elämässä ihmistä, joka rohkaisee meitä tekemään, mitä osaamme.”

Tämä on yhdessä tekemistä parhaimmillaan! Nykyajan organisaatiot ovat sen verran monimutkaisia, monitoimialaisia, monikansallisia ja monikulttuurisia, että toiminta on tehotonta, ellei yhdessä tekeminen onnistu. Yksilötasolla yksilö voi menestyä yksin, mutta vasta yhdessä muun organisaation kanssa hänestä tulee voittaja. Aito yhdessä tekeminen on mahdollista vain avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin

vallitessa. Yhdessä tekeminen edellyttää osaamisen jakamista ja toisilta oppimista, tietoisuuden lisäämistä, tietämättömyyden vähentämistä. Kaveria ei jätetä -henki elää yhdessä tekemisessäkin.

## *9. Vuorovaikutus*

Johtajan ja esimiehen tehtävä on vaikuttaa siihen, mitä, miten, missä ja milloin hänen organisaationsa saa aikaiseksi. Tämä tapahtuu vuorovaikutuksen avulla ja kautta, kahden kesken, ryhmissä, suurissa joukkokokouksissa.

”Mitä tuli sisään, kun minä tulin sisään?” Tämä kysymys pitää sisällään vuorovaikuttamisen ytimen. Mikä on se tapa, jolla esimies kohtaa alaisensa, työtoverinsa, esimiehensä, asiakkaansa, yhteistyökumppaninsa, ystävänsä. Suomalainen johtamiskulttuuri on aina ollut suoraviivainen, koruton ja kaunistelematon. Suomalainen esimies jättää edelleen suurimmaksi osaksi sanomansa perillemenon vain sanoman vastaanottajan huoleksi. Pelkistetyn johtamisen muoto, josta vuorovaikutus on kaukana, voidaan kiteyttää sanontaan: ”Sanottu mikä sanottu, toimikaa.”

Onneksi kuitenkin muutos on tapahtumassa. Asioista keskustellaan, päätöksiä perustellaan ja asioiden valmisteluun otetaan laaja joukko mukaan. Pyrkimys on mahdollisimman laajaan sitoutumiseen jo asioiden valmisteluvaiheessa. Strategia soljutetaan organisaatiossa alaspäin vuorovaikutuksen keinoin. Strategiaa ei enää jalkauteta, koska jalkautus ei kuvasta millään muotoa vuorovaikutteisen ja avoimen organisaation toimintatapaa. Vuorovaikutteiseen johtamiskulttuuriin liittyy arkipäivän nöyryys johdettavia asioita ja ihmisiä kohtaan. Se ei ole nöyristelyä kenenkään tai minkään edessä vaan aitoa kunnioitusta sidosryhmiä, asiakkaita, henkilöstöä, ja yhteistyökumppaneita kohtaan.

## *10. Tavoitettavissa*

Emeritus arkkipiispa John Wickström on verrannut johtajuutta paimenen työhön seuraavasti:

Johtaja on kuin paimen. Paimen kulkee laumansa edessä osoittamassa suuntaa. Tämän johtaja tekee asettamalla innostavia päämääriä. Kannustamalla luovuuteen, herättämällä luottamusta ja yhteenkuvailuvaisuuden tunnetta hän vapauttaa voimavaroja ja suuntaa niitä tavoitteen saavuttamiseen. Paimenen pitää myös huolehtia, että lauma saa ruokaa, vettä ja lepoa.

Välillä paimen kulkee lauman keskellä. Näin paimen tekee, kun hän haluaa nähdä, miten lauman eri yksilöt jaksavat. Näin saa johtajakin tehdä - osoittaa kiinnostustaan, osoittaa jokaiselle työntekijälle, että hänestä välitetään ja että häntä pidetään tärkeänä. Tällä tavalla johtaja pitää joukkueensa koossa ja matkalla eteenpäin.

On myös hetkiä, jolloin paimen kulkee lauman perässä. Näin tehdessään hän kantaa erityistä huolta niistä, jotka syystä tai toisesta ovat vaarassa joutua ulkopuolelle ja jäädä muiden jälkeen. Jokaisen johtajan suurimpia haasteita on sen arvioiminen, milloin on kuljettava lauman edessä, milloin keskellä ja milloin perässä viimeisten joukossa. Tämän on tapahduttava lauman tarpeiden mukaan eikä johtajan omien mieltymysten ja tarpeiden mukaan.

Esimiehen on oltava läsnä, tavoitettavissa. Käytännössä jokainen esimiestyötä tekevä joutuu uransa aikana kulkemaan edessä, keskellä tai perässä. Muutosprosessit edellyttävät johtajalta sekä edessä että keskellä kulkemista. Yhä useampi organisaatio toimii niin, että sitä johdetaan keskeltä. Tällaisia ovat esimerkiksi asiantuntijaorganisaatiot. Monet kriisissä elävät organisaatiot tarvitsevat tiennäyttäjää, mutta myös perässä kulkijaa.

Monissa yrityksissä sen eri yhtiöt, yksiköt tai osastot elävät eri vaiheissa. Toiset kaipaavat tiennäyttäjää, toiset mukanaolijaa. Tärkeintä johtamisen näkökulmasta on esimiehen tavoitettavuus, näkyminen niin hyvien kuin huonojenkin asioiden keskellä. Puhumme lähijohtamisesta, jossa esimies on suunnilleen seinän takaa koska tahansa tavoitettavissa. Uusimpia termejä lienee havaintojohtaminen, jossa esimies tarkkailijana osallistuu esimerkiksi asiakaspalvelutapahtumaan tai alaisesimiehen johtamistilanteeseen. Molemmissa tapauksissa on kysymys läsnäolosta, tavoitettavuudesta.

## Johtajan hyvinvointi näkyy ja kuuluu

Johtajan kuten muidenkin ihmisten hyvinvointi rakentuu kuvion 2 mukaisten neljän elementin nimittäin työn, perheen, harrastusten ja vapaa-ajan sekä oman ajan varaan. Kuten aikaisemmin totesin, näiden elementtien rooli vaihtelee johtamistyötä tekevän elinkaaren vaiheiden mukaan. Johdolla on vain – valitettavasti – taipumus rakentaa oma elämänsä työn, työssä syntyneiden verkostojen ja tuttavuuksien ja ihmissuhteiden varaan.

### *Mitä johtajalle jää, kun johtajuus otetaan pois?*

Mitä sitten jos näissä verkostoissa tapahtuu jotain odottamatonta, yllättävää? Talouselämälehden päätoimittaja Pekka Seppänen kirjoitti lehtensä numero 13/2006 kolumnissaan:

Jokaiselle olisi hyväksi tehdä toisistaan riippumattomia asioita. Mitä ihminen on kun häneltä otetaan pois toimitusjohtajuus ja päällikkyyys. Mitä jää jäljelle, kun maisterius, insinöörisyys ja ekonomisuus riisutaan.

Laaja-alaisuudella on silloin merkitystä. Se on lisäarvo yritysjohdon työssä. Mitä useammassa ja erilaisemmassa asiassa yritysjohtaja työn ulkopuolella on, sen helpompi hänen on ymmärtää ihmisten, työntekijöidensä, asiakkaidensa käyttäytymistä. Hyvä esimerkki on ruotsalaisen investointipankki Carnegien hallituksen puheenjohtajan Lars Bertmarin lausuma:

Miten saada minun ikäiseni miehet ymmärtämään, että kulttuuri ei ole rouvien asia. Muutos tilanteeseen tulee vasta kun ymmärretään, että elinkeinoelämästä tulee kansainvälisesti kilpailukykyisempi, jos se kasvattaa johtajia, jotka hallitsevat muutakin kun budjetin, sijoituksen ja verotuksen.

Laaja-alaisuus on johtajan hyvinvointia, jonka hän itse luo ja vain hän itse. Yritys voi organisaationa siihen kannustaa, toteutus on johtajalla tai esimiehellä itsellään.

### *Mitä hyvä tuuli työyhteisössä on?*

Kauppalehti Option tekemien tutkimusten mukaan yleisimmät syyt työyhteisön sisäisiin konflikteihin ovat seuraavat

- huono johtaminen	54 %
- henkilösuhteet	44 %
- epäselvät vastualueet	43 %
- huono sisäinen yhteistyö	39 %
- töiden epätasapainoinen jakaantuminen	32 %
- motivaation puute	19 %
- riittämätön osaaminen	10 %

Tutkimukseen osallistuneista noin puolet on esimiehiä tai yrittäjiä. Samansuuntaisia tutkimustuloksia ovat saaneet myös JTO ja Tapiolaryhmä omissa tutkimuksissaan. Esimiestäidot, henkilökemiat ja yhteis-

työtaidot ovat ratkaisevassa asemassa, kun puhumme hyvästä tuulesta. Näiden kautta syntyy positiivinen kierre – kutsuttakoon sitä vaikka hyvän tuulen kierteeksi – joka tuo lähes väistämättä lopputuloksena myös hyvän taloudellisen tuloksen.

Viime vuosina olemme eläneet murroksessa, jonka aikana on tehty niin yksittäisen yrityksen kuin koko Suomenkin kannalta merkittäviä valintoja. Ne asettavat uusia paineita myös suomalaiselle johtamiskulttuurille. Pelkkä numeroiden kautta tapahtuva mekaaninen johtaminen ei enää riitä.

Monissa suomalaisten huippujohtajien haastatteluissa johtajat nostavat esille oleelliseen keskittymisen, määrätietoisuuden ja työyhteisöä kannustavan johtamisen. Rönsyt ja kaikki ylimääräinen katoaa ja yksinkertaiset asiat nousevat pinnalle. Niin ikään avoimuus, taisteluhengen nostaminen ja ikävien päätösten tekeminen ovat tämän ajan ilmiöitä. Esimiesten täytyy olla läsnä selittämässä ihmisille avoimesti, mitä yrityksissä tapahtuu sekä luoda uskoa joukkoihin.

Kjell Forsenin, Juha Rantasen ja Metropolilta Ambrosiuksen kirjassa ”Henkinen johtajuus” Metropolilta Ambrosius pitää huolestuttavana sitä, että yritysjohtajan työpöydällä on vain talouselämän julkaisuja ja pörssikursseja. Tosin yhtä huolestuttavana hän pitää sitä, että kirkonmiehen työpöydällä on vain hartauskirjoja. Ambrosiuksen mukaan työelämän heikoin lenkki on henkisen johtajuuden niukkuus. Johtajuudessa vallitsee tunneosaamisen puute ja sosiaalisen älyn vajuus. Työelämää voitaisiinkin hänen mukaansa parantaa nimenomaan parantamalla johtajuutta henkisestä näkökulmasta. Johtajuus on laajalaista mikä täytyisi näkyä myös johtamistyössä.

Nuorten, jo työelämässä olevien, akateemisesti koulutettujen asenteita kartoittavassa Universumin Nuoret ammattilaiset -tutkimuksessa 77 prosenttia naisista ja 67 prosenttia miehistä pitää tasapainoista elämää tärkeimpänä uratavoitteenaan. Tärkeimmiksi työnantajan vetovoimaan ja valintaan vaikuttavina tekijöinä he näkivät:

- palkka- ja ylenemismahdollisuudet	28 %
- työnantajan maine ja imago	17 %
- toimenkuva	29 %
- ihmiset ja työilmapiiiri	26 %

Tämäkin tutkimus vahvistaa osaltaan sitä käsitystä, että hyvin hoidettu henkilöstöpolitiikka ja hyvä maine ovat tärkeitä tekijöitä kilpailussa sekä yksityisillä että julkisilla aloilla. Myös Tapiola-ryhmän tutkimusten mukaan nuoret haluavat työskennellä yrityksissä ja yhteisöissä, jotka hoitavat hyvin yhteiskunnallisen vastuunsa ja huolehtivat henkilöstöstään hyvin.

### *Johtotehtävissä toimivat kaipaavat huomiota hyvinvointiinsa*

Suomalaiset yritysjohtajat voivat hyvin, vaikka kokevatkin, että heidän omaan hyvinvointiinsa ei kiinnitetä riittävästi huomiota. Organisaatioissa tehdään työhyvinvointia lisääviä toimia, joista johtajat saavat päätöksenteon tueksi jonkin verran tietoa, mutta tiedon hyödyntäminen koetaan puutteelliseksi. Tapiola-ryhmän teettämästä kyselystä yritysjohtajille (11/2007) ilmenee, että vain 20 prosenttia johtajista kokee osaavansa käyttää saamaansa tietoa hyödyksi erittäin hyvin. Tutkimuksen mukaan johtajat kokevat, että organisaatiossa kyllä tehdään työhyvinvointia koskevia toimenpiteitä, mutta saatua tietoa ei hyödynnetä tarpeeksi. Tutkimuksesta käy myös ilmi, että johtajien hyvinvointia rasittaa suuri työmäärä ja useat roolit. Johtajat kantavat töitä kotiin ja lomalle, lisäksi heidän tulee olla aina tavoitettavissa. Johtajan päällekkäiset päättäjän, riskinottajan, neuvottelijan, motivoijan ja kannustajan roolit on vaikea sovittaa yhteen. Kun tähän vielä lisätään perheen luomat paineet, aiheutuu heikoimmille vaikeuksia.

Eniten mielekkyyttä tutkimuksen mukaan johtajien työhön tuovat työn hallinnan tunne ja vaikutusmahdollisuudet. Työ koetaan myönteisesti haastavaksi. Onnistumisista palkitaan, työhön voi vaikuttaa ja työolot koetaan yleensä hyväksi. Tosiasia on kuitenkin se, että suurin osa

yri­tysten esimies­kunnasta kaipaa toimenpiteitä oman hyvinvointinsa parantamiseksi. Eniten haasteita on niin sanotulla työnjohdolla (jos sitä vielä jossain on) ja kes­kijohdolla. Johto ja ylin johto kuvittelevat selviäv­än­sä ilman erillisiä toimenpiteitä – ja useimmiten selviääkin.

Yrityksen henkilöstötoiminnoilta yleensä odotetaan työhyvinvointiin liittyviä toimia. Johdon ja esimies­kunnan hyvinvointi on kuitenkin mitä suurimmassa määrin ylimmän johdon huoli. Ylimmän johdon, mikä se sitten eri yrityksissä onkaan – omistaja, hallitus, johtoryhmä – tehtävänä on linjata koko henkilöstön hyvinvointitoimenpiteiden rinnalla myös yrityksen johdon hyvinvointitoiminta. Henkilöstötoiminnoilla on toteutuksen asiantuntemus ja vastuu.

Johdon hyvinvointi näkyy ja kuuluu. Se näkyy ehkä autoritäärisenä käyttäytymisenä, epäoikeudenmukaisuutena, kiukutteluna, uhkailuna­kin. Onneksi se kuitenkin näkyy useimmiten kannustavana esimies­työnä. Johdon hyvinvointi heijastuu johdettavien käyttäytymisenä suoraan asiakkaisiin ja loppujen lopuksi yrityksen tulokseen.

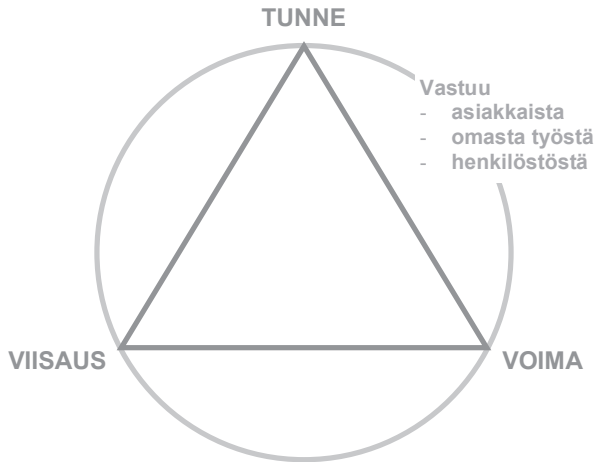
## Johtajuuden kolmio

Kirjoitelmani alussa totesin, että johtamisen lainalaisuudet ovat yksin­kertaisia, mutta että meillä johtamistehtävää hoitavilla on taipumus monimutkaistaa se. Pelkistäminen ja asioiden yksinkertaistaminen on hyvän johtamisen merkki. Monimutkaiset järjestelmät ja systeemit ovat useimmiten pakotie osaamattomuudelle. Niiden taakse on helppo kätkeytyä ja monasti myös peittää omat johtamistaidot. Oleellisen löytäminen ei yleensä vaadi hienoja järjestelmiä vaan tervettä arkipäi­vän ajattelua. Monimutkaisia järjestelmiä tarvitaan, kun johdettava organisaatio kasvaa niin suureksi, että hallinta ilman näitä käy mah­dottomaksi. Mutta siinäkin uskon olevan mahdollisuuksia pelkistää.

Tiivistäen: Johtamista on se, että tekee asioita oikein. Johtajuutta se, että tekee oikeita asioita. Tarvitsemme johtamistyössämme oike­astaan vain – vahvasti pelkistäen otsikkoni mukaisesti – neljää asiaa.



Tarvitsemme viisautta tehdä oikeita asioita, voimaa viedä valitsemamme asiat päätökseen ja tunnetta eli hyvää ilmapiiriä, filistä ja intoa tehdä työtämme. Kaikkea tätä ympäröi vastuullisuuden kehä, joka kuvastaa vastuutamme asiakkaillemme, henkilöstöllemme, ympäristölle ja yhteiskunnalle. Tätä on kuvattu kuviossa 3 esitettyssä johtajuuden kolmiossa. ☞



Kuvio 3. Johtajuuden kolmio

Pentti Nieminen

## JOHTAMISEN PAINEET

”Jaa, että sä ajattelit valita nuo jauhot huomisen tarpeiksi rievän tekoon. Eks sä tierä, että liian nuori jauho ei käy leipomiseen? Nyt on päivän rievät pilalla. Mitäs nyt tehreään?” Siinä seisoo Linkosuon Aarne ja julistaa tenoriäänellään kasvot punaisena, minkälaisen virheen olin eilen tehnyt. Hän vielä jatkaa: ”Jos olisin tommosia virheitä tehnyt elämässäni, niin maanteitä kävelisin – taskut tyhjinä.” Tällainen tositarina sattui, kun olin vielä leipomon varastomies eli jauhopoika vuonna 1958. Aarnen johtamisen idea oli, että leipomoliikettä ei johdeta konttorista, vaan leipomon lattialta. Sitten, kun minusta tuli aikanaan toimitusjohtaja, jouduin monesti itse etsimään oikeata johtamispaikkaa.

### Paineita kumpuaa omasta taustasta

Nuoruus ja kokemattomuus tekevät johtajan nöyräksi. Hämmäläinen talonpoikaisuus taustallani on kyllä näyttänyt, miten asioita saadaan

toteutetuksi, mutta sarkahousut ja kumiteräsaappaat eivät näyttäneet kuuluvan johtajan vaatetukseen ainakaan täällä Tampereella 1970-luvun puolivälissä. Paineita tuotti kohdallani maaltamuuttajan ilme. Minun oli opittava paljon uutta. Oli hankittava lisää sitä kuuluisaa substanssia: leipomisesta, myynnistä, viestinnästä, asiakkaista, jakelusta, raportoinnista ja henkilökuntani kyvyistä. Niin ja piti opetella small talkia sekä verkostoitua koko omalla alalla. Melkoista tuskaa tuotti ajan mittaan sekin, että olen tamperelainen, en helsinkiläinen. Puhun vain suomea. Osaanko tarvittaessa ruotsia, saksaa, englantia?

Pelkällä johtajantittelillä ei synny kuin luutnanttilammioita, joiden edellä kulkee kyltti: Ylileveä kuljetus. Halusin tulla luutnanttikoskelaksi, ihmisten johtajaksi ja luovaksi vaikuttajaksi. Uskon aidosti yhteistyöhön ja tiiminvetäjän karismaan.

Ikä eli senioriteetti tuo johtajalle arvovaltaa edellyttäen, että hän on johtaja myös taidollisella puolella.

## **Omistajat odottavat johtajan saavan aikaan heille miellyttäviä tunnelmia**

Tulos- ja rahoituslaskelma sekä tase kertovat osaaville lukijoille, kuinka johtaja on ”leiviskänsä” hoitanut. Pelkät numerot eivät kuitenkaan riitä. Luovuus tuotekehittelyssä ja markkinointiviestinnässä kertovat usein enemmän johtamisen tasosta kuin menneen ajan numerot. Markkinaosuuden kehitys kertoo paljon, mennäänkö eteen- vai taaksepäin. Ja sen, mikä on brändimme todellinen vahvuus kuluttajien mielikuvissa.

Omistaja haluaa kuulla yrityksensä johtajan saaneen aikaan mukavia uutisia. Uutisten tuojina omistajille ovat monet tahot: Kilpailijat, julkiset tiedotusvälineet, yrityksen yhteistyökumppanit, henkilöstön puheet työssä ja vapaa-ajalla, rahoittajien raportit, johtajan kyky luoda yrityksen sisään ja ulos toimivat hyvät ihmissuhteet.

## Perheyriksen ominaispiirteet

Kenen omistajista odotetaan käyttävän omistajien valtaa? Siitä päätetään osakkeenomistajien kesken. Kovin pirstoutunut omistus voi koitua itse yrityksen kohtaloksi, jos omistajat eivät hallitse yrityksen hallitusta ja toimitusjohtajaa yksituumaisesti. Toimitusjohtajalla ei voi olla montaa toimeksiantajaa omistajien suunnasta. Omistajilla olkoon ”yksi vahva jyvä”, jonka sana painaa yrityksen toimintalinjoja valittaessa.

## Ajan puute ongelmana johtamisessa

Joka miehellä ja naisella on käytössään aikaa tasan saman verran. Mutta kaikilla ei ole suunniteltua ajankäyttöä, mistä seuraa niin sanottu kiire ja kaaos päivän kulkuun. Paineet vievät johtajaa vedessä kuin aikanaan Ruotsissa tukkia Sigtunasta Stockholmiin. Selvä ajopuu.

Johtajan tavoitteet voi suunnitella. Niiden mukaan sitten käytetään aikaa. Käytössä auttavat sihteri, almanakka, kello ja jatkuva ajankäytön suunnittelu. Suunnittelen ajankäyttöni omien tavoitteideni mukaiseksi. Se tuottaa tulosta.

Suuri vaara johtajalle on, ettei häneltä riitä aikaa käydä ”leipomolla” tapaamassa työntekijöitään tai että hän laiminlyö asiakkaittensa tapaamisen. Uskon, että naisilla johtajina on paremmat kyvyt näiden kultarihmojen luomiseen sekä omassa työhuonekunnassaan että myös asiakassuhteiden ylläpidossa. Heillä on herkempi sydän kuin miehillä, jotka luottavat pääasiassa järkeensä.

Itse opin ajan hallintaan vasta sitten, kun arvovaltainen ystäväni, taas kerran ollessani myöhässä, päästi arvostelunsa luukut auki ja selvitti, että tapaamme juuri silloin, kun on sovittu, eikä eletä kuin lehmät pellossa. Olemmehan huomanneet, että samat ihmiset ovat aina myöhässä. Myöhässä olevan selityksetkin ovat aina samat. Ruuhka, bussi myöhässä, edellinen kokous, parkkipaikkaa ei löytynyt.

## Johtajan kyvyttömyys puhua ja kirjoittaa

Aikamoinen ongelma syntyy, jos johtaja ei osaa viestintätilanteissa, johtamisen arjessa, selkeästi ilmaista kantaansa ja tahtoansa, mihin suuntaan asioita on vietävä. Johtamisen ympäristö ei saa olla liian hidas reagoimaan johtajan tahtoa. Jos näin on, niin asiat luisuvat käsistä. Pelkkä luontainen muutosvastarinta vie voiton. Viesti ei kulje, eikä se motivoi, jos johtaja itse turmelee asiat heikkona puhujana tai kirjoittajana.

Presidentti John F. Kennedy totesi aikanaan, että hyvä puhe vastaa vähintään kolmea divisioonaa. Puhumista ja kirjoittamista voi jokainen kehittää omiksi avuikseen.

## Osaanko ladata akkujani?

Pelkkä ahnas työnteko ja pitkät päivät kuluttavat psyykkistä ja fyysistä osaa johtajan elämässä. Vapaata aikaa ja perheen kanssa vietettyä yhteiseloa on syytä tarkastella sijoituksena edessä oleviin työvuosiin. Jos terveys alkaa heiketä, johtajan on imettävä happea, saadakseen aivot teräviksi ja päätökset tehdyiksi.

Itse olen maksanut kovan hinnan jo viisissäkymmenissä sydänterveiden vastoin käymisissä. Opin sairaalareissusta, että vaikka minua ei jonain päivänä olisi, niin seuraavana aamuna savu kuitenkin nousee tehtaan piipuista ja kauppahallissa myydään rievää kuten ennen. Huomasin, etten ole korvaamaton.

Terveiden ylläpito on johtajan hankkima vastuuvakuutus. Läheisten ihmisten arvo perhepiirissä ja yrityksessä kasvaa, kun makaa sairaalan lakanoissa. Ja saa tukea läheisiltä niin paljon, että hämmentyy.

## Johtaja on yksin

Paineet on kannettava yksin. Illan ja yön tunteina ajatukset käyvät vilkkaina päässä kulloistenkin ongelmien parissa. Ihmisen mieli hakeutuu aina tasapainoon, sisin luonto hakee ongelmiin ratkaisua. ”Ongenkoho” pyrkii veden paineessa pintaan.

Johtaja on oman työnsä ja asemansa paras asiantuntija. Hyvän sparraajan käytön olen mieltänyt tarpeelliseksi. Heitä ei ole kovin monia, mutta sellaisia löytyy, jos käytettävissä on hyvät ihmissuhteet moniin asiantuntijoihin. Yrityksen kannattavuuden parantaminen ja tulevan toimintastrategian valitseminen on käsissäni oleva ”punainen lanka”. Asiantuntijan kanssa keskustelu lankakeräni sisällöstä on ollut elämäni varrella useasti hyödyllinen kokemus, suuntakartan päivitys.

Yhtiöni hallituksen puheenjohtaja on hyvä selkätuki, johon voin nojata suurissa käännteissä. Molemminpuolinen luottamus on tarpeellinen.

## Liiallinen kunnianhimo on johtajan oma ansa

Koen johtajana olevani liiaksi perfektionisti, jonka on näytettävä hymyileviä kasvoja, vaikka vesi tirisee silmistä. Paineita on opittava sie-tämään mutta kuuroksi ei voi heittäytyä. ”Kenraalin komentopaikalla” on kyettävä tekemään suunnitelmia tositilanteessa, viedä suunnitelmat toteutettaviksi ja vaatia raportit, miten tehtävät on suoritettu.

Olen aina elämässäni halunnut asettaa tavoitteeni korkealle – usein liiankin korkealle. Pettymyksiä on sitten tullut, kun kaikkiin tavoit-teisiin ei pääsekään. Tavoitteiden asettelu lähtee oman pään korvien välistä. Valmistelin itse itselleni kehän, jonka jatkuva ympärijuoksu kiihtyi kiihtymistään. Vauhti nousi, mutta suorituskyky laski. Lopulta sairastuin ja lähdin hakemaan itse aiheuttamaani sydänsairauteen lää-kärin apua. Sain korkeatasoisen hoidon ja palasin vielä työelämään.

## Mitä tekisin nyt toisin?

Opettelisin kaiken, edustamieni tuotteiden sisällöstä, valmistustavoista ja terveellisyydestä. Minun odotetaan olevan aina alani asiantuntija, olenpa sitten edustustilaisuudessa tai kokouksissa, lehti-, radio- tai tv- haastatteluissa. Mitä paremmin osaan kansantajuisesti selvittää tuotteideni ominaisuudet tai kilpailukyvyyn, sitä vahvemalla pohjalla olen.

Panostaisin aikaa enemmän asiakkaille. He nimittäin tietävät mitä huomispäivän kuluttaja haluaa ostaa. Tämä tieto on minulle johtajana todella tärkeä. Se on jopa johtamani yrityksen elämän ja kuoleman kysymys.

Hankkisin sosiaalisen kanssakäymisen taitoja lisää. Ylisuoritukseen tai alitukseen en taipuisi. Luonteva esiintyminen ihmisten kanssa on paras. Joustavuus arki- ja juhlatilanteissa on sivistyneen johtajan tunnusmerkki. Tulee tässä mieleen monet tapaamani, yhteiskunnan korkeilla ja vaativilla paikoilla toimivat miehet ja naiset – he esiintyvät hillitysti ja vaatimattomasti. He eivät mekasta eivätkä pukeudu joulu-kuusiksi. Menestys, valta tai raha ei saa nousta päähän.

## Johtaminen ammattina

Kertomani kokemukset ovat karttuneet neljän vuosikymmenen varrelta. Paineita on ollut ja niihin olen hakenut purkautumisteitä edellä kirjoittamillani tavoilla.

Mitä sitten on jäänyt lopulta käteen? Muistot vaiherikkaasta ja jännittävästä elämästä. Lukuisat ihmiset ovat kasvojeni edessä. He ovat olleet kanssani jakamassa ilon ja joskus epäonnenkin päiviä. Mutta kanssaihmiset kaiken kaikkiaan ovat olleet elämäni sisältö. Työtoverit, kaikilla organisaatiomme tasoilla ovat jättäneet kasvonsa muistigalleriani seinille. Saman ovat tehneet myös monet sidosryhmät yrityksemme ulkopuolelta Suomessa ja ulkomailla.

Nyt vanhemman, eläkkeellä olevan johtajan silmin saan tehdä muistoissani ”matkoja eletyn elämän” päiviin ja tapahtumapaikkoihin, joissa juurevasti olen saanut aikanaan itse tuntea elämän makua kaikilla aisteillani.

Ilolla seuran nuoria johtajia, niin miehiä kuin naisia. Kuinka paljon valmiimpia he ovatkaan johtajiksi kuin itse aikanani. Uskon heidän selviävän työssään paineista huolimatta menestyksellisesti. ☺



Antti Vihinen

## KARAVAANI KULKEE JA KOIRAT HAUKKUU

– Johtaja politiikan ja liiketoiminnan ristipaineessa

Suomalainen johtajuus ja poliittinen kulttuuri ovat perinteisesti olleet kovin harmaita. Niin poliittiseen kuin johtamiskulttuuriinkin kuuluu meillä äärimmäinen sovintohakuisuus, konsensus-henki. Prosessien keskeisin elementti on mahdollisimman laajan ”rintaman” kasaaminen päätöksen taakse; onni ja autuus on päätös, jonka takana on lähes 100 prosentin kannatus.

Tiedotusvälineiden kasvanut valta on johtanut kuitenkin suomalaisen politiikan ja johtamisen yhä lisääntyvään viihteellistymiseen, mikä vaikuttaa koko yhteiskunnan päätöksentekoprosesseihin. Suuryritysten johtajia on kiihtyvällä vauhdilla ryhdytty vertaamaan rock-muusikoihin tai karismaattisiin kansansuosikkeihin. Menestys myy, mutta menestyjien kiiltopinnan säröt tai suoranaiset halkeamat myyvät vielä enemmän.

Artikkelini kertoo siitä, kuinka Suomessa kulttuurilaitokset ovat perinteisesti olleet harmaiden poliittisten elimien hallinnoimia ja valtion tai kunnan omistuksessa. Kulttuurilaitosten toimintaa

tuetaan edelleen voimakkaasti verovaroin, ja johtajat on valittu poliittisin perustein. Subventoinnin, poliittisen edustuksellisuuden ja taloudellisten voittojen tavoittelun yhdistäminen ei kuitenkaan ole aivan yksinkertainen yhtälö. Onko tämä perinne nyt kuitenkin hiljalleen murtumassa? Astuuko tilalle ammattijohtaja vai median suosikki – vai molemmat?

## Johdanto

Osakeyhtiömuotoisen hallintomuodon valitseminen on uutta kulttuurilaitosta perustettaessa nykyisin niin täysi itsestäänselvyys, ettei toiminnan järkevyyden tai tarkoituksenmukaisuuden perään juuri kysellä. Käytännössä kaikki uudet alan toimijat valitsevat osakeyhtiömuodon aloittaessaan aktiviteettinsa, ja vanhatkin kulttuurilaitokset muuttuvat pikku hiljaa osakeyhtiöiksi: kesällä 2007 Finlandia-talosta tuli osakeyhtiö, sen jälkeen, kun taloa oli johdettu Helsingin kaupungin hallintokuntana yli 30 vuotta.

Kulttuuriin panostaminen on kuitenkin viime vuosina joutunut kriittisen tarkastelun kohteeksi; säästökuurien myötä ovat jotkut pitkän perinteen teatteri- tai konserttitalot ajautuneet suorastaan kriisitilanteisiin. Muutama vuosi sitten keskusteltiin vakavasti Kajaanin kaupunginteatterin lakkauttamisesta, Porissa orkesteritoiminta hiipuu, Varkaus-sali yksityistettiin keväällä 2008 ja sen kulttuuritoiminta lopetettiin.

Osakeyhtiömuodolla halutaan saavuttaa kulttuurinkin alalla liike-elämästä tuttuja tuloksia: parempi taloudellinen tehokkuus, tulosvastuu ja muut nykyajan poliittis-ekonomisen retoriikan vaatimat iskusanat ovat yhtiöiden tavoitteena. Osakeyhtiöiden perustaminen kulttuurilaitosten johtoon ei kuitenkaan ole vähentänyt yhteiskunnallisen kontrollin määrää, sillä näiden yhtiöiden hallitukset ovat lähes poikkeuksetta poliittisin mandaatti- ja läänitysperiaattein valittuja, eikä politiikka täten ole talouselämäältä lainatusta retoriikasta huolimatta

hävinyt kulttuurilaitosten johdosta. Poliitikasta tuttu retoriikka saa ainoastaan liike-elämästä lainattuja mausteita, mutta muuten kulttuurilaitosten johtotasot toimivat poliittisen tarkoituksenmukaisuusperiaatteen johdattelemina.

Yhteisöllinen omistaminen, politiikka osakeyhtiöiden johdossa, tuo osakeyhtiön toimintaan politiikkaa leimaavan retoriikan: asioita tehdään ”yhteisen edun” nimissä, yhtiö saattaa tehdä ”ylilyöntejä” jos se korostaa taloudellisia tavoitteitaan, tai viime kädessä yhtiön toimet ovat ”isänmaan” kannalta ”erityisen merkittäviä”. Tämän lisäksi ”peräänkuulutetaan avointa keskustelua” tai vaaditaan asioiden etenemiselle ”oikeaa marssijärjestystä”.

Joissakin ääritapauksissa poliittinen kontrolli ja läänityspenuste ovat mukana myös osakeyhtiöiden toimitusjohtajien, operatiivisen johdon valinnassa: ”jäsenkirja” on siis vaikkapa koulutusta tai kulttuuritaustaa tärkeämpi, itse asiassa ainoa valintaperuste. Nämä valintatilanteet ovat ajoittain johtaneet myötäkäpeän täyttämiin tilanteisiin, kun poliittisin perustein valittu hallitus koettaa esimerkiksi vakuutella julkisuudessa tehneensä uuden (poliittisen) toimitusjohtajan valinnan puhtaasti pätevyyskriteereihin tukeutuen. Samalla tämä ”epäpoliittinen pätevyyskriteeri” on joskus päätyntä jopa oman poliittisen hallituksen puheenjohtajan valitsemiseen yhtiön toimitusjohtajaksi.

Yleisradion – joka ei ole (toistaiseksi) osakeyhtiö, mutta kulttuurilaitos ja yhtiön logiikalla toimiva yhteiskunnan osa kuitenkin – pääjohtajan hakuprosessi vuonna 2005 sai suomalaiset tuhtumaan: yhtiön pääjohtajan valintaa valmistelleet poliitikot päätyivät ”pätevien hakijoiden puutteessa” suositteluun itseään Yleisradioyhtiön johtoon. 2000-luvun valintaprosessi muistutti 1970-luvun neuvosto-aikojen nomenklatura-valinnoista, deedeäärästä ja bresneviläisyydestä. Yleisradion hallintoneuvosto oli – julkisen painostuksen alla – pakotettu palkkaamaan johtoon asiantuntijan ja ammattijohtajan Mikael Jungnerin.

Jungnerin nimitys ja sitä edeltäneet tapahtumat ovat julkishallinnollisten yhtiöiden kannalta varsin merkittäviä esimerkkejä uuden ajattelutavan synnystä. Jungnerin nimitysprosessi on signaali poliittisen

kulttuurin muutoksesta, joka vaikutti nimityksiin julkishallinnollisten yhtiöiden ja kulttuurilaitosten johtopaikoille.

## Prosessi vai tulos?

1980-luvulta lähtien Suomessa maan hallitukset ovat useimmiten olleet laajajohjaisia enemmistöhallituksia, joita ei käytännössä voida kaataa kesken vaalikauden. Näin hallituksen ja eduskunnan hajottaminen kesken vaalikauden on demokraattisen parlamentarismen nimissä edelleen mahdollista – mutta vain teoriassa. Sama ajattelu leimaa myös yhteiskunnallisessa omistuksessa olevien osakeyhtiöiden hallituksia. Konsensuksella taataan poliittinen tasapaino ja työrauha yhtiöiden johtoon. Se ei välttämättä ole mikään huono asia.

Poliittisesti riitaisat päätöksentekoprosessit ja yhteisrintaman puute johtavat yhtiöiden johdossa suorastaan kieroutuneisiin tilanteisiin, jossa poliittisen konsensus-kulttuurin rajoja koetellaan. Lahdessa Sibeliustalon rakentamispäätös repi kaupungin poliittisesti kahtia: 11.5.1998 Lahden kaupunginvaltuustossa pidetyssä äänestyksessä Sibeliustalo päätettiin rakentaa yhden äänen enemmistöllä. Vain yksi poliittinen ryhmä – Vihreät – oli yhtenäinen talosta äänestettäessä.

Sibeliustaloa hallinnoimaan perustettuun osakeyhtiöön istutettiin vuonna 1999 enemmän talon rakentamista vastustaneita kuin sitä kannattaneita kunnallispoliitikkoja. Talon subventiopolitiikka on riitaisasta taustaprosessista johtuen ollut alusta alkaen täysin retupe-  
rällä: aika ajoin Sibeliustalon saama yhteiskunnallinen tuki on ollut samalla tasolla kuin Asikkalassa sijaitsevan Päijänne-talon, sillä yksikään lahtelainen poliitikko tai virkamies ei ole uskaltanut lähteä ajamaan tukipolitiikkaa kohdalleen – se on ollut poliittisesti mahdotonta. Tästä ilmiöstä käytetään Lahdessa nimitystä ”Yhden äänen haamu”. Tämän kummajaisen vuoksi Sibeliustalo toimii voimakkaasti subventoiduilla markkinoilla kilpailijoihinsa nähden minimaalisella tuella: Tampere-talo pysyisi Sibeliustalon subventiolla auki 7 viikkoa, Kansallisooppera

6 päivää. Jälkimmäisissä esimerkeissä poliittiset päätöksentekoprosessit ovat olleet kivuttomampia; vastustusta on esiintynyt korkeintaan populistisissa kansanpuoleissa.

Poliittisesti johdettua hallitusta tulokseen johtava prosessi kiinnostaa enemmän kuin itse tulos. Asiantuntijahallitukselle taas tulos on ratkaiseva; prosessi on operatiivisen johdon tehtävä. Tämä on karkean tason lähtöasetelma ja ehkä hieman yliampuvakin yleistys, josta tietenkään on poikkeuksia. Nyrkkisäännöksi siitä kuitenkin on.

Tämä asetelma johtaa mielenkiintoiseen ristiriitaan lainsäädännön ja julkisesti hallinnoitujen osakeyhtiöiden välillä. Osakeyhtiölain mukaan yhtiön tehtävänä on tavoitella omistajalleen mahdollisimman suurta taloudellista hyötyä: tuloksen tulisi siis ratkaista, ei prosessin. Jos osakeyhtiömuotoinen kulttuurilaitos kuitenkin lähtee tekemään esimerkiksi oopperaproduktioita, jotka lähtökohtaisesti tuottavat tappioita ja vaativat yhteiskunnallisia subventioita, voidaan kärjistäen väittää yhtiön hallituksen rikkovan lakia – eihän yhtiö tässä tilanteessa tavoittele toimillaan taloudellista, vaan henkistä hyötyä. Tietenkin voidaan sanoa, että esimerkiksi oopperan tuottamisella tavoitellaan pääsylipputulota, jotka pitävät yhtiön talouden balanssissa. Useimmisissa tapauksissa tuotantokustannukset ovat kuitenkin lähtökohtaisesti produktioista saatavia tuloja huomattavasti korkeammat; tappiota tehdään siis tietoisesti.

Näissä tilanteissa yhtiön operatiivinen johto ajautuu helposti konfliktiin poliittisen hallituksen kanssa. Asiansa osaava toimitusjohtaja tekee oikein, jos hän varoittaa hallitustaan liian optimistisista taiteellisista produktioista ja niissä piilevistä taloudellisista riskeistä. Operatiivinen johto törmää kuitenkin todennäköisesti poliittisesti valitun hallituksen vastustukseen. Hallituksen tähtäimessä kun saattaa olla vaikkapa näyttävä kulttuuripoliittinen teko vaalien kynnyksellä, vaikka yhtiön tuloksen kustannuksella.

Poliittinen hallitus ei yksinkertaisesti osaa tai malta olla erossa operatiivisesta johtamisesta, puuttuu siis sisällön tuottamiseen. Tässä se tekee hallinnollisesti pahimman mahdollisemman virheen; se niin sanotusti ohi-johtaa operatiivista kenttää. Virheen laatua voisi verrata

siihen, että Mannerheim olisi sodan aikana johtanut joukkoja juoksuhaudasta etulinjassa, eikä kenraali Airon varjelemana rintaman takana. Tässä tilanteessa prosessi on hallitusta enemmän kiinnostava asia kuin lopputulos. Ja usein törmätään tilanteisiin, joissa tulipalo on väärin sammutettu, (hyvä) tulos väärin tehty.

Operatiivisiin prosesseihin keskittyminen on poliittista tarkoituksenmukaisuutta. Prosessin korostaminen tuloksen kustannuksella saattaa kuitenkin ajaa operatiivisen johdon täysin kestävämmään tilanteeseen. Varsin usein poliittisesti valittu hallitus haluaa antaa itsestään asiaa ja alaa tuntevan kuvan. Nämä tilanteet ovat tragikoomisia: vailla minkäänlaista koulutusta ja kulttuurin tuntemusta tehdään esimerkiksi ohjelmistovalintoja konserttitaloihin tai teattereihin. On tietenkin kaunista ajatella kulttuuria yhteiskunnan demokraattisimpana ilmentymänä, mutta jokainen omalla alallaan ammattilainen ei välttämättä osaa päättää oopperan tai konserttitalon johtamiseen liittyvistä kysymyksistä, tai taiteellisesti ja taloudellisesti puolusteltavista ohjelmistoista.

Yhteisöllinen omistus on kuitenkin kulttuurilaitoksissa perusteltua, koska lähes kaikki alan toimijat tarvitsevat Suomessa tuekseen subventioita. Parhaimmillaan poliittinen hallitus takaa työrauhan ja subventioiden riittävyyden kulttuurilaitosten toiminnan turvaamiseksi. Hyvä poliittinen osakeyhtiön hallituksen jäsen tuo yhtiölle lisäarvoa omien yhteyksiensä ja yhteiskunnallisen viitekehjyksiensä myötä – ja ymmärtää jättää itse operatiivisen kentän toimivalle johdolle. Tällainen epäitsekkyys ei välttämättä ole jokaisen poliitikon ensimmäinen hyve, mutta tällaisiakin hallituksen jäseniä on olemassa. Puhun omasta kokemuksestani.

Huonoimmillaan poliittinen hallitus eksyy keskustelemaan yhtiön asioiden sijasta omista asioistaan ja eduistaan. Tällöin tyypillisiä käsiteltäviä asioita hallituksen kokouksessa ovat esimerkiksi ilmaislippujen jakoperusteet hallituksen jäsenille, operatiivisen johdon alla toimivien työntekijöiden valintaperusteet (oma sukulainen tai tuttava mielessä vahtimestariksi) tai hallituksen jäsenten puolisoille tarjottavat edut.

## Politiikka ja ajan henki

Lähes kliseeksi on muodostunut väite politiikan viihteellistymisestä. Totta se kuitenkin on, ja tämä vaikuttaa koko yhteiskunnan päätöksentekoprosesseihin ja julkisesti hallinnoitujen yhtiöiden toimintaan. Poliitiikan viihteellistymisen myötä tiedotusvälineiden vaikutus on kasvanut, ja tämä taas on johtanut yhdenlaisen totalitaarisen rakenteen syntymiseen. Se on kaiken kattavaa moraalinen vartiointia, ”yleisesti hyväksyttäviä” toimintatapoja ja menetelmiä, joita media mielensä mukaan nostaa esille.

Ruotsissa ministerit joutuivat syksyllä 2006 eroamaan, koska he olivat jättäneet televisioluvan maksamatta tai palkanneet kotitaloustöihinsä ”pimeää” työvoimaa. Englannin, USA:n tai Keski-Euroopan usein seksinhuuuiset poliittiset skandaalit on Suomessa ohitettu ”suuren maailman” touhuina, mutta Ruotsin esimerkki vaikuttaa lähes aina myös Suomeen. Ruotsalaisten ministerien erot tehtävistään olivat suunnannäyttäjiä myös Suomen poliittisen kulttuuriin muutokselle, jossa median valta moraalisen vahtikoirana vahvistuu entisestään. Jo Anneli Jäätteenmäen lyhyeksi jäänyt pääministerikausi ja eroon johtaneet tapahtumat sekä Matti Vanhasen lautakasa antoivat enteitä siitä, mihin suuntaan yhteisöllinen toimintakulttuuri Suomessakin on menossa.

Jäätteenmäen jälkeen poliitikon kommunikointitaidot ja kyky ”käyttää mediaa” hyväkseen ovat nousseet määrääväksi tekijäksi uusien poliitikkojen urakehityksessä. Vaalilistoille on päätynyt entistä enemmän mediasta jo entuudestaan tuttuja kasvoja; tyypillinen uuden ajan poliitikko lienee Tanja s. Vienonen, e. Karpela e. Saarela, entinen Miss Suomi ja ministerinäkin toiminut mediapersoonana.

Mediataitojen korostuminen poliitikon työnteossa on väistämättä johtanut siihen, että esimerkiksi eduskunnan ja myös yhteisöllisesti omistettujen yhtiöiden hallitusten kokoonpanot ovat muuttuneet. Yhä enemmän päättävillä paikoilla istuu viihdetaitelijoita ja ”koko kansan rakastamia” urheilijoita ja täten yhä vähemmän vakavasti varteenotettavia ja poliittisen substanssin taitavia ammattipoliitikkoja.

Ulkoministeri Ilkka Kanervan eroon tai erottamiseen päätynyt tekstiviestikohu keväällä 2008 merkitsi monien asiantuntijoiden mielestä uuden aikakauden alkua suomalaisessa poliittisessa kulttuurissa. Tuolloin tutkija Pasi Kivioja kirjoitti Helsingin Sanomien Sunnuntai-debatti -palstalla seuraavasti: ”Ensinnäkin politiikan asiat ovat voimakkaasti henkilöityneet, poliitikkojen näkyvyys on lisääntynyt, ja vaatimus avoimuudesta on levinnyt kaikkialle yhteiskuntaan” (HS-debatti 13.4.2008). Ottamatta erikseen kantaa ministerin eroon johtaneisiin seikkoihin ja tapahtumiin, voidaan olettaa, että tällainen menettelytapakulttuuri vaikuttaa myös julkisomisteisten yhtiöitten toimintatapoihin.

Kanervan eroamiseen johtaneet tapahtumat ovat nostaneet median voimantuntoa ”neljäntenä valtiomahtina”. Kun ministeri Jyrki Katainen kuvattiin savuke suussa, lehdistö saavutti uuden asteen moraalitotalitarismiin tähtäävässä uutisoinnissaan, valta-asemansa koordinoinnissa: nyt on myös tupakointi tuomittava teko, tätä ennen sitä ovat olleet vain huumeet tai alkoholi. Pääministeri Matti Vanhasen seksifantasiat julkaisseen suomenkielisen ruotsalaislehden teko ylittää jo kaikki mahdolliset fantasioidenkin rajat siitä, minkälaisia yksityiselämän piiriin kuuluvia asioita ”kansalla on oikeus tietää” yleisen edun nimissä.

Mahtaako Suomesta tämän jälkeen löytyä kovin monta poliitikkoa tai julkisesti hallinnoidun osakeyhtiön hallituksen jäsentä, joka uskaltaa ylittää suojatien punaisen liikennevalon palaessa? Mitkä ovat ne moralisoivan ajattelun ja retoriikan ”yleisesti hyväksytyt käyttäytymissäännöt”, joita rikkomalla ylitetään median uutiskynnys?

Kaikki tämä on tärkeää lähinnä sen vuoksi, että kysymys on myös johtajuudesta, ja siitä kuka suostuu enää lähtemään mukaan poliittiseen päätöksentekoon – ja edelleen julkisomisteisten yhtiöiden johtoon. Vanhasen, Kanervan ja tupakoivan Kataisen esimerkit kertovat uudesta vallankäytöstä, joka vaikuttaa oleellisesti myös yhteisöllisen omistamisen rakenteisiin. Kyseessä on politiikan viihteellistyminen ja siihen nykyisin kuuluva tirkistelykulttuuri.



On vaikea sanoa, milloin tämä poliittisen kulttuurin ja toimintatapojen koodi alkoi; ehkä se on ollut aina olemassa ja nyt vain korostuu. Kysymys on muna-kana -asetelmasta muistuttava: oliko ensin media, joka loi julkispoliitikon, vai julkispoliitikko, joka loi tirkistelymedian? Niin tai näin: politiikassa menestyvän täytyy nykyisin pelata median ehdoilla. Pitää päästä tanssimaan tähtien kanssa, jos haluaa varmistaa uudelleenvalintansa. Tunnettu tv-ohjelma on nyt vaalikampanjoiden temmellyskenttä: ohjelmassa ”äänestetään jatkoon” esimerkiksi kansanedustajia. Näin syntyy vaikutelma vaaleissa pärjäämisestä, joka välittyy edelleen kunnallis-, eduskunta- ja europarlamenttivaaleihin. Tällä tavoin median valta ylittää myös julkisesti hallinnoituihin yhtiöihin. Hyvin helposti tästä yhtälöstä syntyy asetelma, jossa operatiivinen johto joutuu toteuttamaan myös strategisen hallituksensa asettamia sisältötavoitteita. ”Musikaaleja kusikaaleille” -toimintalinja on jo nyt usean teatterin arkipäiväinen, toteen käynyt tuotannollinen kauhuvisio. Viihteellistymisen kierre ei siten katkea pelkästään poliittisen hallintopaikan jakoon, vaan tunkeutuu väkisin myös itse kulttuuriin ja taiteeseen. Viihteellistymiseltä eivät säily yksityisetkään yritykset. Organisaatiokulttuurien väitetään viihteellistyvän nuorten sukupolvien vääjäämättömän esiinmarssin myötä. Karismaattisen yritysjohtajan julkisuus voi olla yhtiölle suuri etu – mutta on hyvä muistaa, että samalla se on myös suuri riski, jota on vaikeata hallita. ☞

Päivi Myllykangas

## KILPAILUKYKY ON SIDOSRYHMÄSUHTEISSA, KUMPPANUUS ELÄÄ LUOTTAMUKSESTA

Tämä on kirjoitus liiketoiminnasta ja sen perusteiden muutoksesta, tulevista kilpailukeinoista ja uudesta ajattelusta. Tekstin vuoropuhelut ovat keskusteluista, joita vuosien mittaan on käyty kirjoittajan ja toimitusjohtaja Liisa Peltolan välillä. Harvalukuisina ja lyhennettyinäkin ne antavat näkökulmaa tämän hetken keskusteluun liiketoiminnasta ja avaavat kirjoittajan teoreettista näkökulmaa.

### Yritystoiminnan perusteet murroksessa

Yrityksen päätavoite on arvon luominen. Yritystoiminnan arvon luomisen perinteisessä tarinassa sijoittajat riskeeraavat rahansa sijoittamalla yritykseen. Heidän ja yrityksen johdon välille syntyy suhde, jonka tarkoitus on ohjata yrityksen toimintaa sijoittajien toivomaan suuntaan. Sijoittajilla on oikeus pääoman tuottoon, koska he kantavat riskin. He omistavat yrityksen ja heillä on oikeus hallita sitä valitsemalla haluamansa edustajat. Sijoittajien vastuu yrityksestä rajoittuu

yritykseen sijoitettuun pääomaan. Johtajille korvataan heidän päätöksentekokyvystään. Muut sidosryhmät ovat tuotannon tekijöitä tai markkinatoimijoita. Kun yritystoiminta järjestäytyy edellä mainitulla tavalla, uskotaan koko yhteiskunnan hyödyn maksimoituvan.

Teknis-taloudellinen rationaliteetti on ohjannut modernin, läntisen yhteiskunnan ajattelua ja liiketoiminnan arvon luomisen tapaa. Perinteisen tarinan mukaan liiketoiminnan taustalla on vahva oletus taloudellisista päämääristä, joita rationaaliset ihmiset teollisessa tuotantoprosessissa toteuttavat. Yritykset lisäävät tuotokseen arvoa ennen kuin ohjaavat sen seuraavalle toimijalle ketjussa. Arvoketjun eri solmukohtien rajat ovat selkeät ja organisaatioiden erottaminen on helppoa. Tällaisessa ajattelussa sidosryhmistä on vahvimmin ollut esillä omistaja. Yritysten välinen raja on määräytynyt pääsääntöisesti toimittajan ja asiakkaan välillä, ja yritykset ovat tekemisissä toistensa kanssa vain taloudellisten liiketoimien kautta palveluiden tai tavaroiden vaihtaessa omistajaa.

Teknologinen kehitys ja tietoyhteiskunta ovat herättäneet keskustelun yrityksen toiminnan tarkoituksesta ja liiketoiminnan strategiasta. Globalisaatio on tuonut mukanaan talouskasvun, joka on jatkunut Länsi-Euroopassa pitkään, vuosikymmeniä. Viimeisin finanssikriisi johti monien maiden velkakriisiin. Koska yritysten kohtaama ympäristön ja liiketoiminnan rakenteiden muutos on niin merkittävä, se edellyttää uutta ymmärrystä liiketoiminnan arvon luomisesta ja aiemmasta poikkeavien kilpailukeinojen kehittämistä. Yrityksissä pohditaan, millaisia ovat ne uudet ja entisestä poikkeavat tavat toimia, joilla pärjätään tulevaisuudessa.

*Liisa:* Muutos on ollut mieletön. Kaikki on muuttunut sekä fyysisesti että asiakaskunnassa ja tavassa toimia. Tämä ei ole vastaus kysymyksiin, mutta meillä oli tässä viime viikolla käymässä yksi myynnin konsultti. Hän esitti oman ratkaisunsa myynnin edistämiseksi. Myyntitapahtuman pitää olla asiakkaalle kuin teatterinäytös. Pitää olla joustava ja erilainen jne. Minun oli todettava, tyrmistyttävää kylläkin, et-

tä tämän päivän nettihuutokaupassa näillä arvoilla ei ole mitään merkitystä. Huutokaupassa merkitsee vain hinta, hinta ja hinta. Ja oletusarvona taustalla on, että kaikki yritykset toimivat yhtä hyvin. Mikä ei tietenkään pidä paikkaansa.

Eikö ole aika jännä, että jos erikoistuu ja hoitaa asiat hyvin, sillä ei ole merkitystä. Tämähän on aivan hullua. Arvot ja asiat menevät sekaisin. Laatua ja palvelua vaaditaan aina vain alemmilla ja alemmilla hinnoilla. Yhtälö on mahdoton.

*Päivi:* Eikö yhtään asiakasta ole tullut takasin ja todennut, että hintakilpailu ei tuota parasta ja että palataan tekemään tätä yhdessä parempaan suuntaan?

*Liisa:* On vuosien varrella tullut takaisinkin ja todennut, että palvelua ja laatua ei saa alhaisella hinnalla. Uskon, että pitkällä tähtäimellä myös hyvä toimittaja-asiakassuhde kantaa.

## Liiketoiminnan punainen lanka kietoutuu suhteisiin

Jokainen liiketoiminta on monimutkaisen suhdeverkoston ympäröimä. Liiketoiminnan ytimessä olevat sidosryhmäsuhteet (Kujala & Kuvaja 2002) voivat muodostaa liiketoiminnan arvon luomisessa arvokkaan resurssin yritykselle. Usein tämä resurssi on kuitenkin aliarvostettu. Sidosryhmät ovat henkilöitä tai ryhmiä, jotka voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan tai joihin yritys voi vaikuttaa. Tällaisia ryhmiä ovat omistajat, johtajat, henkilökunta, asiakkaat, toimittajat, kilpailijat, rahoittajat, valtio, kunnat, media ja kaikki ryhmät, jotka jollain tavalla voivat olla yrityksen vaikutuksille alttiita. Sidosryhmät määritetään yrityksen sen hetkisen tilanteen mukaan. Liiketoiminnan monimuotoisuus näkyy sidosryhmien vaihtelevina ja ristiriitaisina odotuksina yritykselle. Monimutkaisuus ja monimuotoisuus eivät leimaa vain

yrityksen toimintaympäristöä, vaan ne ovat tyypillisiä myös yrityksen sisäisessä vuorovaikutuksessa ja ihmisten välisissä suhteissa.

Sidosryhmäsuhteet on syytä ottaa liiketoiminnan johtamisessa tosissaan. Liiketoiminnan arvo syntyy sidosryhmäsuhteissa. Hyvät sidosryhmäsuhteet ovat oleellisia, jotta aineeton omaisuus voidaan muuttaa aineelliseksi, muun muassa uusiksi palveluiksi (Svendsen ym. 2002, 10). Palvelutuotannossa, jonka merkitys kansantalouden kehityksessä ja uusiutumisessa on nostettu voimakkaasti esiin, palvelun ydin on yhteydessä sekä suhteisiin että vaihdantaan. Siksi on tärkeää ottaa huomioon kaikki ne sidosryhmät, joilla on mahdollisuus suoraan tai epäsuorasti vaikuttaa palveluprosessiin (ks. Jallat & Wood 2005, 1021). Lisäksi yritykset etsivät erilaisia keinoja muun muassa kumppanuuksia, laajentaakseen osaamistaan ja toimintaansa omien perusresurssiensa ulkopuolella ja saavuttaakseen kestäväää kilpailuetua verrattuna muihin samassa liiketoiminnassa kilpaileviin yrityksiin. Koska informaatio ja sidosryhmäsuhteet ovat sekä merkityksellisempiä että vakiintumattomampia kuin aiemmin (Svendsen 1998), muuttuvat yrityksen suhteet eri sidosryhmiin yhä merkittävämmäksi kilpailuedun lähteiksi. Yksin on mahdotonta toteuttaa kilpailukykyisiä tuotteita tai palveluita.

*Liisa:* Niin moni elää vanhaa maailmaa. Muuttuvan maailman omaksuminen, ja ymmärtäminen, se tuottaa suuria vaikeuksia. Muutoksessa tulisi pysyä mukana. Se on valtava haaste kaikille. Pitäisi koko ajan poisoppia vanhasta, hyväksyä muutos ja mennä mukaan. Se ehkä sattuu vähän, mutta eihän nahkureitakaan enää ole; miksi tekisimme vanhalla tavalla?

Jos on hyvät yhteistyökumppanit, tehdään yhdessä, ei tyydytä tyypilliseen tai helppoon ratkaisuun. Asiakas, joka toivoi meiltä toimitusta, joka olisi loppujen lopuksi nostanut hintaa ja vienyt ajatteluumme jo hylättyä toimintatapaa kohti, ei saanut pyytämäänsä ratkaisua. Sen sijaan saimme mennä käymään ja katsomaan tilannetta, mietimme ratkaisun, löysimme ja esitimme sen,

ja nyt yhteistyö sujuu entistä paremmin. Tarjosimme asiakkaalle, emme hänen pyytämäänsä, vaan aivan uutta ratkaisumallia.

Johdon entisestään korostuva tehtävä on tarttua yrityksen ympäristön muutokseen, sen dynaamisuuteen ja heterogeenisuuteen. Sidosryhmälähestymistapa tarjoaa konkreettisten kokonaisuuksien kautta monimuotoisuuden ja muutoksen ymmärtämiseen sopivan näkökulman. Yrityksen on hyvä käydä systemaattisesti läpi toimintaympäristönsä eri sidosryhmät ja miettiä, millaisella strategisella toimintatavalla eri sidosryhmien esittämiin vaatimuksiin ja odotuksiin voidaan vastata. Johdon tulee vakuuttaa osakkeenomistajat päivittäin osakkeiden arvosta, saada työntekijät toimimaan yhteistyössä ja joustavasti keskenään, houkutella asiakkaat ostamaan tuotteita ja palveluita sekä onnistua tavarantoimittajien avulla ylläpitämään vahvoja toimitusketjuja. Yrityksen toiminnan punainen lanka, liiketoiminta ja sen arvo, muodostuvat yrityksen toimintoihin panostavien sidosryhmien suhteiden verkostossa. Sidosryhmät ovat siis avainasemassa liiketoiminnan arvonmuodostuksessa.

Sidosryhmäsuhteista liiketoimintaan kilpailukykyä etsivän yrityksen tulee ymmärtää seuraavien kuuden ominaisuuden merkitys: (1) suhteen historia, (2) sidosryhmien tavoitteet, (3) vuorovaikutus suhteessa, (4) tiedon jakaminen suhteessa, (5) luottamus sidosryhmien välillä ja (6) osaaminen suhteessa (Myllykangas 2009). Sidosryhmäsuhteen historia ja kunkin sidosryhmän omat tavoitteet suhteessa vaikuttavat siihen, onnistuuko liiketoiminnan arvon luominen riittävästi. Suhteet ovat luonteeltaan vuorovaikutteisia ja sidosryhmät jakavat keskenään tietoa. Tiedon vaihto on arvon luomisen ytimessä ja osa suhteen rakentamista (Spence 2004, 66; ks. myös Galbreath 2002; Cummings & Doh 2000).

Suhteita on rakennettava ja johdettava aktiivisesti. Suhteiden johtamisessa osaaminen ja luottamus ovat ohittamattomia ominaisuuksia, jos halutaan luoda liiketoimintaan arvoa yhdessä. Ei riitä, että oma osaaminen muuntuu tai lisääntyy, vaan myös suhteen toisen osapuolen on opittava asiat uudella tavalla. Osaamisen kehittäminen yhdessä

eri sidosryhmien kanssa on välttämätöntä ja luottamus näyttelee sidosryhmäsuhteissa merkittävää roolia.. Myös tavoitteiden on oltava riittävän samansuuntaisia toisen osapuolen kanssa. Esimerkiksi uutta kokonaispalvelua rakentaessaan ja tarjotessaan yrityksen on tunnettava asiakkaan prosessit jopa asiakasta paremmin ja kyettävä osoittamaan palvelun asiakkaalle tuottama hyöty.

Mainitut suhteen kuusi ominaisuutta vaativat johtamiselta enemmän ja erilaista huomiota kuin aiemmin. Miten johto pystyy vastaamaan näihin haasteisiin ja löytämään uusia tapoja johtaa? Muutos ei tapahdu itsestään, vaan se edellyttää erilaista näkökulmaa ja panostusta liiketoiminnan johtamisosaamiseen. Yksisuuntainen, hierarkkisen organisaation ohjaajan rooli ja johdon vuorovaikutukseton sidosryhmien kohtelu eivät ole toimivia tapoja suhteiden aikakaudella. Johdon painopiste muuttuu yksinäisestä ohjaajasta dialogiin taipuvaksi sidosryhmäksi (ks. Friedman & Miles 2002, Kujala & Kuvaja 2002, Lehtimäki 2000, Freeman & Liedtka 1997).

*Päivi:* Mitä se vuorovaikutus tai dialogi tarkoittaa teillä, missä tuntuu, että olet onnistunut?

*Liisa:* Se tarkoittaa mukana oloa, kuuntelemista, kävelemistä ihmisten joukossa, tilan antamista ihmisille. Haluaisin, että työntekijä kokee sellaisen fiiliksen työsalissa, että kun johtaja tulee, niin keskustellaan ja melkein pysäytetään työ. Uskalletaan pysähtyä työn keskellä, että ei ole pelkoa. Mutta eihän se nyt sitä tarkoita, eikö pelisääntöjä noudatettaisi ja olisi yhteiset tavoitteet. Se on sellaista hyvää yhteispeliä. Jos ajattelee, että missä ehkä on onnistunut, niin sen tunteen välittämisessä, että arvostaa valtavasti ihmisten työtä.

*Päivi:* Voisitko kääntää kelkkasi ja lähtee tekemään ja johtamaan toisin?

*Liisa:* En usko. Olen tähän syntynyt ja kasvanut ja tähän lähtenyt. Mitä muuta voin tehdä kuin tehdä tämän mahdollisimman hyvin. En voi kuin tehdä sen mikä lähelläni on, ne ihmiset ja se yhteisö missä elän. Jaksan uskoa siihen, että me ihmiset teemme tämän jutun. Vaikka kaikki mitä jää viivan alle, vaatii rankkaa työtä ja on monia asioita, joihin ei voi itse vaikuttaa, ei tuloksesta tarvitse koko aikaa puhua. Tulos on seurausta siitä, että työ on tehty hyvin, sitoutuneesti ja pitkäjänteisesti.

### Strategiat ja toimintatavat uusiksi – olematon muuttuu olennaiseksi liiketoiminnassa

Yritystoiminnan murroksessa kiinnostus alliansseja ja kumppanuuksia kohtaan kasvaa väistämättä. Motivaationa yhteistyön syntymiselle on sen tarjoama mahdollisuus saavuttaa etuja, joita ei voi yksinään saavuttaa (ks. Galbreath 2002, 14; Dyer & Singh 1998, 662). Tämä kehitys lisää liiketoiminnan vaativuutta sitomalla yritykset entistä enemmän monimutkaiseen ja monenvälisiin suhteita käsittävään ympäristöön.

Tietoyhteiskunnassa ja tietämystaloudessa liiketoiminnan arvon luomisen perusta on siirtymässä kiinteästä omaisuudesta aineettomaan omaisuuteen, joka koostuu muun muassa yrityksessä olevasta tiedosta, osaamisesta ja suhteista (Post ym. 2002, 22–23; Cummings & Doh 2000). Kiinteän omaisuuden, kuten maa, rakennukset ja laitteet, merkitys liiketoiminnassa vähenee. Liiketoiminnan johtamisen monimuotoisuus lisääntyy entisestään, sillä aineettomat resurssit eivät ole luonteensa vuoksi pelkästään yrityksen omaisuutta (Child & McGrath 2001, 1140), vaan tietoa ja suhteita hallitsevat henkilöt, joilla näitä on – usein työntekijät tai verkostokumppanit.

Suhteet muodostavat tiedon ohella tärkeän osan yrityksen aineettomasta omaisuudesta, josta muodostuu monen yrityksen koko omaisuus tai ainakin suurin osa siitä. Suhteissa ja verkostoissa luotu arvo kasvattaa sosiaalista pääomaa, joka on luontaisesti sidosryhmä-



suhteiden rakenteissa (Portes 1998, 7). Koska yritys ei enää omista kaikkea omaisuutta rajojensa sisällä ja johdettavat asiat eivät rajoitu vain yrityksen sisäpuolelle, muuttuvat yritysten rajat epäselvemmiksi, läpäisevämmiksi ja vaikeammiksi huomata. Läheinen yhteistyö eri sidosryhmien kanssa lisää vaikeutta määrittää yrityksen rajat, missä yksi yritys alkaa ja toinen päättyy. (Spence 2004, 66). Aineettomuus asettaakin kyseenalaiseksi oletuksen, että organisaation omaisuus ylipäätään voidaan ”omistaa” ja että tehokas tuotanto on arvokkaampaa kuin ”tehoton” innovointi.

Liiketoiminnan arvon luomisessa ei ole kyse enää vain yhdestä yksittäisestä yrityksestä (Amit & Zott 2001, 511) tai toimialasta, vaan arvонуontijärjestelmästä, josta tulee keskeinen tekijä yrityksen strategisessa suunnitteluprosessissa. Lisääntyneet riippuvuussuhteet yritysten välillä haastavat näkemyksen, jonka mukaan resurssien hallintaa tietyn yrityksen rajoissa on etu. Strategiaa onkin kuvattu arvon luomisen taidoksi. Siinä yhdistetään ne resurssit, jotka ovat tärkeitä nykytaloudessa eli tieto ja suhteet sekä organisaation osaaminen ja asiakkaat (Normann & Ramírez 1993).

Yrityksen menestyminen ja arvo ovat yhä riippuvaisempia sillä olevasta aineettomasta omaisuudesta. Muutos on vallankumouksellinen ja edellyttää organisaation rajapintojen ja organisaatorakenteiden uudelleen määrittelyä sekä kykyä johtaa yli rajojen (Vanhaverbeke 2001, 101; ks. Ylärinta 2006). Kun yrityksen strategisen suunnittelun logiikka muuttuu arvon lisäämisestä ketjun peräkkäisissä vaiheissa arvon luomiseen yhdessä, laajentuu tarkastelu toimijan ja toiminnan ohi vuorovaikutukseen ja organisaatioiden välisiin suhteisiin. Kun tieto ja teknologia ovat yrityksen keskeisimmät kilpailutekijät ja organisaation henkilöstö motivoituu suorituksista ja tehtävistä, sopii tähän kuvaan entistä huonommin ideaali hierarkkisesti järjestäytyneestä byrokraattisesta organisaatiosta, jonka ylimmällä tasolla on eniten valtaa omaava henkilö. Hierarkkinen ohjaus sekä autoritääriset suhteet menettävät merkitystään tai ne eivät yksinkertaisesti toimi johtamistapana silloin, kun yhteisesti luodaan liiketoimintaan arvoa.

*Päivi:* Puhuit siitä työntekijän roolista. Jos nyt mietit, että miten oma johtamisesi on muuttunut ja ovatko työntekijät mahdollisesti jotenkin muuttuneet?

*Liisa:* Tapani johtaa on tavallaan ollut alusta asti samanlainen, ja eniten se on vaatinut muutosta ihmisiltä. Ymmärtää se, että vastuu pitääkin ottaa itselleen, ei se ole aina niin, että johto on väärässä. Mutta tämä ei ole helppoa. Ei ole helppoa astua uuteen maailmaan, tällaiseen ikään kuin enemmän yhteistyöhön ja keskustelemaan tapaan, rupattelemaan yrityskulttuuriin. Kyllä se aika vaikeata on. Huomaan nuorista, että he ovat avoimempia ja valmiimpia keskustelemaan työasioista ilman turhia jännitteitä ja epäilyä.

*Päivi:* Odotetaan sitä, että kävisit sanomassa, kuinka tämä homma menee ja roolit olisivat selkeät?

*Liisa:* Yksi uusi työntekijä sanoi, että hänen mielestään täällä pitäisi olla työnjohtaja. Hän kyllä lähti varsin nopeasti pois meiltä. Tällainen kulttuuri kuin meillä vaatii ihmisiltä paljon. Toisaalta se antaa myös paljon, jos sen oivaltaa. Ainakin niin uskon. Mikä nyt viimeisen vuoden aikana on kiinnittänyt huomiota, on se, että on alettu puhua alaistaideoista. Tähän saakka on puhuttu vain esimiestaidoista. Vaikka esimies kuinka koittaa olla taitava, ei auta, jos ei ole sellaista ”meet me halfway” -henkeä molemmin puolin. Tarvitaan luottamusta, epäilyksistä pois.

*Päivi:* Miten tämä juuri nyt on noussut ajankohtaiseksi?

*Liisa:* Tiedon määrä on kasvanut. Työ on muuttunut, vaikka monesti osaaminen on tietyllä lailla samaa, pitääkin hallita paljon enemmän asioita. Ei välttämättä tarvita niinkään fyysistä ponnistelua, vaan miettimistä, ajattelua ja aivojen käyttöä. Siinä vaaditaan johdolta enemmän, mutta vaaditaan myös kaikilta

muilta ihmisiltä enemmän. Oma ammatti kutsuu tekijäänsä rehellisyyteen, otat vastuun ja seisot omalla kahdella jalalla. Siihen pyrimme.

## Yhteinen arvonluominen korvaa kapean lisähyötyajattelun

Yrityksen perinteisessä tarinassa arvon luomisen perimmäisenä tarkoituksena ja yrityksen päätehtävänä on nähty olevan arvon tuottaminen ja varallisuuden kerryttäminen omistajille. Omistajan näkökulman painottaminen on ollut yleistä sekä tutkimuksessa (esim. Williamson 1985, Jensen & Meckling 1976) että käytännön yritystoiminnassa. Toinen yrityksen arvon luomisen kannalta pitkään tutkimuksen kohteena ollut suhde on asiakassuhde. Mitä ennakoimattomammaksi maailma muuttui ja mitä vaativampia asiakkaat olivat tuotteiden suhteen, sitä enemmän asiakkaat näkyivät strategisessa ajattelussa. Oli sidosryhmä sitten mikä tahansa, näkemys vain yhden sidosryhmän merkityksestä yrityksen menestyksen rakentamisessa ja ylläpitämisessä on kapea. Jos yritystä johdetaan omistajien hyväksi muiden sidosryhmien kustannuksella, yrityksen pitkän aikavälin toimintakyky ei säily (Freeman ym. 2007a). Sellaisetkin yritykset, jotka näkevät yrityksen ainoana legitimiinä päämääränä luoda arvoa sijoittajille ja omistajille, joutuvat keskittymään muihin sidosryhmäsuhteisiin saavuttaakseen päämääränsä.

Vain yhteen sidosryhmään keskittyvä ajattelu kaventaa yrityksen liiketoiminnan arvon luomisen mahdollisuuksia ja antaa ehkä valheellisen turvallisuuden tunteen monimutkaisessa ympäristössä, jota voidaan ennakoida vain rajoitetusti (Freeman ym. 2007a, 157). Tutkimuksen valtavirtaiset lähestymistavat, jotka asettavat yhden sidosryhmän ensisijaiseksi, tavoittavat harvemmin ympäristön muutosta ja monimuotoisuutta. Yrityksen pitkän aikavälin menestys onkin kiinni sen kyvystä luoda ja ylläpitää suhteita koko sidosryhmäverkoston kanssa (Post ym. 2002, 7; ks. Goyder 1999; Dyer & Singh 1998, 673)

ja luoda riittävästi varallisuutta tai arvoa ensisijaisille sidosryhmilleen (Clarkson 1995, 112).

Tehokkaassa sidosryhmäjohtamisessa suhteet ensisijaisiin sidosryhmiin muodostavat aineettomia, sosiaalisesti mutkikkaita resursseja, jotka edistävät yrityksen kykyä suoriutua kilpailijoitaan paremmin pitkän aikavälin arvonluonnista. Mikään sidosryhmä ei ole yksinään yrityksen tehtävässä luoda riittävästi arvoa toiminnalleen. Arvo luodaan aina uudelleen yhdessä, yhteisesti ja sovitellen. Arvon luominen yhteisesti ei ole uusi oivallus liiketoiminnassa, mutta teolliseen ajatteluun perustuvat käsitteelliset mallit eivät ole antaneet työkaluja sen ymmärtämiseen. Uusi näkökulma antaa mahdollisuuden irrottautua edellä mainitusta ajattelusta ja käsittää liiketoiminnan arvon luominen samanaikaisena ja vuorovaikutteisena, ei suoraviivaisena ja siirtyvänä. (Ramírez 1999, 50–61)

Talouden maailma käy läpi perusteellista muutosta ja vallitsevat johtamismallit, joilla olemme yritystä ja sen liiketoimintaa hahmotaneet, eivät saa tästä muutoksesta riittävässä määrin kiinni (mm. Freeman ym. 2007a, Child & McGrath 2001, Ramírez 1999, Dyer & Singh 1998). Näyttää siltä, että uuden talouden lainalaisuudet poikkeavat vanhasta taloudesta, vaikka aluksi näin ei uskottu tapahtuvan. Esimerkiksi digitaalituotteissa ja niihin liittyvissä verkostoissa aineettomien hyödykkeiden liiketoiminnan logiikka muutti vanhat toimitusketjut kokonaan toisenlaiseksi (Yläranta 2006).

Tämän kirjan artikkelissaan Eero Riikonen pohtii sitä, onko liiketoimintaa aina ajateltava vain kapeasta lisähyödyn näkökulmasta? Ovatko hyvä laatu tai ylivoimainen palvelu itsestään selvänä pidettyjä ominaisuuksia, jotka eivät enää riitä kilpailutekijöinä (ks. Svendsen 2002, 14; Simpson ym. 2001, 123) ja hinta niiden ohella kaiken määräävä tekijä?

*Päivi:* Puhuttiin siitä, että kilpailukeinot ovat lähinnä hinta, joka ei voi olla meidän keinomme kilpailla tulevaisuudessa. Että ne perinteiset kilpailukeinot eivät Suomen kohdalla voi toimia?

*Liisa:* Tämä palaute, mikä markkinoilta tulee, ja mikä tämä maailma on arvoineen, niin se on aika rankka juttu. Haaste on, että jaksaa olla pitkäjänteinen, sitkeä ja uskoa asiaansa vaikka takapakkeja tulee. Kyllä se varmaan on kaikkein tärkeintä, johdonmukaisuus ja vilpittömyys johtamisessa. Pitää löytää uudet ajattelumallit, ne innovaatiot. Kysyä itseltään, miten murtaa ilmeinen ja miten nähdä näkymätön. Jos liikaa nähdään vain mennyt, ei voida luoda uutta.

*Liisa:* Olen miettinyt itsekseni, miksi Suomi ei voisi profiloitua yhteiskuntana, jossa pääsääntöisesti ihmisten olisi hyvä olla. Miksi ei voisi olla niin, että olisi yhteiskunta, jossa ihmiset voisivat työelämässä todella hyvin? Jotenkin erilainen ajattelutapa. Nyt on menty yhteiskunnassa aika yleisesti mukaan ajatteluun, jossa kaikesta tingitään. Ja aina kun tingitään, niin supistetaan. Sehän on itseään ruokkiva, ihan samoin, kun lisätään, niin kaikki lisääntyy. Mutta nyt on valittu tämä kurjistumisen ja supistamisen tie. Mitä jos otettaisiin uusi asenne toisiimme ja työn tekemiseen, työ on jokaisen oikeus ja jokaisen ilo. Onhan tämä idealistista. Miksi se uusi Nokia ei voisi olla ihmisen näköinen juttu?

Liiketoiminnan arvon luomisen yleisin tarina on tarina epäilystä toista osapuolta ja toisen osapuolen motiiveja kohtaan (ks. Galbreath 2002, 21; Freeman 1995, 41). Jos epäily on liiketoiminnan lähtökohta, keskustellaan arvon jakamisesta. Ajattelu pohjautuu nollasummapeleihin ja tuoton valtaaminen itselle nousee keskeiseksi. Kapea lisähyötyajattelu astuu kuvaan. Kun yritystoiminnassa etsitään kilpailukykyä kumppanuuden rakentamisen ja verkostoitumisen avulla, puhutaan silloin väistämättä arvon luomisesta yhdessä sidosryhmien kanssa ja sidosryhmille. Yritykset eivät ole liiketoiminnassa yksin. Verkostoituminen ja vuorovaikutus edellyttävät luopumista nollasummapeleistä. Keskustelua ei enää käydä siitä, kuka saa ja mitä, vaan kuinka luodaan yhdessä lisää kaikille. Yhteisen arvon luomisen mahdollistava positiivinen

summapeli korvaa kapean lisähyötyajattelun. Kun epäily osapuolten välillä väistyy luottamuksen tieltä, voidaan liiketoiminnan arvonluonti käsittää yhteisenä prosessina.

*Päivi:* Miten se toimii suhteessa muihin sidosryhmiin, onko samantlaisia kokemuksia?

*Liisa:* Joku totesi, että maailma on sillä tavoin muuttunut, että ennen mies puristi miehen kättä ja sana piti, mutta tästä on menty kauas. Kuten äsken kerroin asiakkaasta, jonka ongelma ratkaistiin, se tehtiin yhdessä. Syntyi luottamus ja suhde vahvistui, sitä on vaikea muiden kopioida. Mutta kyllä moni pelkää, että liika tieto toisen asioista, liiallinen yhteistyö, se ei tuotakaan hyvää, epäillään toista ja saatetaan pelon vallassa tuhota jotain ainutlaatuisia. Tällainen epäily ja pelko on aika yleistä.

Liiketoiminta ja siihen liittyvät muutokset tekevät tutkijoiden ja käytännön toimijoiden elämän mielenkiintoiseksi. Organisaatioiden kokema muutos, joka sekä laajentaa että syventää yritysten toimintaa, haastaa ymmärryksen yrityksen liiketoiminnan arvon luomisesta. Liiketoiminta tulisikin ”keksiä uudelleen” siten, että se voidaan tulevaisuudessa nähdä toivon instituutiona (ks. esim. Freeman ym. 2007b). ☞

## Lähteet

- Amit, R. & Zott, R. 2001. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22: 493–520.
- Child, J. & McGrath, R. G. 2001. Organizations Unfettered: Organizational Form in an Information-Intensive Economy. *Academy of Management Journal*, 44, 1135–1148.
- Clarkson, M. B. E. 1995. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20, 92–117.
- Cummings, J. L. & Doh, J. P. 2000. Identifying Who Matters: Mapping Key Players in Multiple Environments. *California Management Review*, 42, 83–104.
- Dyer, J. F. & Singh, H. 1998. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23, 660–679.
- Freeman, R. E. 1995. Stakeholder Thinking: The State of the Art. In Näsi, Juha (ed.) *Understanding Stakeholder Thinking*. Jyväskylä: Gummerus, 35–46.
- Freeman, R. E. & Liedtka, J. 1997. Stakeholder Capitalism and the Value Chain. *European Management Journal*, 15, 286–296.
- Freeman, R. E., Harrison, J. & Wicks, A. 2007a. *Managing for Stakeholders. Survival, Reputation, and Success*. New Haven & London: Yale University Press.
- Freeman, R. E., Martin, K. & Parmar, B. 2007b. Stakeholder Capitalism. *Journal of Business Ethics*, 74, 303–314.
- Friedman, A. L. & Miles, S. 2002. Developing Stakeholder Theory. *Journal of Management Studies*, 39, 1–21.
- Galbreath, J. 2002. Success in the Relationship Age: Building quality relationships asset for market value creation. *The TQM Magazine*, 14, 8–24.
- Goyder, M. 1999. Value and Values: Lessons for Tomorrow's Company. *Long Range Planning*, 32, 217–224.
- Jallat, F. & Wood, E. 2005. Exploring “Deep” and “Wide” Stakeholder Relations in Service Activity. *European Journal of Marketing*, 39, 1013–1024.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 303–360.
- Kujala, J. & Kuvaja, S. 2002. *Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä*. Helsinki: Talentum.
- Lehtimäki, H. 2000. *Strategiatarina kaupungista ja sen toimijoista*. Acta Universitatis Tamperensis 746. Tampere: Tampereen yliopisto.

- Myllykangas, P. 2009. Sidosryhmäsuhteet liiketoiminnan arvon luomisessa – Palveluyksiköstä liiketoiminnaksi, episodi yrityksen elämää. Tampere: University of Tampere.
- Normann, R. & Ramírez, R. 1993. From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, 71, 65–77.
- Portes, A. 1998. Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review Sociology*, 24, 1–24.
- Post, J. E., Preston, L. E. & Sachs, S. 2002. Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View. *California Management Review*, 45, 6–28.
- Ramírez, R. 1999. Value co-production: Intellectual origins and implications for practice and research. *Strategic Management Journal*, 20, 49–65.
- Simpson, P., Siquaw, J. & Baker, T. 2001. A Model of Value Creation. Supplier Behaviors and Their Impact on Reseller-Perceived Value. *Industrial Marketing Management*, 30, 119–134.
- Spence, M. 2004. Efficiency and Personalization as Value Creation in Internationalizing High-Technology SMEs. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21, 65–78.
- Svendsen, A. 1998. *The Stakeholder Strategy. Profiting From Collaborative Business Relationships*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Vanhaverbeke, W. 2001. Realizing new regional core competencies: establishing a customer-oriented SME network. *Entrepreneurship & Regional Development*, 13, 97–116.
- Williamson, O. E. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, markets, and relational contracting*. New York: Free Press.
- Ylärinta, M. 2006. Between two worlds: stakeholder management in a knowledge intensive governmental organisation. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A–7: 2006.



## LOPPUSANAT

Johtajan tehtävänä on sovittaa yhteen liiketoiminnan vaatimukset ja työyhteisön odotukset. Hyvää johtamista on se, että pystyy sovittamaan yksilöiden muuttuvat arvot ja asenteet yhteen yhteiskunnan normien, odotusten ja uskomusten kanssa siten, että liiketoiminta tuottaa arvoa kaikille sidosryhmille.

Johtajuus ja työelämän muutos ovat olleet monen raportin arvoisia asioita viimeisen kolmen vuoden aikana. EVAn marraskuussa 2011 julkaisema raportti työelämän liittyvistä uskomuksista on niistä viimeisin. Raporttien hautausmaalta voi löytää osviitat parempaan yhteiseloön työelämässä, toiminnaksi ja toimenpiteiksi niistä on yltänyt vain harva. Yhtä ja ainoaa oikeaa vastausta ei kirjan alussa esittämäämme kysymykseen suomalaisesta johtajuudesta ole. Suomalaisen työyhteisöjen monimutkaistuminen on myös rikastumista, ja suomalaisen johtamisen on vastattava muutoksen haasteisiin.

Johtamisen käytäntöjen tasolla tähän on monta tietä. Hyvä johtaja voi olla demokraattinen, tasa-arvoinen, hyvin koulutettujen ihmisten johtaja. Hän voi olla myös tehtäväorientoitunut matalien rakenteiden ja vähäisten valtaerojen puolestapuhuja. Suomalaisen johtajan vaalimaa

johtamiskulttuuria kuvataan feminiiniseksi yhdessä tekemisen kulttuuriksi, jossa kollegat ovat lähellä ja työpaikka toinen koti. Paikoin suomalainen johtamiskulttuuri koetaan kuitenkin edelleen liian managerialistiseksi, asioihin keskittyväksi ja ihmisen unohtavaksi.

Muutos on ovella, mutta sen käynnistäminen vaatii johtamiseen sisältyvien paradoksien, voimien ja vastavoimien tunnistamista. Hierarkkisuus ja koordinointi synnyttävät vastareaktion vapauden ja luovuuden kaipuun. Muodollisen ja yleisesti pätevän teorian, yhden hallitsevan paradigman tilalle etsitään sellaista syvää ymmärrystä, joka inspiroi uusien ratkaisujen kehittämistä.

Johtamiskeskustelu ei ole tärkeää siksi, että johtajat ovat tärkeitä, vaan siksi, että se kertoo siitä, millaisia yhteiskunta ja talous ovat. Käytännön johtamistrendit nousevat ympäröivän yhteiskunnan muutoksista. Suomessa koulutustaso nousee, asiantuntijuus lisääntyy, halu ja kyky itsenäiseen päätöksentekoon kasvavat. Uusien sukupolvien johtamistarpeet ovat toisenlaiset. Johtaja ei voi olla enää asiantuntija kaikessa. Vuorovaikutustaidot ja ihmisten johtamisen taidot nousevat tärkeiksi. Perinteinen jako koviin ja pehmeisiin osaamisalueisiin muuttuu kokonaisuudessaan.

Suomessa eletään globaalitaloudessa. Johtajan on ymmärrettävä sekä paikalliset haasteet että globaalitalouden trendit, sekä omat lähtökohdat että muualla maailmassa vallitsevien kulttuurien erilaisuus. Eri kulttuurien ymmärtäminen perustuu oman kulttuurin tuntemukseen ja vahvaan yleissivistykseen. On tärkeää nähdä, että emme voi ymmärtää mitään ennen kuin ymmärrämme toisin, ennen kuin näemme, että voi olla jokin toinenkin tapa tehdä asioita. Vasta sitten, kun huomaamme, että on muitakin tapoja johtaa, voimme aidosti tarkastella omaa toimintatapaamme ja sen vahvuuksia ja heikkouksia.

Liiketoiminnan johtamisen tulevaisuuden trendit liittyvät pitkälti uudenlaiseen arvonluomiskeskusteluun. Arvoa luodaan sidosryhmien kanssa ja sidosryhmille. Suomessa ja muissa vauriissa länsimaissa arvoiksi muodostuvat muutkin kuin taloudelliset arvostukset. Tämä näkyy vastuullisuuskeskusteluna, ilmastonmuutoskeskusteluna sekä ihmisten ikääntyminen tuomina haasteina ja mahdollisuuksina. Tuote

ja teknologiaosaamisen rinnalle nousee organisaatioiden johtamisosaaminen. Emme voi valita *joko tai* vaan meidän on huomioitava *sekä että*.

Muutosten maailmassa hyvän johtamisen peruspilarit ovat kuitenkin pysyviä. Hyvä johtaja on hyvä ihminen. Käytännöt muuttuvat trendien ja muuttuvan toimintaympäristön myötä. Hyvällä johtajalla on kyky olla sensitiivinen muutostarpeille ja nähdä muutoksissa jopa mahdollisuuksia. Johtajalla on tässä ristiriitainen rooli. Yhtäältä pitää olla johdonmukainen ja linjakas, toisaalta aktiivinen muutosagentti.

Yhden ratkaisun hyvän johtamisen problematiikkaan tarjoaa monipuolinen empiirinen tutkimus, joka synnyttää erilaisia tapoja ymmärtää yritysten ja organisaatioiden toimintaa. Viime aikoina tutkimus on päässyt irti yhden totuuden etsimisestä. Maailma nähdään vaihtoehtoisina ymmärryksinä ja tulkintoina. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita monenlaisista johtamiskäytännöistä ja niiden käsitteellistämisestä. Johtamiskäytäntöjen tutkimuksessa tukeudutaan usein kuvailevaan, deskriptiiviseen tutkimukseen, jossa kerrotaan moninaisia johtamistarinoita ja pohditaan, millainen johtaminen on toiminut missäkin tilanteessa ja miksi.

Samaan aikaan kun tutkijat kritisoivat vallitsevia johtamisoppeja liiasta normatiivisuudesta ja yksinäisyydestä, pyrkii tutkimus kuitenkin arvokeskustelun kautta normatiiviseen käsitykseen hyvästä liiketoiminnasta ja hyvästä johtamisesta. Perimmäinen pyrkimys on ihmisarvoisen elämän viettäminen ja liiketoiminnallisesti se, että arvoa luodaan yhdessä. Se, millaista liiketoiminta oikeasti on ja millaista se voi olla, on oleellisempaa kuin se, mitä uskomme tietävämmme strategisesta johtamisesta tai esimerkiksi vapaan markkinatalouden toimintaperiaatteista. Yhden viisaan johtajan tai johtoryhmän malli ei riitä, vaan on useita erilaisia tapoja toteuttaa hyvää johtamista. Kokoamalla ja kertomalla tarinoita hyvän johtamisen moninaisista käytännöistä tutkijat tuovat oman panoksensa johtamiskulttuurin kehittämiseen. Ja pienin askelin nämä tarinat laajentavat ja syventävät näkemystä suomalaisesta työelämästä, kaikissa sen eri sävyissä. ☞

Johtajuus puhuttaa. Siitä kirjoitetaan paljon. Vuoroin johtajia syytetään epäonnistumisista ja vuoroin kiitetään menestyksestä. Johtamista myös tutkitaan monenlaisista näkökulmista ja erilaisin motiivein.

Mitä johtaminen sitten nykyisin oikeastaan on? Sen sijaan, että johtajuus otettaisiin annettuna asemana, on alettu kysyä miten johtajuus ilmenee, miltä se näyttää, mistä sen tunnistaa ja miten se toimii. Johtajuuteen kietoutuu sekä ihmisten että toiminnan johtaminen – sekä ihmisiä innostavan strategisen vision luonti että arkipäiväinen esimiestyö.

Kirja tarkastelee ensin sitä, mitä uskomme tietävämme johtamisesta nykyisen johtamistutkimuksen valossa. Johtamisen tutkijat ja opettajat pohtivat, millaisia johtamisoppeja tänä päivänä on tarjolla. Kirjan toinen osa nostaa esiin erilaiset johtamiskokemukset. Siinä puheenvuoroja esittävät johtamista käytännössä toteuttavat esimiehet ja johtajat.

Puheenvuorojen monimuotoisuus antaa ymmärtää, että johtamistyössä ei välttämättä tarvita yhtä yhteistä näkemystä, ja että näkemysten moninaisuus voi olla myös rikkaus. Yhtä totuutta ei ole, vaan jokainen voi luoda oman ymmärryksensä johtamisesta.



ISBN 978-951-44-8695-1



**TAMPERE  
UNIVERSITY  
PRESS**

Kansi Mikko Reinikka | Albert Hall