



UNIVERSITY OF TAMPERE

This document has been downloaded from
Tampub – The Institutional Repository of University of Tampere

Julkaisun pysyvä osoite on <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201210111050>

Tekijä(t): Ropo, Anja
Nimeke: Johtajuuden uudet askelmerkit
Teoksen nimi: Kokemus johtaa!
Teoksen toimittaja(t): Kujala, Johanna; Myllykangas, Päivi; Sauer, Erika
Vuosi: 2012
Sivunumerot: 17-26
ISBN: 978-951-44-8695-1
Julkaisija: Tampere University Press
Tieteenala: Liiketaloustiede
Yksikkö: Johtamiskorkeakoulu
Julkaisun tyyppi: Artikkelikokoomateoksessa
Kieli: fi
URN: URN:NBN:fi:uta-201210111050

All material supplied via TamPub is protected by copyright and other intellectual property rights, and duplication or sale of all part of any of the repository collections is not permitted, except that material may be duplicated by you for your research use or educational purposes in electronic or print form. You must obtain permission for any other use. Electronic or print copies may not be offered, whether for sale or otherwise to anyone who is not an authorized user.

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. Strategioiden, organisaatiomallien, budjetin ja vuokaavioiden 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 rationaaliselle 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.