



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-201211151077>

Tekijä(t):	Kujala, Johanna; Myllykangas, Päivi; Sauer, Erika
Nimeke:	Johdannoksi kirjaan: yhtä totuutta ei ole
Teoksen nimi:	Kokemus johtaa!
Teoksen toimittaja(t):	Kujala, Johanna; Myllykangas, Päivi; Sauer, Erika
Vuosi:	2012-11-15
Sivunumerot:	9-14
ISBN:	978-951-44-8695-1
Julkaisija:	Tampere University Press
Yksikkö:	Johtamiskorkeakoulu
Julkaisun tyyppi:	Artikkeli kokoomateoksessa
Kieli:	fi
URN:	URN:NBN:fi:uta-201211151077

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.

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-alaisuushteiden sekä 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 arjessakaan 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, uskallettiin 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 tietävämmekö johtamisesta nykyisen johtamistutkimuksen valossa. Haluamme kysyä nimenomaan mitä uskomme tietävämmekö. 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.