



Kari Pääskynen, Pääskyseläy.

Vapaudu vaikuttamaan siihen, mihin uskot. Toimitusvarmuus, pätevyys ja vaikuttavuus – kolme palvelujemme laadun taetta.

Johtamis- ja kehittämispalvelut

1 / 10

Johtamiskäsityksistä

Kun kuulet kysymyksen: Mikä on johtamiskäsityksesi, mitä vastaat?

Tässä artikkelissa tutustutaan erilaisiin vastausmahdollisuuksiin. Jokainen vastaus on osa vastaajan arjen teoriaa. Sitä katso-musta, johon itse uskoo ja joka vaikuttaa omaan toimintaan.

Artikkelissa päädytään väitteeseen: jos halutaan luoda organisaatioon riittävän yhte-näinen johtamiskäsitys, sitä voidaan yrit-tää kuvaamalla, mihin odotuksiin johtajat lupaavat vastata.

Se, miten lupaus annetaan, onkin sitten jo toinen juttu.

Kari Pääskynen

2011

Tulokulma

Jokainen elää itse valitsemassaan maailmassa. Valinta on myös tulokulma omaan johtamiskäsitykseen.

Millaiseksi kuvitellaan ja oletetaan se maailma, jossa toimitaan? Tutkitaan kolmea vaihtoehtoa: mekanistista, orgaanista ja dynaamista maailmaa¹.

Jos uskotaan, että elämä, työ ja asiat ovat hallittavissa ja pitkälle ennustettavissa, nähdään **mekanistinen** maailma. Mekanistiseen maailmaan vastataan hyvällä järjestyksellä, johdonmukaisella toiminnalla ja selvillä rajoilla. Todellisuudessa kukaan ei ehkä kuvittele elävänsä pelkästään mekanistisessa maailmassa, jossa työntekijät ovat tehtaissa koneen osia ja työpaikat kurinalaisia tuotantokoneita. Oman mekanistisen maailman mielikuvansa löytää harmistuksesta: kun sattuu jotakin, joka ei vastaa odotuksia, joka ei toimi ennustettavalla tavalla, joka poikkeaa säännöistä...

Mekanistisessa maailmassa johtaminen näkyy kuvassa, josta erotamme vallan, vastuun, tehtävät, erilaiset määritelmät, rajoitukset ja rationaalisen päätöksenteon. Samalla uskotaan, että ihmiset tekevät työnsä hyvin, kun perusturvallisuus on riittävä, tehtävät on jaettu täsmällisesti ja suorituksia valvotaan tehokkaasti.

Toinen mahdollisuus liittyy vähittäiseen historialliseen tapahtumiseen, jossa ollaan toisten ihmisten kanssa mukana. Keskinäisen vuorovaikutuksen **orgaaninen** maailma merkitsee etenemistä pienin askelin, luontaisesti ja pakottomasti.

Orgaanisessa maailmassa johtaminen näyttäytyy yhteisöjen ja yksilöiden johtamisena, oman johtajuuden peilaamisena työyhteisön arkeen ja sosiaalisten verkostojen korostuksena. Orgaanista maailmaa korostava uskoo, että ihmiset onnistuvat, kun heitä kannustetaan, kuunnellaan ja palkitaan oikeudenmukaisesti.

¹ Stähle Pirjo, Sotarauta Markku, Pöyhönen Aino. 2004. Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen. Tulevaisuusvaliokunta. Teknologian arviointeja 19. Eduskunnan kanslian julkaisu 6/2004. Ks. myös Stähle, Pirjo ja Grönroos, Mauri. 1999. Knowledge management - tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. WSOY, Ekonomia-sarja, Porvoo.

Kolmas maailma ei antaudu ennustettavaksi eikä hallittavaksi. **Dynaaminen** maailma merkitsee valmiuksia, joilla selvitään erilaisista tilanteista. Dynaamisessa maailmassa korostuvat vauhdikkuus, tapahtumiin heittäytyminen ja hallittu riskien ottaminen.

Dynaamisessa maailmassa johtaminen nähdään taitona luotsata asioita, toimijoita ja tapahtumia vastauksena erilaisiin tulevaisuuksiin. Dynaamista maailmaa korostava pitää ihmisten välistä asioiden sopimista keskeisenä: odotukset ja lupaukset sovitaan puolin ja toisin, työtä tehdään verkostossa, jossa jokainen huolehtii kelpoisuudestaan verkoston solmuna. Johtamisessa korostuu palvelun näkökulma, sillä ihmiset ovat toisilleen asiakkaita.

Modernin utopiat vai sankarillinen epätietoisuus?

Tulokulmassa on kysymys siitä, miten todellisuus - mekanistisesti, orgaanisesti tai dynaamisesti painottunut maailma - kohdataan. Omasta johtamiskäsityksestään puhuva kertoo valitsemassaan maailmassa, onko hän modernin utopian kannalla. Jos on, hän kuuluu ehdottomaan enemmistöön. Suurin osa johtajista osaa ja haluaa ylläpitää itsestään jonkinlaista sankarijohtajan mielikuvaa, ainakin tarjoilla itsestään kelpaavan. Yhden mielestä kelpaa tehokkuus, toiselle käy tuloksellisuus, kolmas painottaa vuorovaikutustaitoa jne. Niin ja näin, keskeistä on modernin projektiin² kuuluva tapa esittää johtamisen maailma still-kuvana: johtamiskäsityksessä lukitaan asiat määrittelemällä ne joksikin ja puhutaan omasta käsityksestä jonakin pysyvänä, kiinteänä ja liikkumattomana. Utopistisuus on idealismia, joka peittää ja piilottaa jokaisen huonosti sujuneen johtamistilanteen pettymykset, häpeän ja syyllisyyden. Idealismilla haetaan kannatusta sankarijohtajuudelle ja samalla ohjelmoidaan oma itse itsestä vieraantuneeseen johtamis-

² Modernista tässä artikkelissa rajatulla tavalla ks. Oulun yliopiston aineistokokoelmaa: <http://herkules oulu.fi/isbn9514251105/html/c1011.html> (Katsottu 29.3.2011). Osoitteessa <http://www.uta.fi/tyt/avoin/verkko-opinnot/sosiologia/luku4.html> (katsottu 29.3.2011) Turun avoimen yliopiston sosiologian opetusta kuvattaessa tiivistetään, mistä modernissa on kyse: ”Sosiologit puhuvat modernin projektista. Modernin projekti on ymmärretty tieteeseen ja teknologiaan nojautuvana talouskasvun ja ihmisten hyvinvoinnin kasvun aikakautena. Modernille on ominaista edistysusko; usko siihen että tieteen avulla pystytään ratkaisemaan kaikki ongelmat. Modernin lupaus ei ole täyttynyt. Yhteiskunnallinen muutos ei ole merkinnyt suoraviivaista edistystä, inhimillisen elämän ehtojen parantumista.”

rooliin. Tai niin sisäistyneeseen, että päälleliimattu on alkanut tuntua varsinaiselta itseltä³.

Jotkut, kovin harvat johtajat tuovat johtamiskäsityksestä puhuessaan esiin sankarillisen epätietoisuutensa. Sankarillisuus ei ole itse valittu sankarimielikuva vaan ulkoa nähty rohkeus suostua epämääräisiin asioihin, vaikeaselkoiisiin tulkintoihin ja outoihin sattumuksiin. Siinä missä moderniin tarrautuva utopisti oikaisee mutkat suoraviivaisilla yksinkertaistuksilla, sankarillisesti epätietoinen johtaja lopettaa säntäilyä, pysähtyy ja luo aikaa voidakseen ihmetellä, mistä voi olla kysymys, mitä tienhaaroja tilanteessa avautuu ja kuinka itse kukin paikalla oleva tilanteen tulkitsee.

Modernin utopiat

Idealistinen toimintamalli merkitsee ohjeiden, käskyjen ja erilaisten määritelmien esittämistä osoittamatta omien käsitysten pätevyyttä erilaisissa tilanteissa. Johtamiskäsitys esitetään pysyvänä, liikkumattomana, omaan persoonaan kuuluvana. Modernille luonteenomaista on, ettei käsityksestään kertova tunnista ajatustensa olevan tulosta vuorovaikutuksesta toisten kanssa ja että oma johtajuus on yhteisössä rakentuvaa⁴. Vaaditaan esimerkiksi rehellisyyttä johtajan ominaisuutena tutkimatta, missä olosuhteissa vaatimus on lähes tulkoon tai täysin mahdoton tai selvittämättä, mihin rehellisyys vaikuttaa eri toimijoiden systeemissä voimakentässä.

Määrittelevä idealismi liittyy luontevasti mekanistiseen maailmaan. Johtaminen on sitä ja sitä. Hyvän johtajan ominaisuuksia ovat ne ja ne. Hyvässä johtamisessa käytetään keinoina esimerkiksi ihmissuhteiden hallintaa, avoimuutta ja rehellisyyttä.

Yhteisöllinen idealismi ja käsitys maailmasta orgaanisena yhteisönä merkitsevät esimerkiksi kuuntelevan, vaikutusmahdollisuuksia luovan johtamisen, työhyvinvoinnin ja ihmisten työssä kehittymisen korostamista. Hyvä johtaja palvelee ja on läs-

³ Heideggerin varsinaista olemista koskevaan katsomukseen voi tutustua lukemalla hänen seuraajistaan dialogisen filosofian piirissä: Hankamäki Jukka. 2008. Dialoginen filosofia. Yliopistopaino. Helsinki.

⁴ Sosiaalisen konstruktivismiin äärimmäisessä väitteessä yhteisöt luovat johtajansa. Toisessa ääripäässä on modernin reduktionistinen oletus: on valittava johtajat, jotka ominaisuuksiltaan parhaiten vastaavat avoimena olevaa johtamistehtävää. Ks. Juuti, Pauli. 2001. Johtamispuhe. PS-kustannus, Aavaranta-sarja. Juva.

nä, hänellä on ”herkät tuntosarvet aistimaan” ja ”hyvä tilan-
netaju”. Hyvä johtaja luottaa yhteisön kykyyn, hän ”puuttuu
vain tarvittaessa asioiden kulkuun”.

Systeeminen idealismi ilmenee dynaamisina tilannekuvina ja
johtamistyöhön kohdistuvina vaatimuksia. Johtaminen on
”kuin kattilan reunalla kulkemista”. On tiedettävä, mitä ta-
pahtuu kattilassa ja mitä kattilan ulkopuolella. Johtaminen
tapahtuu ”ihmisten kautta”. Tämä vaatii vuoropuhelua, jossa
”syntyä riittävästi yhteistä tahtotilaa”.

Subjektiiivisessa idealismissa huomio keskitetään omaan joh-
tamistyöhön kohdistuviin vaatimuksiin, omien johtamisominais-
uuksien tunnistamiseen ja erilaisten vaatimusten esittämi-
seen omalle itselle. ”Tarvitaan uskoa ja luottamusta omiin ky-
kyihin...mutta samalla myös nöyryyttä oppia...ajatuksella ’kos-
kaan en ole valmis’.”

Strateginen idealismi yhdistää samaan kuvaan johtamisen
edellytysten luomisena ja organisaation tavoitteiden toteutta-
jana.

Operatiivinen idealismi korostaa ihmisten ja asioiden proses-
simaisuutta. Hyvällä dokumentaatiolla turvataan tavoitteiden
toteutuminen suuntaamalla tehokkaasti resurssit ja toteutta-
malla virtaviivaisesti prosessit.

Sankarillinen epätietoisuus

Kontingenti toimintamalli tarkoittaa näkemystä, jonka mu-
kaan kaikki on mahdollista eikä mikään ole välttämätöntä.
Kontingenti ajattelu on mahdollista, kun siedetään asioiden
epämääräisyyttä, ratkaisujen avoimuutta ja tilanteiden mut-
kikkuutta (kompleksisuutta). Epätietoisuus sisältyy ajatuk-
seen, jonka johtaja esitti pohtiessaan oman johtamiskäsityk-
sensä suhdetta satojen työntekijöiden ja kymmenien esimies-
tensä arkeen: ”kyllä tässä tulee nöyrä olo”.

Toteava kontingenssi ei idealismin tapaan normita, määrittele
eikä rajaa mitään ulos eikä sisään erilaisilla erotteluilla. Ky-
symykseen Mikä on johtamiskäsityksesi? saatetaan esimerkiksi
vastata: ”Vaikea määritellä, ehkä tietyyntyyppinen operatiivi-
nen vastaa tai on lähellä johtamiskäsitystäni, johtaminen ei
välttämättä ole puhtaasti tietyn tyyppistä aina, vaan johtami-
nen voi mielestäni elää myös tilanteen mukaan.”

Systeeminen kontingenssi sijoittaa johtamistyön osaksi koko-
naisuutta, joka on kompleksinen, dynaaminen ja jonka raken-
teena on mittakaavaton verkosto (eikä ennalta määrätty hie-
rarkkinen organisaatiomalli). Johtamiskäsitys saatetaan ilmaista

näin: ”Johtaminen on yksi monista keinoista saavuttaa päämääriä, selvitä yllättävistä tilanteista ja vahvistaa verkoston kykyä oppia kokemuksistaan”.

Arjen teoria

Kenenkään johtamiskäsitys ei ole väärä eikä oikea. Tällä väitteellä ei kuitenkaan sorruta kaiken suhteellisuuteen ja kaiken hyväksymiseen, jos oivalletaan, että johtamiskäsitys on esimiestyössä ratkaisevan tärkeä osa omaa arjen teoriaa. Oma johtamiskäsitys on esittäjälleen ainoa voimassaoleva totuus. Tässä seison enkä muuta voi.

Jos sanotaan, ettei isossa organisaatiossa voi olla yhteistä johtamiskäsitystä vaan jokaisella on oma käsityksensä, väitän, että puhutaan modernista utopiasta. Eikö väitteeni ole virheellinen? Eivätkö juuri modernin utopiaan kuulu Leninin kootut, Maon punainen kirja, Gaddafin vihreä kirja ja organisaatiomme neliväripainettu strategia? Kyllä. Mutta tarkoitan sitä, että mainittujen edesmenneiden ja kiisteltyjen (kuten vihreä kirja ja oman talon strategia) auktoriteettien tilalle on tullut modernin ja jälkimodernin rajalla ihminen omana auktoriteettinaan. ”Kukaan toinen ei voi ajatella ja tuntea kuten minä.” Yksintekemisen ja yksinjohtamisen sulkeutunut ja käpertynyt maailma pyhittää käsityksensä, estää muukalaiset rajoillaan ja vaatii oikeutta pysyä kriittisen koettelon ulkopuolella. Minä olen kaiken, myös oman johtamiskäsitykseni mitta.

Siksi väitän, että kaiken suhteellisuus on modernista ammuttu laukaus kriittisille äänille, jotka vaativat vastaamaan omasta osuudesta kokonaisuudessa, äänille, jotka kutsuvat osallistumaan ja luomaan yhdessä tulevaisuutta, johon uskotaan.

Sankarillisen epätietoisuuden varassa toimivan johtajan arjen teoria on erityisen haavoittuva kolmesta syystä. 1) Modernissa elävä, näkemyksissään varma ja kritiikkiä kaihtava pitää meltona ja tehottomana erilaisia vaihtoehtoisia tulkintoja ja mahdollisuuksia pohtivaa esimiestä. Päättämättömyys tulkitaan heikkoudeksi. Se, ettei ole heti samaa mieltä tulkitaan tyhmyydeksi. 2) Keskeisillä sidosryhmillä (erityisesti omistajilla ja pörssi-yhtiössä osakkailla) ei ole aikaa jäädä odottelemaan, mitä haarautuvista vaihtoehtoisista tulevaisuuksista ja niihin varautumisesta seuraa; he vaativat suoraviivaisia, nopeita ratkaisuja. Kvartaaliajan tulos on komeampi saavutus kuin vuosikymmeniksi luotu kestävyys selvitä erilaisissa tulevaisuuksissa. 3) Johtajan oma sisäinen maailma on täynnä kiehtovaa pohdiskelua siitä, missä eri tilanteissa ja millä eri tavoin omat näkemykset ovat päteviä ja milloin niitä on ai-

heellista tarkistaa. Johtaja ei kasaa puolusteluja johtamiskäsitykselleen vaan etsii käsityksensä heikkoja kohtia suhteessa ympäristöön, jota ei voida still-kuvien avulla yleistää ja lukita joksikin. Hänelle varmuus merkitsee rajoittunutta ymmärrystä, yksinkertaistaminen uhkarohkeaa riskinottoa ja kiire kyvyttömyyttä luoda aikaa tärkeille asioille.

Arjen teorian varassa tehdään havaintoja, priorisoidaan niitä, asetetaan tavoitteita, vertaillaan vaihtoehtoja, tunnustetaan haavoittavia riskejä, ollaan vuorovaikutuksessa toisten kanssa ja saadaan aikaan asioita.

Voidaan arvailla, mitä tapahtuu, jos samassa ryhmässä vaikuttavilla ihmisillä on kovin erilaisia arjen teorioita.

Yksi uskoo kaiken hallittavuuteen ja pitää tärkeänä asioiden hoitamista jäsentyneesti (mekanistinen lähestymistapa).

Toinen painottaa hyviä ihmissuhteita, kykyä ymmärtää toisia ihmisiä ja taitoa päästä kaikkia tasapuolisesti tyydyttäviin tuloksiin (orgaaninen lähestymistapa).

Kolmas korostaa energistä ja rohkeaa tulevaisuuksien kartoittamista, vaikeuksien voittamista ja selviytymiskyvyn varmistamista (dynaaminen lähestymistapa).

Neljännelle on luontevaa vaihtaa tilanteen mukaan lähestymistavasta toiseen: toimia joskus hyvin kurinalaisesti ja vaatia toisilta samaa, keskittyä toisinaan ihmisten huolten kuunteleluun ja heidän ajatustapojensa ymmärtämiseen sekä nousta ajoittain ihmettelemään nykyä ja vaatimaan rohkeaa tulevaisuuksien hahmottamista.

Riittävän yhtenäinen johtamiskäsitys?

Tarvitaanko organisaatiossa riittävän yhtenäinen johtamiskäsitys?

Mekanistisen lähestymistavan mukaan sellaista tarvitaan. Se on kirjoitettava näkyviin, hyväksyttävä virallisesti ja merkittävä kaikille muille tiedoksi.

Orgaanisen lähestymistavan pohjalta ja hyväksymällä sosiaalisen konstruktivismiin tietokäsitys tullaan seuraavaan lopputulokseen: johtamiskäsityksen yhteinen hahmottaminen on jatkuva prosessi: käsitys linjataan jokaisessa pulmatilanteessa aina uudelleen ja uudelleen. Vähitellen yhteisön jäsenet sisäistävät yhtenäisen johtamiskäsityksen, ellei vuorovaikutukseen ilmaannu katkoksia ja jos eri toimijoiden voimakenttä toimii ajautumatta konflikteihin.

Dynaamisen lähestymistavan mukaan kannattaa sopia muuttamasta periaatteesta, joiden suhteen pidetään nollatoleranssi. Esimiehet sisäistävät periaatteet testaamalla niitä arkisissa tilanteissaan ja ottamalla aika ajoin etäisyyttä johtamistyöhönsä hallinnollisessa työnohjauksessa, erityiskonsultaatioissa tai vertaisryhmissä. Seuraava esimerkki nollatoleransseista perustuu kaaosteoreetikkojen mallinnokseen. He osoittivat, miksi muuttolinnut pääsevät päämääräänsä⁵.

- Talon päämääristä ei tingitä (Ota suunta auringosta)
- Kaikilla on vastuullinen vapaus tehdä työtään koskevat ratkaisut (Pysy porukassa)
- Selän takana ei puhuta pahaa (Älä törmää naapuriin).

Kompleksisten pulmien maailmassa tarvitaan kaikkia kolmea lähestymistapaa, vastauksena mekanistisiin, orgaanisiin ja dynaamisiin toimintaympäristön tilanteisiin. Miten ratkaista yhtenäisen johtamiskäsityksen vaatimus?

Tutkitaan johtamistyötä siihen kohdistuvien odotusten ja johtajana annettavien lupauksen avulla. Näin syntyy sitoumus siitä, mitä lupauksia johtaja työssään lunastaa.

⁵ Vertaa lähestymistapoja artikkeliin Lindblom Charles E. 1959. The Science of "Muddling Through". Public Administration Review, Vol 19, No 2, s 79-88. Muuttolinnuista on kirjoittanut Paul Lillrank teoksessa Hämläinen, Timo J (toim.). 1997. Murroksen aika. Selviääkö Suomi rakennemuutoksesta? WSOY, Juva.

Mitä sankarijohtaja modernin utopistina ja mitä sankarillisesti epätietoinen johtaja jälkimodernin realistina lupaavat? Tutkitaan kysymystä kolmen edellä esitetyn nollatoleranssin avulla. Taulukko on provokaatio, kärjistys, vakava yritys haastaa lukijan johtamiskäsitys tässä ja nyt.

Nollatoleranssit	Sankarijohtaja, moderni utopisti lupaa, että	Sankarillisesti epätietoinen, jälkimodernissa elävä johtaja lupaa, että
Talon päämääristä ei tingitä	Toteutan organisaation tavoitteita omassa toiminnassani	Jokainen meistä saattaa keksiä, kuinka omalla työllään edistäisi parhaiten organisaation tavoitteiden toteuttamista
Kaikilla on vastuullinen vapaus tehdä työtään koskevat ratkaisut	Luon edellytykset jokaiselle onnistua työssään	Jokainen meistä saattaa oivaltaa toiset asiakkaikseen ja palvella heitä asiakkaina
Selän takana ei puhuta pahaa	Pidän yllä hyvää työilmapiiriä	Jokainen meistä saattaa havahtua näkemään muissa Toisen, josta kantaa huolta ja jota arvostaa ⁶

Sankarijohtajan lupauslista on vakuuttava. Lausumat ovat modernille tuttua indikatiivia, toteamista joka tällä kertaa suuntautuu tulevaisuuteen. Sankarillisesti epätietoinen on heikoilla. Hän esittää oman ammatillisen kehittymisensä tienhaaroissa, mitä saattaa tapahtua. Jokaiseen lupaukseen sisältyy luova elementti: keksiä, oivaltaa, havahtua.

Yhdessä suhteessa sankarillisesti epätietoinen, kontingenttiin ajatteluunsa luottava johtaja nousee huutomerkitiksi:

Hänen lupauksiensa subjekti on työyhteisön jokainen jäsen. Hän on aidosti ottanut yhteisönsä johtajuuden miehittämättä sen jäsenten motiiveja. Hänen johtajuutensa ei perustu omaan hienoon viisauteen, josta toisten olisi parasta olla selvillä, joka olisi toisille jollakin konstilla tiedotettava, johon toisten olisi sitouduttava. Hänen johtajuutensa perustuu luottamukseen, että ihmiset voivat kartuttaa omaa osaamistaan ja tajuta porukassa, mikä voisi onnistua, millä ehdoilla ja mitä yhdessä tekemällä.

Kumpikin kuolee, mutta seinä jota vasten ammutaan on erilainen: sankarijohtajan työntekijää vaaditaan sitoutumaan johtajan omiin oivalluksiin, sankarillisesti epätietoisen johtajan

⁶ Hankamäki emt. Emanuel Levinasin ja Martin Buberin toiseuden filosofia on kuvauksen taustalla.

työntekijää vaaditaan ajattelemaan itse, tekemään omat valintansa ja kaiken pohtimisen yhteydessä tulemaan juttuun toisten ihmisten kanssa.

Miten päästä riittävän yhtenäiseen johtamiskäsitykseen? Tässä artikkelissa on luonnosteltu kahta erilaista tapaa kirjoittaa näkyviin johtamislupaukset. Niiden avulla itse kukin voi yhdessä työyhteisönsä muiden ihmisten kanssa lähteä hakemaan omaa ratkaisua.