

2000-luvun luottamusjohtaminen



Anne-Liisa Palmu-Joronen

Organisaatio nähdään tuottavana koneistona ja henkilöstö nähdään tuotantovälineenä, osana mekanistista toimintaa. Meidän on ymmärrettävä viime vuosisadalla syntyneen tehokkuusjohtamisen paradoksaaliset ja tuhoavat piirteet. Aivojen käyttäminen luovasti ja tuottavasti edellyttää, että ihminen, jonka päässä aivot ovat, voi henkisesti hyvin ja tunnistaa ympäristönsä inhimilliseksi, hänen ihmisyytään kunnioittavaksi, kirjoittaa Anne-Liisa Palmu-Joronen.

Nykyinen johtamismalli, tehokkuusjohtaminen

Jotta ymmärtäisimme tällä hetkellä käytössä olevia johtamistapoja, tulee meidän hakea vastauksia aina viime vuosisadan alkupuolelta. Tuolloin nousi talusteorian valta-asemaan neoklassinen suuntaus. Siinä tutkijat kiinnostuivat markkinoiden kysynnän ja tarjonnan tasapainosta, jota tutkittiin omana tieteen tutkimusalueena. Tähän ajatusmalliin liittyi ns. näkymätön käsi, joka ohjasi taloutta. Markkinoiden kilpailuvoimat olivat liiketoiminnan ratkaisevat tekijät ja ihmisen

rooli ihmisenä katosi tutkimuskohteena yrittämiseen liittyvästä pohdinnasta. Neoklassinen taloustiede ryhtyi käyttämään matematiikkaa talouden mallintamiseen. Tämä johti siihen, että ihmiset hävisivät ihmisinä talouden toiminnasta ja työntekijät muuttuivat yrityksen tuotantotekijöiksi, jota nimitetään nimellä ”työ”. Ihmisten asema organisaatioissa kehittyi vähitellen selkeästi ”ihmisresurssiksi” (human resources).

Viime vuosisadan lopulla, 1990-luvulla, tämä kehitys jyrkkeni voimakkaasti erityisesti siitä syystä, että toiminta siirtyi vahvasti sähköiseen ympäristöön ja tietotekniikka sekä globalisoitua talous kiihdyttivät yritysten tarvetta yksinkertaistaa ja nopeuttaa toimintamallejaan, jotta matemaattisilla mittareilla tapahtuva johtaminen olisi mahdollisimman tehokasta.

Tästä kehittyi johtamismalli, jota kutsun nimellä ”tehokkuusjohtaminen”. Se on korostetun mekanistinen ja osaoptimointia korostava. Päätökset ovat joko-tai päätöksiä, jotka tehdään matemaattisilla mittareilla saatujen tietojen perusteella. Organisaatio nähdään tuottavana koneistona ja se mielletään rakenteina, prosesseina ja järjestelminä. Henkilöstö nähdään tässä maailmassa tuotantovälineenä, osana mekanistista toimintaa.

Neoklassisessa talusteoriassa ihmiset ovat rationaalisia toimijoita, koneiston mekanistisia osia, joiden päätöksiin tunteet, mieltymykset, koetut pettymykset ja empatia eivät pääse vaikuttamaan.

Samanaikaisesti neoklassisen ihmiskuvan korostamisen kanssa työn luonne muuttui voimakkaasti. Nykyään suuri osa tehtävästä työstä on henkistä aivotyötä, asiantuntijatyötä, johon kuuluu se, että henkilön identiteetti rakentuu tiedon hallinnan varaan. Asiantuntijatyössä joudutaan pohtimaan yhdessä teke-

misen ja yksilöiden asiantuntemuksen sekä inhimillisyyden ja tuloksellisuuden suhteita. Asiantuntijatyössä pitäisi myös ymmärtää, että ihmisen aivot eivät ole hänen muusta henkisestä olemuksestaan irrallinen ja irrallisen eriytettävä osa. Aivojen ”käskeyttäminen” samalla tavalla kuin ihminen käskee omia käsiään tekemään jotain, ei onnistu. Aivojen käyttäminen luovasti ja tuottavasti edellyttää sitä, että ihminen, jonka päässä aivot ovat, voi henkisesti hyvin, jolloin mahdollisuus käyttää aivoja on mahdollisimman kokonaisvaltainen. Se taas tarkoittaa sitä, että ihmisen on tunnistettava ympäristönsä inhimilliseksi, ts. hänen ihmisyytensä kunnioitettavaksi. Liike-elämässä inhimillisyyden ajatellaan vaarantavan tuloksenteon. Ajatellaan, että seurauksena on epämääräisyyttä, ryhdin puutetta ja sekavuutta.

Mikä sitten on tyypillistä tehokkuusjohtamiselle?

Tehokkuusjohtamisessa korostuvat kolme erilaista tekijää; a) mittareilla johtaminen, b) tavoitteilla johtaminen ja c) valtuuttamalla johtaminen.

Vain se, mitä mitataan, huomioidaan ja siihen vaikuttaa keskeisesti myös se, miten mitataan. Mittarit ohjaavat täydellisesti johtamista ja toimintaa.

Työntekijöiden toimintaa johdetaan asettamalla heille mittareilla mitattavia tavoitteita. Mikäli korostetaan yksilötavoitteita, korostetaan yksilökeskeistä toimintaa ja samalla vähenee yhdessä tekemisen merkitys ja yhteisöllisyys. Tämä suuntaus on korostunut viimeisten vuosikymmenien aikana kilpailukulttuurin vahvistumisen myötä.

Valtuuttamalla johtaminen on osa tehokkuusjohtamisen perusajatus. Siinä työntekijä

*Ellei työntekijä saa
tarvitsemaansa ohjausta
työssään, hän ei osaa
asettaa rajoja.*

kijään luotetaan ja hänelle annetaan runsaasti itsenäisyyttä työn tekemisessä. Parhaimmillaan tämä luo työn tekemiseen vahvan mielekkyyden tunteen.

Tavoitteilla ja valtuuttamalla johtaminen voivat kuitenkin johtaa ohjauksen puuttuessa työntekijän kannalta epätoivottavaan tilanteeseen. Mikäli työntekijä kokee, että hän ei saa tarvitsemaansa ohjausta työssään, hän ei osaa asettaa rajoja, eikä hahmota olennaisia ja tarkeysasteelta keskeisiä tehtäviä jatkuvassa työpaineessa. Tästä seuraa jaksamis- ja laatuongelmia ja lopulta työn ilo ja tuottavuus heikkenevät.

Käytännössä näyttää siltä, että tehokkuusjohtamisessa työntekijät jäävät hyvin usein todellisuudessa heitteille ja pahoinvointi työelämässä lisääntyy. Onko tässä jotain erityisen suomalaista? Olen itse tehnyt hyvin kansainvälisen uran ja väitän, että meillä suomalaisilla on kansana luonteenpiirteitä ja opittuja malleja, jotka yhdistettynä tehokkuusjohtamisen erityispiirteisiin, johtavat helposti työhyvinvointia heikentäviin seurauksiin.

Itsetuntoamme hivelevät määreet: kurinalaisuus ja tarkkuus, siitäkö syntyy työhyvinvointi?

Me olemme olleet pitkään hyvin köyhä maa, jossa ”tarkan markan” kulttuuri on korostunut. Pidämme itseämme hyvinä asioiden järjestäjinä, manageeraajina; meissä on järjestelmällisyyttä ja kurinalaisuutta. Suomalaisella on korostunut yksinselviämisen eetos ja meidän on vaikea pyytää toiselta apua, ilman, että tunnemme häpeää omasta riittämättömydestämme. Keskustelukulttuurimme on hyvin lyhytsanaista ja perustelemme päätöksiämme hyvin niukasti. Emme nauti keskusteluista, vaan suomalaisen dialogin voi usein kuvata kahdeksi toisensa ohittavaksi monologiksi. Parhaimmillaan suomalainen dialogi on

väittely, joka päättyy riitaan. Olemme ihmisinä eristäytyviä ja pidämme mieluummin etäisyyttä toiseen ihmiseen. Emme hakeudu aktiivisesti toisen ihmisen läheisyyteen. Vältämme vuorovaikutustilanteita.

Näin tehokkuusjohtamisen johtamistavat suorastaan avaavat mahdollisuuden siihen, että jätämme alaisemme yksin tai alaisemme jättäytyy yksin. Odotamme yksinsuoriutumista sekä itseltämme että siten myös muilta. Suomessa tehokkuusjohtaminen on siis työelämässä johtanut siihen, että meidät joko jätetään yksin tai päättämme itse jättäytyä yksin. Ei ole ihme, että suomalainen tuntee itsensä töissä yksinäiseksi ja väsy kantaessaan työtaakkaansa yksin.

Kaikki tämä kertoo meille, että tehokkuusjohtamisen johtamistavat ovat paradoksaalisia; ne perustuvat lujaan uskoon ihmisen kyvyistä ja halusta toimia itsenäisesti, mutta unohtavat ihmisyyteen liittyvän perustarpeen; sen, että me ihmiset tarvitsemme toisiamme elääksemme ja voidaksemme hyvin; myös työelämässä. Siksi tehokkuusjohtaminen ei ole tae siitä, että yksilö yltää parhaimpaansa ja työyhteisön työlaatu on parasta mahdollista. Usein tilanne on juuri päinvastoin

Tehokkuusjohtaminen johtaa siten hyvin usein epätoivottuun ja epäeettiseen tapaan toimia, jonka seuraukset ovat niin yksittäiselle työntekijälle kuin koko työyhteisölle ja siten lopulta työnantajalle kielteiset. Kyse on työyhteisön sisäiseen dynamiikkaan syntyvistä jäljistä, jotka lisääntyessään alkavat vähitellen kuormittaa henkisesti työntekijöitä. Työpaikan henkinen kulttuuri, perusokkeli, alkaa vähitellen rapautua. Tätä ei nähdä, koska nykyiset mittarit eivät tunnista niitä tekijöitä, jotka kertovat tästä kehityksestä. Onnistuneessa työnohjausprosessissa nämä seikat tulevat vähitellen esiin.

2000-luvun johtamistaitoihin luetaan oman toiminnan reflektointitaito.

Luottamusjohtaminen, todellista eettistä johtamista

Meidän on ymmärrettävä viime vuosisadalla syntyneen tehokkuusjohtamisen paradoksaaliset ja tuhoavat piirteet. On aika siirtyä kehityksessä eteenpäin ja omaksuttava todellinen kestävä kehitystä tukeva 2000-luvun johtamistapa. Kutsun tätä johtamistapaa nimellä ”luottamusjohtaminen”, koska sen keskeinen tarkoitus on synnyttää ja ylläpitää luottamusta niin työpaikoilla kuin yhteiskunnassa yleensä.

Luottamusjohtaminen ei hylkää nykyistä osaamista ja saavutettuja taitoja ja tietoa. Se hyödyntää kaiken tehokkuusjohtamisen opin ja kehittää näitä jatkuvasti eteenpäin. Mutta luottamusjohtaminen nostaa esiin niitä tehokkuusjohtamisesta puuttuvia johtamisen taitoja, jotka ovat välttämättömiä todellisen kestävä kehityksen ja työhyvinvoinnin varmistamisessa.

Kyse on siitä, että kaiken tiedon, taidon ja kyvykkyyden lisäksi esimiestoimintaan ja johtamiseen lisätään aimo annos ihmistuntemusta. Näin siksi, että on vihdoin ymmärrettävä, että esimiehen ja johtajan tärkein työkalu on hän itse, hänen persoonansa. Jos esimies tai johtaja ei tunne tätä työvälinettä, ts. itseään, kunnolla, hän ei todellisuudessa näe lainkaan, minkälainen hän on johtajana. Silloin hän ei ymmärrä, mitä hän levittää ympärilleen päivittäin. Ilman riittävää itsetuntemusta hänellä ei liioin ole riittävää ymmärrystä ihmisestä yleensä. Ihmiskäsitykseen onkin kiinnitettävä aivan erityistä huomiota ja ihminen on käsitettävä nykyistä kokonaisvaltaisemmin, toisin kuin neoklassisessa talousteoriassa on tehty. Ihminen on nähtävä paitsi järkeään käyttä-

vänä, myös tuntevana ja henkisenä olentona. Tämä tarpeellinen ihmistuntemus hankitaan siten itsetuntemuksen lisäämisen kautta. Voidaan sanoa, että 2000-luvun johtamistaitoihin luetaan itsensä ja omien toimien reflektointitaito.

Luottamusjohtaminen on ihmisjohtamista; ei pelkästään mekanistista asioiden johtamista, vaan ihmisten johtamista tavalla, joka varmistaa jokaiselle organisaatiossa hyvän, laadukkaan ja inhimillisen tavan hoitaa työtehtäviään.

Luottamusjohtamisessa

korostuu elämää

suojeleva vastuullisuus,

välittäminen ja

suhteellisuudentaju.

**Johtajuus kaipaa arjen
etiikkaa luodakseen
hyvinvointia**

Keskeistä itsetuntemuksessa ovat mm. oman varjon ymmärtäminen, oman henkilöhistorian tunnistaminen, feminiinisyyden ja maskuliinisuuden erojen oivaltaminen,

ikäkääntymisen vaikutuksen ymmärtäminen sekä yhteisöllisyyden merkityksen ymmärtäminen ihmiselle. Mutta aivan keskeistä on omien henkilökohtaisten arvojen määrittäminen. Nämä arvot löytyvät mielestäni parhaiten tutkimalla omaa suhdetta klassisiin hyveisiin. Pohtimalla näitä hyveitä, voimme selkeyttää käsitystämme siitä, miten itse viljelemme niitä tai niiden vastakohtia omassa arkipäiväisessä toiminnassamme. Näitä hyveitä ovat järkevyys, rohkeus, oikeudenmukaisuus, vilpittömyys, nöyryys, kohtuullisuus, yksinkertaisuus, kiitollisuus, uskollisuus, suvaitsevaisuus, myötätunto, hyvätapaisuus ja huumorintaju. Omien arvojen määrittäminen, niihin tukeutuminen ja niiden eläminen todeksi omassa arjessa, luo perustan johtamisen moraalille selkärangalle ja kyvyille asettaa kohtuullisuutta osoittavia rajoja päätöksenteossa. Esimies saavuttaa moraalisen selkärangan vain näin tapahtuvan henkilökohtaisen kasvun myötä, joka edellyttää sisäistä tutustumismatkaa.

Vain tiedostamansa moraalisen selkärangan avulla ihminen voi toimia eettisesti.

Siksi luottamusjohtaminen on todellista eettistä johtamista, arkipäivän eettisyyttä, arjen tilanteita, joissa koostamme toinen toisemme ja teemme päätöksiä ihmisistä, toisista yrityksistä ja yhteistyökumppaneista. Luottamusjohtamisen toteuttama eettisyys ei ole abstraktia arvojen tai oikean ja väärän pohtimista. Se on konkreettiseen elämiseen ja olemiseen liittyvää toimintaa, jossa korostuu elämää suojeleva vastuullisuus, välittäminen ja suhteellisuudentaju.

Minulle eettinen johtaminen merkitsee juuri kaikkea tätä. Kaiken toiminnan eettisyys lähtee toimivien ihmisten omasta eettisyydestä, myös silloin, kun he edustavat yritystä tai yhteisöä. Yrityksen tai yhteisön toiminta voi olla eettistä vain, jos sitä edustavien ihmisten toiminta on eettistä. Tämä taas edellyttää kuvaamaani itsetuntemustyötä ja

sen mukaista toimintaa. Luottamusjohtaminen tuo johtamiseen ja työyhteisöihin hengen, joka ahkeran työn tekemisen ja uurastuksen lisäksi kertoo välittämisestä ja ihmisyyden ja inhimillisyyden olemassa olosta. Samalla organisaation luottamus pääoma lisääntyy, ihmiset löytävät helpommin myönteellisen kyvyn ja yhteyden toisiinsa, vallitseva huoli ja pelko vähenevät sekä luovuus pääsee esiin. Tämä kaikki edistää työhyvinvointia ja laadukasta tuottavuutta. ●

Anne-Liisa Palmu-Joronen

*Johtajuuskouluttaja, johdon työnohjaaja,
mentori, OTK
Hekate Consulting*

Kirjoittaja toimi Nokian matkaphelinryhmässä lakimiehenä, lakiasianjohtajana ja johtoryhmän jäsenenä 1988–2005. Hänen kirjansa "Nokia-vuodet – mitä johtamisesta voi oppia" arvioitiin Osviitassa 2/09. – Toimitus

Psykoterapia-lehden tarjous yhdistyksenne / yhteisönne jäsenille

Uusille tilaajille 25 prosentin alennus vuonna 2010

Tarjous koskee 500 ensimmäistä uutta tilaajaa

TILAUSHINTA: 37 euroa / koko vuosi (normaalihinta 50 euroa)

PSYKOTERAPIA-lehti julkaisee psykoanalyysia ja psykoanalyttista psykoterapiaa käsitteleviä tieteellisiä artikkeleita sekä kirjoituksia alan tutkimus-, koulutus- ja ammatillisista kysymyksistä. Lehti seuraa ja kommentoi myös aihepiiriensä kannalta kiinnostavia tieteen, taiteen, kulttuurin ja yhteiskunnan ilmiöitä.

PSYKOTERAPIA-lehti on tarkoitettu alan ammattilaisille ja kaikille psykoanalyttisesta näkökulmasta kiinnostuneille.

PSYKOTERAPIA-lehti on alansa monipuolisin suomenkielinen julkaisu, ja siihen kirjoittavat eri psykoanalyttisten yhteisöjen jäsenet sekä muut näistä kysymyksistä kiinnostuneet tutkijat ja klinikot niin kotimaasta kuin ulkomailta.

PSYKOTERAPIA-lehteä julkaisevat Therapeia-säätiö ja Therapeia-yhdistys.

PSYKOTERAPIA-lehti ilmestyy neljä kertaa vuodessa.

TILAUKSET:

- sähköpostitse: hallinto@therapeiasaatio.inet.fi
- internetissä: <http://www.psykoterapia-lehti.fi> → Tilaukset
- postitse: Psykoterapia-lehti, Töpeliuskatu 15 A 1, 00250 HELSINKI