



Aika ja johtajuus

Ajatuksia muuttuvasta johtajuudesta

Harri Hyyppä

Johtajuus on tarpeen kaikessa yhteistyössä – niin hyvässä kuin pahassakin. Se on vaivalloisesti hankittava ja kehitettävä työväline, jonka osa meistä näyttää saaneen kuin synnyinlahjana. Luonto ei näytä seuranneen tässä mitään tasavertaisuusperiaatetta.



Johtajuus askarruttaa ja vaivaa mieltämme jatkuvasti. Viimeinen sana on asiassa jatkuvasti sanomatta. Erityisen haasteen tämä kiusa muodostaa meille työnohjaajille, jotka

mielellämme hahmotamme työtämme johtajuuden tukijoina. Mitä tämä kulloinkin tarkoittaa työnohjaajaroolin ja position määrittämisessä?

Kukin aika nostaa johtajuudesta esille sen eri puolia. Johtajuus ja sen värittyminen ja painottuminen onkin yksi keskeinen kulttuurinen ja aikaa luonnehtiva merkki. Kukin aina kiinnittää huomionsa myös johtajuuden suhteen eri aloille. Hengellinen elämä, politiikka, talous, urheilu siinä kuin muutkin alat tarvitsevat kukin omanlaistaan johtajuutta.

Johtajuus muuttuu ajan myötä, se ei koskaan tule tyhjentävästi määritellyksi ja vangi- tuksi. Johtajuus pakenee ihmeellisesti kaikkia määrittelyjä ja omistamispyrkimyksiä.

Johtajuuden ytimen kohtaaminen on ahdistavaa. Kysymys ei useinkaan ole mikään neutraali manööveri tai yksittäinen teko, vaan useinkin ahdistusta herättävän asetelman sisäinen työstäminen ja kohtaaminen. Tämä johtajuuteen kytkeytyvä vastuu ja ahdistus ovat omiaan myös luomaan puolustautumista ja vastuun välttelyä. Seurauksena johtajuus helposti piiloutuu tai katoaa ja joskus joutuu kokonaan hukkaan.

Johtajuus kehittyi pois mekanistisesta ja yksisuuntaisesta vaikuttamisesta kohti avoimia järjestelmiä ja systeemisiä polariteetteja. Tasapainoilu sisäisten ja ulkoisten jännitteiden kanssa on nostanut esille haasteen ristiriitojen ja jännitteiden kohtaamiseen. Uusinta kehitystä ovat suuriin systeemeihin liittyvät yllätykselliset hyppyt ja paradoksaaliset siirtymät. Tämän ajan huoli virusten ja infektioiden leviämisestä kertoo itse asiassa merkittävästä muutoksesta myös johtamisajattelussa. Yksittäiset fokukset nousevat ja valikoituvat esille

samaan aikaan kuin kokonaiskuva vääristyy ja tulee sivuutetuksi. Tämä ajan uutiskynnyksen ylittää se, että jossain maassa kaksi epäilyä on osoittautunut aiheettomiksi, ei se, että samaan aikaan kuolee toisaalla tuhansia ihmisiä toisiin infektioihin.

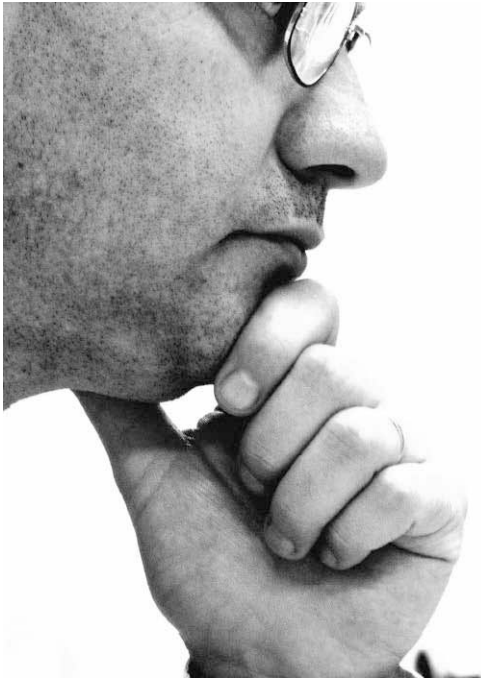
Johtajuudessa joudutaan yhä useammin myöntämään ja kohtaamaan se, että asiat kar- kaavat toivotusta ja kuvitellusta kontrollista. Johtajat ovat myös toisaalta usein vastuussa asioista, joihin heillä ei ole suoria mahdolli- suuksia vaikuttaa. Tämä herättää paitsi ahdis- tusta myös primitiivistä kauhua.

Nämä kysymykset nostavat esille paitsi johtajuuden, myös sen perusinhimillisen vas- tuun, jota jokainen kantaa. Mikä on oma vas- tuumme ja osuutemme kokonaiskuvan vää- ristymisessä ja sen jatkumisessa? Johtajuus nostaa esille kysymyksen vastuusta ja myös sen tuen, jonka kukin annamme vallitsevalle johtajuudelle.

Johtajuus on tietoista tavoitteellisuutta ja tehtäväkeskeisyyttä ja kykyä roolin lisäksi määritellä oma positio organisatorisesti luo- valla tavalla. Siitä seuraavat johtajan ja johta- jien toiminta: ajattelu, sanat, teot ja tekemättä jättämiset. Toisaalta johtajuus on merkinä olemista ja arvokkaan esillä pitämistä ja edus- tamista.

Hengellinen elämä, politiikka, talous, urheilu siinä kuin muutkin alat tarvitsevat kukin omanlaistaan johtajuutta.





Johtamisajattelu

Johtajan ensisijainen ja luovuttamaton tehtävä on ajatella. Yksinkertaiselta kuulostava haaste voi kuitenkin olla vaikeinta. Johtamisajattelu voi perustua vain organisaationäkemykselle. Tarvitaan samanaikaista johtamis- ja organisaatioajattelua.

Kuvitellaan usein myös, että ajatukset syntyvät ajattelemalla. Voidaan sanoa myös toisin Bionin tapaan, että ajatukset käynnistävät ajattelutyön. Tässä on kysymyksessä reagointi liikkuviin ajatuksiin niihin tarttumalla ja niitä kunnioittamalla ja työstämällä. Kokeumus toimii ajattelun käynnistäjänä. Työnohjaaja voi parhaimmillaan osallistua ajattelutilan luomiseen.

Organisaatioiden luonteen muuttuminen muuttaa myös ajatteluamme. Erityinen ajan kysymys on instrumentaalisten suhteiden dominanssi organisaatioissa, joka generoi hullutta ja absurdiutta organisaatioelämässä. Kosketus vaikutuksiin ja todellisiin efekteihin korvautuu mittareilla ja kirjanpidolla, työn ja toiminnan ydin hämärtyy. Pikkunäppäryys johtamisessa ylittää vanhan viisauden.

Johtajan ensisijainen ja luovuttamaton tehtävä on ajatella.

Laatujärjestelmät kehittyvät, mutta laatu säilyy ennallaan tai jopa huonontuu.

Yleisempi yhteiskunnallinen ja yhteisöllinen pysyväsuhje murentaa esimiesten ja johtajien mahdollisuuksia ajatella itse ja vaikeuttaa heidän asemaansa. Esimies joutuu valitsemaan sopeutumisen ja uskaliaan parkumisen välillä. Toiminnan hulluuden osoittaminen merkitsee henkilökohtaisen riskin ottamista ja omien kehittymismahdollisuuksien kyseenalaistamista.

Kukin tilanne ja asetelma pakottavat ajattelemaan ja määrittelemään tämän toistuvasti uudelleen. Jos seuraamme niitä, joiden sanotaan olevan hyviä johtajia, luultavasti epäonnistumme.

Myös ajatukset leviävät nykyään tartuntojen lailla. Ihme kyllä ne eivät herätä samaa kauhua kuin virukset, joiden etenemistä saamme päivittäin seurata uutisissa. Merkkillisellä tavalla organisaatiot ovat sopeutuneet organisatorisiin ja johtamiseen liittyviin influenssoihin.

Erilaisten johtajuusteorioiden ja menetelmien ilmestyminen ja tarttuvuus eivät herätä edes ihmetystä, saati kauhua, vaikka ne tarttuvatkin ihmisestä ja organisaatiosta toiseen ja pyrkivät toistamaan ja monistamaan sitä, mitä muualla on jo tehty - myös virheitä. Pelko, epävarmuus ja ylireagointi johtavat massiivisten reaaliiongelmiin sivuuttamiseen.

Jos emme valppaasti mieli tätä kysymystä omalla kohdallamme, epäonnistumme niin ikään. Erilaiset teoriat pyrkivät antamaan auliisti apuaan. Johtajan ja seuraajuuden suhde ja kytkeytyminen ei alistu suoravii- vaiselle ja yksisuuntaiselle vaikuttamiselle. Tämä kytkeytyminen on paremminkin toistuva ihme. Ajoittain johtaja joutuu huokaa-

maan: ”Minun täytyy kulkea tämän ryhmän mukana, kun olen sen johtaja!”

Johtamisajattelussa joudumme kohtaamaan paradoksin. Tarvitaan oivallusta ja tavoitteisuutta samaan aikaan. On kuin kyettävä etenemään samaan aikaan kahteen päinvastaiseen suuntaan, liikkumaan tietoisin ja tiedostamattoman rajapinnalla. Johtajuus on rationaalista ja myyttistä, yksilöä ja yhteisöä huomioivaa samaan aikaan. Paradoksaalisesti hyvä johtaja kulkee toistuvasti läpi mahdottomasta. Työnohjauksen on sanottu olevan myös johtajuuden tukifunktio. Mitä tämä tarkoittaa? Mihin meidän työnohjaajina tulisi huomiomme kiinnittää, erityisesti tässä ajassa, jos haluamme tukea johtajuutta työlämmä?

Ajattelu kantaa aina myös ajalle ominaisia harhoja. Johtaja ajattelee olevansa johtaja. Johto ajattelee olevansa olemassa. Alaiset ajattelevat ja kuvittelevat, että johtaja johtaa. Alaiset eivät osaa ajatella olevansa osa johtajuutta. Ei ole olemassa johtajuutta ilman alaisia.

Johtamisajattelun vaikeus on ohjannut johtamisen painopistettä menetelmiin ja tekniikoihin. Menetelmien korostuminen on ollut ajan harha. Menetelmien soveltamisen kohtalo on kiinni toteuttajien ajattelusta.

Johtamisajattelu tarvitsee tervettä kriittisyyttä. Olkaa kiitollisia teoreettisille ja ajatuksellisille vihamiehillesi ja vastustajillesi. Toisaalta ei aina osaa aavistaa, mitä tuhoa tukijat ja oman ajattelun kannattajat saavat aikaan kohdallamme. ”Etsikäämme niiden seuraa, jotka totuutta etsivät ja varokaamme niitä, jotka ovat sen löytäneet.”

Ajattelu suoja meitä kaaoksen ja epäjärjestyksen aiheuttamalta ahdistukselta. Kuten

kaikkien defensiivisten funktioiden suhteen, myös tässä mennään helposti ”överiksi”, tehdään teoriaa siitakin, minkä suhteen pitäisi vain nöyrästi myöntää, että asiat eivät ole hallinnassamme. Tämän epävarmuuden sieto on johtajuuden erityinen haaste. Työnohjaus saattaa olla eräs mahdollisuus löytää adekvaatti sopeutuminen tähän vaikeuteen ja ristiriitaan.

Sanat

Merkittävin johtamistyö tehdään sanojen ja puheen avulla. Johtajan on kyettävä rohkaisemaan ja ylläpitämään tehtävää koskevaa keskustelua ja luomaan hetkiä, joissa puhe ja sanominen tulevat mahdollisiksi. Sanat luovat sisäistä tilaa ja kirjoittavat ajattelua.

Puhe ja kieli muuttuvat aina ajan myötä. Puheeseen tulee uusia muotisansoja. Autenttisen puheen haaste pysyy, ei vain ilmaisen, vaan myös kuuntelemisen suhteen. Kestämmekö autenttista puhetta. Mitä jos kaikki alkaisivat puhua totta? Onko tämä annettu vain satujen ja lasten kannettavaksi?

Sanominen voi olla myös paradoksaalista. Vaikeinta on ajoittain sanoa jotain, jonka kaikki tietävät. Kukin aika tuottaa myös omaa koodikieltä johtajuudesta sanojen ja puhumisen suhteen. Uudet sanat leviävät ja tarttuvat huomaamattamme. Toisaalta puhe parhaimmillaan avaa uusia mahdollisuuksia ja ajatteluavaruuksia.

Myös hiljaisuus on puhetta. Tämä ei näytä olevan aikamme vahvuuksia.

Työ jättää usein pysyvän jäljen olemissemme ja olemukseemme. Dramaattisimmat muutokset tulevat usein huomaamattamme, yllättävät meidät. Puhe tekee näitä jälkiä tietoisiksi ja hoitaa kokemustamme niin,

Myös ajatukset leviävät nykyään tartuntojen lailla. Ihme kyllä ne eivät herätä samaa kauhua kuin virukset.



Johtamistyö vaatii aina tuekseen myös yhteisöllistä kannattelua. Tässä mielessä johtajan on suostuttava kulkemaan joukkonsa mukana. Johtajan läsnäolo on yhteisöllisesti merkittävää.

ettei kokemuksemme kapseloidu ja arpeudu arviksi.

Johtajan puhumistehtävä hoitaa sekä tehtävää että yhteisöä. Puheen avulla voidaan kosketella ja hallita myös yhteisöllisiä jännitteitä ja ristiriitoja. Parhaimmillaan puhe avaa ja luo uutta, pahimmillaan se kiinnittää ja lukitsee omaa ajattelua ja niitä positioita, joita yksilöt yhteisössä ottavat.

Johtajan toiminta ja teot

Johtajan toimintatehtävä on korostunut tässä ajassa. ”Tarttis tehdä jotain”, sanotaan kevyesti silloinkin kun tarvittaisiin varsinaisesti toisenlaista puhetta ja rehellisyyttä tai kokonaan toisenlaista ajattelua.

Selvää on, että johtamistyö tarvitsee tekoja. Tämän ajan ilmiö kuitenkin on, että toiminta on tavallaan korvautumassa menetelmillä. Menetelmät alkavat korvata sitä, minkä tulisi edustaa merkityksellistä tekoa.

Teot ja toiminta voivat värittyä monin tavoin. Ne voivat vahvistaa johtajan identiteettiä ja jopa tehdä hänestä sankarin. Toisaalta toiminta voi yhteisössä muuttua fars-

siksi tai komediaksi tai muuksi absurdiksi näytelmäksi. Näytelmillä ja taiteella onkin aivan erityinen arvo johtamistilanteiden ja asetelmien kuvaamisessa.

Mielenkiintoisella tavalla tilanteet ja toiminta myös kietoutuvat yhteen ja alkavat vaikuttaa johtajan tekoihin. Tuo vanha huokaus, ”minun täytyy kulkea tämän joukon mukana, kun kerran olen sen johtaja”, kyseenalaistaa hilpeällä tavalla vanhan yksisuuntaisen toimintafilosofian.

Paradoksaalista johtamistyössä on, että oikeatkaan toimenpiteet, vieläpä oikein ajoitettuna ja kohdistettuina, eivät riitä takaamaan hyvää tulosta. Johtamistyö vaatii aina tuekseen myös yhteisöllistä kannattelua. Tässä mielessä johtajan on suostuttava kulkemaan joukkonsa mukana. Johtajan läsnäolo on yhteisöllisesti merkittävää. Eri syistä poissaolevat johtajat eivät aina ymmärrä tai näe poissaolonsa seurausvaikutuksia.

Teot ja toiminta tarvitsevat myös yleisöä. Yleisö voi toisaalta houkuttaa ja yllyttää johtajan näytösluontoisiin tekoihin.

Laiminlyönnit

Vahvimmat intohimot johtamisen suhteen syntyvät tekemättä jättämisistä ja laiminlyönneistä. Merkittävimpiä johtamistekoja ovat ”ei-tekeminen”, ”ei-sanominen”, ja ”ei-huomaaminen.” Johtajan on kyettävä välittämään ja ilmaisemaan tämä positio.

Tähän alueeseen kuuluu myös se dynamiikka, joka johtaa sanomatta jättämiseen. Laiminlyönti voi olla myös sanomatta jättämistä tai toisen sanomisen sivuuttamista.

Hiljainen suostuminen ja alistuminen kaventaa johtajuutta. Organisaatioiden pirstoutuminen ja hajaantuminen tuo tässä esimehille aivan uuden johtamishaasteen.



Laiminlyönti voi olla myös sanomatta jättämistä tai toisen sanomisen sivuuttamista.

Hiljaiset siirtymät pois työn ytimeistä ja varsinaisesta tehtävästä voivat johtaa yhteisölliseen, mutta myös henkilökohtaiseen korrutioon.

Erityisen haasteen johtajuudelle nykyajan organisaatioissa tuottavat ne tilanteet ja asetelmat, joissa organisatorinen, laajemman tason ohjeistus joutuu ristiriitaan yksilöllisen ajattelun ja terveen harkintakyvyn kanssa. Johtajuus joutuu merkilliseen dilemmaan. Alistuako tilanteen ohjattavaksi ja vietäväksi, vai noustako sanoin ja teoin vastustamaan organisatorista hulluutta? Työnohjauksella on tässä myös eettisen valinnan paikka, tukeako sopeutumista vai yksilöllistä rohkeutta ja sitä, mitä tilanne ja terve järki vaatii.

Kokonaisuuden hahmottaminen on yhä vaikeampaa, ja tästä aiheutuu myös yrittämisen lamaanumista ja laiminlyöntejä. Johtaminen voi myös pirstoutua osa-alueiksi, jotka johtavat laiminlyönteihin toisaalla.

Vahvimmat vaikuttamisen keinot ovat kevyitä ja hellävaraisia, usein kyllä pitkäaikaisia ja johdonmukaisia.

Välttääkseen ajautumasta laiminlyönteihin johtajan on kyettävä tekemään eettinen kytkeä havaintojensa, kuullun ja nähdyn,

sekä toisaalta oman ajattelunsa ja toimintansa välille.

Pahimmillaan johtamistyö vie meidät, joskus huomaamattamme, mukanaan johonkin sellaiseen, johon emme varsinaisesti tahdo tai tartuttaa meidät ajattelulla, joka ei ole omaamme tai oman etumme mukaista. Siksi kriittisyys johtajuuden suhteen on niin keskeistä. Parhaimmillaan se auttaa ja rohkaisee meitä sanomaan sen, mikä pitää sanoa ja tarttumaan siihen, mihin on tartuttava.

On helppoa jakaa ja antaa tiedostaan ja viisaudestaan. Vaikeampaa on muuttaa ja korjata oma ymmärrystään. Todellista antamista on osoittaa pystyvänsä tähän. Siinä lähestytään sitä, mitä voidaan kutsua korjaavan työn ytimeksi.

Se, minkä sanomme tänään, ei ehkä kannu enää huomenna. On sanottava uudelleen. Meidän on johtajina ”arvattava” oma tilamme. Nykytilan huolellinen analyysi on usein vaikeampaa kuin tavoitteiden ja strategioiden rakentaminen. Missä oikein olemme? Kun saamme vaikkapa osittaisenkin vastauksen tähän, tulevaisuudessa tarvittavat toimenpiteet seuraavat kuin itsestään.

Johtajuuskysymys kulkee avoimena aikojen läpi. Se on jatkuva askarruttaja. Avoimena kysymyksenä se palvelee niin yksilöitä kuin yhteisöjäkin luultavasti paremmin kuin suljettuna ja vastattuna. Se auttaa meitä kantamaan vastuuta siitä maailmasta, jonka osaltamme olemme luoneet. ●

Harri Hyypä

Koulutusanalyytikko, Organisaatiokonsultti AOC ja FINOD