

Unto Pirnes

JOHTAJIEN KASVU - tie organisaatiokulttuureiden paradigmaaliseen muutokseen

Tässä kirjoituksessa kuvaan johtajana kasvuun ja kehittymiseen liittyviä moninaisia ilmiöitä: erityisesti johtajien arvojen, käyttäytymisen ja persoonallisuuden dynamiikkaa sekä yhteyksiä organisaatiokulttuurin dynamiikkaan.

Organisaatiokulttuuri on syvätason ilmiöiden, arvojen ja käyttäytymisen yhdistelmä.

Organisaatiokulttuuri on monentasoisten ja monenlaisten ilmiöiden yhdistelmä. Konkreettisimpia ovat kulttuurin aineelliset ja henkiset tuotokset. Ne ovat tuotteita, asiantuntemusta, osaamista ja näkyviä rakenteita. Konkreettisesti koettavaa ja tunnistettavaa ovat myös omaksutut toimintatavat, käytännöt ja käyttäytyminen. Erityisen suuri merkitys on johtavien henkilöiden käyttäytymisellä, koska se vaikuttaa voimakkaasti muun organisaation tapaan toimia ja käyttäytyä.

Seuraava ja vähemmän konkreettinen on arvojen, normien ja erilaisten pelisääntöjen taso. Arvojen merkitys organisaatiokulttuurissa on suuri, koska arvot säätelevät organisaation ihmisten käyttäytymistä. Niin tekevät myös erilaiset kirjoitetut ja kirjoittamattomat normit ja pelisäännöt. Ihmiset tulkitsevat ne toimintaansa ja käyttäytymiseensä kohdistuviksi rooli-odotuksiksi.

Syvätason ilmiöt ovat varsin abstraktisia ja organisaation ihmisille usein lähes tai kokonaan tiedostamattomia. Ne ovat perususkomuksia, perusoletuksia, organisaation historialliseen elämään ja usein sankarihahmoihin liittyviä tarinoita. Niillä on myyttinen luonne. Ne voivat olla myös sellaisia organisaation alitajuntaan ja johtajien persoonallisuuteen liittyviä syvätason ilmiöitä, jotka selittävät sitä, miten organisaatio elää ja toimii. Mutta vaikka nämä syvätason ilmiöt selittävät johtajien käyttäytymistä ja organisaation toimintaa, niitä ja niiden välisiä yhteyksiä vain harvoin ymmärretään.

Yritys- ja esimiestoimintaan liittyvät arvot

Ymmärtääksemme arvojen ja johtamisen yhteyksiä organisaatiossa olemme jo vuosien ajan johtamistaidon opistossa, JTO:ssa, tutkineet erityisesti esimiesten ja muun henkilöstön arvoja sekä esimiesten johtamiskäyttäytymistä. Tutkitut arvot ryhmittyvät 12 arvoalueelle, joista neljä aluetta on lähinnä ihmissuhdearvoja; ihmissuhdearvoja, ihmissuhteiden hoitoa, osallistumista ja palkitsemista. Kaksi arvoaluetta liittyy henkiseen kasvuun ja muutosjoustavuuteen. Kolme arvoaluetta on ns. tehokkuusarvoja; tavoitteisuutta, kannattavuutta ja teknistä osaamista. Loput kolme arvoa liittyvät turvallisuuteen, perinteisyyteen ja autoritaarisuuteen.

Johtajien, esimiesten ja asiantuntijoiden arvomaailma on selvästi kasvu-, muutos- ja tehokkuuskeskeisempi kuin konttoritoimihenkilöiden ja työntekijöiden. Konttoritoimihenkilöt kokevat muita henkilöryhmiä suurempaa muospainetta (= omien arvojen ja koetun todellisuuden ero) ihmissuhde- ja turvallisuusarvojen alueilla. Työntekijät ovat sopeutuvimpia nykyiseen kulttuuriin. He haluavat pitäytyä perinteisyydessä ja hyväksyvät autoritaarisuutta selvästi enemmän kuin muutosta ja kasvua kaipaavat esimiehet.

Erot selittyvät suurelta osin koulutuksella. Toisin sanoen, mitä koulutetumpi henkilö on, sitä muutoshaluisempi hän on yleensä. Koulutus avartaa arvomaailmaa ja tekee siitä dynaamisemman. Toisaalta koulutettujen tehtävät antavat myös mahdollisuuden ymmärtää asioita laajemmin ja syvemmin. Omien arvojen ja koetun todellisuuden ero kuvaa muutospainetta, joka saattaa olla hyvinkin erilainen eri organisaatioissa ja niiden eri osissa.

Naiset kokevat suurempia muutospaineita kuin miehet erityisesti inhimillisten arvojen alueilla. Naiset haluaisivat inhimillisävyyisempää ja avoimempaa työelämää, kun taas miehet haluavat ylläpitää kovempaa ja rationaalisempaa organisaatiokulttuuria.

Esimiesten johtamiskäyttäytyminen

JTO:n johtajuustutkimuksessa johtajuutta tarkasteltiin aiemmin kuuden osa-alueen, nykyään kahdeksan osa-alueen mallin avulla. Mallin ulottuvuudet ovat johtamisen etiikka jakautuen yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden etiikkaan, tehtävien hoito, jakautuen tahto- ja toimeenpanoalueisiin, ihmissuhteiden hoito jakautuen ihmisten ymmärtämiseen ja huolenpitoon ihmisistä sekä henkinen jousto jakautuen henkiseen liikkuvuuteen ja sosiaaliseen joustavuuteen.

Tutkimus on osoittanut, että hyvien ja tuloksia aikaansaavien johtajien ja esimiesten profiilit ovat tasapainoisia ja käyttäytymisen taso on kaikilla osa-alueilla varsin hyvä. Johtajia, jotka koetaan hyväksi, muttei tuloksia aikaansaaviksi, luonnehtii korkea yhteisöllisyyden etiikka, hyvät ihmissuhdetaidot ja sosiaalinen joustavuus. Niitä johtajia, jotka saavat aikaan hyviä tuloksia, mutta joita ei koeta kovin hyväksi, luonnehtii vahva yksilöllisyyden etiikka, hyvä tehtävien hoito ja usein hyvä henkinen liikkuvuus.

Tulokset perustuvat esimiesten ympäristöltään (oma esimies, yhteistyökumppaneita ja alaisia) saamiin arvioihin. Arvioita on verrattu esimiesten itsearviointeihin, jolloin on saatu tietoa heidän omakuvansa realistisuudesta.

Hyväksi arvioitujen esimiesten omakuva on myös realistisempi kuin huonommaksi arvioitujen. Heillä on vähemmän taipumusta käyttäytymisensä yli- tai aliarviointiin eli näkemiseen parempana tai huonompana kuin muut kokevat. Hyvillä johtajilla näyttää olevan tasapainoisempi persoonallisuus ja tunne-elämä kuin huonommiksi arvioiduilla. He myös kokevat työnsä myönteisemmin ja saavat johtamissaan ihmisissä aikaan henkisen kasvun tunnetta useammin kuin huonommiksi arvioidut.

Arvojen ja käyttäytymisen yhteydet

Arvojen uskotaan suuntaavan ihmisten käyttäytymistä. Tutkimuksemme osoittavatkin, että esimiesten omat arvot ja arviot omasta käyttäytymisestä korreloivat varsin selvästi. Sitä vastoin arvot ja muiden arviot esimiesten käyttäytymisestä korreloivat huonommin. Tämä selittynee sillä, etteivät esimiehet läheskään aina toimi julkilausumiensa arvojen mukaisesti.

Ihmiset kokevat siis ristiriitaa johtajien arvojen (puheiden) ja käyttäytymisen välillä samoin kuin omien arvojensa ja organisaation toimintatodellisuudenkin välillä. Johtajat ja esimiehet eivät siis aina osaa tai uskalla toimia arvojensa - jotka saattavat kyllä olla sopuosinnussa organisaatiossa julkistettujen arvojen kanssa - edellyttämällä tavalla. Silloin kun esimies ei osaa, hänellä on mahdollisuuksia; käyttäytymistä kun voi aina kehittää.

Uskalluksen puute on vaikeampi asia. Se saattaa johtua siitä, että esimies kokee ristiriitaa arvojensa ja käyttäytymisodotusten välillä. Hän saattaa esimerkiksi pitää ihmissuhteita tärkeinä, mutta kokee, että organisaatio vaatii ihmissuhteiden uhraamista tehokkuuden alttarille. Tällöin hänen käyttäytymistään ohjaavatkin tietyt oletukset, myytit tai muut organisaation syvemmän tason ilmiöt.

Miksi johtajat käyttäytyvät toisin kuin puhuvat

Puheiden ja tekojen ristiriidalle saattaa löytyä myös yksilöpsykologinen selitys. Kyse voi olla johtajien tiedostamattomista perusoletuksista. Hänen tiedostamaton perusoletuksensa voi esimerkiksi olla se, etteivät hyvät ihmissuhteet ja tulostehokkuus voi toteutua samanaikaisesti parhaalla mahdollisella tavalla, vaan toinen toteutuu vain toisen kustannuksella. Tällainen perusoletus voi johtaa sellaisen käyttäytymisen valintaan, joka on ristiriidassa henkilön puheiden kanssa.

Puhutaan myös siitä, mikä on ajassa muotia ilman, että tunnetaan omia perusoletuksia. Ihanteiden ja todellisuuden välinen kuilu saattaa usein selittyä sillä, että johtajien käyttäytymistä ohjaavat hänen persoonallisuutensa "pimeät" puolet. Nämä persoonallisuuden "pimeät" puolet ovat hänen alitajunnassaan vaikuttavia tunneperäisiä voimia, joiden juuret ovat hänen persoonallisuuden kehityksensä varhaisvaiheissa eli lapsuudessa. Tutkijat puhuvat skitsoidisista, paranoidisista, hysteerisistä, narsistisista jne. persoonallisuuden piirteistä, jotka varsinkin paineenalaisissa tilanteissa "nousevat pintaan" ja vaikuttavat käyttäytymisvalintoihin.

Johtajuuteen kohdistuvat muutospaineet

Organisaatioelämään ja johtamiseen kohdistuu nykyään erittäin suuria muutospaineita. Organisaatioajattelussa on tapahtumassa perustavaa laatua oleva muutos. Hierarkkinen organisaatioajattelu näyttää tulleen lähes tiensä päähän. Tiimityminen, verkostot, prosessiajattelu jne. ovat uuden ajattelun ilmenemismuotoja ja seurauksia.

Valtarakenteet muuttuvat, rooliodotukset ja käyttäytymiseen kohdistuvat vaatimukset samoin. Muutos on luonteeltaan selvästi paradigmaalinen. On tarkistettava ajattelun perusteita. On tarkistettava arvoja. Mutta ilmiselvästi tämäkään ei riitä. Ihmisten ja organisaatioiden itsetuntemuksen on noustava uudelle tasolle.

Muuttumisen edellytyksenä on johtajien ja työyhteisöjen jäsenten persoonallisuuden kasvu ja käyttäytymismuutokset.

Käyttäytyminen ei muutu vain arvojen julistuksilla tai niistä puhumalla. On saavutettava syvällisempi ymmärrys ihmisten persoonallisuuden syvärakenteista ja niiden vaikutuksesta heidän käyttäytymiseensä ja sitä tietä organisaatiokulttuurin todellisuuteen.

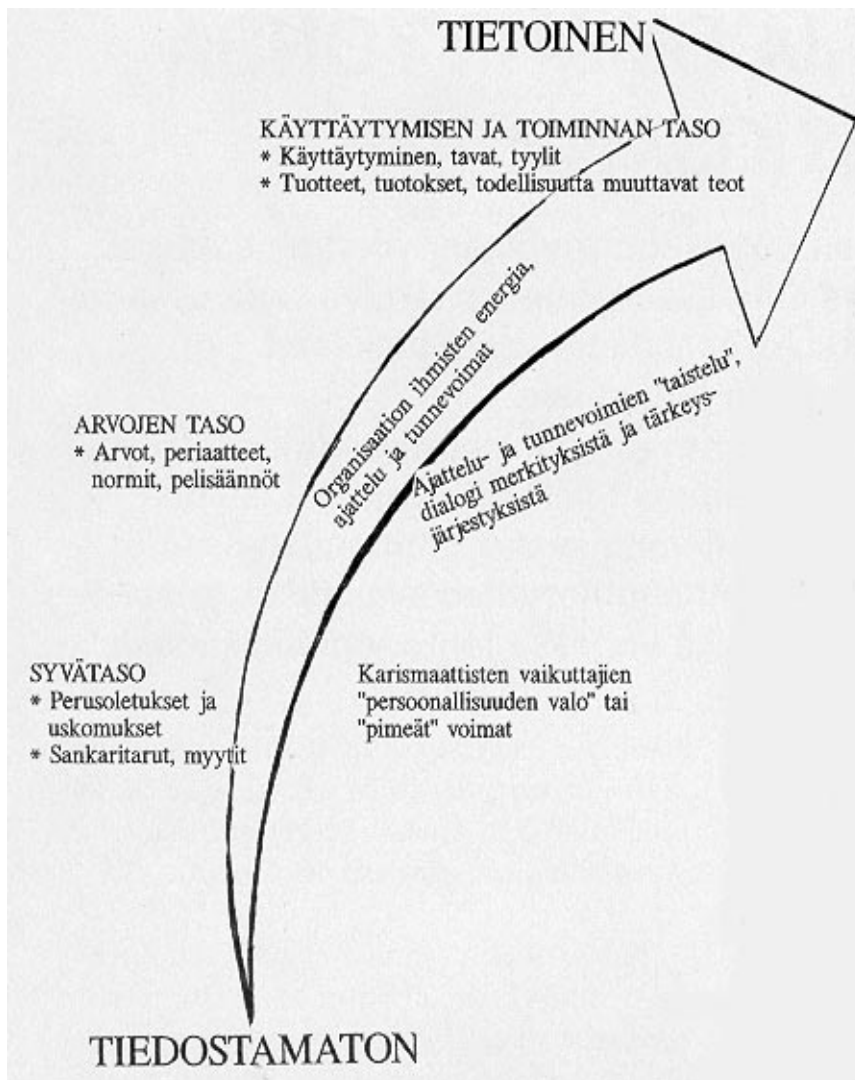
Mikäli halutaan poisoppia projektiivisista, yliminän ja vallan kulttuureista sekä oppia aikuismainen, yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden kulttuuri, joka tekee mahdolliseksi tiimityksen, verkostoitumisen ja aidon ihmisten vuorovaikutuksen, on opittava ymmärtämään organisaation alitajuntaa ja yksilöiden persoonallisuuksissa vaikuttavia voimia. Tämä tie on varsin pitkä ja vaativa kuljettavaksi, mutta varmasti myös vaivan arvoinen.

Johtajan kasvu ja kehittyminen

Muutosta ei kuitenkaan tarvitse välttämättä aloittaa syvätason pohdinnoilla, vaikka se tarpeen onkin. Käyttäytymisensä voi valita ja sen muuttamiseksi tai kehittämiseksi voi tehdä päätöksiä. Väitän, että ihminen kyllä tietää - aivan alitajuisesti - mikä on oikea käyttäytymistapa erilaisissa tilanteissa. ja jos ei tiedä, palaute auttaa oppimaan, mikä on oikein.

Olemme JTO:ssa tutkineet myös johtajien kehittymistä. Mielenkiintoista on, että johtajien käyttäytymisen taso on noussut varsin tasaisesti koko 10-vuotisen tutkimusjakson ajan ja kaikilla johtajuuden osa-alueella. Taloudelliset suhdanteet eivät ole asiaan vaikuttaneet. Muutoksen on täytynyt tapahtua ihmisten

arvostuksissa ja ajattelussa. Uudet johtajasukupolvet eivät sinänsä muutosta selitä. Muutosta tapahtuu kaikenikäisissä.



Kuvio 1: Organisaatiokulttuurin ja johtajan kasvun dynaaminen vuorovaikutus.

Olemme myös tutkineet johtajuusvalmennuksen vaikutusta johtamiskäyttäytymiseen. Muutos on ollut erittäin merkittävää kaikilla johtamisen osa-alueilla. Miehet ovat muuttuneet esimiehinä enemmän kuin naiset. Erityisesti he ovat kehittyneet ihmissuhteiden hoidossa. Tämä selittynee ensisijaisesti miesten alemmalla lähtötasolla. Palaute on puhutellut heitä voimakkaammin kuin naisia. Mielenkiintoista on ollut myös se, että kokeneet johtajat ovat muuttuneet enemmän kuin nuoret. Murtaahan se yhden varsin sitkeän myytin, etteivät "vanhat koirat" oppisi uusia tapoja. Muutos korostuu nimenomaan ihmissuhteiden ja henkisen joustavuuden alueilla. Entistä parempi ymmärrys ja tietoisuus johtajuudesta yhdessä kehittyneempien johtamisvälineiden kanssa lienee selitys muutokseen.

Johtajien kasvu ja kehittyminen on tärkeä ehto organisaatioiden kulttuureiden muuttumiselle. Todellinen hyppäys kulttuureiden kehittämisessä syntyy kuitenkin vasta, kun johtamiselle ja organisaatioiden toiminnalle löydetään sellainen uusi arvoperusta, johon ihmiset aidosti sitoutuvat. Se edellyttää vuoropuhelua organisaation arvoista ja johtamisen etiikasta. Johtajien ja ihmisten on opittava tuntemaan oman persoonallisuutensa syvärakenteita ja ymmärtämään organisaation kulttuurin alitajuntaa. Tässä prosessissa opitaan entistä paremmin näkemään erilaisuuden merkitys osana hyvin toimivaa kokonaisuutta. Ja ennen kaikkea opitaan se, että kasvu parhaimmillaan on kasvua itsensä suhteen.

Organisaation alitajuntaan sisältyvien ilmiöiden ymmärtäminen ei avaudu kovin helposti. Ei ainakaan vauhdilla asioista toiseen kiirehtivälle johtajalle, joka ei malta pysähtyä pohtimaan syvemmin ihmisten yhteisöjen dynamiikkaa ja olemisen merkityksiä. Suurten filosofien, psykologien, kirjailijoiden, elokuvan tekijöiden ym. taitavien ihmisen olemuksen ja kulttuurin myyttien kuvaajien tuotokset ovat yksi tie alitajuisten merkitysten ymmärtämiseen.