

# Johtamiskoulutus murrosvaiheessa

*Peltonen, Matti. 1981. Johtamiskoulutus murrosvaiheessa. Aikuiskasvatus 1, 1, 20–25. — Artikkelissa tarkastellaan aluksi suomalaisen yhteiskunnan eräitä kehityspiirteitä 1950-luvulta alkaen ja sen jälkeen yritysten ja johtamisen muuttumista pyrkien luomaan niitä koskeva skenaario myös 1980-luvulle. Tarkastelussa päädytään toteamaan johtamistaidollisen koulutuksen olevan murrosvaiheessa, jossa myös aikuiskasvatuksen teoriapohja ja didaktiikka ovat tarpeen pulmien ratkaisemiseksi.*

Sotilasaikakauslehti haastatteli toukokuussa 1978 (No 5) joukkoa tunnettuja johtajia kysellen heidän käsityksiään johtajuudesta sodan aikana. Yhteenvetona voidaan esittää joukko periaatteita, joita hyvä johtaja noudattaa: luottamus esimiehen ja alaisten välillä, yksilöllinen käsittely, oikeudenmukaisuus, tilannekohtainen harkinta, oikean tulkinnan varmistaminen, käskyjen perustelu ja päättäväisyys. Luetteloon sisältyy ainakin kaksi merkittävää seikkaa: mukana ei ole johtamisen tekniikoita ja kaikki periaatteet liittyvät tavalla tai toisella ihmisen käyttäytymisen affektiiviseen alueeseen, johon kuuluvat mm. motivaatio, asenteet, tunteet, himot ja halut, ambitio ja ahkeruus.

Johtajien palattua rauhan töihin he sovelsivat mainittuja periaatteita yhä edelleen tosin yksilöllisellä tavalla. Näin kuvittelen asian olleen 1940- ja 1950-luvulla. Muistikuvieni mukaan ja alan aikakauslehtien selailun perusteella väitän, ettei suomalaisessa yritysmaailmassa ollut tuolloin erityisiä johtamisongelmia. Asiaa auttoi varmaankin kaksi seikkaa: johtajien ja johdettavien käsitykset johtamisesta olivat osapuilleen samat ja kehityksen nopeus oli verkkainen. Uudet ikäluokat, yritysten muuttuminen avoimiksi systeemeiksi ja kiihtyvä muutosnopeus alkoivat kuitenkin vähitellen muuttaa tilannetta.

Seuraavassa pyrin karkein vedoin kuvaamaan johtamista 1950-, 1960- ja 1970-luvulla sekä arvioimaan millaista sen pitäisi olla 1980-luvulla. Aluksi tarkastelen eräitä yhteiskuntamme piirteitä alkaen 1950-luvulta, sen jälkeen yritysmaailman kehitystä ja sitten johtamisen luonnetta. Lopuksi yritän luoda kuvaa johtamisesta 1980-luvulla. Kuvaus pohjautuu osin aikakauslehtien kursooriseen lukemiseen, mutta pääosin omiin muistikuviin ja arvioihin. Esitys on siis tältä osin vahvasti subjektiivinen.

## 1. Suomi 50-, 60- ja 70-luvulla

Esitän seuraavassa kolme luetteloa, joilla pyrin kuvaamaan yhteiskuntaamme mainituilla vuosikymmenillä.

1950:

Paasikiven linja  
Koskien rakentaminen  
Helsingin olympialaiset (1952)  
Sotakorvaukset päättyivät (1953)  
Yleisostokortti historiaan (1954)  
Tuntematon sotilas ilmestyi (1955)  
Kekkonen presidentiksi (1956)  
Yleislakko (1956)  
Pohjoismainen yhteistyö  
"Yöpakkaset" (1958)  
Suuret ikäluokat lapsi-iässä  
Radio joka kotiin  
Autoistuminen

1960:

Paasikiven-Kekkonen linja  
Ensimmäiset uudet kaupungit (1960)  
TEL ja LEL (1962)  
Uusi markka (1963)  
Puoluetuki (1966)  
"Hullu vuosi" 1968  
1. sähköistetty rataosuus (1969)  
Suuret ikäluokat koulussa  
Siirtolaisuus Ruotsiin voimistuu  
Ulkomaanmatkailun läpilyönti  
Televisio joka kotiin  
Minihame, huumeet ja seksuaalinen vapaus  
Protesti-ilmiöitä

1970:

Kekkonen linja  
Julkisen talouden huomattava kasvu  
Peruskoulu  
Kansanterveysyö  
Eläkeläisten määrän kasvu

Verotusaste huippuunsa  
 Inflaation huippu (25 % v. 1975)  
 Pakettiajattelu vahvimmillaan  
 Suuret ikäluokat työmarkkinoille  
 Voimakas työvoimatilanteen vaihtelu  
 Energiakysymys  
 Taloudellisen tilanteen vaihtelu  
 "Etelän kuume"  
 1 000 000 kansaneläkkeen saajaa  
 Väritelevisio joka kotiin

Arvioni mukaan yhteiskunnan ilmiöt vaikuttavat yrityselämään ja päinvastoin. On tosin vaikea osoittaa mikä piirre on yhteydessä

johonkin ilmiöön, sillä muuttujilla on runsaasti sekä kasautuvia että yhdysvaikutuksia. Näin ollen tyydyn esittämään yrityselämänkin muutokset piirteiden luettelona pyrkimättä arvioimaan mistä kukin ilmiö johtuu.

## 2. Yrityselämä 50-, 60- 70- ja 80-luvulla

Seuraavassa pyrin vertailemaan eräitä yrityselämän piirteitä, joilla arvelen olevan merkitystä johtamiselle. Esitän luettelot rinnakkain vertailun helpottamiseksi.

**Taulukko 1.** Yrityselämä 1950-luvulta alkaen

KUVAUS- KOHDE	KOHDETTA LUONNEHTIVA ILMIÖ			
	1950-	1960-	1970-	1980-
YLEISPIIRRE	STAATTISUUS	KASVU	EPÄVAKAISUUS	HALLITTU KEHITYS
TÄRKEIN FUNKTIO	"JAKELU"	TUOTANTO	TALOUS JA HENKILÖSTÖ	MARKKINOINTI TUOTEKEHITYS
TES-TILAN- TEEN LUONNE	PAINOSTUS	SOPIMUS	LIUKUMA	HALLITTAVUUS
TYÖVOIMA- TILANNE	TASAPAINOSSA	LIEVÄÄ TYÖTTÖMYTTÄ	TYÖVOIMAPULA → TYÖTTÖMYYS	SAMANAIKAINEN TYÖTTÖMYYS JA TYÖVOIMAPULA
KRITEERI	TONNIT	LIIKEVAIHTO	TULOS	TULOS- JA PROSESSI- KRITEERI
SUHDE YMPÄRISTÖÖN	SULJETTU	AVAUTUVA	AVOIN (SIDOSRYHMÄ- AJATTELU)	SUOJAAVASTI AVOIN
SUURIN ONGELMA	TUOTANTO TEKNIikka	VIENTI	RAHOITUS HENKILÖSTÖ	ENERGIA POLIITTINEN EPÄVARMUUS
"HITAUS- MOMENTTI"	PIENI	KASVAVA	LIIAN SUURI	SÄÄDELÄVİS- SÄ?
TOIMIHENKI- LÖIDEN OSUUS	10 - 20 %	20 - 30 %	30 - 50 %	YLI 50 %

On selvää, että lyhyt otsikko tai yksityinen sana kuvaavat huonosti kokonaisen kymmenluvun kehitystä. Jokaisen sanan tilalla pitäisi olla monikymmensivuinen esitys. Tähän ei tässä yhteydessä ole mahdollisuutta. On siis tyydyttävä taulukkoon. Kuitenkin pari lisäystä tarvitaan. Termi "Jakelu" tarkoittaa sitä, että tavara meni yleensä kaupaksi ilman erityisiä

markkinointiponnistuksia: tuotteet voitiin jalkaa, joskus jopa "tilaajat" olivat jonotuslistalla. Asiakasorientoitumista ei yleisesti tunnettu. Termi "hitausmomentti" on summittaisesti yrityksen joustavuutta ja muuttumiskykyä mittaava suure. Vertauskuvallisesti sanottuna se on liikevaihdon, henkilöstön lukumäärän, sidotun pääoman ja yrityksen iän tulo.

**Taulukko 2.** Johtaminen 1950-luvulta alkaen

Kuvaus- kohde	Kohdetta luonnehtiva ilmiö			
	1950-	1960-	1970-	1980-
ORGANISAATIO	PUHELINLUET- TELO	LINJA-ESIKUN- TAORGANISAA- TIO	PROJEKTIT MATRIISIT	JOUSTAVA YHDISTELMÄ EDELLISISTÄ
IHMISSUHTEET	AUTORITAARI- SUUS	DEMOKRATISOI- TUVA	EPÄSELVÄ	YHTEISTOIMIN- TA, YKSILÖLLI- SYYSS
HENKILÖSTÖ- HALLINNON PAINOPISTE	SOSIAALI- TOIMINTA	KOULUTUS	TYÖSUHDE- ASIA TYÖSUOJELU	KEHITTÄMINEN, KOMMUNIKAATIO
TEORIOITA	IHMISUHDE- KOULUKUNTA, TIETEELLINEN LIIKKEEN- JOHTO	TARVETEO- RIAT, GRID, LIKERT YM.	TAVOITEJOH- TAMINEN 2-FAKTORI- TEORIAM	MOTIVAATIO, MONIFAKTORI- TEORIAM
KRITEERI	TONNIT	LIIKEVAIHTO	TULOS	TULOS- JA PROSESSI- KRITEERI
JOHTAMIS- KOULUTUS	TYÖNJOHTA- JILLE	SPECIALIS- TEILLE FUNKTIOITTAIN	YLEISJOHTA- MINEN	KOKO HENKI- LÖSTÖLLE
TALouden SUUNNITTELU	VÄHÄISTÄ	BUDJETOINTI	KOKONAISVAL- TAISET SYSTEEMIT	JOUSTAVAT, KÄYTTÄJÄ- LÄHEISET SYSTEEMIT
TÄRKEIN JOHTAMISEN KOMPONENTTI TAI KOHDE	IHMISET	KONEET	JOHTAMISTEK- NIIKAT	ASIAM JA IHMISET
JOHTAVA PERUSFILO- SOFIAM	TUOTANTO- SUUNTAUTUNUT PATRIARKAALI- SUUS	KESKITYS, FUNKTIOJOHTO	TULOSYKSIK- KÖAJATTELU	MONISUUNTAINE VUOROVAIKUTUS

### 3. Johtaminen 50-, 60-, 70- ja 80-luvulla

Johtamisella tässä tarkoitetaan sekä asioiden että ihmisten ohjausta pyrkimyksenä saavuttaa asetetut tavoitteet. Aluksi pyrin tekemään jälleen taulukkomuotoisen niukan vertailun. Sen jälkeen keskityn 1980-lukua koskeviin arvioihin.

Edellä olevaan luetteloon on tehtävä samat varaukset kuin sitä edeltäneisiin. Tässä kohdin kiinnittäisin huomiota lisäksi yritysکوhtaisiin eroihin. Yritysten perinteet sekä ylimmän johdon rekrytointitapa vaikuttavat suuresti johtamisen luonteeseen. Jos johtaja on yrityksen perustaja ja työnsä mukana kasvanut, varttunut ammattimies tai jos hän on perusteellisen johtamistaidollisen koulutuksen saanut, nuorehko yrityksen ulkopuolelta palkattu, niin heidän johtamistavassaan voi olla suuriakin eroja. Kuvattua kehitystä olen hieman laajemmin tarkastellut eräissä muissa esityksissä (mm. Peltonen 1975, 1976, 1979, 1980).

### 4. Johtamisesta 1980-luvulla

Suoritettujen tutkimusten perusteella (Argenti) voi arvioida, että 1970-luvulla länsimaissa opetettiin yli 300 erilaista johtamisen teoriaa, tekniikkaa tai mallia. (Eloranta 1978) Seurantatutkimusten perusteella on arvioitu, että selvä yhteys yrityksen menestymiseen oli vain viidellä tekniikalla:

1. vuosibudjetointi
2. kassavirta-analyysi
3. tuotekohtainen kannattavuusanalyysi
4. tuotekohtainen herkkyysanalyysi
5. mainittujen asioiden tarkastelu muutamaksi vuodeksi eteenpäin.

Edellä sanottuun sisältyy johtamista koskevan tiedon tulva ja tietämättömyys, sen vaikeus ja helppous, mutta ennen kaikkea johtamista koskevan teorian kestävämmät. Monet muutkin tutkimukset viittaavat johtamiskoulutuksen tulosten ongelmallisuuteen, esim. OD-koulutuksen osalta White ja Mitchell 1976 ja Santalainen 1980. Voidaan nimittäin todeta, että kohdissa 1—4 mainitut ”tekniikat” eivät ole tekniikoita, vielä vähemmän teorioita. Ne ovat johtajan työn kohteita, oleellisia asioita. Kukin niistä voidaan suorittaa hyvin monella tekniikalla.

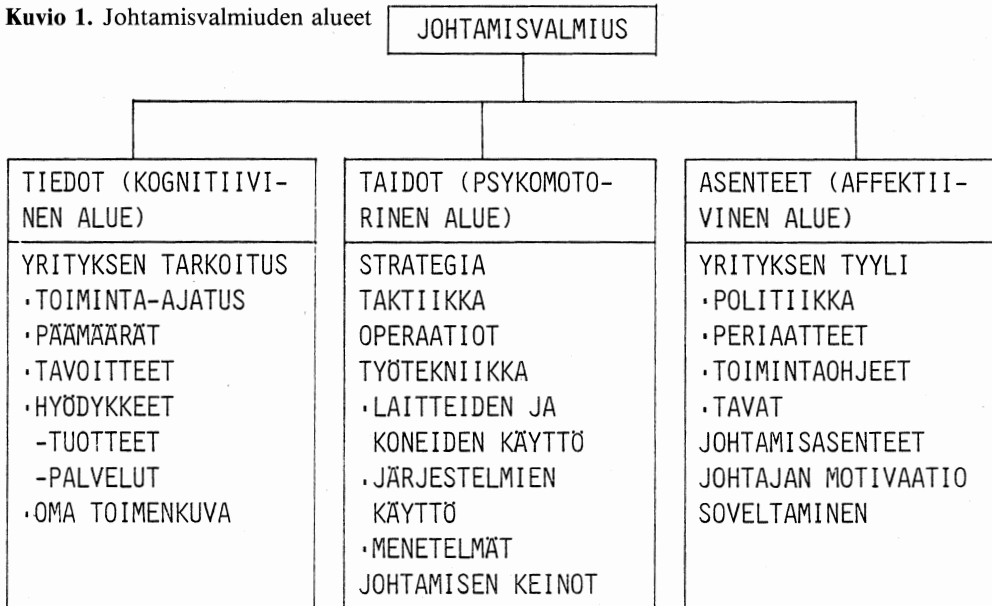
Mainitun tutkimuksen pohjalta on lisättävä edellä luvussa 3 esitetyn taulukon arviointeihin seuraavat teesit:

1. Asiat ovat tekniikoita tärkeämmät.
2. Tarvitaan jokin tekniikka, mutta sen voi valita suuresta joukosta mahdollisuuksia.

Asiaa voi lähestyä myös jäsentelemällä johtamisessa tarvittavia valmiuksia ja jakamalla ne kolmeen alueeseen tiedot, taidot ja asenteet tähän tapaan:

Tämän jaoittelun avulla voi sanoa, että 1950 lukua leimasi asenteet, 1960- ja 1970-lukua taidot ja tiedot. Arvioin, että 1980-luvun johtamisessa nämä alueet ovat tasapainossa. Affektiivinen eli asennealue kaipaakin kuitenkin

Kuvio 1. Johtamisvalmiuden alueet



uudenlaista hahmottelua. Sellainen pyrkii olemaan seuraavassa lyhyesti esiteltävä ”johtamisen optimointiteoria”.

### 5. Johtamisen optimointiteoria

Tässä yhteydessä ei ole mahdollista teorian yksityiskohtaiseen kuvaukseen. Päähuomio on teorian affektiivisessa osassa.

Kuvaan teoriaa aluksi joukolla teesejä:

- I Johtamisen kohteiden (asiat ja ihmiset) oikea valinta on onnistumisen välttämätön ehto.
- II Kohteisiin liittyvät tiedot (kognitiivinen alue) on sisäistettävä.
- III Jokaista kohdetta varten on hallittava vähintään yksi tekniikka (psyykomotorinen alue); samanarvoisia tekniikoita on paljon.
- IV Tietojen ja taitojen soveltamistyyli ratkaisee tuloksen (affektiivinen alue).  
Soveltaminen tapahtuu seitsemän periaat-

teen mukaan. Ne esitän tässä luettelomaisesti.

Esimiehen toimintaan kohdistuvat säätelyperiaatteet:

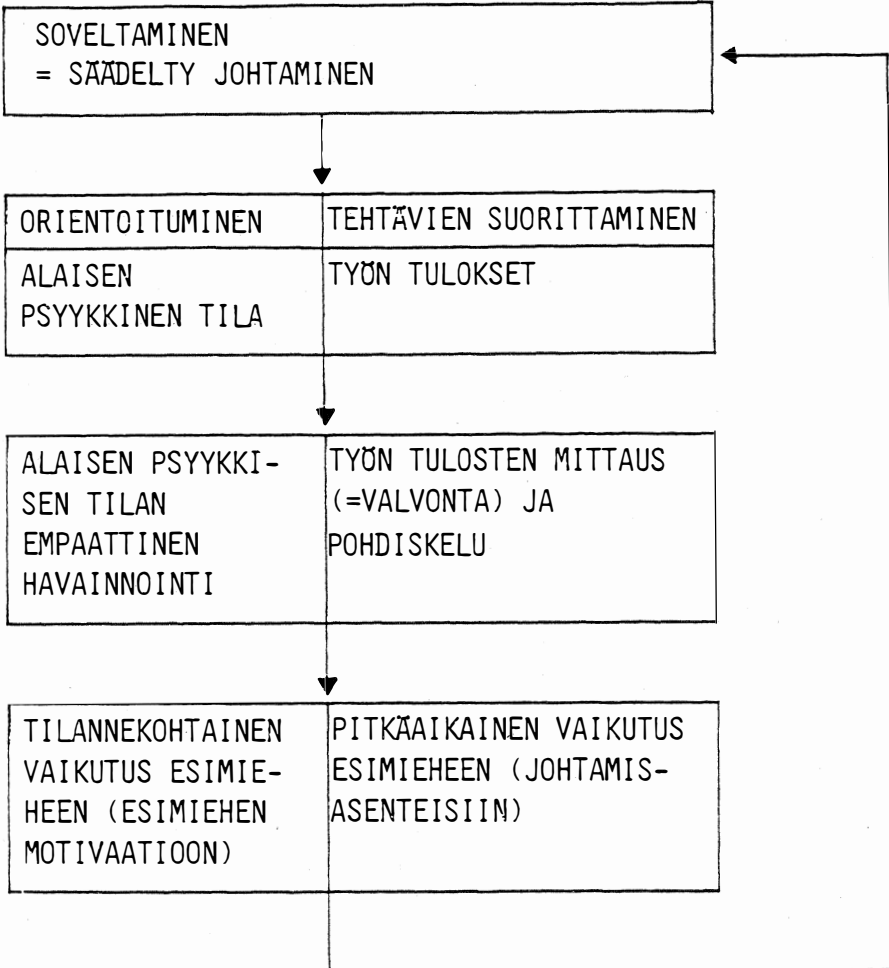
1. Optimaalisuuden periaate
2. Tilanneperiaate
3. Vaihtelun periaate
4. Motivaation periaate
5. Tulkinnan periaate
6. Yksilöllisyyden periaate
7. Myönteisyyden periaate

Alaisen psyykkiseen tilaan kohdistuvat orientoimisperiaatteet:

(Tarkemmin: Peltonen 1979, 119—130)

Säätely perustuu sekä pitkävaikutteisiin tulokriteereihin että tilannekohtaisiin prosessikriteereihin. Prosessikriteereinä toimii alaisen psyykinen tila (miten hän on orientoitunut). Johtamisen optimointia kuvaa seuraava kaavio:

**Kuvio 2.** Johtamisen optimointi



## 6. Yhteenveto

Käsitykset johtamisesta ovat viime vuosikymmeninä vaihdelleet osittain heiluriliikkeen tavoin. Ihmiskeskeisyydestä on siirrytty johtamistekniikoiden palvontaan ja nyt taas lähesytään ihmisen huomioon ottamista. Uusi aika tuo mukanaan kuitenkin aina myös uutta asiaa. Kun aikaisemmin huomio saattoi olla johdettavien motivaatiossa ja asenteissa, se on nyt myös ja erityisesti johtajan motivaatiossa ja asenteissa. On ilmeisesti hylättävä joko-tai -ajattelu ja omaksuttava sekä-että -ajattelu, esim näin:

- sekä keskitys että hajautus
- sekä linja-esikunta- että matriisi-projektior- ganisaatio
- sekä tulos- että prosessikriteerit
- sekä yksilöllisyys että yhteistoiminta
- sekä luovuus että rutiininomainen toiminta.

Eräs avainsana on yhteistoiminta. Se viittaa sekä lakimääräiseen toimintaan että yhteistyöhön yleensä. Käsitän sen ulottuvan yli henkilö- löstöryhmien, yli funktioiden sekä koskevan ryhmätyötä että esimiehen ja alaisen parityös- kentelyä tähän tapaan jäsennellynä:

**Taulukko 3.** Yhteistoiminnan alueet

	YLI HENKILÖSTÖ- RYHMIEN	YLI FUNKTIOIDEN
RYHMÄTYÖNÄ	ESIM. YHTEISTOI- MINTALAIN MUKAI- SET, "LAATUPIIRIT"	ESIM. JOHTORYHMÄT, PROJEKTIRYHMÄT, TUOTEKEHITYSRYHMÄT
PARITYÖSKEN- TELYNÄ	ESIMIES-ALAINEN -KEHITYSKESKUSTELU	YRITYKSEN SISÄINEN KONSULTOINTI

Kun tapahtuu muutoksia, olisi otettava huomioon, mitä tietty kehitys vaatii vastapainoksi. Kun aikoinaan siirryttiin tulosityksikköajattelun, se vaati laskentatoimen, tavoiteajattelun ja valvonnan kehittämistä. Kun lisätään yhteistoimintaa ja osallistumista suunnitteluun sekä päätöksentekoon, se edellyttää entistä syvempää yhteisten perustavoitteiden hyväksymistä sekä vastuun jakoa.

Monet edellä mainitut seikat sekä erityisesti se, että johtajan työstä suuri (kenties suurin) osa on uusien asioiden oppimista ja niiden opettamista alaisille tai muille sidosryhmille, viittaavat nähdäkseni hyvin voimakkaasti tarpeeseen soveltaa aikuiskasvatuksen tutkimus- tuloksia sekä johtamistaidollisen koulutuksen kehittämiseen että itse johtamiseen.

### Lähteet:

- Eloranta, Klaus. 1978. Mooseksen päivistä tietokonekauteen. *Sotilaisaikakauslehti* No 5, 53, 398—403.
- Koiranen, Matti. 1978. Tietojenkäsittelytoiminta ja sen johtaminen, Helsinki.
- Paukku, Raimo. 1979. Yrityksen esimiestäidollisen koulutuksen mittaaminen. Tampere.
- Peltonen, Matti. 1975. Huomispäivän yritysorganisaatio. Moniste, Valkeakoski.
- Peltonen, Matti. 1976. Motivaatio tuottavuuden osatekijänä. Moniste, Valkeakoski.
- Peltonen, Matti. 1979. Tuottavuus tavaksi. Helsinki.
- Peltonen, Matti. 1980. Ammattitaidon hyväksi. Helsinki.
- Santalainen, Timo. 1980. Organisaation kehittämisen (OD) muutosprosessina. Turku.
- White, S.E - Mitchell, T.R. 1976. Organization Development: A Review of Research Content and Research Design. *The Academy of Management Journal*, April, 1976, 57...73.