

# Avoimuus johtamisessa<sup>1</sup>

Turo Virtanen

Suomalaisen työelämän laadun tutkimuksessa on esitetty seuraava tutkimustulos: voimakas tehtäväsuuntautuneisuus lisää esimiehen ja alaisen keskinäisiä ristiriitoja ja kilpailuhenkeä työpaikalla, voimakas ihmissuhdesuuntautuneisuus taas vähentää työpaikan ristiriitoja.<sup>2</sup> Tämä tarkoittaa, että välinpitämättömyys työntekijöiden tunteista ja tarkka puuttuminen työntekijöiden tehtäviin lisää konflikteja, mutta esimiehen avoimuus tietojen välittämisessä, rohkaisevuus ja innostavuus sekä tuen antaminen vaikeissa työtilanteissa lisää yhteisyyttä. Avoimuus viittaa tässä yhteydessä lähinnä alaisen työtä koskevista muutoksista tiedottamiseen, joka on esimiehen vastuulla. Avoimuus ei kytkeydy siten vain emotionaalisesti väritettyihin ihmissuhteisiin vaan myös älyperäisiin työtehtäviin ja työntekijöiden niitä koskeviin rationaalsiin odotuksiin. Avoimuus on etenkin sulkeutuneisuuden vastakohtana voimakkaasti latautunut sana, joka viittaa moneen myönteiseen asiaan: rajoittamattomaan tiedonkulkuun, rehellisyyteen, tunteiden näyttämiseen, luottamukseen, toisista välittämiseen ja turvallisuuteen. Tuskin moni on eri mieltä, jos väitetään, että esimiehen ja alaisen suhteiden tulisi perustua molemminpuoliseen avoimuuteen. Joku epäilyttävä rationalisti voi tosin täsmentää, että työelämän laatua parantava avoimuus ei kuitenkaan saa vähentää tuottavuutta ja sitä kautta kilpailukykyä.

Ohitan tässä yhteydessä avoimuuden ja tulokellisuuden keskinäisyhteyden ja pureudun itse avoimuuteen. Lähtökohdaksi otan esimiehen ja alaisen keskinäissuhteen, johtamissuhteen. Avoimuus johtamisessa tarkoittaisi näin ollen esimiehen intentioiden läpinäkyvyyttä alaiselle ja alaisen intentioiden läpinäkyvyyttä esimiehelle. Molemmat huolehtivat siitä, että molemmat ymmär-

tävät oikein toistensa toisiinsa kohdistamat teot, ja kumpikaan ei salaa mitään omiin tekoihinsa liittyvää toiselta. Johtamisesimerkiksi otan työelämässä tyypillisen alaisen työtehtävien muuttamisen. Avoimuus tätä tapausta koskevassa johtamisessa on erilaista sen mukaan, millainen on esimiehen ja alaisen suhde ennen kuin alaisen työtehtävien muutos on ajankohtaista – tarkemmin: millaista tietoa esimiehellä ja alaisella on keskinäissuhteestaan. Esimiehen ja alaisen suhde on aina osa jotakin sosiaalista järjestystä, jonka voimat eivät ole kokonaan heidän hallinnassaan. Tämän sosiaalisen järjestyksen perusmuotoja ovat – karkealla tasolla määritellen – pyyteettömyyteen perustuva moraalisuus, molemminpuoliseen hyötyyn perustuva sopiminen ja yksipuoliseen hyötyyn perustuva valta. Johtaminen toteutuu keskeisesti näiden instrumenttien avulla. Johtamisen avoimuus voi näin ollen olla moraalinen avoimuutta, sopimisen avoimuutta tai vallan avoimuutta.

Siltä osin kuin esimiehen ja alaisen keskinäissuhde perustuu moraalisuuteen, alaisen työtehtävän muutos voi merkitä ensinnäkin solidaarisuuden toteuttamista. Tällöin avoimuus tarkoittaa solidaaristen intentioiden molemminpuolista ymmärtämistä. Esimies auttaa alaista ja alainen esimiestä. Esimies pyrkii avoimesti esimerkiksi siihen, että työtehtävän muutos helpottaa alaisen työtä tai tekee sen mielenkiintoisemmaksi ja haasteellisemmaksi, vaikka se lisääkin esimiehen omaa panostusta. Alainen taas auttaa esimiestään vastavuoroisuuden periaatteen mukaan toisessa yhteydessä, esimerkiksi silloin kun tämä tarvitsee alaisen asiantuntemusta jonkin päätöksen valmistelussa, vaikka tämä onkin tehtävä säännönmukaisten töiden ohella. Moraalisuuteen nojaava johtamissuhde voi toteuttaa myös altruismia. Kun esimies on avoimesti altruisti, hän uhrautuu alaisen tieteen alaisen hyväksi, kun alaisen työtehtävät ovat muutosvaiheessa, vaikka alainen ei koskaan uhrautuisikaan esimiehen hyväksi. Esimies voi ottaa joitakin alaiselle vastenmielisiä työtehtäviä itselleen. Lisäsyynä voi olla esimerkiksi se että alainen ei osaa niitä kunnolla. Jos esimies on avoin, hän myös ilmoittaa tämän perusteen alaiselle. Hän voi jopa avoimesti

<sup>1</sup> Lectio praecursoria Helsingin yliopistossa järjestetyssä väitöstilaisuudessa 9.4.1994. Väitöskirja: *Virtanen Turo: Valta, sopiminen ja moraalisuus sosiaalisessa toiminnassa. Sosiaalisen järjestyksen muodostaminen ja tietäminen sekä sosiaalinen yhteismitattomuus. Esimerkkinä tulosjohtaminen. Helsinki: Valtionhallinnon Kehittämiskeskus 1994, 311 s.*

<sup>2</sup> Timo Kolu: *Työelämän laatu 1977–0. Työolokomitean mietinnön (KM 1991: 38) liiteselvitys. Helsinki: Valtion painatuskeskus 1992, s. 77.*

esittää rehellisen mielipiteensä, jonka mukaan alainen ei näitä työtehtäviä todennäköisesti koskaan opikaan kunnolla. Kun alainen on avoimesti altruisti esimiestä kohtaan, voi hän ottaa esimiehen tietien joitakin esimiehen tehtäviä itselleen helpottaakseen tämän työtaakkaa, vaikka esimies ei koskaan alaisen hyväksi uhrautuisikaan. Lisäsyynä voi nytkin olla se, että esimies ei osaa noita tehtäviä kunnolla. Ja avoimessa suhteessa alainen ilmaisee esimiehelle molemmat perusteet. Moraalisuuteen perustuva johtamissuhde voi perustua solidaarisuuden ja altruismin lisäksi myös egoismiin. Tällöin esimiehen ja alaisen suhde perustuu reiluun kilpailuun: on oikein että hävinnyt uhrautuu voittajan hyväksi. Avoimessa suhteessa kilpailun pelisäännöt ovat osapuolten tiedossa. Mutta miten alaisen työtehtävien muuttaminen voi perustua kilpailuun? Ehkä siinä tapauksessa, että esimies ja alainen kilpailevat samasta ylemmästä toimesta. Herää kuitenkin kysymys, voiko kilpailu perustua avoimuuteen. Avoimuus johtaa todennäköisesti häviöön, jos paljastaa oman pelistrategiansa muille kilpailijoille. Tilanne on kuitenkin toinen, jos esimiehen ja alaisen moraalinen suhde perustuu ylevyyteen. Tällöin kumpikaan ei uhraudu toisen hyväksi, vaan molemmat toimivat samojen moraalisten arvojen puolesta. Alaisen työtehtävien muutos hyväksyttävien arvojen suuntaan on tällöin sitä helpompi, mitä avoimempia esimies ja alainen ovat, sillä mitä enemmän kumpikin saa lisäinformaatiota toisen arvojärjestelmästä, sitä todennäköisemmin työtehtävien muutos noudattaa yhteistä arvojärjestelmää. Kyse voi olla vaikkapa moraalisesti vaikean ratkaisun tekemisestä siitä, kumpi vastaa (esimerkiksi turvapaikka-anomuksen ratkaisemisesta tehdystä) virheestä, joka perustuu sekä alaisen itsenäiseen harkintaan että esimiehen ohjaukseen, ja mikä merkitys tällä on alaisen työtehtävien muuttamiselle. Moraalisesti oikeaan kantaan ei riitä juridisesti oikean tulkinnan löytyminen. Ylevyyteen kytkeytyvä avoimuus tuo työhön haastavuutta ja arvokkuutta, sillä silloin molemmat saavat voimaa toisistaan tähdätessään johonkin suureen ja oikeaan.

Siltä osin kuin esimiehen ja alaisen suhde perustuu sopimiseen, alaisen työtehtävän muuttaminen voi toteutua ensinnäkin vapaan sopimisen periaatteiden mukaan. Kun sopimisessa ei uhraudeta toisen hyväksi tai 'asian' hyväksi, vaan molemmat hakevat omaa hyötyään, on suhteen avoimuus säännösteltyä. Avoimena suhde voi tarkoittaa sitä, että molemmat myöntävät avoimesti ajavansa vain omaa etuaan, mutta ei sitä, että oma pelistrategia paljastetaan toiselle. Mi-

käli työtehtävän muuttamiseen yhdistyy palkkioperusteiden muuttaminen, ei itse työtehtävien uudesta järjestyksestä voida sopia palkkioperusteista riippumatta. Se mikä toisen mielestä on töiden järjestämisen kannalta tehokkainta voi toisen mielestä olla mahdollinen yritys heikentää palkkioperusteita. Se mikä on toisen mielestä kohtuullinen lisäpalkkio uusista tehtävistä voi toisen mielestä olla ylimitoitettu korvaus muutoksesta, jonka tehokkuuslisäys on kyseenalainen. Ja vaikka palkkioperusteiden muutosta ei työtehtävien muutoksesta sopimiseen muodollisesti yhdistetäkään, vaikuttaa sopimukseen pääsemiseen aina se, mitä pidetään kohtuullisena työn kuormittavuutena 'tällä palkalla'. Hyvän sopimuksen saaminen ei perustu avoimuuteen vaan pelisilmään. Avoimeksi heittäytyminenkin on siirto uskottavuuspelissä. Sopimuksen noudattaminen on sekä oma pelinsä, sillä kumpikaan ei pysty valvomaan toista täydellisesti. Tämä antaa molemmille mahdollisuuden yrittää kasvattaa sitä yksityistä etua, jonka pelkkä sopimuksen noudattaminen toisi. Sekä esimiehen että alaisen on myös otettava huomioon, että vapaan sopimisen oloissa esimies voi vaihtaa alaista ja alainen esimiestä. Kun sopimukseen ei ole pakko päästä, on jo tietylle asteelle neuvottelun sopimuksen jääminen syntymättä myös riski, sillä toisissa neuvotteluissa voidaan päätyä myös huonompaan eikä vain parempaan sopimukseen. Vain ns. koordinaatiosopimusten tapauksessa esimiehen ja alaisen avoimuus lisää sopimuksen laatua, sillä tällöin kumpikaan ei saa sitä mitä tavoittelee ellei toinenkin saa sitä mitä tavoittelee. Koordinaatiosopimusten elementtien tuominen neuvotteluihin voi olla kuitenkin myös oveluutta. Ehkä 'yhteinen vene' ei olekaan yhteinen juuri sellaisessa työtehtävien muutoksen tapauksessa, jossa se ensinäkemältä sellaiselta vaikuttaa.

Sopimiseen perustuva esimiehen ja alaisen suhde voi täyttää myös kiristysuhteen tai anomissuhteen tunnusmerkit. Tällöin jomman kumman on pakko tehdä sopimus mutta ei molempien. Mikäli alaisen on pakko tehdä sopimus tietyn esimiehen kanssa omien työtehtäviensä muuttamisesta mutta esimies voisi tehdä sopimuksen jonkun muunkin alaisen kanssa, ei alaiselle ole välttämättä eduksi ehdottaa työtehtävien muuttamista hänelle itselleen mieluisalla tavalla, jos hän tietää esimiehen olevan vastaan hänen tarkoittamiaan työjärjestelyjä – on työjärjestelyjen suhde työn tehokkuuteen mikä tahansa. Tällöin alainen ei ole täysin avoin. Mikäli hän olisi avoin itse työtehtävien parasta järjestämistapaa koskevassa keskustelussa, hän saattaisi

huonontaa senhetkisiä taikka myöhempiä sopimusehtojaan tahi menettää kokonaan mahdollisuuden uusiin työtehtäviin. Jos sopimistilanne on syntynyt alaisen aloitteesta on kysymys anomisesta – jos taas esimiehen aloitteesta, on kysymys kiristämisestä. Jos sitä vastoin esimiehen ja alaisen asema on päinvastainen – ts. jos alainen on esimerkiksi oman harvinaisen asiantuntemuksensa johdosta vahvempi osapuoli ja esimies heikompi, ei esimies voi olla täysin avoin yrityksissään saada alaisen työtehtävät toisenlaisiksi, koska hänen yhteistyösuhteensa alaisen kanssa saattaa häiriytyä tai lakata kokonaan. Mikäli sopimistilanne on syntynyt esimiehen aloitteesta, on hän anoja – mutta mikäli tilanne on lähtöisin alaisen aloitteesta, on alainen kiristäjä. Anominen voi riistäytyä avoimeksi vetoamiseksi sääliin tai oikeudenmukaisuuteen, mutta tällöin siirrytään jo moraalisuuden puolelle. Vapaan sopimisen sekä kiristämisen ja anomisen ohella voi olla kyse pakkosopimisesta, jolloin sekä esimiehen että alaisen on pakko päätyä sopimukseen. Pakko voi tällöin ilmetä sopimusraameina, joita ei saa ylittää mutta joiden sisälle voi sijoittaa vapaata sopimista, kiristämistä ja anomista. Alaisen työtehtävien muuttaminen voi olla pakkotilanne, jossa muutoksen lähempi sisältö on kuitenkin esimiehen ja alaisen keskenään sovittavissa. Esimies ja alainen voivat olla avoimia toisilleen itse pakon luonnehdinnassa siinä määrin kuin he tietävät molempien olevan perillä pakkotilanteesta samalla tavalla. Mutta koska kaikkien pakkotilanteiden lähempi analyysi voi herättää epäilyn pakon asymmetrisyydestä, on pakkoon vetoaminen ainaärkevää alistaa epäilylle. Kyse voi olla myös pelaamisesta edullisen sopimuksen saamiseksi. Vain omaksi tiedettyä tietoa yhteisen pakon rajoista ei ole sopimustilanteessaärkevää avoimesti ilmoittaa – eikä sopimuskulttuurissa ole varmuutta toisen ihmisen pakon pakottavuudesta.

Siltä osin kuin esimiehen ja alaisen suhde perustuu valtaan, voi alaisen työtehtävien muuttaminen toteutua ensinnäkin ilmivallan kautta. Tällöin molemmat tietävät olevansa valtasuhteessa, joka on joko sanktioihin perustuvaa pakkovaltaa tai luottamukseen perustuvaa auktoriteettivaltaa. Kun esimiehellä tyypillisesti on muodollista pakkovaltaa alaiseen, voi alaisen tehtävien muutos tapahtua sanktion uhalla yksipuolisesti. Yksipuolistakin päätöstä tavallisesti perustellaan kyllä asiaperustein, mutta avoin esimies voi perustella päätöstään vastaan hangoittelevalle alaiselle myös sillä, että hän vallankäyttäjänä on siihen oikeutettu ja että alainen tulee saamaan osak-

seen asianmukaiset sanktiot, mikäli hän ei päätökseen suostu. Avoin alainen taas saattaa ilmoittaa, että hän suostuu muutokseen vain siksi että esimies niin määrää vaikka päätetty muutos hänen mielestään onkin täysin järjetön. Mikäli esimies on alaisen auktoriteetti, alainen muuttaa tehtäviään auktoriteetin esittämällä tavalla, koska hän luottaa tämän arviointikykyyn enemmän kuin omaansa. Avoimesti käyttäytyvä ja itsensä auktoriteetiksi tietävä esimies kertoo alaiselle, että työtehtävien muutos on tällä ja tällä perusteellaärkevä, mutta 'ethän sinä sitä voi ymmärtää, koska et tunne näitä asioita'. Avoin alainen puolestaan ilmoittaa vilpittömästi esimieheensä luottaen, että koska tämä on viisaampi kuin hän itse on, on päätös hänenkin mielestään perusteltu, vaikka se estääkin häntä tekemästä työtä niin kuin hän itse haluaisi.

Ilmivallan ohella esimiehen ja alaisen suhde voi perustua manipulaatiovaltaan. Tällöin alaisen työtehtävien muutos on toiselle tietoisempi tapahtuma kuin toiselle ja aloitteentekijä on tietoisempi osapuoli. Mikäli esimies on tässä suhteessa voimakkaampi, muotoutuu alaisen käsitys uusista työjärjestelyistä esimiehen haluamalla tavalla ilman että alainen tätä muutosprosessia huomaa. Mitä avoimempi alainen tässä tapauksessa on, sitä paremmat edellytykset manipulaatiolle esimies saa. Jos taas alainen on merkityksenantokyvyllään voimakkaampi, muotoutuu esimiehen käsitys alaisen työtehtävien muutostarpeesta alaisen haluamaan suuntaan ilman että esimies tätä huomaa. Mitä avoimempi esimies tässä yhteydessä on, sitä paremmat edellytykset alainen manipulaatiolle saa. Simulaatiovalta vastaa manipulaatiovaltaa merkityksenantokyvyn asymmetrian osalta, mutta aloitteentekijä on heikompi osapuoli. Mikäli esimies on aloitteentekijä ja siis heikompi osapuoli mutta kuitenkin vallan käyttäjä, alainen muuttaa työtehtäviään esimiehen haluamalla tavalla, mutta tekee tämän vain ulkoisesti – uskomatta uusien työjärjestelyjen paremmuuteen ja rikkomatta esimiehen hyvää uskoa. Alaisen avoimuus johtaisi tässä tapauksessa esimiehenkin havaitsemaan valtasuhteen puolisuuden ja sitä kautta alaiseen kohdistuvan sanktiouhan kasvuun. Mikäli alainen taas on aloitteentekijä mutta samalla heikompi osapuoli, antaa esimies alaisen muuttaa työtehtäviään haluamalla tavalla, ja esimies noudattaa ulkoisissa teoissaan alaisen esittämiä suuntaviivoja vaikka ei pidäkään niitä perusteltuina. Esimiehen avoimuus saattaisi johtaa tässä tapauksessa avoimeen konfliktiin ja tilanteen kriisiytymiseen yli asian mittasuhteiden. Mukautuminen heikkojen

vallantäyteyden osoituksiin voi olla viisasta – ainakin kun asiat ovat vähäarvoisia.

Symmetrisesti läpinäkyvän ilmivallan ja asymmetrisesti läpinäkyvän manipulaatiovallan ja simulaatiovallan ohella esimiehen ja alaisen suhde voi nojata molemmille läpinäkymättömään piilovaltaan. Tällöin alaisen työtehtävien muuttaminen ilmaisee jotakin latenttia valtarakennetta, joka kuitenkin on periaatteessa jomman kumman, molempien taikka joidenkin ulkopuolisten tiedettävissä. Esimiehen ohjauksessa kehittynyt alaisen työtehtävien sovittaminen uuteen teknologiaan voi kiihdyttää hänen ammatitaitoaan ja piilevällä tavalla vähentää hänen mahdollisuuksiaan itsensä toteuttamiseen työn kautta, vaikka se organisaatiolle merkitsisikin tehokkuuden lisääntymistä. Alaisten vaatimuksista syntynyt oman työn laajentaminen ja rikastaminen voi jollakin toimialalla vähentää esimiesten mahdollisuuksia kehittyä esimiestehtävissä, kun esimiestehtävät vähenevät, vaikka organisaation tehokkuus näin kasvaakin. Avoimuuden toteutuminen on mahdollista vain, jos joku ulkopuolinen tietää valtasuhteen piilevän luonteen ja kykenee osoittamaan sen myös suhteen osapuolille itselleen. Vastuu työtehtävien muutosprosessien rakenteellisten vaikutusten hallinnasta on ulkopuolisilla tietäjillä.

Voidaanko nyt yllä sanotun pohjalta todeta, että mitä avoimemmat esimiehen ja alaisen suhteet ovat sen parempi? Sikäli kuin pystyn tavoittamaan suomalaisen työelämän kollektiivisia arvoja, niin kyllä valtaan, sopimiseen ja osin moraalisuuteenkin liittyy alueita, joissa esimiehen ja alaisen keskinäistä avoimuutta ei pidetä arvokkaana tai välineellisessä mielessäärkevänä. Muodollisissa organisaatioissa toteutuvaan johtamiseen väistämättä sisältyvän pakkovallan avoin osoittaminen on moukkamaista – sanoisinko liian amerikkalaista. Itsensäkin tunnustamien auktoriteettien avoin seuraaminen todistaa puolestaan muille oman ajattelun kehittymättömyyttä ja epäitsenäistä luonnetta. Manipulaatio- ja simulaatiovallan käytännöllisiin hyötyihin turvautuminen on mahdollista avoimissa suhteissa. Piilovaltasuhteita voivat ulkopuoliset analyytikot pyrkiä avaamaan, mutta tällöin näiden suhteiden mahdollinen ulkopuolisille lankeava hyöty paljastuu. Vapaassa sopimisessa, kiristämässä ja anomisessa rehellinen avoimuus on vaarassa johtaa huonoihin sopimuksiin, mutta pakkosopimisessa

itse pakkoon kohdistuva avoimuus voi nostattaa mieliä jopa liittoutumiseen pakon aiheuttajaa vastaan. Kilpailussa esiin tulevassa egoistisessa suhteessa aito avoimuus vie kilpailusta jännityksen. Mitä jää jäljelle? Solidaarisuus, altruismi ja yleisyys ovat suhteita, joissa avoimuus luo kaikille osapuolille edellytyksiä toimia omien tavoitteidensa suuntaan: näissä sosiaalisissa suhteissa kukaan ei uhkaa ketään eikä kukaan menetä mitään vastoin tahtoaan. Avoimuus kohdistuu tällöin esimiehen ja alaisen kannattamiin arvojärjestelmiin, joita koskeva oikea tieto lisää sosiaalista turvallisuuden tunnetta, sillä toisen motiivit tulevat tällöin ennustettavammiksi. Tosin moraalisiin perusteisiin voidaan myös perustella vaikenemista. Rehellisyydestä voi tinkiä suurempien arvojen hyväksi, ja totuuskin voi olla kuolemaksi.

Kun työelämään toivotaan lisää avoimuutta, tarkoitettaneen lähinnä solidaarisuuden, altruismin ja yleisyyden varaan rakentuvia moraalisia suhteita esimiesten ja alaisten kesken ja myös esimies- ja alaisyryhmien sisällä – ehkä myös reilun ja siis yleävän kilpailun sääntöjen kahlitsemaa egoismia. Näin itse asiassa halutaan tietynlaisia sosiaalisia suhteita, ei kaikkien nykyisten suhteiden säilyttämistä ja muuttamista avoimiksi, sillä avoimuus tuhoaa monet työelämän suhteet. Avoimuuden lisäämisellä halutaan vähentää 'pelaaamista', jotta kaikki voisivat tehdä työtä rauhassa varautumatta toisten ihmisten muodostamaan uhkaan. Solidaarisuus, altruismi ja yleisyys eivät myöskään maksa mitään – reilu kilpailu taas tuo vain sopivaa jännitystä ja tehokkuutta. Moraaliset suhteet tuovat ilmaisia panoksia työtekoon ja joustavuutta työelämään. Samalla niillä on kuitenkin taipumus vähentää toisista ihmisistä johtuvaa epävarmuutta. Epävarmuutta luovat taas osapuolten tiedostamat valtasuhteet ja sopimus-suhteet. Vailla lopullista selvyyttä on, onko sosiaalinen epävarmuus, ts. kanssaihmissä koskeva epävarmuus, kuitenkin paras lääke uudistumisalttiuden säilymiseen organisaatioissa, vaikka siihen liittyykin aina sosiaalisia ristiriitoja. Jos näin on, uudistuvat organisaatiot eivät voi koskaan olla paratiiseja. Eikä mikään ole tällöin ymmärrettävämpää kuin 'avoimuuden' nimiin vannominen. Olisiko ongelman ratkaisu lopulta siinä, että organisaatioiden ei tarvitsisi pelätä toisiaan ja uudistua?