

# Organisaatiokulttuuri ja johtamistapa eri toimintaympäristöissä

Marita Hyttinen ja Stina Immonen

---

## ORGANIZATIONAL CULTURE AND SUPERVISORY BEHAVIOUR IN DIFFERENT ENVIRONMENTS

The aim of this article was to show, how different the supervisory behaviour is in different environmental and cultural settings. The basic duties, tasks and structure of the organization modify the organizational culture and the supervisor's behaviour. In a way the supervisory behaviour indicates the cultural phenomena such as meaning of interaction, image of man, task and achievement orientation and time perspective. We compared Finnish supervisors' behaviour (in building construction sites and in official bureaus) with North-American supervisors' behaviour (in insurance company). The key elements in assessing the supervisors' behaviour were the quantity and the quality of interaction including the basic cultural phenomena in those situations.

Some interesting differences were found. In the USA the supervisory behaviour contained more evaluative episodes than in Finland. Building site supervisors spent more time in interaction episodes and their interaction style was more worker centred, democratic and future oriented compared to the bureau supervisors in Finland. Business organizations had common features such as task and future orientation, and emphasis on co-operation. Especially at construction sites the interaction contained both the work centred and the non work centred discussions.

When developing organizations one should always take into consideration the environmental factors, the whole organizational system and culture in addition to the supervision or management. The critical task is to co-ordinate the behaviour of the supervisor to the aims and duties of the organization and to the needs of subordinates. The new state of the culture and innovations need everybody's commitment.

**Key words:** Supervisory behaviour, organizational culture, office work, building industry

Johtamistapaan vaikuttavat sen kansallisen kulttuurin käsitykset, jonka vaikutuspiirissä organisaatio on. Lisäksi eri tuotantoaloille, yrityksiin ja samankin yrityksen eri organisaatiotasolle ja yksiköihin sovitautuvat omat tapansa. Johtajayksilöstä ei yksin riipu se, millaiseksi hänen toimintatapansa muodostuu, vaan hän on paitsi toiminta-

tansa subjekti ja organisaationsa kulttuurin ohjaaja, myös kulttuurinsa ja yritys ympäristönsä tuotos. Vain johtajan toimintaan interventioita kohdentamalla – esim. muualla kehitettyjä johtamisteorioita istuttamalla – ei aikaansaada yksilön eikä organisaation kehitystä.

## JOHDANTO

Ulkoisen yritys ympäristön, kuten asiakkaiden ja yhteiskunnan tarpeet, määrittellen yrityksen tavoitteiksi ja perustehtäviksi, jotka muovaavat organisaation kulttuuria, rakennetta ja johtamista. Johtajan ajankäyttö ja työskentelytapa määräytyvät pitkälti niiden tehtävien mukaan, joita hoitamaan hänen yrityksensä, organisaatiotasonsa tai yksikkönsä on perustettu. (Hampden-Turner 1991, Hunt 1991)

Mintzbergin (1983) mukaan vakaassa ja vaihteiltaan yksinkertaisessa ympäristössä yrityksestä muodostuu stabiilirakenteinen, keskitettyyn päätöksentekoon ja pysyväisohjeisiin perustuva organisaatio, jossa ei koeta painetta tuotteiden eikä toimintaprosessin arviointiin eikä uudistamiseen. Lopputuloksena on »mekaaninen» organisaatio (Burns & Stalker 1961). Alaisen ja esimiehen välistä vuorovaikutusta ei koeta tarpeelliseksi, koska vakaa säännöstö ja selkeät tehtävät toimivat niin johtajan kuin työntekijänkin suorituksen perustana. Jos alaiset ymmärretään päteviksi, esimiehestä muotoutuu herkästi delegoiva taustahenkilö ja johtamisesta antaa mennä -tyyppistä: asioihin puututaan vain poikkeustilanteissa. Jos alaiset ymmärretään epäitsenäisiksi tai vastuuvalmiuksiltaan heikoiksi, johtajan toiminta painottuu sääntöjen valvomiseen. (vrt. Fiedler 1967, Hersey & Blanchard 1990, Hollander 1978, Stinson & Johnson 1975)

Jos yritys ympäristö on puolestaan dynaaminen ja vaativa, myös yritys joutuu Mintzbergin (1983) mukaan muuttamaan toimintaansa dynaamiseksi. Tueksi eivät riitä pysyväisohjeet eikä keskitetty suunnittelu- ja päätöksentekojärjestelmä, vaan kaikkien asiantuntijoiden osaamisen hyväk-

sikäyttö tulee keskeiseksi: toimintaa on kyettävä jatkuvasti arvioimaan ja suuntaamaan uudelleen. Organisaatorakenteesta muotoutuu »orgaaninen» (Burns & Stalker 1961). Tilanne, jossa tavoitteet ja tehtävät ovat »epäselviä» tai tuotantoprosessi on jatkuvan muutoksen alla, muovaa johtamisesta »ihmiskeskeisen». Päivittäiskeskustelut ovat välttämättömiä toiminnan ylläpitämiseksi, kun työntekijän pätevyys ymmärretään riittämättömäksi. Johtamistapa voi muotoutua tiukasti ohjaavaksi ja kontrolloivaksi – »tuputtavaksi». Yhteistyö ja aito vuorovaikutus ovat erityisen oleellisia tilanteissa, joissa työntekijöiden asiantuntijuus halutaan saada käyttöön tai aivan uusia asiayhdistelmiä esiin. Kun työntekijä ymmärretään itsenäiseksi ja päteväksi, esimiehen tehtäväksi jää osallistaminen, innostaminen ja tukeminen. (vrt. Fiedler 1967, Hersey & Blanchard 1990, Hollander 1978, Stinson & Johnson 1975)

Erilaisissa toimintaympäristöissä yrityksen kulttuuri muotoutuu omanlaisekseen: niissä toimitaan erilailla, arvostetaan eri asioita ja ajatellaan eri tavoin. Organisaatiokulttuuri voidaankin Scheinin (1987) mukaan määritellä opituksi tavaksi vastata ulkoisen ympäristön tuottamiin haasteisiin ja vaateisiin, ryhmän säilymiseen ja sisäiseen yhteydenpitoon liittyviin ongelmiin. Se määrää organisaation näkemyksen itsestään ja sen suhteen ympäristöön: mm. »miksi olemme olemassa», »mitä, kenelle ja miten tuotamme» ja »millaisia olemme». Ajattelu- ja toimintatapa on »palvelut» riittävän kauan ja hyvin, niin että siitä on tullut selviä, jota ei kyseenalaisteta. Johtajakin on sovitautunut tähän kulttuuriin.

Mutta johtajan on kyettävä paitsi mukautumaan kulttuuriin, myös ymmärtämään ja ohjaamaan kulttuurin muodostumista organisaatiossaan ja vuorovaikutussuhteissaan. Eri vuorovaikutusosapuolilla on sekä toisiinsa että koko yritystoimintaan kohdistuvia käsityksiä ja odotuksia. Ne liittyvät usein jokapäiväisen työhön. Ja usein osapuolten väliset odotukset ovat ristiriitaisia. Käsitykset ovat ainakin implisiittisinä, tiedostumattomina, läsnä tilanteissa. (Gahmberg 1991, Lahti-Kotilainen 1992) Työntekijä voi odottaa, että yksikön tavoitteista keskustellaan hänen kanssaan tai että hän kuulee hyvissä ajoin esimieheltään itseään koskevista asioista. Jos työntekijän käsitykset siitä, miten olisi toimittava, otetaan huomioon, hän käyttää asiantuntemustaan ja kykyjään osapuolia tyydyttävällä tavalla. Esimiehen toimintatapa voi joko edesauttaa odotusten toteutumista tai estää sitä. Kun vuorovaikutusmuoto vastaa osapuolten odotuksia psykologinen sopimus (Schein 1977) on olemassa. Tuottamisen

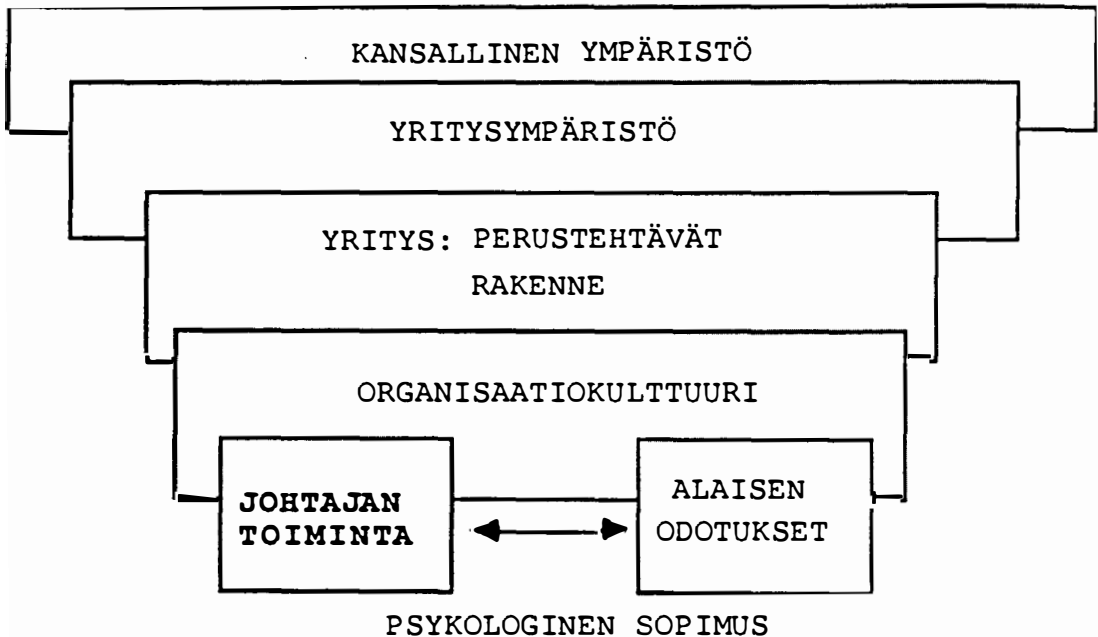
»pelisäännöistä» neuvottelemalla tai ymmärtämällä muuten odotukset, esimies saa mahdollisuuden ohjata yksikköään yhteisöksi, kohti yhteistä tavoitetta, jolla sovittaudutaan ympäristöön. (Kuvio 1.)

On huomattava, että kyse on toimintatapojen ja roolien yhteisymmärryksestä. Niinpä uuden johtajan tullessa vanhan ryhmän esimieheksi, häneltä voidaan odottaa samaa tyyliä kuin edeltäjältään, jolloin uuden sopimuksen tekoon menee aikansa. Sopimuksia olisi kuitenkin aika ajoin tarkistettava muutenkin: es. jos esimies on kerännyt ympärilleen samanmielisten ryhmän, innovaatioita ei synny. Onkin ehdotettu (Hersey & Blanchard 1990), että työryhmissä pitäisi tietojen, taitojen ja tyylien täydentää toisiaan, mikä mahdollistuu yhteistyöllä ja keskusteluilla.

## ESIMIES – KULTTUURIN TUOTE JA TUOTTAJA

Eri maissa johtajilta odotetaan erilaista toimintaa. Hofsteden (1980) tunnetussa, 40 maata käsitävässä, tutkimuksessa todettiin, että johtajan ja alaisen välistä hierarkkista valtaeroa pidetään hyväksyttävämpänä USA:ssa kuin Suomessa. Suomalaiset odottavat tasavertaista vuorovaikutusta: sekä johtajan ja alaisten välisiä että työtovereiden keskinäisiä keskusteluja ja pohdintaa. USA:ssa korostetaan yksilösuorituksia, Suomessa kollektiivisia toimintatapoja. USA:ssa kannatetaan liiketaloudellisempia arvoja kuin Suomessa. Suoritteiden arvioinnissa suomalaiset näkevät tarpeelliseksi paitsi määrällisten tulostekijöiden evaluoinnin myös laadun huomioonoton. Suomessa tukeudutaan herkemmin pysyviin toimintasäätöihin ja -tapoihin, USA:ssa siedetään paremmin epävarmuutta ja otetaan herkemmin riskejä. Myöhemässä Hofsteden muuttujiin perustuvassa tutkimuksessa (Smith & Peterson 1992) on todettu, että erityisen suuri taipumus muodollisiin ohjeisiin on maissa ja organisaatioissa, joissa hierarkiaerot ovat suuret.

Hampden-Turnerin (1991) 30 maassa toteutettu, 1000 yritysjohtajaan kohdistunut tutkimus, todensi samoja USA:n ja Suomen välisiä eroja. Tutkimuksessa havaittiin lisäksi, että USA:laisista johtajista lähes 70 % olisi valmis delegoimaan vaikutusvaltaansa. Suomessa valmiutta osoitti 60 % vastaajista. Sen sijaan es. Portugalissa, Espanjassa ja Kreikassa halukkaiden osuus jäi 30 %:iin. Erityisesti suomalaisille tunnusomaiseksi on havaittu eettisten tekijöiden arvostaminen



Kuvio 1. Johtajan toiminta ympäristön ja kulttuurin kentässä.

(Pimes 1990) ja työntekijöiden itsenäisyystarpeen voimakkuus (Kortteinen 1992).

Kansallisen kulttuurin lisäksi johtamistapaan vaikuttaa kunkin organisaation oma kulttuuri, josta on eroteltavissa eri olomuotoja. Vaikuttavin mutta tiedostamattomin taso sisältää perusolelut, toiminnan perustan: es. ihmiskuvan (kuva työntekijästä ja asiakkaasta), käsityksen ihmisen toiminnasta, näkemyksen ihmissuhteista ja vuorovaikutuksesta, aika- ja todellisuuskäsityksen sekä ympäristökuvan. Tiedostettavampia ovat arvot, jotka ilmaisevat, mitä asioita organisaatiossa pidetään tärkeinä. Näkyvin olomuoto on kulttuurin ilmiasu: fyysinen tila, materiaallinen esineistö ja käyttäytyminen. Ilmiasutaso on merkitysten läpäisemä ja verhottu symbolein, jotka on tiedostettava ja tulkittava. Vasta siten päästään kulttuurin perusasioihin. Organisaatiokulttuurin ydin onkin jäsenten tuntema – vaikkakaan ei välttämättä hyväksymä – merkitysjärjestelmä, jonka avulla kaikki organisaatiossa oleva voidaan tulkita. (Adler & Jelinek 1986, Juuti 1992, Schein 1987)

Kulttuurin tasot ovat yhteydessä toisiinsa (Schein 1987). Ihmiskuva, joka johtajalla on, ohjaa hänen puhettaan ja tekojaan. Hänen puheensa ja tekonsa puolestaan ilmaisevat, rakentavat

ja ylläpitävät yhteisön ihmiskuvaa. (McGregor 1960)

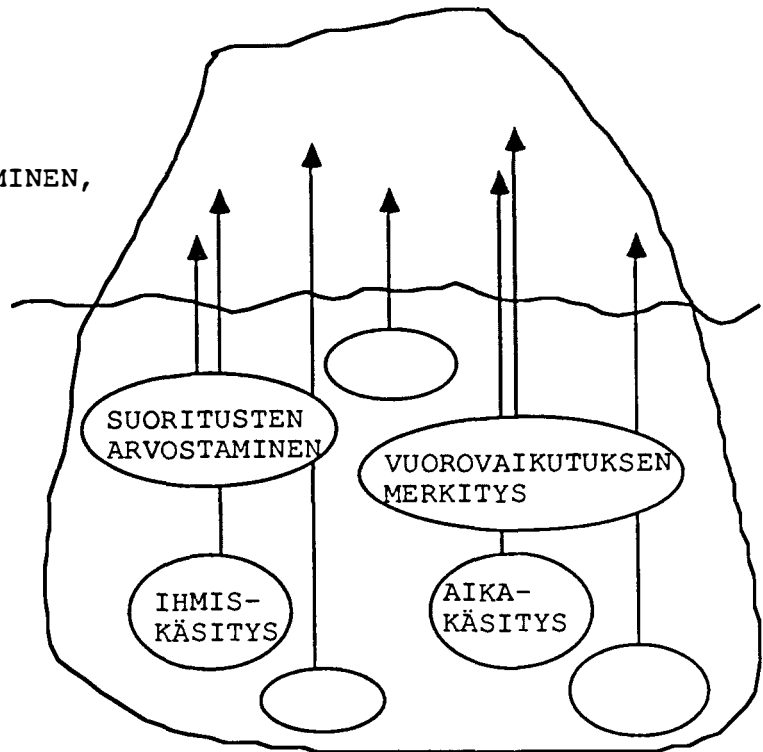
Kulttuuri kehittyi sosiaalisessa vuorovaikutusprosessissa. Johtaminen olisikin nähtävä pitkälti vuorovaikutukseksi, jos sillä tavoitellaan kulttuurin syvätasoa. (Aaltio-Marjosola 1992, Hyttinen 1990, Immonen 1990, Juuti 1992) Tärkeää on, että johtaja pystyy tarpeentullen kyseenalaistamaan vanhoja kulttuurisia ajatus- ja käyttäytymisrakenteita ja pitämään työyhteisössään yllä innovatiivisia yhteistoimintatapoja.

## TUTKIMUKSEN TARKOITUS

Johtamista on tutkittu paljon johtajan ja alaisen suhteena, jossa johtamistyyliin on nähty vaikuttavan esimiehen tai alaisen persoonallisuuspiirteet, ominaisuudet tai kyvyt (Bass 1990). Huomattavasti vähemmän on tehty tutkimusta, jossa johtamistavan selittäjiksi on ymmärretty ympäristö- tai kulttuuritekijät (Ropo 1989, Yukl 1989). *Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, onko esimiestoiminta erilaista eri yritys ympäristökonteksteissa ja miten eri organisaatiokulttuurit näyttäytyvät johtajan päivittäistoiminnassa.*

ILMIASUTASO:  
"NÄKYVÄ" KÄYTTÄYTYMINEN,  
JOHTAJAN TOIMINTA

VÄHEMMÄN  
TIEDOSTUNUT TASO:  
KULTTUURIN "PERUS-  
OLETUKSET"



Kuvio 2. Hankkeessa tavoitellut kulttuurin tasot jäävuorimalliin avulla kuvattuna (vrt. Herman ref. Frech & Bell 1973).

Tietoa johtamisesta hankittiin samaa tiedonkeruu- ja analyysimenetelmää käyttäen kahden eri kansallisen kulttuurin vaikutuspiiristä ja kolmelta eri tuotannon alalta: USA:sta ja Suomesta; rakennusteollisuudesta, vakuutusalaalta ja valtion hallinnosta. Tutkimuksessa verrattiin kahden suomalaisen tuotantoalan – valtion viraston ja yksityisen talonrakennusyhtiön – esimiesten toimintaa. Suomalaista johtamistapaa verrattiin amerikkalaisen vakuutusyhtiön johtamistapaan.

Perusaineisto edustaa kulttuurin ilmiäsuotasoa: se hankittiin havainnoimalla johtajan päivittäistointaa. Havainnointi pyrkii poistamaan ne validiteettivirheet, joita esiintyy, kun tutkitaan kulttuuria kyselyyn esitettyihin vastauksiin luottamalla: verbaliset ilmaisut eivät välttämättä korreloi toimintaan arvotutkimuksissa (vrt. Lahti-Kotilainen 1992).

Tutkimuksessa selvitetiin, mihin esimies käyttää aikaansa ja millainen hänen vuorovaikutustapansa on eri tilanteissa. Tästä havainnoimalla kerätystä aineistosta etsittiin vähemmän tiedostuneiden kulttuuritasojen »perusoletuksia» (Ha-

risalo 1991, Schein 1987). Erityisesti selvitetiin, miten seuraavat kulttuuripiirteet ilmenevät johtajan toiminnassa. (Kuvio 2.)

1. *Vuorovaikutuksen merkitys*: Miten paljon esimies käyttää aikaansa vuorovaikutusepisodeihin?

2. *Suoritussuuntatuneisuus*: Kuinka paljon esimies päivittäin käsittelee alaistensa vastuulla olevia suorituksia?

3. *Ihmiskuva*: Kuinka hyvin esimies ottaa huomioon työntekijän itsenäisyyden, kuinka tasavertaiseksi vuorovaikutusosuudeksi hän työntekijän kommentillaan osoittaa ja näkeekö hän työntekijästä muitakin puolia kuin työhön liittyvät?

4. *Aikakäsitys*: Käsitteleeö esimies keskustelussa enemmänkin senhetkistä tilannetta vai enakoiko tulevia asioita?

## TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO

Suomessa tieto kerättiin vuoden 1989 aikana valtion virastosta (Immonen 1990) ja talonraken-

nusyhtiöstä (Hytinen 1990). Virasto toimi ympäristössä (Mintzberg 1983), joka oli tuolloin melko yksinkertainen ja vakaa tarpeiltaan, mutta monimutkainen säädöksiltään. Rakennusyritys toimi dynaamisessa, mutta haasteiltaan vielä yksinkertaisessa ympäristössä, jossa ei vaadittu es. uusia tuotteita. Rakennustyömaa eroaa toimistosta siinä, että se on hyvin orgaaninen, jatkuvan muutoksen tilassa elävä tuotantoprojekti. Työntekijöistä suurin osa on miehiä, ja työ on fyysisesti raskasta, tiukkaan aikatauluun sidottua, osittain ulkona tapahtuvaa käsityötä. Amerikkalainen materiaali hankittiin vuonna 1986 vakuutusyrityksestä (Komaki 1986), joka vertautuu toimistona virastoon, mutta joka on olemukseltaan dynaamisempi ja ympäristön tarpeiltaan vaativampi ja monimutkaisempi. Molemmissa työpaikoissa tehdään tietokoneavusteista asiakaspalvelutyötä. Kyseessä on kuitenkin kaksi erilaista organisaatiotyyppiä: vakuutusyhtiö toimii liiketaloudelliselta pohjalta kuten rakennusyhtiökin, valtion virasto puolestaan tuottaa kansalaisten oikeusturvaan liittyviä yhteiskunnallisia palveluja.

Viraston osastopäälliköitä tutkimukseen osallistui 8, rakennustyömaan vastaavia mestareita 16 ja vakuutustoimiston päälliköitä 24. Tutkimukseen valittiin mahdollisimman erilaisia tuotannonaloja eri ympäristöistä, mutta esimiehiä, jotka edustivat samaa organisaatiotasoa ja joilla kullakin oli välittömässä alaisuudessaan työntekijöitä. Kutakin havainnoitiin samalla menetelmällä.

Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin järjestelmällistä Operant Supervisory Taxonomy and Index (OSTI) -havainnointia (Komaki ym. 1986). Menetelmällä tutkittiin johtamistoiminnan ulkoisesti havaittavia puolia: puhetta ja tekoja eli niitä toimintoja, jotka työntekijän näkökulmasta ovat tärkeitä. OSTIlla saatiin tarkka kuva johtajan ajankäytöstä ja vuorovaikutustavasta. Johtajan toiminta voitiin luokitella seitsemään eri pääluokkaan ja niiden alakohtiin. Kolme ensimmäistä luokkaa tarkoittivat tilanteita, joissa käsiteltiin työntekijän tai työntekijäryhmän vastuulla olevaa suoritusta, jonka tavoitetta oltiin sopimassa, jota työnjohtaja seurasi tai jota arvioitiin. Palautteesta tutkittiin es. laatu; tavoitteesta se, ottiko johtaja huomioon tavoitteesta sopimisessa alaisensa tiedot ja mielipiteet, kuinka selkeitä tehtäväksiannot olivat ja mihin ajankohtaan ne kohdistuivat. Muut luokat eivät liittyneet suoritukseen ohjaukseen, vaan niissä käsiteltiin joko työpaikan yleisiä asioita, johtajan omaa suoritusta tai työhön liittymättömiä seikkoja. Jos esimies ei ollut vuorovaikutusepisodissa, hänen työnsä luokitettiin yksintyöskentelyksi

eikä sen sisältöä tässä tutkimuksessa analysoitu. (Taulukko 1.)

Havainnointia edelsi laaja menetelmään, organisaatioon sekä esimiehiin perehtymisjakso. Havainnoijien koulutuksessa korostettiin objektiivisen tiedon hankkimista – esimiehen sanomisia ei saanut tulkita es. toivekuvansa mukaan. Havainnoijat seurasivat jokaista mukana ollutta esmiestä 20 kertaa 30 minuutin jaksoissa. Havainnoija kirjoitti muistiin, mitä esimies teki tai sanoi kunkin minuutin ensimmäisen 10 sekunnin aikana. Tältä pohjalta hän luokitti, mihin pää- ja alaluokkaan akti kuului, mitä ilmaisu merkitsi. Tässä havainnoija oli pätevä, koska hän oli tutustunut ilmaisutapaan, jolla esimies esittää asiansa. (Voihan es. »oikein hyvä» merkitä paitsi myönteistä palautetta, myös tilanteesta, äänensävyistä ja muista nonverbaalisista vihjeistä riippuen es. nälväisyä, »kielteistä palautetta».) Eri havainnoijien luokitukset olivat mittausten mukaan yhtäpitäviä. (Hytinen 1990, Immonen 1990, Komaki 1986).

OSTI-aineistosta laskettiin luokittaiset keskiarvot kullekin tutkimusryhmälle. Lisäksi tutkijat kävivät läpi aineiston edellä esitettyjen, vähemmän tiedostuneiden kulttuuripiirteiden valossa (kuvio 2.).

## TULOKSET

Johtajien *toiminnassa* oli OSTI-keskiarvojen perusteella selviä eroja maittain ja tuotannonaloittain. Suomalaiseen verrattuna amerikkalainen johtaja antoi enemmän palautetta suorituksista ja oli useammin tilanteissa, joissa työhön liittyvistä asioista neuvoteltiin joko työntekijöiden, asiakkaiden tai muiden esimiesten kanssa. Sen sijaan hän käytti vähemmän kuin suomalainen aikansa keskusteluihin muista kuin työasioista. Toimistopäälliköistä suomalainen puursi työssään useammin yksin kuin amerikkalainen kollega, joka ohjasi alaisensa suorituksia tiiviimmin ja teki yhteistyötä enemmän. Näissä suhteissa liiketaloudelliselta pohjalta toimivien yritysten (rakennus- ja vakuutusyritys) esimiesten toiminta oli enemmän toistensa kaltaista kuin toimisto-organisaatioiden. (Taulukko 2.)

Suomalaisen virastoesimiehen *toiminta* erosi melkoisesti rakennustyömaan vastaavan mestarin toiminnasta. Viraston esimies antoi alaisilleen huomattavasti vähemmän suoritusta koskevaa suullista palautetta kuin rakennustyömaan esimies. Myös muu suoritukseen liittyvä työjohto, kuten tuloksen ja laadun seuranta ja tavoitteista keskustelu olivat paljon harvinaisempia. Viraston

*Taulukko 1. OSTI-tiedonkeruumenetelmä (J = johtaja ja tt = työntekijä tai työntekijäryhmä) (Komaki ym. 1986).*

Luokka/alaluokka	Määrittely
1. Palaute Antotapa Suoraan ko. tt:lle Toisen henkilön kautta tt:lle Laatu Kielteinen Neutraali Myönteinen	J osoittaa tietävänsä tt:n suorituksista, hän arvioi tulosta
2. Seuranta Työnteon tarkkailu tai tuotteen tarkastus Työntekijän oma seloste Toisen seloste	J hankkii tietoa tt:n suorituksesta
3. Tavoite Antotapa Suoraan ko. tt:lle Toisen henkilön kautta tt:lle Vastuu J määrittänyt vastuuhenkilön J ei määritellyt vastuuhenkilöä Toteutusajankohta Kiireellinen ongelmatilanne Ennakoitu tavoitekeskustelu Asettamistapa Tt:ää osallistavasti Ei tt:ää osallistavasti	J keskustelee työn tavoitteista ja ohjeista tai ilmaisee odotuksiaan
4. J:n oma suoritus Toiminta Palaute Seuranta Tavoite	J arvioi omaa työtään, asettaa tavoitetta sille tai tarkastaa sen laatua
5. Muut työhön liittyvät asiat Tapa Tt:ää osallistavasti Ei tt:ää osallistavasti Vuorovaikutus, jossa J ei puhu	J käsittelee yleisiä työasioita
6. Ei työasiat Tapa Tt:ää osallistavasti Ei tt:ää osallistavasti	J keskustelee muista kuin työasioista
7. Yksintyöskentely Ei havaintoa	J ei ole vuorovaikutuksessa, vaan työskentelee yksin

esimies pohdiskeli omaa suoritustaan muiden kanssa niin ikään paljon harvemmin kuin rakennusesimies. Virastoesimies työskenteli pääasias-  
sa yksin. Rakennuksella vuorovaikutus kasvok-  
kain oli yleistä ja yksintyöskentely pakollisten  
hallintorutiinien hoitamista. (Taulukko 2.)

Myös *toimintatyylissä* oli eroja sekä maittain  
että tuotannonaloittain. USA:ssa palaute on  
myönteisempisävyistä ja kaiken kaikkiaan ar-  
vioivampaa kuin Suomessa. Suoritusseurannas-  
sa painottui amerikkalaisessa aineistossa keskus-  
televa ja kyselevä tiedonhankinta tuotteen laa-

dun ja työntekeksen tarkkailun sijaan. (Tauluk-  
ko 3.)

Suomalainen rakennuksen ja viraston johtami-  
nen erosivat *vuorovaikutustyyliään* selvästi toi-  
sistaan. Suullinen palaute puuttui käytännöllisesti  
katsoen kokonaan virastoista ja silloin kun pääl-  
likkö antoi palautetta, se oli sävyiltään neutraalia  
asian toteamista eikä todellista arviointia. Työn-  
tekijöiden suorituksia seurattiin virastossa vähem-  
män. Kun virastoesimies seurasi, hän kyseli.  
Rakennuksella laatu tarkastettiin rakentamisen  
jälkeen ja seuraamalla työntekeksen. (Taulukko 3.)

**Taulukko 2. Johtajien toiminta eri maissa ja eri aloilla, keskiarvot (% koko toiminnasta).**

Luokka	Suomi Viraston osasto- päällikkö (n = 8)	Suomi Rakennus- työmaan vastaava mestari (n = 16)	USA Vakuutus- toimiston päällikkö (n = 24)
Palaute	0,5	3,9	5,7
Seuranta	1,6	9,6	2,5
Tavoite	4,5	9,6	4,8
Oma suoritus	2,3	4,9	3,6
Muut työasiat	34,5	31,3	42,5
Ei työasiat	2,0	3,0	1,5
Yksintyöskentely	54,7	37,7	39,4

Rakennustyömaan vastaava mestari ohjasi, neuvoi ja keskusteli työn tavoitteista ja työtavoista huomattavasti useammin kuin viraston esimies. Silloin kun asioista keskusteltiin, virastossa oli kyseessä aina tässä ja nyt -tilanne, yllättävä »kriisi», johon johtajan apua, neuvoa tai päätöstä tarvittiin kiireesti. Rakennuksilla oli ennakoituja tavoitteenpohjimistilanteita 38 % kaikista tavoitetilanteista. Virastoissa keskustelutyylillä oli hyvin esimieskeskeinen: vain 2 %:ssa päällikkö kysyi alaisensa mielipidettä selvästi. Rakennustyömaalla toimittiin hieman tasavertaisemmin: esimies osallistui työntekijää päätöksentekoon 14 %:ssa tavoitekeskusteluista. (Taulukko 3.)

Kun rakennuksen vastaava mestari keskusteli alaisensa kanssa muista kuin alaisen vastuulla olevista suorituksista, es. koko yritystä tai työmaata koskevista yhteisistä asioista, tai kun hän oli tekemisissä muiden kuin työntekijöiden kanssa, vuorovaikutus oli hyvin tasavertaista: vain 22 % tilanteista oli esimieskeskeisiä. Virastopäällikkö sen sijaan piti johtajaroolinsa: jopa 71 % keskusteluista oli esimiesvetoisia. (Taulukko 3.)

Suomalaisen valtion viraston ja amerikkalaisen yksityisen vakuutustoimiston eroista mainitsemisen arvoisia ovat tavoitteen selkeys, määritettävyyden ja ennakointi: valtion virastossa tehtäväksi annetot olivat selvemmin määritettävissä olevia ja koskivat senhetkistä tilannetta useammin kuin yksityisessä toimistossa, jossa muutoksiin jouduttaneen reagoimaan jopa päivittäin ja jossa ennakointi on välttämätöntä. Sen sijaaneroja ei ollut es. vuorovaikutuksen tasavertaisuudessa. (Taulukko 3.)

Keskiarvojen perusteella piirtyi kuva eri toimialojen johtamistavoista. On kuitenkin huomattava, että eroja oli myös eri henkilöiden välillä. Es. yksi rakennusesimiehistä teki työtään yksin jopa

**Taulukko 3. Johtajien toimintatyyli eri maissa ja eri aloilla, keskiarvot %-osuuksista luokittain.**

Luokka	Suomi Viraston osasto- päällikkö (n = 8)	Suomi Rakennus- työmaan vastaava mestari (n = 16)	USA Vakuutus- toimiston päällikkö (n = 24)
Palaute			
antotapa			
suora	100	49	40
epäsuora	0	51	60
laatu			
kielteinen	30	36	30
neutraali	58	42	29
myönteinen	12	22	41
Seuranta			
laatutarkkailu	33	50	12
suora kysymys	63	46	70
epäsuora kysymys	4	4	18
Tavoite			
suoruu			
suora	98	94	89
toisen kautta	2	6	11
vastuu			
määrätty	98	94	86
ei määrätty	2	6	14
toteutusajankohta			
ennakoitu	0	38	10
ei ennakoitu	100	62	90
asetustapa			
osallistava	2	14	2
ei osallistava	98	86	98
Oma suoritus			
toiminto			
palaute	31	37	49
seuranta	6	12	2
tavoite	63	52	49
Muut työasiat			
tapa			
osallistava	2	51	4
ei osallistava	71	22	66
esimies ei puhu	27	26	30
Ei työasiat			
tapa			
osallistava	—	72	—
ei osallistava	—	28	—

yhtä usein kuin viraston keskivertopäällikkö. Rakennuksella esimiehet käyttivät yksintyöskentelyyn aikaa 19–55 % koko työajasta, virastossa 41–76 %.

## POHDINTA

Vaikka USA:n ja Suomen aineistot onkin hankittu eri aloilta, tulosten perusteella voi varauk-

sin todeta, että suomalainen ja amerikkalainen johtaminen poikkeavat tiettyjen piirteiden osalta toisistaan. Erottuvia piirteistä selkein on suorituksia koskevan palautteellisen vuorovaikutuksen osuuden korostuminen USA:ssa. USA:ssa arvioidaan herkemmin suoritteita ja yksilöiden toiminta on sitoutunut suuremmin toisilta saatuun arvostukseen kuin Suomessa. Myös keskustelupainottuneisuus tuli USA:ssa esille etenkin verrattaessa toimisto-organisaatioita. Ilmeisesti tämä kuvaa aiemmissa tutkimuksissa (Hofstede 1980) esiin tullutta tulos- ja yksilösuuntautuneisuutta. Tukea ei saanut kuitenkaan aiemmissa tutkimuksissa (Hampden-Turner 1991) havaittu amerikkalaisille luonteenomainen vallan ja vastuun delegointivalmius: vuorovaikutus oli hyvin esimieskeskeistä.

Kansallisia kulttuurieroja koskevat päätelmät ovat vain suuntaa antavia, koska ne perustuvat hyvin pieneen aineistoon ja koska tuloksia ovat »sotkemassa» mm. organisaatiokulttuuriset ja alakohtaiset muuttajat. Kansallisten kulttuurierojen selvittämiseksi on aluillaan uusi tutkimushanke (Komaki ym. 1993), jossa pyritään etsimään kulttuureja yhdistäviä ja niitä erottelevia onnistuneen toiminnan piirteitä. Tutkimuksessa käytetty tiedontuottamisen menetelmä osoittautui päteväksi, kun havainnoijina toimivat samaa kansallista kulttuuria edustavat henkilöt.

Suomalaisaineistojen välillä oli selviä eroja. Projektiluonteisella, jatkuvan muutoksen tilassa elävällä rakennustyömaalla, johtaminen on tilanteesta toiseen siirtymistä. Johtajalta se vaatii rakentamisen jatkuvaa seuraamista, keskusteluja työmaalla, omien oletusten ja suunnitelmien varmentamista, neuvomista ja avustamista. Paperityötä tehdään vähemmän kuin virastossa. Eristäytyminen työmaan konttoriin ei käykään päinsä, koska on oltava koko ajan ajan tasalla. Johtajan työ on sidoksissa työntekijöiden suoritteisiin (es. materiaalin hankinta rakennusmiehille), joten hän joutuu arvioimaan toisten kanssa myös omaa osuuttaan rakentamisprojektissa (es. onko materiaali ollut sopivaa). Työntekijöiden tuottamat tuotteet ja suoritteet ovat konkreettisia ja pian mahdollisessa evaluointivaiheessa. Niitä on siksi »helppo» seurata ja arvioida. Esimiestyöstä muotoutuu vuorovaikutteista ja ihmiskeskeistä, jolloin paitsi että pääasiassa keskitytään asioihin, tehtäviin ja suoritteisiin, huomiotta ei voi jättää myöskään laajemmin yritykseen ja ihmiseen liittyviä asioita. Tavoitteen liiallinen »tuputtaminen» tällaisessa tilanteessa on kuitenkin yksi esimiestoiminnan onnistumisen uhkatekijä: »käskytyks» väsyttää pätevän työntekijän. Myös tilanteiden

ennakoimattomuus voi tällaisessa ympäristössä saada aikaan alaisessa »hallitsemattomuuden» tunteen. (Hyttinen 1990)

Virastajohtamisessa voidaan turvautua pitkälti ennalta sovittuihin menettelytapoihin: säännöt, toimenkuvat ja kirjalliset käytänteet ovat toiminnan pohjana. Alaiset voivat kokea välittömän puuttumisen asioihin jopa loukkaukseksi ammatitaitoaan kohtaan. (Immonen 1990) Johtaja työskentelee omassa huoneessaan eikä niinkään alaisensa parissa tai muissa tiimeissä. Avoimesti ei arvioida työntekijän eikä johtajan suoritteita, vaan evaluoinnissa käytettäneen välillisiä medioita. Tällöin kuitenkin voi tulla liian pitkä viipymä suoritteen ja palautteen välille (Komaki ym. 1986). Uhkatekijäksi voi muodostua antaa mennä -johtamiseen luisuminen. Johtajan tukea ja innostamista saatetaan kaivata. Ja organisaatio voi tarvita myös kehityksen käynnistäjää ja ylläpitäjää.

Liiketaloudelliselta pohjalta toimivan amerikkalaisen vakuutuslaitoksen esimiehen työstä näkyi, etteivät toimintaympäristö, työn tulosvaade eivätkä alaisten toimenkuvatkaan ole pysyviä: tavoitteen määrittämisessä oli enemmän väljyyttä, toistaiseksi »epäselvyyttä» ja asiat, joista keskusteltiin ulottuivat useammin jo pitemmälle tulevaisuuteen kuin virastossa.

Johtajan työn tutkiminen havainnoimalla paljasti organisaation kulttuurisia ilmiä käytäntöjä varsin selkeästi. Kulttuurin perusoletuksiakin voitiin tulkitä. Vuorovaikutuksen merkitys tuli eri tilanteissa selvästi esille: rakennuksella ja amerikkalaisessa vakuutuslaitoksessa se oli elinehto (vaikkakin ehkä eri syistä), virastossa poikkeustilanteissa tarvittava menettely. Suoritusten korostus noudatteli samaa suuntaa: liiketaloudellisissa ympäristöissä suoritusten ohjaus koettiin tärkeäksi, ja USA:ssa toiminnan seuranta jatkettiin vielä tuloksen arvioinnilla. Työntekijä näyttäytyi rakennuksella melko tasavertaisena vuorovaikutusosapuolena, jonka sanomisia työnjohtaja kuunteli. Työntekijän omaehtoiseen päätöksentekokykyyn suorituksissa ei kuitenkaan luotettu eikä valmiita toimintaratkaisuja ollut. Tällaisessa tilanteessa työnjohtajan merkitys korostuu ehkä liikaa (Mintzberg 1983). Lisäksi rakennuksella – poiketen muista organisaatioista – työntekijä kohdattiin paitsi työntekijänä, myös ihmisenä, jonka kanssa keskusteltiin vapaa-ajankin asioista ja jonka kanssa laskettiin leikkiä. Virastoissa työntekijä nähtiin omaehtoisena sääntöjen perusteella toimivana subjektina, joka ei tarvitse jatkuvaa esimiehen tukea eikä neuvoja. Johtaminen muodostuu tällöin asiapainotteiseksi ja tehtäväkeskeiseksi, ja ehkä liikaa aletaan luottaa organisa-



**Taulukko 4. Organisaatiokulttuuristen piirteiden tarkastelu erityyppisissä organisaatioissa ja eri toimintaympäristöissä.**

Kulttuuripiirre	Suomi	Suomi	USA
	Julkishallinnollinen palveluorganisaatio Viraston osasto	Liiketaloudellinen tuotantoyritys Rakennustyömaa	Liiketaloudellinen palveluyritys Vakuutustoimisto
Vuorovaikutuksen merkitys	vähäinen	suuri	suuri (myös palaute suorituksesta)
Suorituspainotteisuus	vähäinen	voimakas	voimakas
Ihmiskuva (työntekijä)	itsenäinen, ei tasa-arvoinen, työkeskeinen	ei-itsenäinen, osittain tasa-arvoinen, osittain myös ei-työkeskeinen	ei-itsenäinen, ei-tasa-arvoinen, työkeskeinen
Aikakäsitys	tässä ja nyt	osittain myös tulevaisuus	osittain myös tulevaisuus

tion aikojen saatossa hioutuneisiin tapoihin. Aikakäsitys eri konteksteissa oli myös erilainen: virastossa elettiin vuorovaikutuksessa tämän hetken tilanteessa, rakennuksella ja vakuutustoimistossa keskustelut koskettivat useammin myös pitemmän aikavälin kysymyksiä. (Taulukko 4.)

Johtajan onnistuminen vuorovaikutuksessa riippuu mm. siitä, onko hän ymmärtänyt oikein organisaation kulttuuriset perusasiat. (Kuvio 1.) Johtamistavan kuvaaminen tai ymmärtäminen vaatii tällöin syvällisempää tarkastelua kuin, mihin liiksi yksinkertaistavat johtamistyylitarkastelut antavat mahdollisuuden. Jos esimies ja alainen ovat perusasioista yhtä mieltä, psykologinen sopimus (Schein 1977) on voimassa. Erillisissä julkaisuissa on esitelty sekä amerikkalaista (Koski 1986) että suomalaista (Hyttinen ym. 1992, Immonen 1993) onnistuneen johtamistoiminnan mallia kyseisissä empiirisissä aineistoissa.

## LOPUKSI

Tällä hetkellä niin julkishallinnollisilta kuin liiketaloudellisiltakin yrityksiltä odotetaan innovatiivisuutta (es. Neilimo 1991): sitä, että kyettäisiin vastaamaan uusilla tuotteilla, palveluilla ja toimintatavoilla dynaamiseksi muuttuneeseen ympäristöön ja haasteisiin, joita työntekijän tieto-, taito- ja arvovaatimukset edellyttävät. Uudistamistyön käynnistäminen vaatii johtajalta paljon – etenkin organisaatioissa, joissa uudistuksiin ei ole totuttu. Kyse on paitsi johtajan oman ajattelu- ja toimintatavan kehittämisestä, koko kulttuurisen peruskaluston uusimisesta – uuden organisatorisen ajattelu- ja toimintatavan opettelusta. Jos »muu-

tokseen» on totuttu suhtautumaan poikkeustilana, vie aikansa, että jatkuvaa tutkivaa arviointia ja sen pohjalta tilanteen kehittämistä opitaan pitämään organisaation kaikilla tasoilla ja kaikissa tehtävissä yrityksen »normaalitilana», toimintatapa, jolla menestyminen taataan ja henkilöstön pätevytyminen ja tulevaisuus turvataan.

Arvionnin ja kehittämisen kohteina on oltava tällöin paitsi tietysti johtaminen, kaikki järjestelmän oleelliset osat, joista menestyminen riippuu. Kehittämistyössä on pidettävä mielessä, että aina on kyse yrityksen strategisesta suunnittelusta! Ja jotta uudesta toimintatavasta muodostuisi menestystekijä, jokaisen organisaation jäsenen olisi osallistuttava jossain vaiheessa uuden kulttuurin luomiseen. Kulttuuri on sisäistettävä ajattelutavaksi, jotta se voi ulkoistua ilmiänsäiseksi toimintatavaksi.

Yrityksen menestyminen ei toisin sanoen riipu yksin johtajasta (Aaltio-Marjosola 1992, Murto 1992, Smith & Peterson 1988), vaan siitä, miten ja millaista kulttuuria hän kehittää yhdessä alaisensa, kollegoidensa ja muidenkin sidosryhmiensä kanssa. Es. muualla luotujen johtamisteorioiden ja -menetelmien sokea soveltaminen johtaa umpikujaan. Johtaminen olisi nähtävä systeemisessä viitekehityksessään. Yksin johtajajäsenin kehittäminen ei tuota tulosta, vaan johtajan toiminta on sovitettava yrityksen tavoitteiden, tehtävien ja työntekijöiden vaateisiin ja tietysti siihen kansalliseen kulttuuriin, jossa yritys toimii.

Kulttuuri on hyvin voimakas vaikuttaja organisaatioissa (Harisalo & Kinnunen 1991). Sen ymmärtäminen, tutkiminen ja arkipäivän toimintaan liittyvä kehittäminen on välttämätöntä (es. Lahti-Kotilainen 1992). Erityisen tärkeää se on organi-

saatioissa, joissa tähdätään kilpalukykyiseen tuotteeseen, palveluun ja tuotantoprosessin laatuun ja erityisesti joissa menestyksen ehdoksi ymmärretään kansainvälisyys.

## LÄHTEET

- Aaltio-Marjosola, I.: *Organisaatiot kulttuurin tuottajina ja tuotteina*. Helsingin kaupporkeakoulun julkaisu ja D-168, Helsinki 1992.
- Adler, N. & Jelinek, M.: *Is »Organization culture» Culture Bound?* Human Resource Management 25(1986).
- Bass, B. M.: *Bass & Stogdill's handbook of leadership. Theory, research and managerial applications*. 3. painos. The free press, New York 1990.
- Burns, T. & Stalker, G. M.: *The management of Innovation*. Tavistock, London 1961.
- Fiedler, F. E.: *Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill, New York 1967.
- French, W. L. & Bell Jr. C. H.: *Organization development*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey 1973.
- Gahmberg, H.: *Organizational Ideology and Leadership: A semiotic view*. Hallinnon tutkimus 10(1991):3, 198–200.
- Hampden-Turner, C.: *Yrityskulttuuri. Yrityksen mahdollisuus ja vahvuus*. Weilin+Göös, Jyväskylä 1991.
- Harisalo, R.: *Local entrepreneurial culture: A conceptual approach*. Hallinnon tutkimus 10(1991):3, 239–248.
- Harisalo, R. & Kinnunen, J.: *Cultural and symbolic approach and the finnish organizational research*. Hallinnon tutkimus 10(1991):3, 169–172.
- Hersey, P. & Blanchard K. H.: *Tilannejohtaminen. Tuoksiin ihmisten avulla*. Gummerus, Jyväskylä 1990.
- Hofstede, G.: *Culture's consequences. International Differences in work-related values*. Sage Publications, London 1980.
- Hollander, E. P.: *Leadership Dynamics: A Practical Guide to effective Relationship*. Free Press, New York 1978.
- Hunt, J. G.: *Leadership: a new synthesis*. Sage Publications, Newbury Park 1991.
- Hyttinen, M.: *Rakennustyönjohtajan toiminta – psykologinen ja työsuojelullinen tarkastelu*. Licensiaattitutkielma. Tampereen yliopiston psykologian laitos, Tampere 1990.
- Hyttinen, M., Kakriainen, E. & Mattila, M.: *Työnjohtajan toiminnan laatu ja onnistuminen rakennustyömaalla*. Työ ja ihminen 6(1992), 245–259.
- Immonen, S.: *Vuorovaikutteinen johtaminen. Tutkimus palautteesta ja psyykkisestä kuormittuneisuudesta toimistotyössä*. Licensiaattitutkielma. Teknillisen korkeakoulun työpsykologian laboratorio, Otaniemi 1990.
- Immonen, S.: *Vuorovaikutus johtamisen välineenä: Tutkimus toimistoiesimiesten vuorovaikutukseen käytämästä ajasta*. Teknillinen korkeakoulu, Teollisuus-talous ja työpsykologia. Report No 150. Otaniemi 1993.
- Juuti, P.: *Yrityskulttuurin murros*. Aavaranta Oy, Helsinki 1992.
- Komaki, J.: *Toward effective supervision: An operant analysis and comparison of managers at work*. J. appl. psychol. 71(1986):2, 270–279.
- Komaki, J. L., Hyttinen, M. & Immonen, S.: *Where silence is golden: A Cross-Cultural Test of the Operant Model of Effective Supervision*. Artikkele esitetty julkaistavaksi Academy of management journalissa 1993.
- Komaki, J., Zlotnick, S. & Jensen, M.: *Development of an operant-based taxonomy and observational index of supervisory Behavior*. J. appl. psychol. 71(1986):2, 260–269.
- Kortteinen, M.: *Kunnian kenttä. Suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona*. Hanki ja jää, Hämeenlinna 1991.
- Lahti-Kotilainen, L.: *Values as critical factors in management training*. Acta Universitatis Tamperensis ser A vol. 356. Tampere university, Tampere 1992.
- McGregor, D.: *The human side of enterprise*. Mc Graw-Hill Book Company Inc., New York 1960.
- Mintzberg, H.: *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1983.
- Murto, K.: *Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä*. Jyväskylän koulutuskeskus Oy, Jyväskylä 1992.
- Neilimo, K.: *Yritysten menestystekijät 1990-luvulla*. Liiketaloudellinen aikakauskirja 40(1991), 82–93.
- Pirnes, U.: *Kehittyvä johtajuus*. Otava, Helsinki 1990.
- Ropo, A.: *Leadership and organizational change*. Acta Universitatis Tamperensis ser A vol 280. University of Tampere, Tampere 1989.
- Schein, E.: *Organisaatiopsykologia*. Gummerus, Jyväskylä 1977.
- Schein, E.: *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Weilin+Göös, Jyväskylä 1987.
- Smith, P. B. & Peterson, M. F.: *Leadership, organizations and culture*. Sage Publications, London 1988.
- Smith, P. B. & Peterson, M. F.: *Organizational event management in 14 countries: A comparison with Hofstede's dimensions*. Paper presented in XXV International Congress of Psychology, Brussels, 19.–24. 7. 1992. Abstracts. International Journal of Psychology. 27(1992), 494.
- Stinson, J. E. & Johnson, T. W.: *The path-goal theory of leadership: A partial test and suggested refinement*. Academy of Management Journal 18(1975).
- Yukl, G. A.: *Leadership in organization*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall 1989.