

JOHTAMISTYÖN TODELLINEN LUONNE

Henry Mintzberg: The Nature of Managerial Work. Prentice-Hall, Ins., Englewood Cliffs, N.J. 1980. 209 s.

Johtamistyön keskeisten alueiden erittely omaa hallinnon tutkimuksessa jo pitkän tradition. Lähtökohdat voidaan sijoittaa 1900-luvun alkuun, jolloin ns. klassisen koulukunnan edustajat Taylor, Fayol ja Gulick esittivät analyttisiä listoja johtamistyön keskeisistä toiminnoista. Gulickin esittämä POSDCORB-malli (suunnittelu, organisointi, miehistön hankinta, alaisten ohjaus koordinointi, raportointi ja budjetointi) on edelleenkin varsin suosittu tapa entellä johtamistyötä. Klassisen koulukunnan jälkeen mm. systeemiteoreetikot, päätöksentekoteoreetikot sekä käyttäytymisteoreetikot ovat esittäneet omat universaalit johtamistyön hahmotuksensa. Mintzberg tuo tähän traditioon oman roolimallinsa, jonka lähtökohdat ovat empiirisessä johtamistyön havainnoinnissa. Mintzberg esitti rooliteoriaansa jo 1973 julkaistussa samannimisessä tutkimuksessa, josta nyt käsiteltävänä oleva teos on lyhennelmä. Pois on jätetty n. 100 sivua liitteitä tarkoituksena tehdä eräänlainen jokamiehenpainos johtamisteorian opiskelijoille ja käytännön johtajille. Mintzbergin roolimallia pidetään yleisesti 1970-luvun merkittävimpänä johtamisteorian tuotteena.

Teoksessa luodaan aluksi katsaus johtamisen perinteisiin mallintamistapoihin. Mintzberg tuo esille kahdeksan erilaista johtamistyön kuvaamisen koulukuntaa. Katsauksesta käy ilmi myös hänen oman lähestymistapansa juuret, jotka ovat pääasiassa johtamistyön empiirisessä mallintamisessa.

Ruotsalaisen Sune Carsonin 1950-luvulla tekemä havainnointitutkimus on ollut Mintzbergin lähestymistavan eräs lähtökohta. Samoin Rosemary Stewartin 1960-luvulla Englannissa laatima johtamisselvitys on antanut Mintzbergille aineksia erityisesti käyttämänsä aineistonkeruumenetelmän, diaarimetodin kautta. Teoreettisista johtamistyön mallintamisista Mintzberg mainitsee erityisenä idealähtökohtanaan päätöksentekoteorian, etenkin Lindholmin käsitteet »disjointed incrementalism», »the science of 'muddling through'» ja

»synoptic approach». Kokonaisuudessaan Mintzbergin ajattelutapa on nähtävä synteetiksi useista teoreettisesti ja osin metodologisesti erilaisista aineksista (hahmoteoria, lewiniläinen ryhmäjohtajuustutkimus, Saylesin edustama dynaamisen tasapainon teoria, jne.).

Johdattelevan katsauksen jälkeen Mintzberg siirtyy tarkastelemaan johtamistyön luonnetta tekemänsä havainnointitutkimuksen pohjalta. Hän luonnehtii aineistonhankintamenetelmäänsä joustavaksi ja intensiiviseksi havainnointimenetelmäksi, jossa johtamista pyritään hahmottamaan ilman ennakoivaa struktuuria. Eri tavoin tehtävillä havainnoilla ja haastattelulla pyritään paljastamaan johtamistodellisuuden ydin. Empiirisillä faktoilla ja oivaltavalla havainnoinnilla Mintzberg rakentaa myös teoriansa johtamisen perusrooleista.

Mintzbergin tutkimustulokset antavat ymmärtää, että johtamistyö on todellisuudessa paljon epäsystemaattisempaa ja vaihtelevampaa kuin perinteiset johtamistyön luokitukset kuvaavat. Mintzbergin mukaan esimiestyötä luonnehtii jatkuva työpaine, työn katkonaisuus, lyhytkestoisuus, fragmentoituneisuus sekä kiintymys verbaaliseen viestintään. Esimies on osana monenlaisia kommunikaatioverkostoja ja monien samanaikaisesti vaikuttavien oikeuksien ja velvollisuuksien kantajana.

Yhdistelemällä omat havaintonsa lukuisiin aiemmin tehtyihin johtamistyön empiiriisiin selvityksiin Mintzberg päätyy esittämään johtamistyöhön kytkeytyvät kymmenen erillistä roolia; keulakuva-, henkilöstönjohtaja-, yhdyshenkilö-, tarkkailija-, tiedottaja-, puolestapuhuja-, yrittäjä-, häiriöiden käsitteittäjä-, reurssien allokoiija- ja neuvottelijaroolit. Näistä kolme ensimmäistä kuvaavat henkilösuhderooleja, kolme seuraavaa informaatorooleja sekä loput neljä päätöksentekorooleja. Roolit yhdistyvät johdon asemassa. Ne ovat havaintopohjaisia, mutta eivät kuitenkaan suoraan operationalisoitavissa. Roolit ovat luonteeltaan objektiivisia, tiettyyn asemaan kuuluvia käyttäytymiskokonaisuuksia. Mintzberg korostaa, ettei rooleja tulisi nähdä yksilöiden ominaisuuksina. Johtajaroolit on yksilöiden vietävä läpi omista kyvyistä tai haluista riippumatta. Niitä ei pidä sotkea johtamistyyliin.

Roolien kuvaus on teoksessa selvästi keskeisintä antia, ja kun Mintzberg siirtyy myöhemmin seuraavassa luvussa kuvaamaan painotuseroja, joita johtamisen erilaiset 'kontingenssit' johtamistyölle aiheuttavat, analyysi perustuu roolien universaaliin olemassaoloon. Johtamisen kontingenssianalyyseissä Mintzberg pyrkii yhdistämään aiemmissä tutkimuksissa tehtyjä havaintoja. Kontingenssitarkastelun jälkeen kuvataan tieteen hyödyntämismahdollisuuksia käytännön johtamistyössä. Mintzberg tutkailee rooliteoriaansa vasten, millaisissa rooleissa johtamistyötä olisi mahdollista ohjelmoida nykyistä enemmän. Hänellä on se käsitys, että tiede voisi kehittää lisääntyvästi nykyistä parempaa ymmärrystä johtamistyön prosesseista ja vaatisi mm. pääsyä käsiksi

johtajien 'dokumentoimattomaan informaatioon'.

Tutkimuksen viimeiseen lukuun Mintzberg on koonnut teoriasa keskeiset osat tarkastellen erikseen teoriasa antia ja implikaatioita johtajille, johtamistyön opettajille, johtamistieteen harjoittajille sekä johtamistutkijoille. Tiivistelmät on laadittu erinomaisen luettavasti. Myös jokaisen luvun loppuun on kerätty keskeisimmät johtopäätökset. Kun vielä teos on rakenteeltaan varsin johdonmukaisesti etenevä, ei välttämättä ihmettele teoksen saamaa suosiota alan oppikirjana.

Mintzbergin ansiona on yleisesti pidetty sitä, että hän on pystynyt osoittamaan perinteisten listaavien johtamismallien heikkouden johtamistyön todellisuuden kuvaajina. Mintzbergin katsotaan päässeen analyttisiä malleja syvemmälle lähentämällä teoriaa käytäntöön. Toisaalta hänen asenteensa johtajuuteen yleensä on paljolti perinteisen 'elitistisen' johtamisteorian mukainen.

Mintzberg pitkälti samaistaa johtajan työn ja johtamistyön, eikä aseta kyseenalaiseksi johtamistyön ja suorittavan työn osin varsin keinotekoiseksi nähtyä eroa. Hän roolimallissaan tavallaan vain korvaa perinteisen tehtäväluokituksen rooliluokituksellaan. Analyysi voisi johtaa uudentyyppisiin päätelmiin, mikäli johtamistyön nykyisen 'hässäkkäluonteeseen' toteamisen jälkeen olisi lähdetty pohtimaan johtajan työkokonaisuuden tarkoituksenmukaisuutta yksikön ohjauksen kannalta tai johtamistyön uudelleenjaon mahdollisuuksien kannalta. Toki Mintzberg tuo esille mm. tiimit ja johtoroolien eriyttämisen johtamistyön järkeistämisen välineinä, mutta nämä tulevat vain vähäisesti esille kirjan viimeisessä luvussa. Kaikkiaan teosta voidaan pitää ansiokkaana kokonaisuutena, joka selvästi nousee esille viime vuosien monenkirjavasta johtamiskirjallisuudesta.

Ismo Lumijärvi