

## **AIKA SIIRTYÄ AUTORITÄÄRISESTÄ JOHTAJUDESTA KOHTI TOISEUTTA ARVOSTAVAA JOHTAJUUTTA**

Merja Sinkkonen & Annukka Tapani

Pauli Juuti: Johtamisen murros. Basam Books, EU 2023, 243 sivua.

Pauli Juutin teos ”Johtamisen murros” lähtee liikkeelle muutoksen tarpeesta johtamiseen ja organisoitumiseen. Pelkän uuden nimen keksiminen johtamisjärjestelmälle ei riitä, vaan tarvitaan muutosta, joka ulottuu uudenlaisen ihmiskuvan omaksumiseen asti. Jotta nykyiset organisoitumisen ja johtamisen taustalla olevat uskomukset voitaisiin paljastaa, on niitä Juutin mukaan tarkasteltava kriittisesti. Organisaatiot ja johtaminen ovat sosiaalisia konstruktioita, jotka ihmiset ovat rakentaneet vuorovaikutuksen tuloksena. Nämä sosiaaliset ilmiöt eivät ole itsestäänselvyksiä, mutta tärkeitä ne ovat sillä johtamisella on merkittävä rooli koko sosiaalisen maailmamme rakentumisessa.

Kirjassa esitetään vahva näkemys siitä, että nykyiset johtamis- ja organisoitumistavat ovat jääneet ajastaan jälkeen. Johtamista haittaavia uskomuksia Juuti kutsuu harhoiksi, joina hän mainitsee sen, että kaikki luulevat tietävänsä miten tulee johtajaa ja mitä johtaminen on. Juutin mukaan kriittinen johtamistutkimus on edennyt eri suuntaan kuin ne johtamispuheet, joita johtamisen konsultit ja populaari media tuottavat. Vaarana on tällöin, että johtamisesta tulee ala, jossa sovelletaan vanhaa näennäistietoa. Tätä vanhoihin uskomuksiin perustuvaa yksilökeskeistä ajattelua Juuti kutsuu sankarijohtamisen malleiksi. Uudet mallinnukset luovat uusia ihanteita ja väittävät, että niiden antamalla ohjeilla johtajat onnistuvat työssään entistä paremmin. Vaikka tästä ei ole mitään tieteellistä näyttöä, monet johtajat ovat omaksuneet niiden sanoman, ja näin nämä mallinnukset ovat onnistuneet vaikuttamaan sosiaaliseen todellisuuteemme. Tavoitteena tulisi olla hyvä elämä, hyveellisyys ja käytännön viisaus näiden ismien sijaan.

Lukuisissa perinteisissä koulutustilaisuuksissa näistä johtamismalleista syntyy oma diskurssin lajinsa. Näin syntyvät johtamiskurssit

synnyttävät kuitenkin ongelmia. Kukin johtamiskurssi pystyy ratkaisemaan vain ongelmia, joita siinä itsessään on määritelty ja ne ovat avuttomia niiden ongelmien suhteen, jotka jäävät tämän kurssin ulkopuolelle. Työelämä muuttuu yhä nopeammin ja sille on tyypillistä ennakoimattomien ja ainutkertaisten ongelmien esiintyminen. Jos johtajat ovat omaksuneet jonkin johtamiskurssin, he ovat avuttomia tilanteissa, jossa vastaantulevat ongelmat ovat epä-määräisiä ja nopealiikkeisiä eivätkä ”sovi” tähän kurssiin.

Pahimmassa tapauksessa johtajat mikromanageraavat kaikkea organisaatiossa tapahtuvaa oman vahvan (ja vanhanaikaisen) johtamiskonsanso voimin. Näin he todellisuudessa häiritsevät työntekijöitä ja voivat jopa saattaa ihmiset opitun avuttomuuden tilaan ja antaa muuttuvan työelämän tilanteisiin sopimattomia ohjeita. Tällaisessa tilanteessa todellisten ongelmien hoitaminen jää organisaation asiantuntijoiden ja työntekijöiden ratkaistavaksi. Jos he eivät tähän kykene, johto organisoii asiat uudelleen ja hankkii entistä osaavampia työntekijä ongelmia ratkaisemaan.

Työntekijöiden loppuun palamiseen on Juutin mukaan yhteydessä ristiriita johon työntekijät joutuvat näissä harhaisesti johdetuissa organisaatioissa: koulutus ja uravalinta ovat saaneet heidät omaksumaan tietyt arvot, mutta ne poikkeavat radikaalisti organisaation arvoista, joka on raha. Työntekijöiden itsensä syyttäminen ahdistuksesta, stressistä ja loppuun palamisesta on yhteiskunnan taholta valehtelua. Pahan olon taustalla on usein merkityksettömyys ja tyhjiys.

Kirjassa henkilöstöjohtaminen saa vahvaa kritiikkiä osakseen. Sivulla 92 esitetyn taulukon mukaan monet henkilöstöjohtamisen käytännöt ovat olleet ainakin otsikkotasolla samanlaisia jo 50 vuotta. Uusista osa-alueista useimmat ovat manageristisia arvoja painottavia. Tämä ajatus hämmentää. Perinteinen henkilöstöjohtaminen on asettunut henkilöstön yläpuolelle, kun se on auttanut johtoa saavuttamaan strategiset tavoitteet. Jos henkilöstöjohtaminen pyrkii muuttamaan ihmisten välisten kumppanuuksien hoitajaksi, sen on luovuttava tästä ylhäälle asettuvasta roolistaan.

Juutin mukaan viimeaikainen johtamis- ja organisaatiotutkimus on jäänyt vaikeaselkoisuutensa vuoksi marginaaliin, kuitenkin asiantun-

tijuus ja luovuus edellyttävät uudenlaisia johtamistapoja. Jaetun johtamisen ja itseohjautuvuuden hän näkee uudenlaisen johtamisen pioneereina. Ratkaisuksi ja uudenlaisen johtamisen kiviäjalaksi hän esittää suhteistetun näkökulman ja suhde-etiikan. Suhde-etiikan keskeinen sanoma on, että ihmisenä oleminen velvoittaa meitä olemaan eettisiä. Suhteistetussa näkökulmassa korostuvat ihmisten väliset suhteet sellaisenaan. Samaan työprosessiin osallistuvien täytyy olla tietoisia toistensa työpanoksesta prosessissa ja ottaa muiden työpanos huomioon. Juuti tuo vahvasti esille, Rhodisiin (2012) viitaten, että toiselta voi aina oppia, itseltä ei niinkään. Toisen erilaisuus on välttämätöntä luovuuden mahdollistamiseksi.

Pauli Juutin kirjan tavoitteena on tarkastella perinteisen johtamisajattelun harhoja, joita johtamis- ja organisaatioajattelussa edelleen sovelletaan; miten nämä harhat esiintyvät lehdissä ja konsulttikirjallisuudessa; miten nämä harhat liittyvät ihmisten elämään ja heidän hyvinvointiinsa ja millaisia mahdollisuuksia on luoda uudenlaista johtamista ja uudenlaista työelämää. Lopuksi rakennetaan uudenlaista johtamisnäkökulmaa kriittisessä johtamistutkimuksessa esitettyjen näkökulmien ymmärrettävyyden parantamiseksi. Nämä tavoitteensa kirja lunastaa, perustellen ja kyseenalaistaen, uusia ajatusuria aukoen. Kirjassa käytetyt käsitteet on selitetty hyvin, aihetta on käsitelty monitieteisesti ja edellä kuvattuihin päätelmiin päädytään kiintoisan aineistoanalyysin kautta. Uudenlaisena viitekehiksenä toimii ajatus ihmisestä työssä: Johtamisen ja henkilöstöjohtamisen tulee avautua etsimään ihmisyyttä, sitä mitä on olla ihminen työssä. Juutin tuottama uusi näkemys perustuu juuri toiseuteen, sen arvostukseen ja näkemiin merkityksellisenä: Todellinen hyvyys alkaa vain toisen ihmisen mittaamattoman erilaisuuden arvostamisesta. Uudenlaisten johtamis- ja

organisoitumisen näkemysten tulee perustua ennen muuta käytännölliseen tietoon sekä ihmisen elämän arvostamiseen, toteaa Juuti Cunliffen ja Erikseniin (2011) viitaten.

Kirjan lopussa Juuti kiteyttää johtamisen ja organisoitumisen vallalla olevan perinteen sanoilla hierakkinisuus, sankarijohtaminen, taloudellisuuden ylikorostaminen ja ihmisten muuttaminen resursseiksi. Tässä onkin mietittävää meille kaikille. Ongelman ratkaiseminen vaatisi hänen mukaansa radikaaleja rakenteellisia muutoksia, mutta niihin ei olla valmiita koska ihmiset pelkäävät menettävänsä sen elintason, johon ovat päässeet. Juutin mukaan "Sankariajattelu pitäisi korvata toiseutta arvostavalla ajattelulla" (s. 225).

Juutin uusin teos on suorapuheisuudessaan loistava totuttujen ajatusmallien kyseenalaistaja ja jokaisen johtamisesta kiinnostuneen ja erityisesti johtajana toimivan toivoisi lukevan sen. Työelämä muuttuu, työntekijät ja työvälineet muuttuvat ja nyt myös johtamisparadigman on viimein muututtava. Juutin sanoin, jääkin nähtäväksi, onko koulutustason nouseminen tehnyt ihmisistä sielultaan sivistyneitä vai pitääkö egon paisumiseen tähtäävä kulttuuri ihmisiä pauloissaan. Vain riittävän korkean sydämen sivistystason omaaminen antaa mahdollisuuden uudistaa johtamisen ja organisoitumisen taustalla olevia uskomuksia.

#### LÄHTEET:

- Cunliffe, Ann L., & Eriksen, Matthew (2011). Relational leadership. *Human Relations Journal*, 64(11), 1425–1449. <https://doi.org/10.1177/0018726711418388>
- Rhodes, Carl (2012). Ethics, alterity and the rationality of leadership justice. *Human Relations Journal*, 65(10), 1331–1331. <https://doi.org/10.1177/0018726712448488>