

Juuti, Pauli (2016). **Johtamisen kehittäminen**. Jyväskylä: PS-kustannus. 160 sivua.

Johtajuutta on perinteisesti tutkittu niin luonteenpiirteinä, käyttäytymisenä kuin tilannesidonnaisuutena. *Johtamisen kehittäminen* edustaa jälkimodernia johtajuutta, jolloin keskiössä on johtajuuden kielellinen ulottuvuus ja johtajan identiteetin jatkuva arviointi. Johtajan kehittyminen vaatii jatkuvaa reflektiivisyyttä omaa toimintaa kohtaan. Juutin työtä määrittää myös johtamisen diskursiivinen käänne, jonka mukaan sanotulla ja sanomatta jättämisellä on suuri merkitys organisaatiossa. Juutin teos kritisoi hallinnon ja johtamisen rationalistista narratiiviva, joka näkee johtamisen ennen kaikkea tulostavoitteiden ja asioiden johtamisena.

Vaikka Pauli Juutin teos on pääargumentiltaan jälkimoderni, siitä on löydettävissä rationalismin piirteitä. Jälkimodernistiset johtamisteoriat nojaavat postmoderniin ajatteluun, jonka tarkoituksena on ollut rationaalisina pidettyjen modernien instituutioiden ja rakenteiden kritiikki. Ristiriitaisestikin näillä postmoderneilla teorioilla on pyritty reformoimaan niinkin modernistisia instituutioita kuten esimerkiksi julkista hallintoa.

Postmodernille johtamiskirjallisuudelle on ominaista kritisoida perinteistä hallinto- ja johtamistutkimusta esimerkiksi naiivista kielikäsitteistä ja refleksiivisyyden puuttumisesta omia lähtöoletuksiaan kohtaan. Nämä lähtökohdat ovat löydettävissä Juutin teoksessa. Onpa siinä havaittavissa kriittistä johtamistutkimustakin. Se mikä Juutin teokselta jää paitsioon, on postmodernin johtamisen pyrkimys huomioida johtamisen yhteiskunnallinen konteksti ja arvokysymykset. Toisin sanoen, Juutille johtaminen on ennen kaikkea organisaation sisäinen ilmiö.

Johtaminen on samalla sekä asioiden johtamista (*management*) että ihmisten johtamista (*leadership*). Juutin mukaan edellinen toimii jälkimmäisen kustannuksella Suomessa: MIFin tekemien johtajuuden arviointien mukaan vain noin 10 % suomalaisista esimiehistä on ihmisten johtamista painottavia henkilöitä, loput 90 % painottavat joko pelkästään asioiden johtamista tai sekä ihmisten johtamista että asioiden johtamista esimiestyössään. (Juuti 2016, 47.)

*Johtamisen kehittäminen* jakaa johtamisen kolmeen kehitysportaaseen, jotka ovat esimiestyö, johtaminen ja jaettu johtaminen. Juutin mukaan korkein johtamisen taso on jaetussa johtajuudessa, jolloin työyhteisön keskiössä ei ole enää esimies vaan sen perustehtävä. On selvää, etteivät kaikki organisaatiot yllä tälle tasolle. Mitä ylemmäs portaikossa päästään, sitä korkeampi luottamus vallitsee työyhteisössä. (Juuti 2016, 83–84.) Vaikka Juuti kritisoi managementia, hän ymmärtää, että esimiestyön perusteet palautuvat asioiden johtamiseen. Vaikka esimiestyön asiakeskeinen suorittaminen on johtamisen ehdoton minimi, se on samalla johtamisen ydintä.

Juutin teokselta olisi kaivannut laajempaa analyysiä tunteiden merkityksestä johtamisen kehittämisessä. Samalla kun johtamisen ylirationaalisuus osoitetaan teoksessa hyvin selvästi, tunteista ei jää itsestäänselvyyksien lisäksi paljoakaan sanottavaa (Juuti 2016, 61). Nyt tunteet ilmenevät lähinnä negatiivisesti, kuten narsistisen johtajan tavassa luoda ympärilleen pahan olon tunnetta (Juuti 2016, 50). Juuti ei suinkaan ole ainoa tässä suhteessa. Vasta viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana tutkimuksessa on alettu kiinnittää huomiota tunteiden merkitykseen johtamisessa. Lähestymistavat ovat kuitenkin kiinnittyneet liiaksi johtajiin muiden työntekijöiden kustannuksella. Tunteilla johtaminen ei ole vielä tarpeeksi jaettua.

Juutin mukaan ehkä suurin ongelma toiminnan kehittämiselle työpaikoilla on se, ettei kehittämistä todella arvosteta. Lisäksi ylin johto käynnistää lukuisia muutoksia, joilla ei ole käytännön ja tuloksellisuuden kanssa välttämättä paljoakaan tekemistä. Tällaisten rakenteellisten uudistusten pyrkimyksenä on lähinnä säästäminen. (Juuti 2016, 77.) Siinä missä edellinen lähestyy johtamisen käytännöistä ja diskursseista käsin, jälkimmäinen painottaa rationaalisten rakenteiden merkitystä ja inkrementaalista kustannussäästämistä.

Juuti näkee luottamuksen keskeiseksi johtamisen ulottuvuudeksi. Samalla hän näkee, että luottamuksellisten suhteiden luominen kaikkien työyhteisön jäsenten kanssa on vaikeaa maailmassa, joka on entistä monimutkaisempi ja nopeampi. Esimiehen on otettava huomioon eri tahojen ristikkäiset odotukset ja näkökulmat. Jos

johtamisessa ei oteta huomioon tätä ristiriitaa, se on liian kaukana työyhteisön todellisuudesta. (Juuti 2016, 37.) Mitä monimutkaisempi maailma on, sitä enemmän luottamuksesta on hyötyä: monimutkaiset, tulkinnanvaraiset, ennakoimattomat ja hallitsemattomat ongelmat edellyttävät korkeaa luottamusta toimijoiden välillä. Vaikka johtamiskirjallisuudesta on kerrottu ummet ja lammet luottamuksesta, on päivänselvää, että verkostoituneessa yhteiskunnassa luottamus korostuu.

Juutin mukaan luottamus on sidoksissa oikeudenmukaisuuden kokemukseen. Tässä tapauksessa oikeudenmukaisuudella ei tarkoiteta mitään teoreettista tai filosofista ilmiötä. Oikeudenmukaisuudella Juuti tarkoittaa esimerkiksi seuraavia tilanteita. Kohdellaanko samanlaisissa tilanteissa olevia ihmisiä samalla tavalla? Pyrkiikö esimies auttamaan henkilöä saavuttamaan suotuisan suhteen organisaatioon? Voidaanko esimiehen puolueettomuuteen ja motiivien epäitsekkyteen luottaa? Juutin mukaan kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta syntyy vuorovaikutuksessa. Jos johtaminen koetaan epäoikeudenmukaisena, häviää myös työntekijöiden luottamus organisaatioon. (Juuti 2016, 44–45.)

Teoksessa oikeudenmukaisuus jää pitkälti organisaation sisäiseksi asiaksi. Julkisen sektorin johtamisessa oikeudenmukaisuus on laaja ja keskeinen käsite, sillä se on yhteydessä yleiseen etuun ja sen ajamiseen. Oikeudenmukaisuuskeskustelusta ei olisi haittaa muillakaan sektoreilla, sillä aihepiiri ei noudata siiloja. Juutin teokselta kaipaisi tarkempaa arviointia sen suhteen, mitä kaikkia johtamisen alueita oikeudenmukaisuus viime kädessä koskettaa. Etenkin julkisessa johtamisessa oikeudenmukaisuus on hyvin tärkeä käsite ja välttämätön osa johtamisen kehittämistä.

Jälkmodernilla johtamiskirjallisuudella tehokkuuden ja postmodernien lähestymistapojen jännite on ilmeinen: organisaatioissa pyritään johonkin hyvin moderniin kriteeriin kuten tehokkuuteen. Tämän varmistamiseksi kirjallisuudessa käytetään postmoderneja lähestymistapoja. Jännite on läsnä Juutin kirjassa jo siitä syystä, että se käy läpi niinkin holistista käsitettä kuin maailmankuva. Jotta modernin ja postmodernin välinen suhde avautuisi tarkemmin, olisi teokselta kaivannut aiheen läpikäyntiä esimerkiksi

juuri maailmankuvan muodostumisen kautta. Nyt maailmankuva on jotain, joka pelkistyy suhteessa organisaation sisäiseen arkeen. Herää kysymys, onko kyseessä varsinaisesti maailmankuvasta.

Se millä tavalla johtaja suhtautuu ihmisten johtamiseen, määrittänyt pitkälti henkilön maailmankuvan mukaan. Tässä Juuti viittaa Carol Dweckin tutkimukseen, jossa ihmisten maailmankuvat jaetaan kiinteisiin ja kasvuhakuisiin maailmankuviin. Kun kiinteän maailmankuvan omaavat henkilöt ajattelevat, että ihmisillä on synnynnäiset kyvyt ja tietty älykkyys, kasvuhakuisen maailmankuvan henkilöiden mukaan älykkyyttä ja muita taitoja voidaan kehittää. Kasvuhakuinen maailmankuva näkee elämän mahdollisuutena kasvaa. Tällä on johtamisessa suuri merkitys. (Juuti 2016, 64.)

Kiinteän maailmankuvan esimiehet tuottavat Juutin mukaan huomaamattaan johtamisesta sankarijohtamista: jotkut ovat neroja, muut korkeintaan keskinkertaisuuksia. Heille ajattelu on tunteita merkittävämpää, minkä vuoksi he voivat reagoida defensiivisesti ongelmiin, joita he eivät itse osaa ratkaista. Juutin mukaan kiinteän maailmankuvan johtajat pyrkivät välttämään vaikeita haasteita, sillä he pelkäävät näyttävänsä tyhmiltä muiden silmissä. Sen sijaan kasvuhakuisen maailmankuvan esimiehet uskovat ihmisten kykyihin ja kehittymismahdollisuuksiin: he pyrkivät tuottamaan jaettua johtajuutta, jossa jokaisen taidot otetaan parhaalla tavalla huomioon. Kasvuhakuiset johtajat kokevat ongelmat myönteisesti oppimiskokemuksina: he ymmärtävät virheet palautteena. Juutin mukaan kasvuhakuisen maailmankuvan omaksuminen on tärkeää ihmisten johtamisessa. Tällöin esimiestyössä kohdatut haasteet nähdään kehittymisen mahdollisuuksina. (Juuti 2016, 64–65.)

Juutin näkökulmat ovat optimistisia ja kasvuhakuista maailmankuvaa noudattavia lähestymistapoja (Juuti 2016, 95). Juutin teos allekirjoittaa johtamisen ilmiönä, jonka tulee huomioida johtamisen relationaalisuus eli työntekijöiden väliset dynaamiset suhteet työpaikalla. Juutille on tärkeää myös johtamisen arkipäiväiset työpaikan käytännöt, jotka muokkaavat työntekijöiden näkemyksiä johtamisesta. ”Kasvuhakuinen” maailmankuva on konnotaatioiltaan käsite, jossa yhdistyvät ongelmatonasti yksityisen sektorin

arvontuottaminen ja humanistinen henkilöstöjohtaminen. Konnotaatioiden lisäksi siitä olisi lukenut jotain enemmänkin. Maailmankuva ei tarkoita vain ihmiskuvaa: se väittää jotain maailmasta.

Teos on osa suurempaa tarinaa, jonka mukaan johtamisen modernit käytännöt eivät onnistu kuvaamaan menestyvää johtamista ja organisaatiota. Viime kädessä johtaminen on pääasiassa kontekstiin sidottua asiantuntemusta: sen kehittäminen edellyttää sitä, että omasta työstä opitaan samalla, kun sitä tehdään. Juuti

(2016, 117) mainitsee johtamisen kehittämisen menetelmiksi valmennustilaisuudet, johtajuuden arvioinnit, mentoroinnin ja työnohjauksen. Keskeistä johtamisen kehittämisessä on kuitenkin reflektointi, jota näillä menetelmillä kyetään tarjoamaan (Juuti 2016, 121). *Johtamisen kehittäminen* saisi olla pidempikin teos. Nyt välineiden esittely johtamisen parantamiseksi muodostaa teoksesta huomattavan osan.

*Jari Autioniemi*