

Pauli Juuti: Jaetun johtajuuden taito. PS-kustannus, Jyväskylä 2013. 271 sivua.

Pauli Juuti toteaa arvioinnin kohteena olevan teoksen esipuheessa, että johtaminen on opittu taito ja että jokaisen pitäisi oppia johtamista, sillä nykyiset työt ja organisaatiot vaativat *jaettua* johtajuutta. Johtamistaidot ovat työyhteisön taitoja ja työyhteisössä jatkuvasti tapahtuvat muutokset haastavat perinteiset käytännöt. Kypsiä ja sivistynyttä ihmistä haluaa hänen mukaansa luoda hyviä asiakaskokemuksia ja hyvää työelämän laatua kaikille. Juuti itse on tehnyt parhaansa edistääkseen suomalaisen johtamiskulttuurin kehittymistä; hän on kirjoittanut johtamiseen liittyen jo noin 50 kirjaa ja julkaisua.

Jaetun johtajuuden taito -kirja koostuu johdannosta ja kolmesta osasta: 1. Mitä johtaminen on? 2. Jaetun johtajuuden osa-alueet ja niiden väliset suhteet sekä 3. Jaetun johtajuuden rakentaminen ja ylläpito. Kirjassa on lisäksi lähes 60 harjoitustehtävää mallivastauksineen.

Johdannossa lähdetään liikkeelle vastuunoton huonosta kierteestä, jossa ainoastaan esimies on aloitteellinen ja tämä lisää alaisten passiivisuutta. Juuti näkee perinteisen johtamiskeskkeisen toiminnan syynä moniin ongelmiin. Johtaminen toteutuu esimiehen, alaisten, tilanteiden ja tavoiteltujen päämäärien välisenä prosessina. Kun tehtävien rajat ovat liian tiukoja, kulttuurista puuttuu avuliaisuuden henki tai yksiköiden/osastojen rajat estävät järkevän ja joustavan työskentelyn. Tällöin syntyy helposti ristiriitoja, jotka verottavat kaikkien työhyvinvointia ja työmotivaatiota. Joustava ja avulias toiminta organisaation sisällä on kaikkien etu.

Juuti toteaa kuitenkin kirjassaan (s.17), että *”Vaatii rohkeutta astua näennäistehokkuutta ruokkivan kulttuurin ulkopuolelle ja luoda asiakaskeksisyydelle, sujuvuudelle ja työhyvinvoinnille perustuvia työyhteisöjä. Tällaiseen rohkeuteen organisaatioiden palveluksessa olevia ihmisiä kannustavat ensinnäkin taloudelliset tekijät, toiseksi moraaliset ja eettiset tekijät sekä kolmanneksi organisaation asiakkaille antamat lupaukset.”* Tähän rohkeuden vaatimukseen ao. perusteilla on helppo yhtyä, jos ajattelee Juutin toteamusta esimerkiksi sosiaalialan ammattilaisten arjen haasteiden näkökulmasta.

Juuti kyseenalaistaa johtamisen tarkastelun yksisuuntaisena ja yksilökeskeisenä ja hän pohtii kriittisesti sitä, voidaanko johtamista lainkaan tarkastella yleisenä ilmiönä, jonka lainalaisuudet voidaan pysyvällä ja varmalla tavalla kuvaila. Hän hakee perusteluja antiikin Kreikasta asti. Antiikin Kreikassa tehtiin jyrkkä ero tietämisen ja tekemisen välillä ja myöhemmin tämä ero yleistettiin teorian ja käytännön väliseksi eroksi. Juuti päätyy pohdinnassaan siihen, että johtamisesta ei ole helppoa laatia yleisiä teorioita tai löytää lainalaisuuksia, jotka olisivat sekä relevantteja että oikeita kaikkina aikoina ja jokaisessa työyhteisössä. Parhaimmillaan teoriat tarjoavat näkökulmia ja kieltä, joiden avulla johtamisen eri puolia voidaan tarkastella. Pahimmillaan teoriat pyrkivät vangitsemaan käyttäjänsä omaan ajatusmaailmaansa.

Jaettu johtaminen syntyy Juutin mukaan todennäköisesti silloin, kun päämäärähakuisuus, symbolisuus ja vuorovaikutteisuus ovat korkealla tasolla, eikä mikään niistä korostu toisten kustannuksella. *”Tällöin työryhmä työskentelee päämäärähakuisesti, innostuneesti, hyvän hengen vallitessa ja jakaa koko ajan tietonsa ja näkökulmansa toisilleen.”* (s.146) Jaettu johtajuus ei ole vain johtajan tai työntekijän vastuulla, vaan siihen vaikuttavat erilaiset ryhmädynamiikkaan ja laajemmin kulttuuriin kytkeytyvät tekijät. Myös johtamisen materiaalista perustaa ei ole syytä tässä yhteydessä unohtaa. Juuti nostaa kirjassaan erityistarkasteluun esimiehen palvelevan johtamistyylin, ihmisten väliset hyvät vuorovaikutussuhteet ja ryhmän (työyhteisön) kypsyyden jaetun johtamisen rakennuspuina.

*”Luottamukselle, avoimuudelle, arvostukselle ja avuliaisuudelle perustuva ilmapiiri tukee ihmisten työskentelyä. Tällaisessa ilmapiirissä ihmiselle syntyy käsitys reilusta kohtelusta ja ihmisestä välittämisestä.”* (s. 45) Kirjassa esitetyissä näkemyksissä onkin ilmeisiä yhtymäkohtia eettisen johtamisen ja organisaatiokansalaisuuden tutkimuksiin. Luottamus ja reilu peli ovat eettisen johtamisen ydintä, kun taas puhe rohkeudesta, joustavuudesta ja avuliaisuudesta viitoitettavat organisaatiokansalaisuuden tarkasteluun työntekijöiden ja johtajien (sekä organisaation) välisissä suhteissa. Teoksessa viitataan myös palvelevaan johtamiseen sekä osaamisen ja innovatiivisuuden johtamiseen.

Kirjan loppuun on koottu jaetun johtajuuden menestystarinoita käytännön esimerkkeineen. Kirja päättyy lukuun 12 ”*Jaettu johtajuus – tuloksia ihmisten avulla ja ihmisten kanssa*”, missä Juuti 14 tiivistyksen kautta havainnollistaa jaetun johtajuuden ilmiötä niin johtajan näkökulmasta kuin laajemminkin tyyliin ”*Johtamiseen liittyvä kieli suojaa esimiehiä*” ja ”*Emme voi etukäteen tietää, millaisia vuorovaikutuksen sääntöjä toinen soveltaa*”. Teos kokonaisuudessaan tuo esille hyvinkin erilaisia tulokulmia johtamiseen. Johtaminen kun on aiheena moniulotteinen ja vaikeaselkoinen. Näennäisestä yksinkertaisuudesta huolimatta sitä ei ole Juutin mukaan koskaan mahdollista ymmärtää täysin. Juuti kuitenkin kokoaa kirjan pääsanoman sivulla 224 olevaan kuvioon, jossa jaettua johtamista määrittävät sitoutuminen, innokkuus ja joukkuehenki ja siihen vaikuttavina tekijöinä nähdään päämäärähakuisuus, symbolisuus, keskustelevuus sekä palveleva johtaminen, hyvät ihmissuhteet ja ryhmäytyminen. Kokonaisuutena kirjan selkeä rakenne ja aiheen käsittely sekä teoreettisesti että konkreettisten haasteiden ja niitä tukevien harjoitustehtävien kautta toimii hyvin.

Kirjan luettuamme jäimme miettimään, onko kirjan tavoitteena avata sitä, miten johtaminen on teoreettisesti muuttunut ajan saatossa ja

miten ao. tarkasteluissa on löydettävissä jaetun johtajuuden piirteitä. Onko kirjan keskiössä ainoastaan jaettu johtajuus, vai käsitteleekö kirja ennemminkin johtamista ja johtajuutta eri näkökulmista ja sitä, miten niiden kautta jaettuun johtajuuteen liitettävät tekijät korostuvat tai puuttuvat? Kirja on mukaansatempaava ja kiinnostava lukukokemus, vaikkakaan se ei päästä lukijaansa helpolla, kun tavoitteena on ymmärtää jaetun johtajuuden ydintä.

Jaetun johtajuuden kuvaan tutustuessamme myös kuva esimiehen ja alaisen roolista ja suhteesta muuttuu. Jäimmekin miettimään, olisiko silloin osuvampaa puhua esimiehistä johtajina ja alaisista työntekijöinä vai kaivataanko tai onko tarvetta kehittää niiden tilalle sitäkin neutraalimpia määreitä.

Arvioitu kirja ”*Jaetun johtajuuden taito*” on rakennettu moninaisista aineksista. Se on samalla kertaa kiinnostava tietopaketti jaettuun johtajuuteen kytkeytyvistä tekijöistä, mutta soveltuu hyvin myös oppikirjaksi ja itsereflektioinnin välineeksi sekä kehittämistyökaluksi harjoitustehtävineen ja mallivastauksineen. Suosittelemme kirjaa näin eri koulutustarkoituksiin mutta myös johtamisen kehittämisen tueksi.

*Merja Sinkkonen ja Sanna Laulainen*