

Puheenaiheena johtaminen

Ne, jotka sanovat, että Suomeen mahtuu kerrallaan vain yksi puheenaihe, ovat väärässä. Tänä keväänä on Suomessa keskusteltu ainakin seuraavista teemoista: tietoverkot, kehittämisstrategiat ja johtaminen. Tietoverkoista on jo tässäkin lehdessä tänä vuonna ehditty kirjoittaa, ja lisää aiheesta lienee tulossa. Joten jätänpä tämän aiheen muille – ainakin toistaiseksi. Kehittämisstrategiakeskustelu taas on ollut liian paljon samojen lauseiden toistamista eri kansien välissä. Vältetäänpä siis sitä tällä kertaa. Jäljelle pääkirjoitusta varten jää johtaminen. Se on ikivihreä aihe, jonka kompleksisuus tulee toistuvasti esiin sekä teorioissa että käytännössä.

Keskustelu johtamisesta aktivoitui Suomen jääkiekkjoukkueen saavuttaman maailmanmestaruuden myötä. Jääkiekkjoukkueemme menestystä selitettäessä on toistuvasti viitattu päävalmentaja Curt Lindströmin johtamistyyliin – eikä ilmeisesti syyttä. Lindströmin kannustavan ja palkitsevan johtamistyylin on sanottu saaneen suomalaiset toimimaan joukkueena sekä pelaamaan vapautuneesti ja urakastaan nauttien¹. Omassa työssä viihtyminen näyttää tuottavan myös tulosta. Tämän ei tietenkään tarvitse rajoittua ainoastaan jääkiekkoiluun. Oli työ mikä tahansa ja työorganisaatio missä tahansa, omasta työstä nauttiminen vaikuttaa positiivisesti myös työn tulokseen. Viisas esimies ymmärtää tämän ja muistaa kannustaa alaisiaan.

Kannustava johtamistapa tulee esiin myös Työterveyslaitoksen tänä keväänä julkaisemassa raportissa, jossa tarkastellaan ikääntyvien kuntatyöntekijöiden työtä, elämäntyyliä, terveyttä ja työkykyä. Raportissa mm. todetaan, että työorganisaatiolla ja sosiaalisella työympäristöllä on tärkeä merkitys ikääntyvien työntekijöiden (yli 45 -vuotiaat) työkyvyn säilymiselle. Työkyvyn parane- mista selitti raportissa parhaiten lisääntynyt tyytyväisyys esimiehen suhtautumiseen, ja työkyvyn huononemista selitti parhaiten vähentynyt mahdollisuus tunnustukseen ja arvontantoon työssä². Työterveyslaitoksen julkaiseman raportin olettaisi kiinnostavan myös kirjasto- ja informaatiopalvelualaa, työskenteleehän suuri osa tämän alan ammattilaisista nimenomaan kuntasektorilla yleisissä

kirjastoissa. Mutta vaikka em. raportti perustuu kuntasektorilta kerättyyn aineistoon, tulokset lienevät yleistettävissä myös sen ulkopuolelle. Tulokset on myös syytä ottaa vakavasti. Työntekijöiden työkyvyn säilyminen on taloudellisesti merkittävä tekijä missä tahansa organisaatiossa.

Tuoreen näkökulman johtamiseen tarjoavat Risto Harisalo ja Ensio Miettinen vielä tänä vuonna ilmestyvässä kirjassaan “Luottamuspääoma”³, jossa he tarkastelevat luottamusta johtamisen tunnistamattomana ulottuvuutena. Tietoyhteiskuntaa seuraavan vastuuyhteiskunnan keskeisin pääoma on Harisalon ja Miettisen mukaan luottamuspääoma, joka on työyhteisössä näkymätöntä mutta silti vaikuttavaa. Luottamuspääomassa on kyse sekä siitä, missä määrin johtajat luottavat henkilöstöönsä, siitä, missä määrin henkilöstö luottaa johtajiinsa sekä siitä, missä määrin eri henkilöstöryhmät luottavat toisiinsa. Luottamus on usein ansaittava pitkän ajan kuluessa, mutta se voidaan menettää nopeasti. Harisalon ja Miettisen mukaan luottamuspääoman puuttuminen koituu työyhteisölle vahingoksi. Organisaatio, jossa luottamuspääomaa ei ole, joutuu turvautumaan päätöksenteon keskittämiseen sekä ohjauksen ja valvonnan tiukentamiseen. Luottamuksen puute saa myös ihmiset pelkäämään, välttämään riskejä ja karttamaan uusien ideoiden etsimistä ja esittämistä. Tämä estää innovatiivisuutta ja synergiaa. Kuitenkin juuri niitä tämän päivän työyhteisöt tarvitsevat. Organisaatio, jossa on luottamuspääomaa, on rikas ja aina askelen edellä muita.

Tarve kiinnittää aiempaa enemmän huomiota johtamiseen kirjasto- ja informaatiopalvelualan opetuksessa tuli selvästi esiin pohjoismaisten ja brittiläisten kirjasto- ja informaatiopalvelualan opetusta antavien “koulujen” tapaamisessa Kööpenhaminassa 22.–24. toukokuuta. Manchesterissä opettava Maria E. Burke⁴ totesi johtamisen ja hallinnon opetuksen olevan eräs kirjasto- ja informaatiopalvelualan opetuksen ydinalueista. Hän myös esitti, että vakiintuneiden hallintoa käsittelevien teorioiden rinnalla opetuksessa tulisi käsitellä sellaisia johtamista koskevia pehmeämpiä teemoja kuten mahdollistaminen, luovuus ja innovatiivisuus. Kaksi viimeksi mainittua lienevät lukijalle jo tuttu-

ja, mutta ensimmäistä on syytä selittää. Mahdollistaminen tarkoittaa sitä, että johtaja jakaa auktoriteettinsa, näkyvyytensä ja tietämyksensä alaisensa kanssa. Mahdollistaminen voidaan määritellä myös vallan antamiseksi muille. Sitä on kuvattu menetelmänä, joka pyrkii poistamaan organisaatiosta kaikki tarpeettomat säännöt ja byrokratian sekä suuntaamaan huomion organisaation tavoitteisiin ja visioihin. Jotta mahdollistaminen voisi organisaatiossa toteutua, tarvitaan Burken mukaan työntekijöiden kouluttamista, epäilyjen eliminointia, mahdollisuutta ilmaista huolet ja pelot, intoa etsiä uutta, riittäviä resursseja sekä organisaation toiminnan evaluointia.

Johtaminen on varmasti tärkeä teema sekä kirjasto- ja informaatiopalvelualan opetuksessa että käytännössä. On tärkeää huomata, ettei se ole ainoastaan johtamisstrategioita ja -taktiikoita tai resursien hankintaa, vaan että se on ennen muuta dynaamista vuorovaikutusta johtajien ja alaisten kesken. Kaikista kirjasto- ja informaatioalan opiskelijoista ei tule johtajia – vaikka joistakin toki tuleekin – mutta jokainen heistä tulee toimimaan työyhteisössään vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Avainsanoja tässä vuorovaikutuksessa ovat kannus-

tus ja luottamus. On toivottavaa, että nämä avainsanat eivät jää vain puheeksi vaan konkretisoituvat myös tekoina.

Attilassa 29.5.1995

Mirja Iivonen

Viitteet

1. Ks. esim. Kaisla, Seppo, Kunnon johto on puoli voittoa. Iltalehti 19.2.1994.
2. Tuomi, Kaija et al. (1995). Työkyvyn paranemiseen ja huononemiseen liittyvät työn ja elintapojen piirteet, s. 129. Teoksessa: Työn, elämäntyylin, terveyden ja työkyvyn muutokset: Ikääntyvä työntekijä v. 1981–92. Työ ja ihminen – tutkimusraportti 2. Helsinki: Työterveyslaitos.
3. Harisalo, Risto, Miettinen Ensio (1995). Luottamus-pääoma: Yrittäjyyden kolmas voima. Tampere University Press.
4. Burke, Maria E. (1995). Out with the old, in with the new? Training for new management issues in the year 2000. Teoksessa: Proceedings of the 1st British - Nordic LIS conference, Copenhagen 22-24 May, 1995.