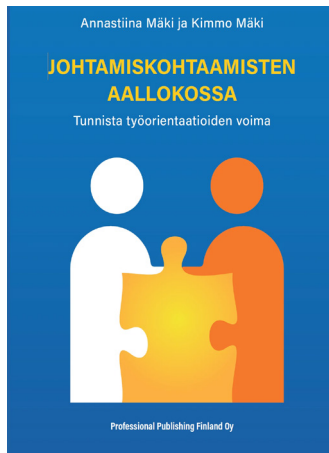


Työorientaatio ja johtaminen – kohtaamista myrskyssä vai tyynellä merellä?

Annukka Tapani ja Merja Sinkkonen



Mäki, Annastiina & Mäki, Kimmo. (2024). *Johtamiskohtaamisten aallokossa. Tunnista työorientaatioiden voima*. Professional Publishing Finland Oy. 147 sivua.

Johtamiskohtaamisten aallokossa -kirja on tekijöidensä mukaan tutkimusperustainen ja käytännöllinen opas toimiviin kohtaamisiin. Se nostaa esiin työorientaatioiden henkilökohtaisuutta sekä avaa johtajien ja asiantuntijoiden piilossa lymyviä ajatus- ja toimintamalleja, joita arjessa ei usein tunnusteta. Kirja perustuu työ- ja johtamisorientaatioiden profiilien kuvaamiseen, joihin lukijan on mahdollista samaistua ja löytää niistä itsensä, kollegansa, lähijohtajansa tai johdettavansa. Profiilit on luotu teoksen kirjoittajien, Annastiina Mäen ja Kimmo Mäen, omien sparraus- ja coachaus-kokemusten perusteella.

Kirja jakaantuu kuuteen lukuun: aluksi tarkastellaan käsitteellisellä tasolla niin työorientaatioiden merkityksellisyyttä peilinä itseen ja yhteisöön kuin johtamiskohtaamisia ja niiden jännitteisyyttä. Luvuissa 3 ja 4 esitellään asiantuntijoiden työorientaatiot ja johtajien johtamisorientaatiot. Lopussa on kirjan pihvit kaikilla mausteilla: luvussa 5 pohditaan työ- ja johtamisorientaatioiden törmäyksiä ja viimeisessä luvussa muokataan tuloksellisen kohtaamisen työkalupakki.

Toimivasta rakenteesta ja kieliasusta

Kirjoittajat käyttävät kirjassa johdonmukaista rakennetta: lukujen lopussa on ”kiikaroinnissa” kunakin luvun pääviesti ja käytäntöpainotteisissa luvuissa nostetaan esiin muisti- tai vinkkilistoja parempiin kohtaamisiin. Nämä tiivistävät luvun näkökulmat ja voisivat toimia myös työyhteisötasoisina keskustelun avaajina, vaikka kirjan painopiste onkin kahdenvälisissä kohtaamisissa.

Kokonaisuudesta voi sanoa, että kirjan lähestymistapa on omia ajatuksia ravisteleva: sanavalinnat ja ilmaisut saavat välillä ”posket innosta hehkumaan” tai ”hääräilemään innokkaasti uuden asian äärellä”. Akateemiseen, välillä kuivakaksikin luonnehdittuun tekstiin tottuneille tämä on virkistävää, paikoin jopa hämmentävää, lukemista.

Myös viittaustekniikka aiheuttaa törmäyksiä akatemiassa totuttuun: lähdeviittauksia kirjassa on melko vähän, vaikka taustalla toki on tunnistettavissa kirjoittajien johtajuuden alaan kytkeytyvät väitöstutkimukset sekä omin sanoin kuvaamansa monialainen alueen tuntemus sekä aktiivinen kirjoittajuus teeman äärellä. Kuitenkin julistukselliset ilmaisut, kuten ”Väitämme, että johtamiskohtaamisten onnistumisella ja organisaation menestymisellä on vahva kytkös toisiinsa (Mäki & Mäki, 2024, s. 31)”, ilman perusteluja hämmentävät lukijaa. Muutamassa kuviossa olisi kaivannut viittausta tai kuvausta siitä, mistä ja miten siihen on päädytty, esimerkkinä vaikkapa sivun 11 kuvio 1, jossa kuvataan työorientaation rakentuminen työidentiteetin, reflektiokyvyn ja ammatillisen itseymmärryksen kautta. Samoin perusteluja esitetyille asioille ja täytesanojen välttelyä olisi näin akateemiseen teoriaperinteeseen kaivannut enemmän: mistä voidaan päätellä, että ”tehokkaimmat työryhmät löytävät usein toisensa itseohjautuvasti” (Mäki & Mäki, 2024, s. 49), tai millaista on rajapinnoilla käytävä ”aktiivinen, monipuolinen ja rakentava keskustelu” (Mäki & Mäki, 2024, s. 21). Muutamaan kertaan toistuva *luonnollisesti*-sana hieman häiritsee asiaan keskittymistä, ja *jännitteet*-sana alkaa jo tuntua lukijan selkäpiissä kuin sähköiskun voimasta.

Työyhteisötaidot keskiöön

Kirjassa esitellyt asiantuntija- ja johtamisorientaatiot ovat helpos- ti samaistuttavissa – tai ainakin tunnistettavissa. Kirjan pääpaino on kahdenvälisissä kohtaamisissa. Kuitenkaan lukiessa ei voi välttyä työyhteisötasoisuuden pohdin- nalta, sillä nykyään yhä enemmän työyhteisötaidot käsitetään myös tulevaisuustaitoina. Työyhteisöjen johtaminen erilaisine asiantun- tijatyöorientaatioineen ja johta- jan oman orientaation kytkökse- nä tuntuu enemmän suolta kuin aavalta mereltä: kuinka niissä yli- päättään voi kukaan selvitä tai m- nestyä, ilman että johtajan oma hyvinvointi heikentyy? Kirjoittajat kehottavat sanoittamiseen ja asioi- den ääneen puhumiseen, mikä lienee varteenotettava keino, jos asiantuntijat ja johtajat tähän pys- tyvät ja heillä on tähän aikaa.

Yksi keskeinen asia, jonka kirjasta voisi nostaa esiin, on kuuntelun merkitys. Kirjoittajat kiteyttävät sen mainiosti: ”Vuoro- vaikutteinen johtaminen edellyttää kuuntelemisen sisäistämistä kes- keisenä työyhteisötaitona” (Mäki & Mäki, 2024, s. 35). Olisikin ollut kiintoisaa, jos johtamisorientaati- oissa olisi löytynyt myös jokin dis-

johtajatyyppejä. Eikö muiden työ- urille ole sattunut johtajia, joilla on niin kiire, ettei mitään ehdi, saati sitten kuunnella muita? Tai jos joh- taja ehtii kuuntelemaan, tapahtuu- ko asioille oikeasti jotain? Kannat- taako asiantuntijoiden puhua, jos se kaikuu tyhjille seinille ja korvil- le? Ajatukseen johtamisesta vuoro- vaikutuksena tai tosin sanoen so- siaalisena konstruktiona on helppo yhtyä. Kirjassa esille tuodut odo- tukset lähijohtajalle kaikissa työ- orientaatioissa (arvostus ja palau- te, tuki kehittymiseen, sparraavat keskustelut ja panos yhteisön joh- tamiseen) ovat tuttuja johtamis- tutkimuksesta jo pidemmän aikaa sitten. Näin ne toisaalta lisäävät us- kottavuutta mutta toisaalta kuulos- tavat hieman vanhahtaville.

Kirjan takakannessa puhutaan hyvinvoinnista, joka ei teema- na kuitenkaan itse kirjassa paljoa esiinny. Osa lukujen loppuun koo- tuista vinkeistä on hieman naiivin tuntuisia, esimerkiksi ”Älä lupaa asioita, joita et voi toteuttaa” (Mäki & Mäki, 2024, s. 131), tai ainakin sosiaalipsykologin ja johtamis- tutkijan silmin ne vaikuttavat it- sestään selvyyksiltä. Ajatus oman työorientaation ja johtamisorien- taation hyvien ja ei-niin-hyvien puolien esille tuomisesta ja erityi- sesti vinkkien esille tuomisesta ka-

rikoiden välttämiseksi on kuiten- kin oivallinen.

Johtamiskohtaamisten aallokossa -kirja keskittyy työorientaatioihin ja työidentiteettiin, mikä on oikein hyvä rajaus. Lukiessa ei kuitenkaan voi välttyä ajattelemalta työorien- taatiota eri sukupolvien kesken: kuinka monelle nykyään työ on arvo itsessään ja kuinka monel- le sillä on enemmän välineellis- tä arvoa? Jälkimmäistä kuvastavat vaikkapa Y-sukupolven kuvauk- set työorientaatioista räväkköine ilmaisuineen ”irtisanoudun, jos en saa perjantaita vapaaksi”. Ehkä arvoista muutenkin voisi kirjassa olla enemmän. Kirja keskittyy toki asiantuntijatyöhön, jota ei pysty te- kemään hyvin kuin suurella sydä- mellä ja täydellä orientaatiolla.

Kirjaa voi suositella kaikille työ- elämässä toimiville ja eritoten sel- laisille, joita kiehtovat erilaiset pro- fiilit ja jaottelut (Thomas Eriksonin värityypit, Steven Reissin motivaatioteoria, enneagrammit). Ne eivät kerro koko totuutta meistä mutta varmasti auttavat itsetuntemuksen kehittämisessä, kunhan muistam- me toisaalta terveen kriittisyyden ja toisaalta sen, että me muutum- me ihmisinä ja kaikki meistä ovat jonkinlaisia yhdistelmiä näistä tyy- peistä tai orientaatioista. ■