

## Turhaa kompurointia

■ Pauliina Raento

Esimiestyötä ja johtamista käsittelevän lukulistan päivittäminen paljastaa trendejä, jotka osaltaan kuvastavat yhteiskunnan kulloistakin tilaa ja tyyliä.

Kymmenkunta vuotta sitten valveutuneet johtajat energiavalmensivat luovia tiimejä ja kuuntelivat, miltä itsestä ja muista tuntuu. Jotain kuitenkin meni pieleen, koska viime vuosina julkaistuissa kirjoissa korostuvat huoli työhyvinvoinnista ja ihmisten huonosta kohtelusta sekä muutosviestintä. Vuodesta toiseen esillä ovat esimiesten itseymmärrys ja vuorovaikutustaidot. Yleinen viesti opaskirjallisuudessa on selvä: johtaminen on ammatti, joka on opeteltava.

Uusimmat avainsanat vahvistavat vaikutelmaa, että suomalaiset voivat jo niin huonosti, ettei oman ja muiden olon parantaminen asiallisen käytöksen kaltaisilla perusmenetelmillä enää tahdo sujua. Sekin hirvittää, että pomoille on toistettava samoja inhimillisen kanssakäymisen alkeita vuodesta toiseen. Ammattitaidosta piittaamatta ainakin yliopistoissa voi yhä käydä niin, että yksikön henkilöstöä päätyy johtamaan se tutkija-opettaja, jota muut pelkäävät tai joka on kyvytön sanomaan ei.

Toisaalta voidaan ajatella, että hyvinvointi- ja käytösongelmat tunnustetaan työpaikoilla entistä paremmin ja ongelmista päästään lisäämällä tietoa niiden luonteesta ja ratkaisuista. Perusasioiden kertaamista voi pitää vastuullisena arjen käytännönläheisyytenä, jolla ihmiset kohotetaan kulloinkin muodikasta johtamisoppia tärkeämmiksi. Asioiden punnitseminen useammalta kuin yhdeltä kantilta laventaa siis näköalaa ja välttää ylilyöntejä tässäkin tapauksessa.

Nyt osataan eritellä tarkemmin, millainen suhde johdettavilla ihmisillä ja organisaatioilla on rahaan, tavoitteisiin, tietoon ja sitoutumi-

seen. Oppimisen rooli muutoksessa korostuu. Asiantuntijoiden johtaminen on erityisen hankalaa, kuten vaikkapa opetus- ja kulttuuriministeriön ja akateemisen maailman suhteet havainnollistavat. Ne ovat myös toistuvasti osoittaneet, kuinka suuresti epäonnistuminen viestinnässä vahingoittaa muutoksen hallinnassa tarvittavaa luottamusta ja työilmapiiriä.

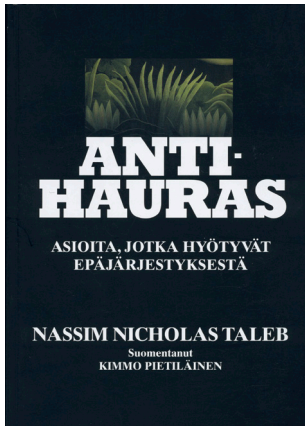
Lukemassani kirjallisuudessa painotetaan, että taitava johtaja oppii virheistä – joita tekevät kaikki. Oppimateriaalia siis riittää, mutta silti suomalaisessa hallintokulttuurissa kompuroidaan viestinnässä ja toimintatavoissa kerta toisensa jälkeen, organisaatiosta riippumatta. Sanelu, käskyttäminen ja itsevaltaisesti tehdyistä päätöksistä ilmoittaminen saattavat joissain tsaarin ja Lamion peruja olevissa opeissa näyttää kustannustehokkailta, arvovaltaisilta ja siksi tuloksellisilta ratkaisuilta. Tällaisen viestin vastaanottajan polttama poppu ja sen aiheuttama täysjarrutus kuitenkin hidastavat menoa merkittävästi.

Kunnioituksen, osallistamisen ja vaihtoehtojen punnitsemisen pitäisi olla mahdollista risti-riidoista huolimatta, ja vastuuta on myös alaisilla. Viime kädessä voidaan turvautua hyötynäkökulmaan: riitely on missä tahansa asiassa kalliimpaa kuin sovittelu ja järjen ja maltin käyttö. Harva kykenee kompromissiin tai keksii toteutuskelpoisia vaihtoehtoja vihaisena ja väsyneenä.

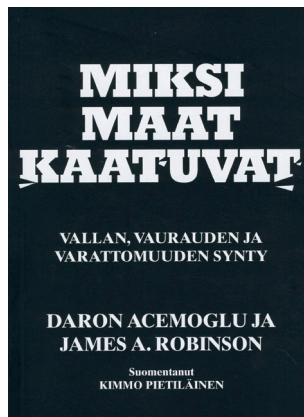
Osaava – taitava ja tarkoituksenmukainen – johtaminen on vaikeaa ilman tiedon, taidon ja asenteiden tasapainoa. Koulutuksen, vientiin kelpaavien osaajien ja innovaatioiden ihme- maassa horjahtelu johtunee asenteista.

**Kirjoittaja on kulttuurimaantieteen professori Helsingin yliopistossa.**

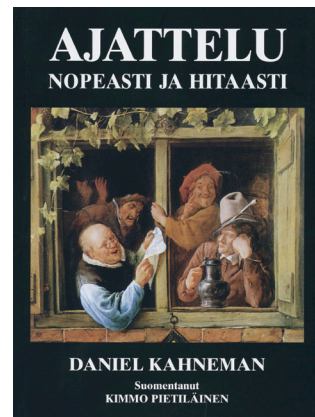
# Parasta suomalaista tietokirjallisuutta



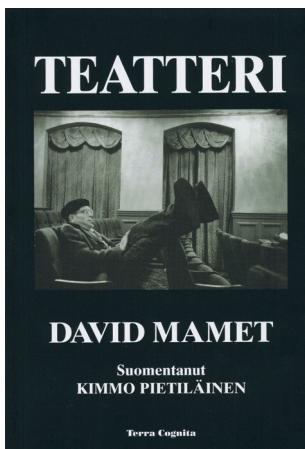
Nassim Nicholas Taleb:  
*Antihauras.*  
*Asioita, jotka hyötyvät epäjärjestyksestä.*  
Ovh. 50 €



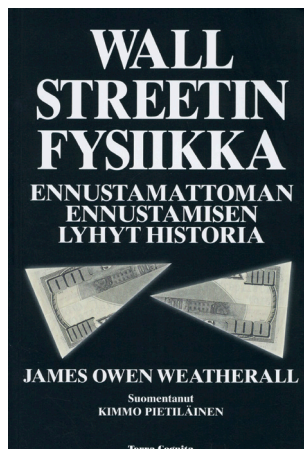
Daron Acemoglu ja  
James A. Robinson:  
*Miksi maat kaatuvat.*  
*Vallan, vaurauden ja varattomuuden synty.*  
Ovh. 50 €



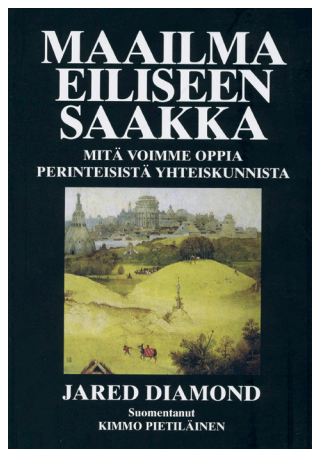
Daniel Kahneman: *Ajattelu nopeasti ja hitaasti.*  
Ovh. 50 €



David Mamet:  
*Teatteri.*  
Ovh. 25 €



James Owen Weatherall:  
*Wall Streetin fysiikka.*  
*Ennustamattoman ennustamisen lyhyt historia.*  
Ovh. 40 €



Jared Diamond: *Maailma eiliseen saakka. Mitä voimme oppia perinteisistä yhteiskunnista.*  
Ovh. 50 €

Hyvin varustetuista kirjakaupoista tai suoraan kustantajalta  
[www.terracognita.fi](http://www.terracognita.fi)