

Akateeminen johtajuus etsii paikkaansa – Tunnejohtaminen yliopistojen voimavaraksi?

■ Aini Linjakumpu

Viime vuosien yliopistoja koskevissa keskusteluissa johtamiseen liittyvä problematiikka on jäänyt vähäiselle huomiolle. Jos siihen jotenkin puututaan, niin sitä pohditaan lähinnä rehtoriin viitaten tai puhuttaessa yleisellä tasolla ”hallinnosta”. Nämä eivät kuitenkaan johda jokapäiväistä toimintaa eivätkä ole esi-miessuhteessa opettajiin ja tutkijoihin. Yllättävän harvoin analysoidaan keskijohtamisen ongelmia.

Keskitason johtajat ovat valtion palkkausjärjestelmän sekä yliopistojen muutosten vuoksi joutuneet tilanteeseen, jossa henkilöstöhallinnon ja henkilöstön johtamisen tavat ovat joutuneet uudelleenarvioitavaksi. Myös henkilöstön asemoituminen työnantajaan ja johtamiseen on kokenut myllerryksen. Artikkelissa tarkastellaan dekaaneja, laitosjohtajia, yksiköiden johtajia, tutkimusryhmien vetäjiä, lähiesimiehiä ja oppiaineiden professoreita, jotka kaikki johtavat työssään myös muita akateemisia. Tällä tavoin he eroavat hallinnollisista johtajista. Keskitason akateemista johtajuutta tarkastellaan *tunnejohtamisen* käsitteen kautta. Johtaminen tulisi nähdä systeemikeskeisen lähestymistavan sijasta ihmiskeskeisenä asiana.

Kirjoituksessa väitetään, että akateeminen johtaminen on perusluonteeltaan ristiriitoja sisältävä asia, koska perinteinen akateeminen maailma on perustunut autonomiselle työskentelylle, johon johtaminen on nivoutunut huonosti. Tunteiden johtamisen perspektiivistä kysytään: miten keskitason johtajien pitäisi ottaa tunteet huomioon omassa johtamisessaan, miten yliopiston pitäisi tukea heitä ja mikä on alaisten rooli tässä kokonaisuudessa? Tunnejohtaminen nähdään kokonaisvaltaisena, ”suhteise-

na”, tilanteena, josta mikään toimijuuden taso ei voi pysytellä irrallaan, vaan työpaikkojen tunneilmasto on kaikkien vastuulla.

Millaiseen kontekstiin akateeminen johtaminen ja sen nykyinen tilanne pitää sijoittaa? Yliopistot ovat kansainvälisestikin joutuneet kokemaan suuren rakenteellisen ja ideologisen muutoksen 1970-luvulta lähtien. Tällöin esimerkiksi tuottavuus ja työsuoritusten läpinäkyvät indikaattorit tulivat mielenkiinnon kohteeksi monissa maissa (Sotirakou 2004, 346). Erityisesti Isossa-Britanniassa voimakkaasti eteenpäin viedyt muutokset ovat tulleet hieman viiveellä Suomeen, mutta viimeistään 1980-luvulla, kun siirryttiin tulosohjattuun järjestelmään, markkinaorientoituminen löi itsensä läpi.

Talouden tunkeutuminen yliopistomaailmaan ei ole ollut ainoa muutosprosessi. Viimeisten vuosikymmenien aikana myös valtion yhä syvemmälle menevä ohjausjärjestelmä on vaikuttanut yliopistojen todellisuuteen. Yliopistot ovat osa valtionhallintoa toteuttavia sektoreita ja politiikan toteuttamisen välineitä, joiden olemassaolo määräytyy valtionhallinnon intresseistä. Lisäksi yleisemmin yliopistot nähdään julkisen ja sosiaalisen hyvän tuottajina, jolloin vaatimukset myös yhteiskunnan taholta ovat tulleet yhä tarkemmiksi. (Vrt. Kekäle 1997, 71-72; Johnson 2001, 262; Samier 2002, 42.)

Globalisaatiokehitys on tuonut kokonaan uuden ulottuvuuden näihin muutosprosesseihin. Koulutussektori nähdään entistä voimakkaammin osana kansainvälistä taloudellista kilpailukykyä. Yliopistojen avulla kilpaillaan globaaleista opiskelijavirroista ja heidän tuomastaan taloudellisesta hyödystä. Yliopistot ja niiden eri puolille maailmaa leviävät filiaalit eivät välttämättä eroa mentaliteetiltaan paljoakaan liike-

yrityksistä, joiden tehtävänä on tuottaa voittoa. Toisaalta keskustelut innovaatioista ja yliopistojen kehityspotentiaalista liittyvät kansantalouksien kykyyn vastata globaalien markkinoiden haasteisiin (vrt. Sotirakou 2004, 347).

Monet muutostrendit ovat kulminoituneet 2000-luvulla käyttöön otettuihin ja sovellettuihin järjestelmiin, joita ovat uusi palkkausjärjestelmä, laatu- ja tuottavuusprosessit sekä keskitämisen ideologia. Rakenteellisen muutoksen vaatimukset ovat vaikuttaneet yliopistolaitoksen organisoitumisen, työntekijöiden asemoitumiseen ja työn kuvaan. Yliopiston tehtäviä on uudelleenmääritelty, samalla kuin vanhoja tehtäviä ja vaatimuksia on entisestään korostettu (esimerkiksi laatukysymykset).

Akateemisen johtamisen paradoksit

Keskeinen ongelmakohta on edellä mainittujen prosessien vaikutukset johtajuuteen ja johtamiseen yliopistoissa. Organisaatiot – mukaan lukien yliopistot – ovat usein hitaita muuttamaan sisältä käsin. Ulkoapäin tuotettu pakotettu organisaatiomuutos on kuitenkin erityisen haasteellinen yliopistojohdamisen keskiportaalle. Viime vuosina esimiesasemassa olevien akateemisten ihmisten määrä on kasvanut huomattavasti uuden palkkausjärjestelmän vuoksi. Erityisesti niin sanottujen lähiesimiesten määrä on kasvanut huomattavasti. Lisäksi entisiin akateemisen johtamisen asemiin on tullut uusia yllättäviäkin tehtäviä. Akateemisella johtamisella tarkoitan tässä yhteydessä nimenomaisesti akateemisissa viroissa tai tehtävissä olevien ihmisten esimiestyöskentelyä sekä siihen liittyvää johtamisproblematiikkaa yleensä (vrt. Kekäle 1997, 14). Vaikka johtamistilanteet ja kontekstit vaihtelevat hyvinkin paljon muutaman henkilön lähiesimiehellä ja esimerkiksi dekaanilla (ks. erilaisuudesta Kekäle 1997, 72–73), keskijohdon problematiikkaa voitaneen kuitenkin yleistää.

Yliopiston muutokset ovat tuoneet johtamisen merkityksen yhä keskeisemmäksi, mutta samalla myös vaikeammin hahmotettavaksi asiaksi. Aikaisemmin johtaminen liitettiin kes-

kushallinnon näkökulmiin, sen päätöksentekorakenteisiin ja keskeisiin virkamiehiin sekä rehtoraattiin. Johtaminen oli pikemminkin yliopiston hallinnointia, ei niinkään henkilöjohtamista tai ylipäänsä alemmalla hierarkiatasolla (esimerkiksi laitoksilla) tapahtuvaa johtamista. (Ks. esim. Smith 2005, 449.) Laitosjohtajien johtaminen kanavoitui erilaisten päättävien elinten ja neuvostojen kautta, eikä ehkä niinkään suoraan johtamisena suhteessa alaisiin.

Aikaisemmin onkin ollut vaikea puhua varsinaisesti akateemisesta johtamisesta. Kyse on ollut pikemminkin hallinnoinnista ja kollegiaalisesta päätöksenteosta. Kuten Jouni Kekäle mainitsee väitöskirjassaan, 1970–80-luvuilla yksittäisillä akateemisilla johtajilla ei ollut juurikaan muodollista hallinnollista valtaa suomalaisissa yliopistoissa. Akateemiset johtajat toimivat lähinnä erilaisten hallinnollisten toimielinten puheenjohtajina. (Kekäle 1997, 40–41.) Useissa tapauksissa kollegiaalinen ja demokraattinen päätöksentekomalli on jättänyt vain vähän tilaa varsinaiselle johtamiselle tai sille ei ole edes ollut tarvetta.

Kekäle tutki väitöskirjassaan erilaisten ainelaitosten johtamiskulttuureja. Joissakin tapauksissa hyvä johtaminen nähtiin näkymättömänä – johtajan ei oletettu ”johtavan liian paljoa”. Joissakin tapauksissa henkilökunta ei ollut välttämättä edes tietoinen, kuka toimi akateemisena johtajana tai mitkä hänen tehtävänsä ovat. Johtaminen oli henkilöiden yksilölliseen tyyliin liittyvää ja *laissez faire*-tyyppistä. Yliopistoissa ei harrastettu yhtenäistä esimies- tai johtajakoulutusta, eikä johtamiseen liittynyt ylipäänsäkään yhtenäistämisen vaadetta. Tämä tarkoitti sitä, että akateemiset johtajat ja eri laitokset pystyivät seuraamaan varsin vapaasti omia ajatuksia, arvoja, visioita ja oletuksia liittyen hyvään johtamiseen. (Kekäle 1997, 158–159, 170, 174, 184.)¹

Akateeminen johtajuus ylläpiti näin ollen myös akateemisen vapauden periaatteita. Johtaminen ei välttämättä konkretisoitunut henkilökunnan tekemisissä, eikä henkilökunta ollut

1 Tätä akateemisen johtamisen ”epämääräisyyttä” tukevat myös muut tutkimukset, ks. esim. Trocchia & Andrus (2003, 6) ja Turnbull & Edwards (2005, 400).

kovin tiukasti myöskään valvonnan tai tulosvastuun alaisena. (Ks. Kekäle 1997, 217.) Toisaalta suhteessa yliopiston ylimpään hallintoon yksittäiset akateemiset johtajat saattoivat toimia varsin itsenäisesti ja mahdollisesti varsin omavaltaisesti. Akateemiset johtajat saivat olla suhteellisen rauhassa yliopistomaailman yleisiltä virtauksilta ja heillä saattoi olla oma toimintakulttuurinsa yliopiston sisällä.

Nyt tilanne on muuttunut siinä mielessä, että akateemisten itsensä on pitänyt ottaa hallinnon tehtäviä haltuunsa. Tähän liittyy arvostiriita, johon jo Max Weber osaltaan viittasi kirjoittessaan modernin ja rationalisoituneen yliopiston sisäisestä ristiriidasta, jossa akateeminen eetos ja johtaminen kohtaavat. Weberin mukaan tutkijat ovat kietoutuneet sisäisen kutsumuksen etiikan vaatimaan omistautumisen asiaan. (Weber Samierin mukaan 2002, 36.) Johtajien, kuten poliitikkojenkin, tulee tehdä kompromisseja, joita tutkijoiden ei kuitenkaan tule tehdä (Samier 2002, 36).

Organisaatiotutkija Tatiana Sotirakoun mukaan laitosjohtajilla on kaksinainen rooli akateemisina ja managereina, joihin kohdistuu tehokkuuden, laadun ja vastuun vaatimukset. Laitosjohtajat ovat akateemisten johtajia, ja samalla he ohjaavat institutionaalisten tavoitteiden kääntämistä akateemisiksi käytännöiksi. Akateeminen johtaja on siis linkki oppiaineen tai tieteenalan arvojen ja eetoksen sekä yliopiston hallinnollisten vaatimusten välillä.² Sotirakoun mukaan laitosjohtamisessa törmäävät akateemisten, valtiollisten ja markkinoiden vaatimukset. Arvostiriita on väistämätön, kun keskitason johtajat joutuvat vastaamaan sekä globaalin markkinaorientoituneen maailman metatason että akateemisen maailman perinteisiin vaatimuksiin. (Sotirakou 2004, 346, 350–351.)

2 Ks. myös Sveningsson & Larsson (2006, 211) ja Trocchia & Andrus (2003, 5), joilla on hyvin samankaltainen näkemys keskitason akateemisen johtamisen problematiikasta.

Henkilöstöjohtamisen ja ”suhteisuuden” näkökulma

Yritysmaailman mekanismeja imitoiva ”uusi julkishallinto” (*new public management*) -oppi on varsin pitkälle toteutettu yliopistohallinnossa. Johtamisen ja erityisesti henkilöstöjohtamisen osalta ei ole kuitenkaan otettu mallia yritysmaailmasta, jossa johtaminen nähdään usein keskeisenä tapana päästä toivottuihin tuloksiin. Johtaminen ja siihen liittyvä konkreettinen esimiestyö on jätetty viimeisiä vuosia lukuun ottamatta hyvin niukalle huomiolle. Jos tähän yhdistetään edellä mainittu akateemisen johtamisen arvostiriita ja johtamisen kehittymättömyys, akateemisen johtamisen edellytykset ovat varsin heikot. Miten keskitason akateemista johtamista ja sen haasteita pitäisi sitten lähestyä ottaen huomioon nämä reunaehdot? Tässä yhteydessä otan esille kaksi lähtökohtaa: henkilöjohtamisen ja johtamisen ”suhteisuuden” korostamisen.

Yliopistojen osalta voitaneen väittää, että ollaan siirrytty ”ei-johtamisen” aikakaudesta management-johtamiseen, joka luonnehtii tuottavuus- ja tehokkuusajattelun läpitunkemaa yliopistoa. Tämä ajattelu on perustunut työn osittamiseen, rationalisointiin ja standardisointiin, jota hierarkisoituva organisaatiomalli tukee. Ohjaus perustuu rationaalsiin menetelmiin, sääntöihin ja sanktioihin, jota systeeminen tiedonintressi tukee (luonnonlakimaisuus, objektiivisuus, mitattavuus, tilastoitavuus, ennustettavuus).

Tämä johtamisen tapa on kuitenkin riittämättömän suhteessa yliopiston nykyisiin haasteisiin. Toiminnan keskiöön tulisikin asettaa työntekijät sekä keskijohto, eikä pitää niitä systeemin osana. Mantra ”henkilöstö on keskeinen voimavara” on unohtunut 2000-luvun yliopistodiskurssissa sekä vielä selkeämmin yliopistojen arkipäivässä. Tuottavuus- ja tehokkuuskeskustelu on nähnyt työntekijät varsin negatiivisella ja syyllistävällä tavalla: työntekijöitä on liikaa, he ovat tehotomia ja näyttävät käyttävän kustannuseränä.

Suomalaiseen tilanteeseen sopii hyvin Turnbullin ja Edwardsin (2005, 405) tekemä huomio Ison-Britannian yliopistolaisista, jotka olivat tul-

leet yliopistoon tietyn tyyppisen arvokokoelman kanssa. He olivat olettaneet sen määrittävän myös jatkossa työnteon logiikkaa, mutta tilanne muuttuikin ja arvomaailma samaten. Asia on todennäköisesti hyvin samantyyppinen myös meillä: monet yliopistoissa olevista ihmisistä on ollut hämmentyneitä yliopiston muodonmuutoksesta ja sen vaikutuksista organisaation kantamiin arvoihin tai ideologioihin. Johtamisen kannalta tilanne on haastava, koska myös keski-johtajat ovat keskellä arvokonfliktia.

Henkilöjohtamisen korostamisen lisäksi yliopistojen johtamisessa tulisi korostaa entistä enemmän johtamisen kokonaisvaltaisuutta ja sen nivoutumista organisaation kaikille tasoille. Perinteisessä johtamiskirjallisuudessa (erityisesti populaarissa johtamiskirjallisuudessa) johtamista katsotaan usein nimenomaisesti johtajan sekä häneen liittyvien kykyjen ja potentiaalien kautta. Tällöin korostuu, mitä johtajan pitäisi tehdä ja millainen hänen pitäisi olla ”johtamistoiminnoissaan” (vrt. Jones 2006, 482). Kun johtaminen muotoutuu yksilökeskeisen näkökulman kautta, silloin siihen liittyy usein jotain ”ylimaallista”: johtaminen on jotain normaalin toiminnan ulkopuolella (ks. esim. Kelly et al. 2006, 183).

Johtamisesta tulisi kuitenkin purkaa mysteerit pois ja nähdä se normaalina organisaatioon kuuluvana tekemisena (ks. Kelly et al. 2006, 182). Akateemisen johtamisen problematiikassa ei ole kyse yksittäisten johtajien kyvystä toimia johtajana ja yksilöllisistä taidoista, vaan pikemminkin koko organisaatiota koskevasta asiasta, joka tosin kulminoituu keskijohtajien kautta. Johtaminen näyttäytyy tällöin ihmisten välisissä suhteissa olevana asiana. Kuten Ropo et al. kirjoittavat:

”On vanhanaikaista nähdä organisaatio koneena, johon syötetään resursseja ja josta tulee ulos tuotoksia. Sen sijaan organisaatio nähdään elävänä yhteisönä, jonka jäsenten väliset suhteet lomittuvat vuorovaikutuksen verkoiksi. [...] elävien vuorovaikutussysteemien tehokkuus [ei] riipu yksittäisistä sankarijohtajista, vaan johtamiskäytännöt ovat sisäänrakennettuja vuorovaikutussysteemeihin organisaation eri tasoilla.” (Ropo et al. 2005, 19.)

Ropo et al. puhuvat ns. jaetusta johtajuudesta, jonka ”mukaan johtaminen on suhteellinen prosessi, eri tasoilla esiintyvä jaettu tai hajautettu ilmiö, joka on riippuvainen sosiaalisista vuorovaikutusprosesseista ja vuorovaikutusverkkojen vaikutuksista.” (Ropo et al. 2005, 19.) Peter Drucker puhuu puolestaan ”suhdavuudesta”:

”Olipa yksilö organisaation työntekijä, konsultti, alihankki- ja tai jakelija, hänellä on vastuu suhteista jokaiseen, jonka kanssa hän työskentelee, jonka työstä hän on riippuvainen ja joka on riippuvainen hänen työstään... Organisaatiot eivät rakennu enää käskyjen, vaan luottamuksen varaan. Luottamus ei tarkoita, että ihmiset pitävät toisistaan. Se tarkoittaa vain, että ihmiset voivat luottaa toisiinsa. Luottamus taas edellyttää, että ihmiset ymmärtävät toisiaan.” (Drucker 2000, 211–212.)

Johtamisen ja yleisemminkin organisaatioiden näkeminen suhteiden kokonaisuutena siirtää huomion pois toimintojen prosessoinnista ihmisten ja ihmisten välisten suhteiden ymmärtämiseen sekä niihin liittyvään johtamisen problematiikkaan. Tällöin yksittäinen ihminen kohdataan ”kehollisena ja historiallisena persoonana; hänen ihanteensa, arvonsa, sukupuolensa, luottamuksensa, vallanhalunsa ja aikakäsityksensä tulevat mukaan prosessiin.” (Ropo et al. 2005, 19.)

Tunnejohtaminen ja yliopistot

Henkilöjohtamisen ja johtamisen ”suhteisuuden” korostamista toimii johdantona *tunnejohtamisen* problematiikkaan. Akateemisen maailman muutoksia ja uusia tilanteita on vaikea viedä eteenpäin perinteisillä johtamisen tavoilla. Onkin syytä pyrkiä löytämään uudenlaisia johtamisen ideoita, jotka tuovat ihmisten voimavarat esille eri tavoin kuin hierarkkinen, systeemi-orientoitunut ja managerialistinen johtaminen.

Mitä tunnejohtaminen sitten tarkoittaa? Miksi tunteet ja niihin liittyvä keskustelu ovat tärkeitä organisaatioissa ja niiden johtamisessa?

Lähtökohtana on ajatus, että ihmiset ovat tuntevia ja kokevia, kokemuksellisia olentoja, eivätkä pelkästään rahan takia työssään olevia objekteja. Työmotivaation, sitoutumisen, tehokkuuden, tuottavuuden tai tulosten kannalta ei

ole merkityksetöntä, millaisessa tunneilmapiirissä töitä tehdään. Tunneilmapiiri ei ole pelkästään työnteon nyanssi, vaan olisikin olennaista miettiä, miten se vaikuttaa myös työn *onnistumiseen*. Kristiina Harju kuvaa tunteiden merkitystä seuraavasti:

”Tunteet toimivat ohjausenergiana päätöksenteossa, yhteistyössä ja sitkeydessä jatkaa hankalinakin hetkinä. Myönteiset tunteet ylläpitävät kiinnostusta asioita kohtaan, ja tämän seurauksena ihmiset ovat avoimempia uusille havainnoille ja rohkeillekin valinnoille. Se, mikä tuntuu järjen ja tahdon sanelemalta, on tunteen tukemaa, parhaimmillaan intuition vahvistamaa toimintaa.” (Harju 2002, 113.)

Perinteisessä, rationalistisessa ajattelussa nähdään, että ei ole sopivaa tuoda tunteita mukaan organisaatioihin ja työhön. Tunteet nähdään jollakin tavalla työn maailmaan kuulumattomina ja ne ovat tuottavuuden haittana. Jos organisaatiossa on kuitenkin tunteita, ne tulisi olla rationaalisesti hallittavia tai hyödynnettäviä erilaisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Muussa mielessä ne ovat häiriötekijä organisaatiolle. (Ks. Vincen & Saleemin kritiikkiä asiasta, 2004, 137–138.) Vincen ja Saleemin mukaan tunne on motivaatio, joka luo, säilyttää ja pitää yhdessä yksilöitä ja organisaatioita (Vince & Saleem 2004, 137). Ainoastaan ihmiset eivät siis ole ”tunnepitoisia”, vaan myös organisaatiot, jotka tarjoavat ihmisille merkityksen ja ovat samalla riippuvaisia ihmisistä toimiakseen (Vince & Saleem 2004, 133).

Tilanne, joka liittyy tunteiden merkitykseen organisaatioissa, on muuttunut tai ainakin muuttumassa: asiaa ei nähdä niin mustavalkoisesti. Harjun mukaan ”hierarkkisemmissäkin organisaatioissa on tunnustettu, etteivät ainoastaan asiat kommunikoi keskenään.” (Harju 2002, 113.) Tunteiden huomioon ottamisella saattaa olla myös selvät päämäärät suhteessa organisaatioiden tuottavuuteen: ”Mikäli yksiköillä ja organisaatioilla ei ole tietoja, taitoja ja työkaluja näiden tunteiden käsittelemiseen, heijastuvat niiden aiheuttamat fyysiset ja psyykkiset vaikutukset ennemmin tai myöhemmin työhyvinvointiin ja sitä kautta myös yritysten tuottavuuteen.” (Saarinen 2007, 21.) Myös tunteisiin ja työhön liittyvä tutkimus on edennyt. Tunteita ei nähdä pelkästään työprosessien sivutuotteena,

vaan keskeisesti työhön liittyvänä asiana; rationaalisuuden ja emotionaalisuuden välinen suhde on myös moninaistumassa (ks. Vince & Saleem 2004, 136).

Suomalaisessa keskustelussa tunteita ei ole juurikaan nivottu yliopistoihin ja yliopistojen hallintoon. Yliopistot samalla tavalla kuin muutkin organisaatiot antavat mahdollisuuksia tunteiden kokemiselle, esimerkiksi ylpeyden, vihan epävarmuuden tai häpeän tuntemuksille. Niiden huomiotta jättäminen on johtamisen kannalta ongelmallista. (Vrt. Bloch 2002, 127.) Ropo et al. mukaan (2005, 130) ”mitä luovempaa toiminta on, sitä enemmän tunteet ja intuitio vaikuttavat siihen”. Tunteet ovat työpaikalla kiinni normaalissa toiminnassa ja olemisessa, eikä niitä voida hallita varsinkaan yhteistyöhön ja ihmisten kohtaamiseen perustuvissa tehtävissä, mitä yliopistotyö tyypillisesti on. Ropo et al. kuvaavat tunteiden nivoutumista työpaikan toimintoihin:

”Tunteet leviävät kulovalkean tavoin koko ajan normaalien työtehtävien, puheiden, erityisesti kuulopuheiden ja juorujen, merkkitaantumien sekä tilojen kautta ja saavat uusia muotoja. Tunteet työpaikalla ovat jatkumo, historian muiston, nykyhetken tuntemuksien ja tulevaisuuden odotusten summa.” (Ropo et al. 2005, 141.)

Tunteet tai tunnetilat eivät ole merkityksellisiä pelkästään siksi, että ne jollakin tavalla koskettavat ihmistä. Luottamus, kunnioitus ja arvonnanto (ja niiden vastinparit epäluottamus, epäkunnioitus ja mitätöiminen) määrittävät ihmisen sijoittautumista suhteessa muihin ja samalla ovat tekojen taustalla. Tunteet ovatkin merkityksellisiä erityisesti siksi, että ne ovat toiminnan perustana: ”Tunteisiin liittyy moraalinen kehys, joka suuntaa toimintaa” (Ropo et al. 2005, 140).

Hyvä tai huono tunneilmapiiri määrittää työpaikan ”energiamahdollisuuksia”, eli mihin yksilön voimavarat suuntautuvat. Johtajuudessa on näin ollen olennaista ”herättää halu seurata toisen tunnetiloja, mutta myös olla niistä vastuullinen sekä itseään että muita kohtaan” (Ropo et al. 2005, xx). On oletettavaa, että ihmiset tekevät töitensä vähintään tyydyttävästi, mutta todella hyviin suorituksiin ei päästä tunneilmastoltaan huonoissa paikoissa. Tosin tunnejohtaminen ei ole pelkästään hyvän tai myönteisen ilmapiirin

rakentamista, vaan negatiiviset tunteet tai negatiivinen johtaminen voivat johtaa hyviin tuloksiin ja vahvistaa yhteisöä (ks. Sauer 2005, 73, Ropo et al. 2005, 140). Pitemmällä tähtäimellä negatiivisuuden kautta johtaminen voi olla kuitenkin emotionaalisesti liian raskasta, jolloin se ei uudista työyhteisöä riittävästi.

Seuraavaksi tarkastellaan tunteiden johtamista akateemisessa maailmassa suhteiden näkökulman kautta. Kyse ei niinkään yksittäisten henkilöiden emotionaalista kyvystä (tunneälykkyydestä), vaan siitä mitä tarkoittaa, kun tunteet otetaan huomioon johtamisen kokonaisuudessa. Näkökulma painottuu keskijohtamisen problematiikkaan.

Johtajan sitoutuminen johtamiseen

Vaikka edellä on korostettu johtamisen ”suhteisuutta”, yksittäisten keskitason johtajien merkitys on kuitenkin olennainen tunnejohtamisen arkipäivässä. Viime vuosien muutokset ovat tuoneet yliopistoihin lukuisan määrän uusia akateemisia johtajia. Monet heistä, erityisesti lähiesimiehet, ovat joutuneet tilanteeseen yllättäen ja valmistautumattomina.

Ennen kuin johtaja voi olla tunnejohtaja, hänen täytyy ottaa johtaminen ylipäänsä vakavasti. Robert Smith viittaa brittiläiseen tutkimukseen, jossa oli tarkasteltu laitosjohtajia. Tutkimuksen mukaan osa johtajista oli varsin haluttomia toimimaan ”managereina”, mielenkiinnon ollessa pikemminkin oman alansa tutkimuksessa, ja rohkaisemaan muitakin siinä tehtävässä. (Smith 2002, 308.) Tämäntyyppinen tilanne ei ole ollut kovin vieras suomalaisessakaan yliopistossa. Erityisesti aikaisemmin yliopistoissa oli mahdollista toimia johtajana suuremmin sitoutumatta tehtävään. *Laissez faire* -johtaminen oli toivottavaa todennäköisesti sekä esimiesten että alaisten kannalta. Esimiestyöskentelyssä ei ollut kovinkaan suuria panoksia alaisten näkökulmasta. Nykyinen palkkausjärjestelmä ja siihen liittyvä arviointi määrittävät konkreettisella tavalla työntekijöiden rahallista ja henkistä panosta. Tunnejohta-

misen kannalta akateeminen johtaminen asettaa esimiehet jonkinlaiseen pakkotilanteeseen. Johtamisen käytäntöjä ja vastuuta ei voi paeta: ne pitää hoitaa tai alaiset kokevat tilanteessa suurempaa tai pienempää vääryyttä.

Monet uusista akateemisista johtajista joutuvat opettelemaan johtamisen käytäntöjä kantapään kautta. Kommunikaatio alaisten kanssa ei ole vähäisimmästä päästä. Yhä tarkemmat akateemisen työn tulos- ja laatuvaatimukset, kuten myös palkkausjärjestelmä, pakottavat uudenlaiseen dialogiin. Kehityskeskustelujen ja työn arvioinnin mukaantulo yliopistojen arkipäivään vaatii kommunikatiivista ja emotionaalista sitoutumista työntekijöiden arkeen. Johtaminen sinänsä on osoitus myös työntekijälle hänelle osoitetusta luottamuksesta ja kunnioituksesta (tai sen puutteesta). Samalla johtajan toiminta ja käytös eivät ole yhdentekeviä tunneilmapiirin kannalta. Alaisilla on mahdollisuus odottaa kohtuullista käytöstä ja sitoutumista johtamiseen.

Esimiestyö tunnejohtamisen kannalta ei ole psykologisointia, vaan sosiaalista arviointia tekemisen vaikutuksista, eikä esimiehen ”ole tarpeellista pohtia vastaanottajan psyykeen tiedostamattomia tasoja tai lapsuuden kokemuksia. Pikemminkin esimiehen on syytä olla tietoinen, mihin asemaan hän toisen kritiikkiä antamalla asettaa, miten hänen oma tunnetilansa, ilmeensä ja eleensä voivat vaikuttaa toiseen henkilöön ja miten keskustelu tunteiden näkökulmasta voi edetä” (Saarinen 2007, 75). Erityisesti esimiehet ovat keskeisiä mielialojen välittäjiä, joiden ”pitäisi pystyä tehokkaasti ennalta ehkäisemään ja säätelemään kiusallisia tunteita nostattavien tapahtumien syntyä työpaikoilla. Oman ajattelun ja tunnetilan tietoisempi ohjaaminen on tässä työssä keskeisellä sijalla” (Saarinen 2007, 74).

Psykologisoinnin sijasta kysymys on pikemminkin kyvykkyydestä luoda hyvä ilmapiiri ja kyky käsitellä hankalia asioita. Tämän tyyppinen tunneäly tai tunneresonanssi on vastuullisen johtajan ominaisuus (Harju 2002, 113, 119). Harjun mukaan hyvä tunnesäännustaja aistii ”niin innostuksen kuin väsähdyksenkin merkit ajoissa ja osaa vastata niihin tarkoituksenmukaisesti”. Esimiehellä on myös roolinsa siinä, että

työyhteisö ei joudu ”tunnekaappausten” kohteeksi, vaan pystyy toimimaan tilanteissa (Harju 2002, 119).

Tunnejohtaminen ei ole vain muiden tunteiden huomioimista johtamisessa, vaan myös tunteiden ymmärtämistä omassa olemisessaan. Mikael Saarinen tutki väitöskirjassaan erilaisia työyhteisöjä. Hänen tarkastelemissaan työyhteisöissä tunteiden ymmärtäminen kohdistui lähinnä toisten tunteiden analysoimiseen eikä omien tai tilanteisiin liittyvien tunteiden analysoimiseen: ”Haastattelutuloksista tuli vaikutelma, että esimiehet eivät juuri havainnoi tai edes huomaa omia tunteitaan erilaisissa johtamistilanteissa ja näin niiden pohdiskelukaan ei ole mahdollista.” (Saarinen 2007, 179.)³

Tunnejohtaminen on vaativa johtajuuden muoto. Se ei ole helppoa tai ”pehmeää” johtamista, vaan se vaatii uskallusta ja rohkeutta sekä pakottaa johtajan katsomaan tilanteita useista näkökulmista. Johtajan pitää altistaa myös itsensä työyhteisölle, mikä merkitsee henkistä riskinottoa (ks. Ropo et al. 2005, 131). Tunnejohtaminen on ihmisten kanssa toimimista (eikä rakenteiden tai toimintojen kanssa), jolloin ei ole olemassa yhtä oikeaa toiminnan tapaa, vaan se määräytyy kunkin ihmisen ja tilanteen mukaan. Tällöin onkin olennaista kysyä, miten olla tasavertainen tunnejohtaja ja miten säilyttää ainakin riittävä objektiivisuus ihmisten ja asioiden kesken.

Johtajuuden tukeminen yliopistohallinnon vastuulla

Johtamisen arkipäivä kanavoituu keskijohdon kautta. Johtamisen yleinen ilmapiiri ja pelisäännöt muotoutuvat kuitenkin organisaation eli tässä tapauksessa yliopiston ylimmän hallinnon ja rehtoraatin kautta. Tällä on vaikutuksensa siihen, miten yksittäiset työntekijät kokevat yliopiston, ja miten tunnejohtamisen idea voi edes teoriassa toteutua.

3 Voidaan tosin kyseenalaistaa, kuinka hyvin Saarisen arvio pitää lopulta paikkaansa ja kuinka sukupuolittunut arvio on.

Yliopiston ylin hallinto on myös keskeisessä osassa, kun mietitään akateemista keskijohtoa. Valtion palkkausjärjestelmä on valuttanut perinteisiä yliopistohallinnon ja lainsäädännön tehtäviä ja vastuita keskitason johtajille. Muutoksen nopeus ja intensiteetti ovat olleet merkittäviä, eikä järjestelmän hienosäätöä ole ehditty tehdä. Uudenlaiset johtamisen vaatteet eivät toteudu kuitenkaan itsestään. Jos johtaminen otetaan vakavasti yliopistomaailmassa, myös yliopistohallinnon on tehtävä oma osuutensa. Johtamisen ja myös tunnejohtamisen ajattelua tulee johtaa yliopiston kokonaisuudesta käsin.

Lähtökohtana tulisikin nähdä työntekijät keskeisenä voimavarana. Tällöin esimerkiksi työhyvinvointi ja jaksaminen ovat keskeisiä resurssitekijöitä, eikä yliopistoa tulisi nähdä tayloristisesti prosessien ja manageroimisen kautta. Yliopiston tulee luoda tätä yleistä näkökulmaa, mutta samalla pitää tukea keskijohtajan tekemisiä ja nähdä myös heidät ihmisinä eikä prosessin osina. Nykyisessä tilanteessa ei oteta juurikaan huomioon sitä, että johtajat saattavat joutua varsin ristiriitaiseen tilanteeseen omassa johtajuudessaan. Kuten edellä on kuvattu, akateemisten johtajien toiminnan etiikka ei rakennu niinkään yliopiston hallinnon laatiman agendan pohjalta, vaan siihen vaikuttaa keskeisesti akateeminen eetos ja perinne.

Uudenlaiseen tilanteeseen onkin jouduttu yllättäen. Yliopistot ovat allokoinet tehtäviä keskijohdolle, mutta samalla niihin liittyvä tuki on ollut vähäistä. Johtajille ei ole kuitenkaan määritelty järkevää asemaa tai annettu johtamisen mallia; heidän oletetaan toimivan jollakin rationaalisella ja järkevällä tavalla suhteessa yliopiston hallinnon määräyksiin. Uudenlaista johtajuuden mallia ja sitä toteuttavia esimiehiä olisikin tuettava johdonmukaisesti. Esimieskoulutus on pieni askel oikeaan suuntaan, mutta se ei riitä.⁴ Yliopistot tarvitsevat uudenlaista johtajuutta arjen toiminnoissa onnistuakseen, johtamisen kulttuurin muutos vaatii aikaa.

4 Esimieskoulutus yliopistoissa on lisääntynyt huomattavasti 2000-luvulla. Esimerkiksi Turun, Tampereen ja Lapin yliopistoissa systemaattista koulutusta on järjestetty.

Monien tutkimusten ja kyselyiden mukaan johtajan keskeisenä tehtävä nähdään palautteen antaminen. Tämä ei pidä paikkaansa vain keskijohdosta alaisiin päin, vaan myös keskijohdosta ylöspäin: myös keskijohtajan ja ylimmän johdon välillä tulisi olla olemassa selkeä palautteenantajärjestelmä. Muutoin keskijohtajat ovat varsin yksin organisaation luomien vaatimusten toteuttamisessa ja toteuttamisen arvioinnissa. Johtajilla pitää siis olla omat johtajansa: myös keskijohtajat tarvitsevat palautetta työstään sekä keskusteluja johtamisen tavoista ja suunnista. Robert Smith kertoo tutkimuksessaan, miten laitosjohtajien mielestä ylhäältä päin tuleva auktorisointi ja tuki ovat olleet riittämättömiä (Smith 2002, 305).

Kokonaisuudessaan yliopiston ylimmän hallinnon rooli johtamisen kehittämisessä on olennainen. Jos se ei ole sitoutunut henkisesti ja konkreettisesti johtamisen muutokseen, sitä on vaikea vaatia muiltakaan. Kuten Turnbull ja Edwards mainitsevat, ilman organisaation ylimmän osan jatkuvaa sitoutumista uusiin johtamisen tapoihin ja tyyliin, on alemman tason johtajien vaikea ottaa käyttöön niitä (Turnbull & Edwards 2005, 409).

Alaiset eivät ole vallattomia

Tunnejohtamisen kannalta alaisen ja esimiehen suhde on epäilemättä olennaisin tai ainakin konkreettisin. Usein suhdetta tarkastellaan esimiehestä alaiseen käsiin, mutta harvemmin toisinpäin, alaisesta esimieheen.⁵ Tunnejohtamisen kannalta tämä suhde yliopistoissa on erityisen kiinnostava. Akateemiset ihmiset eivät ole helppoja johdettavia: heidän työnsä perustuu perinteisesti itsenäiseen työskentelyyn, jossa monet asiat arvioidaan ja päätetään kollegiaalisesti. Akateeminen vapaus ja autonomia ovat omiaan rajoittamaan esimiesten valtaa johtamistyöskentelyssä (ks. Kekäle 1997, 61).

5 Myös alaistaistoista on alettu puhua. Ks. esim. Kauppinen & Silvennoinen (2006).

Akateemiset työntekijät työskentelevät itsenäisesti tilanteessa, jossa on olemassa yleisiä, varsin mittaviakin vaatimuksia niin yliopiston hallinnon, ministeriön kuin yhteiskunnan taholta. Näitä vaatimuksia lähiesimiehen tai laitosjohtajan on kuitenkin vaikea vaatia *suoraan* joltakin alaiseltaan. Huolimatta yliopistoelämän yleisistä paineista, yksittäiset akateemiset työntekijät voivat varsin pitkälle venyttää akateemisen ja henkilökohtaisen vapauden rajojaan. Jotkut nauttivat ja hyötyvät akateemisesta vapaudesta enemmän kuin toiset. Tällaisessa tilanteessa esimiehen voi olla vaikea löytää tasa-arvoisen johtamisen välineitä.

Toisaalta myöskään palkkausjärjestelmän uudistaminen ei ole merkinnyt pelkästään työntekijöiden tilanteen huonontumista esimies-alainen-suhteen kannalta niin kuin yleisesti ajatellaan. Vaikka esimiehillä (ja instituutiolla) on palkkausjärjestelmään liittyvissä tilanteissa valta-asetelma eittämättä puolellaan, alaiset eivät ole ilman valtaa. Tunnejohtaminen voi antaa alaisille kokonaan uudenlaisia välineitä purkaa tai haastaa perinteisiä vallan mekanismeja. Erika Sauer puhuu ”tunnekiristyksestä” (Sauer 2005, 82-83) karismaattisten johtajien yhteydessä. Samaa ajatusta voitaneen soveltaa myös alaisten suhteen. Alaiset voivat hyödyntää erilaisia ”tunnekuukkuja”, joiden kautta pyritään saamaan omia tavoitteita toteutetuksi. Tunnejohtamista – kuten muitakin johtamisen muotoja – voi käyttää hyväksi niin esimies kuin alainenkin.

Akateemisen työn tulkinvaraisuus on johtamisen kannalta haastavaa, koska on vaikea määritellä tyhjentyvästi, mitä ovat ”hyvät” tulokset työssä ja miten näitä tuloksia voidaan vaatia alaisilta. Perinteisesti valta-asetelma nähdään olevan ylhäältä alaspäin, mutta voidaan problematisoida myös alaisten vallankäyttöä. Työrauhan takia esimiehet voivat olla hyvinkin joustavia omassa päätöksenteossaan.

Alaiset ovat samalla tavalla vastuussa työpaikan tunneilmastosta kuin muutkin organisaation tasoilla toimivat. Alaisilla nähdään usein olevan oikeus ilmaista mielipiteensä tai tuntemuksensa varsin vapaasti, jopa purkauksenomaisesti. Mikael Saarinen (2007, 77) toisaalta

sanoo, että ”[k]iusallisten emotionaalisten purkauksien myönteisille vaikutuksille on vaikea löytää perusteita kirjallisuudesta tai tutkimuksista... Väärin ajoitetut ja toteutetut interventiot, joissa tunteita puretaan sattumanvaraisesti, voivat traumatisoida jopa lisää.” Työntekijä ei voi toimia tunnejohtamisen(kaan) näkökulmasta sattumanvaraisesti muita työntekijöitä – tai esimiehiään – kohtaan. Esimerkiksi päätöksiä ei tulisi liikaa personifoida, ja omien toimien vaikutukset esimiehiin tulee myös ottaa huomioon. (Vrt. Fitzpatrick 2004, 235.)

Alainen voi olla myös positiivinen voimavara esimiestensä suhteen. Howellin ja Shamirin mukaan alainen voi voimaannuttaa esimiestään ja vaikuttaa tämän käytökseen sekä samalla myös määritellä esimies-alaisuuden seurauksia (Sauer 2005, 83). Peter Drucker menee vielä pitemmälle alaisten velvollisuuksista suhteessa esimieheen: ”Esimiehet eivät ole organisaatio-kaavion titteleitä tai funktioita. He ovat yksilöitä, ja heillä on oikeus tehdä työtä sillä tavalla, joka luontuu heille. Heidän kanssaan työskentelevien ihmisten velvollisuutena on tarkkailla heitä ja selvittää, miten he työskentelevät, sekä sopeuttaa omaa työskentelyään niin, että esimiehet voivat tehdä työtään tehokkaasti.” (Drucker 2000, 208.)

Druckerin näkökulma saattaa olla ylimitoitettu, mutta olennaista olisikin tunnejohtamisen kannalta nähdä, että kaikki organisaation tasot ovat mukana johtamisessa. Myös esimiehet pitää nähdä ihmisinä, eikä pelkästään palvelujen takaajina tai toisaalta vaatijoina. Lisäksi olisi huomattava, että akateemisen johtamisen tehtävät – olkoonkin hyvin haastavia – ovat usein väliaikaisia (ks. Willson 2003, 298). Jotta johtamisen jatkuvuus säilyisi, johtajille on annettava mahdollisuus myös palata kunniallisesti takaisin entiseen asemaansa. Alaiset ovat myös tässä mielessä kollegoita, joiden suhteen asetelma voi hetkellisesti olla erilainen esimies–alainen-suhteesta johtuen.

Lopuksi

Nykyinen yliopistomaailma on hyvin erilainen kuin esimerkiksi 1990-luvun alussa. Sisäinen murros on liittynyt yliopiston ulkopuolisen maailman muutokseen, mikä on nivoutunut yliopiston arkipäivään. Yliopistot ovat yhä selvemmin yhteydessä valtiollisen tason toimintaan ja tavoitteisiin, joihin liittyvät myös kansainväliset muutostrendit. Samalla kun yliopiston sisäistä autonomiaa pyritään vahvistamaan, ulkoiset vaatimukset ovat kasvaneet huomattaviksi.

Johtamisen kannalta ollaan siirrytty tai ainakin siirtymässä hallinnoinnista ja ”ei-johtamisen” kaudesta suhteelliseen tiiviiseen esimiesvaltaiseen kauteen. Tätä luonnehtii osaltaan yliopiston akateemisen keskijohdon määrällinen kasvu sekä keskijohdon lisääntyneet tehtävät. Akateeminen johtajuus on tasapainoilua ristiriitaisten vaatimusten kanssa, missä yhdistyvät akateemisen maailman perinteiset toimintamallit ja eetos sekä toisaalta yliopistolaitoksen ja ulkoisen maailman vaatimukset.

Tässä artikkelissa on esitetty, että yliopistot ja sen eri tasot ovat valmistautumattomia nykyisen akateemisen johtamisen vaatimuksiin. Jotta yliopistot voisivat jotenkin reagoida johtamisen ongelmiin tai sen ”olemattomuuteen”, johtaminen tulisi ottaa eksplisiittisen pohdinnan kohteeksi, mitä se ei ole juurikaan ole tähän mennessä ollut. Yhtenä lähtökohtana voisi pitää siirtymistä asiakeskeisestä johtamisen ideaalista henkilöjohtamisen ja johtamisen ”suhteisuuden” korostamiseen. Tunteiden artikuloiminen johtamisen ja organisaation kokonaisuudessa mahdollistaa piilossa olevien mahdollisuuksien hyödyntämisen ja samalla mahdollisesti myös paremman esimiestyöskentelyn.

Tunnejohtaminen ei ole ”fiilistelyä” työntekijöiden ja esimiesten välillä, vaan haastava johtamisen tapa. Tunnejohtaminen on edelleen suhteellisen tuore käsite, joten tarkempi pohdinta ja analyysi ovat tarpeen. Voidaan kysyä, onko tunnejohtaminen pelkästään yksi vaihtoehto monista johtamisen malleista vai antaako se mahdollisuuksia tarkastella yliopistojenkin johtamista radikaalisti uudesta ja merkittävästä näkökulmasta.

Kirjallisuus

- Bloch, C. (2002). Managing the emotions of competition and recognition in Academia. Teoksessa J. Barbalet (toim.) *Emotions and Sociology*, 113–131. Oxford: Blackwell Publishing.
- Drucker, P.F. (2000). *Johtamisen haasteet*. Helsinki: WSOY.
- Fitzpatrick, J.J. (2004). A Bold Leadership Style: Nothing Will Ever Be Accomplished If All Obstacles Must First Be Overcome! *Policy, Politics & Nursing Practice*, 5, 233–236.
- Harju, K. (2002). *Johda rohkeaksi! Liiderin arkea kiireorganisaatiossa*. Helsinki: Tammi.
- Johnson, H. (2001). Neutral, Colluding or subversive? Recognizing the Political implications of the Marketing Subdiscourses in English Higher Education. *Educational Management & Administration*, 29, 261–274.
- Jones, A. (2006). Developing What? An Anthropological Look at the Leadership Development Process Across Cultures. *Leadership*, 2, 481–498.
- Kauppinen, R. & Silvennoinen, M. (2006). *Onnistu alaisena. Näin johdan esimiestäni ja itseäni*. Helsinki: Tammi.
- Kekäle, J. (1997). *Leadership Cultures in Academic Departments*. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja, No. 26. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Kelly, S. & White, M.I. & Martin, D. & Rouncefield, M. (2006). Leadership Refrains: Patters of Leadership. *Leadership*, 2, 181–201.
- Ropo, A. & Eriksson, M. & Sauer, E. & Lehtimäki, H. & Keso, H. & Pietiläinen, T. & Koivunen, N. (2005). *Jaetun johtajuuden särmät*. Helsinki: Talentum.
- Ruben, B. (2005). The Center for Organizational Development and Leadership at Rutgers University: A Case Study. *Advances in Developing Human Resources*, 7, 368–395.
- Saarinen, M. (2007). *Tunneälykäs esimiestyö. Esimiesten kyky-pohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen*. Doctoral Dissertation Series 2007/2, Espoo: Teknillinen korkeakoulu.
- Samier, E. (2002). Weber on Education and its Administration. *Educational Management & Administration*, 30, 27–45.
- Sauer, E. (2005). *Emotions in Leadership. Leading a Dramatic Ensemble*. Tampere: Tampere University Press.
- Smith, R. (2002). The Role of the University Head of Department. A Survey of Two British Universities. *Educational Management & Administration*, 30, 293–312.
- Smith, R. (2005). Departmental Leadership and Management in Chartered and Statutory Universities. *Educational Management, Administration & Leadership*, 33, 449–464.
- Sotirakou, T. (2004). Coping with conflict within the entrepreneurial university: threat or challenge for heads of departments in the UK higher education context. *International Review of Administrative Sciences*, 70, 345–372.
- Sveningsson, S. & Larsson, M. (2006). Fantasies of Leadership: Identity Work. *Leadership*, 2, 203–224.
- Trocchia, P. J. & Andrus, D.M. (2003). Perceived Characteristics and Abilities if an Effective Marketing Department Head. *Journal of Marketing Education*, 25, 5–15.
- Turnbull, S. & Edwards, G. (2005). Leadership Development for Organizational Change in a New U.K. University. *Advances in Developing Human Resources*, 7, 396–413.
- Willson, R. (2003). Planning Theory in Our Own Backyard. Communicative Action in Academic Governance. *Journal of Planning Education and Research*, 22, 297–307.
- Vince, R. & Saleem, T. (2004). The Impact of Caution and Blame on Organizational Learning. *Management Learning*, 35, 133–154.

Kirjoittaja on politiikkatieteiden yliopistonlehtori ja Suomen Akatemian rahoittaman Pohjan tahto-hankkeen johtaja Lapin yliopistossa.