

Johtamisen psykologia – ihmisten ymmärtämistäkö?

■ *Juha Perttula & Antti Syväjärvi (toim.): Johtamisen psykologia. Ihmisten johtamisen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä, PS-kustannus. 2012. 243 s.*

Uusia kirjoja johtamisesta ilmestyy jatkuvana virtana, ja myös suomeksi. Nyt arvioinnissa olevan Johtamisen psykologia -teoksen alkuluvussa teoksen toimittajat kertovat, että he eivät ole kiinnostuneita muodostamaan johtamisen uutta ”ismiä”, vaan teoksessa pyritään ”ymmärtämään ihmistä, itseä ja johtajuutta yhtenä kokonaisuutena” (s. 12). Toisaalta loppuluvussa todetaan, että ” Osaava johtamisen psykologiaa soveltava (kursivointi arvioinnin kirjoittajat) johtaja pitää kirkkaana mielessään, että hänen tehtävänsä ei ole yleinen kasvatustehtävä eikä auttamistehtävä.” (s. 239.) Mielenkiintoista. Kirjassa todetaan myös, että ”konsulttimaiset uskomukset, ohjeet ja opastukset eivät enää riitä... Tässä kirjassa keskeisiä asioita esitetään perustellusti ja systemaattisesti” (s.13), vaikka samalla kirjan odotetaan toimivan lukijalle ”käyntikorttina työelämään” (s.14). Kirjan lähtökohdat ja lupaukset herättävät näin varsin suuria odotuksia.

Johtamisen psykologia -teos koostuu kymmenen kirjoittajan kuudesta artikkelista, toimittajien alku ja loppuluvuista sekä yhdestä kommenttipuheenvuorosta. Kirjan tavoite on tarjota tutkimuksellisesti perusteltua selkeää sisältöä johtamisen psykologisiin kysymyksiin – myös sellaisiin, jotka työelämässä saatetaan ohittaa vaikeina, selittämättöminä tai mystisinä henkimaailman asioina. Haastavaksi tavoitteen saavuttamisen tekee

muun muassa se, että selkeys on usein riippuvaista lukijan orientaatiosta, mieltymyksistä ja vastaanottovalmiuksista sekä toteutetun teoksen eri osien sisäisestä ja välisestä juonesta.

Lukijan huomio kirjassa kiinnittyy myös sanavalintoihin. Usean artikkelin alussa todetaan, että niissä ei noudateta totuttuja ja vakiintuneita määrittelyjä oli sitten kyse epävirallisesta organisaatiosta tai itsensä johtamisesta. Miksi näin? Mikä on uusien, ei-totuttujen määritelmien lisäarvo lukijalle? Entä miten ne liittyvät erityisesti johtamisen psykologiseen näkökulmaan?

Virpi Töykkäri kuvaa artikkelissaan suunnitelmien ja sosiaalisen maailman välistä kuilua (vrt. virallinen ja epävirallinen organisaatio). Hänen tarkastelussaan korostuu sosiaalisen konstruktionismin todellisuuskäsitys, joka on johtamis- ja organisaatiotutkimuksen parissa kasvattanut suosiotaan. Hän tuo esille myös johtamisen psykologisen tutkimuksen kolme vaihetta, joista ensimmäisessä korostuu individualistinen näkökulma, toisessa kontekstit ja tilannesidonnaisuus ja kolmannessa työyhteisön sosiaalinen dynamiikka. Kolmannessa vaiheessa johtajuus nähdään työyhteisössä toteutuvana ihmisten välisenä vuorovaikutuksena. Tämän vaiheen peilaaminen muun muassa ihmissuhdekoulukuntaan ja sen perillisten kirjoituksiin olisi auttanut ymmärtämään sen suhdetta johtamis- ja organisaatiotutkimuksen historiaan. Töykkäri havainnollistaa organisaation kokemuksellisuutta narratiivisella otteella ja hyödyntäen aiempaa tutkimusaineistoaan – tosin tulkinnoissa olisi voinut nojata analyttisemmin

tutkimuskirjallisuuteen. Artikkelissa tuodaan esille kertomuksiin pohjautuvia kokemusten kiteytyksiä, myös suhteessa ihmiskäsityksiin ja asenteisiin. Tekijä korostaa lisäksi kehollisuuden merkitystä kokemuksellisuuden osana ja laajentaa käsittelyään näin vielä yhteen uuteen suuntaan. Artikkelin haasteena onkin sen moninaisuus. Voi olla, että siihen on tiivistetty laajempaa tutkimusta vastaava kokonaisuus, mikä lähes poikkeuksetta tuo käsittelylogiikkaan ja sisällön ymmärrettävyyteen omat ongelmansa.

Leena Paasivaara pureutuu artikkelissaan yhteisöllisyyteen yksilön ja työyhteisön vastavuoroisena suhteena, näiden eri osatekijöiden piirteitä kuvaten. Teksti antaa eväitä tunnistaa ja ymmärtää menestyksekkään (tekijä käyttää onnistumisen käsitettä) työyhteisön, sen jäsenten ja näiden välisen vuorovaikutuksen avaintekijöitä ja toimii näin tavallaan oppaana toimivien työyhteisöjen johtamisen ymmärtämiseksi. Paasivaara kiteyttää johtamisnäkökulmansa vuorovaikutusjohtamiseksi avaten sitä muun muassa LMX (*Leader-Member Exchange*) -teorian kautta. Artikkelissa olisi ollut tärkeä pohtia valitun johtamisnäkökulman suhdetta psykologisen johtamisen kenttään laajemmin, jotta nimenomaan kyseisen vuorovaikutusjohtamiseksi nimetyn näkökulman oma erityisyys ja suhde koko teoksen teemaan olisi avautunut lukijalle selvemmin. Miten se esimerkiksi liittyy seuraavan artikkelin vuorovaikutuksellisuuden korostukseen?

Ilpo Laitinen ja *Jari Stenvall* tarkastelevat artikkelissaan muutosta ja muuttumattomuutta, moninaisuutta sekä niiden suhdetta ihmisten vuorovaikutukseen ja toimintaan. Tässä yhteydessä he nostavat esille transformationalisen johtajuuden. Artikkelin kuvaus kompleksisuudesta ja sen (sosiaali)psykologisista kytköksistä muutoksen kontekstissa. Loppupäätelmissään kirjoittajat näkevät organisaation eräänlaiseksi vuorovaikutuspeliksi, jossa johtamisen haaste on motiivoida ihmisiä ja kehittää vuorovaikutusta osana muutoksen hallintaa. Artikkelin on lukijal-

le haastava, sillä siihen on pakattu runsaasti teoreettista näkemystä aiheesta. Selkeyttikö tarkastelu kompleksista maailmaa jää lukijana osin avoimeksi. Tai ehkä tarkoitus olikin ennemmin ilmentää kompleksisuuden moninaisuutta.

Juha Perttulan artikkeli itsensä johtamisen ilmiöstä erottuu kokonaisuudesta vapaammalla ja puhuttelevammalla tyyllillään. Siinä mielessä tunnustautuminen perustutkimukseksi on haasteellinen, vaikkakin filosofisen sävyn mukainen. Artikkelissa laajennetaan itsensä johtamisen kysymystä ihmisenä olemiseen (ihmiskäsityksien ja ihmiskuvan muodoissa) ja kohdennetaan itsensä johtamisen tarkastelu aikuisuuteen. Luvun johtopäätökset ovat valmiiden vastausten sijaan esitetty kysymysmuodossa tyyliin miten hyvin tiedät, kuka sinä aikuisena ihmisenä olet ja minkä kaiken hyväksi sinä haluat tehdä työtäsi? Artikkelin pureutuu näin jokaisen lukijan omaan sisimpään.

Ville Pietiläinen ja *Marko Kesti* tarkastelevat johtamistilanteissa tarvittavaa asiantuntijuutta käyttäytymisen näkökulmasta. Heidän mukaansa kompleksinen ajattelu edellyttää johtamisasiantuntijuuden joustavaa määrittelyä. Tämä kompleksisuustarkastelu olisi sopinut hyvin jatkoksi Laitisen ja Stenvallin artikkelille. Organisaation inhimillisiä voimavaroja tukevien johtamiskompetenssien kiteytys herättää lukijassa lievää hämmennystä, ja olisi kaivannut rinnalleen edes viittauksen HRM (*Human Resource Management*) -ajatteluun. Entä mikä tekee näistä yleisistä johtamiskompetensseista tilanneherkkyssidonnaisia? Lähdekriittisyyttä olisi kaivannut Pietiläisen esittämään johtajien viiteen erilaiseen kompetenssiprofiiliin erityisesti sukupuolinäkökulmasta esimerkiksi osoittamalla profiilin stereotyyppioita vahvistavan sisällön. Artikkelissa nostetaan esille useita henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstön osaamiseen liittyviä osa-alueita, jotka jo sellaisenaan (kuten hiljaisen tiedon tunnistamisen ja mittaamisen käsittely tai innovaation ja tuottavuuden kysymykset) olisivat voineet olla artikkelin

pääsisältö. Osin selvennystä olisi kaivannut näiden eri osa-alueiden tarkasteluun suhteessa johtamisen tilanneherkistymiseen. Se olisi voinut tuoda myös johtopäätöksiin vahvennusta sen sijaan, että niissä muun muassa kehoitetaan huomioimaan henkilöstön kehittämässä sekä aineellinen (resurssit) että aineeton pääoma (laatu).

Antti Syväjärvi ja Hanna Vakkola kuvaavat psykologista johtamisorientaatiota ihmisläheiseksi johtajuudeksi, joka pyrkii systemaattisesti yhdistämään johtamisen ja psykologian tietoperustana ihmisen ja hänen liittyvän johtamisen ymmärtämiseksi. He tuovat psykologisen johtamisorientaation ytimeen ihmisten johtamisen rinnalle positiivisuuden osana ihmisläheistä johtajuutta. Johtopäätöksissään he toteavat, että vuorovaikutteinen, ihmisyyttä kunnioittava ja luottamusta herättävä johtajuus rakentaa työntekijöiden sitoutuneisuutta ja hyvää työvointia. Tarvetta on positiiviselle, välittävälle, aktiiviselle, autenttiselle ja yhteisölliselle johtajuudelle. ”Myönteisyyden ja avoimuuden hengen puhaltaminen auttaa käynnistämään positiivisen kehän, joka lisää työn tekemisen motivaatiota ja mielekkyyttä työyhteisössä”. Vaikka artikkelissa onnistutaankin nostamaan esille ihmisten johtamisen positiivista sanomaa, on siinä vaarana tuottaa tyytymättömyyden kautta normatiiviseksi tulkittua kuvaa hyvästä johtajasta. Onko se ongelmallista, on toki toinen asia. Mielenkiintoisena voidaan pitää kirjoittajien ratkaisua nojata kriittiseen otteeseen, mikä tarkoittaa siinä kokemuksellisuuden ja autenttisuuden huomiointia. Kriittisen johtamistutkimuksen edustajana voisi puhua ehkä ennemmin realistisesta otteesta, millä ei tarkoiteta tässä niinkään tieteenteoreettista paradigmaa vaan näkökulmaa kokemusten aitouden huomiointiin.

Teoksen lopussa on Mikael Jungnerin kommenttipuheenvuoro johtamisesta monimutkaisessa maailmassa. Siinä käsitellään tekijän kokemusmaailman kautta johtamisen haasteellista kenttää, joka antaa varmasti tarttumapintaa lukijoiden havainnoille. Muutoin kommenttipuheenvuoro ei toimi varsinaisena lisäyksenä kirjan johtamisen psykologian kokonaisuuteen. Kirja päättyy toimittajien (Juha Perttulan ja Antti Syväjärven) lyhyeen koosteeseen siitä, mistä johtamisen psykologiassa on kyse ja mihin sitä tarvitaan. Teos kokonaisuudessaan tuo erilaisia tulokulmia ihmisten johtamisen ja johtamisen psykologian kenttään. Sellaisenaan se toimiikin hyvänä oppikirjana ja avauksena aihepiiriin. Yhteisestä pyrkimyksestä huolimatta johtamisen psykologian metatarina ei kirkastu lukijalle vaivattomasti. Teos vaatii lukijaltaan paljon, jos tarkoitus on päästä pintaa syvemmälle, vaikka sen voi myös lukea niin sanotusti pinnallisesti ja poimia itseään johtajana / tutkijana kiinnostavat asiat / luvut. Jäimmekin pohtimaan, sisältääkö teos tavoitteestaan huolimatta kaksoisviestin: toisaalta pyrkimyksen teoreettisesti koeteltuun systemaattiseen kerrontaan johtamisen psykologian ytimestä ja toisaalta normatiivisen kuvauksen hyvästä ihmisten johtamisesta, jota voi soveltaa suomalaisen työelämän ja johtamisen kehittämisessä. Ehkä tämä osaltaan kertoo siitä, mikä on sekä kirjan anti että haaste: siinä on paljon kaikenlaista ihmisten johtamisesta ja ihmisenä olosta ja se limittyy osaksi suurta määrää erilaisia ja eri tieteenaloja koskettavia ilmiöitä. Lopulta kirja paikantaa itse itsensä ”Pelkästään ihmistä ymmärtämällä ei johtajana menesty...” (s.238).

Merja Sinkkonen ja Sanna Laulainen