



VAASAN
YLIOPISTO

Sanomalehtiyliopisto kevät 2010

JOHTAMISEN HAASTEET MUUTTUVASSA YMPÄRISTÖSSÄ



JULKAISU
No 32

Avoin yliopisto



VAASAN YLIOPISTO
AVOIN YLIOPISTO

JOHTAMISEN HAASTEET MUUTTUVASSA YMPÄRISTÖSSÄ

Sanomalehtiyliopisto
kevät 2010

Julkaisija Vaasan yliopisto, Levón-instituutti, Avoin yliopisto, PL 700, 65101 Vaasa.
www.uva.fi/avoin/

Toimittaja Jussi Purontakanen.
Kannen kuva Rauno Kaikkonen. **Taitto** Merja Kokko.

ISBN: 978-952-476-398-1

ISSN: 1797-5026

SISÄLTÖ

Sanomalehtiopiston kevään aiheena on johtaminen	7
TUTKITAAN JOHTAMISTA	8
Tutkimus, hevoset ja koirat kiinnostavat Tiina Brandtia	11
YKSILÖÄ KUNNIOITTAVA MUUTOSJOHTAJA SAA PINNAT SUOMALAISILTA ALAISILTA	12
Niina Koivunen arvostaa tutkimuksessa anteliaisuutta ja jakamista.....	17
ASiantuntijoiden johtaminen – paradokseja ja ratkaisuja	19
Tutkimuksen ja käytännön välimaastossa	24
Henkilöstön osallistaminen yrityksen strategiatyöhön	26
Tutkija saa toteuttaa itseään	31
Herkkäluonteisten asioiden johtaminen: Raskaus ja äitiyslomalta paluu haastaa esimies-alaisuhteet	32
Persoonallisuus kunniaan työpaikalla	35
Aika vaatisi johtajansa mutta johtamisen muutos aikansa	37
Dekaani Vesa Suutari kansainvälisesti suuntautunut tutkija, kouluttaja ja kehittäjä	43
Johtajuus kansainvälistyvässä toimintaympäristössä	44

Sanomalehtiyliopiston kevään aiheena on johtaminen

Sanomalehtiyliopistossa johtamisen uusia haasteita tarkastellaan kuuden asiantuntija-artikkelin kautta. Hanketta luotsaamassa on ollut avoimen yliopiston puolelta opinto-päällikkö Sonja Hakala.

- Johtaminen on tieteenalana ja oppiaineena noussut arvoon arvaamattomaan. Se näkyy muun muassa siinä, että se on avoimen yliopiston kysytyin oppiaine. Toki haluamme tarjota opiskelijoillemme sitä, mitä meiltä eniten halutaan.

Kohti uusia haasteita

Toinen osa kevään sanomalehtiyliopiston kolmikantaa on Vaasan yliopiston johtamisen laitos. Laitoksen tutkijat kirjoittavat sanomalehtiyliopiston asiantuntija-artikkelit. Laitosjohtaja Riitta Viitala kertoo laitoksensa menestyksen johtuvan ensisijassa erinomaisista työntekijöistä.

-Tutkijamme ovat pätevöityneet erinomaisiksi opettajiksi Tritonian oppimiskeskuksen kursseilla.

Opetuksen korkea taso näkyy muun muassa siinä, että opiskelijat suorittavat kursseja hyvin korkeilla arvosanoilla. Seuraavana projektina meillä on ryhtyä kansainväliseen yhteistyöhön muutamien valikoitujen kumppanien kanssa.

Johtamisen laitos on 2000-luvulla voittanut useita palkintoja niin opetusministeriöltä kuin opiskelijajärjestöiltäkin.

Työ yliopistomaailmassa ei kuitenkaan ole pelkkää ruusuilla tanssimista.

- Olen erittäin ylpeä työntekijöistämme, jotka ovat lyhyistä työsuhteista huolimatta sitoutuneita työhönsä, ja puhaltavat ihailtavasti yhteen hiileen.

Kahdeksantoista vuotta yhteistyötä

Teemat ja oppiaineet vaihtuvat, mutta sanomalehtiyliopisto jatkaa vahvana. Toiminta on alkanut Vaasassa vuonna 1992. Hakala kertoo hankkeen olevan järjestyksessä jo kahdeskymmeneskuudes.

-Tärkeä osa tämänkin kevään hanketta on kaikille avoin seminaari myöhemmin keväällä, jossa kurssin teemoja käydään läpi viiden puhujan voimin, Hakala muistuttaa.

Sanomalehtiyliopisto on ainoa laatuaan Suomessa. Vastaavia hankkeita löytyy kuitenkin esimerkiksi Kanadasta ja Australiasta. Vaikka tämän kevään sanomalehtiyliopisto on vasta alullaan, suunnitellaan avoimessa yliopistossa jo seuraavia hankkeita.

- Ensi syksynä on luvassa sanomalehtiyliopiston jakso filosofian alalta, ja keväälle 2011 on myös jotain jo suunnitteilla. Hakala vihjaa.

Jussi Purontakanen

TUTKITAAN JOHTAMISTA

Johtamista tarvitaan kaikkialla. Vain harvoin asioiden voidaan antaa ajautua ilman tavoitetta, tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan yleensä muitakin ihmisiä, eikä eteenpäin päästä ilman riittäviä resursseja ja suunnitelmallisuutta. Ei olekaan ihme, että johtaminen on aina kiinnostanut ihmisiä ja siitä on sadan vuoden aikana kehittynyt kukoistava tieteenala.

Johtamisen tutkimuksen kiinnostuksen kohde on sellaisten tekijöiden esiin nostaminen, jotka liittyvät organisaatioiden tehokkaaseen ja tulokselliseen toimintaan. Johtamisparadigmat, eli käsitykset näistä tekijöistä ja taustalla olevat uskomukset, ovat vaihdelleet ajan saatossa. Ne ovat kytköksissä sekä yhteiskunnalliseen tilanteeseen, että ajatteluun vaikuttaneiden auktoriteettien näkemyksiin. Jos joku tutkija tai tutkimusryhmä on saanut ajatuksensa näkyvästi esille, niihin on ryhdytty uskomaan ”uutena totuutena”. Tällaisia vaikuttajia ovat olleet muun muassa 1900-luvun alussa Frederick Taylor, joka sai koko maailman kiinnostumaan organisaatioista rationaalisesti johdettavina koneina, ja Elton Mayo, joka nosti esille sen, että ihmisen tunteilla – esimerkiksi motivaatiolla, turvallisuuden tunteella ja arvostetuksi tulemisen kokemuksilla – on suuri merkitys organisaatioiden suoriutumislle.

8 Taylorin ja Mayon paradigmat ovat jääneet elämään. Kielellisestikin on tehty eroa näiden kahden välille: johtamisella (management) on viitattu asioiden johtamiseen ja johtajuudella (leadership) ihmisten johtamiseen. Vaikka näitä käytännössä ei voi erottaa eikä asettaa tärkeysjärjestykseen, on johtamisen tutkimuksessa edelleen nähtävissä nämä painotuserot. Opiit ovat vuorotelleet johtamiskeskustelun keskiössä eri aikoina. Uusi keskustelun aalto on lähtenyt käyntiin, kun vallalla olevaa kohtaan on noussut kritiikkiä ja vaihtoehtoisia näkökulmia alettu marssittaa esiin. Barley ja Kunda ovat tutkimuksissaan havainneet, että vaihtelu on liittynyt ns. talouskehityksen pitkien aaltojen nousu- ja laskuvaiheisiin. Rationaalisen suunnittelun teorioiden arvo on korostunut silloin, kun on ollut voimakas laajentumisen ja investointien ajanjakso. Laskuvaiheessa sen sijaan on pitänyt lisätä tuottavuutta vallitsevilla puitteilla, jolloin on keskitytty ihmisten luovuuden, sitoutumisen ja motivaation varmistamiseen. Parin viime vuosikymmenen aikana ei selkeitä tutkimuspainotuksia ole ollut enää kovin helppo erottaa. Keskustelun areenoita on tullut valtavasti lisää ja ne hajautuvat lukemattomiin johtamisen tieteenalan suuntauksiin. Voisi kuitenkin väittää, että viime vuosikymmenen aikana tieteellisen keskustelun moniäänisyyden joukossa ns. ”kovat” johtamisnäkökulmat ovat olleet vahvoilla. Sama tilanne vallitsee yritysten johtamisen käytännön kentillä. Johtamisajattelun keskiössä ovat numeroiden kautta tulkittava historiatieto, teknologia, järjestelmät ja prosessit sekä suunnittelu- ja seurantaproseduurit. Inhimilliset voimavarat pääsevät päätöksentekopöytiin ja keskusteluihin yleensä silloin, kun törmätään johonkin ongelmaan. Ja kuitenkin, tulevaisuuden kilpailukyky riippuu organisaatioissa olevien ihmisten luovuudesta, osaamisesta, sitoutumisesta ja yhteistyökyyvystä.

Johtamistutkimuksen tehtävä on tuottaa tietoa, jonka varassa ihmiset, yhteisöt ja organisaatiot voivat kehittyä ja menestyä. Se voi sisältää ratkaisun avaimia ja lähtökohtia kehittämiseksi. Ennen kaikkea se tarjoaa peilin, jota vasten voi arvioida omaa ja omassa organisaatiossa vallitsevia johtamisen käytäntöjä ja niiden taustalla vaikuttavia uskomuksia. Tässä kirjoitussarjassa tutkijat valottavat muutamia johtamistutkimuksen ajankohtaisia näkökulmia johtamiseen ja johtajuuteen.

Riitta Viitala
Professori, Vaasan yliopisto

Yksilöä kunnioittava muutosjohtaja saa pinnat suomalaisilta alaisilta

Yksilöä kunnioittava muutosjohtaja saa pinnat suomalaisilta alaisilta. Tämä on yksi tärkeistä tekijöistä, jotka vaikuttavat muutosjohtamisen onnistumiseen. Muutosjohtaja on henkilö, joka vastaa organisaation muutosten toteuttamisesta ja johtamisesta. Hänellä on suuri vaikutus organisaation toimintaan ja henkilökunnan motivaatioon.

Yksilöä kunnioittava muutosjohtaja on henkilö, joka arvostaa alaisiensa mielipiteitä ja osallistuu heidän työhönsä. Hänellä on kyky kuunnella ja ymmärtää alaisiensa tarpeita ja haasteita. Tämä johtotyyli edistää alaisiensa sitoutumista ja motivaatiota, mikä on välttämätöntä muutosjohtamisen onnistumiseksi.

Yksilöä kunnioittava muutosjohtaja on myös henkilö, joka on avoimena uusille ideoille ja ratkaisuille. Hänellä on kyky tunnistaa alaisiensa voimat ja taidot, ja hän osaa hyödyntää niitä organisaation etuun. Tämä johtotyyli edistää innovaatiota ja luovuutta, mikä on välttämätöntä muutosjohtamisen onnistumiseksi.

Yksilöä kunnioittava muutosjohtaja on myös henkilö, joka on rehellinen ja avoimena virheille. Hänellä on kyky tunnustaa virheensä ja ottaa vastuun niistä. Tämä johtotyyli edistää alaisiensa luottamusta ja sitoutumista, mikä on välttämätöntä muutosjohtamisen onnistumiseksi.



Tutkimus, hevoset ja koirat kiinnostavat

Tutkimus, hevoset ja koirat kiinnostavat. Tämä on yksi tärkeistä tekijöistä, jotka vaikuttavat muutosjohtamisen onnistumiseen. Muutosjohtaja on henkilö, joka vastaa organisaation muutosten toteuttamisesta ja johtamisesta. Hänellä on suuri vaikutus organisaation toimintaan ja henkilökunnan motivaatioon.

Tutkimus, hevoset ja koirat kiinnostavat. Tämä on yksi tärkeistä tekijöistä, jotka vaikuttavat muutosjohtamisen onnistumiseen. Muutosjohtaja on henkilö, joka vastaa organisaation muutosten toteuttamisesta ja johtamisesta. Hänellä on suuri vaikutus organisaation toimintaan ja henkilökunnan motivaatioon.

Tutkimus, hevoset ja koirat kiinnostavat. Tämä on yksi tärkeistä tekijöistä, jotka vaikuttavat muutosjohtamisen onnistumiseen. Muutosjohtaja on henkilö, joka vastaa organisaation muutosten toteuttamisesta ja johtamisesta. Hänellä on suuri vaikutus organisaation toimintaan ja henkilökunnan motivaatioon.



VAASAN YLIOPISTO

Sanomakäsi-yliopisto

Yliopiston tutkimuskeskukset ja tutkimusryhmät:

- 1.1.1. Kuvataiteiden tutkimuskeskus
- 1.1.2. Kirjallisuuden tutkimuskeskus
- 1.1.3. Kulttuurin tutkimuskeskus
- 1.1.4. Käsityön tutkimuskeskus
- 1.1.5. Käsityön tutkimuskeskus
- 1.1.6. Käsityön tutkimuskeskus
- 1.1.7. Käsityön tutkimuskeskus
- 1.1.8. Käsityön tutkimuskeskus
- 1.1.9. Käsityön tutkimuskeskus
- 1.1.10. Käsityön tutkimuskeskus

10

Tutkimus, hevoset ja koirat kiinnostavat Tiina Brandtia

Johtamisen laitoksen tutkijatohtori, Tiina Brandt, on työskennellyt koko akateemisen uransa ajan Vaasan yliopistossa. Hän valmistui kauppatieteiden maisteriksi vuonna 2000 ja teki tohtorin väitöskirjansa transformationalisesta johtamisesta ja persoonallisuudesta vuonna 2005. Tällä hetkellä Brandt toimii tutkijatohtorina yliopiston johtamisen laitoksella. "Olen toiminut täällä erilaisissa tehtävissä eri nimikkeillä, muun muassa yliassistenttina ja nyt tutkijana."

Brandtin mielestä johtajuuden trendinä on ihmisten itsenäistyminen ja johtajuuden muuttuminen sen mukaisesti yleisempien suuntaviivojen antajaksi. "Gloaalien yritysten johtaminen tuo myös omat haasteensa hajanaisten tiimien vuoksi." Myös Yhdysvaltojen presidentti Barack Obaman karismaattinen johtamistyyli on henkilökohtaisen mielenkiinnon kohteena. "Aika näyttää tuleeko Obaman tarinasta sankaritarina vai ei."

Opetustehtävät ilostuttavat

Tutkijan ura selkeni tohtorille vähitellen. Mikäli hänestä ei olisikaan tullut tutkijaa, olisi hän todennäköisesti suuntautunut yritysalle. "Tuskin kenelläkään maisteriksi valmistuvalla on vahvaa näkemystä tutkijan urasta, joskin nykyään tämä on hitaasti muuttumassa ja nuoret tähtäävät myös tutkijoiksi."

Brandt kertoo nauttivansa tutkijan työssä tutkimustiedon keräämisestä ja niistä koostettavien tilastojen tarkastelusta. Lisäksi työstä tekee mielenkiintoista erilaisten ihmisten haastattelemine tutkimustyötä varten ja opetustehtävät, kuten kandi- ja graduryhmien ohjaaminen.

Kun Brandtilta kysyy, mitä hän työympäristössään muuttaisi, ei vastausta tarvitse kauaa odotella. "Määräaikaisuudet pois. Meillä on kaikilla paitsi professoreilla määräaikaiset työsuhteet."

Koira samoilla lauteilla Vaasassa asuvan tutkijatohtorin vapaa-ajan täyttävät eläimet

Hän omistaa toistaiseksi yhden ranskanbulldogin ja yhden hevosen, ja on etsimässä toista koiraa ensimmäisen kaveriksi. Brandt harrastaa ratsastusta ja hevoset ovatkin erityisen lähellä sydäntä. "Ranskanbulldoggimme Martta tykkää saunoa kanssamme ja onkin usein jo valmiiksi löylyissä odottelemassa."

Lopuksi Brandt haluaa painottaa keskustelemaa kulttuuria työympäristössä. "George Pattonin sanoin: jos kaikki ajattelevat asioista samoin, niin joku ei silloin ajattele."

Jussi Purontakanen

YKSILÖÄ KUNNIOITTAVA MUUTOSJOHTAJA SAA PINNAT SUOMALAISILTA ALAISILTA

Tässä artikkelissa kerrotaan yhteisöllisestä eli transformationalisesta johtajuudesta viiden erinomaisen suomalaisen esimiehen ja heidän alaisensa haastatteluihin pohjautuen. Yhteisöllinen johtaja muuttaa työyhteisöä itsenäisemmäksi, luovemmaksi ja tehokkaammaksi omalla käyttäytymisellään. Yhteisöllinen johtamistyyli painottaa visiointia, haastamista, osallistamista, esimerkiksi johtamista ja palkitsemista. Tässä artikkelissa kerrotaan lyhyesti miten yhteisöllisen johtamistyylin eri osa-alueet ilmenivät haastatteluissa, sekä lopuksi miten esimiesten arvot ja johtamistyyli heijastuu koko organisaation kulttuuriin. Haastateltavat toimivat sekä yksityisissä että julkisissa organisaatioissa eri puolilla Suomea. He eivät halua oikeaa nimeään käytettävät aineiston esittelyissä, joten suluisissa olevat nimet ovat keksittyjä.

Visiointi

12

Ensimmäisenä osa-alueena on visiointi; johtajan tulee tietää mihin organisaatio on menossa ja kertoa näkemyksestään myös muille. Alaiset kokivat haastateltujen johtajien omaavan selvät visiot, joita he sitkeästi ajavat eteenpäin vastuksista ja organisaation hankalistakin tilanteista huolimatta. Johtajat kertoivat visiostaan muille esimerkiksi palaverissa.

“Kyllä kai siinä aina on semmoinen asiatason, että ajattelet nykytilaa, ja sitten ajattelet mihinkä sä nykytilanteessa pääsisit ja jos sä haluat mennä tonne niin miten sitten pitäis toimia. Sulla on niin kuin tällainen mitä-miten kysymys, jonka mä asetan itelle monta kertaa koko ajan, että miten tehdään. En tiedä mistä ne sanat on itselle tullut.”

(Jari, johtaja)

Omat ehdotukset ja ideat eivät mene aina läpi. Näitä tilanteita johtajat eivät useinkaan kokeneet henkilökohtaisina pettymyksinä, koska heillä oli taipumus selittää asiat järkiperaisesti itselleen. He uskoivat, että kannattaa vaan jatkaa yrittämistä entistä enemmän. Oman linjan eteenpäin vieminen vastustuksesta huolimatta herätti alaisissa kunnioitusta.

“Mun mielestä on erittäin hienoo, että uskoo omaan asiaansa ja tietää siitä niin paljon, että uskaltaa viedä, vaikka se poikkeis linjasta. Että se on yks asia mitä mä hänessä niinkun esimiehenä kunnioitan” (Jaana toimii Anun alaisuudessa)

Haastaminen

Osa-alueista korostui haastaminen, joka tarkoittaa asioiden jatkuvaa kyseenalaistamista ja kehittämistä. Esimies antaa riittävästi vapautta alaisilleen päättää itse asioista, jolloin esimiehen ei tarvitse olla ”ongelmanratkaisukone”. Etenkin julkisella puolella muutoksien aikaansaaminen voi olla pitkä prosessi, ja joskus omista muutoshaluista joutuu myös tinkimään. Vastustus johtajilla on välillä ollut ankaraa ja asiat on täytynyt saada läpi useassa kokouksessa, ennen kuin muutosta voi lähteä toteuttamaan.

“Ehkä semmoinen mä sanoisin, että jos jotain perusasia lähdetään viemään, niin en kovin helposti anna periksi, että jos mä johonkin asiaan uskon niin kyllä se maailma kääntyy sitten” (Jari, johtaja)

Johtajien yhteisenä piirteenä oli myös se, että alaiset saivat tehdä virheitä. Virheistä kyllä puhuttiin ja ne tuotiin ilmi, mutta ei niin että itse joutuisi kiusalliseen asemaan ja ”häpeämään silmät päästään”. Virheistä rankaisu tappaisi oma-aloitteisuuden ja kokeilunhalun. Ilkan alaiset kertoivat esimerkiksi, että Ilkka oli ottanut heidän tekemiään virheitä omaan piikkiinsä, ja puolustanut näin alaisiaan ulkoisille ryhmille. Tämä herätti luonnollisesti valtavasti luottamusta ja kunnioitusta häntä kohtaan.

Osallistaminen

13

Osallistaminen on suomalaisten johtajien vahvuus. Muiden mukaanottaminen suunnitteluun ja päätöksentekoon on vanha hyväksi havaittu osallistamismenetelmä. Että esimieheen voi luottaa, on kaiken yhteistoiminnan edellytys. Tiedonjakaminen, sekä esimiehen tasapuolinen ja oikeudenmukainen käyttäytyminen koettiin tärkeiksi tekijöiksi.

Haastatellut esimiehet koettiin hyvin avoimeksi mikä koettiin eräänlaisena kunnianosoituksena. Esimerkiksi Anun periaatteena oli luottamus ja vastuunanto suhteessa muihin ihmisiin, kunnes toisin todistetaan. Hannan osallistaminen näkyi mm. joka aamuisena piipahduksena työntekijöiden luona, jolloin hän sai heti tietää jos oli tärkeitä asioita tai ongelmia. Esimiehille pystyi kertomaan myös henkilökohtaisista ongelmista, jos ne esimerkiksi vaikeuttivat työntekoa tai jaksamista. Arjen työnteossa luottamus näkyi siinä, että ihmiset saivat itse päättää miten tehdä työnsä.

Johtajien yhteinen ominaisuus oli keskustelu. Vaikeatkin asiat uskallettiin nostaa esiin ja ongelmat haluttiin nostaa esille heti. Esimiehet edellyttivät myös alaisiltaan rohkeutta keskustella vaikeistakin asioista suoraan kahdenkesken ja myös kokouksissa, joita asioiden käsittelemiseksi järjestetään. Hankalista asioista keskusteleminen on taitolaji, jossa voi herkästi tahtomattaan loukata toista, mutta onneksi keskustelutaidoissakin voi itseään kehittää. Keskustelukuluttuurin kehittämiseksi esimiehet käyttivät erilaisia tapoja saadakseen muiden mielipiteet kuulluksi.

”Mutta Anu on omalta osaltaan sitä kyllä ollu kovastikin viemässä eteenpäin, että hän hakee semmosia eri tapoja, miten voi kehittää sitä toimintaa, että se keskustelukulttuuri olis laajempi” (Leila toimii Anun alaisuudessa)

Esimerkillä johtaminen

Jos esimiehen puheet visioista, arvoista ja toimintatavoista eivät ole yhdenmukaisia hänen käyttäytymisen suhteen, ihmiset menettävät luottamuksensa häneen. Välitavoitteet ja palaute motivoivat arkisessa aherruksessa. Eräs johtajien yhteinen tekijänä oli se, että he olivat kaikki hyvinkin suorapuheisia. Yhtenä hyvänä johtamisominaisuutena voisikin pitää suoruuutta, niin ei tarvitse arvuutella, että puhuiko toinen nyt totta vai halusiko vain vältellä negatiivista tunnelmaa valheellisella vastauksella. Usein suoraan puhuvalle ihmiselle on helpompi olla suora itsekin.

”Ja tavallaan pitää sen asian asiana, niin sanoo sen sanottavansa, eikä sitten tavallaan, joka on aika hyvä ominaisuus esimiehelle, niin ei jää ite mököttämään, vaan yrittää vähän sillä lailla jutella muistakin asioista, että se ei jää hiljaseks siihen, eikä jätä hautumaan sitä vaan.” (Pasi toimii Ilkan alaisuudessa)

14

Esimerkillä johtaminen näkyi myös siinä, että esimiehet ottivat vastuuta alaisilleen asettamista tavoitteista. Esimerkiksi Jari suhtautui tähän valmentajamaisesti, että jos alainen hoiti homman hienosti, sai hän siitä pitää kiitokset itsellään, mutta jos työ oli sujunut huonosti niin Jari mietti itsestään, että mitä hän on tehnyt väärin alaisen alisuoriutumisen takia.

Palkitseminen

Palkitseminen on osa-alueista tiedostetusti kaikkein heikoimmin hallinnassa. Ikuinen aikapula vaivaa, vaikka palkitsemiseen ei välttämättä tarvitsisi käyttää kuin puolisen tuntia kakkukahvien yhteydessä. Muita palkitsemiskeinoja ovat olleet ravintolakupongit, teatteriliput ja yhteiset matkat. Osa esimiehistä kirjoitti alaisilleen jouluna kirjeen, jossa antoi palautetta kuluneesta vuodesta joulutoivotusten kera.

”Aina kun tuli kunnon myyntiennätys, ja meillä oli oma yksikön kahvila/ruokala, niin se aina tarjos omille alaisille. Se oli aika jollain lailla palkitsevaa kuitenkin. Vielä omallakin tyylillä tosissaan. Meillähän yhtiön puolesta on sitten taas ne tulospalkkaukset.” (Pasi toimii Ilkan alaisuudessa)

Yhteisöllisten johtajien arvot ja kulttuuri

Johtajien puheissa painottuivat rehellisyys, avoimuus, keskustelu, oikeudenmukaisuus, organisaation toiminnan edistäminen, suorapuheisuus, nöyryys ja ahkeruus. Tällaisten ihmisten kanssa toimiessa ei tarvitse miettiä että, onko koira haudattuna. Ilkka painotti yhteiskuntavastuuta, että yrityksillä tulisi olla sen mukaiset arvot, että kukaan ei joudu organisaatiosta työttömäksi. Hän oli ylpeä siitä, että hänen yrityksensä oli tutkimuksien perusteella koettu varmaksi työpaikaksi. Harvemmin arvoista puhuttaessa tulee mainintaa yksilön kunnioittaminen, joka tuli myös esiin.

*”Ihmisarvon kunnioittaminen on kyllä työelämässä,
nostaa ainakin sitä isompaan rooliin. Kun ihmisiltä vaaditaan mahdottomia” (Anu, johtaja)*

Yhteisöllisillä johtajilla on useiden tutkimuksienkin perusteella arvot, jotka painottavat yhteisöllistä hyvää enemmän kuin henkilökohtaista hyvinvointia. Esimerkiksi Anun on vaikea sulkea silmänsä vääryyksiltä, vaikka hän tietääkin, että niihin puuttuminen voisi tietää itselle ongelmia “jos pystyiskin sulkemaan silmät ja ajattelemaan että mä hoidan tämän vaan ja yritän olla huomioimatta ton.” Maaritin kohdalla moraalisuus näkyy nykyisin mm. luottamusmiehenä toimimisena.

*”Niin ja ainakin sitten ainakin tietää että on tehnyt kaikkensa.
Että sitten voi olla taas hyvällä omallatunnolla siitä, että on yrittänyt vaikuttaa.”
(Maarit, johtaja)*

15

Arvojen noudattaminen ei välttämättä ole kovin yksinkertaista kaikissa tilanteissa. Joskus esimerkiksi avoimuus ja rehellisyys esimiehenä ei ole helpointen toteutettavissa olevia asioita. Aina ei voi tai ei saa olla niin rehellinen ja avoin omille alaisilleen kuin haluaisi. Tiukka paikka on ollut myös jos muut ovat uskoutuneet esimiehelle, ja odottaneet hänen toimivan erittäin hankalassa tilanteessa. Ehkä tämä kuvaa muiden luottamusta yhteisölliseen johtajaan, jolloin hänen puoleensa käännytään vaikka asia ei välttämättä hänelle edes kuuluisi. Häneltä odotetaan vahvuutta ja puuttumiskykyä vaikeissakin tilanteissa.

Kaiken kaikkiaan alaiset kokivat, että esimiehillä oli ollut voimakas positiivinen vaikutus organisaation toimintaan ja, että oli tapahtunut isoja muutoksia entiseen johtamistapaan verrattuna. Johtajat olivat selkeyttäneet toimintaa ja edistäneet asioita ja samalla alaisen itseohjautuvuus, itsevarmuus ja tyytyväisyys olivat myös lisääntyneet.

Tiina Brandt
Tutkijatohtori, Vaasan yliopisto

Niina Koivunen arvostaa tutkimuksessa anteliaisuutta ja jakamista

Dosentti ja yliassistentti Niina Koivunen on ehtinyt pitkällä tutkijanurallaan nähdä yliopistoja niin Yhdysvalloissa ja Englannissa kuin Ruotsissa ja Suomessakin. Alun perin Raumalta kotoisin oleva Koivunen valmistui kauppatieteen maisteriksi Tampereen yliopistosta vuonna 1995 (EI 1988) ja väitteli tohtoriksi vuonna 2003. Koivusen väitöskirja käsitteli johtajuutta sinfoniaorkestereissa. Ura on sittemmin edennyt usean maan ja mutkan kautta Vaasaan.

Vauhtia Yhdysvalloista ysärillä

Lähtölaukauksen varsinaiselle tutkijan uralle antoi vaihtovuosi Yhdysvalloissa 1991-1992. Siellä Koivunen kiinnostui toden teolla taiteista ja liiketaloudesta tutkimuskohteena. Suomeen palattuaan hän teki gradunsa projektijohtamisesta telakka-teollisuudessa ja alkoi parin vuoden kuluttua miettiä jatko-opintoja. Pian sen jälkeen akateeminen ura vei mennessään. Koivunen painottaa yliopistotyön avoimuutta. Osa tätä avoimuutta on tutkimus, joka aukeaa myös niille lukijoille, jotka eivät ole tiedealan ammattilaisia.

- Laadukas tutkimus ja ymmärrettävä teksti eivät mitenkään sulje toisiaan pois. Hän on esimerkiksi pyrkinyt kirjoittamaan väitöskirjansa asuun "jota kenen tahansa on helppoa ja miellyttävää lukea." Toinen osa avoimuutta on Koivusen näkemyksen mukaan tiedon ja tietämyksen jakaminen yhteisöllisesti.

- Miksi keksiä pyörää uudestaan jos joku on jo pohjatyön tehnyt?

Matkailu avartaa ja ryydyttää

Hän on ehtinyt työskennellä Suomen Akatemian tutkijatohtorina kolmen vuoden ajan ja oli viimeksi neljä kuukautta Englannissa Oxfordin yliopistossa tutkimusvierailulla. Koivunen nauraakin toivovansa jo hetken rauhaa reissaamiselta, vaikka myöntääkin matkailun olevan tutkijan työn yksi parhaista puolista. Tuttuja ympäristöjä tarkastelee hetken poissaolon jälkeen uusin silmin. Esimerkiksi suomalaisten yliopistojen avaria tiloja sanoo Koivunen arvostavansa nähtyään Oxfordissa neljän ihmisen työskentelevän samankokoisessa huoneessa, jossa Suomessa tekee työtään yksi tutkija.

- Agendani Englannissa oli luoda kansainvälisiä kontakteja ja saada Suomeen ulkomaisia tutkijakollegoja. Nyt tuo tavoite on toteutumassa, kun Suomeen saapuu pian vierailulle joukko ulkomaisia tutkijoita Koivusen kutsun houkuttelemina.

Akateeminen työ palkitsee Koivusen useilla eri tavoilla.

- Ensinnäkin työ tarjoaa älyllistä haastetta, lisäksi saan mahdollisuuden Tavata paljon erilaisia loistavan viisaita ja sivistyneitä ihmisiä. Minulla on mahdollisuus tehdä jotain josta on hyötyä, ja lopuksi saan jakaa omaa tietoa eteenpäin opiskelijoille.

Tasapainoa työlle tarjoaa perheen ja ystävien parissa vietetty aika sekä kutominen, piikkimatolla loikoilu, meditaatio ja jooga. Lisäksi harrastuksiin kuuluu ulkona liikkuminen kävellen tai talvisin hiihtäen.

Jussi Purontakanen

ASiantuntijoiden johtaminen – Paradokseja ja ratkaisuja

Suuri osa organisaatioissa tehtävästä työstä on nykyään asiantuntijatyötä. 1990-luvulla alkaneen suuren työelämän murroksen myötä organisaatioiden rakenteet ovat madaltuneet ja muuttunut verkostomaiseksi tai projektimuotoon (Sennett). Tällaisissa matallisissa asiantuntijaorganisaatioissa vanhakantainen autoritääriinen johtamistapa ei oikein toimi – kissalaumaa on mahdotonta hallita ja vallita vaikka kuinka yrittäisi. Vahvan yksilöjohtajan malli tarvitsee rinnalleen muita vaihtoehtoja, kuten jaettava johtajuutta, käytöntöyhteisöjä ja kollektiivista asiantuntijuutta.

Ominaispiirteitä

Korkeasti koulutettu ja selkeän professioidentiteetin omaava asiantuntija kaipaa auttavaa ja tukevaa johtajuutta sekä tasavertaista otetta. Kannustaminen, toimintaresurssien varmistaminen ja työrauhan turvaaminen ovat tärkeitä johtajan toimenpiteitä ja taitoja, mutta asiantuntijan työn sisältöön ei ole syytä mennä sorkkimaan. Tässä rajanveto on haastavaa: miten auttaa ja tukea puuttumatta liikaa tai väärin asioihin. Asiantuntijaorganisaation johtaja saakin tottua hienovaraisiin puolustusreaktioihin autonomisuuttaan puolustavilta työntekijöiltään. Lisäksi jokaisen asiantuntijan henkilökohtaisen tilan tarve vaihtelee, joten johtajan on ymmärrettävä näitä näkymättömiä ja hiljaisia viestejä.

19

Arkista puuhaa ja tulipalojen sammuttelua

Johtajuus ja johtajana työskentely on arkista puuhaa ja harvoin sankarillisia suurtekoja. Management-ajattelun ideaali eli asioiden täydellinen kontrolli ja hallinta onnistuu nykyjohtajalta kovin harvoin. Toimintaympäristön erittäin nopea muutos, maailmanlaajuinen finanssikriisi, ulkoistamiset, yhtiöittämiset, yritysostot ja muut uudelleenorganisoinnit takaavat jatkuvan sisäisen myllerryksen niin organisaation jäsenten kuin sen johtajienkin arkielämässä. Kaaoksen sietokyky, kohtuullinen joustavuus ja hyvä huumorintaju auttavat johtajaa selviytymään kvartaalista toiseen.

Valtapelit ja leikit

Asiantuntijaorganisaatioiden sisäistä maailmaa värittävät myös erilaiset valtapelit, jotka kuuluvat väistämättä tällaisten työyhteisöjen luonteeseen. Asiantuntijat kilpailevat kes-

kenään osaamisensa laadulla, sisällöllä ja vaikka asiakaslaskutuksen määrällä ja sosiaalinen vertailu kollegoihin on tärkeä ammatti-identiteetin rakentamisen ja ylläpitämisen keino. Toisinaan kisailu on avointa, toisinaan hienovaraisempaa. Tämänkin dynamiikka johtajan on syytä ymmärtää.

Paradokseja asiantuntijoiden johtamisessa

Asiantuntijoiden johtamisen eräs haasteista on, että tasavertaista johtajuustapaa ei välttämättä mielletä ollenkaan johtajuudeksi. Joyce Fletcherin sanoin “leadership disappears” eli johtajuus liudentuu ja katoaa, jos johtaja ei toimi sellaisen vahvan yksilöjohtajan tavoin, johon olemme esimerkiksi Suomessa historiallisista syistä johtuen tottuneet. Eli tasavertainen kumppanuus ja kollegan tukeminen esimiesasemasta käsin koetaan usein ei-johtajuudeksi: “no ei se edes johda meitä.” Tällainen kannustava ja auttava johtajuus ei ole monien mielestä vakavasti otettavaa, vaan vähempiarvoista puuhastelua. Kuitenkin inhimilliselle ja oikeudenmukaiselle johtajuudelle on selkeä tarve tälläkin hetkellä ja oikeastaan erityisesti tällä hetkellä.

20 Toisen paradoksi on, että johtajaksi valitaan edelleen hyvin erilaisilla meriiteillä ja taidoilla, kuin mitä varsinainen johtajan työ edellyttää. Tunnetusti hyvästä asiantuntijasta ei välttämättä tule hyvää johtajaa: liian usein hyvä asiantuntija menetetään ja saadaan vaihtokaupassa epäsopeva esimies. Kolmanneksi on erittäin tavallista, että asiantuntijat eivät halua tulla johdetuksi. He haluavat johtajan, mutta eivät halua johtajaa.

Asiantuntijan ja managerin ammattilogiikat törmäyskurssilla

Perusristiriita asiantuntijoiden johtamisessa on se, että asiantuntijuuden ja johtajuuden toimintalogiikat ovat kovin erilaiset, usein lähes päinvastaiset. Asiantuntijan työ vaatii tietyn alueen erityisosaamista, sen ylläpitämistä ja kehittämistä oman luovuuden ja näkemyksen perusteella. Esimies tai johtaja puolestaan kontrolloi, mittaa ja laskee sekä on vastuussa tuloksesta ja henkilöstöstään. Luova kehittäminen ja tulosohjaus lyövät toisiaan korville, koska ovat lähtökohtaisesti erilaisia toimintoja. Tyypillisesti organisaatioissa koodaajat ja tuotepäälliköt tai muotoilija ja tuotantojohtaja ovat lievässä ristivedossa keskenään. Johtajan työ on siis tasapainoilua näiden kahden alueen välillä; asiantuntijaosaamisen ja esimiestyön. Joskus tämä jännite synnyttää uusia keksintöjä ja ideoita, mutta useimmiten aiheuttaa osapuolilleen päänsärkyä ja hammasten kiristelyä.

Hyviä konsteja ja suuntaviivoja

No mitä voi tavallinen normiesimies tehdä muutoksen runtelemassa organisaatiois-
saan? Paljon on tehtävissä. Fiksut asiantuntijatyöntekijät kyllä ymmärtävät johtajuuden
haastavuuden ja ovat kiitollisia, kun joku toinen tekee sen heidän puolestaan. Siksi
tavallinen ihminen ja hyvä esimiestaito riittää, yli-ihmiseksi ei tarvitse kurkottaa.

Ensinnäkin perusasioiden on oltava kunnossa. Organisaation henkilöstöpolitiikan
on syytä olla selkeää ja oikeudenmukaista. Tasapuolisuus on tärkeää, kuten kaikessa
inhimillisessä toiminnassa. Erityisen tärkeää on, että valta ja vastuu ovat tasapainossa.
Vastuullinen työ ilman riittävää valtaa kuluttaa kenen tahansa asiantuntijan loppuun.
Rehellisyys ja johdonmukaisuus on niinkään tärkeää. Ei kannata loukata asiantunti-
joita järjestämällä arvokoulutusta tai Corporate Social Responsibility –seminaaria, jos
yrityksessä on samaan aikaan menossa kovaotteiset YT-neuvottelut.

Perusasioiden jälkeen on hyvä tuntea kunkin asiantuntijan osaamisalueet ja työ-
käytännöt, jotta voi esimiehenä ja johtajana yhdistellä ja jalostaa tätä osaamista. Itse
olen tutkinut kollektiivista asiantuntijuutta, joka tarkoittaa eri alojen asiantuntijoiden
osaamisen yhdistämistä ja uuden tiedon luomista. Kuvio 1. esittelee seitsemän tekijää
ja käytäntöä, jotka voivat edesauttaa tällaisen kollektiivisen tai yhteisöllisen asiantun-
tijuuden kehittymistä. Eräs johtajuuskurssin osallistujaryhmä nimesi mallin Flower
power-malliksi, joten kuvio tunnetaan nyt myös tällä epävirallisella lempinimellä.



Kuvio 1. Seitsemän tekijää ja käytäntöä, jotka voivat edesauttaa kollektiivisen tai yhteisöllisen asiantun-
tijuuden kehittymistä.

Asiantuntijoiden johtaja pärjää kannustamalla ja muotoilemalla kritiikin hellävaraiseen muotoon. Moniäänisyyden salliminen ja siihen kannustaminen on nyky-aikaa. Juhlapuheiden sijaan kannattaa keskittyä kuunteluun ja dialogin taitoihin – asiantuntijat haluavat tulla kuulluiksi ja nähdyiksi. On erityisen tärkeää, että oma esimies kuuntelee juuri minua, silloin koen olevani arvostettu.

Kuuntelu vaatii kärsivällisyyttä ja aikaa, usein on työstä kuunnella ihmisten kiharaisia ajatuksia ja polveilevia prosesseja. Se maksaa kuitenkin vaivan, koska tyytyväinen asiantuntija voi tällöin keskittyä rauhassa omaan työhönsä, kun esimies vastaanottaa huolet ja ainakin pyrkii hoitamaan ne pois päiväjärjestyksestä. Johtaja pitää lisäksi prosesseja ja tärkeitä asioita esillä käymällä niistä jatkuvaa dialogia eli vuoropuhelua työntekijöidensä kanssa. Johtajan vastuulla on erilaisten prosessien translaatio eli organisaatioon soveltaminen ja istuttaminen asiantuntijoiden avulla.

Vielä viimeisenä mainittakoon nopea päätöksenteon taito. Huippuasiantuntijat turhautuvat hitauteen ja arvostavat siksi nopeita päätöksiä. Usein johtajan on tehtävä päätös ennen kuin on itse siitä aivan varma eli olleessaan vielä omalla epämukavuusalueellaan. Tällöin päätös tehdään näkemyksen ja pitkän kokemuksen perusteella, ei rationaalisen analyysin tuloksena.

Vaikka kissalauman vetäminen on vaikeaa ja niitä raapaisuja tulee, parhaiten siitäkin hommasta selviää olemalla inhimillinen oma itsensä – muuta kun ei kuitenkaan voi. Ja sen pitää riittää.

Lähteet

- Fletcher, Joyce (1999). *Disappearing Acts. Gender, Power and Relational Practice at Work*. MIT Press.
- Koivunen, Niina (2005): Miten kollektiivinen asiantuntijuus organisoituu? *Hallinnon tutkimus*, 3:32-45.
- Koivunen, Niina (2009): Collective expertise: Ways of organizing expert work in collective settings, *Journal of Management & Organization*, 13(2): 258-276.
- Parviainen, Jaana (toim.) (2006): *Kollektiivinen asiantuntijuus*, Tampere University Press.
- Sennett, Richard (2002): *Työn uusi järjestys*, Vastapaino.

Henkilöstön osallistaminen yrityksen strategiatyöhön

Marko
 Henkilöstön osallistaminen on yksi tärkeimmistä keinoista yrityksen strategiatyössä. Osallistaminen tarkoittaa sitä, että henkilöstöä kuullaan ja otetaan huomioon yrityksen tulevaisuuden suunnittelussa. Tämä ei tarkoita sitä, että kaikki päätökset tehdään yhdessä, vaan se tarkoittaa sitä, että jokainen työntekijä on osa yrityksen strategiaa.

Henkilöstön osallistaminen
 Henkilöstön osallistaminen on yksi tärkeimmistä keinoista yrityksen strategiatyössä. Osallistaminen tarkoittaa sitä, että henkilöstöä kuullaan ja otetaan huomioon yrityksen tulevaisuuden suunnittelussa. Tämä ei tarkoita sitä, että kaikki päätökset tehdään yhdessä, vaan se tarkoittaa sitä, että jokainen työntekijä on osa yrityksen strategiaa.

Osallistaminen on yksi tärkeimmistä keinoista yrityksen strategiatyössä. Osallistaminen tarkoittaa sitä, että henkilöstöä kuullaan ja otetaan huomioon yrityksen tulevaisuuden suunnittelussa. Tämä ei tarkoita sitä, että kaikki päätökset tehdään yhdessä, vaan se tarkoittaa sitä, että jokainen työntekijä on osa yrityksen strategiaa.

Osallistaminen on yksi tärkeimmistä keinoista yrityksen strategiatyössä. Osallistaminen tarkoittaa sitä, että henkilöstöä kuullaan ja otetaan huomioon yrityksen tulevaisuuden suunnittelussa. Tämä ei tarkoita sitä, että kaikki päätökset tehdään yhdessä, vaan se tarkoittaa sitä, että jokainen työntekijä on osa yrityksen strategiaa.

Osallistaminen on yksi tärkeimmistä keinoista yrityksen strategiatyössä. Osallistaminen tarkoittaa sitä, että henkilöstöä kuullaan ja otetaan huomioon yrityksen tulevaisuuden suunnittelussa. Tämä ei tarkoita sitä, että kaikki päätökset tehdään yhdessä, vaan se tarkoittaa sitä, että jokainen työntekijä on osa yrityksen strategiaa.


Osallistaminen on yksi tärkeimmistä keinoista yrityksen strategiatyössä. Osallistaminen tarkoittaa sitä, että henkilöstöä kuullaan ja otetaan huomioon yrityksen tulevaisuuden suunnittelussa. Tämä ei tarkoita sitä, että kaikki päätökset tehdään yhdessä, vaan se tarkoittaa sitä, että jokainen työntekijä on osa yrityksen strategiaa.

Osallistaminen on yksi tärkeimmistä keinoista yrityksen strategiatyössä. Osallistaminen tarkoittaa sitä, että henkilöstöä kuullaan ja otetaan huomioon yrityksen tulevaisuuden suunnittelussa. Tämä ei tarkoita sitä, että kaikki päätökset tehdään yhdessä, vaan se tarkoittaa sitä, että jokainen työntekijä on osa yrityksen strategiaa.

Osallistaminen on yksi tärkeimmistä keinoista yrityksen strategiatyössä. Osallistaminen tarkoittaa sitä, että henkilöstöä kuullaan ja otetaan huomioon yrityksen tulevaisuuden suunnittelussa. Tämä ei tarkoita sitä, että kaikki päätökset tehdään yhdessä, vaan se tarkoittaa sitä, että jokainen työntekijä on osa yrityksen strategiaa.

Osallistaminen on yksi tärkeimmistä keinoista yrityksen strategiatyössä. Osallistaminen tarkoittaa sitä, että henkilöstöä kuullaan ja otetaan huomioon yrityksen tulevaisuuden suunnittelussa. Tämä ei tarkoita sitä, että kaikki päätökset tehdään yhdessä, vaan se tarkoittaa sitä, että jokainen työntekijä on osa yrityksen strategiaa.


Osallistaminen on yksi tärkeimmistä keinoista yrityksen strategiatyössä. Osallistaminen tarkoittaa sitä, että henkilöstöä kuullaan ja otetaan huomioon yrityksen tulevaisuuden suunnittelussa. Tämä ei tarkoita sitä, että kaikki päätökset tehdään yhdessä, vaan se tarkoittaa sitä, että jokainen työntekijä on osa yrityksen strategiaa.



VAASAN YLIOPISTO

Sanomalehti-yliopisto

Yliopiston tiedot, yhteystiedot ja palvelut.



Tutkimuksen ja käytännön välimaastossa

Marko
 Tutkimuksen ja käytännön välimaastossa on tärkeää löytää yhteinen kieli. Tutkimus on yksi tärkeimmistä keinoista yrityksen strategiatyössä. Osallistaminen tarkoittaa sitä, että henkilöstöä kuullaan ja otetaan huomioon yrityksen tulevaisuuden suunnittelussa.

Tutkimuksen ja käytännön välimaastossa on tärkeää löytää yhteinen kieli. Tutkimus on yksi tärkeimmistä keinoista yrityksen strategiatyössä. Osallistaminen tarkoittaa sitä, että henkilöstöä kuullaan ja otetaan huomioon yrityksen tulevaisuuden suunnittelussa.



Ilmoitukset

Yliopiston ilmoitukset, tiedot ja palvelut.

Ilmoitus

Yliopiston ilmoitukset, tiedot ja palvelut.

Tutkimuksen ja käytännön välimaastossa

Vaasalaisella Marko Kohtamäellä on aihetta juhlaan. Vasta 32-vuotias tutkimusjohtaja on vastikään kutsuttu maineikkaaseen Oxfordin yliopistoon Associate Fellow -nimikkeellä. Viiden vuoden pesti tuo mukanaan uusia haasteita, jotka Kohtamäki ottaa ilolla vastaan.

Kohtamäki on toiminut maisteriksi valmistuttuaan 2000-luvun alussa Vaasassa ABB:n palveluksessa liiketoiminnan kehittäjänä, josta hän siirtyi Vaasan yliopistoon valmistelemaan väitöskirjaansa.

- Yritysten strategiat ja organisoituminen on jo aika pitkään ollut kiinnostuksen kohteena. Urani alusta lähtien kaikki tekemiseni ovat kohdistuneet strategioiden ja organisoitumisen tutkimukseen ja kehittämiseen. Opetan myös strategista johtamista.

Vaasan yliopistossa Kohtamäki toimii tutkimusjohtajana.

- Tässä hommassa joutuu olemaan työssään erittäin aktiivinen, tai "yrittäjämäinen". Työ on sitä, että kirjoitan yhtä aikaa hankesuunnitelmia, myyn ja räätälöin kehityshankkeita yrityksille, johdan ja teen kehittämistä yrityksissä ja julkaisen tutkimuksista artikkeleita. Haastetta näissä hommissa riittää. Tutkimuksen ja kehittämisen yhdistelmä on varsin vaativa.

24 Kohtamäen erikoisalana ovat teknologiayritysten strategiat, strategiatyö ja erityisesti seuraavan viiden vuoden ajan teknologiayritysten palveluliiketoiminta.

- Rakennamme kansainvälisiä hankkeita, tutkimusta ja tuotamme arvoa alueen yrityksille tutkimuksen, kehittämisen ja opinnäytteiden muodossa.

- Minusta näyttää siltä, että palveluliiketoiminnan tutkimukselle on sekä tutkimuksellista että käytännöllistä tilausta. Se on kiinnostava alue johon panostan erityisesti jatkossa.

Kohtamäen mukaan tulossa on uusia tutkimushankkeita esimerkiksi omia tuotteita tuottavien yritysten palveluliiketoimintaan liittyen.

- Palveluliiketoiminnan osalta tarkastelemme teknologiayritysten palveluliiketoimintaa, sen organisoitumista ja suorituskykyvaikutuksia. Monen teollisen yrityksen liiketoiminnasta yhä suurempi osa tulee palveluista. Yksittäisen koneen tai laitteen sijaan myydään palvelukokonaisuuksia ja jopa suorituskykyä. Voimalan sijaan voidaan myydä energiaa. Tuotteen myymisen sijaan tarjotaan asiakkaalle palvelukokonaisuus, jossa tuote on vain osa konseptia.

- Tässä näen yhden roolin meidän tutkimushankkeillemme. Kehittämällä tutkimushankkeita ja keräämällä kansainvälisiä vertailuaineistoja, voimme auttaa paikallisia yrityksiä kehittämään omaa liiketoimintaansa.

Keskustelua yliopistojen tehtävästä yhteiskunnassa on käyty viime aikoina kiivaasti. Kohtamäki ei näe ristiriitaa yritysten ja yliopiston etujen välillä.

- Meidän tehtävä on tuottaa arvoa paitsi tietelle ja sitä kautta yhteiskunnalle, myös yrityksille. Toimimme hyvin soveltavalla tieteenalalla: tarvitsemme hyviä yritys-

aineistoja ja haluamme vastavuoroisesti auttaa yrityksiä kehittämään liiketoimintaa. Yritysten on myös fiksusti osattava hyödyntää tutkimuslaitosten palveluita, myös pk-yritysten, Kohtamäki muistuttaa.

- Mielestäni erityisesti pienet ja keskisuuret yritykset eivät riittävästi tunnista tutkimusprojektien tuomia mahdollisuuksia tänä päivänä. Tämä liittyy myös yliopiston palveluiden näkyvyyteen ja yliopiston toiminnan organisoitumiseen. On tärkeää, että yliopisto ja tutkijat näkyvät alueella ja tuottavat arvoa myös paikallisesti.

Vaasan valttikorttina Kohtamäki näkee juuri yliopiston pienen koon.

- Meidän kilpailuetu perustuu nopeuteen, yrittäjämäisyyteen ja joustavuuteen. Pieni ei voi olla hidas. Meillä on vahva kauppakorkeakoulu ja nouseva tekninen tiedekunta. Tulevaisuudessa yritykset ja opiskelijat voivat yhä enenevässä määrin hyödyntää sekä kaupallista että teknistä osaamista.

Jussi Purontakanen

HENKILÖSTÖN OSALLISTAMINEN YRITYKSEN STRATEGIATYÖHÖN

Yritysten liiketoimintaympäristöt ovat nopeutuneet – monen yrityksen maailmasta on tullut yhä nopealiikkeisempi ja monimutkaisempi. Kansainvälistymisen ja digitalisoinnin (esim. Internet ja nopeutunut web-perusteinen kaupankäynti) seurauksena kiristynyt kilpailu tuottaa yrityksille enenevässä määrin haasteita. Tässä paineessa yritysten on jatkuvasti kehitettävä uusia keinoja joilla luoda kilpailuetua ja siten pärjätä. Kilpailuetu voi syntyä uusista tuotteista tai palveluista, uusilla tavoilla määritellyistä asiakasryhmistä tai uudentyyppisistä tavoista organisoitua. Yrityksen strategia keskittyy tyypillisesti kysymyksiin, kuten kenelle arvoa tuotetaan, mitä asiakkaat arvostavat, millaista arvoa tuotetaan sekä miten arvoa tuotetaan. Tuotettu arvo voi liittyä tuotteen tai palvelun laatuun, kestävyys, nopeuteen, joiden ominaisuuksien kimppeeseen tai esimerkiksi palvelukokonaisuuteen, jota valittu asiakasryhmä osaa arvostaa. Yhtä kaikki, yrityksen etu kilpailijoihin nähden syntyy tyypillisesti siitä, että se tekee asioita eri tavalla, suurempaa arvoa tuottaen tai ainakin hiukan paremmin kuin mitä sen kilpailijat.

Strategia keskustelujen tuotoksena

26

Strategiatutkimus jaetaan tyypillisesti kahteen osa-alueeseen: strategian sisältötutkimukseen ja strategian prosessitutkimukseen. Strategian sisältötutkimus keskittyy erityisesti siihen, millaisilla strategioilla yritykset toimivat, siinä missä strategian prosessitutkimus tutkii strategiatyötä ja strategiaprosesseja, joiden avulla yritykset tuottavat strategioita. Tässä artikkelissa strategiaa lähestytään erityisesti strategiatyön näkökulmasta.

Mitä strategia sitten on – paitsi vaikea käsite, joka ei oikein tahdo avautua. Tyypillisimmillään strategia määritellään yhteiseksi tarinaksi, jolla yritys pääsee tavoitelaansa. Strategia on siis se henkilöstön yhteinen idea niistä kilpailukeinoista, joita hyödyntäen yritys pääsee tavoitelaansa. (Barney, 2006.)

Strategiatyöllä tarkoitetaan puolestaan sitä prosessia, jossa strategia rakennetaan – strategia syntyy siis strategiatyön tuotoksena. Hiukan vanhahtavan määritelmän mukaan, strategiatyö, tai erityisesti historiassa, strateginen suunnittelu, voidaan määritellä luonteeltaan analyttiseksi harjoitukseksi, jossa yrityksen johto analysoi ja tunnistaa yritykselle sopivan strategian. Osa tutkijoista sen sijaan luonnehtii strategiatyötä löytämisen prosessiksi, jossa avainhenkilöt tunnistavat uusia kilpailuedun lähteitä ja löytävät uusia tapoja tehdä liiketoimintaa. Puhuessaan strategian oivaltamisesta tai löytämisestä, esimerkiksi Hamel (2009) kritisoi yrityksiä siitä, että liian usein strategiatyö jää nykyisen toiminnan kuvaamisen tasolle. Nykyisen toiminnan kuvaaminen on helppoa – uudenlaisen strategian keksiminen tai valintojen tekeminen ei.

Ennen kaikkea strategiatyön voidaan sanoa tähtävän siihen, että strategiset suunnitelmat konkretisoidaan toimenpiteiksi. Liian moni strategia makaa johdon pöytälaatikoissa tai yrityksen tietokannoissa ilman, että sitä on tehty näkyväksi, strategiaa tunnetaan tai ymmärretään laajasti henkilöstön keskuudessa ja toteutetaan koko henkilöstön toimesta. Jos strategia määritellään henkilöstön yhteiseksi tarinaksi, jolla yritys pääsee tavoitetilansa, sen voidaan kai ajatella edellyttävän, että yrityksen työntekijät ymmärtävät strategian ainakin jossakin määrin samalla tavalla. Tätä voidaan puolestaan arvioida kysymällä yrityksen työntekijöiltä, mikä on yrityksenne strategia? Jos työntekijät antavat pitkälle toisistaan poikkeavia vastauksia, voitaneen sanoa, että strategiaa ei ole yrityksessä ymmärretty, tai ainakin, että se on ymmärretty kovasti eri tavalla eri henkilöiden toimesta. Jos strategiaa ei ymmärretä, se ei voi ohjata käyttäytymistä oikeaan suuntaan, eikä sitä siis ainakaan henkilöstön näkökulmasta ole olemassa. Tällöin yrityksen strategialta puuttuu energisoiva, sitouttava, motivoiva ja käyttäytymistä ohjaava vaikutus – strategian perustehtävä jää siis täyttymättä. Uskoakseni moni yritys kärsii tästä ongelmasta muutaman perustavaa laatua olevan syyn takia: 1) yritykset eivät kykene määrittelemään selkeästi omaa strategiaansa, 2) yritykset eivät kykene pelkistämään strategiaansa muutamiksi toimintaa ohjaaviksi ohjenuoriksi, 3) yritykset eivät osallista henkilöstöä strategiakeskusteluihin.

Strategia vaatii valintoja

27

Strategian ydin on siis sen toimintaa ohjaavassa vaikutuksessa. Yrityksen tavoittila ja keinovalikoima pitäisi määritellä siten, että koko henkilöstö voi ne ymmärtää. Yritysten pitäisi siis kyetä tekemään selkeitä strategisia valintoja. Perustuu strategia sitten erityisen halpuihin hintoihin, erityisen arvokkaisiin tuotteisiin tai palveluihin, hyvin tarkasti rajatun asiakasryhmän tarpeiden ymmärtämiseen, tai erilaisten tekijöiden omintakeiseen yhdistelmään; olennaista on, että strategia on päätetty, sen mukaan edetään ja tarvittaessa sitä muutetaan.

Strategiatutkimuksen mukaan yritys tarvitsee selkeän suunnan – päämäärän johon pyrkiä. Jos päämäärä puuttuu tai se on hyvin epäselvä, sinne on vaikea yhdessä pyrkiä. Mikäli päämäärä ja keinot on saatu yhdessä määriteltyä, olennaista on, että noita keinoja avataan ja niistä keskustellaan yrityksen sisällä. Keskustelu ja osallistuminen voivat synnyttää sitoutumista ja tehostaa strategian toimeenpanoa.

Strategian toteutuminen edellyttää aktiivista toimintaa. Toimintaa voidaan saada aikaan asettamalla tavoitteita, mittaamalla ja palkitseamalla niiden saavuttamisesta. Mikäli päämäärä ja strategia puuttuvat, tavoitteita, mittareita ja oikeudenmukaisia palkitsemisperusteita on vaikea määritellä. Olematon strategia ei ohjaa käyttäytymistä ja liian usein palkitsemisperusteet määritellään vasta seurantakauden päätteeksi.

Strategia vaatii pelkistämistä

Parhaissa yrityksissä strategia ei ole joukko tyhjiä sanoja yrityksen johdon kalvoissa, vaan strategia on tiivistys yrityksen päämäärästä ja todellista kilpailuetua tuottavista kilpailukeinoista, jotka koko henkilöstö ymmärtää samansuuntaisesti. Kuinka moni organisaatio voi todella sanoa tämän strategiastaan?

Riippumatta siitä, miten monimutkaisia selvityksiä, analyysejä tai päättelyketjuja strategian taustalla on, johdon tehtävänä on tehdä valintoja, pelkistää valinnat toimintaa ohjaaviksi ohjenuoriksi ja siten vastata yhteisen ymmärryksen syntymisestä yrityksen strategian suhteen. Yhteinen ymmärrys yrityksen strategiasta voi johtaa strategian toteuttamiseen ja yrityksen menestymiseen.

Strategia on voitava pelkistää muutamiksi selkeiksi ohjenuoriksi, jotta se on koko henkilöstön ymmärrettävissä. Esimerkiksi Eisenhardt ja Sull (2001) puhuvat yksinkertaisesta strategiasta (simple strategy) todeten, että mitä nopeammin muuttuva yrityksen liiketoimintaympäristö on, sitä keskeisempää on strategian yksinkertaistaminen ja selkiyttäminen. Nuo yrityksen strategian pelkistävät ohjenuorat voivat olla yksinkertaisia kuvauksia siitä, miten organisaation eri osastoilla on toimittava tai mikä on tavoiteltavaa toimintaa, kuten ”kaikkien projektien on oltava kannattavia”, ”meillä on kaksi toimittajaa kaikille komponenteille” tai ”kaikkia asiakkaita palvellaan jonojärjestyksessä”. Ohjenuorien laatiminen siten, että ne aidosti tukevat strategian toteuttamista ja johtavat tavoitetilan saavuttamiseen on mahdollista vain, jos tavoitetila ja strategia on päätetty ja selkeästi kuvattu.

28

On huomattava, että nämä ohjenuorat voivat merkittäväällä tavalla helpottaa myös esimiesten työtä. Ohjenuorat kun auttavat esimiehiä pelkistämään strategian ja kommunikoimaan sen osaston tai tiimin työntekijöille. Parhaimmillaan ohjenuorat herättävät keskustelua yrityksen strategiasta koko henkilöstön keskuudessa ja luovat sitoutumista strategian toteuttamiseen.

Strategiatyö vaatii osallistamista

Yhteisen strategian kehittäminen edellyttää keskustelua ja strategian avaamista. Eri-tyisesti, yhteisen strategian rakentaminen vaatii henkilöstön osallistamista strategia-keskusteluihin, siis johdon, esimiesten ja muun henkilöstön keskinäistä epämuodollista vuoropuhelua strategiasta, tavoitteista ja strategisten valintojen taustalla olevista syistä ja perusteista. Parhaassa tapauksessa strategia on osa kaikkea tekemistä, ennemmin kuin saareke, jolle poiketaan vain kerran vuodessa muodollisen strategiaprosessin yhteydessä. Muodollisilla prosesseilla voidaan tukea strategiakeskustelun käynnistymistä ja ylläpitoa, mutta strategiakeskustelu ei saa jäädä muodollisten prosessien tasolle. Parhaimmillaan, organisaation strategia on koko henkilöstön asia – huonoimmillaan, ei kenenkään.

Marko Kohtamäki
Professori, Vaasan yliopisto

Lähteet

- Barney, J. (2006). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Boston: Prentice Hall.
- Eisenhardt, K. M. and Sull, D. N. (2001). Strategy as Simple Rules. *Harvard Business Review*, 79(1): 107-116.
- Hamel, G. (2009). *The future of management*. Boston: Harvard Business School Press.

Tutkija saa toteuttaa itseään

Liisa Mäkelä, kauppatieteen tohtori, tietää mistä kirjoittaa kun aiheena on työ- ja yksityiselämän yhteensovittaminen. Neljän lapsen äiti toteaa hymyillen, ettei parempaa tapaa unohtaa työasiat olekaan, kuin lasten ja perheen kanssa touhuaminen.

Mäkelä valmistui ylioppilaaksi 90-luvun alussa, mutta edessä oli muutama väli-vuosi, kahden lapsen syntymä ja merkonomiopinnot ennen kuin ura akateemisessa maailmassa lähti toden teolla liikkeelle. Opiskelu Vaasan yliopistossa alkoi 90-luvun lopulla ja huipentui viime vuonna valmistuneeseen väitöskirjaan. Väitöskirja syntyi samasta aiheesta, jota tämänkertainen sanomalehtiopiston artikkelikin käsittelee; esimies-alaisuudet naisten raskauden ja työhön paluun aikana.

Aihe väitökselle löytyi kun Mäkelä johtamiskirjallisuutta lukiessaan havaitsi, ettei niinkin luonnollisesta ja samalla suurta asiaa kuin raskausaika ja sen vaikutuksista työyhteisöön, oltu laajemmin tutkittu. Äitinä aihe oli tietysti myös henkilökohtaisen kiinnostuksen kohteena, ja niinpä lopullinen väitöskirjan aihe löytyi. Mäkelän kaksi nuorinta lasta ovat syntyneet väitöskirjaprosessin aikana.

Väitöskirjaurakan saavutettua onnellisen päätöksensä viime vuonna, on Mäkelä siirtynyt uusien haasteiden pariin. Hän on vetämässä kansainvälistä tutkimushanketta, joka tarkastelee työ- ja yksityiselämän yhteensovittamista kansainvälisillä työurilla. Lisäksi Mäkelä on mukana teknologian kehittämiskeskuksen, TEKESin rahoittamassa, laajassa tutkimushankkeessa, keskittyen omassa osuudessaan johtajuuteen ja työhyvinvointiin liittyviin kysymyksiin. Töitä ammatti-ikältään nuorelle tutkijalle siis riittää. Työ on Mäkelän mielestä myös hyvin antoisaa.

Kun Mäkelältä tiedustelee tutkijantyön parhaita puolia, on vastaus valmiina nopeasti.

- Arvostan työssäni sen vapautta ja mahdollisuutta toteuttaa itseään. Onnekseni voin tutkia hyvin pitkälti niitä asioita, jotka itseäni kiinnostavat, mutta jotka samalla ovat tiiviisti osa tutkimusryhmämme fokusta. Lisäksi Mäkelä mainitsee työn hyvinä puolina miellyttävät työtoverit ja opiskelijat. Tutkimustyönsä lisäksi Mäkelä käyttää osan työajastaan opiskelijoiden opinnäytetöiden ohjaamiseen ja kurssien opettamiseen. Hän on, yhdessä muiden kurssin opettajien kanssa, saanut opetustyöstään Suomen ekonomiliiton myöntämän kunniamaininnan vuonna 2009.

Mäkelän perheeseen kuuluu puolison ja neljän lapsen lisäksi kolme koiraa. Koirien kanssa Mäkelä on aloittelemassa vapaaehtoista pelastuskoiratoimintaa.

- On mukavaa ajatella, että omalla panoksellaan voisi auttaa todellisessa hädässä, ja lisäksi toiminta on harrastuksena hauskaa.

HERKKÄLUONTEISTEN ASIOIDEN JOHTAMINEN: RASKAUS JA ÄITIYSLOMALTA PALUU HAASTAA ESIMIES-ALAISSUHTEET

Hektisen työelämän keskellä ihmiset ovat työyhteisöissään paitsi työntekijöitä, myös yksilöitä. Jokaisella ihmisellä on oma henkilökohtainen elämäntilanteensa, joka on samalla osa työyhteisön toiminnan dynamiikkaa ja esimiehen työkenttää. Toisinaan elämäntilanteet voivat olla hyvinkin herkkäluonteisia ja niiden kohtaaminen organisaatiossa vaatii kanssaihmisiltä sensitiivisyyttä ja kyvykkyyttä empatiaan ja ymmärrykseen. Tällaisia herkkäluonteisia asioita, joita työyhteisössä kohdataan, ovat muun muassa sairastuminen tai työntekijän läheisten sairastuminen. Perusvireeltään positiivisempia herkkäluonteisia tilanteita ovat raskaus ja äitiyslomalta paluu, joita itse tutkin viime vuonna valmistuneessa väitöskirjassani. Tässä artikkelissa kerron havainnoistani, joita tein tutkimusprosessin aikana.

32 Väitöstutkimustani varten haastattelin kahtakymmentä työssäkäyvää naista kahteen eri kertaan, ensimmäisen kerran heidän raskautensa aikana vuonna 2005 ja uudelleen noin puolentoista vuoden kuluttua. Työssäkäyviä raskaana olevia naisia haastattellessani työmotivaation, -tehokkuuden ja -tyytyväisyyden kannalta on erittäin merkityksellistä se, miten heitä kohdellaan yksilöinä työyhteisöissä myös raskauden aikana. Sekä aiemmissa tutkimuksissa että tekemissäni haastatteluissa useimmiten työyhteisöissä vaikeudet raskauden aikana on todettu liittyvän yksilötason ongelmiin, esimerkiksi ongelmiin raskaana olevan alaisen ja hänen esimiehensä välillä. Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde näyttäytyi kaiken kaikkiaan erittäin ratkaisevana kokonaisvaltaisessa kokemuksessa työelämän näkökulmasta myös raskauden ja äitiyslomalta paluun aikana.

Esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutussuhdetta on johtamistutkimuksen kentässä peilattu LMX (Leader-Member Exchange)-teorian kautta. Sen sijaan, että esimiehen toiminta nähtäisiin samanlaisena kaikkia alaisia kohtaan, LMX pohjautuu siihen, että esimiehille muodostuu yksilöllinen työsuhte jokaisen alaisensa kanssa. Suhteen laatu voi vaihdella erinomaisesta erittäin heikkolaatuiseen. Esimiehen ja alaisen välille muodostuva yksilöllinen vuorovaikutussuhde muodostuu lukuisista erilaisista asioista. Molemmat vuorovaikutussuhteen osapuolet ovat suhteen kehittymisen kannalta avainasemassa. Hyvälaatuisten esimies-alaisuuksien on todettu olevan yhteydessä moniin positiivisiin kokemuksiin, esimerkiksi työtyytyväisyyden ja osaamisen kehittymiseen. Heikkolaatuinen suhde tuottaa yleistä tyytymättömyyttä ja johtaa useammin tilanteeseen, jossa työpaikkaa haluttaisiin vaihtaa. Hyvälaatuisen vuorovaikutussuhteen on myös arveltu johtavan parempaan työ- ja yksityiselämän väliseen tasapainoon. Näin ollen hyvälaatuisen suhteen rakentamiseen kannattaa sekä esimiehen että alaisen panostaa.

Herkkäluonteisten tilanteiden johtamisessa esimies-alaisuudella on erityisen tärkeä merkitys myös siihen, miten kumpikin osapuoli tilanteen hallitsee ja kokee.

Hyvälaatuiselle vuorovaikutussuhteelle tunnusomaista on avoin kommunikointi ja keskustelu. Myös, jos esimies tuntee alaisensa henkilökohtaisella tasolla, hänen on luontevampaa vastata tilanteeseen ja reagoida alaiselle sopivammalla tavalla.

Tutkimusta tehdessäni havaitsin, että yksi kriittinen hetki esimiehen ja alaisen väliselle suhteelle on se, jolloin alainen kertoo esimiehelleen raskaudesta. Raskaus on tärkeä yksityiselämän asia, nyky-yhteiskunnassa useimmiten harkittu ja odotettu elämänmuutos, joka väistämättä vaikuttaa myös työssäkäyvän naisen työyhteisöön. Kertomistilanteessa esimiesten reaktiot vaihtelivat hyvinkin paljon; kirosanoista ja naisen ulkonäön haukkumisesta lämpimiin onnentoivotuksiin. Ei liene vaikea samaistua tunnetiloihin, joita esimiehen avoimesti negatiivinen suhtautuminen raskaasuutiseen alaisessa aiheuttaa. Pettymys, suuttumus ja loukkaantuminen olivat vahvasti läsnä naisten kertoessa tilanteesta, jossa he olivat kokeneet epäasiallista kohtelua. Luontevat onnentoivotukset ja esimiehen positiivinen asennoituminen vaikuttivat sen sijaan hyvinkin vahvasti naisen positiivisiin kokemuksiin koko ajanjaksoon liittyen.

Esimiehenä toimivan onkin syytä muistaa, että omien tunteiden hallinta on erittäin tärkeää, kun eteen tulee tilanne, jossa käsitellään henkilökohtaisia ja herkkäluonteisia asioita. Asiallinen suhtautuminen ja kuuntelemaan pysähtyminen kannattaa. Työntekijän, jolle raskaasuutisten kertominen työpaikalla on ajankohtaista, on hyvä pohtia, milloin ja miten se tulisi tehdä. Esimies on useimmiten se henkilö, jolle raskaudesta tulisi kertoa, kun asia halutaan virallisesti tiedottaa työnantajataholle. Sopivaa ajankoh-
taa pohtiessa tulee muistaa, että työnantajalle tulee antaa aikaa pohtia ja käytännössä toteuttaa tarvittavat resursoinnit, joita työntekijän äitiyslomalle jäänti aiheuttaa.

33

Sijaisjärjestelyt, jotka yleensä hoidettiin esimiehen toimesta, vaikuttivat myös kovasti naiseen ja siihen, miten naisen työelämäkokemukset muodostuivat. Se, miten poisjäävän naisen työt uudelleenorganisointiin, toimi eräänlaisena oman työn arvon ”mittarina”. Hankittiinko sijainen ja jos, niin millainen, oli naiselle hyvin tärkeää. Vastuu ja työhön sitoutuminen heijastui myös näihin kokemuksiin. Monesti naisilla oli huoli siitä, tulevatko omat työtehtävät laadukkaasti hoidetuksi. Jos vain mahdollista, esimiehen olisi hyvä ottaa poisjäävä nainen mukaan rekrytointi ja/tai töiden uudelleenorganisointiprosessiin, jolloin myös organisaatiolle arvokasta hiljaista tietoa itse työtehtävistä voisi paremmin siirtyä niiden jatkajalle.

Äitiysloman aikana esimiehen olisi hyvä olla ainakin muutaman kerran yhteydessä työntekijäänsä. Sen lisäksi, että siinä voidaan päivittää kummankin osapuolen aikeita ja suunnitelmia, siinä on mahdollisuus sitouttaa nainen palaamaan takaisin samaan työpaikkaan myös vapaajaksonsa jälkeen.

Äitiyslomalta palaaminen on muutosten aikaa pienen lapsen äidille. Lomalta paluu koettiin yleensä haastavaksi lapsen hoitojärjestelyjen osalta, mutta itse työhön ja työyhteisöön paluun useimmat näkivät innostavana ja kiinnostavana vastapainona kotona vietetylle ajalle. Vaikka aineiston keräämisessä ajanjakso oli vain noin puolitoista vuotta, sekin osoitti, miten nopeasti tilanteet organisaatioissa muuttuvat. Vain kuusi naisista palasi työskentelemään saman esimiehen alaisuuteen, jonka kanssa työskenteli raskautensa aikana. Muutoksia oli tapahtunut organisaatiorakenteissa, työnkuvien

muutosten kautta tai henkilövaihdosten myötä. Osa naisista myös halusi tietoisesti palata töihin eri esimiehen alaisuuteen, joskus myös kokonaan uuteen työpaikkaan kuin mistä lähti.

Tämä tarkoittaa samalla haasteita myös esimiehen ja alaisen väliselle vuorovaikutussuhteelle. Useat äitiyslomalta palaajat aloittavat esimies-alaisuuden rakentamisen alusta. Aina tieto, esimerkiksi alaisen osaamisalueista tai projekteista, joita hän on menestyksekkäästi hoitanut, ei ole siirtynyt edelliseltä esimieheltä uudelle. Esimiehen näkökulmasta haasteellista voi olla myös palaajan tilanne pienen lapsen vanhempana. Toiveet joustavasta työajasta, lyhennetyistä työviikosta ja mahdolliset yllättävät poissaolot lapsen sairastamisen vuoksi ovat esimiehen työkentässä asioita, joihin voi olla toisinaan hankalakin reagoida. Positiivinen suhtautuminen näihin työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen kentässä kohdattaviin tilanteisiin näytti kuitenkin useimmiten kannattavan; mitä positiivisemmin naiset kokivat tulleen kohdelluiksi, sitä halukkaampia he olivat ponnistelemaan suoriutuakseen työtehtävistään parhaalla mahdollisella tavalla.

Hyvälaatuisten esimies-alaisuuden rakentaminen organisaatiossa näyttäisi siis kannattavan. Herkkäluonteisista asioista, joka tässä tapauksessa oli raskaus ja äitiyslomaprosessi työelämässä, on hyvä puhua avoimesti ja luottamuksella esimiehen ja alaisen kesken. Raskaana olevien naisten on myös tärkeää huomioida oman toimintansa merkitys esimies-alaisuuden kehittymisessä. Esimiehen asiallinen ja reilu suhtautuminen johdettaviinsa tuottaa työelämässä tyytyväisyyttä ja sitä kautta parempaa sitoutumista, jonka on osoitettu olevan sidoksissa myös taloudelliseen tuottavuuteen organisaatiotasolla. Esimiehen, kuten myös kaikkien muiden osallisten henkilöiden, on toimittava eettisten periaatteiden mukaisesti ja oltava oikeudenmukaisia.

34

Liisa Mäkelä

Tutkijatohtori, Vaasan yliopisto

Lähde

Liisa Mäkelä (2009) Women's Leader-Member Relationships during Pregnancy and the Return to Work. Acta Wasaensia No 204. University of Vaasa.

Persoonallisuus kunniaan työpaikalla

Professori Vesa Routamaa on toiminut Vaasan yliopistossa eri tehtävissä jo vuodesta 1973 alkaen eli takana on pitkä ura johtamisen parissa.

- Kun koulussa ammatinvalinnanohjaaja kysyi uratoiveita, niin ne olivat joko professori tai ministeri. Toinen nyt on vain toteutunut, Routamaa myhäilee.

Ura Vaasassa alkoi assistentin tehtävissä, mutta jo puolen vuoden päästä Routamaa oli edennyt lehtorin tehtäviin. Johtamisen laitos paisui Routamaan johtamana kahden ja puolen ihmisen laitoksesta 35 ihmistä työllistäväksi voimanpesäksi.

Ryhmätyössä kehitettävää

Omassa tutkimuksessa Routamaa on keskittynyt erityisesti persoonallisuuden merkitykseen johtamisessa. Avaimena persoonallisuustutkimuksessa on ihmisen itsetuntemus ja sen kehittäminen.

- Itsetuntemuksen merkitys on paljon suurempi kuin tavallisesti ymmärretään. Johtamisen kehittämiseksi johtajan on kuitenkin ensin tunnettava itsensä.

Ala on siis vahvasti sovellettavissa käytännön työntekoon ja johtamiseen, mutta Routamaan mukaan persoonallisuuden vaikutuksia johtamiseen ei vielä ymmärretä riittävästi.

- Esimerkiksi ryhmissä työskennellessä jäsenten persoonallisuuden vaikutus työn tuloksiin on valtava. Olen tehnyt asiasta satoja näyttöjä niin työryhmissä kuin opiskelijoilla, mutta ikävä kyllä edelleen ryhmät koostetaan lähinnä satunnaisesti, ilman persoonallisuuksien ja erilaisuuden hyödyn huomioon ottamista.

- Maailma muuttuu, ja yritysten pitäisi muuttua samalla, mutta erityisesti julkisella sektorilla huomaa sen, että muutoksien tahdissa ei ihan olla pysytty. Olen oman tutkimusryhmäni kanssa tutkinut erilaisia kulttuureja ja niissä esiintyviä arvoja ja johtamistapoja.

- Vaikka tutkimuskohteenani ovat erityisesti kansainväliset asiat, ovat globalisaation vaikutukset nähtävissä myös vaikkapa Vaasalaisissa yrityksissä. Tuskin mikään pk-sektorinkaan yritys voi enää toimia irrallaan globaaleista yhteyksistä. Lisäksi työvoima monikansallistuu jatkuvasti ja esimerkiksi Wärtsilässä puhutaan jo 42 kieltä.

Kansainvälistä työtä

Omassa työssään Routamaa arvostaa vapautta tutkia niitä asioita, joista tutkija itse on kiinnostunut. Myös kansainvälisyys painottuu työssä, ja Routamaa onkin päässyt matkustamaan työnsä parissa ympäri maailmaa.

- Tälläkin hetkellä tutkimusryhmässämme on jäseniä mm. Suomesta, Japanista, Kiinasta, Australiasta, Hawajilta, Bulgariasta ja Portugalista.

Niukka vapaa-aika professorilla kuuluu harrastusten parissa. Mieli lepää kalastuksen, golfin ja matkustelun avulla.

Jussi Purontakanen

36



AIKA VAATISI JOHTAJANSA MUTTA JOHTAMISEN MUUTOS AIKANSA

10 000-15 000 vuotta sitten ihmisten elämä oli yksinkertaista, ja yhteiskunnan työnjako oli eriytymätön; tehtävänä oli pääasiassa metsästää ja kerätä päivittäinen ruokansa. Ei tarvittu työnjakoa, ja ihmiskunnan persoonallisuusrakenne oli melko homogeeninen. Elämän monimutkaistuesssa työnjako on kehittynyt johtaen myös persoonallisuuksien geneettiseen eriytymiseen. Johtamisen teoreettinen historia Taylorista opeista systeemi- ja tilanneajatteluun on kovin lyhyt, reilut sata vuotta. Sinäkin aikana käsitys organisaatiosta on muuttunut ympäristöstään riippumattomasta suljetusta järjestelmästä avoimeksi järjestelmäksi, johon vaikuttaa muuttuva ympäristö ja muut osin hallitsemattomat tilannetekijät. Vaatimukset johtamiselle ovat moninkertaistuneet. Konsulttialangissa puhutaan organisaation menestyksen ehtona ketteryudesta, joka vaatii omanlaisensa johtajat.

Mutta onko suomalaisten johtajien persoonallisuustyyppirakenne pysynyt ajan tasalla tai edes sen perässä?

Johtajat ja persoonallisuustyypit

37

Terveen ihmisen käyttäytymistä ennakoii persoonallisuus. Parhaiten sitä kuvaa Myers-Briggs Tyyppi-indikaattori (ks. esim. www.mbtifinland.fi) neljällä dimensiolla: ekstrasvertti vs. introvertti eli asenne ulkoiseen tai sisäiseen maailmaan, tosiasiallinen vs. intuitiivinen informaation havainnointi, ajatteluun vs. tunteisiin ja arvoihin perustuva päätöksenteko sekä järjestelmällinen vs. spontaani elämäntyyli. Näistä dimensioista muodostuu 16 erilaista persoonallisuustyyppiä (taulukko 2). Normaalisti kehittynyt persoonallisuus perustaa päätöksensä painottuen joko tosiasialliseen, yksityiskohtaiseen tietoon tai abstraktimpaan intuitioon ja tekee päätöksensä joko logiikan tai tunteen perusteella ulkoisen/sisäisen asenteensa ja elämäntyyliensä puitteissa. Yksilön päätöksenteko on siis aina rajallista. On syytä korostaa, että kaikki tyytit ovat yhtä hyviä; ovat vain erilaisia. Kaikkia tarvitaan yhteiskunnan työnjaossa.

Johdon persoonallisuusrakenne vaikuttaa siten ratkaisevasti siihen, miten organisaatio toimii ja menestyy. Hektinen toimintaympäristö vaatii muutosherkkyttä, joustavuutta, epävarmuuden sietoa, luovuutta ja yrittäjämäisyyttä mutta myös tiettyä pysyvyyttä. Tarvitaan siis monenlaisia tyyppisiä: säilyttäjiä, tekijöitä, toisinajattelihoita ja muutoksen aikaansaajia (ks. taulukko 1). Entistä enemmän kaivattaisiin kahta viimeksi mainittua tyyppiä, mutta erilaisuutta pelätään; Jungerkin saa lähteä Ylestä. Tasaisina takavuosina säilyttäjät ja tekijät pärjäisivät, mutta kuten 1990-luvun lama osoitti, valmiutta muutokseen ei suomalaisella julkisella ja yksityisellä sektorilla ollut. Nousu lamasta perustui aika yksipuolisesti Nokiaan ja sen edustaman toimialan kehitykseen.

Taulukko 1. Johtajien muutosorientaatiot Suomessa, Yhdysvalloissa, Kiinassa ja Ruotsissa.

Introvertit tosiasialliset <i>"Säilytetään entinen"</i> Suomi 18% USA 25% Kiina 22% Ruotsi 17%	Ekstravertit tosiasialliset <i>"Tehdään se"</i> Suomi 36% USA 24% Kiina 51% Ruotsi 40%
Introvertit intuitiiviset <i>"Katsotaan asiaa uudella tavalla"</i> Suomi 8% USA 21% Kiina 10% Ruotsi 8%	Ekstravertit intuitiiviset <i>"Muutetaan se"</i> Suomi 38% USA 30% Kiina 18% Ruotsi 35%

Taulukossa 1 on vertailtu Suomen, USA:n, Kiinan ja Ruotsin johtajiston tyyppirakenteita muutosvalmiuden näkökulmasta.

Suomen ja Ruotsin johtajarakenteet ovat yllättävänkin samankaltaisia. Kiinan johtajien tyyppirakenne on selvästi vähiten muutoshakuinen, mikä on ymmärrettävää maan teollisen ja poliittisen historian näkökulmasta. Yhdysvalloissa uudistus- ja muutostyyppisiä on 51%, Suomessa 46%, Ruotsissa 43% ja Kiinassa 28%. Suomen ja Ruotsin osalta silmiin pistävää on tutkijatyypisten uudistajien huomattavan vähäinen osuus johtajistossa. Selittääkö se osaltaan Suomessa tiettyjen alojen, esimerkiksi puunjalostusteollisuuden kohtalon?

Taulukosta 2 ilmenee suomalaisten johtajien tyypit suhteessa Yhdysvaltojen, Kiinan ja Ruotsin johtajiin. Suomalaisten johtajien enemmistö on ekstravertteja, tosiasiallisia, ajattelevia ja järjestelmällisiä, käytännön tekijöitä. Merkittävä ero ruotsalaisiin on spontaanien, yrittäjämäisten tyyppien pienempi osuus.

Yhdysvaltalaisiin johtajiin verrattuna suomalaisten joukossa on merkittävästi vähemmän introvertteja, intuitiivisia ja spontaaneja tyyppisiä. Kiinalaisten johtamisprofiilissa korostuu suomalaisiakin enemmän tarkastajat ja järjestäjät, siis tosiasialliset, ajattelevat järjestelmälliset.

Lisää luovia yrittäjätyyppejä

Globaali kilpailu vaatii jatkuvaa uudistumista; myös julkisen sektorin pitäisi uudistua säästö- ja tehokkuusvaateiden paineessa. Tarvittaisiin luovuutta. Kaikilla ihmisillä on omanlaistaan luovuutta, mutta tutkimustemme mukaan intuitiiviset spontaanit tyypit ovat sekä ideoinnin että ideoiden hyödyntämisen rohkeuden näkökulmasta luovimpia tyyppisiä. Innovaattorit, katalysaattorit ja vetäytyneet pohdiskelijat ovat luovuusorientoituneimpia tyyppisiä (ks. taulukko 2).

Taulukko 2. Johtajien persoonallisuustyypit Suomessa, Yhdysvalloissa, Kiinassa ja Ruotsissa.

<p>Tarkastaja <i>Analyttinen tosiasioiden ja yksityiskohtien johtaja</i> Suomi 12 % USA 17% Kiina 16,5% Ruotsi 9,7%</p>	<p>Junailija <i>Käytännöllinen analyysoija</i> Suomi 2% USA 3,4% Kiina 0,8% Ruotsi 4 %</p>	<p>Promoottori <i>Realistinen sopeutuja aineellisten asioiden maailmassa</i> Suomi 4,6% USA 3,2% Kiina 1,6% Ruotsi 12%</p>	<p>Järjestäjä <i>Tosiasioihin nojautuva käytännöllinen organisoija</i> Suomi 25% USA 16 % Kiina 39% Ruotsi 22,8%</p>
<p>Kaitsija <i>Sympaattinen tosiasioiden ja yksityiskohtien johtaja</i> Suomi 2,5% USA 3,4 % Kiina 4% Ruotsi 2,2 %</p>	<p>Auttaja <i>Tarkkaavainen ja uskollinen auttaja</i> Suomi 1,2% USA 1,2% Kiina 0,4% Ruotsi 0,9 %</p>	<p>Lobbari <i>Realistinen sopeutuja ihmissuhteissa</i> Suomi 2,5% USA 1,4% Kiina 2% Ruotsi 1,8%</p>	<p>Huoltaja <i>Käytännöllinen yhteensovittaja</i> Suomi 5,1% USA 3,6 % Kiina 8% Ruotsi 4 %</p>
<p>Maailmanparantaja <i>Ihmiskeinein ideoiden keksijä</i> Suomi 1,2% USA 2 % Kiina 2,4% Ruotsi 1,3%</p>	<p>Sovittelija <i>Mielikuvituksellinen ja itsenäinen auttaja</i> Suomi 0,2% USA 2,7% Kiina 0,8 % Ruotsi 0,9 %</p>	<p>Katalysaattori <i>Lämpimästi innokas muutoksen suunnittelija</i> Suomi 5,2% USA 5,1% Kiina 3,5 % Ruotsi 4,8 %</p>	<p>Tuutori <i>Mielikuvituksellinen yhteensovittaja</i> Suomi 5% USA 3,4 % Kiina 3,1% Ruotsi 3,1 %</p>
<p>Yksinäinen suunnittelija <i>Looginen, kriittinen ja päättäväinen ideoiden keksijä</i> Suomi 4% USA 10% Kiina 6% Ruotsi 2,6 %</p>	<p>Vetäytyneet pohdiskelijat <i>Tiedonjanoiset analyysoijat</i> Suomi 2,2% USA 6,6% Kiina 1,2% Ruotsi 3,1%</p>	<p>Innovaattori <i>Kekseliäs ja analyttinen muutoksen suunnittelija</i> Suomi 7,8 % USA 8,1% Kiina 0,8% Ruotsi 11,4%</p>	<p>Pomoilija <i>Intuitiivinen ja kekseliäs organisoija</i> Suomi 20% USA 13 % Kiina 10,2% Ruotsi 15,8%</p>

Verrattuna Yhdysvaltoihin Suomessa on vähän spontaaneja yrittäjätyppejä ja introverteja pohdiskelijoita johtajina; innovatiivisuudessa ja yrittäjyydessä yhdysvaltalaiset ovat ainakin suomalaisia edellä. Ruotsissakin yrittäjyys on Suomea aktiivisempaa, mikä osin selittyy yrittäjätyyppien suurempana osuutena ruotsalaisissa johtajissa. Intuitiiviset ja spontaanit sopeutuvat myös kansainvälisiin ja epävarmoihin olosuhteisiin parhaiten esimerkiksi ulkomaan komennuksissa. Ulkomaan komennuksille lähetettävät

pitäisikin perheineen valmentaa itsetuntemuksen kautta sopeutumaan uusiin olosuhteisiin.

Suhteellisesti useammin yrittäjinä toimivat pääosin pienissä yrityksissä lobbarit, promoottorit, junailijat sekä usein kasvu- ja kansainvälistyneissä yrityksissä vetäytyneet pohdiskelijat, innovaattorit ja katalysaattorit. Suomalainen yritysjohto painottuu vieläkin sinänsä hyviin perinteisiin tarkastaja-, järjestäjä- ja pomoilijatyyppeihin. Edellyttäisikö muuttunut maailma kuitenkin monipuolisuutta ja uusia ominaisuuksia erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa sekä kasvu- ja kansainvälisissä organisaatioissa? Kiinahan edustaa vielä varsin perinteistä teollista aikakautta, mikä heijastuu johdon rakenteeseen. Detaljina todettakoon, että Suomen armeijan upseerien tyyppirakenne on lähinnä kiinalaisia johtajia mutta vielä painottuneemmin tarkastajiin ja järjestelijöiden näiden edustaessa yli 90% upseereista. Onkohan muutos- ja kansainvälisyysvalmius tällaisessa rakenteessa parhaimmillaan?

Erilaisuudesta ja tiimihengestä viisautta ja viihtyvyyttä

40 Harvojen tyyppien dominoivuus johtaa homogeenisiin tai vinoutuneisiin johtajarakenteisiin, mikä on suuri uhka organisaatioiden menestykselle, kuten 1990-luvun pankkikriisi osaltaan paljasti. Johto- ja muut ryhmät ovat tehottomia liian homogeenisen tai vinoutuneen persoonallisuusrakenteen vuoksi. Ryhmien tuottavuus voitaisiin moninkertaistaa järkeillä kokoonpanoilla. Satojen demonstraatioiden perusteella voi väittää, että satunnaisten, huonosti koottujen ryhmien ongelmanratkaisukyky on pelottavan heikko.

Myös varsinkin julkisella sektorilla asiantuntijaorganisaatioissakin lisääntynyt yksilöpäätöksenteko on persoonallisuuden rajallisuuden vuoksi erityisen riskialtis; siihen törmätään tuon tuostakin kaikilla hallinnon tasoilla. Vaasalaiset autoilijat kokevat päivittäin järjettömän sumpun Konepajakadun ja Vöyrinkadun risteyksessä yhden virkamiehen yksioikoisen kaistajärjestelypäätöksen johdosta.

Oululaiset joutuvat tankkaamaan lisää pakkoruotsia yhden ministerin siirtäessä Kokkolaa pois luontaiselta yhteistyöalueeltaan, ja kyrönmaalaiset epäröivät entistä enemmän sinänsä itsestään selvästi järkevää kuntaliitosta vaasalaisten kanssa, kun samainen ministeri ei ymmärrä työssäkäyntialueen logiikkaa; puhumattakaan naapurikunnan kunnanhallituksen johtajan päätöslöögistä. Muutama esimerkki jo osoittaa, että rajallisen persoonan yksin tekemät päätökset tuottavat jatkuvaa kitkaa ja suuria vahinkoja. Yliopistolain uudistuskin johti yksilöpäätösvallan kasvuun; olikohan se kengurun loikka ojasta allikkoon. Sama kysymys herää myös koskien sairaaloista, seurakuntia ja poliisilaitoksia ja muita julkishallinnollisia organisaatioita, joissa tietyn alan asiantuntijoita useimmiten vailla johtamistaitoa ja -kokemustakin valitaan pysyvästi tai määräaikaisesti johtamistehtäviin. Liekö sattumaa, että yliopistot, sairaalat, seurakunnat ja poliisilaitokset ovat työpaikkakiusaamistilastojen kärjessä ja usein työilmapiiriiltään heikoimpien joukossa?

1980-luvun lopulla Nokia Oyj oli 'upota' Kairamon yksilöpäätöksiin. Uuden Nokia Oyj:n johto toimi sekä päätöksenteossa että julkisessa esiintymisessä hyvässä tiimihengessä, ja seuraukset tiedetään. Kyvykkäiden johtajien ei tarvitse korostaa muodollista asemaansa eikä piiloutua yksilöpäätöksineen sihteerien tai avustajien taakse. Menestyvissä organisaatioissa johtajiksi valitaan monipuolisia, organisaation luonteeseen sopivia persoonia ja johtamisessa hyödynnetään tiimimäistä päätöksentekoa, vaeltelevaa johtajuutta, ja myös ryhmät, tiimit ja yksiköt muodostetaan toisiaan täydentävistä persoonallisuustypeistä luovan ongelmanratkaisun mahdollistamiseksi.

Heterogeeninen henkilöstörakenne mahdollistaa myös paremman ilmapiirin ja ylläpitää sitä.

Vesa Routamaa
Professori, Vaasan yliopisto

Johtajuus kansainvälistyvässä toimintaympäristössä



VAASAN YLIOPISTO
Sanomalehti-yhtiö

Johtajuus kansainvälistyvässä toimintaympäristössä on haastavaa. Johtajien on pystyttävä johtamaan monikulttuurisia tiimejä ja ymmärtämään erilaisia kulttuurisia eroja. Tämä vaatii jatkuvaa oppimista ja sopeutumista. Johtajien on myös pystyttävä luomaan yhteistä visiota ja tavoitteita, jotka ohjaavat organisaation toimintaa. Johtajuus on myös kykyä inspiroida ja motivoitaa työntekijöitä. Johtajien on pystyttävä luomaan turvallisen ja avoimen ilmapiirin, jossa työntekijät voivat ilmaista mielipiteensä ja oppia toisiltaan. Johtajuus on myös kykyä ratkaista ongelmia ja tehdä päätöksiä. Johtajien on pystyttävä luomaan tehokkaita prosesseja ja varmistamaan, että kaikki työntekijät ovat tietoisia omista vastuuistaan. Johtajuus on myös kykyä kommunikoida selkeästi ja vaikuttavasti. Johtajien on pystyttävä luomaan yhteistä kulttuuria ja arvostamaan erilaisia näkökulmia. Johtajuus on myös kykyä olla roolimalli ja inspiroida työntekijöitä. Johtajien on pystyttävä luomaan yhteistä visiota ja tavoitteita, jotka ohjaavat organisaation toimintaa. Johtajuus on myös kykyä inspiroida ja motivoitaa työntekijöitä. Johtajien on pystyttävä luomaan turvallisen ja avoimen ilmapiirin, jossa työntekijät voivat ilmaista mielipiteensä ja oppia toisiltaan. Johtajuus on myös kykyä ratkaista ongelmia ja tehdä päätöksiä. Johtajien on pystyttävä luomaan tehokkaita prosesseja ja varmistamaan, että kaikki työntekijät ovat tietoisia omista vastuuistaan. Johtajuus on myös kykyä kommunikoida selkeästi ja vaikuttavasti. Johtajien on pystyttävä luomaan yhteistä kulttuuria ja arvostamaan erilaisia näkökulmia.



Dekaani Vesa Suutari - kansainvälisesti suuntautunut tutkija, kouluttaja ja kehittäjä

Dekaani Vesa Suutari on kansainvälisesti suuntautunut tutkija, kouluttaja ja kehittäjä. Hänellä on laaja kokemus johtamisesta ja tutkimuksesta. Suutari on ollut mukana useissa kansainvälisissä tutkimusprojekteissa ja on ollut mukana luomassa uusia tutkimusaloja. Hän on myös ollut mukana kouluttamassa johtajia ja tutkijoita. Suutari on kehittänyt useita uusia menetelmiä tutkimukseen ja koulutukseen. Hän on ollut mukana luomassa uusia tutkimusaloja ja on ollut mukana kehittämässä tutkimusympäristöä. Suutari on ollut mukana johtamassa useita tutkimusryhmiä ja on ollut mukana luomassa uusia tutkimusaloja. Hän on myös ollut mukana kouluttamassa johtajia ja tutkijoita. Suutari on kehittänyt useita uusia menetelmiä tutkimukseen ja koulutukseen. Hän on ollut mukana luomassa uusia tutkimusaloja ja on ollut mukana kehittämässä tutkimusympäristöä. Suutari on ollut mukana johtamassa useita tutkimusryhmiä ja on ollut mukana luomassa uusia tutkimusaloja.



Uutiset

Uutiset
Terveystieteiden tutkimuskeskus on saanut uuden tutkimuslaitteen. Laitteen avulla voidaan tutkia ihmisen kehoa tarkemmin ja nopeammin. Tutkimuskeskus on myös saanut uusia rahoituslupia. Rahoituslupien avulla voidaan toteuttaa useita uusia tutkimusprojekteja. Tutkimuskeskus on myös saanut uusia tutkimusajokortteja. Tutkimusajokorttien avulla voidaan tutkia ihmisen kehoa tarkemmin ja nopeammin. Tutkimuskeskus on myös saanut uusia tutkimusajokortteja. Tutkimusajokorttien avulla voidaan tutkia ihmisen kehoa tarkemmin ja nopeammin.

Iltaopintopäivä

Iltaopintopäivä
Iltaopintopäivä on tarkoitettu kaikille yliopiston opiskelijoille. Päivän aikana on mahdollista osallistua useisiin eri kursseihin ja seminareihin. Päivän aikana on myös mahdollista keskustella opettajien ja tutkijoiden kanssa. Iltaopintopäivä on myös mahdollista osallistua useisiin eri kursseihin ja seminareihin. Päivän aikana on myös mahdollista keskustella opettajien ja tutkijoiden kanssa.

Iltaopintopäivä

Iltaopintopäivä
Iltaopintopäivä on tarkoitettu kaikille yliopiston opiskelijoille. Päivän aikana on mahdollista osallistua useisiin eri kursseihin ja seminareihin. Päivän aikana on myös mahdollista keskustella opettajien ja tutkijoiden kanssa. Iltaopintopäivä on myös mahdollista osallistua useisiin eri kursseihin ja seminareihin. Päivän aikana on myös mahdollista keskustella opettajien ja tutkijoiden kanssa.

42

Dekaani Vesa Suutari kansainvälisesti suuntautunut tutkija, kouluttaja ja kehittäjä

Kauppatieteellisen tiedekunnan dekaani Vesa Suutari on toiminut nykyisessä tehtävässään vuoden alusta lähtien. Dekaanina Suutarin vastuualueena on kauppatieteellisen tiedekunta, joka käsittää 4 yksikköä ja yhteensä noin sata asiantuntijaa. Dekaneja Vaasan yliopistossa on jokaisessa tiedekunnassa yksi, ja yhdessä rehtorin kanssa nämä kolme dekaania muodostavat yliopiston johtoryhmän. Suutarilla on siis monia lankoja käsissään, ja mies kuvaileekin rooliaan samalla mielenkiintoiseksi että haastavaksi.

Akateeminen ura alkoi muuttamisella Parkanosta Vaasaan opiskelemaan 1987, ja työura johtamisen laitoksella alkoi 1990, joten työvuosia Vaasassa on takana jo kaksikymmentä.

- Muistan miettineeni jo lukioaikoina sitä, ryhtyisinkö liike-elämän vai koulutuksen tehtäviin, ja nyt pystyn toimimaan eräällä tavalla molemmissa.

Verkostoista ja kansainvälisyydestä voimaa

Dekaania työstävät tätä nykyä useat kehittämishankkeet, joten tutkijan rooli on toistaiseksi saanut jäädä.

- Pysin kuitenkin edelleen kehittämään tutkimusryhmän verkostohankkeita. Henkilöstöjohdon Ryhmä HENRY Ry:ssä vedän valtakunnallista hanketta, jossa luodaan henkilöstöalan kehittymistä Suomessa seuraava HR-barometri. Suomen Ekonomiliitolle kehitetään vastaavanlaisia sekä ekonomien työuria että kansainvälisiä työkokemuksia seuraavia hankkeita.

Suutaria ovat aina kiinnostaneet kansainväliseen johtamiseen liittyvät haasteet – teemaan liittyvät ryhmän tutkimukset ovat myös saaneet useita kansainvälisiä palkintoja. Hän kokee kansainvälisen yhteistyön tärkeäksi osaksi myös yliopiston toimintaa ja tätä puolta työssä edustavat kansainväliset tutkimusprojektit ja monipuoliset kansainväliset asiantuntijatehtävät. Tästä saavat omaa etuaan myös opiskelijat, joiden valittavissa on kansainvälisen yritystoiminnan maisteriohjelma, jossa opiskelijoille tarjotaan mahdollisuutta hankkia korkeatasoiset johtamistaidot sekä kansainvälinen näkökulma liiketoimintaan.

- Tällä hetkellä koko yliopistosektori elää muutosvaihetta ja tämä näkyy tietysti myös meillä Vaasassa. Suutari painottaa yliopistojen erikoistumisen tarvetta tulevaisuutta ajatellen. Vastikään saatiin julkaistua myös virallisesti Vaasan yliopiston uusi strategia, jossa korostuvat vahvat painoalat, kansainvälisyys ja verkostoituminen. Tasapainoa arkisiin työkiireisiin tuo Suutarin kolmelapsinen perhe, joka antaa elämään erilaista sisältöä ja rikkautta.

JOHTAJUUS KANSAINVÄLISTYVÄSSÄ TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

Lisääntyvä kansainvälistyminen on yksi merkittävistä muutostrendeistä, joita suomalainen yhteiskunta ja liike-elämä kohtaavat. Arkipäivää on jo tilanne, jossa suomalaisten yritysten toiminnasta ja henkilöstöstä enemmistö on ulkomailla. Kansainvälistyminen lisää tarvetta kansainvälisten työryhmien ja projektien käytölle, jolloin yhä useammat toimivat tällaisissa ryhmissä esimiehinä tai ryhmän jäseninä. Työyhteisöt monimuotoistuvat kulttuurisesti myös maahanmuuton ja yritysten sisäisen työliikkuvuuden myötä. Vastaavasti kouluissa ja terveydenhuollossa monikulttuurisuus on jo osa työyhteisöjen arkipäivää. Muutoksesta johtuen yhä useampi esimies toimii uransa aikana kansainvälissä tiimeissä tai projekteissa, tai hänen ryhmäänsä kuuluu eri kulttuuritaustaa edustavia alaisia. Monikulttuurisuus haastaa esimiehen johtamistapaa, koska johtamiseen liittyvät odotukset ovat hyvin kulttuurisidonnaista. Erot usein yllättävät esimiehet: "En odottanut kohtaavani niin selviä kulttuurieroja Euroopan sisällä kuin mitä Ranskassa kohtasin" tai "Minä kyllä odotin, että yrityskulttuuri on erilainen Itä-Euroopassa, mutta en osannut kuvitellakaan, kuinka erilainen venäläinen kulttuuri on".

Esittelen tässä artikkelissa esimerkkejä kulttuurierojen ilmenemistä esimies-alaisuhteissa eri tutkimushankkeissa tehtyihin haastatteluihin pohjautuen. Tavoitteena on luoda kuva monikulttuuristen esimies-alaisuhteiden haasteista.

44

Esimiehen ja alaisen roolit työpaikalla: valtaerot

Yksi yleisesti suomalaisten kohtaamista kulttuurieroista liittyy valtaeroihin. Suurten valtaerojen maissa ihmisten välinen eriarvoisuus on hyväksyttyä. Tähän pohjautuen valta ja päätöksenteko keskitetään mahdollisimman ylös organisaatioissa. Alaisen roolina on olla kuuliainen työntekijä, joka ei kyseenalaista johdolta tulevia määräyksiä. Esimiehen kanssa ei voi olla julkisesti eri mieltä. Alaiselta ei myöskään odoteta erityistä omaaloitteisuutta, vaan käskyjen toteuttamista.

Suomalaiset esimerkiksi kuvaavat saksalaisen toimintakulttuurin olevan hyvin "johtaja-keskeinen systeemi, jossa alaisella on paljon vähemmän vapautta ja päätöksentekoroolia yrityksissä". Itä-Euroopan kokemuksista kuvattaen todettiin esimerkiksi venäläisten johtajien olevan diktaattoreita, jotka eivät jaa minkäänlaista vastuuta alaisilleen.

Ulkomaalaiset alaiset Suomessa puolestaan odottivat usein paljon selkeämpiä ja kattavampia ohjeita ja käskyjä kuin suomalaiset heille antoivat. Usein ulkomaalaiset eivät tiedä mitä heidän pitäisi tehdä ilman esimiehen ohjausta, eivätkä oleta heillä itsellään olevan valtuuksia päättää asioista. Eräs ulkomaalainen kuvasi kokemuksiaan seuraavasti: "esimiehen pitäisi olla jatkuvasti tekemisissä alaisten kanssa, mutta Suomessa suunnan näyttäminen ja ohjaus puuttuu". Itsenäisemmän ja enemmän vastuuta ja valtaa sisältävän työroolin oppiminen vie aikaa.

Aikakäsitykset

Aikakäsitykset eroavat eri kulttuureissa hyvin paljon. Toisissa aikakäsityksissä uskotaan ajan hallintaan ja suunnitteluun ja pyritään siten tarkkaan aikataulujen suunnitteluun - toisentyyppisessä aikakäsityksessä puolestaan aikaan suhtaudutaan huomattavasti rennommin. Aikataulut ja suunnitelmat ovat silloin joustavia, monia asioita hoidellaan samanaikaisesti ja erilaiset keskeytykset ovat tyypillisiä. Tällaiset erot näkyvät luonnollisesti myös esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa.

Esimerkiksi Ranskassa työskentelevät suomalaiset totesivat, että "aikakäsitykset ovat täällä hyvin joustavia. Suomessa voi sopia kokouksista pitkälle tulevaisuuteen – täällä ajankäyttöä ei suunnitella niin tarkasti ja aikataulut venyvät. Kokous voi kestää kuusi tuntia." Vastaavasti suomalaisen tiukkaan aikakäsitykseen tottuminen vaatii Etelä- Eurooppalaisilta usein aikansa, koska "suomalaiset ovat hyvin tarkkoja ajan suhteen". Tällaisissa tilanteissa aikataulujen merkitystä joudutaan korostamaan usein, jotta henkilö olisi sovittuun aikaan oikeassa paikassa.

Työtehtävien määrittely

Vaikka lähtökohtaisesti suomalainen kulttuuri on hyvin suunnitelmallisuutta korostava, työtehtävien yksityiskohtainen määrittely kirjalliseen muotoon ei kuulu suotapoihin, sillä työntekijät kantavat itsenäisesti - tai paremminkin ryhmissä – vastuuta asioiden sujumisesta. Tarkkoja työn määrittelyä pidetään lähinnä turhana byrokratiana. Ulkomaalaiselle tämä on usein hämmentävää, koska he eivät tiedä miten organisaatio toimii tai mikä kuuluu kunkin vastuulle: "minä en oikein tiedä kuka täällä tekee mitään työtä". Siten he odottavat suomalaisilta esimieheltä paljon selkeämpiä rooleja ja tehtäviä. Käsitys saksalaisesta täsmällisyydestä saa suomalaisilta haastateltavilta puolestaan tukea: "Esimiehet täsmäntävät työroolit tarkasti, asettavat alaisten työlle konkreettisia tavoitteita ja koordinoivat aktiivisesti kokonaisuuden toimivuutta. Saksalaisen organisaatio toimii kuin hyvin voideltu kone". Ranskassa taas suunnitelmallisuutta painotetaan suomalaisten mukaan vähän: "työn organisointi on heikkoa – tarkempien suunnitelmien puutetta paikataan jatkuvilla epävirallisilla neuvotteluilla ja keskusteluilla". Henkilökohtaiset suhteet ja jatkuvat neuvottelut ovat suunnitelmia tärkeämpiä asioiden hoitamisessa.

45

Viestintä

Viestintä työyhteisöissä on hyvin erilaista eri kulttuureissa. Suomalaiset kokivat esimerkiksi, että "Saksassa on vaikea saada aikaan työpaikalle avoin ilmapiiri tai saada suoria

vastauksia kysymyksiinsä - esimiehen myös odotetaan puhuvan virallisella puhetyylillä". Ranskassa taas edellytettiin hyvin aktiivista tyyliä: "hiljaisuutta ei arvosteta – jollet ole äänessä, niin sinun ajatellaan olevan tietämätön. Asioihin on otettava kantaa ja omia näkemyksiä on puolustettava vahvasti. Muuten sinua ei kunnioiteta". Monta ihmistä on äänessä samanaikaisesti ja puheenvuoroa on siten vaikea saada.

Ulkomaalaiset taas kokevat usein suomalaisen viestinnän turhan niukaksi: "suomalaisia ihmisiä on lähes mahdoton saada puhumaan". Siten viestintä ei ole aktiivista, vaan lähinnä tietointensiivistä: "vähällä viestinnällä jaetaan paljon tietoa – muu vuorovaikutus on hyvin vähäistä". Usein todettiin myös, että Suomessa on tyypillisempää asioida puhelimitse tai sähköpostien kautta kuin kasvokkain. Ulkomaalaiset puolestaan kaipasivat lisää suoraa henkilökohtaista viestintää ja juttelua. Suomalaisten viestintätapaa pidettiin usein turhan suorana – jopa epäkohteliaana. Suomalaisten todettiin myös rajoittuvan keskusteluissaan enemmän työasioihin.

Kansainvälinen johtajuus edellyttää kulttuurituntemusta ja joustavuutta

46 Kuten esimerkeistä ilmenee, eri maissa esimieheltä odotetaan hyvin erilaista johtamistapaa. Suomalaisten kokemuksista nouseekin esiin toistuvasti se, että ulkomaalaisten alaisten kanssa totuttu johtamistapa ei toimi odotusten mukaisesti. Jotta väärinkäsityksiltä vältyttäisiin, esimiesten tulisi tuntea keskeiset kysymykset, joiden kohdalla kulttuurieroihin tyypillisesti törmätään.

Kulttuureihin liittyvään johtamisosaamiseen liitetäänkin siten yleensä a) tietoisuus kulttuuritaustan vaikutuksista työyhteisöjen toimintaan ja johtamiseen, b) hyvä itsetuntemus eli kyky tunnistaa kotimaan kulttuuriin ja sitä kautta omaan johtamistapaan liittyviä piirteitä sekä c) sopeutumiskyky eli taito mukauttaa omaa johtamistapaansa tilanteeseen sopivaksi. Kansainväliseksi ammattilaiseksi kasvu tapahtuu sekä kouluttautumalla uusiin asioihin että kehittämällä taitoja kansainvälisten kokemusten kautta. Sopeutumiskyvyn korostaminen toisaalta yksinkertaistaa asiaa. Yksi kansainvälisen johtajuuden haaste on se, missä määrin sitten yksilön pitäisi sopeutua toiseen kulttuuriin ja missä määrin hänen puolestaan pitää yrittää muuttaa paikallisia toimintamalleja. Suomalaista esimiestä ei kannata lähettää esimerkiksi Kiinan tytäryhtiöön, jotta hän muuttaisi johtamismallinsa kiinalaiseksi – sen kiinalaiset esimiehet osaavat suomalaista paremmin.

Toisaalta suomalainen johtaja ei voi myöskään odottaa muuttavansa kiinalaista työyhteisöä suomalaisen tyyppiseksi. Muutoskyvyllä on rajansa. Siten kansainvälinen johtaminen on tasapainoilua paikallisiin tapoihin sopeutumisen ja niiden muuttamisen välillä. Muutosten toteuttaminen kansainvälisessä kontekstissa vaatii pitkäjänteisyyttä. Kehittämishankkeissa aikaa menee usein suunniteltua enemmän, mutta toisaalta vaikutukset toimintaan voivat olla merkittäviä. Suomeen saapuvat ulkomaalaiset ovat alkuvaiheessa usein ihmeissään kohdatessaan suomalaisen yrityskulttuurin. Tarvetta

onkin kehittää perehdyttämisohjelmia, joilla tuetaan henkilön integroitumista paikalliseen kulttuuriin ja työyhteisöön. Kuten yksi johdon kulttuurikoulutukseen osallistunut totesi: "olisipa joku kertonut minulle näistä asioista jo etukäteen, niin olisi jäänyt yövalvomiset ja kohdattujen ongelmien pohtimiset paljon vähemmälle".

Vesa Suutari
Professori, Vaasan yliopisto

Aiemmin ilmestyneet:

1/1991	Kielikylpymenetelmä: Kielen käyttö mielekkääksi
2/1992	En modell för språk i daghem och skola Language Acquisition at Kindergarten and school
3/1993	Sanomalehtiyliopisto Suomi lamassa - Esimiestyön kehittäminen - Suunnittelumaantiede
4/1993	Yrittäjyyden uudet ulottuvuudet
5/1993	Kuluttajakäyttäytyminen
6/1994	Opiskelusta elämänlaatua aikuisopiskelijan selviytymisopas
7/1994	Kahden kielen kautta monikielisyyteen
8/1995	Yritysriski vai riskiyritys
9/1995	Kansainväliset liikeneuvottelut
10/1995	Hyvinvointivaltion uudet arvot
11/1996	Tänä päivänä. Sanomalehtiyliopiston tutkielma ajan hengestä.
12/1996	Developing Core Competencies in Small Business for the 21st Century
13/1996	Kielikylpy: Kielitaitoon käytön kautta
14/1996	Kielikylvyllä suu puhtaaksi
15/1997	Tiimit ja johtaminen
16/1998	Julkisjohtaminen
17/1998	Ihmisiä sanomalehtiyliopistossa 1992-1998
18/1998	Päätöksenteon ja ennustamisen matematiikkaa
48 19/1998	Johdatus muotoiluun
20/1999	Tuhat vuotta Pohjanmaan historiaa
21/2000	Aluetalouden rakenteet ja toiminta
22/2001	Tuotantotalouden erityiskysymyksiä. Ketterää ja tuottavaa ulkoistamista kestäväen kilpailukyvyyn näkökulmaa unohtamatta
23/2002	Itsetuntemuksesta voimaa työssä jaksamiseen
24/2003	Nimellään paikka löydetään Pohjanmaallakin. Nimistöt ja nimistöntutkimus
25/2004	Hyvä, paha informaatio – informaatio-oikeuden erityiskysymyksiä
26/2004	Tilit tarkastukseen vai tarkastajat tilille – Tilintarkastuksella on pitkät perinteet
27/2005	Arvoilla hyvään hallintoon
28/2006	Terva, tekniikka ja terveys. Vaasalainen yrittäjyys, ennen, nyt ja tulevaisuudessa.
29/2006	Kiina-ilmiö
30/2007	Kulutuksellisia elämyksiä etsimässä
31/2008	Ilmastonmuutoksen vaikutus energiatekniikkaan
32/kevät 2010	Johtamisen haasteet muuttuvassa ympäristössä
33/syksy 2010	Eurooppalaisen ihmisen maailmankatsomus ja ihmiskuva
34/kevät 2011	Kestävä kehitys
35/syksy 2011	Johtamisen etiikka