Työn tuuli

2 | 2018

Eettisyys, luottamus, inhimillisyys

Työn tuuli

2 | 2018

Työn Tuuli -aikakauskirjan toimitusneuvosto:

Matti Vartiainen, professori, Aalto yliopiston perustieteiden korkeakoulu
Antti Kirjavainen, perustajajäsen, Flowa Oy
Riitta Viitala, professori, Vaasan yliopisto
Hertta Vuorenmaa, tutkijatohtori, Aalto Yliopisto, Kauppakorkeakoulu, Kansainvälinen liiketoiminta, Johtamisen laitos
Virpi Einola-Pekkinen, kehittämispäällikkö, VM
Pentti Sydänmaanlakka, perustajapartneri, Pertec Consulting Oy
Marita Salo, Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry, toiminnanjohtaja

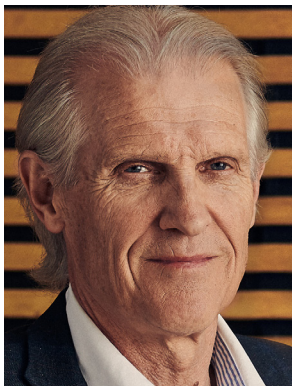
Ulkoasu ja kannet: Marsa Pihlaja | Taitto: Pirta Mikkola
Kustantaja: Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry
ISSN 2343-2055
27. vuosikerta

Tässä numerossa:

Matti Vartiainen
4 .....Pääkirjoitus: ’Uuden normaalin’ eettiset periaatteet
Kaija Collin ja Soila Lemmetty
7 .....Eettinen henkilöstön kehittäminen luovuutta tukemassa
Jukka Mäkinen ja Eero Kasanen
19 .....Liberaali yritysvastuu ja sen haasteet
Pauli Juuti
27 .....Huono johtaminen
Kirsimarja Blomqvist
38 .....Luottamus murroksessa
Erika Heiskanen
44 .....Eettiset johtamiskäytännöt lisäävät organisaation tuottavuutta
Sari Kuusela
56 .....Ystävällinen vuorovaikutus murtaa organisaatiopolitikoinnin
Jani Roman
63 .....Tunnetko työyhteisösi? Systeeminen konstellaatio valaisee yhteisön pimeät nurkat

pääkirjoitus

Matti Vartiainen



’Uuden normaalin’ eettiset periaatteet

‘Uusi normaali’ käsite kuvaa arvomaailman ja toimintakäytäntöjen muutosta, jossa aiemmin epänormaalina pidetystä tulee tavanomaista ja hyväksyttyä. Muutos voi tapahtua siten, että tingitään aiemmista periaatteista ja sopimuksista ajamalla voima- ja valta-asetelmista käsin omia, usein piilossa olevia etuja ja tavoitteita. Jos valtaa on riittävästi, syntyy uusi arvojen, normien ja toimintatapojen kokonaisuus, mutta ei välttämättä kestävä instituutio. ’Vanha normaali’ joutuu institutionaalisessa voimainkoitoksessa ’uutta normaalia’ vastaan. Mutta onko ’uuden normaalin’ eettinen perusta kunnossa?

’Uuden normaalin’ muodostuminen liittyy ytimeltään keskusteluun etiikasta ja sen uudelleen tulkinnasta. Keskustelua käydään tällöin yritysten eettisen toiminnan periaatteista, oikeasta ja väärästä toiminnasta maailmassa, yhteiskunnassa, organisaatiossa, työyhteisössä, tiimissä ja omassa elämässä. Jos ’uuden normaalin’ perusteet eivät ole tiedossa ja kunnossa, voi sille tuskin odottaa menestystä – ainakaan pitemmän päälle.

’Vanha normaali’ joutuu jatkuvasti koetteelle. Tämä ilmenee toisaalla häiriöinä ja ristiriitoina, toisaalla uusina tapoina ilmaista asioita ja niiden kokeiluina. Retorisen myönteisen puheen ja käytännön raadollisen toiminnan dilemma toistuu samankaltaisena globaalilta tasolta yksittäiseen ihmiseen. Esimerkiksi kelpaa maailmanmitassa käytävä keskustelu ilmaston muutoksen liittyvistä eettisistä dilemmoista, jotka koskevat kestävän kehityksen ja talouden välisiä suhteita. Ne ovat nostaneet esille valtiollisten toimijoiden ja yritysten vastuullisen toiminnan, mutta samalla myös ylevän retoriikan ja käytännön toimien ristiriidan. Myös pienimuotoisempi, mutta silti koko yhteiskuntaa koskeva keskustelu on käynnissä yritysten ja niissä toimivien ihmisten vastuullisesta ja eettisesti kestävästä toiminnasta vaikkapa kaupunkien muutoksessa. Historian mitassa kyse ei ole uudesta asiasta, vaan aina yhteiskunnallisissa murrosvaiheissa toistuvasta ’oikeaa’ ja ’väärää’, ’hyvää’ ja ’huonoa’ koskevasta keskustelusta. Tähän liittyy vaikkapa suomalaisessa työelämätutkimuksessa esiin tulleet löydökset emootioiden merkityksestä yritysten johtamisessa, joiden on havaittu vaikuttavan päätöksenteon vinoutumiseen tukahduttamalla kriittistä ja avointa keskustelua toiminnan muuttamiseksi.

Käsillä olevan Työn tuulen kirjoituksissa paneudutaan työelämän ja organisaatioiden eettisiin kysymyksiin monitahoisesti kuvaamalla paitsi sen yleisiä teoreettisia, makrotason lähtökohtia, kuten yritysten yhteiskunnallisen vastuun sisältöjä ja rajoja suhteessa poliittiseen toimintaan, myös yksilötason ilmentymiä, kuten huonoa johtamista. Pääosa kirjoituksista kuitenkin paneutuu organisaatioiden eettisten kysymysten ilmentymiin ja syntyedellytyksiin sekä sisäisen toiminnan kehittämiseen. Keskeisimmäksi eettisesti kestävän organisaation kuumemittariksi osoittautuu sen luottamusilmapiiri. Tämän vuoksi monet artikkeleista paneutuvat keinoihin rakentaa luottamusta muun muassa henkilöstöjohtamisen ja johtajuuden sekä vuorovaikutuksen kehittämisen avulla.

Tämän lehden sisältö

KAIJA COLLIN ja **SOILA LEMMETTY** kirjoittavat artikkelissaan 'Eettinen henkilöstön kehittäminen luovuutta tukemassa' luovuuden ja innovatiivisuuden tukemisesta organisaatioissa. He pohjaavat havaintonsa ja päätelmänsä viidessä kasvuyrityksessä keräämäänsä haastatteluaineistoon. Heidän mukaansa organisaation vastuulla on kuusi erilaista luovuuden edellytystä: aika ja vapaus; raamit ja tuki; osaaminen; kollektiivisuus; työrauha ja työtehtävien sisältö. Edellytyksiä voidaan ylläpitää organisaation käytössä olevilla menettelytavoilla eli käytänteillä, joita he ovat tunnistaneet kahdeksan: työnsuunnittelu, tiimityöskentely, rekrytointi, urakehitys, koulutus, käyttäytymisen arviointi ja palkkiot sekä arjen lähiesimiestyö ja johtajuus. Näiden luovuutta tukevien käytänteiden käytön eettisyyden he kuvaavat kahden periaatteen – tasapuolisuuden ja työntekijälähtöisyyden – toteutumisena niiden käytössä.

JUKKA MÄKISEN ja **EERO KASASEN** artikkelissa 'Liberaali yritysvastuu ja sen haasteet' haarukoidaan yritysten yhteiskunnallisen vastuun sisältöjä ja rajoja suhteessa kaikkia kansalaisia koskevaan poliittiseen toimintaan. He kuvaavat viisi erilaista tilannetta, joissa vastuunjako politiikan ja talouden välillä voi hämärtyä ja tuottaa työnjaon puuttuessa legitimiteettiongelmia hämärtäen kokonaisuuden toiminnan. Yhtenä esimerkkinä on Googlen toiminta globaalina taloudellisena toimijana, jonka toimintaan kuitenkin kytkeytyy monia poliittisia kysymyksiä, kuten yksityisyys ja sananvapaus. He ehdottavat suutarin pysymistä lestissään eli yritysten pysymistä taloudellisina toimijoina, joiden on kyettävä rajaamaan vastuutoimensa siten, että niiden hoitaminen on liiketoiminnallisesti järkevää. Heidän mukaansa rajojen hämärtyessä liikeyritykset voivat muuttuvat ilman demokraattista mandaattia toimiviksi poliittisen vallan käyttäjiksi. Valtiovalta taas voi muuttua yrittäjäksi, jolla ei ole markkinataloudellista vastuuta tai osaamista. Työnjaon hämärtyessä julkinen valta voi menettää liberaalidemokraattisen oikeutuksensa ja markkinatalous uskottavuutensa.

PAULI JUUTIN artikkelin 'Huono johtaminen' pohjavireenä on ihanteellistavan ja romantisoivan suurmiesjohtamisen kritiikki. Juutin mielestä huono johtaminen on lähempänä arjen realismia kuin ihanteellistettu kuva. Huonolla johtamisella tarkoitetaan esimiesaseman tai vallan väärinkäyttämistä sekä autoritaarista pelolla ja negatiivisella johtamista. Vastaavaa kriittistä keskustelua johtamisen pimeistä puolista on Suomessa käyty esimerkiksi menneen Nokian johtamiskäytäntöjä koskevassa kirjoittelussa. Kirjoituksessaan, joka pohjautuu äskettäin ilmestyneeseen samannimiseen kirjaan, Juuti erittelee huonon johtamisen syitä, sen ilmentymiä työyhteisössä syventyvänä "portaikkona", joka lähtee ilmapiiriongelmista ollen syvimmillään esimiehen persoonallisuudesta kumpuavaa. Jälkimmäinen syvyystaso liittyy kansainvälisessä tutkimus- ja konsulttikirjallisuudessa käytyyn keskusteluun psyko- ja sosiopaattisista esimiestyypeistä. Kirjoitus kuvaa myös huonon johtamisen kesyttämisen varsin konkreettisia keinoja, jotka nekin vaihtelevat huonon johtamisen syvyystason mukaisesti.

KIRSIMARJA BLOMQVIST kuvaa omakohtaisessa artikkelissaan 'Luottamus murroksessa' eettisesti kestävän organisaation ja organisaatioiden välisten suhteiden kenties keskeisintä edellytystä. Hän kuvaa 'luottamus' käsitteen sisällön kehittymistä organisaatioiden ja organisoitumisen muutoksen myötä perinteisistä joustaviin tietotyöorganisaatioihin. Hänen mukaansa pelkästään henkilökohtaiseen luottamukseen perustuvat suhteet voivat jäädä liian ohuiksi luottamuksen ilmapiirin selittäjinä. Siksi luottamus organisaatioissa rakentuu myös ei-henkilöityvistä syistä. Kirjoituksen otsikko tulee haasteesta, joka on syntynyt yritysten kansainvälistymisen myötä kommunikaation muuttuessa yhä välittyneemmäksi. Lisähaasteita luottamuksen rakentumiselle on syntynyt organisaatiorakenteiden dynaamisten muotojen, kuten lyhytkestoisten projektiryhmien, yleistymisestä. Kaiken kaikkiaan kirjoitus nostaa hienosti esille luottamuksen ilmapiirin merkityksen organisaatioiden toiminnalle.

Myös **ERIKA HEISKANEN** lähtee artikkelissaan 'Eettiset johtamiskäytännöt lisäävät organisaation tuottavuutta' liikkeelle luottamuksen keskeisyydestä yritystoiminnassa. Hänen mukaansa johtajan etiikka on keskeisin työkalu, jolla organisaation sisäistä luottamusta ja luotettavuutta ulkoisiin sidosryhmiin nähden ohjataan ja suunnataan. Kirjoittaja ehdottaa kollegansa kanssa kehittämäänsä eettisen johtajuuden kehittämisen kehää johtamiskyvykkyyden vankistamiseen. Malli ehdottaa johtajuuden kehittämistä viidellä osa-alueella: kasvattamalla tietoisuutta erilaisten arvovalintojen olemassaolosta, harjoittamalla moraalista mielikuvitusta, jäsentämällä omia arvoja ja toimimalla linjakkaasti, olemalla lahjomaton käytännössä, ja toimimalla. Artikkelissa kuvataan myös HALO-malli, jonka avulla luottamusta rakennetaan organisaation sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin. HALO-mallin kirjaimet tulevat 'Hyvästä tahdosta ja tuesta', Avoimuudesta', Linjakkuudesta' ja 'Osaamisesta'. Eettisiä periaatteita tarvitaan organisaatiossa näin ollen sekä luottamuksen rakentamiseen että eettiseen johtamiseen.

SARI KUUSELAN kirjoituksessa 'Ystävällinen vuorovaikutus murtaa organisaatiopolitikoinnin' käsitellään organisaatioiden eettisiä haasteita organisaatiopolitiikan ja valtapelien näkökulmista. Ne ilmenevät työyhteisön vuorovaikutustavoissa ja ihmissuhteissa, joissa olevat kitkatekijät vähentävät organisaation inhimillisyyttä ja heikentävät luottamusta. Organisaatiopolitikoinnissa omat intressit ylittävät organisaation perustehtävän ja parhaan. Lähes jokaisella työpaikalla tunnetaan käyttäytyminen, joka pyrkii toteuttamaan omat tai viiteryhmän päämäärät muista välittämättä. Valtapelien tarkoituksena taas on nujertaa vastustajat. Kuusela kuvaa valitettavan tuttuja esimerkkejä valtapelien keinoista, kuten lisäetujen tavoittelu itselle tai omalle ryhmälle, epäjohdonmukainen päätöksenteko, valikoiva tiedottaminen ja asioiden salailu. Kirjoittaja kuvailee myös mikrotason "tekniikoita", joilla valtapelejä käydään erilaisten puhetapojen avulla. Hyvä vuorovaikutus syntyy Kuuselan mukaan viiden tekijän kautta. Tarvitaan arvostusta, oikeudenmukaisuutta, yhteistyötä, vaikutusvaltaa ja onnistumisia.

JANI ROMANIN artikkeli 'Tunnetko työyhteisösi? Systeeminen konstellaatio valaisee yhteisön pimeät nurkat' käsittelee hänen kehittämänsä systeemisen konstellaation menetelmää, jonka avulla päästään käsiksi työyhteisön useimmiten näkymättömään dynamiikkaan. Työyhteisöjen systeemisyydellä hän tarkoittaa ihmisistä muodostuvaa järjestelmää, jossa vaikuttavat psykologiset ja sosiaaliset tekijät. Jotta johonkin välittömästi havaittavaan ristiriitaan päästään kiinni, on tunnettava myös sen historia eli asiaan menneisyydessä liittyvät ihmiset ja tapahtumat. Pimeiden nurkkien valaisu auttaa näin pääsemään eteenpäin rakentavalla tavalla. ■

HYVÄÄ JA TASAPUOLISTA JOULUA SEKÄ ONNELLISTA UUTTA VUOTTA 2019!

Kaija Collin
Soila Lemmetty

Kuva: Jukka Jaatinen

Eettinen henkilöstön kehittäminen luovuutta tukemassa

Henkilöstön kehittämisen (HRD) rooli muuttuu samaan tahtiin työelämän nopeiden muutosten kanssa. Erityisesti tietointensiivisessä työssä oppiminen korostuu digitalisaation ja teknologioiden jatkuvan kehittymisen seurauksena. Osaamisen kehittämisen ja oppimisen rinnalla luovuutta pidetään työelämässä toimimisen edellytyksenä. Luovuuden määrittely on kuitenkin jäänyt usein vaillinaiseksi ja sen yhteys organisaatioiden eri toimintoihin liian väljästi määritellyksi. Myöskään empiiristä tutkimusta näiden käsitteiden välisistä suhteista ei juurikaan ole. Työ suomalaisissa kasvuyrityksissä sisältää luovaa toimintaa: jatkuvaa ongelmanratkaisua, uuden luomista tai työmenetelmien kehittämistä, joka puolestaan edellyttää oppimista. Oppimisella ei enää kuitenkaan voida tarkoittaa pelkästään aika ajoin päivitettävää osaamista kurssien tai koulutuksen avulla, vaan luova toiminta tulee itsessään nähdä jatkuvana oppimisena. Tässä artikkelissa tarkastellaan, miten henkilöstön kehittämisen työntekijälähtöisillä ja tasapuolisilla käytänteillä voidaan edistää tai tukea työntekijöiden luovaa toimintaa.

AVAINSANAT: henkilöstön kehittäminen, HRD, eettisyys, oppiminen, luovuus, kasvuyritykset

Luova toiminta tarvitsee tuekseen eettisiä ja vastuullisia HRD-käytänteitä

Viime vuosina organisaatiotutkimuksissa on yhä enemmän kiinnostuttu johtamisen, luovuuden ja innovatiivisuuden yhteyksistä (esim. Riivari, 2016; Collin ym., 2017). Henkilöstöjohtamisen (HRM) alueella innovatiivisuus ja luovuus on nähty riippuvaiseksi yrityksen innovaatiokapasiteetista, eli sen työntekijöiden taidoista ja motivaatiosta (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2012). Vallitsevan käsityksen mukaan kaikilla työntekijöillä on potentiaalia olla luovia (Loewenberger, 2013). Luovuus nähdään yksilön ominaisuuden lisäksi työn arjessa ta-

pahtuvana toimintana, kuten ongelmanratkaisuna, työmenetelmien kehittämisenä tai uuden luomisena (Collin et al., 2017). Juuri siksi erilaiset henkilöstötyön käytänteet ovat tärkeitä henkilöstön kehittämisen ja osaamisen johtamisen lisäksi myös luovuuden edistämisessä (Jiang, 2012; Loewenberger, 2013).

Henkilöstön kehittäminen (Human Resource Development, HRD) nähdään henkilöstöjohtamisen tai henkilöstötyön eräänlaiseksi alatoiminnoksi (Lee, 2016), jolla viitataan kaikkiin niihin henkilöstöjohtamisen toimintoihin, jotka liittyvät henkilöstön koulutukseen, oppimiseen ja kehittymiseen työssä tai sen vuoksi (Kuchinke, 2017). Henkilöstön kehittämisen tarkoituksena organisaatioissa on edistää oppimista motivoimalla työntekijöitä, luomalla sellaista organisaatiokulttuuria, joka edistää osaamisen hankkimista ja sen siirtymistä henkilöltä toiselle (DeLong & Fahey, 2000; Edwardson, 2008) sekä vahvistaa henkilöstön muuttumiskykyä ja asiantuntijuuden rakentumista (Steward, 2007). Luovuuden on tutkimuksissa havaittu olevan sidoksissa sekä työntekijöiden aikaisempaan osaamiseen ja asiantuntijuuteen (esim. Amabile, 1997; Ford, 1996; Runco, 2015; Simonton, 2012; Ness & Soreide, 2014) että työssä tapahtuvaan jatkuvaan oppimiseen (Lemmetty & Collin, 2018). Tällöin sen tukeminen organisaatioissa on vahvasti henkilöstön kehittämisen vastuulla (Loewenberger, 2013). 2000-luvulla henkilöstön kehittäminen onkin alettu nähdä myös yksilön ja tiimien luovuutta edistäväksi (Gibb & Waight, 2005) ja organisaatioiden innovatiivisuutta lisääväksi toiminnoksi (Li, Zao & Liu, 2006). Henkilöstön kehittämiseen liittyvissä tutkimuksissa ei kuitenkaan ole riittävästi kiinnitetty huomiota siihen, mitkä käytänteet ovat relevantteja luovuuden edistämisessä (Minbaeva ym., 2009), jolloin tarve luovuutta tukevien HRD-käytänteiden tutkimiselle on ilmeinen. Aikaisemmassa tutkimuksessa on korostettu vastuullisuuden ja eettisyyden roolia HR-prosesseissa ja funktioissa (Kundu & Gahwalat, 2015; Greenwood & Freeman, 2011; Kuchinke, 2017). Tutkimuksissa on osoitettu, että HRD:n tulisi kiinnittää huomiota vastuullisiin ja kestäviin toimintatapoihin, joiden avulla on mahdollista vähentää työntekijöiden väsymystä ja stressiä sekä lisätä motivaatiota ja jaksamista oman osaamisen kehittämisessä (Bierema & D'abundo, 2004). Kaiken kattavaa teoriaa tai ymmärrystä henkilöstön kehittämisen eettisesti oikeanlaisista, saatikka luovuutta tukevista, käytänteistä ei ole. Kuitenkin viitteitä siitä, että eettinen johtaminen edistää luovuutta ja innovaatiokykyä organisaatioissa, on olemassa (ks. esim. Riivari, 2016). Eettisyydellä on näissä tutkimuksissa tarkoitettu organisaation eettisiä, oikeita ja hyviä, toimintatapoja, kuten johdon esimerkillistä toimintaa, avoimien arvo- ja eettisyyskeskustelujen mahdollistamista, eettisten odotusten selkeyttä ja niihin suuntaavia pyrkimyksiä (Kaptein, 2009). Lisäksi vastuulliseksi henkilöstöjohtamiseksi on kuvattu muun muassa työntekijälähtöisiä, tasa-arvoisia ja oikeudenmukaisia käytänteitä (Shen & Zhu, 2011).

HeRMo - eettinen henkilöstöjohtaminen luovan toiminnan tukijana kasvuyrityksissä -tutkimus- ja kehittämishankkeessa on kerätty aineistoa viidestä suomalaisesta, eri toimialojen kasvuyrityksestä. Hankkeen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä eettisistä henkilöstöjohtamisen käytänteistä ja siitä, millä tavalla luovuutta on mahdollista tukea näiden käytänteiden kautta. HeRMo-hankkeeseen sisältyvässä osatutkimuksessa haastateltiin kasvuyritysten henkilöstöä, esimiehiä ja johtoa (N=98) ja tarkasteltiin, millaisia organisaation vastuulle kuuluvia vaatimuksia henkilöstö kuvaa luovuudelle ja millaisia näihin vaatimuksiin vastaavia HRD-käytänteitä kasvuyrityksistä löytyy. Lisäksi tarkasteltiin HRD-käytänteiden eettisyyttä. Seuraavaksi tuomme esille hankkeen kautta saamiamme alustavia löydöksiä. Ensin esittelemme henkilöstön kuvaamia luovuuden edellytyksiä, kuvaamme luovuutta tukevia HRD-käytänteitä ja lopuksi selvitämme, miten nämä käytänteet ovat eettisiä ja vastuullisia.

Luovan toiminnan edellytykset työn arjessa

Aikaisemmissa tutkimuksissa luovuuden edellytyksiksi on havaittu muun muassa yksilön ominaisuudet, ympäristön piirteet, vuorovaikutus sekä vapaus ja autonomia. Tutkimuksissa luovuutta tukeviksi seikoiksi on mainittu myös yksilön ja ryhmän ammatillisen toimijuuden mahdollistuminen (Collin ym., 2017), toimijan tai ryhmän rohkea asenne (Lemmetty & Collin, tulossa) sekä esimiehen tuki ja organisaation jaettu visio (Blomberg, Kallio & Pohjanpää, 2017). HeRMo-tutkimushankkeessa tutkimamme henkilöstö määrittää luovuudelle kuusi erilaista organisaation vastuulle kuuluvaa edellytystä: aika ja vapaus; raamit ja tuki; osaaminen; kollektiivisuus; työrauha sekä työtehtävien sisältö. Taulukkoon 1 on koottu aineiston pohjalta muodostuneet havainnot siitä, millaisia organisaation vastuulle kuuluvia edellytyksiä luovalle toiminnalle kasvuyritysten henkilöstö kuvaa.

Edellytykset	Aika ja vapaus	Raamit ja tuki	Osaaminen	Kollektiivisuus	Työrauha	Työn sisältö
Kuvaukset	✓ aikaa etsiä parhaita mahdollisia ratkaisuja ongelmiin ✓ aikaa kokeilla erilaisia mahdollisuuksia ja tehdä virheitä ✓ aikaa tarkastella, jäsentää ja hahmottaa ongelman syitä ja luonnetta ✓ aikaa keskustella kollegoiden kanssa ✓ aikaa oppimia tarvittavia tietoja ✓ mahdollisuuksia tehdä itsenäisiä päätöksiä eri vaihtoehtoihin liittyen ✓ vapautta suunnitella ja pohtia asioita itsenäisesti tai tiimin kanssa.	✓ väljät aikataulut ja budjetti ✓ asianmukaiset ja toimivat työkalut (ohjelmistot ja laitteet) ✓ selkeät ja tiedossa olevat organisaation tavoitteet ✓ asiakassuhteet ✓ tuki esimieheltä, kollegoilta tai muilta sidosryhmiltä ✓ positiivinen, kehittävä ja hyvinvointia edistävä työilmapiiri ✓ rakentava palaute	✓ henkilökohtainen tai tiimin jaettu osaaminen ✓ mahdollisuus jatkuvaan osaamisen kehittämiseen ja oppimiseen ✓ oman osaamisen hyödyntäminen uusissa projekteissa tai uusien projektien luominen olemassa olevan osaamisen perusteella ✓ aikaa työn luovalle osiolle ja luovassa työssä oppimiselle	✓ tiimityö ✓ jaetut kokemukset ✓ formaalit ja informaalit keskustelut työssä ✓ dialogisuus	✓ mahdollisuudet tarvittaessa työskennellä hiljaisessa paikassa ja rauhallisessa ympäristössä ✓ mahdollisuus olla kollegoiden tai asiakkaiden ulottumattomissa silloin kun työstetään itsenäisesti luovaa prosessia. ✓ organisaatio- ja liiketoimintapaineiden pitäminen johdon tiedossa – mahdollisuus työskennellä liiketoimintapaineiden ulottumattomissa.	✓ työmotivaatio ✓ itseä kiinnostavat työtehtävät ✓ merkitykselliset työtehtävät ✓ työtehtävien vaihtuvuus ja uudet projektit ✓ hallinnollisten töiden vähentäminen
Aineistositaatit	*"Ei se kyl tuu sillä niinkun kaheksast neljää, kaheksast kuuteen vääntämisellä vaan, kyl se tulee välillä sil et jalat pöydälle ja antaa semmosta niinku tilaa siihen päivään ja arkeen ja sillä tavalla. Et pitäis paljo useemmin itekki niinku pistää läppäri kii ja lähtee vaan käveleen vaik toimistolla" (Työntekijä, yritys 2)* *keinoja toteuttaa niitä" (Työntekijä, yritys 3)*	*"Ylipäänsä se ilmapiiri, jos se on niinkun, on sopivalla tavalla kannustavuutta, sopivalla tavalla tavotteita [xxx] ja niin edes päin, niin ehkä se" (Esimies, yritys 1)*	*"Omassa työssä ainaki aika tärkee (oppiminen), koska ite oon tossa X:n ympärillä, niin se on just semmonen alue, mikä nytte kehittyy siis koko ajan se on se mihin kuuluu paljon kaikkee, se on just semmonen et ei se niinku yhellä henkilöllä ees riittäis jos kokopäiväsesti opiskelis niin se ois ihan semmonen että siihen sais menemään vuosia" (Työntekijä, yritys 4)*	*"eli kun on joku asia, tunnistettu ongelma tai tilanne nii uskalletaan niinku heittää se se asia esille että tota, ja rohkee visio ja sit heittää sen pureksittavasti muille ja sit huomaa että et se rupee, niinku tavallaan siinä (keskustelussa) piirtymään se yhteinen kuva ja sit et kaikki saa sen niinku oman asian siihen huomioituu" (Työntekijä,yritys 2.)*	*"Tuntuu, et monesti ne parhaat oivallukset tehdään sillon kun on hiljasta… joskus päivystystunteina" (Työntekijä, yritys 4)*	*"Uusia ongelmanratkaisutilanteita ei synny, jos vain työskentelee saman koodin parissa" (Työntekijä, yritys 3)*

Taulukko 1. Luovan toiminnan vaatimukset.

Henkilöstön kehittämisen käytänteet luovuuden tukena

Luovuutta tukevan henkilöstön kehittämisen käytänteitä ei ole juurikaan tutkittu, mutta vähäisen tutkimuksenkin perusteella on todettu, että osaamisen kehittämisen käytänteet voivat parhaimmillaan edistää työntekijöiden luovuutta. Tässä tutkimuksessamme tarkastelimme haastatteluaineistosta kuvauksia organisaatioissa jo olevista, henkilöstön näkemyksen mukaan luovuutta edistävistä HRD-käytänteistä. Kategorisoimme käytänteet Jimenez-Jimenezin ja Sanz-Vallen (2012) jaottelun pohjalta seitsemään kategoriaan: työnsuunnittelu, tiimityöskentely, rekrytointi, urakehitys, koulutus, käyttäytymisen arviointi ja palkkiot. Aineistomme kuitenkin tuotti vielä yhden lisäkategorian, joka näyttäytyi oleellisena luovuuden tukemisen suhteen; arjen lähiesimiestyö ja johtajuus. Kategorioista tarkastelimme, millaiset käytänteet kussakin kategoriassa vastaavat luovuudelle esitettyihin vaatimuksiin. Taulukkoon 2 on tiivistetty HRD-käytänteet ja niiden sisällöt, jotka vastaavat luovuudelle esitettyihin vaatimuksiin.

Työnsuunnittelu Monipuoliset työnkuvat, sisäinen kommunikaatio, tiimien ja yksilöiden autonomia
Tiimityöskentely Itseohjautuvat (projekti)tiimit, sparrauspartnerit ja kokenut-kokematon -työparit, osaamis- ja kehitystiimit
Rekrytointi Osaamisperustainen rekrytointi
Urakehitys Työntekijälähtöinen urakehitys
Koulutus Ulkoiset koulutukset, sisäiset koulutustapahtumat, omaehtoinen kouluttautuminen
Käyttäytymisen arviointi Kehitys- ja checkpoint -keskustelut, tiimipalaverit
Palkkiot Osaamiseen perustuva palkitseminen
Arjen esimiestyö ja johtajuus Selkeät rakenteet – joustavat käytänteet, lähiesimies sparraajana

Taulukko 2. Luovaa toiminnan vaatimuksiin vastaavat HRD-käytänteet.

Kasvuyritysten henkilöstö ja esimiehet kuvasivat usein työnsä mielekkyyden kumpuavan hyvästä **työnsuunnittelusta**, kuten *monipuolisista työtehtävistä*. Erityisesti esimiesten työnkuvat sisälsivät esimiehisyyden lisäksi myös muita, projektin sisältöön tai kehittämiseen liittyviä tehtäviä. Asiakaslähtöisessä projektiperustaisessa työssä asiakkaiden vaatimusten muuttuessa myös henkilöstön työn sisältö muuttuu. Monipuoliset työtehtävät sekä laajat työnkuvat nähtiin motivaatiota lisäävänä tekijänä, jolloin tämä työsuunnitteluun liittyvä HRD-käytänne vastaisi erityisesti työn sisältöön liittyviin luovuusvaatimuksiin. Henkilöstön työtehtäviä on jossain määrin pyritty kasvuyrityksissä kokoamaan myös työntekijän olemassa olevaa osaamista vastaaviksi, jolloin luovuuden vaatimuksena mainittu osaamisen hyödyntäminen toteutuu.

Tutkimukseen osallistuneissa kasvuyrityksissä toteutui tavalla tai toisella *tiimirakenne*. Tiimien muodostuminen ja toimintamallit vaihtelivat organisaatioittain, mutta kaikissa yrityksissä oli vähintäänkin pyrkimys *tiimien ja yksilöiden autonomisuuteen ja itseohjautuvuuteen*.

> *”Nää on nohevii, itseohjautuvia tekijöitä, ei mun tarvii niitä kaitsee.” (Esimies, yritys 3)*

Itseohjautuvuuteen perustuvassa tiimissä mahdollistuu yksittäisen työntekijän autonomia suhteessa päätöksentekoon. Tiimeissä toimii tavallisesti projektipäällikkö tai vastaava työnjohtaja, jonka vastuulla on huolehtia, etteivät asiakas- tai organisaatiopaineet haasta yksittäisen työntekijän työtä. Silloin, kun jokaisen tiimin jäsenen tehtävät on selkeästi määritelty ja työssä on selkeät raamit, on yksilön mahdollista toimia autonomisesti. Autonomisuus tarkoittaa silloin päätöksentekoa esimerkiksi sen suhteen, millä menetelmillä työtehtävä hoidetaan, miten tehtävän sisäiset asiat organisoidaan tai priorisoidaan, mitä työkaluja käytetään ja missä tilanteissa on tarpeen pyytää neuvoa tai apua kollegoilta.

> *”Meillä on kuitenkin aika vapaat kädet toteuttaa asioita. Monesti voi päättää teknologiat ite, ihan niinku mäki oon nyt käytännössä suurimman osan noista meidän tuotteista niin päättäny ne teknologiat, mitä niissä käytetään ja… et niitä ei oo mistään annettu.” (Työntekijä, yritys 1)*

Rakenteiden joustavuus mahdollistaa myös sen, että yksittäinen toimija voi kehittää organisaation toiminnassa mitä tahansa osa-aluetta, jos sellainen tarve havaitaan. Itseohjautuvat tiimirakenteet ja -käytänteet mahdollistavat tietyissä raameissa myös yksittäisen työntekijän itseohjautuvuuden. Tämä vastaa luovuudelle asetettuihin autonomian ja vapauden, työrauhan sekä raameihin ja tukeen liittyviin vaatimuksiin. Raamit asetetaan jokaiselle työtehtäväkohtaisesti ja tukea saa tarvittaessa tiimin muilta jäseniltä ja projektin johdolta.

Kommunikaatioon liittyvät HRD-käytänteet vastasivat erityisesti niihin luovuuden vaatimuksiin, jotka liittyivät kollektiivisuuteen, osaamiseen, työrauhaan sekä raameihin ja tukeen. Kommunikaatiokäytänteitä havaittiin kahdenlaisia: *sisäinen kommunikaatio yhteisissä tilaisuuksissa ja tapahtumissa sekä sisäinen kommunikaatio sähköisten viestimien välityksellä.* Yhteisiä tilaisuuksia ja tapahtumia kuvattiin jokaisessa organisaatiossa, mutta niiden toistuvuus ja sisällöt vaihtelivat hieman. Koko organisaatiolle yhteisiä käytänteitä olivat mm. kuukausipalaverit, viikkopalaverit, kahvidemot, ja vuotuiset kehittämispäivät. Lisäksi organisaatioiden sisällä oli eri tavoin järjestettyjä tiimipalavereita, joissa keskustelu kohdistui erityisesti tiimin asioihin tai nykyisiin ja tuleviin projekteihin. Kaikkien tilaisuuksien ja tapahtumien nähtiin mahdollistavan kollektiivisuutta sekä tuen saantia organisaatiossa, mutta keskustelun ja tiedon jaon ansiosta ne nähtiin myös osaamista kehittävinä tilaisuuksina. Usein tapahtumissa ja tilaisuuksissa tuotiin esille myös organisaatiotason linjauksia ja strategisia päätöksiä, jolloin tietoisuus tiimien tai

yksilöiden työhön liittyvistä ”isommista” raameista lisääntyi. *Sisäinen kommunikaatio*, joka tapahtui sähköisten viestimien välityksellä, sen sijaan takasi työntekijöille työrauhan, sillä he pystyivät itse määrittelemään sen, milloin he viestimiä käyttävät.

Tiimityöskentely. Osassa kasvuyrityksiä on käytössä *projektikohtainen itseohjautuvuuteen pyrkivä tiimirakenne*. Projektilla on useimmiten nimetty projektipäällikkö, joka huolehtii asiakasyhteydenpidosta ja budjetista. Projektin jäsenillä voi olla myös muita nimettyjä rooleja. Tiimi hoitaa projektin autonomisesti, mutta projektipäällikkö hoitaa viestintää organisaation sisällä ja asiakkaan suuntaan. Tämä mahdollistaa tiimin muiden jäsenten itsenäisen ja häiriöttömän työskentelyn. Tiimeissä pidetään palavereita yhdessä sovittuina aikoina ja tiimi päättää vastuunjaosta. Osassa kasvuyrityksiä ei ollut pysyvää tiimirakennetta, vaan tiimit rakentuivat tilanteen mukaan. Esimerkiksi, jos joku työntekijä löytää kehittämiskohteen, hän kertoo siitä toisille ja kiinnostuneet lähtevät yhdessä pohtimaan, miten asiassa olisi järkevää edetä. Mahdollista on myös se, että yksilö tekee kehittämistyötä yksin, jos hän ei koe tarvitsevansa siinä muiden näkemystä.

Erääksi tiimien muodostuksen perusteeksi mainittiin se, että nuori, työurallaan alussa oleva tekijä aloittaa työskentelynsä tiimissä, jossa on eri ikäisiä ja erimittaisen kokemustaustan omaavia henkilöitä töissä.

> *”Keskustelut kokeneempien kanssa palvelee kaikkia, on hyvä käytänne, että eri ikäistä ja kokemustaustaista laitetaan samaan tiimiin.” (Työntekijä, yritys 5)*

Kasvuyrityksissä puhuttiin myös ”*sparrauspartnereista*”, joilla tarkoitettiin itselle läheiseksi muodostuneita, usein kokeneita työkavereita. ”Sparrauspartnerit” eivät olleet formaaleja nimikkeitä, vaan tilanteesta riippuen kuka tahansa periaatteessa pystyi ottamaan tällaisen roolin. ”Sparrauspartnerit” edistivät erityisesti tuen saantia, osaamisen kehittämistä sekä kollektiivisuutta organisaatioissa.

> *”…henkilökohtaisten suhteitten kautta tulee nää tämmöset apujoukot tai semmoset partnerit tai muut, et jos ei ite pysty niin sitten löytää et oikei ne osaa tehä, ne vois auttaa.” (Työntekijä, yritys 1)*

Kasvuorganisaatioissa kuvattiin olevan erilaisia *osaamis- ja kehitystiimejä*, joiden tarkoituksena oli sekä jakaa osaamista ja tietoa asiasta kiinnostuneiden henkilöiden välillä että kehittää uusia ideoita ja ratkaisuja. Nämä tiimit toimivat yleensä vapaamuotoisesti, projekti- ja työtehtävä rajojen yli ja irrallaan päivittäisestä työstä. Näin ollen ne mahdollistivat yksilöille vapauden osallistua omaa kiinnostusta vastaavaan tiimiin, mutta myös edistivät osaamisen kehittymistä ja kollektiivisuutta.

Rekrytointi ei käytänteenä noussut vahvasti aineistosta luovuutta edistäväksi tekijäksi, mutta rekrytoinnin perustuminen työnhakijan *osaamiseen* mainittiin organisaation luovuutta edistävänä asiana. Hakijan erityisosaamisen ja mielenkiinnon kohteiden selvittäminen rekrytointitilanteessa nähtiin tärkeänä, jotta hakija oli mahdollista sijoittaa sellaisiin tehtäviin, joissa hänen osaamisestaan on hyötyä laajemmin organisaatiolle.

> *” …mä mietin haastattelussa et okei mä pyrin kysyyn [xxx], et mitä se ihminen haluaa ja mitkä sen kyvyt tuottaa sitä mitä se haluaa on, [xxx]” (Esimies, yritys 3)*

Osassa kasvuyrityksiä oli mahdollisuus ***urakehitykseen ja uralla etenemiseen*** organisaation sisällä. Näissä tilanteissa kehitys perustui työntekijän omaan haluun ja tavoitteisiin. Myös uusien projektien suunnitteluvaiheessa pyritään huomioimaan yksilöiden näkemys ja halukkuus työtehtäviin. Työntekijälähtöinen urakehitys edistää luovuutta vapauden, työn sisällön ja sii-

hen vaikuttamisen sekä osaamisen hyödyntämisen näkökulmista.

Kaikissa kasvuyrityksissä kuvattiin mahdollisuuksia osallistua yrityksen *ulkopuolisiin* ***koulutuksiin***, kursseille tai luennoille. Joissain yrityksissä henkilökunta itse etsii itselleen haluamansa ja tarpeelliseksi kokemansa koulutuksen, neuvottelee osallistumisesta esimiehen tai johdon kanssa, kun taas toisissa näitä mahdollisuuksia tarjottiin yrityksen taholta. Ulkoiset koulutukset kuvattiin tietoa laajentavina, jolloin ne vastaavat luovuuden osaamisen kehittämistä peräävään vaatimukseen. Osassa kasvuyrityksistä tarjotaan organisaation *sisäisiä koulutustapahtumia*, vaikkapa koko organisaatiolle suunnattuja seminaaripäiviä. Suunnitteluun ja sisältöihin ovat saaneet osallistua organisaation eri tasoilla toimivat työntekijät. Sisäiset koulutustilaisuudet koettiin kollektiivisuutta ja osaamista edistävinä tapahtumina.

Omaehtoiseen kouluttautumiseen on tarjolla organisaatiosta riippuen erilaisia vaihtoehtoja. Toisaalla työntekijät ovat itse havainneet esimerkiksi tarpeen opiskella työajalla tiettyä spesifiä osa-aluetta ja kysyneet lupaa tähän esimieheltä tai johdolta. Toisaalla on määritelty esimerkiksi tietty tuntimäärä käytettäväksi oman osaamisen kehittämiseen, mutta päätös sen suhteen, miten ja mitä kehitetään, on ollut työntekijällä itsellään. Lisäksi osassa yrityksiä on esim. osaamisen kehittämiseen varattuja päiviä, jotka saa käyttää haluamaansa itselle tarpeelliseen kehittämistyöhön, innovointiin tai uuden oppimiseen.

Yhtä yritystä lukuun ottamatta kaikissa kasvuyrityksissä mainittiin erääksi henkilöstön kehittämisen käytännöksi *kehityskeskustelut tai checkpoint-keskustelut*. Viimeksi mainituilla tarkoitettiin useammin tapahtuvia, kehityskeskusteluja kevyempiä ja lyhyempiä ”tilannekatsaus” tyyppisiä tapaamisia työntekijän sekä lähimmän esimiehen tai päivittäistä työtä ohjaavan (esim. projektipäällikkö) kesken. Kehityskeskusteluiden ja checkpoint-keskusteluiden tarkoituksena on lisätä tietoisuutta organisaation tavoitteista ja siitä mitä työntekijältä odotetaan, mutta myös lisätä esimiesten ymmärrystä työntekijöiden osaamisesta. Näin ollen keskustelut ja ***käyttäytymisen arviointiin liittyvät käytänteet*** edistivät osaamisen hyödyntämistä, selkeyttivät työntekijälle raameja, tarjosivat tukea keskustelumahdollisuuden muodossa sekä antoivat mahdollisuuden työntekijälle vaikuttaa työnsä sisältöön.

Tiimipalaverit käyttäytymisen arvioinnin käytänteenä ilmenivät organisaatioissa samankaltaisena kuin kehitys- ja checkpoint-keskustelut, mutta tiimipalavereissa keskustelu ja arviointi kohdistuivat yhden toimijan sijaan koko tiimiin, sen osaamiseen, osaamisen kehittämisen tarpeisiin sekä projektien tavoitteisiin. Tiimipalaverikäytänne mahdollistaa näin ollen myös osaamisen kehittämisen, tuen saannin, raamien tiedostamisen ja kollektiivisen toiminnan.

> *”Ne (tiimipalaverit) on ollut hyviä, vaikka siinä on ollu iso porukka, niin niis on ollut myös aika avoimia keskusteluja ihan kaikesta.” (Esimies, yritys 2)*

Palkitsemiseen liittyvänä käytänteenä mainittiin yhdessä organisaatiossa *osaamiseen perustuva palkitseminen*. Tällä tarkoitetaan bonus-järjestelmää, jossa yksittäiselle toimijalle määritellään vuotuinen rahallinen bonus hänen osaamisensa ja taitojensa perusteella. Käytännettä kuvattiin osaamisen kehittämistä edistäväksi, ja sitä kautta luovuutta tukevaksi.

Selkeät esimiestyön ja johtamisen rakenteet ja vastuualueet varmistavat sen, että organisaatioiden henkilöstö on tietoinen, keneltä saa tukea esimerkiksi henkilöstöasioissa. Käytänteiden ja toteutuksen tulisi kuitenkin olla *joustavaa*. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että esimiesten tehtävänä ei ole puuttua työntekijän arjen työhön, vaan työntekijällä on autonomiaa suhteessa hänen vastuulleen annettuihin asioihin.

”Siis hierarkian ei tarvitse olla kovin korkea eli siinä ei tarvitse olla portaita, ja sen ei tarvii olla jäykkää käytännön työssä [xxx], päivittäisessä työssä [xxx], mutta mun mielestä hierarkian ja organisoinnin pitää olla olemassa ja nimenomaan sen takia, et se osaltaan suojelee sitä työntekijää, et on edes jonku jonka pitää kattoo, että onks tolla kaikki hyvin.” (Esimies, yritys 1)

Parhaimpana käytänteenä nähtiin se, että *lähiesimies toimii työntekijöiden sparraajana*, mahdollisimman matalalla kynnyksellä. Tämä käytänne mahdollistuu parhaiten silloin, kun esimies ymmärtää alaisensa työn sisällöstä ja pystyy näin ollen olemaan avuksi päivittäisessä ongelmanratkaisussa, tukien työntekijää ja toisaalta jakamaan osaamista puolin ja toisin. Näin ollen esimies-alais-ryhmien muodostuksessa tärkeää on pohtia sitä, minkä alueen osaaja kenenkin esimiehen alaisena toimii.

Tasapuolisuus ja työntekijälähtöisyys henkilöstön kehittämisessä

Luovuutta tukevien HRD-käytänteiden lisäksi halusimme tarkastella vielä sitä, millä tavalla ne ovat eettisiä (kuva 1). Aikaisemmassa tutkimuksessa vastuulliseksi henkilöstöjohtamiseksi on kuvattu muun muassa työntekijälähtöisiä, tasa-arvoisia ja oikeudenmukaisia käytänteitä (Shen & Zhu, 2011). Luovuutta tukevista HRD-käytänteistä oli mahdollista havaita erityisesti kaksi, myös eettisen henkilöstöjohtamisen keskusteluun läheisesti liittyvää periaatetta: tasapuolisuus ja työntekijälähtöisyys (ks. myös Shen & Zhu, 2011; Fenwick & Bierema, 2008). Nämä korostuivat henkilöstön näkemyksissä kahdella tavalla. Silloin, kun henkilöstön kehittämisen käytänteet kuvattiin työntekijälähtöisinä ja tasapuolisina, ne koettiin myös luovuutta tukevina. Työntekijälähtöisyyden toteutumattomuuden ja epätasapuolisuuden HRD-käytänteissä taas kuvattiin tuottavan turhautumista, stressiä, motivaatio-ongelmia, kateutta sekä sitoutumattomuutta työpaikkaan ja -tehtäviin ja tätä kautta tuottavan kitkaa luovuuden toteutumiselle. Näin ollen HRD-käytänteiden luovuutta edistävä vaikutus on riippuvainen myös käytänteiden eettisestä luonteesta, erityisesti työntekijälähtöisyyden ja tasapuolisuuden toteutumisesta.

Työntekijälähtöisyys toteutuu reilujen ja selkeiden työn raamien, tuen ja työntekijöiden kuulemisen kautta.

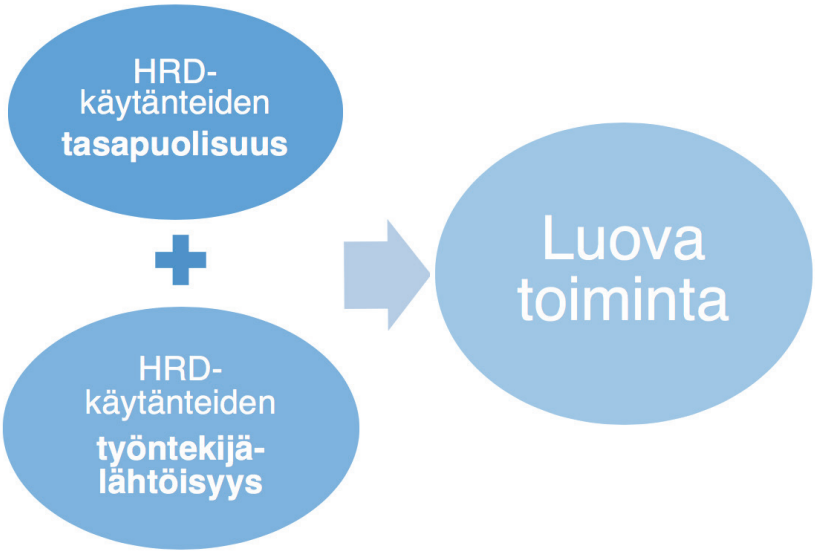
Työnsuunnittelussa työntekijälähtöisyys toteutui johtamisen rakenteiden ja vastuiden selkeytenä. Käytännössä tämä tarkoitti tiimien autonomiaa ja selkeitä vastuita kuitenkin niin, että jokainen tietää, mistä apua saa tarvittaessa

”... jokainen tekee omalla tavallaan … sun täytyy vaan luottaa ihmisiin, että homma etenee ja se tulee tehtyä … muuten tyyli on vapaa.” (Esimies, yritys 1)

Tiimityön näkökulmasta työntekijälähtöisyys mahdollistuu silloin, kun tiimin jäsen on tietoinen omasta vastuualueestaan ja siihen kytkeytyvistä raameista. Autonominen työskentely osana tiimiä ja sen päätöksentekoa on tällöin mahdollista työtä jakamalla ja esimerkiksi priorisoimalla. Työntekijälähtöisyyttä on myös se, että tehtävien jaossa pyritään hyödyntämään työntekijöiden vahvuuksia osaamisessa aina kun mahdollista.

”Voin nykyään tehdä työni vapaammin ja valita, mitä teen ja missä teen ja missä järjestyksessä.” (Esimies, yritys 3).

Työntekijälähtöisyys toteutui myös *rekrytoinnin ja urakehityksen* joustavuutena. Työntekijän motivoituminen haettuun tehtävään on usein tärkeämpi rekrytoinnin kriteeri kuin se, että tehtävään ylipäätään saadaan mahdollisimman osaava työntekijä. Tällöin luovuutta tukeva



Kuvio 1. Eettiset HRD-käytänteet luovan toiminnan tukijana kasvuyrityksissä.

työntekijälähtöinen urakehitys on itsessään sosiaalisesti vastuullista, koska se pohjautuu työntekijän omiin tavoitteisiin ja toiveisiin.

> *”Rekrytointiprosessia ajatellaan usein työtehtävän ja sen vaatimusten kautta. Se, mitä mä yritän tehä, on kysyä hakijalta, että mitä se haluis tehdä meidän kanssa.” (Esimies, yritys 3)*

Työntekijälähtöisyys toteutui myös *palkitsemisessa ja käyttäytymisen arvioinnissa*. Esimerkiksi kehityskeskustelut käydään työntekijän tarpeista ja ajankäyttöä kunnioittaen sekä siinä muodossa, joka työntekijälle parhaiten sopii. Eräs kohdeorganisaatioissamme hyödynnetty työntekijälähtöinen tapa oli esimies-alais-parien muodostaminen, joissa toimijoiden työn sisältö on kummallekin tuttu.

> *“Kun meillä oli isompi organisaatiomuutos täällä, niin me mietittiin, että minkälaiset persoonallisuudet sopisi toisilleen … mun alaiset on suurimmaksi osaksi koodareita … ne vihaa liian hallinnollisia asioita …” (Esimies, yritys 1)*

Koulutuksessa työntekijälähtöisyys toteutui erityisesti omaehtoisessa kouluttautumisessa. Työntekijöille tarjottiin tietty määrä tunteja kouluttautumiseen, jonka sisällön, tavan ja ajankohdan kukin voi päättää itse.

Tasapuolisuus toteutuu jaettuina vastuina tiimeissä, selkeinä urapolkuina ja tasapuolisena arjen johtajuutena

Tasapuolisuutta hyödynnetään tässä tarkastelussa yleisterminä, joka sisältää muitakin eettisyyden ulottuvuuksia, kuten tasa-arvon ja demokraattisuuden. Olemme kuitenkin tässä

analyysissa yhdistäneet nämä ulottuvuudet tasapuolisuuden alle, koska aineistoissamme ei juurikaan ilmennyt puhtaasti demokraattisuuteen tai tasa-arvoisuuteen liittyviä ulottuvuuksia. Tähän arvelemme yhdeksi syyksi suomalaista työlainsäädäntöä, joka jo lähtökohtaisesti ohjaa näiden periaatteiden toteutumista. Tasapuolisuus toteutuu tiimityössä ja työnsuunnittelussa parhaiten silloin, kun esimiehellä ja alaisilla on kokonaiskuva meneillään olevasta projektista ja kunkin roolista siinä. Siksi johtajan yksi merkittävimmistä luovuutta tukevista tehtävistä HRD-käytänteisiin liittyen on vaalia selkeää rakennetta, rooleja ja prosessitietoa.

> *”Ehkä luovuus on sitä, että osaa katsoa asioita myös toisen silmin … tällä vois olla jotain tekemistä myös oppimisen kanssa … on helpompaa, kun katsoo asioita myös toisen näkökulmasta.” (Työntekijä, yritys 2).*

Tasapuolisuus linkittyy myös työntekijälähtöiseen urakehitykseen, selkeisiin urapolkuihin ja osaamisperustaiseen rekrytointiin.

> *”HR:n tärkein tehtävä on löytää oikeat ihmiset organisaatioon ja myös pitää nämä ihmiset siellä.” (Esimies, yritys 5).*

Tasapuolisuuden näkökulmasta luovuutta tukevat ja eettiset HRD-käytänteet näyttävät kiteytyvän hyviin arjen esimieskäytänteisiin. Konkreettisemmin tämä tarkoittaa selkeitä esimiesrakenteita ja tukea, jatkuvaa palautetta ja mahdollisuutta saada sparrausta ja valmennusta silloin kun sitä tarvitsee. Työntekijöille johtajuus on turvaverkko, jonka kautta luodaan edellytyksiä työlle ja joka toimii puskurina estäen turhia häiriötekijöitä, ja mikä tärkeintä, on olemassa, silloin kun sitä tarvitaan. Johtaja ja esimies ovat reiluja vertaisia. Ollakseen reilu myös johtaja tarvitsee tukea ja selkeitä pelisääntöjä omassa työssään.

> *“Johtajat ja esimiehet luovat edellytykset tehdä työtä hyvin ja ovat paikalla tarvittaessa. Heidän tehtävänsä on poistaa kaikki esteet … jos vaikka on business paineita tai muita organisaatiopaineita, hän toimii puskurina välissä. Hän estää kaikkia tämmösiä asioita tulemasta läpi työtä haittamaan ja takaa työrauhan … ja kertoo meille, mitä meiltä odotetaan … millasia konkreettisia tuloksia.” (Työntekijä, yritys 1).*

Ehdotuksia henkilöstön kehittämistoiminnalle

Olemme edellä kuvanneet mahdollisimman konkreettisesti luovuutta tukevia HRD-käytänteitä suomalaisissa kasvuyrityksissä ja sitä, mikä tekee näistä käytänteistä eettisiä. Löysimme analyysissämme paljon luovuutta tukevia HRD-käytänteitä, joiden eettisyys ilmeni työntekijälähtöisyytenä ja tasapuolisuutena. Samalla ne olivat mahdollisimman vähän luovuutta rajoittavia. Kyseiset käytänteet ovat tämän hankkeen konteksteissa hyviksi havaittuja, mutta voimme olettaa ainakin viitteitä niiden toteutumisesta myös muualla.

Havaintojemme perusteella voi tehdä muutamia yleisen tason ehdotuksia. Työntekijälähtöisiä ja tasapuolisia sekä samalla luovaa toimintaa tukevia HRD-käytänteitä löytyi aineistoistamme paljon. Niiden toimivuuden perusta on tasapuolisten mahdollisuuksien tarjoaminen kaikille yhteisten pelisääntöjen, selkeiden rakenteiden ja läpinäkyvyyden muodossa. Tasapuolisuus tarkoittaa mahdollisuuksien tasapuolisuutta, jonka puitteissa pystytään toimimaan työntekijälähtöisesti ja yksilöllisesti. Esimerkiksi kaikille tiimeille tai tiimeissä toimiville eivät istu samankaltaiset toimintatavat tai esimiestyöskentelyn tavat, urapolkujen rakentamisen tavat tai osaamisen kehittämisen muodot. Organisaatioiden tulisi olla näistä erilaisista tarpeista tietoisia, eikä ikään kuin tasapäistää työntekijöiden saamia etuuksia pelkästään tasa-arvoisen

kohtelun nimissä. Tämä toki edellyttää erityisen tarkkaa tilanneanalyysiä, työprosessien ja muutoksen ymmärrystä, jotta yksilölliset toimintatavat ovat mahdollisia, eivätkä muunnu epätasaarvoisiksi.

Nopeasti muuttuva työelämä ja jatkuvan oppimisen vaatimus tarkoittavat muutosta myös HRD-käytänteiden tarkoituksenmukaisuudessa. Jatkuva oppimien, luovuus ja niiden tukeminen eivät enää voi tarkoittaa yksinomaan kurssitusten ja koulutusten tarjoamista. Niillä ei pystytä yksin vastaamaan nopeasti muuttuviin osaamistarpeisiin. Sen sijaan aineistostamme nouseva vahva havainto on, että työ on jatkuvaa oppimista ja luovuuden hyödyntämistä. Oppiminen on työhön lisääntyvästi tunkeutuvaa toimintaa (Lemmetty & Collin, 2018), jonka tukemisen tulee sisältyä jokapäiväiseen arkeen. HRD-käytänteiden tuki voi tutkimuksemme mukaan olla arjessa tapahtuvaa sparrausta työn tekemisen ja tiimitoiminnan lomassa. HRD-käytänteiden selkeys näyttää nousevan läpinäkyvistä esimiesrakenteista. Selkeät rakenteet ja roolit näyttävät tukevan luovaa toimintaa ja ovat työntekijöiden näkökulmasta enemmän eettisiä kuin epäeettisiä. Esimiesten rooli päivittäisen työn sparraajina ja ohjaajina havaittiin yhdeksi toimivaksi HRD-käytänteeksi.

Se, mikä sopii yhden organisaation käytänteeksi, ei välttämättä toimi toisessa. Siksi myöskään uudet ja milloin milläkin tavalla muodikkaat johtamistuulahdukset ja ismit, eivät välttämättä sovi kaikkiin organisaatioihin, edes räätälöityinä. Tarvitaankin rohkeutta tunnistaa oman organisaation ja siellä toimivien ihmisten osaaminen ja vahvuudet, kuulla heitä ja sen pohjalta luoda uusia organisaatioon sopivia käytänteitä. Tämä tarkoittaa myös rohkeutta uudistaa ja muuttaa rakenteita ja rooleja silloin, kun siihen on tarve. Tämä on erityisen tärkeää esimerkiksi organisaation kasvaessa, koska yleensä silloin selkeyttäminen rakenteissa ja rooleissa on välttämätöntä. Selkeät rakenteet, roolit ja arkinen riittävä johtajuus ja läsnäolo eivät estä yksilöiden ja tiimien autonomista toimintaa. Päinvastoin, autonomisuutta ihannoiva, itseohjautuvuuteen pyrkivä ja esimiehetön organisaatio tarvitsee selkeyttä ja ohjausta ehkä enemmän kuin koskaan ennen. ■

LÄHTEET

Amabile, T. M. (1996). Creativity in context. Boulder, CO: Westview.

Bierema, L. L. & D'Abundo, M. L. (2004). HRD with a conscience: Practicing socially responsible HRD. International Journal of Lifelong Education, 23, 443-458.

Blomberg, A., Kallio, T. & Pohjanpää, H. (2017). Antecedents of organizational creativity: Drivers, barriers or both? Journal of Innovation Management, 5, 78-104.

Collin, K., Lemmetty, S., Herranen, S., Paloniemi, S., Auvinen, T. & Riivari, E. (2017).

Professional agency and creativity in information technology work. Teoksessa M. Goller & S. Paloniemi (toim.), Agency at work – An agentic perspective on professional learning and development (ss. 249–270). Dordrecht, the Netherlands: Springer.

Edvardsson, I. R. (2008), HRM and knowledge management, Employee Relations, 30, 553-561.

Ford, C. M. A. (1996). Theory of individual creative action in multiple social domains. The Academy of Management Review, 21, 1112.

Gibb, S. & Waight, C. L. (2005). Connecting HRD and creativity: From fragmentary insights to strategic significance. Advances in Developing Human Resources, 7, 271-286.

Greenwood, M. & Freeman, E. (2011). Ethics and HRM: The contribution of stakeholder theory. Business & Professional Ethics Journal, 30, 269-292.

Kundu, S. C. & Gahlawat, N. (2015). Socially responsible HR practices and employees' intention to quit: The mediating role of job satisfaction. Human Resource Development International, 18, 387-406.

Jimenez-Jimenez, D. & Sanz-Valle, R. (2012) Studying the effect of HRM practices on the knowledge management process. Personnel Review, 42, 28-49. https://doi.org/10.1108/00483481311285219

DeLong, D.W. & Fahey, L. (2000). Diagnosting cultural barriers to knowledge management. Academy of Management Executive, 14, 113-127.

Jiang, J., Wang, S. & Zhao, S. (2012). Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms. The International Journal of Human Resource Management, 23, 4025-4047.

Kaptein, M. (2009). Ethics programs and ethical culture: a next step in unraveling their multi-faceted relationship. Journal of Business Ethics, 89, 261-281.

Kuchinke, P. (2017) The ethics of HRD practice, Human Resource Development International, 20, 361-370. DOI: 10.1080/13678868.2017.1329369

Lee, M. (2016) On the nature of human resource development: Holistic agency and an almost-autoethnographical exploration of becoming. New York: Routledge.

Lee, M. & Edmondson, A. (2017) Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. Research in Organizational Behavior, 37, 35-58.

Lemmetty, S. & Collin, K. (2018). Discourses of self-directedness in workplace learning: Individual responsible and competence development in the field of information technology. Manuscript submitted for publication.

Li, Y., Zhao, Y. & Liu, Y. 2006. The relationship between HRM, technology innovation and performance in China. International Journal of Manpower, 27, 679-697.

Loewenberger, P. (2013). The Role of HRD in stimulating, supporting, and sustaining creativity and innovation. Human Resource Development Review, 12, 422-455.

Minbaeva, D., Foss, N. & Snell, S. (2009). Bringing the knowledge perspective into HRM, Human Resource Management, 48, 477 483.

Ness, I. J. & Soreide, G. E. (2014). The room of opportunity: Understanding phases of creative knowledge processes in innovation. Journal of Workplace Learning, 26, 545-560.

Riivari, E. (2016). A mixed methods study of ethical organisational culture and organisational innovativeness. Jyväskylä Studies in Business and Economics 168. Jyväskylän yliopisto.

Runco, M. A. (2015). Meta-creativity: Being creative about creativity. Creativity Research Journal, 27, 295–298.

Simonton, D. (2012). Taking the U.S. patent office criteria seriously: A quantitative three-criterion creativity definition and its implications. Creativity Research Journal, 24, 97–106.

Shen, J. & Zhu, C. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. The International Journal of Human Resource Management, 22, 3020-3035.

Stewart, J. (2007). The future of HRD research: Strengths, weaknesses, opportunities, threats, and actions. Human Resource Development International, 10, 93-97.

KAIJA COLLIN, *KT, dos. työskentelee Jyväskylän yliopistossa, Kasvatustieteiden laitoksella yliopistotutkijana. Hän on toiminut yliopistossa opettajana ja tutkijana vuodesta 1993. Hänellä on laaja kokemus ohjaustehtävistä sekä tutkimus- ja kehittämishankkeiden johtamisesta. Collinin tutkimusintressit kohdentuvat työssä oppimiseen, ammatilliseen identiteettiin ja toimijuuteen, moniammatilliseen työskentelyyn, luovuuteen ja johtajuuteen sekä ammatilliseen kehittymiseen työelämän eri konteksteissa. Collin on julkaissut monipuolisesti ja monitieteisesti sekä kansainvälisesti että kansallisesti.*

SOILA LEMMETTY, *KM toimii projektitutkijana HeRMo – Eettinen henkilöstöjohtaminen luovan toiminnan tukijana kasvuyrityksissä –tutkimus- ja kehittämishankkeessa sekä aikuiskasvatustieteen tohtoriopiskelijana Jyväskylän yliopiston kasvatustieteiden laitoksella. Hänen tutkimus- ja osaamisalueinaan on erityisesti työssä tapahtuvan oppimisen ja luovan toiminnan ilmiöt sekä niiden tukeminen organisaatioissa.*

Jukka Mäkinen
Eero Kasanen

Liberaali yritysvastuu ja sen haasteet

Liikeyritys on liberaalissa yhteiskunnassa taloudellinen toimija, jonka yhteiskunnalliset vastuut edistävät yrityksen keskeisten sidosryhmien taloudellista asemaa. Tämän taloudellisen yritysvastuukäsityksen taustalla on liberaali näkemys sopivasta moraalisesta työnjaosta julkisen ja yksityisen vastuun ja vallan välillä demokraattisessa markkinataloudessa. Liberaalissa poliittisessa traditiossa on kuitenkin ainakin kaksi merkittävää tulkintaa tästä työnjaosta, taloudellinen liberalismi ja liberalismin korkea traditio. Vallitseva yritysvastuukeskustelu perustuu vahvasti taloudellisen liberalismin oletuksen varaan. Ehdotamme, että liberalismin korkean tradition näkökulman huomioiminen voisi auttaa yritysvastuukeskustelua eräiden liberalismin nykytaloudessa kohtaamien haasteiden selvittämisessä.

AVAINSANAT: Liberalismi, yritysvastuu, moraalinen työnjako

Johdanto

Liikeyritysten yhteiskunnallisten toimien ja vastuiden sopiva laajuus on ollut kuuma akateemisen ja yhteiskunnallisen keskustelun aihe jo useiden vuosikymmenten ajan (Mäkinen & Kourula, 2012; Mäkinen & Kasanen, 2015, 2016; Heikkurinen & Mäkinen, 2018). Kaikista pisimmälle menevät poliittisen yritysvastuun hahmotukset näkevät liikeyritykset valtion kaltaisina toimijoina, joiden tontille lankeaa kansalaisten perusoikeuksista huolehtiminen ja julkishyödykkeiden tuottaminen globaalissa taloudessa (Scherer & Palazzo, 2011; Crane et al., 2008). Yritysvastuukantojen jatkumon toisessa päässä yritysten yhteiskunnallinen vastuu nähdään puhtaasti taloudellisena kysymyksenä, jossa yrityksen osakkeenomistajien voiton maksimointi tai taloudellisten sidosryhmien intressit määrittävät sen, minkä laajuinen yrityksen vastuiden ala voi olla. Tästä näkökulmasta katsottuna taloudellisen rationaalisuuden yli menevä yritysvastuu menettää legitimiteettinsä demokraattisessa markkinataloudessa (Friedman, 1962, 1970; Jensen, 2002, 2008). Näiden kantojen välimaastossa on koko joukko erilaisia yrityksen yhteiskuntavastuun jäsennyksiä, jotka keskittyvät eri tavoin yrityksen taloudellisiin,

laillisiin, eettisiin ja hyväntekeväisyyteen yhdistettäviin tehtäviin (Carrol, 1979).

Vaikkakin yritysten yhteiskuntavastuun ala on kiistanalainen kysymys, vaikuttaa vahvasti siltä, että alan valtavirta näkee liikeyrityksen yhä pääasiallisesti taloudellisena toimijana yhteiskunnassa. Vallalla olevan näkemyksen mukaan liikeyritys voi toimia taloudellisesti tehokkaasti ja kannattavasti ottamalla vakavasti toimintansa sosiaaliset, eettiset, ympäristölliset ja poliittiset ulottuvuudet. Valtavirtanäkemys palautuukin usein normatiiviseen kantaan, jonka mukaan yrityksen tulee omaksua ainoastaan sellaiset yritysvastuun keinot ja strategiat, jotka parantavat yrityksen tai sen keskeisten taloudellisten sidosryhmien asemaa (Husted & Salazar, 2006; McWilliams et al., 2006).

Tässä artikkelissa tarkastelemme liberaalin poliittisen ajattelun eräitä keskeisiä piirteitä, koska se tarjoaa oikeutuksen perinteiselle taloudelliselle käsitykselle liikeyrityksestä ja sen vastuista (Richter, 2010, 625). Toisin kuin yritysvastuukeskustelun valtavirta ja sen keskeiset kriitikot usein toimivat (e.g. Scherer & Palazzo, 2007, 2011), me pyrimme välttämään liberalismin redusoimista taloudelliseen liberalismiin. Nähdäksemme liberaali poliittinen traditio sisältää rikkaan valikon erilaisia käsityksiä julkisen vallan sopivista muodoista ja rooleista markkinataloudessa. Näitä poliittisia käsityksiä ei ole kuitenkaan riittävästi huomioitu yritysten sosiaalisen vastuun keskusteluissa. Lisäksi väitämme, että liberaali poliittinen traditio pitää sisällään siinä määrin keskeisen näkemyksen moraalisesta työnjaosta yritysvastuun ja julkisen vallan vastuiden välillä, että se ansaitsee vakavaa huomiota keskusteltaessa liikeyritysten yhteiskunnallisesta roolista nykytaloudessa. Aikamme eräät merkittävimmät yhteiskunnalliset ja taloudelliset haasteet liittyvät juuri liberaalin vastuiden jaon järjestelmän haavoittuvuuksiin.

Etenemme seuraavasti. Esittelemme aluksi liberalistisen peruskäsityksen yksityisen ja julkisen vallan välisistä suhteista ja siihen liittyvän näkemyksen yrityksen yhteiskuntavastuun ja julkisen vastuun välisestä työnjaosta. Tämän jälkeen argumentoimme, että yritysvastuukeskustelu perustuu melko kapeaan näkemykseen liberalismista. Osoittaaksemme laajemmin ymmärretyn liberaalin yhteiskuntakäsityksen eettisen ja poliittisen merkityksen esittelemme käytännön tilanteita, joissa liberalismiin liittyvä rajanteko politiikan ja talouden välillä hämärtyy. Väitämme, että kaikissa näissä tilanteissa merkittävät poliittiset, eettiset ja taloudelliset arvot vaarantuvat. Ehdotamme, että laajemmin ymmärretystä liberalismista voisi löytyä poliittisia keinoja ratkoa näitä nykytalouden merkittäviä haasteita.

Liberaali vastuunjako

Liberalistinen vastuunjako julkisen vallan ja yksityisen vallan välille liittyy vahvasti ajatukseen, että moderneissa yhteiskunnissa on perustava instituutiorakenne, johon kuuluvat muun muassa yhteiskunnan oikeusjärjestelmä, lainsäädäntö-, koulutus-, terveydenhuolto- talous- ja perheinstituutio. Kyseinen yhteiskunnan perusrakenne koskee kaikkia yhteiskunnan jäseniä aina syntymästä kuolemaan asti. Se määrittää osin ihmisten elämännäkymät. Kyseisessä rakenteessa kukaan yksilö ei itse valitse lähtökohtaista asemaansa, ja siitä on sosiaalistumisen takia hyvin vaikea ellei mahdotonta päästä koskaan ulos (Rawls, 1971, 1996). Kyseessä on siis merkittävä ihmiselämän sujumista määrittävä rakenne, joka ei kuitenkaan ole vapaaehtoinen jäsenilleen. Tällainen yhteiskunnan perustavan instituutiorakenteen sääntely on luonnollisesti liberaalien vapausarvojen kannalta aivan keskeinen poliittinen kysymys. Yhteiskunnan perusrakenteeseen kuuluvien instituutioiden tehtävistä ja rooleista käydäänkin liberalismin puitteissa jatkuvaa debattia, ja eri liberalismin muodot lukevat tähän rakenteeseen eri instituutioita ja määrittävät niille osin erilaisia vastuita. Liberaalissa ajattelussa yhteiskunnan perusra-

kenteen säätely, suunnittelu ja muokkaus kansalaisten vapautta ja tasa-arvoa tukevaksi on aivan keskeinen kollektiivisen poliittisen vastuun kysymys. Liberaalin yhteiskunnan perusrakenteen tulisi siis tunnustaa kaikkien jäsentensä vapaus ja tasa-arvoisuus, ja julkisen vallan käyttöä tulisi harjoittaa yksilöiden perustavanlaatuisten vapausoikeuksien turvaamiseksi. Lisäksi legitiimin julkisen vallan on oltava demokraattista (jokaisen ääni yhtä arvokas jne.) ja mahdollisimman läpinäkyvää kaikille kansalaisille. Lisäksi liberaalissa yhteiskunnassa kansalaiset eivät jaa yhteistä arvomaailmaa, vaan yhteiskunta on arvojen ja hyvän elämän käsitysten suhteen pysyvässä moninaisuuden tilassa. Tämän takia yhteiskunnan perustavan instituutiorakenteen on oltava moniarvoisessa eettisessä kontekstissa luonteeltaan sellainen, että se kohtelee eri arvomaailman omaavia jäseniään puolueettomasti ja tasapuolisesti.

Liberaalissa vastuun- ja vallanjaon järjestelmässä liikeyritysten tulisi puolestaan olla luonteeltaan erilaisia kuin yhteiskunnan perusrakenteen instituutioiden järjestelmän. Liikeyritysten toiminnan keskeinen konteksti liberaalissa yhteiskunnassa on kilpailullinen markkinatalous, joka huolehtii yhteiskunnassa resurssien tehokkaasta käytöstä ja joka on mahdollista sovittaa yhteen ihmisten perustavien vapausoikeuksien kanssa. Tässä institutionaalisessa ympäristössä operoivien liikeyritysten on määrä olla vapaaehtoisia organisaatioita jäsenilleen. Vapaaehtoisesta luonteestaan johtuen yritysten on mahdollista tavoitella sisällöllisiä arvopäämääriä ja tavoitteita, joita kaikki yhteiskunnan jäsenet eivät välttämättä jaa. Lisäksi yritysten on mahdollista hankkia sekä vaihtaa ja arvioida jäseniään sen mukaan, miten hyvin tai huonosti he onnistuvat yrityksen päämäärien tavoittelussa. Tämänkaltainen kansalaisten meritokraattinen arviointi sekä rekrytoiminen ei kuitenkaan tule kyseeseen yhteiskunnan perusrakenteen tapauksessa, jonka tarkoitus on kohdella jäseniään vapaina ja tasa-arvoisina kansalaisina ilman jaettu sisällöllistä hyvän elämän käsitystä tai arvopäämäärää (Rawls 1996, Phillips & Margolis, 1999; Mäkinen & Kourula, 2012).

Liberaalin yhteiskunnan vastuunjaon järjestelmän tarkoitus on sovittaa yhteen vapauden, tasa-arvon ja taloudellisen tehokkuuden näkökulmat. Kyseisessä järjestelmässä liikeyrityksille tarjotaan yksilöiden vapauksia kunnioittavan demokraattisen päätöksenteon pohjalta institutionaalinen toimintakehys, joka mahdollistaa yrityksille tehokkaan omien päämääriensä tavoittelun samalla kun yhteiskunnan perusrakenteen instituutiot huolehtivat yhteiskunnallisen taustaoikeudenmukaisuuden ja liberaalidemokraattisten poliittisten arvojen toteutumisesta. Tässä poliittisessa järjestelmässä raja-aidat politiikan ja talouden välillä näyttäisivät olevan aivan keskeinen edellytys järjestelmän toimivuudelle. Liberalismin eri muodoissa nämä rajat sijaitsevat eri kohdissa ja niiden vahvuus vaihtelee, mutta nähdäksemme politiikan ja talouden välisten rajojen hämärtyminen uhkaa merkittävästi liberaalien arvojen toteutumista. Rajat politiikan ja talouden välillä tai niiden epäselvyys ja katoaminen ovat myös kuuma keskustelun aihe nykyaikaisessa yritysvastuukeskustelussa.

Liberalismi ja yritysvastuukeskustelu

Taloudellinen liberalismi, jonka juuret ulottuvat skottilaisen valistuksen filosofien, kuten Adam Smithin ja David Humen töihin, korostaa yksilöiden taloudellisten perusoikeuksien, kuten sopimusvapauden ja omistusoikeuksien roolia tehokkaan ja hyvinvointia tuottavan talouden institutionaalisina rakennusaineksina (Freeman, 2007). Taloustieteilijät ja filosofit Milton Friedman ja Friedrich Hayek ovat ehkä tunnetuimpia tämän liberalismin taloudellisen tulkinnan edustajia (Mäkinen & Kourula, 2012).

Taloudellisen liberalismin näkökulmasta liberaalissa markkinataloudessa tarvitaan selkeä

työnjako julkisen ja yksityisen vallan välille siten, että talouden ja politiikan raja-aidat ovat tiukat ja talouden (ja yhteiskunnan muiden vapaaehtoisten alojen) osuus on hyvin laaja. Yhteiskunnan demokraattisen julkisen sektorin tehtävä on luoda ja ylläpitää toimialaltaan rajattuja julkisia instituutioita, jotka turvaavat muun muassa yksilöiden perusvapaudet, yksityisen omistusoikeuden, sopimusvapauden ja resurssien tahokkaan käytön yhteiskunnassa. Taloudellisen liberalismin suositteleman kilpailuun perustuvan markkinatalouden instituutioiden puitteissa toimivien liikeyritysten tehtävä on puolestaan keskittyä taloudellisiin kysymyksiin. Tästä näkökulmasta katsottuna vastuullisesti toimivat liikeyritykset kytkevät vastuutoimensa ja strategiansa yrityksen taloudelliseen etuun. Taloudellisen järkevyyden ylittävä yritysvastuu onkin taloudellisen liberalismin näkökulmasta vastuutonta yrityksen sidosryhmien taloudellisten intressien polkemista ja demokraattisen lainsäädännön merkityksen vähättelyä. Ei olekaan ihme, että taloudellisen liberalismin perusoletusten varaan rakentuva yritysvastuukeskustelun valtavirta keskittyy vahvasti juuri vastuutoimien taloudellisen kannattavuuden kysymyksiin ja etsii kuumeisesti taloudellista oikeutusta yritysvastuulle (Mäkinen & Kourula, 2012).

Taloudellisen liberalismin lähtökohdille rakentuu osin myös yritysvastuukeskustelun merkittävin uusi lähestymistapa, joka korostaa yritysvastuun poliittista ulottuvuutta ja mahdollisuuksia (Heikkurinen & Mäkinen, 2018). Poliittisen yritysvastuun kohdalla suhde liberalismiin ja sen tukemaan taloudelliseen yritysvastuukäsitykseen on kuitenkin pääosin kriittinen ja haastava. Johtoajatuksena tässä keskustelussa on ollut näkemys, jonka mukaan liberalismin tukema taloudellinen ja epäpoliittinen yritysvastuukäsitys on ajastaan jäljessä, koska pitkälle globalisoituneessa nykymaailmassa raja-aidat talouden ja politiikan väliltä ovat murentuneet tai vahvasti murenemassa.

Poliittisessa yritysvastuukeskustelussa nähdään usein, että valtansa suhteen alueellisesti rajoittuneiden kansallisvaltioiden heikko kyky säädellä taloudellisia toimijoita globaalitaloudessa johtaa politiikan ja talouden välisten raja-aitojen häviämiseen. Tämä kehityskulku vapauttaa samalla yritysvastuun (liberalismin tukemasta) taloudellisen järkevyyden pakkopaidasta. Poliittinen yritysvastuu määrittyykin prosessiksi, jossa yritysten tontille tulevat globaalissa taloudessa (perinteiset valtiovallalle kuuluneet) talouden säätelytehtävät, julkisten hyödykkeiden tarjonta ja kansalaisten perusoikeuksista huolehtiminen. Tässä prosessissa yrityksiltä vaaditaan huomattavasti enemmän poliittista vastuunkantoa kuin mihin taloudellinen järkevyys riittää tai kannustaa. Poliittinen yritysvastuukeskustelu tarkasteleekin liikeyrityksiä usein taloudellisen rationaalisuuden yli menevän deliberatiivisen demokratiateorian valossa (Habermas, 1996). Ajatuksena on, että liikeyritysten on vastattava globalisaation myötä niiden tontille tuleviin uusiin poliittisiin haasteisiin ja vastuisiin demokraattisen toimintalogiikan mukaisesti. Tämä tarkoittaa käytännössä instrumentaalisen taloudellisen edun tai poliittisen vallan tavoittelun logiikan ylittämistä (Mäkinen & Kasanen, 2015; Scherer & Palazzo, 2011; Scherer et al., 2013).

Nähdäksemme poliittinen yritysvastuukeskustelu kiinnittää huomiota tärkeään empiiriseen aiheeseen eli politiikan ja talouden välisten rajojen vuotamiseen nykytaloudessa. Se tekee kuitenkin tästä empiirisestä teemasta liiaksi liberalismin vastaisia poliittisia johtopäätöksiä ja antaa suosituksia, jotka johtavat yritykset osaamisalueensa ulkopuolelle poliittisiksi linjanvetäjiksi. Taustalla tässä poliittisen yritysvastuukeskustelun piirteessä on osin liian kapea tulkinta liberalismista siten, että taloudellinen liberalismi valtaa poliittisena taustaoletuksena koko liberalismin kentän. Myös politiikan ja talouden välisten rajojen eettinen merkitys hämärtyy tai unohtuu toisinaan poliittisessa yritysvastuukeskustelussa, kun yrityksille suositellaan vastuita, jotka kuuluvat kansainväliselle poliittiselle yhteisölle.

Liberalismin traditiossa on taloudellisen liberalismin ohella toinen merkittävä ajatussuuntaus, johon liittyy myös talouden ja politiikan välisten rajojen merkityksen korostaminen. Tämä liberalismin toinen suunta ei kuitenkaan juurikaan näyttäydy poliittisen yritysvastuukeskustelun yhteydessä. Mainittua liberalismin ajatussuuntaa kutsutaan toisinaan liberalismin korkeaksi traditioksi. Sen keskeisiä edustajia ovat ainakin filosofit John Stuart Mill, John Dewey ja John Rawls. Liberalismin korkean tradition näkökulmasta kapitalistista taloutta on säädeltävä ja rajoitettava huomattavasti vahvemmin kuin mihin klassinen taloudellinen liberalismi on valmis. Liberalismin korkean tradition näkökulmasta talouden institutionaalista hallitsemista ja säätelyä on tehtävä, jotta voitaisiin saavuttaa paremmin keskeisiä liberalismin tavoitteita, kuten yhtäläisten mahdollisuuksien luomista kaikille kansalaisille, taloudellisten epätasa-arvoisuuksien poistamista sekä julkisten hyödykkeiden laajempaa ja laadukkaampaa tarjontaa ihmisille (Freeman, 2011).

Nähdäksemme liberalismin korkean tradition puuttuminen poliittisesta yritysvastuukeskustelusta on ongelmallista, koska tähän liberalismin traditioon sisältyy päämääriä, joiden pohjalta voi olla mahdollista tukea ja ylläpitää (taloudellista liberalismia paremmin) talouden ja politiikan välisiä eettisesti merkittäviä rajoja. Ehkä liberalismin korkea traditio auttaakin vastamaan joihinkin liberalismin haasteisiin, jotka liittyvät politiikan ja talouden yhteen kietoutumiseen globalisoituvassa taloudessa. Jatkossa pohdimme tätä muutaman esimerkin avulla.

Politiikan ja talouden rajoista

Ensimmäinen tapaus politiikan ja talouden yhteen kietoutumisessa on tilanne, jossa yhteiskunta on puhtaasti yritysvastuun piirissä. Tässä tapauksessa yhteiskunnasta puuttuu tyystin demokraattinen julkinen valta ja liikeyritys hallitsee valtion tapaan julkishyödykkeiden tuotantoa ja kansalaisten perusoikeuksien toteutumista. Käytännön esimerkkejä tällaisista laajennetun yritysvastuun tilanteista löytyy varsinkin kehitysmaista, joissa yritykset huolehtivat toiminta-alueillaan julkisen vallan puuttuessa tai sen sivuuttaen poliittisista ja sosiaalisista tehtävistä taloutensa ohella tai siihen läheisesti liittyen (Hennchen, 2015; Ehrnström-Fuentes & Kröger, 2018). Myös teollistumisen historia kehittyneissä maissa tuntee lukuisia nk. paternalistisia teollisia järjestelmiä tai yrityskaupunkeja, joissa raja-aidat politiikan ja talouden välillä puuttuvat ja koko yhteiskunta on yksityinen poliittinen ja taloudellinen järjestelmä (Green, 2012; Mäkinen & Kasanen, 2016; Djelic & Etchanchu, 2017). On suhteellisen selvää, että tällaiset tilanteet ovat liberalismin kaikkien versioiden kannalta ongelmallisia, koska kansalaisten perustavien vapausoikeuksien toteutuminen on näissä yhteyksissä liikeyritysten strategisten päämäärien varassa ja yhteiskunnan demokraattinen ohjaus ja säätely eivät juurikaan toimi, ihmisten yhtäläiset mahdollisuudet puuttuvat ja taloudellinen epätasa-arvo on usein räikeää.

Toinen tapaus, jossa politiikan ja talouden väliset rajat hämärtyvät on tilanne, jossa yhteiskunnan julkinen sektori ja sen perinteinen demokraattinen toimintalogiikka laajenee myös yksityiselle sektorille. Koko yhteiskunnasta tulee ääritapauksessa demokraattisesti hallinnoitu järjestelmä ja ollaan lähellä demokraattisen sosialismin tavoitetilaa (Arneson, 1993). Tällainen järjestelmä menettää helposti taloudellisen tehokkuuden tuomat edut, koska komiteapäätösten pohjalta johdetut firmat ja ylisäännellyt markkinat eivät tunnetusti tuota kilpailukykyistä taloutta. Lisäksi liberalismin korostama yksilönvapaus on vaarassa hyvin pitkälle viedyissä demokraattisissa järjestelmissä.

Yritysten toiminnan eettinen hallinta voi myös pettää näissä laajennetun demokratian yhteyksissä. Esimerkkinä tästä mahdollisuudesta toi-

mii vuonna 2015 ilmi tullut saksalaisen Volkswagenin ympärille rakentunut päästöskandaali, jossa autojätti hämäsi Yhdysvaltain ympäristöregulaattoria (EPA) autoihinsa asennetulla ohjelmalla, joka peitti testaustilanteessa auton todelliset typpipäästöt. Näin Volkswagenin dieselautot läpäisivät epäreilusti päästötestit ja pääsivät maanteille saastuttamaan ympäristöä (Hotten, 2015; Environmental Protection Agency, 2015).

Volkswagenin päästöskandaalissa taustalla näyttää olevan varsin demokraattinen saksalainen yritysten hallintajärjestelmä (Elson et al., 2015). Volkswagenin tapauksessa Saksan valtio oli keskeinen osakkeenomistaja, ja sillä oli Volkswagenin kohdalla tavoitteena työllisyyden ylläpitäminen ja kasvattaminen Saksassa. Työläisillä ja ammattiliitoilla oli lisäksi vahva saksalaisen lainsäädännön takaama edustus yrityksen hallinnossa. Samoin kuin valtiolla, myös Volkswagenin hallintoon osallistuneilla ammattiliitoilla oli työllisyyden lisääminen keskeisenä tavoitteena. Rahoitusmarkkinoiden yritykseen kohdistama taloudellinen kontrolli on puolestaan saksalaisessa liiketoimintajärjestelmässä varsin löysää verrattuna esimerkiksi amerikkalaiseen liiketoimintajärjestelmään (Whitley, 1999). Volkswagenin keskeiset omistajasuvut olivat puolestaan kiinnostuneita teollisen valtansa laajentamisesta taloudellisesta hinnasta välittämättä. Tässä tilanteessa yritysdemokratia, yhteiskunnan demokraattiset tavoitteet (työllisyys) sekä löysä taloudellinen kontrolli johtivat tilanteeseen, jossa Volkswagenin taloudellisen toiminnan eettiset ja taloudelliset rajoitteet katosivat yrityksen sisäisessä demokraattisessa prosessissa ja Volkswagenin markkinaosuuden laajentamista tavoiteltiin kaikin keinoin, mukaan lukien päästöhuijaus (ks. Elson et al., 2015).

Kolmas politiikan ja talouden välisten rajojen kannalta haastava tilanne on luonteeltaan sellainen, että yritykseen liittyy sekä julkisen että yksityisen sektorin toiminnan kannalta aivan keskeisiä piirteitä. Tässä yhteydessä mieleen tulevat tietotalouden vahvat teknologiayritykset (esim. Google, Amazon) ja niiden ympärillä olevat taloudelliset ekosysteemit. Kyseessä ovat siis tehokkaasti taloudellista arvoa tuottavat yritykset, mutta samalla niiden tontille tulee liberaalidemokraattisen yhteiskunnan kannalta aivan keskeiset poliittiset kysymykset, kuten yksityisyys, kansallinen turvallisuus, sananvapaus jne. Näiden alustayritysten valta tiedon suhteen on niin merkittävä nykyisessä tietotaloudessa, että ne tulevat helposti yhteiskunnan vastuunjaon molemmille puolille. Näin syntyy samalla haasteita ainakin taloudellisen liberalismin puitteissa toimivalle julkiselle vallalle, koska näiden yritysten sääntely ei voi oikein luontevasti perustua taloudellisen tehokkuuden argumentin varaan. On löydettävä vahvempia yhteiskunnalliseen oikeudenmukaisuuteen ja demokratiaan liittyviä poliittisia arvoja. Tässä yhteydessä korkean liberalismin perinne ja argumentit voivat olla arvokkaita. Myös valtion omistamat yritykset (esim. Gazprom) toimivat kilpailuilla markkinoilla voitontavoittelun logiikalla, mutta niillä on samalla myös poliittisia kansalliseen turvallisuuteen ja ulkopolitiikkaan liittyviä tavoitteita. Näiden yritysten kohdalla politiikan ja talouden välisten rajojen piirtäminen voi olla hyvinkin haastavaa, koska taustalla vaikuttava poliittinen kulttuuri ei välttämättä ole liberalismi.

Neljännessä vastuunjaon kannalta merkittävässä tilanteessa politiikan ja talouden väliset rajat piirtyvät siten, että väliin jää tyhjä tila. Hyvin tiukasti rajatun julkisen vallan oloissa taloudellista voittoa maksimoiva liiketoiminta voi tuottaa vastuunjaon ”ei kenenkään maan” jonne yhteiskunnan heikompiosaiset ja erilaiset vähemmistöt putoavat tai ajautuvat. Näiden kansalaisten poliittiset äänet tai taloudelliset resurssit eivät vain yksinkertaisesti tuota riittävästi vaikutusvaltaa heidän elämäntilanteensa korjaamiseen ja näkökantojensa huomioimiseen. Näissä yhteyksissä politiikan ja talouden välisten rajojen uudelleen määrittämistä on harkittava vakavasti. Tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi

siirtymistä taloudellisesta liberalismista korkeaan liberalismiin. Myöskään yhteiskunnan kolmannen sektorin roolia ei voi näissä yhteyksissä unohtaa.

Viides tilanne liittyy hyvinvointiyhteiskuntaan, jossa sekä politiikan että talouden toimijoilla on niin laaja intressi talouspolitiikkaan, että ne toimivat päällekkäin eikä selkeää rajakohtaa löydy. Suomessa on tilanne, jossa sekä yritykset yhdessä ammattiyhdistysliikkeen kanssa että valtiovalta katsovat keskeisten talouden pelisääntöjen asettamisen kuuluvan omaan toimialaansa. Selkeän moraalisen työnjaon puuttuessa päädytään legitimiteettiongelmiin ja yhteiskunnalliseen vastuukilpailuun.

Lopuksi

Yritysvastuukeskustelussa on kiinnitettävä vahvemmin huomiota julkisen ja kollektiivisen vastuun kysymyksiin ja rajantekoon julkisen ja yksityisen vallan välillä. Nähdäksemme politiikan ja talouden välisten rajojen vahvuus ja sijainti yhteiskunnassa on merkittävä demokraattisen poliittisen vallan kysymys, joka tulee kaikkien vapaiden ja tasa-arvoisten kansalaisten tontille. Liberaalia poliittista traditiota ei ole tässä yhteydessä vielä ammennettu loppuun vaan sen korkea perinne tarjoaa taloudelliselle liberalismille osin vaihtoehtoisia resursseja talouden ja politiikan välisten eettisesti merkittävien rajoja tukemiseen.

Yksittäisten liikeyrityksen kannalta liberaalin moraalisen työnjaon sekä politiikan ja talouden rajojen säilyminen tarkoittaa yritysten pysymistä taloudellisina toimijoina, joiden on kyettävä rajaamaan vastuutoimensa siten, että niiden hoitaminen on liiketoiminnallisesti järkevää. Talouden ja politiikan välisten rajojen kadotessa joko liikeyritykset muuttuvat poliittisiksi toimijoiksi, jolla ei ole demokraattista mandaattia poliittisen vallan käyttöön tai valtiovalta muuttuu yrittäjäksi, jolla ei ole markkinataloudellista vastuuta tai osaamista. Työnjaon hämärtyessä julkinen valta menettää liberaalidemokraattisen oikeutuksensa ja markkinatalous uskottavuutensa. ■

LÄHTEET

Arneson, R. J. (1993). Market socialism and egalitarian ethics. Teoksessa P. K. Bardhan & J. E. Roemer (toim.) Market socialism: The current debate. New York: Oxford University Press.

Carrol, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. Academy of Management Review, 4, 497-505.

Crane, A., Matten, D. & Moon, J. (2008). Corporations and citizenship. Cambridge: Cambridge University Press.

Djelic, M.-L. & Etchanchu, H. (2015). Contextualizing corporate political responsibilities: Neoliberal CSR in historical perspective. Journal of Business Ethics, online, 1–55. https://doi.org/10.2139/ssrn.2462772

Ehrnström-Fuentes, M. & Kröger, M. (2018). Birthing extractivism: The role of the state in forestry politics and development in Uruquay. Journal of Rural Studies, 57, 197-208.

Elson, C. M., Ferrere, C. K. & Goossen, N. J. (2015). The bug at Volkswagen: Lessons in co-determination, ownership and board structure. Journal of Applied Corporate Finance, 27, 36-43.

Environmental Protection Agency, Notice of Violation, November 2, 2015 available at http://www2.epa.gov/sites/production/files/2015-11/documents/vw-nov-2015-11-02.pdf

Freeman, S. (2011). Capitalism in the classical and high liberal traditions. Social Philosophy and Policy, 28, 19-55.

Friedman, M. (1962). Capitalism and freedom. Chicago: University of Chicago Press.

Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. New York Times Magazine, September 13, 32–33, 122–24.

Green, H. (2010). The company town: The industrial Edens and satanic mills that shaped the american economy. New York: Basic Books.

Habermas, J. & Rehg, W. (1996). Between facts and norms: Contributions to a discourse theory of law and democracy. Cambridge, MA: MIT Press.

Heikkurinen, P. & Mäkinen, J. (2018). Synthesising corporate responsibility on organizational and societal levels of analysis: An integrative perspective, Journal of

Business Ethics, 149, 589-607.

Hennchen, E. (2015). Royal Dutch Shell in Nigeria: where do responsibilities end? Journal of Business Ethics 129, 1-25.

Hotten, R. (2015). Volkswagen: The scandal explained. BBC News, 10 December 2015. https://www.bbc.com > business-34324772

Husted, B. & Salazar, J. D. J. (2006). Taking Friedman seriously: Maximizing profits and social performance. Journal of Management Studies, 43, 75-91.

Jensen, M. C. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. Business Ethics Quarterly, 12, 235–256.

Jensen, M. C. (2008). From conflict to cooperation for promotion of the common good. In Dialogue: Towards superior stakeholder theory. Business Ethics Quarterly, 18, 153–190.

Matten, D. & Crane, A. (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. Academy of Management Review, 30, 166–179.

McWilliams, A., Siegel, D. & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: strategic implications. Journal of Management Studies, 43, 1-18.

Mäkinen, J. & Kourula, A. (2012). Pluralism in political corporate Socsal responsibility. Business Ethics Quarterly, 22, 649–678.

Mäkinen, J. & Kasanen, E. (2015). In defense of a regulated market economy. Journal of Global Ethics, 11, 99–109. https://doi.org/10.1080/17449626.2015.1004464

Mäkinen, J. & Kasanen, E. (2016). Boundaries between business and politics: A study on the division of moral labor. Journal of Business Ethics, 134, 103-116.

Phillips, R. A. & Margolis, J. D. (1999). Toward an ethics of organizations. Business Ethics Quarterly, 9, 619–638.

Rawls, J. (1971). A theory of justice. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Rawls, J. (1996). Political liberalism. New York: Columbia University Press.

Richter, U. H. (2010). Liberal thought in reasoning on CSR. Journal of Business Ethics, 97, 625-649.

Scherer, A. G. & Palazzo, G. (2007). Toward a political conception of corporate responsibility: Business and society seen from a Habermasian perspective. Academy of Management Review, 32, 1096–1120.

Scherer, A. G. & Palazzo, G. (2011). The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. Journal of Management Studies, 48, 899-931.

Scherer, A. G., Baumann-Pauly, D. & Schneider, A. (2013). Democratizing corporate governance: compensating for the democratic deficit of corporate political activity and corporate citizenship. Business & Society, 52, 473–514. https://doi.org/10.1177/0007650312446931

Whitley, R. (1999). Divergent capitalisms: The social structuring and change of business systems. Oxford: Oxford University Press.

JUKKA MÄKINEN, *Liike-elämän etiikan professori, Estonian Business School, Department of Marketing and Communication sekä liike-elämän etiikan ja yritysvastuun dosentti, Aalto University School of Business, Department of Management Studies. Mäkisen tutkimus keskittyy liikeyritysten muuttuvaan poliittiseen asemaan globaalissa taloudessa. Hän lähestyy näitä kysymyksiä poliittisen teorian ja erityisesti yhteiskunnallista oikeudenmukaisuutta ja demokratiaa koskevien teorioiden näkökulmasta. Mäkisen tutkimuksia on ilmestynyt Business Ethics Quarterly, Journal of Business Ethics, Utilitas, Organization and Management Review, Journal Of Global Ethics, Journal of Sustainable Tourism -lehdissä.*

EERO KASANEN, *professori emeritus, Aalto University Business School, ESADE Business School, on toiminut Helsingin kauppakorkeakoulun rehtorina ja useiden hallitusten jäsenenä (Itella, Kesko, Elcoteq, Kaleva). Kasanen on tutkinut yritysvastuuta, investointeja, tuloksensäätelyä ja metodisia kysymyksiä. Hän on julkaissut mm. Journal of Business Ethics, Journal of Financial and Quantitative Analysis, Journal of Accounting and Economics ja Accounting, Organizations and Society lehdissä.*

Pauli Juuti

Huono johtaminen

Huono johtaminen on varsin yleistä, vaikka siitä ei juuri puhuta. Huono johtaminen esiintyy eri syvyystasoisina ilmiöinä. Usein kiinnitetään huomiota vain huonon johtamisen kaikkein räikeimpiin ilmenemismuotoihin. Huonoa johtamista tulisi kuitenkin alkaa poistaa jo silloin, kun se on vasta orastamassa. Silloin sitä on myös helpointa poistaa. Huono johtaminen, joka nojaa tavanomaisina pidettyihin puitteisiin saa usein pakottavan johtamisen luonteen. Syvälle työyhteisön kulttuuriin juurtunut huono johtaminen luo kulttuurisia valhekuvia, jotka saattavat vääristää toiminnan taustalla olevia uskomuksia. Huonoa johtamista voidaan poistaa, mikäli rohjetaan puhua työpaikalla esiintyvistä ilmiöistä niiden oikeilla nimillään.

AVAINSANAT: Johtaminen, henkilöstöjohtaminen, johtamisen kehittäminen, organisaation kehittäminen

Johdanto

Johtamista ihanteellistava ja romantisoiva kuva hallitsee sitä runsasta kirjoittelua, jota lehdissä ja kirjoissa johtamisesta esitetään. Tämän mielikuvan mukaan johtaja on suurmies, joka ohjaa tai on jo ohjannut organisaation menestykseen. Tällainen kirjoittelu peittää alleen puheen huonosta johtamisesta. Huono johtaminen on kuitenkin lähempänä arjen realismia kuin lehtien ja kirjallisuuden ihanteellistettu kuva.

Ihanteellistetun kuvan esittäminen on omiaan aiheuttamaan huomaamattomia sivuvaikutuksia. Yhtenä sivutuotteena ihannoidaan hierarkkista organisoitumista ja selkeää johtamisjärjestelmää, jossa ylemmät tahot sanovat, mitä alempien tahojen tulee tehdä. Tutkimuksista tiedämme, että tällainen mielikuva johtamisesta ja organisaatioista on vanhakantainen. Kun maailma muuttuu nopeasti ja kun ihmiset ovat asiantuntijavaltaisissa tehtävissään asiansa parhaita osaajia, tarvittaisiin toisenlaista, itseohjautuvuudelle perustuvaa työskentelyä (Laloux, 2016) ja jaettua johtajuutta (Juuti, 2013).

Tutkijoiden ja kehittäjien ponnisteluista huolimatta, monilla työpaikoilla tilanne ei ole eden-

nyt itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden suuntaan. Johtaminen näyttäytyykin usein työpaikoilla ristiriitaisena ilmiönä. Johtamiseen liittyviä pulmia voidaan kutsua yhteisellä nimellä, huono johtaminen, vaikkakin näiden pulmien syyt ja syvyystasot vaihtelevat suuresti.

Huonolla johtamisella tarkoitetaan muun muassa esimiesaseman tai vallan väärinkäyttämistä, autoritaarista johtamista, pelolla johtamista ja negatiivista johtamista (Pynnönen, 2015). Huonoon johtamiseen liittyy esimerkiksi, että
- esimies manipuloi alaistensa pelkoja ja toiveita saadakseen alaisensa mukautumaan omaan tahtoonsa,

- esimies vääristelee, jopa valehtelee saadakseen itselleen etua,
- esimies luo suosikkijärjestelmiä ja kohtelee ihmisiä epäoikeudenmukaisesti ja
- esimies toimii pahantahtoisesti kieroilemalla tai usuttamalla henkilöitä toistensa kimppuun
  (Lipman-Blumen, 2005).

Huono johtaminen on luultua paljon yleisempi ilmiö. Yhdysvalloissa tehtyjen tutkimusten mukaan noin 90 prosenttia Yhdysvaltojen työvoimasta on kärsinyt jossakin uransa vaiheessa huonosta johtamisesta (Hornstein, 1996). Suomessa tehdyt tutkimukset osoittavat, että huono johtaminen liittyy työyhteisön tulokselliseen. Työyhteisöissä, jotka eivät olleet saavuttaneet tavoitteitaan, henkilöstö oli usein tyytymätöntä tapaan, jolla ihmisiä kohdeltiin sekä siihen, miten esimies kommunikoi alaistensa kanssa sekä siihen, kuinka esimies osallistui päivittäiseen työhön (Taimela & Aro, 2015).

Huono johtaminen on kiusallinen ilmiö myös henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Henkilöstöjohtamisessa on perinteisesti pyritty siihen, että johtaminen olisi hyvänlaatuista ja että johtaminen olisi tasalaatuista organisaation eri osissa. Näistä syistä henkilöstöjohtamisessa kannattaa panostaa huonon johtamisen pois kitkemiseen. Mahdollisuuden kehittämiselle tarjoaa se, että johtaminen on ihmisten yhdessä sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta muovaama ilmiö, jota voidaan muuttaa.

Millaiset seikat aiheuttavat huonoa johtamista?

Monet seikat voivat olla huonon johtamisen taustalla. Kuitenkin ehkäpä yleisin syy huonon johtamisen ilmenemiselle on, että työyhteisö eri syistä ajautuu pois perustehtävästään. Tällöin ne päämäärät ja tavoitteet, joita toiminnalle on asetettu ja joita eri osapuolet toiminnalta odottavat, eivät käytännön tasolla toteudu. Vaikka esimies ei ole suinkaan ainoa henkilö, jonka tulisi pyrkiä pitämään työyhteisön toiminta sen perustehtävän suuntaisessa toiminnassa, on esimiehen rooli tässä pyrkimyksessä keskeinen. Kuitenkin monet seikat esimiehen työssä ja roolissa pyrkivät suistamaan esimiehen toiminnan pois siltä kultaiselta keskitieltä, jota noudattamalla on mahdollista saavuttaa hyviä tuloksia niin henkilöstön kuin organisaationkin kannalta. Tällaisia tekijöitä on esitelty kuvassa 1.

Klassisessa esimerkissä esimiehen työhön liittyvistä vaikeuksista esitetään esimiehen rooli ”puun ja kuoren välissä olemiseksi” (Whyte, 1945). Tällöin ylemmiltä ja alemmilta tahoilta tulevat vaateet eivät kohtaa esimiehen työssä. Ylemmiltä tahoilta tulevat vaateet esimiehen työlle liittyvät yleensä taloudellisiin tavoitteisin ja alemmilta tahoilta tulevat odotukset puolestaan liittyvät muun muassa palkkaukseen, työyhteisön ilmapiiriin ja kohtelun oikeudenmukaisuuteen. Usein esimiehillä on vaikeuksia saattaa nämä ristikkäiset tavoitteet sopusointuiseen suhteeseen keskenään. Tilannetta pahentaa vielä se, että organisaatioympäristöjen monimutkaistumisen seurauksena on syntynyt lukuisa joukko erilaisista johtamisnäkökulmista tulevia vaateita, joita esimiehen olisi työssään otettava huomioon. Nämä vaateet ovat usein

- Vaikeus sovittaa yhteen ylempää ja alempaa tulevat erilaiset vaatimukset
- Vaikeus sovittaa yhteen esimiestyöhön liittyvät ristikkäiset tavoitteet
- Vaikeus työstää osaksi omaa identiteettiä erilaisia esimiesrooliin liittyviä puolia ja käsitellä niihin liittyviä tunnetiloja
- Esimiehellä ja alaisilla olevat erilaiset käsitykset perustehtävästä, tavoitteista ja/tai työmenetelmistä
- Hallitsemattomat muutokset ja kriisitilanteet
- Yksilöllisten irrationaalisten roolien korostuminen esimiestyössä

Kuva 1. Huonon johtamisen syitä

ristikkäisiä, kuten esimerkiksi vaade toiminnan tehokkuuden ja tuotteiden sekä palveluiden laadun saamanaikaisesta lisäämisestä.

Myös esimiehen työ voi viedä esimieheksi ryhtyneen ihmisen sellaisille alueelle, johon hän ei mielellään menisi. Monet esimiesuralle lähteneet henkilöt ovat huomanneet joitakin vuosia esimiesasemassa oltuaan, ettei esimiehen työhön liitykään sellaista hohtoa kuin he alun alkujaan olivat kuvitelleet. Päinvastoin he huomaavat käyttävänsä suurimman osan valveilla olevasta ajastaan työhön liittyvien pulmien ratkaisemiseen ja työhön liittyvien kokousten pitämiseen. Nämä työhön liittyvät vaateet saattavat tuntua kohtuuttomilta ja asettua ikävällä tavalla ristiriitaiseen asemaan perhe-elämän ja muun vapaa-ajan kanssa. Tällaisen ristiriidan syntyminen esimiehen roolin ja muun ihmisenä olemisen välille saattaa houkutella esimiestä ”oikomaan sieltä missä aita on matalin.” Tällöin esimies saattaa luopua noudattamasta niitä korkeatasoisia eettisiä vaatimuksia, joita esimiehen työhön liittyy.

Johtaminen on usein määritelty muiden toimintaan vaikuttamisena. Tämä yksinkertainen määritelmä peittää alleen sen, ettei muiden toimintaan ja ajatteluun ole suinkaan helppoa vaikuttaa. Esimies saattaa ajautuakin lähes huomaamattaan tilanteeseen, jossa hänen hyvää tarkoittavat vaikuttamispyrkimyksensä näyttävät aiheuttavan vääränlaisia reaktioita ainakin joidenkin työyhteisön jäsenten keskuudessa. Tällöin esimies saattaa koventaa otteitaan saadakseen ajamansa näkökulman toteutetuksi.

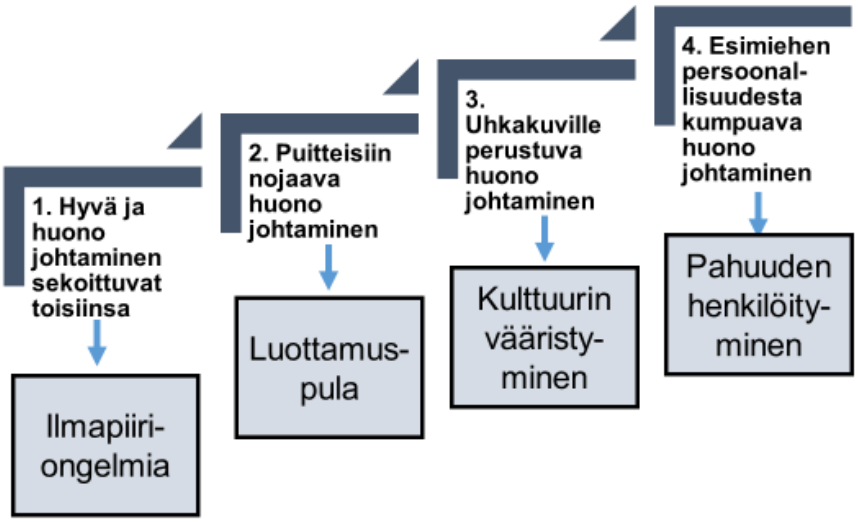
Nopeat muutokset haastavat yhteisymmärryksen syntymisen mahdollisuuden työyhteisössä. Näkemyseroja synnyttävät paitsi muutosten

pyörteet, myös se, että esimies ja alaiset painottavat erilaista aikajännettä työtilanteita tarkastellessaan. Esimiehet pyrkivät painottamaan tulevaisuuteen liittyviä seikkoja työskentelyä tarkastellessaan, kun taas alaiset painottavat jo koettua, siis menneisyyttä. Aina ei ole helppoa yhdistää näitä näkökulmia suotuisalla tavalla, ilman että matkalle tulee ”nimismiehen kiharaa ja suuriakin pomppuja”.

Miten huono johtaminen vaikuttaa työyhteisössä?

Huonon johtamisen tarkastelua vaikeuttaa, että se ilmenee varsin erilaisina ilmiöinä. Jotkut huonon johtamisen esiintymismuodot ovat lähes huomaamattomia ja toiset taas ovat varsin räikeitä. Pahinta huonon johtamisen esiintymisessä on, että se alkaa lähes huomaamattomalla tavalla ja syvenee nopeasti todella räikeiksikin ilmiöiksi tartuttaen matkallaan perinteisesti terveitäkin työyhteisön osia.

Kuvassa 2 on esitetty malli huonon johtamisen ”syvyystasoista””. Tämän mallin tarkoituksena on yksinkertaistaa sitä prosessia, jonka kautta huono johtaminen tavanomaisesti pahenee. Huonon johtamisen leviämistä tarkasteltaessa on hyvä muistaa, että hyvä viesti ja huono viesti eivät ole viestinnässä samanarvoisia. Kielteinen viesti painaa jopa 5–10 kertaa enemmän kuin myönteinen viesti. Vastaavasti huono johtaminen on paljon merkittävämpää ihmisten mielissä kuin hyvä johtaminen. Lisäksi huonolla johtamisella on taipumus pahentua ajan kuluessa jo siitäkin syytä, että kivi kengässä hiertää aina vain enemmän mitä pidemmälle kuljetaan.



Kuvio 2. Huonon johtamisen ilmeneminen eri syvyystasoilla (Juuti, 2018, 147)

Tavanomaisimmillaan huono johtaminen sekoittuu esimiehen työssä hyvään johtamiseen. Tällöin ei yleensä edes puhuta huonosta johtamisesta. Esimiehen työhön liittyviä pulmakohtia saatetaan kutsua kehittämiskohteiksi. Kuitenkin kun nämä pulmat alkavat toistua ja kasautua syntyy ilmapiiriongelmia, kuten tiedonkulun ongelmia tai huhuja. Tällaisia ongelmia pidetään yleensä varsin tavanomaisina ja ne joko sivuutetaan tai niihin pyritään puuttumaan viestintää tai ilmapiiriä kehittämällä. Näiden ongelmien taustalla on kuitenkin usein näkemyseroja esimiehen ja työntekijöiden välillä. Kun nämä näkemyserot kasvavat riittävän suuriksi, saattaa esimies pyrkiä erilaisten keinojen avulla pakottamaan ihmiset omaksumansa näkökulman taakse. Tällöin esimiehet saattavat käyttää hyväkseen erilaisia puitteita, kuten työsuhteiden määräaikaisuutta tai varoituksen antamista. Tällaisten menettelyjen käyttäminen saattaa tähdätä siihen, että esimies kykenisi tukahduttamaan eriävien näkökulmien esittämisen alkuunsa. Ongelmana tässä on, että näitä menettelyjä onnistuneesti hyödyntänyt esimies saattaa oppia käyttämään näitä tai vastaavia menetelmiä myös jatkossa. Vielä suurempana pulmana on, että näistä todellisuudessa ihmisiä pakottamaan pyrkivistä menettelytavoista voi tulla osa organisaation henkilöstöjohtamista, mikäli henkilöstöjohtamisessa sallitaan tai jopa tuetaan niiden käyttämistä.

Johtaminen perustuu usein siihen, että kun yhteisö kohtaa jonkin haastavan tilanteen, otetaan toiminnan ohjenuoraksi jonkun henkilön tai ryhmän esittämä näkemys ratkaisusta. Joskus tällainen ratkaisuesitys perustuu liioiteltujen uhkakuvien maalailulle. Tällaiset uhkakuvat saattavat olla kuviteltuja ja kummuta esittäjiensä ajatusharhoista (Klein & Riviere, 1964). Tällöin jotakin henkilöä, ryhmää tai osastoa voidaan alkaa pitää ongelmien aiheuttajana, syntipukkina. Tällaisia valheellisia mielikuvia omaksuneessa organisaatiossa kulttuuri on epäluulojen ja viholliskuvien sävyttämä. Kulttuuria sävyttää ajattelu, joka perustuu selkeille luokitteluille, jotka jakavat maailman täydelliseen hyvään ja absoluuttiseen pahaan. Pahimmassa tapauksessa organisaation jäseniltä aletaan vaatia näiden luokittelujen mukaista jäykkää ja kaavamaista käyttäytymistä, joka on omiaan tappamaan luovuuden ja innovatiivisuuden sekä viemään ihmiset sairaalloisten viholliskuvien sisälle. Valhekuville perustuva kulttuuri johtaa helposti siihen, että joitakin ihmisiä tai ihmisryhmiä aletaan syrjiä. Heidät saatetaan eristää ja heitä voidaan alkaa nimitellä. Tällöin yhteisöön ”hyväksyttyinä” jäseninä kuuluvat henkilöt eivät kuitenkaan huomaa, että hekin ovat osa eriarvoisiin ryhmiin jaettua koneistoa, joka pitää heitä tiukasti otteessaan. Kun työyhteisön kulttuuri on vääristynyt, huono johtaminen esiintyy usein työpaikkakiusaamisena. Vuosina 2008 ja 2013 useampi kuin kaksi viidestä (44 %) suomalaisista kertoi työpaikallaan esiintyvän työpaikkakiusaamista ainakin jonkin verran. Naisista kiusaamisen kohteena raportoi vuonna 2013 olleensa 8 prosenttia ja miehistä 4 prosenttia palkansaajista (Sutela & Lehto 2014, 115). Työpaikkakiusaaminen on yleistä etenkin haastavissa tilanteissa, kuten työpaikalla olevien muutostilanteiden keskellä (Vartia 2006).

Pahimmillaan huono johtaminen aiheutuu johtajasta itsestään, hänen vääristyneestä sisäisestä maailmastaan, jota hän työstää organisaation ulkoisella näyttämöllä (McIntosh & Rima, 2012). On selvää, ettei huono johtaminen juuri koskaan aiheudu pelkästään esimiehestä ja että huonoksi johtajaksi tuleminen vie aikaa. Esimies joutuu työssään tekemään koko ajan moraalisia ja eettisiä valintoja. Ei ole aina helppoa valita hyvyyteen ja oikeaan vieviä vaihtoehtoja, sillä niiden toteuttaminen vaatii usein paljon vaivannäköä. Sen vuoksi esimiehen saattaakin olla helpompi valita vaihtoehtoja, jotka ajavat asiansa, vaikka eivät aina olekaan niin eettisiä ja moraalisesti hyviä. Kuitenkin kun esimies on kerran madaltanut kynnystä, jolta hän valintoja tekee, on kynnyksen madaltaminen seuraavilla kerroilla entistä helpompaa (Zimbardo, 2007).

Emme tiedä syytä siihen, miksi johtajista suurempi osuus on psykopaatteja kuin väestöstä keskimäärin. Väestöstä noin 1 prosentti on psykopaatteja, esimiestehtävissä työskentelevistä 3-4 prosentilla ja ylimmästä johdosta jopa kymmenellä prosentilla on osoitettu olevan psykopaattisia piirteitä (Boddy, 2017). Syynä voi olla se, että psykopaattisia piirteitä omaavat henkilöt hakeutuvat muita herkemmin johtotehtäviin tai sitten että johtotehtävät ovat sellaisia, että ne houkuttelevat esille psykopaattisia piirteitä johtajina työskentelevissä henkilöissä.

On tavallista, että ahneuteen, narsismiin, sadismiin ja psykopatiaan liittyvät piirteet limittyvät toisiinsa ja esiintyvät yhdessä huonossa johtamisessa. Ahneuden taustalla on pelko siitä, ettei tule selviytymään. Pelko kaiken menettämisestä saa ahneen ihmisen alistamaan muut ihmiset omien tarkoitusperiensä ajamiseen Ahneelle ihmiselle aineettomilla seikoilla ei ole muuta arvoa kuin välinearvo, sillä hänelle vain konkreettisilla ja aineellisilla asioilla on merkitystä. Jotkut tutkijat ovatkin väittäneet, että johdosta on tullut oma kastinsa, joka välittää vain omista eduistaan (Locke & Spender, 2011).

Narsismi on korostunutta itseihailua. Narsistinen henkilö kompensoi omaa alemmuudentunnettaan pyrkimällä luomaan ympärilleen häntä suojaavan mielikuvan siitä kuinka erinomainen ja täydellinen hän on. Narsistinen henkilö varoo näyttämästä todellista sisintään kenellekään, jottei hänen alemmuudentunteensa ja tyhjyytensä paljastuisi (Kets de Vries, 1989). Narsistiset henkilöt eivät kykene tuntemaan empatiaa. Siksi he voivat käyttääkin muita häikäilemättä hyväkseen. He saattavat myös kokea itseensä kohdistuvan pienenkin uhkan tuhoisaksi, sillä he pelkäävät sen voivan tuhota heidän kokemuksensa kaikkivoipaisuudesta (Kohut, 1985). Samasta syystä he saattavat kostaa suhteettomalla tavalla. Organisaatioissa narsistinen johtaja kerää ympärilleen sisäpiirin, joka pyrkii suojaamaan heitä ulkoisilta uhilta. Vaikka sisäpiirissä säilyminen edellyttää henkilöiltä sitä, että he jatkuvasti ruokkivat narsistisen johtajan itsetuntoa mielistelemällä ja kehumalla häntä, kohtelee narsistinen johtaja sisäpiiriinkin kuuluvia henkilöitä aika ajoin raa-alla tavalla (Juuti, 1995).

Sadistinen henkilö saa tyydytystä muiden kiduttamisesta ja rääkkäämisestä, sillä tuntiessaan muiden tuskan, hän tuntee itse elävänsä ja eheytyvänsä. Sadisti hakeekin vallantunnetta keinolla millä hyvänsä. Sadismi onkin vallantunnetta ilman tarvetta samaistua. Sadismi on oman avuttomuuden ja riippuvuuden torjumisesta aiheutuva pyrkimys hallita muita julmasti (Padilla ym., 2007). On myös huomattava, että usein myös työpaikan rakkaussuhteet ovat pikemminkin alistus- kuin rakkaussuhteita.

Miten huonoa johtamista voidaan kesyttää?

On olemassa lukuisia keinoja, joilla huonoa johtamista voidaan kesyttää. Monet näistä keinoista vaativat henkilöstöjohdon ja esimiesten yhteistyötä sekä työyhteisön jäsenten mukaan saamista kehittämistyöhön. Ennen kuin huonoa johtamista voidaan lähetä kitkemään, on tunnistettava mistä on kysymys ja rohjettava puhua ilmiöstä, siis huonosta johtamisesta, itsestään.

Suurin osa huonosta johtamisesta on luonteeltaan lievää ja toteutuu vain yksittäisen esimiehen kohdalla. Tällöin myös huonon johtamisen kehittäminen on helpointa. Vaikeutena on, ettei huonoa johtamista pyritä poistamaan. Siitä ei puhuta oikealla nimellä, vaan kierrellen puhumalla esimerkiksi johtamisen kehittämisestä tai hyvän johtamisen aikaansaamisesta. Tällöin ei edes pyritä tarttumaan härkää sarvista ja selättämään ongelmaa, josta onkin helppo vaieta ja jättää se silleen, kuin ottaa ongelma esille.

Yksittäisiä ilmapiiriongelmia voidaan myös pyrkiä parantamaan siten, että tehdään rutiininomaisia ilmapiiritutkimuksia ja kerrotaan niiden tuloksia. Varsinaisia toimenpiteitä ei kuitenkaan usein tehdä, eikä toimenpiteiden toteutumista seurata. Tällainen tilanne jättää työyhteisön todellisuudessa yksin ongelmiensa kanssa. Tällöin käy usein niin, että esimies pyrkii ratkaisemaan työilmapiiripulmat käyttämällä hänelle tuttuja menettelytapoja, muun muassa kuria ja valvontaa. Tiedämme kuitenkin, että tämä vain pahentaa ongelmaa. Mikäli ilmapiirissä esiintyy ongelmia, on niihin tartuttava jämäkästi ja niiden syyt on paitsi kartoitettava myös systemaattisesti poistettava (Juuti, 1988).
Mikäli työyhteisössä vallitsee luottamuspula, ei huonosta johtamisesta useinkaan puhuta, vaan ajatellaan että puitteet, joilla huonoa johtamista ylläpidetään, kuuluvat työyhteisön arkeen. Määräaikaisten työsuhteiden loppumisuhka, varoitusten saamisen uhka ja irtisanomisen uhka ovat kuitenkin omiaan luomaan pelon ilmapiiriä. Pelolla on se ikävä taipumus, että se leviää kulovalkean tavoin. Pelko toimii kyllä pakotteena, mutta samalla se aiheuttaa suunnattoman määrän turhaa stressiä, joka verottaa työyhteisössä olevien voimavaroja (Lipman-Blumen, 2008).

Työyhteisöissä, joissa vallitsee luottamuspula, on tehtävä pitkäjänteistä ja systemaattista kehittämistyötä useilla rintamilla samanaikaisesti. Luottamus ei synny hetkessä eikä luottamusta lisää se, että johto alkaa yhtäkkiä viestimään avoimesti työpaikan asioista. Viestinnän avoimuuden lisääminen on hyvä alku, mutta se vaatii rinnalleen lukuisia muitakin toimenpiteitä, jotta menetetty luottamus vähitellen palaisi ja pelon ilmapiiri väistyisi.

Työyhteisöissä, joiden kulttuuri on vääristynyt ja rakentunut valheellisten viholliskuvien varaan, ei enää edes osata puhua huonosta johtamisesta, sillä sen esiintymismuotoja ei voi organisaation sisältäpäin edes tunnistaa. Tämä johtuu siitä, että kulttuuri rakentaa ne ajattelutavat ja identiteetit, joita organisaation jäsenillä on käytössään. Tämän vuoksi huono johtaminen on tällä syvyystasolla esiintyessään ensin tehtävä näkyväksi. Vaikeutena tässä huonon johtamisen näkyväksi tekemisessä on, että huonoon johtamiseen liittyvät ilmiöt esiintyvät tunnetasoisina ilmiöinä, joita on vaikea sanoittaa. Siksi huonon johtamisen näkyväksi tekemisessä on käytettävä keinoja, jotka ikään kuin kaivavat kulttuurin tunnetasoisesta varastosta esille tapahtumia, jotka tuovat huonon johtamisen esiintymisen näkyvästi esille ja antavat työyhteisön jäsenille mahdollisuuden tarkastella näitä ilmiöitä (Juuti & Salmi, 2014).

Kun huono johtaminen henkilöityy, se samalla myös tiivistyy. Onkin ihmeteltävä, miksi jotkut ihmiset ovat päässeet johtotehtäviin, vaikka he eivät ulkopuolisen silmin niihin lainkaan sovellu. Ehkäpä syynä on, että persoonaltaan vinoilla henkilöillä on usein muita suurempi halu pyrkiä johtotehtäviin Toiseksi persoonaltaan vinoutuneet henkilöt eivät koe ahdistusta (Levinson, 2006). Tällaiset henkilöt näyttävät tietävän, mitä pitää tehdä. Kuitenkaan kukaan ei useinkaan tule ajatelleeksi, että tällaisten henkilöiden esittämät varmat mielipiteet perustuvat usein heidän omassa mielessään luomilleen fantasioille ja kuvaavat tilannetta valheellisella tavalla. Siinä sivussa he saattavat raadella heidän tielleen asettuneita henkilöitä pedon tavoin, sillä heillä on valtaa ja he osaavat taitavasti manipuloida muita (Byron, 2004).

On selvää, että epäoikeudenmukainen, valehteleva, juonitteleva, huutava ja/tai piittaamaton esimies saa aikaan pahaa jälkeä, jonka seurauksena työyhteisön ilmapiiri tulehtuu pahoin. Mikäli ihmiset eivät pääse pois tällaiselta työpaikalta tai mikäli tätä pahaa oloa ei kyetä poistamaan, ihmiset muuttuvat kyynisiksi. Jotkut saattavat kapinoida, mutta useat uupuvat tai masentuvat.

Huonon johtamisen kesyttämisen keinoja

Koska johtaminen on ihmisten konstruoima ilmiö, voidaan sitä myös kehittää (kuva 3). Henkilöstöjohtamisella on huonon johtamisen kehittämisessä keskeinen asema. Jo aivan perinteisen henkilöstöjohtamisen keinoin voidaan tehdä paljon. Mikäli organisaatiossa kiinnitetään riittävästi huomiota esimiesvalintoihin, voidaan ennalta ehkäistä sellaisten henkilöiden hakeutuminen esimiestehtäviin, jotka eivät niihin sovellu.

Lisäksi jokainen esimiestehtäviin valittu henkilö tulisi perehdyttää työhönsä riittävän hyvin. Usein esimiehiksi valittu henkilö saattaa ihanteellistaa joitakin organisaatiossa käytössä olevia johtamismenetelmiä, joiden joukossa on myös sellaisia, joista aika on auttamattomasti ajanut ohitse. Siksi jokaiselle uudelle esimiehelle pitäisi nimetä mentori, jonka kanssa hän voi käydä johtamiseen liittyviä tilanteita lävitse muutaman ensimmäisen esimiehenä olovuoden kuluessa. Näin uusi esimies saa mahdollisuuden työstää esimiestehtävän hänessä herättämiä tunteita ja muita reaktioita tutun ja turvallisen henkilön kanssa. Lisäksi hän saa mahdollisuuden reflektoida sitä, millaisia keinoja kokenut esimies eri johtamistilanteissa todennäköisesti käyttäisi.

Jokaisen esimiehen, niin vasta esimiestehtäviin tulleiden kuin siellä jo kauan olleidenkin, tulisi aika ajoin osallistua esimiesvalmennukseen. Esimiesvalmennus voi parhaimmillaan tarjoa esimiehille peilejä, joiden kautta he voivat tarkastella omaa toimintaansa erilaisissa johtamistilanteissa. Olisi tärkeää varmistaa, että jokainen esimiesvalmennukseen osallistuva henkilö toteuttaisi valmennuksen kuluessa ohjatulla tavalla harjoituksia, jotka auttavat häntä tarvittaessa muuttamaan käyttäytymistään työpaikalla ja joiden avulla hän voi käynnistää kehittämishankkeita sellaisissa asioissa, joista työyhteisön ilmapiiri, toimintatavat ja ihmisten työhyvinvointi mahdollisimman paljon hyötyisivät.

HENKILÖSTÖJOHTAMISEEN LIITTYVÄT KEINOT
Esimiesvalinnat
Esimiesten perehdyttäminen
Esimiesten työnopastus
Esimiesvalmennus
Urajärjestelmät

RYHMÄÄN LIITTYVÄT KEINOT
Perustehtävän kirkastaminen
Työnjaon ja roolien selkeyttäminen
Työmenetelmien kehittäminen
Työmäärien sopeuttaminen
Ihmissuhteiden ja arvojen kehittäminen

ESIMIEHEEN LIITTYVÄT KEINOT
Mentorointi
Coachaus
Työnohjaus
Oman työn reflektointi
Action learning

ORGANISAATION KEHITTÄMISEEN LIITTYVÄT KEINOT
Työilmapiirin kehittäminen
Työyhteisön tunnetilojen kehittäminen
Työyhteisön puitteiden oikeudenmukaisuuden tarkastelu
Dialoginen kehittäminen

Kuvio 3. Huonon johtamisen kesyttämisen keinoja (Juuti 2018, 209).

Suurin osa johtamisen oppimisesta tapahtuu työssä (Yip & Wilson, 2010). Siksi henkilöstöjohdon tulisi auttaa esimiehiä oppimaan omista johtamiskokemuksistaan. Henkilöstöjohto voi tarjota edellä mainitun mentorointikäytännön lisäksi työnohjausta esimiehille. Lisäksi henkilöstöjohto voi pyrkiä opettamaan esimiehille coachaavien johtamismenetelmien käyttämistä. Vaikka coachaamisen käyttäminen saattaa tuntua ensi silmäykseltä helpolta, se ei sitä ole, vaan sisältää paljon mahdollisuuksia, joita vain herkällä tavalla tilanteita lukeva henkilö osaa hyödyntää.

Henkilöstöjohtaminen voi varmistaa, että vain esimiestehtäviin soveltuvat henkilöt pääsevät esimiestehtäviin niin sanotun urajärjestelmän avulla. Yksinkertaisin esimiestehtäviin liittyvä urajärjestelmä on sellainen, että taloon valitaan nuoria esimiehiä, jotka sijoitetaan ensin ensiasteen esimiestehtäviin. Tämän jälkeen heitä valmennetaan ja heidän keskuudestaan valitaan soveltuvimmat keskijohtoon. Tämänkin jälkeen kaikki esimiehet osallistuvat esimiesvalmennukseen ja vihdoin paikkojen vapautuessa soveltuvimmat ylenevät johtoon. Tällaisen urajärjestelmän rakentaminen vaatii sisäisen rekrytoinnin painottamista ulkoiseen nähden. Nykyisin on kuitenkin varsin yleistä, että ulkoista rekrytointia painotetaan sisäisen kustannuksella. Tällöin ajatellaan, että saadaan ulkoa parempaa esimies- ja johtaja-ainesta kuin mitä talon sisällä on. Näin voi ollakin, mikäli pitkäjänteinen esimiesvalmennus on laiminlyöty. Ulkoisen rekrytoinnin suosiminen esimiesvalinnoissa avaa portin huonolle johtamiselle, sillä tällöin ei voida tietää, millaisia menetelmiä valittu henkilö tulee esimiestyössään käyttämään. Lisäksi ulkoa valittu esimies ei ole riittävästi perehtynyt tehtäviin, joita hänen johtamassaan työyhteisössä tehdään. Näin hän saattaa suhtautua alaisiinsa henkilöihin liittyvien anti- ja sympatioiden kautta, eikä sen mukaan millaista työtä nämä tekevät ja kuinka paljon potentiaalia näillä on kehittyä.

Henkilöstöjohtamisen tulee myös aika ajoittain käynnistää työyhteisötasolla kehittämishankkeita, jotka auttavat kirkastamaan sitä perustehtävää, joka kullakin työyhteisöllä on. Lisäksi näissä kehittämishankkeissa olisi tarkasteltava sitä, millaisia työprosesseja työyhteisössä on ja millaisia rooleja itse kukin työyhteisön jäsen on tottunut ottamaan. On tavanomaista, että työt jakautuvat varsin epätasaisesti työyhteisöissä. Tällaisten vääristyminen oikaiseminen on edellytyksenä huonon johtamisen pois kitkemiselle. Lisäksi huonon johtamisen seurauksena ihmissuhteet työyhteisössä saattavat olla hyvinkin pahassa solmussa. Näiden solmujen avaaminen auttaa sekä työyhteisöjä selviämään niistä haasteista, joita sen eteen tulee, että työyhteisön jäseniä voimaan työssään hyvin.

Yhteenveto

Huono johtaminen on yllättävän yleinen ilmiö, vaikka siitä ei juuri puhuta. Huono johtaminen vaikuttaa kuitenkin monien ihmisten arkeen, työskentelyyn ja koko elämäänkin. Paha kyllä huono johtaminen vaikuttaa näiden ihmisten elämään pitkävaikutteisella ja kavalalla tavalla. Huono johtaminen ei poistu sillä, että johtamisesta puhutaan ihanteellistetulla tavalla tai sillä että koko ajan keksitään uusia, toinen toistaan hienompia johtamismalleja. Huono johtaminen ei myöskään poistu sillä, että pyritään kehittämään ns. hyvää johtamista.

Huono johtaminen ei ole pelkästään joidenkin vinoutuneen persoonallisuuden omaavien ihmisten työpaikoille tuoma ilmiö, vaan sillä on juurensa siinä yhteiskunnallisessa ympäristössä, jossa elämme ja joissa organisaatiot toimivat. Huono johtaminen ei ole ainoastaan autoritaarista, käskyvaltaista ja esimieskeskeistä johtamista. Se on myös alaisista piittaamatonta sekä puitteita hyväkseen käyttävää, ihmisiä pakottavaa johtamista.

Esimerkiksi määräaikaisen työsuhteen katkaisemisella pelotteleva johtaminen ja varoituksia jakeleva johtaminen, nojaa laillisiin puitteisiin, mutta aiheuttaa siitä huolimatta pelkoa, ahdistusta ja epäoikeudenmukaisuuden tunnetta. Se on siis laillista, muttei eettistä. Henkilöstöjohtamisen, joka tällaisen johtamisen hyväksyy tai sitä jopa tukee, tulisi asettaa oma toimintansa suurennuslasin alle ja kysyä: Toimimmeko eettisesti?

Huono johtaminen etenee usein huomaamattomasti ja syövän lailla tartuttaa edetessään lopulta koko organisaation. Siksi huonoa johtamista tulee pyrkiä aktiivisesti kitkemään, vaikka sitä ei vielä näyttäisi esiintyvänkään, ainakaan mittavassa määrin. On paljon helpompi kesyttää huonoa johtamista silloin, kun se on vasta alkuvaiheessaan. Huono johtaminen joka näkymättömällä tavalla kätkeytyy hyvän johtamisen sekaan, voidaan poistaa, alkamalla puhua ilmiöistä niiden oikeilla nimillä. Jo se, että aloittaa etsimällä huonoa johtamista organisaatiossa, saattaa auttaa.

Jos huono johtaminen nojaa organisaatiossa yleisesti hyväksyttyihin ja käytössä oleviin puitteisiin, vaaditaan huonon johtamisen pois kitkemistä ehdottavalta henkilöltä rohkeutta. Tällöin ei riitä se, että tarkastellaan yksittäisten esimiesten toimenpiteitä, vaan tarkastelu on ulotettava myös niihin toimintaprosesseihin, joita organisaation henkilöstöjohtamisessa on käytössä. Näiden prosessien kääntöpuolta on tarkasteltava tavalla, joka pyrkii löytämään niitä porsaanreikiä, joilla niitä voidaan käyttää vallan käyttämisen välineenä.

Jos huono johtaminen on luikerrellut työyhteisön kulttuuriin, sen kesyttäminen vaatii paljon. Valhekuville perustuvan, harhaisen kulttuurin uudistaminen vaatii sekä tietoisia, pitkäjänteisiä toimenpiteitä että sellaisia menetelmiä, jotka kykenevät porautumaan työyhteisön vinoutuneeseen alitajuntaan. Tällöin erilaiset näytelmälliset keinot saattavat auttaa kulttuuristen vinoutuminen ja niiden aiheuttamien tunnetasoisten vääristymien esille tuomisessa. Vaikka vääristymät saataisiin esille, se ei vielä riitä, sillä niiden nujertaminen vie kauan ja vaatii systemaattisia toimenpiteitä.

Henkilöstöjohtamisella on keskeinen merkitys huonon johtamisen pois kitkemisessä. Henkilöstöjohtaminen voi ensinnäkin tehdä omat perusprosessinsa mallikkaalla tavalla, jolloin kunnolliset työhönoton ja työhön perehdyttämisen toimenpiteet sekä hyvä valmennus ja erilaiset urajärjestelmät osaltaan ennalta ehkäisevät huonon johtamisen esiintymistodennäköisyyttä. Lisäksi henkilöstöjohtaminen voi tarkastella erilaisia ihmisiin kohdistuvia toimenpiteitä etsien niiden seasta sitä, miten niitä voidaan mahdollisesti käyttää väärin esimerkiksi ihmisten alistamiseen ja kiusaamiseen. Henkilöstöjohtaminen voi myös tehdä aktiivisia kehittämistoimenpiteitä huonon johtamisen pois kitkemiseksi. Niitä on tehtävä erityisesti silloin, kun työyhteisön ilmapiirissä on ongelmia, työyhteisössä vallitsee luottamuspula, tai työyhteisön kulttuuri perustuu valheellisille mielikuville. Tilanne on paha kyllä jo ajautunut henkilöstöjohdon ulottumattomiin silloin kun organisaation johtoryhmään on päässyt joku vinoutuneen persoonallisuuden omaava henkilö. ■

LÄHTEET

Boddy, C. (2017). Psychopathic leadership. A case study of a corporate psychopath CEO. Journal of Business Ethics, 145, 141-156.

Byron, C. (2004). Testosterone Inc: Tales of CEOs gone wild. Hoboken: John Wiley.

Hornstein, H. (1996). Brutal bosses and their prey. How to identify and overcome abuse in the workplace. New York: Riverhead Books.

Juuti, P. (1998). Työilmapiiri ja työolot. Aavaranta: Johtamistaidon opisto.

Juuti, P. (1995). Johtaminen ja organisaation alitajunta. Helsinki: Otava.

Juuti, P. (2013). Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P. (2018). Huono johtaminen. Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. Viljandi: Gaudeamus.

Juuti, P. & Salmi, P. (2014). Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. Juva: PS-kustannus.

Kets de Vries, M. (1989). Prisoners of leadership. New York: John Wiley & Sons.

Klein, M. & Riviere, J. (1964). Love, hate and reparation. London: Norton.

Kohut, H. (1985). Self-psychology and the humanities. Reflections on a new psychoanalytical approach. New York: W. W. Norton & Company.

Laloux, F. (2016). Re-inventing organizations. An illustrated invitation to join the conversation on next-stage organizations. London: Nelson Parker.

Levinson, H. (2006). Harry Levinson on the psychology of leadership. Boston: Harvard Business Review Book.

Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders. Why we follow destructive bosses and corrupt politicians – and how we can survive them. New York: Oxford University Press.

Lipman-Blumen, J. (2008). Dissent in times of crisis. Teoksessa S. Banks (toim.), Dissent and the failure of leadership (s. 37-52). Cheltenham: Edward Elgar.

Locke, R. & Spender, J.-C. (2011). Confronting managerialism: How the business elite and their schools threw our lives out of balance. London: Zed Books.

McIntosh, G. & Rima, S. (2012). Overcoming the dark side of leadership. How to become an effective leader by confronting potential failures. New Delhi: Good Times Books.

Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers and conductive environments. The Leadership Quarterly, 18, 176-194.

Sutela, H. & Lehto, A-M. (2014). Työolojen muutokset 1977 – 2013. Helsinki: Tilastokeskus.

Taimela, S. & Aro, T. (2015). Huono lähiesimiestyö pilaa kannattavuuden. Tutkimus johtamisen laadun ja yksikkökohtaisen kannattavuuden välisistä yhteyksistä. Haettu 20.4.2018 osoitteesta https://www.ilmarinen.fi/siteassetts/liitepankki/työnantaja/whitepaper_huono_johtaminen_syokannattavuuden_jouluk2015 .

Vartia, M. (2006). Henkisen väkivallan kohteeksi joutuminen työssä vuosina 1997-2003. Työ ja ihminen, 20, 190-201.

Whyte, W. (1945). The man in the middle: Position and problems of the foreman. Chicago: Chicago University Press.

Yip, J. & Wilson, M. (2010). Learning from experience. Teoksessa E. Van Velsor, C. McCauley & M. Ruderman (toim.), The Center of Creative Leadership. Handbook of leadership development (s. 63-95). Kolmas painos. San Francisco: Jossey-Bass.

Zimbardo, P. (2007). The Lucifer effect. Understanding how people turn evil. New York: Random House.

PAULI JUUTI *on valtiotieteen tohtori ja tietokirjailija sekä entinen professori. Hän on ennen eläkkeelle siirtymistään toiminut Johtamistaidon Opisto JTO:n tutkimusjohtajana sekä Lappeenrannan teknillisen yliopiston johtamisen ja organisaatioiden professorina. Hän on myös ollut Tampereen yliopiston henkilöstöasioiden ja johtamisen dosentti. Juuti on toiminut lukuisissa maamme organisaatioissa asiantuntijana ja kehittäjänä. Lisäksi hän on kirjoittanut yli 60 johtamiseen liittyvää kirjaa tai tutkimusjulkaisua. Viimeisimmät kirjat ovat: ”Jaetun johtajuuden taito”, ”Johtamisen kehittäminen” ja ”Huono johtaminen”.*

Kirsimarja Blomqvist

Luottamus murroksessa

Luottamus tukee kommunikaatiota, sitoutumista ja yhteistyön tuloksellisuutta. Se vähentää vaihdantakustannuksia ja lisää vaihdannasta syntyviä hyötyjä. Perinteisen ja staattisen yhteiskunnan samankaltaisuuteen ja tuttuuteen perustuva luottamus ei tue globaalissa ja dynaamisessa toimintaympäristössä työskentelevien asiantuntijoiden työtä. Luottamuksen dynamiikan ymmärtäminen antaa mahdollisuuden rakentaa modernissa maailmassa toimivaa luottamusta. Teknologiavälitteisessä ja dynaamisessa tietotaloudessa korostuu kyky vastata erilaisten osapuolten odotuksiin, yhdistää sosiaalista ja ei-henkilöityvää luottamusta sekä rakentaa luottamusta nopeasti.

AVAINSANAT: luottamus, teknologinen murros, globalisaatio, asiantuntijuus

Kiinnostuin luottamuksesta työskennellessäni 1990-luvulla kasvuyritysten parissa ja havaitessani, miten tärkeää asiakkaiden, rahoittajien ja kumppaneiden luottamus oli erityisesti tietointensiivisiä palveluita ja tuotteita kehittäville yrityksille. Aluksi halusin ymmärtää, miten yhteiskunta- ja taloustieteiden parissa tutkittua luottamusta voisi käsitellä työ- ja liike-elämässä. Kiinnostus johti ensin tutkimuspaperiin, missä määrittelin luottamuksen myönteisinä odotuksina toisen osapuolen osaamista ja hyväntahtoisuutta kohtaan (Blomqvist, 1997). Työ- ja liike-elämässä osaaminen on tärkeä yhteistyön edellytys, mutta myös hyväntahtoisuudella, eli sillä miten ja kenen hyväksi osaamista käytetään, on suuri merkitys. Myöhemmin havaitsin väitöskirjassani (2002), että erityisesti dynaamisessa teknologialiiketoiminnassa osaamisen ja hyväntahtoisuuden lisäksi myös ihmisten ja organisaatioiden identiteetillä on vaikutus koettuun luotettavuuteen. Muutoksessa haetaan jotain pysyvää, mitä yksilön tai organisaation selkeä ja vahva identiteetti voi tuoda. On helpompi tehdä riskipitoista ja haastavaa yhteistyötä kumppanin kanssa, joka tuntee itsensä, tavoitteensa ja pystyy tekemään päätöksiä.

Ei-henkilöityvä luottamus vahvistaa organisaation luotettavuutta työntekijän silmissä

Työntekijöiden luottamusta omaan organisaatioon mitattiin aiemmin työntekijöiden luottamuksena toisiin työntekijöihin ja esimiehiin. 2000-luvulla työntekijöiden kokemukset nopeasti muuttuvista ja kiireessä etäisiksi jäävistä esimiessuhteista saivat ajattelemaan, että henkilökohtaiseen luottamukseen perustuva suhde voi jäädä liian ohueksi. Päätimme perehtyä ei-henkilöityviin keinoihin rakentaa luottamusta (Kosonen et. al., 2008). Yhä teknologiavälitteisemmäksi muuttuva työ ja turhautuminen tietojärjestelmien takkuamiseen antoivat vihjeen siitä, että myös teknologialla voi olla merkitystä luottamuksella organisaation kyvykkyyteen. Nopeat ulkopuoliset rekrytoinnit ilman mahdollisuuden antamista omille työntekijöille toivat puolestaan kokemuksen epäreiluudesta ja toimimattomista HR-prosesseista. Työntekijöiden hämmennys heidän lukiessaan sanomalehdistä oman organisaationsa uutisia kertoi puolestaan sisäisen viestinnän kriittisyydestä. Tämänkaltaiset signaalit kannustivat kehittämään organisatoriselle luottamukselle mittaria, mikä ottaisi paremmin huomioon työn teknologiaintensiivisyyden ja nopeat muutokset organisoitumisessa. Testasimme ideaa empiirisessä tutkimuksessa ja havaitsimme, että luottamuksen ei-henkilöityvillä tekijöillä oli vaikutusta työntekijöiden innovatiivisuuteen metsä- ja elektroniikkateollisuudessa (Ellonen et al., 2008; Ellonen et al., 2010). Tästä innostuneena jatkoimme työtä ja kehitimme sekä sosiaaliset että ei-henkilöityvät tekijät huomioivan mittarin organisaation luotettavuudelle (Vanhala et al., 2011). Se tarjoaa henkilöstöjohtamiselle strategisemman mahdollisuuden seurata ja kehittää työntekijöiden kokemaa organisaation luotettavuutta.

Yritysten välisissä suhteissa sopimus ja luottamus täydentävät toisiaan

Luottamuksella on merkittävä rooli myös yritysten välisissä suhteissa sekä vaihdantakustannuksia laskevana, että vaihdantahyötyjä nostavana tekijänä (Blomqvist al., 2002). Tutkiessamme suomalaisyritysten ensimmäisiä isoja ulkoistuksia opimme myös luottamuksen ja sopimusten välisestä suhteesta. Sopimus ei pelasta yritysten välistä suhdetta, mutta se luo yhteistä ymmärrystä siitä, mitä yhteistyössä ollaan tekemässä. Sopimusneuvotteluissa parhaimmillaan rakentuva luottamus puolestaan mahdollistaa paremman sopimuksen, ja myöhemmin joustavamman yhteistyön (Blomqvist et al., 2005). Käydessämme läpi aiempaa tutkimusta luottamuksen mittaamisesta yritysten välisissä suhteissa havaitsimme, että aiemmassa tutkimuksessa luottamusta oli mitattu enemmän henkilöiden kuin yritysten välisenä luottamuksena (Seppänen et al., 2006). Molemmat ovat tärkeitä, sillä sekä henkilöityvä että ei-henkilöityvä luottamus vaikuttavat yritysten menestymiseen kumppanuussuhteissa (Seppänen, 2008).

Yritysten globalisaatio haastaa tuttuuteen ja samankaltaisuuteen perustuvan luottamuksen

Perinteisessä Suomessa ihmisten ja kontekstin samankaltaisuus on rakentanut luottamusta lähes itsestään. On ollut helppo luottaa niihin, joiden toimintaa voi ymmärtää ja ennustaa yhteisen historian, kielen, koulutuksen ja arvomaailman myötä. Suomessa kasvaneen ja koulutetun metsä- tai ICT-teollisuudessa työskentelevän keski-ikäisen insinöörin on ollut helppo luottaa toiseen insinööriin, jonka taustat hän

tuntee. Hitaasti muuttuvassa toimintaympäristössä luotettaviksi koetut vakaat instituutiot loivat perustan ihmisten välisille luottamussuhteille. Jaetut arvot, normit sekä yhteisen historian ja kokemusten myötä karttuva ymmärrys toisten toiminnasta mahdollistivat luottamuksen rakentumisen ajan myötä.

Yhteistyö kansainvälistä liiketoimintaa tekevien yritysten, mm. Koneen, Metson, UPM:n, Nokian ja Soneran kanssa nosti esille uusia tutkimuskysymyksiä: miten luottamus rakentuu silloin, kun monikansallisen yrityksen työntekijät työskentelevät virtuaalitiimeissä? Entä miten luottamusta voi rakentaa yli kulttuurirajojen? Luottamuksen rakentaminen kasvokkain suomalaisten kesken eroaa merkittävästi teknologiavälitteisistä kansainvälisistä tiimeistä. Virtuaaliyhteistyössä ei ole mahdollista tulkita toisen ilmeitä, eleitä ja kontekstia. Tutkiessamme kommunikaatiota virtuaalitiimeissä havaitsimme, että tiimien käynnistysvaiheessa jäsenten aloitteellisuus ja aktiivisuus ovat luottamuksen rakentumiselle keskeisiä (Henttonen & Blomqvist, 2005, kts. myös Jarvenpaa et al., 1998).

Luottamus on tärkeää ihmisten ja organisaatioiden toiminnalle yli kulttuurirajojen, mutta eri kulttuureiden odotukset luotettavuutta kohtaan eroavat toisistaan (Dietz et al., 2010). Tutkimuksessamme suomalaisten päämiesten ja kiinalaisten sekä venäläisten toimittajien välisiä suhteita kävi ilmi, miten kiinalaiset ja venäläiset arvostivat suomalaisin verrattuna enemmän henkilökohtaisia luottamukseen perustuvia suhteita (Jukka et al., 2017a&b). Kulttuurirajojen yli rakentuvissa suhteissa luottamusta voi rakentaa tuntemalla ja huomioimalla molempien osapuolen odotukset. Tällöin voi investoida esimerkiksi sekä henkilökohtaisiin luottamussuhteisiin, että ei-henkilöityvää organisatorista luottamusta rakentaviin tekijöihin.

Dynaamisessa toimintaympäristössä hitaasti rakentuva luottamus ei riitä

Taloudelliset ja teknologiset epäjatkuvuudet vaikuttavat organisaatioiden rakenteisiin ja toimintaan. Muutos vakaasta ja ennustettavissa olevasta yhteiskunnasta osaksi keskinäisriippuvaa ja dynaamista kansainvälistä yhteisöä vaikuttaa myös luottamuksen dynamiikkaan. Perinteisen yhteiskunnan ennustettavuus ja tutustuminen hitaasti ajan myötä eivät tue riittävästi luottamuksen rakentumista.

Tutkijat ovat havainneet ihmisten arvioivan joissain tilanteissa toisten luotettavuutta hyvin nopeasti, esimerkiksi vaarallisilla alueilla työskentelevät taksinkuljettajat lukevat asiakkaaseen liittyviä riskejä pukeutumiseen ja eleisiin liittyvistä signaaleista (Bacharach & Gambetta, 2000). Myös nopeasykkeisessä teknologiabisneksessä paljon mahdollisia kumppaneita tapaavat riskisijoittajat (Blomqvist & Cook, 2018) sekä johtajat ja yrittäjät (Blomqvist, 1998, 2005) päättävät jo ensitapaamisella haluavatko he käyttää aikaa tutustumiseen ja yhteistyömahdollisuuksien kartoittamiseen. Tällaisissa nopeissa, ehkä vain minuutteja kestävissä kohtaamisissa ihmiset arvioivat uuden henkilön luotettavuutta tämän puheen, käyttäytymisen ja koetun tunnetilan perusteella (Blomqvist, 1998; Blomqvist, 2005; Blomqvist & Cook, 2018). Kyky rakentaa luottamusta nopeasti on tärkeää, sillä se tarjoaa mahdollisuuden uusien verkostosuhteiden rakentamiselle.

Kompleksisten ongelmien ratkaiseminen ja uusiin mahdollisuuksiin tarttuminen edellyttävät erilaisten asiantuntijoiden luottamuksellista yhteistyötä

Lyhytkestoisissa projektiryhmissä (Meyerson et al., 1996; Wildman et al., 2012) ja virtuaalitiimeissä (Jarvenpaa et al., 1998) selkeät tavoitteet, tehtävät ja roolit sekä proaktiivinen toiminta edesauttavat luottamuksen rakentumista toisilleen vieraiden ihmisten kesken. Aiemmassa väliaikaisia ryhmiä käsittelevässä empiirisessä tutkimuksessa luottamuksen on nähty rakentuvan ennen kaikkea kognitiivisten eikä niinkään emotionaalisten tekijöiden varaan.

Kompleksisten ongelmien ratkaisemisessa ja uusiin mahdollisuuksiin tartuttaessa tavoitteet ovat kuitenkin usein aluksi epäselviä ja keskinäisriippuvaa osaamista vaativat tehtävät edellyttävät yhdessä työstämistä. Projektiryhmään voi tulla matkan varrella uusia jäseniä ja roolit voivat vaihdella joustavasti. Erityisesti uutta luovassa tietointensiivisessä yhteistyössä tarvitaan sekä kokemusperäistä asiantuntijatietoa että avointa, keskinäiseen luottamukseen perustuvaa kommunikaatiota. Tällöin on tärkeää tuntea ihmiset myös työrooliensa takana, sillä uutta tietoa luova yhteistyö edellyttää myönteiseen tunteeseen ja henkilökohtaisiin suhteisiin perustavaa luottamusta. (Blomqvist & Cook, 2018). Myös digitaalisilla alustoilla tapahtuva tietointensiivinen yhteistyö erilaisten ja toisilleen vieraiden asiantuntijoiden kesken edellyttää myönteistä tunnepohjaista kommunikaatiota (Blomqvist & Vartiainen, 2018).

Luottamus datan ja tekoälyn aikana

Datasta on tulossa tärkeä resurssi niille, jotka osaavat sitä hyödyntää. Sen hyödyntäminen vaatii kuitenkin kontekstin ja liiketoimintamahdollisuuksien ymmärrystä, sekä laajalti yhteistyötä mm. data-analyytikkojen, liiketoiminnan kehittäjien ja palveluiden käyttäjien kanssa. Asiakkaan ja kumppaneiden luottamus on tärkeä tekijä datan jakamiseen liittyvässä verkostoyhteistyössä. Luotettavan maineen omaavana maana Suomella voisi olla mahdollisuus rakentaa suhteellista kilpailuetua vahvuuksiimme liittyvissä palveluissa.

Tekoälyn kehittämiseen ja soveltamiseen liittyy paljon epävarmuutta, kompleksisuutta ja läpinäkyvyyden puutetta. Millaista dataa se hyödyntää ja miten? Voidaanko luottaa kehittäjien ja päätöksentekijöiden osaamiseen ja hyväntahtoisuuteen? Miten eettisyys toteutuu tekoälypalveluiden kehittämisessä ja käyttöönotossa? On hyvin mahdollista, että tekoäly muuttaa aiempia käsityksiämme luottamuksen dynamiikasta. Tutkimme parhaillaan, millaisia odotuksia ja kokemuksia tekoälyn kehittämiseen ja käyttöönottoon osallistuvilla sidosryhmillä on luottamuksesta ennen ja jälkeen tekoälyn käyttöönottoa.

Tutkimus ja kehittäminen ovat aina yhteistyötä Teknologisessa murroksessa tarvitaan yhä enemmän tieteenalojen rajat ylittävää lähestymistä ihmisen, organisaation ja teknologian ymmärtämiseksi sosioteknisinä systeemeinä. Tutkimuksen ja kehittämisen näkökulmasta tämä tarkoittaa monialaista yhteistyötä eri tieteenalojen tutkijoiden ja asiantuntijoiden kesken.

Tutkimus etenee pienin askelin ja yhteistyössä. Omaan luottamusta käsittelevään tutkimukseeni liittyy koti- ja kansainvälistä yhteistyötä eri näkökulmista kiinnostuneiden nuorten sekä kokeneempien tutkijoiden kanssa. Erittäin tär-

keässä roolissa on ollut yhteistyö yritysten ja enenevässä määrin myös julkissektorin kanssa. Uudet tutkimusideat syntyvät aiemman tutkimuksen tuntemisesta, kiinnostavista keskusteluista ja yhteistyöstä eri sidosryhmien kanssa.

Globalisaatio, tietointensiivisyys ja teknologiavälitteisyys muuttavat edelleen organisoitumista ja ihmisten välistä vuorovaikutusta. Uskon, että epävarmassa, kompleksisessa ja vaikeasti ennustettavassa maailmassa luottamuksen suhteellinen merkitys työ- ja liike-elämässä kasvaa entisestään. Yleistetyn luottavaisuuden sijaan tarvitaan analyyttistä arviointia toisen osapuolen luotettavuudesta eri tilanteissa. Myös kyvystä rakentaa luottamusta nopeasti erilaisten osapuolten kesken, sekä taidosta tarttua tilanteisiin, mitkä uhkaavat murentaa luottamusta tulee asiantuntijoille ja esimiehille yhä tärkeämpää. (kuva 1)

Teknologinen kehitys mahdollistaa hajallaan olevan erikoistuneen osaamisen yhdistämisen nopeiksi tiimeiksi, mitkä pystyvät ratkomaan kompleksisia ongelmia ja tarttumaan uusiin mahdollisuuksiin digitaalisilla alustoilla. Uudet teknologiavälitteiset organisoitumismuodot tarjoavat merkittäviä liiketoimintamahdollisuuksia, mutta teknologia on vain mahdollistava tekijä. Arvon luominen edellyttää inhimillistä ymmärrystä, luottamukseen pohjaavaa syvällistä yhteistyötä ja uuden tiedon luomista erilaisten asiantuntijoiden ja sidosryhmien kanssa. Tässä luottamuksen dynamiikan ymmärtämisellä on keskeinen rooli. ■

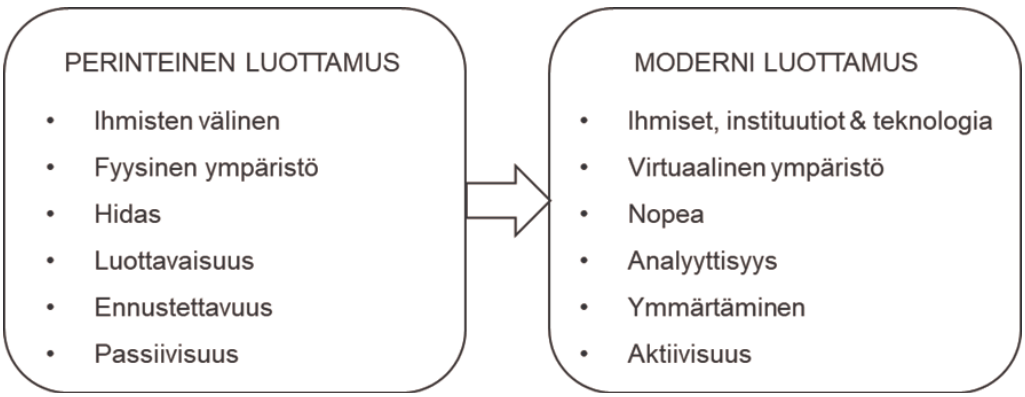
LÄHTEET

Bacharach, M. & Gambetta, D. (2001). Trust in signs. Trust in society, 2, 148-184.

Blomqvist, K. (1997). The many faces of trust. Scandinavian Journal of Management, 13, 271-286.

Blomqvist, K. (1998). The role and means of trust creation in partnership formation between small and large technology firms: A preliminary study of how small firms attempt to create trust in their potential partners. Teoksessa W. During & R. Oakey (toim.), New Technology-Based Firms in the 1990's, vol. IV (s. 81-98). Oxford: Paul Chapman Publishing.

Blomqvist, K. (2005). Trust in a dynamic environment: fast trust as a threshold condition for asymmetric technology partnership formation in the ICT Sector. Teoksessa K. M. Bijlsma-Frankema & R. J. A. Klein Woolthuis (toim.) Trust under Pressure: Empirical Investigations of the Functioning of Trust and Trust Building in Uncertain Circumstances, (s. 208–234). Cheltenham: Edward Elgar.



Kuva 1. Perinteisestä moderniin luottamukseen.

Blomqvist K., Hurmelinna P. & Seppänen R. (2005). Playing the collaboration game right – balancing trust and contracting. Technovation, 25, 497-504.

Blomqvist, K. & Cook, K. (2018). Swift trust - state-of-the-art and future research directions. Teoksessa R. H. Searle, A-M. I. Nienaber & S. B. Sitkin (toim.), The Routledge Companion to Trust (s. 29-49). New York: Routledge.

Blomqvist, K. & Vartiainen, M. (2018). Knowledge co-creation in a digital expert platform, EGOS conference 2018, Tallinn.

Dietz, G., Gillespie, N. & Chao, G. T. (2010). Unravelling the complexities of trust and culture. Teoksessa M. N. K. Saunders (toim.), Organizational trust: A cultural perspective (s. 3-41). Cambridge: Cambridge University Press.

Ellonen R., Blomqvist K. & Puumalainen K. (2008). Trust in organizational Innovativeness. European Journal of Innovation Management, 11, 160-181.

Ellonen R., Blomqvist K., Puumalainen K. & Jantunen A (2010). HRM practices, innovativeness and performance – The mediating role of organizational trust. International Journal of Strategic Change Management, 2, 241-261.

Henttonen K. & Blomqvist K. (2005). Managing distance in a dynamic environment – The role of trust in a global virtual team in a telecommunications company. Journal of Strategic Change, 1, 71-82.

Jukka, M., Blomqvist, K., Li, P. & Gan, C. (2017). Trust-distrust balance: trust ambivalence in Sino-Western B2B relationships, Cross Cultural & Strategic Management, 24, 482-507.

Jukka, M., Andreeva, T., Blomqvist, K. M. & Puumalainen, K. (2017). A cross-cultural perspective on relational exchange. Journal of Business & Industrial Marketing, 32, 937-950.

Järvenpää, S. L., Knoll, K, & Leidner, D. (1998). Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams? Journal of Management Information Systems, 14, 29–64.

Kosonen, M., Blomqvist, K. & Ellonen, R. (2008). Trust and its impersonal nature. Teoksessa G. Putnik & M. Cunha (toim.). Encyclopedia of Networked and Virtual Organizations (s. 1683-1690). Hershey, New York: Idea Group.

Seppänen R., Blomqvist, K. & Sundqvist, S. (2007). Measuring inter-organizational trust - A critical review of the empirical research in 1990-2003. Industrial Marketing Management, 36, 249-265.

Seppänen, R. (2008). Trust in inter-organizational relationships. Lappeenranta University of Technology.

Vanhala, M., Puumalainen, K. & Blomqvist, K. (2011). Impersonal trust - the development of the construct and the scale. Personnel Review, 40, 485 - 513.

Wildman, J. L., Shuffler, M. L., Lazzara, E. H., Fiore, S. M., Burke, C. S., Salas, E., & Garven, S. (2012). Trust development in swift starting action teams: A multilevel framework. Group & Organization Management, 37, 137-170.

KIRSIMARJA BLOMQVIST *työskentelee tietojohtamisen professorina Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa, missä hän tutkii ja opettaa luottamukseen, tietojohtamiseen, verkostoyhteistyöhön ja innovaatiotoimintaan liittyviä teemoja. Hän myös alustaa tutkimusaiheistaan koti- ja ulkomaisissa seminaareissa ja vetää yliopistolla Digitalisaatio ja uudet organisoitumismuodot -tutkimusryhmää.*

Erika Heiskanen

Eettiset johtamiskäytännöt lisäävät organisaation tuottavuutta

Eettisen johtamisen avulla on mahdollista ratkoa ajankohtaisia työelämän ongelmia. Eettinen johtaminen tarkoittaa samanaikaista työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämistä. Toiminnan eli arvon tuottamisen kehittäminen on tärkeää, mutta ei yksin riitä. Työhyvinvoinnin kehittämisessä HALO-malli tulee johtajan avuksi. Myös johtamista on kehitettävä jatkuvasti. Kehittämisen kehä tuo tähän konkreettisia työkaluja. Jotta johtaja vastaisi nykyisessä muutosvauhdissa tarkoitustaan hänen on löydettävä keinoja, rohkeutta, jämäkkyyttä ja lämpöä johtaa muutokseen ja uuteen.

AVAINSANAT: eettinen johtaminen, luottamus, HALO-malli, tuottavuus, PDSA

Syksyllä 2008 käynnistynyt talouskriisi opetti, miten kriittisessä roolissa luottamus on liike-elämän arjessa. Rahamarkkinoilla ryhdyttiin Lehman Brothersin romahduksen myötä varomaan rahan lainaamista toiselle rahalaitokselle, koska ei enää luotettu isojenkaan toimijoiden pystyssä pysymiseen. Lisäksi erilaiset monimutkaiset sijoitusinstrumentit loivat epäluottamusta, kun voitu luottaa siihen, mitä kaikkea instrumentti oli syönyt. Ei luotettu organisaatioihin, eikä ihmisiin organisaatioissa. Rahamarkkinat jähmettyivät.

Jos luottamusta ei ole, ei ole liiketoimintaakaan. Jos luottamusta on vähän, liiketoimintaakin on vain vähän, ja se on hidasta ja varmistelevaa. Rahan hinta nousee ja varmistelua tehdään kaikilla tasoilla enemmän. Perinteisesti pehmeänä asiana pidetty ihmisten ja organisaatioiden välinen luottamus näytti meille tuolloin todellisen merkityksensä. Opimme, että ns. pehmeät asiat ovat ns. kovien asioiden toteutumisen edellytyksiä. Jos pehmeät asiat eivät toimi, kovilla asioilla ei ole onnistumisen edellytyksiä.

Luottamuksen rooli on kriittinen, tarkastellaan toimintaa sitten globaalin talouden, yksittäisen valtion tai organisaation tasolla. Kun luottamusta yritetään rakentaa kovien mekanismien kautta, lisätään kontrollia, byrokratiaa ja hin-

noitellaan riskiä ylös. Alhainen luottamus johtaa kontrollin lisäämiseen ja yllättävää kyllä, myös tiedon pimittämiseen ja kohoavaan väärinkäytösten riskiin. Käytännön esimerkkejä tästä ovat esim. kehittyvien maiden tapa vaatia erilaisia lomakkeita ja todistuksia loputon määrä. Papereiden tavoite on karsia ja ennaltaehkäistä väärinkäytöksiä, mutta koska toimintakulttuuri ja johtamiskulttuuri ovat epäterveitä, byrokratia lisääkin korruptiota tarjotessaan lisää mahdollisuuksia erilaisille väärinkäytöksille.

Kovat ratkaisut pehmeän ongelman hoitamiseksi tulevat kalliiksi. On kustannustehokkaampaa hoitaa pehmeät asiat kuntoon, jotta kovat asiat voivat sujua. Sujumisen lisäksi olemme kaikki myös onnellisempia, kun inhimillisestäkin puolesta huolehditaan. Luottamus vahvistaa hyvinvointia työssä, mikä puolestaan ruokkii tuottavuutta. Jos organisaatio puristaa ihmisistään kaiken irti, se usein rapauttaa luottamusta, kun syntyy kokemus eri puolilla olemisesta. Organisaation ja työntekijöiden tavoitteet ja edut irtautuvat kokemuksellisesti toisistaan.

Mikä avuksi?

Miten pitäisi johtaa, jotta onnistuu yhtä aikaa sekä kovien että pehmeiden asioiden kehittämisessä ja parantamisessa? Yhtäaikainen onnistuminen edellyttää systeemistä ymmärrystä ja senkaltaisten johtamiskäytäntöjen tunnistamista ja löytämistä, joissa ratkaisut ovat aina sekä-että, eivät joko-tai. Ei voi siis ajatella johtavansa vuorovedoin esimerkiksi niin, että yhdellä vedolla tehdään tulosta ja seuraavaksi edistetään työhyvinvointia. Yksisilmäinen tuloksenteko yleensä heikentää työhyvinvointia samoin, kuin yksisilmäinen työhyvinvointiin keskittyminen heikentää tuloksentekoa. Vuorovetotekniikalla jokainen veto tekee näin tyhjäksi edellisen vedon tulokset ja johtaa kaksi askelta eteen ja yhden taakse, ellei toisinpäin.

Jotta organisaatiolla on jatkuvuutta, sen on tuotettava tulosta. Jotta organisaatio voi tuottaa tulosta, sen on synnytettävä jotakin, josta on iloa ja riemua asiakkaille niin paljon, että asiakkaat haluavat maksaa tuotetuista hyödykkeistä, ovat ne sitten tavaroita tai palveluita. Mitä suurempi osa organisaation käyttämästä energiasta (työpanoksesta) tuottaa iloa asiakkaalle, sitä tuottavampi organisaatio on ja sitä vähemmän sen energiasta kuluu hukkaan.

Tuottavuuden kehittämiseen on löydettävä keinoja, jotka tuottavat samalla työhyvinvointia. Ratkaisut täytyy siis löytää muuta kautta kuin tehokkuutta lisäämällä. Sen sijaan, että tehdään enemmän tai juostaan nopeammin, on löydettävä keinoja tehdä fiksummin ja enemmän vähemmällä. Tuottavuuden ydin on arvoa tuottavan työn tunnistamisessa. Mistä asiakas meille maksaa?

Jotta tuottavuus kehittyisi kestävällä tavalla, on samanaikaisesti kehitettävä toimintaa eli arvontuottamista, rakennettava luottamusta ja johdettava eettisesti. Organisaation sisäinen luottamus ja luotettavuus mahdollistavat luottamuksen lunastamisen ulkoisiin sidosryhmiin nähden. Johtajan etiikka on se keskeisin työkalu, jolla tätä kehitystä ohjataan ja suunnataan. Johto asettaa tavoitteita, johtaa niitä kohti ja palkitsee onnistumisista sekä näyttää omalla esimerkillään, miten ihmisten halutaan töissä toimivan (Martin, et al., 2013; Bandura, 1977).
Arvontuottamisen kehittäminen

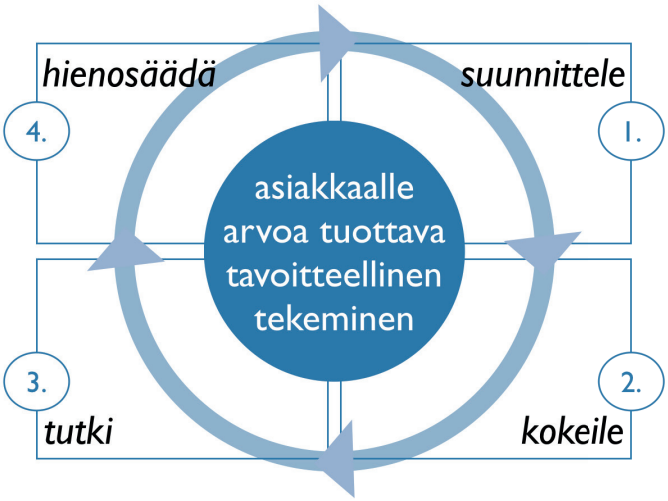
Tuottavuuden tuloksellinen kehittäminen edellyttää, että koko organisaation ongelmanratkaisukyky hyödynnetään. Ihmiset saavat aidon mahdollisuuden tuoda esille kehittämisideoitaan ja tunnistamiaan pullonkauloja, samalla kun ratkaisuja haetaan systemaattisesti ja jatkuvasti. Jos ihmisiä ei saada valtaannutettua ja rohkaistua kehittämisen opetteluun, jää organisaation evoluutio hitaaksi ja edistyminen on vaatimatonta. Mikään johto tai kehityspäällikkö ei pysty yksin tekemään sitä, mihin kokonainen organisaatio innostuessaan kykenee.

Pelon ilmapiiri ei kannusta kertomaan omista ajatuksista ja ideoista. On tärkeää olla tarkkana niissä tilanteissa, joissa ihmiset tuovat kehittämisideoita esille. Miten ideoihin reagoidaan? Miten annetaan kannustavaa palautetta silloinkin, kun ideaan ei ehditä tarttua tai se osoittautuu huonoksi kokonaisuuden kannalta? On tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että ideoita onnistutaan ruokkimaan ja jalostamaan ja samalla kehittämään ihmisiä yhä paremmiksi yrityksen toimintalogiikkaa paremmin ymmärtäviksi ideoijiksi.

Kehittämisen on tärkeää olla systemaattista, jotta se ei johda yleiseen säätämisen filosofiaan. Siinä jokainen säätää omaa työtään omasta näkökulmastaan paremmaksi, mutta kukaan ei ymmärrä eri osasten vaikutusta kokonaisuuteen, saati ohjaa sitä. Puhun nyt systemaattisesta kehittämisestä koko arvoketjun näkökulmasta. Systematiikka on kultaakin arvokkaampaa, jotta tiedetään, mitä ollaan tekemässä, ja kyetään arvioimaan, oliko kehittämisidea hyvä, ja tuottiko se toivottuja tuloksia. Systemaattinen kehittäminen edellyttää myös, että tavoitteet ovat kirkkaat ja kaikkien tiedossa.

Jotta pyörää ei keksittäisi uudestaan ja hukattaisi siten aikaa ja energiaa, kannattaa lainata ideoita ja malleja, jotka ovat jo osoittaneet toimivuutensa. Systemaattiseen kehittämiseen parhaita, yksinkertaisia työkaluja on Demingin kehittämisen kehä Plan-Do-Check-Act eli PDCA (kuva 1). Jotta malli soveltuu asiantuntijatyöhön paremmin, on hyvä vaihtaa Check sanaan Study eli tarkistamisen sijasta tutkitaan ja analysoidaan kehittämisen tuloksia, kuten Deming itsekin myöhemmin ehdotti (Aguayo, 1990; Langley et al., 2009; Zidel, 2007).

Demingin kehän neljä vaihetta: plan eli suunnittelu, do eli kehitysidean kokeilu käytännössä, study eli tulosten tutkiminen ja analysointi sekä act eli kokeilun jatkojalostus ja hienosäätö tai hylkääminen tarjoavat hyvän pohjan kaikelle kehittämistyölle.



Kuva 1. Arvoa tuottavan työn kehittäminen systemaattisesti.

1. Suunnitteluvaiheessa kehitysideaa jalostetaan ja valmistellaan käytännön kokeilu. Suunnittelu tarkoittaa yksinkertaisuudessaan kokeiltavan asian ja sen toteutustavan suunnittelua. Suunnitteluvaiheeseen kuuluu myös mittareiden valinta, joiden avulla pystytään tunnistamaan, miten kokeilu onnistui. Mittareiden avulla asetetaan myös konkreettiset, mielellään numeeriset tavoitteet (usein arvaukset) kokeilun tuloksista, jotta nähdään, miten hyvin tavoitteet saavutettiin.

2. Kokeile kehitysideaa käytännössä. Toinen vaihe on tekeminen, eli itse kokeilu. Kehitysideaa testataan käytännössä ja mitataan sen tuloksia. Kokeilu pitää toistaa useita kertoja, jotta nähdään, miten idea toimii keskimäärin, kun uuteen toimintatapaan on harjaannuttu.

3. Tutki, miten kokeilu onnistui - mittaustulosten ja havaintojen analysointi. Kolmantena vaiheena on kokeilun tulosten tutkiminen ja kokeillun uuden toimintatavan vaikutuksiin perehtyminen. Mitä mittaustulokset kertovat kokeilusta? Miten hyvin pääsimme tavoitteisiin? Systemaattinen kehittäminen edellyttää mittaamisen osaamista. Mittaaminen edellyttää ajankäyttöä, mutta harvalla on ylimääräistä aikaa käytössään. Ilman mittaamista kehittäminen jää kuitenkin sattumanvaraiseksi ja mutu-pohjaiseksi. Mittaamisen osalta onkin hyvä miettiä, miten mittaamista voidaan tehdä mahdollisimman kevyesti ja vain olennaisista asioista. Joskus tosin on vaikea tunnistaa etukäteen, mikä on olennaista.

Mitä pidemmälle mittaamista on mahdollista automatisoida, sen helpommaksi jatkuva seuranta kehittyy. Samalla, kun tiedonkeruu on automatisoitu, saadaan varmemmin tietoa kaikista tapahtumista sen sijaan, että saadaan dataa vain niistä tapahtumista, joita ihmiset muistavat, ehtivät ja haluavat kirjata. Dataa on hyödynnettävä kehittämiseen, ei rankaisemiseen tai syyllisten tunnistamiseen.

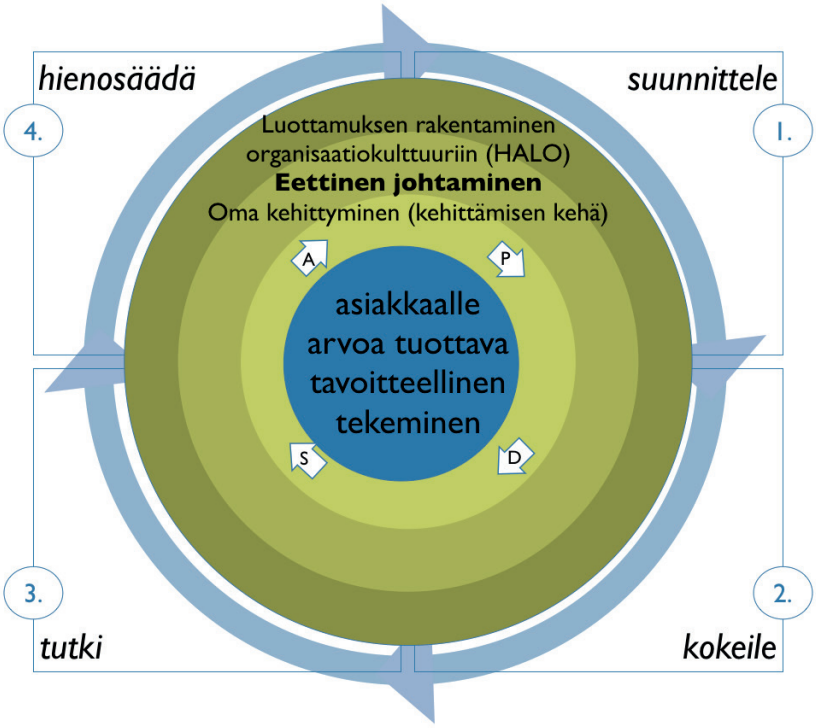
4. Hienosäädä ideaa ja jatkojalosta sitä. Lopuksi toteutetaan Act eli kokeilun hienosäätö tai parantaminen opitun pohjalta tai kokeilu hylätään toimimattomana. Jos uusi tapa toimia ei tuota parempia tuloksia kuin vanha tapa, on syytä palata vanhaan, vaikka se voi tuntua vaikealta.

Johtajan etiikka toiminnanohjauksen ytimessä

Toiminnan eli arvon tuottamisen kehittäminen on tärkeää, mutta ei yksin riitä. Organisaatiossa vallitsee ns. entropian laki, eli se pyrkii laajenemaan ja hajaantumaan pois sovitusta tekemisestä, valituista toimintatavoista sekä strategisista valinnoista. Tarvitaan johtamista, joka auttaa, tukee ja äärimmäisessä tilanteessa jopa pakottaa toimintaa ohjautumaan halutulla ja yhteisesti sovitulla tavalla (kuva 2).

Millainen johtaminen tukee luottamuksen rakentumista, tuottavuutta ja työhyvinvointia organisaatiossa? Eettinen johtaminen on lyhyesti määriteltynä sellaista johtamista, joka samanaikaisesti edistää sekä tuottavuutta että työhyvinvointia (Ciulla, 2005). Se vastaa juuri niihin tarpeisiin, joita nykypäivän organisaatioissa on. Eettisen johtamisen onnistuminen edellyttää monen tasoista osaamista, sekä tuotantoon että ihmisiin liittyvää keinovalikoimaa. Ei riitä, että osaa yksin ns. kovat taidot, taitaa numerot ja hallitsee edellä kuvattuja tuotannon kehittämisen keinoja ja tunnistaa mahdollisuuksia. Myöskään hyvät ns. pehmeät eli ihmistaidot eivät yksistään riitä.

Erityisen lisähaasteen eettiselle johtamiselle tuo arjen vauhti. Eettinen ote edellyttää myös rohkeutta, kykyä ja tilaa tunnistaa eettisiä dilemmoja omassa persoonassa sekä arjen tapahtumien keskellä sekä aikaa ratkoa niitä yhdessä muiden kanssa. Vaikka suuri kuva, yhteinen suunta, arvon tuottaminen sekä arjen fokus olisivat kunnossa, mitataan johtajan eettisyys viime kädessä



Kuva 2. Eettinen johtaminen, johtajana kehittyminen sekä organisaatiokulttuurin johtaminen.

pienissä asioissa: miten hyvin esihenkilö arjessa jaksaa ja ehtii tunnistaa eettisiä kysymyksiä ja pysähtyä niiden ääreen. Keskijohto kohtaa lukemattomia eettisiä haasteita päivittäin. Ne ovat suurilta osin henkilöstöön liittyviä, arkisia kysymyksiä (Power & Lundsten, 2005; Huhtala et al., 2012).

Haastavimmat etiikkaan liittyvät ongelmat eivät ole valitsemista oikean ja väärän välillä. Useimmiten tunnistamme selkeästi moraalisesti väärin olevat toimintavaihtoehdot. Lahjusten vastaanottaminen on kenties houkuttelevaa, mutta se ei ole varsinaisesti eettinen dilemma. Tilanne on haastavampi silloin, kun on tehtävä päätös kahden hyvän ja oikean valinnan kesken. Satsaanko niukentuneet resurssit tämän vai tuon yksikön säilyttämiseen? Kummalle, Sallille vai Mikolle, annan tämän mielenkiintoisen projektin? Miten painotan koulutusmäärärahoja Timon ja Maijan tiimien välillä?

On tärkeää muistaa, että kun tehdään jokin päätös, jolla tavoitellaan organisaation parasta, tehdään aina myös periaatepäätös, linjaus, jota vasten tarkastellaan tulevaisuuden päätöstilanteita. Niinpä tulee hahmottaa omien päätösten perusteet ja seuraukset myös suhteessa laajempaan kokonaisuuteen, asiayhteyteen ja tulevaisuuden näkökulmiin.

Eettinen ajattelu on erityisen arvokasta tilanteissa, jolloin tietoa ja objektiivista ymmärrystä on vain vähän tarjolla. 2000-luvun työelämä on epävarmaa, katkonaista ja ennustamatonta, katselipa asiaa yksittäisen työntekijän, kehittä-

mispäällikön tai konsernijohtajan näkökulmasta. Eettisiä kysymyksiä ja eettisen johtajuuden kehittymistä on aina tarkkailtava suhteessa sekä organisaatioon tai yhteisöön että yhteiskuntaan laajasti. Kaikki mitä sanot ja teet vaikuttaa lähtemättömästi omaan työyhteisöösi, organisaatioon, yhteiskuntaan – ja koko maailmaan.

Yrityksen johtamista tasapainoisella ja kestävällä tavalla tukee ajatus siitä, että samanaikaisesti on tuotettava arvoa kolmelle sidosryhmälle, joita ovat asiakkaat, henkilöstö ja omistajat sekä nyt että tulevaisuudessa. Neljäntenä, yhteiskunnalle tuotettavan lisäarvon huomioimisesta ei myöskään ole haittaa. Missio, visio, arvot, strategia sekä johtamisen käytännöt on hyvä käydä läpi näistä neljästä arvontuottamisen näkökulmasta. Mitä vähemmän ristivetoa ja vastakkainasettelua organisaation eri kulmakivien välillä on, sitä helpompaa kaikkien on hengittää, johtaa sekä toimia johdonmukaisesti kestävällä tavalla (Heiskanen, 2018).

On myös hyvä pohtia omassa johtamistyössä, mistä minulle oikein maksetaan? Mikä osa työssäni tuottaa arvoa ja mikä ei? Miten minun pitäisi muuttaa toimintaani, jotta tuottaisin enemmän arvoa JA minun pitäisi juosta vähemmän?

Kokousten ja palaverien sisältöjä ja käytäntöjä kannattaa myös tarkastella uteliaasti - miten niissä tuotettaisiin enemmän arvoa? Tai miten edes osa palaverin ajasta tuottaisi arvoa? On enemmän sääntö kuin poikkeus, että palaverissa aika kuluu sen muisteluun, mihin viimeksi mahdettiin jäädä ja kenen pitikään tehdä mitäkin. Lopputuloksena osa ajasta kului jo edellisessä kokouksessa tehdyn suunnitelman päivittämiseen ilman merkittäviä muutoksia tai etenemistä itse työssä tai projektissa.

Organisaation ja johtamisen arvontuottamisen lisäksi on hyvä miettiä ja tunnistaa, mitkä ovat ne arvot, joihin oma johtaminen pohjaa. Mikä on kaikkein tärkeintä ja minkä asioiden voi uskoa vievän kohti onnistumisia? Tämä on erityisen tärkeää ylimmälle johdolle, koska heidän arvonsa heijastuvat vahvasti koko organisaatioon sekä oman esimerkin että päätösten kautta.

Eettisenä johtajana kehittymisen keinot

Johtamista voi ja pitää kehittää systemaattisesti hyödyntäen PDSA-sykliä. Yksilön kyky johtaa ei ole staattinen ominaisuus, vaan osaamisten kerrostuma, vuorovaikutteinen systeemi. Merkittävä osa johtamistyötä tapahtuu ihmisen persoonan ehdoilla, minkä vuoksi johtajan ja esimiehen on syytä panostaa itsetuntemuksensa syventämiseen. Jos ei tunne itseään syvällisesti, ei pysty ohjaamaan itseään ja omaa toimintaa johdonmukaisesti.

Olemme kollegani Jari Salon kanssa kehittäneet ja kuvanneet eettisen johtajuuden kehittämisen kehän työkaluineen (Heiskanen & Salo, 2008). Pähkinänkuoressa kehittäminen tapahtuu viittä osaamisaluetta harjaannuttamalla.

1. **Tietoisuuden kasvattaminen.** Eettisenä johtajana kehittyminen alkaa siitä, että pyrkii näkemään yhä useamman tilanteen valintana ja hahmottamaan, mitä erilaisia arvovalintoja ja problemaattisiakin kohtia asiaan liittyy.

2. **Moraalisen mielikuvituksen harjoittaminen**. Mahdollisia ratkaisuja on aina enemmän kuin yksi. On vaivattava päätään ja etsittävä uusia mahdollisia ratkaisuja, punnittava ratkaisujen mahdollisia seurauksia ja seurauksien seurauksia.

3. **Omien arvojen jäsentäminen ja linjakas toiminta.** Yksi eettisen johtajan tunnusmerkki on johdonmukaisuus. On määriteltävä omat luovuttamattomat periaatteet ja arvot, jotta voi toimia johdonmukaisesti ja tehdä päätöksiä linjakkaasti.

4. **Lahjomattomuus käytännössä.** Johdonmukainen johtamistapa edellyttää integriteettiä eli selkärankaa ja lahjomattomuutta. Lahjonnalla tarkoitetaan usein tilannetta, jossa rahatukot vaihtavat omistajaa. Useimmiten meitä kuitenkin lahjotaan tunteilla, hymyillä tai kireillä leukaperillä. Pidämme myös joistakin ihmisistä enemmän kuin toisista. Suoraselkäisyys ja lahjomattomuus tunteiden edessä on haasteellisempaa kuin miljoonatarjoukset.

5. **Teot**. Kaikki ajattelu, osaaminen, tahto ja aikomukset ovat kuitenkin turhia ilman niistä seuraavia tekoja. Ei auta, että ajattelet hyvin ja tahdot parasta, jos se ei näy toimissasi ja päätöksissäsi.

Luottamusta ruokkiva organisaatiokulttuuri ja HALO-malli

Luottamuksen merkitys tuottavuudelle on ratkaiseva myös organisaation sisällä. Se on osa organisaation sosiaalista pääomaa. Luottamus mahdollistaa ideoiden esille tuomisen, tehtävien delegoinnin sekä tarkisteluun ja varmisteluun kuluvan ajan säästymistä tuottavampiin ja mielekkäämpiin tehtäviin. Luottamus rakentaa myös luotettavuutta. Kun ihmiset haluavat olla luottamuksen arvoisia, he pyrkivät pitämään lupauksensa.

Miten pitäisi johtaa rakentamalla luottamusta organisaation sekä sisäisiin että ulkoisiin sidosryhmiin? Ja vielä haastavampi kysymys on, miten johtaa niin, että rakentaa sellaista organisaatiokulttuuria, jossa kaikki haluavat sekä luottaa että olla luottamuksen arvoisia. Onneksi luottamusta työympäristössä on tutkittu aktiivisesti jo parin vuosikymmenen ajan. Luottamuksen rakentumiseen vaikuttavat monet tekijät, mutta neljä tekijää nousee ylitse muiden. Nämä tekijät kiteytyvät ns. HALO-mallissa (Heiskanen, 2018). Malli tulee sanoista Hyvä tahto ja tuki, Avoimuus, Linjakkuus ja Osaaminen.

Hyvä tahto ja tuki (Bijlsma-Frankema et al., 2008) tarkoittavat yksinkertaisuudessaan sitä, että johtajan on varmistettava, että hän aidosti haluaa hyvää jokaiselle organisaation jäsenelle ja tukee näitä työssään sekä tarvittaessa ihmisinä muutenkin. Tämä ei ole aina helppoa, koska joskus on vaikea pitää kaikista oman työyhteisön jäsenistä yhtä paljon. Lisäksi johtajan sitoutuminen hyvään tahtoon näkyy eri ihmisille eri tavoin. Haluamme tai emme, nämä erot tunteissa näkyvät kauas. Hyvän tahdon harjoittelussa auttaa, kun etsii jokaisesta henkilöstä asioita, joista aidosti pitää. Tällaisen esimerkin näyttäminen ja lähestymistavan edellyttäminen myös muilta vahvistaa työpaikan yhteenkuuluvuuden tunnetta ja työhyvinvointia. Psykologisen turvallisuuden kokemus kasvaa.

Vaikka johtajan onkin hyvä harjoitella tunteidensa johtamista jatkuvasti, on syytä olla realistinen ja ymmärtää, että myös itseä koskevat inhimillisyyden lainalaisuudet. Johtamisen eettisyyden onnistumisessa auttaa merkittävästi, kun varmistaa systemaattisesti, että käytännöt, edut ja huomaavaisuudet jaetaan oikeudenmukaisesti. Tällöin hyvä tahto ja tuki realisoituvat kuitenkin pääosin yhteismitallisesti tarkastelua kestävän logiikan, eikä tykkäämisindeksin mukaan. Ihmisten tukeminen työssään edellyttää, että johtajalla on ymmärrys siitä, minkälaista tukea eri ihmiset tarvitsevat.

Avoimuus (Willemyns, 2003; Lapidot et al., 2007) tarkoittaa avointa kanavaa ja sekä työn tekemisen edellytysten että tapojen läpinäkyvyyttä. Tietoa työstä ja sen merkityksestä on jaettava minimiä enemmän, jotta tekijän on mahdollista ymmärtää kokonaisuus ja hahmottaa, miten omat työtehtävät liittyvät toisten tehtäviin. Tämä lisää samalla tuottavuutta, koska hutisuorituksia tulee vähemmän. Laadusta, käytettävyydestä ja työn laajuudestakin syntyy usein väärinymmärryksiä. Veneenveistäjän on helpompi rakentaa tarkoituksenmukainen vene, jos tietää, tuleeko se järviveneeksi vai koristeeksi vajan viereen. Toimistoympäristössä tämä voisi

tarkoittaa vaikkapa sitä, onko muistio sisäiseen vai ulkoiseen käyttöön, mihin muistiota jatkossa tullaan tarvitsemaan ja ketkä siihen tulevat nojaamaan.

Avoimuus on tärkeää myös työn tekemisen edellytysten osalta. Tässä kuvaan tulee mukaan haavoittuvuuden merkitys. Luottamuksen rakentaminen edellyttää, että voimme antaa ja vastaanottaa palautetta hieman aroistakin asioista. Johtajan pitää olla valmis ottamaan vastaan palautetta omasta toiminnastaan ja pyrkiä tarkastelemaan omaa toimintaansa kriittisesti sen pohjalta. Tämän kanssa johtajat kompastelevat joskus siitä yksinkertaisesta syystä, että palautetta on uran varrella tullut niin vähän, että on päässyt syntymään varsin vakiintunut, mutta väärä kuva omasta itsestä ja johtamisesta.

Johtaja näkee usein liiankin hyvin, missä työntekijä voisi parantaa omaa juoksuaan. Kun työntekijä sitten kertookin johdolle, missä johdon tulisi parantaa omaa toimintaansa, voi tekijän itsensä heikkoudet syödä viestin uskottavuutta johdon silmissä. Tulee tunne, että ”sinä et tiedä johtamisesta mitään, et hoida edes omaa työtäsi kunnolla”. Samalla unohtuu, ettei olekaan työntekijän tehtävä ymmärtää syvällisesti johtamisen haasteita, vaan nimenomaan kertoa, mitä tukea ja minkälaista johtamista tarvitsee oman työnsä mallikkaaseen suorittamiseen. Sen vuoksihan työntekijä pyytää tukea, että hän voisi hoitaa työnsä.

Siitäkin on hyvä keskustella yhdessä, mitä ”kunnolla tekeminen” tarkoittaa. Työntekijän kasvu ja kehittyminen edellyttävät tuen lisäksi myös palautetta ja yhteistä keskustelua. Johtajan käsitys omasta suorituksesta voi hämärtyä, jos hän ei saa riittävästi palautetta. Sama pätee kaikkiin muihinkin. Keskusteleva ja kyselevä, sekä suora ja rehellinen palaute auttaa työntekijää jäsentämään, missä johto uskoo, että hän pystyy parantamaan suoritustaan. Palautteen antamisesta puuttuu mieli, jos sen ei usko johtavan positiiviseen lopputulokseen. Tavoitetta vasten palautteen antajan on helppo peilata sanansa - mitä minä haluan tällä palautteella saada aikaiseksi?

On arvokasta rakentaa sellaisen kulttuuri, jossa kaikki antavat kaikille palautetta. Silloin jokainen saa enemmän ja monipuolisempaa palautetta, kuin jos sitä saa vain omalta esihenkilöltä. Missä kaikissa tilanteissa tutkailevaa ja arvioivaa keskustelua voidaan käydä? Voisiko palaute olla osa jokaista projektipalaveria? Tärkeää on varmistaa palautteen positiivinen ja vilpitön sävy ja hyvä tavoite, jotta huomiot rohkaisevat kehittymään ja kehittämään.

HALO-mallin kolmas elementti on **linjakkuus**. (Bijlsma-Frankema et al., 2008; Palanski & Yammarino, 2011; Grahek et al., 2010). Linjakkuus tarkoittaa sanojen ja tekojen yhdenmukaisuutta, rehellisyyttä ja ennustettavuutta. Itse-reflektio on keskeinen keino linjakkuuden kehittämiseen, ja sitä voi tehdä sekä ryhmässä että yksin. Itse-reflektio tarkoittaa itsen tutkiskelua ja oman toiminnan arviointia, peilaamista ennen erilaisia tilanteita, niiden aikana sekä jälkeen. Johtaja tai tiimi hyötyy sen arvioinnista - tehdäänkö itse niin kuin on ohjeistettu muita, ollaanko rehellisiä, toimitaanko ennustettavasti ja noudatetaanko linjauksia. Tämänkaltainen arviointi voi pelastaa monelta kömmähdykseltä. Reflektointi vaatii kuitenkin aikaa. Kiire onkin yleisin syy, miksi ihminen ei tunnista epäjohdonmukaisuuttaan ja linjan puutetta: hän ei ehdi! Vauhtisokeus uhkaa meitä kaikkia hektisessä arkitodellisuudessa. Haasteeksi voi muodostua myös itsetuntemuksen ohuus ja siten osaamisvaje omien tunteiden ja vaikuttimien tunnistamisessa.

Vauhdin ja kiireen lisäksi ihminen on taitava selittämään asiat itselleen parhain päin. Linjakkuuden murtajia ovat usein hankalat tunteet, joita on vaikea myöntää edes itselleen. Kateuden tunteet ovat erityisen vaikeita. Jos oma alainen on hyvin taitava ja idearikas ja vielä itseä nuorempi, voi olla vaikea tunnistaa, miten riskit

kasvavat: kenelle menee kunnia uudesta ideasta tai kenen virhe oli muutoksen hitaus. Kateuden nakertama johtaja voi myös ryhtyä torjumaan kadehtimansa henkilön ideoita ja ehdotuksia ilman, että itse tunnistaa oman arvostelukykynsä vääristyneen. Työyhteisölle tilanne on usein hämmentävä ja erityisen vaikea ottaa puheeksi.

Neljäs HALOn tukijalka on osaaminen. Johtaminen on osaamista ja tekemistä myös persoonan osalta. Tätä kannattaa muistuttaa itselleen. Saatu palaute liittyy omaan osaamiseen, ei omaan persoonaan, vaikka palaute olisikin vähän kömpelösti annettua. Samalla tavalla kuin taitoluistelija janoaa palautetta, jotta voisi kehittyä yhä paremmaksi urheilijana, on johtajankin hyvä hakea palautetta oppimisensa ja kehittymisensä polttoaineeksi.

Meidän jokaisen on oman henkisen hyvinvointimme vuoksi jaksettava haastaa itseämme oppimaan uutta ja kehittymään ihmisenä. Itsensä valmiiksi julistaminen on henkisen kuoleman alku. Kehittymisen keinoja on monia, kuten kirjojen lukeminen, erilaiset luennot, syventävät keskustelut vertaisten kanssa ja perusteelliset, pitkät valmennukset. Oman uran aikana on hyvä soveltaa näitä kaikkia osuvasti jaksotellen. Jotta johtaja ei jää liian vähäisen palautteen varaan ja omakuva sitä myöten vääristy, on tärkeää hakea tukea omalle kehittymiselle hyvin varhaisessa vaiheessa. Se on myös keino varmistaa, että kehityt tavalla, jossa johtamisotteesi tukee ja rohkaisee palautteen antamiseen.

Niinkin voi käydä, että pitkänkin uran jälkeen paljastuu, että kukaan ei ole uskaltanut kertoa, mitä sinusta todella ajatellaan. Se tarkoittaa samalla sitä, että kukaan ei ole välittänyt niin paljon, että olisi vaivautunut ottamaan riskin. Oman identiteetin uudelleenrakennus ja osaamisen kehittäminen takamatkalta on rankka kokemus. Se voi tuntua myös nöyryyttävältä. Siitäkin selviää, eikä se koskaan ole liian myöhäistä. Helpommalla kuitenkin pääsee, kun ottaa itsensä kehittämisen vakavasti ja osaksi omaa työtään jo uran aikaisessa vaiheessa.

HALO-mallin neljää tekijää viljelemällä harjaannutat organisaatiota rakentamaan luottamusta ja toimimaan luotettavasti. Jo parinkymmenen vuoden ajalta tutkimustulokset tukevat ajatusta, että korkea luottamus omaan esihenkilöön lisää sekä yksilön että tiimin tuloksellisuutta työssä. Tietointensiivisissä tiimeissä luottamuksen merkitys tuloksellisuudelle on erityisen suuri (Bijlsma-Frankema et al., 2008; Dirks & Ferrin, 2002; Lencioni, 2002).

Henkisesti turvallinen ympäristö tukee oppimista, koska silloin kun pelkää, harva meistä on utelias. Uteliaisuus taas tukee oppimista. Tästä syystä on tärkeää, että johtamistoimenpiteillä puututaan siihen, jos joku hapertaa henkistä turvallisuutta työyhteisössä. Jokaisen on ymmärrettävä, että on omalla vastuulla tuottaa toisille sellaista todellisuutta, jossa he uskaltavat olla uteliaita ja oppia uutta.

Lisäksi on hyväksyttävä, että on monta tietä Roomaan. Jokaisen on löydettävä oma reittinsä, ja haparoimatta se tuskin löytyy. Kun työtoveri lähestyy kysymystä eri kantilta kuin sinä lähestyisit, kysy lisää ja pohdi asiaa hänen kanssaan. Valmiin vastauksen antaminen ei opeta ajattelemaan itse, vaan se opettaa pyytämään ”oikeita” vastauksia. Kognitiivisten prosessien näkökulmasta vastaus sulkee ajattelun, kun taas kysymykset avaavat uusia ajattelun uria.

Toimintaympäristö opettaa meille, mikä kannattaa, ja mitä ei taas kannata tehdä. Jos joutuu elämään ja toimimaan pitkään sellaisessa ympäristössä, jossa ei kannusteta kokeilemaan, oppii ihminen niin sanotusti ”tavoille”. Latistaminen saavuttaa tavoitteensa: kokeilunhaluinen liittyy torujien ja kaiken vastustajien kuoroon. Tärkeintä on tehdä niin, kuin aina ennenkin on tehty. Surullista, eikö?

Muista lähteä liikkeelle arvon tuottamisen tunnistamisesta. Sen suhteen ei ole oikotietä on-

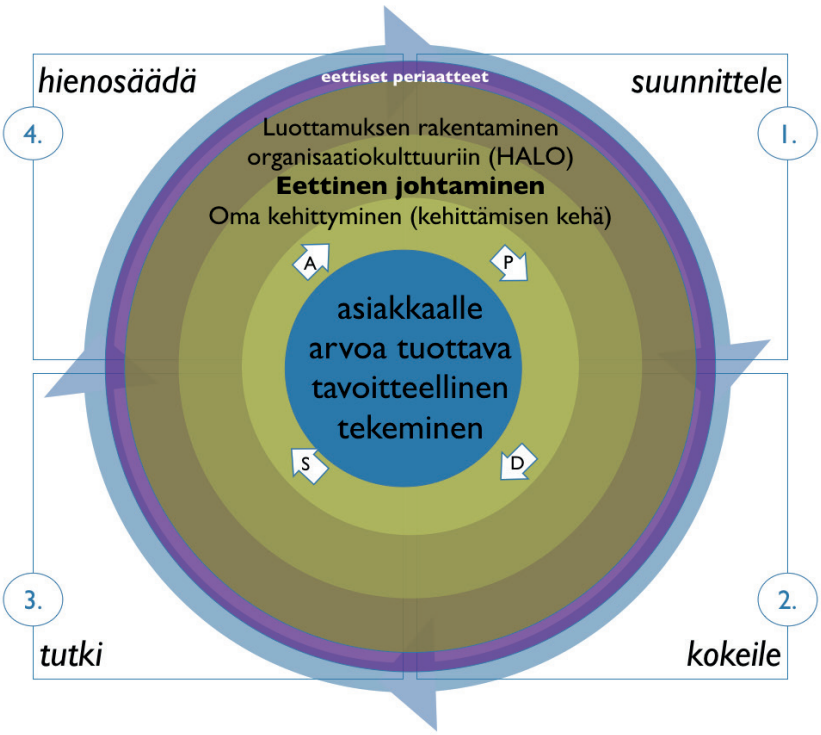
neen. Jos arvoa ei tunnisteta asiakkaan näkökulmasta, ryhdytään todennäköisesti kehittämään hukkaa. Ja sekös harmittaisi.

Eettiset periaatteet ja strategia suunnannäyttäjinä

Koska organisaatio pyrkii aina hajaantumaan, tarvitaan johtamisen lisäksi ja avuksi erilaisia yhteisiä eettisiä periaatteita ja linjauksia pitämään organisaatiota oikeassa suunnassa. Näitä linjauksia voi ajatella kuin metallireunusta tikkataulun ympärillä. Reunus auttaa silloinkin, kun taulu itse hieman vettyy tai kokee muuten kovia.

Yhteiset periaatteet ovat tärkeitä myös sen vuoksi, että ne ovat yhteisiä (kuva 3). Koska päätöksenteon nopeuttamiseksi on syytä joka tapauksessa toistaa päätöksenteon logiikkaa, jotta ei joka kerta tarvitse lähteä alusta, syntyy ja kehkeytyy eri puolille organisaatiota luonnostaan erilaisia käytäntöjä ja toimintatapoja. Nämä helpottavat ja tukevat kyseisen yksikön, divisioonan tai tiimin toimintaa, mutta eivät välttämättä tue sujuvuutta ja luotettavuutta läpi arvoketjun. Sen vuoksi on tärkeää laatia yhteistyössä läpi koko organisaation yhteiset periaatteet linjaamaan tekemisen tapaa.

Sivuttaissuuntainen liike, jossa organisaation eri osat tai yksittäiset johtoryhmän jäsenet tai muut työntekijät eivät suuntaa energiaansa suo-



Kuva 3. Yhteiset eettiset periaatteet auttavat organisaatiota.

raan eteenpäin kohti tavoitteita, syö organisaation resursseja. Olennaisiin asioihin keskittyvät yhteiset eettiset periaatteet vahvistavat merkittävästi sujuvuutta ja luottamusta organisaation jäsenten välillä.

Maailma muuttuu juuri nyt niin vauhdilla, että puhutaan murroksesta pikemminkin kuin muutoksesta. Me emme tiedä, millainen maailma tulee olemaan huomenna. Yhteisöllisyys, kyky löytää nopeasti uusia teknologisia ratkaisuja ja testata niitä tuovat meille kuitenkin turvaa. Kun kokeilemme yhdessä nopeasti ja ketterästi, voimme kokea olevamme osa isompaa kokonaisuutta, osa porukkaa - löytämässä ratkaisuja edessä oleviin haasteisiin.

Nopea muutosvauhti haastaa työyhteisöjen lisäksi johtajuuden ennennäkemättömällä tavalla. Jotta johtaja vastaisi tässä muutostilanteessa tarkoitustaan, eli olisi siis aristoteelisessä mielessä eettinen, hänen pitäisi löytää keinoja, rohkeutta, jämäkkyyttä ja lämpöä johtaa muutokseen ja uuteen.

Olkoon meille jokaiselle haasteena kokeilemisen kannustaminen ja tukeminen myös epäonnistumisten hetkellä. Vanhan toistaminen varman päälle ei ole uuden kokeilemista. Pyörällä ei voi oppia ajamaan, jos sitä ei ensin kokeile - ja kaadu paria kertaa. Kaikki ajattelu, osaaminen, tahto ja aikomukset ovat kuitenkin turhia ilman niistä seuraavia tekoja. Ei auta, että ajattelet hyvin ja tahdot parasta, jos se ei näy toimissasi ja päätöksissäsi. ■

LÄHTEET

Aguayo, R. (1990). Dr. Deming: the American who taught the Japanese about quality. A Lyle Stuart book. Secaucus, NJ: Carol Pub. Group.

Bandura, A. (1977). Social learning theory. New York: General Learning Press.

Bijlsma-Frankema, K. M., de Jong, B. A. & van de Bunt, G. G. (2008). Heed, a missing link between trust, monitoring and performance in knowledge intensive teams. International Journal of Human Resource Management, 19, 19-40.

Ciulla, J. B. (2005). The state of leadership ethics and the work that lies before us. Business Ethics: A European Review, 14, 323-325.

Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. Journal of Applied Psychology, 87, 611-628.

Grahek, S. G., Thompson, A. D. & Toliver, A. (2010). The character to lead: A closer look at the character in leadership. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 62, 270–290.

Heiskanen, E. & Salo, J. (2008). Eettinen johtaminen - tie kestävään menestykseen. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Heiskanen, E. (2018). Eettinen johtaminen. Teoksessa S. Viljanen & P. Juuti (toim.) Arvovallankumous (s. 71-89). Helsinki: Edita.

Huhtala, M., Feldt, T., Hyvönen, K., & Mauno, S. (2012). Ethical organisational culture as a context for managers' personal work goals. Journal of Business Ethics, 114, 265–282.

Langley G. L., Moen, R., Nolan, K. M., Nolan, T. W., Norman, C. L. & Provost, L. P. (2009). The Improvement guide: A practical approach to enhancing organizational performance (2nd edition). San Francisco: Jossey-Bass.

Lapidot, Y., Kark, R. & Shamir, B. (2007). The impact of situational vulnerability on the development and erosion of followers' trust in their leader. Leadership Quarterly, 18, 16-34.

Lencioni, P. (2002). The five dysfunctions of a team: A leadership fable. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Martin, S. M., Keating, M. A., Resick, C. J., Szabo, E., Kwan, H. K. & Peng, C. (2013). The meaning of leader integrity: A comparative study across Anglo, Asian and Germanic cultures. Leadership Quarterly, 24, 445-461.

Palanski, M. E. & Yammarino, F. J. (2011). Impact of behavioral integrity on follower job performance: A three-study examination. Leadership Quarterly, 22, 765–786.

Power, S. J. & Lundsten, L. L. (2005). Managerial and other white-collar employees' perceptions of ethical issues in their workplaces. Journal of Business Ethics, 60, 185–193.

Willemyns, M., Gallois, C. & Callan, V. J. (2003). Trust me, I'm your boss: trust and power in supervisor-supervisee communication. International Journal of Human Resources Management, 14, 117-127.

Zidel, T. G. (2007). A Lean guide to transforming healthcare. How to implement Lean principles in hospitals, medical offices, clinics and other healthcare organisations. Milwaukee: ASQ Quality Press.

ERIKA HEISKANEN *on Juuriharja Consulting Group Oy:n toimitusjohtaja, laillistettu psykologi ja kokenut johdon valmentaja. Erika on luonut menetelmiä eettisen johtamisen kehittämiseen. Työstä on syntynyt myös esimerkiksi valmennusohjelma Operaatio Juuriharja. Erika on kirjoittanut mm. kirjan Eettinen johtaminen - tie kestävään menestykseen (Heiskanen & Salo, 2007). Hänen ensimmäinen kirjansa käsitteli arvoja organisaation työkaluina. Erika kehittää osaamistaan ja ruokkii innostustaan kansainvälisissä verkostoissa. Hän on mm. käynyt vierailevana luennoitsijana Richmondin yliopistossa Yhdysvalloissa sekä ollut käynnistämässä European Business Ethics Networkin Suomen paikallisosastoa.*

Sari Kuusela

Ystävällinen vuorovaikutus murtaa organisaatiopolitikoinnin

Työyhteisön vuorovaikutustavat ja ihmissuhteet ovat ratkaisevia organisaation onnistumiselle. Valtapelit rikkovat yhteisöllisyyttä, samoin välinpitämätön tai tyly kohtelu. Ne vaikuttavat myös arvostuksen kokemukseen ja haluun tehdä tulosta. Ystävällisyys, hyvät suhteet ja oikeudenmukainen tapa käyttää valtaa ja vaikuttaa ovat arkisen kuuloisia, mutta vaikuttavia keinoja vähentää vuorovaikutuksen kitkaa ja lisätä luottamusta ja inhimillisyyttä.

AVAINSANAT: vuorovaikutus, puhetapa, valta, organisaatiopolitiikka, valtapelit

Vietämme työpaikalla kolmasosan valveilla-oloajastamme. Ei siis ole merkityksetöntä, mitä siellä tapahtuu. Vuorovaikutus on avain työyhteisöjen toimintaan. Samalla se on paradoksi. Se on sekä ongelmien lähtökohta että niiden ratkaisu.

Organisaation inhimillisyyden ja luottamuksen kannalta keskeisiä vuorovaikutuksen kitkatekijöitä ovat tuhoavat vuorovaikutuskäytännöt, negatiivinen kohtelu ja huonoksi koettu vallankäyttö. Ne vaikuttavat sekä siihen, mitä saa aikaan, että siihen, miltä työpäivä tuntuu.

Hyvä tunnelma lisää tuottavuutta ja organisaation kilpailukykyä. Epävarmuus, tuskastuminen tai tunne syrjässä olemisesta sen sijaan vähentävät merkityksellisyyden kokemusta ja onnistumista. Työyhteisön sosiaalisissa tilanteissa ei vain edistetä yhteisiä tavoitteita, vaan samalla tulee näkyväksi myös suhtautuminen työyhteisön jäseniin.

Joskus työyhteisön todelliset ja viralliset käytännöt poikkeavat niin paljon toisistaan, että organisaatio paperilla ja organisaatio todellisuudessa tuntuvat kahdelta eri yhteisöltä. Voidaankin puhua virallisesta organisaatiosta ja pinnanalaisesta yhteisöstä (Kuusela, 2018). Pinnan alla elävillä epävirallisilla verkostoilla on merkittävä vaikutusvalta. Ne eivät noudata organisaation rakenteita, vaan henkilökohtaisen vaikuttamisen polkuja.

Se, mitä julkisivun takana tapahtuu, määrittelee kulttuuria ja ilmapiiriä usein enemmän kuin sovitut arvot ja pyrkimykset. Virallisella organisaatiolla on avoin agenda, pinnanalaisella yhteisöllä piilotettu agenda. Toisella ajetaan organisaation tavoitteita, toisella pienemmän ryhmän pyrkimyksiä. Se, mitä on meneillään, on mahdollista tunnistaa tiedostamalla organisaatiopolitiikan vaikutus.
Organisaatiopolitiikka rapauttaa yhteisön toiminnan

Aina organisaatiot eivät ole yhtä suurta perhettä, joka toimii yhteisen hyvän eteen. Usein kilpaillaan asemista ja vallasta ja pelataan peliä, jossa oma tekeminen yritetään saada näyttämään ylivertaiselta suhteessa muihin. Hyvästä organisaatiokulttuuri ei poista sitä, että organisaatioelämä on aika ajoin poliittisen taistelun kenttä.

Jokainen tunnistaa *organisaatiopolitiikan* maailman. Kyseessä on kaikki se, mitä tapahtuu, kun omat intressit tulevat tärkeämmäksi kuin organisaation tehtävä. Se on itsekkyyttä oman uran edistämisessä, toteaa ilmiötä tutkinut Robert C. Schneider (2016).

Organisaatiopolitikointi viittaa käyttäytymiseen, joka ajaa toteuttamaan omat tai viiteryhmän päämäärät muista välittämättä. Organisaation yhteinen etu ja tavoitteet jäävät syrjään, kun haetaan parempaa asemaa, palkitsemista tai vaikutusvaltaa. Organisaatiopolitiikan vastakohtana voidaan pitää keskinäistä tukea, sitä, että omalla toiminnalla halutaan samalla auttaa muita ja varmistaa yhteisten päämäärien toteutuminen. Politikointi ja keskinäinen tuki voidaankin nähdä työyhteisön toiminnan ääripäinä. Toinen tuhoaa yhteistyötä, toinen rakentaa sitä.

Mitä keinoja organisaatiopolitikoinnissa käytetään? Omia etuja edistetään esimerkiksi ohittamalla organisaation protokolla ja prosessit ja laiminlyömällä yhteisesti sovittu. Voidaan myös vastustaa muutoksia ja pyrkiä ylläpitämään nykytilaa, jos muutos heikentäisi omaa asemaa. Kun tilanne ja valta-asemat pysyvät ennallaan, voi myös politikointi jatkua vanhan mallin mukaisesti.

Voidaan pelata myös *organisaatio- tai valtapelejä*. Niissä taistellaan paitsi niukoista resursseista myös vallasta, maineesta, päätöksentekomahdollisuuksista ja arvostuksesta. Pelin säännöt voivat olla vakiintuneita ja kaikille tuttuja, tai ne voivat muuttua tilanteen mukaan. Ydin pysyy kuitenkin samana: tarkoitus on voittaa vastustajat. Kuten muissakin peleissä, pelaajilla on erilaisia rooleja: On hyökkääjiä, puolustajia ja syöttäjiä. Taktikoita ja puurtajia, harkitsevia ja kaikkiin taisteluihin herkästi osallistuvia, kukin tyylinsä mukaisesti. Jokainen on valinnut joukkueensa ja pelaa sen puolesta.

Tuhoavien pelien merkkejä ovat epätavalliset valinta- ja nimityskäytännöt, epäjohdonmukainen päätöksenteko, valikoiva tiedottaminen ja asioiden salailu. Pelit näkyvät myös arkisimmissa yhteyksissä. Joillakin tiimeillä on erityisasema tai oikeus käyttää aikaa muuhun kuin perustehtävään. Tavoitteet voivat muuttua jatkuvasti, tai tiedottaminen tuntuu olevan monimutkaista ja hidasta.

Organisaatio- ja valtapelien avulla taistellaan toisin sanoen auktoriteetista, valta-asemasta, kilpailijan voittamisesta ja muutoksen toteuttamisesta (Mintzberg, 1985, 1983). Halutaan siis lisää valtaa ja vaikuttamismahdollisuuksia organisaation toimintaan. Se tapahtuu esimerkiksi liittoutumalla vertaisten kesken tai olemalla näyttävän lojaaleja johtoa kohtaan sisäpiiriin pääsemiseksi. Voidaan pyrkiä luomaan omaa valtakuntaa yhdessä oman organisaation kanssa tai hankkimaan kaikki mahdolliset lisäresurssit omalle organisaatiolle. Tai yrittää tehdä itsestä korvaamaton asiantuntijana tai tukea tiimin riippuvuutta itsestä esimiehenä. Tyypillistä on tiedon pimittäminen tai tarkoitushakuinen ja valikoiva viestintä. Voidaan myös toimia ku-

lissien takana taustavaikuttajana tai tehdä tarkoituksellisen näyttäviä tekoja oman aseman ja tavoitteiden vahvistamiseksi.

Valtapeleillä on Mintzbergin (1983) mukaan kaksoistavoite: niiden tarkoitus on sekä sosiaalistaa haluttuihin tavoitteisiin ja toimintaan että hiljentää kritiikki ongelmista. Pelejä pelataan siis paitsi omien pyrkimysten toteuttamiseksi myös siksi, että niiden kautta ohjataan muita toimimaan pelaajan odotusten mukaisesti.

Kun organisaatiopelit ovat menneet liian pitkälle, pelko hiipii organisaatioon. Epäluulot ja epävarmuus saavat jokaisen puolustuskannalle ja muokkaamaan käsityksiä työstä ja yhteistyöstä. Pelaajien ajattelu kapeutuu ja oman ryhmän etuja ajetaan muista piittaamatta. Silloin voidaan joutua tilanteeseen, jossa parhaimmat jättävät organisaation, osa keskittyy vain itseensä ja loput eivät saa tilaa käyttää osaamistaan ja toteuttaa organisaation tavoitteita. Poliitikkojen aika menee oman aseman varmistamiseen, muiden työssä sinnittelyyn.

Politikointi saa vallan, jos johto osoittaa omalla toiminnallaan ja palkitsemisella politikoinnin menestymisen keinoksi. Kun johto sen sijaan varmistaa, että organisaation periaatteet ja käytännöt ovat selkeät ja läpinäkyvät ja että niitä noudatetaan reilusti ja yhdenmukaisesti kaikkien kohdalla, ei politikoinnille jää niin paljon sijaa. Tärkeintä on edistää keskinäistä tukea ja yhteistyötä. Se tarkoittaa ennen kaikkea ystävällisyyden ja myönteisyyden ilmapiiriä, mutta myös osaamiseen kehittämistä ja uramahdollisuuksien rakentamista kaikille.

Puhetavan vaikutus

Kuvittele organisaatio, jossa ei juuri puhuta. Vain välttämättömissä tilanteissa vaihdetaan muutama sana ja nekin vaimeasti. Mieti myös työyhteisöä, jossa keskustelu on vilkasta ja kohtaamisia on paljon. Molemmilla on seurauksensa. Ilmapiiri vaikuttaa tunnelmaan ja haluun tehdä yhteistyötä ja venyä tavoitteiden saavuttamiseksi. Vaikutus ei kuitenkaan jää vain yksilön tasolle. Puhe- ja vuorovaikutustavat luovat yhteistä työkulttuuria. Puhetavan vaikutuksesta on kirjoittanut oivaltavasti mm. Pirkko Muikku-Werner (2012).

Tapa puhua on keino vaikuttaa ja lisätä uskottavuutta sosiaalisissa tilanteissa. Puhe kertoo persoonallisuudesta, sosiaalisesta asemasta ja suhteesta muihin. Puhuessamme emme vain pyydä, kysy, kerro tai ohjaa. Vaikutamme toisiimme myös näyttämöllisin keinoin: sanavalinnat, intonaatio, painotukset, tehosanat, vertauskuvat ja innostus tai turhautuminen ovat kaikki keinoja tehostaa viestiä.

Puhe on tiedon välittämistä, mutta yhtä paljon myös tapa luoda merkityksiä ja kuvata valtasuhteita. Suhtautuminen kuuluu paitsi keskustelutavoissa ja sanavalinnoissa myös sanattomassa viestinnässä ja tavoissa, joilla vaietaan, osoitetaan välinpitämättömyyttä tai kiistellään. Vuorovaikutuksen myötä syntyy työyhteisön vakiintunut puhetapa, *diskurssi*, joka on yhteinen vakiintunut näkemys siitä, mikä on tärkeää. Diskursseja tutkimalla voidaan päästä kiinni siihen, miten toiminta ja puhe tuottaa yhteisön sosiaalista todellisuutta (esim. Pynnönen, 2013). Diskursseilla voidaan sekä piilottaa että korostaa. On tunnetasolla iso ero, kutsutaanko muutosta organisaatiossa rakennemuutokseksi, tehostamiseksi, saneerauksekseksi tai toiminnan uudistamiseksi. Diskurssi tuo esille, mihin pyritään ja mitä arvostetaan.

Työyhteisössä voi olla vallalla esimerkiksi tehokkuus-, myynti-, kustannus- tai palveludiskurssi. Se kertoo keinoista, joilla organisaation uskotaan onnistuvan. Diskurssia kuvaa myös tapa, jolla puhutaan vaikkapa tiimityön merkityksestä tai ikääntyvien työntekijöiden roolista. Tai kun annetaan erilaisia lempinimiä: kehittämisorganisaatiosta tulee puuhamaa, taustatehtävistä sälää tai esimiehestä pomo tai päälle-

päsmäri. Tapa puhua toiminnasta ja ihmisistä määrittää näissä tehtävissä olevien merkitystä, identiteettiä ja mahdollisuuksia organisaatiossa.

Joskus merkityksellisintä saattaa olla se, mitä jätetään sanomatta. Suuri osa siitä, mitä vuorovaikutustilanteissa tapahtuu, ilmaistaan sanattomalla viestinnällä eli ilmeillä, eleillä ja äänensävyillä. Ne ovat keinoja tehostaa viestiä ja ohjata tulkintaa. Sanaton viestintä on myös äänen korkeuden vaihtelua, puheen rytmiä ja sen tarkoituksellista muuttamista. Se on asentoja, katseita, hengityksen rytmiä ja puheen painotusta ja tauotusta.

Sanaton viestintä lataa tilanteeseen lisää tunteita. Se on keino vaikuttaa varsinkin silloin, kun viesti ei muutoin tunnu menevän perille tai kun halutaan korostaa omaa asemaa. Usein sanatonta viestintää osataan käyttää erinomaisesti, kun halutaan tehostaa negatiivista palautetta. Sen sijaan kiitoksen ja ilon tilanteissa on tyypillistä toimia vähemmän tunteita osoittaen. Se neutralisoi huonolla tavalla viestin vaikutusta.

Osa työyhteisön viestintää ovat keskustelun ja tiettyjen aiheiden välttely ja vaikeneminen. *Välttelyn* keinot ovat monet. Puhutaan esimerkiksi tarkoituksellisen pintapuolisesti tai ollaan pidättyväisiä. Ohitetaan kysymys vaihtamalla aihetta, vastaamalla asian sivusta tai siirretään vastakysymyksellä vuoro takaisin kysyjälle. Voidaan myös pyytää jotakin ”paremmin asian tuntevaa” kertomaan tai todeta, ettei pysty kommentoimaan. Tai vastataan tietoisen epämääräisesti tai ryhdytään puhumaan passiivissa ja häivytetään siten omaa vastuuta ja mielipidettä. Erityisen tehokasta on osoittaa sanattomalla viestinnällä kaikin tavoin, että asia on turha, liian arkaluonteinen, ei kuulu tähän tilanteeseen tai olisi pitänyt ratkaista jo aikoja sitten, joten ei nytkään kannata puhua.

Vaikeneminen voi olla hiljaisuutta, jolla annetaan muille tilaa, pieni mielenosoitus, jolla kerrotaan, että jokin ei miellytä tai mykkäkoulu, jolla sulkeudutaan pois vuorovaikutuksesta. Se voi olla myös keino olla vastaamatta tai tapa osoittaa valtaa. Vaikenemisen vaikutus on välillä jopa suurempi kuin puheen, sillä monitulkintaisuudessaan se vaikuttaa luihin ja ytimiin asti. On vaikeampi suunnistaa sosiaalisissa tilanteissa, jos viestit voi tulkita monin tavoin.

Toimi viisaasti sosiaalisissa tilanteissa

Vuorovaikutus toimii eliksiirin tai myrkyn lailla. Ystävällinen vuorovaikutus kannustaa yhteistyöhön. Innostuu ja saa lisää energiaa, kun tuntee olevansa samalla puolella ja saa vastakaikua. Sen sijaan tunne syrjään jäämisestä, ohitetuksi tulemisesta tai kaltoin kohtelusta masentaa ja syö energiaa. Siksi se, miten kohtelemme toisiamme työyhteisössä, on ratkaisevaa onnistumiselle.

Tuottavan ja hyvinvoivan työyhteisön ydin on kohtelussa. Reagoimme annettuun *positioon* eli siihen, miten meihin suhtaudutaan ja mitä odotetaan. Positiointi (Harré & van Langenhove, 1999) tulee näkyväksi kaikissa arkipäivän kohtaamisissa ja keskusteluissa. Osoitamme toisillemme pienin sävyin ja elein odotuksemme ja tavoitteemme sekä samalla toiselle tämän paikan. Pidänkö toista esimerkiksi tärkeänä vai toisarvoisena, ammattilaisena vai osaamattomana tai sellaisena, jonka kanssa on olosuhteista riippumatta pärjättävä. Positiointi toimii ikään kuin silmälaseina, jonka kautta näkee toiset ja maailman. Sitä ei voi välttää, vaan jokainen meistä positioi sekä itsensä että muut kaikissa vuorovaikutustilanteissa. Annettuun positioon voi suostua ja toimia sen mukaisesti, tai kiistää sen ja tarjota tilalle toisenlaista. Miksi positioinnin tunnistaminen on hyödyllistä? Työyhteisö, jossa kiinnitetään huomiota sosiaalisiin tilanteisiin ja hyvään kohteluun, on vahvempi myös ammatillisesti.

Vaikka huomaavaisuus ja lämmin suhtautuminen on osalle luontevaa, vaatii *ystävällisyys* tietoisuutta ja tekoja. Odotusten vastainen käyttäytyminen, vaikkapa tervehtimättä tai vastaamatta jättäminen, koetaan epäystävälliseksi ja yhteisön arvoja rikkovaksi. Samoin jos keskeytetään jatkuvasti, ei anneta puheenvuoroa tai jos keskustelujen aloituksiin ja lopetuksiin liittyvät tavanomaiset kohteliaisuusrutiinit puuttuvat, syntyy vaikutelma tylystä kohtelusta (Muikku-Werner, 2012).

Kohtelias ja epäkohtelias tapa toimia tarttuvat työyhteisössä helposti, varsinkin jos on kyse mielipidevaikuttajasta. Huomaavaisuus lisää tunnetta arvostamisesta, kylmäkiskoisuus välinpitämättömyyden kokemusta. Siksi kohteliaisuudessa ei ole kyse vain hyvistä käytöstavoista, vaan organisaation tunnelman ja sosiaalisten suhteiden rakentamisesta. Lämpimät suhteet motivoivat, kylmät karkottavat, roolista ja asemasta riippumatta.

Innostavan ja tuottavan työyhteisön luomiseen tarvitaankin sekä hyvä fiilis että hyvät tulokset, ei vain jompikumpi. Tätä on tutkittu Työterveyslaitoksen Innostuksen spiraalit (INSPI) -hankkeessa (Hakanen ym., 2012). Hankkeen tulokset ovat samanaikaisesti sekä yllättäviä että luonnollisia. Tulosten ydin on siinä, että ne tekijät, joilla työyhteisö pärjää ja voi hyvin, ovat juuri niitä tavallisia odotuksia, joita meillä on toisiamme kohtaan työssä ja erilaisissa vuorovaikutustilanteissa.

Työltä halutaan itsenäisyyttä ja kehittävyyttä ja sitä, että tavoitteet ovat selkeät. Työn tekemisestä toivotaan myös palautetta. Toivotaan, että kohtelu työyhteisössä on oikeudenmukaista ja luottamukseen perustuvaa. Pidetään tärkeänä sitä, että saa tukea, voi olla varma työn jatkumisesta ja että keskinäinen vuorovaikutus on ystävällistä. Johtamisen toivotaan olevan palvelevaa, ei pomottavaa. Lisäksi on tärkeää, että yhteistyö läheisten työkavereiden kanssa sujuu ja on voimaannuttavaa. Työtä olisi voitava myös tuunata, tehdä siitä omannäköistään ja sellaista, että siinä voi käyttää vahvuuksiaan. Tutkimushankkeen tulokset kertovat, että hyvinvoivan ja tuottavan työyhteisön rakentaminen on arkista tekemistä ja kaikkien mahdollisuuksien rajoissa. Erityisen tärkeää on panostaa sosiaalisiin tilanteisiin ja kohteluun.

Hyvä vuorovaikutus syntyy viiden tekijän kautta (Kuusela, 2015). Tarvitaan arvostusta, oikeudenmukaisuutta, yhteistyötä, vaikutusvaltaa ja onnistumisia. Kyse on paitsi arkisista kohtaamisista myös tietoisesta tavasta ottaa mukaan ja tehdä yhdessä. Kokemuksen ytimessä on tunne reilusta kohtelusta. Oikeudenmukaisuus rakentuu sille, että otetaan mukaan ja annetaan vaikutusmahdollisuuksia. Samalla hallinnan tunne lisääntyy erityisesti muutostilanteissa. Ja se, mihin kiinnitetään huomiota, mitä kommentoidaan ja kenelle annetaan aikaa, kertoo siitä, mitä arvostetaan ja keihin luotetaan.

Jos työyhteisössä toimii tavalla, joka ohittaa, latistaa tai mitätöi, työyhteisön ilmapiiri, hyvinvointi ja tulokset heikkenevät merkittävästi. Sellaista on esimerkiksi kielteinen julkinen palaute, arvostelu, komentaminen, perustelemattomat muutokset, välinpitämättömyys ja epäasialliseksi koettu toiminta (Kuusela, 2010). Ne koetaan paitsi heikkoina vuorovaikutustaitoina myös negatiivisena tapana käyttää valtaa.

Käytä valtaa oikeudenmukaisesti

Vaikutamme monin tavoin sekä toisiin ihmisiin että asioiden etenemiseen käyttämällä tehtävän ja aseman antamaa valtaa. Jokaisella on valtaa omassa tehtävässään. Omaan työrooliin liittyvä valta on työyhteisössä vaikuttamista, oman osaamisen täysimittaista hyödyntämistä ja osaamisen jakamista muille. Se on myös yhteistyötä ja vastuun ottamista työyhteisön yhteisistä asioista tai niistä pidättäytymistä. Valta

itsessään ei ole hyvää eikä pahaa, mutta sitä voi käyttää molempiin.

Valta on kykyä vaikuttaa (Turner, 1991), todennäköisyyttä saada oma tahto toteutumaan mahdollisesta vastarinnasta huolimatta (Weber, 1978) ja legitiimin auktoriteetin vaikuttamisen valtaa (French & Raven 1968). Esimiehellä ja johtajalla on myös aseman ja sosiaalisen roolin tuomaa valtaa (Hollander, 1985). Tehtävä, vastuu ja oma tapa toimia antavat siis mahdollisuuden vaikuttaa ja onnistua oman työroolinsa puitteissa. Onnistuminen motivoi ja tuo merkitystä työhön. Ei siis ole merkityksetöntä, miten käytämme valtaa työssämme. Jokaisella on työtehtävässään valtaa tehtävästä ja asemasta riippumatta, mutta tehtävä ja sitä kautta asema organisaatiossa antavat suuntaviivat vallan määrälle (Kuusela, 2010). Käyttämällä valtaa saa sitä lisää, käyttämättömyys johtaa vaikutusvallan hiipumiseen.

Kielteiseksi vallankäytöksi koetaan esimerkiksi välttelevä (Skogstad, Hetland, Glasø, & Einarsen, 2014) ja loukkaava (Liu, Liao, & Loi, 2012) johtaminen. Myös perustelemattomat yllättävät muutokset koetaan usein huonoksi tavaksi johtaa ja käyttää valtaa (Kuusela, 2010).

Kestävä tapa käyttää valtaa on yhteisöllistä ja pyrkii yhteisten päämäärien toteuttamiseen (Jabe & Kuusela, 2013). Se on pohjimmiltaan yksinkertaista. Toimi yhteisten tavoitteiden eteen. Ota kaikki mukaan, myös erimieliset. Huolehdi ilmapiiristä, ole näkyvillä. Kerro näkemyksesi, kuuntele muita ja rakentakaa tietoa yhdessä. Ole kiinnostunut, keskustele ja anna mahdollisuus vaikuttaa. Selvitä mikä on yhteisölle merkityksellistä ja toimi aktiivisesti sen eteen. Tee käytännön tekoja, älä jätä asioita vain puheen tasolle. Varmista siis, että puheet ja teot täsmäävät.

Kestävä ja oikeudenmukainen tapa käyttää valtaa on siis ottaa mukaan, tehdä yhdessä ja antaa mahdollisuus vaikuttaa. Kun edistää koko organisaatiolle tärkeitä tehtäviä ja on avuksi muille, tulee myös itse hyvällä tavalla näkyväksi työyhteisössä ja lisää samalla omaa vaikutusvaltaansa (Pfeffer, 2010). Se on osa vaikutusvaltaa ja sitä kautta yhteisen onnistumisen ja merkityksellisen työn rakentamista.

Negatiiviseksi koettua tapaa käyttää valtaa voi lieventää lisäämällä hallinnan tunnetta ja vaikutusmahdollisuuksia, rakentamalla oikeudenmukaisuutta ja pitämällä yllä hyviä ihmissuhteita (Kuusela, 2010). Ne lisäävät myös merkityksellisyyden kokemusta. Siksi ystävällinen vuorovaikutus on keskeinen tekijä työyhteisön hyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämisessä.

Lopuksi

Työyhteisön päivittäisen vuorovaikutuksen tavat ja suhtautuminen ratkaisevat onnistumisen. Kiinnittämällä huomiota ja palkitsemalla keskinäisestä tuesta, rakentamalla yhteisöllisyyttä ja tarvittaessa parantamalla kulttuurista puhetapaa ja sanatonta viestintää tehdään organisaatiopolitikoinnista tarpeetonta ja vähennetään valtapelejä. Silloin työyhteisön vuorovaikutus muuttaa yhteistä sosiaalista todellisuutta hyvinvoivaan ja tuottavaan suuntaan.

LÄHTEET

French, J. R. P. & Raven, B. (1968). The bases of social power. Teoksessa D. Cartwright & A. Zander (toim.), Group dynamics. Research and theory (s. 259-269). Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.

Hakanen, J. J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. (2012). Innostuksen spiraali - Innostavat ja menestyvät työyhteisöt (INSPI). Helsinki: Työterveyslaitos.

Harré, R. & van Langenhove, L. (toim.) (1999). Positioning theory. Moral context of intentional action. Great Britain: Blackwell Publishers, s. 1–13.

Hollander, E. P. (1985). Leadership and power. Teoksessa G. Lindzey & E. Aronson (toim.), The handbook of social psychology (s. 485-537). New York: Random House.

Jabe, M. & Kuusela, S. (2013). Hyvä paha valta. Helsinki: Talentum.

Kuusela, S. (2010). Valta ja vuorovaikutus johtamisessa. Acta Universitatis Tamperensis 1573. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Kuusela, S. (2015). Organisaatioelämää – kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum.

Kuusela, S. (2018). Organisaatiodramaturgialla toimiva työyhteisö. Helsinki: Kauppakamari.

Liu, D., Liao, H. & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. Academy of Management Journal, 55, 1187-1212.

Mann, M. (1993). The sources of social power, volume II. Cambridge: Cambridge University Press.

Mintzberg, H. (1983). Power in and around organizations, Englewood Cliffs, CA: Prentice-Hall.

Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. Journal of Management Studies, 22, 133–154.

Muikku-Werner, P. (2012). Ilkeilyn kahdet kasvot. Tampere: Vastapaino.

Pfeffer, J. (2010). Power – Why some people have it – and others don´t. New York: Harper Collins Publishers.

Pynnönen, A. (2013). Diskurssianalyysi: tapa tutkia, tulkita ja olla kriittinen. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun Working Paper N:o 379, Jyväskylä: University of Jyväskylä.

Skogstad, A., Hetland, J., Glasø, L. & Einarsen, S. (2014). Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity. Work & Stress, 28, 323-341.

Schneider, R. C. (2016). Understanding and managing organizational politics. International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences, 2, 1.

Turner, J. C. (1991). Social influence. Open University Press.

Weber, M. (1978). Economy and society. Volume 1. Berkeley and Los Angeles, California: University of California.

SARI KUUSELA, *toiminnanjohtaja, YTT, KL ja tietokirjailija on työssään ja kirjoissaan syventynyt vallan ja johtamisen lisäksi vuorovaikutustaitoihin, kulttuuriin ja organisaatiodramaturgiaan Lisää organisaatioelämästä voit lukea Sarin uusimmasta kirjasta Organisaatiodramaturgialla toimiva työyhteisö (2018, Kauppakamari) ja blogissa www.organisaatioelamaa.fi.*

Jani Roman

Tunnetko työyhteisösi? Systeeminen konstellaatio valaisee yhteisön pimeät nurkat

Työyhteisöissä – ja missä tahansa ihmisyhteisössä – ihmisten todelliset intentiot, lojaalisuudet ja sidokset eivät yleensä tule näkyviksi ja niistä ei puhuta. Systeeminen konstellaatio auttaa tekemään näitä näkyväksi sellaisella tavalla, että yhteisö ja sen jäsenet voivat rakentaa parempia suhteita ja siten rakentaa parempia edellytyksiä yhteistyölle. Menetelmä antaa tuen myös henkilökohtaiselle kasvulle ihmisenä.

AVAINSANAT: systeeminen konstellaatio, muutosjohtaminen, johtamisen kehittäminen, organisaatiokulttuuri

Muutosjohtajaksi palkattu on epävarma siitä, onko hänellä muun johtajiston tuki. Toimintaympäristön muutokset ovat suuria ja niihin on varauduttava. Mutta miten muutos oikeastaan etenee? Ovatko kaikki sen takana, vaikka sanoivat johtoryhmän kokouksessa olevansa?

Liikenteessä ei lähtökohtaisesti valehdella. Näytetään vilkkua, kun käännytään. Jarruvalot syttyvät automaattisesti hidastettaessa. Näiden merkkien tarkoitus on tehdä tiellä ajavien liikkeistä ennakoitavia. Näet mihin kukin on menossa.

Mutta mitä näet työyhteisössäsi? Näetkö mihin kukin on menossa? Työyhteisössäsikään ei lähtökohtaisesti valehdella, mutta ihmisten puheet ovat epätarkkoja ja paljon jää sanomatta. Joskus puhutaan tahattomastikin toisin kuin asiat oikeasti ovat.

Niin kuin viimeisimmässä kokouksessa, jossa olit mukana. Ehkä huomasit, että tuntui, että kaikkea ei sanottu ääneen? Että joku oli hieman vetäytyvä? Ehkä joku dominoi? Kenties tarkkailit erityisesti jotakuta, ja se vaikutti siihen mitä ja miten sanoit?

Tämä on inhimillistä toimintaa, supersosiaalisen *homo sapiens* -lajin edustajien käyttäytymistä. Se leimaa yhdessä oloamme ja vaikuttaa keskeisesti yhteisöjemme mahdollisuuksiin onnistua.

Palataan muutosjohtajaamme. Mitkä ovat hänen edellytyksensä onnistua? Ovatko muut kääntymässä samaan suuntaan vai viekö heidän tiensä aivan muualle? Voisiko hän nähdä muiden johtajien ja henkilöstön todellisia ajosuuntia, vai onko hänen hapuiltava pimeässä, ilman vilkkuja ja jarruvaloja ja muita merkkejä?

Konstellaatio näyttää mihin kukin on menossa

Systeeminen konstellaatio on menetelmä, joka tekee näkyväksi työyhteisössä – ja missä tahansa ihmisyhteisössä – vaikuttavat näkymättömät dynamiikat. Se näyttää, mihin suuntaan kukin vilkuttaa. Tai painaa jarrua. Tai ei ole enää samalla tiellä ollenkaan.

Menetelmä on hämmästyttävän yksinkertainen. Paino sanalla ”hämmästyttävän”. Olen tutkinut menetelmän luotettavuutta 16 organisaatiossa. Tulokseni on sama kuin näkemissäni kansainvälisissä tutkimuksissa: menetelmä näyttäisi olevan suhteellisen luotettava tapa paljastaa tutkittavan systeemin ja sen jäsenten dynamiikat ja intressit.

Esimerkkinä on yksi toimitusjohtaja, joka halusi saada tukea strategian jalkauttamiseen. Teimme konstellaation, joka nosti esille, että toimitusjohtaja alitajuisesti asetti strategian ja henkilöstön vastakkain – siis konfliktiin. Mikä oivallus! Jälkeenpäin johtaja kertoi, että tämä muutti heidän strategiaviestintäänsä merkittävästi. Hän ymmärsi, että strategia ei ole jotain, mikä annetaan henkilöstölle, vaan jotain, mitä tehdään henkilöstön kanssa asiakkaalle.

Mielestäni merkittävintä tässä on, että toimitusjohtaja varmasti tiesi tämän! Hän oli koulutettu ja fiksu ihminen. Mutta onkin eri asia tietää jotain ja alitajuisesti uskoa johonkin. Jälkimmäinen ohjaa toimintaamme.

Organisaatiotasolla tätä kutsutaan kulttuuriksi. Tiedäthän hokeman, että ”kulttuuri syö strategian aamupalaksi”. Juuri tämä on toimitusjohtajan tai muutosjohtajan haaste: hienot suunnitelmat eivät toteudu, ellei systeemi tue niitä syvällä tasolla.

Mitä tarkoitetaan systeemillä työyhteisöissä?

Systeemi on eri tahojen (ihmisten, ryhmien) muodostama kokonaisuus, jonka osat vuorovaikuttavat toistensa kanssa. Yhdessä osassa tapahtuva muutos vaikuttaa muihin osiin.

Perinteinen systeemiajattelu, jota opin 90-luvulla Teknillisessä korkeakoulussa, on kuitenkin erilaista kuin se systeemisyys, josta puhun tässä yhteydessä. Perinteinen systeemiajattelu on insinöörimäistä monimutkaisen koneen kuvausta, jossa tärkeätä on hahmottaa eri osien väliset yhteydet, reaktioihin liittyvät viiveet ja sitä kautta ennakoida, mitä tapahtuu ja miten ohjata systeemiä.

Kun puhun työyhteisöjen systeemisyydestä, tarkoitan *ihmis*systeemiä, jossa vaikuttavat psykologiset ja sosiaaliset tekijät. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työyhteisö ei koostu vain tässä hetkessä olevista ”osista”, kuten kone, vaan siinä vaikuttaa myös historia eli menneisyydessä olleet ihmiset ja tapahtumat.

Itse asiassa havaintoni on, että nämä historian henkilöt ja tapahtumat ovat usein aivan ratkaisevassa roolissa. Ihmisillä on heihin liittyviä lojaalisuussuhteita tai vaikeita kokemuksia, jotka painavat edelleen heidän mieliään. Nämä suh-

teet ja kokemukset heijastuvat (projisoidaan) nykyhetken ihmisiin ja tilanteisiin.

Siten ihmisyhteisöjen haasteet ovat moniulotteisia. Näkyvä taso on vain pinta, ja sen alla on paljon sellaista, joita ihmisten on vaikea tietoisesti tunnistaa.

Tämä on kuitenkin arkeamme kaiken aikaa. Otetaan esimerkiksi sisällissota sata vuotta sitten – ja miten punaiset-valkoiset -asetelma edelleenkin herättää ihmisissä voimakkaita tuntemuksia ja suhtautumisia toisia ihmisiä kohtaan. Suhtaudumme alitajuisesti joihinkin tahoihin tietyllä tavalla, johtuen historian voimakkaista tapahtumista.

Sama tapahtuu myös työyhteisöissä. Tein äskettäin konstellaation uudelle tiiminvetäjälle, jonka oli vaikea saada luottamuksellista yhteyttä tiiminsä jäseniin. Työskentelyssämme paljastui, että tiimin jäsenet ovat edelleen vahvasti sidoksissa edelliseen tiimin vetäjään.

Tämän paljastuminen auttoi uutta tiiminvetäjää löytämään sellaisen suhtautumisen tiiminjäseniin – ja edelliseen vetäjään! – mikä auttoi häntä rakentamaan luottamusta tiimissä.

Yksinkertaista. Hämmästyttävän yksinkertaista.

Mutta samalla niin hämmästyttävän vaikeaa, kun ihmiset yrittävät ratkoa näitä ongelmia näkemättä oireiden syvempiä syitä. Siitä voi syntyä monenlaisia solmuja.

Systeeminen konstellaatio haastaa johtajaa – ja ketä tahansa

Menetelmä on toiminnallinen ja kokemuksellinen. Se synnyttää yleensä voimakkaan kokemuksen. Edellä mainittu toimitusjohtaja oli vaikuttunut, kun sai konstellaatiossa seistä henkilöstöä edustavan apuhenkilön rinnalla strategian kanssa ja katsoa asiakkaaseen. On aivan eri asia seistä ja kohdata kuin vain puhua!

Johtaja saa menetelmästä itselleen peilin, joka näyttää hänen toimintansa todellisen vaikutuksen työyhteisössä. Tämä on arvokasta hänelle ja koko yhteisölle. Se haastaa häntä kehittymään niin johtajana kuin ihmisenä.

Konstellaatio paljastaa ihmisiä ohjaavat tunteet, kokemukset ja tarpeet. Tämä auttaa meitä kehittymään ihmistuntijana. Alamme ymmärtää paremmin niin itseämme kuin muita. Väittäisin, että tämä kehittää tunneälyämme.

Tällainen kasvu on arvokasta niin johtajalle kuin kenellä tahansa. ■

JANI ROMAN *on tekniikan tohtori, väitellyt vuonna 2005 työpsykologiasta aiheenaan dialogi organisaatiokulttuurin menetelmänä. Sen jälkeen hän on muun muassa tutkinut Työsuojelurahaston tuella systeemisen konstellaation käyttöä työyhteisöjen kehittämiseen.*
Janilla on kokemus noin tuhannesta konstellaatiosta. Hän kouluttaa menetelmän käyttöä sekä terapiaan että organisaatioiden kehittämiseen. Hänellä on 26 vuoden kokemus organisaatioiden kehittämisestä ja 25 vuoden kokemus psykodraamasta. Meditaatiota hän on tehnyt 22 vuotta ja konstellaatiota 16 vuotta.
Jani on tukenut useita Suomen suurimpia fuusioita yhteisen kulttuurin rakentamisessa, kuten OP-Pohjola ja HOK-Elanto. Hän on tehnyt kymmeniä kehityshankkeita erilaisten organisaatioiden ja kaikkien tasojen kanssa.
Lue lisää Dialogi-instituutin sivuilta www.dialogi-instituutti.fi.

HENRYn kannatusjäsenet

Seuraavat yritykset tukevat hyvää suomalaista henkilöstöjohtamista ja antavat näin arvokkaan panoksen yhdistyksemme toiminnalle.

- Aalto University Executive Education Oy
- Accenture Oy
- Accountor HR Solutions Oy
- Adecco Finland Oy
- Aditro Enterprise Oy
- Admisol Oy
- AIG Europe S.A. sivuliike
- ALM Partners OY
- Alma Media Oyj
- Amiedu
- Ammattien edistämislaitossäätiö AEL sr
- Ammattiopisto Luovi
- Arctia Management Services Oy
- Asianajotoimisto Castrén & Snellman Oy
- CGI Suomi Oy
- Cloudator Oy
- Compass Human Resources Group
- Corporate Spirit Oy
- Cubiks Finland Oy
- Cuckoo Networks Oy
- Danske Bank A/S, Helsingin sivuliike
- Discendum Oy
- Dittmar & Indrenius Asianajotoimisto Oy
- Eduhouse Oy
- Edutech / Tampereen teknillinen yliopisto
- Eilakaisla Oy
- Elinkeinoelämän keskusliitto EK
- Eläkevakuutusosakeyhtiö Veritas
- Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia
- eTaika Oy
- FCG Finnish Consulting Group Oy
- FIBS Yritysvastuuverkosto
- Finla Työterveys Oy
- Fortum Oyj
- Galimatias Concept Oy Ab
- Haaga-Helia Oy Ab
- HAUS Kehittämiskeskus Oy
- Helsingin Kamari Oy
- Henkilöstöpalveluyritysten Liitto ry
- HR4 Group Oy
- HRS Advisors Oy
- Humap Consultation Oy
- Hyria koulutus Oy
- Ilmarinen Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö
- Innolink Group Oy
- Innotiimi-ICG
- Integrata Oy
- Invalidiliitto ry
- Keva
- Koja-Yhtiöt Oy
- KT Kuntatyönantajat
- Laura Rekrytointi Oy
- Laurea-ammattikorkeakoulu
- LEAD Henkilöstöratkaisut Oy
- Liikenne- ja viestintäministeriö
- Luvata Pori Oy
- LähiTapiola Keskinäinen Vakuutusyhtiö
- Lääketeollisuus ry
- Lääketietokeskus Oy
- Management Institute of Finland MIF Oy
- ManpowerGroup Oy
- Markkinointi-Instituutti
- Mercuri Urval Finland
- Movendos Oy
- Nordiska Institutionen för vidareutbildning inom arbetsmiljöområdet - NIVA
- Novetos Oy
- Oikotie.fi Oy
- Oppia.fi
- Opteam Yhtiöt Oy
- Oulun yliopiston kauppakorkeakoulu
- Oy Integro Finland Ab
- Personnel Development Oy Ltd
- Pertec Consulting Oy
- POHTO Oy
- Procomp Solutions Oy
- Psycon Oy
- Puolustusvoimat
- QuestBack Oy
- Saranen Consulting Oy
- Savonia ammattikorkeakoulu Oy
- Silta Oy
- Smartum Oy
- Solaforce Oy
- Sovelto Oyj
- Suomalainen Lääkäriseura Duodecim
- Suomen Suoramainonta Oy
- Sympa Oy
- TAKK - Tampereen aikuiskoulutuskeskus
- Talent Vectia Oy
- Taloustutkimus Oy
- Telia Finland Oyj
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL)
- Tieto- ja viestintätekniikan ammattilaiset TIVIA
- Tulli
- Turun yliopisto, Turun kauppakorkeakoulu, TSE exe
- VAASAN KAUPUNKI
- Valtiovarainministeriö Valtionhallinnon kehittämis-osasto
- Verohallinto
- VR-Yhtymä Oy
- Zalaris HR Services Finland

H•E•N•R•Y

Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry