

## Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä

*Annastiina Mäki (FT, KL) on väitellyt asiantuntijaorganisaatioiden johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä. Johtamisen alaan kuuluva väitöstutkimus tarkastettiin Vaasan Yliopistossa 20.4.2017. Vastaväittäjänä toimi professori Anna-Maija Lämsä ja kustoksena dosentti Mikko Luoma. Johtajuuskulttuuri näyttäytyy tutkimuksessa kompleksisena ilmiönä, johon liittyy monia paradoksaalisia piirteitä ja ristiriitaisia odotuksia. Tutkimus osoittaa, että johtajuuteen liittyvien paradoksien tunnistaminen avaa mahdollisuuksia johtajuuskulttuurin ja -käytäntöjen kehittämiseen. Tutkimuksen empiria sijoittuu korkeatasoisia asiantuntijapalveluja tuottaviin asiantuntijaorganisaatioihin, osin myös korkeakoulukentälle. Annastiina Mäki työskentelee Psycon Oy:ssä johtavana konsulttina. Hänellä on monipuolinen kokemus johdon ja organisaatioiden kehittämisestä erityisesti asiantuntijakonteksteissa.*

Aloitan kolmella asiantuntijaorganisaation toimijan johtajuuskulttuuriin liittyvällä lausahduksella:

*”Johtajuuskulttuuri on sitä, miltä meidän toiminta näyttää arjessa. Se on ihmisten tapa toimia toistensa kanssa ja se filis, mikä siitä syntyy.”*

*”Me kaikki synnytetään sitä johtajuuskulttuuria. Se vaikuttaa, minkälaisilla silmilaseilla me tätä maailmaa katsotaan. Me tuodaan siihen oma ihmiskäsityksemme ja maailmankuvamme. Siitä se syntyy, kun me ollaan yhdessä.”*

*”Johtajuuskulttuurissa tulisi näkyä se kirkas tavoite, mihin mennään. Ei se yhdellä visiolauseella tule vaan täytyy löytää ymmärrettävää tekemistä mittarien, tulosten ja strategian väliin.”*

Sitaateissa kiteytyy käsitys johtajuuskulttuurin keskeisistä elementeistä. Kyse on ennen kaikkea ihmisistä, arjen käytännöistä sekä siitä, mihin suuntaan ja millaisten periaatteiden ohjaamana matkaa tehdään. Johtajuuskulttuuriin liitetty käsitykset ja odotukset syntyvät tekojen, sanojen, tilanteiden ja niistä tehtyjen tulkintojen kautta. Nämä elementit ovat monin osin kytköksissä toisiinsa, usein

myös ristiriidassa keskenään. Niiden risteyskohdassa syntyy jaettua näkymää niin nykyisestä kuin tulevasta. Jaetun ymmärryksen merkitys korostuu kompleksisessa ja monikytköksellisessä ajassamme. Asiantuntijatyön johtaminen reduktionistisen ajattelun ja perinteisen kontrollin keinoin ei ole enää perusteltua. Keskiöön nousee ihmisten osallisuus, valmius itseohjautuvuuteen ja ymmärrys kokonaisuudesta.

Määrittelen johtajuuskulttuurin tutkimukseni pohjalta odotusten, tekojen ja tulkintojen jännitteiseksi tihentymäksi, jossa integroituvat organisaatiotoimijoiden käsitykset toiminnan päämääristä ja niiden saavuttamisen keinoista. Tutkimukseni pureutuu johtajuuden ja kulttuurin väliseen risteyskohtaan. Yhtenä innoittajanani on ollut havainto, että vaikka organisaatiokehittäjät ja -toimijat puhuvat johtajuuskulttuurista, esiintyy käsite akateemisissa yhteyksissä niukasti. Tutkimukseni tarkoituksena on luoda johtajuuskulttuuri-ilmiölle ja -käsitteelle sisältöä sekä ratkaisuehdotuksia sen kehittämiseen. Tarkastelen tutkimuksessa sitä, millaisia tunnusmerkkejä ja jännitteitä johtajuuskulttuuri sisältää, miten ja kenen toimesta se rakentuu, sekä miten sitä voidaan kehittää.

Uskon johtajuustutkijana ja -kehittäjänä seuraaviin teeseihin:

**Teesi 1:** Organisaation kulttuurilla ja tuloksellisuudella on kiinteä yhteys. Johtajuus vaikuttaa kulttuuriin ja sitä kautta arjen työhön, hyvinvointiin, innovatiivisuuteen ja tuottavuuteen. Sidos on kuitenkin vähintään kaksitahoinen, sillä myös kulttuuri vaikuttaa johtajuuteen – ja johtajiin.

**Teesi 2:** Kontekstilla on väliä! Johtajuus, kuten johtajuuskulttuurikin, on sidoksissa kontekstiinsa, jolloin samat reseptit eivät sovellu tilanteeseen kuin tilanteeseen tai organisaatioon kuin organisaatioon.

**Teesi 3:** Johtajuus on kompleksinen, sosiaalinen prosessi, jossa keskeisiksi nousevat asioille annetut merkitykset ja tulkinnot. Asiat eivät etene lineaarisesti ja toisistaan erillisinä. Tämä korostuu varsinkin nykypäivän tietointensiivisissä ja verkostomaisesti toimivissa asiantuntijayhteisöissä.

Edellä mainitut teesit ohjasivat niin viitekehys- ja metodologiavalintoja kuin tulosten analyysia. Ne luotsasivat minua usean erilaisen kontekstin, metodin ja perspektiivin pariin. Tutkimusympäristönä on kolme erilaista asiantuntijaorganisaatiota: valtion asiantuntijavirasto, monialainen ammattikorkeakoulu sekä markkinointiviestintäalan kasvuyritys. Kussakin organisaatiossa äänensä tuovat kuuluviin niin johtajat, esimiehet, asiantuntijat kuin kehittäjätkin. Kolmivaiheisessa, kvalitatiivisessa aineistonkeruu- ja analyysipolussa hyödynsin tarinoita, ryhmähaastatteluja sekä syventäviä yksilöhaastatteluja.

Seuraavaksi tuon esille muutaman keskeisen tutkimuslöydöksen:

Ensimmäinen löydös liittyy toimintaympäristön kompleksisuuteen. Asiantuntijakonteksti on kompleksinen vyyhti johdettavaksi. Tässä tutkimuksessa sen piirteinä painottuivat erityisesti yhteistyön emergenssi ja toiminnan kytköksellisyys. Ratkaisut ja toimintamallit syntyvät vuorovaikutuksen ja arjen toiminnan tiimellyksessä, monilta osin ilman yksityiskohtaista ulkoista ohjausta eritoten matriisijohdetuissa organisaatioissa. Tällöin osallisuus, luottamus ja jousto korostuvat. Kytköksellisyys näkyi yksikköjen, toimintojen, hankkeiden ja roolien välisinä kytköksinä ja toisaalta myös katkoksina. Tällöin merkittäviksi nousevat yhteistyön synergia, vastuunotto – sekä ihmisten ymmärrys kokonaisuudesta.

Toisena johtajuuskulttuuria määrittävänä ilmiönä korostui kulttuurin yhteisyys ja pirstaleisuus. Käsitteiden yhteisyydestä ja pirstaleisuudesta kiinnittyi vahvasti organisaation muutosvaiheeseen, johtamismalliin sekä ihmisten osallisuuskokemuksiin. Vaikka organisaatioissa oli nähtävissä myös eroja,

esiintyi yhdistävänä piirteenä toisaalta kulttuurin fragmentaatio, toisaalta mosaiikkimaisuus. Tahtotila, käytännöt ja roolit nähtiin monin osin epäselvinä ja monitulkinnallisina. Kun tilanteet ja asiat ovat jatkuvassa muutoksessa ja kytköksissä toisiinsa, tarvitaan joustavia toimintamalleja, yhteistä tilannearviota sekä jatkuvaa neuvottelua toiminnan päämääristä ja keinoista.

Kolmantena, kirkkaana havaintona nousi keskijohdon kokemus osattomuudesta. Keskijohdon osa on perinteisesti nähty puristuksissa puun ja kuoren väliin. Tämä kielikuva ei kuitenkaan vastaa tutkimuksessani syntynyttä kuvaa. Kyse on enemmänkin siitä, että keskijohdon esimiehet ovat vaarassa pullahtaa ulos johtamisen ytimestä. Itseohjautuvia, verkostoissaan sukkuloivia asiantuntijoita ei voi johtaa perinteisen kontrollin keinoin. Mikäli keskijohto ei koe olevansa riittävästi osallisina organisaatiotason keskusteluissa, hämärtyy käsitys siitä, mitä annettavaa heillä on omille johdettavilleen. Tällöin menetetään valtava määrä sekä keskijohdon että asiantuntijoiden potentiaalia. Tämä on ehdottomasti kysymys, johon toivon tartuttavan jatkotutkimuksissa.

Neljäntenä löydöksenä korostui johtajuuskulttuurin olemus paradoksaalisena, erilaisia jännitteitä ja ristiriitaisia odotuksia sisältävänä ilmiönä. Paradoksilla siis tarkoitan päättelyä, joka perustuu tosilta vaikuttaviin oletuksiin, mutta joiden johtopäätöksenä syntyy ristiriita. Jäsensin tunnistamani jännitteet johtajuuskulttuuria kuvaaviksi paradokseiksi. Vaikka paradoksit näyttäytyivät kaikissa organisaatioissa oman näköisinään, oli niissä huomattavan paljon samansuuntaisia elementtejä. Kuvaan seuraavaksi lyhyesti ne paradoksit, jotka olivat vahvasti läsnä kunkin kolmen organisaation johtajuuskulttuurissa.

## 1) Keskustelevuus versus Selkeys

Asiantuntijaorganisaatioiden toimijat arvostivat mahdollisuutta vaikuttaa ja keskustella. Tämä linkittyi myös kuulluksi tulemiseen ja arvostuksen kokemuksiin. Samanaikaisesti johdolta ja esimiehiltä odotettiin selkeyttä ja suunnannäyttöä, ohjeitakin. Eri foorumeissa käydyt keskustelut johtivat kuitenkin usein erilaisiin virhetulkintoihin, joiden seurauksena selkeys kärsi. Keskustelujen ja selkeyden välillä löydettiin myös positiivinen sidos, sillä keskustelu miellettiin toisaalta selkeyden saavuttamisen välineeksi. Johdon ja vastuuhenkilöiden tehtäväksi fokusoitui tällöin keskustelun kiteyttäminen ja etenemispolun viitoittaminen.

## 2) Työn autonomia versus Johtamisen kaipuu

Paradoksi kiteytyi osaksi asiantuntijatyön perusasetelmaa. Asiantuntijat arvostivat vapautta ja autonomiaa. Yksilön valmius itseohjautuvaan toimintaan nähtiin onnistumisen edellytyksenä. Samalla moni

koki olevansa valintojen viidakossa yksin. Esimiehiltä ja johdolta odotettiin sparrausta, tukea ja palautetta – osin kontrolliakin, sillä sen puutteen nähtiin aiheuttavan epäoikeudenmukaisuuskokemuksia tai se saatettiin tulkita kiinnostuksen puutteena. Autonomian katsottiin vaativan kumppanikseen sekä vastuunottoa että raameja.

### 3) Osallisuus versus Osattomuus

Osallisuus korostui tutkimuksessa monin tavoin. Se näkyi muun muassa samanaikaisina ylimmän johdon osallisuus- ja keskijohdon osattomuus-kokemuksina johtajuuskulttuurin rakentamisessa. Huomionarvoista on, että keskijohdo kuvaasi johtajuuskulttuuria paljolti ylimmän johdon tekemisenä – ei siis omana tekemisenään. Erityisen paradoksaalista on, että vaikka keskijohdo koki olevansa viestinvälittäjän ja sivustaseuraajan roolissa, asiantuntijat kuvasivat johtajuuskulttuuria paljolti juuri lähiesimiehensä kautta. Keskijohdo oli yhtä aikaa sekä johtamisen keskiössä että sen ulkokehällä.

### 4) Iso kuva versus Siilot

Kaikki organisaatiotoimijat janoivat kokonaiskuvaa sekä jaettua käsitystä organisaation visiosta ja suunnasta. Organisaatiotasoisia pelisääntöjä ja vastuumäärittämiä kaivattiin. Tästä huolimatta ohjasivat arjen toimintatavat ja rakenteet ihmisiä toimimaan osin hyvinkin kapeissa siiloissa. Siilojen taustalla oli toimialue-, yksikkö- ja tiimirajoja, mutta myös tehtävä- ja osaamisalueita, ajattelutapoja ja fuusioita. Siilo-ongelma näytti konkretisoituvan varsinkin muutostilanteissa sekä silloin, kun oli tarve integroida organisaation erilaisia osaamisalueita yhteen.

Edellä kuvattujen tyyppiset ristiriitaiset havainnot ja odotukset koetaan usein ongelmallisina. Ne tuottavat epäselvyyttä, turhautumista ja kuormittumista. Tutkimukseni osoittaa kuitenkin paradoksien käyttöarvon johtamisen ja organisaation kehittämisessä. Ristiriidat voivat toimia myös voimavarana. Olen vakuuttunut, että niiden tunnistamisen, käsittelyn ja ratkomisen kautta on mahdollista saavuttaa jotakin uutta, parempaa ja innovatiivista.

Tämän tutkimuksen kannalta fundamentaalinen kysymys on, voidaanko johtajuuskulttuuria – tai kulttuuria ylipäätään, tarkoituksellisesti muuttaa tai kehittää? Tämän tutkimuksen perusteella johtajuuskulttuuria voidaan tietysti reunaehdoin kehittää. Vastaus siis ”kyllä”, asemoituen kulttuuritutkijoiden janalla lähemmäksi pragmaattikkaa kuin puritaania. Kehittäminen ei kuitenkaan tapahdu suoraviivaisesti, vaan vaikuttamalla johtajuuskontekstin eri tekijöihin, tilanteisiin ja niistä tehtäviin tulkintoihin. Oleellista on myös, ettei kehittäminen tapahdu lineaarisesti, vaan dynaamisena kehänä, jossa kehittämisen lähtökohdat, suunta ja ratkaisut kytkeytyvät toisiinsa. Esitän tutkimuksessani ehdotuksia johta-

juuskulttuurin ja sen sisältämien paradoksien kehittämiskäytännöiksi. Huomioitavaa on kuitenkin, että ratkaisut ovat aina sidoksissa kontekstiinsa ja siihen, mitä halutaan tavoitella. Tällöin ei yleispäteviä ohjeita ole mahdollista antaa, vaan kehittäminen edellyttää organisaation johtajuuskulttuurin ja siihen sisältyvien jännitteiden tunnistamista.

Olen vakuuttunut, että johtajuuskulttuuri-käsite tuo lisäarvoa niin tutkimuksen kuin käytännön kentille. Johtajuuskulttuurin tarkastelu tuo vastapainoa sankarijohtaja-myytille ja ohjaa katseen johtajuuden kontekstiin ja koko yhteisöön – ei vain johtajiin. Se tuo esille johtajuuden monikytköksellisyyden ja eri perspektiivit, myös keskenään ristiriitaiset havainnot ja ”totuudet”. Johtajuuskulttuurin ja sen sisältämien jännitteiden tunnistaminen on tällöin tarkoituksenmukainen lähtökohta ja metodi organisaatioiden ja johtamiskäytäntöjen kehittämiseksi.

Johtajuuskulttuuri tuo tärkeän lisän aikaamme, jossa populismi nostaa päätään myös populismia hyödyntävien johtajien suulla. Johtajuuskulttuurin ja sen sisältämien paradoksien tarkastelu osoittaa totuuden eri puolet ja perspektiivit. Näitä ymmärtämällä on mahdollista rakentaa monitahoista yhteistä ymmärrystä. Siksi johtajalla pitää olla rohkeutta, kärsivällisyyttä ja viisautta johtaa tulkintoja. Johtajuuden tarkoituksena on tuottaa yhteistyöhön selkeyttä ja suuntaa – ei kuitenkaan yhden totuuden taktiikalla.

*Annastiina Mäki, FT, KL, johtava konsultti, Psycon Oy*

Väitöstutkimus (Acta Wasaensia 371):

Mäki, A. (2017). *Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä: tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa* (väitös). Vaasa: Vaasan yliopisto. Haettu osoitteesta: [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-730-9.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-730-9.pdf)

Väitöstiedote:

Ristiriitaisia odotuksia ja jännitteitä – onko johtajuuskulttuuri tätä sinunkin työpaikallasi? (13.4.2017). Vaasan yliopisto [tiedote]. Haettu osoitteesta: <https://www.univaasa.fi/fi/news/johtajuuskulttuuri/#.WO8pZUHk0s8.twitter>