

## Opettajan kommentteja kurssin osasuorituksista

JV 16.11.2020

Kommentoin tässä dokumentissa niitä osasuorituksia, joita emme luentosarjan aikana ehtineet käsitellä (essee 3, haastattelut). Koska kirjallisuustehtävien palautus on vielä kesken, kommentoin niitä sitten vielä myöhemmin, joulukuussa.

Joka tapauksessa erittäin hyvää työtä molemmissa harjoituksissa, ihmiset!

### Essee 3: Koivuniemeläiset

Essee Koivuniemen kristillisestä kultista täytti sille asettamani oppimistavoitteen. Olette nyt kaikki tutustuneet ja analysoineet suomalaisen ääriesimerkin johtajuuden yhteisöä määrittävästä ja kuristavasta vaikutuksesta. Muutama kirjoittaja kuvasi hämmästystään - miten Suomessa voi tapahtua tällaista fiksuille, koulutetuille ihmisille? Käytän kurssilla tätä suomalaista esimerkkiä, jotta ilmiön todellisuus ja mahdollisuus tulisi selväksi: kyllä, tämä voi tapahtua meidänkin yhteiskunnassamme ja nämä johtajuuden (negatiiviset) ilmiöt ovat osa suomalaistakin työelämää. Kuten muutama kirjoitti, voimme tunnistaa vastaavia esimerkkejä myös muista maista ja muilta elämänalueilta, niin työ- kuin arkielämänkin piiristä. Kun itse seuraan parhaillaan Yhdysvalloissa käynnissä olevaa vallansiirtoa Trumpin hallinnolta Bidenin hallinnolle, on Trumpin seuraajien keskuudessa nähtävissä hyvin samanlaisia todellisuuden kieltämisen piirteitä kuin koivuniemeläisten piirissä. Toinen esimerkki voisi olla miten kurssimme kuluessa New York Times uutisoi Yhdysvalloissa puhuttaneesta Keith Ranieren (Nxivm) tapauksesta. Tässä tapauksessa kyseessä oli sekulaarinen (=ei-uskonnollinen kultti), johon liittyi hyvin vaikutusvaltaisia ja menestyneitä ihmisiä. Katso esimerkiksi NY Times, 26.10.2020: Sex Cult Leader, facing Life Sentence, regrets Nothing. <https://www.nytimes.com/2020/10/26/nyregion/keith-raniere-nxivm.html>

Meitä kaikkiaan yhdistää usko siihen, että olemme vapaita ja autonomisia toimijoita: yksilöitä, jotka päätämme itse mikä on meille hyväksi. Se pitää yllä tervettä itsetuntoamme. Se on kuitenkin osittain harhaa. Olemme myös hyvin alttiita muiden ihmisten vaikutukselle ja ne kollektiivit, joihin kuulumme, vaikuttavat meihin monin erilaisin tavoin. Ne muokkaavat meitä ja maailmankuvaamme ja emme useinkaan ole tietoisia siitä miten erilaiset yhteisöt vaikuttavat prosesseihin, joissa meistä tulee "meitä". Johtajuus on eräs tällainen identiteettiä muokkaava voima ja kun luette uutta johtajuuskeskustelua, huomaatte että erilaista identiteettityötä yhä enemmän myös tarjotaan johtamisen välineeksi. Itsetunto, niin terve kuin epätervekin, rakentuu sosiaalisten suhteiden avulla ja siihen tarvitsemme rakentavia, positiivisia ihmissuhteita, emme myrkyllisiä, manipulatiivisia, välineellisiä suhteita.

Valtaosa osasi hyödyntää esseessään lehtijuttua ja jompaa kumpaa analyysityökaluksi annettua tieteellistä artikkelia, ja parhaat molempia, toisiaan täydentäviä tieteellisiä artikkeleita. Olin erityisen tyytyväinen siihen, että lähes kaikissa esseissä osattiin katsoa johtajuutta sekä johtajan, seuraajien että olosuhteiden näkökulmasta. Vain yhdessä esseessä tarkastelu rajoittui vain Koivuniemen henkilöön. On totta, että karismaattinen johtaja on keskeinen vaikuttaja myrkyllisen

johtajuuden synnylle, mutta on tärkeä tiedostaa miten seuraajat itse ja ympäristötekijät mahdollistavat ilmiön syntymisen.

Korkeammalle pisteytetyissä esseissä tehtiin hyvin jäseneltyjä analyyseja siitä mitkä kaikki tekijät ruokkivat destruktiivisen johtajuuden 'kriittisen massan' syntymistä ja kenen/keiden voidaan katsoa olevan erityisessä vastuussa siitä, että organisaatiot eivät muuttuisi tämän tapausesimerkin kaltaisiksi totalitaarisiksi esimerkeiksi.

Tällä kertaa esseistit olivat aika varovaisia mielteissään, miten Koivuniemen esimerkistä voisi oppia suhteessa ns. normaaliin työelämään. Eräs esseisti kertoi hyvän esimerkin omasta tuttavastaan, joka tekee työlleen ja työnantajalleen valtavia henkilökohtaisia uhrauksia, koska joskus tulevaisuudessa voi olla luvassa palkinto. On tärkeää tiedostaa miten koivuniemeläiset johtajuuden työkalut ovat ihan niitä samoja, joilla monia muitakin suomalaisia yrityksiä johdetaan. Raamatun sijaan saatetaan puhua markkinoista ja Suojelupoliisi kääntyy kilpailijoiksi. Katsokaa myös ympärillenne: nuoria yliopisto-opiskelijoita eivät havittele ainoastaan kristityt, vaan esimerkiksi monet kansainväliset konsulttitoimistot 'rakkauspommittavat' menestyjäopiskelijoita rekrytointiprosesseissaan saadakseen heidät tekemään pitkää päivää tulevaisuuden osakasoption (eli taivaspaikan) eteen.

## Haastattelut

Haastattelut olivat mielenkiintoista luettavaa. Haastateltavia oli 'isoista kihoista' omiin pomoihin, nykyisiin tai entisiin, ja sukulaisiakin taisi olla joukossa. Haastattelujen kirjo olikin oivallinen. Joukossa oli sekä strategisempia, suurten organisaatiokokonaisuuksien johtajia ja operatiivisia esimiehiä. 'Johtajien' haastatteluissa korostuikin kokonaisvaltainen ymmärrys ja osaaminen liikeyrityksen toiminnasta, mm. taloudesta, teknologiasta ja henkilöstöasioista. 'Esimiesten' haastatteluissa korostui vuorovaikutus alaisten kanssa, ja substanssiosaaminen. Johtamistyötä tehdään tosiaan erilaisissa johtamiskonteksteissa, joissa korostuvat erilaiset sisällöt, tavoitteellisuudet ja aikajänteet. Nämä erot ovat mielenkiintoisia ja on mielenkiintoista seurata mitkä asiat eroavat ja mitkä pysyvät samoina. Teille, yksittäisten haastattelujen tekijöille tämä seikka ei näyttäydy kuten se näyttäytyy minulle, joka luen kaikki raportit.

Useimmat haastattelut olivat luonteeltaan yleisiä, johtajuuden luonnetta tarkastelevia. Joukossa oli myös mielenkiintoisia vertailevia raportteja, mm. eri kulttuuripiireissä johtamisen tarkastelua ja johtajuuden muutosta siirryttäessä hierarkiatasossa ylöspäin. Pari haastattelua korosti selvästi enemmän organisatorisen muutoksen toteuttamista ja niiden etäisyys kurssimme opetussisällöstä olikin jo melkoinen.

Kun katson raportteja kokonaisuutena, olen tasoon hyvin tyytyväinen. Raporteista näki, että olette tehneet rajusti töitä. Useissa raporteissa oli nähty todella paljon vaivaa ja pohdittu haastatteluhavaintoja suhteessa kurssin opetussisältöön monipuolisesti. Tämä oli myös jonkinlainen riski: joukossa oli myös joitain esseitä, joissa lukuisat, yhteismitattomat teoreettiset tulkinnat fragmentoivat analyysin. Raportista ei tule hyvä, jos siinä käytetään lukuisia erilaisia teoreettisia vaihtoehtoja asian analysointiin, vaan siitä tulee helposti sekava ja epäjohdonmukainen. Raportin luettavuus on tärkeää sen sisällön ymmärtämiselle. Tiedostan, että tässä on myös kirjoittamisen innostusta eli sen osoittamista, että vielä tämäkin näkökulma on mahdollista ottaa. Raportissa (kuten myös erilaisissa opinnäytteissä ja tutkimuksissa) joutuu kuitenkin tekemään valintoja, miettimään mikä näkökulma on kaikkein hedelmällisin tällä kertaa.

Neuvoni on ei liikaa, eikä liian vähän, vaan sopivasti. Toki kaikki tietävät kuinka vaikea tuon ohjeen mukaan on toimia. Helppo antaa, vaikeampi toteuttaa. Silti tätäkin seikkaa kannattaa miettiä.

Osassa analyyssejä oli myös sellainen ongelma, että haastateltavan ääni hukkuu teoreettisemman yleiskeskustelun alle. Joissain raporteissa teoria oli kirjoitettu eteen, ja haastatteluaineisto oli alistettu sille. Ohjeissa olen korostanut sitä, että tämän harjoituksen pyrkimys on toisenlainen; induktiivisempi, aineistolähtöinen. Yleinen keskustelu johtajuudesta ja erityisesti siitä millaista johtajuuden kuuluisi olla, peitti haastateltavan kokemuksen ja näkemykset.

Tänä syksynä haastateltavien puheesta välittyi ns. yleinen johtamisjargon varsin kohtuullisesti. Joukkoon oli tullut toki pari haastateltavaa, jotka olivat varsin eteviä tuottamaan tätä johtajuuspuhetta. Näissä haastatteluissa analysoijat olivat kuitenkin mielestäni osanneet säilyttää etäisyyttä aineistoon ja tarkastella sitä varsin neutraalin ja objektiivisen sävyin. Normatiivisuutta ei oltu ostettu sellaisenaan, vaan sitä osattiin eritellä ja pohtia. Arvostan yleisesti tässä harjoituksessa sitä, että haastatteluissa puhutaan todellisista tapahtumista ja esimerkeistä, eikä tyydytä yleisluonteisten periaatteiden ja arvojen listaamiseen.

Jos vielä pohdin haastateltavien johtajuuskertomaa, niin kyllä se silti useimmissa tapauksissa varsin ajallemme tyypillistä oli. Useimmat haastateltavat osasivat kertoa johtajuudesta kulttuurissamme hyväksytyllä ja hyvänä pidetyllä tavalla. Silloin korostuu tasavertaisuus, vuorovaikutuksellisuus, palvelevuus, luottamuksen rakentaminen, positiivisuus jne. Joukossa oli myös eräs poikkeus, jossa haastateltava puhui muutosten läpiviemisen välttämättömyydestä ja tämän kaltaisesta ehdottomuudesta osana johtajuutta. Tässä yhteydessä analysoija oli kutsunut tätä destruktiiviseksi johtajuudeksi, joka minusta oli kuitenkin tässä yhteydessä vähän harhaanjohtava termi. Johtajuuteen liittyy myös 'kovemmat' puolet, vaikka niistä vähemmän tänä päivänä johtajuuden ihanteissa puhutaan. Kovemmat johtajuuskeinot eivät lähtökohtaisesti tarkoita samaa kuin tuhoisa johtajuus, muistakaa moraaliluentoa ja vaikkapa likaisten käsien näkökulmaa vastuunkantoon ja velvollisuuteen.

Useimmissa haastatteluissa myös dominoi johtamisen kompetenssinäkökulma, eli millaisia tietoja/taitoja/asenteita esimiehiltä vaaditaan. Näinhän tavallisesti onkin. Useampi analysoija halusi nähdä jälkisankarillisuutta haastateltavan kertomuksissa. Näyttää siltä, että sitä pidetään nyt laajasti 'hyvän johtamisena'. Huomatkaa kuitenkin, että tapa, jolla kurssilla on jälkisankarillisuutta (kuten myös sankarillisuutta) tarkasteltu, korostaa sitä, että se on näkökulma johtajuuteen, ei johtajuuden tyyli tms. (toki, kuten muistatte, osa tutkijoista käsittelee sitä sellaisenakin, vrt. Ospina, Fairhurst, Grant 2020 jaottelu). Jos ajatellaan jälkisankarillisuudesta tarkastelutapana, niin silloin kaikkea johtajuutta voi tarkastella kollektiivisena. Se stereotyyppisinkin armeijajohtajuus, jossa kersantti käskyttää alokkaita juoksemaan, on toki autoritääristä (=käskyvaltaista), mutta myös tarkasteltavissa kollektiivisena ilmiönä: siinä roolit ovat hyvin eriytyneitä, aktiivinen ja aloitteellinen johtaja, reaktiivinen ja passiivinen seuraaja.

Jälkisankarillisuus ei ole johtajissa, vaan tulkitsijassa. Kun katsotte vain johtajaa ja sanotte, että tässä on nyt jälkisankarillisuudesta kysymys, teette tulkintaerheen. Eli yksi haastattelussa tärkeä huomioitava asia on, että muistatte että johtajien kertomus johtajuudesta ei ole johtajuuden koko kuva.

Lopuksi vielä loppukevennys.



Dilbert.com DilbertCartoonist@gmail.com

5-31-12 © 2012 Scott Adams, Inc. /Out by Universal Uclick