

## **Opettajan kommentteja kurssin osasuorituksista (E3: tuhoisa johtajuus, johtajuushaastattelu, kirjallisuusessee)**

JV 11.1.2022

Kommentoin tässä dokumentissa osasuorituksia, joita emme luentosarjan aikana ehtineet käsitellä.

### **Essee 3: Koivuniemeläiset**

Essee Koivuniemen kristittyjen kultista täytti sille asettamani oppimistavoitteen. Suuri osa johtamiskeskustelusta perustuu kansainväliseen, lähinnä angloamerikkalaiseen materiaaliin. On arvokasta nähdä miten nämä ilmiöt näyttäytyvät meidän omassa kulttuurissamme. Kuten joku esseisteistä taisi ihmetellä - kyllä, tämä on mahdollista myös Suomessa ns. fiksuille ihmisille. Johtajuusilmiöt eivät olekaan kaukaisia ja etäisiä, vaan tässä ja nyt, lähellä meitä. Vastaavia suomalaisia esimerkkejä löytyy muitakin, esim. tapaukset Veijo Baltzar ja Mirjami Penttinen ovat olleet julkisuudessa viime vuosina. Kuinka paljon lienee esimerkkejä, jotka eivät koskaan nouse julkisuuteen?

Meitä kaikkia yhdistää usko siihen, että olemme vapaita ja autonomisia toimijoita: yksilöitä, jotka päätämme itse mikä on meille hyväksi. Tämä uskomus pitää yllä tervettä itsetuntoamme. Se on kuitenkin osittain harhainen. Olemme samanaikaisesti hyvin alttiita muiden ihmisten vaikutukselle. Kollektiivit, joihin kuulumme, vaikuttavat meihin monin erilaisin tavoin. Ne muokkaavat meitä ja maailmankuvaamme ja emme useinkaan ole tietoisia miten erilaiset yhteisöt vaikuttavat prosesseihin, joissa meistä tulee ”meitä”. Johtajuus on eräs tällainen identiteettiä muokkaava voima ja kun luette uutta johtajuuskeskustelua, huomaatte miten identiteettityötä yhä enemmän myös tarjotaan johtamisen välineeksi. Itsetunto, niin terve kuin epätervekin, rakentuu sosiaalisten suhteiden avulla. Terveen itsetunnon synnyttämiseen 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. On totta, että karismaattinen johtaja on keskeinen vaikuttaja myrkyllisen johtajuuden synnylle, mutta on tärkeä tiedostaa miten seuraajat itse ja ympäristötekijät mahdollistavat ilmiön syntymisen. Toivon että huomasitte 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.

Parhaiten pisteytetyissä esseissä tehtiin hyvin jäsenneltyjä analyysieja siitä, mitkä kaikki tekijät ruokkivat destruktiivisen johtajuuden ’kriittisen massan’ syntymistä ja kenen/keiden voidaan katsoa olevan erityisessä vastuussa siitä, etteivät organisaatiot muuttuisi tapausesimerkin kaltaisiksi totalitaarisiksi esimerkeiksi.

## Haastattelut

Haastatteluita oli tällä kertaa arvioitavana vain pieni otos, mutta siihenkin joukkoon mahtui monenlaisia haastateltavia. Yhteisenä nimittäjänä näytti olevan asiantuntijatyökonteksti – kaikki haastateltavat olivat johtaneet asiantuntijoita ja/tai tietotyöläisiä. Joukossa oli sekä 'johtajia' että 'esimiehiä'. Johtajilla tarkoitan strategisempia, suurten organisaatiokokonaisuuksien vetäjiä ja esimiehillä operatiivisen toiminnan tai pienemmän tiimin vetäjiä. 'Johtajien' haastatteluissa korostuikin kokonaisvaltaisempi tarkastelu liikeyrityksen toiminnasta, mm. strategiasta, teknologiasta ja henkilöstöasioiden yhteyksistä. 'Esimiesten' haastatteluissa korostui vuorovaikutus alaisten kanssa ja substanssiosaaminen. Toinen yhteinen nimittäjä oli muutoksesta puhuminen – kaikki haastateltavat kytkivät johtamisen erityisesti muutostilanteiden hallintaan.

Tämänkertaisissa raporteissa kirjoittajat antoivat johtajien puhua aika vapaasti. Teoreettista jäsentämistä oli varsin vähän (tästäkin oli pari poikkeusta). Tässä oli hyvää se, että haastatellut saivat jäsentää johtamista omalla tavallaan. Huonoa tässä oli se, että osalla raporteista ei ollut juurikaan yhteyttä siihen, miten kurssilla olemme johtamista tarkastelleet. Johtajien puheissa korostui yksilö- ja kompetenssinäkökulma johtajuuden lähteenä – mikä on tyypillinen valtavirtajohtajuustulkinta. Tämä on tietenkin täysin ok – näinhän johtajuutta jäsennetään, mutta harjoitustyön tekijän olisi hyvä näyttää arvioijalle, että osaa eritellä ja asemoida kuulemaansa johtamispuhetta. Nyt tämä jäi osassa raportteja tekemättä.

Kun minä tutkijana luin raportteja ja tarkastelin johtajien käsityksiä, niin minulle syntyi mielikuva, että esitetyt johtajuustulkinnat olivat ajallemme tyypillisiä. Johtamista kuvataan herkkänä, hienovaraisena toimintana, joka tapahtuu positiivisen vaikuttamisen keinoin. Puhuttiin ihmissuhdetyöstä, muutoksen tekemisestä, epäsuorasta vaikuttamisesta, joko olosuhteiden luomisen tai ihmisten motivoinnin kautta. Johtamisesta ei enää puhuta (ainakaan asiantuntijakontekstissa) tehtävien antamisena tai toiminnan ohjaamisena, käskemisestä puhumattakaan ☺. Johtamisessa käskeminen edustaa tänä päivänä 'toiseutta'. Taustalla vaikuttava ihmis- ja organisaatiokäsitys rakentuu (ainakin poliittisesti korrektissa puheessa) ajatukselle, että ihmiset tykkäävät töistään ja haluavat tehdä ne hyvin. Tässä näemme viime vuosina laajan suosion saavuttaneen positiivisen psykologian vaikutuksen, jonka taustalla elää ajatus ihmisen positiivisesta vapaudesta, "vapaudesta johonkin" – ihmisten voimavarat on vapautettu (eli ohjattu?) tekemään työnsä hyvin ja saavuttamaan sen kautta mielihyvän ja onnen. Perinteisempi organisaatiotutkimuksen vapauskäsitys negatiivinen vapaus, "vapaus jostakin", lähestyi organisaatiota paikkana, joka pitää rakentaa sellaiseksi, että ihmisiä ei sorreta, alisteta tai manipuloida tiettyyn ajattelu- ja toimintatapaan. Silti, esimerkkinä tuhoisasta johtajuudesta kertoo miten negatiivisen vapauden keskustelulla (=ihmisten suojelu totalitaarisilta yhteisöiltä) on edelleen paikkansa. Vapaus johonkin korostaa myös edelleen yksilökeskeistä ajattelua, "jokainen on oman onnensa seppä" kuten vaikkapa Stephen Radcliffe meitä kirjassaan opetti.

Jos jotakuta teistä tämä vapauskeskustelu kiinnostaa, niin suosittelen tutustumaan Isaiah Berlinin ajatuksiin (positive vs negative freedom).

## Kirjallisuusesseet

Kirjallisuusesseissä oli pienestä otoksesta huolimatta sekä sisällöllistä että laadullista vaihtelua. Osa oli tehnyt työnsä huolellisesti, hyödyntäen laajasti sekä ns. luentokirjallisuutta että täydentävää kirjallisuutta, osa satoi esityksensä lähinnä luentokirjallisuuteen. Osa teksteistä hyödynsi kirjallisuutta melko niukasti, ja osa teksteistä tyypisty kirjallisuusmuistiinpanojen julkaisuksi. Valitsitte aiheita kuitenkin mukavan monipuolisesti: esseitä tehtiin johtajien ajankäytöstä, sankarillisista johtajuusteorioista ja johtajuusetiikasta. Oli kiva nähdä, että useammat aiheet kiinnostivat.

Arvosteluni päähuomio kiinnittyi esseistin työn huolellisuuteen, laajuuteen ja kirjallisuuden hyödyntämiseen. Esseitä (ja niiden arvostelua) erottavia tekijöitä olivat siten mm. se oliko esseisti hyödyntänyt valittuun aihealueeseen nimettyä kirjallisuutta vai oliko essee kirjoitettu vain esimerkiksi yhteen lähteeseen tai omaan kokemukseen perustuen. Näissä tekijöissä oli esseiden välillä merkittäviä eroja. Osa oli käyttänyt vain luennon peruslukemistoa, ja toiset hyödynsivät myös luennon lisälukemiston (kuten ohjeistuksessa edellytin) ja tuoneet vielä näidenkin rinnalle omia kirjallisuusviittauksiaan (hyvä!). Kuten kaikissa harjoitustehtävissäni, arvostin jos kirjallisuutta tulkittiin omasta näkökulmasta, sidottiin omaan työkokemukseen, pohdittiin mitä minä tästä opin ja miksi.

Eräässä esseessä keskustelu kääntyi naisjohtajuuden pohdintaan (myös haastattelu). Kuten olette huomanneet, en ole itse sisällyttänyt gender, queer tms. teemoja kurssini sisältöön. Ne ovat kuitenkin merkittävä ja kasvava osa kriittistä johtajuustutkimusta. Kirjoittaja aprikoi, että onko suomalaisten naisjohtajien kokemuksista olemassa kirjallisuutta. Voi, sitä on paljon! Esimerkkinä voisin vaikkapa mainita melko tuoreet, ei-niin-akateemiset kirjat: Kuistiala (2019) Johtajanaiset, tai Piha (2019) Äitijohtaja.

Nyt on aika kiittää teitä kaikkia kurssista. Tämä oli viimeinen kerta, kun tämä kurssi toteutetaan. Kurssi poistuu nyt Aallon Avoimen opetusvalikoimasta. Kiitos, että olitte mukana! Ja kollektiivisen johtamisajattelun hengessä todeta, että yhdessä teimme ihan hyvän kurssin johtajuudesta. Minulle vuosi 2022 tulee olemaan uusien lähtöjen aikaa, ehkä joistain niistä rakentuu jossain vaiheessa uutta opetusta myös Aalto-yliopiston Avoimeen. Mukavaa jatkoa kaikille, moikataan kun törmätään!!

Raaseporissa 11.1.2022

/jouni