

Irene Koponen

**NÄKÖKULMIA MENESTYSTÄ JA HYVINVOINTIA TUOVIIN
JOHTAMISMALLEIHIN**

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Helmikuu 2017**

Centria- Ammattikorkeakoulu	Aika Helmikuu 2017	Tekijä/tekijät Irene Koponen
Koulutusohjelma Liiketalous		
Työn nimi NÄKÖKULMIA MENESTYSTÄ JA HYVINVOINTIA TUOVIIN JOHTAMISMALLEIHIN		
Työn ohjaaja Marko Ovaskainen	Sivumäärä 45 + 2	
Työelämäohjaaja Jorma Saloniemi		
<p>Tämän työn tarkoituksena on käydä keskustelua erilaisista johtamismalleista sekä niiden haasteista ja mahdollisuuksista erilaisissa ympäristöissä. Samalla tavoitteena on myös selvittää ainakin alustavasti, mitkä johtamismallit tuovat menestystä ja hyvinvointia työyhteisöissä. Työni on lähtökohdiltaan teorioihin sekä oppinnäytetyön tekijän ja muiden henkilöiden kokemuksiin ja näkemyksiin pohjautuva tarkastelu. Siihen ei sisälly varsinaista laajasti raportoitavaa käytännön tutkimusosiota. Pohdin työnsäni johtamismalleja jatkuvassa maailman muutostilassa.</p> <p>Oppinnäytetyössä käsiteltäviä erityiskysymyksiä ovat myös, voidaanko mentoroinnin kautta kasvattaa huippujohtajia, sekä mitkä ovat naisten asema ja mahdollisuudet johtajina.</p> <p>Johtamismallien arvioinnin ja havainnoinnin teoriataustaan kuuluu näkemyksiä sekä länsimaista että globaalista ympäristöstä, sosiaalipolitiikasta, kasvatustieteistä sekä liiketoiminnan ja johtamisen alueilta.</p> <p>Toivon, että työni auttaa lukijoita tekemään hyödyllisiä käytännön johtamistyötä tukevia arviointeja eri johtamismalleista. Mielenkiintoisina erityiskysymyksinä pohdin myös, mitkä mahdollisesti toimivat erilaisissa organisaatioissa hyvinä johtamismalleina.</p>		
Asiasanat Johtamismallit, hyvinvointi, mentorointi, menestys.		

Centria University of Applied Sciences	Date February 2017	Author Irene Koponen
Degree program Business		
Name of thesis VIEWPOINTS ON MANAGENEMT MODELS THAT BRING SUCCESS AND WELL-BEING		
Instructor Marko Ovaskainen	Pages 45 + 2	
Supervisor Jorma Saloniemi		
<p>The purpose of this work is to discuss different management models and their challenges and possibilities in different environments. The aim is also the find out, at least provisionally, which management models bring success and well-being to work communities. The concepts which are presented in this work do not yet have theoretical acceptance. This work is oriented towards theoretical research and thus does not contain any extensive report of practical research. I discuss in my work management leadership models in a continually changing world.</p> <p>Particular questions of interest in this thesis are also, can top level leaders be trained with the help of mentoring and what are women's roles and opportunities as leaders?</p> <p>The theoretical backdrop for this work about the evaluation and observation of management models includes views in the areas of western and globalenvironments, socialpolitics, pedagogy, business and leadership.</p> <p>I hope that my work will aid readers in making useful practical evaluations of management models. As a special topic I will also discuss which management models possibly work best in different organizations.</p>		

Key words Management model, well-being, mentoring, success.

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 AJATUKSIA TÄRKEISTÄ JOHTAMISMALLEISTA	4
2.1 Strateginen johtaminen, muutos ja uudistuminen	5
2.2 Älykäs johtaminen uutena luovana johtamistapana	9
2.2.1 Itsensä johtaminen	11
2.2.2 Neljän maan ajattelumalleja johtamisen toiminnasta	12
2.3 Talousjohtaminen ja sen haasteet muuttuvassa ympäristössä.....	15
2.4 Näkökulmia poliittisen johtamisen haasteisiin, valintoihin ja vaihtoehtoihin	17
2.5 Pedagoginen johtaminen ja sen ihmiskäsitys	21
2.6 Arvojohtaminen mahdollisuutena ja haasteena.....	23
3 NAISJOHTAJUUS	28
3.1 Nainen johtajana	28
3.2 Naisjohtajien asema ja tilanne	29
4 MENTOROINTI	32
4.1 Mitä on mentorointi	33
4.2 Tavoitteet	33
4.3 Käytäntöjä ja kokemuksia	33
5 HAASTATTELUTULOKSIA JOHTAJIEN JA TYÖNTEKIJÖIDEN ESITTÄMISTÄ NÄKEMYKSISTÄ	35
6 POHDINTA JA YHTEENVETO	39
LÄHTEET	43
LIITTEET	
KUVIOT	
KUVIO 1. Ajatuksia eri johtamismalleista	4
KUVIO 2. BSC – kehä Tuurula 2002	6
KUVIO 3. Tunneälykkyyden ja matemaattisen älykkyyden suhde johtamisessa	10
KUVIO 4. Etenevän globalisaation vaikutukset	19
KUVIO 5. Mekanistisesta ihmiskäsityksestä pedagogiseen ihmiskäsitykseen – pyrkimys tutkia itseään ja ympäristöään	21
KUVIO 6. Teoria sisäisestä terveydestä	22
KUVIO 7. Naisjohtajien osuus maailmassa.....	30
KUVIO 8. Erilaiset ihmistyytit – käyttäytymismallit – onnistumisen nelikenttä	37
KUVIO 9. Miten johtaja tuo menestystä organisaatorakenteisiin	41
KUVIO 10. Onnistumisen tarve – fiaskon ymmärtäminen.....	42
TAULUKOT	
TAULUKKO 1. Tietoisuus omasta minäkuvasta Oy Minä Ab	11
TAULUKKO 2. Uudistuminen.....	12
TAULUKKO 3. Johtaminen neljässä maailmassa – mallin joitakin ulottuvuuksia	13

TAULUKKO 4. Älykkään johtajuudet ulottuvuudet.....	15
TAULUKKO 5. Ihmiset ovat erilaisia työntekijöinä – miten johtaja motivoi työntekijöitään	24
TAULUKKO 6. Arviointikyky toimitusjohtajan tehdystä työstä.....	26
TAULUKKO 7. Mentoroinnin hyödyt johtamisessa.....	32
TAULUKKO 8. Perinteisen johtamisen ja valmentamisen erot.....	39

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on johtaminen. Työ on lähtökohdaltaan kirjallisuuteen ja omiin kokemuksiin pohjautuva tarkastelu, eikä siihen sisälly laajaa varsinaista käytännön tutkimusosiota. Työ perustuu siis vahvasti oman käytännön kokemukseni reflektointiin ja vertailevaan analyysiin kirjallisuuslähteistä. Haluan kartoittaa erilaisia johtamismalleja, jotka ovat menestyksen ja hyvinvoinnin taustalla. Kiinnostuin aiheesta kaksikymmentä vuotta sitten, sillä johtaminen ja johtamismallit ovat mielenkiintoisia ilmiöitä. Erityisesti minua kiinnostaa tulevaisuuden johtaminen, sekä se miten johtajat onnistuvat tulevaisuuden haasteissa, ja miten eri johtamismallit vaikuttavat organisaation menestymiseen ja työntekijöiden hyvinvointiin.

Havaintojeni kautta yritän ymmärtää käytännön toiminnan pohjalta, mitä johtaminen on, kenelle johtaminen sopii, ja miten johtamismallit vaikuttavat menestykseen ja työyhteisöjen hyvinvointiin. On olemassa monia muunnelmia eri johtamismalleista. Toisaalta esimerkiksi yksityisen- ja julkisen sektorin johtamismallien erot ovat hämärtyneissä. Selvitän kokonaisvaltaisesti kirjallisuuden ja käytännön avulla, mitkä menetelmät ”avaisivat tietä” hyvään johtamisen tapaan ja malliin.

Tässä opinnäytetyössä pyrin tarkastelemaan johtamista ja johtamismalleja myös eri ympäristöissä ja eri tasoilla, pyrkien samalla käymään keskustelua esimerkiksi poliittisen johtamisen ja yritysjohtamisen yhteyksistä ja keskinäisistä suhteista.

Käymäni vuoropuhelut työelämässä ovat olleet erittäin mielenkiintoisia ja valottaneet johtamisen käsitteitä. Me kaikki olemme riippuvaisia eri johtamismalleista, koska tämä vaikuttaa yhteiskuntaan ja työyhteisöjen hyvinvointiin. Johtamisen arviointimittareita on käytetty vähän, eikä niitä vielä mielletä tärkeiksi johtamismalleissa. Luvussa 5 kuvaan haastattelujen kautta eri näkemyksiä johtamismenetelmistä.

Miksi valitsin aiheekseni johtamisen? Johtaminen on mielenkiintoinen aihe, joka vaikuttaa organisaation menestykseen ja on ehto työyhteisön hyvinvoinnille. Johtaminen vaikuttaa tärkeisiin asioihin: työntekijöihin, yhteiskuntaan, väestöön, ympäristöön, yrityksen menestymiseen sekä imagoon. Olemme myös riippuvaisia siitä, miten me johdamme ja miten maailmalla johdetaan. Teen havainnointia ja ideoin kirjallisuuden avulla eri johtamistapoja; mitkä johtamismallit voisivat toimia ja mitkä ovat nii-

den ongelmakohtia. Mikä merkitys on persoonalla, minkä roolin johtaja valitsee? Miksi toisesta on johtajaksi ja toisesta ei? Miten demokratia on vaikuttanut poliittiseen johtamismalliin?

Suomessa tunnustetaan modernit johtamismallit, mutta usein palaamme silti vanhoihin johtamismenelmiin. Johtajat eivät omista tehtäväänsä, he ovat myös palvelijoita ja tästä syystä mietin johtamismallien käsitteitä työssäni myös etiikan ja moraalien näkökulmista. Talousjohtaminen on suuri vaikutin johtamisessa, mutta se vaikuttaa myös epäeettisesti työyhteisöön. Globaalit järjestelmät asettavat meille paineita menestyä markkinoilla. Tulevaisuudessa tarvitsemme hyviä neuvottelijoita ja uusien mallien toteuttamista käytännössä. Lisäksi meidän tulee kyetä tunnistamaan globaalit muutossignaalit.

Tänä päivänä ei pelkkä asioiden hallitseminen ja strategioiden johtaminen riitä. Siksi johtajuus ja johtajuusmallit ovat entistä tärkeämpiä. Havaintojeni kautta pyrin myös saamaan selville, miten meidän tulee suhtautua esimerkiksi persoonien/profiilien ja mallien merkitykseen johtamisessa, sekä mikä on esimerkiksi mentoroinnin vaikutus. David Clutterbuckin mukaan, me kaikki tarvitsemme mentorin. Mikä johtamismalli voisi motivoida johtajia ja saada työntekijät seuraamaan johtajaansa.

Työpaikoilla tarvitaan keinoja, jotka huomioivat ihmisten motivoitumisen tavat ja työn tuottavuuden. Työn merkityksellisyyden kokemus ja jatkuva työssä innostuminen ovat nykypäivän vaateita. Valmentava ote esimiestyön kehittämisen mallina on syntynyt ja kehittynyt juuri näihin tarpeisiin. Jos asiaa tarkastellaan erilaisten johtamismallien kehittymisen kautta, valmentava ote on osa pidempää jatkumoa (Ristikangas & Grünbaum 2014, 14 - 17).

Urheilu- ja valmennustyö tukee myös johtamismalleja ja uudenlaista tapaa johtamisessa. Valmennustyö on hyvä menestystekijä yrityksen johtamisessa korostaen muiden sparrausta hyviin suorituksiin. Pelaajat (työntekijät) ovat tähtiä kentillä ja organisaatioissa, ja johtaja tähtää menestyksen huipulle työntekijöidensä kanssa. Kaikki hyötyvät hyvästä johtamiskulttuurista. Organisaation tulee olla sisäisesti terve. Tärkeää on siis ”pelata yhdessä” ja ”tehdä maaleja” samoihin tavoitteisiin tiimijoukkueena.

Meillä on eri muunnelmia johtamismalleista ja nämä käsitteet muuttuvat koko ajan sisäisten ja globaalien tekijöiden vaikutuksista. Millä johtamismalleilla saisimme yritykset menestymään ja voisimme samalla taata työntekijöiden sekä yhteiskunnan hyvinvoinnin?

Uusi moderni kilpailukeino voi olla myös virtuaalijohtaminen eli etäjohtaminen. Etäjohtaminen on tulevaisuuden johtamista, joka saattaa olla tulevaisuudessa hyvä kilpailukeino.

Etäjohtamisen puolesta esitettyjä argumentteja ja potentiaalisia hyötyjä ovat seuraavat:

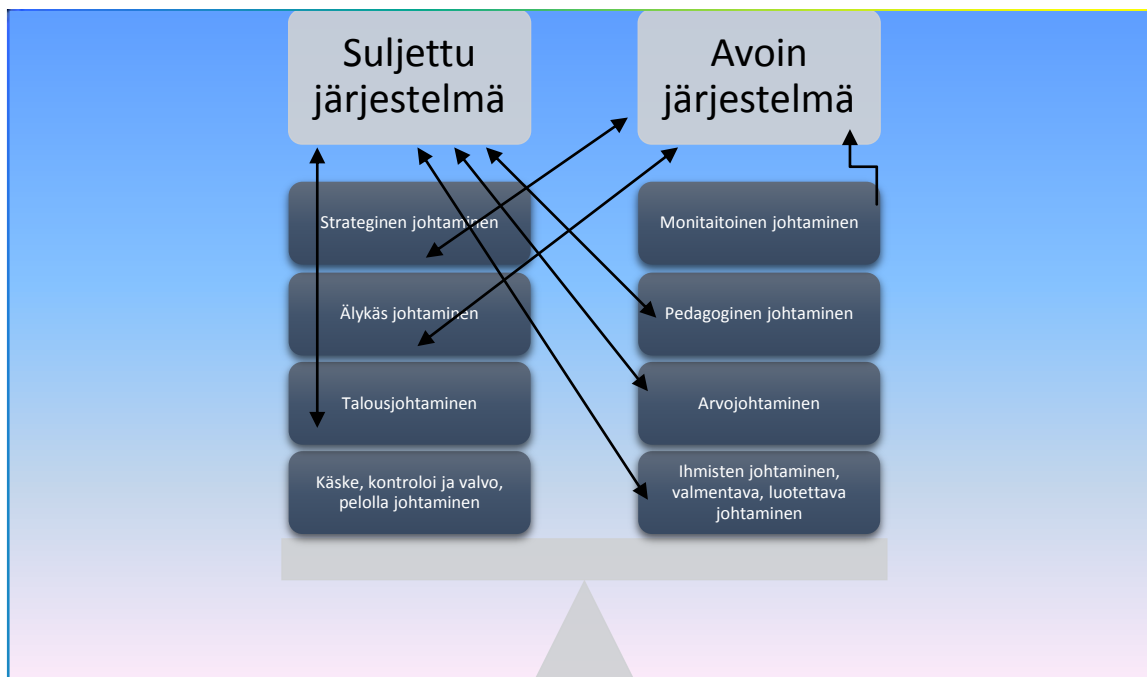
1. Saadaan hyvää tulosta joustavalla tavalla
2. Työn tulos on merkittävämpi kuin työpaikalla vietetty aika
3. Uusjohtamismallilla on osattava joustaa uuden digitaalisen ympäristön mukaan
4. Luottamus kasvattaa, kun tunnetaan pelisäännöt
5. Arvostetaan työntekijöiden osaamista
6. Voidaan johtaa sijainnista riippumatta
7. Voidaan pitää hyvät ja osaavat työntekijät yrityksen sisällä (Vilkman 2016, 25 - 37.)

Etätyö- ja etäjohtaminen voivat olla hyviä menestystekijöitä yrityksen menestymiseen. Johtajan tulee luottaa ja luottamus kasvattaa luottamusta. (Vilkman 2016, 25 - 37.) Silti meidän tulee muistaa, että johtamisen ongelma voi olla, että johtaja etäännyy liian kauaksi työntekijöistään. Suomessa innostutaan usein jostain asiasta ja unohdetaan ” punaisen langan” toinen pää. Hyvä sääntö on: ”kaikkea kohtuuden rajoissa ja anna työyhteisön pyöriä tasapainossa”.

2 AJATUKSIA TÄRKEISTÄ JOHTAMISMALLEISTA

Hyvin suunniteltu johtamismalli tuo menestystä organisaatiolle. Kun tiedetään organisaation tavoitteet, voidaan määrittellä tarkemmin johtamismallin kehykset. Oikea, kestävä johtamismalli tukee menestystä sekä työntekijöiden hyvinvointia. On tärkeää pohtia, mitä johtamismalleja meillä on ja miten voisimme menestyä muuttuvassa yhteiskunnassa ja maailmassa.

Johtamismallin määritelmä on, että se on kuvaus siitä, mitä johtamisen välineitä käytämme paremman tuloksen saavuttamiseksi. On monia johtamismalleja ja -välineitä, jotka ovat syntyneet ja tallentuneet monista käytännöistä ja kirjallisuuslähteistä. Yleensä ne ovat toimintamalleja, joiden on havaittu parantavan johtamisen tuloksia. Olemme oppineet eri johtamismalleja aiemmilta sukupolvilta, ja niistä opimme edelleen sekä voimme kehittää malleja paremmiksi. Kuvioon 1 olen poiminut työssä opintonaätetyössä käsiteltäviä ajatuksia eri johtamismalleista. Mielenkiintoisena kysymyksenä voidaan pohdita KUVIO 1:n pohjalta, mitkä mallit mahdollisesti toimivat tulevaisuudessa.



KUVIO 1. Esitys eri johtamismalleista

Johtamista on harjoitettu jo esihistoriallisena aikana. Egyptiläisten, kreikkalaisten ja roomalaisten johtajilla oli ehdoton pyhä valta. 1930-luvulla oli määräysjohtamista. 1940 - luvulla tuli sääntö ja järjestel-

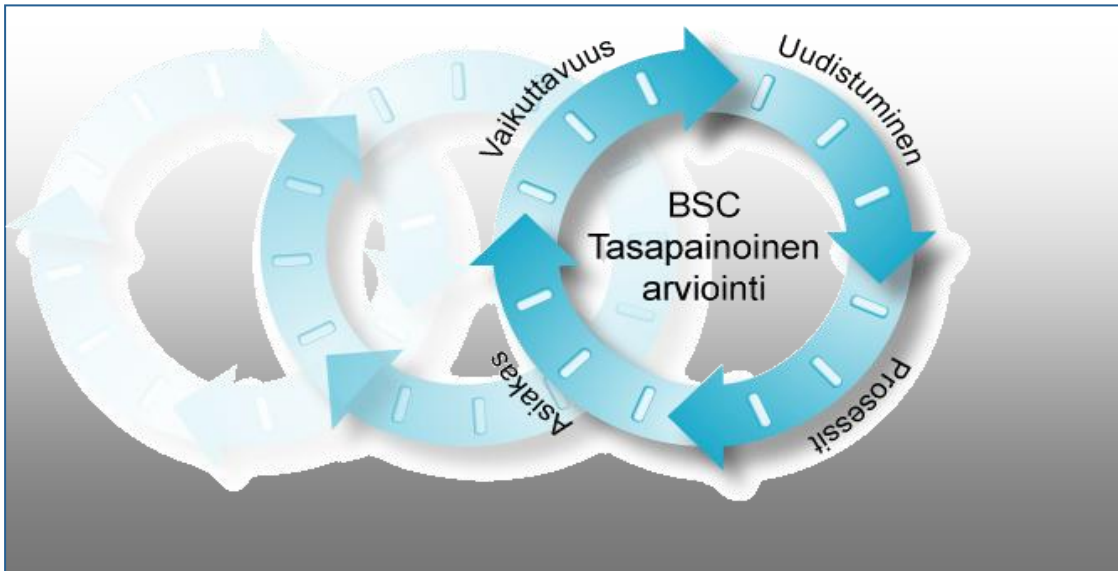
mä -johtaminen ja 1990 - luvulla alkoi ns. yhteistoimintajohtaminen. Käsitelmä siitä, mitä johtaminen on ja mitä rooleja johtajalle kuuluu, sekä ajatukset johtamisen tyylistä ovat vaihdelleet aikojen kuluessa. (Their 1994, 12.)

Julkisen ja yksityisen sektorin toimintatavat ja käyttäytymismallit ovat hämärtyneet. Haasteena on esimerkiksi viimeaikainen finanssikriisi. Valtio tukee myös yksityisiä yrityksiä ns. tulostavoitteiden mukaisesti, joka on mielestäni huolestuttava suunta. Sinänsä tulostavoite ei ole ongelma vaan tasapuolisuus/tasa-arvo, siinä keitä tulee tukea ja mistä yhteiskunta hyötyy tasapuolisesti. Tulevaisuudessa tulemme tarvitsemaan enemmän arvojohtajuutta ja luotettavaa avointa johtajuutta.

2.1 Strateginen johtaminen, muutos ja uudistuminen

Muutoksessa johtaminen eli strateginen ajattelu juontaa juurensa 1800 - luvulle. Silloin johtamista tutkittiin historiallisesti, jotta organisaatio kehittyisi paremmaksi. Jatkuva uusiutuminen alkoi 1920-luvulla ja ajatusjohtaminen profiloitiin osaksi organisointijärjestelmää. 1990 - luvulla otettiin käyttöön strategia-ajattelu, jossa tutkittiin, miten ympäristö muuttuu tulevina vuosina. Miten ennakoitaan ja miten organisaatio voisi menestyä hyvin? BSC (Balanced Scorecard) eli tasapainoinen arviointi- ja mittausmenetelmä, jonka avulla pyrittiin pitämään tasapaino asiakkaiden ja laadullisten sekä muiden palveluiden välillä, otettiin myös monissa organisaatioissa käyttöön. Mittariston avulla pyrittiin saamaan tietoa myös uudistumisen vaikutuksista, eli se toimi johtajien työvälineenä. BSC-tuloskortin (Balanced Scorecard) käyttöönotto 1990 - luvulla oli organisaatioissa kuitenkin usein liian aikaa vievää, ja menetelmä nähtiin vielä teknisenä ja teoreettisena asiana.

Muutosten avulla pyrittiin saamaan entistä laadullisempaa palvelua asiakkaille. Strateginen johtaminen on tärkeää ja BSC - tuloskortti tuo luotettavaa tietoa johtamismenetelmään. Tämä oli aika, jolloin alettiin käyttää myös uudenlaista kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, jolla pyrittiin kehittämään hyvää tapaa johtaa julkista sektoria. Käsitteenä puhumme Validius- arvioinnista.



KUVIO 2. BSC-kehä. (Määttä & Tuurala 2002.)

Tuloskortin avulla 1990 - luvulla ei pystytty ennakoimaan vielä tarkasti tulevaa. Kuviossa 2 kuvataan BSC - kehää teoreettisten tutkimusten tulosten jalkautumista käytäntöön eli menetelmää, jossa palautteiden avulla uudistetaan organisaation toimintoja.

BSC-tuloskorttia ja mittareita käytetään johtamisessa edelleen varsin yleisesti. Esimerkiksi Espoon keskuksen terveysasemilla on kehitetty mittarit, joiden tulokset ovat näkyvissä työntekijöillä ja osin asiakkailla. Vuonna 2013 Espoon keskuksen terveysasemien tilanne oli vaikea, mutta muutosten jälkeen lääkäreitä on nyt oikea määrä ja kaikki voivat nykyään tehdä töitä kaaoksen hallinnan sijaan. Toimistotöihin ja kokouksiin menee vähemmän aikaa. Terveysaseman toimintaa on alettu johtaa tiedoilla. Päätökset perustuvat tilastoihin ja tietoon, joita haetaan tarvittaessa järjestelmistä vaikka käsin. Mittaaminen on selventänyt tavoitteita. Tarvittaessa potilasjonoja on purettu vuokratyövoiman avulla jo kolme vuotta. Henkilökunta ja johtajat ovat yhdessä miettineet muutoskohteita ja esimiehet alkoivat käytännössä tehdä muutoksia, jotta kehitystyö ei jää papereille. Kustannustehokkaaseen toimintaan ei tarvita isoja rahoja tai ulkopuolisia tahoja, vaan kunnan johtamista ja työntekijöiden osallistumista. Muutos onnistui, koska työntekijöiden ammattitaitoa hyödynnettiin. (Kauppalehti 9.3.2016.)

Miksi valtiohallinnon johtaminen on tärkeää? Governments for the Future: Building a Strategic and Agile State -raportissa 2014 on analysoitu, mistä Suomen uudistuskyvyn heikkous johtuu. Tässä raportissa esitettiin, ettei Suomen strategista johtamisjärjestelmää ole muutettu ja kehitetty juuri millään tavoin 1990-luvun alun jälkeen, kun taas Ruotsi aloitti jo 1980-luvun puolivälissä valtionhallintonsa strategisen ohjausjärjestelmän systemaattisen kehittämisen. Tämän seurauksena Ruotsi siirtyi yhden

valtioneuvoston malliin 1997, mikä auttoi fokusoimaan toimintaa hallitusohjelman pääprioriteetteihin ja allokoimaan resursseja tehokkaasti yli ministeriörajojen. Suomen valtion johtaminen on ollut usein leikkaus- ja säästöpolitiikkaa jo 1980 - luvun ajoilta ja valitettavaa on, että korvamerkityjä varoja ei ole pystytty seuraamaan hallitusten vaihtokausien aikana.

Helsingin Sanomien pääkirjoitus 29.8.2016 osui mielestäni naulan kantaan. Suomen alisuoriutumisen pääsyy on uudistumiskyvyn puute. Suomi ja Ruotsi kohtasivat 1990-luvun laman rinta rinnan, mutta Ruotsi näyttää ottaneen iskusta opikseen, kun taas Suomi pääsi kuin ”koira veräjältä” Nokian hyvän vetoavun turvin. Ruotsi uudisti työmarkkinoiden toiminnan, lisäsi joustoja ja aloitti kurinalaisen talous- ja finanssipolitiikan. Ruotsissa syntyi noina vuosina konsensus uudistuksen suunnasta, kun taas Suomessa vahvistui käytäntö, että talouden ja työmarkkinoiden uudistuksessa oli aina haettava yhteisymmärrystä. (Helsingin Sanomat 29.8.2016.)

Vuoden 2014 raportti peräänkuulutti myös nykyistä strategisempaa politiikan tekoa ja joustavaa, kekeiluihin perustuvaa toimeenpanoa myös yli hallituskausien. Monimutkainen maailma asettaa uudenlaisia tiedontarpeita päätöksentekijöille. Ennakointitiedon ja trendityön tiiviimpi integroiminen osaksi poliittista päätöksentekoa parantaisi merkittävästi hallituksen tulevaisuusorientaatiota. (Building a Strategic and Agile State -report.)

Globaali toimintaympäristömme on muuttunut niin paljon, että meidän on radikaalisti uudistettava suomalainen talouskasvun malli. Suomen elinkeino- ja innovaatiopolitiikan malli toimi pitkään hyvin (strateginen kasvupolitiikka). Talouskasvu oli vahvaa 1990-luvun puolivälistä aina vuoden 2008 finanssikriisiin saakka. Siitä alkanut ennätyspitkä taantuma on kuitenkin paljastanut, että vanhan järjestelmän hienosäätö ei enää riitä. Onneksi meidän ei tarvitse lähteä kehitystyöhön puhtaalta pöydältä, vaan voimme ammentaa oppia uudenlaisista kotimaisista ja ulkomaisista menestystarinoista. (Ollila, HS 29.1.2016.)

Kuka opastaa Suomea oikeaan johtamismenetelmään strategisessa digimaailmassa? Digimuutos edellyttää uudenlaisia taitoja ja etäjohtajuutta. Kansainvälinen kilpailukyky ja Suomen taloudellinen kehitys edellyttävät uudenlaisia toimintamalleja ja ratkaisuja. Digitaalinen muutos edellyttää kaikilta uudenlaista ajattelua, asennetta ja toimintaa sekä toimintakulttuuria. Tutkimukset osoittavat, että digitaalisessa muutoksessa teknologiaa tärkeämpää olisi ensin synnyttää uusi luottamuksen ja yhteistyön kulttuuri. Kunnat tarvitsevat yhteisen digistrategian, joka edellyttää myös laajemmin yhteistä strategiaa.

Digimuutos edellyttää yhteistyötä yli yksikkörajojen sekä palveluiden ja prosessien kehittämistä yhdessä sekä asiakkaiden että koko palveluketjun toimijoiden kanssa. (Fischer 2016.)

Yksilöiden muutoskyvykyys eli resilienssi ja sen avulla syntyvä kollektiivinen inhimillinen pääoma ovat kansallisen kilpailukyvyn kannalta aivan keskeinen voimavara, jotta olisimme jossain asiassa erinomaisia. Yksilön inhimillisen pääoman kehittyminen vaatii uutta ajattelua ja asennetta. Jotta suomalainen työelämä saa tulevaisuudessa kilpailukykyisiä osaajia, pitäisi resilienssivalmennus saada osaksi koulujen opetussuunnitelmia. (Fischer 2016.)

Yksinkertainen johtaminen loukkaa monesti monimutkaista strategista johtajuutta. Johtamisen tavoista ilmaistaan kuuluvasti ”It’s the economy, stupid!”, kuin johtamisessa olisi kyse vain taloudesta. Kommento tai iskulause ”KISS – keep it simple, stupid!” tuntuu toisaalta unohtuvan. On Ytakea, Parashanketta, sotea, itsehallintoa, isäntäkuntamallia, kuntaliitoksia, strategiaohjelmia, tuottavuus- ja kehittämisohjelmia, jotka toisaalta vievät pahimmillaan entistä kauemmaksi ydinongelmista. Monimutkaisuuteen ja kerrosjohtamiseen tulee vastata yksinkertaisuudella.

Strategiatyön suurin vaikeus on yksinkertaisten strategioiden luominen. Yksinkertainen johtaminen voi loukata älykystä ja monimutkaista strategiajohtamista. Yksinkertaista strategiaa usein pidetään negatiivisessa mielessä yhdessä liian negatiivisessa yksinkertaisena, mutta kun visioita ei kasvateta liaksi, malli motivoi ”automaattisesti” kaikkia. Yksinkertainen ja silti fiksu strategia on parhaimmillaan helpposti ymmärrettävä ja mieleen jäävä. Yksinkertainen strategia on myös innostava ja ihmiset lähtevät miltei automaattisesti toteuttamaan strategiaa oikeaan suuntaan. Yksinkertainen johtajuus on myös taloudellisesti järkevä ja tehokas tapa johtaa.

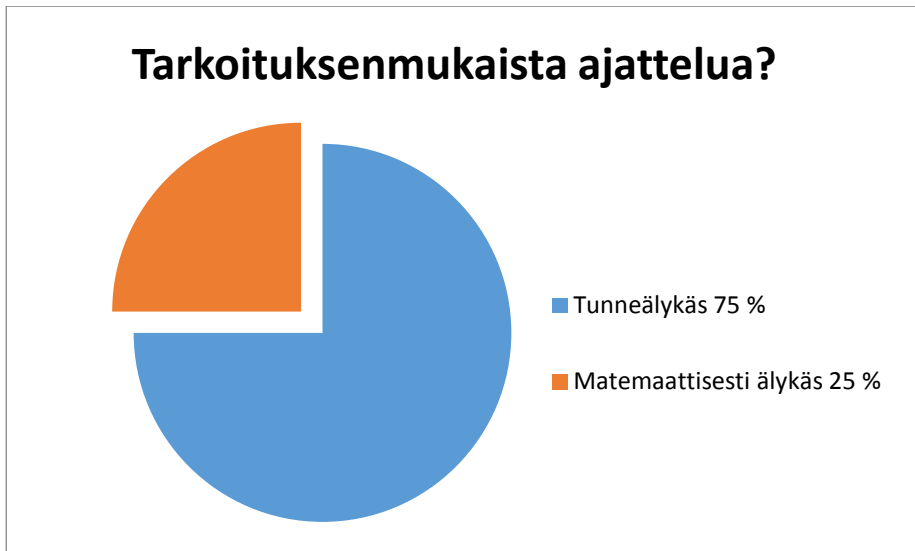
Liikemaailmassa on kilpailijoita, joiden kysyntä vaihtelee ja strategia muuttuu ajan kuluessa. Liikkeenjohdon strateginen ajattelu perustuu kannattavuuslaskelmiin, joissa hyödynnetään monen tyyppistä määrällistä tietoa. Yritysten tavoitteet ovat erilaisia ja yksityiset yritykset koostuvat omistajista, liikkeenjohtajista, työntekijöistä ja taloudellisista resursseista. Yrityksillä voi olla siksi erilaisia toimintastrategioita. Johtajat ovat riippuvaisia laskentatoimesta eli yritykset tarvitsevat ajanmukaista kustannuslaskentaa pysyäkseen muutoksessa mukana. (Pellinen 2003, 11 - 20.) Jokainen meistä on varmasti kokenut, että käytännössä kaikissa yrityksissä strategiaa käsitellään eri tavalla.

Strategiaa ei kuitenkaan missään tapauksessa kannata aliarvioida ja sitä tulee noudattaa, mutta sen on oltava niin yksinkertainen, että voidaan riittävän helposti seurata, toteutuvatko kriittiset menestystekijät. Strategia on hyvä apuväline johtamistyössä. Nopeasti muuttuvassa maailmassa ja markkinoilla, johdon tulee myös tarkistaa omaa visiotaan ja pohtia, miksi muutos on välttämätön. Miltä tulevaisuus näyttää, miltä yrityksen elämä näyttää muutoksen jälkeen? Lisäksi on luotava yhteinen ymmärrys; mihin olemme menossa ja miksi. Strateginen johtaminen on tärkeää julkisten palveluiden tasapainon ylläpitämisessä. Tasapainotettu mittaristo BSC on monipuolinen strategian perusrakenne, joka yhdistää talouden ja tuloksellisuuden näkökulman, toimintamallit ja prosessit eli organisaation sisäisen tehokkuusnäkökulman, sekä ihmisten, osaamisen ja innovaatioiden näkökulman.

2.2 Älykäs johtaminen uutena luovana johtamistapana

Älykkään johtamisen mallissa johtaminen nähdään uudella, luovalla ja älykkäällä tavalla. Luovaan älykkyyteen yhdistyvät älykkyyden rationaaliset, emotionaaliset ja henkiset ulottuvuudet. Tämän päivän tietotyöläiset vaativat erilaista johtajuutta kuin perinteiset teollisuustyöläiset. Kolmen k:n periaate (käske, kontrolloi, korjaa) on vanhanaikainen menetelmä, joka ei enää toimi. Älykkäästi johdettaessa vaikutetaan työntekijöihin sekä rationaalisesti, emotionaalisesti että henkisesti. Rationaalinen johtajuus on suorituksen johtamista, emotionaalinen johtajuus on tehokasta kommunikointia ja henkinen johtajuus on merkityksen avulla johtamista. (Sydänmaanlakka 2014, 114.) Älykäs johtajuus soveltuu mielestäni erityisesti kuntien ja valtion hallintoon.

Kun johdetaan, niin johdetaan sekä asioita että ihmisiä samanaikaisesti. Johtaja on sekä manageri että leaderi. Työ on kutsumus ja elämäntehtävä. Tulisi rakentaa yksinkertainen ja kokonaisvaltainen sekä läpinäkyvä johtamisjärjestelmä. Teoriat eivät kiinnosta vaan se, miten asiat toteutetaan käytännössä. Arvojohtamisen on oltava johtamisen arkea (aivan kuten pedagogisessa johtamisessa). Johtajan on pystyttävä osoittamaan jotain pysyvää kaiken muutoksen keskellä. Älykäs johtajuus rakentaa organisaation hyvin toimivien tiimien verkoksi. Jokaisella johtajalla on yksi tärkeä oma pääoma, eli aivot. Mitä johtaja voi tuntea sisäisesti? Onko hän tunneälykäs vai matemaattisesti älykäs? Johtajalla on oltava kohtalaisen hyvä itsetunto ja selkeä ammatti-identiteetti, mikä tarkoittaa, että johtaja uskoo itseensä johtajana ja omaan taitoonsa”. (Kultanen 2014.)



KUVIO 3. Tunneälykkyyden ja matemaattisen älykkyyden suhde johtamisessa. (Kultanen 19.4.2014.)

Tutkimusten mukaan johtaminen on 75-prosenttisesti tunneälytaitoa ja vain 25-prosenttisesti matemaattisloogista älykkyyttä. Kultasen (2014) mukaan keskivertoälykäs tai hieman tavallista fiksumpi henkilö näyttää pärjäävän parhaiten johtajana. Tunneälyllä Kultanen tarkoittaa mm. tarkoituksenmukaista ajattelua ja käyttäytymistä erilaisissa tilanteissa. Tämän johtamistyön asiantuntijan mukaan tunneäly liittyy olennaisesti hyvään johtajuuteen, joka puolestaan syntyy joukosta erilaisia taitoja ja ominaisuuksia. (TAULUKKO 1.)

Tunneälykkyyys ja henkinen älykkyyys ovat tulleet entistä tärkeämmäksi nykyisessä yllätyksellisessä ja epävarmassa toimintaympäristössä. Myös kulttuuriälykkyyys – kyky tiedostaa, arvostaa ja hyödyntää työyhteisössä olevaa erilaisuutta – on tärkeä kokonaisvaltaisen älykkyyden osa-alue. Älykäs johtaminen tarkoittaa, että johtaja osaa hyödyntää kaikkia näitä älykkyyksiä. (Sydänmaanlakka 2014.)

Itsensä johtaminen on oman tietoisuuden laaja-alaista, syvällistä ja käytännöllistä kehittämistä (eli uudistamista). (TAULUKKO 2.) On tärkeää, että pystyisimme luomaan mahdollisimman oikean kuvan todellisesta tilanteesta.

2.2.1 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen on vastaamista kolmeen peruskysymykseen: Kuka minä olen? Missä minä olen? Minne minä olen menossa? Näistä vastauksista hahmottuu elämän käsikirjoitus. Sanotaan, että elämä on näytelmä, jossa käsikirjoitus saadaan vasta näytelmän lopussa ja sitten ihmetellään, näinkö sen olisi pitänyt mennä. Kuka siis ohjaa sinun elämäsi? Me eroamme toisista ihmisistä vain sen suhteen, mitä teemme tai emme tee, emme sen suhteen, mitä olemme. Itsensä johtaja elää tietoisesti. (Sydänmaanlakka 2006, 34.)

Taulukossa 1 kuvataan itsensä johtamista. Johtaja on perillä omista arvoistaan ja elää niiden mukaan todellisuudessa ja kykenee toteuttamaan visionsa rohkeudellaan ja omalla monitaitoisella osaamisella. Taulukossa 2 on periaatteita uudistumisesta. (Sydänmaanlakka 2006, 29.)

TAULUKKO 1. Tietoisuus omasta minäkuvasta Oy Minä Ab. (Sydänmaanlakka 2004.)

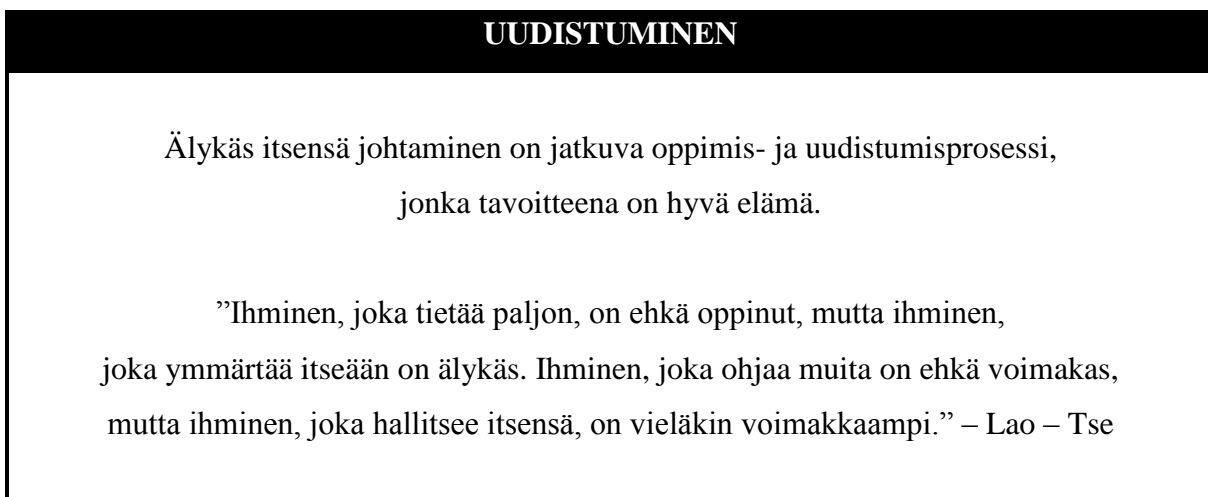
TIETOISUUS				
KEHO	MIELI	TUNTEET	ARVOT	TYÖ
fyysinen osasto	psyykkinen osasto	sosiaalinen osasto	henkinen osasto	ammattillinen osasto
ravinto	ajattelu	tunteiden	arvot	avaintehtävät
liikunta	muisti	hallinta	päämäärät	tavoitteet
lepo	oppiminen	positiivisuus	merkitykset	osaaminen
hengitys	luovuus	ihmissuhteet	henkiset	palaute
rentoutuminen	havainnointi	harrastukset	virikkeet	kehittyminen
		yhteisöllisyys	tasapaino	

Kehittynyt tietoisuus on kykyä ymmärtää todellisuutta laajasti. ”Jokainen on oman yrityksensä, Oy Minä Ab:n, toimitusjohtaja”. Tätä kokonaisuutta on syytä hallita ja osata johtaa hyvin, sillä siitä riippuu miten yritys menestyy. Itsensä johtaminen on älykkään johtajuuden ydin. Tämä tarkoittaa sitä, että meidän tulee miettiä, onko yritys hyvässä kunnossa, selvitystilassa vai mennyt konkurssiin. Yritykses-

sämme on fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen, henkinen ja ammatillinen osasto. (Sydänmaanlakka 2006, 29.)

Taulukossa 2 kuvaa uusien asioiden oppimista. Uudistuminen edellyttää, että meillä on ihmettelemisen taito jäljellä. Meidän on oltava motivoituneita oppimaan uutta ja poistamaan haitallisia oppimista haitallisia tekijöitä. Uudistuminen on kyky ja taito oppia uusia asioita myös epämukavuusalueella. Henkilö, joka tietää omasta mielestään jo kaiken, oppii harvoin mitään uutta. Uudistumiskyky ja itsensä hallitseminen on hyviä johtajan kilpailuvälineitä, joka tuo menestystä sekä hyvinvointia organisaatioihin.

TAULUKKO 2. Uudistuminen. (Sydänmaanlakka 2006.)



Oppimiskyvystä on tullut kilpailuvaltti: huippusuorituksiin yltyvien henkilöiden suurin ero muihin nähden tulee olemaan kyky hankkia, tallentaa ja käyttää hyväksi tietoa nopeasti. Onko näin, että uudistuminen tapahtuu vasta mukavuusalueen ulkopuolella ja tämän jälkeen tehdään muutoksia organisaation sisällä. Mitkä ovat muutoksen tärkeimmät asiat ja mitkä tekijät ovat muutosten estäjiä, sitä voidaan pohtia loputtomiin.

2.2.2 Kuinka älykäs johtajuus voisi muuttaa maailmaa

Organisaatiot toimivat ja niitä johdetaan eri tavalla maailman eri osissa, (länsi, pohjoinen, itä ja etelä). Mitä ajattelumalleja kohtaamme, ja kuinka älykäs johtajuus voi muuttaa maailmaa? Johtaminen älykäässä organisaatiossa, nopeasti muuttuvassa maailmassa ja ristiriitaisessa ympäristössä edellyttää luo-

vaa älykkyyttä, joka on yhdistelmä rationaalista, emotionaalista ja henkistä älykkyyttä. Johtaminen ei ole enää valtapeliä, vaan se on unelmapeliä. (Sydänmaanlakka 2004, 191.)

Neljän maailman mallilla on monta lähtökohtaa. Yksi on Carl Jungin persoonallisuusteoria, jossa on neljä ulottuvuutta: havainnointi, ajattelu, intuitio ja tunne. Jung on käyttänyt individuaatio-termiä kuvaamaan yksilön persoonallisuuden kehitystä. Toinen on Bernard Lievegoedien teoria organismin ja myös organisaation kehittymisestä neljän rakenteellisen kriisin kautta, jotka ovat kasvu-, erikoistumis-, hierarkisaatio- ja integraatiovaihe. Mallilla on myös yhteydet aivotutkimukseen, jonka mukaan tiedämme, että vasen aivopuolisko kontrolloi loogisia prosesseja ja oikea aivopuolisko on enemmän taiteellisesti orientoitunut. Aivokuori on käsitteellisen ajattelun keskus. Malli kuvaa myös hyvin yksilön elämänkaaren nuoruudesta aikuisuuteen, keski-ikään ja kypsyyteen. (Sydänmaanlakka 2014, 203.)

Opimme, miten erilaisissa maailmoissa elämme ja miten erilaisia ongelmia kohtaamme. Toivomme, että pystymme kehittämään uusia johtajuuden malleja ja pohdimme, millaiset arvot voisivat johtaa oikeudenmukaiseen ja kestävään globaalin yhteisöön. Tarvitsemme hyviä johtajia, jotka rakentavat siltoja ”meidän ja ”heidän” välille. (Sydänmaanlakka 2004, 210.) Taulukossa 3 kuvataan eri ajattelumalleja ja filosofioita neljästä maailmasta, sekä sitä miten nämä voivat vaikuttaa organisaation toimintaan ja niissä työskentelyyn.

TAULUKKO 3. Johtaminen neljässä maailmassa – mallin joitakin ulottuvuuksia. (Sydänmaanlakka 2004.)

	LÄNSI	POHJOINEN	ITÄ	ETELÄ
Persoonallisuustyyppi	Havainnointi	Ajattelu	Intuitio	Tunne
Organisaation Elinkaari	Kasvu	Erikoistuminen	Hierarkia	Integraatio
Yksilön elinkaari	Nuoruus	Aikuisuus	Keski-ikä	Kypsyys
Organisaation toiminta	Kilpailu	Säilyttäminen	Läsnäolo	Yhteistyö
Filosofia	Pragmatismi	Rationalismi	Holismi	Humanismi
Työn rooli	Tehtävä	Rooli	Kutsumus	Elämäntehtävä
Johtaja	Metsästäjä	Paimen	Puutarhuri	Palvelija

Rationaalinen lähestymistapa on hyvin tyypillistä pohjoismaalaisessa ajattelutavassa. Idän filosofia on holismi, jossa todellisuus halutaan kokea kokonaisuutena, eikä sitä jaeta paloihin kuten lännessä ja pohjoisessa. Lännen ja idän välillä on selvä jännite: itä yrittää paljastaa; länsi on ulospäin suuntautunut, itä sisäänpäin suuntautunut; lännen tieto on maskuliinista luonteeltaan; idän taas feminiinistä vaila mitään luokitteluja. Idän filosofioille on tyypillistä luova henkisyys, joka lännessä ja pohjoisessa on saanut väistyä ”objektiivisen” tieteellisyyden tieltä. Pystymmekö taulukon 4:n avulla hahmottamaan johtamismallia, joka pystyisi vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin sekä paikallisella että globaalilla tasolla? Mikä olisi sopivin viitekehys, jonka kautta pystyisimme yksinkertaistamaan johtamismalleja, jotta saamme todellisen kuvan nykytilanteesta?

Lännessä ja pohjoisessa eletään fyysisessä todellisuudessa, kun taas idässä eletään psykofyysisessä todellisuudessa. Länsi ja pohjoinen ovat meille pohjoismaalaisille tuttuja johtamisympäristöjä. Lännessä työ nähdään mekaanisena, mutta hyvinvointi on olennainen asia sekä lännessä että pohjoisessa. Etelän humanismi olisi myös meille tarpeen. Afrikka, josta ihminen on saanut alkunsa, on meille suomalaisille vieras paikka. Etelän filosofia on humanismi ja siellä korostuu yhteisöllisyys. Afrikkalainen sanonta kuuluu näin: ”Maapallo kuuluu kuolleille, eläville ja syntymättömille”. Tarvitsemme siis johtajia, jotka rakentavat siltoja eli tarvitaan johtajuutta rajojen tuolla puolen ja kykyä tiedostaa, miten elää ja johtaa konfliktien keskellä. (Sydänmaanlakka 2004, 211.)

Älykäs johtajuus lähtee siitä, että hyödynnetään länsimaisen ja pohjoismaiden johtamisfilosofian vahvuudet. Sen lisäksi olisi hyvä oppia asioita idästä ja etelästä tulevasta johtamisfilosofiasta. Älykäs johtajuus integroi parhaat piirteet tavoista johtaa neljässä maailmassa. Meitä ohjaa lännen käytäntö, idän henki ja pohjoisen kärki ja etelän yhteisöllisyys ja johtaminen eri kulttuureissa. Suomalainen johtamiskulttuuri eroaa selvästi muista länsimaisista johtamiskulttuureista. Muualla johtajaa kannustetaan enemmän oma-aloitteisuuteen, riskinottoon ja tavoitehakuisuuteen. (Sydänmaanlakka 2004, 214.)

Taulukossa 4 on hahmotettu älykkään johtajuuden kolmea pääulottuvuutta. Kyseessä on ajattelumalli, joka yhdistää länsimainen pragmatismia, pohjoisen rationaalisuuden, idän holistisuuden ja etelän humanismin.

TAULUKKO 4. Älykkään johtajuuden ulottuvuudet. (Sydänmaanlakka 2004.)

TIIMI				
	Fyysinen	Rationaalinen	Emotio- Naalinen	
YKSIÖ	Pragmatismi	ÄLYKÄS JOHTAJUUS	Holismi	ORGANISAATIO
		Henkinen		
		Humanismi		
YHTEISKUNTA				

Älykkään johtajuuden tulisi auttaa yksilöitä kehittämään itseään työpaikoillaan kokonaisvaltaisesti ihmisinä, ei vain tekevinä ihmisinä vaan myös olevina ihmisinä. Sen pitäisi tukea organisaatiota tulemaan älykkäiksi organisaatioiksi, jotka ovat tehokkaita, oppivia ja hyvinvoivia samanaikaisesti. Sen pitäisi tukea meitä rakentamaan älykäs yhteiskunta, jossa pystymme integroimaan ekonomian, etiikan ja ekologian, ja joka yhdistää todellisuuden ja unelmat rohkeasti. Älykäs johtajuus on mahdollisuus. (Sydänmaanlakka 2004.)

2.3 Talousjohtaminen ja sen haasteet muuttuvassa ympäristössä

Taloustiede on myös empiirinen tiede ja moderni talous on tehty monimutkaiseksi matematiikaksi. Keynesiläisyydelle antoi tuomionsa 1970 - luvun todellisuus: teoria ei yksinkertaisesti pystynyt selittämään stagflaatiota. Velkaelvytyksestä – jota käytettiin paljon – huolimatta vasta markkinaehtoiset uudistukset ja yksityistäminen nostivat maailman talouskasvun 1970 - luvun yhdestä prosentista noin neljään prosenttiin seuraavan neljännesvuosisadan ajaksi. Tulokset ovat kaikkien nähtävissä: yli miljardi ihmistä nousi köyhyydestä, kun kansainvälisille työmarkkinoille tuli joka vuosi yli 20 miljoonaa uutta ihmistä lisää, useimmat heistä Intiassa ja Kiinassa. Markkinatalous otti sosialistisesta suunnitelmataloudesta selkävoiton. (Wahlroos 2015, 163.)

Suomen talouden lasku vuodesta 1990 alkaen oli jyrkkä ja lama oli syvä. Kuinka lamasta noustiin ja käännyttiin vuoden 1993 aikana kasvuun? Yksinkertainen ja uskottavin vastaus on, että Suomi pääsi

mukaan kansainväliseen taloudelliseen elpymiseen ja markan ulkoisen arvon roima aleneminen johti vahvaan vientivetoiseen kasvuun. Valtiovarainministeri Viinanen perusteli hallituksen tiukkaa linjaa lähinnä budjettivajeen suuruudella ja leikkauspolitiikan oletetulla vaihtoehdottomuudella. Varsin kuvaava sanonta on Yleisradion ohjelman ”Mikä maksaa?” insertistä tutuksi tullut:” jos joku taas kuvittelee, että olisi olemassa sellaisia ratkaisuita, että leikkausten tuskaa voitaisiin lievittää budjettivajetta kasvattamalla, erehtyy – ja erehtyy pahasti. Onko kuitenkin niin, että hätiköidyt kiristämistoimet keskellä syvintä lamaa ovat alijäämän kutistamisen kannalta olleet yhteiskunnallisesti vahingollisia? (Korkman 2015, 166.)

Nykyään on vaikeaa löytää vakavasti otettavaa politiikkaa tai yritysjohtajaa, joka kyseenalaistaa markkinatalouden periaatteet. Tästä huolimatta rahoitusmarkkinoiden kriisin jäljiltä voidaan havaita selvästi, että on huolestuttu ”markkinoiden ylivallassa”. Filosofit kuten Thomas Sandel väittävät, että on paljon taloustieteilijäpiireissä myönnettyjä asioita, joita ei voi rahalla ostaa. Käyttäytymistaloustieteilijät, kuten George Akerlof ja Robert Shiller, puolestaan peräänkuuluttavat voimakasta ohjaavaa kättä, koska talouden toimijat ovat pysyvästi irrationaalisia. Aivan kuten Adam Smithin näkymätön käsi antaa suunnan klassiselle taloustieteelle, Keynesin eläimelliset vaistot ohjaavat taloustiedettä toiseen suuntaan – suuntaan, joka selittää kapitalismin perimmäisen epävakauden. (Wahlroos 2015, 17 - 19.)

Yritän havainnoida tämän opinnäytetyön puitteissa myös taloustieteen ajattelua ja olen kirjoittanut teoreettisista käsitteistä yleisesti. On todennäköistä, että näistä aiheista on edessä empiiristä työtä, joka tehdään Euroopassa. Kuinka kauan meillä menee kunnes tulokset viimein selviävät? Johtopäätökset talousjohtamisesta eivät koskaan ole lopullisia, vaan ne muuttuvat, koska muutos on luonnollisesti nykyään pysyvää.

Vuonna 2008 puhjennut globaalitalouskriisi kirvoitti jälleen kerran tutkijoita ja kansalaisia pohtimaan talouden tarkoitusta. Onko bruttokansantuotteen kasvu talouden tarkoitus, onko se onnellisuuden avain? Entä miten tulisi suhtautua ylivelkaantumiseen ja talouden epävakaisuuteen, kasvaviin tulo- ja varallisuuseroihin, kärjistyviin ympäristöongelmiin? (Korkman 2015, 30.) Miten siis voimme järkevän talouspolitiikan avulla auttaa yhteiskuntaamme ja saada parempaa talouspoliittista johtamista. Talousjohtaminen ei ole pelkästään numerojohtamista, vaan tarvitaan kehittämisorientoitunutta johtajamallia, joka hakee muutosta. Talousjohtaminen on luotettavaa tiedolla johtamista (ns. johtoryhmän omatunto).

2.4 Näkökulmia poliittisen johtamisen haasteisiin, valintoihin ja vaihtoehtoihin

Jos yrityksen hallitus ei reagoi oman pääoman menettämiseen, on kyseessä osakeyhtiölain rikkomus? Voidaanko siis tulkita myös, että EU - hallinto ei ole noudattanut sopimaansa Maastrichtin sopimusta, eli EU - maiden talousahdinkoon ei ole reagoitu ajoissa, vaan sen sijaan on etsitty syyllisiä muualta? Voidaanko pohtia, minkä lain rikkomus tässä on tehty? Maastrichtin sopimuksessa päätettiin vuonna 1992, että valtioiden velka ei saa ylittää 60 prosenttia suhteessa bruttokansantuotteeseen (bkt). Miksi EU:n talousjärjestelmä/asiantuntijat eivät ole puuttuneet tähän ennakoivasti, vaan sen sijaan he pudottavat luottoluokitusta alemmaksi?

Totuus on, että mailla on talousongelmia ja vaikeuksia. EU on tuonut Suomelle paineita talousasioissa. EU - jäsenyys on vaatinut pitämään huolta toisista maista ja nyt EU sanelee, kuinka Suomen tulisi menetellä. Voidaan siis kysyä myös, onko Suomen tila taloudellisesti riittävän vakaa edes keskustelemaan esimerkiksi Nato jäsenyydestä? Tämä johtaisi myös ”sotajohtamiseen” eli jälleen tulisi kerryttää veromaksajilta ns. Nato-maksua.

Kuuluista tapaus on Kreikka. Kreikan nykyinen taluskriisi ei ole suinkaan ensimmäinen. Kreikka on tehnyt maailman ensimmäisen valtiollisen konkurssin jo 300 vuotta ennen ajanlaskun alkua, ja Kreikan valtio on jättänyt lainansa maksamatta jo viisi kertaa vuoden 1825 jälkeen. Kreikka on liittynyt ensimmäisenä Etelä-Euroopan maana silloiseen talousyhteisö EEC:hen vuonna 1981, josta tuli myöhemmin Euroopan Unioni (Harakka 2014, 38–40; Remes & Ylönen 2015, 115.) Kreikka liittyi euroalueeseen 2001 ja otti euron käyttöön. Voidaan ihmetellä, mitä olemme oppineet. Sopiva sanonta tähän on: ”kertaus olisi opintojen äiti”. Eli muistutuksena, emme saisi unohtaa sitä, mitä on ennestään tuotu esille esimerkiksi historiassa ja kirjallisuudessa.

Iltasanomien artikkelissa 8.2.2015 esitetään, että Suomen Kreikka-lainat ovat lähes arvottomia ja tappiot ovat jopa 2,5 miljardia euroa. Nordean pääanalyytikko Jan von Gerichin mukaan Suomen miljardin euron laina Kreikalle on markkinoilla enää 330 miljoonan euron arvoinen. Suomen tappiot ovat markkina-arvoilla mitattuna lähes 2,5 miljardia euroa ja joka tapauksessa, Suomi on kärsinyt vähintään satojen miljoonien eurojen tappiot. Lainalla ei ole mitään nimellisarvoa, mikä on hyvin surullista Suomen kannalta ja voi tarkoittaa pahimmillaan sitä, että Suomi on heikommassa asemassa kuin Kreikka. Nordean mukaan Kreikka on maksanut tällä hetkellä Suomelle korkoja lainoistaan 0,5 prosenttiyksikköä kolmen kuukauden euribor-koron päälle, eli tällä hetkellä noin 0,55 prosenttia. Pankin

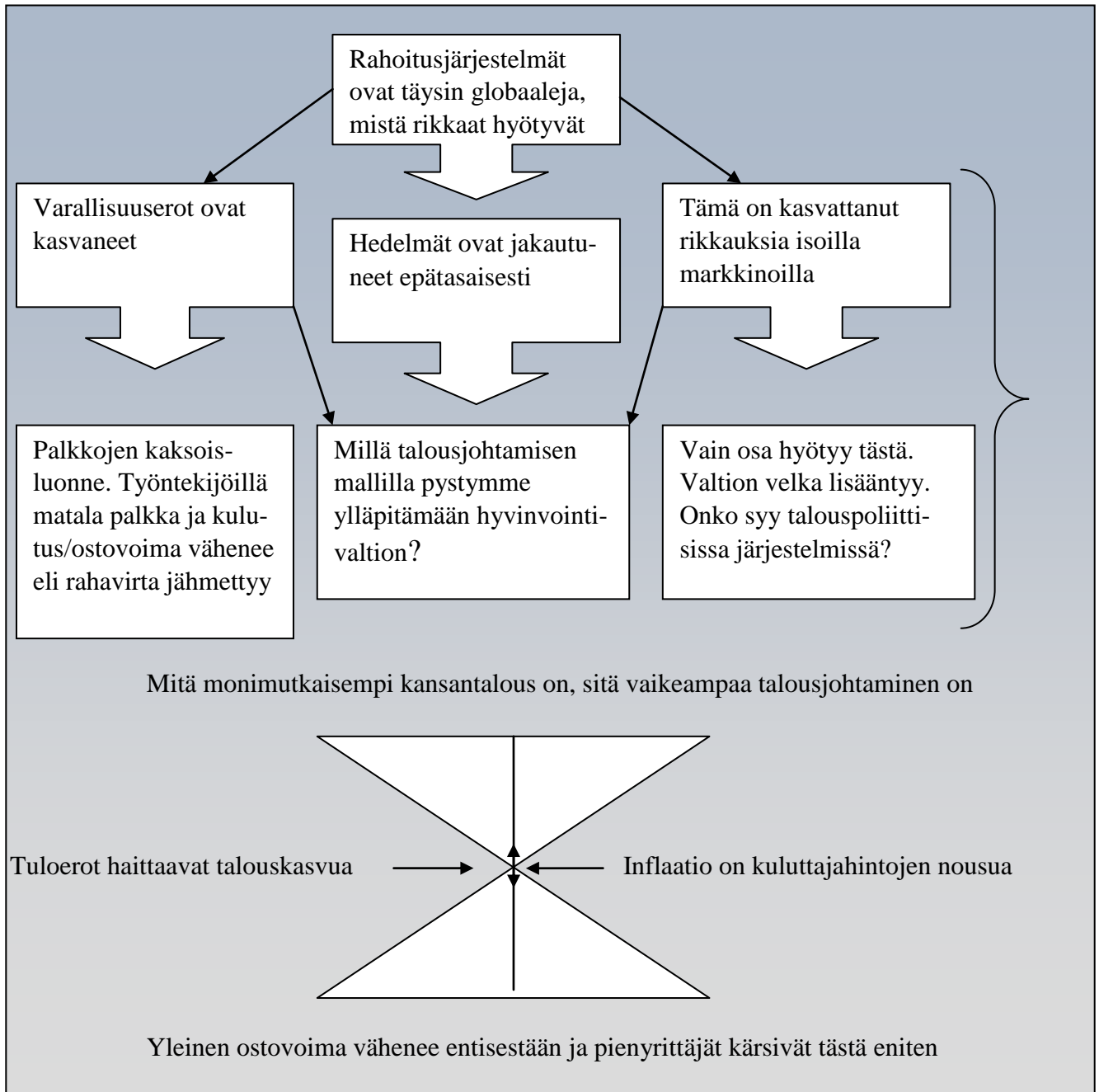
laskelmien mukaan koron pitäisi olla yli yhdeksän prosenttia, jotta lainojen markkina-arvo vastaisi lainan myöntämisarvoa.

Maastrichtin sopimuksessa päätettiin vuonna 1992, että valtioiden velka ei saa nousta suhteessa bkt:hen yli 60 prosentin tasolle. Useimmissa maissa tämä raja on silti ylitetty. Miksi EU-talousjärjestelmän hallitsijat/johtajat eivät ole reagoineet tähän vahvemmin? Puhutaan budjettivelasta. Velasta on tullut talouden elinehto ja globaalien kasvun moottori. Eurooppa-alueella menee huonommin kuin muilla kriisistä toipuvilla talouksilla ja Suomen kansa kärsii. Murheenkryyni on se, että keinotekojen takia myös Kreikan kansa potee syyllisyyttä.

Kaikesta huolimatta Suomen talouskasvu on tällä hetkellä Euroopan häntäpäässä. Miten Suomi on tähän ajautunut? Vaikuttavatko tähän Suomen johtajat vai globaali johtajat? Talouspolitiikan eettinen perusta herättää kysymyksiä. ”Ekonomisti on henkilö, joka tietää kaiken hinnoista, mutta ei ymmärrä mitään arvoista”. Vuonna 2008 puhjennut globaali finanssikriisi kirvoitti jälleen kerran tutkijoita ja kansalaisia pohtimaan talouden tarkoitusta. Etenevä globalisaatio on osoittautunut ristiriitaiseksi prosessiksi, joka vaikuttaa Eurooppaan ja Suomeen. Seuraavassa yritän havainnoida Suomen talousongelmaa (Kuvio 4). Varallisuuserot ovat kasvaneet entisestään. Mitkä uudet talousmuodot voisivat pelastaa Suomen taloustilanteen, jotta saisimme säilytettyä kestävän hyvinvointivaltion?

Eri maiden talouskriisit ovat vaikuttaneet Suomen taloustilanteeseen negatiivisesti. Säästöleikkaukset ovat kiristäneet entistä enemmän Suomen kansan hyvinvointi tasosta. Suomen kansa on joutunut edelleen tinkimään elintasosta entisestään. Mitä enemmän kiristetään ja leikataan, edelleen ihmiset joutuvat tinkimään omista perusoikeudellisista asioista. Palkkataso on pysynyt entisellään ja samanaikaisesti globaali markkinoilla rahavirtaa löytyy ja nämä sijoitetaan uudelleen isoimpiin rahantuottokoneisiin, mistä välttämättä Suomi ja Suomen kansa ei hyödy.

KUVION 4 kautta, yritän osoittaa mitä monimutkaisempi kansantalous on, sitä vaikeampaa on hahmottaa rahan tarjonnan ja hintatason suhdetta. Rahoitusjärjestelmät ovat globaaleja ja sitä vaikeampia ovat rahapoliittiset päätökset. Inflaatio on kaikkialla ja on näin rahataloudellinen ilmiö, joka vaikuttaa merkittävästi kansalaisten hyvinvointiin ja heidän tulee pärjätä kovissa muutoksissa. Tavalliset kansalaiset välttämättä eivät ymmärrä tätä laajuutta ja heidän tulee pärjätä muutoksissa ja tingittävä omista henkilökohtaisista eduistaan. Mikä siis olisi järkiperaista talousjohtamista, jotta kaikki hyötyisivät tasapuolisesti ja kuinka paljon on tarpeeksi?



KUVIO 4: Havainnollistus Suomen talousongelmasta.

KUVION 4 kautta yritän havainnoida talouspolitiikan vaikutusta esimerkiksi palkkojen eroihin ja pohdita, miten saamme tasapuolisempaa taluskasvua, josta kaikki hyötyvät jossain määrin. Etenevästä globalisaatiosta ovat hyötäneet kaikkein rikkaimmat maat. Globaalitalous kurittaa eniten pien- ja keskituloisia. Ongelma on, etteivät länsimaiden työväenluokan ja alemman keskituloluokan palkat ole juurikaan kasvaneet. Globalisaatiosta ovat hyötäneet sen sijaan erityisesti kehittyvien maiden keski-

luokka sekä globaalisti kaikkein rikkaimmat. (Kauppalehti 7.7.2016.) Käytetäänkö siis väärää talouspolitiikkaa ja tuleeko kenellä olla yhteinen budjetti?

Toisen maailmansodan jälkeen kehittyi nopeassa tahdissa tasa-arvoistuva hyvinvointivaltio, jossa kaikki hyötyivät elintason noususta. Voimmeko ylläpitää hyvinvointivaltiota Suomessa nykyisillä talouden johtamismalleilla? Etenevä globalisaatio vaikuttaa merkittävästi maamme taloudelliseen tilanteeseen.

Millä menetelmillä saamme Suomeen tasapuolista talouskasvua? Uudenlaisen tulevaisuuden rakentaminen ei voi alkaa vanhojen virheiden ja mallien toistamisella. Hallituksen säästökuurit eivät ole ratkaisu talousongelmiin, vaan menokuri tukahduttaa entisestään talouskasvua. Osa hyötyy näistä muutoksista, kun taas osa kansasta putoaa luokkaluokituksessa vielä alemmaksi. Esimerkiksi palkanalennus tarkoittaa myös ostovoiman vähenemistä entisestään.

Miten tulisi suhtautua ylivelkaantumiseen ja talouden epävakaisuuteen, kasvaviin tulo- ja varallisuuseroihin, kärjistyviin ympäristöongelmiin? Osaammeko hyödyntää taloustaitoja johtamisessa? Mitä talousoppi on? Taloustiede pyrkii talouden toiminnan ymmärtämiseen pikemmin kuin määrättyjen politiikkatavoitteiden edistämiseen. Järkiperaisella talouspolitiikalla voitaisiin vaikuttaa myönteisesti talouden ja yhteiskunnan kehitykseen. (Korkman 2015, 14, 57.)

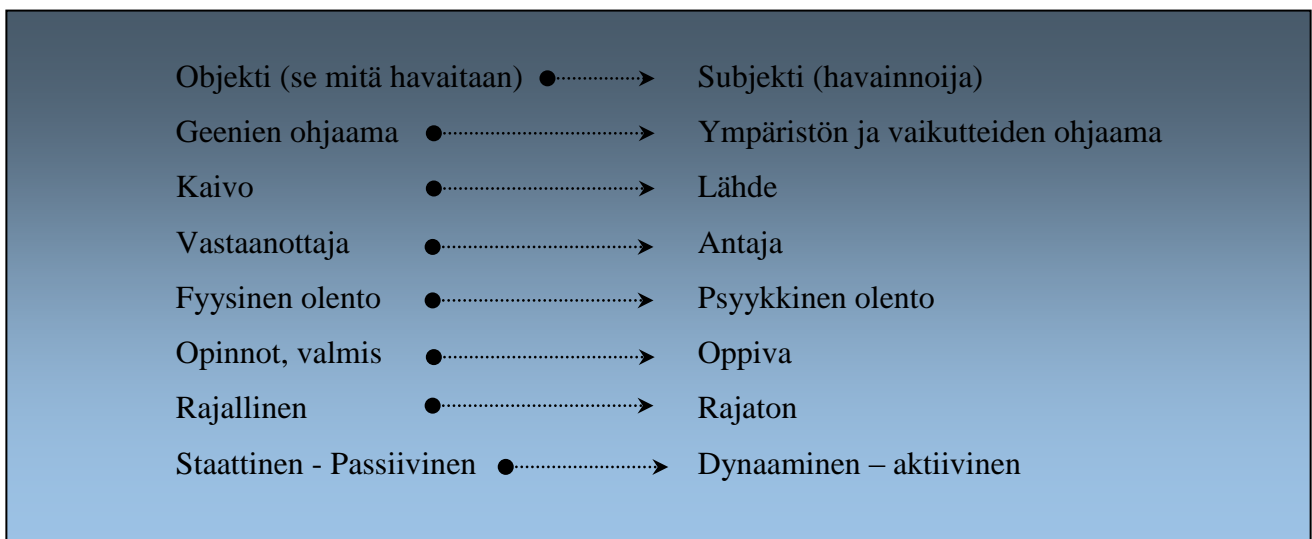
Helsingin sanomat on tehnyt vuodenvaiheessa 2016 - 2017 laajan kyselyn. Kysely lähetettiin 45 ekonomistille ja siihen saatiin 29 vastausta. Kysymys oli, onko yhteisvaluutasta ollut Suomelle hyötyä vai haittaa verrattuna omaan vapaasti kelluvaan valuuttaan? Suurin osa vastauksista oli, että eurosta on ollut enemmän haittaa kuin hyötyä. Valtaosa katsoi, että vapaasti kelluva oma valuutta olisi vauhdittanut Suomen elpymistä vuonna 2012 alkaneesta taantumasta. Vastausten perusteella päädytään näkökulmaan, että euro on epäonnistunut. Taloustieteilijät olivat varoittaneet talous- ja rahaliiton perustavanlaatuisista suunnitteluvirheistä 1990 - luvulta saakka. Varoitusten keskeinen ajatus oli se, että yhteinen rahapolitiikka edellyttää yhteistä finanssipolitiikkaa - toisin sanoen yhteistä budjettia.

Yhteiseen finanssipolitiikkaan ei ollut poliittista valmiutta, mutta rahaliitto perustettiin silti. Euro on täyttänyt 15 vuotta, mutta se on vajonnut jonkin asteisiin kriisiin. Ongelmat kärjistyivät vuonna 2010, jolloin eurovaltiot myönsivät Kreikalle ensimmäisen hätälainan. (Sajari, HS 03/2017.) Eurosta voidaan

olla monta mieltä. Tulevaisuus on joka tapauksessa mahdollisuus, ja siksi tulisi keskittyä siihen, mitä euro-yhteistyölle olisi tehtävä tästä eteenpäin?

2.5 Pedagoginen johtaminen ja sen ihmiskäsitys

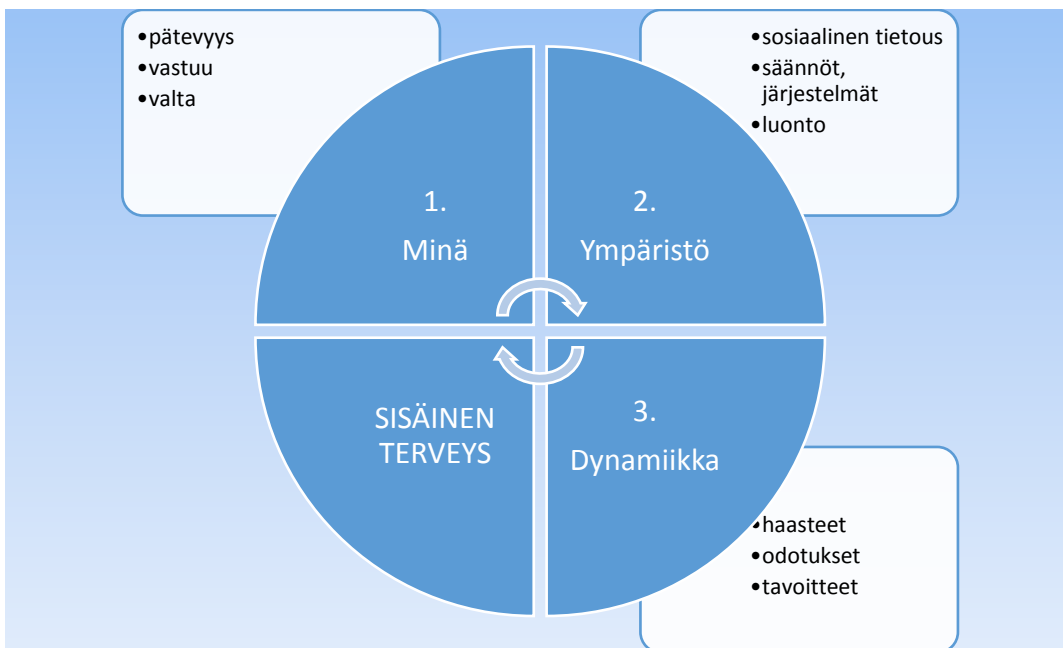
Pedagogisen johtamisen keskeisin työväline on arvokeskustelu. Kaiken toimintana ovat arvot, ammatitaito ja ammatillisuus. Pedagoginen johtajuus on mahdollistamista, rajaamista ja suuntaamista. Håkan Jennerin ilmaisu sopii hyvin kuvaamaan käsitystä siitä, millaisia johtajia ovat työntekijöiden silmissä: ”Se millaiseksi luulet minua, mitä teet minulle ja millainen olet minua kohtaan, sellaiseksi tulen.” Pedagogisen johtamisen käsityksen mukaan ihminen on tietoinen olento (itsenäisesti ajatteleva ja toimiva). Johtajaan voidaan vaikuttaa oivallusten ja ymmärtämisen avulla. Ihmisillä on sosiaalisia tarpeita, joissa voidaan kehittyä vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Johtajalla on eri pätevyysrooleja (profileja). Auktoriteettiroolissaan johtajan tulee ennen muuta johtaa, mutta hän on myös kasvattaja, tiedontuottaja, esikuva, mielipiteen muodostaja ja kehittäjä. Hän voi olla esikuva sekä hyvässä että pahassa. (Their 1994 47 – 55.)



KUVIO 5. Mekanistisesta pedagogiseen ihmiskäsitykseen – pyrkimys tutkia itseään ja ympäristöään (Their 1994, 52.)

KUVIO 5 kuvaa siirtymää mekanistisesta pedagogiseen ihmiskäsitykseen, joka luo pohjaa onnistuneelle pedagogiselle johtamiselle. Pedagoginen johtaja on oivaltanut sen, että kun halutaan mahdollistaa vaadittavan laatutason saavuttaminen, laadunvarmistamisen täytyy lähteä työssä olevista ihmisistä. Sen vuoksi johtaja pitää tärkeänä työntekijöiden ja johtajien sisäistä terveyttä.

Teoria sisäisestä terveydestä (Their 1994) vaatii tasapainoa pääasiassa kolmella alueella: minä, ympäristö ja dynamiikka (KUVIO 6).



KUVIO 6. Teoria sisäisestä terveydestä. (Their 1994, 43.)

Pedagoginen, laadun takaava ja motivoiva prosessi on otollinen ilmapiirissä, jossa asianosaiset ovat sisäisesti terveitä. Ihmiskäsityksellä tarkoitetaan käsitysten, tiedon ja arvojen järjestelmää, johon perustuvat käsitykset siitä, mikä ja millainen ihminen on. Pedagoginen johtaja tukee ihmisen pyrkimystä tutkia ja selittää sekä ympäristöään että itseään. Johtaja on osallisena oppimisympäristössä oppilaidensa ja työntekijöidensä kanssa, mistä syntyy yhteisjohtaminen. (Their 1994, 43.) Pedagoginen johtaminen soveltuu niin varhaiskasvatukseen ja koulumaailmaan kuin tukemaan eri organisaatioiden kasvua ja kehittämistä myös muissa ympäristöissä. Oppiva organisaatio kehittää jatkuvasti toimintaansa ja luo tulevaisuutta toimintaympäristön vaatimalla tavalla.

2.6 Arvojohtaminen mahdollisuutena ja haasteena

Mitä arvot oikeastaan ovat? Millainen ihmiskäsitys arvojohtamisessa on? Arvojohtaminen on lähellä pedagogista johtajuutta. Johtajuus ja arvojohtamisen onnistuminen, aitous johtamisessa, on arvoläh- töistä. Arvojohtamisen toteutuminen edellyttää mittaamista. Arvojohtaminen edellyttää siis aitoutta yksilötasolla, vuorovaikutusta yhdyspinnoissa ja kykyä mitata sen toteutumista. Vuonna 2001 tehdyn arvotutkimuksen mukaan vain neljännes niistä yrityksistä, jotka olivat määrittäneet arvonsa, ovat pyr- kineet mittaamaan niitä. Toisaalta nämä samat yritykset olivat kaksi kertaa tyytyväisempiä arvojen toteutumiseen. Näyttää siltä, että yritykset, jotka suhtautuvat vakavasti arvojohtamiseen, hyötyvät siitä eniten. Yhteistä niille on, että ne pyrkivät mittaamaan arvojen jalkautumista käytännössä. (Kauppinen 2002, 20, 53.)

Etiikka kertoo mikä on hyvää tai paha, ja *moraali* kertoo, mikä on oikein ja mikä väärin. Poliitiikkaa seuranneena itsestäni tuntuu, että arvot ja etiikka ovat usein tuntemattomia käsitteitä. Suomessa ilme- nee niin paljon ristiriitoja ja vastakkainasetteluita. Onko kyse siitä, että meitä johdetaan pelon vallassa ja johdetaan harhaan johtuen vanhanaikaisesta johtamismallista, jossa kaikki ajavat omia etujaan etii- kasta huolimatta? Puhumme monikulttuurisesta ja turvallisesta maasta, mutta samalla näemme, että johtajat pelkäävät. Ulkoisten paineiden kautta kontrolli katoaa, ei löydetä ratkaisuja ongelmiin, ihmiset jakautuvat eri ryhmiin.

Kaikille ei ole selvää, että työ on luonnollinen asia, ja silloin he tarvitsevat enemmän ohjausta. Siksi johtajan tulee osata motivoida erilaisia ihmisiä. Useimmilla on kapasiteettia toimia, mutta johtajan tulee nähdä, mitä vahvuuksia hän näkee jokaisessa johdettavassa. Haasteellista on löytää työ tai tehtä- vä, jossa työntekijä voi kokea onnistumisen tunnetta. Toinen tarvitsee enemmän ohjausta ja toinen toimii automaattisesti organisaation tavoitteiden mukaisesti. (TAULUKKO 5.) Useimmissa teoksissa tuodaan esille, että johtajan tulisi pyrkiä tutustumaan työntekijään aina uudestaan, ja näin hän voi näh- dä työntekijässä uusia näkökulmia ja osaa motivoida häntä oikein.

TAULUKKO 5. Ihmisten erilaisia näkökulmia työhön.

1. Työ on luonnostaan vastenmielistä useimmille ihmisille	1. Työ on yhtä luonnollinen asia kuin leikkinen, jos olosuhteet ovat kunnossa
2. Useimmilla ihmisillä ei ole halua päästä eteenpäin, heillä on vähän vastuuntuntoa ja he haluavat tulla johdetuksi	2. Itsekontrolli on usein välttämätöntä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi
3. Useimmilla ihmisillä on vain vähän kapasiteettia organisaatiossa esiintyvien ongelmien luovaan ratkaisuun	3. Kyky luovaan ongelmaratkaisuun on jakautunut laajasti eri ihmisryhmiin
4. Vain fyysiset ja turvallisuustarpeet motivoivat	4. Myös sosiaaliset arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet motivoivat
5. Useimpia ihmisiä pitää tiukasti valvoa ja pakottaa toimimaan organisaation mukaisesti	5. Ihmiset ovat työssään itseohjautuvia ja luovia, jos heitä motivoidaan oikein

Ihmiset ovat erilaisia työntekijöitä, miten johtaja motivoi työntekijöitään, jotta työntekijät tunnistavat oman arvonsa. Johtajalta vaaditaan arvoälykkyyttä, jossa hän onnistuu motivoimaan työntekijöitä tehtävästään huolimatta. (Ristikangas & Grünbaum 2015.) ”Kyky on se, mitä pystyt tekemään. Motivatio määrää, mitä teet. Asenne ratkaisee, kuinka hyvin sen teet.” (Lou Holtz.) Johtamisen ydintaitoja ovat arvotietoisuus, tahdonvoima, tarkkaavaisuustaidot, tunnetaidot ja palautetaidot.

Sisäinen pakko voi stressata enemmän kuin ulkoiset haasteet. Sopivatko toisen alan tai yrittäjien arvot muille organisaatioille? Miten Suomen poliittiset johtajat johtavat hyvinvointivaltiotamme? Ovatko hallituksen työryhmät liikaa uppoutuneet numeroiden maagiseen maailmaan? Julkiset palvelut yksityistetään eli palvelut ostetaan ulkopuolelta ja samalla karsitaan palveluita pieniltä kunnilta. Tässä pakostakin syntyy eriarvoisuutta kuntien välillä ja unohdetaan arvojohtamisen periaatteet.

Energiaa hukkaantuu seiniin, organisaatorakenteisiin ja saavutettuihin mandaatteihin. Palvelut tuntuvat olevan sivuseikka. Halutaan vahvaa valtionohjausta ja maakunnallista itsehallintoa. Toisaalta osa haluaa lisätä kilpailua ja valinnanvapautta. Miten arvojohtaminen onnistuu näissä myllerryksissä? Kansa pelkää oman hyvinvointinsa puolesta. Kysymyksenä voidaan esittää, saavatko ihmiset tasatarvoista palvelua, kun Suomea hallitsee numerojohtaminen, josta seuraa kuntien välinen eriarvoinen kohtelu?

”Suomella on maailman kärkiluokkaa olevat mahdollisuudet menestyä, mutta meillä on maailman harmaimmat, äksyimmät ja negatiivisimmat johtajat”. Näin kommentoi liikkeenjohdon konsultti Pasi Sillanpää Suomessa käytävää keskustelua johtamisesta. Hän viittaa Inseadin tutkimukseen 2014, jossa haastateltiin 76 entistä Nokian johtajaa, johtohenkilöä ja konsulttia. Tutkimuksen mukaan Nokian menestys tyssäsi pelolla johtamiseen. (Insead tutkimus 2015.) Haastateltujen henkilöiden kertomusten pohjalta Nokiasta muodostui kuva, jossa ylimmässä johdossa oli aggressiivista väkeä, joiden temperamentti heijastui alemmille tasoille pelon muodossa. Johdetaanko Suomea samalla tavalla, joka Inseadin tutkijoiden mukaan tuhosi Nokian? Pelko saa jähmettymään ja tekee itsekkääksi. Poliitiikassa eletään mielikuvilla, ja vallitseva politiikan mielikuva on pitkään ollut pelko. Kyse ei ole yhdestä tai kahdesta poliitikosta, vaan kokonaisesta kulttuurista.

Pelko on tarttunut muuhun kansaan niin hyvin, että nyt pelkoa myyvät myös työnantajien ja työntekijöiden etujärjestöt ja jopa yksittäiset yrittäjät ja johtajat. Nokian ja Suomen tien vertaaminen on ollut suosittua viime vuosina. (Sillanpää 2016.) Nokiankin johtaminen siirtyi innovatiivisesta riskien ottamisesta numerojohtamiseen. Kun tulokset eivät vastanneet johtajien odotuksia ja johtajia pelättiin, henkilöstö ryhtyi kaunistelemaan totuutta.

Kaunistellaanko totuutta myös EU:n hallintojärjestelmissä? Niinhän meillä on tapahtunut myös valtiossa nimeltä Suomi. Jokainen eturyhmä puolustaa omaa oikeuttaan ja omia arvojaan. Nyt johtajilta odotetaan kykyä ottaa kiinni tunteista. Englanniksi sitä sanotaan leadershipiksi, kyvyksi ohjata, antaa suuntaa, tuoda toivoa, intoa, energiaa. Leadershipiä on kertoa missä näkyy valo, joka innostaa jokaista ottamaan vastuun itsensä ja muiden puolesta sekä uskomaan parempaan. Tämä olisi raju ulostulo Suomen tilanteesta, jossa esimerkiksi artikkeli ”Meillä on uskomattoman surkeat johtajat” on jaettu laajasti Facebookissa 7.2.2016 ja on herättänyt paljon keskustelua. Mitä siis pitäisi tehdä? Onko niin, että Suomen johtajilla on ns. väärä tunneälytaso tehdä hyviä päätöksiä?

Nykyjohtaminen antaa osin synkän kuvan arvojohtamisesta. Suomessa johtaminen pitäisi olla helpompaa kuin monessa muussa maassa, mutta silti tuntuu, että johtaminen on osin hallitsematon käsite, jossa unohdetaan perusasiat ja pienet asiat eli ihmiset.

Seuraava tutkimus luo synkän kuvan ihmisjohtajuudesta. Tutkimukseen yritysjohtajista, Suomalaiset johtajat Future CEO 2016, osallistui 452 suuren tai keskisuuren yrityksen toimitusjohtajaa sekä hallituksen tai johtoryhmän jäsentä. Heistä toimitusjohtajia oli 220. Johtajilta kysyttiin viittä asiaa, jotka

inspiroivat heitä työssä eniten. Kärjessä olivat kehittäminen, onnistumiset, mahdollisuus vaikuttaa ja tulokset. Ihmiset tulivat listalla viimeisenä. (1. kehittäminen, 2. onnistumiset, 3. mahdollisuus vaikuttaa, 4. tulokset, ja 5. ihmiset.) Otanta on tutkimuksen tekijöiden mukaan luotettava, vaikka 1000–5000 henkeä työllistävien yritysten osuus on hieman yliedustettuna. Henkilöstöasiat stressasivat johtajia kaikista eniten.

Future CEO 2017- tutkimuksen muut tulokset valmistuvat maaliskuussa 2017. Raportti tulee antamaan vastauksen mm. näihin kysymyksiin:

- Miten hallitukset ja johtoryhmät arvioivat toimitusjohtajien työtä?
- Mitkä ovat yrityksen tärkeimmät painopistealueet tulevaisuudessa?
- Millaiseen yrityskulttuuriin tulevaisuuden toimitusjohtaja panostaa?
- Mitkä ovat tulevaisuuden toimitusjohtajan tärkeimmät osaamiset?

Suomalaiset toimitusjohtajat elävät ”kuplassa”, tutkimus päättelee. Suomessa ei siis ole vallalla Yhdysvalloista tuttua superpomokulttuuria, jossa johtajat paiskivat 80–100 -tuntista työviikkoa. Onko suomalaisjohtajan keskimäärin 52,5 tunnin työviikko sitten hirveän paljon? Työhyvinvointiasiantuntijan mielestä 52,5 tuntia riittää, sillä mitä tulisi siitä, että johtaja olisi koko ajan ääri rajoilla? Palautumiselle ja muille elämän asioille tulee jäädä aikaa, jotta nähdään, mihin suuntaan yritys menee. (Helsingin sanomat 17.2.2016.) Toimitusjohtajat ovat merkittävästi tyytyväisempiä omaan työhönsä kuin hallituksen ja johtoryhmän jäsenet hänen työhönsä.

TAULUKKO 6. Arviointia toimitusjohtajan tehdystä työstä. (Tutkimus Future CEO 2016.)

Toimitusjohtaja näkee itsensä huomattavasti enemmän ihmisten johtajana kuin hallitus ja johtoryhmä näkevät	Toimitusjohtajan ja hallituksen sekä johtoryhmän arvioinnit johtajan tehdystä työstä		
	Oma arvosana	Johtoryhmän arvosana	Hallituksen jäsenten arvosana
	8,2	6,9	7,2

Tyytyväisyys toimitusjohtajan työhön (asteikko 0 – 10)

Arvojohtaminen ei ole erillinen ilmiö ja organisaatiossa on tärkeää, että kaikki osalliset tietävät, mistä puhuvat. Arvot ovat eettisiä koodeja ja niiden noudattaminen tuo tasa-arvoista kohtelua. Voidaksemme onnistua yhdessä, tarvitsemme yhteisiä käsitteitä, arviointeja ja näkökulmia, jotta menestymme. Arvojohtaminen sopii kaikkiin toimintaympäristöihin.

Johtajan avainosaamisen arvioinnin tavoitteena on auttaa esimiestehtävissä toimivia henkilöitä tiedostamaan omaa johtamiskäyttäytymistään ja siihen liittyviä kehittämistarpeita. Johtamisosaamisen arvioinnissa pyritään arvioimaan, miten johtaja todella käyttäytyy, eikä sitä miten haluaisi käyttäytyä. Tämän opinnäytetyön liitteenä on arviointilomakkeesta muutamia esille tuotuja kysymyksiä, joiden avulla pyritään kartoittamaan johtajien omaa johtamiskäytöstään. (Sydänmaanlakka 2004, 218.)

3 NAISJOHTAJUUS

Suomalaiset naiset saivat äänioikeuden vuonna 1906, yhtä aikaa miesten kanssa. Naisia valittiin jo ensimmäiseen eduskuntaan, ja ensimmäinen naisministerikin nousi tehtäväänsä jo 1920-luvulla. Kansainvälisissä vertailuissa Suomi on ollut edelläkävijä sukupuolten tasa-arvossa. Pohjoismainen tasa-arvomalli, johon kuuluvat työelämään ja poliittiseen päätöksentekoon aktiivisesti ja runsaslukaisesti osallistuvat naiset, on olennainen osa Suomi-kuvaa. Kansainvälisessä vertailussa 2014 suomalaisista kansanedustajista naisia oli 42 prosenttia, kun taas Isossa-Britanniassa vastaava luku oli 23 prosenttia. Euroopan ensimmäinen naispresidentti oli presidentti Tarja Halonen 1.3.2003 alkaen. Suomi on ollut tässä asiassa kansainvälisesti edelläkävijämaa. (Women in Business 2015.)

Mitä kaikkea nainen tarvitsee, jotta menestyy ”miesten maailmassa”? Vahva johtaja ei katso sukupuolta. Olemme kuitenkin huomanneet eri työtehtävissä, että naisten pitää olla kaksin verroin tehokkaampia kuin miesten. On olemassa jonkin verran tutkimuksia naisten ja miesten eroista johtajina. Osassa niistä löydetään eroja, osassa ei löydetä. Tutkimuksissa eroja tukevat löydökset esittelevät naisten johtamistavan interaktiiviseksi: naiset luovat yhteisön ilmapiirin sellaiseksi, että alaiset kokevat itsensä tärkeiksi ja osallistuvat enemmän. Naiset eivät perusta johtamistapaansa muodollisiin auktoriteetteihin vaan johtavat vuorovaikutteisesti. (Aaltio-Marjosola 2001, 113, 115 - 117.) Onko naisjohtajuus lisääntymässä trendien valossa ja tarvitaanko tulevaisuudessa enemmän naisjohtajia?

3.1 Nainen johtajana

On hyviä miesjohtajia ja naisjohtajia, mutta miksi tasa-arvon erot ovat niin suuria edelleen? Naiset ja miehet ovat perimmiltään erilaisia. Nainen ehkä haluaa olla kaikkien suosikki ja pidetty, eli nainen johtaa enemmän tunneälyllä.

Tietyissä korkeamman palkkatason ammateissa naisten määrä on lisääntynyt huomattavasti. Mm. sosi- ja terveysministeriön selvityksen mukaan naisten ja miesten osallistumisen tasa-arvo on parantunut nimenomaan vaativissa tehtävissä toimivien kohdalla. Henkilöstöjohtajan tehtävä on myös lisännyt ammatinvalintana suosiotaan naisten keskuudessa, ja vuonna 2009 yksityisellä sektorilla henkilöstöjohtajista naisia oli 65 prosenttia. Edelleen on miesten ja naisten aloja. Tämä näkyy myös sukupuolien

välisissä palkkaeroissa. Johtajista on edelleen 65 % miehiä, mikä osaltaan lisää miesten etumatkaa laskettaessa palkkojen keskiarvoa kaikkien palkkasaajien välillä.

3.2 Naisjohtajien asema ja tilanne

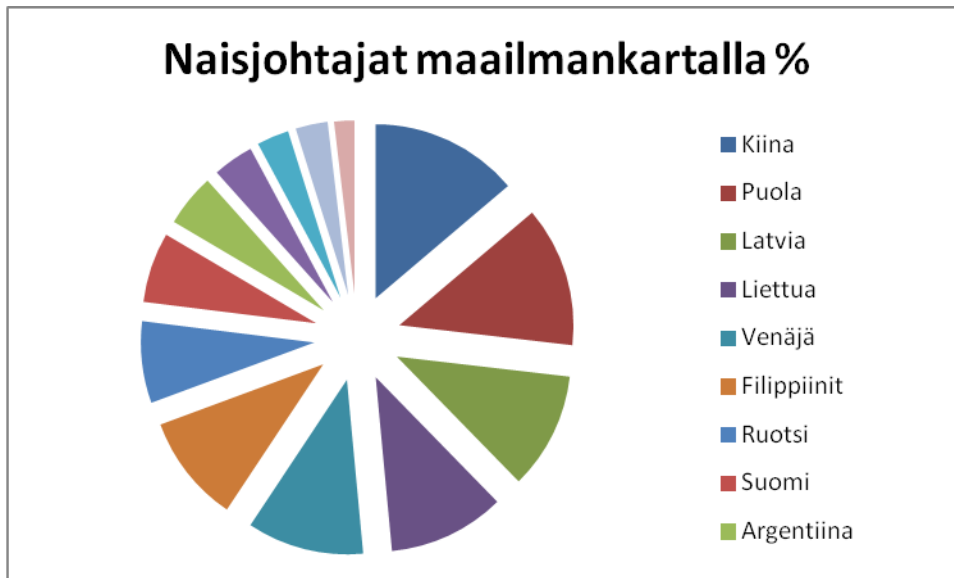
Henkilöstöjohtajien tapauksessa naisten osuuden kasvu vaikuttaa positiivisesti, sillä naisten ja miesten palkkaerot ovat hieman kaventuneet. Toivon mukaan edelleen palkkatasa-arvo parantuu ja näin naiset saavat miesten palkkatason kiinni. Totuus on silti, että naisten uran etenemistä pitkittävät äidin rooli-vastuut kasvattajana. Tasapaino näiden kahden välillä on edelleen haaste naisille, ja siksi heidän on vaikeaa keskittyä pelkästään uraan, mikä vaikeuttaa myös ylennysten saamista.

Grant Thorntonin vuosittaisen Women in Business - tutkimuksen 2015 mukaan naisjohtajien määrä Suomessa on pudonnut vuodesta 2014 vuoteen 2015 29 prosentista 25 prosenttiin. Noin 30 prosentissa suomalaisyrityksistä ei ole lainkaan naisjohtajia, kun vuonna 2014 naisjohtajat puuttuivat 17 prosentilta. Eniten naisia on talousjohtajan ja henkilöstöjohtajan tehtävissä. Naisten osuus suomalaisyritysten hallituksissa on romahtanut 21 prosentista 13 prosenttiin. (Thornton 2014 – 2015.)

Tutkimuksen mukaan naisten on hankalaa edetä johtotehtäviin yrityksen sisällä. Suurin osa naisjohtajista käy hankkimassa kannuksensa talon ulkopuolelta tai käyttävät mentoria uran etenemisessä (Women in Business 2015.)

EU - maissa naisjohtajien määrä on selvästi noussut. EU - maiden johtajista 26 prosenttia on naisia, kun vuonna 2004 naisia oli vain 17 prosenttia johtajista. Eniten määrä on kasvanut Ranskassa, jossa naisia on johtotehtävissä 33 prosenttia. Määrä on noussut myös Espanjassa ja Ruotsissa. Vähiten naisjohtajia EU-maista on Saksassa, 14 prosenttia. Saksan tavoitteena on nostaa naisten osuus johtoryhmissä 30 prosenttiin vuoteen 2016 mennessä. (Thornton 2015.)

Seuraavat luvut (KUVIO 7) perustuvat vuoden 2013 Grant Thorntonin kansainväliseen tutkimukseen. Tutkimukseen osallistui 44 maata, ja tulokset perustuvat 6627 yrityshaastatteluun. Suomessa tutkimukseen vastasi 100 yritystä.



Kiina	51 %
Puola	48 %
Latvia	40 %
Liettua	40 %
Venäjä	40 %
Filippiinit	37 %
Ruotsi	28 %
Suomi	24 %
Argentiina	18 %

KUVIO 7. Naisjohtajien osuus maailmassa. (Thornton 2014.)

Yritysten ylimmässä johdossa vain joka neljäs pomo on nainen. Kansainvälisen tutkimuksen mukaan Suomi ei yllä lähellekään kärkimaita, kun vertaillaan naisjohtajien määrää. Myös YK:n ihmisoikeuskomitea on esittänyt huolensa sukupuolten epätasa-arvosta suomalaisessa työelämässä. Vaikka luvut naisjohtajien määrästä saattavat vaihdella tutkimuksesta riippuen, ilmiö on olemassa. (Thornton 2015).

Ovatko naiset edelleen aliarvostettuja johtajan asemassa? Tarvitseeko nainen erilaisia työkaluja tullakseen huippujohtajaksi? Miesten ja naisten välisten mahdollisuuksien erot voivat olla merkittäviä, ja tähän vaikuttavat myös ympäristö, ala ja yrityskulttuuri. Joskus väitetään, että johtamisen kannalta on

yhdentekevää, johtaako mies vai nainen. Tutkimukset osoittavat joitain eroja naisten ja miesten käyttäytymistavoissa ja lahjakkuusalueissa psykologian, sosiologian ja organisaatiotutkimuksen alueilla, mutta erot ovat pieniä. (Aaltio - Marjosola 2001, 35.)

4 MENTOROINTI

Jokaisessa organisaatiossa tarvitaan urakehityksen ohjelma, joka synnyttää motivoituneita tulevaisuuteen suuntaavia johtajia, esimiehiä ja työntekijöitä. Mentorointi auttaa vähentämään esimiesten ja ammattilaisten vaihtuvuutta. Valmentavassa mentorointisuhteessa mentorilla ja mentoroitavalla on mahdollisuus tutkia yrityksen arvojen ja toiminnan välisiä eroja ja yrityskulttuurin kehittymistä. Mentorointi rantautui yritysmaailmaan 1980 -luvun alkuvuosina. Merkittävä oppi-isä David Clutterbuck julkaisi ensimmäisen painoksen teoksesta *Every one needs a mentor vuonna 1985*. Epävirallista mentorointia on kuitenkin tehty jo tuhansien vuosien ajan kaikilla elämän alueilla, mikä korostaa ajatusta mentoroinnin moninaisista mahdollisuuksista. (Ristikangas 2015, 15.)

Mentorointia harjoitetaan jo varhaiskasvatuksesta, kouluajoista ja urheilusta lähtien. Voidaan väittää, että johtajat tarvitsevat mentorin menestyäkseen, ja jokainen meistä tarvitsee mentorin nuoruudesta aikuisuuteen. Hiljaisen tiedon siirto yrityksissä on erittäin tärkeää myös silloin, jos kyseessä on omistajanvaihdos ja toiminnot pidetään samanlaisina esimerkiksi sukupolvenvaihdoksessa. Miksi ylimmän johdon kannattaa kiinnostua mentoroinnista? Tärkeimpiä hyötyjä ovat esimerkiksi helpompi rekrytointi ja perehdyttäminen, parantunut motivaatio, yrityskulttuurin kehittyminen, johtamisen kehittyminen, seuraajasuunnittelun vahvistuminen, parantunut viestintä ja sitoutuneet työntekijät (Ristikangas 2015, 56 – 66.) Taulukkoon 8 olen koonnut eri teoksista muutamia hyötyjä joita mentorointi tuo johtamiseen.

TAULUKKO 7. Mentoroinnin hyödyt johtamisessa

Välineelliset hyödyt	Henkiset hyödyt	Osaamisen hyödyt	Kehittyminen
Työntekijä saa itselleen valmentajan	Itsetunto ja varmuus nousee	Johtamismalli kehittyy	Kehittyy ammatillisesti
Urakehitys nopeutuu	Työmotivaatio lisääntyy, psykologinen ote vahvistuu	Yksilön ja yrityksen tiedot lisääntyvät	Asenne ja käyttäytymismalli kehittyvät
Työtehtävämahdollisuudet kasvavat, verkosto laajentuu	Yrityksen visiot selkiytyvät, roolimalli profiloituu ja selkiytyy, oma ihmiskäsitys kasvaa/stressinsietokyky kasvaa	Kyky toimia muu- toksessa parantuu, kyky tuottaa palveluita ”just in” - tiedon mukaisesti kehittyy	Työssä oppimisen taidot lisääntyvät, vuorovaikutustaidot kehittyvät

Mentoroinnilla on paikkansa työelämässä, mutta myös sen ulkopuolella. Taulukossa tuon esille miten yksilöiden into ja motivaatio ja toisten osaaminen kohtaavat, ja tätä kautta saavutetut kehittämistyön vahvistuminen, josta kaikki hyötyvät.

4.1 Mitä on mentorointi

Mentoroinnin tarkoitus on yhtenäistää johtamiskeskustelua ja siihen liittyviä käsitteitä. Toinen keskeinen tavoite liittyy yksikkörajat ylittävän keskustelun ja puhekuppanuuksien edistämiseen sekä toisten työn tukemiseen. Eli tarvitsemme sprarrausapua päivittäisiin tilanteisiin. Mentorointitoiminta nähdään hyvänä investointina, tosin ei useinkaan vielä Suomessa.

4.2 Mentoroinnin tavoitteet

Mentoroinnin tavoitteet voidaan kiteyttää seuraavasti:

- Helpottaa työntekijöiden rekrytointia ja työhön perehdyttämistä
- Parantaa työntekijöiden motivaatiota
- Yrityskulttuurin kehittyminen
- Johtamisen kehittyminen
- Parantaa työntekijöiden vuorovaikutusta (viestintä – ymmärtäminen)
- Saadaan yritykselle sitoutuneita työntekijöitä (pysyvyys)
- Tukee työtoimintaa (tehtävät)
- Tukee myös naisten osuutta päätösten tekijöinä

4.3 Käytäntöjä ja kokemuksia

Mentorointi ei muuta vain ihmisen asennetta, vaan myös käytös muuttuu. Miten mentorointi on vaikuttanut yrityksen tulokseen? CMI ja sveitsiläinen IMD johtamiskoulu ovat tehneet tutkimuksen, johon osallistui 45 Euroopassa toimivaa huippujohtajaa (mentoria). Tutkimus kertoo, että seitsemässä tapauksessa kymmenestä mentorointi paransi yhtiön tulosta, mutta miten kävi Nokian.

Nokian tarina on ainutlaatuinen maailmassa. Pienestä suomalaisesta monialayhtiöstä kasvoi kymmenessä vuodessa teollisuushistorian kirkkaimpiin kuulunut tähti. Yhtä ainutlaatuinen oli romahdus matkapuhelinten markkinoiden valtiaasta marginaaliin. 3. Syyskuussa 2013 Nokia ilmoitti myyvänsä matkapuhelintuotantonsa Microsoftille. Väki vaihtui ja uudeksi johtajaksi oli valittu kanadalainen Stephen Elop. Elop käytti CMI:n mentoria, kun hän aloitti Nokian toimitusjohtajana. Hän oli aloitteleva toimitusjohtaja ja sai tukea heti työuran alkuvaiheessa, mutta valitettavasti ei parantanut yhtiön tulosta. Stephen Elop oli monella mittarilla epäonnistunut toimitusjohtaja. Nokian markkina-arvo romahti ja samassa yhteydessä Stephen Elop jätti toimitusjohtajan paikan vuonna 2013. Yhtiön matkapuhelinliiketoiminta oli myyty Microsoftille. Nokia kynti vuonna 2010 syvissä vesissä liian pitkään lykättyjen ratkaisujen ja markkinoiden nopean muutoksen vuoksi, mutta tekikö hallitus väärän päätöksen palkkaamalla toimitusjohtajaksi Elopin? (Nykänen & Salminen 2014, 314 - 330.) Mentorointi ei auttanut Stephen Elopiä tässä tilanteessa. Hyvistä ja huonoista valinnoista voidaan vain oppia.

Maaliskuussa 2009 Unilever lanseerasi globaalin mentoriohjelman, joka kohdistui organisaation ylimpään johtoon. Muutosta haluttiin ylimmän johdon sukupuolijakaumaan. Tavoitteena oli kasvattaa naisten osuutta päätöksentekijöinä. Mentoroinnin avulla lähdettiin vahvistamaan naisten urakehitystä ja valmiuksia toimia ylimmän johdon tehtävissä. Globaalin ohjelman lanseeraamisen jälkeen (2009-2013) oli mentoroitu 164 naista. Ensimmäiset viisi ryhmää ovat käyneet loppuun virallisen ohjelman loppuun, jonka jälkeen joka kolmas on ylennetty johtotehtäviin. (Ristikangas 2015, 221.)

Nopeasti muuttuva toimintaympäristö haastaa hakemaan työyhteisöltä uutta asennetta. Elämme jatkuvien muutosten keskellä. Muutokset vaikuttavat yritysten suuntiin ja tarvittaviin strategisiin tavoitteisiin. Muutos on nykyään luonnollista ja jatkuvaa. Johtamismallit vaikuttavat yritysten menestymiseen ja siihen, kuka pärjää johtajana muutosten keskellä. Mikä johtamistapa/käyttäytymismalli luo hyvän johtamiskulttuurin? Auttaako mentorointi henkilöitä kasvamaan hyviksi johtajiksi?

Valmentamisen kautta tehdään pelaajista tähtiä ja onnistujia. Johtajan on uskallettava haastaa itsensä, ja jos se ei usko itseensä on hyvä käyttää mentorin apua. Suomessa mentori on kuitenkin vielä käsitteenä usein vieras ja outo.

5 HAASTATTELUTULOKSIA JOHTAJIEN JA TYÖNTEKIJÖIDEN ESITTÄMISTÄ NÄKEMYKSISTÄ

Miten voimme vaikuttaa johtamisen kehittämiseen, mitä johtamismalleja arvostamme? On hyvä saada yksilöiden sekä ryhmien näkemyksiä, jotka ovat vapaita ja luovia ajatuksia tulevaan. Tämä auttaa samalla syventämään ajatuksia siitä, mitkä johtamismallit toimivat eri organisaatioissa, jatkuvassa maailman muutostilassa. Olen käyttänyt menetelmänä hyvin avointa tiedonkeruuta, jossa olen pyrkinyt selvittämään johtajien ja työntekijöiden ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä johtamiseen liittyvistä käytännön asioista. Näkökulmia on tuhansia, ja siksi on vaikeaa löytää hyödyllisiä käytännön johtamistyötä tukevia arviointeja johtamismalleista. Mitkä asiat tuovat onnistumisen mahdollisuudet? Olen toteuttanut seuraavia tähän opintonäytetyöhön kytkeytyviä haastatteluja työni ohella yli 10 vuoden aikana ja eri koulutuksien yhteydessä.

Toisiaan täydentävien tiedonkeruumenetelmien avulla olen pyrkinyt saamaan uusia näkemyksiä siitä, miten työntekijöitä tulisi johtaa, jotta yritys menestyisi ja työntekijät voisivat hyvin (organisaation sisäinen terveys ja ympäristö). Olen myös pyrkinyt selvittämään, miten havaitsemme toiminnat ja liikkeet johtamisen malleissa ja käytännöissä muutosten aikana. Olen käyttänyt vapaita ja luovia haastattelumenetelmiä, sillä näin syntyy uusia näkökulmia. Erilaisten haastattelujen toteutumismallien avulla olen pyrkinyt saamaan myös selville, mitkä ovat johtamisen ongelmakohtia.

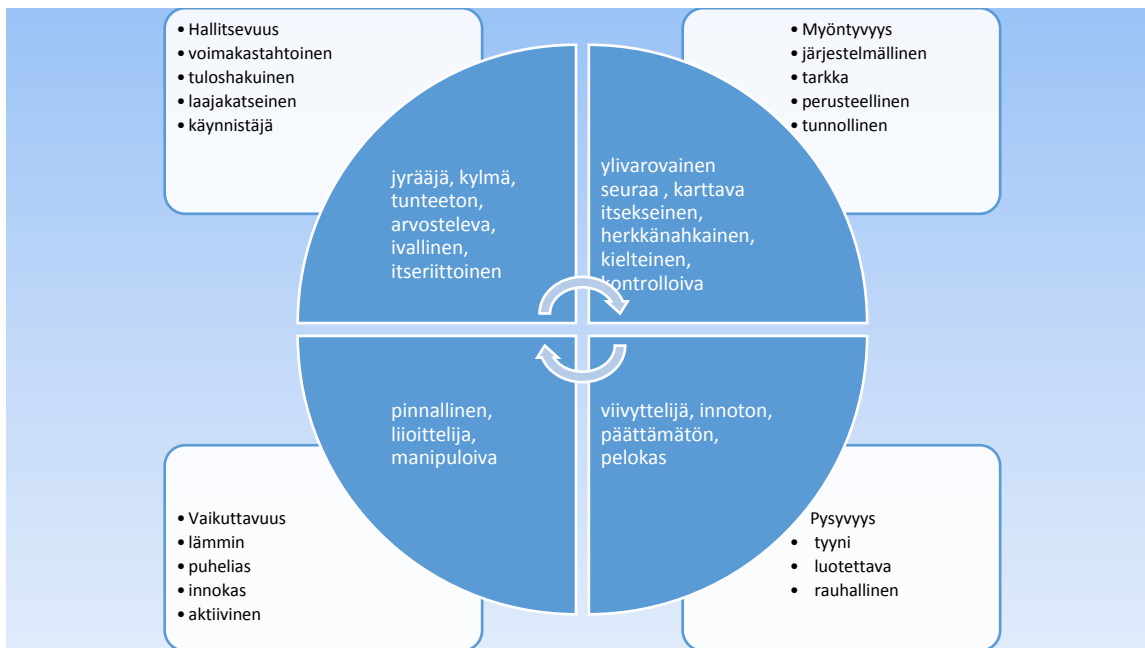
Pietarsaaren Ympäristöterveydenhuolto Malmin terveydenhuoltoalue k.y:n seudullisen yhteistyön koikeluhankkeen arviointicase liittyvät haastattelut tehtiin vuonna 2011. Tavoitteena oli tutkia hypoteesien avulla, miten luoda oma hallinnollisesti seudullinen valvonta. Kyseessä oli selvitys, joka varmistaisi uuden seutujaon ja varmistaisi elintarviketeollisuuden ja alkutuotannon palvelut uusille vastuualueille. Kenttähaastattelujen casealueina olivat Etelä-Pirkanmaan, Joensuun, Oulunkaaren ja Pietarsaaren alue. Kaiken kaikkiaan haastateltiin 45 viranhaltijaa. Pietarsaassa haastateltiin viittä poliittista päätöksentekijää.

Hankkeen jälkeen olen tehnyt myös jälkihaastatteluita puhelimitse sekä sähköpostin välityksellä siitä, miten Suomen kuntaliitokset ovat edenneet. Kainuun isäntäkuntamalli on ollut ensimmäinen, joka lähti toteuttamaan YTAKE - hanketta. Kiinnostuksen takia noudatan kestävän kehityksen periaatetta, eli teen jälkiseurantaa. Olen edelleen yhteyksissä avainhenkilöiden kanssa, mikä auttaa minua edelleen havainnoimaan päätöksentekijöiden käyttäytymismallia, ja näin auttaa minua seuraamaan hankkeiden

kehityksen kulkua ja sitä miten nämä muutokset vaikuttavat kuntiin. Monet ilmaisivat myös että byrokratia ja päätösten hitaus ovat aiheuttaneet ongelmia johtamismenetelmissä ja näin ovat vaikuttaneet negatiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin.

Toisena, yrityskyselyselvitys ja asiakastutkimus tehtiin vuosina 2012 – 2014. Siinä mitattiin Pietarsaaren keskustan hyvinvointia ja kauppiaiden tulevaisuuden odotuksia ja sitä, miten yhteistyö sujuu kaupungin virkamiesten sekä poliittisten päättäjien kesken. Mukana oli 100 yritystä ja Pietarsaaren seudun poliittiset edustajat. Tavoitteena oli luoda uusi mittaristo, joka mittaa keskustan hyvinvointia ja kauppiaiden tulevaisuuden odotuksia, sekä sitä miten yritysten yhteistyö sujuu kaupungin virkamiesten ja poliittisten päättäjien kanssa. Kysely suunnattiin sadalle yrittäjälle webpohjaisen sähköpostikyselylomakkeen kautta.

Kolmantena olen suorittanut tiedonkeruuta tilaisuuksissa, joiden aiheena on ollut henkilöstön perehdyttäminen. Informaatiopohjaa toivat myös useat tilaisuudet aiheista oman profiilin löytämiseksi. Henkilöstön valmennus - itsensä johtaminen (2002, 2011) koulutuksien ja tilaisuuksien tavoite oli arvioida, mitkä asiat toimivat hyvin organisaatiossa ja mitkä ovat kehittämiskohteina. Tavoitteena oli selvittää yksilöllisesti oma profiili. Haastateltavana olivat työntekijät että johtajat ja tuloksena syntyi onnistumisen nelikenttä – profiilianalyysi. Tavoitteena oli selvittää yksilöllisesti, mitkä ovat kunkin vahvuudet ja kehittämiskohteet arkipäivän toiminnassa ja mitä tulisi tehdä seuraavaksi ja mistä lähteä liikkeelle? Mukana olivat henkilökohtainen profiilianalyysi, jolla analysoimme henkilöitä, sekä ryhmäanalyysi siitä, miten toimitaan yhdessä, ja edelleen työn analyysi, jolla analysoitiin työtehtäviä. Lopuksi teimme vielä käsitysten vertailun onnistumisen nelikentässä (hallitsevuus, vaikuttavuus, pysyvyys, myöntyvyys). KUVIO 8 kuvaa graafisesti onnistumisen nelikenttään perustuvan profiilianalyysin mallia.



TIETO & TAITO	ASENNE & HALU
ÄLY & OPPIMISKYKY	ERILAISET IHMISTYYPIT

KUVIO 8. Erilaiset ihmistyytit onnistumisen nelikentässä (profiilianalyysi)

Työntekijöiden haastattelut ovat hyvä menetelmä tutkia asenteita, sillä usein asenne ylittää järjen. Hyvä esimerkki on, kun annetaan työtehtäviä ja osa työntekijöistä vastaa ”teen sen mielelläni” ja osa ”ei se kuulu minulle”.

- Haastatteluissa on esitetty seuraavia kysymyksiä:
- Miten yhteistyö sujuu työntekijöiden ja johdon välillä?
- Minkä tyyppistä johtamismallia työntekijät toivovat?
- Miten yhteistyö sujuu poliittisten päättäjien sekä virkamiesten välillä?
- Miten tiimityö sujuu?

Ryhmädynamiikka ryhmätyö - osiossa kartoitettiin, mitkä asiat toimivat hyvin toiminnassa ja mitkä ovat kehittämiskohteita sekä haettiin konkreettiset ehdotukset toimenpiteille. Haastattelussa oli mukana 30 työntekijää. Mukana jo suoritetuissa haastatteluissa ja muussa tiedonkeruussa ovat olleet eri alo-

jen johtajat, keskijohdon esimiehet sekä työntekijät. Tulokset täydentävät toisiaan ja antavat konkreettista näkökulmaa. Haastattelut tuottavat yksityiskohtaisia, intensiivistä tietoa yksittäisistä tapauksista tai joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Valitsin tutkimuskohteeksi aina tietyn ryhmän: yksilö, ryhmä tai yhteisö. Kiinnostuksen kohteena olivat prosessit, ja aineistoa pyrin keräämään useita metodeja käyttämällä, mm. havainnoimalla, haastatteluin ja myös dokumentteja tutkien. Otanta on tehty tarkoituksella eri alan ammattiryhmistä, jotta samalla nähdään julkisen ja yksityisen sektorin johtamismallien eroja ja ongelmia.

Haastatteluissa esiin nousi, että näkemykset ovat johtamisessa aika yhtenäisiä sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Johtaja ei ole usein tietoinen omasta ihmiskäsityksestään (mikä on hänen roolinsa ja profiilinsa), miten tulisi johtaa ja mitkä asiat ovat aiheuttaneet ongelmia myös keskijohdossa. Tämä on vaikeuttanut organisaation työntekijöiden tiimityöskentelyä ja vaikuttanut ilmapiiriin. Julkisella sektorilla aiheutuu edelleen närää johtamisen vanhanaikaisuudesta. Johtajien väliset ristiriidat vallasta ovat aiheuttaneet keskinäistä kilpailua. Poliittisessa johdossa on ollut ongelmia eikä voida puhua saumattomasta yhteistyömallista. Työyhteisöissä kaivataan enemmän johtajuusarviointimenetelmiä. Johtamisen valtaerimielisyydet ja keskinäinen kilpailu ovat vaikuttaneet työyhteisöjen ilmapiiriin negatiivisesti. Johtajilta toivotaan yksinkertaista johtamisen mallia, joka on innostava, ihmisläheisempi ja kannustava.

Useat toivovat laatua ja innovaativisuutta korostavaa johtamismallia, joka ennakoii tulevaisuutta, ja näin edistää uskallusta tehdä rohkeita päätöksiä avoimesti. Sekä julkisella että yksityisellä sektorilla toivottiin, että johtajan tulisi luottaa työntekijöihinsä, ja osaava johtaja antaa tilaa henkilöstölle toteuttaa omaa osaamistaan organisaatioissa. Arvojohtamista arvostetaan joka alan organisaatioissa ja työpaikkakiusaamisongelmat ovat enemmän esillä julkisella sektorilla. Eri keskusteluissa arvojohtajuus sekä pedagoginen johtajuus olivat arvostetuimpia johtamismalleja.

6 POHDINTA JA YHTEENVETO

Hyvä tyyppi johtajana ei katso sukupuolta. Hyvään johtamismalliin liittyen painotetaan, että arvojohtaminen ja pedagoginen johtaminen sopivat hyvin eri alojen johtamiseen ja politiikkaan. Kyky ymmärtää kokonaisvaltaisesti eri aloja ja kulttuureja arvojohtamisen periaatteiden mukaisesti on tärkeää. Arvojohtamisessa tulee muistaa seuraavat kolme arvoa: älä varasta - älä valehtele - älä laiskottele. Jos toteuttaisimme näitä kolmea arvoa, tulisiko maailmasta oikeudenmukaisempi ja parempi paikka ja tasa-arvo toteutuisi? Ainoa totuus on se, että tulemme aina tarvitsemaan johtajuutta. Robin Sharmannin hyvä neuvo johtajuudesta kuuluu: ”To Be a Great Leader, First Become a Great Person”. Valitettavasti johtajat eivät ole tehneet paljon itse arviointia vuosien saatossa. Vaikka johtoa on koulutettu monenlaisiin moderneihin johtamismalleihin, silti usein palataan takaisin vanhoihin johtamismalleihin. Valmennusote johtajuudessa saa kuitenkin työntekijät innostumaan ja toteuttamaan itseään paremmin. Ristikankaan ja Grunbaumin (2015) pohjalta voidaan esittää seuraava tiivistelmä keskeisemmistä eroista perinteisen- ja valmentavan johtamisen välillä. (TAULUKKO 8.)

TAULUKKO 8. Perinteisen johtamisen ja valmentamisen erot. (Ristikangas & Grünbaun 2015, 17.)

Perinteinen johtaminen	Valmentaminen
Esimies tietää ja kertoo, mitä pitää tehdä	Valmentajalla on monia eri rooleja ja tehtäviä.
On olemassa valmis vastaus ja ohje	Kysytään
Toimitaan mallin/prosessin mukaan, jonka johto/esimies on luonut	Huomioidaan muiden mielipiteet ja kokemus
Tehdään mitä on ohjeistettu.	Osallistetaan suunnitteluun, tekemiseen ja arviointiin.
Käsketään ja käytetään pakotteita	Toimitaan imuohjautuvasti ja vapaaehtoisesti – sitoutuen
Työskennellään yksin	Tehdään yhdessä
Pidetään monologia	Käydään dialogia ja trialogia
Ollaan hiljaa asiat ovat hyvin – ongelmista huomautetaan	Kannustetaan, innostetaan ja arvioidaan jatkuvasti.
Vältetään ja pelätään virheitä	Tehdään kokeiluja ja opitaan virheistä
Ollaan itsekseen tyytyväisiä	Juhlistetaan pieniä onnistumisia

Hyvinä seurantamittareina toimivat työntekijöiden hyvinvointimittarit. Kun työtyytyväisyys näkyy kasvuprosenttina, on johto onnistunut hyvin ja yritys menestyy. Se, että työntekijät ovat saaneet olla mukana päättämässä asioita, vaikuttaa myös. Tämä ei välttämättä aina näy heti tuloksissa, varsinkaan isoissa organisaatioissa. Visiot ja strategiat jäävät edelleen valitettavasti jossain määrin ”leijumaan ilmaan”, jos strategia on liian vaikeasti ymmärrettävä ja visio liian laaja, tai johtaja vaihtuu turhan usein. Yksinkertainen strategia puree kuitenkin aina, sillä johto ja työntekijät muistavat sen sekä käyttäytyvät todennäköisemmin sen mukaisesti.

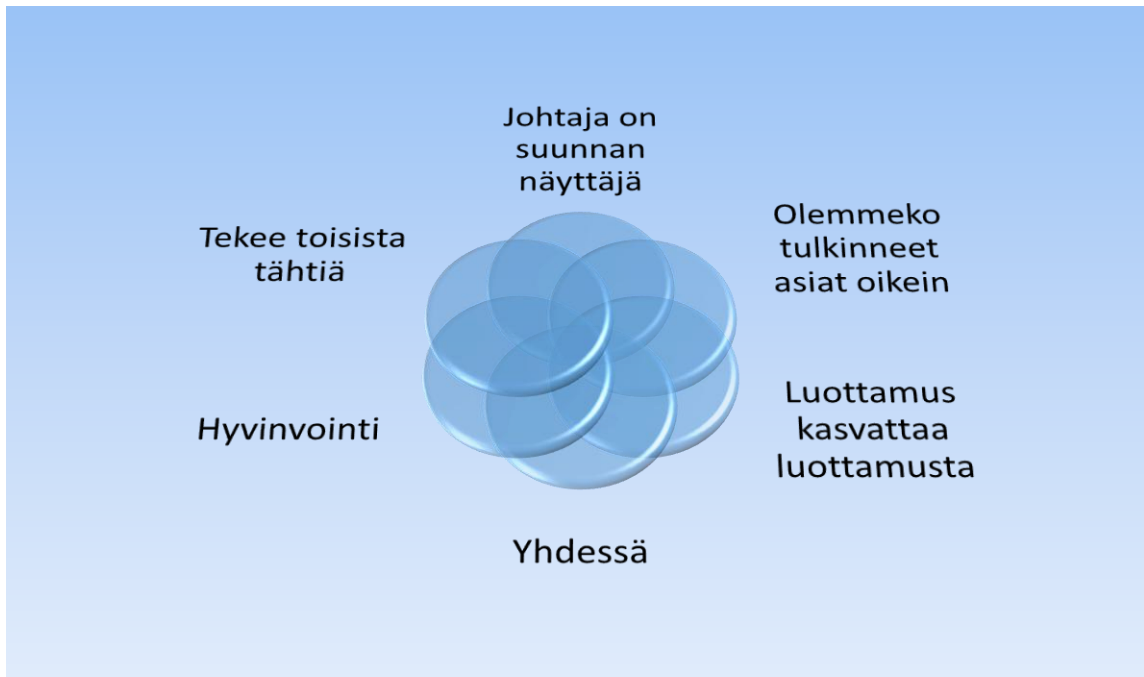
Talousjohtaminen on pitkälti yhtä kuin raha. Se on pahimmillaan tie menestykseen hinnalla millä hyvänsä. Toiset tarvitsevat ”varmoja” rahantekokoneita, kun toiset ovat valmiita ottamaan riskejä. Tämän päivän maailma ei ole enää niin hyvin ennustettavissa kuin esimerkiksi 20 vuotta sitten. Taloudelliseen kehittymiseen vaikuttavat tekijät ohjaavat johtamismalleja. Siinä on haasteita, varsinkin kun etenevä globalisaatio vaikuttaa maailman hyvinvointiin. Suomessa riskinä on, että epätasa-arvo syventyy ja esimerkiksi uuden Sote -mallin myötä eriarvoisuus kasvaa. Euroopassa työttömyysaste on ollut historiallisen suuri vuonna 2015. Mihin nykyinen talouspolitiikka johtaa? Meidän tulee edelleen pohtia johtamisen historian kulkua ja ottaa siitä oppia sekä miettiä, miksi olemme valitulla reitillä.

Voidaan pohtia, miksi kilpailukykyämme on heikentynyt esimerkiksi verrattuna Saksaan. Saksan vaihtotaseen ylijäämä vuonna 2013 oli maailman suurin. Yhdysvallat ja Saksa ovat vientikilpailukykyisiä. Miten selviydymme vuoden 2025 taloudellisista haasteista? Meidän tulee pohtia, miten talouspolitiikalla voidaan vaikuttaa yhteiskuntaamme, jotta kestävä kehityksen periaate toteutuu. Työttömyysaste Euroopassa on edelleen kasvanut ja esimerkiksi väestön ikääntyminen, Euroopan vähäinen syntyvyys, poliittiset muuttajat, geopoliittiset muuttajat, suurvaltapolitiikka sekä siirtolaiset ovat asioita, jotka tulee ottaa huomioon tulevaisuudessa.

Miten suomalainen johtaa? Muutama vuosikymmen sitten suomalaista johtamistapaa kutsuttiin Management By Perkeleeksi, kun taas myöhemmin on korostettu yhä enemmän, että esimiesten tulisi käyttäytyä samanarvoisina alaistensa joukossa. Kiitosta vähäsanaisilta suomalaisilta johtajilta ei usein tule. Voidaan edelleen todeta, että suomalainen johtaja voisi olla spontaanimpi ja kilpailuhenkisempi, mutta samalla on oltava vilpitön, rauhallinen ja salliva sekä nopea päättävä. Valitsemallaan johtamismallilla johtaja ilmaisee pyrkimystä johonkin suuntaan. Johdon tulisi havaita johtamismalleissa muutoksista kertovia signaaleja.

Julkisilla ja yksityisillä organisaatorakenteilla on omat käsitykset johtamismalleista. Pedagoginen johtaminen, psykologinen johtaminen ja arvojohtaminen sopivat malleina mielestäni melkein joka or-

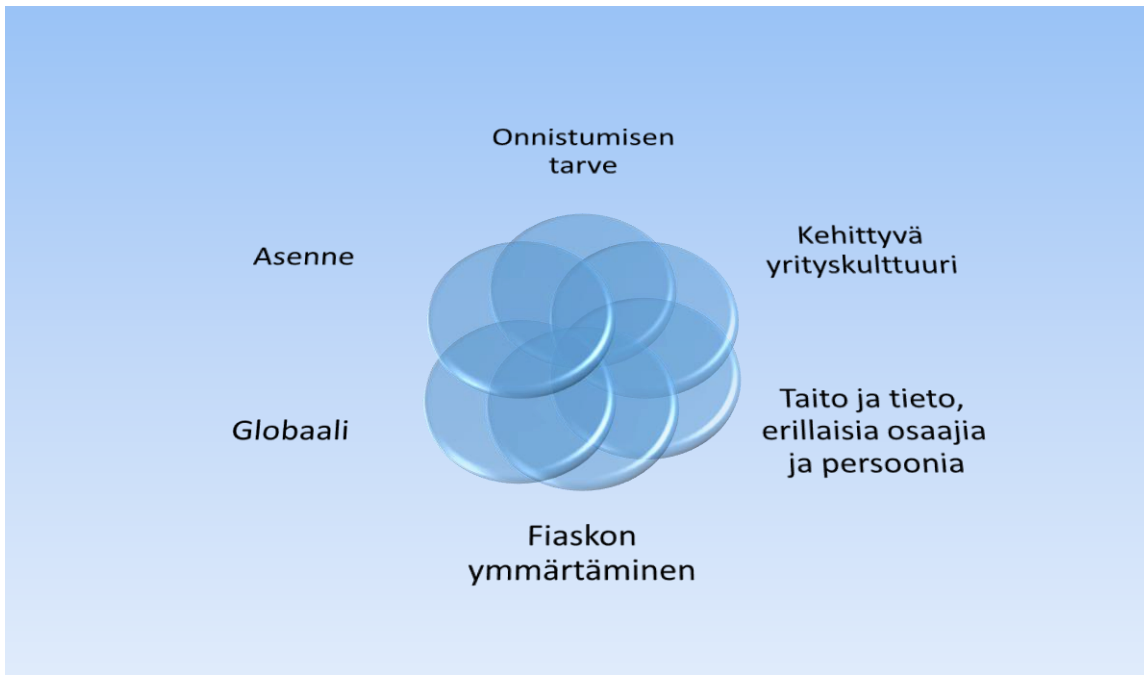
ganisaatiolle. Management By Leadership on hyvä suunnan näyttävä, joka kertoo kuinka tavoitteisiin ja onnistumiseen päästään yhdessä. Kuvioon 9 on koottu havaintojani ja kokemuksiäni siitä, mihin asioihin kiinnittämällä johtaja voi tuoda menestystä organisaatiossa.



KUVIO 9. Miten johtaja luo menestystä organisaatioissa omia havaintoja ja työn kautta saatuja kokemuksia

Toivottavaa olisi, että eri johtamisen toteuttamismallien avulla pystyisimme tarkemmin tuomaan esille, mihin suuntaan menemme visiotasolla sekä strategisella, operatiivisella ja yksilötasolla. Sisäisesti terve organisaatio toimii hyvällä työmenetelmällä ja saavuttaa samalla muut tuottavuustavoitteet.

Hyvän johtamisen toimintamalli on toimia yhdessä (mukana erilaisia osajia ja persoonia), jotta menestyisimme maailman markkinoilla. Tiimityö on kehittyvä yrityskulttuuri, jossa jokainen haluaa tuntea onnistumista. Johtajan tehtävä on luoda onnistumisen mahdollisuudet. Johtajan tulee hyödyntää jo luotuja mahdollisuuksia niin, että halutut tulokset syntyvät. Meidän tulisi ennakoida tarpeeksi ajoissa, milloin muutamme suuntaa ja mitkä päätökset ovat järkeviä, jotta yritys menestyy. Kuvioon 10 on koottu näkemyksiäni siitä, mitä tekijöitä ymmärtävällä johtajilla on edellytykset menestyä.



KUVIO 10. Onnistumisen tarve, fiaskon ymmärtäminen ja muita tärkeitä ymmärrettäviä tekijöitä johtamisessa

Taloudella on usein suurin merkitys siihen, miten johdetaan ja miten johtamismallit muokkautuvat. Avoin, reilu arvojohtaja ja samalla monitaitoinen johtaja mahdollistaa etenemisen parempaan tulevaisuuteen ja tätä kautta menestyviin yrityksiin. Palvelualalla asiakkaat muokkaavat johtamismalleja, ja poliittiset tahot ja demokratia muokkaavat yhdessä poliittisten järjestelmien johtamismalleja. Menestymisen apuvälineet ovat henkinen älykkyys, tieto ja ammattitaito. Arvojohtajuudesta hyötyvät mielestäni kaikki ja on tärkeää mitata arvojen tuomista käytäntöön.

Tässä opinnäytetyössä olen tarkastellut tiettyjä eri johtamismalleja ja käsitteitä. Tavoitteeni on ollut saada tästä samalla hyvät lähtökohdat seuraavaan työvaiheeseen, eli ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opintoihin. Johtaminen ja johtajuus aiheena on mielenkiintoinen, ja tätä aihetta on tutkittu mielestäni edelleen liian vähän. Olemme saaneet vähän konkreettista tietoa johtamisen tuloksista ja siitä, miten eri johtamismallit vaikuttavat yrityksen menestymiseen. Mielenkiintoista olisi tehdä esimerkiksi kahden maan välistä vertailua, tarkastella mitä johtamismalleja käytetään eniten ja miten nämä vaikuttavat hyvinvointiasioihin. Meidän tulee pystyä integroimaan ekonomia, etiikka ja ekologia tavalla, joka auttaa meitä tekemään rohkeita päätöksiä tulevaisuudessa.

LÄHTEET

Aaltio-Marjosola I, 2001 Naiset, miehet, johtajuus. Vantaa: WSOY.

Boström Nina. Kauppalehti, 5.3.2012. Kreikan kohtalon hetket käsillä.

Fischer M, 2016 Suomi digiaikaan. Saatavissa: <http://www.kunteko.fi/ajankohtaista/vieraskyna/Suomi-digiaikaan>.

Government for the Future: Building a Strategic and Agile State report 2014. Saatavissa: <https://media.sitra.fi/2017/02/23222725/Selvityksia80.pdf>.

Harakka T, 2014. Suuri kiristys. Porvoo: Bookwell.

Helsingin Sanomat, 29.8.2016. Uudistumiskyvyn puute.

Iltasanomat, 8.2.2015. Kreikan lainat lähes arvottomia.

Jakonen & Silvasti 2015. Talouden uudet muodot. Helsinki: Into.

Kauppinen T, 2002. Arvojohtaminen. Helsinki: Otava.

Kauppalehti, 7.7.2016. Länsimaiden työväenluokan kriisi.

Kauppalehti, 9.3.2016. Tiedolla johtaminen muutti terveysaseman arjen. Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/tiedolla-johtaminen-muutti-terveysaseman-arjen/ZTupV3Gw>.

Korkman S, 2015. Väärä talouspolitiikka. Keuruu: Otava.

Kultanen Timo, Kauppalehti 19.4.2014. Tutkimus, kuka soveltuu etätööhön.

Määttä Seppo Inforviestintä Oy. 2002; Tuurala Timo 2002.

Ollila J, Suomi tarvitsee strategista kasvupolitiikka. Helsingin sanomat 29.1.2016.

Pellinen J, 2003. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Helsinki: Talentum.

Pohjanmaan kauppakamari, CB Connecting Business 2014.

Ristikangas V, 2015 Jokainen tarvitsee mentorin. (Clutterbuck 2014; Manner 2014). Viro: Meedia Zone OÜ.

Ristikangas Marjo-Riitta, Leni Grunbaum, 2014. Valmentava esimies. Viro: Print Best.

Sajari P, Tutkimus ekonomisteille; onko eurosta ollut enemmän hyötyä vai haittaa? Helsingin sanomat 03/2016.

Sharma R, 1988. The Leader Who had no title. Berkshire: UK by CPI Cox & Wyman.

Sillanpää Pasi, Uusi Suomi 27.9.2015. Meillä on uskomattoman surkeat johtajat. Viitattu 7.2.2016.

Sydänmaanlakka Pentti, 2004. Älykäs johtaminen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka Pentti, 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Their S, 1994 Pedagoginen johtaminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Thornton G, Women in Business: 2013, 2014, 2015.

Tilastokeskus 2001 - 2009. Palkkarakennetilasto.

Tutkimus Future CEO 2016.

Vilkman U, 2016. Etäjohtaminen. Helsinki: Talentum Pro.

Wahlroos B, 2015. Talouden kymmenen tuhoisinta ajatusta. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Ylönen M, 2015. Velkatohtorit. Helsinki: Into kustannus Oy.

LIITE 1 JOHTAJUUSARVIOINTIKYSELYLOMAKE

Johtajuusarvion tavoitteena on auttaa esimiestehtävissä toimivia henkilöitä tiedostamaan omaa johtamiskäyttäytymistään. Tulokset ovat hyödyllisiä, jos vastaukset ovat tarkkoja ja antavat näin totuudenmukaista tietoa näkemyksistä tämänhetkisestä käyttäytymisestä. Arvioinnit auttavat kehittämään osaamista ja niitä voidaan verrata omiin vahvuuksiin sekä kehittämiskohtiin. Olen ottanut tässä esille muutamia työhöni liittyviä tärkeimpiä kysymysesimerkkejä johtajuusarviomenettelystä.

Johtamisosaaminen

asteikkoarviot ovat 1=ei lainkaan 5=erittäin hyvin

Visiointi

1. Minulla on alalla tarvittavaa näkemystä ja rohkeutta.
2. Osaan luoda vaikuttavan ja voimakkaan vision.
3. Osaan kommunikoida visioni ja saan muut innostumaan.
4. Minulla on kyky hahmottaa laajoja vuorovaikutussuhteita ja nähdä kokonaisvaltaisesti.
5. Osaan konkretisoida strategian mittaviksi tavoitteiksi ja toimenpiteiksi.

Tuloksellisuus

1. Olen sitoutunut tehtäviini ja vien asiat aina päätökseen.
2. Johdan parhaiten omalla esimerkilläni.
3. Asetan itselleni selkeät suoritustavoitteet, joita seuraan.
4. Yritän aina etsiä parempia, nopeampia ja tehokkaampia tapoja tehdä asiat.
5. Minulla on voimakas halu onnistua kaikessa mihin ryhdyn.

Vuorovaikutusosaaminen

1. Teen päätöksiä ja toimin niiden mukaan, vaikka kaikki eivät ole sitä mieltä.
2. Esitän asiani tarvittaessa voimakkaasti ja vakuuttavalla tavalla.
3. En pelkää kohdata ja käsitellä ongelmia.
4. Osaan kantaa vastuun vaikeissa ja yllättävissä tilanteissa.
5. Puutun avoimesti ja suoraan tilanteisiin, joissa näen ettei suoritustaso ole riittävä.

Empaattisuus

1. Olen hyvä kuuntelija.
2. Pystyn eläytymään toisten ajatuksiin ja tunteisiin.
3. Ihmiset puhuvat minulle hyvin henkilökohtaisista asioistaan ja tunteistaan.
4. Pyrin huomioimaan aina kaikki ryhmän jäsenet.
5. Osaan huomioda ihmisten erilaisuuden ja toimia tilanteen mukaan.

Valtuuttaminen

1. Osaan delegoida haastavia tehtäviä alaisteni kykyjen mukaan.
2. Tehtäväni on motivoida ja organisoida onnistumisia lähiympäristössäni.
3. Luon yrityskulttuurin, jossa ihmiset pystyvät nauttimaan työstään.
4. Pyrin kohtaamaan jokaisen yksilönä ja huomioidaan hänen tarpeensa ja tunteensa.
5. Luotan ihmisiin antamalla heille vapauksia, valtaa, resursseja ja tietoja.

LIITE 2 JOHTAJUUSARVIOINTIKYSELYLOMAKE

Tehokkuusosaaminen

Havaitseminen

1. Minua arvostetaan alani asiantuntijana.
2. Pysin aktiivisesti tarkastelemaan asioita uudennlaisista näkökulmista.
3. Ennakoin tilanteita eli mietin vaihtoehtoisia skenaarioita.
4. Arvioin asioita objektiivisesti, jottei omat henkilökohtaiset asiat arvostukseni vääristä havaintojani.
5. Suhtaudun toisten esittämiin mielipiteisiin ja ehdotuksiin avoimesti ja ennakkoluulottomasti.

Analysointi

1. Pystyn käsittelemään mutkikkaita kokonaisuuksia ja moniselitteisiä ongelmia.
2. Osaan asettaa asiat laajempiin yhteyksiin.
3. Erittelen ongelmat helpommin käsiteltäviin ongelmiin.
4. Käsittelen asioita johdonmukaisesti ja selkeästi.
5. Paneudun asioihin syvällisesti ja perusteellisesti.

Päätöksenteko

1. Olen hyvä ja nopea päätöksentekijä.
2. Minulla on vakiintunut tapa tai menetelmä, jota käytän tehdessäni tärkeitä päätöksiä.
3. Pystyn olemaan päättäväinen kun painetilanne edellyttää välitöntä päätöstä ja toimintaa.
4. Pystyn ratkaisemaan ongelmia ja tekemään päätöksiä tehokkaasti.
5. Pystyn yhdistelemään erilaisia näkemyksiä ja edistämään yhteispäätösten syntymistä ristiriitatilanteissa.

Johtajuusarviolomakekyselyn esimerkkejä. (Sydänmaanlakka 2014.)