

Antti Syväjärvi ja Juha Perttula

Aluksi

Johtamisen psykologia on ensimmäinen suomenkielinen teos, jossa johtamisen ja psykologian tietoperustaa yhdistetään systemaattiseksi kokonaisuudeksi. Kirjaan valitut näkökulmat ja teemat kertovat, mitä johtamisen psykologia näkemyksemme mukaan on ja millaisiin kysymyksiin sen voi odottaa vastaavan. Taustalla on Suomessa yliopisto-opetuksessa ja tutkimuksessa kymmenen vuotta sitten aloitettu yhteistyö soveltavan psykologian ja hallintotieteen oppiaineiden kesken. Yhteistyön johtoajatus on alusta lähtien ollut luoda suomalaisen työelämään parempaa osaamista nimenomaan siellä työskenteleviä ihmisiä ja johtajuutta varten. Suomalainen koulutusjärjestelmä ja työelämä ovat tyytyneet kehittämään tätä osaamista liian helpoin tavoin. Esimerkiksi hallinto- ja johtamistieteilijät ovat saaneet itselleen leiman kovien ja psykologit taas pehmeiden asioiden osajina. Tosielämässä ei ole erikseen kovia ja pehmeitä asioita, ei etenäkään työelämässä. Kaikissa tilanteissa on sekä ihmisiä että asioita, jotka kietoutuvat monin tavoin toisiinsa.

Soveltavan psykologian ja hallintotieteen yhteistyössä kouluttamat johtamisen psykologiaan erikoistuvat maisterit ja tohtorit ovat esimerkki työelämän kipeästi tarvitsemista tuoreista rajanylityksistä. Suomalainen työelämä on valtavien sisäisten ja ulkoisten haasteiden edessä. Ymmärryksemme mukaan on aika purkaa sellaisia jakolinjoja, joiden tausta ja syyt ovat enemmän työelämän ja koulutusjärjestelmän perinteissä kuin työelämän vaatimassa osaamisessa. Käsillä olevaa kirjaa voi lukea välitilinpäätöksenä siitä, millaisen kokonaiskuvan johtamisen psykologiasta omat rajanylityksemme ovat tähän mennessä tuottaneet.

Johtamisen psykologian ytimessä ovat ihmiset, työyhteisöt ja johtaminen. Tässä kirjassa tarkastellaan näitä johtamisen psykologian kolmea keskeistä ulottuvuutta ja niiden välisiä suhteita työelämän arjessa. Kun puhumme työelämästä, tarkoitamme suomalaista työelämää kokonaisuutena tekemättä eroa

Johtamisen psykologia

esimerkiksi julkiseen ja yksityiseen sektoriin. Johtamisen psykologian keskeiset asiat koskevat aivan samalla tavalla koko suomalaista työelämää.

Kokonaisuuden selkiyttämiseksi erotamme ihmisten ja työyhteisöjen tarkastelun kirjan ensimmäiseksi osaksi ja ihmisten johtamisen toiseksi osaksi. Ihmisiä ja työyhteisöjä tarkastelemalla pureudutaan siihen inhimilliseen todellisuuteen, joka kohdataan organisaatioissa ja laajemmin työelämässä. Johtamisen kautta huomio kiinnitetään ihmiseen työelämän erilaisissa organisaatio- ja työyhteisötilanteissa. Kirjan tarkoitus on herättää ajattelemaan ihmisen paikkaa ja merkitystä työelämässä sekä ihmisten johtamista työnä. Kirjan tehtävä on antaa virikkeitä myös siihen, mitä taitoja parantamalla osaavaksi ihmisten johtajaksi ja johtajana voi kehittyä.

Ihmistä tarkastellaan kirjassa erityisesti kahdesta näkökulmasta: kokevina ja toisten kanssa yhdessä toimivina. Johtaminen on vuorovaikutustyötä, joka huomioi ihmiset asioiden hoitajina ja tekijöinä. Tällainen johtajuus on kiinnostunut kohtaamaan ihmiset työelämässä ja välittämään heistä. Ihmisiä pidetään merkityksellisinä toimijoina työyhteisöissä ja organisaatioissa. Kirjassa esitetään perusteltua tietoa, miten ihmiset toimivat työyhteisöissä ja miten ihmisiä ylipäätään voi johtaa työelämän vaihtelevissa tilanteissa. Tieto pyritään jäsentämään niin että kirja puhuttelee erilaisissa asemissa toimivia esimiehiä, kokeneita ammattijohtajia ja ihmisestä työelämässä kiinnostuneita opiskelijoita, mutta myös muita ihmisten johtamisesta kokonaisvaltaisesti kiinnostuneita.

Kirjassa esitetään näkökulmia ihmisten kohtaamiseen ja ymmärtämiseen työelämässä unohtamatta omaa johtajuutta ja ihmisten johtamisen taitoa. Kaikkea tätä tarvitaan, kun työelämä on ihmisen arkisena toimintaympäristönä monimutkaistunut. Voi sanoa, että työelämä on ihmiselle yhtä aikaa suuri mahdollisuus ja riski. Se tekee työelämästä läpeensä inhimillisen. Työelämä on siellä toimivien ihmisten ja ihmisistä muodostuvien työyhteisöjen monimutkainen kokemusten kudelma. Työelämää on helppo kritisoida ja ehdottaa, että sen merkitys ihmisten elämässä olisi vähentynyt. Työn merkitys on alituisessa muutoksessa, mutta on varmaa, että työelämä säilyy keskeisenä osana elämää valtaosalle ihmisistä. Työelämään latautuu suuria tunteita ja paljon ajatuksia.

Työelämässä on aina sen toimintaa vahvistavia ja heikentäviä tekijöitä. Molemmat puolet kuuluvat työelämään, ja ne on huomioitava samanaikaisesti, ei toisistaan eroteltuina tai peräkkäin syiksi ja seurauksiksi aseteltuina. Myönteisten ja kielteisten asioiden käsitteleminen yhdessä on yksi tällainen rajanylityksen tapa, jota työelämän tarkastelu ihmisten kannalta tarvitsee. Tästä juontuu

kirjassa korostuva kokemuksellinen näkökulma. Kun huomioidaan ihmisten työelämään liittyvät erityyppiset kokemukset arvottamatta niitä myönteisiin ja kielteisiin tai muutoin suotuisiin ja epäsuotuisiin luokkiin, voidaan puhua johtamisen psykologian autenttisuudesta. Autenttista on kiinnittää huomio ihmisen ja työyhteisön kokemuksiin niin kuin ne hänelle ja heille ilmenevät. Autenttisesta työelämästä voidaan puhua, kun työn tekemisen tavat perustuvat tällaisiin kokemuksiin.

Autenttinen työelämä ei ole aina miellyttävää eikä työnteko mukavaa. On tyyppillistä, että ihminen kohtaa työelämässä tarpeita muuttua, kehittyä ja uudistua, eivätkä kaikki tarpeet ole ihmisen tai työyhteisön itsensä luomia. Ehkä on oikein sanoa, että melko harvoin tarpeet syntyvät tällä tavalla. Ihmisen tehtävä työelämässä on myös omaksua ulkopuolelta tulevia odotuksia ja vaateita sekä muovata niitä. Odotukset ja vaatteet voivat myös kasautua. Tämäkin on ihmisen kannalta autenttista, työn arkista toimintatodellisuutta.

Johtamisen psykologian näkökulmasta on tärkeä ymmärtää, että ihminen toimii työyhteisöissään kokevana subjektina. Tämä on syytä muistaa myös silloin kun huomio kiinnittyy monimutkaistuvan työelämän asettamiin odotuksiin ja vaatimuksiin. Kokemuksellisuus työntekijänä ja työelämän monimutkaistuminen korostavat entisestään ihmisen arvoa toimijana ja yhteisön jäsenenä. Kokemuksellisuutta ja monimutkaistumista voidaan pitää ihmisen ja ihmisten välisen kehittymisen edellytyksenä, joihin johtaminenkin osaltaan asemoituu. Edelleen ihmisten elämäntilanteet, sosiaaliset suhteet ja keskinäiset riippuvuudet tuottavat erilaista tasapainoa, hyvää ja huonoa, työyhteisöjen toimintaan. Nykytyöelämän tapahtumia on hankala ennustaa, mikä on omiaan lisäämään työyhteisöjen epätasapainoa. Ihmisten elämäntilanteet työyhteisöissä muuttuvat ja kehittyvät usein odottamatta. Ajatukset kiertyvät tätäkin kautta edellä kuvattuun päätelmään: on yhä tärkeämpää olla selvillä, mitä ihmiset työelämässä kokevat ja miten he hahmottavat toimintansa siellä. Tietoisuus näistä asioista on selkeästi työyhteisöjen ja ihmisten johtamisen ydinasia.

On siis tärkeä tietää, mitä ihmisille työelämässä kuuluu. Johtamisen psykologiassa tämän tietäminen edellyttää ihmisten kohtaamista ja arvostamista subjekteina. Se puolestaan edellyttää, että ihminen ymmärretään kokevaksi ja suhteissa toimivaksi olennoksi. Kokeminen on muun muassa havaitsemista, hahmottamista, tulkitsemista, odottamista, uskomista ja tuntemista sekä elämistä tällaisena toimijana kaikissa niissä tilanteissa, joita työyhteisön arkeen sisältyy. Myös tämä kuuluu autenttisuuteen: ihminen on toisaalta oma itsensä, toisaalta vuorovaikutteinen toimija.

Johtamisen psykologia

Johtamisen psykologian ydintä on tuoda esille sitä, miten ihminen kokevana ja yhdessä toisten kanssa toimivana oppii, toimii, hyväksyy, hylkää ja antaa merkityksiä työyhteisössä ja laajemmin organisaatiossa tapahtuville asioille. Johtamisen psykologian näkökulmasta ihminen ei ole päältä katsottava ja ohjattava toimija, jota voisi johtaa organisatorisesta kaavasta sovelletulla, vakioidulla johtamisopilla. Sellainen ei ihmisten kohdalla toimi.

Nykyinen työelämä on osaamis-, tieto- ja henkilöstöintensiivistä. Myös tämä koskee samalla tavalla julkista, yksityistä ja muita sektoreita. Ihmisen merkitys korostuu tällaisessa työelämässä. Johtamisella ei ole mahdollisuuksia onnistua, jos ihmisen korostunut merkitys jää käsittämättä. Työelämä ei ole perhe-elämää, mutta mielekästä työtä tarjoava työpaikka muistuttaa sellaista kotia, jossa on luontevaa ja turvallista toimia. Työn haastavuus, kiire, muutos ja rasittavuus koettelevat työntekijöitä ja samalla myös työelämän yhteisöllisyyttä. Monimutkaistumisen ja epävarmuuden lisäksi työn tekemisen arkeen on ujuttautunut kaaoksellisuutta. Näiden työelämän pirullisten piirteiden takia on erittäin tärkeä tunnistaa asioita, joita ihmiset liittävät hyviin, toimiviin työyhteisöihin. Nykyinen työelämä haastaa löytämään uudenlaisia tapoja johtaa kokemuksellisia työyhteisöjä. On syytä kysyä, miten ihmiset ja työyhteisöt huomioiva johtaminen vastaa tähän.

Johtamista on erilaista, ja se taipuu moneksi. Johtamisen psykologiassa ei olla kiinnostuneita keksimään uutta johtamisen muotoa tai ”ismii”. Keskeistä on ymmärtää ihmistä, itseä ja johtajuutta yhtenä kokonaisuutena. Ihmisiä ja heidän toimintaansa pidetään edellytyksinä organisaation tavoitteiden toteutumiseksi. Johtaminen on keskeinen tekijä, jolla voidaan vaikuttaa henkilöstön työvointiin sekä työyhteisöjen ja organisaatioiden menestymiseen. Näkemyksemme mukaan ihmisten ja työyhteisöjen kanssa tarvitaan uudenlaista johtajuutta, johon monet perinteiset johtamisen keinot eivät sovellu. Yhtään uutta johtamisen ”ismii” työelämä ei tarvitse, mutta se tarvitsee nykyistä parempaa ihmisen ymmärtämistä ja siihen perustuvaa ihmisten johtamista. On oikein, jos ihmiset vaativat vertaistaan johtamista. Tässä on johtamisen psykologian paikka suomalaisen työelämän kehittämisessä.

Johtamistyön ja myös ihmisten johtamisen kehitykseen ovat vaikuttaneet erilaiset yhteiskunta- ja ihmiskäsitykset. Ihminen tekee työtään verkostomaisessa kokonaisuudessa, jossa työn keskeiset elementit – tavat tehdä työtä, odotukset työltä ja myös itse työ – heijastavat ajan hengen mukaisia käsityksiä yhteiskunnasta ja ihmisestä. Johtamisen psykologiassa ei aseteta ihmislähtöistä johtamista ja työn tuottavuutta tai tehokkuutta vastakkain. Vastakkainasettelun sijasta

johtamisen psykologian tehtävä on luoda näkökulmia ihmisten ja laajemmin työyhteisöjen tarkoituksenmukaiseen toimintaan. Näissä näkökulmissa painottuu johtamistyön yksilöllinen ja työyhteisöllinen, usein sosiaalisten suhteiden rakentama tilannekohtainen ja kokemuksellinen luonne.

Johtajien asema on säilynyt työelämän muuttuessa merkityksellisenä. Aktiivisina toimijoina johtajilla on mahdollisuus ohjata työyhteisöjen kehittymistä. Johtajilla ja esimiehillä on hyvin tärkeä rooli työelämässä. Johtamisen psykologian yksi tehtävä on muistuttaa tästä ja analysoida sitä. Ihmisten johtamisesta on kehittynyt vaativa työ, jossa esimerkiksi konsulttimaiset uskomukset, ohjeet tai opastukset eivät enää riitä. Tässä kirjassa keskeisiä asioita esitetään perustellusti ja systemaattisesti.

Kun työelämän kehittymisen ja muuttumisen vauhti ei osoita laantumisen merkkejä, ihmisten johtamisen merkitys kasvaa entisestään. Perusteltua tietoa siitä, miten ihmiset kokevat työelämänsä ja miten johtaminen liittyy näihin kokemuksiin, on edelleen liian vähän. Kokemuksellisen tiedon systemaattiseen luomiseen tarvitaan myös teoreettista ymmärrystä siitä, millainen olento elämäntilanteessaan kokeva ihminen on ja miten luotettavaa kokemuksellista tietoa voi saada. Teoreettinen ymmärtäminen edellyttää omakohtaisen ajatteleminen taidon kehittämistä. Sitä voi odottaa kaikilta työelämän aikuisilta ihmisiltä, ja esimiesasemassa olevilla se kuuluu työnkuvaan.

Johtamisen psykologia avaa teoreettisesti sekä yksilön että yhteisön sosiaalista työelämätodellisuutta. Tämä todellisuus koostuu työn tekemiseen liitetyistä merkityksistä, esimerkiksi tiedoista, taidoista, havainnoista, intuitioista ja uskomuksista, jotka puolestaan rakentavat laajoja työhön liittyviä merkityskokonaisuuksia, esimerkiksi työidentiteettiä ja työn mielekkyyttä. Merkityksiin sisältyy näkemyksemme mukaan aina sekä kokemus että elämäntilanne, joka koetaan. Näin ollen johtamisen psykologian kiinnostus ihmisten kokemuksiin sisältää kiinnostuksen työelämään ja sen muutokseen, koska ne kuuluvat siihen elämäntilanteeseen, jota ihmiset työssään käyvät läpi. Kokemukset eivät synny tyhjistä, eivätkä ne ole päänsisäisiä asioita. Tämä koskee myös johtajaa itseään. Johtaja on tärkeä toimija organisaatiossa ja työyhteisössä, mutta samalla hän on vain yksi meistä.

Olemme jäsentäneet *Johtamisen psykologian* niin että se voisi puhutella jokaista ihmisten johtamisesta kiinnostunutta. Ajattelemme, että kirjan sisältö soveltuu erilaisiin ihmisten johtamisen ympäristöihin riippumatta siitä, missä työtä tehdään, mitä työ koskee ja miten työ on organisoitu. Kirjassa käsitellään kokemustemme mukaan monien kaipaamaa tietoa ihmisten johtamisesta

Johtamisen psykologia

työyhteisöissä. Tavoite on tarjota tutkimuksellisesti perusteltua selkeää sisältöä johtamisen psykologisiin kysymyksiin – myös sellaisiin, jotka työelämässä saatetaan ohittaa vaikeina, selittämättöminä tai mystisinä henkimaailman asioina.

Haluamme, että *Johtamisen psykologia* evästää lukijat ihmisten ja työyhteisöjen johtamisen rikkaaseen ja palkitsevaan maailmaan. Keskeistä ei ole johtamisen käsitteellinen analysointi, vaan johtajuudesta kirjoittamisen ja lukemisen synnyttämä ajattelu ja toiminta. Toivomme, että kirja toimii lukijalleen käyntikorttina työelämään, jossa taitavalla ihmisten johtamisella vaalitaan työelämän arvokkainta voimavaraa, ihmisten halua antaa parhaansa yhteiseen käyttöön. Olemme iloisia, jos kirjan anti luo edellytyksiä tehdä johtamisesta työtä, joka synnyttää tyytyväisiä, onnellisia ja samalla tehokkaita ja tarkoituksenmukaisesti toimivia työyhteisöjä.

Kirjan ensimmäisessä osassa tarkastellaan ihmistä työyhteisössä ja organisaatiossa. Sen aloittaa luku *Kokemuksellinen organisaatio*, jossa Virpi Tökkäri kirjoittaa työntekijöistä yksilöinä ja heidän kokemuksistaan. Luvun peruslähdekohta on, että ihminen on sisällä kaikessa, mitä hän työssään kokee. Teksti avaa lukijoille kokemuksellista organisaatiota, ihmisten kokemusmaailmaa ja kokemuksen osatekijöitä ihmisen kautta. Toisessa luvussa *Yksilöistä työyhteisöksi* Leena Paasivaara laventaa tarkastelun yksilön ja työyhteisön välisiin asioihin, kuten suhteisiin, vuorovaikutukseen, yhteisöllisyyteen ja jaettuihin kokemuksiin. Teksti luo kokonaiskuvan niistä tekijöistä, jotka nivovat yksilöt ja työyhteisöt yhteen. Ensimmäisen osan päättää Ilpo Laitisen ja Jari Stenvallin kirjoittama luku *Ihminen ja vuorovaikutus muutoksessa – kompleksisuus ja muutosten hallinta*. Teksti jäsentää muuttuvia ja monimuotoisia työyhteisöjä, joissa ihmiset nykyisessä työelämässä toimivat. Luvun keskeisiä asioita ovat kompleksisuus ja muutos sekä niiden yhteydet ihmiseen, työyhteisöön ja organisaatioon.

Kirjan toisessa osassa tarkastellaan johtajuutta eli ihmisten johtamisen kysymyksiä. Juha Perttulan kirjoittama neljäs luku *Itsensä johtaminen* selvittää, millainen tehtävä itsensä johtamisella on osana ihmisten johtamista. Itsensä johtamista lähestytään ihmistä, aikuista ja itseä koskevien psykologisten käsitysten avulla. Ville Pietiläisen ja Marko Kestin kirjoittama viides luku *Johtamisen tilanneherkistyminen ja asiantuntijuus* pureutuu johtamisen erilaisiin tilanteisiin ja niiden vaatimiin kykyihin. Luvussa tarkastellaan johtamiskompetensseja, henkilöstövoimavaroja sekä henkilöstötuloksia ja henkilöstötuottavuutta monimuotoisen työelämän johtamiseen kuuluvina asioina. Kirjan kuudes luku on Antti Syväjärven ja Hanna Vakkalan kirjoittama *Psykologinen johtamisorientaatio – positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa*. Siinä käydään läpi

ihmisten johtamisen tausta-ajattelua ja näkökulmia, joiden pohjalta perustellaan psykologisen johtamisorientaation tarve. Samalla tarkastellaan positiivista johtajuutta, joka liitetään keskeiseksi osaksi johtamisen psykologiaa, työyhteisöjen sensitiivisyyttä ja hyvinvointia tuottavaa toimintaa.

Kirjaa kokonaisuutena kommentoivassa luvussa *Johtaminen monimutkaisessa maailmassa* Mikael Jungner kirjoittaa uuden ajan johtamistyön arjesta. Hän kiteyttää tekstissään työelämän toimintaympäristön muutoksen lähtökohtia sekä sitä, millaisia mahdollisuuksia ne tarjoavat ihmisille ja johtamiselle. Esiin nousevat kysymykset työn tuottavuudesta, monimutkaisuudesta, tietoperustaisuudesta sekä toiminnallisesta nopeudesta ja herkkyydestä. Kirjan päätösluvussa Juha Perttula ja Antti Syväjärvi kiteyttävät näkemyksensä siitä, mitä johtamisen psykologia on. Luku kokoaa yhteen kirjan keskeiset päätelmät, joita voidaan soveltaa suomalaisen työelämän ja johtamisen kehittämiseksi.