

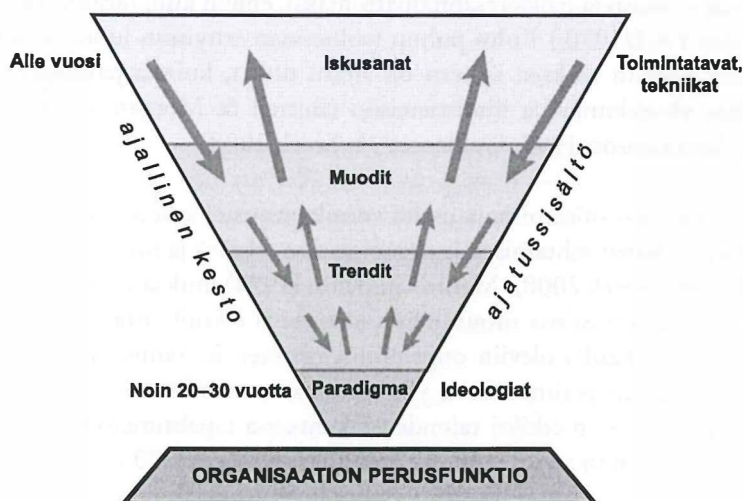
JOHTAMISOPIT JA NIIDEN LEVIÄMINEN

Hannele Seeck

Johtaminen voidaan nähdä toimintana, jonka avulla ihmisten työpanosta ja voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamisen tavoitteena on saada erilaiset, eri asemissa olevat ja eri tavoin vaikutusvaltaiset yksilöt toimimaan organisaation arjessa, sillä yhteistoiminta on välttämätöntä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamisen teorian tarkoituksena on puolestaan tarkastella johtamista sen toiminnan, tehtävien, tarkoituksen ja laajuuden näkökulmista. (Wren 2005, 3; Seeck 2008, 18.)

Johtamista voidaan tarkastella usean erilaisen näkökulman kautta. Johtamisen tarkasteleminen kontekstisidonnaisesti kiinnittää huomion siihen toimintaympäristöön ja kulttuuriin, jossa johtaminen toteutuu (Nivala 2006, 129). Johtaminen voidaan nähdä myös yhteisöllisenä ilmiönä (Huhtinen 2006, 223). Ihmisten johtaminen on myös palvelutehtävä, sillä johtajan tulee mahdollistaa työnteolle sopivat olosuhteet sekä auttaa ihmisiä saamaan esiin parhaat puolensa (Juuti 2006, 232). Johtaminen on myös merkitysten rakentamista (mt., 233). Johtaminen on siten organisaation arkeen kiinteästi liittyvä ilmiö, sillä merkityksiä muokataan ja tuotetaan organisaation arjessa (Huhtala 2004). Voidaankin ajatella, että johtaja muovaa todellisuutta omalla toiminnallaan (Juuti 2006, 19). Sanotaan, että suomalainen johtaminen on kehittynyt ainakin 1900-luvun puoleenväliin saakka yhtäältä tieteellisen liikkeenjohdon kehittäjän Frederick Taylorin oppien pohjalta, ja toisaalta armeijan johtamisperiaatteiden perustalta. (Silén 2006, 13, ks. Seeck 2008, 18.) Lisäksi taustalla on vaikuttanut myös luterilainen etiikka (emt.).

Johtaminen perustuu tietoon, taitoon ja kokemukseen. Johtajat ja johtaminen ovat jatkuvasti erilaisten ismien ja oppien kohteena. Johtamiskirjallisuudessa nousee esiin nopeaan tahtiin erilaisia johtamismuoteja ja -trendejä (Koontz 1961; 1980). Saman aikakauden joh-



Kuvio 1: Paradigmojen, trendien, muotien ja iskusanojen keskinäiset suhteet

Mauro Guillénin (1994) mukaan paradigmoilla on teknisiä ja ideologisia ominaispiirteitä. Ideologisia ominaispiirteitä ovat mm. paradigman esittämät näkemykset työntekijästä, organisaatiosta ja mahdollisista konflikteista, sekä käsitys siitä, mihin ongelmiin organisaation tulisi kyetä tarjoamaan ratkaisu. Teknisiin ominaispiirteisiin puolestaan kuuluu monien toiminnan kannalta välttämättömien asioiden hoitaminen, esimerkiksi työtehtävien jako, työprosessin organisoiminen ja työntekijöiden valitseminen sekä työpaikan valtarakenteet ja kannustamisen ja palkitsemisen tavat (Guillén 1994, 7–15; Seeck 2008, 21).

Johtamisparadigmat on kehitetty pääasiassa Yhdysvalloissa. Keskeisiä johtamisoppeja on muovattu ja jatkokehitetty kuitenkin myös mm. Isossa-Britanniassa, Ranskassa, Saksassa ja Japanissa. Yleisesti käytetyn erottelun mukaan teollisuusmaissa on vallinnut 1900-luvulla neljä historiallisesti vakiintunutta johtamisparadigmaa. Nämä paradigmat ovat tieteellinen liikkeenjohto/taylorismi, ihmissuhdekoulukunta, systeemirationalismi/rakenneanalyysi ja kulttuuriteoriat. (Barley & Kunda 1992; Abrahamson 1991; Guillén 1994.) Yhdysvalloissa tieteellinen liikkeenjohto vallitsi vuosina 1900–1923, ihmissuhdekoulukunta vuosina 1923–1955, systeemirationalismi eli rakenneanalyysi vuosina 1955–1980 ja kulttuuriteoriat vuodesta 1980 eteenpäin (Barley & Kunda 1992). Nykyisin alalla käydään keskustelua siitä, mikä on tällä hetkellä tai lähitulevaisuudessa vallitseva johtamisparadigma.

Tieteellisen liikkeenjohdon tavoitteena oli poistaa tuotannon järjestämiseen liittyvät ongelmat tehokkaan toiminnan rationalisoimisen avulla (Barley & Kunda 1992, 371). Opin tärkeitä lähtökohtia olivat ennen kaikkea työn suunnittelun ja suorituksen erottaminen, pitkälle ositetun työprosessin koordinoiminen, aikatutkimukset ja suorituspalkkausjärjestelmä (Littler 1982, 50–63). Tieteellisessä liikkeenjohdossa korostui keskeisesti vankkumaton usko tieteelliseen päättelyyn (Taylor 1911/1967, 7; Barley & Kunda 1992, 371). Pohjimmiltaan tieteellisessä liikkeenjohdossa oli kysymys siitä, kuinka löydetään paras mahdollinen tapa johtaa työntekijöitä ja organisoida työtehtävät (Taylor 1911/1967, 25). Tässä työn oikeassa järjestämisessä oli kyse puhtaasti teknisestä ongelmasta, joka voitiin siis ratkaista tukeutuen muun muassa tieteeseen, tehokkuuden määrittämiseen ja työntekijöiden palkitsemiseen työtulosten perusteella (Taylor 1911/1967, 36–37, 39). Tieteellisen liikkeenjohdon hengessä tehokkuuden lisäämisessä oli keskeistä työn erottaminen työn valvonnasta, työnjaosta, työprosessin mekanisoinnista ja yksinkertaistamisesta sekä auktoriteetin keskittämisestä. (Taylor 1911/1967, 36–37, 39; Wren 2005, 124–129; Guillén 1994, 9; Barley & Kunda 1992, 371.)

Ihmissuhdekoulukunta tarjosi ratkaisuja muun muassa työn yksitoikkoisuuteen, poissaoloihin, työntekijöiden suureen vaihtuvuuteen, konflikteihin sekä työntekijöiden alhaiseen työmoralaan, joiden kaikkien nähtiin vaikuttavan negatiivisesti yritysten tuottavuuteen (Seeck & Kuokkanen 2007; Kuokkanen & Seeck 2008). Rationalisoimisen nähtiin uhkaavan jo työntekijöiden hyvinvointia. Ihmissuhdekoulukunnalle oli keskeistä työpaikan ilmapiirin ja sosiaalisen järjestelmän kartoittaminen, muun muassa haastattelujen, erilaisten kyselyjen, ryhmäkeskustelujen, työnohjauksen, roolileikkien ja psykodraaman avulla (emt.). Ihmissuhdekoulukunta näki johtajan tehtävänä yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisäämisen työpaikoilla sekä työyhteisön ja työntekijöiden välisten suhteiden tasapainottamisen. (Guillén 1994, 12–13; Abrahamson 1997, 498; Wren 2005, 323–327). Ihmissuhdekoulukunta kritisoi tieteellisen liikkeenjohdon soveltamaa työprosessin paloittelua pieniin osiin ja pyrki päinvastoin laajentamaan ja rikastamaan työntekijöiden työnkuvaa sekä kierrättämään työ-

nisoituminen oikein tarkoittaa. (Smircich 1983, 353; ks. myös Huhtala & Laakso 2007.)

Aika näyttää, mikä on nykyisen aikamme, eli 2000-luvun alun vallitseva johtamisparadigma. Yksi vaihtoehto ovat innovaatioon keskittyvät teoriat, mutta muitakin vaihtoehtoja on, kuten orastavat ympäristöjohtamisen, eettisen johtamisen ja hyvinvointijohtamisen opit. Innovaatioteorioista haetaan keinoja tuottavuuden tehostamiseen jatkuvalla uudistumisella, mikä puolestaan edellyttää innovatiivisuutta. Yrityksen kilpailukykyä pidetään yllä uudistamalla, ja tämän tästä työntekijät valjastetaan ideoimaan ja kehittämään yrityksen tuotteita ja prosesseja eri tekniikoin. Innovatiivisuutta ja innovaatioiden syntymistä edesauttavia tekniikoita ovat esimerkiksi aivoriihet, roolileikit, shokkikokemukset ja vierailut uusiin ympäristöihin. Tekniikoita, kuten improvisointia, lainataan esittävästä taiteesta. Nigel Thriftin (2006, 130–152) mukaan johtamistavat ja -tekniikat, joita innovatiivisten ryhmien kanssa käytetään, ovat intensiivisiä luonteeltaan. Fyysisenä työympäristönä avokonttori puolestaan mahdollistaa intensiivisen, jatkuvan kommunikoinnin (Thrift, 2006, 151) ja onkin innovatiivisuutta korostavissa ympäristöissä yleinen. Keskeisiä innovaatioteoreetikkoja ovat Theresa Amabile, joka on tutkinut muun muassa luovuutta ja innovaatioita sekä motivaatiota (Amabile 1989, Amabile ym. 1996), Rosabeth Kanter, joka on tutkinut esimerkiksi innovaatiota ja organisaatiokulttuuria sekä niitä organisatorisia tekijöitä, jotka vaikuttavat innovaatioiden syntyyn organisaatioissa (Kanter 1983, Kanter 1988) sekä Minnesotan innovaatiotutkimuksen tutkimusohjelman Andrew Van de Ven, Harold Angle ja Marshall Poole, jotka ovat tutkineet innovaatiota, luovuutta ja organisaatiokulttuuria (Van de Ven, Angle ja Poole 1989). Innovaatioretoriikkaa kriittisestä näkökulmasta tutkinut Anu Kantola (2006) toteaa innovaatio-käsitteen juurista, että innovaatiopuhe nousi läntisten teollisuusmaiden poliittiselle agendalle ja muuntui poliittiseksi käsitteeksi 1980-luvulla kansallisen kilpailukykyyn noustessa politiikan tekemisen keskiöön. Kansallisen kilpailukykyyn ja innovaatioiden yhteys kansallisella tasolla kiteytyi kilpailukykyisen ja suorituskykyisen talouden aikaansaamiseen: innovaatiot ja teknologinen muutos nähtiin merkittävinä ja keskeisinä tekijöinä taloudessa, ja niitä nähtiin voitavan tukea tutkimuksen sekä yritystoiminnan yhteydessä tapahtuvan tutkimus- ja kehitystoiminnan kautta. (Kantola 2006, 2, 5, 7–8.)

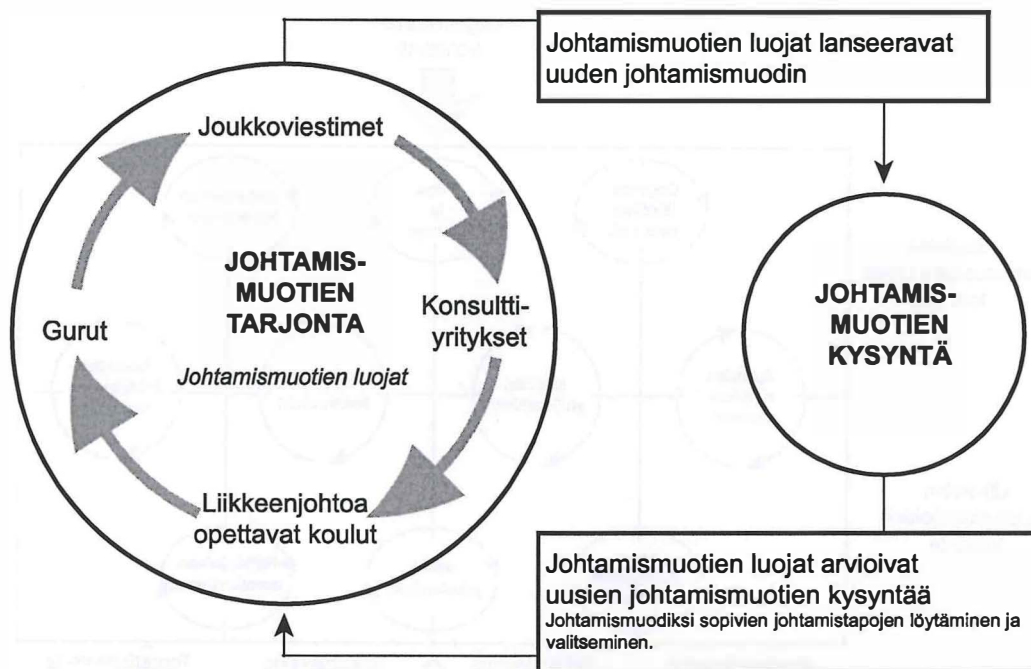
Vaikka kaikki paradigmat tähtäävät tuottavuuden ja kilpailukykyyn parantamiseen, eroavat paradigmojen käyttämät keinot toisistaan merkittävästi. Tämä johtuu siitä, että eri paradigmat hahmottavat eri tavoin taustalla olevat ongelmat. Tieteellinen liikkeenjohto katsoi, että tuottavuutta parannetaan rationalisoimalla ja laittamalla tuhlaus ja epäjärjestys kuriin. Sitä vastoin ihmissuhdekoulukunnan opit pyrkivät parantamaan tuottavuutta työmoraalia vahvistamalla ja työn monotonisuutta vähentämällä sekä yrittivät tunnistaa ja korjata vaihtuvuuden ja poissaolojen taustalla olevat perimmäiset syyt. Rakenneteoriat pyrkivät parantamaan tuottavuutta muokkaamalla rakenteita, ja ne tahtoivat olla vuorovaikutuksessa toimintaympäristön kanssa. Kulttuuriteoriat tavoittelivat parempaa tuottavuutta yrittämällä sitouttaa ammatillistunutta henkilöstöä yrityksen arvoihin ja päämääriin, kun taas innovaatioteorioiden mukaan tuottavuutta parannetaan jatkuvan uudistumisen avulla. (Seeck 2008, 31–32.) Erilaiset johtamisparadigmat ilmentävät ja ylläpitävät tietynlaisia kuvia toimijasta ja suosivat usein tietynlaisia toimijoita. Erilaiset johtamisparadigmat nojaavat myös erilaisiin valtakäsityksiin (Seeck 2008, 319).

	Tieteellinen liikkeenjohto	Ihmissuhdekoulukunta	Rakenneteoriat	Organisaatiokulttuuri	Innovaatioteoriat
--	----------------------------	----------------------	----------------	-----------------------	-------------------

Suomessa yrityksiä on johdettu ja johdetaan yhä tuontiaatteiden ja -oppien voimalla. Suomessa ei ole keksitty johtamisinnovaatioita, eli uusia johtamisoppeja. Johtamisopit on omaksuttu Suomessa viiveellä muiden länsimaiden vastaavaan kehitykseen verrattuna (Seeck 2008). *Suomessa on johdettu erityisesti rationaalisiin johtamisoppeihin nojaten, ihmiskeskeisten oppien jäädessä toissijaiseen asemaan* (Seeck & Kuokkanen 2008). Aiemman tutkimuksen mukaan valtiolla on ollut merkittävä rooli johtamisoppien omaksumisessa eri maissa (esim. Guillén 1994). Tämä pitää paikkansa myös Suomessa, missä erityisesti tieteellinen liikkeenjohto ja innovaatioteoriat ovat nousseet merkittävään asemaan ainakin osittain siksi, että Suomen valtio on tukenut näiden oppien omaksumista (Seeck 2008, 297–299). Suomessa tieteellinen liikkeenjohto omaksuttiin merkittävässä määrin kuitenkin vasta vuosikymmeniä myöhemmin kuin esimerkiksi Isossa-Britanniassa, Saksassa tai Yhdysvalloissa, ja paradigma vaikutti Suomessa voimakkaimmin 1940–1960-luvulla (Michelsen 2001; Kettunen 1994; Teräs 2002; Karhu 2006; Seeck 2008). Kuten tieteellisen liikkeenjohdon, myös ihmishuhdekoulukunnan opit tulivat Suomeen viiveellä (Seeck & Kuokkanen 2007; Kuokkanen & Seeck 2008). Silti ihmishuhdekoulukunnan vaikutus Suomessa oli huomattavan paljon vähäisempi kuin tieteellisen liikkeenjohdon. Ihmishuhdekoulukunta vaikutti Suomessa samaan aikaan kuin tieteellinen liikkeenjohto, ja ikään kuin sitä täydentäen (Kettunen 1994; 1997; Seeck & Kuokkanen 2008). Toinen rationaalinen oppi, rakenneteoriat, on vaikuttanut Suomessa merkittävästi 1960–1990-lukujen välisenä aikana (Huhtala & Laakso 2006). Kulttuuriteoriat syntyivät 1970- ja 1980-lukujen taitteessa Yhdysvalloissa, ja Suomessa ne vaikuttivat vuosikymmen myöhemmin, eli 1990-luvulla. Innovaatioteorioista on sekä Suomessa että kansainvälisesti puhuttu 1960-luvulta lähtien (Seeck & Kuokkanen 2008), mutta Suomessa ne ovat nousseet merkittävään asemaan vasta 2000-luvulla (Seeck 2008, 287).

Barleyn ja Kundan (1992) mukaan normatiiviset ja rationaaliset johtamisopit vuorottelevat länsimaisen talouden mukana noin viidenkymmenen vuoden mittaisissa jaksoissa. Rationaaliseen ideologiaan perustuvalla aikakaudella johtamiskirjallisuudessa korostetaan sitä, että organisaation kontrolloiminen vaatii ennen kaikkea järjestelmän tuntemista ja muokkaamista (Seeck 2008; Huhtala & Laakso 2006). Sitä vastoin normatiiviseen kontrolliin perustuvalla aikakaudella organisaation johtaminen mielletään yhteiseltä arvopohjalta toimivan yhteisön johtamisena, eikä normatiiviseen kontrolliin perustuvassa johtamisessa korosteta vastakohtaisuutta työn ja vapaa-ajan tai johtajien ja työntekijöiden välillä (Seeck 2008, 33). Normatiivinen kontrolli syntyy siitä, että työntekijöiden identiteettiä, tunteita, asenteita ja uskomuksia muokataan (emt.).

Tietotyöntekijöiden määrän kasvaminen on muuttanut työllisyyden rakennetta parin viime vuosikymmenen aikana. Ongelma ei enää ole työntekijöiden sitouttaminen vaan heidän uudistumis- ja oppimiskykynsä säilyttäminen. Tulevaisuuden ongelmana myös Suomessa lienee kuitenkin se, miten tietotyöläiset saadaan jaksamaan, tuottamaan jatkuvasti innovaatioita ja pärjäämään kvartaalitaloudessa, kun työurat pidentyvät edelleen ja väkiluku uhkaa pienentyä. Bassin mukaan 2000-luvun tietotyön johtaminen vaatii erityisesti transformationaalista johtamista (Bass, 1997, 131). Jakoa transaktionaaliseen ja transformationaaliseen johtamiseen on käytetty johtamisen tutkimuksessa paljon. *Transaktionaalisessa johtamisessa* johdetaan yleensä aktiivisesti, tilannetta seuraten, ja mikäli standardeista esiintyy poikkeamia, puututaan niihin nopeasti (Seeck 2008, 328). Toinen transaktionaalisen johtamisen keskeinen tunnusmerkki on ehdollisten, tuloksiin perustuvien palkintojen käyt-



Kuvio 2: Johtamismuotien syntyprosessi (Abrahamson 1996)

Abrahamsonin (1996) malli korostaa vuoropuhelua erilaisten johtamismuotien luojien ja johtamismuotien käyttäjien välillä. Malli kuvaa myös valintatilannetta, sillä johtamiseen on olemassa lukuisia näkökulmia, joista vain tietyt pääsevät sovellettaviksi käytäntöön. Abrahamsonin mukaan sosiopsykologiset ja teknillis-taloudelliset asenteet vaikuttavat siihen, minkälaista johtamisoppia organisaatio tarvitsee.

Miten johtamisopit syntyvät? Johtamisparadigmat eli -opit sekä johtamistrendit voidaan nähdä myös johtamisinnovaatioina. Johtamisinnovaatio tarkoittaa ajassa tapahtuvaa organisaation muodon, laadun tai tilan muutosta. Tämän muutoksen lopputuloksena syntyy tilanne, joka poikkeaa aiemmin valinneista olosuhteista tavalla, joka ei ollut ennakoitavissa lähtötilanteessa. Julian Birkinshaw, Gary Hamel ja Michael Mol esittävät mallin, jonka avulla voidaan tarkastella sitä, miten johtamismalli, -rakenne tai -tekniikka syntyy ja muovautuu organisaatiossa (Birkinshaw ym. 2008). Mallissa toimijoina ovat organisaation sisäiset ja ulkoiset muutostoimijat (engl. internal and external change agents). Sisäisiä muutostoimijoita ovat esimerkiksi yrityksen työntekijät, jotka tahtovat luoda, kokeilla ja saattaa voimaan uusia ajatuksia. Ulkoisia muutostoimijoita ovat konsultit, johtamisgurut, liike-elämän julkaisujen toimittajat sekä johtamisen opettajat (Abrahamson 1997; Engwall & Kipping 2004).

Kiitokset

Artikkelin kirjoittaja kiittää Suomen Akatemiaa (päättönumero 108618) ja Emil Aaltosen säätiötä, jotka mahdollistivat rahoituksellaan tämän artikkelin kirjoittamisen. Lämmin kiitos myös apulaistutkija Anita Välikankaalle, joka auttoi suuresti tämän artikkelin teossa.

Dosentti, filosofian tohtori (PhD) Hannele Seeck on erikoistunut johtamis- ja organisaatioteorioihin. Seeck on Työterveyslaitoksen vanhempi tutkija ja Helsingin yliopiston dosentti. Hän on toiminut myös Elinkeinoelämän valtuuskunnan kumppanina. Seekin keskeiset asiantuntemusalueet ovat johtamisopit ja niiden historia sekä kriisijohtaminen. Seeck on London School of Economicsin (LSE) kasvatti: hän on opiskellut, väitellyt, tutkinut ja opettanut LSE:ssä. Hän on julkaissut useita kirjoja sekä artikkeleita kansainvälisissä sekä kotimaisissa tieteellisissä julkaisuissa.

Lähteet

- Abrahamson, E. (1991). Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations. *Academy of Management Review*, 16(3), 586–612.
- Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254–285.
- Abrahamson, E. (1997). The Emergence and Prevalence of Employee Management Rhetorics: The Effects of Long Waves, Labor Unions, and Turnover, 1875 to 1992. *Academy of Management Journal*, 40(3), 491–533.
- Abrahamson, E., & Fairchild, G. (1999). Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 708–740.
- Amabile, T. M. (1989). *Growing Up Creative: Nurturing a Lifetime of Creativity*. Buffalo N.Y.: C.E.F. Press & The Creative Education Foundation.
- Amabile, T. M., Regina, C., Heather, C., Jeffrey, L., & Michael, H. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.
- Barley, S. R., & Kunda, G. (1992). Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 363–399.
- Bass, B. M. (1997). Does the Transactional–Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130–139.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825–845.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979/2003). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Aldershot: Ashgate.
- Carson, P. P., Lanier, P. A., Carson, K. D., & Guidry, B. N. (2000). Clearing a Path through the Management Fashion Jungle: Some Preliminary Trailblazing. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1143–1158.
- Drucker, P. F. (1955/1984). *The Practice of Management*. London: Heinemann.
- Engwall, L., & Kipping, M. (2004). Introduction: The Dissemination of Management Knowledge. *Management Learning*, 35(3), 243–253.

- Michelsen, K.-E. (2001). Työ, tuottavuus, tehokkuus. Rationalisointi suomalaisessa yhteiskunnassa. Helsinki: Rationalisoinnin seniorikilta ry.
- Nivala, V. (2006). Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksessa Pauli Juuti (toim.): Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava, 129–140.
- Rose, N. (1989). *Governing the Soul: the Shaping of the Private Self*. London: Routledge.
- Schein, E. H. (2001). *Defining Organizational Culture*. Teoksessa J. M. Shafritz & J. S. Ott (Toim.), *Classics of Organization Theory*. Belmont: Wadsworth.
- Seeck, Hannele (2008). Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.
- Seeck, H., & Kuokkanen, A. (2007). Ihmissuhdekoulukunta – synty, sisältö ja perintö. *Työelämän tutkimus*, 5(2), 118-137.
- Seeck, H., & Kuokkanen, A. (2008). Management paradigms in Finland: their manifestation in Finnish business journals and literature between 1921 and 2006. Artikkelin, hyväksyty Academy of Managementin konferenssiin, joka järjestettiin Anaheimissa, Kaliforniassa, elokuussa 2008.
- Silén, T. (2006). Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Helsinki: Yliopistopaino.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Taylor, F. W. (1911/1967). *Principles of Scientific Management*. New York: W. W. Norton.
- Thrift, N. (2006). *Knowing Capitalism*. London: Sage.
- Van der Vegt, G. S., & Janssen, O. (2003). Joint Impact of Interdependence and Group Diversity on Innovation. *Journal of Management Studies*, 29(5), 729 -752.
- Wren, D. A. (2005). *The History of Management Thought* (5 ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.