

# Johtajuuskulttuuri ja johtamisen paradoksit

Annastiina Mäki

27.9.2017

p. 020 7101 252

[annastiina.maki@psycon.com](mailto:annastiina.maki@psycon.com)

twitter: [@annastiinamak](https://twitter.com/annastiinamak)



HELSINKI • KUOPIO  
LAPPEENRANTA • OULU  
TAMPERE • TURKU • PIETARI



TWITTER  
[@PsyconOy](https://twitter.com/PsyconOy)  
[@JobsPsycon](https://twitter.com/JobsPsycon)



LINKEDIN  
PsyconCorporation



FACEBOOK  
Psycon Oy



WWW  
[psycon.fi](http://psycon.fi)

# Mitä luvassa?

- Nostoja väitöstutkimuksen ja kehittäjäkokemusten pohjalta:
  - Mitä ja “kenen juttu” johtajuuskulttuuri on?
  - Millaisia paradokseja ja ristiriitaisia odotuksia siihen kätkeytyy?
  - Asiantuntijakonteksti on yhä kompleksisempi ja vaikeammin ennakoitavissa. Miten tulla tämän kanssa toimeen?
  - Voiko johtajuuskulttuuria kehittää? Jos, niin miten?

# Tutkimus pähkinänkuoressa



- *Tavoitteena:*
  - Jäsentää johtajuuskulttuuria ilmiönä
  - Tuottaa näkökulmia ja ratkaisuja johtajuuskulttuurin kehittämiseen
- *Tutkimusongelma- ja kysymykset:*
  - Miten johtajuuskulttuuri rakentuu ja näyttäytyy asiantuntijaorganisaatiossa eri toimijoiden kokemana?
    - Millaisia tunnusmerkkejä ja jännitteitä johtajuuskulttuuri sisältää?
    - Ketkä rakentavat johtajuuskulttuuria? Miten se rakentuu?
    - Miten johtajuuskulttuuria voidaan kehittää?
- *Tutkimusympäristö ja -menetelmät:*
  - 3 erilaista asiantuntijaorganisaatiota: korkeakoulu, virasto, kasvuyritys. erottavina tekijöinä mm. perustehtävä, muutosvaihe, omistuspohja, koko
  - Aineistonkeruumenetelminä tarinat, ryhmä- ja yksilöhaastattelut
  - Informantteina johtajat, keskijohto, asiantuntijat ja kehittäjät

# Johtajuuskulttuuri on...



”...odotusten, tekojen ja tulkintojen jännitteinen tihentymä, jossa integroituvat organisaatiotoimijoiden käsitykset toiminnan päämääristä ja niiden saavuttamisen keinoista.”

- Miten hahmotan erilaiset tarpeet ja signaalit?
- Miten luon osaltani selkeyttä ”kaaokseen” ja ohjaan toimintaa tavoiteltavaan suuntaan?

# Lähtökohtaisia oletuksia...



- Johtajuuskulttuuri rakentuu paradokseista, ristiriitaisista johtajuusodotuksista ja tulkinnoista.
- Paradoksi
  - päättely, joka perustuu tosilta vaikuttaviin oletuksiin, joiden johtopäätöksenä on ristiriita. Oletukset eivät sulje pois toisiaan, voivat olla toistensa kääntöpuolia ja esiintyä yhtäaikaisesti.
- ymmärrys siitä, mitkä paradoksit ovat tyypillisiä ja miltä ne näyttävät eri perspektiiveistä käsin, auttaa hahmottamaan ja kehittämään organisaation kulttuuria.
- Paradokseja ei aina voida ratkaista, mutta ne tulee tunnistaa. Ne voivat myös toimia yhteistyön ja tuloksellisuuden voimavarana.

# Johtamisen paradoksi 1

## Autonomia vs. Johtamisen kaipuu

- Ihmiset arvostavat vapautta ja työn autonomiaa.
- Itseohjautuvuus nähdään onnistumisen edellytyksenä.
- Halutaan riittävän väljät raamit, jotka mahdollistavat työrauhan ja oman potentiaalin käytön.

### Toisaalta:

- Moni kokee olevansa valintojen viidakossa yksin.
- Esimiehiltä odotetaan ohjausta ja palautetta, myös kontrollia.
- Kontrollin puute aiheuttaa epäoikeudenmukaisuuskokemuksia.
- Sparrauskumppania kaivataan valintojen tueksi, ongelmatilanteiden ratkaisuun ja oman kehittymisen suuntaamiseen.

# Johtamisen paradoksi 2

## Keskustelu vs. Selkeys

- Ihmiset arvostavat mahdollisuutta keskustella ja vaikuttaa.
- Kuulluksi tulemisen ja arvostuksen tarpeet keskeisiä.
- Keskustelulle kaivataan aikaa ja foorumeita.

### Toisaalta:

- Johdolta ja esimiehiltä odotetaan selkeyttä ja suunnannäyttöä.
- Päämäärät ja käytännöt koetaan pirstaleisina ja epäselvinä.
- Esimiestyön tehtävänä keskustelun kiteyttäminen ja etenemispolun viitoittaminen.
- Selkeys voidaan saavuttaa juuri keskustelun kautta.

# Johtamisen paradoksi 3

## Iso kuva vs. Siilot

- Ihmiset janoavat kokonaiskuvaa ja yhteistä suuntaa.
- Omien tavoitteiden kytkeminen organisaatiotason päämääriin tuntuu haasteelliselta.
- Yhteisiä pelisääntöjä ja vastuita kaivataan.

### Toisaalta:

- Arjen käytännöt ja rakenteet ohjaavat työskentelemään siiloissa.
- Siilojen taustalla mm. toimialue-, yksikkö- tai tiimirajat, tehtävä- ja osaamisalueet, ajattelutavat, fuusiot.
- Siilot rajoittavat kokeiluja, yhteistä oppimista ja uusia avauksia.



# Johtamisen paradoksi 4

## Osallisuus vs. Osattomuus

- Ylin johto näkee itsensä johtajuuskulttuurin avainroolissa.
- Johtajat kuvaavat johtajuuskulttuuria organisaatiotason ilmiönä.
- He näkevät mahdollisuutensa kulttuurin kehittämiseen pääosin hyvinä.

### Samaan aikaan:

- Keskijohto kuvaa johtajuuskulttuuria organisaatiotason ilmiönä, mutta eivät oman, vaan johdon tekemisen kautta.
- Keskijohto näkee mahdollisuuteensa osallistua organisaatiotason keskusteluun riittämättöminä.
- Asiantuntijat kuvaavat puolestaan johtajuuskulttuuria oman lähiverkostonsa, projektiensa ja paljolti juuri lähiesimiestyön kautta.

# Kolme kiintoisaa havaintoa...

... jotka kytkeytyvät vahvasti myös koulutusorganisaatioiden toimintaympäristöön

- Käsitukset kulttuurin yhteisyydestä – pirstaleisuudesta vaihtelevat suuresti saman organisaation sisällä
- Toimintaympäristö on yhä vaikeammin ennakoitavissa
- Keskijohto on osaton – vai onko sittenkään?

# Kulttuurin yhteisyys - pirstaleisuus

## Integraatio- kulttuuri

- tavoitteena konsensus ja sama käsitys asioista, arvoista
- toiminta ylhäältä-alas ohjattua

## Differentaatio- kulttuuri

- organisaatio on alakulttuuriensa muodostama kokonaisuus
- alakulttuureilla eri intressit ja käytännöt

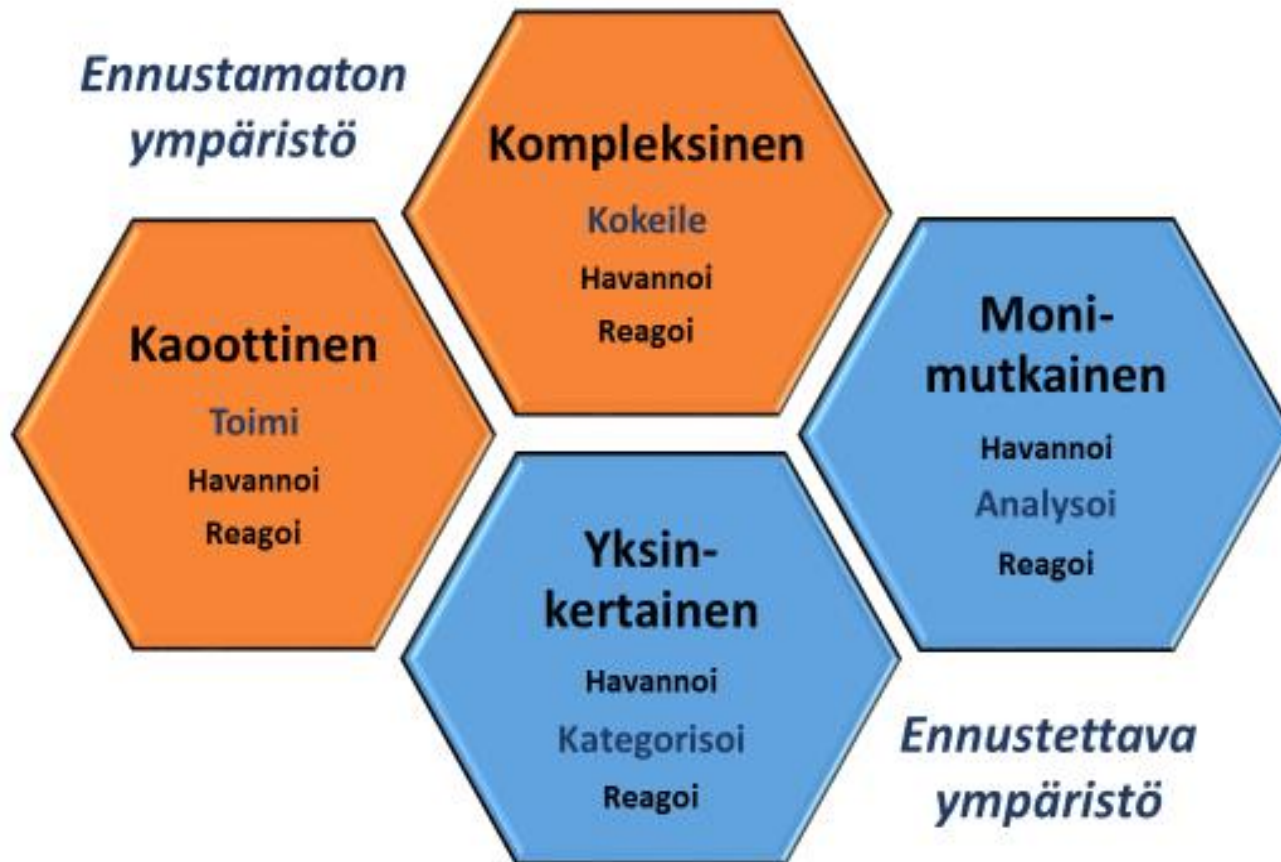
## Fragmentaatio- kulttuuri

- arvot, normit, suhteet yksilöllisiä, epämääräisiä ja vastakkaisia
  - johtajuus jakautunut
  - toiminta tilannekohtaista
- monitulkinnallisuus luonnollista

## Mosaiikkimainen kulttuuri

- organisaatio on sekä kokonaisuus että osiensa summa
- ymmärrys kokonaiskuvasta korostuu

# Toimintaympäristö johtamisen ja päätöksenteon perustana



# Keskijohto on osaton – vai onko?

- Nykypäivän verkostoissaan sukkuloivia asiantuntijoita ei ole tarkoituksenmukaista johtaa perinteisen kontrollin keinoin.
- Mikäli keskijohdolla ei ole riittävää näkymää organisaation isoon kuvaan, hämärtyy käsitys omasta perustehtävästä.
- Keskijohdon osa on nähty “puun ja kuoren välissä”. Onko riskinä pikemminkin “pullahtaminen ulos” johtamisen ytimestä?
- Lähiesimiestyölle on kuitenkin kysyntää ja mittavia odotuksia.
- Keskeinen kysymys on, miten onnistumme tukemaan keskijohdon ja matriisivaikuttajien osallisuutta?

# Ratkaisuja johtajuuskulttuurin kehittämiseen



- Johtajuuskulttuurin kehittäminen edellyttää nykykulttuurin ja jännitteiden tunnistamista. Kehittämiskeinot ovat sidoksissa kontekstiinsa ja tavoiteltavaan kulttuuriin.
- Checking-listaa kehittämistoimille:
  - 1) Johtamisodotusten tunnistaminen ja niistä keskustelu
  - 2) Osallisuuden mahdollistaminen
  - 3) Pelisääntöjen ja tavoitteiden kirkastaminen
  - 4) Päätöksenteon selkiyttäminen ja näkyväksi tekeminen
  - 5) Muutos- ja kriisitilanteiden hyödyntäminen

# Tutkimuksesta työkaluja kehittämisen arkeen?

- Johtamista ja johtajuuskulttuuria on mahdollista kehittää paradoksien avaamisen ja ratkomisen kautta. Tarvitaan fasilitointiosaamista ja tarkoituksenmukaisia foorumeja!
- Moni tutkimusmenetelmästä on hyödynnettävissä myös kehittämisessä
  - tarinat-ryhmäpaja-metodi, käsitekartat fasilitoinnin apuna, paradoksit pajatyöskentelyn ja analyysin työkaluina
- Tutkimuksessa tunnistettuja johtajuuskulttuurin kehittämiskeinoja voi hyödyntää organisaation kehittämisen “checking-listana”

# Loppukaneetit...

- Paradokseja ei aina voi - eikä tarvitse ratkaista.
- Odotusten ja jännitteiden tunnistaminen ja niistä keskustelu, ei vain niiden ratkaiseminen, on ihan ”oikeaa johtamistyötä”.
- Johtajuuskulttuuri ja sen sisältämät paradoksit osoittavat totuuden eri puolet ja perspektiivit. Niiden esille tuominen ja niistä keskustelu toimii vastavetona myös populismille.



- Mäki, A. (2017) Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Acta Wasaensia 371. [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-730-9.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-730-9.pdf)
- Annastiina Mäki, FT, KL, Psycon Oy, Johtava konsultti, Head of Practice, Asiantuntijaorganisaatiot
- [annastiina.maki@psycon.com](mailto:annastiina.maki@psycon.com) / p. 020 7101 252 / twitter: annastiinamak