

# TULEVAISUUDEN JOHTAJUUS – ELÄMÄÄ JA ESTETIIKKAA\*

---

Liiketoimintaosaamisen yhtenä ydinalueena voi pitää johtamista ja organisointia. Perinteisesti johtamisen ja organisoinnin alueeseen on luettu kuuluvaksi ainakin seuraavat osa-alueet: henkilöstövoimavarojen johtaminen (HRM), johtajuus (leadership), strateginen johtaminen, organisaatioteoriat ja organisaation kehittäminen. Viime vuosina on tullut lisäksi erilaisia painotuksia kuten osaamisen johtaminen, muutoksen johtaminen tai innovaatiojohtaminen.

Johtamisen ja organisoinnin työvälineitä tai keskeisiä näkökulmia ovat järjestelmät, rakenteet ja prosessit, joilla erilaiset työt organisaatiossa integroituvat toiminnoiksi ja tuloksellisiksi kokonaisuuksiksi. Viime kädessä voi väittää, että liiketoimintaosaamisen kulttuurinen ja toiminnallinen liima on johtaminen ja organisointi, jolla yhdistetään erilaisia professionaalisia asiantuntijuuksia ja toimintalogiikoita. Johtaminen ja organisointi on eri osa-alueillaan inhimillistä, joskus raadollistakin, ihmisen kokoista työtä arjessa. Paneudun seuraavassa erityisesti yhteen osa-alueeseen, johtajuuteen, ja sen problematiikkaan.

Johtajuus kuuluu meidän aikamme keskeiseen puheeseen. Erityisen paljon johtajia ja johtajuutta kaivataan tulevaisuuden visiointiin ja muutosten hallintaan. Tutkimuksissa puhutaan johtajuuden romantisoimisesta, *romance of leadership*, jolla tarkoitetaan sitä, että johtajuudella pyritään sellittämään sellaista, mitä ei muuten ymmärretä. Toisaalta sillä tarkoitetaan sitä, että johtajuuteen kohdistuu valtavia tulosodotuksia. Yleensä yritysten ja organisaatioiden suurimpiin muutoksiin sisältyy muutoksia ylimmässä johdossa.

Johtajuuteen liittyy vahva kulttuurisesti jaettu ymmärrys jonkun yksilön ylivoimaisesta osaamisesta, näkemisestä ja tietämisestä, joka on ylitse muiden. Johtajuuden tutkimus on keskittynyt perinteisesti yksilöosaamisen ympärille. Johtaja ominaispiirteinen ja johtamistyyleineen yrittää parhaan taitonsa mukaan saada tuloksia aikaan erilaisten tilannetekijöiden vallitessa. Näitä tilannetekijöitä tai konteksteja ovat muut ihmiset, tehtävien luonne, organisaatiotaso, kehitysvaihe tai aikaperspektiivi.

Johtajuuteen liitetään yleisesti ns. lankojen käsissä pitäminen, seuranta, ennalta tietäminen, parempi tietäminen, ja muiden ohjaaminen haluttuun suuntaan. Seurantaa harjoitetaan tyyppillisesti hierarkkisen rakenteen kautta. Hierarkia ja johtajuus ymmärretäänkin läheisiksi kumppaneiksi. Tietävä ja

---

\* Artikkelin perustuu virkaanastujaisesitykseen Tampereen yliopistossa 26.5.2005.

osaava johtaja on organisaatiohierarkiassa muita ylempänä. Hierarkkisen organisaation menestyminen perustuu pitkälti oletukseen, että johto on viisas. Tätä viisautta valutetaan strategioina, budjetteina ja toimintasuunnitelmina alas organisaatioissa. Ja ihmetellään, miksi henkilöstö ei sitoudu.

Tällainen ymmärrys johtajuudesta edellyttää alaisia, joiden on määrä olla lojaaleja johdolle ja hierarkialle palkkion toivossa tai rangaistuksen pelossa. Usein alaiset ovat jopa konkreettisesti alempana tai he ovat ainakin vähempiarvoisiksi ymmärrettyjä kuin johtajat. Alaiset työskentelevät alemmissä kerroksissa tai pienemmissä huoneissa johtajien ollessa erillisissä pääkonttoreissa tai hallintosiipien kulmahuoneissa. Johtajuuteen liitetään perinteisesti lähinnä maskuliinisia ominaisuuksia kuten sankarillista tietämistä, osaamista sekä saavuttamista ja vaikuttamista.

Johtajuuden tulevaisuuteen ja tulevaisuuden johtajuuteen vaikuttaa vahvasti sen historiallinen perintö. Ymmärrys johtajuudesta on muotoutunut satojen vuosien aikana länsimaisen kulttuurin kehittyessä. Emme voi rakentaa tulevaisuutta ilman jatkuvuutta ja yhteyttä historiaan. Yksilöinä ja kollektiiveina me kannamme historioita mukanaamme – halusimmepa tai emme. Edelliseen tapaan hieman pelkistetysti ja yksinkertaistetusti esiin tuotuna johtajuuden vahva kulttuurinen ymmärrys yksilöllisyydestä, hierarkiasta ja vaikuttamisesta kietoutuu pyrkimykseen tehdä tilaa toisenselälle ymmärrykselle ja käytännölle.

Joudumme elämään sekä-että-maailmassa, vaikka johtamisteorioille on ollut tyypillistä tarjota nimenomaan joko-tai-malleja. Itse asiassa tulevaisuuden johtajuuden maailman voi ymmärtää varsin paradoksaalisena: samanaikaisena pyrkimyksenä kontrolliin ja joustavuuteen, sisäiseen ja ulkoiseen kehittämiseen, mielen (tai älyn) ja kehon liittona, rakenteena ja prosessina, hierarkiana ja verkostona, yksilöllisenä ja kollektiivisena.

Johtamista ja organisaatioita ei äkkipäätään yhdistetä esteetiikkaan. Esteetiikka ymmärretään yleensä kysymyksenä kauneudesta. Esteettinen tiedon tuottaminen on aistien kautta tapahtuva kokemuksellinen prosessi. Toinen tiedon tuottamistapa on looginen, älyllinen tapa.

Klassikkona tunnettu johtamisguru Chester Barnard on jo vuonna 1938 kuvannut johtamisprosessia sanoilla “feeling, judgement ja sense”. Hänen mukaansa johtaminen on enemmän taidetta kuin tiedettä, se on pikemmin esteettistä kuin loogista. Kuitenkin johtamis- ja organisaatioteoriat ovat pyrkineet pikemmin loogisen, älyllisen tieteen kuin aistimellisen taiteen tavoiteisiin. Niinpä johtajuudenkin kulttuurisessa ymmärryksessä äly ja ajattelu menevät kirkkaasti aistien ja kokemusten ohi.

Johtajuusajattelun historia on pullollaan älyllisiä malleja ja teorioita hyvästä johtajuudesta ja sen työkaluista: rakenteista, strategioista, budjeteista ja projektisuunnitelmista. Nekin ovat esteettisiä, kauniita omista lähtökohdistaan. Rationaalisen ja rakenteellisen johtajuusymmärryksen kauneutta voisi nimittää geometriseksi kauneudeksi (beauty of geometry). Tällä viitataan muun muassa standardoinnin ja formalisoinnin ihanteisiin. Geometrian kauneus johtamisessa heijastelee pyrkimystä harmoniaan ja osien muodolliseen

koherenssiin. Organisaatiostrategiat ja toimintaperiaatteet, projektien toimintakaaviot ja päämäärien saavuttamisprosessi kuvataan tyypillisesti laatikoina tai yhdysviivoina. Kun pohjimmiltaan sosiaalisia prosesseja ja suhteita kuvataan muodollisella grafiikalla, luodaan tarkoituksellisesti kuvaa kontrollista, ikäänkuin ihmiset, jotka strategiat toteuttavat, voisi tällä tavoin panna sistiin järjestykseen.

Viimeaikaisissa johtajuusteorioissa johtajuuden kulmakiviä – johtaja, alainen, vaikuttaminen, päämäärä, hierarkia, kontrolli, kognitio ja tehokkuus – on hieman pehmennetty korostamalla mm. osallistuvaa, valtaistavaa johtajuutta, itseohjautuvia tiimejä ja johtajuuden henkisiä puolia.

Johtajuuden ytimeksi on perinteisesti ymmärretty ihmisten välinen sosiaalinen vaikuttaminen, joka tapahtuu tietoisesti joitakin tavoitteita kohden. Mutta miten sosiaalisuus on ymmärretty johtajuudessa? Sosiaalinen vaikuttamisprosessi näyttyy valtavirtaisesti kognitiivisena, hierarkkisena pyrkimyksenä saavuttaa ennalta määritellyt tavoitteet. Itse asiassa sosiaalisuus ymmärretään johtajuudessa varsin älyllisenä, tiedollisena prosessina, ikäänkuin ihminen ei olisikaan sosiaalisessa vuorovaikutussuhteessa omana monipuolisena, historiallisena ja kehollisena itsenään, vaan jonkin roolin, position tai älynsä edustajana. Eli siis myös sosiaalisuus, ihmisten väliset suhteet ja niissä toimiminen ymmärretään geometrisen kauneuden kriteerein.

Kuitenkin juuri ihmisten johtaminen, muiden kanssa työskentely, koetaan usein heikoimmaksi lenkiksi liiketoimintaosaamisessa. Onko jotain oleellista päässyt unohtumaan?

Aistien kautta saatavia kokemuksia, elettyä elämää, ei ole perinteisesti pidetty tieteellisen tietämisen lajina johtajuuden ymmärtämisessä. Kokemukset ja tunteet ovat kontrolloinnin ulottumattomissa ja loogislineaarisesti vaikeasti selittyviä. Siksi lienee ollut paras torjua ne epätieteellisinä ja epämääräisinä kontingenssi- tai häiriötekijöinä tai residuaalina.

Uudempi organisaatio- ja johtajuustutkimus kohtaa johtajuuden sosiaalisuuden toisella tavoin kuin geometrisena kauneutena. Ihmisten välisen suhteen, siis myös johtajuuden esteettinen ymmärrys perustuu siihen, että olemme koko ajan yhteydessä toisiimme kehollisina ja historiallisina ihmisinä, ei vain älyllisinä, ajallisesti poikkileikkauksellisinä olentoina. Itse asiassa johtajuus rakentuu tällaisessa suhteessa arjessa, joka päivä, koko ajan, yhdessä töitä tekemällä. Se ei olekaan ainoastaan ennalta tiedettyä ja hyväksyttyä peliä. Mukana työpaikalla kulkee myös historiallinen, sosiaalinen, kulttuurinen taustamme, elämäkokemuksemme, hyvät ja huonot kokemuksemme muista ihmisistä, suhteista ja tapahtumista, tunteemme, ulkonäkömme, hajumme, sukupuolemme. Kutsun tällaista johtajuusymmärrystä ilmauksella 'kehollinen tai kokemuksellinen johtamisosaaminen' tai kauneustermein: eletyn elämän kauneus (beauty of the living body). Usein korostettu 'puhtaalta pöydältä' lähteminen esimerkiksi organisaatiomuutoksissa on täysin mahdotonta ihmisten maailmassa. Uusia avauksia silti voi tuki kehittyä uudenlaisissa suhteissa.

Esteettisen kehollisuuden hyväksyminen johtajuuteen ja liiketoimintaosaamiseen kuuluvana tuo ymmärrystä moniin särmiin, joita tänä päivänä kohdataan työpaikoilla. Tiimityöskentely usein "sylkyetäisyydellä" vaatii uudenlaisia toleransseja: erilaisuuden sietämistä, kuuntelua ja neuvottelua. Kehollinen johtajuusosaaminen hyödyntää ihmisenä elämisen kokemuksia, niitä merkkejä, jotka ovat jääneet kehon muistiin. Kehollinen johtamisosaaminen hyödyntää kaikkia aisteja tiedon tuottamisessa.

Kehollinen johtamisosaaminen rakentuu arkisissa vuorovaikutussuhteissa toisiin ihmisiin. Näkemisen ja visioinnin rinnalle tulee vahvana kuuntelu, myös tunteet sallitaan ihmisten kohtaamisessa. Ne eivät ainoastaan luo epäjärjestystä niin kuin geometrian kauneus olettaa. Äly ja keho rakentavat yhdessä johtajuusosaamista arjessa, suhteissa muiden ihmisten kanssa. Yksilöosaamisen rinnalle kasvaa kollektiivinen asiantuntijuus, hierarkioiden rinnalle tulevat lateraaliset ja verkottuneet organisointimuodot. Kehollinen johtamisosaaminen on jakamista ja yhteiseksi tekemistä: tiedon, tietämättömyyden, arvostuksen, vastuun ja vallan jakamista. Se on jaettava johtajuutta, joka on pikemminkin tilaa antavaa kuin poissulkevaa.

Johtamisen estetiikka on sekä geometrasta kauneutta (beauty of geometry), jossa pyritään selkeyteen ja järjestykseen että eletyn elämän kauneutta (beauty of the living body), jossa johtajuus rakentuu arjessa neuvotellen, särmiä tunnistaen ja niitä hioen.

Esteettiseen, aistimellisuuteen perustuvaa johtamis- ja organisaatiotutkimusta on tehty jo jonkin aikaa. 1980-luvun puolivälissä, monien suurten muutosten myllerryksessä alkoi kehittyä vaihtoehtoinen paradigma loogislineaarille ja hierarkkiselle johtajuus- ja organisaatioymmärrykselle. Tutkimuksellisesti ensimmäinen merkittävä askel uuden paradigman suuntaan oli SCOS-konferenssien sarja (Standing Conference on Organizational Symbolism). Johtajuuden ja organisaatioiden toiminnan tutkiminen merkityksinä ja kulttuureina vahvistui 1990-luvulta lähtien. Myös erilaisten artefaktien, ihmisten luomien fyysisten tilojen, logojen, värien, yritysten julkaisumateriaalien ja työpaikka-arkkitehtuurin merkitys organisaatioiden arjen käytännöille ja johtajuuden ymmärtämiselle tunnistettiin. Huomattiin, että itse asiassa esteettisillä kokemuksilla oli hyvin vahva vaikutus työpaikkakulttuureihin, sosiaalisiin suhteisiin, johtamiskäytäntöihin ja jopa organisaation identiteettiin.

Toinen esteettisen johtamis- ja organisaatiotutkimuksen vahva suunta on taide- ja kulttuuriorganisaatioiden tutkiminen. Näissä tutkimuksissa on paneuduttu mm. luovuuteen, johtamiskompetensseihin ja johtamiskäytäntöihin taiteellisiin tuloksiin pyrittäessä. Kohteina ovat mm. teatterit ja orkesterit.

Taiteen, estetiikan ja talouden maailmat ovat alkaneet lähestyä toisiaan, josta ovat esimerkkinä monet keskustelut ja hankkeet luovasta taloudesta ja luovuusstrategioista. Taiteen ja kulttuurin suunnalta odotetaan jotain uutta sisältöä myös liiketoimintaosaamiseen. Toisaalta liiketoimintaosaamisesta haetaan lisäarvoa kulttuurituotteisiin ja -organisaatioihin. Erityisesti tämä

taiteen ja liiketoiminnan välinen dialogi näyttää olevan vahva pohjoismainen ja eurooppalainen suuntaus.

Taiteen ja talouden paremman liiton hyväksi on viime vuosina tehty ja tehdään parhaillaan monia ponnistuksia maassamme. 1990-luvun lopulla panostettiin erityisesti niin sanotun kulttuuriteollisuuden tunnistamiseen ja vahvistamiseen. Tässä keskustelussa termi "cultural industry" on ymmärretty kapea-alaisena tuotteistamisena, kun pitäisi puhua laajemmin kulttuuri-toimialasta ja kehittämisestä. Tekesin Muoto 2005 -ohjelmassa pyrittiin liittämään toisiinsa taide, teknologia ja jossain määrin myös liiketoiminta-osaaminen.

Sitran rahoittamana KULTA-projekti (Kulttuuriosaaminen ja kansallinen kilpailukyky) päättyi vuonna 2004. Kulttuurisen johtamisosaamisen parempi ymmärtäminen, joka lisääntyy muun muassa kulttuuriorganisaatioiden ja yritysten kiinteämmässä yhteistyössä, sekä kulttuurin alan koulutusosaamisen vienti voisivat olla sellaisia visioita, jotka nousevat myös omasta tutkimustoiminnastani. Projektin loppuraportissa Markku Wilenius listaa kulttuuriosaamisen mahdollisuuksia menestystekijöitä seuraavasti:

- 1) Kulttuuriosaamisella on kasvava merkitys markkinataloudessa muun muassa osana kuluttamista, ostamista ja tuote/palveluajattelua
- 2) Kulttuuriosaaminen on strateginen kilpailutekijä, onpa se sitten johtamiskulttuuriin liittyvä tai esim. alueiden kulttuurisiin erityispiirteisiin liittyvä asia
- 3) Yritysten ja kulttuuritoimijoiden yhteistyöstä syntyy lisäarvoa. Haasteita tälle prosessille ovat toisaalta se, että luovuuden, esteettikan ja kulttuurin merkitys ymmärretään talouselämässä liian kapeasti ja toisaalta se, että kulttuurisektori ja talouselämä eivät hyödynnä toistensa osaamista. Immateriaalisen osaamisen tuotteistaminen ja levittäminen on sellaista liiketoimintaosaamista, jota Suomi todella tarvitsisi. Pitkälti tämä on monen erilaisen toimijan yhteistyön organisointia ja johtamista.

Historiallisesti Suomessa ei mikään keskeinen toimiala ole noussut vahvaksi ilman valtiovallan tukea. Nyt tarvittaisiin sekä osaavaa argumentointia että poliittista tahtoa panostaa jatkuvasti kasvavalle kulttuurisen osaamisen alueelle, jossa taide ja talous kohtaavat. Joidenkin laskelmien mukaan ns. luovan talouden osuus bruttokansantuotteesta on tällä hetkellä 8 % ja kasvussa. Tarvitaan osajien kouluttamista luovien toimialojen kehittämiseen. Keskeistä on sellaisen tutkimuksen ja koulutuksen kehittäminen, jossa yhdistyvät liiketoimintaosaaminen ja erilaisten luovien alojen ja kulttuuriorganisaatioiden tuntemus.

Johtajuuden ymmärtäminen kokemuksellisenä, esteettisenä tietona avaa mahdollisuuksia ymmärtää uudella tavalla myös liiketoimintaosaamista. Se tarjoaa hedelmällisen dialogin mahdollisuuden sekä uudennlaisille johtamiskäytännöille että uusille liiketoimintakonsepteille.

## Kirjallisuutta

- Fineman (2003) *Understanding Emotions at Work*. Sage. London
- Koivunen, N. (2003) *Leadership in symphony orchestras*. Tampere University Press: Tampere.
- Linstead, S. & Höpfl (eds.) (2000) *The aesthetics of organization*. Sage: London.
- Ramirez, R. (2005) The aesthetics of cooperation. *European Management Review* 2 (1), 28-35.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T., & Koivunen, N. (2005) *Jaetun johtajuuden särvät*. Talentum:Helsinki.
- Ropo, A. & Parviainen, J. (2001) Leadership and bodily knowledge in expert organizations: epistemological rethinking. *Scandinavian Journal of Management*, 17(1)
- Ropo, A., Parviainen, J., & Koivunen, N. (2002) *Aesthetics in Leadership. From Absent Bodies to Social Bodily*. Teoksessa Parry, K. W. ja J. R. Meindl, J. R. (eds.), *Grounding Leadership Theory and Research: Issues and Perspectives*. Greenwich, CT: Information Age Publishing Inc.
- Sauer, E. (2005) *Emotions in Leadership. Leading a dramatic ensemble*. Tampere University Press: Tampere.
- Wilenius, M. (2004) *Luovaan talouteen. Kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana*. SITRA, Edita: Helsinki

KTT Arja Ropo on yrityksen taloustieteen professori, alana johtaminen ja organisaatiot Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulussa Johtamistieteiden laitoksella. Hän on myös Tampereen yliopiston 1. vararehtori, jonka päävastuualue on tutkimus. Hän on toiminut Suomen Akatemian ja Tekesin yhteisrahoittaman ensimmäisen liiketoimintaosaamisen tutkimusohjelman (LIIKE) johtajana 2000-2004. Arja Ropon asiantuntijuus kohdistuu erityisesti ihmisen johtamiseen (leadership) asiantuntijaorganisaatioissa ja muutoksen johtamisessa. Hän on viime vuosina kehittänyt jaetun johtajuuden teoriaa ja käytäntöjä taide- ja kulttuuriorganisaatioihin kohdistuvan tutkimuksen pohjalta.