

Pohjolan valo

Pohjoismainen johtaminen ja johtaminen Pohjolassa

Tiivistelmä johtamisesta Suomen, Tanskan, Norjan ja Ruotsin kunnissa ja kuntayhtymissä

Perustuu Henrik Holt Larsenin ja Ulla Bruun de Neergaardin tekemään esitutkimukseen Nordisk Lys:
Et forprojeckt om nordisk ledelse og ledelse i Norden

Eeva-Liisa Nurmi (toim.)
Syyskuu 2008

Pohjolan valo

Pohjoismainen johtaminen ja johtaminen Pohjolassa

Tiivistelmä johtamisesta Suomen, Tanskan, Norjan ja Ruotsin kunnissa ja kuntayhtymissä

Perustuu Henrik Holt Larsenin ja Ulla Bruun de Neergaardin tekemään esitutkimukseen Nordisk Lys:
Et forprojeckt om nordisk ledelse og ledelse i Norden – foranalyse og kvalitativ interviewundersøgelse (case study)
i kommuner og/eller regioner i Danmark, Finland, Norge og Sverige

Taitto Mainostoimisto Bravuuri Oy
Painopaikka Painava Nummelin

ISBN 978-952-5317-72-5 (painettu)

ISBN 978-952-5317-73-2 (verkkojulkaisu)

Tämä raportti on ladattavissa osoitteissa www.keva, www.kunnat.net ja www.kuntatyonantajat.fi

© Kuntien eläkevakuutus, Helsinki 2008

Sisällys

Lukijalle	4
Taustaksi	6
Ajankohtaiset haasteet kuntasektorilla	7
Pohjoismainen johtajuus	8
Kulttuuri johtamisen peruspilarina	8
Johtaminen ja johtajuus	9
Arvot kansallisen kulttuurin peilinä	10
Johtaminen ja kehittäminen	12
Pohjoismainen johtaminen – yhtäläisyyksiä yli kansallisten rajojen	13
Pohjolan veljet ja sisaret	14
Pohjoismaisen johtamisen peruspilarit	16
Johtajuus Pohjoismaissa – kansalliset erityispiirteet	20
Tanska, Norja, Suomi, Ruotsi	
Tuloksellisuudella työn iloa vai päinvastoin?	24
Pohjoismaisen johtamisen haasteet	26
Maailma muuttuu, muuttuvatko arvot?	26
Kuntatyönantajan maine ja henkilöstön osaaminen	26
Kirjallisuus	28

Lukijalle

Pohjoismaissa on pitkään ollut perinteenä, että eri organisaatiot, yhteisöt ja laitokset tapaavat toisiaan ja vaihtavat kokemuksia toiminnoistaan ja oppivat näin toinen toisiltaan. Näin on myös kuntatyönantaorganisaatioiden kesken. Ne käsittelevät systemaattisesti yhteistyöfoorumeissa ja verkostoissa pohjoismaiseen kontekstiin liittyviä kysymyksiä. Siten monilla poliittisilla päättäjillä, johtajilla ja asiantuntijoilla on mahdollisuus tutustua toisten toimintatapoihin kuntasektoria koskevilla haasteellisilla kehittämiskysymyksissä.

Vuodesta 2003 toiminut verkosto Pohjolan valo kokoaa yhteen Norjan, Ruotsin, Suomen ja Tanskan kuntatyöntaajaorganisaatioiden ja näiden yhteistyökumppaneiden asiantuntijoita ja esimiehiä, joita kiinnostavat kuntasektorin strategiset esimieshaasteet. Suomesta verkostoon ovat osallistuneet Kunnallinen työmarkkinalaitos, Suomen Kuntaliitto, FCG Efeko Oy sekä Kuntien eläkevakuutus. Verkostossa on pohdittu muun muassa sitä, millaisia mahdollisuuksia ja haasteita ikärakenteen muutokset ja sukupolven vaihdokset tuovat henkilöstön rekrytointiin, mitä voisi tehdä sairauspoissaolopäivien vähentämiseksi ja mitä uusia osaamistarpeita kuntasektorin tehtävissä tarvitaan.

Tämä tiivistelmä pohjautuu verkoston käynnistämään selvitykseen pohjoismaisesta johtajuudesta kuntasektorilla. Onko olemassa erityistä pohjoismaista johtamistapaa? Jos on, niin mikä siitä tekee erityisen? Mistä mahdolliset yhteiset ja erilaiset johtajuuspiirteemme johtuvat? Mihin suuntaan johtamista pitäisi kehittää ja mitä siinä pitäisi tulevaisuudessa huomioida? Muun muassa nämä kysymykset olivat selvityksen herättelijöinä.

Toivomme, että tiivistelmä herättää osaltaan lukijoita tarkastelemaan uudessa valossa kunta-alan johtajuutta eri tasoilla sekä lisää rakentavaa keskustelua johtajuuden merkityksestä hyvinvointipalvelujen tuottamisessa ja kunnan vastuulla olevien tehtävien toteuttamisessa.

Pohjolan valo esitti yhteisen vision: "Vuoteen 2015 mennessä työelämää kunnallisella ja alueellisella tasolla kuvaavat sanat aktiivinen osallistuminen, tuloksellisuus ja työn ilo."

Onko tämä myös sinun visiosi?

Esiselvityksen Suomen ohjausryhmä:

Bjame Andersson, Kunnallinen työmarkkinalaitos
Ulf Lindholm, Suomen Kuntaliitto, Ruotsinkielinen sihteeristö
Kaj Lindqvist, Suomen Kuntaliitto, Ruotsinkielinen sihteeristö
Terttu Pakarinen, Kunnallinen työmarkkinalaitos
Marianne Pekola-Sjoblom, Suomen Kuntaliitto
Riitta Sinkkilä, FCG-Efeko
Taina Tuomi, Kuntien eläkevakuutus

Taustaksi

Tämä tiivistelmä pohjautuu Pohjolan valo -verkoston ehdottamaan ja pohjoismaisten kuntatyönantajaorganisaatioiden vuonna 2007 teettämään esitutkimukseen kunnallisesta johtamisesta (liite 1). Sen tekijöinä olivat professori Henrik Holt Larsen ja tutkimusassistentti Ulla Bruun de Neergaard Kööpenhaminan Kauppakorkeakoulusta. Esitutkimuksen tavoitteena oli valottaa johtajuuden yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia Pohjolan eri maiden välillä. Varsinainen esitutkimus rakentui johtajuutta käsittelevästä kirjallisuuskatsauksesta sekä haastatteluista, joita tehtiin yhteensä 45 Tanskassa, Suomessa, Norjassa ja Ruotsissa. Haastateltavat olivat kuntien ja kuntayhtymien ylintä ja keskijohtoa, henkilöstöasioista vastaavia, henkilöstöedustajia sekä kunnallisasioihin erikoistuneita tutkijoita (liite 2). Suomessa haastateltiin yhteensä 19 henkilöä, jotka edustivat kolmea kuntaa, yhtä kuntayhtymää sekä esitutkimuksen Suomen ohjausryhmää. Haastattelukysymykset koskivat pääosin sosiaalista ja kulttuurista taustatietoa sekä kansallista että pohjoismaista johtamista.

Yksi mielenkiintoinen piirre yhdistää kaikkia haastateltuja - heistä kukaan ei ole asunut tai työskennellyt toisessa Pohjoismaassa. Näin ollen heidän mielipiteensä ja näkemyksensä kansallisista kulttuureista ja johtajuuden piirteistä perustuvat toisen käden lähteisiin, ei omiin kokemuksiin.

Esitutkimus tarjoaa pohjoismaisen peilin johtamisen tarkasteluun. Siinä käsitellään haastateltavien esiin nostamia näkökulmia ja mielipiteitä, tutkimustietoa johtamisesta, sekä peilataan pohjoismaista johtamista laajempaan viitekehukseen. "Pohjolan valo -esitutkimus pohjoismaisesta johtajuudesta ja johtamisesta pohjoismaissa" tutkimusraporttiin voi perehtyä osoitteessa www.kommunerna.net.

Tässä tiivistelmässä kuvataan esitutkimuksen keskeisiä sisältöjä ja johtopäätöksiä. Tavoitteena on, että tiivistelmä antaa virikkeitä kuntasektorin johdolle ja esimiehille oman johtamisen ja johtajuuden tarkasteluun. Tiivistelmän keskeiset näkökulmat ovat johtamisen käsitteessä sekä johtamisen kytkeytymisessä kulttuuriin, tuloksellisuuteen, työn iloon ja osallistumiseen. Näitä näkökulmia on täydennetty haastattelujen tuotoksilla.

Luvussa 2 kerrotaan millaisia haasteita kuntasektorilla koetaan olevan. Luku 3 sisältää teoreettista tarkastelua johtamiseen ja Pohjoismaiseen johtajuuteen liittyen. Luvut 4 ja 5 perustuvat haastateltujen käsityksiin: luku 4 käsittelee Pohjoismaisen johtamisen yhtäläisyyksiä ja luku 5 kansallisia erityispiirteitä. Haastateltujen suorat lainaukset on kirjoitettu kursiivilla. Luvussa 6 pohditaan tuloksellisuuden ja työn ilon keskinäistä suhdetta sekä osallistumisen merkitystä. Lukuun 7 on koottu esitutkimuksen johtopäätöksiä ja pohdintaa.

Ajankohtaiset haasteet kuntasektorilla

Miksi kunnallista johtamista Pohjoismaissa tulisi tutkia tai onko se ajankohtainen ja mielenkiintoinen aihe ylipäätensä? Kuntasektori on kaikissa Pohjoismaissa merkittävässä yhteiskunnallisessa roolissa, johon tällä hetkellä kohdistuu erityäin suuria vaatimuksia ja muutospaineita. Nimenomaan johtamisella vaikutetaan kuntien toimintaan ja kehittämiseen, joten on aiheellista tutkia, miten tämä väline toimii. Haastateltavat nostivat esiin seuraavia ajankohtaisia haasteita:

- Laatuvaatimukset nousevat ja odotukset yksilöllisemmistä palveluista
- Poliittinen järjestelmä kohdistaa monimutkaisempia vaatimuksia hallinnolliselle järjestelmälle
- Arvojohtaminen
- Poliittisen ja hallinnollisen tason välisen valta-asetelman muutos
- Konsensus-kulttuurin seuraukset (myönteiset ja kielteiset)
- Kansalaisten kokemukset oikeuksien ja tarjonnan välisestä suhteesta - ja matala valituskynnys
- Palvelua kaikille
- Odotuksia suuremmasta avoimuudesta, paremmasta viestinnästä ja arvioinnista
- Palvelutuotannossa lisääntyvä kilpailu (kansalaisten palvelussa lisääntyy kilpailu muiden palveluntuottajien kanssa)
- Monia - usein keskenään ristiriitaisia - vaatimuksia johtajille
- Kyky johtaa yhteistyössä poliittisten päättäjien kanssa.

Pohjoismainen johtajuus

Tässä luvussa pohjoismaista johtamista lähestytään tarkastelemalla kulttuuria käsitteenä, tutustumalla arvoteoriaan kansallisten piirteiden tunnistamisessa ja tutkimalla, miten johtamisessa heijastuvat muun muassa kulttuuri ja arvot. Yhdistävätkö pohjoismaisia esimiehiä maantieteelliset raamit, kulttuuriset arvot vai toimiminen kuntasektorilla. Mistä syntyy pohjoismainen johtajuus, näistä kaikistako?

Kulttuuri johtamisen peruspilarina

"Meillä on sellainen kulttuuri työpaikalla, että ...". Kulttuuri on sana, jolla usein pyritään ilmaisemaan työyhteisön henkeä, johtamistyyliä ja sitä, miten töissä "olla". Kulttuuri on sanana tuttu, mutta käsitteenä vaikeasti määriteltävä. Yleensä sillä tarkoitetaan ihmisyhteisön omaksumia tapoja, taitoja, välineitä ja tekniikoita, jotka auttavat jäsentämään todellisuutta. Kulttuuri luo käyttäytymiselle viitekehysten ja se heijastaa ryhmän tapaa ajatella, havainnoida ja arvottaa asioita. Kulttuuri ilmentää itsestäänselvyksiä: miten asioiden tulee olla ja miten asioista tulee ajatella. Kulttuuri vaikuttaa meihin syvätasolla ja on siksi vaikeasti tunnistettavissa. Schramm-Nielsen määrittelee kulttuurin seuraavasti: "Se on opittu, yhteinen, implisiitti ja eksplisiitti arvojen ja normien malli, joka on yhteinen tietyille ihmisryhmälle ja joka näkyy sosiaalisessa järjestelmässä, yhteistoiminnassa, toiminnassa ja reaktioissa. Kulttuurimallit siirtyvät sukupolvelta toiselle." (Schramm-Nielsen 1993).

Juuri kulttuurin takia on vaikeaa tai jopa lähes mahdotonta määritellä johtamiselle yleispäteviä, universaaleja menestystekijöitä. Esimerkiksi toisaalta korostetaan Pohjoismaiden yhtäläisyyksiä, yhteisiä kulttuuripiirteitä ja Skandinavian yhteistä historiallista menneisyyttä, puhutaan pohjoismaisesta ja skandinaavisesta johtamisesta ainutlaatuisena sekä havainnoitavana käsitteenä. Pohjoismainen johtaminen on saanut jonkin verran julkisuutta myös kansainvälisesti. Toisaalta kansallisissa kulttuureissa Pohjolassa ja Skandinaviassa on paljon yksilöllisiä piirteitä. Jos asioita tarkastellaan riittävän kaukaa, kansalliset kulttuurit voivat vaikuttaa hyvin samanlaisilta. Mitä lähempää niitä tutkitaan, sitä enemmän tunnistetaan eroja. Ja jos tarkastellaan yksittäistä kansallista kulttuuria, havaitaan alueellisia kulttuurieroja. Kulttuurierojen ja -yhtäläisyyksien tunnistaminen on sidoksissa tarkastelunäkökulmaan.

Johtaminen ja johtajuus

Pohjoismainen johtaminen -käsite sisältää oletuksen, että johtaminen on jotenkin samanlaista eri Pohjolan maissa. Johtaminen Pohjoismaissa sisältää puolestaan oletuksen, että on tunnistettavissa myös erilaista johtamista eri maiden välillä Pohjolan alueella. Philips-Martinsson (1991) on ilmaissut johtamisen ja kulttuurin suhdetta seuraavasti: "Johtamistyyli on kulttuurin heijastumia. Toisaalta johtajuus ja kulttuuri ovat organisaation sisäisiä ilmiöitä tai "sisäistä elämää", toisaalta ne heijastavat ympäristön vaikutusta organisaatioon". Organisaatiokulttuurin ja johtamisen suhdetta voidaan kuvata myös kolikon eri puoliksi, mutta toisaalta kulttuuri sanelee johtamiselle reunaehdot. Yksittäinen esimies ei työpaikan kulttuuria hetkessä muuta, mutta nimenomaan johtamisella voidaan vaikuttaa kulttuuriin.

Yhtä lailla kuin johtamista ja kulttuuria on vaikea erottaa toisistaan, on vaikeaa johtamisen erottaminen asioiden (management) ja ihmisten (leadership) johtamiseksi. Kuitenkin on hyvä tarkastella näitä toisiinsa kytkeytyviä johtamisen osa-alueita myös erikseen. Johtamistehtävästä riippuen näiden painotusarvo saattaa vaihdella. Management -johtaminen sisältää suunnittelun, ohjauksen, päätöksenteon, yhteensovittamisen, seurannan ja valvonnan. Näillä toiminnoilla on hallinnollinen tai taloudellinen luonne ja niihin liittyviä taitoja voidaan oppia. Management -osaaminen auttaa johtajaa hahmottamaan ja johtamaan monimutkaisia toimintoja. Leadership -johtaminen liitetään henkilökohtaisiin johtamisominaisuuksiin, kuten johtamiskykyyn, arvoihin ja eettisiin periaatteisiin. Leadership suomennetaan johtajuus-käsitteeksi, jolla tarkoitetaan nimenomaan esimiehen kykyä toimia ihmisten kanssa ja johtamista ihmisten välisenä vuorovaikutusprosessina tietyn tavoitteen tai asian toteuttamiseksi.

Johtaminen sisältää osallistumis- ja vaikuttamisprosesseja ihmisten välillä. He voivat olla johtajia, mutta heidän ei tarvitse olla sitä. Johtaminen on ihmisten välistä, prosessinomaista ja tilannekohtaista vuorovaikutusta ja sitä voidaan kuvata sosiaalisena käytäntönä. Westenholzin (2005) mukaan sosiaalinen käytäntö syntyy järjestelmän (esim. organisaation) sisällä ja luo mielekkyyttä sekä järjestelmän sisällä tapahtuville teoille että järjestelmän ja sitä ympäröivän maailman välisille rajoille. Sosiaalinen käytäntö sisältää siten suuren henkilöpiiriin; se on laajempi kuin muodolliset johtajat ja hälventää todellisuudessa johtajien ja "johdettavien" välisen eron. Voidaanko siis eri kuntien johtamisessa tunnistaa alueellisia piirteitä?

10

Suomessa on ryhdytty puhumaan ja myös tutkimaan alaistaitoja, jotka kytkeytyvät edellä kuvattuun käsitykseen johtamisesta suhdeilmiönä ja ihmisten välisenä vuorovaikutusprosessina. Alaistaitoihin liittyy kysymys, mitä minä voin tehdä tullakseni johdetuksi hyvin. Hyvään vuorovaikutus- ja vaikuttamisprosessiin tarvitaan organisaatiossa sekä esimies- että alaistaitoja, esimiehiltä erityisesti näitä molempia. Kuten Westenholzin kuvaamassa johtamiskäsitteessä roolit esimiehen ja työntekijän välillä voivat vaihdella tilannekohtaisesti, esimerkiksi projektityöryhmissä työntekijä voi toimia ryhmän vetäjänä ja esimies jäsenenä. Perinteisen hierarkkisen johtamisjärjestelmän sijaan organisaatioiden toiminta edellyttää entistä enemmän leadership -käsitteen mukaista johtajuutta ja vuorovaikutusosaamista.

Arvot kansallisen kulttuurin peilinä

Hollantilainen Geert Hofstede (esim. 1980) on tutkinut neljän kulttuuriulottuvuuden avulla, miten kulttuuri vaikuttaa työntekijöihin ja johtajiin. Hofsteden neljä kulttuuriulottuvuutta ovat:

- 1) lyhyt versus pitkä valtaetäisyys,
- 2) korkea versus matala epävarmuuden välttäminen,
- 3) individualismi versus kollektiivisuus,
- 4) maskuliinisuus versus feminiinisyys.

Hofsteden tutkimus ja hänen jäsenyyksensä kulttuurista "mielen karttana" on yksi tunnetuimmista kulttuurisia arvoja käsittelevistä tutkimuksista. Hän määrittelee nämä kansallisiin arvoihin ja kulttuuriin vaikuttavat tekijät seuraavasti:

Valtaetäisyys:

Lyhyt valtaetäisyys ilmenee jaettuna johtajuutena, hajautettuna ja matalana organisaatorakenteena, kun puolestaan pitkä valtaetäisyys liitetään hierarkkiseen organisaatorakenteeseen ja asemaan perustuvaan auktoriteettiin. Hofsteden tutkimuksen mukaan Tanskassa ja Ruotsissa on lyhyt valtaetäisyys, kun taas Saksassa ja USA:ssa hieman pidempi ja näitä seuraavassa kategoriassa ovat Ranska ja Espanja.

Epävarmuuden välttäminen:

Epävarmuuden välttäminen liittyy tarpeeseen suunnitella ja määritellä asioita, muodostaa rakenteita ja yleensäkin hallita tilanteita eri tavoin. Vastakohta tälle "hallinnalle" on spontaanisuus ja jopa impulsiivisuus eli antaa tilanteiden kehittyä -tyyli. Tällaista pyritään välttämään erilaisten sääntöjen, suunnitelmien ja prosessien avulla. Tanskaa ja Ruotsia pidetään maina, joissa on hyvä epävarmuuden sieto, USA:ssa hieman huonompi, Ranska ja Espanja ovat epävarmuuden välttämisen kärkimaita.

Individualismi versus kollektivismi:

Tämä muuttaja ilmentää, toimiiko yksilö tyydyttääkseen omia tarpeitaan, ns. omaa polkuaan kulkien vai onko hänelle tärkeää yhteisöllisyys ja sosiaaliseen ryhmään kuuluminen. Individualistisessa kulttuurissa keskiössä ovat yksilön ainutlaatuisuus ja pätevyys, jolloin esimerkiksi työntekijän urasuunnitelma rakentuu yksilöllisistä tarpeista ja toiveista. Kollektiivisessa kulttuurissa taas kiinnitetään huomiota yksilön yhteisölliseen panokseen tehtävien valinnoissa, tavoitteiden asettamisessa, arvioinnissa ja palkkauksessa. Kollektiivisessa kulttuurissa yhteistyö ja verkostot ovat tärkeämpiä kuin yksilöt ja yksilölliset saavutukset. USA pitää Hofsteden tutkimuksessa kärkipaikkaa individualistisen kulttuurin osalta, kun Tanska, Ruotsi, Ranska ja Saksa ovat hieman alempana tämän muuttujan suhteen.

Maskuliinisuus versus feminiinisyys:

Maskuliinisuus heijastaa ns. kovia arvoja kuten jäämäkkyyttä, kilpailua, saavutuksia, mainetta ja taloudellista menestystä, kun taas feminiinisyys pehmeitä arvoja kuten henkilökohtaisia suhteita, elämänlaatua ja toisista huolehtimista. Työelämässä maskuliinisuus ilmenee keskittymisenä kilpailuun ja taloudellisten tavoitteiden saavutuksiin. Feminiiniset arvot puolestaan ilmentyvät hyvinä yhteistyötaitoina ja muiden hyvinvoinnista kiinnostumisena, muiden tunteiden kunnioittamisena ja vaatimattomuutena. Ruotsilla on pienimmät luvut maskuliinisuudessa kun taas Espanjassa, Ranskassa, Saksassa ja USA:ssa maskuliiniset arvot ovat vahvasti esillä.

Hofsteden tutkimusta on paljon kritisoitu ja sanottu sen yksinkertaistavan asioita. Tutkimukseen osallistui 100 000 johtajaa ja työntekijää IBM:n organisaatioissa eri puolilla maailmaa. Yksi keskeinen kritiikin lähde on ollut tutkimuksen ajankohta, ikää tutkimuksella on jo enemmän kuin 25 vuotta. Erityisesti maskuliinisuuden ja feminiinisuuden määritelmät heijastavat vanhoja stereotyyppioita ja muutoinkin sisältöjen määrittelyt ovat melko mustavalkoisia. Joka tapauksessa Hofsteden käyttämät kansallisen kulttuurin mittarina käyttämät arvot ovat hyvin pitkälti samankaltaisia kuin ne, joiden avulla määritellään yhteistä pohjoismaista johtamista.

12

Johtaminen ja kehittäminen

Toiminnan johtaminen ja johtajuus vaikuttavat organisaation toimintaprosesseihin. Se, miten prosessit on organisoitu, vaikuttaa siihen, millaista johtamista ja johtamisosaamista toiminta edellyttää; onko esimerkiksi painopiste tiimien johtamisessa ja verkostojen rakentamisessa. Organisaation kehittäminen ja johtamisen kehittäminen kytkeytyvät oleellisesti yhteen. On siis syytä tarkastella millaiset organisaatioiden kehittämisen välineet soveltuvat yhteen pohjoismaisen johtamisen kanssa. OD-kehittämistoiminta (Organizational Development) pohjautuu käyttäytymistieteellisiin metodeihin ja organisaation toimintaa tarkastellaan inhimillisen toiminnan näkökulmasta. Kehittämistoiminnan arvopohja on demokraattinen ja esimerkiksi palautteen antamisen tavoitteena on auttaa ihmistä itseään tunnistamaan omaa toimintaansa.

Amerikkalainen Alfred Jaeger on tutkinut, mitkä kansalliset kulttuurit sopivat parhaiten yhteen organisaation kehittämisen perusarvojen kanssa (1996).

Kansallisen kulttuurin ilmentymänä Jaeger käytti Hofsteden kulttuuriulottuvuuksia. Jaegerin analyysi osoittaa, että Tanska, Norja ja Ruotsi vastaavat parhaiten kansallisina kulttuureina organisaatiokehittämisen arvoja. Perusteena ovat lyhyt valtaetäisyys, epävarmuuden välttämisen pieni tarve, vähäinen maskuliininen kulttuuri ja keskikorkea yksilöllisyyden taso. Suomi seuraa skandinaavisten maiden kintereillä ja meillä on vain yhden kulttuurisen määreen osalta hienoinen ero, nimittäin siedämme vähemmän epävarmuutta.

Jaegerin tutkimus tukee siis olettamusta, että johtaminen Pohjoismaissa nähdään vuorovaikutteisena prosessina, joka osallistaa ja aktivoi työntekijöitä, ja jossa johtaminen ja organisaation kehittäminen tukevat toinen toisiaan.

Johtajuuden ydin Pohjolassa

Johtajuus voidaan kiteyttää kahteen ydinajatuksen:

1. Johtajuus ei ole henkilökohtainen ominaisuus, tyyli tai käyttäytyminen, vaan vuorovaikutteinen prosessi organisaatiossa.
2. Pohjoismaiselle johtajuudelle on tyypillistä henkilöstön osallistuminen johtamisprosessiin. Johtaminen ei ole ainoastaan sitä, mitä virallisesti nimetty johtaja tekee, ajattelee tai tarkoittaa, vaan johtaminen on vaikutus- ja vaikuttamisprosessi ihmisten välillä.

Pohjoismainen johtaminen – yhtäläisyyksiä yli kansallisten rajojen

Onko olemassa *yhtenäistä* pohjoismaista johtamista? Esitutkimuksen haastateltavat toivat kaikki puheessaan esille, että pohjoismaisessa johtamisessa on jotakin tiettyä yhteistä pohjoista. Mitä tämä itse asiassa tarkoittaa, sitä heidän oli vaikea pukea sanoiksi. On itse asiassa helpompaa kuvata, mitä pohjoismainen johtaminen ei ole ja vertailla sitä USA:han, eteläiseen Eurooppaan tai Englantiin.

Johtamistutkimus osoittaa, että Pohjoismaissa on tiettyjä yhteisiä piirteitä, jotka luovat ikään kuin yhteisen johtamisen perustan. Tässä muutamia näistä yhdistävistä tekijöistä:

- Pääosin sukulaiskieliä
- Maantieteellisiä ja ilmastollisia yhteisiä piirteitä
- Yhteiskuntamallina on hyvinvointivaltio
- Laaja julkinen sektori ja useita toimijoita - siihen liittyvine velvoitteineen yrityksille toimia sosiaalisesti ankkuroituneina
- Korkea järjestäytymisaste, ammattijärjestöjen osallistuminen ja merkitys suuri
- Samanlaiset yhteiskuntajärjestelmät, lainsäädäntö, oikeusjärjestys ym.
- Demokratia, tasavertaisuuskulttuuri ja yhteisöllisyys yhteiskunnallisina periaatteina
- Samanlaisia käsityksiä koulutuksesta, sosiaaliturvasta, terveyspalveluista, veroista jne.
- Konsensus, vuoropuhelu ja osallistuminen yhteiskunnan viestinnän ja päätöksenteon lähtökohtina
- Tavoitteena elämänlaatu, yhteisöllisyys ja hoiva, yhdistettynä laajaan yksilöllisyyteen.
(mukaillen Lindkvist, 1988)

Pohjolan veljet ja sisaret

Vapaus, veljeys ja tasa-arvo - suurin piirtein näiden vanhojen ihanteiden, Ranskan suuren vallankumouksen iskulauseiden mukaan haastateltavat kuvasivat pohjoismaisen johtamisen perustana olevaa arvomaailmaa ja hyvinvointivaltiota. Pohjoismaissa hyvinvointi ja julkisen sektorin osaaminen ovat itsestäänselvyksiä, eikä myöskään tätä kyseenalaisteta. Osittain tämä selittyy sillä, että julkinen sektori on Pohjoismaissa muihin maihin verrattuna laajempi. Haastateltavat olivat vakuuttuneita siitä, että johtaminen on demokraattisesta mentaliteetista johtuen kehittynyt Pohjoismaissa aivan erityisellä tavalla verrattuna muihin maihin Euroopassa tai esimerkiksi USA:ssa. Tästä olettamuksesta kertoo erään haastatellun kommentti: *"Pohjoismainen johtaminen on enemmän käytännöllistä ja se juontuu pohjoismaisesta kulttuurista. Pohjoismaiden farmarit eivät lähde traktoreillaan protestoimaan isoihin kaupunkiin"*. Tasa-arvoa ja veljeyttä ajetaan Pohjolassa siis aivan toisella vaihteella kuin vaikkapa tämän aatteen syntysijoilla.

"Tyynnä kyntää aurallansa maata isien" lauletaan satakuntalaisten maakuntalaulussa. Näinkö asioita "johdetaan" koko Pohjolassa vai mitä haastateltavien kuvaama yhteinen ja erityinen pohjoismainen, demokraattinen johtaminen tarkoittaa? Pohjoismaista arvoyhteiskuntaa kuvaa seuraava kuvio 1, jonka lähteenä on Pohjoismaista yhteiskuntaa tutkinut projekti ("Pohjola globaalina voittajaseutuna", Mandag Morgen, 2005). Yhteisiksi arvoiksi tässä on määritelty sellaiset piirteet yhteiskunnassa ja väestössä, jotka tunnistamme itsessämme ja toisissamme yli maan rajojen. Onko Pohjolassa ainutlaatuiset arvot? Tuskinpa Pohjolan maat voivat omia itselleen tiettyjä arvoja, mutta täällä ilmeneviä arvohdistelmiä voidaan pitää ainutlaatuisina.

Kuvio 1 sisältää yhteenvedon havaituista arvokokonaisuuksista. Vasemmassa sarakkeessa kuvataan arvoja ja keskellä niiden ohjaava vaikutus. Oikeanpuoleisessa sarakkeessa on arvoa vastaava normatiivinen lausuma. Tällä tarkoitetaan sitä, miten arvot toteutuvat teoissamme.

Kuvio 1: Pohjoismaiset arvot ja vahvuudet

Arvo	Vahvuudet	Normatiivinen lausuma
Tasavertaisuus	Hyvinvointipalvelut	Huolehdimme / välitämme toisistamme
Luottamus	Innovaatio	Luotamme toisiimme
Lyhyt valtaetäisyys	Johtaminen perustuu prosessivahvuuksiin	Kohtaamme toisemme "samalla tasolla"
Osallistaminen	Laaja ja syvä osaamisperusta	Haluamme, että kaikki osallistuvat
Joustavuus	Muuntumiskyky	Tutkimme ympäristöämme ja sopeudumme siihen
Kunnioitamme luontoa	Kestävä kehitys ja kokonaisnäkemys	Huolehdimme luonnosta tänään ja huomenna
Protestanttinen työetiikka	Ahkeruus, henkilökohtainen vastuu ja tuloksellisuus	Työnteko on mielekästä
Estetiikka	Muotoilu ja toiminnallisuus	Arvostamme harmonisuutta ja yksinkertaisuutta

Lähde: Mandag Morgen, 2005.

16

Pohjoismaisen johtamisen peruspilarit

Pohjoismaisen johtamisen yhteisiä piirteitä kuvaavat lyhyt valtaetäisyys ja sosiaalinen vastuu kuten aiemmin on tuotu esille. Miten nämä ilmenevät johtamisessa ja työpaikan arjessa, mitä lyhyt valtaetäisyys esimerkiksi voi olla? Haastattelutavat kuvasivat yhteisiä Pohjoisen johtajuuden tunnusmerkkejä ja käytännön esimerkkejä muun muassa seuraavasti:

Lyhyt valtaetäisyys

Johtaminen perustuu tasa-arvoon ja keskinäiseen kunnioittamiseen. Tämä ilmenee matalana organisaatorakenteena: hierarkkinen rakenne on matala, kommunikointi on epämuodollista ja yhteistyötä kuvaa aito kunnioitus, ei asemaan perustuva auktoriteetin arvostus. Jos työntekijä on eri mieltä esimiehensä kanssa, niin hän voi tuoda sen esiin. Esimiehet viettävät paljon aikaa työntekijöiden kanssa ja toiminnassa on vähän valta-asemaan liittyviä seremonioita ja symboleja. Organisaatioissa asiat eivät kulje pelkästään esimiehen kautta, vaan kuten eräs johtava hoitaja haastattelussaan kuvasi, tiimit ja ryhmät tekevät paljon yhteistyötä eikä organisaatio muistuta enää kukkaa, jossa esimies yhdistää kaikki terälehdet. Itse hän pyrki pysymään ryhmien toiminnassa mukana osallistumalla vähintään kerran kuukaudessa tiimien kokouksiin.

Asiantuntijaesimiehisyy

Pohjoismaiset työpaikat ovat hyvin asiantuntijavaltaisia ja työntekijöiden identiteetti perustuu vahvasti ammatilliseen koulutukseen. Työpaikassa, jossa perinteisesti esimiestehtäviin on valittu asiantuntijuuden perusteella, on vaikeaa saavuttaa uskottavuutta esimiehenä ilman ammatillista taustaa. Oman alan erityisosaamista arvostetaan ja yhteistyön merkitystä esimiestyössä sen sijaan saatetaan vähätellä. Sairaalat ovat tästä hyviä esimerkkejä, voiko sairaalaa johtaa muu kuin lääketieteen asiantuntija? Ruotsissa on hyviä kokemuksia siitä, että myös ei-lääkäri voi johtaa hoitolaitosta. Miksi lääkärit eivät ole tätä vastustaneet? Yhtenä selityksenä pidetään sitä, että he eivät halua menettää erityisosaamistaan käyttämällä aikaansa johtamiseen, ja toisaalta heillä on vaikutusmahdollisuuksia muutoinkin kuin olemalla johtajia.

Asiantuntijaorganisaatioissa johtajan on todennäköisesti mahdotonta olla tai yrittää pysyä parempana asiantuntijana kuin työntekijänsä. Tämä on toisaalta myös mahdollisuus uudelleenlaiselle johtamiseen ja yhteistyöhön työntekijöiden kanssa. *”Se, että minulla ei ole kaikkea sitä tietoa kuin työntekijöilläni antaa minulle oikeutuksen esittää kysymyksiä. Olen huomannut, että työntekijät ovat tyytyväisiä kyetessään vastaamaan kysymyksiini. Heidän täytyy myös kyetä selittämään asiat siten, että maallikko voi ymmärtää asian ja se on heille mahdollisuus.”* (erään haastateltavan kommentti)

Esimiehillä ja työntekijöillä on usein sama ammatillinen koulutus ja identiteetti. Tämän nähdään osaltaan selittävän sen, miksi osallistavaa johtamista on helppo ja luonteva toteuttaa Pohjoismaissa.

Julkisella sektorilla toimivilla on haastatteluun osallistuneen tutkijan mukaan usein kolme roolia, jotka hän kuvasi seuraavalla tavalla:

- vastuu suhteessa kansalaisiin - palveluiden tuottaminen kuntalaisille
- työntekijän ja kollegan rooli - lojaalisuussuhde organisaatioon ja työyhteisöön
- asiantuntijan rooli - saavutat paikkasi, oikeutuksen asemaasi osaamisesi ja ammattietiikkasi avulla.

Hyvä johtaminen auttaa työntekijöitä tunnistamaan nämä kaikki roolit, luo tilaa niiden toteuttamiseen ja antaa mahdollisuuden työntekijöille kehittää ammatillista osaamistaan. Kuten eräs haastateltava sanoi: *”Olet joukon edessä johtaessasi työntekijöitä, et heidän yläpuolellaan”*.

Mutta miksi johtajan rooli ei Pohjoismaissa erityisesti houkuttele? Kulttuurimme on muokannut asenteitamme johtamista kohtaan: johtaminen on tehtävä kuten mikä tahansa tehtävä, joka tulee hoitaa, eikä siihen liitetä mitään erityistä glamouria tai statusta kuten muissa maissa. Pohjoismaiset johtajat eivät paukuttele henkseleitään omasta asemastaan eli pohjoismainen johtaja ei isottele muodollisella asemallaan. Vai onko näin?

Pohjoismainen johtajuus vastaa nuorten työelämäodotuksiin, sillä he arvostavat osaamiseen perustuvaa johtamista, edellyttävät kehittymismahdollisuuksia ja vastuun antamista. Näiden odotusten oletetaan toteutuvan paremmin organisaatioissa, jotka toimivat pohjoismaisen johtajuuden periaatteiden mukaisesti.

18

Osallistuminen ja yhteistyö sekä vaikuttavuus

Pohjoismaissa luontainen lyhyt valtaetäisyys johdon ja työntekijöiden välillä ilmenee sekä työntekijöiden vastuuttamisena että valtauttamisena. Työntekijöiden odotetaan itsenäisesti vastaavan töistään ja toisaalta he myös osallistuvat päätöksentekoon aina strategian laadinnasta sen toteuttamiseen toiminnaksi. Osallistuminen ja osallistaminen tuottavat sen, että strategiat ja tavoitteet koetaan mielekkäiksi - niitä ei toteuteta ulkokohtaisesti, vaan ne koetaan myös mielekkäiksi.

Pohjoismaiselle johtajuudelle ominainen päätöksentekoprosessi vie aikaa ja se voi koetella esimiehen kärsivällisyyttä. On mahdollista, että dialogikulttuuri johtaa pelkästään pitkään keskusteluprosessiin ilman päätösten tekemistä ja vastuunkantamista. Kuka vastaa viime kädessä, kun kaikki kantavat vastuuta? Varsinkin ikävien päätösten tekemistä saatetaan konsensushenkisessä kulttuurissa vältellä.

Mihin tarvitaan johtamista ja johtajaa osallistuvassa ja osallistavassa kulttuurissa? Esimerkiksi Norjassa työntekijöiden määrä esimiestä kohden on kasvanut moninkertaiseksi, sillä vallalla on käsitys työntekijöiden kyvystä johtaa itse itsään. Tähän itsensä johtamiseen liittyy se, että esimies ei toimi operatiivisena esimiehenä, vaan henkilöstöjohtajana. Tämä johtamisen muutos on tuonut monia uusia johtamistehtäviä esimiehille, sillä työntekijät kokevat johtajuuden ohentuneen. Tarve tulla kuulluksi ja huomioduksi ei siis katoa itsensä johtamisen myötä.

Johtamisviestintä

Ollakseen hyvä johtaja Pohjoismaissa on omattava hyvät vuorovaikutustaidot. Johtajan tehtävä on auttaa työntekijöitä ilmaisemaan mielipiteitään, ideoitaan ja hankkeitaan, kommunikointi on avointa ja tasavertaista. Yhtä lailla esimiesten ja työntekijöiden oletetaan kykenevän tasavertaiseen ja sujuvaan kommunikointiin asiakkaiden kanssa.

Hajautetusta johtajuudesta, jolla tarkoitetaan tässä yhteydessä nimenomaan henkilöstöjohtamisen vastuunsiirtoa lähiesimiestasolle, seuraa myös haasteita koko organisaation näkökulmasta. Esimerkiksi tulos- ja tavoitejohtamisen malli ohjaa siihen, että esimiehet ajattelevat oman osastonsa etua eivätkä tarkastele asioita koko organisaation näkökulmasta. Toisaalta kaikilla esimiehillä on kolme keskeistä vastuualuetta vastattavanaan eli henkilöstö, talous ja toiminnan kehittäminen.

Pohjoismaiselle johtajuudelle on ominaista sosiaalinen vastuunkanto, motivaatio ja se, että sitoutuminen työhön perustuu palkan ja materiaalisten etujen sijaan vastuuseen sekä henkilöstöä että yhteiskuntaa kohtaan. Myös ”jokainen ansaitsee mahdollisuuden” -näkemys heijastuu pohjoismaisesta johtajuudesta. Kunnallisella sektorilla toimiminen koetaan vahvasti osaksi yhteiskunnan rakentamista. Jopa niin, että johtamiskoulutuksen otsikkona on käytetty ”Johtaja yhteiskunnan rakentajana”.

Haastateltavien kuvaamia pohjoismaisen johtamisen piirteitä:

- Henkilöstön osallistamisen korostaminen
- Vastuuta annetaan ja vastaanotetaan
- Tuloksellista vaikuttamista ja osallistumista
- Johtaminen on vuorovaikutusta - ei itseisarvo
- Tasavertaisuus
- Vuoropuhelu ja prosessitietoisuus
- Viestintä
- Demokratia
- Matalat rakenteet
- Lyhyt valtaetäisyys
- Avoimuus ja rehellisyys
- Oikeudenmukaisuus
- Johtaminen on vähemmän maskuliininen kuin muissa kulttuureissa.

Johtajuus Pohjoismaissa – kansalliset erityispiirteet

Pohjoismainen arvomaailma heijastuu monella tavoin yhteisinä piirteinä pohjoismaisessa johtamisessa, kuten haastateltavat toivat esille, mutta yhtälailla he kuvasivat kansallisia piirteitä ja eroavaisuuksia niin keskustelukuluttuurissa, päätöksenteossa kuin yleisessä käyttäytymisessä. Myös johtamiskäytännöissä tuli esille painotuseroja. Seuraavat näkemykset kansallisista piirteistä ovat haastateltavien kuvaamia ”totuuksia”.

Tanska

Tanskalaiset ovat nopeita ja impulsiivisia päätöksentekijöitä ja he, kuten norjalaiset, sallivat esimiehelle päätösvallan toisin kuin ruotsalaiset. Näin tanskalaisia kuvattiin haastatteluissa. Äänekäs keskustelu johtajien kesken on myös hyväksyttyä tanskalaisten ja norjalaisten keskuudessa toisin kuin ruotsalaisten kanssa. Tanskalaisten uskallus tehdä päätöksiä heijastuu myös julkisen sektorin uudistuksiin norjalaisen haastateltavan mukaan, kun taas Norjassa vain keskustellaan ja keskustellaan. Tuskinpa norjalaiset, ruotsalaiset tai suomalaiset olisivat kyenneet tekemään ja hyväksyneet yhtä mittavia julkisen sektorin muutoksia ja yhtä nopeassa tahdissa mitä Tanskassa on tehty.

Norjalaiset ovat huomattavasti suurempia kuin ruotsalaiset, jopa epäkohteliaita. Tanskalaiset ovat mannermaisempia ja suomalaiset muodollisia. Tanskalaiset ja norjalaiset esimiehet ovat epämuodollisia, kun taas ruotsalaiset ovat tietoisempia asemastaan ja asettuvat työntekijöiden yläpuolelle. Ruotsalaisilla on parempi ymmärrys omasta tehtävästään ja he ymmärtävät, mitä esimies odottaa heiltä, mutta tanskalaisille täytyy sanoa asiat ääneen. Toisaalta tanskalaisia on helpompi määrätä kuin ruotsalaisia, mutta ruotsalaiset ovat parempia kuuntelemaan ja heidän on helpompi päästä yhteisymmärrykseen, jos niin halutaan. Tanskalaiset ovat käytännönläheisiä ja jos heille puhutaan strategiasta, heijastuu silmistä tyhjyys.

Suomi

Suomalaisten haastateltavien mukaan: ”Suomalaiset ovat suorita, eivät puhu liikoa ja keskittyvät faktoihin. Siinä on etunsa ja se on tehokasta, mutta kommandojohtajuus voi johtaa sisäisiin jännitteisiin. Toisin kuin suomalaiset, ruotsalaiset keskustelelevat ja keskustelelevat. Suomalaiset kuuntelevat toisia, mutta eivät houkuttele keskustelemaan. Suomi on selviytynyt vaikeasta taloudellisesta tilanteesta ja ollut idän painostuksessa. Suomalaiset ovat käytännöllisiä, he kykenevät tekemään kaikkien kanssa yhteistyötä. He käyttävät tilaisuutensa hyväkseen ja onnistuvat rakentamaan liittolaissuhteita merkittäviin osapuoliin. Kaiken kaikkiaan suomalaiset ovat oppineet johtamaan sota- ja kriisitilanteissa”.

Miesvaltaisuus, asepalvelus ja reserviupseeritoiminta ovat haastateltavien mukaan muokanneet suomalaista johtamista. Armeijatyylisellä johtamisella on ollut merkittävä rooli suomalaisessa johtamisessa myös siviilipuolella. Vaikeat taloudelliset ajanjaksot ja kriisit kuten sodat ovat muokanneet johtamista muun muassa siten, että suomalaiset eivät odota positiivista palautetta eivätkä välitä negatiivisesta. Suomalaiset ovat suoria ja avoimia keskenään, pyrkivät konsensukseen ja olemaan diplomaattisia, mikä saattaa johtaa ongelmien lakaisuun maton alle.

"Management by perkele" on ruotsalaista alkuperää oleva luonnehdinta suomalaisesta johtajuudesta. Se korostaa suomalaista päätöksenteon tehokkuutta ja suoraviivaisuutta. Armeijatyylinen johtaminen on osa tätä käsitteen alkuperää. Mutta vaikka johtamiskäytännöt ovat muuttuneet tässä mielessä, käsite elää edelleen - joskin nyt positiivista tehokkuutta kuvaten. Eteenpäin suuntaaminen ja tehokkuus sisältävät myös tehtävien ja tavoitteiden tiedostamisen yhtä lailla kuin nopean päätöksenteon.

Suomi jakaa samat arvot kuin muut Pohjoismaat, mutta erityisesti kunnioittaminen, vastuuntunto kansalaisia, omistajia ja yhteistyökumppaneita kohtaan sekä tasapuolinen kohtelu ovat suomalaisille keskeisiä arvoja.

Suomalaisten on sanottu työskentelevän hieman eri tavalla kuin muiden pohjoismaalaisten: olemme täsmällisempiä ja tunnollisempia. Meidän on myös helpompi sopeutua sääntöihin, kuten esimerkiksi EU:n säädökseen siitä, miltä kurkun tulee näyttää. Suomalaiset ovat hyvin laatutietoisia ja Suomessa on hyvin korkeatasoinen terveydenhuolto ja koulutusjärjestelmä.

Jos nyt ei ihan puhumattomuus, niin ainakin suomalaisen keskustelun vähäisyys asettaa haasteen esimerkiksi vuosittain käytäviin arviointikeskusteluihin työntekijöiden ja esimiesten välillä. On sanottu, että suomenruotsalaiset ovat enemmän keskustelevia ja suomenruotsalaiskulttuurin vaikutusalueella myös arviointikeskustelut sujuvat helpommin. Naisjohtajia kuvataan paremmiksi kommunikoijiksi kuin miehiä kollegojaan, he ovat usein myös paremmin koulutettuja.

22

Johtajuus Suomessa kiteytettynä:

- suuri luottamus teknologiaan, mikä saattaa johtaa ihmisten unohtamiseen teknologian takana
- johtajuuden keskiössä talous toisin kuin muissa Pohjoismaissa
- tehokkuus ja tulokset ennen ihmisiä - näiden tulisi olla tasapainossa
- asiantuntijajohtajat ammattijohtajien sijaan
- johtajilta puuttuu johtamiskoulutus, joten he nojaavat ammatilliseen osaamiseen
- julkisella sektorilla on monia poliitikkoja, jotka sekaantuvat toimintaan ja virkamiehiä, jotka sekaantuvat politiikkaan.

Mahdollisesti asepalveluksen tuloksena suomalaiset johtajat ovat autoritaarisempia kuin muissa Pohjoismaissa. Kuitenkin pohjoismainen johtaminen, mukaan lukien suomalaiset, on vähemmän autoritaarista kuin esimerkiksi Italiassa tai USA:ssa.

Norja

"Meitä on neljä miljoonaa ihmistä, mutta käyttydymme kuin meitä olisi 20 miljoonaa. Meillä on maailman paras hyvinvointipalvelujärjestelmä, mutta meillä ei ole 20 miljoonaa henkeä rahoittamassa sitä. Me elämme ykkösluokan elämää, mutta meidän jälkeemme tulee hyökyaalto ja kysymys kuuluu, auttaako johtajuus meidät kuiville vesille?"

Tämä kommentti kuvastaa norjalaisten muutosta köyhistä öljyllä rikastuneiksi, joiden perusmentaliteetti ei ole kuitenkaan vaurauden myötä muuttunut.

Norjassa on syvä perusluottamus tasa-arvoon ja "ylä- ja alakerroksen" välimatka on pienempi kuin muissa maissa. Vaikka Norjassa on selkeä alhaalta ylös -filosofia ja työntekijät osallistuvat aktiivisesti johtamiseen, on samanaikaisesti aivan hyväksyttävää johtajan päättää yksinään asioista osallistamatta tai keskustelematta asioista. Ehkä tämä juontaa juurensa vahvasti individuaalisesta, itsenäisistä maanviljelijöistä ja kalastajista muodostuneesta yhteiskunnasta, jossa voimakkaasti vastustettiin keskittämistä ja puolustettiin pieniä yhteisöjä. Tämä perintö on vahva edelleenkin ja näkyvä paikallisyhteisöissä.

Johtaminen on pikku hiljaa muuttumassa perinteisestä johtajaroolista kohti johtamisosaamista, jonka avulla ohjataan, koordinoidaan ja kannustetaan työntekijöitä. Globalisaatio ei ole samalla tavalla vaikuttanut Norjaan kuin muihin Pohjoismaihin ja tämä on yksi selitys maan jättäytymiselle EU:n ulkopuolelle. Yritysten yhteistyö ei-norjalaisten yritysten välillä on vähäistä, samoin kuin ei-norjalaisten toimiminen yritysten johtopaikoilla.

Ruotsi

Ruotsalainen poliittinen järjestelmä eroaa esimerkiksi norjalaisesta, jossa poliitikot eivät puutu hallintoon, kun taas ruotsalaiset puuttuvat ja vaikuttavat voimakkaasti hallinnon prosesseihin. Tämä luo ehkä perustan ruotsalaisen johtamisen monimutkaisuudelle.

Ruotsalainen päätöksentekoprosessi eroaa muista Pohjoismaisista. Pitkän keskustelun jälkeen, kun viimeinkin on löydetty konsensus ja yhteinen tavoite, johtaja voi käynnistää päätösten toteutuksen. Tällainen prosessi on hankala ja vaativa, mutta monien mielestä tehokas ja tuloksellinen. Ruotsalainen tapa vaikuttaa eniten demokraattiselta, mutta miksi sekä norjalaiset että tanskalaiset pitävät ruotsalaista johtamista omaansa verrattuna enemmän ylhäältä alas johtamisena? Suomalaisten mielestä ruotsalaiset vain puhuvat ja puhuvat, pääsemättä eteenpäin.

”Sovittelemme itsemme kuoliaaksi, vaikka tiedämme ettei se ole hyväksi. Ehkä se on lyhyellä tähtämellä, mutta ei pitkällä. Teemme näin siksi, että emme halua nostaa esiin erimielisyyksiä emmekä hyväksy niitä”.

”Parasta olisi yhdistää ruotsalainen perusteellisuus ja tanskalainen nopeus. Kansainvälisessä yhteisössä on tärkeää olla nopea ja ketteräliikkeinen. Tämä haastaa ruotsalaisen perusteellisuuden, sillä kun vihdoin on analysoitu tarpeeksi, ovat tilanteet jo ehtineet muuttua. Perusteellisuus ei ole enää riittävä ominaisuus.” (tanskalainen kommentti)

Pohjoismainen ihannejohtaja?

- Hallintojohtaja: ruotsalainen
 - on mestari saamaan toimimaan ohjeiden mukaan ja osaa selittää niin, että kaikki tietävät mihin ollaan menossa
 - Markkinointijohtaja: tanskalainen
 - myy mitä tahansa, myös itsensä
 - on nopea reagoimaan ja aina jokin valttikortti hihassa
 - Talusjohtaja: norjalainen
 - on hyvä analysoimaan ja pitää huolta rahoista
 - Tekninen johtaja: suomalainen
 - on taitava keksimään käyttökelpoisia ideoita ja teknisiä innovaatioita
- (Weiss 2006)

Tuloksellisuudella työn iloa vai päinvastoin?

Johtaako hyvä työmotivaatio tuloksellisuuteen tai lisääkö työn ilo työmotivaatiota vai tuottaako tuloksellisuus työn iloa ja nostaa työmotivaatiota? Eihän kukko käskien laula eli onko osallistuminen edellytyksenä motivoitumiselle? On monta syytä kiinnostua näistä kolmesta käsitteestä ja niiden välisistä suhteista. Tuloksellisuus on tärkeä tavoite tuotannollisista syistä. Hyvinvointinäkökulmasta taas työn ilo on tärkeää, sillä työssäkäyvät viettävät olennaisen osan ajastaan työssä. Henkilöstön osallistuminen antaa ihmisille mahdollisuuden toteuttaa itseään ja siten usein voidaan vaikuttaa myönteisesti työn iloon ja tuloksellisuuteen.

Jo 75 vuoden ajan on työelämä tutkimuksessa tutkittu työmotivaatiota. Työmotivaatiota voidaan kuvata esimerkiksi seuraavalla tavalla: "Työmotivaatioon kuuluvat tekijät, jotka laukaisevat, määrittävät ja ylläpitävät suunnan ja tukevat ihmisten toimintaa, ja tässä yhteydessä työtä laajassa merkityksessä" (Ibsen ja Christensen, 2001).

Perinteisen käsityksen mukaan työviihtyvyys johtaa työmotivaatioon, mikä puolestaan johtaa tuloksellisuuteen. Etenkin monet vanhemmat motivaatioteoriat heijastavat tätä käsitystä. Perusteellisesta tutkimustyöstä huolimatta ei ole voitu osoittaa, että viihtyvyys johtaa motivaatioon ja että motivaatio johtaa tuloksellisuuteen. Siksi uudemmassa tutkimuksessa on etsitty muita mahdollisia syy-seuraussuhteita, muun muassa että tuloksellisuus johtaa motivaatioon ja viihtyvyyteen, eikä päinvastoin. Niin sanotut odotusarvoteoriat lähtevät juuri tästä tuloksellisuuslähtökohdasta. Keskeisintä on se, että jos ihmiset työssä *voivat olla tuloksellisia*, niin tämä johtaa motivaatioon ja viihtyvyyteen.

"Taistelu" näiden kahden käsityksen välillä ei ole ratkennut, mutta vaaka tuntuu kallistuvan tuloksellisuuden puolelle: Näyttää siltä, että suurin yksimielisyys on siitä, että tuloksellisuus johtaa viihtyvyyteen eikä päinvastoin. Syynä tähän on se, että nykyisin luotetaan eniten odotusarvoteorioihin. Mutta mikä saa aikaan tuloksellista toimintaa?

Pohjoismaat ovat tietoyhteiskuntia ja mahdollisuus saada vastuuta, ammatillisia haasteita ja kehittymismahdollisuuksia ovat tärkeitä hyvin suurelle osalle työntekijöistä. Odotusarvoteoriat lähtevät siitä, että työntekoon vaikuttavat työn ominaisuudet (sisältö, vaihtelevuus, kehittäminen jne.). Luonnehdinta pohjoismaisesta johtamisesta ja työntekijöiden odotukset työstä näyttävät sopivan hyvin yhteen.

Pohjoismainen johtaminen ilmenee työelämässä muun muassa seuraavien asioiden kautta:

- työn muotoilu, työn kehittäminen ja itsensä johtaminen
- lyhyt valtaetäisyys ja dialogisuus, palautteenanto sekä tiedon jakaminen
- vastuu ja haasteet, mm. osallistuminen johtamistyöhön.

Nämä työn tekemisen olosuhteet todennäköisesti johtavat tuloksellisuuteen ja luovuuteen, joiden seurauksena syntyy työn ilo.

Kysyttäessä tuloksellisuudesta, työn ilosta ja osallistumisesta sekä vaikuttamisesta haastateltavat jakaantuivat kahteen lähes yhtä suureen ryhmään. Toinen ryhmä uskoi vahvasti, että tuloksellisuus johtaa työn iloon lähtien siitä oletuksesta, että kun työntekijät kokevat tekevänsä tulosta, niin siitä syntyy tuloksellisuutta. Työn ilo on silloin tuloksellisuuden seuraus - ei päinvastoin. Toinen ryhmä taas oli sitä mieltä, että työn ilo sinänsä johtaa tuloksellisuuteen. Jos tuloksellisuutta halutaan lisätä, tulee panostaa työn ilon parantamiseen.

Johtamisen merkitys korostui lähes kaikissa haastatteluissa. Eräässä haastattelussa todettiin: "Ilman hyvää johtamista ei ole työn iloa, ja ilman hyvää johtamista ei ole tuloksellisuutta".

Pohjoismaisen johtamisen haasteet

Esitutkimuksen tekijät nostivat omassa raportissaan esille muutamia pohjoismaisen johtamisen haasteita, joita olivat muun muassa arvojen muutos, globalisaatio, kuntatyönantajan maine ja henkilöstön osaaminen.

Maailma muuttuu, muuttuvatko arvot?

Pohjoismainen johtaminen saattaa kuulostaa lintukodolta, mutta se sisältää enemmän haasteita kuin päältäpäin näyttää. Pätevät ja itsenäiset työntekijät haluavat kokea oman työnsä "omistajuutta". Jos tämä ei toteudu, syntyy työyhteisössä helposti turhautumista. Ongelmat saattavat vaania myös päätöksentekoprosesseissa. Kun mahdollisimman monen tulee osallistua päätöksentekoon ja toisaalta ikäviä päätöksiä on vaikea tehdä konsensuskulttuurissa, on vaarana, ettei kukaan ota vastuuta päätöksistä tai päätöksiä ei tehdä lainkaan. Pohjoismainen johtaminen sisältää paljon kokouksia, pitkiä prosesseja ja monia osallisia - vaikuttaako tämä tehottomalta, vai onko se nimenomaan tie aitoon yhteistyöhön ja vastuunjakamiseen?

Pohjoismaista johtamista haastaa myös globalisaatio. Tuloksellisuus- ja tehokkuusvaatimukset ovat kasvaneet koko ajan: kaikkea voidaan tuottaa muualla maailmassa ja halvemmalla. Tästä johtuen kaikkea mitataan ja arvioidaan aivan eri tavoin kuin muutama vuosi sitten. Tähän liittyen mainittiin haastatteluissa myös yhtenä uhkatekijänä erilaiset johtamisen ja organisaatioiden kehittämisen trendit, jotka ovat ristiriidassa pohjoismaisten arvojen kanssa. Uudet työkalut ja kehittämisen mallit sekä tehokkuuden mittarit saattavat johtaa siihen, että työntekijät eivät enää koe pystyvänsä vaikuttamaan omaan työhönsä ja mahdollisuuksiin tehdä työnsä hyvin. Monien haastateltujen mukaan lähivuosina tarvitaan enemmän ponnisteluja säilyttämään ja vahvistamaan pohjoismaisia arvoja, mikäli tulevaisuudessakin haluamme itsenäisen, toimintakykyisen ja motivoituneen henkilöstön, jolla on sydäntä sosiaalisille arvoille.

Kuntatyönantajan maine ja henkilöstön osaaminen

Pohjoismaiden kuntasektoriin kohdistuu monenlaisia muutosvaatimuksia. Tutkimuksellisesta näkökulmasta mielenkiintoisia aiheita on pinnalla useita. Näitä ovat muun muassa kuntasektorin tehtävien muutokset ja henkilöstön osaamisen kehittäminen, poliittisen ja virkamiesten välinen monimuotoistuva yhteistyö strategiaprosesseissa ja kuntatyönantajan maine niin tehokkaana palveluiden tuottajana kuin hyvänä työnantajana.

Osaava henkilöstö tänään voi olla huomenna epäpätevä, jos osaaminen ja tehtävät eivät vastaa toisiaan. Esimerkiksi tavoitteisiin ja strategiaan perustuva johtaminen edellyttää aivan toisenlaista osaamista kuin johtaminen sääntöjen ja menettelytapaohjeiden avulla. Tämä on haaste sekä esimiehille että työntekijöille.

Pohjolan sisällä on myös suuria eroja eri maiden välillä monista yhtäläisyyksistä huolimatta. Mielenkiintoinen kysymys on, tuleeko johtaminen yksittäisessä Pohjoismaassa entistä enemmän vastaamaan johtamista muissa maissa, vai kehittykö johtaminen eri suuntaan eri maissa? Kunnallisen sektorin tuotanto on aineetonta ja se koostuu muun muassa hallinnollisista palveluista, tietotyöstä ja kuntalaisten palvelemisesta. Julkisen sektorin laatu ja tuloksellisuus liittyvät näin ollen oleellisesti työntekijöiden ominaisuuksiin, esimerkiksi osaamiseen, sitoutumiseen ja eläytymiskykyyn. Yksi ajankohtainen tutkimuskysymys on, miten aineettoman tuotannon johtaminen toteutuu pohjoismaisissa kunnissa?

Työolosuhteet ja työn johtaminen tulee suunnitella ja toteuttaa niin, että henkilöstöllä on mahdollisuus työskennellä tuloksellisesti muun muassa siksi, että tällä on vaikutusta sitoutumiseen ja viihtyvyyteen. Kääntäen kunnan on oltava kiinnostava työpaikka ja kyettävä houkuttelemaan parhaita työntekijöitä. Kun eläköitymisen myötä henkilöstöpula uhkaa, on erityisesti kiinnitettävä huomiota työn muotoiluun ja henkilöstöjohtamiseen.

Kun etsitään pohjoismaisen kuntasektorin johtamisen yhteisiä piirteitä, on hyvin tärkeää pohtia sitä, ovatko ne ensisijaisesti yhteisen maantieteellis-kulttuurisen vaikutuksen tulosta vai löytyvätkö syyt kuntatyöntekijöiden asemasta. Kuntatyöntekijänä oleminen Pohjolassa merkitsee muun muassa sitä, että työhön kuuluu hyvinvointipalvelujen tuottaminen kuntalaisille poliittisesti johdetussa organisaatiossa.

Schramm-Nielsen ym. (2004) havaitsivat useita toimialoja käsitelleessä tutkimuksessaan, että strategisessa päätöksenteossa tietyn toimialan sisällä - yli maan rajojen - oli enemmän yhtäläisyyksiä kuin tietyn maan sisällä. Kunnallisille työmarkkinoille siirrettynä tämä johtaa olettamukseen, että kunnalliseen henkilöstöön (yli kansallisten rajojen) liittyvät erityis- ja ominaispiirteet ovat niin vahvat, että ne syrjäyttävät kansalliset erot. Yhteinen tavoite, hyvinvoinnista huolehtiminen, vaikuttaa siihen, miten pohjoismainen johtaminen toteutuu käytännössä, mutta sen kaikupohja on joka tapauksessa pohjoismainen arvomaailma. Miten käy pohjoismaisen johtamisen tulevaisuudessa? Maistuuko ruoho makeammalta aidan takana eli houkuttelevatko johtamisen uudet trendituotteet? Vai pidetäänkö tätä johtamistapaa sittenkin parhaana käsittelemään tulevaisuuden johtamishaasteita pohjoismaisissa kunnissa? Ottavatko kunnat, kunnalliset järjestöt ja esimiestehtävissä toimivat haasteen vastaan kehittääkseen aktiivisesti pohjoismaista johtamista arvoja kunnioittaen? Tulevaisuus sen kertoo.

Kirjallisuus

Lähde

Nordic Lights

A research project on Nordic leadership and leadership in the Nordic countries

- research and a qualitative case study in municipalities and/or regions in Denmark, Finland, Norway and Sweden

By Henrik Holt Larsen and Ulla Bruun de Neergaard

October 2007

Alkuperäinen lähde

Nordisk Lys: Et forprojekt om nordisk ledelse og ledelse i Norden

– foranalyse og kvalitativ interviewundersøgelse (case study) i kommuner og/eller regioner i Danmark, Finland, Norge og Sverige

Af Henrik Holt Larsen og Ulla Bruun de Neergaard

Et forprojekt igangsat og finansieret af de nordiske kommunale arbejdsgiverorganisationer

Maj 2007

LIITE I

Esitutkimus:

Nordisk Lys:

Et forprojekt om nordisk ledelse og ledelse i Norden

– foranalyse og kvalitativ interviewundersøgelse (case study) i kommuner og/eller regioner i Danmark, Finland, Norge og Sverige

Af Henrik Holt Larsen og Ulla Bruun de Neergaard

Et forprojekt igangsat og finansieret af de nordiske kommunale arbejdsgiverorganisationer

Maj 2007

Ohjausryhmä:

Bjame Andersson, KT

Lena Lindgren, SKL

Ned Carter, SKL

Olepetter Roald, KS

Turid Eikeland, KL

Anders Christian Dyhr, KL

Tanskan-, norjan- ja ruotsinkieliset raportit esitutkimuksesta on ladattavissa osoitteessa www.kommunerna.net

LIITE 2

Haastatteluihin osallistuneet maittäin ja ammattiryhmittäin:

	Tanska	Suomi	Norja	Ruotsi	Yhteensä
ylin johto	2	5	4	1	
keskijohto		3	1	5	
henkilöstöjohto	1	1	4		
henkilöstön edustajat		5	1		
tutkijat			5		
toimialojen edustajat	1	5			
muut	1				
yhteensä	5	19	15	6	45

Suomessa haastateltiin Lohjan, Tuusulan, Sipoon, Tammisaaren ja Porvoon aluesairaalan edustajia (ylimmän johdon, henkilöstöhallinnon ja henkilöstön edustajia) sekä ohjausryhmän jäseniä, jotka edustivat Suomen Kuntaliittokonsernin eri yksiköiden henkilöstöasiantuntijoita.

30

Muu kirjallisuus

Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences; International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage

Ibsen, F, og Christensen, J.F. 2001. *Løn som fortjent? Nye lønformer i den offentlige sektor*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Jaeger, A. M. (1996) *Organization Development and National Culture: Where's the Fit?* *Academy of Management Review*

Lindkvist, L. (1988) *Eet lidelsesfullt letande efter "Nordisk Ledelse"*. Institut for Organisation og Arbejdssociologi, Handelshøjskolen i København, Arbejdsnote 88-1

Mandag Morgen (2005) *Norden som global vinderregion. På sporet af den nordiske konkurrencemodell*. Huset Mandag Morgen i samarbejde med Nordisk Ministerråd

Phillips-Martinsson, J. (1991). *Swedes as others see them: Facts, myths or a communication complex?* 2. udgave. Lund: Studentlitteratur

Schramm-Nielsen, J. (1993). *Dansk-fransk samarbejde i erhvervs virksomheder*. København: Samfundslitteratur

Schramm-Nielsen, J., Lawrence, P og Sivesind, K. H. (2004) *Management in Scandinavia: Culture, Context and Change*. Cheltenham: Edward Elgar

Weiss, Kirsten (2006) *Når vikinger slås – hvorfor skandinaviske virksomheder har det så svært med hinanden*. København: Jyllands-Postens Forlag

Westenholz, A. (2005) *Management Across-hierarchies*. Nordic PhD Conference, Tallinn, May 2005



FCG Efeko Oy

