

JOHTAMISEN GURUKIRJOJEN KRIITTINEN TARKASTELU

Työntekijäkuva kahden johtamisen gurukirjan retoriikassa

Organisaatiot ja johtaminen
Maisterin tutkinnon tutkielma
Susanna-Sofia Sasha Keskinarkaus
2008

Markkinoinnin ja johtamisen laitos
HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS



Tiivistelmä

Tarkastelen tässä tutkimuksessa kriittisesti kahta johtamisen gurukirjaa. Tavoitteena on tutkia, miten kirjoissa puhutaan työntekijöistä koskien erityisesti sitä, millaisena kirjat näyttävät johtamisen gurututkimuksen valossa. Analysoitavina kirjoina ovat Gary Hamelin Johtamisen Tulevaisuus ja Minna Isoahon Rohkea Johtaja. Olen lukenut kirjat analyttisesti nostaten esiin ne seikat, jotka antavat tietoa tutkimuskysymykseen liittyen eli kertovat jotain työntekijästä tai linkittyvät aiempaan johtamisen gurututkimukseen. Tutkimus paljastaa, että gurukirjojen kriittinen analysointi on perusteltua. Tuloksena on monipuolisempi kuva johtamisen gurukirjojen työntekijänäkemyksestä, kuin mitä kirjat artikuloivat.

Avainsanat: johtamisen gurukirjat, johtamisgurut, työntekijäkuva, kriittinen näkökulma.

1.	Johdanto.....	2
1.1.	Tutkimusasetelma.....	4
1.2.	Metodologia	6
1.3.	Tutkimusraportin rakenne	7
2.	Guruilmiöön kohdistuvat akateemiset analyysit.....	8
2.1.	Gurujen, gurutekniikoiden ja gurukirjallisuuden kritiikki	8
2.1.1.	Miksi organisaatioelämä ahdistaa yksilöä.....	8
2.1.2.	Johtamismuotien kysyntä ja suosio	12
2.1.3.	Johtamisretoriikan uskonnollinen, maaginen ja hurmiollinen sävy	15
2.1.4.	Gurukirjojen lukeminen	23
2.2.	Johtamisgurujen kritiikin kritiikki.....	25
2.3.	Tutkimuksen viitekehys.....	29
3.	Tutkimuksen suorittaminen.....	31
3.1.	Guruilmiön tutkimuksen tärkeys.....	31
3.2.	Aineisto ja analyysin teko.....	32
3.3.	Tutkimuksen luotettavuus	34
4.	Empiria: Johtamisen konsulttikirjallisuus	35
4.1.	Gary Hamel: Johtamisen tulevaisuus	35
4.1.1.	Kantava idea: johtamisen keksiminen uudelleen.....	35
4.1.2.	Työntekijän oma persoona ja henkilökohtainen tarkoitus	40
4.1.3.	Johtaja johtamistekniikan valitsijana.....	53
4.1.4.	Gurun rooli johtamisinnovaation promotoimisessa	62
4.2.	Minna Isoaho: Rohkea johtaja	69
4.2.1.	Kantava idea: pistejohtaminen.....	69
4.2.2.	Työntekijän oma persoona ja henkilökohtainen tarkoitus	70
4.2.3.	Johtaja johtamistekniikan valitsijana.....	84
4.2.4.	Gurun rooli johtamisinnovaation promotoimisessa	91
5.	Johtopäätökset	97
	Lähdeluettelo.....	101
	Liitteet.....	106

1. Johdanto

Sekä johtamisgurujen että johtamisen gurukirjallisuuden määrä on tasaisesti ja radikaalisti lisääntynyt. Amazon (<http://www.amazon.com>) antaa pelkällä "management"-hakusanalla vajaat 800 000 teosta ja "business management" -hakusanalla reilut 200 000. Erityisesti johtamisen gurukirjat antavat keskenään hyvin erilaisen kuvan siitä, millaisessa todellisuudessa yritykset toimivat, miten yrityksen menestykseen voisi vaikuttaa ja mitä hyvä johtaminen on. Johtamisen gurukirjat antavat usein ymmärtää, että yrityksen menestyksen salaisuus on yksinkertaisesta toimintatavan muutoksesta kiinni, johon vielä ei vain ole ymmärretty kiinnittää huomiota. Organisaatioiden eri toimijat huomioidaan vaihtelevasti ja usein juuri työntekijöiden näkökulma jää uupumaan. Gurujen vaikutusvaltaa on vaikea arvioida, mutta suosio sen sijaan on helppo todeta myyntilukujen perusteella. Ilmiö on saanut tutkijat kiinnittämään huomiota suosion syihin, siihen kenen etuja konsultit ajavat sekä konsultin ja johdon väliseen suhteeseen (O'Shea & Madigan 1997, Shapiro 1995, Huczynski 1996).

Tässä tutkimuksessa otetaan kriittinen ote gurukirjoihin. Pyrin tuomaan esiin mitä gururetoriiikan pinnan alla piilee ja kiinnitän erityistä huomiota siihen, miten työntekijästä puhutaan. Kriittinen näkökulma perustuu Harold Leavittin (2007), Sumantra Ghoshalin (2005) ja Christopher Greyn (2002) peräänkuuluttamaan tasapuolisempaan kuvaan organisaatioista kuin mitä organisaatioteorian nykyrakenteiden legitoimiseen tähtäävä retoriikka tarjoaa.

Guruilmiötä koskeva akateeminen tutkimus (Abrahamson 1996, Ackers & Preston 1997, Clark & Salaman 1996, Jackson 1996, Huczynski 1993) on keskittynyt mm. gurusanomien suosioon, gurutiedon kysyntään, gurutekniikoiden syntyyn sekä gurujen ja johtajien väliseen suhteeseen. Yksi huolenaihe on ollut gurutiedon mahdollinen todellisuutta yksinkertaistava ja täten vääristävä retoriikka. Vastavoimana syntyi myös akateeminen kritiikki gurutiedon arvostelijoita kohtaan (Collins 2004). Johtajat voidaan nähdä myös aktiivisina kuluttajina eikä passiivisina vastaanottajina ja gurujen ja johtajien suhde kaksisuuntaisena eikä manipuloivana. Akateeminen analyysi keskittyy siis monipuolisesti sekä guruun palveluntarjoajana että johtajaan kuluttajana, mutta harvoin siihen miten gurujen tekniikat vaikuttavat työntekijöihin tai miten työntekijöistä puhutaan.

Ero tieteellisten johtamiskirjallisuuden ja gurukirjojen välillä on ilmeinen vaikka osa akateemikoista kirjoittaa myös johtamisen gurukirjoja ja osalla johtamisguruista on akateeminen tausta. Tutkijoista osa näkee gurukirjat vastauksena organisaatioiden kysyntään kun taas toisille johtamismuodit ovat organisaation todellisuutta vääristävä muoti-

ilmiö. Suvaitsevampien näkemysten mukaan teorioiden ja tutkimusten sanoman yksinkertaistaminen on tarkoituksenmukaista kun kohteena ovat ei-tutkijat.

Minna-Riitta Luukan (Kinnunen & Löytty, 2002) mukaan tieteelliselle tekstille on tyypillistä konventionaalisuus eli odotettu rakenne. Kunnian antaminen alkuperäiselle kirjoittajalle on tieteellisessä yhteisössä selviö. Luukan mukaan tieteellisessä kirjoittamisessa on kysymys merkitysten rakentamisesta ja etenkin tieteellisiin menetelmin hankitun tiedon raportoinnista. Asioita käsitteellistetään ja jäsennetään. Luukan mukaan tieteellisen tekstin määrittelee kuitenkin kriittinen ote: väitteitä perustellaan, kyseenalaistetaan, kumotaan, muokataan ja uudistetaan. Väittäjä ei ole tietoa vain koska kirjoittaja sanoo niin. Tieteen ihanteisiin kuuluu myös objektiivisuus ja asiakeskeisyys. Teesien tulisi mielellään olla testattavissa, mutta vähintäänkin kritisoitavissa.

Gurukirjan voi tätä vastoin kirjoittaa kuka vain eikä tietoväitettä tarvitse perustaa mihinkään faktaan. Gurukirjan rakenne ja lähteet ovat minkä tahansa viihdekirjan tapaan kirjoittajan itsensä päätettävissä. Merkittävin ero gurukirjan ja tieteellisen tekstin välillä nousee kuitenkin kriittisyydestä. Gurukirjalta ei odoteta objektiivista suhtautumista käsiteltävään asiaan vaan kustakin käsiteltävästä aiheesta voidaan kaivaa esiin vain ne näkökohdat, joiden halutaan saavan huomiota.

Koskinen ym. (2005) mukaan laadullisen tutkimuksen aineisto tulee valita niin, että se on mahdollisimman informatiivinen tutkimusongelman kannalta. Tässä tutkimuksessa analysoidut kirjat ovat Gary Hamelin Johtamisen tulevaisuus ja Minna Isoahon Rohkea Johtaja. Anna-Liisa Lillius, joka on arvostellut molemmat kirjat Talouselämässä, kirjoittaa Johtamisen tulevaisuudesta 7.3.2008 seuraavasti: ”*Johtamisen tulevaisuus*, alkuperäisnimeiltään *The Future of Management*, kiirehtii johtamisen vallankumousta. Kirja lähtee haastavasta johtoajatuksesta: maailma on perusteellisesti muuttunut, mutta johtamisen peruslähtökohdat ovat yhä samat kuin kymmeniä vuosia sitten. Hamelilläkaan ei vielä ole tarjota postmodernin johtamisen käsikirjaa. Hän sanoo, että pyrkii käynnistämään johtamisen geeniterapiaa, auttavansa vapautumaan vanhoista uskomuksista.” Talouselämän (7.12.2007) kirja-arvostelussa Rohkeaa johtajaa kuvataan seuraavasti: ”Isoahon mukaan johtamisen *ismeistä* tärkeimmät ovat optimismi ja professionalismi. Kirjoittajan mukaan johtaminen on harvoin demokraattista. Isoahon realismia kuvaa sekin, että hänen mukaansa palautteenanto ei saa olla tunnelmointia.” Imarteleva kuvaus jatkuu lyhyellä tekniikkaesittelyllä: ”Isoahon työkalupakin nimi on pistejohtaminen. Pistejohtaminen on sitä, että asiat tehdään viivyttelämättä loppuun; johtaja panee pisteen vatvomiselle. Piste kuvaa järjestystä, jossa jokaisella on oma rooli ja tehtävä. Piste viittaa myös työntekijöihin, jotka

johtaja kohtaa yksilöinä. Piste ei ole johtajan kysymysmerkki, ei ajatusviiva eikä huutomerkki. Pistejohtaja toimii ennakkoiden ja selkeästi.” Molemmat kirjat siis keskittyvät johtamisen haasteisiin modernissa kilpailutilanteessa ja tarjoavat siihen omanlaistansa ratkaisumallia. Olen tässä tutkimuksessa lähtenyt selvittämään, millaisilla retorisilla keinoilla nämä johtamisgurut perustelevat väitteitään ja miten kirjoissa kirjoitetaan työntekijöistä, joita johtajien oletetaan johtavan.

1.1. Tutkimusasetelma

Johtamismuoti on johtamisgurujen ja muiden vaikuttajien levittämä väliaikainen, kollektiivinen usko siihen, että tietty johtamistekniikka edustaa edistyksen kärkeä alalla (Abrahamson, 1996). Johtamismuodit syntyvät prosessissa, jossa muodinluojat jatkuvasti uudelleenmäärittelevät sitä, mitkä tekniikat edustavat rationaalista johtamista (Abrahamson, 1996). Sekä johtamismuotien laajuus että kesto voivat vaihdella.

Johtamisidea (Huczynski, 1993) tai johtamistekniikka on johtajien, gurujen ja tutkijoiden levittämä johtamisteoria. Koska levitettävien ideoiden ja kirjoittajien määrä on suuri, paljon teoksen uskottavuudesta riippuu kirjoittajan asemasta ja luotettavuudesta (Huczynski, 1993). Johtamisen muoti-ilmiö on lyhytikäinen, mutta innokkaasti tavoiteltu kiinnostuksen kohde. Muoti-ilmiöt terminä viittaa siis enemmän tekniikan kuluttajiin kuin tekniikkaan itseensä (Huczynski, 1993). Tällöin huomio johtamisen muoti-ilmiöitä tarkasteltaessakin kiinnittyy enemmän tekniikan toteuttajiin, kohteisiin ja hyötyjiin kuin tekniikan sisältöön sinänsä.

Eileen Shapiro (1995) määrittelee viimeisimpien johtamismuotien noudattamisen seuraavasti: ”Fad Surfing. The practice of riding the crest of the latest management panacea and then paddling out again just in time to ride the next one; always absorbing for managers and lucrative for consultants; frequently disastrous for organizations.” Johtamismuoti-aikakaudelle on Shapiro (1995) mukaan ominaista juuri loputon määrä ohjelmia ja iskulauseita, joilla menestyksen avaimet luvataan löydettävän. Kullakin on potentiaalia olla hyödyksi tai osoittautua tuhoisaksi.

Koska työntekijä usein törmää gurukirjallisuuden promotoimiin käsitteisiin ”organisaatio-kulttuurin tunteminen”, ”oikea asenne” ja ”yhdenmukaiset arvot”, halusin selvittää kuinka työntekijä gurukirjallisuudessa itse asiassa huomioidaan. Konsulttikirjat on usein suunnattu johtajille ja niissä tehdään joko eksplisiittisiä väitteitä työntekijän, johtajan ja omistajan välisestä suhteesta tai koko suhteen mahdollinen problematiikka jätetään käsittelemättä keskittyen vain kohderyhmän maailmankuvan mukaiseen retoriikkaan. Työntekijät muistetaan aina vuosikertomuksessa mainita yrityksen tärkeimmäksi voimavaraksi, mutta

huomioidaanko tämä johtajille annettavissa populääriohjeissa. Miten kirjoissa annetaan ymmärtää, että johtaja voi ylipäättään vaikuttaa työntekijöihin ja millaisesta ihmiskuvasta tämä kertoo?

Johtamisen gurukirjojen määrä on valtava joten valitsin tähän tutkimukseen ne kirjakauppojen paraikaa promoteimat johtamiskirjat, joissa fokus on nimenomaan ihmisten johtamisessa. Johtamisen gurukirjojen tavoitteena on yleisesti ottaen tehdä organisaatioista menestyneempiä tekemällä johtamista valvutuneempia, työntekijöistä motivoituneita ja organisaatioista toimivia. Huczynski (1996) huomauttaa eri teorioita esitettävän usein väärin tai vähintään harhaanjohtavasti koska lähteisiin ei vaivauduta perehtymään kunnolla. Tämän työn laajuus huomioon ottaen olen siksi nimenomaan keskittynyt perusteellisesti näiden kahden kirjan sisältöön.

Gary Hamelin Johtamisen tulevaisuus (The Future of Management) promotoi innovoinnin merkitystä ja mainostaa ylivoimaisen kilpailukyvyyn löytyvän nimenomaan johtamisen innovaatiosta. Hamel perustelee ensin miksi johtajuuden täytyy uudistua ja tarjoaa sitten runsaasti värikkäitä esimerkkejä inspiraatioksi. Kirjan johtamistekniikka keskittyy johtamisen keksimiseen uudelleen tulevaisuudessa. Johtamisen tulevaisuus valikoitui toiseksi analysoitavaksi kirjaksi sekä sen suosion että aiheen vuoksi. Monipuolisuuden vuoksi halusin empiriaosaan sekä suomalaisen että amerikkalaisen johtamiskirjan. Amerikkalaiset sekä gurukirjallisuuden tuottajina että kohderyhmänä tunnetaan gurukirjallisuuden ”kotimaana”. Täten oli luontevaa valita sekä kansainvälisillä että kotimaisilla markkinoilla menestyvä johtamiskirja analysoitavaksi.

Rohkea Johtaja on suomalaisen kirjailijan kirjoittama. Minna Isoahon kirja on ollut runsaasti esillä johtamisen gurukirjoja markkinoivilla foorumeilla ja sen aihe resonoi sopivasti Hamelin vastaavan kirjan kanssa. Rohkea johtaja nojaa pistejohtamistekniikkaan. Kirjassa puhutaan erilaisten tekniikoiden lisäksi arvoista, asenteista ja arkijohtamisesta. Isoaho kirjoittaa ensin rohkean johtamisen tarpeesta ja siirtyy sitten mallintamaan hyvää johtajuutta. Johtajan tarvitsemien työkalujen esittelyä painotetaan sekä yksilön omaa vastuuta.

Katson näiden kirjojen sopivan kriittisen tarkastelun kohteiksi, koska molemmissa väitetään nimenomaan johtajan olevan ratkaiseva yrityksen menestykseen. Koska johtaja johtaa yleensä suurtakin joukkoa työntekijöitä, pidän tärkeänä tuoda esiin, millaiseen työntekijänkuvaan nämä gurukirjat nojaavat.

Tutkimusasetelmani on seuraava:

- Analysoin kahden johtamisen gurukirjan sisällön.
- Lähestymistapani on kriittinen.
- Teoreettisena taustana toimivat akateemiset guruilmiötä koskevat artikkelit.
- Käytän analyysini systemaattisuuden varmentamiseksi apuna analyysikehikkoa.

Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Kuvaan miten kaksi modernia johtamisen gurukirjaa näyttävät gurututkimuksen valossa.
2. Tuon esiin millaista työntekijäkäsitystä kirjojen retoriikka ilmentää.

1.2. Metodologia

Luin ensin molemmat kirjat kannesta kanteen merkintöjä tehden. Sen jälkeen perehdyin gurukritiikkiin tieteellisten artikkelien kautta. Artikkelien lukemisen, merkitsemisen ja aukikirjoittamisen jälkeen olen poiminut oleellisimmat osat niiden viestistä analyysikehikkoon, joka on suunnannut käsiteltävien aiheiden valintaa aineistosta (ks. liite).

Kävin molemmat kirjat uudelleen läpi analyysikehikon viittäkymmentä teesiä silmälläpitäen poimien kirjoista aineisto-osuuteen ne seikat, jotka resonoivat aiemman gurututkimuksen kanssa. Koska kirjoja voidaan lähestyä monesta eri näkökulmasta ja useilta analyysitasoilta, järjestin analyysin kummankin kirjan alla kolmen laajan teeman yhteyteen: työntekijä, johtaja ja guru.

Omaksun analyysissäni hyvin kriittisen otteen gurukirjallisuuteen sen monikasvoisuuden vuoksi tarkoitukseni tuoda esiin myös ne arvot, jotka vaikuttavat tekstin pintaa syvemmillä. Olen analysoinut kirjat tavoitteenani tuoda tiivistetysti esille niiden oleelliset piirteet tutkimuskysymyksen kannalta (Eskola 2005, Koskinen ym. 2005).

Koska johtamisen konsultit, konsulttifirmat, konsulttieto, johtamisgurut, gurukirjallisuus ja gurutekniikat ovat kaikki kiinteästi nivoutuneet yhteen markkinoilla, joilla tiettyä tekniikoita promotoidaan niin luotettavien kuin epäluotettavien lähteiden toimesta sekä kasvotusten tapahtuvan konsultoinnin että seminaarien, videoiden ja kirjojen kautta, käsittelen teoriaosassa näiden kaikkien saamaa huomiota akateemisissa kirjoituksissa niiltä osin kuin teorian voidaan katsoa linkittyvän guruihin ja gurukirjoihin. Samoin analysoin kirjoja kaiken teoriaosuudessa esitellyn tutkimuksen kautta koska näin saadaan monipuolinen kuva gurukirjoista eri näkökulmista. Painopisteenä on kuitenkin analysoitavien gurukirjojen työntekijäkuva.

1.3. Tutkimusraportin rakenne

Tämä pro gradu työ alkaa johdonnolla, jonka viimeinen kappale tämä tutkimusraportin rakennetta esittelevä esittely on. Johdonnossa esittelen aiheen lisäksi lyhyesti tutkimusasetelman kappaleessa 1.1 ja metodologian kappaleessa 1.2.

Kappaleessa 2 esittelen akateemista keskustelua guruihin, konsultteihin ja gurukirjallisuuteen liittyen. Katsauksessa 2.1 paneudun sekä erilaisiin teorioihin guruilmiön suosioon liittyen että guruteorian kritiikkiin. Johtamisen gurukirjallisuutta käsitteleviä akateemisia tutkimuksia on paljon ja niiden fokus vaihtelee suuresti. Teoriakappale on lukemisen helpottamiseksi teemoittain jaettu kappaleisiin, joissa aihetta lähestytään eri näkökulmista. Nämä johtamisen guruilmiötä käsittelevät tutkimukset olen fokuksen mukaan otsikoinut: "Miksi organisaatio-elämä ahdistaa yksilöä", "Johtamismuotien kysyntä ja suosio", "Johtamisretoriikan uskonnollinen, maaginen ja hurmiollinen sävy" ja "Gurukirjojen lukeminen". Kappaleessa 2.2 kiinnitän huomiota myös kritiikin kritiikkiin. Tutkimuskappaleen päättää yhteenvetokappale "Tutkimuksen viitekehys", jossa esittelen myös analyysiä varten luomani analyysikehikon.

Kappaleessa 3 tarkastelen tutkimuksen suorittamista. Alakappaleet käsittelevät guruilmiön tutkimuksen tärkeyttä (3.1), aineistoa ja analyysin tekoa (3.2) ja tutkimuksen luotettavuutta (3.3). Näissä olen laajemmin avannut metodologiaan liittyviä näkökohtia ja tutkimuksen tarpeellisuutta.

Empiriakappaleessa 4 olen ensin käsitellyt Gary Hamelin teoksen Johtamisen tulevaisuus kappaleen 4.1 alla. Kappale jakautuu kolmeen teemaan, jotka on otsikoitu "Työntekijän oma persoona ja henkilökohtainen tarkoitus", "Johtaja johtamistekniikan valitsijana" ja "Gurun rooli johtamisinnovaation promotoimisessa". Minna Isoahon kirja Rohkea johtaja on sitten käsitelty samalla rakenteella kappaleessa 4.2.

Tämän tutkimuksen johtopäätökset esitän kappaleessa 5.

Lopussa on vielä lähdeluettelo kappaleessa 6 ja liite (analyysikehikko) kappaleen 7 alla.

2. Guruilmiöön kohdistuvat akateemiset analyysit

Hosking & Morley (1991) tutkivat yksilön ja organisaation suhdetta korostaen näkökulmaa, missä organisaatio ei ole itsenäinen, ihmisestä riippumaton olento, vaan yksilö ja ympäristö luovat toisiaan. Kirjoittajat huomauttavat erityisesti henkilöstöhallinnon kirjallisuuden antavan ymmärtää, että johtajat voivat vaikuttaa henkilöstöön eli työntekijät nähdään passiivisina, muokattavina kohteina. Vaikuttamisen lopputulos muotoutuu kuitenkin vuorovaikutuksen seurauksena ja sosiaalinen prosessi muokkaa myös osallisten identiteettiä. Eriävät intressit ja näkemykset synnyttävät poliittisia jännitteitä ja konfliktin mahdollisuuden.

Barley & Kunda (1992) kyseenalaistavat käsityksen johtamistiedon progressiivisesta etenemisestä tiettyä arvostusjanaa pitkin tai tietyn ideologian suuntaiseksi. Johtamiskurssi on Barley & Kundan (1992) mukaan itse asiassa aaltoillut normatiivista ja rationaalista kontrollia suosivan retoriikan välillä. Teollisen vallankumouksen aikaan retoriikka pyöri työsuhteen konfliktisuuden ja protestanttisen etiikan ympärillä. Tavoitteena oli työntekijän muuttaminen Amerikkalaisen ihanteen ja työnantajan edun mukaiseksi. Tieteellisen johtamisen aikana taas retoriikka muuttui taloudellisuutta, järkipärisyyttä ja loogisuutta korostavaksi. Kunkin vaiheen jälkimainingeissa voimistunut kritiikki sen perusolettamuksia vastaan synnytti retoriikan, joka käänsi suhtautumisen vastakkaisten arvojen mukaiseksi. Teollisen vallankumouksen normatiivinen kontrolli haastoi syytökset työntekijöiden hyysäämisestä muuttaen yleiseksi diskurssin tieteellisen johtamisen rationaalista kontrollia suosivaksi. Jälleen vaatimukset inhimillisen puolen huomioimisesta käänsivät preferenssin normatiiviseksi kun henkilöstösuhteiden korostamisen aikakausi alkoi '30-luvulla. Samalla tavoin retoriikan painopiste on vaihdellut tähän päivään saakka läpi rationalisoinnin ja organisaatiokulttuurin vaiheiden. Barley & Kundan (1992) havainnon mukaan retoriikanvaihteluiden ajoitus on yhdenmukainen pitkäaikaisten taloudellisten kasvun ja taantumien aaltoilujen kanssa.

Gururetoriikan voi olettaa eri aikakausina muuttuvan yleisten johtamistietojen suuntausten mukaan, mutta historiatiedon vähäisyys verrattain uuteen guruilmiöön nähden jättää tämän näkökulman kuitenkin tulevaisuuden arvioitavaksi.

2.1. *Gurujen, gurutekniikoiden ja gurukirjallisuuden kritiikki*

2.1.1. **Miksi organisaatioelämä ahdistaa yksilöä**

Leavitt (2007) argumentoi, että suuret organisaatiot ovat jo lähtökohtaisesti epäterveellisiä ympäristöjä ihmisille. Ihmiset eivät herkästi samaistu suuriin organisaatioihin, koska ne ovat

vapautta rajoittavia ja tottelevaisuutta vaativia. Pidämme yksilönvapautta tärkeänä arvona ja suurten organisaatioiden yksilönvapautta rajoittava ominaispiirre sekä epädemokraattisuus tekevät niistä yksilölle vastenmielisen ympäristön. Paradoksi syntyy tilanteessa, jossa tiedostamme organisaation ongelmallisuuden, mutta myös sen, että organisaation toimivuus on kaikkien etu. Pidämme hierarkiaa valitettavana, mutta tarkoituksenmukaisena tapana järjestää suuren ihmisjoukon työponnistukset. Hierarkiat saattavat olla epäinhimillisiä, mutta ne ovat myös tehokkuudessaan välttämättömiä. Me tarvitsemme organisaatioiden tuotoksia kuten palkkaa, asemaa, rakennetta ja itsensä toteuttamisen mahdollisuutta. Taistelemme tiemme organisaatioon ja taistelemme pysyäksenne siellä vaikka salaa kapinoimme hiljaa mielessämme. Organisaatioiden kautta pystymme kuitenkin määrittelemään itsemme ja oman paikkamme tunteminen lohduttaa meitä. Osallistuminen organisaatioiden elämään antaa omalle elämällemme tarkoituksen. (Leavitt 2007)

Hierarkkiset organisaatiot ovat uudesta yhteisöllisestä fokuksesta huolimattaan Leavittin (2007) mukaan yksilökeskeisiä. Organisatoriset toimenpiteet kohdistuvat aina yksilöihin eli yksittäinen henkilö palkataan, palkitaan, ylennetään ja myös irtisanotaan. Ajan myötä hierarkkinen organisointi on integroitu koko yhteiskuntaan. Leavitt (2007) observoi, että hierarkioista ei noin vain päästä eroon koska kokonaiset valtiolliset järjestelmät oikeuslaitoksesta taloudellisiin ja sosiaalisiin systeemeihin on rakennettu hierarkkisen mallin pohjalta. Pidämme myös hierarkkista työskentelyä pienistä paloista laajempiin kokonaisuuksiin loogisena tehtävien jäsenystapana.

Humanistin niskakarvat nousevat pystyyn aina kun kontrollimekanismeista puhutaan ja työntekijöihin luottamista on promotoitu organisaation edun mukaisena. Leavitt (2007) kysyy haluammeko kuitenkin itse asiassa inhimillistä organisaatioita itseisarvona ennemmin kuin välineenä tuloksen synnyttämiseksi. Ihmisiä kunnioittavan organisaation tavoittelemisen ihmisarvon vuoksi ei ole tavoite, joka kannattaa peittää harhaanjohtavan retoriikan taakse (Leavitt 2007). Myös organisaatioiden ihanuuden ja toimivuuden suitsuttaminen ilman varoituksen sanaa todellisuuden monimutkaisuudesta ja organisaatioelämän ristiriidoista, on Leavittin (2007) mukaan kunnan karhunpalvelus uusille tulokkaille. Tutkijoiden tulisi ennemmin tavoitella todenmukaista käsitystä organisaatioista ristiriitoineen päivineen kuin promotoida niiden saavutuksia ainoana merkittävyuden ratkaisevana tekijänä. Yleisesti tiedossa oleva totuus on kuitenkin, että kivasta toimeentulosta ja mukavista olosuhteista huolimatta organisaatiot vaativat edustavuutta, omien mielipiteiden vaientamista ja hankalia eettisiä päätöksiä. Syrjäytyminen on todellinen riski niille, jotka pitävät oman päänsä ja valitsevat vieläpä ilmaista kantansa. Näiden faktojen kertominen selkeästi ja totuudenmukaisesti antaa työntekijöille ja tuleville johtajillekin paremmat mahdollisuudet

selvitä haastavista tilanteista kunnialla ja huomioida ne omassa toiminnassaan. (Leavitt 2007)

Ghoshal (2005) esittää, että huonot johtamisteoriat tuhoavat toimivat johtamiskäytännöt. Agenttipohjaisten organisaatioteorioiden mukaan jokainen toimija ajaa häikäilemättä (ja oikeutetusti) omaa etuaan eikä yksilöön täten voi luottaa. Äärimmilleen vietyä kiihkeää kilpailua opetetaan myös itsestään selvänä faktana. Erilaisia mekaanisia keinoja on kehitetty estämään etiikan puuttumisen luomat ongelmat. Epäeettisen toimintojen seurausten myötä on kuitenkin herännyt kysymys voidaanko etiikkaa ja vastuuta korvata vai pitäisikö ne huomioida yritystoiminnassa aivan samalla tavoin kuin muussa sosiaalisessa kanssakäymisessä. Ekonomistien ideat ja näkemykset ovat vaikutusvaltaisia ja niiden harhaanjohtavat taustaoletukset vaikuttavat laajalti yhteiskunnalliseen elämään (Ghoshal 2005). Yleisinä totuuksina opetetuilla teeseillä legitimoidaan tietynlaista käytöstä ja puolustetaan totuttuja tapoja. Ghoshalin (2005) mukaan johtajille opetetut maailmankuvat vaikuttavat johtamiskäytäntöihin, joista muodostuu epäeettisiä koska johtajille on myyty ajatus, että etiikka ei bisnesmaailmassa ole tekijä, jota joko on tai jota tarvitsisi päätöksissä huomioida. Johtajakoulutus on omaksunut tieteellisen näkemyksen, jonka mukaan inhimillisten tekijöiden huomiotta jättäminen, ja näin ollen vaillinainen analyysi ilmiöistä, on katsottu tieteellisesti päteväksi (Hayek 1989; artikkelissa Ghoshal 2005). Ghoshalin mukaan inhimillisen näkökulman laiminlyönnin lisäksi pessimistinen visio ja itseään toteuttava ennuste johtavat tilanteeseen, jossa teorioiden paikkansapitävyysväitteet yliammutaan vaikka niihin on päästy vain osittaisen ja epätasapainoisen analyysin turvin. Liberalismia Hirschman (1970; artikkelissa Ghoshal 2005) kuvaa joukoksi negatiivisia näkemyksiä, jotka johtavat synkkään maailmankuvaan. Sosiaalisten tieteiden vääjäämätön todellisuutta muokkaava ominaisuus tekee niiden virheellisistä johtopäätöksistä riskin meitäkin ympäröivälle maailmalle. Maailmaa muuttuu sellaiseksi kuin sosiaaliset tieteet väittävät sen olevan. Johtajat johtamistieteen kohteina ja käyttäjinä omaksuvat ne oletukset, jotka tieteessä vallitsevat. Kollektiivinen pessimismi siis leviää koko alalle vaikuttaen käytökseen ja vallaten sen. Epäinhimillisestä, epäeettisestä ja moraalittomasta käytöksestä on tullut tapa, jota selitetään sillä, ettei valinnanvaraa ole. (Ghoshal 2005)

Ghoshal (2005) jatkaa, että vaikka arvonlisäyksen oletetaan syntyvän työntekijöiden ja sijoittajien antamien panosten yhdistämisestä, oletetaan vain sijoittajien olevan oikeutettuja hyötyyn. Organisaatioikua pyritään siis matemaattisesti ja väkinäisesti yksinkertaistamaan jotta syy-seuraussuhteista saataisiin selkeitä ja mutkattomia. Tällöin myös vastuukysymykset katoavat erilaisten edunajajien tavoitteiden taakse kun kukaan ei edellytä kenenkään kantavan vastuuta kokonaisuudesta. Teoriat nojaavat äärimmäisiin yksinkertaistuksiin

sosiaalisesta todellisuudesta vain jotta monimutkaisia ilmiöitä voitaisiin selittää helposti ymmärrettävällä ja mitattavalla tavalla. Organisaatioelämä näyttäytyy kuitenkin yksilöille erilaisena kuin teorit. Sijoittajat ja työntekijät eivät ole arjessa samalla viivalla vaan sijoittajien todellinen riski rajoittuu rahaan ja on täten työntekijöiden riskiä merkittävästi pienempi. Jostain syystä emme kuitenkaan edellytä sijoittajilta muuta kuin häikäilemätöntä käytöstä emmekä vaadi työntekijöille toisenlaista asemaa. Pidämme selvänä, ettei mallissa tarvitsekaan olla logiikkaa tai oikeudenmukaisuutta (Ghoshal 2005). Jos tunnustaisimme bisnesmaailman inhimillisen puolen, tunnustaisimme, ettei johtaminen ole eksakti tiede. Joutuisimme tällöin luomaan uudenlaisia teorioita tai turvautumaan maalaisjärkeen, jolla emme ole liike-elämässä tottuneet perustelemaan tekojamme. Pluralismi kauppakorkeakouluista on kadonnut ja vain tiedettä pidetään arvossa opetuksen, käytännön ja soveltamisen kustannuksella (Boyer 1990; artikkelissa Ghoshal 2005). Sosiaalisilla tieteillä on siis muita aloja suurempi moraalinen vastuu koska arvot on piilotettu tieteellisyyden sisään. (Ghoshal 2005)

Yksilökeskeinen ideologia on erinäisten vaiheiden kautta johtanut kierteeseen, jossa valvonta johtaa epäluottamukseen, joka taas johtaa (Strickland 1958; artikkelissa Ghoshal 2005) odotusten mukaiseen käytökseen. Kontrolloitu valvonta uhkaa työntekijöiden itsemääräämisoikeutta ja itseohjautuvuutta sekä vaikuttaa heidän omakuvaansa. On siis päädytty yleiseen johtajakuvaan, jossa hinnalla millä hyvänsä tulosta haluava esimies on häikäilemätön piiskuri, joka toimii tiukan hierarkian osana suurten seurantapaineiden alla ja jolle ainoastaan sijoittajien mielipiteellä on merkitystä. Ihmisten hyviin ominaisuuksiin on vain päätetty olla kiinnittämättä huomiota (Ghoshal 2005). Vaikkei yltiöoptimismiinkaan haluttaisi mennä, olisi teorioissa ja malleissa varaa huomioida nykyistä positiivisempi ihmiskuva ja inhimillisiä tekijöitä voitaisiin tarkastella positiivisemmasta näkökulmasta (Ghoshal 2005). Inhimilliset ominaisuudet eivät ole vain heikkouksia, joita pitää organisaatioelämässä valvoa, karsia ja kontrolloida (Clegg & Ross-Smith 2003; artikkelissa Ghoshal 2005). Koska nykyisiä oletuksia työntekijöiden roolista organisaatiossa pidetään niin itsestään selvinä, että niitä hyvin harvoin kyseenalaistetaan, vääristyvät upouudetkin teorit jo lähtökohdiltaan. Jos haluamme elää eettisemmässä ympäristössä, meidän on viestittävä, että se ylipäätään on mahdollinen. Kyynisten johtajien kouluttaminen ei johda toimivampaan todellisuuteen. Ghoshal (2005) ei suinkaan aja takaa samaa yltiöoptimismia kuin monet johtamisgurut eli toimimatonta ei kannata nimetä toimivaksi, vaan Ghoshal peräänkuuluttaa tasapainoa eri maailmankuvien välillä. Pitääkö kaikkien teorioiden olla rakennettu sen ajatuksen varaan, että henkilöt ovat epäluotettavia ja omaa etuaan ajavia ja muunlainen käytös on perusteeton poikkeus?

2.1.2. Johtamismuotien kysyntä ja suosio

Abrahamson esittää vuonna 1996 julkaistussa artikkelissaan, että sosiopsykologisten tekijöiden lisäksi teknologiset ja sosiaaliset tekijät vaikuttavat johtamismuotien kysyntään. Johtamismuotien luojat levittävät kollektiivista uskoa siihen, että tietyt johtamistavat ratkaisevat yrityksen kilpailuhaasteen ja että nämä tekniikat edustavat uusinta uutta johtamisen alalla. Jotta muotien luojat säilyttäisivät uskottavan asemansa, täytyy heidän havaita johtajien viimeisimmät preferenssit, esittää nämä preferenssit moderneina uutuuksina ja jakaa retoriikka sitten takaisin sitä kuluttaville yhteisöille ennen muita. Sidosryhmät näkevät näiden tekniikoiden käyttäjät edistyksellisinä ja viimeisimmät keksinnöt huomiotta jättävät tahot taas vanhanaikaisina ja aikansaeläneinä.

Abrahamsonin (1996) mukaan johtamismuotien tulee uudenaikaisen imagonsa lisäksi vaikuttaa rationaaliselta ja edistykselliseltä. Yhteiskunnalliset odotukset osaltaan luovat markkinoita johtamistekniikoille, jotka nähdään edistyksellisinä ja loogisina. Koska sidosryhmät odottavat tehokasta ja järkipäristä johtamista, tulee johtajien vähintään antaa sellainen kuva, että he toteuttavat tekniikoita, joilla tämä päämäärä saavutetaan. Johtajat itse näyttävät joko edelläkävijöiltä tai vanhanaikaisilta sen mukaan, soveltavatko he uusina pidettyjä tekniikoita vai eivät. Sidosryhmille tekniikoiden käyttäminen luo joko luottamusta tai epäluottamusta organisaation tulevaisuuteen ja heidän tukensa taas vaikuttaa suoraan organisaation selviytymismahdollisuuksiin ja johtajankin uraan. Kulttuurillinen kehitysarvostus luo loputtoman kierteen, jossa aina uutta edistystä on tapahduttava jatkuvasti muuttuvien standardien mukaan. Kaikkien tekniikoiden soveltamista ei kuitenkaan pidetä edistyksellisenä ja positiivisena vaan suunnanvaihtajat voidaan nähdä myös tempoilevina ja epäjohtonmukaisina. Abrahamsonin (1996) mukaan juuri muodinluojayhteisön rooli on ratkaiseva sen määrittämisessä, mitä tekniikoita pidetään suotavina. Muodinluojayhteisö vaikuttaa kollektiivisen uskoon siitä, mitkä tekniikat ovat rationaalisia ja edistyksellisiä.

Abrahamson (1996) esittelee muodintutkimuksessa löydetyt vaiheet, joiden tuloksena muoti-ilmiö syntyy. Neliosainen prosessi koostuu keksimisestä, valinnasta, prosessoinnista ja jakelusta. Prosessin seurauksena toimiala tuottaa innovaatioita, joista kysynnän mukaan muodostuu muoti-ilmiöitä. Keksimisvaiheessa muodinluojayhteisö tuottaa kollektiivisen uskon siihen, että tietyt tekniikat ovat sekä uusia (ne voivat olla myös uudelleenkierrätettyjä) että parannuksia edellisiin nähden. Valintavaiheessa useista joko johtajien tai tutkijoiden keksimistä ideoista poimitaan vetoavimmat prosessoitavaksi. Valintaan vaikuttaa uusien ilmiöiden kysynnän aistimisen lisäksi kysynnän kohdentaminen ja muokkaaminen. Nousevat sosiopsykologiset ja teknologistaloudelliset tekijät luovat kysyntää tiettytyypisille tekniikoille.

Näiden tekniikoiden levitysvaiheessa osa niistä menestyy kun toiset unohdetaan. Menestyvät ilmiöt vaikuttavat seuraavien trendien havaitsemiseen ja niiden muodostumiseen. Prosessivaiheessa muodinluojat luovat retoriikan, jolla kohderyhmälle saadaan myytyä idea rationaalisena ja edistyksellisenä. Retoriikan tarkoituksena on perustella miksi tekniikan käyttö on välttämätöntä ja miten kyseinen tekniikka auttaa tyydyttämään tämän tarpeen. Retoriikan keinoin korostetaan tiettyjä puutteita, joissa organisaatiolla olisi parantamisen varaa, joihin johtajan tehtävänä olisi puuttua ja joihin tekniikka tarjoaa ratkaisun. Tähän on olemassa erilaisia retorisia keinoja pelottelusta tieteelliseen todisteluun. Argumentteihin kuuluu usein esimerkkien käyttäminen, muka-tieteelliset perustelut ja aidosti tieteelliset todisteet. Tieteellistä tietoa referoidaan uskottavuuden saamiseksi ja rationaalisuuden osoittamiseksi, mutta siinäkin sorrutaan helposti harhaanjohtaviin lainauksiin (Abrahamson 1996). Retoriikka voidaan rakentaa joko todistamalla tekniikka innovaatioksi tai yksinkertaisesti markkinoimalla tekniikkaa houkuttelevalla tavalla. Jakeluvaihe voidaan toteuttaa joko suoraan tai välillisin keinoin. Massamedian lisäksi mm. erikoisjulkaisut, konsulttikirjat, akateemiset lehdet ja konferenssijulkaisut välittävät tietoa johtamismuodeista. (Abrahamson 1996)

Abrahamson (1996) huomauttaa johtamismuotien kysyntään vaikuttavan sosiopsykologisten tekijöiden lisäksi muutosten teknologiassa ja taloudessa. Sosiopsykologiset selitykset liittyvät turhautumiseen, kyllästymiseen ja statukseen. Yksi muotien syntyä selittävä tekijä liittyy yksilön psykologiseen tarpeeseen. Muotien nähdään tyydyttävän yksilöiden keskenään ristiriitaisia tarpeita toisaalta yksilöllisyyden ja toisaalta konservatiivisuuden välillä. Johtamismuodeissa tämä merkitsee, että johtajat haluavat vaikuttaa sekä originaaleilta että uskottavilta. Koska mikään ei kuitenkaan ole uutta ikuisesti, ajan ja suosion myötä johtajat joutuvat etsimään uusia tekniikoita yksilöllisyytensä toteuttamiseksi. Toinen sosiopsykologinen kysyntäselitys on yksilöiden kokema turhautuminen, joka heikentää institutionaalisia rajoitteita ja jättää heidät epärealististen toiveiden armoille. Nämä turhaumat johtavat ajan myötä uuteen epätoivoon ja uusien ihmeläkkeiden etsintään. Sosiologisen selityksen mukaan taas muodit erottavat arvostetut jäljittelijöistä johtaen arvostettujen erottumishaluun ja hierarkiassa alempana olevien matkimisinnokkuuteen. Teknologis-taloudellisiin syihin taas liittyvät ne muotiyhteisön ulkopuoliset muutokset, jotka vaikuttavat kysynnän syntyyn: taloudelliset, poliittiset ja organisatoriset tekijät. Makroekonomiset vaihtelut voivat johtaa tehokkuus- tai HR-painotteisiin tekniikoihin kun taas poliittiset vaihtelut saattavat vaikuttaa työvoimapolitiikkaan ja johtaa siihen vastaavaan johtamistekniikkaan. Myös organisaatioiden sisällä elää sellaisia ratkaisemattomia konflikteja, joiden olosuhteiden muutos saattaa luoda kysyntää tietynlaisille tekniikoille. Organisaatiothan kehittyvät

vuorotellen joustaviksi tai tehokkaiksi ja avoimiksi tai valvotuiksi ilman lopullista asettumista kumpaankaan ääripäähän. (Abrahamson 1996)

Huczynski (1993) selittää johtamismuotien suosion vaihtumisia johtajien (kuluttajina) ja konsulttien (palveluntarjoajina) tietoisella ja tiedostamattomalla ideoiden yhteentörmäyksellä. Johtamismuotien suosiota Huczynski (1993) selittää organisaatioon, kilpailuun, yksilöön ja palveluntarjoajiin liittyvillä syillä. Huczynski (1993) erittelee, että organisatorisella tasolla tekniikka voi olla ratkaisu tiettyyn ongelmaan, motivaatiotekijä, uusi ratkaisu pysyvään ongelmaan tai muutoksen mahdollistaja. Silloin kun tekniikkaa käytetään tietyn, määritellyn ongelman ratkaisemiseen, ei välttämättä kyse ole siitä, että tilanne organisaatiossa olisi täysin uusi vaan että johtajat näkevät tilanteen uudella tavalla eli ongelma vaikuttaa sillä hetkellä tärkeältä ja puuttumisen arvoiselta. Pysyviin ongelmiin tarjottavat uudet ratkaisut taas liittyvät huomion kiinnittämiseen tiettyihin tärkeisiin aiheisiin jotka pysyvät jatkuvasti mukana liiketoiminnassa, mutta kaipaavat säännöllisesti erityishuomiota, jotta henkilökunta muistaa keskittyä toiminnan eri aspekteihin, joihin se muuten helposti turtuu. Motivaatiotekniikkana johtamismuotia käytetään henkilökunnan motivaation säilyttämiseen ja muutosvälineenä tavoitena on taas asenteen muuttaminen. (Huczynski 1993)

Huczynskin (1993) mukaan kilpailuun liittyvän kysyntäselitykset nojaavat tekemisen osoittamiseen, edistyksellisyyden osoittamiseen ja kilpailuun vastaamiseen. Johtajilla voi olla tarve osoittaa sidosryhmille, että he tekevät jotain tehokkuuden lisäämiseksi tai organisaatio haluaa vaikuttaa pioneerilta, joka ensimmäisenä soveltaa viimeisimpiä keksintöjä. Kilpailuun liittyvä motiivi johtamisilmion kulutukseen saattaa olla myös kilpailijoiden toimiin vastaaminen niin, että asiakkaille ei ainakaan jäisi kuvaa, ettei yritys kiinnitä tekniikan osoittamaan asiaan huomiota. Tekniikan toimivuudella ei tällöin ole mitään tekemistä sen käyttöönoton kanssa vaan sillä, että yritys haluaa osoittaa olevansa kiinnostunut siitä, mistä on yleisesti puhe ja mitä pidetään edistyksellisenä.

Huczynskin (1993) mukaan yksilöön liittyviä johtamismuotien suosioselityksiä ovat uraedistys, puolustus, helppous, status ja tylsistyminen. Uran puolesta toimiessa johtajaa saattaa motivoida kunnia siitä, että jos tekniikka toimii tulosten saavuttamisessa, hän on ollut se, joka ratkaisun on organisaatioon tuonut. Uusien tekniikoiden esitleminen organisaatiolle myös osoittaa muille, että johtaja on aktiivinen ja kehityshenkinen. Puolustustekniikkana johtamismuoti taas suojaa johtajaa tilanteessa, jossa tekniikka osoittautuu toimivaksi ja hän ei halua joutua perustelemaan, miksei hänen organisaationsa ole sitä implementoinut. Myös statussyy selittyy toimivan tekniikan tuomalla kunnialla ja asemalla. Johtaja saattaa kaivata kollegoiden arvostusta ja tietä sisäpiiriin. Koska johtaja myös luottaa kollegoiden

arvostelukykyyhin, hän saattaa soveltaa uutta tekniikkaa koska kaikki muutkin tekevät niin. Helppouden luoma houkutus taas nousee ongelmien monimutkaisuudesta. Koska moniulotteiset ja laajat ongelma-alueet vaativat asioihin perehtymistä ja aitoa kiinnostusta, houkutus esitellä ihmelääke voi olla suuri koska se säästää aikaa. Viimeinen yksilötaso kysyntäselitys on yksinkertaisesti muutoksen mukavuus. Ihmiset turtuvat tuttuun ja turvalliseen ja kaipaavat vaihtelua. (Huczynski 1993)

Johtamisgurujen vaikutus johtamismuotien vaihtumiseen on Huczynskin mukaan (1993) selitettävissä muutoksen väijäämättömyydellä ja tiedonsuodatuksella. Muotien luojat tietävät alun alkaenkin, ettei mikään tekniikka tuo pysyvää ratkaisua, vaan että tämän muodin jälkeen seuraa uusi. Tuote on siis suunniteltukin syrjäytettäväksi. Yleisesti tiedetyt, toimivat totuudet eivät tuo kellekään rahaa koska niitä ei voi patentoida. Sen sijaan vetoavasti paketoitu näennäishelpotus on asia, jota voidaan myydä koska siihen liittyy mystiikkaa, seikkoja joita yritys ei valmiiksi tunne. Yksi menestyvän tekniikan tunnusmerkeistä tuntuu olevan sen intohimoisten kannattajien ja intohimoisten vastustajien olemassaolo: tekniikka, joka herättää tunteita on myytävissä. Johtamisgurujen voidaan myös nähdä säästävän johtajien aikaa koska he säästyvät uuvuttavalta tekniikoiden vertaamiselta kun he ottavat vain muodin mukaisen, ymmärrettävissä olevan ratkaisun ja kokeilevat sitä. (Huczynski 1993)

Huczynskin (1993) argumentti siis on, että tekniikoiden päämääränä ei ole vain tehokkuuden ja tuloksellisuuden parantaminen. ”*Every manager felt himself forced or pressured into developing a unique, contingent approach to meet the problems of the particular situation.*” Pinnalliset ratkaisut johtavat tilanteeseen, jossa ratkaistaan ongelma tavalla, joka synnyttää uuden ongelman ja sen ratkaisemiseksi lanseerattujen muotien kierteen.

2.1.3. Johtamisretoriikan uskonnollinen, maaginen ja hurmiollinen sävy

Ackers & Preston (1997) kiinnittävät huomiota modernin johtamisretoriikan uskonnolliseen sävyyn ja siihen, että organisaatiot ovat alkaneet vaatia työntekijöiden sieluja sitoutumisen merkinä. Etenkin johtajakoulutuksen diskurssissa näkyy uskonnollisuuteen perinteisesti liitetyt kuvaukset kääntymisestä, uudelleensyntymisestä, radikaalista muutoksesta ja uskon lujuudesta. Yritykset ovat huomanneet, että arvoiltaan sitoutuneet henkilöt toimivat yhdenmukaisesti yrityksen vision kanssa ja ovat siis keksineet promotoida yrityksen arvojen omaksumista erilaisin menetelmin kiinnittämättä suuremmin huomiota missionsa oikeutukseen. Johtajakoulutusohjelmissa pyritään saamaan juuri yrityksen keskeisimpänä pitämät henkilöt omaksumaan yrityksen tärkeänä pitämät arvot kyselemättä yksilöiden omien arvojen mahdollisen ristiriitaisuuden perään tai harkitsematta kauaskantoisempia seurauksia.

Ackers & Preston (1997) kyseenalaistavat johdon oikeuden vaatia työntekijöiltään sen laajuista itsetutkiskelua mitä johtamiskoulutuksessa joissain tapauksissa harjoitetaan.

Organisaatiokoulutusten toimivuus on kyseenalaista (Ackers & Preston 1997). Uskonnollinen kääntyminen perustuu vapaaehtoisuuteen kun taas organisaatioon kuulumisen saattaa hyvinkin usein olla olosuhteiden pakko tai vähintäänkin ehdonalainen jäsenyys. Ackers & Preston (1997) näkevät tässä laajemmankin painopisteen muutoksen työntekijöiden oikeuksista työnantajan diktatuuriin. Organisaatioiden kulttuurit ja sitoutumisen merkitys ovat niin laajasti tapetilla, että suuri osa keskustelusta, etenkin konsulttikirjoissa, jättää eettiset näkökohdat ja työntekijöiden oikeudet kylmästi huomiotta. Tähän kiinnittää huomiota mm. Weaver ja Kleber Treviño (2001) vaatiessaan henkilöstöfunktion kiinteämpää osallistumista organisaation etiikkaohjelmiin. Unitaristisen näkemyksen mukaan yrityksen ja yksilöiden edut ovat yhdenmukaiset eikä ristiriitaa tavoitteiden välillä ole.

Johtamiskoulutuksen väitetään kehittävän siihen osallistuvia ja parantavan heidän työviihtyvyyttään. Kriitikoiden mukaan taas johtamiskoulutus ajaa yksinomaan yrityksen, sekä etenkin sen johtajien, etua manipuloiden röyhkeästi osallistujia siihen suuntaan kuin ylin johto näkee tarpeelliseksi (Ackers & Preston 1997). Erilaisilla johtamistekniikoilla saadaan työntekijät hysteriseksi ja kuvittelemaan, että heidän täytyy olla täydellisiä eikä heille jää paljon tilaa omalle persoonalleen.

Julkisuuteen nousee yhä enemmän karismaattisia sankarijohtajia (Ackers & Preston 1997), joiden osaamisena on nimenomaan ihmisten käsitteleminen. Näitä esikuvia gurujen on helppo hyödyntää esitellessään optimaalista johtajaa. Johtamiskoulutus antaa osallistujille eliittistatuksen ja vihjaa, että yrityksen johtamiseen tarvittavat taidot täytyy oppia ylemmällä tasolta olevilta, joilla on perimmäinen viisaus organisaation menestysreseptin aineksista.

Johtamiskoulutusohjelmat, jotka keskittyvät organisaatiokulttuurin opettamiseen olettavat, että kulttuuri on tiettyjen henkilöiden hallinnassa oleva resurssi; että johtajien esimerkki toimii toivotun käyttäytymisen mallina muille työntekijöille ja; että johtajat voidaan kouluttaa toteuttamaan sitä kulttuuria, jota yritys tavoittelee (Ackers & Preston 1997). Ylin johto siis olettaa, että heillä on oikeus kontrolloida johtajiensa ja henkilöstönsä tekemisiä ja käyttäytymistä ja että viestimällä koulutettaville mitä heiltä odotetaan, heidän voidaan odottaa myös toimivan niin kuin on opetettu. Tämä taas liittyy suoraan keskusteluun organisaatiokulttuurin hallittavuudesta ja etenkin sen merkityksestä henkilöstölle. Muokatessaan organisaatiokulttuuria yritykset pyrkivät kontrolloimaan työntekijöitään tavalla joka sotii yksilönvapauskäsitteitä vastaan (Ackers & Preston 1997). Yritykset saattavat

yksioikoisesti vain olettaa työntekijöiden automaattisesti suostuvan arvojensa ja uskomustensa ronkkimiseen pelkän työsopimuksen nojalla. Organisaatiokulttuurihankkeet siis naamioituvat yksilöllisyyttä kunnioittaviksi polkien samalla yksilöiden valinnanvapautta. Työntekijöillä ei usein ole paljon muita realistisia vaihtoehtoja kuin kuuliaisesti jälleen kerran toteuttaa työnantajansa viimeisintä keksintöä vaikka se merkitsisi syvällisiä keskusteluja omista arvoista, intensiivisiä tiimikoulutuksia, omiin tavoitteisiin liittyviä suhteettomia odotuksia ja yksityiselämän uhraamista sitoutumisen osoittamiseksi. Johtajien kohdalla tämä taas merkitsee yrityksen arvoihin myöntymistä urakehityksen ja ylennysten varmistamiseksi. Johtamiskoulutuksen sanotaan rakentavan illuusion järjestyksestä ja jatkuvuudesta tukahduttamalla erilaisuus, vähentämällä epävarmuutta ja uskottelemalla kehityksen jatkuvan (Ackers & Preston, 1997). Äärimmäisissä tapauksissa johtajien odotetaan ”haastavan itsensä henkilönä” eli muuttamaan omaa persoonaansa sopimaan yrityksen odotuksiin.

Ackersin ja Prestonin (1997) arvioiman johtamiskoulutuksen osallistujat suhtautuivat skeptisesti sekä kulttuurillisen muutoksen kestävyYTEEN että sen eettisyyteen. Työn arjessa kukin liukuu nopeasti takaisin omiin rutiineihin ja innostavat tsemppauspuheet jäävät juhlapuheiden tasolle. Myös yksilöiden erilaisuus otettiin esille. Toiset yrittävät tosissaan toimia pyydetyn mukaisesti kun taas toiset suhtautuvat muutosoppeihin jo lähtökohtaisesti skeptisemmin. Osallistujia häiritsi myös vaatimus henkilökohtaisuuksien ruotimisesta. Riskinä yksilötasolla on myös muuttuminen paineen mukaiseen suuntaan, jolloin henkilö herkästi menettää jotain oleellista itsestään. Jos johtajat joka kerta organisaatiota vaihtaessaan joutuvat muuttamaan myös sisintään, missä pisteessä on jo unohtanut mitä siellä alun perin oli ja mikä on muualta puoliväkisin ja puolisalaa syötetty? Yksi osallistujista mietti mitä tapahtuisi jos joku ilmoittaisi jättävänsä leikin kesken ja lähtevänsä kotiin. Kaikilla on aika hyvä arvaus siitä mitä todennäköisesti tapahtuisi ja tämä kertoo jo paljon ohjelmien väitetystä vapaaehtoisuudesta. Toinen osallistuja taas huomautti, ettei amatööripsykologina toimiminen kuulu johtajien tehtäväkenttään tunnustaen näin ihmisten mielillä leikkimisen vaarat.

Ackers & Preston (1997) summaavat, että on jotain hyvin häiritsevää siinä, että henkilökohtainen tarkoitus löytyy modernin yrityksen rakenteiden sisältä. Siinä ei palvella sen suurempaa tarkoitusta kuin liikevoiton tekeminen, eikä yleensä edes tekijän taskuun. Yrityskulttuurin puolestapuhujat väittävät, ettei organisaatioilla ole varaa olla muokkaamatta henkilöstöresurssejaan ja täten tarkoitus pyhittää keinot. Ackers & Preston (1997) maalaavat osuvan kuvan yrityksen kiusauksesta ”varastaa” työntekijöiden omasta elämästä pitkillä työpäivillä ja kohtuuttomilla työmäärillä, koska rajoja ei ole asetettu. Johtamiskulttuuri-ilmiössä huomataankin preferenssi vaivihkaisia yksinvaltiasmalleja kohtaan työntekijöiden oikeuksia korostavien mallien sijaan. Uhka yksilön oikeuksia kohtaan on erityisen merkittävä

silloin, kun hänellä ei ole kohtuullisia mahdollisuuksia poistua tilanteesta esimerkiksi vaihtamalla työpaikkaa. Ackers & Preston (1997) muistuttavat yksilön oikeuksien ohittavan ja ylittävän yrityksen oikeudet, koska viime kädessä yrityksen oikeus vaikuttaa työntekijöidensä itsetuntoon ei ole yksiselitteinen tai ilmeinen: "...concerns about 'freedom of conscience' arise in relation to psychological tests that punish or reward individuals, not according to their performance or behaviour, but according to their attitudes and personality." Yrityksen menetelmät voivat myös olla toimivia (liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamisessa) ja tarkoituksenmukaisia, mutta epäeettisiä. Kulttuurillisen muutoksen retoriikassa ja realiteeteissa saattaa myös olla merkittävä ero. Henkilöstö tottuu meneviin ja tuleviin muutosohjelmiin ja elää tai näyttää niiden edellyttämää roolia kunnes seuraava muoti rantautuu.

Johtamis- ja henkilöstökoulutukset, jotka kohdistuvat työntekijän persoonaan, kätkevät hetkeksi sen tosiasian, että valtarakenteet ovat olemassa yrityksen hierarkioissa vaikka ne nimettäisiin joksikin kauniimmaksi kuten tiimityö, vetovastuu tai verkkorakenne (Ackers & Preston 1997). Yksilöillä on mm. koulutukseen, taustoihin, suhteisiin, kokemukseen ja vaikutelmaan perustuvaa eritasoista valtaa eikä tasa-arvon retoriikka muuta tätä asiaa. Työntekijät toki tiedostavat tilanteen ja siksi he ovat ristiriitaisessa asemassa retoriikan ja omien realiteettien kanssa. Ackers & Preston (1997) huomauttavat, että johtamiskoulutukselle yrityksissä myönnetty erityinen huomio antaa ymmärtää, että vaikka johto edellyttää sitoutumista kaikilta, "jotkut ovat tasavertaisempia kuin toiset" eli johtajien omana ryhmänään kaipaava koulutus vihjaa heidän "johtaja luojan armosta"-asemastaan eikä tasa-arvoiseen asemaan muiden työntekijöiden kanssa.

Jackson (1999) referoi artikkelissaan Luckmannin (1967; artikkelissa Jackson 1999) esittelemää teoriaa, joka liittyy läheisesti Ackersin ja Prestonin (1997) analyysiin guruteoriasta uskontosävytteisenä. Luckmannin (1967; artikkelissa Jackson 1999) mukaan kirkkouskonnon suosion vähenemisen myötä uskonnollisuus sinänsä ei ole hävinnyt vaan se on muuttunut yksityisemmäksi "näkymättömäksi uskonnoksi", jota levittävät median kautta uudet saarnamiehet, jotka räätälöivät sanomansa kuluttajien odotusten mukaisiksi. Jackson (1999) esittää, että Steven Covey johtamisguruna on luonut tällaisen oman näkymättömän uskontonsa, jossa ihmisille tutut ja ilmiselvät asiat saadaan myytyä heille paljastuksina. Palaan Jacksonin (1999) kritiikkiin Coveyn kirjan suhteen hieman tuonnempana.

Jackson (1996) argumentoi, että johtamisgurut manipuloivat johtajan itsetuntoa ja itsetuntemusta luoden houkuttelevat perusteet uuden johtamistekniikan lanseeraukselle organisaatioissa. Postmodernin kulttuuri on vaikuttanut perinteiseen oman itsen

määritelmään. Jackson (1996) lähestyy guruasiaa siitä näkökulmasta, minkä tarpeen nykyinen tarjonta täyttää. Omakuvan voi määritellä prosessina eli miten omaa toimintaa arvioidaan tai rakenteena eli käsitteinä, joilla yksilö määrittelee itsensä. Tiedon vallankumouksen myötä yksilöt ovat yhä sosiaalisempia ja tämä "sosiaalinen saturaatio" (Gergen 1991; artikkelissa Jackson 1996) johtaa omakuvankin popularisoitumiseen, kun ihmiset oppivat, että itsensä voi nähdä eri tavoin. Jackson (1996) johtaa Gergenin (Gergen 1991; artikkelissa Jackson 1996) vaihtoehtosyndroomasta väittämät, että johtajat alkavat epäillä itseään tullessaan tietoisiksi vaihtoehtoisista identiteeteistä; että heidät valtaa informaatioahdistus huomattessaan, että heidän ymmärtämänsä asiat eivät ole samat kuin mitä heidän pitäisi käsittää; ja että on johtajan on mahdoton saada varmuutta milloin hän on omakuvansa kanssa "totuuden" jäljillä.

Jackson (1996) käsittelee artikkelissaan ensisijaisesti "re-engineering"-tekniikkaa, johon liittyy organisaation prosessien radikaali muuttaminen, mutta kyseinen tekniikka voidaan luokitella nimenomaan gurukirjallisuuden promotoimaksi johtamistekniikaksi joten käsittelen Jacksonin (1996) kritiikkiä tässä nimenomaan yleisemmin guruilmiöön liittyen. Jackson (1996) erottelee johtajien itsetuntemuksessa kolme teemaa: omakuvan säilyttäminen, palauttaminen ja edustaminen. Omakuvan säilyttämiseen on puolustusmekanismi gurujen pelottelua vastaan. Etenkin keskijohtoa pelotellaan, ettei heillä ole muuta vaihtoehtoa kuin muokata organisaatiotaan samalla kun vihjataan, että niin tekemättömät ovat pelkureita ja että johtajien tulisi pelotella henkilökuntansa ruotuun. Omakuvan palauttamisessa johtaja taas pyrkii varmistamaan oman asemansa tilanteessa, jossa muutostekniikka uhkaa hänen omaa asemaansa. Gurut luovat toivoa johtajan olemassaolon säilymistä organisaatiossa eläytymällä heidän asemaansa, tarjoamalla heille roolimalleja, vetoamalla johtajien isänmaallisuuteen ja esittämällä muutoksen mahdollisuutena vaikuttaa historiaan. Edustamisessa taas on kysymys odotusten täyttämisen näyttelemisestä. Koska muutostekniikoilla odotetaan muutoksia kautta linjan henkilöstöä myöten, oppii henkilökunta johtajia myöten antamaan ymmärtää, että heillä on uudet asenteet, näkemykset ja taidot.

Jacksonin (1996) mukaan gurujen taidot liittyvät retoriikan lisäksi dramaturgiaan: organisaatiolle luvataan tuloksia ja tuloksettomuuteen kyllästyneille johtajille luodaan seikkailuntuntua muutokseen liittyen. Draaman viettelysosuuteen kuuluu johtajan huomion saaminen ja hänen suostuttelemisensa. Jos johtamista itsessään pidetään näyttelemistä vaativana, on johtamisguruna oltava ohjaajan tasoinen näyttelijöille uskottavasti esiintyäkseen. Muutostekniikan markkinoiminen on symbolien täyttämä draama, johon liittyy niin näyttelijät, juoni kuin ohjaajakin. Retorisena yhteisönä draamaan osallistujat (organisaation henkilöstö) vahvistavat toistensa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhteistä

päämäärää. Gururetoriiikan suostutettelukeinona on usein menneen kunnian palauttaminen, joka on läntisessä kulttuuripiirissä erityisen suosittu koska se liittyy kulttuuriseen käytännöllisyyden ja perinteiden arvostukseen (Bormann 1985; artikkelissa Jackson 1996). Täytöntöönpanovaiheeseen kuuluu tekniikan lopullinen implementaatio. Tässä vaiheessa näytelmä on jo tarkoin käsikirjoitettu ja ohjattu. Juuri tämä mukaan menemisen helppous on merkittävä osa tekniikan viehätystä. Organisaatio valitsee osallistua ja toteuttaa sitten oman roolinsa. Tuottajina toimii hallitus. Epäonnistumisesta syytetään luonnollisesti joko yleisöä tai näyttelijöitä, itse tuotannossa ei ollut mitään vikaa. Akateemikoille jää näytelmässä Jacksonin (1996) mukaan kriitikon rooli. Kriitikon tulee oikeiden kanavien kautta viestiä tuntemalleen yleisölle, onko keisarilla vaatteita.

Vuoden 1999 artikkelissaan Jackson (1999) lähestyy Stephen Coveyn kirjaa ”Tie menestykseen” fantasiateema-analyysin näkökulmasta tuoden esiin ne retoriset keinot ja ideologiset juuret, joille teos rakentuu. Fantasiat määritellään tilanteiden luovina tulkintoina, jotka täyttävät psykologisen tarpeen. Vetoavat fantasiat voidaan integroida maailmankuvaan retorisisina visioina, jollaisina johtamistekniikatkin voidaan nähdä. Retorinen visio on fantasiateemoista koostuva draama. Fantasiateemat taas ovat organisoituja symbolisia vihjeitä, joiden kautta todellisuutta tulkitaan kommunikoimalla. Retorinen yhteisö on se joukko, joka osaa tulkita retorista visiota yhdenmukaisesti ja jonka visio myös sitoo yhteen. Johtamiskirjallisuuden retorisen yhteisön jäsenmäärää on lähes mahdoton arvioida, mutta selvää on, että jonkinlainen johtamistekniikka vaikuttaa jokaisen organisaatiossa toimivan arkeen.

Retoriikan keinoin vaikutetaan ihmisissä (Burke 1962; artikkelissa Jackson 1999) identifioitumiseen, hierarkiaan ja yliluonnolliseen. Kommunikoidessamme pyrimme häivyttämään yksilöllisyyteemme liittyvän eristäytyneisyyden ja identifioitumaan eli leimautumaan muihin. Ihmiset sosiaalisina olentoina järjestäytyvät hierarkkisesti, toimivat sen mukaan ja myös viestivät hierarkkisesti. Yliluonnollisen motiiviin taas selittää inhimillinen tarve löytää merkitystä elämälleen ja teoilleen. Burke (Burke 1962; artikkelissa Jackson 1999) siis selventää hierarkian antavan retoriikalle määrällisen ulottuvuuden kun taas yliluonnollinen antaa sille laadullisen ulottuvuuden.

Jackson (1999) tunnistaa Coveyn kirjassa erilaisia teemoja, jotka vetoavat ihmisten eri tarpeisiin ja arvostuksiin. Bormannin (Bormann 1985; artikkelissa Jackson 1996) mukaan yksi vetoava teema on Amerikkalaista unelmaa tavoitteleva retoriikka. Toinen Jacksonin (1999) tunnistama teema hakee ratkaisuja yksilölähtöisesti eikä yksilön ulkopuolelta. Teema siis keskittyy sisäiseen muutokseen ja yksilön persoonaan sekä muutoksen järjestykseen

juuri yksilötasolta organisaatiotasolle. Hyvinkin transaktiokeskeinen ihmissuhteenäkemyksenä naamioidaan synergiaksi ja win-win-asetelmaksi. Johtajan kannalta tällainen retorinen teema on houkutteleva koska vastuu organisaation muutoksesta sijoitetaan henkilön varaan. Työntekijöitä päinvastoin rohkaistaan olemaan huolehtimatta suurista kuvioista vaan fokuosoimaan energiansa vain omaan vaikutuspiirissään oleviin asioihin Toisekseen työntekijää kehoitetaan syyttämään epäonnistumisista itseään eikä ympäristöään. Tällöinhän epäpätevä johto, huono taloussuhdanne ja irtisanomiset eivät olekaan enää organisaation ja yhteiskunnan ongelmia vaan yksilötason ongelmia, joista muiden ei tarvitsekaan kantaa vastuuta. Retoriikka pelaa organisaation pussiin paremmin kuin ylin johto voisi unelmissaan toivoa (Jackson 1999). Coveyn kirja johtamiseen sovellettuna siis edustaa äärimmäistä konservatismia vaikka promotoi muutosta. Työntekijän kannalta toisaalta Covey promotoi muutosta kaikilla organisaation tasoilla asemasta riippumatta ja mahdollistaa itsensä kehittämisen yrityksen ajalla ja rahalla. Kolmas teema kuvaa suunnan ja tasapainon löytymistä erilaisin esimerkein. Covey antaa myös ymmärtää, että sama mikä pätee yksilöön, pätee myös organisaation ja yhteiskuntaankin. Teeman retoriikka vetoaa ylikuuluttamiseen motiiviin, jossa haetaan vastausta ”miksi”-kysymykseen. Coveyn esittämien periaatteiden mukaan elämisestä perustellaan muiden vaihtoehtojen mahdottomuudella ja menetelmän ylivoimaisuudella.

Clark & Salamanin (1996) mukaan johtamisgurujen työskentely muistuttaa noitatuhtorien näytöstä, jonka menestys riippuu salaperäisyydestä. Clark & Salamanin (1996) analyysi kohdistuu nimenomaan kasvotusten tapahtuvaan guruesiintymiseen, mutta gurun motiivien elementit ovat yhdenmukaiset myös muiden gurutuotteiden kuten kirjallisuuden kanssa. Johtamisguruille on keskeistä kohderyhmänsä tietoisuuden muuttaminen. Johtamisgurujen työ kohdistuu organisaation sijaan sen johtoon eli kohteena ovat johtajat itse. Johtamisgurut siis keskittyvät organisaation humanistiseen puoleen (Clark & Salaman 1996). Gurut väittävät voivansa siirtää omaamansa tiedon organisaation tehokkuuden parantamisesta sen johdolle. Tässä he nojaavat yhdensuuntaiseen, gurun johtamaan sanallisen viestintään. Viesti paketoitetaan arvoituksiin, pulmiin ja havaintoihin, joiden tarkoituksena on tehdä vaikutus kuulijaan tai lukijaan. Asiakassuhde rakennetaan monentyyppisen ”gurutiedon” varaan koska ei ole olemassa erityistä ”johtamistietoa”, jossa guru olisi asiakasta pätevämpi asiantuntija ja johon hän voisi osaamisensa perustaa. (Clark & Salaman 1996)

Gurut hyödyntävät Clark & Salamanin (1996) mukaan mystiikkaa ja modernille organisaatiolle vastakkaisia arvoja kuten organisaation symbolisia, tunteellisia ja epäloogisia puolia. Asiakassuhde perustuu kahdenkeskiseen vuorovaikutukseen, jossa nimenomaan vuorovaikutustaidot ovat tärkeämpiä kuin substanssiosaaminen ja asiakassuhteen

johtamisen merkitys ohittaa johtamisosaamisen merkityksen. Johtamisgurujen esiintymisessä on oleellista riskinhallinta esiintymisessä, jossa outo muunnetaan tutuksi niin, että kohderyhmä tulkitsee merkityksen odotusten mukaisesti. Johtamisgurujen ovat noita-tohtorien tapaan syrjässä niistä yhteisöistä, joissa he toimivat. Gurun suoritus riippuu nimenomaan gurusta ja hänen roolisuorituksestaan, eikä hänen tiedoista tai taidoistaan. Gurun esiintyminen on tunteellista, energistä ja jännittänyttä. Siinä on yllätyksiä ja paradokseja ja maailma käännetään ylösalaisin. Show'ssa on mukana myös ahdistus ja uhka, koska mitä tahansa voi tapahtua.

Clark & Salaman (1996) analysoivat modernissa yhteiskunnassa olevan taialla yhä paikkansa epärationaalisten arvojen ja uskonnon muodossa. Gurut ja noitatorit pyrkivät erilaisin mekaanisin tekniikoin vaikuttamaan niihin kontrolloimattomiin voimiin, jotka fyysisessä todellisuudessamme vaikuttavat. Taiankäytössä yleensä toivottu asiointi sekoitetaan todellisuuteen eli ajatuksiin kohdistuva kontrolli laajennetaan koskemaan myös asioita. Vaikkei kausaalista yhteyttä ajatuksen, teon ja seurauksen välillä olisi, taikuudessa syy-seuraussuhteita vääristellään niin, että tahdottu asiointi johdetaan toteutettuun tekoon. Taikuudessa maailmaa siis manipuloidaan, mutta sille on myös sosiaalinen tilaus koska taikuuden avulla yhteisö käsittelee uhkia. Kysyntä noitatorille, taikuudelle (ja guruille?) lisääntyy epävarmuuden lisääntymisen myötä. Taikuus ja gurutieto ritualisoi optimismin, kasvattaa toivoa ja antaa varmuutta. Taikuuden sivuvaikutuksena on ahdistuksen institutionalisoiminen koska se vahvistaa ahdistuksen syyn olemassaolon ja suojautumisen tarpeen. (Clark & Salaman 1996)

Clark & Salaman (1996) näkevät, että gurutietoon liittyy maagisen ajattelun piirteitä: ajatuksen kaikkivoipaisuus, yhdenmukaisuuksien korostaminen kausaalisuuden sijaan ja ideaalisen tilanteen pitäminen totena. Viestin arvo ei siis ole sen sisällössä vaan sen muodossa, joka saa kohderyhmän pitämään sitä totena. Gurut osaavat symbolein luoda arjesta mystiikkaa. Noitatorien työn tavoin gurut keskittyvät seurausten luomiseen edellytysten sijaan eli se keskittyy oireiden eikä syyn korjaamiseen. Haluttuun asiointiin siis pyritään siihen assosioitua toimintaa jäljittelemällä. Guruteorian maaginen piirre on myös perusteeton painotus optimistisissa malleissa vaikka tosiasiat kuinka puhuisivat niitä vastaan. Gurutieto on usein houkuttelevanoloista, mutta mahdoton toteuttaa: se sisältää enemmän "mutua" kuin todistettavissa olevaa tietoa ja kaikki tuntuu olevan mahdollista. Gurut siis esittävät tutun ilmestyksenä.

Useat henkilöstöön liittyvät guruohjelmat muuttavat itse asiassa työntekijöiden käytöstä heidän asenteidensa sijaan vaikka retoriikka toki keskittyy arvoihin. Ohjelmien suosiosta

Clark & Salaman (1996) päättelivät, että ilmeisesti yrityksille riittää, että heidän henkilökuntansa näyttelee toivottua asennetta ja toteuttaa odotettua käytöstä vaikkei todellista tunneyhteyttä olisikaan. Johtamisen gurukirjallisuuden henkilöstöfokuksen nähdään myös nousevan enemmän Amerikkalaisesta unelmasta (Guest 1990; artikkelissa Clark & Salaman 1996) ja sen symbolisesta arvosta kuin sen tosiasiallisesta vaikutuksesta yrityksen tulokseen. Gurut ovat laajasti kuunneltuja koska empiiristen todisteiden puuttumisesta huolimatta heidän neuvonsa vetoavat ylimmän johdon statukseen ja maskuliinisuuteen liittyviin arvoihin (Tinchy 1983; artikkelissa Clark & Salaman 1996).

2.1.4. Gurukirjojen lukeminen

Pagel (2005) tutki johtajien lukutottumuksia konsulttikirjoihin liittyen ja mikä ohjaa johtajien konsulttikirjavalintoja, koska vain myyntilistojen kärjessä keikkuvien kirjojen edustamat tekniikat vaikuttavat organisaatioihin. Organisaatorakenteen, kielinormien ja työnkuvan on todettu vaikuttavan lukijan tulkintaan yrityskirjallisuuden suhteen. Pagel (2005) lähestyy lukutapoja semiotiikan näkökulmasta tarkastellen johtajien suosimaa ja hylkimää kirjoitustyyliä niiden merkkien kautta, joiden perusteella johtajat tulkitsevat kirjan hyväksi tai huonoksi. Johtajat tulkitsevat kirjan laadun tiettyjen koodien perusteella, jotka he assosioivat tarkoittavan hyödyllistä kirjaa tai päinvastoin. Koodit ovat yhteisön yhteisten sääntöjen ohjaama merkkikokoelma, jonka avulla merkityksiä jaetaan kulttuurissa. Lukeminen voidaan nähdä prosessina, jossa teksti on ensin koodattu kirjoittajan toimesta ja sen jälkeen lukija purkaa koodin lukiessaan tekstiä. Prosessiin kuuluu siis sekä tekstiin liittyviä että tekstin ulkopuolisia tekijöitä.

Kaikki Pagelin (2005) haastattelemat johtajat suosivat selkeästi konsulttikirjallisuuden kirjoitustyyliä akateemisen tyylin sijaan. Johtajat tunnistavat tyylien erot koska tuntevat molemmat kirjoitustavat. Akateemisia tekstejä kuvataan pitkinä, hämärinä, monimutkaisina, toistavina, epäsuorina, abstrakteina, vaikealukuisina ja tylsinä. Akateemisten tekstit vaativat useita lukukertoja ja ovat hankalia soveltaa. Niiden tavoite ei ole selvä. Konsulttikirjoja sen sijaan luonnehti termit lyhyt, tiivis, suora, konkreettinen ja selkeä.

Johtajat suosivat Pagelin (2005) havainnon mukaan kirjoja, joiden sivumäärä osui 100 ja 200 sivun väliin koska niitä pidettiin nopealukuisina ja nimenomaan aika on resurssi, jota johtajilla ei ole. Ajanpuute siis vaikuttaa lukemismieltyyksiinkin. Suurin osa johtajista suosi lyhyitä, selkeitä lauseita, joissa ei olisi turhaa toistoa. Puolet tutkituista johtajista piti siitä, että pääkohdat eroteltiin selkeästi muusta tekstistä esimerkiksi taulukoihin ja kuviin sen sijaan, että kantava ajatus olisi itse pitänyt kaivaa esiin usean kappaleen mittaisesta sanahelinästä. Toisaalta loputtomia esimerkkejäkin pidettiin epäilyttävänä koska ne olivat tehoton tapa

ilmaista tarkoituksensa. Melkein kaikki haastateltavat valitsivat konkreettisen abstraktin sijaan eli anekdootit, esimerkit ja sovellukset nähtiin suotavina. Sanaston, lauserakenteen ja arvioidun selkeyden perusteella johtajat luokittelivat kirjan joko helppoa tai vaikeaa kieltä sisältäväksi ja valitsivat mieluummin konsulttikirjan, joka oli heidän mielestään jo valmiiksi ymmärrettävässä muodossa.

Kirjan akateemisuutta ei suinkaan arvioitu kirjailijan pätevyuden mukaan vaan nimenomaan kirjoitustyylin perusteella. Aiemmissa analyyseissä on johtajien lukemismielityksiä perusteltu heidän älyllään kun taas Pagel (2005) päättelee johtajien lukupreferenssien selittyvän erilaisilla tekstin ulkopuolisilla syillä, joista keskeisimmät ovat aika, käytettävyys ja muutosvastarintaan varautuminen. Aika on näistä kolmesta johtajien lukupreferenssejä muokkaavista tekstin ulkopuolisista tekijöistä tärkein. Kohderyhmällä ei yksinkertaisesti ole enempää aikaa käytettävissä lukemiseen ja monimutkaisten, pitkien ja yksityiskohtaisten kirjoja läpikäilyminen vie merkittävästi enemmän aikaa kuin lukijoilla oli käytettävissä. Etenkin ylimmän johdon aikaa syö organisaation johtamisen lisäksi muut velvollisuudet kuten vapaaehtoistyö, edustaminen ja vastuutehtävät omasta vapaa-ajasta ja perheestä puhumattakaan. Populäärikirjallisuus vastaa paremmin ajankäyttöpaineisiin kuin akateemiset tekstit. Käytettävyys taas liittyy kirjan annin valmiiseen sovellettavuuteen ja jakeluun. Johtajat hakevan tiedonetsijän ja -jakajan roolissaan sellaista tietoa, jonka voivat vaivattomasti välittää muille. Akateemiset tekstit täytyy tulkita yleisöä varten kun taas konsulttikirjallisuus käyttää tuttuja termejä ja on jo lähtökohtaisesti ymmärrettävässä muodossa. Muutosvastarinnan valmistautuminen taas nousee henkilökunnan kyynistymisen tunnistamisesta ja johtaa johtajan etsimään tekniikoita, joissa on jo valmiiksi perusteltu miksi asia tehdään tietyllä tavalla. Koska erilaisia metodeita tulee ja menee organisaatioissa, ei niiden implementointi ole vain kommunikointikysymys vaan vakuuttamiskysymys. Epämääräistä ideaa ei saada myydyksi organisaatiolle eikä siihen sitoudu kukaan vaan henkilöstö jää tyynesti odottamaan, että innostus menee ohi ja he saavat palata arkeen. Konkreettiset esimerkit auttavat johtajia viestimään henkilöstölle miksi juuri tämä muutos olisi tarpeellinen.

Johtajat pääsääntöisesti mainitsivat konsulttikirjojen lukemisen syyksi ideoiden skannauksen (Pagel 2005). Kirjan valitsemiseen johtava päätösprosessi luonnollisesti vaikuttaa siihen, mitkä ideat tulevat luetuksi ja mitkä jäävät kirjakaupan hyllyyn. Ensimmäinen johtajien kirjavalintaan vaikuttava tekijä on kirjan pituus. Kirjan pituus vaikuttaa suoraan aikaresurssiin. Pitkiä kirjoja saatetaan helpommin lukea selailleen ja valikoiden eli lukemisvalinta jatkuu siinäkin vaiheessa, kun kirja on jo käsissä. Tässä vaiheessa kirjan rakenne vaikuttaa lukuvalintaan. Jos kirja on monisanainen, johtajat hyppivät tarpeettomiksi koettujen

kappaleiden yli. Monisanaisuutta kuvataan pitkillä selityksillä ja toistolla: kirjoittaja käyttää tarpeettoman paljon tilaa sellaisen asian selvittämiseen, jonka voisi esittää monta kertaa lyhyemminkin. Esitysmuoto koetaan tylsäksi ja hidaslukuiseksi. Monisanaisuus viittaa myös huonoon laatuun: ellei asiaa osata sanoa tiiviisti, tuhlataan lukijoiden aikaa. Kirjan loppuun lukemista edistää oleellisten asioiden esittämismuoto: lukusääntönä on, että jos pääkohdat ovat selkeästi esillä, selaa kirja läpi ja jos pääkohdat on piilotettu tekstiin, älä lue kirjaa. Yhteenvedot, listat, taulukot ja kuvat mahdollistavat kirjan lukemisen ilman, että sen sisältö ymmärretään väärin. Jos selkeä esitystapa saa johtajan kiinnostumaan kirjan sisällöstä, hän voi jopa lukea sen kokonaan. Konkreettisten esimerkkien puuttuminen tulkitaan myös merkiksi siitä, ettei kirjaa kannata lukea. Sama pätee monimutkaisuuteen. Esimerkit helpottavat kirjan idean omaksumista ja soveltamista omaan organisaatioon. Yksinkertaiset kirjat luetaan todennäköisemmin ja niiden promotoimat ideat saavat siis todennäköisemmin yleisön. Toisaalta kirjan saamat suositukset vaikuttavat sen lukemiseen. Jos kirja on saatu arvostetulta kollegalta tai esimieheltä, se luetaan velvollisuudentuntoisesti rakenteesta huolimatta.

2.2. *Johtamisgurujen kritiikin kritiikki*

Collins (2001) kritisoi guruteorian negatiiviseksi leimaavien unohtavan kuluttajan aktiivisen roolin kulutusprosessissa. Guruteorian voidaan nähdä rakentavan maailmankuvaamme. Collins (2001) kirjoittaa, että jos guruteorian mollaajat ovat teorioissaan oikeassa, ei johtajia voikaan valistaa, koska he ovat silloin helposti höynäytettäviä uhreja. Brändäyksen Collins (2001) kirjoittaa yrittävän irrottaa tuote hinta- ja sisältökilpailusta luodakseen vetoavan yhteyden tuotteen lisäarvoa tuottaviin ominaisuuksiin ja kuluttajan identiteettiin. Kuluttajan ei kuitenkaan ole mikään pakko ostaa. Brändäyksellä siis muokataan todellisuutta niiltä osin kuin tietyt tuotteet voidaan saada vaikuttamaan houkuttelevammilta kuin toiset. Gurut menestyvät nimenomaan levittämällä ideoita materiaalsen hyvän saamiseksi. He työstävät johtamisen ideaa eivätkä johtamista sinänsä.

Collins (2001) kuvaa guruteorian vaikuttavan kuluttajiinsa psykodynaamisesti lievittämällä elämään liittyvää epävarmuutta ja ahdistusta. Koska johtaminen alana on Gowler & Leggeä (1983; artikkelissa Collins 2001) mukailen retoriikkaa, jonka tarkoituksena on oikeuttaa johtaminen, tämä gurutururssikin vaikuttaa maailmaamme ja muuttaa sitä. Kuluttaminen on aktiivinen prosessi, jossa merkitys muokkautuu kulutuksen myötä. Koemme asiat eri tavalla erilaisten taustojemme vuoksi ja liitämme kokemaamme, näkemäämme ja lukemaamme merkityksiä sitä mukaa kun koemme, näemme ja luemme. Erityisesti rajatuotteilla ("boundary objects") on merkitystä ideoiden siirtäjinä, koska ne määritelmän mukaan joustavat paikallisiin olosuhteisiin ja sisältävät myös universaalimpaa merkitystä. Johtajat voivat täten

soveltaa guruteoriaa yllättävillä tavoilla, jotka eivät olleet gurujen eivätkä akateemikkojen ennalta nähtävissä. Teorioiden ideoita voidaan myös alueellisesti soveltaa hyvinkin eri tavalla päätyen näin menetelmiin, jotka eroavat huomattavasti alkuperäisestä ajatuksesta tai ovat jopa ristiriidassa sen kanssa. Guruteorian puolestapuhujat vetoavat usein unitaariseen teoriaan organisaatioista syyttäen epäonnistumisista implementaatiota tai johtajaa sen sijaan, että organisaatiot nähtäisiin jo valmiiksi ristiriitaisina ja tunnustettaisiin niiden poliittinen luonne kunkin teorian tulkitsijoina. Rajatuotteen näkökulmasta johtamisteorioiden nopea vaihtuminen ei johdu niinkään gurujen tuputuksesta kuin siitä, etteivät johtajat informaatioteknologian aikakaudella pystykään enää yksin määrittelemään merkitystä alaisilleen. (Collins 2001)

Kuitenkin summatessaan guruteorian olevan tärkeää koska se voi vaikuttaa omakuvaamme, Collins (2001) tulee perustelleeksi juuri sen seikan minkä vuoksi monet teoreetikot suhtautuvat siihen äärimmäisen kriittisesti: guruteorian voima organisaatioiden muuttajana (Abrahamson 1996; artikkelissa Collins 2001) tekee siitä potentiaalisesti uhan, jonka esiintuominen on juuri niiden akateemisten kirjoittajien varassa, joiden toimeentulo ei ole tekniikoiden suitsuttamisesta kiinni. Guruteoreetikot itse kyllä huolehtivat positiivisten puolten näkyvyyden varmistamisesta. Tässä mielessä Collins (2001) and Abrahamson (1996) ajavat samaa asiaa toivoessaan huomion kiinnittämistä guruteoriaan eikä sen hyljeksimistä ohimenevänä ja siksi merkityksettömänä ilmiönä.

Collins jatkaa vuonna 2004 kärkkäästi gurukriitikoiden kritiikkiään kiinnittämällä huomion analyysien tuotantopainotteisuuteen. Collinsin (2004) teesi on, että johtajat soveltavat johtamistekniikkareseptejään luovilla ja yllättävillä tavoilla, jotka johtavat ohjeiden soveltamiseen, muokkaamiseen ja muuttamiseen niin, että alkuperäinen ohje saa paikallisen muodon. Collinsin (2004) mukaan aiemman tutkimuksen heikkous on sen laajasti hyväksymässä oletuksessa, että johtajat itse asiassa tekevät mitä konsultit käskivät, vaikka johtajat itse asiassa aktiivisesti tulkitsevat saamaansa tietoa. Collins (2004) kiinnittää huomiota myös oletuksiin, että akateemikot tietäisivät totuuden paremmin kuin toteuttajat itse ja että organisaatiot olisivat toiminnassaan rationaalisia. Collins (2004) rakentaa argumenttinsa Salamanin (2002; artikkelissa Collins 2004) ja Kieserin (1997; artikkelissa Collins 2004) aiempiin huomioihin gurututkimuksesta ja ilmiön luonteesta. Kaikkien tavoitteena on monipuolistaa tutkimuskenttää niin, että konsulttitietoa ei nähtäisi todellisuuden vääristymänä vaan todellisuutta rakentavana. Akatemian syytetään monopolisoivan johtamistieto ja itse vääristävän sitä kouluttamalla johtajia heiltä oppimisen sijaan. Collins (2004) referoi konsultteja sympatiseeraavaa tutkimusta, jossa Barleya (1988; artikkelissa Collins 2004) ja Sturdy (2002; artikkelissa Collins 2004) mukailen laiminlyödään

konsulttien haavoittuva asema johtajiin nähden, jotka viime kädessä maksavat heidän palkkansa. Konsulttien asema on jatkuvasti ehdollinen ja ylimmän johdon käsissä.

Tämä kritiikki pätee nimenomaan kasvatusten tapahtuvaan henkilökohtaiseen konsultointiin, mutta kirjojen ja median kautta levitettävä konsulttieto taas on huomattavasti vähemmässä määrin yhden johtoryhmän mieltymysten varassa ja guru voi tällöin hieman vapaammin irrotella johtopäätöksensä kanssa. Tällöinkin tosin gurut todennäköisesti huomioivat konsultointinäkökulman työssään eivätkä sorru potentiaalisten asiakkaiden arvostelemiseen. Pruijtia (1998; artikkelissa Collins 2004) mukailen konsulttiorganisaatiot tulisi nähdä sekä gurutiedon kuluttajina että tarjoajina, jotka toimivat tekniikoiden paikallisina tulkkeina. Collins turvaa kritiikissään Sahlin-Anderssonin (1996; artikkelissa Collins 2004) argumenttiin, jonka mukaan konsultit joutuvat luovuttamaan tietonsa paikallisiin oloihin muokattavaksi koska mikään teoria ei ole suoraan istutettavissa ostavaan organisaatioon vaan sen ainekset pitää osata tulkita tilanteeseen sopiviksi. Johtamistekniikoiden kulutusprosessi on täten Collinsin (2004) mukaan monimutkainen, sosiaalinen prosessi, joka nojaa implementoinnin hoitavien yksilöiden luovuuteen. Jos gurutekniikoita katsotaan brändättyinä tuotteina, niiden voidaan myös katsoa muokkaavan merkityksiä koska ne tekevät tietyt tulkinnot todellisuudesta houkutteleviksi (Klein 2000; artikkelissa 2004). Kuluttajat siis valitsevat, mikä esitystapa heihin vetoaa ja miten he siihen liittyvää tuotetta käyttävät. Koska konsultointiin liittyviä aineksia voidaan yhdistellä yksilöllisesti ja räätälöidä tarpeen mukaisesti, ei Gabrielia (2002; artikkelissa Collins 2004) mukailen konsulttiorganisaatioita voida syyttää keittokirjasuhtautumisesta johtamisen ongelmiin.

McDonald (2006) kääntää johtaja-konsulttisuhteen niin päin, että kokemattomat johtajat, jotka eivät tunne suhteen kirjoittamattomia sääntöjä, saattavat pärjätä jopa konkareita paremmin asiakassuhteen hyödyntämisessä. Konsulttien palkkaamisen riskinä organisaation kannalta yleensä nähdään ratkaisun addiktiivisuus, riippuvuus konsulteista ja konsulttien palkkaaminen vain koska muutkin tekevät niin. Konsultteja palkataan koska heidän toivotaan tuovan organisaatioon sellaisia näkemyksiä, joita sisältäpäin ei saataisi.

Noviisiasiakkailla ei MacDonalidin (2006) tutkimuksessa ollut aiempaa kokemusta konsulttien palkkaamisesta eikä täten myöskään projektin epäonnistumisesta. "...the putative client cannot know what he does not know, nor can he be allowed to know what the management consultant does know." Tämä ei voi olla yksinkertainen asia kokeneellekaan johtajalle. Tiedon kauppaaminen ja myyminen on siis monimutkaista puuhaa, jossa konsultin pitää antaa ymmärtää tietävänsä jotain mitä asiakas ei tiedä ilman, että antaa asiakkaalle tätä tietoa. Johtajilla on kuitenkin voimakas muutospaine, joka johtaa heidät etsimään uusia

ratkaisuja ja konsultteja. Konsultti taas antaa johtajalle perusteen ratkaisulleen. Konsultit pyrkivät muuttamaan asiakkuuden pysyväksi ja konsultoinnin luonteen ongelmien ratkaisemisesta pysyväksi neuvonnaksi. Konsultoinnin hyötyjä saattavat todellisuudessa olla ennemminkin konsultti ja hänet palkkaava johtaja kuin organisaatio, koska konsultoinnista helposti muodostuu juurikin konsultin ja johtajan välinen suhde. Tähän suhteeseen liittyy monia ääneen lausumattomia sopimuksia siitä, miten tiedon myyminen tapahtuu ja mitkä ovat kummankin osapuolen roolit kaupassa.

MacDonald (2006) huomasi, että suurten, kansainvälisten organisaatioiden konsultit herkästi aliarvioivat neujonsa kulttuurisidonnaisuuden. Konsulttien palkkaamista ei kaikkialla pidetä hyvänä merkinä ja palkkaamisen syytkin voivat olla moninaiset. Kulttuuriperinteestä ja paikallisista tavoista riippuen konsultointia kohtaa, voi olla aivan erilaiset odotukset kuin mihin Pohjoisamerikkalaisessa pääkonttorissa on totuttu. Puolan esimerkissä konsultoinnilta odotettiin konsulttien tyrmistykseksi juuri sitä, mitä konsultoinnilta voisi suoraviivaisemmin ja selvemmin odottaa saavansa: asiantuntemusta, osaamista ja hyötyä organisaatiolla. Kapitalistisilla markkinoilla toimijat ovat kuitenkin aikaa päivää sitten oppineet, että mikään ei ole sitä miltä se näyttää ja ovat myös alistuneet saamaan jotain muuta kuin mitä tilasivat pelissä, jossa ostetaan ja myydään jotain mistä kumpikaan osapuoli ei voi olla varma. Ammattiliitot taas käyttivät MacDonaldin (2006) esimerkissä konsultteja omintakeista päämäärää varten: tietääkseen mitä johtajatkin tietävät. Konsulttiyrityksen kautta he saivat uskottavuutta ja vaikutusvaltaa, jota he tarvitsevat työnsä tekemiseen tehokkaasti. Uudenlaiset asiakkaat eivät välttämättä reagoi totutulla tavalla konsulttien läsnäoloon koska konsulttien palkkaaminen itsessään ei vaikuta samalla tavalla heidän sidosryhmiinsä kuin yrityksen johtoon ja henkilökuntaan. Erilainen organisaatio saattaa toimia erilaisilla painopisteillä kuten demokraattisella päätöksenteolla ja tämä palkanmaksajan kasvojen muutos saattaa painostaa konsulttia muokkaamaan koko retoriikkaansa vaikuttamaan johtajien sijaan niihin, jotka arvioivat heidän toimintaansa uusien kriteerien kautta. Kirkon esimerkissä MacDonaldin (2006) huomio kiinnittyi uudenalaiseen arvo- ja rakennepohjaan, jossa konsultoinnin asiakkaalla onkin pitkä, älyllinen, monimuotoisuuteen nojaava perinne, tiukat käytöskoodit ja kaoottinen rakenne. Nämä ovat termejä, joilla harvoja yritysasiakkaita pystyisi kuvailemaan.

Uudetkin asiakkaat pystyvät siis vallan hyvin pitämään puolensa suhteessaan konsultteihin. Itse asiassa heillä tuntuu olevan monia kokeneita kollegoitaan paremmat valmiudet saada vastinetta rahoilleen. Noviiisasiakkaiden naiivius toimii heidän edukseen koska se pakottaa konsultit aidosti hakemaan ratkaisua siihen, mitä asiakas haluaa, tilaa ja ostaa. Näillä uusille asiakkaille konsultin maine oli merkityksetön tekijä ja MacDonaldin (2006) mukaan

hämmästyttävän monilla ei ollut muuta tarjottavaa. Asiakkaat taas odottivat sitä mitä heille luvattiinkin eli räätälöityä ratkaisua eikä viimeisintä muotia, jolle heillä ei ollut käyttöä tai arvoa. Tutkimus korostaa pätevien konsulttien vahvuutena juuri joustavuutta ja osaamista sekä toisaalta epäpätevien konsulttien heikkoutena tyhjää retoriikkaa ja ylimielisyyttä.

2.3. Tutkimuksen viitekehys

Gurutietoa kritisoiiva akateeminen tutkimus nostaa aiheellisesti esiin huolen siitä, millaiset arvot ja asenteet gururetorian pinnan alla itse asiassa vaikuttavat ja kenen etua gurut ajavat. Peter Ackers ja Diane Preston (1997) osuvasti huomauttavat, että ”Fears have been voiced already that, as big business aspire to mould organizational culture, it will seek to control employees in ways that violate western liberal values such as freedom of conscience and employee rights, often with the expectation that people will happily submit to this”. Juuri tällaisiin retorisiin ilmentymiin tämä tutkimus puuttuu. Olen gurututkimusta analysoidessani kiinnittänyt erityisesti huomiota niihin kohtiin, joissa työntekijöiden etu on ohitettu organisaation etua tavoiteltaessa.

Olen teoriakappaleessa referoimistani tieteellisistä teksteistä nostanut esille kunkin tutkimuksen tai teorian keskeisimmät argumentit ja koonnut ne liitteenä olevaan analyysikehikkoon. Analyysikehikon tarkoituksena on auttaa pitämään oleellinen teoreettinen viitekehys mielessä gurututkimusta lukiessa. Analyysikehikko on teemoiteltu samoin kuin gurututkimuksen analyysi empiirikappaleessa eli olen jaotellut eri näkemykset teemojen ”työntekijä”, ”johtaja” ja ”guru” alle. Lisäksi analyysikehikossa on oma kohtansa organisaatioon, tutkijoihin ja yhteiskuntaan liittyville kommenteille.

Olen käyttänyt analyysikehikkoa analyysissä niin, että olen gurututkimusta lukiessani verrannut keskeisiä ja silmiinpistävämpiä teesejä analyysikehikon lauseisiin nähdäkseni, onko akateeminen tutkimus ottanut suoraan kantaa vastaaviin seikkoihin. Tämä linkki on auttanut teemoittamaan gurututkimuksen sisällön niin, että se kummankin kirjan analyysin kohdalla etenee saman logiikan mukaisesti. Analyysikehikon tehtävänä on myös varmistaa, että analyysini linkittyy aiempaan tutkimukseen eli kriittinen otteeni gurututkimuksiin nousee tutkijoiden yhteisestä huolesta gururetorian keinoja kohtaan eikä omista asenteistani.

Gururetorian pinnan alle katsominen on tärkeää koska retoriikka helposti polkee sellaisia perustavanlaatuisia oikeuksia, joista emme välttämättä halua vapaaehtoisesti luopua. Todellisten tarkoituksien esiintuominen palvelee eri toimijoiden tosiasiallisten vaikutusmahdollisuuksien arviointia. Ellei gururetorikkaa tarkastella kriittisesti, ei ole mahdollista arvioida kenen ehdoilla johtamismuodit toimivat. Koska suuri osa johtamisen

gurutkirjallisuudesta käsittelee organisaatiokulttuurin muokkaamista tavalla tai toisella, muotoilee Willmott (1993; artikkelissa Ackers & Preston 1997) erityisen hyvin riskin, joka retoriikkaan liittyy: "The clever, yet frightening factor in the notion of corporate culture is that it endeavours to secure control by managing the impression of respecting the distinctiveness and individuality of each employee".

3. Tutkimuksen suorittaminen

3.1. *Guruilmiön tutkimuksen tärkeys*

Guruidean menestyksen salaisuus piilee Huczynskin (1996) mukaan ajoituksessa, markkinoinnissa ja vetovoimassa. Konseptin tulee myös vastata johonkin organisaation tarpeeseen ja tarjota tarpeeseen kätevä ratkaisu. Näihin ovat kaikki businesskirjaosaston läpi vaeltaneet kompastuneet. Organisaatioelämää verrataan satuihin ja luontoon sekä ihmisiä niissä sankareihin ja eläimiin. Tarinoilla saadaan valaistua tiettyä osaa yhteisön todellisuudesta joskin hyvinkin osuvasti, mutta yhteys tuloksen parantamiseen voi jäädä aika ohueksi. Jos joku erehtyisi johtamaan yksinomaan johtamiskirjojen perusteella, tuloksena olisi pelottava, päivittäin vaihtuva kaaos täynnä väkinäisiä näyttelijöitä ja loputonta muutosta. Ihmisiä ohjeistetaan vuorotellen olemaan hiljaisia, aktiivisia, osallistuvia, innostavia, positiivisia ja toisaalta, oma itsensä. Buumi alkoi 1980-luvulla joten takana on nyt parikymmentä vuotta yrityssatuja.

Kriitikoiden mukaan johtamissuuntausten perimmäinen tarkoitus on valtarakenteiden legitoiminen. Kirja ja artikkeli toisensa perään painiskelee modernin organisaation hallitsemisen kanssa: Miten yksilöt organisaatiossa saadaan innovoimaan, sitoutumaan, motivoitumaan, luomaan, osallistumaan tai tekemään enemmän, paremmin ja nopeammin. Yrityksen ulkoista ja sisäistä todellisuutta pyöritellään säännönmukaisesti samasta näkökulmasta kuin ylin johto sitä katsoo. Erilaisten muutosten näyttäytymistä ei edes kuriositeettina katsota työntekijän näkökulmasta. Erilaisiin strategiaprosesseihin osallistumista pidetään itsestään selvästi hyvänä ja motivoivana asiana eikä erilaisten prosessien mielekkyyttä työntekijälle saatavilla olevan tiedon varassa oleville pahemmin pohdita. Uusien prosessien lanseerauskeinot tuntuvat keskittyvän enemmän siihen kuinka monimutkaisia asioita saadaan perille työntekijöiden ymmärrykseen kuin siihen, että työntekijöiden asemaan ja rooliin kiinnitettäisiin samanlaista huomiota kuin esimerkiksi johtajien asemaan ja rooliin. Harva guruteoriaa kritisoivakaan artikkeli kiinnittää huomiota itse työntekijään. Suurin osa kriitikistä keskittyy pyörittelemään guruteorian tarpeellisuutta, todenmukaisuutta tai sovellettavuutta.

Guruilmiötä käsitellään yleensä gurujen, guruorganisaatioiden, konsulttitoimistojen, konsulttien, gurutuotteiden ja gurutilaisuuksien muodostamana kokonaisuutena. Tämän työn tutkimusosuuden kirjallisuusosuudessa viitataan teksteihin, joissa käsitellään näitä kaikkia, mutta tämän työn fokus on nimenomaan gururetoriikan työnantajakuvassa. Abrahamson (1996) vetoaa suhtautumaan vakavasti johtamisen muoti-ilmiöihin sekä kiinnittämään niihin

tutkimuksellista huomiota jotta niiden kehittymiseen voitaisiin myös tarvittaessa puuttua. "...content analyses of titles, abstracts, or bodies of articles make it possible to study the content of fashionable management rhetoric." Johtamismuoteihin tulisi puuttua tasapainoisemman kuvan ja toimivampien tekniikoiden varmistamiseksi tai vähintään luotettavan tutkimuksen tähden. Johtamisinnovaatiot voivat edistyksellisyyden sijaan olla myös taantumuksellisia ja tätä totuutta konsultit eivät promotoi. Abrahamsonin (1996) sanoin "...the management techniques that become fashionable have massive, sometimes helpful, but sometimes devastating, effects on large numbers of organizations and their employees".

3.2. *Aineisto ja analyysin teko*

Luin kaksi johtamisen konsulttikirjaa, joista toinen on suomalainen ja toinen yhdysvaltalainen. Molempia olen lähestynyt kriittisestä näkökulmasta. Olen kummassakin kirjassa pyrkinyt tuomaan esiin näkökulman, jonka se antaa työntekijästä. Tässä toimii apuna analyysikehikko, johon olen koonnut keskeiset guruilmiötä kritisoivan tieteellisen tutkimuksen argumentit. Gurukirjoja aja analyysikehikkoa vertaamalla näkee helposti ne kohdat, joihin tutkijoiden huoli gururetoriikasta kohdistuu. Teoriapohjainen kehikko analysoinnin apuna muistuttaa Miles ja Hubermanin (1985; kirjassa Koskinen ym. 2005) matriisia, mutta ei ole yhtä mekaaninen.

Molemmissa kirjoissa olen kiinnittänyt erityistä huomiota kohtiin, joissa joko kirjoitetaan työntekijästä tai retoriikkaan, joka ilmentää tiettyä näkemystä työntekijästä. Näissä kudon teoriaa analyysin sekaan, kuten laadulliselle tutkimukselle usein on ominaista (Eskola, 2005).

Valitsin analysoitavaksi eri kulttuuritaustaisten kirjoittajien johtamisen gurukirjat, jotta nähtäisiin eroaako niissä esitetty retoriikka toisistaan aiemman teorian tai työntekijänäkökulman valossa. Molemmissa halusin kuitenkin nimenomaan puhuttavan johtamisessa, jotta nähtäisiin markkinoivatko nämä modernit johtamisen gurukirjat samanlaista vai erilaista johtamistekniikkaa. Tämän vuoksi analysoitavaksi valikoitui Gary Hamelin Johtamisen Tulevaisuus ja Minna Isoahon Rohkea Johtaja. Molemmat ovat vuoden 2008 puhutuimpia johtamiskirjoja.

Valitsin Gary Hamelin kirjan Johtamisen tulevaisuus toiseksi analysoitavaksi kirjaksi koska se lupaa johtamisen innovaation ratkaisevan yritysten kilpailuhaasteen ja juuri johtamistavan muutos todennäköisesti vaikuttaa työntekijöihin, joihin johtaminen kohdistuu. Takakansi esittelee kirjaa seuraavasti: "Mikä saa aikaan kestäväää liiketaloudellista menestystä? Ei toiminnallinen erinomaisuus, eivät teknologiset läpimurrot eivätkä uudet bisnesmallit, vaan johtamisen innovaatio – uudet tavat ruokkia osaamista ja lahjakkuutta, uudet tavat allokoida

resursseja ja kehittää strategioita. Johtamista uudistamalla yritykset ovat kaikkina aikoina ylittäneet suorituskykynsä ääriä ja rakentaneet kestäviä kilpailuetuja. Jos ihmiskunta on pystynyt keksimään nykyaikaisen teollisuusyrityksen organisaatiomallin, se pystyy tarvittaessa myös korvaamaan sen uudella mallilla. Liikkeenjohdon polttomoottori edustaa kehityksensä päätepisteeseen tullutta tekniikkaa.”

Minna Isoahon Rohkean Johtajan takakansi taas lupaa arkijohtamisen ratkaisevan yrityksen menestyksen: ”Tämä kirja haastaa johtajat ja esimiehet kysymään ja kyseenalaistamaan – vaatimaan vastauksia. Johtajan on varmistettava, että käytettävissä on riittävästi oikeaa tietoa ja myös hyödynnettävä sitä. Johtamisessa voi onnistua vain, jos tekee aktiivisesti päätöksiä, kantaa vastuun ja saa asioita valmiiksi asti.” Kirjan takakannessa puhutaan myös erityisesti työntekijästä: ”Rohkean johtamisen keinoin voidaan varmistaa, että ihmisistä todella tulee yrityksen voimavara ja että työntekijät pystyvät näkemään omistajien visiot ja tulostavoitteet kiinnostavina. Rohkea johtaja tuntee henkilöstönsä osaamispotentiaalin ja on valmis hyödyntämään sekä kritiikin että villit ideat.” Valitsin Rohkean Johtajan toiseksi analysoitavaksi kirjaksi koska halusin saada myös suomalaisen gurun kirjoittaman kirjan analysoitavaksi ja Isoahon kirjan aihe kirjan saama huomio vastasivat Suomen mittakaavassa sitä huomiota, jonka Hamel kerää kansainvälisesti. Oletettavasti suomalaisen kirjailijan kirja olisi matalampihierarkisen yhteiskunnan johdosta demokraattisemmin kirjoitettu ja eurooppalaisen henkilöstöjohtamissuuntauksen mukaisesti työntekijäystävällinen.

Huczynski (1996) huomauttaa, että teoria käsitetään eri tavalla riippuen siitä, tarkastellaanko sitä alkuperäisen keksijän, toisen kirjoittajan vai tulkinnan näkökulmasta. Lisäksi lukija ymmärtää viestin omasta näkökulmastaan. Täten ei ole ollenkaan selvää, että johtajat lukisivat konsulttikirjoja johtamisen raamattuina vaan todennäköisimmin heidän käytännön kokemuksensa vaikuttaa suuresti siihen implementoidaanko gurujen ideoita koskaan vai ovatko ne alan fiktiota. Tässä työssä luen kirjoja kuitenkin tarkoituksella siten kuin niiden sanoma olisi kirjaimellisesti tarkoitettu sovellettavaksi kaivaen kuitenkin myös sanoman taustalta sitä tukevat oletukset.

Konsulttikirjoina tarkastelen teoksia etenkin Peter Ackersin ja Diane Prestonin artikkelissaan ”Born again? The ethics and efficacy of the conversion experience in contemporary management development” (1997) esittämästä näkökulmasta, jossa kyseenalaistetaan kaupallisten yritysten oikeus lunastaa ihmisten sielut työsopimuksen sivutuotteena, mutta myös laajemmin niiltä osin kuin teokset näyttäytyvät esiteltyjen kriittisten teorioiden valossa.

Koskinen ym. (2005) toteaa, että jo aineiston analyttinen lukeminen voi tuottaa laadullisessa tutkimuksessa mielenkiintoisia tulkintoja. Hän huomauttaa, että tutkimuksen kannalta kriittistä on tutkijan näkemys. Tässä tutkimuksessa on nimenomaan keskitytty aineiston analyttiseen läpikäymiseen aiemman tutkimuksen tuella ja pyritty nostamaan aineistosta esille seikkoja, jotka helposti jäivät huomioimatta ilman systemaattista lähestymistapaa ja tietyn (tässä työntekijäkeskeisen) näkökulman mielessäpitoa.

3.3. Tutkimuksen luotettavuus

Koskinen ym. (2005) mukaan tulkinnan tavoite on kuvata ne aineiston tapaukset, joita sen pitäisikin selittää, mutta yksinkertaisesti. Tutkimuksen antaman kuvan tulee tuoda esiin tutkitun ilmiön olennaiset piirteet uskottavasti. Olen tässä tutkimuksessa pyrkinyt kriittisesti kuvaamaan valittujen kahden gurukirjan retoriikan niin, että niiden piilevät arvotuksen tulisivat luotettavasti esille. Näin tehdessäni olen luonnollisesti joutunut valitsemaan tiettyjä aiheita esiin nostettavaksi. Valittaessa tietty aihe käsiteltäväksi, laadullisessa tutkimuksessa jää väkisin lukemattomia aiheita käsittelemättä. Olen pyrkinyt antamaan kirjoista oikeudenmukaisen ja tasapainoisen kuvan, mutta koska en ole voinut käsitellä kirjoja kaikista näkökulmista, tulee tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa huomioida, että muut kuin kriittinen näkökulma työntekijäfokuksella jäivät tässä analyysissä käsittelemättä.

Eskolan (2005) mukaan laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa aiheesta. Aineisto tulisi siis tiivistää informaatiota kadottamatta. Tämän vuoksi olen alussa syvällisesti esitellyt valittuja guruilmiöön liittyviä teorioita ja pyrkinyt sitten selkeyden vuoksi tiivistämään niiden sanoman analyysikehikkoon. Gurukirjat olen analysoinut kriittisesti niin, että saisin tuotua esille millaista työntekijäkuvaa ne kannattavat ja kenen etua kirjojen retoriikka ajaa. Laajemman kontekstin turvaamiseksi olen peilannut kirjoja koko esitettyyn akateemiseen teoriataustaan ja selkeyden vuoksi olen järjestänyt analyysin kolmen teeman (työntekijä, johtaja, guru) alle. Luotettavuusriskinä on, että olen yksinkertaistanut kirjojen sanomaa liikaa ja kirjojen tulkinnat muodostuvat näin ollen mustavalkoisemmiksi kuin kirjojen sanoma oikeuttaisi.

Koskinen ym. (2005) mukaan lukijalle tulee antaa riittävästi tietoa, jonka varassa arvioida miten havaintoja on tulkittu. Tämän vuoksi olen liittänyt analyysiin suoria lainauksia kirjoista, jotta lukija voi itse päätellä tukeeko aineisto tulkintaa. Koska analysoitavat kirjat sisältävät huomattavasti toistoa ja olen analyysissäni pyrkinyt laadullisen tutkimuksen vaatimusten mukaisesti tarjoamaan omaa tulkintaa, eivät analyysi ja lainaus aina ole suoraan peräkkäin. Kunkin otsikon alainen teema kannattaa lukea kokonaisuutena, jossa eri palaset alusta loppuun tukevat toisiaan.

4. Empiria: Johtamisen konsulttikirjallisuus

Tässä analyysiosiossa tutkimusta käsittelen ensin Gary Hamelin kirjan Johtamisen tulevaisuus. Kummankin kirjan analyysiosuus on jäsennetty kolmeen rakenteelliseen teemaan, jotka käsittelen järjestyksessä työntekijä, johtaja ja guru. Työntekijä-teeman alle olen koonnut kirjan ne kohdat, jotka paljastavat jotain kirjan työntekijäkuvasta. Johtaja-teemassa tarkastelen johtajaan kohdistuvia retorisia keinoja ja sitä, millä tavalla johtajasta kirjassa puhutaan. Guru-teeman alle olen koonnut ne retoriset keinot, jotka aiempaan teoriaan tukeutuen ovat guruille ominaisia tai liittyvät gurun rooliin.

4.1. Gary Hamel: Johtamisen tulevaisuus

4.1.1. Kantava idea: johtamisen keksiminen uudelleen

Johtamisen tulevaisuus koostuu toistuvista, perusteellisesti ruodituista esimerkeistä ja helposti ymmärrettävistä analogioista. Pagelin (2005) lukemispreferenssitutkimukseen viitatakseni, monen sadan sivun käyttäminen yksinkertaisen asian selittämiseen tuntuu lukijan ajan haaskaamiselta.

Esipuheessa liikkeenjohtoa kritisoidaan sen samankaltaisuudesta eri yrityksissä. Hamel pitää tätä merkinä epäluovuudesta, kun taas vaihtoehtoisen näkökulman mukaan tätä voitaisiin pitää todisteena järjestelmän toimivuudesta. Kirjan johtava ajatus rakentuu juuri johtamisen innovaatioiden puutteen ympärille. Hamel tivaa, miksei johtamisessa ole sadan vuoden aikana tapahtunut sellaisia innovaatioita kuin teknologiassa. Abrahamson (1996) selittää johtamisinnovaatioiden esiintymistä mm. organisaation sisäisillä konflikteilla ja yhteiskunnan edistysarvostuksella. Kyseessä on siis monimutkaisempi asia kuin vain se, että johtajat olisivat sadan vuoden ajan olleet mielikuvituksettomia. Edelleen Abrahamsonin (1996) mukaan muodinluojayhteisö tuottaa kollektiivisen uskon siihen, että tietyt tekniikat ovat sekä uusia että parannuksia edellisiin nähden. Hamelin tapauksessa hän viestinlevittäjän ominaisuudessaan sekä oman auktoriteettinsa että esimerkkien turvin haluaa vakuuttaa lukijan siitä, että johtamisessa ei ole tapahtunut edistystä ja että jostain syystä nyt olisi niin tapahduttava. Hamelin amerikkalaistyylinen paatos provosoi herkästi eurooppalaista lukijaa:

Yritysten tehokas toimintatapa on mahdollistanut ... kiinalaisen teollisuustyöntekijän huikean elintason nousun, joka tulee hyödyntämään kaikkia kehittyviä maita. Niinpä miljardien ihmisten pitäisikin suorastaan polvistua modernin liikkeenjohdon uranuurtajien muistomerkillä osoittamaan kunnioitusta Frederick W. Taylorille, Max Weberille, Daniel McCallumille, Chester Barnardille, W. Edwards Demingille ja Peter Druckerille.

Lause on tietenkin tahallinen ylilyönti, mutta siltikin silmiinpistävä koska kolikon toiselle puolelle ei uhrata ajatustakaan. Jackson (1996) huomauttaakin gurujen taitojen liittyvän retoriikan lisäksi dramaturgiaan. Johtamisgurun on häikäistävä vakuuttavuudellaan. Muutos-tekniikan markkinoiminen on symbolien täyttämä draama, jossa läntinen kulttuuripiiri suosii menneen kunnian palauttamiseen liittyvää tarinaa, koska se nousee käytännöllisyyden arvostuksesta (Bormann 1985; artikkelissa Jackson 1996). Hamel dramatisoi johtamisen tilan perustellakseen johtamisen innovaation eli oman ideansa tarpeellisuuden ja vetoaa siinä juuri johtamisen ideoiden perinteeseen, joka pitäisi nyt palauttaa kunniaansa.

Hamel laskee liikkeenjohdon alkaneet 1900-luvulla ja näin varmaan onkin ainakin mittakaavan puolesta. Silloin asiaan alettiin kiinnittää huomiota ja ajatuksia pystyttiin jo tehokkaasti levittämään. Mutta oliko itse työn järjestäytyminen niin uusi asia muun kuin teollistumisen järjestäytymisen osalta? Olihan sepillä ollut apupoikia jo vähintään satoja vuosia aikaisemmin ja majataloilla piikoja ennen ajanlaskun alkuakin. Työsuhteelle tyypilliset valtarakennelmat eivät siis ole mikään 1900-luvun keksintö. Hamelin ajatusta voidaan viedä jopa pidemmälle ja ajatella, että ehkei mitään ole liikkeenjohdossa muuttunut tuhanteen vuoteen. Ja jos näin on, onko syy ideattomuudessa vai siinä, että poppakonstia valtasuhteen purkamiselle ei vain ole ja että työsuhteessa syntyvä kitka synnyttää aina tilanteen, joka kaipaa jonkinlaisen ratkaisun käyttöönottoa. Muodinluojat, tässä tapauksessa Hamel, luovat retoriikkaa, jolla kohderyhmälle saadaan myytyä idea rationaalisena ja edistyksellisenä. Hamel haluaa saada johtamisinnovaation vaikuttamaan uutuudelta. Retoriikan tarkoituksena on perustella miksi tekniikan käyttö on välttämätöntä ja miten kyseinen tekniikka auttaa tyydyttämään tämän tarpeen (Abrahamson, 1996). Tässä tapauksessa retoriikan substanssi on toissijainen sen päämäärään nähden, joka on vakuutta lukija siitä, että kirjan lukeminen on perusteltua. Hamel tukee teesiään johtamisen innovaation ylivoimaisuudesta kilpailuedun varmistamisessa esimerkeillä historiallisista sodankäynnin organisaatioista, joista toiset ovat olleet menestyvämpiä kuin toiset. Organisaatioihin liittyviä keksintöjä on siis ollut paljonkin kauemmin kuin sata vuotta, vaikka työntekijöiden asemassa olevien henkilöiden johtaminen nykymittakaavassa on uudempi asia.

Mikään muu yksittäinen tekijä ei liene ollut yhtä keskeinen kilpailuetujen luoja ja varmistaja kuin johtamisen innovaation.

Väitettäni tukevat esimerkiksi sodankäynnin teoreetikkojen tuoreet tutkimustulokset pitkäaikaista sotamenestystä tuottaneita organisatorisista ratkaisuista.

Voittoisimman armeijat ovat olleet niitä, jotka ovat osanneet luopua totutuista sodanjohdon tavoista ja kehittäneet uusia motivointi-, koulutus ja ryhmittymismenetelmiä. Sotajoukkojen etenemistä on ohjattu innovatiivisella tavalla.

Johtamisen tulevaisuus, 41

Hamel haastaa lukijan ajattelemaan viimeksi kuluneita 30 vuotta ja miettimään löytyykö ajalta kymmentäkään tärkeää johtamiskeksintöä. Strateginen henkilöstöjohtaminen, laatujohtaminen, yrityskulttuuri ja lean-ajattelu ovat kaikki johtamiseen liittyviä tuoreita keksintöjä vaikkakin niiden juuret totta kai ulottuvat kauas taaksepäin kuten minkä tahansa uuden ajatuksen. Mitä pidetään uutena johtamiskeksintönä? Asiastahan on helppo tehdä väittämiä suuntaan ja toiseen koska johtamisinnovaatiolle ei löydy objektiivista määritelmää vaan johtamisprosessin keksinnön merkittävyys on arvioijan varassa. Johtamisidea ajatuksen tasolla on todennäköisesti hyvin erilainen kuin käytännön toteutuksena. Johtamisinnovaatio siis vaikuttaisi olevan menestystä tuova ja positiivisena nähtävä, vaikka kirjassa määritelmä rajataan koskemaan muutosta, joka edistää tavoitteiden saavuttamista. Yksi gurutoiminnan tunnusmerkeistä on juuri uuden tekniikan ja uutuuden ratkaisevuuden markkinoiminen: jotta muotien luojat säilyttäisivät uskottavan asemansa, täytyy heidän havaita johtajien viimeisimmät preferenssit, esittää nämä preferenssit moderneina uutuuksina ja jakaa retoriikka sitten takaisin sitä kuluttaville yhteisöille ennen muita. Abrahamson (1996) määrittelee johtamisen innovaation ”merkittäväksi muutokseksi ilmestymisaikaiseen normiin nähden”. Etenkin Yhdysvalloissa akateemisten gurun, konsulttigurujen ja sankarijohtajien rooli muodinluojayhteisöissä on huomattava.

Jo neljä vuosikymmentä jatkuneen voittokulkunsa aikana Toyota on saanut työntekijöistään myönteisellä tavalla irti joka päivä ja joka vuosi enemmän kuin kilpailijansa – ja tällaisen edun olemassaolo on väkisin näkynyt Toyotan upeassa markkinaosuus- ja osakekurssi-kehityksessä.

Johtamisen tulevaisuus, 45

Johtamisinnovaation tarpeellisuuden todistelussa Hamel nojaa Toyotan esimerkkiin kuvaamalla johtamisen innovaationa sitä, että Toyotalla jokainen työntekijä voi toimia aloitteellisena ongelmanratkaisijana. Tämän oivaltaminen voidaan nähdä joko johtamisen innovaationa tai osoituksena asennemuutoksesta. Onko jotain uutta ja erilaista todella keksitty vai ovatko länsimaiset johtajat aiemmin olleet vain niin ylimielisiä suhteessaan työntekijöihinsä, että heidän kohteleminen ajattelevina ihmisinä koetaan radikaalina ideana. Eihän johtamisen innovaatiossa sinänsä ole mitään pahaa. Oudolta tuntuu vain ajatus, että

menestyvän yrityksen johtamiseksi olisi väkisin keksittävä uutta. Ja vaikka organisaation onkin uudistuttava, onko johtamisen innovaatio vain uusi nimitys muutokselle, joka sattuu johtamaan menestykseen? Annetaanko kunnia menestyvästä yritystoiminnasta johtajien erinomaisuudelle vai organisaation onnistumiselle? Huczynskin (1993) mukaan johtamistekniikka voi olla ratkaisu tiettyyn ongelmaan, motivaatiotekijä, uusi ratkaisu pysyvään ongelmaan tai muutoksen mahdollistaja. Tilanne organisaatiossa ei siis välttämättä ole uusi vaan johtajat näkevät tilanteen uudella tavalla ja myös tekniikan tarjoama ratkaisu saattaa olla markkinoitu niin, että se vaikuttaa uudelta.

Johtamisinnovaatioiden kuvaaminen hankalasti kopioitavina niiden yleisluonteisuuden ja osakoostumuksen vuoksi kuulostaa herkästi johtamisen kikkakoululta. Innovaatiosta on helppo puhua ja se on vaikea ymmärtää koska siitä ei ilman kontekstia tahdo saada kiinni. Whirlpool-kuvauksessa Hamel erittelee Whirlpoolin johtamisprosessiohjelman, joka kuvauksen perusteella kuitenkin kulminoituu uusien tuotteiden keksimiseen, mistä perinteinen yritystoiminta on tähänkin asti riippunut. Yritys saa sitä, mitä se mittaa. Jos innovaatiohankkeita varten allokoidaan rahaa, tietyt kriteerit täyttävät hankkeet tulevat nauttimaan uudesta rahoituksesta. Tällöin joko aidosti innovatiiviset hankkeet saavat budjetin, jolla viedä ideaa eteenpäin tai vanhat keksinnöt opitaan paketoimaan innovatiivisesti. Samalla tavoin kuin ”Jälleen uusi tapa selittää johtamista” on paljon vetämättömämpi otsikko kuin ”Johtamisen innovaatio, jota ilman et voi elää”. Vaatimalla tuotekehityshankkeilta aina ennen näkemättömiä ratkaisuja, voidaan saada aikaan myös tilanne, jossa toimivia ratkaisuja hylätään kriteerien miellyttämiseksi. Kehittämällä saadaan useimmiten aikaiseksi hyvää, mutta väkisin ja mekaanisesti uudistamalla voidaan saada aikaan enemmän hallaa kuin hyötyä sekä turhauttaa työntekijät prosessissa. Tämän vuoksi innovaatio-ohjelmat innovaatioaspektin promotoimiseksi saattavat kuulostaa oudommilta ja etäisemmiltä kuin käsillä olevan ongelman ratkaisemiseksi nimetyt hankkeet kuten ”uusiatuotteita markkinoille ensimmäisenä”.

Miksi asioista on niin vaikeaa puhua niiden oikeilla nimillä? Koska Jacksonin (1996) mukaan johtamisgurut manipuloivat johtajan itsetuntoa ja itsetuntemusta luoden houkuttelevat perusteet uuden johtamistekniikan lanseeraukselle organisaatiossa. Johtamisinnovaation kuvaaminen ylivoimaisena etuna voi olla myös yritys saada kohderyhmän johtaja epäilemään, ettei hän ehkä olekaan ajan tasalla (Jackson 1996) noudattaessaan jo lukemiensa kirjojen oppeja, vaan hänen tehtävänänsä onkin keksiä jotain aivan uutta. Whirlpoolin johtamiskoulutusohjelma esitellään hankalasti kopioitavana menestysmallina, eikä suinkaan yhtenä arkisena yrityksenä saada tulosta aikaiseksi. Näin ollen johtamis-

innovaatio saadaan kuulostamaan modernimmalta ja houkuttelevammalta kuin se ilman uudelleennimeämistä olisi.

Esimerkkitapaukset osoittavat, että johtamisen uudistamisen ja innovaation merkitys on usein ollut ratkaiseva.

Johtamisen tulevaisuus, 40

Innovaation hierarkiataulukossa Hamel asettaa johtamisen innovaation pyramidin huipulle koska sillä on ”ylivoimainen merkitys”. Tätä ei ole perusteltu muulla kuin sen ”ylivoimaisella kyvyllä tuottaa lisäarvoa”. Määritelmänsä mukaan johtamisen innovaatio taas on mikä tahansa oleellinen parannus johtamistyön menetelmiin tai organisaatiomuotoon. Analyysin johtopäätökseksi Hamel vetää, että innovaatiot eivät ole tasavertaisia, vaan johtajuuden innovaatio on tehokkain, koska se on jäljittelemätön.

Jos panemme innovaatiolajit hierarkkiseen järjestykseen, johtamisen innovaatio on hierarkian huipulla. Miksi? Sen kyky tuottaa lisäarvoa ja kilpailuvoimaa on merkittävä. Kun luot oman yrityksesi johtamisen uudistamisen suuntaviivoja, sinun on pidettävä mielessä johtamisen innovaation ylivoimainen merkitys.

Johtamisen tulevaisuus, 48

Tämä kaikki vakuuttelu jättää lukijalle edelleen kysymyksen ”miksi?”. Nykyjohtajien kiertovauhdilla johtamistieto vuotaa eikä prosessien jäljittelemisen ole pyramidin perusteiden mukaan kuin IT:stä, ulkoistamisesta ja konsulteista kiinni. Olettaen kohderyhmäksi ja lukijaksi jonkintasoisen johtajan, hänen mieleensä jää taatusti, että johtamisen uudelleenkeksiminen on ylivoimaisen tärkeää ja yritykselle kriittistä. Perustelut sinänsä palvelevat ainoastaan johtajan itsetuntoa eivätkä johdettavia tai organisaatiota. Jackson (1996) huomioikin postmodernin kulttuurin vaikuttaneen perinteiseen omakuvaan niin, että sosiaalisen saturaation myötä (Gergen 1991; artikkelissa Jackson 1996) johtajan omakuva popularisoituu. Johtajat alkavat epäillä itseään tullessaan tietoisiksi vaihtoehtoisista identiteeteistä. Huonoimmassa tapauksessa johtajien annetaan ymmärtää, ettei heidän enää kannata alentua keskittymään operatiiviseen tai strategiseen johtamiseen, koska heidän tehtävänä on johtamisen innovoiminen. Ghoshal varoittaa näkemyksistä, joissa organisaatiomaailma pyritään matemaattisesti ja väkinäisesti yksinkertaistamaan jotta syy-seuraussuhteista saataisiin selkeitä ja mutkattomia kuten Hamelin ”johtamisen innovaatio johtaa ylivoimaiseen etuun”.

Lisäksi on muistettava, että mikään yksittäinen johtamisen läpimurto ei voi tuottaa ikuista kilpailuetua.

Johtamisen tulevaisuus, 40

Hamel varoittaa, etteivät kaikki johtamisen innovaatiot ole ikuisia ja jotkut tuottavat merkittävän kilpailuedun sijaan vain minimaalista parannusta operatiiviseen toimintaan. Usean yrityksen operatiivisessa toiminnassa onkin loputtomasti tilkitsemistä joten operatiivisen johtamisen parannuksia ei sovi ollenkaan vähätellä epäonnistuneeksi innovaatioksi, mutta johtamisen innovaation määritelmän laajentaminen merkittävästä parannuksesta jonkinlaiseksi muutokseksi vesittää sen perimmäisen idean.

Johtamisen konsulttikirjoissa johtamisesta puhutaan hyvin universaalina ja siirrettävissä olevana taitona, jossa tietyt säännöt pätevät maasta, alasta ja kohteesta huolimatta. Johtamisesta puhutaan kuten tehtaassa ja palveluyrityksen johtamisessa pätevät samat säännöt ja kuten samat menetelmät yhä pätevät riippumatta siitä, ovatko johdettavat fyysisissä tehtävissä vai toimistotyössä.

Useimmat menestyvät yritykset ovat kehittäneet liiketoiminnan prosesseja vuosikaudet, ja prosessit on nyt hiottu tehokkaiksi. Tuhlauselementit on tunnistettu ja kitketty pois, operatiivinen kurinalaisuus on huipussaan.

Johtamisen tulevaisuus, 164

Hamel tavoittelee suuria, merkittäviä ja huomattavia johtamistyylin muutoksia perustellen niitä hyperkilpailulla ja sadan vuoden innovointipuutteella, vaikka todellinen innovointitarve saattaisi olla yhä prosessien toimivaksi saattamisessa. Voisiko yritysten akuutimpi haaste johtamisen uudelleenkeksimisen sijaan olla johtamisen osaaminen? Työntekijöille johtamisen filosofiset perusteet näyttävät todennäköisemmin kaukaisempina kuin itse toteutus eli se, miten eri tekniikat henkilötasolla implementoidaan. Juuri toteuttaminen on haasteellista, ei se, etteikö toinen toistaan villimmistä oivalluksista olisi pulaa.

4.1.2. Työntekijän oma persoona ja henkilökohtainen tarkoitus

Leavitt (2007) argumentoi, että suuret organisaatiot ovat jo lähtökohtaisesti epäterveellisiä ympäristöjä ihmisille vapautta rajoittavina ja tottelevaisuutta vaativina instituutioina. Johtamisen innovaatio –kirja taas pyrkii vakuuttamaan, ettei suurten organisaatioiden tarvitse olla hierarkisia vaikka tottelevaisuus-sanaa toistellaankin. Tottelevaisuus sidotaan Johtamisen Tulevaisuudessa uuteen kohteeseen: työtovereihin, tiimiin, organisaation arvoihin ja yhteiseen päämäärään. Muuttuuko työntekijän kannalta mikään?

Ajatusta voidaan jatkaa toteamalla, että johtamistyön tavoite on vahvistaa ja moninkertaistaa inhimillisiä työpanoksia. Antamalla sopivat työkalut ja kannustimet sekä luomalla suotuisat olosuhteet saamme ihmisten työponnistelut tuottamaan paljon enemmän kuin ennen.

Johtamisen tulevaisuus, 294

Hamel kirjoittaa samasta asiasta kuin Leavitt (2007) kappaleessa työympäristöistä: "...työskentelemme työympäristöissä, jotka eivät ole erityisen inhimillisiä". Leavitt (2007) esittää saman teesin muodossa: "I believe that big organizations everywhere, today as well as yesterday, are psychologically unhealthy environments". Johtamisen innovaatiokirjassa työn kuvataan imevän ihmisten luovuuden ja henkilöiden kävelevän töissä unissaan. Hamel lainaa konsulttiyrityksen selvitystä, jonka mukaan suurin osa työntekijöistä ei ole henkisesti mukana työssään. "Työntekijöiden ylivoimainen enemmistö kaikilla organisaatiotasolla ei ole henkisesti mukana omassa työnteossään läheskään täydellisesti.". Tätä ei ole vaikeakaan uskoa. Moniko organisaatio on mukana henkilöstönsä elämässä täydellisesti?

Hamel pitää outona, että ihmiset tietävät, että organisaatiot ovat tehottomampi kuin ihmiset niissä, mutteivät välitä. "Tutkimustulosten perusteella noin 85 prosenttia päivittäin työtä tekevästä ihmisistä ympäri maailmaa ... antaa vähäisemmän työpanoksen kuin voisi antaa. Näin suuri tuhlus on huolestuttavaa.". Toisaalta voidaan ajatella, että on varsin elitististä olettaa työntekijöiden universaalisti olevan yhtä onnellisessa asemassa kuin niiden nykyaikaisten tietotyöntekijöiden, joiden esimiehille johtamiskirjat on suunnattu. Maailman työntekijöistä puhuttaessa ei tarkoiteta kiinalaisia tehdastyöntekijöitä tai intialaisia elektroniikan kokoonpanijoita, vaan amerikkalaisia valkokaulustyöntekijöitä, joilla on varaa vaatia erilaista kohtelua ja joilla on edellytyksiä vaihtaa työnantajaa tarvittaessa. Suurimmalle osalle maailman työntekijöistä työnteko ansiotarkoituksessa on elämisen ehto sekä heille että heidän perheilleen eikä oma inspiraatio saati sitten työnantajan etu yllä ensimmäiselle eikä toiselle sijalle heidän prioriteeteissään (Maslow 1943). Leavittin (2007) mukaan suurten organisaatioiden yksilönvapautta rajoittava ominaispiirre sekä epädemokraattisuus tekevät niistä yksilölle vastenmielisen ympäristön. Täten tehottoman työssäkäynnin paradoksi ei ole niin outo kuin minä Hamel sen esittää. Leavitt (2007) esittää, että tiedostamme organisaation ongelmallisuuden, mutta myös sen, että organisaation toimivuus on kaikkien etu. Meidän ei siis tarvitse rakastaa kaikkia puolia työstämme, mutta hyvässä tapauksessa pidämme edes suuresta osasta työtämme ja vähintäänkin pidämme hierarkiaa tarkoituksenmukaisena tapana järjestää suuren ihmismäärän työponnistukset. Yksilöt tarvitsevat organisaatioiden tuotoksia (Leavitt 2007) kuten palkkaa, asemaa, rakennetta ja itsensä toteuttamisen mahdollisuutta. Jos joudumme jo ponnistelemaan, että pääsemme organisaatioon, jossa

pohjimmiltaan emme haluaisi olla, onko ihme ettemme lahjoita vielä koko henkistä kapasiteettiamme työsuorituksen kaupanpäällisiksi? Jokainen, jolla ei ole ollut mahdollisuutta työhön sitä halutessaan, osaa kertoa työn toimentuloa laajemmasta merkityksestä.

Haaste on siis tämä: johtamisjärjestelmät on keksittävä uudelleen niin, että ne joka päivä voisivat inspiroida työntekijöitä tuomaan työpaikalle parhaan mahdollisen työpanoksensa ja kaikki taitonsa ja kykynsä.

Johtamisen tulevaisuus, 80

Taistelemme tiemme organisaatioon ja taistelemme pysyäksemme siellä vaikka salaa kapinoimme hiljaa mielessämme (Leavitt 2007). Organisaatioiden kautta määrittelemme itsemme ja saamme arjellemme tarkoituksen. Tuomme työpaikalle siis sen osan meistä, mitä hyödyn saaminen edellyttää ja voidaan siis ajatella, että enemmän odottaminen on kohtuutonta. Tämä ei tarkoita, etteikö työstä voisi aidosti innostua ja etteikö sille voisi antaa kaikkeaan, mutta miten johtaja voi tätä kaiken antamista pyytää ja organisaatio edellyttää?

Organisaatioiden näkemys työnteon arjesta on erilainen kuin työntekijöiden, joille työelämä on vain yksi osa tasapainoista elämää. Tämän realiteetin Hamelkin tuo esille kertoessaan selväsanaisesti tuntevansa elämän realiteetit, ettei häntä syytettäisi idealismista. Leavitt (2007) taas peräänkuuluttaa organisaatioiden ristiriitaisuuksien tiedostamista ja tunnustamista ennemmin kuin asian muuttamista kauniiksi lappua vaihtamalla. Ihmisille tulisi kertoa, että he tulevat kohtaamaan epäoikeudenmukaisia tilanteita, epäpäteviä esimiehiä, mielivaltaisia käytäntöjä ja kohtuuttomia vaatimuksia. Hamelin kirja taas keskittyy nimenomaan menestyvien yritysten positiivisten puolten esittelyyn jättäen lukijalle sen kuvan, että epämiellyttävä tunne organisaatioissa kertoo enemmän yksilön asenteesta kuin järjestelmästä nousevasta epäkohdasta. Samaa työntekijän syyllistämistä ajaa takaa Jackson (1999) kritisoidessaan Coveyn gurukirjaa huomauttamalla sen kaatavan organisaatioissa epäonnistumisen taakan yksilön harteille retoriikalla, jossa vastuu lähtee aina henkilöstä itsestään. Epäonnistumisista siis kehoitetaan nimenomaan syyttämään itseään eikä organisaatiota.

Käy ilmi, että kurinalaisuuden toteuttamistavaksi ei tarvita valvovaa esimiestä, kun seuraavat neljä ehtoa täyttyvät:

- 1. Linjatyöntekijöillä on tulosvastuuta.*
- 2. Tiimin jäsenet saavat tarkastella tuloskehitystietoja reaaliaikaisesti.*
- 3. Tiimin jäsenillä on riittävästi päätösvaltaa tuloskehitykseen vaikuttavien avaintekijöiden suhteen.*

4. *Kytökset tulosten, palkkojen ja työyhteisön antaman kunnioituksen välillä ovat kiinteät ja selvät.*

W.L. Gore on toinen paikka, jossa vapauden määrä tuntuu kohoavan suorastaan vaaralliselle tasolle. Työntekijät päättävät itse, mihin tiimiin haluavat liittyä. He voivat milloin tahansa kieltäytyä toimeksiannoista, määräyksistä ja käskyistä. Ja lisäksi heillä on vapaata dabble time –aikaa, jota he saavat käyttää mihin tahansa parhaaksi katsomaansa hankkeeseen. Mutta he tietävät myös, että ainakin kaksikymmentä työtoveria tulee kirjoittamaan heistä arvion vuoden lopulla – ja heidän palkkasummansa määräytyy pitkälti näiden arvioiden laadusta.

Johtamisen tulevaisuus, 166

Hamel siis kirjaa neljä ehtoa, joiden täytyessä esimiestä ei tarvita. Hänen mukaansa jos linjatyöntekijöillä on tulosvastuu, tuloskehitystietoja voidaan tarkastella reaaliaikaisesti, tiimillä on päätösvaltaa ja tuloksen yhteys palkintoihin on selkeä, esimies on tarpeeton kurinalaisuutta valvomassa. On syytä huomata kuten Ackers & Preston (1997) osuvasti huomauttavat, ettei valvonta suinkaan katoa mihinkään vaan siirtyy Hamelin esimerkissä tiiminsisäiseksi eli joko usean henkilön vastuulle tai tiimin sisäisen vallan taakse. Kurinalaisuuden toteuttaja siis vaihtuu, mutta valta säilyy. Käytössä on esimiehen valvonnan sijaan ryhmäkuri. Järjestelmä on toki uusi ja erilainen, mutta sen paremmuus vanhaan verrattuna ei ole itsestään selvää.

Ackers & Preston (1997) huomauttavat, että organisaatiot ovat alkaneet vaatia työntekijöiden sieluja sitoutumisen merkinä. Yritykset ovat huomanneet, että arvoiltaan sitoutuneet henkilöt toimivat yhdenmukaisesti yrityksen vision kanssa ja ovat siis keksineet promotoida yrityksen arvojen omaksumista erilaisin menetelmin kiinnittämättä suuremmin huomiota missionsa oikeutukseen. Vaikka enemmistölle työntekijöistä työnantajan henkisten arvojen allekirjoittaminen olisi ongelmaton, eikö vähemmistölläkin ole oikeus omiin arvoihinsa ilman ryhmäpainetta? Yhdenmukaiseen arvomaailmaan ajava retoriikka vie myös tasapäistämisen suuntaan.

Esimerkiksi Apple Computer on yritys, jonka työntekijöistä moni on ilmoittanut tukevansa työnantajansa henkisiä ja moraalisia tuotekehityksen arvoja. Applen tuotteet ovatkin olleet erinomaisia. Biotekniikkaa hyödyntävät lääketehdas Genetechin tavoitteena on keksiä parantumattomaksi uskottujen tautien parantamismenetelmiä – ja monet sen työntekijöistä tuntevat samaistuvansa tuohon tavoitteeseen.

Johtamisen tulevaisuus, 86

Henkinen ja moraalinen imperatiivi kasvaa esiin esimerkiksi siitä, että työntekijät tuntevat jonkin yhteisen tehtävän tärkeäksi.

Johtamisen tulevaisuus, 86

Yrityksen tarkoituksen tunteminen omaksi tuskin on tuomittava asia etenkin jos tavoite onnistuu universaaliudessaan vetoamaan suuren joukon tunteisiin. Mutta jos yritys sen sijaan odottaa, että työntekijät sitoutuvat arvomaailmaltaankin yrityksen määrittelemiin arvoihin, kenellä on oikeus muuttaa yrityksen, ja siinä samalla työntekijöiden, arvoja? On jotain hyvin häiritsevää siinä, että henkilökohtainen tarkoitus löytyy modernin yrityksen rakenteiden sisältä (Ackers & Preston 1997). Tarkoituksena on kuitenkin perimmiltään liikevoiton tekeminen eikä maailman parantaminen. Leavittin (2007) mukaan organisaation inhimillistäminen voisi olla itse tarkoitus ilman harhaanjohtavaa retoriikkaa. Tällöin fokus olisi inhimillisyydessä työntekijän kannalta eikä inhimillisyydestä tietyissä organisaation asettamissa rajoissa. Hamelin kirjassa tavoitteena on nimenomaan organisaation hyvä ja moraalista imperatiivia pidetään toivottavana, tavoiteltavana ja kyseenalaistamatta hyvänä asiana. Tämä näkökulma jättää vääjäämättä varjoonsa työntekijän oikeuden valita täysin vapaasti omat sitoutumisen kohteensa.

Yrityksen ja työntekijän yhtenevät arvot voivat olla ihanteellista tiettyjen työntekijöiden ja tietysti organisaation kannalta, mutta koska kaikkien työntekijöiden ei voida olettaa kannattavan yhdenmukaisia arvoja, vastakarvan työntekijöiden asema voi olla kyseenalainen. Kauniin tavoitteen riski on työntekijöiden moraalien omiminen: työnantaja voi erehtyä odottamaan työntekijöiden työpanoksen lisäksi heidän sieluaan (Ackers & Preston 1997). Ja vaikka työntekijät vapaaehtoisesti yhtyisivätkin työnantajan arvoihin, ovat kaupan ehdot koetuksella irtisanomistilanteessa. Kuinka tyhjän päälle hän jää jos se yhteisö, jonka kanssa hän jakaa päivänsä lisäksi sielunsa, jättää hänet? Ja montako kertaa yksi henkilö jaksaa elämänsä aikana toistuvasti itsensä siihen asemaan laittaa. Elleivät osaaminen ja tekeminen enää riitä, vaaditaan työntekijältä jo kohtuuttomuuksia. Työntekijän odotetaan haluavan työnantajaa ja työnantajan hyvää vaikka heidät otetaan taloon määräaikaikaisilla sopimuksilla ja epämääräisillä ehdoilla. Miten työntekijän voidaan odottaa haluavan työnantajaa, joka ei oikeasti ja kokonaan halua häntä?

Älä ujostele kysyä kollegoiltasi tämän tyyppisiä kysymyksiä: Millaista tehtävää me olemme suorittamassa tässä yhteiskunnassa? Uskaltaisiko meistä jokainen ottaa henkilökohtaisen riskin jonkin yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi? Millainen sellaisen tavoitteen pitäisi olla? Mitkä saavutukset voisivat tehdä kymmentuntiset työpäivät ja toimistolla vietetyt lauantait mielekkäiksi?

Yrityskulttuurin puolestapuhujat väittävät, ettei organisaatioilla ole varaa olla muokkaamatta henkilöstöresurssejaan ja täten tarkoitus pyhittää keinot. Ackers & Preston (1997) maalaavat osuvan kuvan yrityksen kiusauksesta "varastaa" työntekijöiden omasta elämästä pitkillä työpäivillä ja kohtuuttomilla työmäärillä koska rajoja ei ole asetettu. Hamel kannustaa missiota miettiessä kuvittelemaan, mikä tavoite oikeuttaisi kymmentuntiset työpäivät ja toimistolla vietetyt viikonloput. Onko kellon ympäri työskentely jo niin normaali asia, ettei sitä enää tarvitse noteerata. Eivätkö yksilöt enää edes yritä taistella omasta tilasta vaan pitääkö heidän sen sijaan alkaa miettimään, miten töissä vietetty elämä olisi mukavaa? Onko tämä jotain mitä kohderyhmän johtajat haluavat kuulla vai jotain mitä heille halutaan uskotella? Hamelin vetoamus pitkien päivien oikeuttamiseen organisaation strategisilla tavoitteilla kannustaa ajattelemaan normaalina juuri sitä mitä Ackers & Preston (1997) vierastavat eli kohtuuttomuuksien vaatimiseen työntekijöiltä, jotka viime kädessä ovat kuitenkin "vain" palkkatyössä.

Voidaanko voittoa tuottavan liikeyrityksen ilmapiiri muuntaa yhteisöllisen me-hengen ilmapiiriksi?

Johtamisen tulevaisuus, 88

Ackersin ja Preston (1997) kuvaavat henkilökunnan suhtautumista tiettyyn koulutukseen skeptiseksi niin kulttuurillisen muutoksen kestävyys kuin sen eettisyydenkin suhteen. Hamel turvautuu esimerkkeihin eri organisaatiojärjestelmien ja yrityskulttuurien kuvaamisessa eikä ota kantaa siihen, miten kulttuuria itse asiassa muutetaan vaikka esimerkit antavat jälleen ymmärtää, että yhteiset arvot ovat tavoiteltava hyve.

Varautuneesta suhtautumisestamme huolimatta tiedämme varsin hyvin, että Thomas Kuhnin väitettä ei voi kiistää: tärkeät kehitysaskleet edellyttävät vallankumousta.

Johtamisen tulevaisuus, 32

Vallankumous on ongelmallisempaa työntekijöiden kannalta. Se, mitä johtajat herkästi pitävät välttämättömänä vallankumouksena, näyttäytyy työntekijälle jälleen uutena organisaatio-kaaviona ja YT-neuvotteluina. Työn sujumisen kannalta paljon oleellisempaa olisivat loogisesti etenevät muutokset kuin radikaalit suunnanvaihdot, kun tempoileva johto ei tunnu tietävän mikä strategia kunkin vuoden suunta-arpajaiset voittaa. Ackers & Preston (1997) kertoivat johtajakoulutukseen osallistuneiden tunnustaneen arjessa nopeasti liukuvan

takaisin omiin rutiineihin ja innostavat tsemppauspuheet jäivät juhlapuheiden tasolle. Toiset yrittävät tosissaan muuttaa käyttäytymistään kun taas toisille kyseessä on puhdas retoriikka.

Johtajan on perustettava yrityksen intranettiin Googlen mallin mukaisia foorumeja, joissa ei tunneta sensuuria ja joissa yhteishenki voi lujittua.

Johtamisen tulevaisuus, 200

Vaihtoehtoja ei synny ilman toisinajattelijoita. Siksi on tärkeää, että johtamisen uudistajana ja innovaattorina sinä tutkiskelet, ovatko yrityksenne nykyiset johtamisprosessit toisinajattelua rohkaisevia tai toisinajattelua torjuvia – ja mitä asialle voisi tehdä.

Johtamisen tulevaisuus, 201

Kansanvaltaisen demokratian kyvyt sekä sopeutumisen että kehittymisen alalla antavat kuitenkin aihetta lisätä 2000-luvun johtamisjärjestelmien suunnitteluohjeisiin vielä seuraavat ajatukset: johtajien on oltava raportointivelvollisia alaspäin, siis siihen suuntaan, jossa yrityksen tuotanto ja asiakaspalvelu tapahtuvat; työntekijöiden täytyy voida vapaasti ilmaista kielteisetkin mielipiteensä silloin kun toisinajatteluun on perusteltuja syitä; toiminnan linjavedoista on pystyttävä päättämään hajautetusti eikä keskitetysti, ja aktivismia on sekä rohkaistava että arvostettava.

Johtamisen tulevaisuus, 199

Hamel kirjoittaa toistuvasti toisinajattelijoiden rohkaisemisen tarpeellisuudesta ja avoimesta palautteenannosta mainitsematta kuitenkaan sen kummemmin organisaation valtavaa vastuuta näiden asioiden käsittelyssä. Olisiko organisaation kiinnitettävä huomiota ensisijaisesti inhorealististenkin faktojen luottamukselliseen ja ammattimaiseen käsittelyyn kuin siihen, että työntekijöitä rohkaistaan riskeeraamaan tulevaisuutensa organisaatiossa toimimalla totuuden torvina? Leavittin (2007) mukaan organisaatiot vaativat edustavuutta, omien mielipiteiden vaientamista ja hankalia eettisiä päätöksiä. Syrjäytyminen on todellinen riski niille, jotka pitävät oman päänsä ja valitsevat vieläpä ilmaista kantansa. Näiden faktojen kertominen selkeästi ja totuudenmukaisesti antaa työntekijöille ja tuleville johtajillekin paremmat mahdollisuudet selvittää haastavista tilanteista kunnialla ja huomioida ne omassa toiminnassaan.

Diktaattorimaisilla esimiehillä on paljon enemmän seurauksia työntekijän kuin organisaation hyvinvoinnille. Täysin rehellisten mielipiteiden esittäminen heijastuu taatusti suuremmissa mittakaavassa työntekijään kuin organisaatioon, koska työntekijällä on pelissä uransa, asemansa, roolinsa ja jopa työpaikkansa kun taas organisaatiolla on pelissä "vain yksi idea".

Ackers & Preston (1997) tunnistavat moderneissa henkilökuntasuhteissa laajemmankin painopistemuutoksen työntekijöiden oikeuksista työnantajan diktatuuriin. Organisaatioon kuulumisen saattaa hyvinkin usein olla olosuhteiden pakko tai vähintäänkin ehdollinen jäsenyys (Ackers & Preston, 1997). Tällöin henkilökohtaisten riskien ottaminen avoimuuden muodossa organisaation edun vuoksi ei välttämättä palvelekaan kaikkien etua kuten johto haluaisi antaa ymmärtää.

Tiimin jäsenillä on toisaalta paljon valtaa, mutta toisaalta heiltä edellytetään aukotonta raportointia.

Johtamisen tulevaisuus, 95

Jackson (1999) tunnistaa gurutekijöissä peiteltyyn konservatismiin, jossa työntekijöitä rohkaistaan olemaan huolehtimatta suurista kuvioista ja fokuosoimaan energiansa vain oman vaikutuspiirinsä asioihin. Myös Hamelin kirja muistuttelee toistuvasti kontrollimekanismien tarpeellisuudesta vaikka kirjoittaakin vapauden välttämättömyydestä.

Jos yksikin tiimi päästää äänestyksessä joukkonsa huonoa työtä tekevän uuden työntekijän, kielteiset vaikutukset voivat tulla näkyviin tiimin tulevissa palkoissa.

Johtamisen tulevaisuus, 95

Koska valtaa haltuunsa saaneiden tiiminjäsenten vapauden vastapainona on toimiva, ajantasainen raportointijärjestelmä, tiimi käyttää valtaansa liiketoimintaa edistävällä tavalla.

Johtamisen tulevaisuus, 95

Meillä on toimivia itsearviointikäytäntöjä, ja olemme saaneet paikallisen vertaiskontrollin toimimaan erittäin myönteisellä tavalla.

Johtamisen tulevaisuus, 96

Ackers & Prestonin (1997) näkemyksen mukaan valtarakenteet ovat olemassa yrityksen hierarkioissa vaikka ne nimettäisiin uudelleen tiimityöksi. Yksilöillä on eritasoista valtaa eikä tasa-arvon retoriikka muuta tätä asiaa. Kontrollia tavoitteleva tiimiorganisaatio ei välttämättä työntekijän kannalta erotu esimieskontrollista muuten, kuin että hän joutuu huomioimaan suuremman joukon mielipiteen itseensä vaikuttavissa asioissa ja mahdollisesti neuvottelemaan useamman henkilön kanssa.

Abrahamson (1996) selittää johtamismuotien kysyntää arvostettujen erottumishalulla ja muiden matkimisinnokkuudella. Tämä voisi olla yksi syy siihen, miksi johtamisen

konsulttikirjoissa viljellään esimerkkejä. Esimerkit ovat yleensä poikkeuksetta suuria, kauniita ja positiivisia. Johtamisgurun tavoitteena voi siis olla antaa johtajalle houkuttelevia malleja, joita jäljitellä luottaen siihen, että esimerkkien nauttima arvostus takaa suuren yleisön innokkuuden jäljitellä heitä tai pitää heidän kokeilujaan kadehdittavina. Hamelin kirjan pääsisältö keskittyy kolmeen erikoiseen yritykseen, joiden organisaatiomallia ja –prosessia on kuvailtu laajasti.

Yksi kirjan kappaleista on otsikoitu ”Liikaa johtamista, liian vähän vapautta” vaikka osaava johtaminenhan ei suinkaan ole vapautta vähentävää vaan sen mahdollistavaa. Johtamisen näkeminen kontrollina sen sijaan saattaa johtaa ajatukseen, että se olisi työntekijöiden tekemisiin puuttumista eikä olosuhteiden luomista. Hamel tekee paljon vetoaviakin huomioita (”työntekijöiltä puuttuu valta”, ”ihminen ei ole kone”), mutta vailla selkeää suuntaa eli teesit vuorotellen hakevat työntekijöiden oikeuksia ja vuorotellen vähättelevät niitä. Mm. Googlen esimerkissä työntekijöiden älykkyydestä puhutaan tavalla, joka antaa selkeästi ymmärtää henkilön arvon riippuvan suoraan älykkyydosamäärästä.

Googlen hakukonetuotteista vastaava johtaja Marissa Mayer sanoo yhtiön toiminnan edistävän koko väestön yleissivistystason kohentumista: ”Tuotteemme voivat tehdä meistä kaikista entistä fiksumpia!”

Johtamisen tulevaisuus, 134

Huippuälykkäiden työntekijöiden mielenkiinto ei herpaannu.

Johtamisen tulevaisuus, 134

Siksi henkilövalinnoissa halutaan ottaa huomioon vain kaikkein älykkäimmät hakijat – siis ne, jotka Gaussin käyrällä yleensä sijoittuvat suunnilleen samalle kohdalle kuin tieteen nobelistit.

Johtamisen tulevaisuus, 134

Googlen perustajat pitävät keskinkertaisia työpaikanhakijoita jopa vaarallisina, sillä ”jos yksi pääsee sisään, hän avaa portit muillekin”. He ovat lähteneet siitä, että A-tason työntekijät yleensä toivovat työtovereikseen toisia A-tasoisia, sillä vähäisemmin henkisin eväin varustetut kollegat tuskin pystyvät tukemaan luovuutta ja uuden oppimista yhtä hyvin.

Johtamisen tulevaisuus, 134

Matemaattinen tai tekninen älykkyyys siis kytketään suoraan henkiseen kapasiteettiin, luovuuteen ja hyvän tuomiseen koko yhteiskunnalle. Tämän logiikan taustalla on ajatus, että henkilö ei muutu ja kehity. Googlella siis uskotaan älyyn, missä ei sinänsä ole mitään

paheksuttavaa. Keski-älykkyydellä varustettua lukijaa alkaa kylmätä kun keskinkertaisuutta vastaan aletaan lietsoa taistelua: "...A-tason työntekijät yleensä toivovat työtovereikseen toisia A-tasoisia." ja "...henkilöstön tyhmistymiskierrettä ei enää voidakaan pysäyttää.". Älykkyydestä puhuttaessa joudutaan ensimmäisenä määrittelemään, mistä puhutaan. Googlella kysymys on ilmeisesti ylivoimaisesti substanssiosaamisesta. Työpaikan saaneilla on varmasti etuoikeutettu olo, mutta hinta mikä maksetaan, on todennäköisesti monipuolisuuden karsiutuminen. Luovuus, sosiaaliset taidot ja älykkyydet eivät myöskään välttämättä kulje käsi kädessä joten yksinomaan Mensa-tyyppisiin testeihin keskittyvä rekrytointi (Furnham, 2000) ei suinkaan tuo yritykselle parempia henkilöresursseja sinänsä vaan henkilöitä, jotka pärjäävät hyvin palikkatesteissä. Psykologia tunnistaa matemaattisen älykkyyden lisäksi mm. verbaalisen, musikaalisen, tilallisen, fyysisen, henkilökohtaisen ja sosiaalisen älykkyyden. Tätä listaa katsottaessa pelkän matemaattis-loogisen puolen korostaminen on yksisilmäistä. Toisaalta voidaanko odottaa, että kaikkia älykkyyden lajeja voitaisiin kokein testata tai että kaikkia yritysmaailmassa arvostettaisiin yhtä korkealle?

Tyhmistymisen riskejä Google-esimerkissä valotetaan A-, B- ja C-luokan henkilöjaottelulla, joka kyllä sosiaalisessa hyvinvointivaltiossa kasvaneelle kalskahtaa todella yksisilmäisenä ihmiskuvana. Vaikka kyse on vain työstä ja organisaatiolla on oikeus valita jäsenensä, on työllä ihmisen identiteetille niin suuri merkitys (Wenger 1999), että hakijoiden luokittelu testien perusteella eri kelpoisuusluokkiin kertoo paljon yrityksen arvoista, jotka eivät ainakaan ole sieltä lämpimimmistä ja humaanimmista päästä. "Perinnäisissä yhtiöissä ei ole harvinaista sekään, että suureen tiimiin eksyy myös vähälahjaisempia jäseniä, joilla on valitettava taipumus kadehtia muiden älykkyyttä." Onko vähempilahjaisilla oikeasti taipumus kadehtia muiden älykkyyttä vai vieroksua muiden ylimielisyyttä? Kuvauksista käy ilmi, että älykkyydet on hyvää ja toivottavaa eikä muunlaisia ihmisiä kaivata. Onko tällaisessa organisaatiossa kyllään oikeasti varaa olla inhimillinen ja epäonnistua? Yritys kuulemma palkitsee "parhaat", mutta parhaan määrittelemisen juuri onkin se monimutkaisempi juttu. Googlellakaan tuskin on varaa rekrytoida jokaiseen toimintoon älykkäintä työntekijää, minkä saa vaan tukitoimintojen luulisi olevan tyypillisen työntekijän varassa. Onko yrityksen malli siis itse asiassa kaksiportainen niin, ettei B-tason työntekijöiltä koskaan odotetakaan enempää eikä heille anneta mahdollisuutta oppia ja edetä A-luokan tehtäviin vaan yritys hyysää A-luokan älykkökastiaan todellisina voimavaroina ja jättää muut häääämään taustatekijöitä kuntoon ilman kunniaa olla arvostetussa sisäpiirissä?

Googlen perustajat pitävät keskinkertaisia työpaikan hakijoita jopa vaarallisina, sillä "jos yksi pääsee sisään, hän avaa portit muillekin". He ovat lähteneet siitä, että A-tason työntekijät yleensä toivovat työtovereikseen toisia A-tasoisia, sillä vähemmän henkisin eväin varustetut

kollegat tuskin pystyvät tukemaan luovuutta ja uuden oppimista yhtä hyvin. Jos henkilökunnassa on myös B-tason väkeä, syntyy ongelmia, B-tasolaiset nimittäin tuntevat olonsa uhatuksi nähdessään A-luokan lahjakkuuden kukoistavan.

Johtamisen tulevaisuus, 134

Googlella on kirjan esimerkin mukaan käytössä ”palkkausjärjestelmä, joka erottelee lisäarvoa tuottavat jyrkästi niistä, jotka jostakin syystä eivät onnistu tuottamaan lisäarvoa”. Jälleen ollaan tilanteessa, jossa mittarit ratkaisevat palkkion ja mittareiden mukaista tuotosta myös saadaan. Yleensä samalla jää monta muuta asiaa järjestelmän jalkoihin eli sellaisiin asioihin, joista ei erityisesti palkita, ei myöskään kiinnitetä mitään huomiota koska johdon viesti halutusta toiminnasta on selkeä ja kuuluva. Jos vain uuden tähtituotteen keksijät palkitaan, on turha kuvitella että vanhoihin tuotteisiin tai asiakaspalvelun laatuun kiinnitettäisiin huomiota. Jos yrityksen viesti on, että se haluaa ensisijaisesti tähtiä ja muut ovat vaihdettavissa, mikä on todennäköisyys, että muut kuin tähdet (jos hekään), piittaavat yrityksen menestyksestä tuon taivaallista?

Whole Foods Marketin esimerkin kohdalla korostetaan yhteisöllisyyttä ja sitä, että yrityksen ja työntekijöiden arvot ovat yhtenevät. Asian positiivisia puolia on käsitelty monipuolisesti vapaudesta tasa-arvoon, mutta riskit on jätetty kertomatta.

Kun päätöksentekomalli on muutenkin aina mahdollisimman paikallinen eikä keskusjohtoinen, ja kun tiimijärjestelmä rohkaisee kaikkia etsimään parhaiten menestyviä työkäytäntöjä ja ottamaan ne omassakin tiimissä ja myymälässä käyttöön, syntyy sekä muuntautumiskykyä että operatiivista sitkeyttä edistävä johtamisen malli.

Johtamisen tulevaisuus, 96

Voidaan sanoa, että heillä on kaikilla kirkkaana mielessä yhteinen tehtävä: maailman ruokavarantojen joutuminen yliteollistuneen elintarvikealan prosessien raaka-aineeksi ei saa jatkua – asiakkaille on voitava tarjota parempaa ruokaa.

Johtamisen tulevaisuus, 98

Ihmisyhteisöjen yhteishengen lujittuminen on yleensä liittynyt yhteiseksi koetun tavoitteen tai tehtävän edistämiseen.

Johtamisen tulevaisuus, 99

Työntekijöiden yksilötasoiset tavoitteet ja arvot ovat hyvin samankaltaiset.

Johtamisen tulevaisuus, 99

Kohtalonyhteys ja usko yhteiseksi koetun tavoitteen ja tehtävän edistämiseen ovat voimakkaasti läsnä Whole Foodsin työyhteisössä.

Johtamisen tulevaisuus, 100

Whole Foodsin markkinoillaolo merkitsee yhteisöllisyyden korostamista, yhteisen tehtävän suorittamista ja perinteistä poikkeavaa johtamisfilosofiaa.

Johtamisen tulevaisuus, 101

Todennäköisesti yhteinen tavoite motivoi yksilöä antamaan kaikkensa, mutta riskinä on oman maailmankuvan uhraaminen työpaikan pitämiseksi. Työntekijää kohtaan asetetut vaatimukset ylittävät sopimuksessa lukevat ehdot jos aatteidenkin odotetaan palvelevan strategiaa. Ackers & Preston (1997) kiinnittävät huomiota organisaatioiden uuteen intoon vaatia työntekijöiden sieluja. Yritykset ovat siis keksineet, että työntekijöiltä voidaan vaatia kahdeksan tunnin työpanoksen sijaan ympärivuorokautista sitoutumista yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin laajentaen näin ollen merkittävästi omia valtuuksiaan. Työntekijän oikeudet kärsivät, ellei hänellä ole rohkeutta vastustaa organisaation vaatimuksia tavoitteiden yhteneväisyydestä tai mahdollisuutta vaihtaa työpaikkaa. Toiset tyytyvät näyttämään arvositoutumista asemansa säilyttääkseen (Ackers & Preston 1997).

Poikkeuksellisen korostunut autonomia sisältää seuraavan henkilöstöpoliittisen viestin: Kukaan pääkonttorissa istuva päällikkö ei päätä sinun menestyksestäsi työpaikallasi, vaan siitä päätät sinä itse.

Johtamisen tulevaisuus, 95

Jackson (1999) huomioi gurukirja-analyysissään yksilökeskeisen filosofian syyttävän epäonnistumisista työntekijää. Vastuu organisaatiosta asetetaan työntekijän harteille, aivan kuten Hamelkin tekee esimerkissään. Retoriikassa asia saadaan näyttämään synergiaksi vaikka todellisuudessa kysymys olisi johdon vastuunpakoilusta. He kuitenkin viime kädessä päättävät ne olosuhteet, joiden rajoissa yksilö voi vaikuttaa.

Yhteisöllisyys ja keskinäinen luottamus ovat Whoole Foodsissa esillä myös viikkopalaverissa, joissa on tapana käsitellä yksittäisten työntekijöiden kiittäviä kertomuksia siitä, kuinka paljon ja millä tavalla joku työtoveri on auttanut jonkin myymälätilanteen ratkaisemisessa.

Johtamisen tulevaisuus, 98

Tässä voidaan miettiä alkaako organisaatioelämä saamaan jo sellaisia uskonnollisävytteisiä piirteitä, joista Ackers & Preston (1997) sekä Jackson (1996) kirjoittavat. Henkilökunnalta vaaditaan itsepohdiskelua ja julkista asioiden ruotimista, joka saattaa ylittää yksilöiden mukavuusrajat.

Goren esimerkki taas keskittyy demokraattisuuteen, johon kuuluu verkkomainen kommunikaatio ja kokeilemisen kannustaminen. Monet asiat tehdään eri tavalla kuin tyypillisessä yrityksessä, mutta toisaalta samat vaatimukset ovat olemassa kaiken vapauden taustalla, vain paketti on eri. Hamel promotoi ”ei pomoja vaan leadereitä”-konseptia sen tasavertaisuudella ja antaa ymmärtää, ettei leadereitten valta ole korruptoitavissa vaan se on jotenkin oikeudenmukaisempaa kuin perinteinen johtajavalta. Demokraattisena yrityksenä Goren voisi kuitenkin olettaa kärsivän samoista heikkouksista kuin koko demokraattinen järjestelmä: siinä enemmistön tahto jyrää vähemmistön tahdon. Ellei enemmistöstä löydy tarpeeksi asenteiltaan ja arvoiltaan heterogeenistä väkeä, saattaa vähemmistöjen etu olla vaakalaudalla. Jos ryhmäpaine on kova ja kollegoitten päätökset suhteellisen yksimielisiä, kenellä on rohkeutta olla eri mieltä? Onko työkavereilta suosion kalastelun seurauksena se, ettei kukaan uskalla tehdä epämiellyttäviä päätöksiä? Johtajanimityksen äänestyksellä saattavat myös johtaa presidentinvaalien tyyliiseen politikointiin koska suuressa yrityksessä kaikilla ei ole aikaa työskennellä kaikkien kanssa ja kannanotto taas edellyttää tietoa. Yhtenä seurauksena saattaa myös olla saavutusten suhteeton promotointi tunnettuuden varmistamiseksi sen sijaan, että kunnia menisi aina oikealla henkilölle tai että työnteon pääpaino olisi toteuttamisessa.

Todennäköistähän on, että mallin positiiviset seuraukset sellaisena kuin niitä johtajille markkinoidaan, ohittavat mahdolliset negatiiviset seuraukset, mutta ellei näitä molempia arvioida tasapainoisesti, saatetaan negatiiviset seuraukset jättää kylmästi huomiotta tai mallista kärsijät leimata turhasta valittajiksi. Ellei negatiivisia seurauksia huomioida lainkaan, ei niihin osata varautua ja tilanteet voivat kärjistyä. Pelkkien hyvien, kauniiden ja positiivisten tulosten toitottaminen saa koko mallin näyttämään epärealistiselta. Mallia kuvaillaan vapautta antavaksi vaikka kontrollimekanismien ansiosta valta on vain siirretty keskijohdolta työkavereiden selän taakse, josta sitä on vaikeampi osoittaa. Jos työkaverit pääsevät vaikuttamaan toistensa etenemiseen ja palkkaan, muuttuuko työssäolo kilpailuksi, jossa kukaan ei uskalla lähteä kotiin ennen muita? Ja jos päätökset koetaan epäoikeudenmukaisiksi, mitkä ovat valitustiet? Voivatko naiset odottaa tasavertaista kohtelua jos mieskollegat ovat vaikuttamassa hänen palkkaansa eikä paremmuuslistausta julkisteta? Voivatko eri rotuja ja eri uskontoja edustavat yksilöt luottaa siihen, että homogeeninen joukko samassa asemassa olevia osaa arvostella heidän työtänsä. Järjestelmä edellyttää kaikilta

melko hyvää perehtyneisyyttä toistensa tekemisiin joten yksinäinen puurtaja on heikoilla etenkin jos hänen tehtävänsä on yritykselle tärkeä, mutta sellainen mitä muut eivät ymmärrä. Tietenkään perinteinenkään johtajuus ei ole yllämainituissa asioissa toimiva ja aukoton järjestelmä, mutta sen heikkoudet ovat tiedossa. Vaihtoehtoisia systeemejä promotoidessa tulisi muistaa, että on edelleen haasteita, joita demokraattinenkaan johtajuus ei ratkaise.

Vaikka työntekijöille annetaan paljon vapauksia, W.L. Gore ei ole mikään laiskureiden työpaikka. Jokainen työntekijä saa vuosittain työtovereidensa laatiman arvion itsestään ja työstään. Tiedot kerätään yleensä vähintään 20 kollegalta, ja aineisto käsitellään palkkausvaltuuskunnan istunnossa. Valtuuskunta koostuu henkilöistä, jotka työskentelevät verkko-organisaatioissa samalla suunnalla kuin arvioitava työntekijä. He asettavat kaikki arvioitavat henkilöt paremmuusjärjestykseen.

Johtamisen tulevaisuus, 117

4.1.3. Johtaja johtamistekniikan valitsijana

Leavitt (2007) kysyy haluammeko kuitenkin itse asiassa inhimillistä organisaatioita itseisarvona ennemmin kuin välineenä tuloksen synnyttämiseksi. Ihmisiä kunnioittavan organisaation tavoittelemisen ihmisarvon vuoksi ei ole tavoite, joka kannattaa peittää harhaanjohtavan retoriikan taakse. Hamelkin perää organisaatioiden inhimillistämistä, mutta nimenomaan kilpailuedun nimissä.

Työtovereina saisi mielellään olla useita älykkäitä ylisuorittajia, joita kiehtoo mahdollisuus olla mukana ratkaisemassa maailman kiinnostavimpia ohjelmia. Kun tavoite kerran oli sellainen, ei ole lainkaan yllättävää, että Googlen työilmapiiri on liikeyrityksen ja huippuyliopiston sekoitus. Johtamisjärjestelmä perustuu pienikokoisiin tiimeihin, runsaaseen kokeilu- ja testaustoimintaan, pidäkkeettömään palautteenantoon ja uusien, elämää merkittävästi helpottavien ratkaisujen keksimiseen.

Johtamisen tulevaisuus, 133

Hamelin kirjan esimerkkien hehkuttamisen vastaisesti Leavitt (2007) huomauttaa, että organisaatioiden ihanuuden kehuminen varoittamatta todellisuuden monimutkaisuudesta ja ristiriidoista on karhunpalvelus uusille tulokkaille. Jalompi tavoite olisi todellisuutta vastaava käsitys organisaatioista ristiriitoinen päivineen kuin yksipuolinen saavutusten promotointi. Johtamisen Tulevaisuudesta verkostoista, tiimeistä ja avoimuudesta on kerrottu hyvät puolet ja haasteiden on annettu ymmärtää liittyvän muutosvaiheeseen. Organisaatiot vaativat kuitenkin viime kädessä edustavuutta, omien näkemysten sensuroimista ja haastavia eettisiä päätöksiä. Syrjäytymisen riski on olemassa niille, jotka

ilmaisevat oman kantansa, joten pelkkä avoimuuden varaukseton kehuminen ei välttämättä palvele työntekijöiden etua.

Jos yrityksen johtamisjärjestelmä rohkaisee ihmisiä sanomaan mielipiteensä, antaa heidän monissa asioissa toimia omien vakaumustensa mukaisesti, pitää työyhteisön kollektiivista viisautta arvossa eikä panosta valvontaan ja byrokratiaan, niin ihmiset yleensä viihtyvät.

Johtamisen tulevaisuus, 147

Huczynskin (1993) mukaan yksilöön liittyviä johtamismuotien suosioselityksiä ovat uraedistys, puolustus, helppous, status ja tylsistyminen. Uran puolesta toimiessa johtajaa saattaa motivoida kunnia siitä, että jos tekniikka toimii tulosten saavuttamisessa, hän on ollut se, joka ratkaisun on organisaatioon tuonut. Uusien tekniikoiden esittelemineen organisaatiolle myös osoittaa muille, että johtaja on aktiivinen ja kehityshenkkinen. Hamel vetoaa johtajien uranrakennukseen otsikon ”Uskalla olla johtaja” alla: ”On uskallettava käydä kiinni sellaisiin ongelmiin, jotka ovat toisten mielestä liian suuria, epäajankohtaisia tai muuten hankalasti lähestyttävää.” Puolustustekniikkana johtamismuoti taas suojaa johtajaa tilanteessa, jossa tekniikka osoittautuu toimivaksi ja hän ei halua joutua perustelemaan miksei hänen organisaationsa ole sitä implementoinut. Puolustusvaistoon vetoaa Hamelin retoriikka selviytymisestä: ”Edellä tässä kirjassakin olen todennut, että moderni liikkeenjohto on tullut suorituskykynsä ääri rajoille. Siitä seuraa, että huomispäivän voittajayrityksiksi selviytyvät vain ne, joissa on ajoissa ryhdytty takomaan liikkeenjohdon ja johtamistaidon tulevaisuutta.” Myös johtamismuotien omaksumisen statussyy selittyy toimivan tekniikan tuomalla kunnialla ja asemalla. Johtaja saattaa kaivata kollegoiden arvostusta ja tietä sisäpiiriin. Hamelin mukaan ”Voitaisiin päinvastoin sanoa, että poikkeamaraportointi, investointilaskenta, projektinhallinta, tulospalkkaus, strateginen suunnittelu ja muut nykyaikaisen johtamisen työkalut muodostavat kokonaisuuden, joka kuuluu ihmiskunnan tärkeimpiin keksintöihin. Siinä mielessä liikkeenjohtoa voitaisiin verrata tulen keksimiseen, kirjoitetun kielen leviämiseen ja kansanvaltaiseen demokratiaan.” Kun johtamisen innovaation keksiminen annetaan lukijan tehtäväksi ja sen merkitys nivotaan yhteen tulen keksimisen kanssa, kosiskellaan johtajan statusmotivaatiota. Hamel ilmaisee asian vielä selkeämmin kirjan lopussa: ”Hoida tehtävä kunnolla, ja saat aikaan inhimillisen organisaation, jonka tuloskehitys pysyy vahvana myös tulevaisuudessa.” Helppouden luoma houkutus taas liittyy ongelmien monimutkaisuudesta, joka vaatisi laajaa asioihin perehtymistä. Yksinkertainen ihmelääke, kuten uusi, yksinkertainen johtamistapa, säästäisi aikaa.

Hamel kirjaa johtamisen innovaation lähteet erilaisiksi inspiraatiokokonaisuuksiksi kuten elämä, kaupungit ja markkinat. Nämä kuvataan metaforina, joista johtaja voi vetää

vertauskuvia henkilökunnalle pitämiinsä PowerPoint-esityksiin. Uusia tekniikoita saatetaan hakea myös, jotta ei tarvitsisi toteuttaa vanhaa ja tylsäksi koettua (Huczynski 1993). Jackson (1996) esittää, että guru palottelevat keskijohtoa, ettei heillä ole muuta vaihtoehtoa kuin muokata organisaatiota samalla kun vihjataan, että niin tekemättömät ovat pelkureita ja että johtajien itsensä tulisi pelotella henkilökuntansa ruotuun.

Useimmissa yrityksissä johtajajennys myönnetään sellaisille päällikkötehtävissä kunnostautuneille henkilöille, jotka pystyvät tarjoamaan vakaan ja luotettavan työpanoksen suurenkin paineen alla.

Johtamisen tulevaisuus, 53

Jacksonin mukaan guruteoria vaikuttaa johtajissa omakuvaan tavalla, jossa muutostekniikat koetaan välttämättömiksi vaikka ne uhkaavat heidän omaa asemaansa. Johtamisen tulevaisuus ajaa johtajien vähentämistä astuen näin tavallaan johtajien varpaille.

Jos he ovat keskijohtoon kuuluvia päälliköitä, tapaus on selvä: mitä enemmän vapautta, sitä vähemmän työnjohtoa, ja työnjohdon vähentäminen vähentää keskijohdon päälliköiden auktoriteettia – ja ehkä päälliköiden tarvetta ja määrääkin

Johtamisen tulevaisuus, 168

Gurut kuten Hamel antavat ymmärtää, että noudattamalla heidän neuvojaan juuri kuuntelevalla johtajalla on mahdollisuus parantaa asemaansa eli organisaatiouudistuksen uhkakuvat eivät koskisi innovatiivista johtajaa. Gurut myös esittävät muutoksen mahdollisuutena vaikuttaa historiaan:

Onko sinun yrityksesi johto koskaan päättänyt ottaa vastaan sellaista haastetta eli asiaa, jota missään muualla ei vielä siihen mennessä olisi saatu toteutetuksi ja jossa jonkin muun yrityksen esimerkki ei olisi ollut näyttämässä tietä

Johtamisen tulevaisuus, 55

Johtajien selviytymismahdollisuuksia muutoksessa saatetaan markkinoida myös roolimallien avulla. Hamel kirjoittaa Fredrik Taylorista seuraavasti:

Hänen itsepintaisuutensa osoitti paitsi keskittymiskykyä myös vakaata uskoa siihen, että inhimillisten ponnistelujen tuottama hyöty on syytä moninkertaistaa.

Johtamisen tulevaisuus, 57

Sitoutuminen ja sinnikäs pyrkimys korkealaatuiseen esimieskoulutukseen on GE:llä ollut menestyksen tärkein tekijä – mitään yksittäistä läpimurtoa tai käänteentekevää koulutukseen liittyvää keksintöä ei voida katsoa menestyksen selittäjäksi. Eri asia on sitten se, että GE:n esimieskoulutuksen pohjalta on tehty useita läpimurtoja itse johtamistaidoissa.

Johtamisen tulevaisuus, 48

Ackers & Preston (1997) kyseenalaistavat johdon oikeuden vaatia työntekijöiltään sen laajuista itsetutkiskelua mitä johtamiskoulutuksessa joissain tapauksissa harjoitetaan ja huomauttavat, että johtamiskoulutukselle yrityksissä myönnetty erityinen huomio antaa ymmärtää, että ”jotkut ovat tasavertaisempia kuin toiset”. Johtajien omana ryhmänään saama koulutus vihjaa, ettei heillä on samanlainen asema työntekijöinä kuin muulla henkilökunnalla. Kuten Hamel GE:n esimerkissä antaa ymmärtää, johtajien koulutuksen katsotaan olevan GE:n taloudellisten menestyksen takana vaivautumatta sen kummemmin kiinnittämään huomiota loppuhenkilöstön osallisuuteen tai osattomuuteen tavoitteiden saavuttamisessa. Koko henkilökunta mainitaan kyllä aina suoritusvaatimuksissa, mutta kehitysjärjestelmissä kaikkien sisällyttäminen ei ole yhtä johdonmukaista. Ackers & Preston summaavat johtamiskoulutuksen ajavan organisaation etua manipuloiden osallistujia siihen suuntaan kuin ylin johto näkee tarpeelliseksi. Myös Johtamisen tulevaisuudessa johtajakoulutus nähdään yksinomaan positiivisena asiana.

Maailmassa ei kenties ole toista Genera Electricin kaltaista johtajia kannustavaa ja kehittävää työyhteisöä; siellä esimiesten koulutusjärjestelmä on vertaansa vailla.

Johtamisen tulevaisuus, 48

Konsulttikirjoilta ei odoteta kriittistä otetta vaan esimerkkejä saadaan häpeämättä ylistää tai haukkua sen mukaan mitä näkökantaa ollaan todistelemassa. General Electricin johtamiskoulutusta kuvataan vertaansa vailla olevaksi, kannustavaksi, kehittäväksi ja koko maailman mittakaavassa ainutlaatuiseksi. Jos yritysten menestystä ollaan hakemassa eikä johtajien, mieltii kynnikko miten muuta henkilökuntaa kehitetään, ellei siitä mitään puhuta. Esittelyssä ohimennen mainitaan GE:n malliin kuuluvat ”alisuorittajiin kohdistuvat voimakkaat kurinpitotoimet”. Onko tämä vain äärimmäisen kaunisteltu tapa sanoa, että tavoitteisiin yltämättömät saavat kenkää erittäin nopeasti. Vaikka jokaisen yrityksen on tietyllä tähtäimellä oltava kannattava, tuloksellisuudella kiristäminen tai uhkakuvien maalaaminen ei kuulosta kannustavalta ja alisuorittajien kurinpitotoimet eivät ainakaan rohkaise innovoimaan ja ottamaan riskejä. Haluaako GE:n johtamiskoulutus siis kouluttaa johtajia vai itse asiassa Jacksonia (1996) mukaillen saattaa johtajat tietoiseksi siitä, etteivät he tiedä kaikkea mitä heidän pitäisi tietää. Tämä ahdistushan saattaa sitouttaa paljon tehokkaammin vaikkakin

eettisesti kyseenalaisemmin kuin kalvoesitys samasta asiasta. Ainakin ”voimakkaat kurinpitotoimet” terminä viittaa siihen, että ohjelman vapaaehtoisuus on lähempänä Ackers & Prestonin (1997) kuvaamaa vapaaehtoisuutta kuin todellista etuoikeutta.

Enemmistö yrityksistä on sellaisia, joissa osastopäällikön valta on kiinteästi yhteydessä hänen hallinnassaan olevien resurssien määrään – ja mikäli resursseja vähennetään, päällikön status ja vaikutusvalta pienenevät.

Johtamisen tulevaisuus, 67

Jokaisessa yrityksessä on vähintään yksi ja todennäköisesti useampi henkilö, jotka eivät näe tietotyön vallankumousta samalla tavalla kuin idealistit. Jos nämä henkilöt sattuvat istumaan päättäjän paikalla, torpedoituvat kaikki kauniit puheet avoimesta organisaatiosta jo ensimmäiseen yritykseen. Hamel kirjoittaa tästä organisaation kannalta esittäessään, että keskijohto tuntee asemansa uhatuksi ja innovatiiviset ideat tyssäävät lyhytnäköiseen lähiesimieheen. Jackson (1996) analysoi gurujen vetoavan juuri tähän keskijohdon pelkoon oman asemansa säilyttämisestä: johtamisgurujen voidaan nähdä pelottelevan keskijohdon tekniikoidensa käyttöön. Abrahamsonin (1996) mukaan taas johtajat haluavat antaa sidosryhmille kuvan, että heidän tekonsa ovat loogisia ja uusia johtamistekniikoita kokeillaan täten siis enemmän edustamisen kuin tekniikan itsensä vuoksi. Uskovatko johtajat vallankumousmaiseen muutokseen vai haluavatko he vain antaa ymmärtää, että ovat edistyksellisiä vaikka tosiasiallisesti suojelevat omaa paikkaansa ja käyttävät johtamistekniikoita statuspuskureina. Tästäkin Jackson (1996) kirjoittaa selittäessään johtamismuotien kysyntää johtajien kokemalla ahdistuksella: johtajat eivät tiedä minkä omakuvan omaksuisivat. Hamelin viesti epävarmalle johtajalle on selkeästi, ettei tehtävän suorittaminen riitä, vaan että uranousua kaipaavat toimivat johtamisen keksijöinä. Rivien välistä annetaan myös ymmärtää, ettei kohderyhmän johtajan suinkaan kannata samaistua pikkusieluisiin omaa tonttiaan suojeleviin keskijohtajiin vaan pyrkiä reippaasti ruokaketjussa ylöspäin ennen kuin passiiviset eliminoidaan järjestelmästä.

Kun keskijohtoa pyydetään vähentämään valvontaa ja hallintoa, tulee ongelmia. Pyyntöhän tarkoittaa sitä, että ammattimestä pyydetään vähentämään ammattityönsä tekemistä.

Johtamisen tulevaisuus, 82

Mikäli haluat työntekijöiden sitoutuvan työhönsä ja antavan parhaan mahdollisen työpanoksen, sinun on sidottava keskijohdon kädet.

Johtamisen tulevaisuus, 83

Työelämän lainalaisuutena on, että mitä enemmän on tehtäviin ja niiden suoritukseen puuttuvaa työnjohtoa sääntöineen ja määrämuotoisine menetelmineen, sitä vähemmän työn intohimoa työntekijät tuntevat.

Johtamisen tulevaisuus, 83

Kirja on tyypilliseen johtamisen konsulttikirjan tapaan kirjoitettu esimiehen näkökulmasta ja siinä puhutellaan lukijaa johtajana. Eri alojen johtajia kosiskellaan tarttumalla jatkuvasti esillä oleviin asioihin kuten immateriaalioikeuksiin ja nousukasyrityksiin ”ongelmina”, joihin suurten pörssiyhtiöiden nähtävästi odotetaan kehittävän luovia aseita. Yrityskuvana on siis selkeästi suuri, moniportainen ja monimutkainen organisaatio MBA-ohjelmien Multinational Corporation –maailmankuvan mukaisesti. Toisaalta pienissä yrityksissä ei johdettavia taida löytää kirjan vertaa eivätkä niiden johtajat paini samanlaisten keskijohdon identiteettikriisien (Jackson, 1996) kanssa kuin ne johtajat, joille konsulttikirjat suunnataan ja jotka niitä ostavat.

Jos olemme yritysjohtajia, paradigma määrää meidät asettamaan tehokkuuden tavoittelun kaikkien muiden tavoitteiden edelle.

Johtamisen tulevaisuus, 28

Juuri tämän vallallaolevan käsityksen tuloksen tavoittelun oikeutuksesta hinnalla millä hyvänsä Ghoshal (2005) kyseenalaistaa. Agenttipohjaista paradigmaa ei olisi, ellemmme jakelisi käsitystä siitä itsestään selvyytensä kaikilla foorumeilla. Ghoshalin (2005) mukaan bisnesmaailman ei tarvitse olla mustavalkoinen eli miksi oletamme, että tehokkuuden on oltava kaiken ylitsekäyvä tavoite? Vaihtoehtoinen paradigma voisi inhimillisiä voimavaroja arvostavassa työyhteisössä olla myös tasapaino, mikä ei suinkaan olisi tuloksesta pois.

MBA-ohjelmia kritisoiva tutkimus (Donaldson 2002, Leavitt 1989) kiinnittää myös huomiota yritysjohtajien ehdollistumiseen ensisijaisesti sijoittajien edun ajamiseen. Johtajien ei suinkaan ole priorisoitava vain tulosta, mutta se tuppaa tulemaan ennen muita tavoitteita. Tätä perustellaan usein sillä tosiasialla, että ilman kannattavaa liiketoimintaa, yritys on konkurssissa eikä sillä ole mahdollisuutta olla tai olla olematta eettinen.

Hamel on selkeästi oikeilla jäljillä toistelllessaan, ettei ihmisiä saa tekemään sellaista mitä he eivät halua. Mikä sen sijaan jää sanomatta on se, ettei tätä haluakaan pysty ulkoapäin luomaan. Oikeat olosuhteet voivat edistää motivaation syntymistä, mutta optimaalisetkaan olosuhteet eivät sinänsä luo palavaa työintoa. Viimeisessä johtamisen tulevaisuuden rakentamisesta koskevassa kappaleessa Hamel kehottaa kysymään johtamisen haasteita johtajilta. Miksei työntekijöiltä, joilla taatusti on erittäin konkreettinen käsitys siitä, mitkä

johtamisprosessit toimivat ja mitkä eivät. Asiat saattavat näyttäytyä aivan eri tavalla riippuen siitä kummalla puolella pöytää istuu. CEO:ta kehoitetaan kysymään tarvittaessa ankaraankin sävyyn ”Kuinka suuri osuus budjetistanne ja henkilömäärästänne on suunnattu asioihin, jotka tuottavat yrityksellemme johtamisen uudistukseen perustuvaa kilpailuetua?” Edes kirjan luetuani en osaisi vastata tuohon. Tämän kysymyksen jälkeen onkin näppärä sysätä vastuu abstraktista vaatimuksesta aina vain alemman tason harteille koko organisaation hartaasti toivoessa, että uusi keksintö korvaisi johtamisen uudistamisilmiön ennemmin eikä myöhemmin (Pagel 2005, Huczynski 1993).

”Every manager felt himself forced or pressured into developing a unique, contingent approach to meet the problems of the particular situation.” (Henstridge in Huczynski, 1993) Johtajilla on täten tarve joko tuoda tai luoda tekniikoita ongelmien ratkaisemiseen ja Hamelin kirja innostaa juuri tähän. Kirjan sanoma voidaan nähdä joko johtamismuotien keksimiseen kannustavana tai tätä tarvetta yllyttävänä niin, että olemassa olevaan tarpeeseen vedotaan ja sen päälle rakennetaan ”johtamistekniikan keksimistekniikka”, joka taas silottaa tietä sarjalle uusia keksintöjä, joista kaikkien tulee olla perillä.

Jos johtajat olettavat Hamelin kirjan edustavan sitä Abrahamsonin (1996) esittämää rationaalista ja edistyksestä kastia, jonka seuraaminen on sosiaalisesti suotavaa tai heidän esimiehensä kirjaa heille promotoivat, heillä voi hyvinkin olla kiusaus toteuttaa kirjan teesejä uskoivat he niihin itse tai eivät. Ackers & Preston siteeraavat Denhamia (1996) huomauttaessaan, että ”...MD may lead to situations where managers feel that they must perform behavior appropriate to the desired outcomes of the programme and the expectations of senior management.” Ei liene turhan kaukaa haettua olettaa, että johtajat näkevät koko johtajanuransa ja työelämänsä organisaationsa johtajakouluna ja ovat hyvin tietoisia, että odotusten mukaan toimiminen johtamisessa niin kuin muussakin sosiaalisessa elämässä, edistää heidän organisaatioon liittyvien henkilökohtaisten tavoitteidensa saavuttamista. Johtaako tämä tilanteeseen, jossa johtamista keksitään väen väkisin uudelleen sidosryhmien ja esimiesten miellyttämiseksi, vaikka johtajat itse pitäisivät nykyistä järjestelmää ihan toimivana, kunhan ehtisivät toteuttaa sitä rauhassa? Morgan ja Zeffane (2003) huomasivat muutoksen, etenkin rakenteellisten uudistusten, vaikuttavan merkittävän negatiivisesti työntekijöiden johtoa kohtaan tuntemaan luottamukseen. Syökö muutokseen yllyttävä tekniikka itse asiassa henkilöstön luottamusta johtoon vaikka tavoitteena on päinvastoin johtamisen tehostaminen ja usein nimikkeenä työntekijöiden vapauttaminen.

Toisaalta voidaan nähdä positiivisena, että kirja rohkaisee johtajia kiinnittämään huomiota nimenomaan oman organisaationsa ongelmiin. Huczynski (1993) kirjoittaa, että johtajat

tuntevat painetta kehittää uusi ratkaisu tiettyyn haasteeseen vaikka vanhatkaan tekniikat eivät toimineet koska mikään tekniikka ei koskaan tule olemaan lopullinen ratkaisu. Paine ”tehdä jotain” on kuitenkin niin kova, että väliaikaisetkin ratkaisut otetaan kiitollisena vastaan. Hamel korostaa kirjassaan koko ajan ratkaisujen väliaikaisuutta ja antaa ymmärtää, että pätevä ja motivoitunut johtaja aktiivisesti keksii itse johtamisen uudelleen tai kilpailijat tekevät niin.

Historiasta tiedämme, että vankkumattomina pidetyt totuudet ovat usein jääneet lyhytikäisiksi.

Johtamisen tulevaisuus, 157

Miten voisimme olla varmoja siitä, etteivät nykyiset johtamiseen liittyvät opinkappaleemme parinkymmenen vuoden kuluessa osoittaudu yhtä vanhentuneiksi?

Johtamisen tulevaisuus, 158

Ajattelua kahlitsevat liikkeenjohdon pinttyneet käsitykset on kumottava, ja kumoamistyöhön on syytä käydä systemaattisesti.

Johtamisen tulevaisuus, 159

Tähän Huczynski (1993) viittaa kilpailuperusteisissa selityksissä johtamistekniikoiden käyttöönotolle: johtajilla on kiire tehdä niin kuin konsultit neuvovat koska jos on minkäänlainen mahdollisuus, että idea onkin menestyksen avain, kukaan ei halua olla siinä asemassa, että joutuu selittelemään miksei itse perehtynyt asiaan. Jos siis oman johtamistyylin keksimisestä tulee trendi, on kaikkien johtajien riippumatta luottamuksesta ajatukseen, toteutettava muotia säilyttääkseen julkisuuskuvansa asiakkaiden edessä tai ainakin pysyäkseen kilpailijoiden tasalla.

Jackson (1996) argumentoi, että johtamisgurut manipuloivat johtajan itsetuntoa ja itsetuntemusta luoden houkuttelevat perusteet uuden johtamistekniikan lanseeraukselle organisaatiossa. Hamel puhuttelee lukijaa johtajana eli johtajat selkeästi ovat kirjan kohderyhmänä ja muutkin lukijat saavat tuntea olevansa johtajille kuuluvan tiedon omaajia: ”Siksi on tärkeää, että johtamisen uudistajana ja innovaattorina sinä, hyvä lukija, hankit riittävän syvällisen näkemyksen demokraattisten prosessien uutta luovasta voimasta.” Abrahamson (1996) selittääkin yhdeksi syyksi johtamismuotien kysynnälle juuri eri statusarvon omaavien innokkuuden matkia esikuviaan. Myös Pagel (1995) huomauttaa, että syynä johtamiskirjan lukemiseen oli usein suositus ja esimiehen kehotus. Voidaankin siis kysyä ostavatko johtamiskirjoja itse asiassa johtajat vai johtajiksi haluavat? Myyntiluvut

sinänsä eivät kerro mitään kohderyhmästä ja vaikka kirjoja kirjoitetaan johtajille, lukevatko he niitä? Lukevatko johtamisen konsulttikirjoja sen sijaan toiset konsultit ja opiskelijat? Jos näin on, on huoli siitä, että johtajat omaksuvat opit sellaisenaan, turha. Tätä kannattaisi tutkia etenkin kaikista kevyysisältöisimpien kirjoja osalta, joiden kohdalla ei ole ollenkaan selvää ketkä kirjan pääasiallinen kuluttajaryhmä ovat. Sen sijaan tekniikkapainotteisemmat johtamisilmiöt kuten lean management ja yrityskulttuurin luomisoppaat, joiden nähdään olevan käytössä useissa organisaatioissa, ovat todennäköisemmin johtajien sinne lanseeraamia.

Yksinomaan konsultti- ja populaarikirjallisuutta hyödyntävät koulutusohjelmat saattavat jättää opiskelijalle sen käsityksen, että kirjojen mainostama työntekijäkuva on jotain, mihin heidän on mukauduttava ollakseen hyväksyttäviä työntekijöitä. Ilman kriittistä huomiota teesien taustaoletuksiin ja siihen, että kirjat on kirjoitettu nimenomaan johtajien näkökulmasta, valmistujille voi herkästi jäädä sellainen kuva, että heidän on kyseenalaistamatta edustettava yritystä vapaa-ajallaankin ja pitäydyttävä työnantajansa arvostelemisesta yritysmaailman suojelemiseksi koska niin ylivoimaisesti suurin osa populaarikirjallisuudesta ohjeistaa. Toki yksilöt ovat kykeneviä käyttämään omaa järkeään tiettyyn pisteeseen saakka, mutta yhdenmukaiset viestit (Ghoshal 2005) yrityksen keulakuvana toimimisesta saattavat olla melkoinen taakka henkilölle, joka huomaa ajattelevansa yrityksen etua enemmän kuin omaansa eikä aina tiedä kuinka paljon hänen odotetaan vielä kohtuudella joustavan. Koulutuskirjatkaan eivät nykyään enää keskity siihen mitä tehdä, vaan miten *olla*. Tähän viittaa myös Collinsin (2001) analyysi guruteoriasta markkinointinäkökulmasta: brändätty johtamistieto vaikuttaa omakuvaamme koska ympäristömme lisäksi se muokkaa sitä miten näemme maailman ja itsemme siinä.

Vaikka (Collins 2001) johtamisgurujen ylenpalttista mollaamista kritisoivassa artikkelissaan huomauttaa johtamisen tutkijoiden usein sortuvan konsulttikirjallisuuden kohderyhmän aliarviointiin, niin saattaa tehdä myös konsulttikirjailija. Yleisesti ottaen lukijajohtajaa haastetaan ajattelemaan itsestään selvän oloisia asioita kuin ne olisivat vastikään saarnaavan gurun päähän taivaasta laskeutuneet. Ajattelun monipuolistamisen ja eri näkökohtien kannalta on pelkästään positiivista, että Hamel kirjoittaa laaja-alaisestikin niistä jokapäiväisistä haasteista, jotka blokkavat yritysten innovaatiot. Toisaalta lukijaa saattaa ärsyttääkin, että häntä joka välissä potkitaan ajattelemaan niin kuin hän ei muuten tekisi niin. Kehotukset kuten "montako kertaa olette ajatelleet?" vähättelee maksavaa kohderyhmää vähintään yhtä paljon kuin se, että akateeminen yleisö pitää kohderyhmää passiivisena ideoiden omaksujana.

Konsulttikirjoja luonnehtii Pagelin (2005) mukaan adjektiivit lyhyt, tiivis, suora, konkreettinen ja selkeä. Pagel (2005) päätelee johtajien lukupreferenssien selittyvän aikapaineella, joten kohderyhmä suosii erilaisia yhteenvetoja ja listauksia. Hamelin kirja on toiston ja esimerkkien vuoksi nopealukuinen ja lauserakenteen vuoksi suora. Johtajien preferenssin mukaisesti keskeinen sisältö on löydettävissä lähes joka sivulta, jossa johtamisen innovaatiolla selitetään mikä hyvänsä menestysilmiö.

4.1.4. Gurun rooli johtamisinnovaation promotoimisessa

Voit myös kutsua työkaverisi keskustelemaan uusista, nykyaikaisista johtamisperiaatteista.

Johtamisen tulevaisuus, 286

Abrahamson (1996) esittää, että johtamismuotien luoja levittävät kollektiivista uskoa siihen, että tietyt johtamistavat ratkaisevat yrityksen kilpailuhaasteen ja että nämä tekniikat edustavat uusinta uutta johtamisen alalla. Hamel promotoi kaikenlaista uuden keksimistä ja uudella tavalla tekemistä.

Älä unohda, että suurin osa kollegoistasi on luultavasti mielellään töissä sellaisessa yrityksessä, joka on nyt ja tulevaisuudessa oman alansa kehityksen kärjessä.

Johtamisen tulevaisuus, 287

Eli johtajien halutaan kiinnittävän huomiota johtamisen uutuuksiin ja levittävän sen jälkeen viestiä. Abrahamsonin (1996) mukaan johtamisgurujen tulee jakaa viimeisimmät preferenssit kohderyhmälle ennen muita. Tekniikoiden käyttäjät nähdään sitten edistyksellisinä.

Julkisuuteen nousee yhä enemmän karismaattisia sankarijohtajia (Ackers & Preston 1997), joita gurujen on helppo hyödyntää esitellessään optimaalista johtajaa. Hamel esittää esimerkkiyritysten johtajat esikuvina ja sankareina, joiden mallin mukaiselle tasolle johtajien tulisi pyrkiä.

Ja kun luet vielä siitä eteenpäin, tulen kertomaan, mitä rakennuselementtejä on otettava käyttöön silloin, kun sinun yrityksesi haluaa tehdä johtamisen tavoitteista totta.

Johtamisen tulevaisuus, 88

Huczynskin (1996) mukaan muotien luoja tietävät alun alkaenkin, ettei mikään tekniikka tuo pysyvää ratkaisua, vaan että tämän muodin jälkeen seuraa uusi eli tuote suunnitellaan syrjäytettäväksi. Pseudohelpotus on asia, jota voidaan myydä sen tuntemattomuuden vuoksi. Johtajille guruihin turvautuminen voi olla ajansäästökeino (Pagel, 2005) koska he säästyvät

uuvuttavalta tekniikoiden vertaamiselta kun he ottavat vain viimeisimmän, helposti käsitettävän ratkaisun kokeiltavaksi. Hamelkin tunnustaa jatkuvan muutoksen luovan tarpeen yhä uusille menetelmille, mutta korostaa, että johtamalla kuten muutkin, yritykset eivät tule pärjäämään.

Johtamisen uudelleen keksimiseen tarvitaan siis kahlitsematonta ajattelua, tuoreita johtamisperiaatteita ja ulkopuolelta suodattunutta viisautta.

Johtamisen tulevaisuus, 153

Johtamisen uudistaminen ja innovaatio edellyttävät läpimurtoa.

Johtamisen tulevaisuus, 283

Tällaisessa tilanteessa ajattelutavan on tähdättävä läpimurtoihin johtamisen uudistamisessa.

Johtamisen tulevaisuus, 153

Jacksonin (1996) huomauttaa gurujen tarjoavan johtajille seikkailuntuntua muutokseen liittyen. Hamel hehkuttaa johtamistapojen muutosta suurena löytöretkenä tulevaisuuteen vaikka yksittäinen lukija on aivan yhtä kaukana menestyksen avaimista kuin kirjan avatessaan. Samalla tavalla kuin Coveyn (Jackson 1999) kirjasta, voidaan Hamelin tekstistä tunnistaa organisaation menestymisen vastuun siirtäminen henkilön varaan, joka tässä tapauksessa on lukija-johtaja. Retoriikka siis palvelee organisaatiota ja ylimmän johdon päämääriä kuten Ackers & Preston (1997) huomauttavat johtajakoulutuksenkin tekevän. Tässä mielessä Hamelin kirja ei ole ainoastaan johdon, vaan nimenomaan ylimmän johdon näkökulmasta kirjoitettu vaikka siinä puhutellaankin kohderyhmänä keskijohtoa.

On totta, että kauppakorkeakouluissa, MBA-kursseilla ja johtamiskirjallisuudessa ei tällä hetkellä juurikaan keskustella vaihtoehtoisista johtamis-, suunnittelu-, organisointi-, motivointi- ja valvontatavoista, mutta todellisia uudistajapersoonia eivät vallitsevat opinkappaleet ole ennenkään pelottaneet.

Johtamisen tulevaisuus, 33

Onko totta, ettei johtamisen tieteellisessä keskustelussa ole esillä uuden tietotyöntekijän valvomisen problematiikka ja modernin organisaation kompleksisuus, vai onko vielä hivenen enemmän totta, että lukijalle halutaan saada aikaan tunne, että hän on aidosti keksimässä jotain aivan uutta ja upeaa ja seisoo yksin jyrkänteen reunalla kartoittamassa tietä tulevaisuuteen, josta toiset aikanaan kirjoittavat historiaa (Abrahamson 1996). Huczynski (1993) kirjoittaa nimenomaan johtajien tarpeesta osoittaa sidosryhmilleen, että organisaatio

on pioneeri. Onko faktalla konsulttikirjoissa väliä, eli keskustellaanko yllä mainituista aiheista todellisuudessa laajastikin, mutta päämäärä oikeuttaa keinot eli tavoitteena on vain uudistajapersoonan tsemppaaminen? Vai käydäänkö keskustelua niin suljetuilla foorumeilla, että voidaan luottaa siihen, ettei suurin osa kirjan lukijakunnasta lotkauta korvaa väitteen todenperäisyydelle vaan keskittyy keksimään johtamisen ihan itse nollasta.

Hamel mainostaa johtamisinnovaatioita yritystoiminnan merkittävänä etuna koska ”Johtamisen innovaatio muuttaa johtajien ja päälliköiden työtapoja, ja sen mukanaan tuomat muutokset parantavat organisaation suorituskykyä ja tuloksia”. Taustaoletuksena on siis, että johtajien muuttuminen johtaa organisaation muutokseen eli työntekijöiden toimintatavat muuttuvat johtajien muutoksen myötä. Tai ehkei tarkoituksenakaan ole saada ketään uskomaan itse väitteeseen vaan saada kohderyhmä houkuteltua lukemaan gurun kirja (Jackson 1996) tai näkemään guru asiantuntijana.

Hamel listaa menestyviä yrityksiä ja niiden johtamisinnovaatioiden merkittävyyttä vaikka jälkikäteen on tietysti helppo lukea yhtiön menestys juuri erityisen johtamismenetelmän ansioksi ja poimia ne yritykset, joihin määritelmä sopii. Totta kai johtamisen laatu vaikuttaa yrityksen toimintaan, mutta onko uudella tavalla johtaminen ratkaiseva menestysavain? Pagelin (2005) mukaan kuitenkin johtajat näkevät anekdootit, esimerkit ja sovellukset suotavina ja näistä on helppo rakentaa vetoava kirja olivat esimerkit yleistettävissä tai eivät ja eteneekin tukivat ne kirjoittajan pääteesiä tai eivät.

Hamelin retoriset keinot noudattavat Abrahamsonin (1996) mainitsemaa ”draamaa ja fanfaareja”-menetelmää, jossa muodinluojaguru keskittyy todistelemaan millaisia uhkia on niiden edessä, jotka jättävät tekniikan huomiotta ja millaiset menestyksen avaimet ovat niitten käsissä, jotka asiaan kiinnittävät ajoissa huomiota. Hamel ei tosin kirjassaan keskity vain yhden tekniikan promotoimiseen vaan fokusoi erilaisin esimerkein siihen, että uusia tekniikoita on jatkuvasti keksittävä toimien näin tulevien johtamistekniikoiden tehomarkkinoijana ja kierron kiihdyttäjänä. Abrahamson (1996) listaa tyypillisiksi retorisiksi argumenteiksi juurikin Hamelinkin käyttämät runsaat esimerkit ja muka-tieteelliset todistelut. Hamelin kirjan pääpaino on nimenomaan esimerkeissä, joiden tavoitteena on muutamaa menestysyritystä kuvailemalla osoittaa tekniikoiden yleinenkin toimivuus. Muka-tieteellisistä argumenteista taas käyvät viittaukset tutkimustietoon silloinkin, kun tutkimuksena on ollut konsulttiyrityksen selvitys ja useat maininnat asioista faktoina silloinkin kun niille ei ole esitetty perusteita.

Kokemus on osoittanut, että kolme erityisen uhkaavaa tekijää on hidastanut yrityksen liikkeitä silloin, kun strategioita pitäisi tai olisi pitänyt uudistaa.

Johtamisen tulevaisuus, 63

Konsulttikirjallisuudelle on tyypillistä (valikoidut) esimerkit, yleistykset ja toisto (Pagel, 2005). Esimerkkien väitetään todistavan tiettyjä väitteitä. Toisaalta myös laadullinen tutkimus hyödyntää esimerkkejä eli mikä erottaa tieteellisen kirjan konsulttikirjasta? Konsulttikirjan ei tarvitse orjallisesti noudattaa tieteellisen tutkimuksen objektiivisuus- ja metodinselvennys periaatteita vaan se voi poimia rusinat pullasta ja vedota tieteeseen silloin kun se sopii tarkoitusperiin eli kerätäkseen uskottavuutta. Johtamisen uudistumisen voidaan väittää olevan ratkaisevaa vain hokemalla sitä tarpeeksi. Kirjassa vedetään erilaisia yleistettäviä johtopäätöksiä usein yhden innostavan esimerkin perusteella sen sijaan, että esitettäisiin esimerkki tukemaan tai valottamaan teoriaa. Johtamisen Tulevaisuus ei täytä Pagelin (2005) listaamia syitä miksi johtajat valitsevat tiettyjä konsulttikirjoja ainakaan lyhyiden ja tiividen puolesta. Sen sijaan kirja viljelee toistoja ja samaa asiaa pyöritellään loputtomasti monin eri sanakääntein. Pagelin (2005) löytämien johtajien lukupreferenssien mukaisesti Hamel käyttää runsaasti esimerkkejä ja tekee päätelmistään selkeitä listauksia.

Suurkaupunki -> Yllättävät asiat kulman takana

Monimuotoisuus synnyttää luovuutta.

Et voi organisoida yllättävyyttä.

Pulujen asumukset on tarkoitettu puluille, ei ihmisille.

Johtamisen tulevaisuus, 215

Toisin kuin Luukan (2002; teoksessa Kinnunen & Löytty 2002) tieteelliselle tekstille määrittelemässä odotuksissa, konsulttikirjojen ei tarvitse piitata kappaleiden järjestämisestä sen mukaan, mitä kollegat odottavat tai runsaiden viittausten ja lähteiden käytöstä. Tieteellisen kirjan ja konsulttitekstin erottaa myös kohdeyleisö. Akateemisen tekstit ovat suljetun yhteisön valvomia ja tällöin voidaan ajatella, että konsulttikirjallisuus on ”kenen vain” kirjoitettavissa kun taas tieteellisen tekstin julkaisemiseen tarvitaan tietyn yhteisön jäsenyys ja heidän odottamansa tekniikan hallinta. Populaarikirjallisuudessa ajatus on sen, jonka sanomana se muistetaan eikä sen, joka asian ensimmäisenä esitti. Näin Hamelkin voi surutta painottaa kirjassaan esimerkkejä teorian kustannuksella ilman, että siinä on kysymys sen suuremmasta asiasta kuin tyylihallinnasta. Luukka (2002; teoksessa Kinnunen & Löytty 2002) mainitsee tieteellisen tekstin ja konsulttikirjan väliseksi eroksi kriittisen otteen. Hamelin konsulttikirjasta puuttuu tieteelliselle tekstille ominainen kriittinen ote. Asioita käsitellään juuri siitä näkökulmasta, mistä ne halutaan arvioitavan eikä vaihtoehtojen olemassaoloa

tunnusteta. Hamel nojaa asian tärkeyttä selostaessaan juurikin omaan arvioonsa esiteltävästä asiasta eikä tieteellisiin tutkimuksiin tai tieteellisiin kirjoituksiin asiasta. Tämähän ei tarkoita, etteivätkö väitteet voisi olla tottakin, mutta niiden oikeellisuutta on mahdoton osoittaa tai kiistää.

Tyypillinen yritys on innovaatiosta puhuttaessa vanhojen psykologisten rasitteiden kuormittama. Rasitteita ei kokemuksen mukaan osata kovinkaan monessa yrityksessä systemaattisesti purkaa.

Johtamisen tulevaisuus, 75

Vain harvat yritykset rohkaisevat työntekijöitään innovaatioon.

Johtamisen tulevaisuus, 75

Hamel kirjoittaa ihmisläheisesti käyttäen kielikuvia kahleista irtautumisesta ja muutosmetaforaa sotarekkestä entistä vastaan sekä yksinkertaistamalla monimutkaisia asioita. Esimerkkejä on niin laaja-alaisesti, että kaikille löytyy taatusti jotain, oli preferenssinä sitten inhimillisuus tai tehokkuus. Johtamisen uudelleenkeksimistekniikkansa opettamisen yhteydessä Hamel ohjeistaa, että ”Jos siis onnistut rohkaisemaan ryhmäläisiä kysymään ’miksi’ yhä useammin ja yhä monipuolisemmin, he ennen pitkää löytävät oikean vastauksen”. Miten tämä ilmenee? Johtajat kuitenkin suosivat juuri suoraa ja konkreettista puhuttelutyyliä (Pagel, 2005) vaikka tässä tapauksessa lyhyys jättää monta implementointikysymystä ilmaan.

Hamel argumentoi, että ”Useimmat menestyvät yritykset ovat kehittäneet liiketoiminnan prosesseja vuosikaudet, ja prosessit on nyt hiottu tehokkaiksi. Tuhlauselementit on tunnistettu ja kitketty pois, operatiivinen kurinalaisuus on huipussaan.” Vaikka tämä ei välttämättä pidä paikkaansa, viittaa Abrahamson (1996) tähän retoriikkaan tekniikan käyttöönoton perusteluna: organisaation heikkouksia osoittamalla pyritään perustelemaan johtajille gurun sanoman tarpeellisuus. Johtajien käsitys organisaatioidensa arjesta tuskin on se, että operatiiviset asiat ovat kunnossa, mutta Jackson (1996) huomauttaakin gurun retoriikallaan aiheuttavan ahdistusta johtajassa, joka alkaa miettiä, onko tosiaan jotain, mitä hän ei ole huomannut. Onko nyt niin, että hän on ollut väärässä keskittyessään operatiivisiin ongelmiin kun esikuvien mukaan johtamistekniikan uudelleenkeksiminen onkin ”todellinen ongelma”. Kenen tahansa kuluttajan kesälomareissua kuunnellessa tulee jo ilmi tuhansia seikkoja, joissa yrityksillä olisi merkittävästi parantamisen varaa kunhan vain kouluttaisivat henkilökuntaansa tai tekisivät asioita maalaisjärjen mukaisesti. Kaikki ovat kohdanneet elämäänsä kyllästyneitä asiakaspalvelijoita, väsyneitä siivoojia, tyyliä tarjoilijoita ja

epäpäteviä myyjiä. Lähes jokaiselle on kuukauden aikana osunut tilanne, jossa takuuhuolto ei pelaa, saatu tuote ei vastaa odotuksia tai yrityksen edustajia ei saa kiinni millään. Gururetoriikka kuitenkin vaikuttaa johtajan itsetuntoon (Jakson, 1996) ja maalaisjärki kärsii (Ghoshal, 2005). Johtajia tuuditetaan luuloon, että tylsät asiakasrajapinnan ongelmat eivät koske yrityksen eliittiä vaan heillä olisi tärkeämpi ja suurempi tehtävä pyörän keksimisessä uudelleen. Juuri todellisten ongelmien monimutkaisuus on kuitenkin se, mikä tekee guruideoiden helppoudesta houkuttelevan (Huczynski, 1993).

Hamel listaa johtamisen uudistamisen benchmarking-kohteiksi elämän, markkinat, demokraattiset valtiot, jumaluskon ja suurkaupungit koska ne pystyvät ”venymään” suuryrityksiä paremmin. Darwinin luonnonvalintateoriasta kirjaan otetaan tyynesti sen inspiroivat puolet vaikka luonnonvalinnasta puhuttaessa monille nousee mieleen myös kauhukuvat heikkojen karsiutumista. Onko tämä mielikuva, jota johtajille halutaan markkinoida, mielikuva, johon johtajat haluavat samaistua vai sivutuote, joka halutaan vain jättää huomiotta? Sen sijaan näkyvästi promotoidaan runsaan geenikannan tarpeellisuutta. Kielikuvissa mennään jopa niin pitkälle, että perinteisten yritysten strategiaprosessia kuvaillaan ”insestinomaiseksi”, vaikka termin soveltuvuutta johtamisoppiin voidaan pitää jo mauttomuuden rajalla keikkumisena, olkoonkin, että tarkoitus tulee selväksi. Jumaluskoesimerkissä on taas kohderyhmäuskollisesti otettu islam esimerkiksi tuhoisasta kohteesta kun jumaluskosta yleensä puhutaan positiivisena voimana ja vaikkei siinä kristinuskoa mainita, kuvaus viittaa kristilliseen maailmankuvaan. Kristillisen kirkon raa’at ristiretket ja verinen historia on jätetty huomiotta ja uskonnon negatiiviset piirteet on tuotu esiin islamin kautta oletettavasti kristittyjen lukijoiden miellyttämiseksi. Esimerkkien ja mielikuvien kontekstisidonnaisuus on yksi seikoista, jotka vaikuttavat juuri johtamismuotien siirrettävyyteen kulttuurillisten maarajojen yli. Johtamismuoteja pidetään ensisijaisesti amerikkalaisena ilmiönä ja tämäkin kirja on selkeästi amerikkalaiselle, keskiluokkaiselle keskijohdon edustajalle kirjoitettu vaikka monimuotoisuudesta puhutaankin joka kappaleessa. Hamelin kirja istuu hyvin Jacksonin (1996) esittämään teoriaan, jossa gurut perustavat retoriikan vetoavuuden pelotteluun ja joiden esittämä pelastustekniikka vetoaa johtajiin koska se mm. tukeutuu heidän isänmaallisuuteensa. Hamel esittää johtamisen uudelleenkeksimisenkin tavalla, joka vihjaa, että tekniikan käyttämättä jättäminen johtaa katastrofaalisiin seurauksiin kuten väkivaltaisten uskontojen historia osoittaa ja sen käyttäminen taas on perin amerikkalaista pioneerihenkisyyttä.

Työilmapiirejä on kaikkialla uudistettava sellaisiksi, että työntekijät voivat antaa parastaan.

Johtamisen tulevaisuus, 59

Johtamisen uudistamisen työlistassa päästään vihdoin konkreettisempiin menetelmiin eli asioihin, joihin tarttua. Kunkin on helppo miettiä asioita, jotka kaipaavat välittömästi muutosta ja asioita, joista kaikki valittavat. Eli parannuskohteet löytyvät vaivattomasti. Hamelin oma uudistuslista sisältää strategisen uudistamisen kiihdyttämisen, innovaatioiden sisällyttämisen työnkuvaan ja työilmapiirien uudistamisen. Juuri viimeinen kohta kiinnittää huomion. Miten työilmapiiri uudistetaan? (Kunda, 1992). Asia on paljon moniulotteisempi kuin johtajien tai edes yrittäjien toimintatapojen muutoksen aikaansaama. Akateemisessa keskustelussa kiistellään koko työilmapiirin olemassaolosta puhumattakaan sen muuttamisesta. Työolosuhteita voidaan ehkä uudistaa ja työilmapiiriin vaikuttaa, mutta ilmapiirin muuttaminen toivottuun suuntaan ei ole johtajien yksinkertaisesti päätettävissä. Siihen vaikuttavat toimintatapojen lisäksi mm. persoonallisuudet, yksikkökoot, kansalliset kulttuurit, roolit, arvot, esimerkki, ohjeet, perinteet ja yhteinen historia. Työilmapiirin muuttamiseksi siinä olevien ihmisten on haluttava muuttaa joko toimintaansa tai näkökantaansa.

Konsulttikirjoille tyypillisiä ovat myös metaforat. Ideoiden seulonnasta Hamel käyttää metaforaa tammenterhojen ja jäniksenpapanojen erottamisesta. Vertaus antaa ymmärtää, että hyvä johtaja erottaa automaattisesti mihin kannattaa keskittyä, mutta ottaa silti riskejä. Vielä pidemmälle vietyinä voitaisiin ajatella vertauksessa vihjattavan, että pätevän johtajan ei tarvitse kummemmin perustella päätöksiään koska hänellä on ylivoimainen mutu.

Markkinoilletulon helpous, kilpailevien yritysten ennennäkemätön tehokkuus ja kuluttajien ja muiden ostajatahojen saama uusi valta. Tässä kolme myyntikatetta voimakkaasti pienentävää tekijää, jotka tulevat alentamaan katteita vielä vuosia ja kaikilla toimialoilla.

Johtamisen tulevaisuus, 70

Halutaanko normaali, moderni kilpailu saada kuulostamaan jotenkin huolestuttavalta ja pelottavalta? Toki kilpailu nykyään on erilaista kuin kilpailu ennen, mutta jos moderniin markkinatalouteen suhtaudutaan omia katteita syöväenä poikkeustilana niin suhtaudutaanko tosiasioihin rakentavasti? Kappale kappaleen jälkeen jää kuva, että tarkoituksena on pelotella johtajia ja saada heidät näkemään bisnes erityisen vaikeana, haastavana ja uhkaavana (Jackson, 1996). Useimmat johtajat puhuvat paljon arkisemmista ongelmista. Joko konsulttikirjat on suunnattu monikansallisten yritysten ylimmälle johdolle tai keskisuuren yrityksen keskitason johtajan halutaan antaa ymmärtää, että hän painii vääränlaisten ongelmien kanssa. Oikeat johtajat kirjoissa tekevät suuria ja näyttäviä asioita vaikka oikeat johtajat yrityksissä luovat optimaaliset työolosuhteet muille.

Abrahamsonin (1996) kuvauksesta "shared beliefs about management progress cannot remain stable for too long; otherwise, progress will not seem to occur" johdettuna Johtamisen Tulevaisuus kirjana on kaikkien aikojen johtamismuotikirja, koska se promotoi juurikin johtamismuotien seuraamista. Kirja rohkaisee kokeilemaan uusia johtamistekniikoita useammin ja perinteiset johtajat peilataan kilpailukyvyttömiksi. Abrahamsonin (1996) sanoin: "managers must create the appearance that they are conforming to norms of rationality".

4.2. Minna Isoaho: Rohkea johtaja

4.2.1. Kantava idea: pistejohtaminen

Rohkea johtaja kehittää organisaation tunnelmaa ja energisoi työntekijät tavoitteiden puolestapuhujiksi, jolloin mikään ei estä työntekijöitä ja organisaatiota menestymästä.

Rohkea johtaja, 38

Isoaho edesajaa ideaa, jonka mukaan johtamisesta syntyy hyvää sekä työntekijöille että heitä huomattavasti laajemmalle joukolle. Samaisen näkemyksen mukaan johtaminen on poikkeuksetta positiivinen asia vaikka se kirjassa usein värityykin kontrolliksi. Rohkea johtaja –kirjassa kerrotaan johtamisen aiheuttavaan positiivisia asioita, mutta ei mitä tämä abstrakti ihanuus on ja miten johtamisen synnyttämä hyvä käytännössä yhteiskunnassa näkyy. Leavittin (2007) mukaan ihmisiä kunnioittavan organisaation tavoittelemisen ihmisarvon vuoksi ei ole tavoite, joka kannattaa peittää harhaanjohtavan retoriikan taakse: onko inhimillistämisen oltava aina väline organisaation edistämisessä? Rohkeassa Johtajassa tilanne on juuri tämä. Työntekijän arvo määrittyy kirjassa organisaation tarpeiden täyttymisen kautta. Siinä ei siis suinkaan tavoitella työntekijöiden hyvinvointia heidän ihmisarvonsa vuoksi vaan koska heistä ei muuten saa irti niin paljon kuin voisi.

Vastuullinen johtaminen ei ole hyväntekeväisyyttä, vaikka sivutuotteena syntyykin merkittävää hyvää työyhteisöön sekä ympäröivään yhteiskuntaan. Johtaminen on yrityksen omistajien keino kehittää omistuksensa arvoa.

Rohkea johtaja, 19

Isoaho peräänkuuluttaa työntekijöiden hyvinvointia nimenomaan välineenä voiton tekoon. Protestanttinen etiikka ei kirjassa kuitenkaan riitä, vaan ihmisiä pitää jotenkin amerikkalaisesti inspiroida:

Johtajalla on vastuu siitä, että hän saa porukat mukaan.

Arkijohtamisen keskeinen haaste on onnistua luomaan ihmisille vahva halu myötävaikuttaa tavoitteiden toteutumisen puolesta.

Rohkea johtaja, 64

Ghoshal (2005) näkee ongelmallisena sen, että vain sijoittajien oletetaan yrityksen tuloksen kautta hyötyvän työntekijöiden ja sijoittajien yhteisestä panoksesta. Organisaatioiden monimuotoisuutta pyritään siis väkijäisesti yksinkertaistamaan jotta syy-seuraussuhteista saataisiin selkeitä ja mutkattomia. Näin Rohkea johtaja kirjakin toimii. Se sumeilematta olettaa omistajien edun olevan kyseenalaistamaton eikä vaadi Ghoshalin (2005) tapaan työntekijöille toisenlaista asemaa. Pistejohtamistekniikka pitää juurikin selvänä Ghoshalin (2005) hämmästelemää seikkaa, että automaattisesti hyväksymme kuvion epäoikeudenmukaisuuden.

4.2.2. Työntekijän oma persoona ja henkilökohtainen tarkoitus

Erityisen suurta painoa on laitettava potentiaalien johtamiseen sekä oikeanlaisen työilmapiirin vaalimiseen. Pistejohtamista tarvitaan apuun, sillä vanhat johtamistyyli eivät enää sellaisenaan puhuttele työntekijöitä.

Rohkea johtaja, 34

Organisaatiokulttuurista ja sitoutumisesta keskustellaan niin laajasti, että niiden problemaattisuus eri osapuolten kannalta jää helposti ”meille kans”-kannanottojen varjoon. Tällöin eettiset näkökohdat ja työntekijöiden oikeudet joko unohtuvat tai niitä poljetaan tietoisesti. Kulttuuria katsotaan tiettyjen henkilöiden hallinnassa olevana resurssina (Ackers & Preston 1997) vaikka sen muotoutuminen on todennäköisimmin prosessi, jonka syntyyn kukaan ei osaa antaa luotettavaa ja tyhjentävää vastausta. Isoaho sysää kuitenkin vastuun ja vallan yrityskulttuurin luomisesta ja muovaamisesta johtajalle.

Yrityksen arvojen määrittely on omistajien ja johdon vastuulla oleva asia samoin kuin henkisen ilmapiirin kehitykseen vaikuttavien rajojen asettaminen ja yrityksen johdon tehtävä.

Rohkea johtaja, 112

Tämän näkemyksen mukaan johtajien esimerkki toimii toivotun käyttäytymisen mallina muille työntekijöille ja johtajat voidaan kouluttaa toteuttamaan sitä kulttuuria, jota yritys tavoittelee (Ackers & Preston 1997). Isoaho antaa ymmärtää, että johtajan tehtävänä on samalla lailla nukkemaisesti toteuttaa omistajien tahtoa kuin on työntekijöidenkin velvollisuus. Toisin kuin monet muut johtamisen konsulttikirjat nykyään (mukaan lukien Hamel), Rohkea Johtaja ei puhu itseohjautuvuuden puolesta tai muutenkaan painota työntekijöiden näkemyksen ja

kokemuksen arvoa. Vain johtajan kokemuksella on väliä ja yksin johtajan näkemys (kunhan se on yhdenmukainen omistajien tahdon kanssa) riittää yrityksen johtamiseen. Kirjassa annetaan ymmärtää, että ilman voimakasta johtamista asiat tehdään huonosti. Johtamisella viitataan useissa kohdissa itse asiassa yksipuoliseen päätöksentekoon ja kontrolloiviin menetelmiin vaihtoehtoisten johtamismenetelmien sijaan.

Työt varmasti hoituvat ja yksilösuoritukset toteutuvat, mutta joukkuepeliä ei synny, ellei joku ohjaa toimintaa.

Rohkea johtaja, 27

Työntekijöitä ei Rohkeassa Johtajassa kuvata omaehtoiseen ajatteluun kykenevinä. Heidät saadaan näyttämään enemmän kustannustaakalta kuin voimavaralta. Isoahon kirjassa työntekijät ovat paikalla vain toteuttamassa omistajien etua. Heidän oma etunsa muodostaa välillisesti työn kautta, mutta työstä heillä ei Rohkean Johtajan ideologian mukaan ole oikeutta odottaa enempää kuin mitä yrityksen etuna on heille antaa.

Arvojen yhteensopivuus edellyttää ainakin seuraavien asioiden näkemistä samalla tavalla: Teemme työtä yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Rohkea johtaja, 95

Työnantaja voi tehdä paljon työhyvinvoinnin eteen, mutta ei kaikkea, työntekijöillä on siinä oma tärkeä roolinsa.

Rohkea johtaja, 18

Isoahon kirjan näkemys edustaa hyvin Ackersin ja Prestonin (1997) kuvaamaa organisaatiomaailmaa, jossa ylin johto olettaa, että heillä on oikeus kontrolloida henkilöstönsä käyttäytymistä. Isoaho korostaa johtajan muovaamaa kulttuuria, johtajan asettamia rajoja ja johtajan toteuttamaa ilmapiiriä. Kirjassa ei kiinnitetä huomiota Ackersin ja Prestonin (1997) peräänkuuluttamiin yksilönvapauksiin vaan yksilöiden oletetaan joko sopeutuvan yrityksen odotuksiin tai työskentelevän muualla. Isoaho olettaa työntekijöiden suostuvan arvojensa peilaamiseen organisaation arvoihin koska yrityksen menestyksen on viime aikoina keksitty olevan juuri siitä kiinni. Koska kirjassa toistetaan useasti toteutettavan omistajien etua, työntekijöiden vaihtoehtoihin ei kiinnitetä huomiota.

Arvoperusteisten mittareiden ei tarvitse olla – eikä pidäkään olla – pelkästään yrityksen näkökulmasta laadittuja. Työntekijällä itsellään on vastuu siitä, että hän hakeutuu kykyjään ja

ambitioitaan vastaaviin tehtäviin yritykseen, jonka arvojen mukaista toimintaa hän voi hyvillä mielin toteuttaa.

Rohkea johtaja, 125

Todellisuudessa työntekijän mahdollisuudet "hakeutua ambitioitaan ja arvojaan vastaavaan yritykseen" ovat huomattavasti monimutkaisemmat kuin mitä Isoaho antaa ymmärtää. Kirjassa tarkoituksella yksinkertaistetaan työn merkitys yksilön elämässä koskemaan vain henkilön uraa eikä sen osuutta toimeentulon tuojana huomioida. Tämä ei tietenkään ole välttämättä johtamiskirjan tehtäväkään, mutta vaikuttaa kyllä huomattavasti siihen, millaisia ratkaisuja työntekijän voidaan odottaa kykenevän tekemään. On hyvin yksisilmäistä olettaa, että elleivät kaikki työntekijät kykene allekirjoittamaan organisaation arvoja, he samantien hakeutuvat muualle töihin. Etenkin Helsingin talousalueen ulkopuolella korostuu tilanne, jossa todelliset vaihtoehdot ovat ajoittain vähissä ja työpaikan valintaan varmasti vaikuttavat työn ulkopuoliset seikat kuten lasten koulu, puolison työpaikka, sukulaisten asuinpaikka ja kotiseurakkauskkin. Millä perusteella nämä luokitellaan vähemmän tärkeiksi kriteereiksi työpaikan valinnalle kuin työntekijän ja organisaation yhteiset arvot?

Yrityksen ja sen työntekijöiden ylivoimaisen kilpailukyvyyn synnyttäminen vaatii onnistuakseen hyvän johtajuuden avulla rakennettua yhteisöllisyyttä.

Rohkea johtaja, 15

Ratkaisevaa on tuloshakuisuuden ja vision määrittäminen sekä tietysti niiden istuttaminen työyhteisön arkeen.

Rohkea johtaja, 19

Isoahon oletuksena on, että työntekijällä on aina mahdollisuus vaihtaa työpaikkaa, ellei organisaatio miellytä. Ja näin asia täydellisessä maailmassa tai erityisen toimivassa markkinataloudella lienisikin. Jos seutukunnan ainut työnantaja kuitenkin korostaa ajattelutapaa, jonka mukaan johto päättää yrityksen arvot ja ellei työntekijä niihin mukisematta sitoudu, hänet on "ohjattava muualle", on työntekijä henkisen pakon edessä. Rohkeassa johtamisessa puhutaan kuitenkin aidosta sitoutumisesta, jota nähtävästi pidetään lähinnä kuuliaisuutena johdon ohjeita kohtaan.

Kun perustellaan korkeaa sitoutumisastetta sillä, että ylipäättään tullaan töihin ja pysytään työsuhteessa ja samaan aikaan sanotaan, että työviihtyvyydessä on ongelmia, on kyse roikkumisesta eikä missään nimessä sitoutumisesta.

Rohkea johtaja, 138

Yhtä paljon hakoteillä ollaan, jos hyvää johtajuutta perustellaan sillä, että ylipäätään uskaltaa komentaa alaisia vaikka puolustusvaiheessa sitten piiloudutaan omistajien selän taakse. Ackers & Preston (1997) kiinnittävät huomion siihen, että organisaatiot ovat alkaneet vaatia työntekijöiden sieluja sitoutumisen merkinä. Isoahon kirjassa tämä tehdään peittelemättä ja häpeilemättä. Työntekijän asennevaatimuksista puhutaan niin kuin ne yleisesti tunnustettaisiin osaksi työsopimuksen ehtoja.

Hyvä johtajuus yhdistettynä hyvään työntekijöiden panokseen (arvot, sitoutuminen, rooli, yhteisöllisyys) on lyömätön yhdistelmä kilpailuilla markkinoilla.

Rohkea johtaja, 17

Luckmann (1967; artikkelissa Jackson 1999) huomioi, että uskonnollisuus on muuttunut yksityisemmäksi ”näkymättömäksi uskonnoksi”, jota levittävät median kautta uudet saarnamiehet, jotka räätälöivät sanomansa kuluttajien odotusten mukaisiksi. Rohkean johtajan sanoma on räätälöity täsmälleen sen mukaan mitä omistajien ja johdon oletetaan haluavan kuulla: että he olisivat oikeutetusti kontrollissa ja ettei olisi mitenkään kohtuutonta vaatia ihmisiltä määritellyn työpanoksen lisäksi oikeanlaista sitoutumista, sosiaalisuutta, yhteensopivia arvoja, joustoa ja uhrauksia.

Jatkaisin tuota ajatusta vielä niin, että ”oikeat ihmiset, oikealla asenteella varustettuina ja oikeaan tehtävään valittuina” ovat yrityksen voimavara ja että vain itseensä tyytyväiset ihmiset saavat aikaan hyviä tuloksia.

Rohkea johtaja, 163

Heikosti suoriutuvat pitää ohjata yrityksestä ulos, kunhan ensin on varmistettu, että heille on annettu riittävä perehdytys työhönsä ja että tulos on todellakin huono osaamiseen tai asenteeseen liittyvistä syistä.

Rohkea johtaja, 168

Kirjassa annetaan ymmärtää, että niihin yksilöihin panostetaan, joille on odotuksia. Yhteisöllisyyden kulttuuri ei siis koske kaikkia vaan niitä johtajan potentiaalisiksi valitsema, joille yrityksellä on todennäköisimmin käyttöä. Muiden kohtalona on joko toimia yrityksen edun mukaisesti tai joutua savustetuksi ulos, ellei muuten ymmärrä lähteä. Voidaan toki kysyä, mitä ihmeellistä on siinä, että työntekijän on toimittava yrityksen edun mukaisesti? Jokaisesta työpaikastahan tulee lähtö jos toimii tietoisesti yrityksen edun vastaisesti. Asiassa on kuitenkin kyse tasapuolisuudesta. Jos työsuhde on kaksisuuntainen vaihtokauppa, jossa

liikkuvat niin rahat kuin tunteetkin, tulee työntekijällä olla suurempi arvo kuin *yksinomaan* elää elämänsä niin, että omistajat rikastuvat. Hänellä on oltava oikeus vaikuttaa omaan työhönsä, tulla arvostetuksi omana persoonanaan ja saada mahdollisuus kritisoida järjestelmää rakentavasti. Työntekijältä pienempänä osapuolena jostain syystä uskalletaan vaatia tauotonta hymyä ja omian särmien hiomista vaikka paljon pienempää meteliä pidetään yrityksen rakentavuudesta YT-neuvottelujen, irtosanomisten ja organisaatiomuutosten yhteydessä. Miksi jousto pelaisi vain toiseen suuntaan? Miksi työntekijöiden odotetaan iloisesti alistuvan peliin, jossa heillä on pääosa velvollisuuksista ja organisaatiolla vastaavasti oikeuksista?

Yhteisöllisyyden syntymisen takeena on työntekijän yksityinen ja toisaalta kaikkien yhteinen kokemus sitoutumisesta, oikeista rooleista yhteisössä ja tavoiteltavasta visiosta.

Rohkea johtaja, 17

Toiminnan kehittäminen on hyödyllistä vain jos työyhteisön jäsenet ovat aidosti sitoutuneita: He voivat toimia yrityksen edustamien arvojen puolesta ja ovat osaamisensa sekä asenteensa edellyttämässä tehtävissä, jolloin työnjaolliset valta-vastuusuhteet voidaan määritellä luotettavasti.

Rohkea johtaja, 139

Retorinen naamiointi toimii tässä niin, että sanotaan työntekijöiden olevan ihannetapauksessa ”osaamisensa sekä asenteensa edellyttämässä tehtävissä”, kun tarkoitetaan, että ellei työntekijä ilmennä sitä asennetta, mitä organisaatio odottaa (ja Isoahon mukaan johto määrittelee), ylennyksiä ja tulevaisuutta organisaatiossa ei ole luvassa. Jos yksilön ja yrityksen arvomaailmat integroidaan ja jäsenyydestä luodaan keskeinen osa yksilön identiteettiä, miten henkilölle käy uudelleenorganisointien ja YT-neuvottelujen jälkeen? Mikä on organisaation vastuu uskovaistensa hyvinvoinnista? Kekseliäimmät tyytyvät näyttämään sitoutumisen tasoa, jota heiltä odotetaan kun taas toiset kamppailevat sisäisten ristiriitojen kanssa sen suhteen paljonko ovat valmiita antamaan ja mitä heiltä edellytetään.

Samaan aikaan, kun henkinen kasvu ja ammatillinen kehittyminen nähdään yrityksen menestyksen kannalta tärkeäksi, ei henkilökuntaa voida kohdella tasapäisyyden nimissä tuloksista riippumatta samalla tavalla.

Rohkea johtaja, 121

Leavittin (2007) argumentin mukaan suuret organisaatiot ovat epäterveellisiä ympäristöjä ihmisille, jotka vierastavat niiden tottelevaisuusvaatimuksia, epädemokraattisuutta ja rajoittavuutta. Yksilönvapaus on meille länsimaissa tärkeä arvo ja vaikka itämaisten johtamistekniikoiden lojaaliusvaatimukset ovat kulkeneet valtameren yli, välille on hukkunut niiden toinen puoli: molemminpuolinen huolenpito. Amerikkalaisten yritysten perässä suomalaiset nähtävästi tuntuvat kuvittelevan, että voivat poimia rusinat pullasta ja vaatia itämaista omistautumista länsimaisella yhteisöllisyydellä. Isoaho penääkin suoraan organisaatioon sulautumista ja oman persoonallisuuden vaimentamista tarvittaessa.

Vahvaa persoonallisuutta tai voimakkaita taipumuksia korostaa yksilöllisiä haaveita pidetään helposti hankalasti taklattavina asioina työyhteisössä ja usein nämä itsekkääksi leimatut primadonnat saavatkin mellastaa ”kovin ääni voittaa” –mentaliteetilla luoden työyhteisöön kuppikuntia ja kilpailevia toimintamalleja. Näin ei kuitenkaan saa toimia, vaan persoonallisuuksien voima on kanavoitava yhteiseksi hyväksi.

Nykykulttuurille tyypillisesti työntekijät odottavat, että heitä kohdellaan yksilöllisesti persoonallisuus huomioon ottaen. Tästä tarpeesta esimiesten kannattaa ottaa kaikki irti ja varmistaa, että eri persoonallisuuksia ja yksilöllisiä vahvuuksia hyödynnetään, kun vastuita jaetaan: otetaan ihmisten vahvuudet työyhteisön käyttöön ja toteutetaan samalla yksilöjohtamista.

Rohkea johtaja, 152

Aivan kuten Isoahon kirjassa, Ackers & Preston (1997) huomaavat johtamiskulttuuri-ilmiössä preferenssin vaivihkaisia yksinvaltiasmalleja kohtaan. Uhka yksilön oikeuksille muodostuu, ellei hänellä ole kohtuullisia mahdollisuuksia vaihtamaa työpaikkaa. Rohkea johtaja –kirjassa tämä problematiikka on kuitenkin jätetty vaille huomiota ja asennesyistä johtuvan työahdistuksen seurauksia ei katsota kuin yrityksen kannalta.

Työntekijät kantavat oman kortensa kekoon ansaitsemalla työkavereittensa ammatillisen arvostuksen ja toimimalla vuorovaikutustilanteessa positiivisesti.

Rohkea johtaja, 18

On kuitenkin muistettava, että niin onnellista perhettä kuin yritys haluaa henkilöstönsä olevan, kilpailevat samaiset yksilöt keskenään sekä yrityksen sisäisistä ylennyksistä että ulkopuolisen liikemaailman asemista jolloin yhteisöllisyyden ylikorostaminen saattaa kääntyä työntekijöitä vastaan. Isoahokin muistuttaa toistuvasti nimenomaan potentiaalia omaavien kehittämisen tärkeyden. Sisäinen kilpailu ei voi olla vaikuttamatta ilmapiiriin etenkin, jos ylennykset ovat nimenomaan pistejohtajan perustelemattoman päätöksen varassa.

Ackers & Preston (1997) katsovat yksilön oikeuksien ohittavan organisaation tarpeet, mutta Isoaho taas katsoo yksilöiden olevan nimenomaan organisaatiota palvelemissa ja heidän arvonsa riippuu siitä miten he esimiehen mielestä tehtävästä suoriutuvat.

Valitettavan moni johtaja antaa vastustajien heiluttaa tahtipuikkoa, eikä huomaa vaatia ratkaisua sitoutumisongelmaan.

Rohkea johtaja, 50

Muodinluojien preferenssinä on johtamisen alalla ollut arvot, kulttuurit ja yhteisöllisyys. Yritykset ovat siis myös alkaneet promotoimaan yrityksen arvojen omaksumista erilaisin menetelmin kiinnittämättä suuremmin huomiota missionsa oikeutukseen tai menetelmiin. Voidaanko työntekijöiltä kuitenkaan edellyttää sen laajuista itsetutkiskelua mitä johtajat ja konsultit haluavat (Ackers & Preston 1997)? Mitä yritykset työntekijöistä itse asiassa ”oikeasta asenteesta” puhuessaan haluavat? Onko oikea asenne yrityksen määrittelemä vai muuttuvatko asennevaatimukset ja täten työntekijän ”potentiaali” aina uuden esimiehen astuessa remmiin?

Yrityksen tavoitteiden kannalta työntekijän oikea osaaminen ja oikea asenne ovat avainasemassa luottamusta rakennettaessa.

Rohkea johtaja, 18

Vaikka arvojen ei voida absoluuttisesti odottaa olevan samat, on merkityksellistä se, että organisaatioon on valikoitunut sellaiset ihmiset, joiden henkilökohtaiset tavoitteet ja arvot voidaan sovittaa yhteen paitsi työnantajan vastaavien kanssa, niin myös työkavereiden arvomaailmojen kanssa.

Rohkea johtaja, 47

Vaikka Isoaho siis jättää sen mahdollisuuden, että henkilö ei jaa yrityksen arvoja, on tämä vaihtoehto hyvin muodollinen koska tällaisella henkilöllä ei nähdä tulevaisuutta yrityksessä. Jos annettu vaihtoehto on siis työpaikan vaihtaminen ja työpaikat pitkin maat ovat alkaneet vaatia työntekijöiden sitoutumista, onko kelläkään enää todellisia vaihtoehtoja?

Olennaista on huomata, ettei tarkoitus ole muovata yrityksen arvoja työntekijöiden arvojen pohjalta, vaan lähtökohta on toiminta ja sille asetettu arvoperusta. Yritys tarvitsee työntekijöitä, jotka ovat valmiita toteuttamaan sitä arvomaailmaa, mikä on yrityksen tavoitteiden ja brändin näkökulmasta asetettu.

Rohkea johtaja, 96

Arvon luonti asiakkaalle on mahdollista vain, jos työntekijät jakavat yhteisen vision ja arvot.

Rohkea johtaja, 31

Kautta linjan Isoaho suhtautuu työntekijöiden arvoihin kohdistuviin vaatimuksiin työntekijän kannalta huolettomasti ja absoluuttisesti. Kirjassa toistuvan ”pulinat pois”-politiikan voi nähdä kirjan promotoidussa organisaatiossa suoraan heijastuvan myös vaatimuksiin siitä, kuka henkilö on. Isoahon tekstistä voisi saada käsityksen, että henkilö ylipäätään pystyisi ottamaan käyttöön erilaisen arvoperustan toiminnalleen sen mukaan onko hän töissä vai kotona. Arvoja ei siis pistejohtamisessa nähdä perustavanlaatuisina toimintaa ohjaavina persoonaan osina vaan jonkinlaisena työkalupakkina. Kuten Clark & Salamanin (1996) huomio organisaatioiden arvoretoriikasta, Isoahonkin mukaan arvojen näyttelemine riittää: hän odottaa työntekijöiden *toteuttavan* yrityksen arvoja. Miksei yritykselle sitten määritellä käyttäytymistavoitteita, vaan puututaan aina sumeilematta henkilön arvoihin, vaikka yleensä jo lähtökohtaisesti tunnustetaan se mahdottomaksi. Saadaanko työntekijä helpommin syyllistettyä yrityksen toimintamallien toteuttamiseen tai olemaan kyseenalaistamatta vaatimuksen oikeellisuutta, jos yrityksen arvojen ensisijaisuutta hoetaan itsestään selvyytenä eikä kysymyksen ongelmallisuutta edes tunnusteta.

Kilpailukyky on mentaalinen voima ja menestystä syntyy vain, jos onnistumme synnyttämään työntekijät toimimaan vision saavuttamiseksi. Innostus kilpailukykyyn mausteena varmistaa sen, että kaikki voittavat.

Rohkea johtaja, 19

Stricklandin (1958; artikkelissa Ghoshal 2005) mukaan yksilökeskeinen ideologia on johtanut kierteeseen, jossa valvonta ja epäluottamus vahvistavat toisiaan. Kontrolloiva valvonta vaikuttaa työntekijöiden omakuvaan, itsemääräämisoikeuteen ja itseohjautuvuuteen. Myös Isoaho on päättänyt olla kiinnittämättä huomiota ihmisten hyviin ominaisuuksiin (Ghoshal 2005). Clegg & Ross-Smith (2003; artikkelissa Ghoshal 2005) huomauttavat, etteivät inhimilliset ominaisuudet ole vain heikkouksia, joita pitää organisaatioelämässä valvoa, karsia ja kontrolloida. Rohkeassa johtajassa rohkeudella viitataan kuitenkin rohkeuteen käskää ja uskallukseen tietää paremmin. Silloinkin kun vastuunantamisesta puhutaan, se tehdään imperatiivilla: tehtävästä on selvittävä.

Nykypäivän työelämässä ihmisille ei enää anneta yksittäisiä tehtäviä, vaan heille osoitetaan vastuita, joista on selvittävä.

Rohkea johtaja, 23

Tässä kirjassa tarkastellaan yritysten kilpailukykyyn ja henkilöstön hyvinvointiin liittyviä asioita. Sen vuoksi kiinnostuksen kohteena on erityisesti henkilöstönäkökulma, eikä muita kuin edellä kuvattuja elementtejä käsitellä tarkemmin, vaikka ne sinänsä ovatkin kiinnostavia.

Isoaho todellakin keskittyy henkilöstönäkökulmaan eikä henkilöstön näkökulmaan vaikka hän sivulla 186 erityisesti väittää toisin:

Vastuunkannosta on tässä puhuttu pääasiassa työntekijöiden näkökulmasta, mutta tässä, kuten kaikissa muissakin tässä kirjassa esitellyissä teemoissa, samoja teesejä voidaan soveltaa myös esimieheen ja johtoon.

Työntekijöistä läpi kirjan puhutaan kuitenkin nimenomaan siitä näkökulmasta, mitä työnantaja haluaa heiltä eikä suinkaan siitä näkökulmasta, mikä olisi työntekijälle henkilönä parasta. Pistejohtamisessa ei olla vähääkään kiinnostuneita työntekijästä ihmisenä vaan yksinomaan organisaation resurssina.

Itsensä toteuttaminen saattaa mennä yrityksen edun ohi ja johdolla onkin oltava välineet vastuiden oikeaan kohdentamiseen sekä vastuunkannon toteutumisen seurantaan.

Rohkea johtaja, 185

Aivan kuten Jackson (1996) löytää Coveyn kirjasta yksilön vastuuttamista, on sama retoriikka löydettävissä Isoahon kirjasta. Kirjassa keskitytään yksilön persoonan eikä bisneselämän lainalaisuuksien muuttamiseen. Jackson (1996) kuvaa ilmiötä osuvasti niin, että transaktiokeskeinen ihmissuhteenäkemys naamioidaan synergiaksi ja win-win-asetelmaksi.

Työntekijöillä on henkinen vastuu asenteensa ja osaamisensa sopivuudesta työtehtäviin.

Rohkea johtaja, 18

Tässä luottamussuhteessa työn tekeminen samoin kuin työn teettäminen perustuvat hyödyn tavoitteluun, jossa kaikkien on voitettava. Sitoutumisen näkökulmasta tämä tarkoittaa merkittävää työntekijän vastuuta omasta motivaatiotasostaan.

Rohkea johtaja, 142

Isoaho sijoittaa vastuu organisaation muutoksesta työntekijän varaan (Jackson 1999). Työntekijöitä rohkaistaan olemaan huolehtimatta johtajien tehtävistä ja keskittymään omassa

vaikutuspiirissään oleviin asioihin. Työntekijää kehoitetaan myös syyttämään epäonnistumisista itseään. Tällä saadaan johdonkin epäpätevydestä yksilötason ongelma, josta muiden ei tarvitsekaan kantaa vastuuta. (Jackson 1999)

Vaikka työntekijä ei pitäisikään yrityksen arvoja ominaan, on hänen pystyttävä allekirjoittamaan ne eli toimimaan tuloksellisesti niitä kunnioittaen. Jos ei pysty, on hänen moraalinen velvollisuutensa työnantajaa kohtaan vaihtaa työpaikkaa ja henkinen velvollisuutensa itseään ja läheisimpiään kohtaan etsiä työpaikka, jonka arvot eivät sodi hänen omiaan vastaan.

Rohkea johtaja, 94

Jostain syystä työntekijällä on Isoahon mukaan moraalinen velvollisuus irtisanoutua työstään elleivät yritykset arvot miellytä vaikkei yrityksellä Isoahon mukaan ole minkäänlaista moraalista velvollisuutta ottaa työntekijän mielipidettä huomioon arvojen määrittelyssä. Työntekijälle sysätään johdonmukaisesti ja yksisuuntaisesti vastuu yrityksen parhaasta ja se taitavasti naamioidaan työntekijän henkisen kasvun retoriikan taakse. Työntekijän akuutit tarpeet kuten terveys, perheen toimeentulo ja työpaikan asema hänen sosiaalisessa piirissään eivät nähtävästi kuulu Rohkean Johtajan agendalle.

(”Rullaavasta” HR:stä) Alisuoriutumiseen voidaan puuttua tuoreeltaan ja ohjata henkilöä menestymään ja toisaalta onnistumisista voidaan palkita.

Rohkea johtaja, 166

Työntekijät kehittyvät rohkean johtajan siipien suojassa ja saavat lisää mahdollisuuksia ammatillisesti.

Rohkea johtaja, 19

Isoaho vertaa työntekijöiden johtamista suoraan lastenkasvatukseen, jossa ”vanhemmat” (johtaja) viime kädessä tekevät päätökset. Tämä äärimmäisen holhoava analogia antaa ymmärtää, että johtajalla on työntekijää enemmän kokemusta vaativista päätöksistä ja että hän tietää työntekijää itseään paremmin, mikä on työntekijän parhaaksi. Työpaikan tärkeydelle tullaan samalla luotua analogia perheen tärkeyden kanssa.

Johtamistyössä huomaa usein selkeitä yhteneväisyyksiä lasten kasvatukseen.

Rohkea johtaja, 31

Aikuisen velvollisuus on tehdä päätös nuoren puolesta asioissa, joissa hänen elämäkokemuksensa ylittää lapsen vastaavan ja joista hänellä on huoltajana vastuu. Omassa perheessani, kun keskustelun tuoksinassa kuuluu, että ”nyt on pistekasvatuksen paikka”, nuoret tietävät, ettei asiasta enää neuvotella ja että aikuisella on päätösvalta ja myös päätösvelvollisuus. He myös tiedostavat, että päätös on heidän parhaakseen ja että se on välttämätön valoisamman tulevaisuuden turvaamiseksi.

Rohkea johtaja, 31

On hankala nähdä, millä tavoin työntekijän oikeudet toteutuvat tilanteessa, jossa johtaja perustelee päätöksensä sillä, että hänellä sattuu olemaan oikeus päättää. Vertaamalla työntekijöitä lapsiin, Isoaho ei suinkaan tee vastuullista ja positiivista analogiaa, jossa kantaisi vastuuta henkilökunnasta kuin omista lapsista tai viittaa siihen, että perheet pysyvät aina yhdessä vaikka mikä olisi. Isoaho viittaa nimenomaan lasten heikompaan ja alisteisempaan asemaan perheenjäsenenä vanhempiin nähden. Heillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa kaikkiin heitä koskeviin päätöksiin eikä aina kyseenalaistaa niitä. Lapsilla ei myöskään ole mahdollisuutta vaihtaa perhettä. Aivan kuten monilla Isoahon työntekijöillä ei ole mahdollisuutta vaihtaa organisaatiota.

Turvallisuutta syntyy myös siitä, että lapsen ei tarvitse ottaa osaa päätöksentekoon asioissa, jotka itse asiassa kuuluvat aikuisten rooliin.

Rohkea johtaja, 32

Pistekasvatuksen tavoitteena on turvallisen kasvuympäristön luominen sekä eteenpäin katsovan elämänasenteen varmistaminen.

Rohkea johtaja, 32

Aivan kuten Jackson (1999) huomauttaa gururetoriikan pelaavan itse asiassa organisaation pussiin ja Ackers & Preston (1997) huomauttavat koulutusohjelmien ajavan väitteistään huolimatta nimenomaan yksinomaan yrityksen etua, luo Isoaho tässä retoriikkaa, joka pinnasta huolimatta itse asiassa promotoi nimenomaan yrityksen etua. Kirjassa pyritään perustelemaan miksi johtajan tulisi saada tehdä päätökset yksin ja perusteen taustalta on luettavissa, ettei henkilökuntaan luoteta eikä työntekijöiden ainakaan haluta monimutkaistavan mukavan yksinoikoista päätöksentekojärjestelmää.

Rohkean johtamisen keinoin voidaan osa vastustajista pelastaa sitoutuneiden ammattilaisten joukkoon, mutta pysyvästi oppositioon kuuluvat kannattaa ohjata työyhteisöstä johonkin paremmin heidän odotuksiaan vastaavaan yritykseen. Tästä on tietenkin hyötyä

työnantajalle, mutta suurin hyöty koituu työntekijälle itselleen. Ei ole henkisesti järkevää sinnitellä työpaikassa, jossa ei voi sitoutua tavoitteisiin tai käytössä oleviin toimintamalleihin.

Rohkea johtaja, 50

Yrityksen toimintamalliin sopeutumattoman oikaiseminen tai irtisanominen halutaan Rohkeassa Johtajassa saada vaikuttamaan yksilön omalta edulta vaikka itse asiassa ollaan kiinnostuneita vain yrityksen edusta. Yksilön edusta puhuminen on vain huomattu sosiaalisesti hyväksyttävämmäksi kuin yksisilmäisen yrityksen edun markkinoiminen.

Oikeudenmukaisuuden nimissä myös negatiivista palautetta on annettava, jotta porukan heikoinkin lenkki saadaan kehityspolulle ja siten lisätään hänen mahdollisuuksiaan selvitä työttyytyväisenä sekä tietysti parannetaan koko työnyhteisön suoritusta.

Rohkea johtaja, 216

Kolmas sisäisen rekrytoinnin osa-alue on hyvin suoriutuvat, mutta motivaatio-ongelmissa painiskelevat henkilöt: heidänkin tilanteeseensa on puututtava ja yritettävä tehtävien viilauksen tai uusien haasteiden avulla auttaa eteenpäin.

Rohkea johtaja, 170

Vika ei siis koskaan ole johtajassa eikä henkilön ahdistuksen syy varmastikaan ole organisaatiossa? Isoaho olettaa kirjassaan suoraan, että "asenne"ongelmat ovat työntekijän ongelmia ja kaikenlainen kyseenalaistaminen viittaa työntekijän persoonan sopimattomuuteen kuin siihen, että työntekijän sanomassa voisi aidosti olla perää. Kirjan lähtökohtana on kappale kappaleen jälkeen tilanne, jossa johtaja on viime kädessä oikeassa, mutta joutuu painiskelemaan vastahankaisen ja lapsellisesti käyttäytyvän henkilöstön kanssa, jotta pääsee vihdoin toteuttamaan omistajien sanelemaa voittajastrategiaa. Joskus työntekijät valittavat aiheesta eikä työntekijöiden kierrättäminen silloin valmiiksi tulehtuneeseen toimintaan tule muuttamaan organisaation toimintaa auvoisemmaksi ellei haluta pitää vain niitä työntekijöitä, jotka ymmärtävät olla hiljaa ja näytellä onnellisia?

Lisäksi on varmistettava, että tämä tekeminen saa aikaan henkistä liikettä ja koskettaa työntekijöitä pintaa syvemmillä.

Rohkea johtaja, 47

Organisaatiokulttuurihankkeet naamioituvat Ackers & Prestonin (1997) mukaan yksilöllisyyttä kunnioittaviksi vaikka itse asiassa samalla puuttuvat yksilöiden aitoon valinnanvapauteen. Isoaho vetää johtopäätöksen yhteisöllisyyden auvoisuudesta niinkin pitkälle kuin työntekijän

koko elämän muuttumiseen paremmaksi. Väite on gurukirjoissa yleinen, vaikkakin perustelematon. Vaikka positiivinen työilmapiiri todennäköisesti edesauttaa työviihtyvyyttä, siirtyykö hyvä johtaminen töissä todellakin kotiin ratkaisten suuren osan sosiaalisista ongelmista?

Työntekijät tuntevat aidosti, että he voivat sitoutua työpaikkansa toimintaan ja että työ synnyttää positiivisia mielikuvia. Näistä tuntemuksista seuraa hyvä työviihtyvyys. Vaikutukset näkyvät paitsi työpaikalla myös kotona, harrastuksissa ja muutenkin elämässä.

Rohkea johtaja, 20

Samaan aikaan kun työntekijöistä halutaan muovata kevyemmin perustein siirrettäviä tai helpompia resursseja, heiltä halutaan suurempaa sitoutumista ja yrityksen arvojen allekirjoittamista.

Pistejohtaminen@org on laajempi käsitteellinen kokonaisuus sisältäen työelämään ja organisaatioihin liittyviä erityispiirteitä, mutta tavoite on samanlainen: kehittyminen hyvässä ohjauksessa sekä turvallisessa ympäristössä kilpailukykyiseksi toimijaksi ja tyytyväiseksi kansalaiseksi.

Rohkea johtaja, 33

Ekstreeme-lajille tyypillisesti kyse ei ole mistään näennäisesti kivasta tavasta tehdä työtä. Tämän lajin harrastajat ovat ihmisiä, jotka tuntevat intohimoa työhönsä, voivat allekirjoittaa työnantajan arvot ja haluavat kasvaa henkisesti ihmisinä sekä ammatillisesti työntekijöinä.

Rohkea johtaja, 47

Clark & Salaman (1996) päättelevät, että yrityksille riittää, että henkilökuntansa arvoista puhuttaessa itse asiassa tyytykin näyttelemään toivottua asennetta. Yksilön kannalta on kuitenkin hämmentävää sekoittaa roolin mukaan toimiminen omien arvojen kanssa. Mistä yksilö enää tietää koska hän on vapaalla ja mitkä hänen omat arvonsa ovat, jos hän joutuu tietoisesti toimimaan yrityksen arvojen puolesta eikä työnantaja missään vaiheessa tarkenna kaipaavansa vain sosiaalista pelisilmää. Yrityksen palkkalistoilla pyörivien henkilöiden odotetaan kuitenkin vähintään tapauskovaisten tapaan lausuvan viimeisimmän muodin ”isä meidän” mieltiessään illan pokeripeliä eli omaa elämäänsä organisaation ulkopuolella (Ackers & Preston 1997). Pidemmän päälle työpaikkojen ja niiden arvojen vaihtuessa voi omien arvojen peilaaminen yrityksen vastaaviin käydä raskaaksi. Kuitenkin arvojen omaksuminen edes näytelmän tasolla on välttämätöntä koska Isoaho vaihkeisesti ilmoittaa ylennysten ja uran riippuvan siitä:

Työnantaja edellyttää aitoa sitoutumista ennen kehityspanosten kohdistamista.

Rohkea johtaja, 141

Oman motivaatiotason ylläpidon lisäksi kaikilla työntekijöillä on velvollisuus tukea työkavereittensa motivaatiota positiivisella ja innostavalla suhtautumisella työtehtäviin.

Rohkea johtaja, 143

Ackers & Preston (1997) pitävät häiritsevänä sitä, että henkilökohtainen tarkoitus löytyisi organisaatiosta, jonka perimmäisenä tarkoituksena on liikevoiton tekeminen. Isoaho kuitenkin maalailee työntekijän yrityksen hyväksi tekemien uhrausten tuottavan sata hyvää ja tuhat kaunista. Vihjaus työviihtyvyyden ja työssä jaksamisen välillä antaa myös ymmärtää, ettei motivoituneella työntekijällä ole stressiperäistä väsymystä. Jos Rohkeassa Johtajassa annetaan ymmärtää terpiantarpeen vähenevän win-win-asetelmassa, annetaan siinä kääntäen myös ymmärtää, että uupunut työntekijä ei ole oikeassa paikassa ja uupuminen on henkilön, ei organisaation vastuulla. Linkki ei olisi selvä, ellei kirjassa muuten säännöllisesti muistutettaisi tarpeesta ohjata organisaatiosta ulos sellaiset yksilöt, jotka eivät "aidosti sitoudu" yrityksen johdon sanelemaan marssijärjestykseen.

Työsuhde on hyötysuhde, jossa molempien osapuolten on voitettava, jotta ei synny vaikutelmaa riistosta tai hyväntekeväisyydestä suojatyöpaikkoineen. Kaikkien voittaessa myös työntekijöiden perheet ja muut läheiset voittavat, eikä tarvetta työperäisten ahdistusten terapialle ole yhtä mittavassa määrin kuin nykyään toteutuu.

Rohkea johtaja, 53

Mitä työntekijä saa? Pitääkö työntekijän kuukausipalkkaa vastaan todellakin antaa sovitun työpanoksen lisäksi omat arvonsa omistajien muokattavaksi? Arvoista keskustellaan kuin ne voisi laittaa pois päältä kello 17 kun työpäivä loppuu vaikka moni ihminen arvojenvastaisesti toimiessaan ei pysty nukkumaan öisin. Useimpien organisaatioiden arvoihin on niin keskivertokansalaisen kuin työntekijänkin helppo sitoutua, mutta arvoja ei silti voi käsitellä imperatiivina, joiden kyseenalaistaminen oikeuttaisi irtisanomisen.

Yleisesti on tiedossa, että työntekijöitä palkattaessa asenteella ja toimintamallien sopivuudella on erittäin suuri merkitys teknisten osaamiskompetenssien rinnalla.

Rohkea johtaja, 29

Ackers & Preston (1997) huomauttavat, että äärimmäisissä tapauksissa työntekijöiden odotetaan muuttavan oman persoonaansa sopimaan yrityksen odotuksiin. Rohkeassa johtajassa tämä esitetään oletusarvoisena mallina eikä suinkaan äärikeinona:

Työpaikka ei ole persoonakohtaisten oikkujen temmellyskenttä, vaan jokaisen pitää joustojen, venymisen ja sopeutumisen kautta sulautua työyhteisöön. Persoonallisuuden erityispiirteet eivät kuitenkaan saisi lyödä läpi, vaan jokaisen on noudatettava yrityksen sääntöjä.

Rohkea johtaja, 152

4.2.3. Johtaja johtamistekniikan valitsijana

Kilpailukyky syntyy johtamistyön ja työntekijöiden yhteisvaikutuksesta. Johtajan menestyminen aikaansaamisen, pääoman jalostamisen, vastuuttamisen ja arkijohtamisen tehtävissä vaikuttavat siihen, miten työntekijät onnistuvat arvojen, sitoutumisen, roolin ymmärtämisen ja yhteisöllisyyden osa-alueilla.

Rohkea johtaja, 16

Clark & Salaman (1996) huomauttavat johtamisgurujen työn kohdistuvan nimenomaan johtajiin, jotka Abrahamsonin (1996) mukaan vaikuttavat edelläkävijöiltä tai vanhanaikaisilta sen mukaan soveltavatko he uusia tekniikoita vai eivät. Isoahon kirjassa nimenomaan johtajat puuhastelevat sitä ja tätä ja tämän toiminnan annetaan ymmärtää olevan yrityksen menestyksen a ja o. Muiden odotetaan toimivan johtajan pyynnön mukaisesti kysymyksiä kyselemättä. Johtajiin vedotaan kirjassa hyvin suoraan muistuttamalla heitä agenttipohjaisten odotusten mukaisen toiminnan linkittyvän suoraan uraan.

Johtajan tärkein tehtävä on vastata yrityksen menestyksestä ja asetettujen tavoitteiden toteutumisesta. Se on paitsi välttämätöntä vastuullisen yritystoiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi, niin myös paras työvakuutus johtajalle itselleen.

Rohkea johtaja, 15

Työnjaot tuottavat parhaimman tuloksen, kun esimies onnistuu innostamaan työntekijät tekemään työtä tavoitteiden eteen ja kun työpaikalle saadaan aikaan yhteisöllisyyttä huokuva ilmapiiri.

Rohkea johtaja, 16

Isoaho mainitsee avoimuuden ja kannustamisen merkityksen vaikka toisaalla mainitsee useasti johtajan määrittävän keskustelun rajat. Kyse ei siis ole aidosta avoimuudesta

työntekijöiden tarpeille vaan keskustelemisesta niiden kanssa, joiden näkemykset nähdään sopiviksi. Voimakkaan persoonallisuuden ilmentämisenhän Isoaho profioi oikukkaaksi käytökseksi. Avoimuus on kuitenkin hankalaa, ellei saa olla kriittinen ja vaikuttaa siltä, että seisoo omien näkemystensä takana. Tällainen työntekijä leimautuu väkisin häiriköksi, jos johtajan työntekijäkuva todellakin on sellainen, että argumentointi on niskurointia. Isoahon Rohkea Johtaja ilmentää itse asiassa heikkoa johtajaa, jolla ei ole rohkeutta ottaa vastaan villejä vastalauseita. Tämä on erityisen ironista, kun kirjan alaotsikko on ”Hyödynnä kritiikki ja villit ideat”.

Johtaja vaikuttaa suuresti siihen, että käytössä on oikeudenmukaiset avoimuutta tukevat toimintatavat ja että kritiikille ja sparraukselle on sijaa. Johtaja asettaa organisaation toiminnan raamit ja on avainasemassa työn organisoinnissa.

Rohkea johtaja, 17

Panokset ovat kovat: yrityksen tulevaisuuden lisäksi johtajilla ja esimiehillä on osansa myös työntekijöiden elämän kirjoittajina.

Rohkea johtaja, 15

Samalla kun gurretoriikka naamioidaan työntekijän eikä suinkaan yrityksen etua promotoivaksi, muotoillaan se myös johtajaa imarteleavaksi (Abrahamson 1996, Huczynski 1993). Isoaho tekee johtajasta kaiken avaimen: koko yrityksen menestymisen salaisuuden. Juuri johtaja omaa ylivoimaisen viisauden siitä mikä on parasta sekä yritykselle, työntekijöille että omistajille. Retoriikka vetoaa johtajien omanarvontuntoon.

Pistejohtaja on keskipisteenä.

Rohkea johtaja, 34

Hyvä johtaja tietää, että muutos on johtajien huoli, mutta työntekijöiden eliksiiri.

Rohkea johtaja, 131

Johtajan rooli esitetään myös mahdollisuutena vaikuttaa muihin ihmisiin eli johtaa organisaation ja työntekijöiden lisäksi ihmisten elämää. Toki moinen toimenkuvan laajennus on kunnianhimoisen johtajan vallanhimoa kiihottava (Jackson, 1996) vaikkei se olisi oikeutettu eikä perusteltu asiantila. Hyvä johtaja toki mahdollistaa työntekijöiden kehittymisen, mutta luoko johtaja perustan työntekijöiden kehittymiselle vai työntekijä itse? Isoaho on valmis sysäämään vastuun työntekijän kehittymisestä työntekijän harteille, mutta kunnian ottaa johtaja.

Onnistuminen johtajan tärkeimmässä tehtävässä luo kestävän perustan työntekijöiden kehittymiselle.

Rohkea johtaja, 15

Rohkea johtaja katsoo mielellään jo ylihuomiseen. Jos helikopteriperspektiivi pyörryttää, niin johtaminen ei ole sinun lajisi.

Rohkea johtaja, 81

Isoaho käyttää tässä Abrahamsonin (1996) kuvailemaa retoriikkaa, jossa sekä johtajaa pelotellaan: ellet ole samaa mieltä, sinusta ei ole johtajaksi. Isoaho myös vetoaa johtajien epävarmuuteen (Jackson, 1996) antaen heidän ymmärtää, että niistä, jotka eivät allekirjoita kirjan väitteitä, ei ole johtajiksi.

Ackers & Preston (1997) kirjoittavat johtajakoulutusten tukahduttavan erilaisuuden. Samalla tavoin kun työntekijöiden arvomaailmaan puututaan oikeutuksia kyseenalaistamatta, pitää ylin johto vielä automaattisempaan oikeuta vaatia johtajilta äärimmäistä sitoutumista vaikka oikeus omiin arvoihin olisi heilläkin. Isoaho muistuttaa johtajia heidän roolistaan omistajien palvelijana eikä humanismille ole kirjassa sijaa kuin pinnallisessa retoriikassa. Vaatimus, etteivät omat tavoitteet saisi mennä yrityksen tavoitteiden ohi, ei sallisi johtajan työpaikan vaihtamista tai tehtävän vaihtoa itselle mieluisampaan. Vaikkei johtajan olisi suotavaa toimia yrityksen tavoitteiden vastaisesti, hänellä tuskin myöskään on moraalista velvollisuutta ikuisesti alistaa omia tarpeitaan organisaation tarpeille. Peruste on tässä sama kuin työntekijöiden kohdalla: jos organisaatiolla on oikeus vaihtaa johtaja sopivaan (jopa herkemmin kuin työntekijä), mikä velvollisuus johtajalla on viimeiseen saakka taistella yrityksen edun puolesta. Samoin, jos kyseessä on kahdensuuntainen on hyötysuhde, millä perusteella yrityksen etu ohittaisi johtajan henkilökohtaisen edun? Yleensä johtajan etiikka velvoittaa hänet toimimaan koulutuksensa mukaisesti. On kuitenkin huolestuttavaa, jos vallallaoleva johtamisretoriikka edellyttää yksityisyyden syrjäyttämisen olevan edellytys menestykselle johtajanuralla. Tällöin ei ole ihme, jos kysyntä vaativia johtajantehtäviä kohtaan vähenee. Ihmiset ovat kuitenkin ensisijaisesti yksilöitä ja vasta toissijaisesti työroolinsa toteuttajia. Nimenomaan omaan ajatteluun kykeneville ihmisille turhat yksityiselämään kohdistuvat vaatimukset ovat ongelma. Vaatimalla johtajilta alistumista omistajien sanelemiin arvoihin ja prioriteetteihin saadaan yritykseen johtajiksi juurikin niitä henkilöitä, joilla ei ole selkärankaa pitää kiinni omistakaan periaatteistaan. Miten tällainen henkilö edustaa yrityksen arvoja johdonmukaisesti?

Johtamisen filosofian omaksunut rohkea johtaja tietää tässäkin oikean järjestyksen: Omat tavoitteet eivät saa mennä yrityksen tavoitteiden ohi.

Rohkea johtaja, 72

Isoahon kirjassa sekä johtajia että työntekijöitä rohkaistaan omaksumaan yrityksen arvot. Häiritsevää on, että toisella tavalla toimimisen vihjataan oikeuttavan henkilöstä eroonhankkiutumiseen. Ackers & Preston (1997) kirjoittavat johtajien suhtautuvan epäröivästi kulttuurillisen muutoksen eettisyyteen. Vaatimus henkilökohtaisuuksien ruotimisesta koettiin häiritsevänä. Isoaho kirjoittaa johtamistyylin lisäksi nimenomaan johtajan persoonan vaikuttavan johtajan tulevaisuuteen organisaatioissa. Tässä menee raja ihmisen itsensä ja työntekijäroolin välillä. Toki useimmat tunnustavat eri persoonien sopivan eri tavalla johtajan rooliin, mutta kyseessä on viime kädessä rooli. Mistä johtajia tulee, ellei sellaiseksi voi oppia? Ja jos taas kyse on opetettavasta kyvystä eikä sisäsyntyisestä ominaisuudesta niin miksi oman persoonallisuuden pitäisi olla johtajamainen?

Mitä useampi yritys tulee aktiivisesti arvioimaan kokemuksen ja osaamisen lisäksi johtamistyylien ja johtajan persoonan sopivuutta yrityksen tarpeisiin, sitä tärkeämpää on, että johtajat osaavat itse esitellä toimintamallejaan ja tuloksentekometodejaan.

Rohkea johtaja, 30

Johtamistyylistä puhuttaessa ei siis selkeästi tarkoiteta käytöstä ja toimintaa, vaan johtajan tulisi Isoahon mukaan jotenkin sisäisesti olla yrityksen toivoman kaltainen. Retorisesti puhutaan yhteen sopimisesta, mutta tarkoitetaan muottiin sopimista. Millainen tila tässä johtajalla jää henkilökohtaisiin arvomuutoksiin ja omaan tilaansa eli oikeuteen päättää itsenäisesti kuka hän ihmisenä arvomaailmaltaan on.

Rohkea johtaja edustaa ammattikuntansa parhaimmistoa ja lisäksi hänellä on hyvä yleissivistys.

Rohkea johtaja, 86

Huczysnkin (1993) selittää johtamismuotien suosiota mm. johtajien uralla ja statuksella. Johtajaa saattaa motivoida kunnia siitä, että jos tekniikka toimii, hän saa osansa kunniaista. Uusien tekniikoiden esitleminen osoittaa myös muille, että johtaja on aktiivinen ja kehityshenkinen. Johtaja saattaa toisaalta kaivata kollegoiden arvostusta ja tietä sisäpiiriin. Rohkeassa johtajassa imarrellaan johtajan statusta, osaamista ja ymmärrystä vaikeiden näiden suora yhteys yrityksen menestykseen olisi ilmiselvää. Korostamalla johtajien roolia

yrittäjien kilpailukykyyn ratkaisujoina, kirja tulee myös vähätelleeksi muiden osuutta yrityksen tuloksen muodostamisessa.

Työntekijät kehittyvät rohkean johtajan siipien suojassa ja saavat lisää mahdollisuuksia ammatillisesti.

Rohkea johtaja, 19

Rohkean johtajan työkalupakki on helppo ottaa käyttöön, mutta viimeistely on jokaisen tehtävä itse.

Rohkea johtaja, 34

Abrahamson (1996) selittää johtamismuotien täyttävän psykologisen tarpeen: johtajat haluavat vaikuttaa sekä originaaleilta että uskottavilta. Muodit myös erottavat ihailut esimerkit ihailijoista jolloin fanit todennäköisesti soveltavat samoja tekniikoita kuin esikuvansakin (Abrahamson 1996). Isoahokin muistuttaa johtajia tästä yleisen ihailun mahdollisuudesta, jos pistejohtaminen sattuisi osoittautumaan kilpailuedun tekijäksi:

Menestyskonseptin löytänyttä yritystä pidetään hyvänä referenssinä, jolloin positiivinen menestyskierre vahvistuu myös sidoskumppanien keskuudessa.

Rohkea johtaja, 19

Ackers & Preston (1997) kirjoittavat julkisuuteen nousevan yhä enemmän karismaattisia sankarijohtajia, gurunen on helppo hyödyntää esitellessään optimaalista johtajaa. Isoahokin lainaa kirjassaan menestyneitä suomalaisia johtajia ja antaa ymmärtää, että heidän viisautensa on konseptinomaisesti monistettavissa eri tilanteissa. Hyvää johtajuutta esitellään gurumaisesti tuotteena, joka voidaan ”ottaa käyttöön” eikä suinkaan ammatillisena taitona, joka vaatisi koulutusta. Johtajille ei kirjassa kaupata sen laajempaa näkökulmaa johtamiseen kuin lastenkasvatuksellinen johdonmukaisuus ja into tehdä päätöksiä. Sitä, miten Rohkean Johtajan ohjeet todennäköisesti vaikuttaisivat työyhteisöön, ei ole esitelty kuin positiivisesta näkökulmasta ja ihannetuloksia korostaen. Pistejohtamisen halutaan synnyttävän sitoutuneen henkilökunnan joten tekniikan väitetään tekevän niin.

Referoimme maailmanmaineeseen nousseita johtajia kiehtovina poikkeuksina ja yli-ihmisinä, vaikka voisimme mainiosti tuotteistaa heidän toteuttamansa hyvän johtajuuden ja levittää konseptia laajasti koko kansan tai ainakin oman yrityksemme käyttöön.

Rohkea johtaja, 26

Ackers & Preston (1997) huomauttavat, että yrityksissä ”jotkut ovat tasavertaisempia kuin toiset”. Isoaho näkee lahjakkuuden kirjassa niin, että sitä joko on tai ei ja ”tasavertaisempia” kannatta kehittää enemmän kuin muita. Kirjan etiikkakappaleessa erityisesti mainitaan, ettei kaikkiin suinkaan haluta satsata eli tasa-arvo ei ole tasapäistämistä. Koska aihetta käsitellään Rohkeassa Johtajassa kuitenkin lyhyesti ja pintapuolisesti, vaikutelmaksi jää, että johtaja mielivaltaisesti valitsee henkilökunnasta kehitettäväksi ne yksilöt, joiden toimintatapa häntä miellyttää. Tämä näkemys on ristiriidassa paljon esilläolleen osallistamiskäytännön kanssa, jossa kaikki yrityksen toimijat nähdään voimavaroina.

Huippusuorittajat ja erinomaisen potentiaalin omaavat henkilöt kannattaa ottaa erityissuojeluun sekä varmistaa heidän oikea-aikainen kehittyksensä ja etenemisensä niin yrityksen näkökulmasta kuin työntekijän ambitiotason kannalta.

Rohkea johtaja, 168

Yrityksen menestymisen kannalta hyvien työntekijöiden aikainen identifiointi on äärimmäisen tärkeää. Yhtä tärkeää on varmistaa näiden kykyjen eteneminen ja kehittyminen.

Rohkea johtaja, 169

Malli, jossa tiettyjen henkilöiden omaama potentiaali arvioidaan ja heidät oletetaan sitten menestyjiksi vihjaa, että ihmisten ei oleteta muuttuvan. Jos ”erinomaisen potentiaalin” henkilöt ovat niitä, joista odotetaan tulevan yrityksessä jotain suurta, sysätään loput samalla häviäjien kerhoon. Samaan viittaa kohta, jossa Isoaho lainaa Jack Welchin, joka kertoo vastustajien aiheuttavan neljä viidesosaa ongelmista työpaikoilla.

Lisäksi he tuottavat huonoa asiakaspalvelua ja aiheuttavat lisäkustannuksia sabotomalla toimintamalleja.

Rohkea johtaja, 49

Tässäkin otetaan aika fatalistinen näkökulma, jonka mukaan ihmiset ”ovat” vastustajia, jotka eivät muutu. Vaikka Isoaho ehkä haluaa kirjassaan kiinnittää huomiota mahdollisesti pahoinvoiviin yksilöihin, jotka omalla toiminnallaan tulevat levittäneeksi pahan olonsa muihin, ei kirjasta synny vaikutelmaa, että hän puhuisi poikkeustapauksista. Isoaho myös sitoo tuhoisan käytöksen työntekijän persoonaan väärinä näin mahdollisesti käytöksen syy-seuraussuhdetta ja työntekijän omakuvaa. Yksinomaan se, että henkilö käyttäytyy negatiivisesti, ei kerro henkilön arvojen sopivuudesta tai sopimattomuudesta yritykseen. Työntekijöiden paha olo johtuu paljon todennäköisemmin stressistä, heikosta johtamisesta, taloudellisesta epävarmuudesta ja riittämättömyyden tunteesta kuin hänen luonteestaan. Jos

johtaja kuitenkin lähestyy ongelmaa oletuksesta, että henkilön työongelmat ovat persoonalähtöisiä, ei henkilöä voidakaan auttaa toimivaksi osaksi työyhteisöä. Henkilön itsensä leimaaminen ongelmatapaukseksi arvo- eikä käytöspäätöksellisesti lähestyy enemmän lääkärin kuin johtajan osaamiskenttää. Tällöin myös työntekijät oppivat kyllä salaamaan uupumuksensa ja työpahoinvointinsa, etteivät vain leimautuisi ”huonoksi työntekijöiksi”. Isoaho ehdottaa kirjassaan rohkean johtamisen vähentävän terapiantarvetta, mutta hänen suosittelemansa toimintamalli sen sijaan todennäköisemmin lisää kuin vähentää sitä.

Karu totuus on, että jokaisen yrityksen on kehityttävä ja siinä onnistuakseen on valjastettava parhaat yksilöt esikuvaksi muille.

Rohkea johtaja, 121

Ghoshal (2005) huolehtii, että johtamiskäytännöistä muodostuu epäeettisiä, koska johtajille on myyty ajatus, että etiikka ei organisaatioissa tarvitse huomioida kuin liiketoiminnan rajoissa (jos silloinkaan). Inhimillisten tekijöiden huomiotta jättäminen katsotaan yleisesti hyväksyttäväksi ja tätä näkemystä levitetään kyseenalaistamatta (Hayek 1989; artikkelissa Ghoshal 2005). Näin tekee Isoahokin. Omistajien etu ja transaktiokeskeinen ihmiskuva ovat asioita, joita tekstissä ei missään kohdin katsota vaihtoehtoisista näkökulmista. Etiikkaa ei nähdä oikean ja väärän toiminnan välillä tehtävinä jokapäiväisinä valintoina vaan sen mainitaan nousevan yrityksen arvoista. Jos arvot nähdään subjektiivisia haluja ohjaavina tai uskomuksina, joihin henkilöllä on tunneside, on niiden johtaminen yrityksen omistajien määrittelemästä listasta hyvin haasteellista.

Työpaikan etiikka lähtee yrityksen arvoista ja niillä on vaikutusta johtamistyöhön, operatiivisiin valintoihin, työnantajamielikuvaan ja yhteistyökumppani-imagoon.

Rohkea johtaja, 93

Koska ihmisillä on erilaisia käsityksiä asioista, ei eettisiä kysymyksiä saa pitää itsensä selvinä. Niistä on keskusteltava työyhteisössä ja kerrottava, mitä asioita pidetään yrityksessä tärkeinä ja miksi.

Rohkea johtaja, 93

Pistejohtamisen mukaan siis riittää, että arvoista kerrotaan eli ne ovat johdon arvoja. Työntekijät eivät ole siinä mielessä ratkaiseva osa yritystä, että he pääsisivät vaikuttamaan arvoihin, elleivät ne satu olemaan organisaation toivoman suuntaiset. Kun etiikan yleensä mainitaan vaikuttavan toimintaan, nähdään asia Isoahon kirjassa juuri päinvastoin:

Säädetyt normit, tehdyt sitoumukset ja käyttöön otetut toimintatavat antavat sisältöä eettisiin kannanottoihin.

Rohkea johtaja, 93

Isoaho esittelee kirjassa osaamisprofiilin pikatestin ja erilaisia toimintamalleja rekrytointiin vaikka korostaa loppuviimeksi ”mutun” merkitystä. Puolipsykologisten persoonallisuustestien teettäminen ja niiden arvioittaminen asiaan kouluttamautumattomilla henkilöillä voidaan kuitenkin nähdä loukkauksina työntekijän oikeusturvaa (Ackers & Preston 1997) kohtaan ellei rekrytointipäätöstä kyetä ammattimaisesti perustelemaan.

Intuition merkitys rekrytoinnissa on suuri. Se ei kuulosta kovin ammattimaiselta, mutta käytännössä asenteiden, sopivuuden ja motivaation arvioinnissa ei ole juuri muita apuvälineitä kuin oma mielipide.

Rohkea johtaja, 176

4.2.4. Gurun rooli johtamisinnovaation promotoimisessa

Clark & Salaman (1996) kirjoittavat gurujen paketoivan viestinsä arvoituksiin, pulmiin ja havaintoihin. Gurut väittävät voivansa siirtää omaamansa tiedon ylivoimaisesta kilpailuedusta yrityksen käyttöön. Pagelin (2005) mukaan yksinkertaiset kirjat luetaan todennäköisemmin ja niiden promotoimat ideat saavat siis todennäköisemmin yleisön. Isoahon kirjassa tämä yksinkertainen, toteava tyyli on viety äärimilleen.

Menestymisen ja menehtymisen välillä on vain yhden kirjaimen ero.

Rohkea johtaja, 15

Tässä, kuten monilla muillakin elämän alueilla, esimerkki on paras opettaja.

Rohkea johtaja, 26

Tinchy (1983; artikkelissa Clark & Salaman 1996) kirjoittaa gurujen suosion perustuvan ylimmän johdon statukseen ja maskuliinisuuteen liittyviin arvoihin. Isoahokaan ei anna johtajien unohtaa heidän merkitystään yrityksen menestyksessä vedoten näin ollen juuri heidän statukseensa. Johtajan merkityksestä keskustelemisessahan ei ole mitään väärää, ellei sitä korostamalla tarjota vääristynyttä kuvaa yhden henkilön tai yhden roolin asemasta kokonaisuudessa. Herääkin kysymys, miksi johtajan roolista halutaan antaa niin kaikkivoipa kuva? Haluaako Isoaho voimakkaasti vedota oletettuun kohderyhmäänsä, jotta he ostaisivat kirjan vai vaikuttaa organisaatioiden toimintaan. Rohkea johtaja kertoo omistajien tahdon sanelevan yrityksessä tehtävät ratkaisut joten työntekijän hyvinvointiretoriikasta ja johtajiin

kohdistuvista imarteluista huolimatta hän ajaa kirjassa omistajien etua. Onko johtajia korostava retoriikka siis luotu vakuuttamaan johtajille, että kirjan teesit uskomalla ja niitä toteuttamalla johtaja osoittaa kelpoisuutensa korkeille paikoille? Vai halutaanko retoriikalla vaikuttaa yhteiskuntaan niin, että kuvatuunlainen toiminta nähtäisiin hyväksyttävänä?

Se pieni, mutta ratkaiseva ero syntyy siitä, onnistuvatko esimiehet jalostamaan käyttöönsä saamaa pääomaa.

Rohkea johtaja, 15

Johtajan roolin merkitys kasvaa, sillä jopa matala organisaatio tarvitsee johtamista.

Rohkea johtaja, 27

Rohkeassa Johtajassa päättäväinen johtaminen profiloituu välttämättömyydeksi vaikka menetelmän jalkoihin jäisi montakin uhria. Kirjassa odotettujen etujen oletetaan kuitenkin oikeuttavan mahdolliset vaikeat ratkaisut. Clark & Salaman (1996) näkevät gurutietoon liittyvän ajatuksen kaikkivoipaisuutta, yhdenmukaisuuksien korostamista ja ideaalisen tilanteen pitämistä totena. Rohkeassa johtajassa korostuu juuri ideaalisen tilanteen pitäminen totena. Hokemalla miten ”asioiden pitää olla” oletetaan, että näin asiat myös tulevat olemaan. Tarpeellisten ratkaisujen tekemisen vihjataan olevan johtajan pätevydestä kiinni.

Rohkea johtaminen on keino parantaa kilpailukykyä, tuottaa menestystä ja viitoittaa tie voittoon.

Rohkea johtaja, 15

Rohkea johtaminen on korkeasta vaikeuskertoimestaan huolimatta taloudellisesti välttämätöntä, jotta tavoitteena olevat tulokset saadaan aikaan ja pääoma jalostuu edelleen eli tase vahvistuu.

Rohkea johtaja, 16

Isoaho kirjoittaa suomalaisen työkuulttuurin tasavertaisuudesta vaikka kirjan keskeinen sanoma liittyy työntekijöiden kasvattamiseen ja muokkaamiseen eikä suinkaan heidän tasavertaisuuteensa johdon kanssa. Kaikkea ei voi saada. Jos työntekijöitä halutaan kasvattaa kuin uhmakkaita teinejä, ei heiltä voi odottaa aitoa sitoutumista ja yhteisöllisyyttä. Jos taas heiltä halutaan aikuinen, vastuullinen panos, täytyy heihinkin luottaa. Tähänhän tasa-arvo perustuu: kunnioitukseen toista kohtaan. Tämän kunnioituksen puute on Rohkeassa Johtajassa ilmiselvää.

Tässä piilee suomalaisen yhteiskunnan ehkä paras kilpailukykyäoma: kyky seistä samalla viivalla, ei muodollisuutta, vaan yhteistyötä ja kekseliäisyyttä.

Rohkea johtaja, 27

Isoaho, aivan kuten Abrahamsonin (1996) kuvailemat johtamisgurut, levittää uskoa siihen, että Pistejohtaminen on "uusinta uutta" alalla. Pistejohtamista kuvaillaan paluuna vanhaan hyvään johtamiseen eli sen vihjataan jossain vaiheessa kadonneen yrityksistä. Johtamismuodin tulee Abrahamsonin (1996) mukaan vaikuttaa myös rationaaliselta ja edistykselliseltä, mikä heijastuu toteuttajan sidosryhmäimagoon. Isoaho vihjaa, että paluu arkijohtamiseen, jota johtavat eivät kuulemma muuten osaa, on välttämätöntä, mutta myös, että vääränlainen vanha johtaminen on vanhanaikaista ja tuloksetonta.

Jos emme tunnista muutostarpeita operatiivisissa johtamispalveluissamme, voimme löytää yrityksemme tilanteesta, jossa johdetaan vanhentuneilla menetelmillä ja puutteellisin kompetenssein. Tällöin johtamisesta tulee strateginen riski, joka voi toteutuessaan kaataa koko yrityksen.

Rohkea johtaja, 29

Toisin sanoen uudenaikaisen johtamistekniikan laiminlyömisestä kerrotaan johtavan pahimmillaan yrityksen konkurssin. Tämän selvemmin ei voisi gurukirjassa ilmentää Abrahamsonin (1996) tunnistamaa gurustrategiaa: pelottelu. Edelleen Abrahamsonin (1996) mukaan gurut markkoivat tekniikkaa joko suoralla myynnillä tai profiloivat sen innovaatioksi. Isoaho nojaa molempiin eli pistejohtamista tarjotaan sekä "tuttuna innovaationa" eli retrohenkisenä paluuna "vanhoihin hyviin vahvojen johtajien aikoihin" että tekniikkaa yksinkertaisesti markkinoidaan "ylivoimaisena".

Rohkean johtajan toimintamalleilla voidaan parantaa kilpailukykyä ja työhyvinvointia merkittävästi.

Rohkea johtaja, 29

On aika hahmottaa arkijohtamisen taloudellinen merkitys ja palauttaa se takaisin työpaikkojen toimintamalleihin. Kun onnistumme arkijohtamisen tärkeimmillä osa-alueilla, on palkinto hyvä: toimimme meille tärkeässä liiketoiminnassa, jossa aito sitoutuminen tuntuu ammattitaitona ja luottamus työnantajaan ja työkavereihin näkyy hyvänä yhteistyönä, johtaminen vastaa annettuihin odotuksiin ja yhteisöllisyys on arkipäivää.

Rohkea johtaja, 17

Jackson (1996) argumentoi johtamisgurujen manipuloivan johtajan itsetuntoa, jotta tekniikka koetaan tarpeellisena. Isoaho erottaakin "tavallisen" johtajan (lue: vanhanaikainen ja konkurssialtis) kohderyhmästään, jonka pitäisi kirja luettuaan tajuta johtaa "rohkeasti". Rohkeuden kuvaus Rohkessa Johtajassa vaikuttaa kuitenkin häikäilemättömyydeltä, koska siinä korostetaan päätöksenteon yksipuolisuutta ja omistajaetua muiden näkökohtien ylitsekäyväenä.

Tavallisella johtajalla on yleensä riittävästi henkilökohtaista intohimoa, mutta häneltä puuttuu rohkealle johtajalle tyypillinen työhön liittyvä intohimo.

Rohkea johtaja, 72

Rohkeassa johtajassa johtajan asema esitetään haastavana ja sankaruutta vaativana samalla kuin työntekijän aseman vaativuuteen ei liiemmästi kiinnitetä huomiota. Jacksonin (1996) mukaan gurut eläytyvät juuri johtajien asemaan ja esittävät muutoksen mahdollisuutena vaikuttaa historiaan. Rohkeassa johtajassa muistutetaan johtajia, että heidän asemansa on Isoaholle tuttu, ja että tuo asema on erityisen vaativa sekä vaatii tietynlaisen (rohkean) ihmisen.

Monesti kummastelen, mikä ihme saa johtajan ottamaan nämä kaikki haasteet vastaan.

Rohkea johtaja, 37

Jacksonin (1996) mukaan gurujen taidot liittyvät dramaturgiaan: organisaatiolle luvataan tuloksia ja johtajille seikkailu. Isoaho vakuuttaa rohkean johtajan tekojen johtavan pelkkään hyvään kaikkien osapuolten kannalta ja tämän haaste markkinoidaan johtajille palveluksen tekemisenä organisaation lisäksi yhteiskunnalle. Asioiden tekeminen tavanomaiseen tapaan esitetään riskinä yritykselle. Hyvän johtamisen merkitystä korostetaan, mutta sen sisällöstä puhumista vältetään. Hyvään johtamiseen voisi olettaa työntekijöiden hyvän huomioimisen, mutta tämän sijaan Rohkean Johtajan fokus on työntekijän hyvydessä. Johtaminen näyttäyty näin ollen uskalluksena jyrätä eikä uskalluksena kohdata henkilökuntaa.

Operatiivisesti arkipäiväisestä itsestään selvydestä saattaa tulla strateginen riski, kuten 1990-luvulla kävi vinyylilevyille ja 2000-luvulla kameroille.

Rohkea johtaja, 28

Hyvä johtaminen on taloudellisesti, sosiaalisesti ja yhteiskunnallisesti välttämätöntä.

Rohkea johtaja, 35

Clark & Salaman (1996) näkevät guruteorian perustuvan yltiöoptimistisiin malleihin. Myös Isoaho laittaa tämänhetkisen todellisuuden haasteet yksinkertaisesti osaamattomuuden piikkiin ja kirjoittaa suurten tulosten olevan mahdollisia yksinkertaiselta kuulostavalla rohkealla johtamisella. Gurutieto on siis houkuttelevan kuuloista, mutta mahdotonta toteuttaa. Isoaho ei perustele millä tavoin rohkea johtaminen hyödyttää yhteiskuntaa, työntekijöitä, perheitä ja yhteisöjä vaan nojaa sen oletuksen varaan, että ”haluamalla kaikille hyvää aiheutamme kaikille hyvää” ja ”yrityksen hyvä on tietenkin positiivista kaikille”. Näissä oletuksissa on montakin ongelmaa. Hyvä tarkoitus ei automaattisesti johda positiivisiin tuloksiin etenkin kaikkien toimijoiden näkökulmasta. Eri intressiryhmillä on eriävät ja välillä keskenään ristiriitaisetkin edut. Täten ei yrityksen edun toteutumisesta voida vetää johtopäätöstä, että työntekijätkin hyötyisivät johtamismallista. Malli on kuitenkin yksinkertainen selittää ja juuri helppoutensa vuoksi houkutteleva (Pagel 2005).

Hyvän johtamisen tuloksena organisaatio saavuttaa tavoitteensa ja sivutuotteena syntyy merkittävää hyvää työyhteisöön sekä ympäröivään yhteiskuntaan.

Rohkea johtaja, 35

Sen lisäksi, että Isoaho korostaa johtajan asemaa työntekijöiden kustannuksella ja edistää voimakkaasti omistajien edun toteutumista, hän luo retoriikkaa, jonka mukaan tämä organisaatiokuva on looginen ja luonnollinen. Ghoshal (2005) esittää, että huonot johtamisteoriat tuhoavat toimivat johtamiskäytännöt. Äärimmilleen vietyä kiihkeää kilpailua opetetaan myös itsestään selvänä faktana. Isoahon gururetoriikka perustuu myös juuri tähän oletukseen eli Rohkeassa johtajassa levitetään maailmankuvaa, jonka mukaan omistajien etua ei tarvitse kyseenalaistaa vaan muidenkin pitäisi oppia elämään asian kanssa. Rohkeassa johtajassa puhutaan paljon arvoista ja asenteista, mutta kirjan edistämät arvot ovat työntekijöitä välineellistäviä ja kirjan asenne asiaan mustavalkoinen. Riskinä omistajakeskeisen retoriikan levittämisessä on, että muiden ryhmien etu aletaan nähdä omistajien edulle alisteisena. Omistajien etu ei kuitenkaan ole työntekijöiden, johtajien ja muiden sidosryhmien etua arvokkaampi vain koska Isoaho johtamisguruna haluaa niin väittää. Voidaankin kysyä kuinka pitkään työntekijöiden odotetaan nielevän retoriikka, jossa heidän etunsa pyritään hautaamaan yrityksen edun alle. Tämä on erityisen perusteltua kun huomioidaan työntekijöiden ja työnantajien erilainen valta-asema työsuhteessa. Jos yrityksen voiton maksimoimiseen valjastetaan työntekijöiden arvot, sielut ja persoona, on erityisen tärkeää paljastaa kenen etua tosiasiaa ajetaan.

Liike-elämä on darwinilainen, joissa vain parhaimmat selviytyvät.

Rohkea johtaja, 45

On yksinomaan yrityksen omistajien asia määrittää, mitä he perimmältään haluavat yrityksellään saavuttaa ja pääomapanoksillaan tuottaa.

Rohkea johtaja, 40

5. Johtopäätökset

Sekä Rohkea Johtaja että Johtamisen tulevaisuus näyttäytyvät näkökulmasta riippuen inspiroivana fiktiona, hurmoksellisena tekniikkapaatoksena tai konsulttioppaana. Oleellista eri osapuolten edun kannalta on kuitenkin saada esiin, miten eri tavalla tavoitellut asiantilat näyttävät katsojasta riippuen. Kirjojen kriittinen tarkastelu on tärkeää juuri koska pyrkiessään vaikuttamaan organisaatioihin ja johtajiin, gurut tulevat samalla vaikuttaneeksi sidosryhmiin ja etenkin työntekijöihin. Ellei eri tahoille koituvia seurauksia tarkoituksella nosteta tarkasteluun, on vaarana, että ne jäävät huomiotta. Tällöin tehokkaimmin lobbaavan ryhmän edut saattavat syrjäyttää muiden oikeudet.

Toisin kuin Hamel promotoidessaan uuden ajan vaatimia uusia johtamiskäytäntöjä, Isoaho perää paluuta vanhaan: johtajan tulee olla hyvin vahvasti kontrollissa. Kun Hamel esittää avoimuuden, verkosto-organisaatioiden ja tietoverkkojen vähentävän tarvetta johtajille, perustaa Isoaho juuri vastakkaisen johtopäätöksensä samoille argumenteille. Isoaho peräänkuuluttaa yhtä suurempaa tarvetta johtajuudelle. Monilla muillakin tavoilla kirjat vaikuttavat toisensa vastakohtilta. Hamel mm. edistää voimakkaasti monimuotoisuutta kun taas Isoahon kirjasta jää päällimmäiseksi tasapäistämisen vaikutelma.

Hamelin organisaatiokuva on työntekijäkeskeisempi. Hamel korostaa yksilöiden merkitystä organisaatioiden tuloksen tuottajina siinä missä Isoaho antaa ymmärtää, että henkilökunnasta kyllä pääsee ja pitääkin päästä eroon tarvittaessa. Rohkea johtaja –kirjassa työntekijä kuvataan nimenomaan yrityksen resurssina ja hänen ihmisyytensä ja persoonansa otetaan huomioon vain ja ainoastaan niissä rajoissa kuin se istuu yrityksen luomiin reunaehtoihin.

Hamelin ja Isoahon kirjoilla on sama neliosainen rakenne. Tosin siinä missä Hamel painottaa esimerkkejä, turvaa Isoaho erilaisten tekniikoiden esittelyyn. Sekä Hamel että Isoaho puhuvat johtamisesta merkittävänä kilpailuetuna ja perinteisistä menetelmistä aikansa eläneinä. Hamel on kirjoittanut kirjansa avoimemmin kortein. Isoahon kirjan suora tavoite on työntekijöiden ruotuun saaminen kun taas Hamel yrittää puhua humanistisuuden puolesta kuitenkin kohderyhmä huomioiden.

Johtamisguruilmiö laitetaan usein amerikkalaisten piikkiin, mutta Isoaho osoittaa kirjassaan, että gurumarkkinoille janoavat eurooppalaiset voivat myös kirjoittaa kevyemmin, kriitikkömämmin ja mustavalkoisemmin kuin esikuvansa. Alkuolettamukseni siitä, että

suomalaisen kirjailijan kirja olisi tasa-arvoisempaa ja työntekijäystävällimpää retoriikkaa sisältävä kuin amerikkalainen vastineensa, oli virheellinen. Isoahon kirja osoittautui selkeästi jyrkemmäksi väitteissään ja työntekijöitä alistavammaksi retoriikassaan.

Shapiro summaa johtamismuoteja käsittelevässä kirjassaan kuitenkin, että ihmelääkkeitä johtamisessakaan ei ole olemassa ja tekniikoiden sijasta tarvitaan rohkeutta johtaa: "...there are no panaceas. What is new is the sheer number of techniques... What is not new is the need for the courage to manage".

Gurukirjallisuutta tulee tarkastella kriittisesti juuri koska se saattaa voimakkaasti markkinoida teesejä, joilla ei ole todellisuuspohjaa ja koska näiden teesien levittäminen vaikuttaa organisaatioiden kautta monien ihmisten elämään (Ghoishal 2005). Vaihtoehtoiset näkökulmat tulee saattaa päivänvaloon käsittelemällä kirjallisuutta eri näkökulmista. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia myös laajemman kirjajoukon peilautumista juuri tietyn kriittisen lähestymistavan näkökulmasta. Gurukirjallisuutta kritisoivaa tieteellistä kirjallisuutta on lähes yhtä laajasti kuin gurukirjojakin joten ottamalla kiintopisteeksi esimerkiksi yksinomaan valikoitujen gurukirjojen noitatorimaisen sävyn, voisi kirjojen analyysissä päästä vielä huomattavasti syvemmälle.

Olen tässä tutkimuksessa halunnut tarkastella miten suositut gurukirjat puhuvat työntekijästä ja millaisia asenteita gururetoriikan takaa voidaan löytää. Hamelin kirjaa voidaan tarkastella gurukirjallisuuden kritiikin kautta, mutta rakenteeltaan kirja on enemmän inspiroivien esimerkkien referaatti kuin johtamisen tekniikkakirja. Isoahon kirja sen sijaan painottuu erilaisiin tekniikoihin ja tekee räikeitäkin väitteitä johtajan valtuuksista.

Ackers & Prestonin (1997) huoli organisaatioiden pyrkimyksestä omia työntekijöidensä sielut on oikeutettu. Sekä Hamel että Isoaho korostavat sitoutumisen merkitystä kysymättä, missä rajoissa työntekijä haluaa sitoutua. Etenkin Isoaho kuvaa omista rajoista kiinni pitämisen negatiivisesti ja pitää sitä oikeutuksena työsuhteen päättämiseksi tavalla tai toisella. Puuttuminen työntekijöiden arvoihin esitetään kirjoissa ongelmattomasti ja yksinomaan positiivisessa valossa kaikkien kannalta vaikka tosiasiansa ainoastaan yritys hyötyisi.

Ackers & Preston (1997) kirjoittavat, että on jotain hyvin häiritsevää siinä, että henkilökohtainen tarkoitus löytyy modernin yrityksen rakenteiden sisältä. Hamel ja Isoaho eivät näe asiaa näin. Heidän johtamisen gurukirjoissaan yrityksen ja henkilökohtaisen tarkoituksen yhteenkietoutuminen nähdään luonnollisena ja toivottavana. Kukaan ei kuitenkaan selvennä miten moisesta liitosta erotaan?

Ackers ja Preston (1997) muistuttavat työntekijään persoonaan kohdistuvien vaatimusten kätkevän sen tosiasian, että valtarakenteet ovat olemassa yrityksen hierarkioissa. Yksilöillä on mm. koulutukseen, taustoihin, suhteisiin, kokemukseen ja vaikutelmaan perustuvaa eritasoista valtaa eikä tasa-arvon retoriikka muuta tätä asiaa. Käsitellyt johtamisen gurukirjat eivät huomioi mahdollisuutta, että työntekijän arvoihin, asenteisiin ja persoonaan kohdistuvat odotukset voisivat törkeästikin polkea työntekijöiden oikeutta päättää henkilökohtaisimmista asioistaan itse ja ilman painostusta.

Yhdyn Leavittin (2007) näkemykseen siitä, että yksinomaan organisaation positiivisten puolten kertominen on petollista. Tähän sortuu sekä Hamel että Isoaho. Organisaatioelämä on monimutkaista ja ristiriitaista ja täten organisaatioita tulisi kuvata eri näkökulmista. Leavitt (2007) muistuttaa aiheellisesti, että organisaatioissa toimiminen vaatii hankalia eettisiä päätöksiä, joiden huomiotta jättäminen aiheuttaa syrjäytymisirskin. Tarkastelluissa gurukirjoissa yksilötason problematiikkaa ei kuitenkaan käsitellä vaan molemmissa ajetaan organisaation etua tätä eksplisiittisesti artikuloimatta. Hamelin kirja kuitenkin huomioi paremmin asiantuntijan roolin, jonka johtamiseen konservatiivinen käskyttäminen ei sovellu.

Ghoshalin (2005) huoli sosiaalisten tieteiden maailmaa muokkaavasta vaikutuksesta on aiheellinen. Aivan samalla tavalla kuin agenttipohjaisen teorian paradigmoja levittämällä tuemme moraalittomien johtajien syntymistä, vääristämme organisaatioiden valttasapainoa esittämällä yritystoiminnan omistajien ja johdon näkökulmasta. Hyväksymällä sen, että työntekijästä kirjoitetaan loputtomasti muokattava kohteena, riisumme yksilöltä hänen oikeutensa olla oma persoonansa. Yritysten arvoihin liittyvät vaatimukset eivät huomioi yksilön arvoa työntekijäroolin ulkopuolella. Puuttuminen yksilön arvoihin on kuitenkin puuttumista siihen, kuka hän on. Työnantajalle on riitettävä sen, että hän saa työntekijän osaamisen ja työpanoksen käyttöönsä. Muuten työstä tulee ihmisen elämä ja siinä on vastuu, jota harva työnantaja kykenee kantamaan.

Kaiken tämän vuoksi gurujen teesejä tulee tarkastella systemaattisesti ja kriittisesti. Gururetoriikka voi pinnallisesti vaikuttaa promotoimansa win-win-asetelman mukaiselta kuten Isoahonkin kirjasta voimme lukea: "Kirja tarjoaa hyviä vinkkejä arkijohtamisen elvyttämiseksi ja organisaation tulosten parantamiseksi: yritys menestyy, henkilökunnalla on mahdollisuus kehittyä ja lisäksi työpaikan ilmapiiri paranee." (s. 11). Vain pintaa syvemmälle katsomalla ja kriittisen guruteorian avulla huomaamme, että kirja itse asiassa on kiinnostunut omistajien edun toteutumisesta ja työntekijästä puhutaan vain koska työntekijöiden huomioiminen on sosiaalisesti hyväksyttävämpää kuin heidän avoin riistämisensä. Kriittinen tarkastelu turvaa

eri näkökulmien oikeudenmukaisemman esiintuomisen ja sen, että niidenkin etuun kiinnitetään huomiota, joilla on vähemmän puolestapuhujia.

Lähdeluettelo

Abrahamson, E.: Technical and aesthetic fashion. In Czarniawska, B. and Sevón, G. (Eds), *Translating Organizational Change*, de Gruyter, Berlin, 1996.

Abrahamson, E.: Management Fashion. *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, 1996.

Ackers, P. & Preston, D: Born again? The ethics and efficacy of the conversion experience in contemporary management development. *Journal of Management Studies*, Vol. 34, No. 5, 1997.

Barley et al: Cultures of culture: academics, practitioners and the pragmatics of normative control. *Administrative science quarterly*, 33, 1988.

Barley, S.R. & Kunda, G: Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, 1992.

Bormann, E.G.: *The force of fantasy*. Carbondale and Edwardsville: Southern Illinois University Press. 1985

Boyer, E.L.: *Scholarship reconsidered: Priorities of the professorate*. Princeton, The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, NJ, 1990.

Burke, K: *A rhetoric of motives*. Cleveland: World Publishing, 1962.

Clark, T. & Salaman, G.: The management guru as organizational witchdoctor. *Organization*, Vol. 3, No. 1, 1996.

Clegg, S.R. & Ross-Smith, A.: Revising the boundaries: Management education and learning in a positivist world. *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 2, No. 1, 2003.

Collins, D: Who put the con in consultancy? Fads, recipes and "vodka margarine". *Human Relations*, Vol. 57, No. 5, 2004.

Collins, D.: The branding of management knowledge: rethinking management "fads". *Journal of Organizational Change*, Vol. 16, No. 2, 2003.

Denham et al.: Doing yourself out of a job? How middle managers cope with empowerment. *Employee relations*, Vol. 19, No. 2, 1997.

Eskola, J: Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere, 1998.

Furnham, A: Thinking about intelligence. *The psychologist*, Vol. 13 No. 10, 2000.

Gabriel, Y.: Essai: On paragrammatic uses of organizational theory – A provocation. *Organizational studies*, Vol. 23, No. 1, 2002.

Gergen, K. J.: *The saturated self*. New York, Basic books, 1991.

Gowler, D. & Legge, K: The meaning of management and the management of meaning: a view from social anthropology. In Earl, M.J. (Ed.), *Perspectives on Management: A Multidisciplinary Analysis*, Oxford University Press, Oxford, 1983.

Grey, C.: What are business schools for? On silence and voice in management education. *Journal of Management Education*, Vol. 26, No. 5, 2002.

Guest, D: Human Resource Management and the American Dream. *Journal of Management Studies*, Vol. 27, 1990.

Hayek, F. A. Von.: The pretence of knowledge. *American Economic Review*, 1989.

Hirschman, A.O.: The search for paradigms as a hindrance to understanding. *World Politics*, 1970.

Hosking & Morley: *A Social Psychology of Organizing people, processes and contexts*. Harvester, Wheatsheaf, 1991.

Huczynski, A. A.: Explaining the succession of management fads. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 4, No. 2, 1993.

Huczynski, A. A.: Management Gurus. What makes them and how to become one. International Thomson Business Press, 1996.

Jackson, B.: Re-engineering the sense of self: The manager and the management guru. Journal of Management Studies, Vol. 33, No. 5, 1996.

Jackson, B.G.: The goose that laid the golden egg? A rhetorical critique of Stephen Covey and the effectiveness movement. Journal of Management Studies, Vol. 36, No. 3, 1999.

Jokinen, A. et al: Diskurssianalyysi liikkeessä. Vastapaino, Tampere, 1999.

Kakkuri-Knuutila, M.-L. & Heinlahti, K.: Mitä on tutkimus? Gaudeamus, 2006.

Kieser, A: Rhetoric and myth in management fashion. Organization, Vol. 4, No. 1, 1997.

Kinnunen, M. & Löytty, O: Tieteellinen kirjoittaminen. Tammer-Paino, 2002.

Klein, N.: No logo: Taking aim at corporate bullies. London, Flamingo, 2000.

Koskinen, I. ym.: Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino, Tampere, 2005.

Kunda, G.: Engineering culture: control and commitment in a high-tech corporation. Temple University Press, 1992.

Leavitt, H. J.: Big organizations are unhealthy environments for human beings. Academy of Management Learning & Education, Vol. 62, No. 2, 2007.

Lillius, Anna-Liisa: Johtamisen geeniterapiaa. Talouselämä 7.3.2008.

Lillius, Anna-Liisa: Johtaja panee pisteen. Talouselämä 7.12.2007.

Luckmann, T.: The invisible religion: The problem of religion in modern society. New York, Macmillan, 1967.

MacDonald, S.: From babes and sucklings: Management consultants and novice clients. European Management Journal, Vol. 24, No. 6, 2006.

Maslow, A.: A theory of human motivation. In Harriman, P.: Twentieth Century Psychology. Ayer Publishing, 1946.

Miles, M. & Huberman, A.: Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods. Beverly Hills, Sage, 1985.

Morgan, D.E. & Zeffane, R.: Employee involvement, organizational change and trust in management. The International Journal of Human Resource Management, Vol. 14, No. 1, 2003.

O'Shea, J. & Madigan, C.: Dangerous company: The consulting powerhouses and the businesses they save and ruin. Nicholas Brealey Publishing Ltd, 1997.

Pagel, S.: Charting managerial reading preferences in relation to popular management theory books. Journal of Business Communication, Vol. 42, No. 4, 2005.

Pruijt, H: Multiple personalities: The case of business process engineering. Journal of Organizational Change Management, Vol. 11, 1998.

Sahlin-Andersson, K.: Imitating by editing success: The construction of organizational fields. In Czarniawska, B. & Sevón, G (Ed.): Translating organizational change. Berlin, de Gruyter, 1996.

Salaman, G: Understanding advice. Towards a sociology of management consultancy. In Clark, T. & Fincham, R. (Ed.): Critical consulting: New perspectives of the management advice industry. Oxford, Blackwell, 2002.

Shapiro, Eileen C.: Fad Surfing in the Boardroom. Reclaiming the Courage to Manage in the Age of Instant Answers. Addison Wesley Publishing Company, 1995.

Strickland, L. H.: Surveillance and trust, Journal of Personality, Vol. 26. 1958.

Sturdy, A.: Front line diffusion: The production and negotiation of knowledge through training interactions. In Clark, T. & Fincham, R. (Ed.): Critical consulting: New perspectives on the management advice industry. Oxford: Blackwell, 2002.

Tinchy, N. M.: Managing Strategic Change. Wiley, New York. 1983.

Thornhill, A. & Saunders, M. N. K.: What if line managers don't realize they're responsible for HR? *Personnel Review*, Vol. 27, No. 6, 1998.

Weaver, G.R. & Klebe Treviño, L.: The role of human resource management. A fairness perspective. *Human Resource Management Review*, Vol. 11, 2001.

Wenger, Etienne: *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press, 1999.

Whittle, A.: The paradoxical repertoires of management consultancy. *Journal of Organizational Change*, Vol. 19, No. 4, 2006.

Liitteet

Analysikehikko

Työntekijä	
Kuka	Mitä
Leavitt	Suuret organisaatiot ovat jo lähtökohtaisesti epäterveellisiä ympäristöjä ihmisille, jotka arvostavat yksilönvapautta.
Leavitt	Suuret organisaatiot ovat vapautta rajoittavia, tottelevaisuutta vaativia ja epädemokraattisia sekä siksi yksilölle vastenmielisiä ympäristöjä.
Ackers & Preston	Organisaatiot ovat uskonnollisävytteisesti alkaneet vaatia työntekijöiden sieluja sitoutumisen merkinä. Uskonnollinen kääntyminen perustuu vapaaehtoisuuteen kun taas organisaatioon kuuluminen on olosuhteiden pakko tai vähintäänkin ehdonalainen.
Ackers & Preston	Organisaatiokulttuurin opettamisen taustalla on oletus, että kulttuuri on tiettyjen henkilöiden hallinnassa oleva resurssi; että johtajien esimerkki toimii toivotun käyttäytymisen mallina muille työntekijöille ja; että johtajat voidaan kouluttaa toteuttamaan sitä kulttuuria, jota yritys tavoittelee.
Ackers & Preston	Arvoiltaan sitoutuneet henkilöt toimivat yhdenmukaisesti yrityksen vision kanssa ja yritykset ovat siis keksineet promotoida yrityksen arvojen omaksumista erilaisin menetelmin.
Ackers & Preston	Yrityskulttuurin puolestapuhujat väittävät, ettei organisaatioilla ole varaa olla muokkaamatta henkilöstöresurssiaan ja täten tarkoitus pyhittää keinot. Yritykselle saattaa tulla kiusaus ”varastaa” työntekijöiden omasta elämästä pitkillä työpäivillä ja kohtuuttomilla työmäärillä.
Ackers & Preston	Muokatessaan organisaatiokulttuuria yritykset pyrkivät kontrolloimaan työntekijöitä. Organisaatiokulttuurihankkeet siis naamioituvat yksilöllisyyttä kunnioittaviksi polkien samalla yksilöiden valinnanvapautta.
Ackers & Preston	On jotain hyvin häiritsevää siinä, että henkilökohtainen tarkoitus löytyy yrityksestä.
Ackers & Preston	Uhka yksilön oikeuksia kohtaan on erityisen merkittävä silloin kun hänellä ei ole kohtuullisia mahdollisuuksia poistua tilanteesta esimerkiksi vaihtamalla työpaikkaa. Yksilön oikeudet ohittavat ja ylittävät yrityksen oikeudet.
Ackers & Preston	Työntekijän persoonaan kohdistuvat koulutukset kätkevät valtarakenteet, jotka ovat olemassa yrityksen hierarkioissa. Yksilöillä on eritasoista valtaa eikä retoriikka muuta tätä asiaa. Työntekijät tiedostavat tilanteen ja siksi he ovat ristiriitaisessa asemassa retoriikan ja omien realiteettiensa kanssa.
Jackson	Transaktiokeskeinen ihmissuhdenäkemys naamioidaan synergiaksi. Henkilökohtaista muutosta promotoidussa kirjallisuudessa vastuu organisaation muutoksesta sijoitetaan henkilön varaan. Työntekijöitä rohkaistaan olemaan huolehtimatta suurista kuvioista vaan fokusoimaan energiansa vain omaan vaikutuspiirissään oleviin asioihin Toisekseen työntekijää kehoitetaan syyttämään epäonnistumisista itseään eikä ympäristöään.
Ghoshal	Yksilökeskeinen ideologia on johtanut kierteseen, jossa valvonta johtaa epäluottamukseen, joka taas johtaa odotusten mukaiseen käytökseen. Kontrolloiva valvonta uhkaa työntekijöiden itsemääräämisoikeutta ja itseohjautuvuutta sekä vaikuttaa heidän omakuvaansa.

Clark & Salaman	Useat henkilöstöön liittyvät guruohjelmat muuttavat tosiasiasa työntekijöiden käytöstä heidän asenteidensa sijaan. Yrityksille ilmeisesti riittää, että heidän henkilökuntansa näyttlee toivottua asennetta ja toteuttaa odotettua käytöstä.
-----------------	--

Johtaja	
Kuka	Mitä
Abrahamson	Johtajien tulee antaa sidosryhmille sellainen kuva, että he toteuttavat tekniikoita, jotka edustavat tehokasta ja järkipäristä johtamista.
Abrahamson	Johtamismuotien kysyntään liittyviä sosiopsykologisia selityksiä ovat turhautuminen, kyllästymisen ja status. Johtajat haluavat vaikuttaa originaaleilta ja uskottavilta. Ajan myötä johtajat joutuvat etsimään uusia tekniikoita yksilöllisyytensä toteuttamiseksi. Turhautuminen johtaa epätoivoon ja uusien ihmäläkkeiden etsintään.
Abrahamson	Sosiologisen kysyntäselityksen mukaan muodit erottavat arvostetut alempiarvoisista johtajien arvostettujen erottumishaluun ja alempiarvoisten matkimisinnokkuuteen.
Ackers & Preston	Julkisuuteen nousee yhä enemmän karismaattisia sankarijohtajia, joiden osaamisena on nimenomaan ihmisten käsitteleminen. Näitä esikuvia guruja on helppo hyödyntää esitellessään optimaalista johtajaa.
Ackers & Preston	Johtajat suhtautuivat skeptisesti kulttuurillisen muutoksen kestävyteen ja sen eettisyyteen.
Huczynski	Yksilöön liittyviä johtamismuotien suosioselityksiä ovat uraedistys, puolustus, helppous, status ja tylsistyminen. Uran puolesta toimiessa johtajaa saattaa motivoida kunnia toimivan tekniikan lanseerauksesta. Uusien tekniikoiden esitleminen organisaatiolle myös osoittaa muille, että johtaja on aktiivinen ja kehityshenkkinen. Puolustustekniikkana johtamismuoti taas suojaa johtajaa tilanteessa, jossa johtaja ei halua joutua perustelemaan miksei hänen organisaationsa ole implementoinut suosittua tai toimivaa tekniikkaa. Myös statussyy selittyy toimivan tekniikan tuomalla kunnialla ja asemalla. Johtaja saattaa kaivata kollegoiden arvostusta ja tietä sisäpiiriin. Hän saattaa soveltaa uutta tekniikkaa myös koska kaikki muutkin tekevät niin. Helppouden luoma houkutus taas nousee ongelmien monimutkaisuudesta. Houkutus esitellä ihmäläke voi olla suuri koska se säästää aikaa. Ihmiset turtuvat tuttuun ja turvalliseen ja kaipaavat vaihtelua.
Jackson	Johtajat alkavat vaihtoehtoisista identiteeteistä tietoisiksi tultuaan epäillä itseään. Heidät valtaa informaatioahdistus huomattessaan, että heidän ymmärtämänsä asiat eivät ole samat kuin mitä heidän pitäisi käsittää; ja että on johtajan on mahdoton saada varmuutta milloin hän on omakuvansa kanssa ”totuuden” jäljillä.
Jackson	Omakuvan säilyttäminen on puolustusmekanismi guruja pelotteluja vastaan. Keskijohtoa pelotellaan, ettei heillä ole muuta vaihtoehtoa kuin muokata organisaatiotaan samalla kun vihjataan että niin tekemättömät ovat pelkureita ja että johtajien itsensä tulisi pelotella henkilökuntansa ruotuun. Omakuvan palauttamisessa taas varmistellaan omaa asemaa eli muutostekniikat koetaan välttämättömiksi uhasta huolimatta. Edustamisessa taas on kysymys odotusten täyttämisen näyttelämisestä. Koska muutostekniikoilla odotetaan muutoksia

	kautta linjan henkilöstöä myöten, oppii henkilökunta johtajia myöten antamaan ymmärtää, että heillä on uudet asenteet, näkemykset ja taidot.
Pagel	Johtajat suosivat selkeästi konsulttikirjallisuuden kirjoitustyyliä akateemisen tyylin sijaan. Konsulttikirjoja luonnehdittiin termeillä lyhyt, tiivis, suora, konkreettinen ja selkeä.
Ghoshal	Johtajille opetetut maailmankuvat vaikuttavat johtamiskäytäntöihin, joista muodostuu epäeettisiä koska johtajille on myyty ajatus, että etiikka ei bisnesmaailmassa ole tekijä, jota joko on tai jota tarvitsisi päätöksissä huomioida. Johtajakoulutus on adoptoinut tieteellisen näkemyksen, jonka mukaan inhimillisten tekijöiden huomiotta jättäminen on hyväksyttävää.
Ghoshal	On päädytty yleiseen johtajakuvaan, jossa hinnalla millä hyvänsä tulosta haluava esimies on häikäilemätön piiskuri, joka toimii tiukan hierarkian osana suurten seurantapaineiden alla ja jolle ainoastaan sijoittajien mielipiteellä on merkitystä. Ihmisten hyviin ominaisuuksiin on vain päätetty olla kiinnittämättä huomiota.
Clark & Salaman	Johtamisguruille on keskeistä kohderyhmänsä tietoisuuden muuttaminen: työ kohdistuu organisaation sijaan sen johtoon eli kohteena ovat johtajat itse.

Guru	
Kuka	Mitä
Abrahamson	Johtamismuotien luojat levittävät kollektiivista uskoa siihen, että uusimmat johtamistavat ratkaisevat yrityksen kilpailuhaasteen (kysyntä).
Abrahamson	Johtamismuotien tulee vaikuttaa uudenaikaisilta, rationaalisilta ja edistyksellisiltä (substanssi).
Abrahamson	Muodinluojat luovat retoriikan, jolla perustellaan miksi tekniikan käyttö on välttämätöntä ja puutteita, joissa organisaatiolla olisi parantamisen varaa. Retorisia keinoja on mm. pelottelusta tieteelliseen todisteluun. Argumentteihin kuuluu usein esimerkkien käyttäminen, muka-tieteelliset perustelut ja aidosti tieteelliset todisteet. Tieteellisen tiedon referoinnissa sorrutaan helposti harhaanjohtaviin lainauksiin. Retoriikka voidaan rakentaa joko todistamalla tekniikka innovaatioksi tai yksinkertaisesti markkinoimalla tekniikkaa houkuttelevalla tavalla.
Huczynski	Johtamisgurujen vaikutus johtamismuotien vaihtumiseen selittyy vääjäämättömyydellä ja tiedonsuodatuksella. Muotien luojat tietävät alun alkaenkin, että muodit vaihtuvat joten tuote suunnitellaan syrjäytettäväksi. Mystinen pseudohelpotus voidaan myydä koska siihen liittyy mystiikkaa. Tekniikka, joka herättää tunteita puolesta ja vastaan, on myytävissä. Pinnalliset ratkaisut johtavat muotien kierteen.
Jackson	Johtamisgurut manipuloivat johtajan itsetuntoa ja itsetuntemusta luoden houkuttelevat perusteet uuden johtamistekniikan lanseeraukselle organisaatiossa.
Jackson	Gurut luovat toivoa johtajan olemassaolon säilymistä organisaatiossa eläytymällä heidän asemaansa, tarjoamalla heille roolimalleja, vetoamalla johtajien isänmaallisuuteen ja esittämällä muutoksen mahdollisuutena vaikuttaa historiaan.
Jackson	Gurujen taidot liittyvät retoriikan lisäksi dramaturgiaan: organisaatiolle luvataan

	tuloksia ja tuloksettomuuteen kyllästyneille johtajille luodaan seikkailuntuntua muutokseen liittyen.
Pagel	Johtajat suosivat lyhyitä, nopealukuisia kirjoja ja lyhyitä, selkeitä lauseita vailla toistoa. Pääkohtien haluttiin erottuvan tekstistä taulukoihin ja kuviin. Anekdootit, esimerkit ja sovellukset nähtiin suotavina. Sanaston, lauserakenteen ja arvioidun selkeyden perusteella kirja luokiteltiin joko helppoa tai vaikeaa kieltä sisältäväksi. Johtajat valitsivat mieluummin konsulttikirjan, joka oli heidän mielestään jo valmiiksi ymmärrettävässä muodossa. Johtajien lukupreferenssejä selittää aika, käytettävyys ja muutosvastaisuuteen varautuminen. Yhteenvedot, listat, taulukot ja kuvat mahdollistavat kirjan lukemisen ilman, että sen sisältö ymmärretään väärin. Konkreettisten esimerkkien puuttuminen tulkitaan merkiksi siitä, ettei kirjaa kannata lukea. Esimerkit helpottavat kirjan idean omaksumista ja soveltamista omaan organisaatioon. Sama pätee monimutkaisuuteen. Yksinkertaiset kirjat luetaan todennäköisemmin ja niiden promotoimat ideat saavat siis todennäköisemmin yleisön.
Ghoshal	Maailmaa muuttuu sellaiseksi kuin sosiaaliset tieteet väittävät sen olevan joten negatiiviset näkemykset johtavat synkkään maailmaan, jossa maalaisjärki kärsii. Epäinhimillisestä, epäeettisestä ja moraalittomasta käytöksestä on tullut tapa, jota selitetään sillä, ettei valinnanvaraa ole.
Ghoshal	Jostain syystä emme kuitenkaan edellytä sijoittajilta muuta kuin häikäilemätöntä käytöstä emmekä vaadi työntekijöille toisenlaista asemaa. Pidämme selvänä, ettei kuviossa tarvitsekaan olla mitään järkeä tai oikeudenmukaisuutta.
Clark & Salaman	Gurut väittävät voivansa siirtää omaamansa tiedon organisaation tehokkuuden parantamisesta sen johdolle. Viesti paketoidaan arvoituksiin, pulmiin ja havaintoihin, joiden tarkoituksena on tehdä vaikutus kuulijaan tai lukijaan.
Clark & Salaman	Gurut hyödyntävät mystiikkaa ja modernille organisaatiolle vastakkaisia arvoja kuten organisaation symbolisia, tunteellisia ja epäloogisia puolia.
Clark & Salaman	Gurun suoritus riippuu nimenomaan gurusta ja hänen roolisuorituksestaan eikä hänen tiedoista tai taidoistaan.
Clark & Salaman	Gurutietoon liittyy ajatuksen/tahdon kaikkivoipaisuus, yhdenmukaisuuksien korostaminen kausaalisuuden sijaan ja ideaalisen tilanteen pitäminen totena. Viestin arvo ei siis ole sen sisällössä vaan sen muodossa, joka saa kohderyhmän pitämään sitä totena.
Clark & Salaman	Gurut keskittyvät seurausten luomiseen edellytysten sijaan eli keskittyvät oireiden eikä syyn korjaamiseen. Haluttuun asiantilaan pyritään siihen assosioitua toimintaa jäljittelemällä. Guruteorian painottaa myös perusteettomasti optimistisissa malleissa.
Whittle	Konsulttityötä riepottelevat paradoksit, jotka voivat olla läsnä myös gurun konsulttityössä. Ensimmäinen paradoksi syntyy siitä, että konsultin rooli on sekä markkinoijan että neuvonantajan rooli. Toinen kysyntään liittyvä paradoksi on ongelmien ratkaiseminen niin, että kysyntä säilyy. Kolmas paradoksi liittyy tietoon eli tutkimustietoon ja tarinaan turvaamiseen. Tietoon liittyy myös räätälöinnin ja standardisoinnin paradoksi. Asiakassuhteen paradoksina on yhteistyökumppanina ja vihollisena toimiminen samaan aikaan. Viimeinen paradoksi nousee mahdollistajan ja johtajan rooleista eli siitä kenen lähtökohdista ongelmaa lähestytään.

Organisaatio	
Kuka	Mitä
Abrahamson	Organisaatioiden sisällä elää sellaisia ratkaisemattomia konflikteja, joiden olosuhteiden muutos saattaa luoda kysyntää tietynlaisille tekniikoille.
Huczynski	Organisatorisella tasolla tekniikka voi olla ratkaisu tiettyyn ongelmaan, motivaatiotekijä, uusi ratkaisu pysyvään ongelmaan tai muutoksen mahdollistaja.
Jackson	Mukaan menemisen helppous on merkittävä osa tekniikan viehätystä. Organisaatio valitsee osallistua ja toteuttaa sitten oman roolinsa.
Clark & Salaman	Taikuuden sivuvaikutuksena on ahdistuksen institutionalisoiminen koska se vahvistaa ahdistuksen syyn olemassaolon ja suojautumisen tarpeen.

Kriitikko, tutkija	
Kuka	Mitä
Leavitt	Organisaatioiden todellisuudesta tulisi välittää kaunistelematon kuva, jotta henkilökunta voisi varautua haastaviin ja vääjäämättömiin tilanteisiin. Tavoitteena tulisi olla todenmukaisen käsityksen antaminen organisaatiosta. Elämä organisaatiossa vaatii edustavuutta, omien mielipiteiden vaientamista ja hankalia eettisiä päätöksiä. Syrjäytyminen on todellinen riski niille, jotka pitävät oman päänsä ja valitsevat vieläpä ilmaista kantansa.
Jackson	Akateemikoille jää näytelmässä kriitikon rooli. Kriitikon tulee oikeiden kanavien kautta viestiä tuntemalleen yleisölle huomauttaa, onko keisarilla vaatteita.
Ghoshal	Koska nykyisiä oletuksia työntekijöiden roolista organisaatiossa pidetään niin itsestään selvinä, että niitä hyvin harvoin kyseenalaistetaan, vääristyvät upouudetkin teorit jo lähtökohdiltaan. Jos haluamme elää eettisemmässä ympäristössä, meidän on viestittävä, että se ylipäättään on mahdollinen. Kyynisten johtajien kouluttaminen ei johda toimivampaan todellisuuteen.

Yhteiskunta	
Kuka	Mitä
Abrahamson	Kulttuurillinen kehitysarvostus taas luo kierteen, jossa aina uuttaa edistystä on tapahduttava jatkuvasti muuttuvien standardien mukaan.
Huczynski	Kilpailuun liittyvät selitykset uusista johtamistekniikoista nojaavat tekemisen osoittamiseen, edistyksellisyyden osoittamiseen ja kilpailuun vastaamiseen.
Ghoshal	Ekonomistien ideat ja näkemykset ovat vaikutusvaltaisia ja niiden harhaanjohtavat taustaoletukset vaikuttavat laajalti yhteiskunnalliseen elämään. Yleisinä totuuksina opetetuilla teeseillä legitimoidaan tietynlaista käytöstä ja puolustetaan totuttuja tapoja.