

Muutama sana johtajuudesta ja ihan vain johtamisesta

Matti Vuori

Johtajuus on kiehtova termi. Jokainen toivoisi itsellään olevan sitä ja saavansa itseensä karismaattisen johtajan hehkua. Mutta onko koko johtajuuden ideassa mitään mieltä vai onko se vain kangastus ja unelma? Pitäisikö sanaa suosia vai välttää? Mikä on käsitteen rooli kulttuurissamme? Aihe on oleellinen, koska puhe johtajuudesta tuntuu vain lisääntyvän kaikenlaisissa ICT-maailmoissa ja myös testauksen ympärillä niin meillä kuin muualla. Jutussa katsellaan asiaa ensin yleisemmästä näkövinkkelistä ja sitten myös laatuun liittyvän johtajuuden kannalta.

Monissa muissa maissa on kaksi johtamisen tyyppiä: management ja leadership, joissa management on asioiden hoitamista ja toinen on johtajuutta, vision ja merkitysten antamista ihmisille ja heidän johtamistaan tekoihin. Käännettynä johtajuus merkitsisi vain sitä johtajaolomuodon syvyyttä ja leveyttä, joka ihmisellä on toimiessaan johtajana. Mutta koska johtamiskäsitys on käsitteen syntymaissa ollut kapea, sanalle on tullut kapea merkitys. Suomessa puhutaan yleensä vain asioiden ja ihmisten johtamisesta ja vaatimattomassa maassa on johtajuus jätetty suurmiehille. Tehtaan johtajilla ei ole yleensä ollut johtajuutta, mutta poliittisilla hahmoilla on. Urho Kekkosen aikaa kaivataan usein, mutta silloin ei oikeasti kaivata johtajuutta, vaan vahvaa johtamista, vahvaa johtajaa, joka pakottaa kansan jämäkäksi ilman mitään muuta ideologiaa kuin pärjääminen ja sääntöjen noudattaminen.

Kanadalainen johtamista vuosikymmeniä tutkinut Henry Mintzberg kirjoittaa vuonna 2009 kirjassaan *Managing managing:n ja leadership:n eroista*: ”Frankly, I don’t understand what this distinction means in the everyday life of organizations. Sure, we can separate management and leadership conceptually, but can we separate them in practice?” Ja käytäntö ratkaisee. Voiko esim. ihmisiä valmentaa tuntematta asiaa, johon



valmennetaan? Olisiko mitään järkeä johtaa muutosta, jonka substanssissa ei ole suvereeni? Voisiko tiimissä olla mielipidejohtaja, jos mielipiteet perustuvat väärin tietoihin? Asiat ja ihmisten teot ja niihin vaikuttaminen kulkevat käsi kädessä.

Amerikassa riittää johtajuutta!

Liike-elämään johtajuusajattelu on tullut paljon ulkomaisista vaikutteista, kun on katseltu karismaattisten johtajien toimintaa (Applen Steve Jobs ja GM:n Jack Welch). Heissä on nähty mekanismi, jossa johtajaan henkilöityy yrityksen ideologia ja tapa toimia, mistä yrityksen henkilöstö ja asiakkaat saavat sitoutumis- ja matkimiskohteen. Ja kun huippuyrityksillä on näkyvä keulakuva, ajatellaan, että sellainen on menestyksen edellytys ja aiheuttaja. Kuitenkaan ei ole mitään näyttöä, että sellainen johtamistyyli korreloisi yrityksen pitkäjänteisen menestyksen kanssa. Mutta vain onnistuneet ennustukset muistetaan. Helposti on

nähtävissä esimerkiksi se, että karismaattisen johtajan poistuessa organisaatio menee pitkäksi aikaa aivan sekaisin ja joko toipuu tai ei. Johtajuuteen "johtamisen menetelmä" voikin suhtautua epäillen. Joskus johtajuuteen pyrkiminen on päälleliimattu ideaali, joka kertoo enemmän johtajan epävarmuudesta ja itsensä ja organisaation tilan heikosta oivaltamisesta. Tietenkin johtajuus on sankaruutta: sen avulla johdetaan kansa luvattuun maahan, sotilasjoukkue voittoon tai pelastetaan pulassa oleva yritys. Kukapa ei sellaista roolia haluaisi. Sehän on kuin lottovoitto. 7 oikein johtajuutta. **Niinpä johtajuus on helppo myyntiartikkeli, kaikki haluavat sitä, olivatpa missä tehtävässä tahansa. Siksi se on konsulttien mieliteemoja.**



Kaikki haluavat olla sankareita, mutta johtajien ohella mm. dominoivat sankarikoodaajat on vuosien varrella huomattu haitallisiksi korvikkeiksi hyvin toimivalle organisaatiolle. Itse he tietysti arvelevat tuovansa toimintaan teknistä johtajuutta ja johtavansa toisia esimerkillään, tiedoillaan ja taidoillaan.

Yksilöllisyyttä korostavissa kulttuureissa sankaruuden ansa vaanii eniten. Mintzberg toteaa kirjassaan, että USA:ssa johtajuus on lähes pakkomielle! Johtajuusajattelu sopii maahan, jossa ei vielä ymmärretä pohjoismaista yhteisöllisyyttä tai tiimidynamiikan voimaa. Yhdysvalloissa ja monissa muissa maissa organisaatioissa on myös vallan etäisyys ICT-työläisistä suuri. Se ohjaa johtajuuskeskeiseen toimintaan. Kun ei tehdä tai edes voida tehdä joustavaa yhteistyötä, syntyy ajatuksia johtajuudesta. Mutta kun se onnistuu, voidaan keskittyä tekemiseen, toki erilaisissa rooleissa. Useimmat viime vuosikymmenten uudet organisoitumis- ja yhteistyömallit tukevat tätä –



agilesta holokratiaan. Houkutuksistaan huolimatta johtajuusajattelu edustaa enemmän historiaa kuin tulevaisuutta.

Johtajuutta voi olla kaikkialla

Johtajuus ei välttämättä ole johtajan tai päällikön tekemän johtamisen luokka tai tyyli, vaan sitä voi esiintyä kaikkialla organisaatiossa. Nykyään oivalletaan, että organisaatioita on kaksi: virallinen ja epävirallinen. Teoriassa kuvitellaan, että virallisen organisaation johtaja edustaa kirkkaimmin organisaation arvoja ja siten tarjoaa muille johtajuutta, mutta joskus se "johtotähti" voi löytyä muusta henkilöstä, johon organisaation identiteetti kulminoituu. Hän voi olla vaikka teknologiajohtaja, tunnettu tuotekehittäjä (vaikkapa nykyään Applen Jonathan Ives) tai kuka muu tahansa. Sama pätee tiimitasolla. Tiimien vetäjillä on rooli asioiden pyörittämisessä, mutta joku muu tiimissä antaa moraalillaan, ahkeruudellaan, ideoillaan tms. muille mallin ja suunnan. Voisi toisaalta ajatella, että jokaisella tiimin jäsenellä olisi jotain erityistä, että suunta ei synny yhdestä vaan yhdessä. Tiimi ei ole tasapainoinen, jos sillä on yksi kantava voima. Johtajuus onkin aina polarisoitunutta. Jos jollain on sitä, muilla ei ole. **Eihän kaikilla voi olla johtajuutta! Muiden on pakko olla johdettavia.** Tuollainen ajatus kuulostaa kovin vieraalta nykyajan asiantuntija-organisaatioissa. Ei kaikkien tarvitse olla jotain toista huonompia.

Tiimeissä johtajuus ei ole samanlaista kuin johtajan tekemistä, vaan enemmän esimerkin antamista omilla teoilla ja niiden tuottamalla

tuloksella. Siis ryhdikästä toimintaa, jonka kutsu-
misella johtajuudeksi kadotetaan jotain oleellista.

Johtajuuden malleja etsitään jääkiekkjoukkueista
ja sotaelokuvista. Jääkiekossa johtajuutta voi olla
kokeneilla kaiken nähneillä konkareilla, jotka jo
olemuksellaan ja moraalillaan vetävät muut mu-
kaan suorituksiin. Sen sijaan kaiken osaavilla nuo-
rilla tähdillä on harvoin sitä ominaisuutta. He voi-
vat joukkueen voimauttamisen sijaan tehdä itses-
tään keskipisteen ja tuloksena on epä-johtajuutta,
joka heikentää kokonaisuutta.

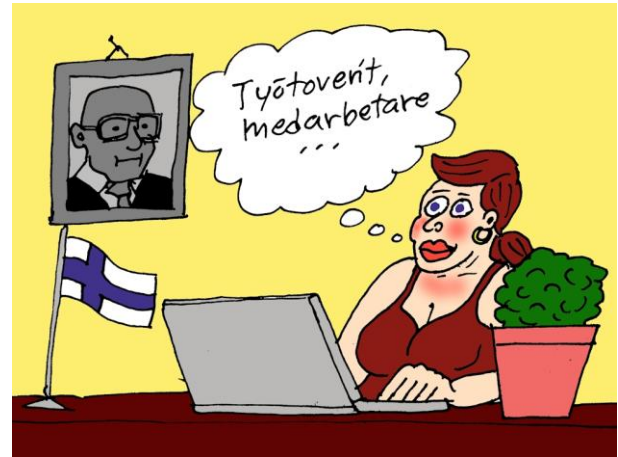


Ihmisten johtamisesta

Palataan ihmisten johtamiseen. Se ei ole lipun
kantamista taistelukentällä, vaan tavallista
johtamista, jossa otetaan ihmiset huomioon,
autetaan heitä pärjäämään ja kehittymään
yksilöinä ja tiimeinä. Tärkeää tässä on nykyään
valmentava ote, jolla autetaan varsinkin dynaa-
misissa oloissa ja tietotyössä toimivia. Mutta tässä
ei ole kyse johtajuudesta, koska keskiössä ovat
alaiset - ellei sitten kehitetä johtajuutta. Periaate
on aivan sama kuin kertomusten mukaan mui-
naisilla Kiinan keisareilla, jotka näkivät, että ovat
onnistuneet tehtävässään, kun kansalaiset koke-
vat itse tekevänsä uudistukset ja keisarin olevan
turhan.

Niin pitää olla kaikissa tapauksissa. Johtajuutta
täynnä oleva johtajakin onnistuu vain, jos muissa
on tahtoa. Silloin johtajuus ei ole toimintaa, vaan
johtaja muuttuu sen yhteisen tahdon ikoniksi.
Onko se enää johtajuutta, vaan olemista keula-

koristeena? Koskaan ei pidä unohtaa, että
kulttuuri tarvitsee monia tasoja. Toiminnan ohella
tarvitaan symbolien tasoa ja rituaalejakin. Johtaja
voi olla merkittävä ollessaan vain rituaalisessa
roolissa – siksiäpä kuninkaatkin ovat tärkeitä
monessa maassa, vaikkei heillä enää olisikaan
mitään valtaa.



Johtopuhe

Jos ja kun johtajuutta on johtajilla, sen keskeisiä
välineitä on puhe. Puheella viestitään organisa-
ation sisäisesti ja ulkoisesti. Sisäinen puhe on tässä
yhteydessä oleellisempi. "Johdon tuki" on kaikessa
toiminnassa ollut kautta aikojen kriittistä ja se
annetaan puhumalla tarpeen mukaan. Puhumalla
muistutetaan vahvuuksista ja varoitetaan heik-
kouksista. Sillä tehdään avauksia uudistuksiin ja
tuetaan muiden tekemiä avauksia. Puheella
luodaan intoa ja tasoitetaan sitä. Sillä herätellään
laitostunutta organisaatiota – kunhan se ei herä-
tessään aivan koe olevansa palavalla öljylautalla...
Johtopuhe nostaa esille yrityksen mission ja
merkityksen, jotka arjessa unohtuvat, koska
toiminta on usein hieman abstraktia ja hektistä.
Puhe ylläpitää ryhtiä ja toivoa. Johtopuhe on
tietysti rationaalista viestintää, mutta yhtä paljon
symbolista, missä johtajaan tiivistynyt yhteinen
ideaali ja tiedostus tehdään kuuluvaksi ja sen
vuoksi voidaan toimia. Johtaja voi aina sanoa sen,
mitä muut eivät. Kun johtaja puhuu yhteisiä aja-
tuksia ja on niiden kasvattamisen katalysaattori ja
valmentaja, tilanne on yleensä parempi kuin jos
johtaja yrittäisi puheella pakottaa muut omaan
ajatteluunsa. Ja karismaattiselle johtajalle ei uskal-
la sanoa vastaan tai kertoa hänelle huonoja uutisia
projektin aikataulusta tai tuotteen laadusta. Jos-

kus se voi olla tekijä, joka vie organisaation vähitellen tuohon.

Vision näyttäminen

Visiosta puhutaan aina paljon. Ajatellaan, että johtajalle tulee suunnilleen unessa näky (visio), jonka hän sitten välittää alamaailleen (alaisilleen). Tätä sanotaan strategiaprosessiksi. Onneksi jo vuosikymmeniä on ymmärretty, että jotta strategiasta tulee hyvä ja henkilöstö sitoutuu siihen, strategiaproessin pitää olla osallistuva. Tämä auttaa siinä, että dynaamisessa maailmassa henkilöstö toimii erilaisten signaalien tuntosarvina ja näin se tieto saadaan käsittelyyn. Tässä mallissa on johtajuudesta vain haittaa. Enemmän tarvitaan esimerkiksi toimintaympäristön tulkintaan liittyvää tietämystä ja sen tunnistamista.

Johtajuuteen perustuvassa strategian luomisessa on suuria vaaroja. Strategian on aina hyvä olla uniikki ja visionäärinen – tai siis niin ajatellaan... Tämä johtaa johtajan henkilökohtaisiin fantasiioihin tai etsimään erottumista ja ajan hermolla olemista uusimmasta hypestä. Niillä ei välttämättä ole potentiaalia oman organisaation kontekstissa. Tähän omiin ideoihin keskittymiseen liittyy tietysti väistämättä kuurous organisaation viesteihin.

Sensemaking – tulkunsaaminen

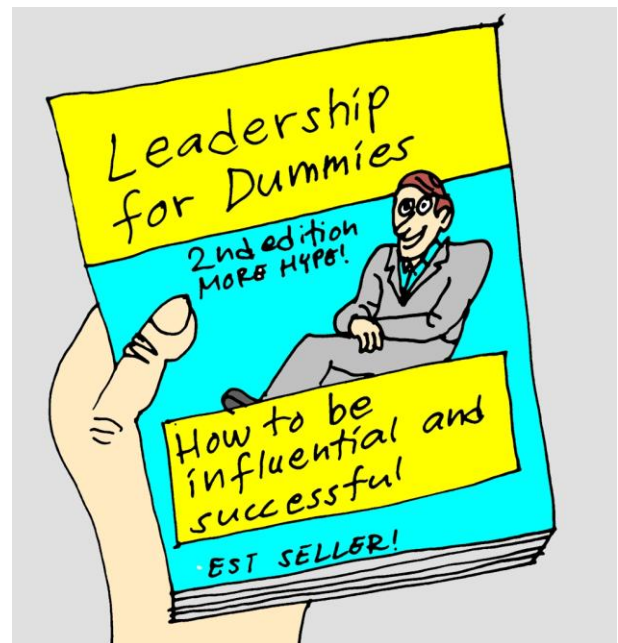
Nykyajan muotitermejä käyttäen osa johtajuutta onkin yhteisen mentaalisen avaruuden eheänä pitämisen ja tulkunsaamisen tukeminen olemalla sen tiivistäjä, puhekone ja katalysaattori. Tärkeä osa mentaalisen avaruuden eheyttä on vaarallisen groupthinkin välttäminen. Tiimeissä pitää siksi olla kriitikon rooli, mutta johtajalla on siitä vastuu isommassa mittakaavassa.

Muutosjohtaminen

Kun jotain muutetaan, muutetaan ennen kaikkea ihmisten ajatuksia. Jotta muutokseen tulee pakottava tarve, koko organisaation pitää tulla "sairaudentuntoon" ja ennen kaikkea näin pitää käydä johtajalle, joka omistaa ja sponsoroi muutosta eli mahdollistaa sen antamalla fyysistä (aikaa, resursseja) ja henkistä tukea muutokselle. Mutta varsinainen muutosagentti - henkilö, joka johtaa muutosta, luo keskeisimmin näkymät muutoksen lopputulemaan ja sen iloihin sekä muutoksen reittiin. Muutoksen tiellä on monia

karikoita, sillä tie menestykseen maksetaan aika sillä, että muutoksen aikana ja sen jälkeen suorituskyky on heikompaa kuin ennen muutosta ja vasta vähitellen saadaan edut poimittua. Tällä tiellä tarvitaan uskoa ja sen luomisessa ja ylläpidossa johtajuutta.

Johtajuuden keinoja ovat perinteisesti puhe, esimerkki, teot. Teoissa johtaja punnitaan. Miten visioiden eteen painitaan silloin, kun organisaatio on uhattuna ja tarvitsee tukea? Retoriikan läpi nähdään helposti ja se herättää joskus vain epäluottamusta. Mutta kun se todistetaan teoilla oikeaksi, se on tärkeä symbolien ja rituaalien taso. Jokainen organisaatio ja kulttuuri tarvitsee myös symboleja ja rituaaleja.



Laatujohtajuus

Tämän lehden kontekstissa laatujohtajuus ansaitsee erityistä huomiota. Johtamisguru Peter Drucker on sanonut: "Management is doing things right; leadership is doing the right things". Se on ensimmäinen laatujohtajuuden tunnusmerkki. Jos tuote on väärä, ei muutta laadulla ole mitään merkitystä. Suomessa ollaan perinteisesti kohtalaisen hyviä tekemään asiat oikein, koska se on insinööri-kulttuurimme peruspilari. Nykyisin ketterä kulttuuri tukee juuri sitä. Mutta oikean tuotteen tekeminen edellyttää toiminnan tason nostoa insinöörin tasolta ylemmäs: visioiden, tarpeiden ja konseptien tasolle. Yleensä se taso on organisaatioissa osa johdon puhetta, mutta laatuorganisaatio

tarkastelee teknistä laatua valvomalla, mittamalla tai prosessiparannuksilla. Se ei ole johtajuutta.

Laatujohtajuus on tiimeissä tarvittava näkökulma, jonka avulla ylläpidetään hyviä käytäntöjä, saadaan ihmiset keskittymään oikeisiin asioihin, saadaan heidät tunnistamaan laatuongelmia ja parantamaan asioita. Se muistuttaa niistä teki-joistä, jotka ovat tärkeitä menestykselle, ylläpitää muistia menneistä sudenkuopista, ylläpitää dialogia laadusta, auttaa ihmisiä oppimaan laadusta ja miten sitä tehdään. Se edellyttää orientoitumista, motivaatiota, visiota, sisäistä tulta, osaamista. Mutta mistä rooleista / töistä sellaista voisi löytyä? Vastaus tähän kysymykseen on tärkeämpi kuin koskaan ja se tarkoittaa vain kasvua. Vastaus voi olla: mistä tahansa. On enemmän kiinni organisaatiokulttuurista, miten laatujohtajuus saadaan näkyväksi ja eläväksi, vai pidetäänkö sitä vakanalla. Mutta eikö tuollainen laatujohtajuuskin ole vain yksi psykologinen rooli, joka vain odottaa täyttymistään jollain sopivalla ihmisellä. Miksi sitä pitäisi kutsua johtajuudeksi?

Esimerkin näyttäminen ja aktiivisuus ovat eri asia kuin sankarikäyttäytyminen. Sankarikäyttäytyminen on omaa sankaruutta ja roolia varjelevaa. Siihen ei kuulu yhteinen asioiden ja ongelmien dialoginen käsittely, ongelmista oppiminen ja osaamisen siirto toisille.

Laatujohtajuutta subjektiivisena ”näkemisenä” voi jossain mielessä pitää faktoihin perustuvan johtamisen vastakohtana. Jos ei ole yksilön intuitiota, käytetään metriikoita, jotka objektiivisesti ja aukottomasti kertovat, missä mennään. Vaarana on aina se, että väline vie organisaatiota ja toisinpäin. ”Laatu” ei koskaan mahdu sitä kuvaaviin numeroihin. Mutta laadun uusia piirteitä ei löydetä johtajuudella, vaan ammattimaisuudella, jossa ymmärretään heikkoja signaaleja muutoksesta, tunnistetaan asioita ymmärtävät tolkuntekijät (ihmiset, jotka ymmärryksellään tai vaikka käyttämillään menetelmillä pystyvät luomaan selkeyttä sinne, missä sitä tarvitaan) ja luodaan yhteistyössä uusi yhteinen ymmärrys.

Kolmas laatujohtajuuteen liittyvä teema on organisaation mindsetin pitäminen avoinna muutoksille. Kun otetaan käyttöön uusia teknologioita tai aletaan tuottaa uudenlaisia tuotteita, pitää kokemusmaailma purkaa ja rekonstruoida laatuun ja

sen tekemiseen liittyvät ajatukset. Koska ihmiset ja tiimit ovat kiinni historiassaan ja inertialla on iso voima, tämä on haastavaa. Mutta tämäkin on koko organisaatiota koskeva kulttuurinen piirre.

Yksi asia, mitä ei saa unohtaa, on liiketoiminta-ajattelun jakaminen. Nykyään on tärkeää, että testauksessakin ymmärretään liiketoimintaa, sen pelisääntöjä, tilanteita ja sen prioriteetteja. Sen tiedon jakamiseen tarvitaan johtajia. Sen viestintään ei tarvitse kaikilta osin olla ”johtopuhetta”, kunhan on perille menevää puhetta.

Organisaation herättely

Organisaatioilla on aina vaarana tulla sokeiksi itselleen. Ryhmäajattelu tukee konsensusta ja kokemukset ruokkivat toimintaa ja ajattelua samoin kuin ennenkin. Tällöin organisaatio laitostuu, ajattelu yksipuolistuu ja syntyy patologioita, jotka pitää rikkoa. Siinä ajatellaan tarvittavan johtajuutta: kykyä ajatella itsenäisesti ja sanoa asiat ja paljastaa todellisuus rohkeasti. Johtajuus on tässäkin turhaan käytössä terminä. Olennaista on vain ajattelu ja sanominen, jotta voidaan yhdessä herätä todellisuudelle. Jo uuden suunnan tunnistaminen on enemmän yhteinen asia. Herättelyä kaipaavia tilanteita voivat tämän lehden kontekstissa olla esim.:

- Vähitellen rapautuva laatukulttuuri.
- Asiakkaiden tarpeiden unohtuminen ja muuttuminen toimittajalähtöiseksi.
- Ympäristön tarkkailun unohtaminen.
- Dominoiva uusi hype yksipuolistaa ajattelua ja toimintaa.
- Näkyy patologista painetta luottaa vain testiautomaatioon.
- Toimitusnopeus korostuu laadun sijaan.
- Unohdetaan konseptisuunnittelu ja käyttökokemusta ja suoraviivaistetaan tuotekehitystä vaarallisesti.
- Vaihdetaan toimialaa tekemättä kotiläksyjä sen piirteistä, kulttuurista ja vaatimuksista.

Innovatiivisuuden johtaminen

Innovatiivisuus edellyttää kykyä disruption tuotteissa ja sen aikaansaamiseksi tarvitaan kykyä disruption ajattelussa. Pitäisi siis ajatella eri tavalla kuin ennen, eri tavalla kuin toiset. Mutta johtajuus tyyppillisesti pyrkii harmonisointiin: kaikki katsovat samaan tapaan horisonttiin, jossa

Alternatives for leadership in English

As the English term “leadership” is so essential here, here as some alternatives that might be more appropriate in various situations:

- Coachership.
- Empoverership.
- Teambuildership.
- Takealongership.
- Exemplegivership.
- Initiatorship / actiontakership.
- Ideatorship.
- Strengthship.
- Helpership.
- Catalysatorship.
- Roletakership and roleplayership.
- Knowership.
- Informationproducership.
- Wisepersonship.
- Disruptorship / waker-up-ship.
- Trustworthysership.
- Questionership.
- Critiquership.
- Celebratorship.
- Somethingelseship.

visiomme katsoo takaisin. On vain yksi totuus ja yksi ajattelumalli, joka toki kehittyy ja täydellistyy yhtä tiettyä polkuaan pitkin – kunnes ajautuu umpikujaan maailman muuttuessa tai sen kehityskaaren tullessa loppuunsa.

Kun organisaatio on enemmän itseohjautuva, se pääsee rakentamaan uusia ajattelumalleja, suunnittelemaan uusia ratkaisuja ihan tuosta vaan. Voidaan olla ketteriä kaikenlaisilla tavoilla – ajattelussa ja toiminnassa, konkreettisella ja metatasolla. Tätä voidaan kehittää myös valmentavalla johtamisella. Niinpä valmentava johtaminen on tietyllä tapaa johtajuuden vastakohta!

Johtajuus siis heikentää innovatiivisuutta. Systemaattinen kulttuurin kehittäminen, diversiteetin ja disruptiokyvyn kehittäminen ja ihmisten valmentaminen ovat puolestaan jälleen asioita, joita ei ole mitään syytä kutsua johtajuuden ilmentymi-

miksi. Taas kerran ne ovat vain ihan tavallista tavoitteellista organisaation johtamista.

Kulttuuri ratkaisee taas

Koska kulttuuri mahdollistaa sen johtajuuden näkymisen tai toisaalta sammuttaa sen, johtajuus on lopulta symbolista. Se on organisaation yhteisen ajattelun ilmentymä, joka vain tulee näkyville jonkun ihmisen kautta. Rooli odottaa täyttymistään, aivan kuin tiimeissä jostain tulee vaikkapa aloitteentekijä tai rohkaisija (ks. pitkä lista rooleja http://www2.amk.fi/mater/viestinta_ja_media/ryhmatyotaidot/ryhmaen_jaesenten_rooleja_ja_teh_taeviae_12219.htmlhttp://www2.amk.fi/mater/viestinta_ja_media/ryhmatyotaidot/ryhmaen_jaesenten_rooleja_ja_teh_taeviae_12219.html).

Palataanpa ihmisten johtamiseen

Johtajuus kadottaa ihmisen johtamisesta monta tärkeää elementtiä. Fokusoituessaan suunnan näyttämiseen, se jättää varjoonsa vaikkapa testaustiimin ja sen jäsenten valmentamisen, hyvinvoinnista huolehtimisen, työntekijöiden voimauttamisen, kulttuurin kehittämisen, tiimin monimuotoisuuden ja diversiteetin kehittämisen, tiimin kehittämisen tiiminä, yhteisen oppimisen, laajemman organisaation toiminnan kehittämisen, uudistamisen, toiminnan laadun ja tehokkuuden parantamisen, tiimin puolustamisen ja verkottamisen. Mikään näistä aivan kriittisistä asioista ei ole johtajuuden unelmien kenttää, eikä toimintaa niiden parissa kutsuta kulttuurissamme johtajuudeksi. Onneksi.

Johtajuus on joskus kangastus

Kulttuuri on siis tärkeä, ja sitä on vaikea muuttaa, joten se pitää luoda huolella organisaatioon ”pienestä pitäen” – ottamalla mukaan oikeanlaisia ihmisiä ja huolehtimalla osaamisen kehittymisestä. Se on ihan normaalia johtamista. Ja kun organisaatio on kunnossa muu ”johtajuus” kumpua ammattimaisesta toiminnasta vuorovaikutteisessa ja läpinäkyvässä organisaatiossa. Niinpä: enemmän kuin johtajuutta, organisaatiot tarvitsevat eheää kulttuuria ja tasapainoista, kokonaisvaltaista johtamista ja ammattimaista toimintaa kaikilla tasoilla, tekemistä ja valmentamista. Johtajuus käsitteenä on asia, joka kannattaa joskus kokonaan unohtaa, koska se suuntaa huomion rajattuihin asioihin kapeakatseisesti ja

vaarallisesti. Voisi jopa sanoa, että jos organisaatiossa puhutaan johtajuudesta ja kaivataan sitä, organisaatio on kriisissä. Silloinkin juurisyyt ovat muualla kuin johtajuuden puutteessa. Jos esimerkiksi organisaatio on laitostunut ja unohtanut asiakaslähtöisyyden tai päästänyt laadun rapautumaan, ongelma on siinä johtamisessa, joka päästi näin käymään.

Useimmat organisaatiot onneksi eivät ole kriisissä! Sanat ovat tärkeitä. Johtajuutta ei terminäkään kannata käyttää, ellei todella ole kyse siitä.

Kannattaakin siis tarkkaan harkita, missä tätä vieraan kulttuurin vanhakantaista sanaa käyttää ja missä ei.

Matti Vuori ei voi väittää olevansa minkäänlainen johtamisen tai johtajuuden asiantuntija, mutta on yrittänyt perehtyä organisaatioasioihin monesta näkökulmasta yrittäessään ymmärtää tuotekehitystä, riskienhallintaa, työpaikkasuunnittelua ja laadunhallintaa. Tällä hetkellä hän on töissä Tampereen teknillisellä yliopistolla.