

# Käskyttämistä vai diskuteeraamista?

Usein kuulee puhuttavan siitä, että johtamiskulttuuri Suomessa, Ruotsissa ja Venäjällä on erilaista. Erityisesti Venäjällä, mutta myös Suomessa johtamisen on sanottu perustuvan lähtökohtaisesti siihen, että johtaja kertoo mitä tehdään ja alaiset toteuttavat kuuliaisesti johtajan toiveen. Tällaisen johtamistavan kerrotaan periytyvän nimenomaan venäläisestä johtamiskulttuurista. Ruotsissa johtamiskulttuurin kerrotaan olevan toisenlaista. Siellä kuulemma istutaan mielellään erilaisissa palavereissa, joissa pohditaan, keskustellaan, siis diskuteerataan, ja pyritään löytämään kaikin keinoin yhteinen näkemys siitä, miten jokin asia kannattaa toteuttaa.

Jokainen tietää, että asiat eivät oikeasti ole noin yksioikoisia Suomessa, Ruotsissa saati Venäjälläkään. On aivan selvää, että erilaista johtamista, niin käskyttämiseen kuin keskusteluun pohjautuvaa, on aina mahtunut ja aina mahtuu kaikkiin näihin maihin. Kysymys on kuitenkin lopulta aina yksittäisistä työpaikoista, yksittäisistä johtajista ja yksittäisistä työntekijöistä ja heidän välisestään vuorovaikutuksesta. Mutta jotain perää yllä mainitussa varmasti on. Ei tarvitse paljon perehtyä suomalaiseen työmarkkinahistoriaan, kun tietää, että suomalainen johtamiskulttuuri on vuosien varrella perustunut enemmän käskyttämiseen kuin keskusteluun. Suomessa on vuosien varrella riittänyt erilaisia "patruunoita", joiden antamia ohjeita alaiset ovat kuuliaisesti noudattaneet. Mutta toisaalta tällainen johtaminen on ainakin aikaisemmin näyttänyt olevan suomalaiselle työntekijälle helppoa, kun itse ei ole tarvinnut liikaa mieltä asioita.

Jos suomalainen johtaminen on lähtökohtaisesti perustunut käskyttämiseen, niin mistä tämä voisi sitten johtua? Itselleni on tullut mieleen, että yksi syy siihen on meidän historiallinen taustamme ja siitä aiheutuneet erilaiset traumat, joita siirretään perintönä sukupolvelta toiselle. Suomi on ollut erilaista kulttuuriperintöä omaavien valtioiden valtaama vuosisatojen ajan, ensin Ruotsin vallan alla ja sen jälkeen Venäjän vallan alla (vuodet 1809-1917). Tämän jälkeen Suomessa käytiin oman kansakunnan kesken sisällissota, jossa valkoiset ja punaiset tappoivat toisiaan. Vasta 95 vuoden ajan Suomi on ollut itsenäinen kansa-

kunta. Ruotsalaiset ovat sen sijaan saaneet olla rauhassa keskenään vuosisatojen ajan. Suomalaiset ovat kansakuntana aikamoinen "sekamelisoppa", jossa on yhtä aikaa niin suomalaisuutta, ruotsalaisuutta kuin venäläisyyttä. Johda sitten tuollaista "laumaa", kun et voi mitenkään tietää, millaisista taustoista kukin oikein tulee ja mitä tragedioita kunkin sukuhaaran isät ja äidit ovat aikojen saatossa kokeneet.

Onko ns. venäläinen tai ruotsalainen johtamistyyli sitten tosiasiasa erilaista muutoinkin kuin vain puheen tasolla? Omakohtaista työelämään liittyvää kokemusta minulla ei ole, mutta eräs urheiluun liittyvä tapahtuma herätti pohtimaan asiaa muutama vuosi sitten. Naisten käsipallon olympiafinaalissa vuonna 2008 ottelussa Norja-Venäjä oli mielenkiintoista seurata kahden erilaisen, norjalaisen ja venäläisen, valmentajan tekemisiä. Norjalainen valmentaja ohjasi hymyssä suin pelaajiaan, kun venäläinen valmentaja huusi pelaajilleen "pää punaisena" ja välillä huutamisen ohella koputti sormenpäällään ohimoaan oman pelaajan epäonnistuttua. Kun katsoin kahden valmentajan erilaista lähestymistapaa omiin työntekijöihinsä, niin hiljaa itsekseen mietiskelin, että onkohan tuossa nyt sitten kyse siitä ruotsalaistyyllisen ja venäläistyyllisen johtamisen erosta?

Kun me suomalaiset olemme saaneet vaikutteita monesta erilaisesta kulttuurista, niin sopiiko suomalaiselle sitten paremmin käskyttämiseen vai keskusteluun pohjautuva johtamistyyli? Oikeaa vastausta ei tuohon varmasti ole. Toivottavasti keskusteluun pohjautuva sopii paremmin, mutta lainkaan varma siitä en kyllä ole. Lähestyn asiaa jääkiekon ja jääkiekkomenestyksen kautta.

Tiedän, että työnteko joukkueurheilussa on monelta osin erilaista kuin mitä se on ns. normaalissa työelämässä. Mutta tietyt samat lainalaisuudet sisältyvät molempiin, koska työnjohtamisesta ja työn tekemisestä on molemmissa kuitenkin kysymys. Voi olla, että tämä on sattumaa, mutta jääkiekon ensimmäisen maailmanmestaruuden Suomi voitti vuonna 1995 ruotsalaisen päävalmentajan **Curt Lindströmin** alaisuudessa. Kaikki jääkiekkoa vähänkin seuraavat muistavat, että Curt Lindströmin valmennustyyli, ainakin miltä se ulospäin

näytti, oli keskusteluun pohjautuva. Jääkiekon ehkä kaikkien aikojen paras saavutus jääkiekon maailmancupin (Kanadan cup) kakkossija on kuitenkin tullut **Raimo Summasen** valmentamana. Tuolloin jo ennen turnauksen alkua julkisuudessa kerrottiin eräiden pelaajien ja valmentajan välisistä tulehtuneista väleistä. Raimo Summasen, joka tällä hetkellä tekee menestyvää uraa valmentajana Venäjällä, valmennustyyliä on useaan otteeseen julkisuudessa kritisoitu käskyttämiseen pohjautuvaksi. Jos näin myös todellisuudessa on, niin näyttää siltä, että molemmat johtamistyyliä näyttävät sopivan hyvin suomalaisille, ainakin jääkiekossa.

Miten sitten johtamistyyli Venäjällä? Neuvostoliiton aikaan käskyttämistä voidaan havaita "olleen ilmassa". Ainakin yksittäistapauksissa, kun esimerkiksi otetaan neuvostoliittolaisen jääkiekkotähden **Igor Larionovin** kirjassa *Ykköskettu kapinoi* kerrottu tarina. Neuvostoliiton maajoukkue oli harjoitusleirillä ja erälle pelaajalle tuli tieto, että hänen isänsä oli kuollut. Pelaaja kysyi päävalmentaja **Viktor Tihonovilta**, että voisiko hän lähteä isänsä hautajaisiin. Tihonov vastasi: "Mitä sinä siellä teet, osaavathan he haudata isäsi ilman sinuakin". Tihonovin aikakaudella Neuvostoliitto voitti kolme olympiakultaa ja yhdeksän maailmanmestaruutta.

M. Väyrynen

Mika Väyrynen

