

SISÄLLYS

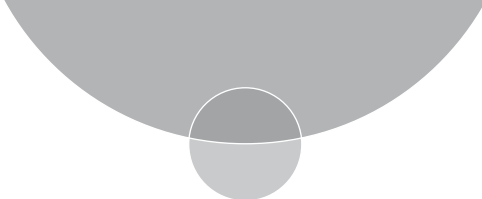
<i>Antti Syväjärvi ja Ville Pietiläinen</i> MATKALLA JOHTAMISEN PSYKOLOGIAAN.....	7
--	---

I OSA IHMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ

<i>Virpi Tökkäri</i> 1 JOHTAJUUS KOKEMUKSELLISESSA ORGANISAATIOSSA.....	15
<i>Janne Niinivaara</i> 2 ITSENSÄ JOHTAMINEN STRATEGIANA JA KOKEMUKSENA.....	39
<i>Marjo Suhonen, Nina Lunkka ja Leena Turkki</i> 3 YKSILÖISTÄ TYÖYHTEISÖKSI.....	75
<i>Ilpo Laitinen ja Jari Stenvall</i> 4 IHMINEN JA VUOROVAIKUTUS – KOMPLEKSISUUSTEORiat TYÖYHTEISÖJEN MUUTOKSESSA.....	115

II OSA IHMISTEN JOHTAMINEN

<i>Marko Kesti ja Ville Pietiläinen</i> 5 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA ASiantuntijuuden TILANNEHERKISTYMINEN.....	153
<i>Antti Syväjärvi ja Hanna Vakkala</i> 6 MYÖNTEISYYS JA VOIMAVARAISUUS IHMISTEN JOHTAMISESSA.....	201
<i>Harri Jalonen, Petri Uusikylä ja Ritva Hyttinen</i> 7 MONIMUOTOISUUDEN KOHTAAMINEN JA JOHTAMINEN.....	235
<i>Pauliina Jääskeläinen, Ville Pietiläinen ja Susan Meriläinen</i> 8 KEHOLLISUUDEN JA LIIKKEEN HYÖDYNTÄMINEN TYÖYHTEISÖJEN KEHITTÄMISESSÄ	269
<i>Ville Pietiläinen ja Antti Syväjärvi</i> JOHTAMISEN PSYKOLOGIA – KOHTI TULEVAA.....	307
KIRJOITTAJAT.....	315



MATKALLA JOHTAMISEN PSYKOLOGIAAN

Antti Syväjärvi ja Ville Pietiläinen

Matka jatkuu. Käsillä on *Johtamisen psykologia*, joka on toinen ja kauttaaltaan uudistettu painos aiemmasta teoksesta. Kirjassa yhdistetään johtamisen ja psykologian tietoperustaa organisaatioiden ja työyhteisöjen toimintaan. Kantavana ajatuksena on alusta lähtien ollut tukea suomalaisen työelämän ja siellä työskentelevien ihmisten kannalta olennaista osaamista. Kirjan ajankohtaiset teemat kertovat, mitä johtamisen psykologia näkemyksemme mukaan on ja millaisiin kysymyksiin sen voi odottaa vastaavan.

Johtamisen psykologialla on kasvava tarve esimerkiksi muutosten ja uudistusten vuoksi, jotka koettelevat ihmisiä eri tavoin. Hallinnon, johtamisen ja psykologian kokonaisuus muodostaa systemaattisen tietoperustan, jolla pysytään ylittämään perinteisiä tutkimus- ja osaamisalarajoja silloin, kun etsitään vastauksia ihmisten toimintaa ja johtamista koskeviin kysymyksiin. Hallinto- ja johtamistieteilijät ovat tyypillisesti saaneet itselleen leiman kovien ja psykologit pehmeiden asioiden osaajina. Työelämässä ei välttämättä ole erikseen kovia ja pehmeitä asioita, vaan ne ovat toisiinsa kietoutuneita. Kaiken kaikkiaan työelämän ilmiöt ovat valtavien sisäisten ja ulkoisten haasteiden edessä. Tämä kirja pyrkii osaltaan antamaan aihioita mielekkääksi koetulle työelämälle sekä ihmisiä ja työyhteisöjä arvostavalle johtamiselle.

Kirjan tarkoituksena on luoda ymmärrystä ihmisen merkityksestä haasteellisessa työelämässä ja pohtia keinoja ihmisiä koskevaan johtamistyöhön. Emme pyri tuottamaan mitään tiettyä tai oikeaa oppia johtamisen psykologian asiakokonaisuudesta, koska sellaista ei käsityksemme mukaan ole olemassa toimitaessa moninaisella työelämän kentällä. Sen sijaan kirja toimii virikkeenä, kun tarkastellaan, miten ihmisten kohtaajana ja johtajana voi kehittyä. Ihmiset, työyhteisöt ja johtaminen ovat tarkastelun keskiössä. Näitä johtamisen psykologian kolmea keskeistä ulottuvuutta tarkastellaan sisällöllisesti, mutta huomiota

kiinnitetään myös niiden välisiin suhteisiin. Työelämä kokonaisuudessaan on kokevien ihmisten ympäristö riippumatta siitä, työskennelläänkö julkisella, yksityisellä vai kolmannen sektorin työnantajalla.

Työelämä ei aina ole miellyttävää eikä työnteko mukavaa, mikä tuo työyhteisöihin raadollisuutta. On myös luonnollista, että ihminen kohtaa työelämässä erilaisia muutoksen, kehittymisen ja uudistumisen tarpeita, eivätkä kaikki nämä tarpeet ole ihmisen itsensä tai edes työyhteisön tuottamia. Työelämä on aidoimmillaan muutoksellista ja kompleksista, sillä se sisältää yhtä aikaa ihmisten toimintaa vahvistavia ja heikentäviä elementtejä. Tästä lähtökohdasta juontuu myös kirjassa korostuva kokemuksellinen näkökulma. Kun huomioidaan ihmisten työelämään liittyvät erityyppiset kokemukset arvottamatta niitä erilaisiin luokkiin, voidaan puhua johtamisen psykologian autenttisuudesta. Autenttista on kiinnittää huomio ihmisten kokemuksiin sellaisina kuin ne heille työyhteisöissä tiettyinä hetkenä ilmenevät. Autenttisesta työelämästä puolestaan voidaan puhua, kun työn tekemisen tavat perustuvat kokemusten yhteisölliseen tunnistamiseen ja ymmärtämiseen. Kirjan keskeinen huomio onkin ihmisen työelämän erilaisissa organisaatio- ja työyhteisötilanteissa.

Kirjan luvuissa työtä tekevät ihmiset nähdään merkityksellisinä toimijoina ryhmissä, yhteisöissä ja organisaatioissa. Ihmistä tarkastellaan kokevana yksilönä ja suhteessa toisiin. Toisaalta tarkastelun ytimessä on ihmisen kyky tunnistaa ja johtaa omaa työtodellisuuttaan. Kirjassa esitetään perusteltua tietoa siitä, miten ihmiset toimivat työyhteisöissä ja miten johtamisen avulla voidaan tukea vaihtelevia työelämätilanteita. Työelämä on ihmiselle yhtä aikaa suuri mahdollisuus ja riski – ihmisten ja ihmisyhteisöjen kokemusten valtava kudelma. Työn sisällöt ovat alituisessa muutoksessa, kuten myös koettu työn mielekkyys, mutta työ itsessään muodostaa valtaosalle yhden elämän pysyvimmistä merkityksistä.

Loputtoman tärkeää on tietää, mitä ihmisille työelämässä kuuluu. Jotta johtaja saisi tämän selville, hänen tulee kohdata ihmisiä ja arvostaa heitä subjekteina. Toisin sanoen johtamistyön tarkoituksena on tavoittaa edes aavistus siitä, mitä on ymmärtää toista osapuolta kokemuksellisesti. Kokemuksellisuus on eläytymistä toisen osapuolen havaintoihin, hahmottamiseen, tulkintoihin, odotuksiin, uskomuksiin, tuntemuksiin ja oletuksiin kaikesta siitä, millä tavalla työelämän arki hänelle eri tilanteissa näyttäytyy. Johtamisen psykologian ydintä on tuoda esille, miten ihminen kokevana ja yhdessä toisten kanssa toimivana oppii, toimii, hyväksyy, hylkää ja antaa merkityksiä työyhteisössä tapahtuville asioille. Tämän vuoksi johtamista voi pitää vuorovaiikutustyönä, joka huomioi ihmiset asioiden hoitajina ja tekijöinä. Kirja pyrkii

puhuttelemaan johtamisesta kiinnostuneita sekä johtamistehtävissä toimivia eri tasoilla ja aloilla. Lisäksi kirja palvelee ihmisestä työelämässä kiinnostuneita opiskelijoita esittämällä näkökulmia ihmisten kohtaamiseen ja ymmärtämiseen työelämässä – unohtamatta oman toiminnan johtajuutta.

Matkalla johtamisen psykologiaan pyritään huomioimaan, että olemme kiinni yhä moninaisemman ja monitulkintaisemman työelämän odotuksissa ja vaatimuksissa. Työelämän muutoksista huolimatta ihmisen arvoa toimijana ja yhteisön jäsenenä ei voi sivuuttaa johtamisessa. Kokemuksellisuutta voidaan pitää ihmisen ja ihmisten välisen kehittymisen edellytyksenä, johon johtaminenkin osaltaan asemoituu. Ihmisten elämäntilanteet, sosiaaliset suhteet ja keskinäiset riippuvuudet tuottavat erilaista tasapainoa – hyvää ja huonoa – työyhteisöjen toimintaan. Esimerkiksi työn haastavuus, kiire ja jatkuva muutos koettelevat ihmisiä, kun työn tekemisen arjesta on tullut kaaosmaista. Johtajan tai kenenkään muunkaan on haastavaa ennustaa tätä inhimillistä dynamiikkaa, mikä on omiaan lisäämään työyhteisöjen epätasapainoa ja ihmisten välisiä ristiriitoja. Johtamisen psykologia on läsnä olevaa johtajuutta, jossa ihmisten vaihtuvat tilanteet vaativat ymmärrystä ja jäsennystä yhä uudelleen.

Johtamistyön – myös ihmisten johtamisen – kehitykseen ovat vaikuttaneet erilaiset yhteiskunta- ja ihmiskäsitykset. Kirjo on laaja, sillä johtaminen taipuu moneksi. Johtamisen psykologiassa ei olla kiinnostuneita keksimään uutta johtamisen muotoa tai ismiä. Keskeistä on ymmärtää ihmisten työtodellisuutta sellaisena kuin se heille eri tilanteissa näyttäytyy. Tämän kokemuksellisuuden kohtaamiseen tarvitaan ymmärrystä, johon monet perinteiset johtamisen keinot eivät sovellu. Mielestämme ihmiset ansaitsevat vertaistaan johtamista. Tällöin johtamisen psykologiassa ei edelleenkään aseteta ihmislähtöistä johtamista ja työn tuottavuutta tai tehokkuutta vastakkain. Vastakkainasettelun sijasta johtamisen psykologian tehtävä on luoda näkökulmia ihmisten ja laajemmin työyhteisöjen tarkoituksenmukaiseen toimintaan. Näissä näkökulmissa painottuu johtamistyön yksilöllinen ja työyhteisöllinen, usein sosiaalisten suhteiden rakentama tilannekohtainen ja kokemuksellinen luonne. Aktiivisina toimijoina johtajilla on mahdollisuus vaikuttaa sekä työntekijöiden että työyhteisön kehittymiseen. Kun yksilöiden kokemuksellisuus huomioidaan, myös työyhteisöllä on mahdollisuus menestyä pitkäjänteisesti.

Johtamisen psykologia -kirja avaa teoreettisesti sekä yksilön että yhteisön sosiaalista työelämätodellisuutta. Tämä todellisuus koostuu työn tekemiseen liitetystä merkityksistä, kuten tiedoista, taidoista, havainnoista, intuitioista ja uskomuksista, jotka puolestaan rakentavat laajempia työhön liittyviä merkityskokonaisuuksia, esimerkiksi työidentiteettiä ja työn mielekkyyttä.

Merkitysten muodostumisessa ovat näkemyksemme mukaan läsnä aina sekä vaihtuvista työelämätilanteista kumpuavat välittömät tuntemukset että työyhteisöjen ja niiden jäsenten kokemukset omasta historiastaan. Näin ollen johtamisen psykologian kiinnostus kohdistuu ihmisten kokemuksien kautta työelämään ja sen muutoksiin, koska ne sisältyvät työyhteisön jäsenten elämäntilanteeseen. Kokemukset eivät synny tyhjästä, eivätkä ne myöskään ole muusta todellisuudesta erillisiä päänsisäisiä asioita. Tämä koskee myös johtamistehtävissä toimivia. Johtaja on tärkeä toimija organisaatiossa ja työyhteisössä, mutta samalla hän on vain yksi meistä.

Uudistetussa teoksessa olemme jäsentäneet kirjan teemaa niin, että se voisi puhutella jokaista ihmisten johtamisesta kiinnostunutta. Kauttaaltaan päivitetty ja kokonaan uusia lukuja sisältävä kirja käsittelee ihmisten johtamisen erilaisia ympäristöjä riippumatta siitä, missä työtä tehdään, mitä työ koskee tai miten työ on organisoitu. Tavoite on tarjota tutkimuksellisesti perusteltua ja selkeää sisältöä sellaisiinkin johtamisen psykologisiin kysymyksiin, jotka työelämässä saatetaan mielellään ohittaa epämiellyttävinä, selittämättöminä tai muutoin mystisinä. Kirja vie lukijat matkalle johtamisen psykologian haasteelliseen mutta värikkääseen maailmaan. Tällä matkalla oleellista ei ole johtamisen käsitteellinen analysointi vaan arjen tilanteista rakentuva ajattelu ja ihmisiä arvostavan toiminnan juurtuminen yhteisöihin.

Kirjan lukujen kirjoittajina on kokeneita professoreita, tutkijoita ja työelämän asiantuntijoita, jotka edustavat alansa huippua. Olemme kuitenkin valikoineet harkitusti mukaan myös nuoria tutkijoita ja kehittäjiä, joiden uskomme tuovan tarpeellista uutta näkökulmaa tieteen ja työelämän sisältöihin. Kirjan toimittajina ja osakirjoittajina olemme laatineet tämän aloitusluvun sekä lopussa olevan päätösluvun, jossa johtamisen psykologian matka jatkuu enteellisesti kohti tulevaa. Johtamisen psykologia rakentuu kirjana kahdesta osasta, joissa kummassakin on neljä lukua. Luvut päättyvät konkreettisiin huomioihin, joihin luvuissa käsiteltyt aiheet antavat perusteita.

Kirjan ensimmäinen osa painottuu ihmiseen työyhteisössä. Osan ensimmäinen luku *Johtajuus kokemuksellisessa organisaatiossa* on Virpi Tökkärin kirjoittama, ja se tarkastelee työorganisaatioita kokemuksellisinä. Keskiössä ovat johtajuus ja työyhteisöjen kehittäminen. Toisessa luvussa *Itsensä johtaminen strategiana ja kokemuksena* Janne Niinivaara luo jäsennystä sille, miten ihminen motivoi ja ohjaa itseään työssään. Erityisenä mielenkiinnon kohteena ovat itsensä johtamisen perusteet ja perinnetaustat sekä itsensä johtamisen kokemusta painottava näkökulma.

Kolmannessa luvussa Marjo Suhonen, Nina Lunkka ja Leena Turkki käsittelevät aihetta *Yksilöistä työyhteisöksi*. Luvun ytimessä on yksilön ja työyhteisön vastavuoroisuus. Tämän vastavuoroisuuden voi nähdä jatkuvasti muuttuvana pelinä: yksilölliset ja sosiaaliset ehdot peilautuvat laajemmin työyhteisöön ja luovat yhteisiä käytäntöjä, jotka puolestaan jälleen haastavat työyhteisön jäsenten yksilöllistä kokemusmaailmaa. Ensimmäisen osan lopettaa Ilpo Laitisen ja Jari Stenvallin luku *Ihminen ja vuorovaikutus – kompleksisuusteoriat työyhteisöjen muutoksessa*. Luvun otsikon mukaisesti ihmisiä ja vuorovaikutusta koettelevat työyhteisöissä erilaiset muutostekijät. Luvussa kompleksisuusteoriat muodostavat selitysmallin tässä kokonaisuudessa toimimiselle ja sen ymmärtämiselle.

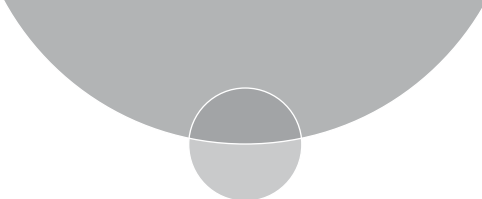
Kirjan jälkimmäisen osan ydintä on ihmisten johtaminen. Osan aloittaa Marko Kestin ja Ville Pietiläisen luku viisi *Henkilöstöjohtaminen ja asiantuntijuuden tilanneherkistyminen*. Kirjoittajat käsittelevät pääteemojansa pätevyyden eli kompetenssin lähtökohdista, mikä tarjoaa joustavan tulkintakehyksen sekä yksilöllisen että organisatorisen asiantuntijuuden tarkasteluun. Luvussa käsitellään lisäksi asiantuntijuuden taloudellista arvoa ja esitetään perinteisestä henkilöstömittaamisesta poikkeava näkökulma henkilöstötulosten arviointiin. Seuraavaksi luvussa kuusi Antti Syväjärvi ja Hanna Vakkala käsittelevät aihetta *Myönteisyys ja voimavaraisuus ihmisten johtamisessa*. Luvussa painottuvat positiivisen psykologian ja positiivisen organisaation lähtökohdat ihmisten johtamisessa. Tarkastelu kohdistuu siihen, kuinka esimerkiksi vahvuuksia hyödyntämällä voidaan saada aikaan merkityksellistä, innostunutta ja kehittyntä työtoimintaa.

Kirjan toisessa osassa jatkoa ihmisten johtamiseen tuottavat Harri Jalonen, Petri Uusikylä ja Ritva Hyttinen luvussa seitsemän *Monimuotoisuuden kohtaaminen ja johtaminen*. He tarkastelevat työyhteisöjen diversiteettiä, lähestyvät kriittisesti monimuotoisuuden johtamisen tutkimusperinnettä ja korostavat dynaamisuusajattelua monimuotoisuuden muuttuvissa työelämähaasteissa. Osan viimeisessä luvussa kahdeksan Pauliina Jääskeläinen, Ville Pietiläinen ja Susan Meriläinen pohtivat, mitä on *Kehollisuuden ja liikkeen hyödyntäminen työyhteisöjen kehittämisessä*. Kirjoittajat avaavat erilaisia työyhteisöihin liittyviä kehollisuuskäsityksiä. He osoittavat kehollisuuden laajentavan työyhteisöjen kehittämiskäytäntöjä ja havainnollistavat näkökulmaansa useilla esimerkeillä.

Kirjan toimittajina olemme myös itse matkalla johtamisen psykologiaan. Tälle matkalle aikoinaan lähti myös edesmennyt psykologian professori Juha Perttula. Hänen ajatuksellinen panoksensa jatkuu edelleen tämän uudistetun teoksen luvuissa ja niiden taustalla.

IHMISTEN JOHTAMISESSA HUOMIOITAVIA NÄKÖKOHTIA

- Yksilön suhdetta työyhteisöön kuvataan toimijuutena, joka edellyttää yksilön sitoutumisen, voimaantumisen ja itsetuntemuksen tukemista ja vahvistamista.
- Yhteisöllisyyteen kuuluu ryhmätason toimintaa, joka konkretisoituu yhteistyöosaamisena. Ryhmätoiminta voi olla kasvokkain tapahtuvan yhteistyön ohella virtuaalista yhteistyötä, kuten toimimista erilaisilla digitaalisilla yhteistyöforumeilla ja -alustoilla. Ryhmätoiminta vaatii yksilöiltä ja ryhmiltä erilaisia taitoja ja toimintatapoja tilanteen ja ympäristön mukaan – tunnistatko erilaisia vaatimuksia omassa työssäsi?
- Ryhmätoiminta ruokkii erilaisia kohtaamisia, jotka sisältävät muun muassa inhimillistä vuorovaikutusta, ammatillisia vastuukysymyksiä sekä vallitsevien arvojen ja moraalisten seikkojen merkityksiä työyhteisössä. Onko työyhteisössäsi riittävästi tilaa erilaisille kohtaamisille? Miten niitä voisi edistää ja kehittää?
- Yhteisöllisyys kuvastaa työyhteisöjen sisäistä toimivuutta, johon liittyvät sisäpiirin kokemuksellisuus ja jaetut kokemukset.
- Yksilöiltä edellytetään sellaista yhteistyö- ja vuorovaikutusosaamista, joka ankkuroi yhteen yksilön itsetuntemuksen ja sosiaalisen älykkyyden eli sen, kuinka yksilönä toimitaan ammatillisessa työyhteisössä. Miten arvioisit itsetuntemustasi ja sosiaalista älykkyyttäsi suhteessa työyhteisösi toimintaan? Miten voisit edistää sosiaalista älykkyyttäsi?
- Yksilön ja työyhteisön toimiva vastavuoroisuus korostaa vuorovaikutusjohtamista, joka sisältää kannustamista, vallan ja vastuun jakamista sekä uusien ajatusten esiin tuomista. Vuorovaikutusjohtamiseen kuuluvat myös palautteen antaminen ja saaminen, yksilöllinen ja yhteisöllinen reflektointi sekä virheistä oppiminen. Millainen työyhteisökulttuuri työpaikassasi on? Millä tavoin se edistää vastavuoroisuutta ja myönteistä yhteisöllisyyttä?



6 MYÖNTEISYYS JA VOIMAVARAISUUS IHMISTEN JOHTAMISESSA

Antti Syväjärvi ja Hanna Vakkala

JOHDANTO

Johtajuus herättää kiinnostusta niin työyhteisöjen arjessa kuin tutkimuksessakin, koska emme täysin ymmärrä, mistä siinä on kysymys. Johtajuuden kiinnittyessä ihmiseen ymmärryksen vaikeus kasvaa, koska niin ihminen, ihmisten väliset suhteet kuin ihmisten johtaminenkin ovat kovin moniulotteisia (mm. Stacey 2010). Ihmisläheistä johtajuutta on tutkittu ja kehitetty pitkään, ja eri aikakausina tutkimuksissa ja johtamiskäytännöissä ovat painottuneet erilaiset tekijät. Voi olla, että emme aina hyväksy tai pidä siitä, millaisia painotuksia tai trendejä johtajuuteen on liitetty tai millaisena johtamista toteutetaan. Tämä kriittisyys tai hyväksymättömyys on ilmeistä, koska kykymme käsitellä johtajuutta rationaalisesti tai irrationaalisesti vaikeutuu johtajuuden tulkinnallisuuden, eräänlaisen arkipäiväisyyden ja toisaalta esimerkiksi hyvän hallinnon, palvelun ja vuorovaikutuksen sekä johtamisen toiminnallisen vaatimuksen vuoksi. Esimerkiksi Alvesson ja Deetz (2000) ovat osuvasti todenneet, että johtajuuden määrittely on tärkeää, mutta vähintään yhtä tärkeää on, mitä ajattelemme ja mistä puhumme johtajuuden yhteydessä. Tässä luvussa ja samalla johtamisen psykologian ytimessä ovat johtajuus ihmisten johtamisena sekä positiivisuus johtajuudessa.

Ihmisten johtaminen on yksi käsitellyimmistä ja tasaisimmin kasvavista näkökulmista niin yhteisöjen tutkimus- ja kehitystyössä kuin myös arjen työelämätilanteissa. Ihmisten johtaminen on aina ajankohtaista, elävää ja

muuttuvaa. Keskeiset ihmisten johtamisen ulottuvuudet kiinnittyvät ihmiseen, inhimillisyyteen, sosiaaliseen konstruktion ja itse johtamiseen. Kysymys on siitä, miten ihmistä ja ihmisyyttä, hänen käyttäytymistään ja toimintaansa ymmärretään. Ihminen edustaa inhimillistä pääomaa voimavaroineen ja pätevyyksineen, joten johtamisessa voimavarojen uskotaan ensisijaisesti lähtevän yksilön toiminnan ymmärtämisestä ja siihen vaikuttamisesta (Becker 1964). Sosiaalinen konstrukto viittaa ihmisten väliseen, usein vuorovaikutukselliseen ja yhteisölliseen kokonaisuuteen, jossa ihminen on osa yhteisöä ja suhteessa yhteisöön. Tässä konstruktiossa ihmisten johtamisessa korostuvat kontekstit, suhteet ja kokemukset sosiaalisesta todellisuudesta ja elämäntilanteesta (mm. Haslam, Reicher & Platow 2011).

Keskeinen peruskokonaisuus ihmisten johtamisessa on itse johtajuus: johtajuutta koskeva ymmärrys, toiminta ja painotukset. Ihmisten johtamisen lähtökohtaiset painotukset (esim. Perttula 2006; Haslam 2004) useimmiten esittävät, että ihminen on arvokas subjekti, että johtaminen on suunnan näyttämistä ja ohjaamista, että johtaminen on valitun tien kulkemisen helpottamista ja lopulta että johtaminen on ihmisten rohkaisua ja kannustamista yhteisön paremman olemassaolon turvaamiseksi. Itse johtamisessa on kyse paljolti itsensä tuntemisesta ja oman johtajuuden ymmärtämisestä sekä toiseuden ja toisten sensitiivisistä hallinnasta. Ihmisten johtaminen inhimillisenä, sosiaalisena ja ihmisläheisen johtajuuden kokonaisuutena onkin hyvin haasteellista.

Johtamisen lisäksi on huomionarvoista, että nykyinen työelämä on varsin monimuotoinen, muutosherkkä ja jatkuvasti kehittyvä. Tämä on johtanut siihen, että työelämän laatua, työvointia (joka sisältää niin pahoinvointia kuin hyvinvointia) ja esimerkiksi työiloa koetellaan. Ihmisiltä odotetaan osaamisen jatkuvaa kehittämistä ja valmiutta muutoksiin. Lisäksi itse työ, työn tekemisen tavat ja odotukset työltä muuttuvat. Ihmisten johtaminen on tilanteessa, jossa kaivataan aikaan ja muuttuviin tarpeisiin vastaavaa toimintaa ja toisaalta tulevaisuuden työyhteisöjä palvelevaa johtamista. Kaikkinensa työelämässä on jatkuva tarve ymmärtää johtajuutta taustoineen, mutta erityisesti ihmisten johtamista ja johtamisen psykologiaa.

Organisaatioissa ja työyhteisöissä on tarvetta uudentilaisille merkityksille ja tulkinnoille. Yhteisöissä on ehkä paljon sellaista, mistä ei saa tai ei voi keskustella, mutta myös sellaista, mikä on opittu tai johon on urauduttu yhteisössä. Työyhteisöissä on usein myös keskitytty ongelmien ratkaisuun, jota voidaan kehittää esimerkiksi panostamalla analyttisiin tilanteiden tunnistamiseen ja määrittelyyn taitoihin tai keskittymällä faktoihin ja tosiasioihin. Ongelmien ja