

Annastiina Mäki



Keskijohdon paikka – johtajuuskulttuurin aktiivisena tekijänä vai sivustakatsojana?

Keskijohto tekee asiantuntijaorganisaatioissa työtään haastavalla paikalla. Toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, eikä verkostoissaan sukkuloivia asiantuntijoita ole tarkoituksenmukaista johtaa perinteisen kontrollin keinoin. Tarvitaan jaettava näkymää tulevasta ja keskinäistä luottamusta. ”Puun ja kuoren välissä” -metafora ei näkemykseni mukaan kerro koko kuvaa keskijohdon haastavasta tilanteesta, vaan riskinä näyttää enemmänkin olevan ajautuminen sivuraiteille, ulos johtamisen avainpaikalta. Keskijohdon osattomuus nousi esiin mielenkiintoisena löydöksenä johtajuuskulttuurin olemusta ja kehittämistä käsittelevässä väitöstutkimuksessani (Mäki, 2017). Organisaation johtajuuskulttuuri raamittaa keskijohdon työtä. Toisaalta myös toisin päin, keskijohdon toimijat vaikuttavat organisaation kulttuuriin. Osallisuuden tarkastelun kautta avautuu kuva organisaation yhden keskeisen johtamisresurssin, keskijohdon ja lähiesimiesten, roolista ristiriitaisten odotusten kohteena. Havainto on tärkeä etenkin kehittämisen kannalta. Mikäli keskijohto ei koe olevansa johtajuuskulttuurin avainpaikalla, menetetään organisaatioissa valtava määrä potentiaalia monella eri toimijatasolla. Tarkastelen tässä artikkelissa johtajuuskulttuuria keskijohdon näkökulmasta käsin, pohtien vastauksia kysymyksiin: Minkälaisessa johtajuusympäristössä keskijohto asiantuntijaorganisaatioissa toimii? Millaisia ristiriitaisia odotuksia se työssään kohtaa? Entä mitä keskijohdon osattomuudelle voidaan tehdä?

AVAINSANAT: johtajuuskulttuuri, kompleksisuus, osallisuus, johtaminen, keskijohto

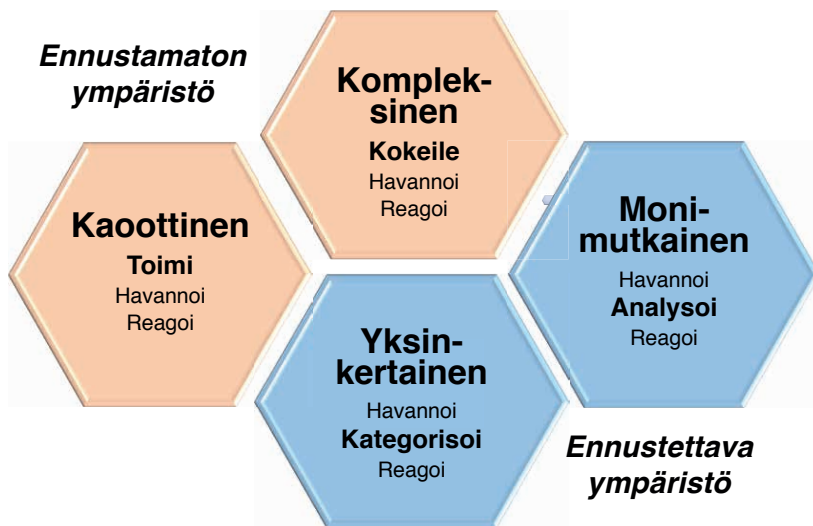
Johtajuusympäristö muuttuu

Toimintaympäristön nopea muutos on ravistanut organisaatioiden sisäistä hierarkiaa ja tuonut uusia odotuksia johtamistyölle. Johtajuuden kontekstuaalisuus ja sosiaalisesti konstruoitu luonne on tunnustettu laajalti. Keskusteluissa tiiviisti esiintyvät termit, kuten itsensä johtaminen, jaettu johtajuus ja valtuuttava johtaminen, ovat luoneet tilanteen, jossa johtajan ja johdettavan rooleja on entistä vaikeampi erottaa toisistaan. Jaetun johtajuuden ja valmentavan johtamisen ihanteet ovat ohjanneet johtamisen kehittämistä monessa asiantuntijaorganisaatiossa. Pakkaa ovat sekoittaneet organisaatioiden rakenteisiin ja vastuisiin liittyvät muutokset, esimerkiksi siirtyminen linjaorganisaatiosta matriisijohtamiseen sekä toiminnan painottuminen prosessien ja projektien johtamiseen. Organisaatiotoimijoilta odotetaan entistä itseohjautuvampaa otetta ja kokonaisuusien hahmottamiskykyä. Toisaalta entistä matalampi organisaatorakenne on keskittänyt valtaa ylimmälle johdolle, mikä on osaltaan kaivannut keskijohdon autonomiaa (Koivumäki, 2008: 174). Sekä johtajat että johdettavat joutuvat pohtimaan rooliaan uudella tavalla.

Kompleksisuus- ja paradoksiajattelu tuovat tervetullutta näkökulmaa nykyorganisaatioiden ja johtamisen tarkasteluun. Ne haastavat liikkeenjohdon piirissä voimakkaana elänyttä käsitystä, jonka mukaan kokonaisuutta johdetaan menestyksekkäästi jakamalla se osasiin, joiden toimintaa kehitetään riippumattomana muista osista. Rationaalinen, osittamiseen perustuva johtajuusparadigma näyttäytyy kuitenkin arjessa edelleen vahvana, ja menestymisen nähdään syntyvän itsenäisesti johdettujen tulosityksiköiden, hankkeiden ja prosessien summana. Rationaalisen johtajuuskäsityksen yhtenä lähtökohtana on ajatus siitä, että kokonaisuus tulee optimoiduksi kunkin osasensa toiminnan optimoinnin kautta. Johtaminen perustuu tällöin

kontrolliin ja hallintaan, jota helpottaa johdettavien asioiden pitäminen mahdollisimman yhdenmukaisina. (Juuti & Luoma, 2009: 106–107, 111.) Arjessa johtajuus ilmenee kuitenkin kytköksellisenä ja paradoksaalisena ilmiönä, kun globalisaatio, kilpailu, innovaatiot ja sosiaaliset vaateet muokkaavat johtajuusympäristöitä yhä dynaamisempia (Smith & Lewis, 2011: 398). Käsitys johtamisesta näyttää olevan vähitellen muuttumassa yhdensuuntaisesta viestinnästä ja mekaanisesta kontrollista ajatukseen, jonka mukaan toimintaan voidaan aidosti vaikuttaa vain osallistumalla sisältäpäin (Stacey & Griffin, 2005: 2; Snowden, 2002: 100–111). Vaikuttava johtaminen tapahtuu tekijän – ei viestin välittäjän tai sivustakatsojan roolista.

Toimintaympäristön ennakoitavuus luo perustaa johtajuudelle, jolloin on tärkeää tunnistaa kullekin kontekstille parhaiten soveltuvat johtamistavat. Snowden erottaa toisistaan neljä johtajuuden ja päätöksenteon näkökulmasta erilaisia kontekstia: yksinkertainen, monimutkainen, kompleksinen ja kaoottinen konteksti (Snowden & Boone 2007: 68–74, Kuva 1). Yksinkertainen konteksti (*simple context*) mahdollistaa rutinoituneen toiminnan etukäteen tunnetussa kontekstissa. Kun eteen tulevat haasteet on mahdollista sijoittaa johonkin etukäteen tunnetuista kategorioista, joille on luotu omat toimivat käytäntönsä, voidaan johtamisessa noudattaa kaavaa ”havainnoi – kategorisoi – reagoi”. Myös monimutkaisessa kontekstissa (*complicated context*) toiminta on ennustettavissa, mutta edellyttää monenlaisen, korkeatasoisen tietotaidon yhdistämistä, usein verkostoja hyödyntäen. Tällöin on luontevaa hyödyntää periaatetta ”havainnoi – analysoi – reagoi”. Monille nykypäivän asiantuntijaorganisaatiolle tunnusomainen kompleksinen konteksti (*complex context*) on sen sijaan toiminta-alue, josta ei ole olemassa varmaa tietoa. Tällöin johtamisen tulee onnistuakseen perustua löyhiin, jatkuvasti tarkistettaviin toimintamalleihin sekä avoimelle neuvottelulle ja uusien mallien kehittelylle. Johtamisen on perusteltua noudattaa tällöin periaatetta ”kokeile – havainnoi – reagoi”.



Kuva 1. Johtajuuskontekstin ennustettavuus, mukailen Snowden 2007.

Johtajuuden toisiinsa kytkeytyviä ulottuvuuksia on organisaatiokontekstissa mielekästä tarkastella kolmijaolla: hallinnollinen, mukautuva ja mahdollistava johtajuus (Uhl-Bien, Marion & McKelvey, 2007). Perinteiseen hallinnolliseen johtamiseen (*administrative leadership*) liittyy käsitys toiminnan ylhäältä alas -johtamisesta. Sen fokuksessa ovat tehokkuus, kontrolli ja resurssien hyödyntäminen. Mukautuvaan johtajuuteen (*adaptive leadership*) liittyy puolestaan käsitys emergenssistä ja itseorganisoiutuvas- ta yhteistyöstä, joiden mahdollistamiseksi on luotava otolliset olosuhteet. Mahdollistavan johtajuuden (*enabling leadership*) tehtävänä on ikään kuin toimia siltana hallinnollisen ja mukautuvan johtajuuden välillä. Se luo käytäntöjen avulla mahdollisuuksia itseohjautuvaan työskentelyyn, ja samalla se välittää yhteistyön tuotoksia hyödynnettäväksi strategisessa suunnittelussa ja resursoinnissa. (Schreiber & Carley, 2008: 294–295; Uhl-Bien ym., 2007.) Näen, että juuri keskijohdon toimijat ovat avainpai-

kalla näiden organisaatiotodellisuudessa vaikuttavien hallinnolliseen ja mukautuvaan johtamiseen liittyvien odotusten ja rakenteiden välillä. He voivat parhaimmillaan toimia tärkeinä sillanrakentajina niiden välillä – mutta vain osallistumalla itse aktiivisesti.

Keskijohto kohtaa ristiriitaisia odotuksia

Johtajuuteen kohdistuvat odotukset, ja niiden myötä myös johtajuus työnä ja rooleina, ovat muuttuneet. Yksilö- ja positiolähtöisestä johtajuusajattelusta on siirrytty tarkastelemaan johtajuutta laajemmasta perspektiivistä. Tästä huolimatta johtajuuteen ja esimiehiin kohdistuu joissakin organisaatioissa ja yhteyksissä edelleen myös hyvin johtajakeskeisiä odotuksia. Vaikka odotukset vaihtelevat yksilöjen, organisaatioiden ja johdettavien sukupolvien välil-

lä paljon, pidetään seuraavia väitteitä edelleen suhteellisen yleisesti hyvän johtamisen olettamuksina: 'Johtaja kantaa lopullisen vastuun', 'Johtaja tekee päätökset', 'Johtajan pitää tietää', 'Johtaja vaikuttaa alaisiin päämäärän saavuttamiseksi' ja 'Johtaja suunnittelee, organisoii ja kontrolloi' (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso & Pietiläinen, 2005: 16-18). Odotuksissa korostuu esimiehen rooli subjektina, jolloin johdettavat jäävät objektin vastaanottavaan ja suoritettavaan rooliin. Toimintaympäristön jatkuvasti muuttuessa ei autoritääriinen ja kaiken hallitsemiseen pyrkivä ylhäältä-alas-johtaminen ole kuitenkaan enää tarkoituksenmukaista (Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell, 2013: 87). Organisaation toimijoita yhdistävän, jaetun kuvan merkitys näyttää sen sijaan korostuvan entisestään. Muuttuvassa organisaatiossa työskentelevälle yksilölle jää usein hämäräksi hänen oman työnsä kytkeytyminen strategioihin ja yhteisiin toimintatapoihin. Syyt saattavat löytyä johdon ja esimiesten riittämättömästä tai yksisuuntaisesta viestinnästä, joka aiheuttaa henkilöstön keskuudessa passivoitumista ja turhautumista ylhäältä alas suuntautuviin strategiapuheisiin (Laff, 2009: 16–17). Strategiat ja missiot jäävät tällöin irrallisiksi yhteisön arjen työstä ja tavoitteista. Mikäli johtamisella ei vahvisteta ihmisten kykyä hahmottaa kokonaisuutta ja oma rooliaan siinä, työskentely ohjautuu herkästi kapeisiin siloihin.

Niin esimiehet kuin muut organisaatiotoimijat kohtaavat päivittäin ristiriitaisia viestejä ja odotuksia. Ne tuovat työhön epäselvyyttä ja aiheuttavat toimijoille henkistä kuormitusta. Ristiriitojen olemassaolo on kuitenkin luonnollinen osa esimies- ja asiantuntijatyötä. Ajatteleva ihminen tuottaa arjessa jatkuvasti yhtäältä-toisaalta -päätelmiä. Inhimillinen toiminta synnyttää paradokseja, kun teot, toiveet, tulkinnat ja näkökulmat ovat ristiriidassa keskenään. Johtajuustodellisuuden voidaan siten nähdä rakentuvan paradokseista, joita johtajat ja organisaatiotoimijat kohtaavat työssään ja joihin he suhteuttavat omaa toimintaansa (Säntti &

Koivunen, 2014: 5). Esimiestyö sisältää lähtökohtaisesti paljon ristipaineita, joille ei aina voi tehdä mitään. Ristipaineen olemassaolon tiedostaminen auttaa kuitenkin vähentämään työn paineita (Viitala & Koivunen, 2011: 168). Se lisää myös ymmärrystä johtajuuskontekstista ja johtamistyön lähtökohdista.

Johtajuusympäristön kompleksisuus ja monitulkinnallisuus edellyttävät sekä esimiehiltä että johdettavilta avoimuutta, ennakkoluulottomuutta ja tilanteiden jatkuvaa tulkintaa (Ståhle, Sotarauta & Pöyhönen, 2004: 135; Mäki, 2010: 288). Kompleksisen johtajuusympäristön toiminta perustuu kokeiluun, tulosten havainnointiin ja sitä kautta löydetyn uuden tiedon pohjalta reagointiin (Kokkonen, 2013: 32). Työn arjessa kehitetään, kommunikoidaan ja tehdään päätöksiä monilla erilaisilla foorumeilla, päällekkäisissä hankkeissa sekä yksikkö- ja organisaatorajat ylittävissä projektiryhmissä. Hetkellisten ja päällekkäisten tilanteiden perustaksi on tärkeää saada aikaan vuorovaikutteinen, itseohjautuvuutta ja luottamusta tukeva ympäristö. Työtä johdetaan usein eri toimijoiden yhteistyönä, jolloin johtajuus näyttyytyy projekti- ja tilannekohtaisena. Projektityön osittaminen lyhyihin sykleihin saattaa moniprojektityöympäristössä vähentää päällekkäisyydestä johtuvaa skismaa, mutta samalla työhön tulisi jättää riittävästi väljyyttä ja tilaa reagoinnille (Janhonen, Toivanen, Eskelinen, Heikkilä & Järvensivu, 2015: 79). Keski johdon johtamisesta näyttyytyykin usein paradoksaalisena. Esimiehen tulisi ohjata ihmisiä tekemään itsenäisesti valintoja ja samanaikaisesti edistää hallittavuuden ja turvallisuuden tunnetta selkeän tavoitemäärittelyn avulla.

Moderneissa asiantuntijayhteisöissä vannotaan emergenssin nimeen. Emergenssi ja itseorganisoituminen ilmenevät siten, että uudet asiat ja toimintamallit syntyvät vuorovaikutuksen ja arjen toiminnan seurauksina. Eri toimijoista koostuva verkosto organisoituu ja muuttaa muotoaan itseohjautuvasti, ilman yksityiskohtaista

ulkoista ohjausta. Lähtökohtana on uskomus siitä, että asioilla ja ihmisillä on taipumus löytää itse tehokkain toimintatapa määritettyjen raamien sisällä. Verkoston osat muokkautuvat keskinäisen vuorovaikutuksen pohjalta muuttaen verkoston toimintaa ja generoiden muutosta (Marion, 2008: 9). Emergenssi kytkeytyy johtajuuden taustalla vaikuttaviin vapautta ja kontrollia koskeviin odotuksiin. Esimiesten on tärkeää tiedostaa ilmiö sekä kunnioittaa ja hyödyntää sitä, vaikka tämä näennäisesti vähentäisikin heidän mahdollisuuttaan ohjata toimintaa (Juuti & Luoma, 2009: 131). Emergenssi on toimivan työyhteisön luonnollinen piirre ja tärkeä resurssi, jolle kannattaa luoda mielekkäät kannustimet. Samalla se pakottaa esimiehiä etsimään ja löytämään tarkoituksenmukaiset raamit itseorganisautumiselle sekä rajat vapauden ja ohjauksen välille.

Myös organisaatioissa kiihkeästi tavoiteltaviin innovaatioihin kätkeytyy johtamisen näkökulmasta ristiriita. Innovaatiot ovat prosesseja, johon sisältyvät sekä uusien ideoiden kehittäminen että niiden toteuttaminen. Nämä kaksi osa-aluetta vaativat organisaatioilta ja ihmisiltä erilaisia kyvykkyyksiä, jotka voivat olla ristiriidassa keskenään. Ideoiden kehittäminen edellyttää kykyä luovaan ajatteluun ja vallitsevien olosuhteiden kyseenalaistamiseen. Ideoiden eteenpäin vieminen ja toteuttaminen edellyttävät puolestaan kykyä toimia järjestelmän puitteissa sen rakenteita ja resursseja hyödyntäen (Stähle, Sotara & Pöyhönen, 2004: 12). Johtamisen tulee tällöin mahdollistaa toisaalta riittävä toiminnan vapaus, toisaalta riittävän selkeät rakenteet ja käytännöt, joiden avulla uusia ajatuksia jalostetaan. Esimiesten on annettava johdettaville riittävästi tilaa ja samanaikaisesti asetettava rajoja ja huolehdittava, että ihmiset voivat keskittyä hallittaviin, mielekkäisiin kokonaisuuksiin. Heidän on ohjattava ihmisiä tavoitteiden ja palautteen avulla sekä huolehdittava vastuualueiden selkeydestä. Vaikka kokeilut ja ketteryys ovat tämän ajan johtajuuskeskustelun vakiotermejä, ei edellä kuvattua ristiriitaista yhtälöä ole kokemuste-

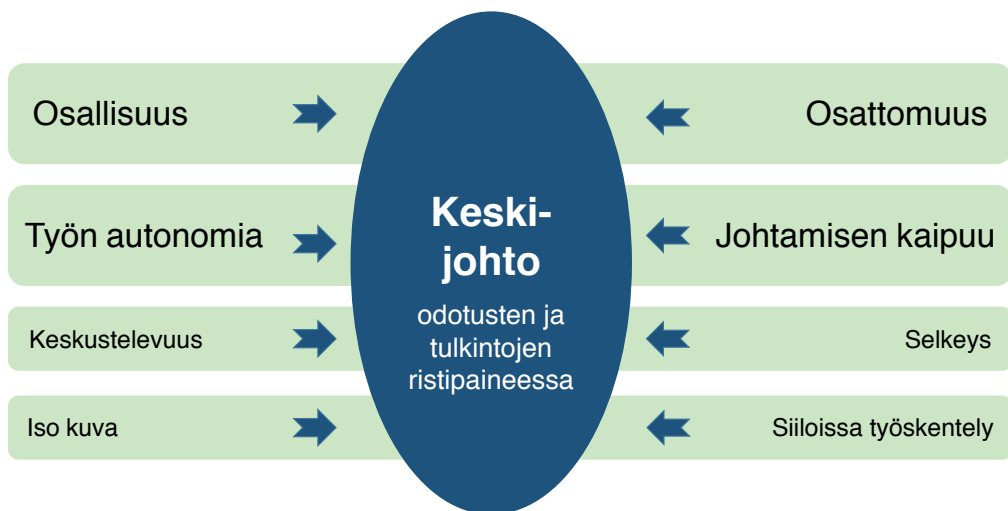
ni mukaan pohdittu organisaatioissa riittävästi keskijohdon näkökulmasta. Myös keskijohdon toimijat tarvitsevat kokeilujen mahdollistamiseksi sekä tilaa että näkymää ja taitoa.

Paradoksit paljastavat keskijohdon osattomuuden

Keskijohdolla ja lähiesimiehillä on keskeinen rooli siinä, millaisena ihmiset näkevät organisaationsa kulttuurin (Block, 2003). Samalla juuri keskijohto näyttää toimivan monien ristiriitaisten odotusten ja tulkintojen solmukohdassa. Solmukohdassa toimiminen tarjoaa mahdollisuuden olla ratkaisujen keskiössä tai sivussa – osallinen tai osaton. Osallisuus tuo mielenkiintoisen ikkunan keskijohdon työhön. Osallisuuskokemukseen kuuluu vaikuttamisen mahdollisuus sekä vastuunotto yhteisössä tavoiteltavista asioista. Osallisuuteen liittyy aktiivista toimintaa, keskinäistä vuorovaikutusta ja sosiaalista vaihtoa. Osallisuuteen sisältyy myös ajatus vapaaehtoisuudesta, jolloin osallisuutta ei katsota syntyvän ulkopuolisen tahon ”pakottamana” (Prohaska, Anderson & Binstock, 2012: 249–252). Siksi esimerkiksi termi ”osallistaminen” ei kuvaa käsitystäni osallisuuden rakentumisesta, sillä siihen liittyy ajatus toimijasta johtamisen passiivisena objektina. Oletuksenani on, että kukin organisaation toimija, niin johtaja kuin johdettava, vaikuttaa johtajuuden rakentumiseen jatkuvasti, tahtoen tai tahtomattaan. Käsitteet osallisuus ja toimijuus kytkeytyvät kiinteästi toisiinsa. Toimijuus on sekä toiminnan kautta rakentuvaa identiteettiä että kulttuuriin käsityksiin perustuvaa toiminta- valmiutta. Toimijuus liittyy käsitykseen aktiivisesta yksilöstä, jonka työidentiteettiä ohjaavat yhteisöllisesti rakentuneet mallit. Sekä toimijuus että osallisuus näyttäytyvät siten sekä yksilön että yhteisön tasolla. On tavoiteltavaa, että keskijohto on aidosti tekijän – ei vain katsojan tai viestinvälittäjän roolissa.

Keskijohdon osattomuus näkyi väitöstutkimukseni (Mäki, 2017) tuloksissa monin tavoin. Johtajuuskulttuuri näyttäytyi asiantuntijaorganisaatioissa toisaalta tunnusmerkkien, toisaalta paradoksien valossa. Tunnusmerkkeinä korostuivat erityisesti osallisuuden tärkeys ja odotus keskusteluille, autonomian ja itseohjautuvuuden arvostaminen sekä johtajuuskontekstin epäselvyys ja monitulkinnallisuus. Keskijohdon kohtaamien haasteiden kannalta erityisen kuvaavia ovat johtajuuskulttuuria ilmentävät

paradoksit, johtamiseen liittyvät ristiriitaiset odotukset ja tulkinnat. Asiantuntijaorganisaation johtajuuskulttuurissa korostuivat seuraavat paradoksit: 1) johdon osallisuus - keskijohdon osattomuus, 2) työn autonomia – johtamisen kaipuu, 3) keskustelevuus - selkeys sekä 4) iso kuva - siilot (Mäki, 2017: 231–237). Keskijohdon kokema ristiriita kytkeytyy eritoten kahteen ensin mainittuun paradoksiin. Keskijohdon työssä painottuvat paradoksit on kiteytetty kuvassa 2.



Kuva 2. Johtajuuskulttuurin paradoksit keskijohdon työssä.

Paradoksissa ”johdon osallisuus versus keskijohdon osattomuus” kiteytyy keskijohdon haastava paikka. Ylin johto näki tutkimuksessaan itsensä johtajuuskulttuurin rakentamisen avainroolissa ja piti mahdollisuuksiaan kulttuurin kehittämiseen suhteellisen hyvinä. Keskijohdon puheista välittyi sen sijaan sivustaseuraajan ja havainnoijan rooli. He kuvasivat johtajuuskulttuuria ensisijaisesti johdon

– eivät oman tekemisensä kautta. Paradoksiin tuo kiintoisan näkökulman se, että vaikka keskijohto koki olevansa johtajuuskulttuurin ulkokehällä, heidän johdettavansa kuvasivat johtajuuskulttuuria paljolti juuri lähiesimiestyön kautta. Havainto tukee Blockin (2003) tutkimustulosta lähiesimiesten merkittävästä vaikutuksesta johdettaviensa kulttuurikäsitteisiin. Keskijohto koki, että sen mahdollisuudet

osallistua organisaatiotason keskusteluun ovat riittämättömät, ja osa koki jäävänsä kuulematta. Organisaatioiden johtoryhmissä käytiin vilkasta keskustelua toiminnan päämääristä, jolloin ylimmälle johdolle syntyi jaettu kuva organisaation suunnasta ja nykytilasta. Foorumeja, joissa keskijohto oli mukana organisaatiotason keskusteluissa, oli niukemmin, minkä seurauksena keskusteluissa esitetyt perusteet ja kokonaiskuva eivät tavoittaneet keskijohdtoa. Tämä tuotti esimiehille haasteita tilanteissa, joissa he viestivät ja perustelivat asioita johdettavilleen. Havainto korostui organisaatioiden muutostilanteissa. (Mäki, 2017.) Keskijohdon osallisuuteen tuo oman haasteensa asiantuntijoiden itseohjautuva rooli sekä verkostoissa ja matriisirooleissa tapahtuva työ, jossa toimeksiannot eivät tule aina lähiesimieheltä. Muuttuva toimintaympäristö edellyttää nopeaa reagointia, jolloin perinteinen kontrolliin perustuva johtajuus ei ole perusteltua, eikä aina mahdollistakaan. Jos esimies jää organisaatiotason keskusteluiden ulkopuolelle, hänellä ei ole reaaliaikaista kuvaa nykytilanteesta ja suunnasta, eikä hänellä ole argumentteja johdettavilleen. Keskijohdolla on tällöin vaarassa joutua johtamisen sivuraiteille.

Paradoksi ”työn autonomia versus johtamisen kaipuu” tuo lisävalaistusta keskijohdolle kohdistuviin ristiriitaisiin odotuksiin. Johdettavat arvostivat vapautta ja työn autonomiaa. Yksilön itseohjautuvuus ja valmius itsenäisiin ratkaisuihin nähtiin asiantuntijan onnistumisen edellytyksinä. Ihmiset toivoivat työnsä riittävän väljiä raameja, jotka mahdollistavat työrauhan ja oman potentiaalin käytön. Samalla moni koki olevansa valintojen viidakossa yksin. Esimiehiltä odotettiin ohjausta, tukea ja palautetta, osin myös kontrollia. Kontrollin puutteen nähtiin aiheuttavan epäoikeudenmukaisuutta. Lähiesimiestä kaivattiin valintojen tueksi, ongelmatilanteiden ratkaisemiseen ja kehittämisen suuntaamiseen. Paradoksi näkyi myös tulkintojen välisenä ristiriitana: johto ja keskijohdolla kokivat

viestivänsä vähäisellä kontrollilla luottamusta johdettaviinsa, kun taas johdettavat saattoivat tulkita tämän kiinnostuksen puutteena. (Mäki, 2017.) Kontrolli kytkeytyy siten myös arvostuksen ja välittämisen kokemuksiin. Paradoksi liittyy vastuun ja vallan väliseen tasapainoon. Autonomia vaatii toimiakseen raameja ja vastuunottoa, jonka mahdollistavat riittävän selkeät tavoitteet ja niiden toteutumisen arviointi. Johtamisen kaipuissa painottuvat esimiehen valmentava ote, tuki ja kiinnostus. Esimiehen kanssa käytävät sparraavat keskustelut vahvistavat parhaimmillaan toimijoiden arvostuksen tunnetta, ohjaavat reflektointiin sekä haastavat uusiin avauksiin ja kokeiluihin. Itseohjautuvakin toimija tarvitsee kumppanin, joka kysyy ja kyseenalaistaa. Paradoksi ohjaa tarkastelemaan sekä lähiesimiehen kohdistuvia, ristiriitaisia odotuksia että asiantuntijoiden valmiutta toisaalta johtaa itseään, toisaalta antautua johdettavaksi.

Edellisten lisäksi myös muut väitöstutkimuksessani esiintyvät paradoksit edellyttävät keskijohdolta valmiuksia. Paradoksi ”keskusteleminen versus selkeys” kytkeytyy vaikuttamisen ja kuulemisen odotukseen. Esimiehen tulee osata sekä näyttää suuntaa että kysyä ja kuunnella. ”Iso kuva versus siilot” linkittyy puolestaan keskijohdon valmiuteen hahmottaa ja viestiä yhteinen tulevaisuusnäkyä sekä auttaa johdettavia kytkemään strategiset valinnat arjen työhön. Esimiehet voivat tuoda strategisia valintoja näkyviksi esimerkiksi esittämällä avoimia, perustehtävään liittyviä kysymyksiä, jotka nivovat päivittäistä työtä osaksi organisaation isoa kuvaa (Suominen, 2009: 175-176). Edellä mainitut paradoksit ovat luonnollinen osa asiantuntijayhteisön arkea, eikä niitä useinkaan ole mahdollista täysin ratkaista. Yhteisölle tyypillisten paradoksit tunnistaminen, niistä keskustelu ja niihin ratkaisujen hakeminen auttavat kuitenkin kehittämään organisaation yhteistyötä, johtamista ja kulttuuria.

Mitä tehdä keskijohdon osattomuudelle?

Edellä kuvatut johtajuuskulttuurin paradoksit maalaavat kuvaa keskijohdon kohtaamista risiirittaisista odotuksista. Ne ohjaavat pohtimaan toisaalta keskijohdolle annettua – toisaalta keskijohdon itse ottamaa roolia asiantuntijaorganisaatioissa. Oleellista kehittämisen kannalta on kysyä, mitä lisäarvoa kunkin esimiesposition on tarpeen organisaatiolle ja johdettaville tuottaa. Organisaatioissa on etsittävä konkreettisia ratkaisuja tavoitellun lisäarvon aikaansaamiseksi. Seuraavaksi esittämäni ratkaisuehdotukset pohjautuvat väitöstutkimukseni tuloksille (Mäki, 2017) sekä kokemuksilleni organisaatiokehittäjänä. Keskijohdon onnistunut tukeminen edellyttää organisaation johtajuuskulttuurin sisältämien jännitteiden tunnistamista. Lisäksi tarvitaan keskustelua siitä, millaista johtajuutta ja johtajuuskulttuuria organisaatioissa tavoitellaan.

Yksi ratkaisu keskijohdon osattomuusongelmaan liittyy **johtamisroolien ja periaatteiden kirkastamiseen**. Keskijohdon roolit kaipaavat monessa organisaatioissa selkiyttämistä sekä organisaationaalisen perustehtävänsä että vastuun ja valtakysymysten suhteen. Keskijohdon työn fokus koetaan muutoksen keskellä kipuilevissa organisaatioissa usein epäselvänä, jolloin keskijohdon suhde niin johdettaviin kuin ylimpään johtoon näyttäytyy epämääräisenä. Keskijohdon roolien kirkastaminen on kuitenkin tehtävä kytköksissä muihin johtamisrooleihin, huomioiden esimerkiksi matriisiorganisaatioon liittyvät solmukohdat. Tämä edellyttää puolestaan kokonaiskuvan ja kytkösten hahmottamista. Keskijohdon osattomuutta aiheuttavat myös erilaiset ”ohjohtamiseen” liittyvät tilanteet. Ohjohtamista tapahtuu organisaatioissa sekä alhaalta ylös että ylhäältä alas. Johdon suhtautuminen asiantuntijoiden suoriin yhteydenottoihin on tästä konkreettinen esimerkki. Vaikka ”oven auki pitäminen” on omiaan vahvista-

maan kokemusta avoimesta ja epähierarkkisesti johtajuuskulttuurista, tulee johdon kunnioittaa keskijohdon roolia antaessaan vastauksia ja toimeksiantoja. Ohjohtamiseen liittyvä ilmiö kytkeytyy organisaation kulttuuriin ja pelisääntöihin, jolloin geneeristen ratkaisujen löytäminen ei liene mahdollista. **Ohjohtamiseen liittyvä keskustelu ja pelisääntöjen sopiminen** on kuitenkin hyödyllistä, erityisesti matriisiorganisaatioissa toimittaessa.

Tärkeänä avaimena keskijohdon osattomuuteen näen **valmiuden keskustella johtajuusodotuksista**. Esimiesten tulisi joka tasolla rohkaista ihmisiä ilmaisemaan, mitä he tarvitsevat johtamiselta onnistuakseen työssään. Erilaiset tilanteet ja ihmiset edellyttävät erilaista johtamista, jolloin esimiesten tulee osata tunnistaa johtamiseen liittyviä tarpeita sekä auttaa johdettaviaan niiden tunnistamisessa. Kyse on tällöin myös oikeanlaisista kysymyksistä, joiden avulla esimies tietää, odottaako johdettava esimiehellään tukea, päätöksiä tai vaikkapa haastamista. Kyseinen valmius liittyy myös johdon ja keskijohdon väliseen vuorovaikutukseen. Keskijohdon on osattava kertoa, ja heiltä on kysyttävä, millaista johtamista he kokevat tarvitsevansa onnistuakseen omassa johtamistyössään. Tämä tarkoittaa vastavuoroista keskustelua odotuksista ja parhaiten soveltuvien johtamiskäytäntöjen sopimista. Johtamiseen liittyvät tarpeet eivät ole staattisia, joten johtajuusodotusten tunnistamisen edellyttää jatkuvaa keskustelua ja neuvottelua. Valmius tunnistaa johtamiseen liittyviä odotuksia on tärkeää paitsi jokaisessa esimiesasemassa, myös organisaatiossa.

Keskijohdon osallisuus, tai osattomuus, kytkeytyy näkemykseni mukaan organisaatiossa omaksuttuun tapaan nähdä esimiesten rooli valmentajana. Kysymys liittyy esimiestyön keskeisen funktion sisäistämiseen laajemminkin, jolloin ollaan johtajuuskulttuurin peruskysymysten äärellä. Valmentava johtajuus voidaan määrittellä esimiehen ja johdettavan väliseksi vuorovaikutussuhteeksi, jonka tarkoituksena

on johdettavien potentiaalin vapauttaminen, kyvykkyyksien kehittäminen, ja sitä kautta yksilön ja organisaation suorituskyvyn parantaminen (Choi, 2005: 16–17). Asiantuntijaorganisaation hektisesti muuttuva työ ja tilanteet vaativat tukeseen jatkuvaa, käytännönläheistä kehittymisen suunnittelua ja reflektointia, jotta tärkeäksi koetut tavoitteet etenevät (Mäki, 2008: 151–152).

Monessa asiantuntijaorganisaatioissa vannoetaan valmentavan johtajuuden nimeen. Organisaatioissa on kuitenkin tarpeen **määrittää valmentavan esimiestyön sisältö** riittävän konkreettisesti. Jotta valmentajuus voi toteutua ja tuottaa tuloksia, tulee esimiesten rooliin liittyvät odotukset tiedostaa (Viitala & Koivunen, 2014: 154) ja keskustella niistä sekä kahdensivulisesti että organisaatiotasolla. Myös keskijohdo kaippaa omalta lähiesimieheltään valmentavaa otetta, haastamista ja tukea kehittymiselle. Esimiehen valmentajan roolissa konkretisoituu taito hahmottaa yksilön ja yhteisön osaaminen – ja ohjata tämän pohjalta kehittämistä relevanttiin suuntaan. Toisaalta niin johdettavalla kuin esimiehellä on oltava tarvittaessa valmiuksia tarkistaa ja muuttaa suuntaa. Juuri **kriisi- ja muutostilanteet** näyttävätkin olevan avainpaikkoja jaetun kuvan ja tarkoituksenmukaisten käytäntöjen löytämiseen, mikäli niitä osataan hyödyntää. Mahdollisuuksiin tarttuminen ja onnistuneet kokeilut edellyttävät puolestaan toimijoiden kesken jatkuvaa neuvottelua toimintatapojen, onnistumisten, resurssien ja tavoitteiden suhteesta (Mäki & Saranpää, 2012: 65). Valmentajan rooli edellyttää esimieheltä käsitystä kokonaiskuvasta sekä mahdollisuuksistaan tuottaa lisäarvoa kokonaisuudelle ja johdettaville. Tällöin keskiöön nousee esimiesten kokemus osallisuus – ja osattomuus. Jos esimies ei itse koe olevansa johtajuuskulttuurin avainroolissa, myös valmentajan rooli jää usein ohueksi.

Jotta keskijohto kykenee hahmottamaan organisaation ison kuvan, on sen oltava osallinen organisaatiotasolla käytävissä keskusteluissa. Keskijohdon tulisi olla mahdollisimman aikai-

nessa vaiheessa mukana esimerkiksi organisaation muutoshankkeita suunniteltaessa. Organisaation johtoryhmässä käydään arjen valintojen kannalta tärkeää keskustelua. Mikäli keskijohdo ei ole tätä kuulemassa tai viesti ei välity, on odotus sille, että esimiehet ymmärtävät taustalla vaikuttavat näkökulmat, kohtuuton. Ratkaisua voidaan hakea johdon ja keskijohdon yhteisistä keskustelufoorumeista. **Tarkoituksenmukaiset foorumit** edistävät jaetun tulevaisuuskuvan rakentumista sekä avointa keskustelua organisaatiotason haasteista. Keskijohdon on tällöin helpompi hahmottaa yksikkönsä rooli kokonaisuudessa sekä viestiä ja perustella asioita johdettavilleen. Keskustelu edellyttää foorumien lisäksi myös valmiuksia. Tällöin keskiössä on **esimiesten valmius kysyä, kuunnella, keskustella ja sopia asioista**. Oleellista on myös johtamiskohtaamisten tarkoituksenmukainen rytmitys sekä **esimiesten taito fasilitoida erilaisia ryhmätilanteita**. Asioiden etenemistä edistää esimiehen kyky vetää keskustelu yhteen ja sopia jatkotoimet.

Keskijohdolla on mahdollisuus onnistua

Keskijohdon osattomuuteen liittyy monia jännitteitä sekä epävarmuuden ja turhautumisen kokemuksia. Esimiehet pohtivat omaa rooliaan, mahdollisuuksiaan ja antiaan organisaatioissa. Ylimmän johdon ja asiantuntijoiden odotukset keskijohdolle ovat suuria, moninaisia ja ristiriitaisia. Ongelma kiteytyy kuitenkin keskijohdon perinteisen ”puun ja kuoren välissä” -tilanteen sijaan enemmänkin siihen, miten keskijohto hahmottaa roolinsa sekä kykenee tekemään työtään johtamisen avainpaikalla ajautumatta sivuraiteille. Väitöstutkimukseni havainto keskijohdon osattomuudesta kytkeytyy mm. lähijohtamisessa aiemmin tunnistettuihin seuraaviin jännitteisiin: ”johtaminen vs. jaettu johtajuus”, ”yksilöllisyys vs. yhdenvertaisuus” ja ”etäisyydet vs. yhteisöllisyys” (Viitala & Koivunen,

2014: 158–163). Esimiehen on kyettävä kohtamaan johdettavansa yksilöinä, mutta yhdenvertaisesti ja samoilla säännöillä. Vaikka moni johdettava näkee jaetun johtajuuden ajatuksen ihanteellisena, odottaa hän samalla lähiesimieheltään selkeyttä ja vahvaakin johtajuutta. Keski­johdon osattomuuskokemus liittyy erityisesti tilanteeseen, jossa esimiehillä ei ole riittävää näkymää organisaation isosta kuvasta, eikä toisaalta mahdollisuutta ohjata johdettaviaan kontrollin keinoin. Tällöin kysymys kiteytyy ennen kaikkea oman roolin ja työn merkitykseen – siihen, mitä lisäarvoa keski­johdon on tarkoitus tuottaa johdettavilleen ja organisaatiolle.

Johtajuuskontekstin kompleksisuus ja ennakoitavuus luovat raameja keski­johdon työlle. Kompleksinen johtajuuskonteksti edellyttää sekä kokonaiskuvan ja kytkösten hahmottamista että joustavuutta roolien ja keinovalikoiman suhteen. Toimijat korostavat yhtäältä yhteistyön emergenssiä ja itseorganisoitumisen mahdollisuutta, toisaalta he odottavat johdolta selkeitä suuntaviivoja ja käytäntöjen yhdenmukaisuutta. Kysymys liittyy tällöin siihen, miten nämä johtamisodotukset ja organisaation käytännöt nivotaan yhteen selkeyden ja ketteryuden mahdollistavaksi kokonaisuudeksi.

Keskijohto voi parhaimmillaan toimia sil­tana autonomia- ja selkeysodotusten välillä luoden sovittujen raamien ja käytäntöjen avulla mahdollisuuksia itseohjautuvaan asiantuntijatyöhön. Siksi organisaatioissa on kyettävä löytämään kyseiseen kontekstiin parhaiten soveltuvat johtamistavat. Nykypäivän asiantuntijaorganisaatioissa on nähtävissä kompleksisen toimintaympäristön piirteitä, jolloin johtamisen tulee perustua löyhiin, jatkuvasti tarkisteltaviin toimintamalleihin sekä avoimeen neuvotteluun, uuden kehittelyyn ja kokeiluun. Kaikki johtajuuskontekstit eivät kuitenkaan ole samanlaisia, joten ehdotan yhtenä välineenä keski­johdon roolin tarkasteluun kuvassa 1 esitetyn, johtamiskonteksteja ja -tapoja yhdistävän jäsenyksen hyödyntämistä. Keskeisiä kysymyksiä on

tällöin kaksi. Organisaatioissa kannattaa ensinnäkin arvioida 1) mikä ympäristöistä kuvaa parhaiten kyseisen organisaation ja toimijan johtajuuskontekstia? Tämän jälkeen kriittisen arvioinnin ja keskustelun keskiössä tulisi olla kysymys siitä, 2) onko keski­johdon toimijoilla realistiset valmiudet soveltaa kyseistä johtamiseen ja päätöksentekoon suositeltua periaatetta? Esimerkiksi kompleksisessa ympäristössä keski­johdolla tulisi olla mahdollisuudet ja riittävästi valtuuksia soveltaa arjen johtamistyössään periaatetta: kokeile – havainnoi – reagoi. Oleellista on arvioida, onnistuuko kyseinen periaate myös käytännön tasolla – ei vain strategiapuheissa. Uskon, että juuri tämän tyyppinen yhteisöllinen pohdinta paljastaa keski­johdon osallisuuden ja onnistumisen mahdollisuudet. Ja auttaa keski­johdon toimijoita ottamaan paikkansa johtajuuskulttuurin aktiivisena tekijänä – ei vain sivustakatsojana. ■

LÄHTEET

Block, L. (2003). The leadership-culture connection. An exploratory investigation. *Leadership & Organization Development Journal*, 24, 318–334.

Choi, M. S. (2005). A case study of an action learning program: Can action learning be an approach to enhance a manager's coaching skills? Academic Dissertation. The George Washington University.

Janhonen, M., Toivanen, M., Eskelinen, K., Heikkilä, H. & Järvensivu, A. (2015). Rajoja rikkova työ: Kohti sujuvia toimintakäytäntöjä verkostoituvassa ja lohkoutuvassa työssä. Työterveyslaitos. Haettu 19.5.2016 osoitteesta http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Sivut/Rajoja_rikkova_tyo.aspx

Juuti, P. & Luoma, M. (2009). Strateginen johtaminen: Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Helsinki: Otava.

Kokkonen, J. (2013). Toiminta kompleksisissa oppimisympäristöissä. Teoksessa C. Savander, P. Lankinen & L. Lintula (toim.), *Kehittyvät oppimisympäristöt*. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisusarja. Taito Työelämäkirjat 5. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Koivumäki, J. (2008). Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma: Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion

asiantuntijaorganisaatioissa. Tampere: Tampere University Press.

Laff, M. (2009). Culture cloud: Organizations struggle to define and capitalize on corporate culture. *T+D* 63: 2, 16–17.

Marion, R. (2008). Complexity theory for organizations and organizational leadership. Teoksessa M. Uhl-Bien & R. Marion (toim.), *Complexity leadership* (s. 1–15). Charlotte, NC: Information Age.

Mäki, A. (2008). Ammatillinen kehittyminen osana arjen johtamistyötä: Organisaation vastuut ja menetelmät johdon kehittämiseksi. Lisensiaatintutkimus. Tampereen yliopisto. Saatavissa: Tampub.uta.fi. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-117890>

Mäki, A. (2010). Konteksti johtamistoiminnan kehittämisen lähtökohtana. 360-palautte yksilön ja yhteisön kehittämisen välineenä. *Aikuiskasvatus*, 30, 288–296.

Mäki, A. (2017). Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisen mahdollisuuksista asiantuntijaorganisaatioissa. Väitöskirja. *Acta Wasaensia* 371. Vaasan yliopisto. Saatavissa: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-730-9.pdf

Mäki, K. & Saranpää, M. (2012). Johtamistoimintaa kehittämässä. Teoksessa K. Mäki & T. Palonen (toim.) *Johtamisen tilat ja paikat* (s. 54–78). Vantaa: Kansanvalitusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura.

Prohaska, T. R., Anderson, L. A. & Binstock, R. H. (2012). *Public Health for an Aging Society*. Baltimore, MD: JHU Press.

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. (2005). *Jaetun johtajuuden särmit*. Helsinki: Talentum.

Schreiber, C. & Carley, K. M. (2008). Dynamic network leadership. Leading for learning and adaptability. Teoksessa M. Uhl-Bien & R. Marion (toim.), *Complexity Leadership* (s. 291–332). Charlotte, NC: Information Age.

Smith, W. K. & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36, 381–403.

Snowden, D. (2002). Complex acts of knowing: Paradox and descriptive self-awareness. *Journal of Knowledge Management* 6: 2, 100–111.

Snowden, D. & Boone, M. (2007). A leader's framework for decision-making. *Harvard Business Review* 12, 68–76.

Stacey, R. & Griffin, D. (2005). *A complexity perspective on research organizations: Taking experience seriously*. London: Routledge.

Stähle, P., Sotarauta, M. & Pöyhönen, A. (2004). Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen. *Tulevaisuusvaliokunta. Teknologian arviointeja* 19. Eduskunnan kanslian julkaisu 6.

Suominen, K. (2009). *Consuming strategy the art and practice of managers' everyday strategy usage*. Academic Dissertation. Department of Industrial Engineering and Management Doctoral Dissertation Series, 2009/14. Helsinki University of Technology.

Säntti, R. & Koivunen, N. (2014). Työkaluja esimiesten ja johtajien työnohjaukseen. *Osviitta* 4, 4–7.

Uhl-Bien, M. & Marion, R. & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18, 298–318.

Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H. & Lindell, J. (2013). *Johtajana kaaoksen reunalla: kuinka selviytyä pirullisista ongelmista?* Helsinki: Gaudeamus.

Viitala, R. & Koivunen, N. (2011). Näkymiä johtajuuteen tulevaisuuden asiantuntijayhteisössä. Teoksessa R. Viitala, V. Suutari & M. Järnström (toim.), *Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista* (s. 161–184.). *Selvityksiä ja raportteja* 171. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Viitala, R. & Koivunen, N. (2014). Lähijohtaja henkilöstötyössä. Teoksessa R. Viitala & M. Järnström (toim.), *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet* (s. 151–171). *Tutkimuksia* 302. Vaasa: Vaasan yliopisto.

ANNASTIINA MÄKI (FT, KL) toimii johtavana konsulttina *Psycon Oy:ssä*. Hän luotsaa yritys- ja julkisorganisaatioiden kehittämishankkeita ja -ohjelmia, valmentaa ja coachaa johtoa sekä johtaa asiantuntijaorganisaatioiden johtamisen ja strategisen resursoinnin ratkaisuihin keskittyvää praktiikkaa. *Annastiina on väitellyt johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä Vaasan yliopistossa. Erityisinä intresseinä ovat lisäksi johtajuuden kehittäminen verkosto- ja matriisiorganisaatioissa, johtamisviestinnän vaikuttavuus, osallisuutta edistävät kehittämismetodit sekä tutkimuksen ja kehittämisen integrointi.*

e-mail: annastiina.maki@psycon.com, puh. +358 50 438 0118, twitter: annastiinamak

HENRYn kannatusjäsenet

Seuraavat yritykset tukevat hyvää suomalaista henkilöstöjohtamista ja antavat näin arvokkaan panoksen yhdistyksemme toiminnalle.

- Aalto University Executive Education Oy
- Accenture Oy
- Accountor HR Solutions Oy
- Adecco Finland Oy
- Aditro Enterprise Oy
- Admisol Oy
- AIG Europe Ltd. (Finland)
- ALM Partners OY
- Alma Media Oyj
- Amiedu
- Ammattien edistämislaitossäätiö AEL sr
- Ammattiopisto Luovi
- Arctia Management Services Oy
- Asianajotoimisto Castrén & Snellman Oy
- CGI Suomi Oy
- Cludator Oy
- Compass Human Resources Group
- Corporate Spirit Oy
- Cubiks Finland Oy
- Danske Bank A/S, Helsingin sivuliike
- Discendum Oy
- Dittmar & Indrenius Asianajotoimisto Oy
- Eduhouse Oy
- Edutech / Tampereen teknillinen yliopisto
- Eilakaisla Oy
- Elinkeinoelämän keskusliitto EK
- Eläkevakuutusosakeyhtiö Veritas
- Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia
- eTaika Oy
- FCG Finnish Consulting Group Oy
- FIBS Yritysvastuuverkosto
- Finla Työterveys Oy
- Fortum Oyj
- Galimatias Concept Oy Ab
- Haaga-Helia Oy Ab
- Haituva Innovations Oy
- HAUS Kehittämiskeskus Oy
- Henkilöstöpalveluyritysten Liitto ry
- HR4 Group Oy
- HRS Advisors Oy
- Humap Consultation Oy
- Hyria koulutus Oy
- Ilmarinen Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö
- Innolink Group Oy
- Innotiimi Oy
- Integrata Oy
- Invalidiliitto ry
- Keva
- Koja-Yhtiöt Oy
- KT Kuntatyöntajat
- Laura Rekrytointi Oy
- Laurea-ammattikorkeakoulu Oy
- LEAD Henkilöstöratkaisut Oy
- Liikenne- ja viestintäministeriö
- Luvata Pori Oy
- LähiTapiola Keskinäinen Vakuutusyhtiö
- Lääketeollisuus ry
- Lääketietokeskus Oy
- Management Institute of Finland MIF Oy
- ManpowerGroup Oy
- Markkinointi-Instituutti
- Mercuri Urval Finland
- Movendos Oy
- Nordiska Institutionen för vidareutbildning inom arbetsmiljöområdet - NIVA
- Novetos Oy
- Oikotie.fi Oy
- Opteam Yhtiöt Oy
- Oulun yliopiston kauppakorkeakoulu
- Oy Integro Finland Ab
- Pertec Consulting Oy
- POHTO Oy
- Procomp Solutions Oy
- Psycon Oy
- Puolustusvoimat
- QuestBack Oy
- Romana Management Oy
- Saranen Consulting Oy
- Savonia ammattikorkeakoulu Oy
- Siita Oy
- Smartum Oy
- Solaforce Oy
- Sovelto Oyj
- Suomalainen Lääkäriseura Duodecim
- Suomen Suoramainonta Oy
- Sympa Oy
- TAKK - Tampereen aikuiskoulutuskeskus
- Talent Vectia Oy
- Taloustutkimus Oy
- Telia Finland Oyj
- Terveystieteiden tutkimuskeskus (THL)
- Tieto- ja viestintätekniikan ammattilaiset TIVIA
- Tulli
- Turun yliopisto, Turun kauppakorkeakoulu, TSE exe
- Wakaru Oy
- Valtiovarainministeriö Valtionhallinnon kehittämisosasto
- Verohallinto
- VR-Yhtymä Oy
- Zalaris HR Services Finland



H•E•N•R•Y

Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry