

## Esipuhe

Alun perin kirjoitimme kirjamme vuonna 2004 tilanteessa, jossa organisaatiot ja niiden ympäristö olivat muuttuneet dramaattisella tavalla globalisaation seurauksena. Totesimme tuolloin, että kansainvälistyminen ja tietoteknistyminen olivat muuttaneet organisaatiot verkostonomaisiksi rakenteiksi ja työt olivat muuttuneet ajattelu- ja vuorovaikutustyöksi, jota tehdään usein uuden tekniikan välineiden avulla kansainvälisessä ympäristössä. Totesimme, että kaikki tämä on asettanut ihmisten jaksamisen koe- tukselle.

Nyt, hieman yli kymmenen vuotta alkuperäisen käsikirjoituksen tekemisen jälkeen, joudumme toteamaan, että organisaatiot ovat edellä kuvattujen muutosten lisäksi joutuneet kohtaamaan pitkän taloudellisen matalasuhdanteen tuomat haasteet ja näiden haasteiden kourissa ne ovat joutuneet saneeraamaan toimintaansa useita kertoja. Jatkuva muutospaine ja tarve leikata kustannuksia ovat heijastaneet synkän varjonsa työelämän päälle ja lisänneet työn kuormittavuutta.

Työelämään kohdistuneet tutkimukset ovat osoittaneet, että monilla työpaikoilla on hälyttäviä ongelmia. Kun työyhteisöjen henkilöstöresursseja on monin paikoin kustannussyistä leikattu, on jäljelle jääneiden työkuorma usein kasvanut kriittiselle tasolle. Tutkimukset ovatkin osoittaneet omalla vääjäämättömällä tavallaan, että varsin monet työssäkävät kokevat työssäjaksa-

misessaan olevan puutteita. On hälyttävää todeta, että tutkimusten mukaan noin kolmasosa työssäkäyvistä kärsii stressioireista.

Maassamme suoritetuissa arviointitutkimuksissa on osoitettu, että työyhteisöjen hyvinvointia voidaan kehittää menestyksekkäästi varsin monilla erilaisilla keinoilla. Kaikissa arvioinnin kohteena olleissa työpaikoissa, joissa oli saatu hyviä kokemuksia työhyvinvoinnin kehittamisestä, oli todettu, että johtaminen on keskeinen osa työhyvinvoinnin kehittämistä. Voidaankin perustellusti sanoa, että johtaminen on keskeisin työyhteisön hyvinvointiin vaikuttava tekijä. Johtaminen heijastuu kaikkeen, mitä organisaatiossa tehdään. Johtamisesta on lisäksi viime vuosina muodostunut keskeinen organisaation kilpailutekijä. Ei ole yhdentekevää, miten organisaatioita johdetaan.

Johtaminen itsekkin on ollut viime vuosina suurien muutospaineiden kohteena. Tällä hetkellä vallitseekin runsas joukko erilaisia johtamisnäkemystyöjiä, jotka kilpailevat keskenään esimiesten ja johtajien sieluista. Yksittäisen esimiehen on usein vaikea valita, millaista johtamisoppia hänen olisi työssään käytettävä.

Tämä kirja pyrkii kokoamaan ymmärrettävästi yhteen sen, mitä johtamisesta viimeaikaisten tutkimusten ja kokemusten perusteella voidaan sanoa. Kirjassa ei käsitellä esitettyjen näkemysten teoreettisia perusteita. Siitä huolimatta kirjassa esitetyt asiat perustuvat tutkimustuloksiin. Kirja kokoaaakin yleistajuisesti yhteen uudenaikaisen johtamisnäkemysten keskeisen sisällön.

Kirja on tarkoitettu esimiesten käyttöön. Se soveltuu kaikille esimiehille, jotka haluavat uudistaa omaa johtamisnäkemystään. Esimieheksi aikoville ja juuri esimieheksi siirtyneille kirja on välttämätöntä luettavaa.

Kirjassa korostetaan johtamisen ja työhyvinvoinnin läheistä yhteyttä. Johtaminen vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin suoranaisesti esimiehen johtamistyylin kautta. Johtaminen heijastuu kuitenkin työhyvinvointiin myös epäsuorasti muun muassa työpaikan ilmapiiriin, osaamisen kehittämisen ja tehtävien sisältöjen kautta.

Olemme monille tahoille henkisesti velkaa siitä tekstistä, jonka olemme omiin nimiimme kirjanneet. Emme ole maininneet kirjassamme lähteitä, vaikka hyvin tiedämme lainanneemme monista suunnista. Työskentelyämme ovat monin tavoin tukeneet lukuisat henkilöt. Haluamme lämpimästi kiittää heitä jokaista.

*Pauli Juuti ja Antti Vuorela*