



Neljäs vaihtoehto: työyhteisö tietämyksen uusintajana

Yhteisöllinen johtaminen

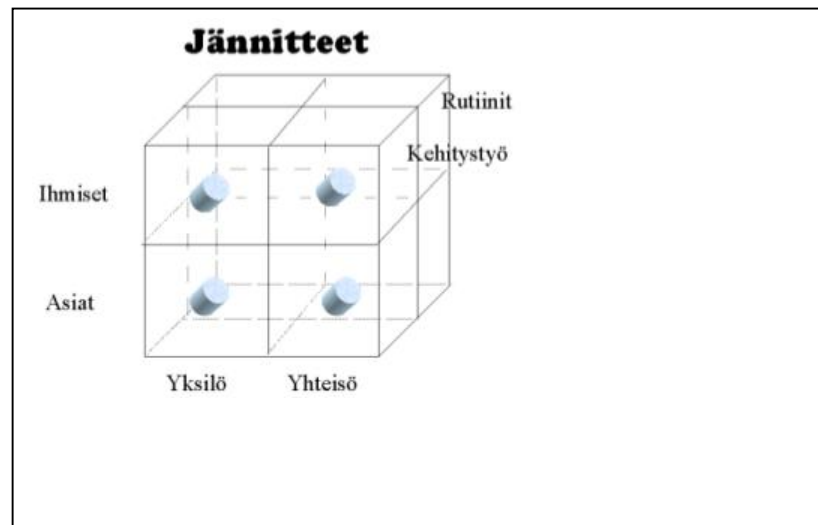
(C) Kari Pääskynen, 16.1.2002-18.8.2005-18.8.2008

Ydinajatus

Johtaminen on palvelua, jonka tuloksena organisaation ulkopoliittikka varmistaa selviytymisen tässä ja tulevassa toimintaympäristössä ja organisaation sisäpolitiikka takaa onnistumisen ulkopoliittikkassa. Johtaminen on palvelutyötä. Henkilöstö, kollegat ja ulkoiset asiakkaat ovat johtoportaana asiakkaita. Johtaminen on siis työtä asiakkaan haasteiden ja ongelmien ratkaisemiseksi yhdessä asiakkaan kanssa.

Esitän tässä artikkelissa neljä erilaista johtamisen tapaa ja näkökulmaa. Voimme havaita johtamisen keskittyvän 1) yksilöihin tai 2) asiaan ja asemaan tai 3) yhteisön hyvinvointiin ja ihmisten jaksamiseen tai 4) työyhteisöön tietämyksen uusintajana.

Perustelen, miksi näkökulmista neljäs, yhteisöllinen johtaminen saattaa tulevaisuudessa olla synteesi erilaisten painotusten välillä. Painotukset koskevat ristiriitaisia suhteita: yksilö – yhteisö, asiat – ihmiset, arjen rutiinit – kehitystyö.





Sisältö

Mistä on kysymys?.....	4
Organisaatiot johtamisen näyttämöitä.....	5
Jäsenyys organisaatiossa ja työyhteisössä.....	5
1. Keskiössä yksilö - Johtaminen yksilön persoonallisena ohjauksena	6
2) Keskiössä asia ja asema - Johtaminen asioihin ja asemaan keskittyvänä johtamisena	6
3) Keskiössä työyhteisön ilmapiiri ja ihmisten jaksaminen - Johtaminen hyvän ilmapiirin ja työssä jaksamisen varmistajana	7
Yhteisöllinen johtaminen - neljäs vaihtoehto	7
Systeeminen työote	8
Suuntaamisen ongelma	11
Hajeen torjuminen.....	12
Yhteisö on itseisarvoinen ja ei sitä ole	12
Yhteisöllisen johtamisen haasteet	15
Perususkomukset	15
Kokonaiskäsitys arjessa.....	19
Mahdin ja haurauden tunnistaminen ja ymmärtäminen	22
Tapahtumien ja kohtaamisten lukutaito.....	23
Suostumisen rajat	23
Yksintekijästä joukkueen valmentajaksi	25
Keulahahmona verkostoissa	26
Määräyksistä sovittuihin tuloksiin.....	26
Tulospoikkeamien hallinta	27
Palautesilmukka.....	28
Jatkuva parantaminen ja uudistaminen.....	30
Lopuksi	31
Lähteitä.....	33



Mistä on kysymys?

Yksilöllisyys on ollut viime vuosina keskeinen lähtökohta myös organisaation johtamisessa ¹. Halutaanhan suoritusten johtamisella parantaa kilpailukykyä ja tulospalkkioilla motivaatiota. Tavoitellaanko yhteisöllisellä johtamisella jotakin muuta? Mitä yksilökeskeisyys varsinaisesti on ollut? Ihmisen itseisarvon ja ainutkertaisuuden tunnustamista vai kunkin ihmisen motiivien miehittämistä milloin minkäkin uhrin antamiseksi?

Henkilöstötilinpäätökset, suorituskyvyn arvioinnit, tulosjohtaminen kehityskeskusteluineen ja lukuisat muut johtamisen välineet perustuvat kunkin henkilöstön jäsenen yksilöllisten piirteiden, lahjojen ja taitojen hyödyntämiseen. Yksilöt ovat keskiössä. Yksilöt luovat omaa menestystarinaansa ja kartuttavat portfolioitaan. Organisaation johto odottaa, että yksilöt alkavat samaistaa organisaation päämäärät omiksi päämääräkseen.

Jos yksilö ei suoriudu tehtävistään, hän saa lähteä, ajatellaan monissa organisaatioissa. Kilpailukyvyistä on tullut tärkein arviointiperuste silloin kun verrataan organisaatioita tai kun rekrytoidaan ihmisiä.

Osakkeenomistajien intressit tai julkisen sektorin säästötavoitteet voivat jopa ohittaa palkatun johdon yritykset varmistaa kehitystyöllä toiminnan tehokkuus ja laatu asiakkaiden kannalta. Nekin, jotka eivät hyväksy väitettä kilpailukyvyn tai säästämisen etulyöntiasemasta, nielevät väitteen ja pysyttelevät mukana speaktaakkelissa ². Tärkeintä on näkyä, olla esillä, menestyä. ”Se mikä näkyy on hyvää ja se mikä on hyvää näkyy” ³.

¹ Koulutuksen maailmassa yksilökeskeisyys on kautta aikojen ollut keskiössä. Jokaista houkutellessa elinikäisen oppimisen kontekstissa luomaan oma, menestymistä myyvä ja esittelevä portfolionsa. Koulutuksesta ei välttämättä saada käsitystä, jonka mukaan tietojen ja taitojen jakaminen yhteisessä hankkeessa on työelämässä keskeinen haaste. Yksilöllisten suoritusten arviointi tukee myös vallankäyttöä. Oppija saa koulutuksesta kokemuksen, että kannattaa pitää huolta vain omasta menestyksestään ja että hajoita ja hallitse –periaatteessa ei ole mitään kovin epätavanomaista tai ongelmallista. Kun nuori oppija tulee työelämäänsä, hänen pääkiinnostuksensa ei ole se, miten hän voi lahjoittaa oman osaamisensa toisten käyttöön vaan se, mitä etuja hän voi henkilökohtaisesti saada ja kuinka toiset voivat häntä auttaa urakehityksessä. Jokaisesta tulee sinulle – minulle –pelin taitava pelaaja, jos voimavaroja riittää tai jos kykenee tilannetta problematisoimatta pysymään pelissä mukana.

² Siltala, Juha. 2001. Yhteiskuntapolitiikka on tyypistynyt rahapolitiikaksi. Helsingin Sanomien Vieraskynä – artikkeli maanantaina 31.12.2001.

³ Agamben, Giorgio. 1995. Tuleva yhteisö. Suom. Jussi Vähämäki. Gaudeamus, Tampere, s. 73.



Johtaminen palveluna eikä käskyttämisenä merkitsee oven avaamista yhdenvertaisille, ajattelukykyisille ja itsenäisiä valintoja tekeville yksilöille. Samassa oven avauksessa johto saa huonon uutisen: sen on suostuttava kuuntelemaan moniäänisen yhteisön aluksi hapuilevia ja jopa asiantuntemattomia kannanottoja, päästävä aistimaan työyhteisön sydänäänät.

Organisaatiot johtamisen näyttämöitä

Johtaminen tapahtuu organisaatiossa. Organisaatiot ovat hierarkkisia rakenteita, joille on määritelty jossakin joku tarkoitus. Hierarkkisen rakenteen mukaan kullakin organisaation jäsenellä on rajattu asema ja tehtävä. Johtotehtäviin liittyy vastuu rajatusta tuloksesta ja vastuun mittainen valta vaikuttaa asioiden menoon ja ihmisten toimintaan. Joskus valta ja vastuu eivät ole kuitenkaan oikeassa suhteessa keskenään. Joskus otetaan vastuuta yli omien voimavarojen. Ja joskus käytetään auktoriteettiasemaan perustuvaa valtaa niin paljon, että joka päivä lunastettava oikeutus johtajuuteen tulee kiistanalaiseksi ja johtajan toiminta tulkitaan mielivallaksi.

Organisaation johto voi itse vaikuttaa siihen, pysyykö organisaatio vallankäytön näyttämönä vai kehittykö organisaatiosta pikemminkin laiva, joka purjehtii aavalla tapahtumien merellä.

Jäsenyys organisaatiossa ja työyhteisössä

Organisaation jäsenyys perustuu työsopimukseen tai luottamusasemaan. Työyhteisö on ryhmän jäsenten tulkinta sosiaalisista suhteista. Luottamushenkilöjohto saa valtuutuksensa demokraattisessa valintaprosessissa. Virkamiesjohto tekee työsopimuksen kuten tekevät hänen alaisinaan toimivat työntekijätkin työnantajansa kanssa. Organisaatio on historiallisesti muovautunut omanlaisekseen, mutta sen peruspiirre säilyy: kyse on ennalta kuvitellusta tavasta saavuttaa yhdessä jokin tarkoitus⁴.

⁴ Tietenkin organisaatiota koskevat representaatiot – tavat nähdä organisaatio tietynlaisena – vaihtelevat, mutta empiirisiin tutkimuksen kohteina tunnistamme organisaatioissa tavoiteasettelun, toimintaa koskevat säännöt, hierarkkisen tehtäväjaon ja tehtäviin liittyvän vallan ja vastuun, ks. Glegg, Stewart R and Hardy, Cynthia. Introduction. Organizations, Organization and Organizing teoksessa Clegg, S.r. & Hardy, C & Nord, W.R. (ed.) 1997. Handbook of Organization Studies. Sage Publications, London, s. 3-5).



Yhteisö on organisaation jäsenten keskenään luoma ja kokema sosiaalisten suhteiden todellisuus. Tavallisin tilanne on se, että tulemme johonkin työyhteisöön, joka on valmiiksi olemassa, siis annettu realiteetti. Luotu ja koettu todellisuus, johon viitataan, on kollektiivinen, yhteisesti jaettu tulkinta eletyistä sosiaalisista suhteista. Tulkinta on samalla pienin yhteinen nimittäjä, sillä yksilölliset käsitykset organisaatiossa koetuista sosiaalisista suhteista vaihtelevat ⁵. Saman työyhteisön jäsenet puhuvat monista asioista samoilla sanoilla ja monissa työyhteisöissä toimii oma alakulttuurinen mikrokieli, jonka ilmaisuja usein vain jäsenet ymmärtävät.

Yhteisön johtaminen merkitsee, että asioiden johtamisen ohella johtaja vaikuttaa koko työyhteisöön. Miten kukin johtaja ymmärtää ihmisten ja ryhmien johtamista koskevan tehtävänsä?

1. Keskiössä yksilö - Johtaminen yksilön persoonallisena ohjauksena

Yhdelle johtajalle kyse voi olla kunkin yksilön persoonallisesta ohjauksesta. Yhteisö on johtajalle toissijainen – yhteisö on yksilöllisten kohtaamisten kulissi, ei juuri enempää. Alexander Dumasin kerrotaan perustaneen kirjailijayrityksen, jossa kirjailijat kirjoittivat Dumasin nimiin teoksia. Voi kuvitella, että yhteisöllisyydestä olisi tässä tapauksessa pelkästään haittaa; yksilöllinen, persoonallinen ohjaus on saattanut soveltua parhaiten. Dumasin tapausta voitaneen verrata atk-ohjelmatalon tilanteeseen, jossa kukin työntekijä vastaa omasta modulistaan isossa ohjelmistoprojektissa. Ilmeisesti moniammatillisia tiimejä koetetaan joissakin tapauksissa johtaa yksilöllisen ohjauksen periaatteella, luultavasti heikoin tuloksin. Moniammatillisten tiimien perustehtävästä ⁶ seuraa, että tällainen ryhmätoiminta vaatii yhteisöllistä johtamista.

2) Keskiössä asia ja asema - Johtaminen asioihin ja asemaan keskittyvänä johtamisena

Toiselle johtajalle yhteisön johtaminen merkitsee, että ihmiset eivät saa liiaksi liittoutua keskenään vaan kohottaa katseensa ylöspäin, johtajaan. Näin toimiva johtaja käyttää hajoita ja hallitse –johtamistapaa. Periaatteessa jokainen kahdenkeskinen johtajan ja alaisen kohtaaminen voi vahvistaa hajoita ja hallitse –tyyliä, jos puheeksi otetaan kahdenkesken koko työyhteisöä koskevia asioita tai varsinkin toisia työntekijöitä koskevia

⁵ Vrt. Clegg et al. toimittamassa teoksessa Tenbrunsel, Ann E et al. artikkelia Cognitions in Organizations (313-337).

⁶ Moniammatillisten tiimien tyypillinen perustehtävä on monitahoisten, poikkiammatillista ja –tieteellistä tietämystä vaativien ja varsin ennustamattomien prosessien toteuttaminen asiakkaiden haasteiden ja ongelmien ratkaisemiseksi. Vrt. Kirjonen, Juhani et. al. (toim.) 1997. Muuttuva asiantuntijuus. Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.



pohdintoja. Suosikkien ja ulkopiiriläisten sekä klikkien esiintyminen lienee varma merkki hajoita ja hallitse –johtamistavasta.

3) Keskiössä työyhteisön ilmapiiri ja ihmisten jaksaminen - Johtaminen hyvän ilmapiirin ja työssä jaksamisen varmistajana

Kolmas johtaja ymmärtää tehtäväkseen pitää yllä hyvää työilmapiiriä ja työssä jaksamista. Hän kokoakin aika ajoin ihmisiä yhteen puhumaan asioista ja pitää tärkeänä kuunnella ihmisten huolia. Hän ymmärtää ihmiset tärkeänä ellei tärkeimpänä voimavarana ja arvostaa heitä ihmisinä.

Neljäs mahdollisuus on soveltaa yhteisöllistä johtamista. Yhteisön johtaminen voi siis edellistä tiivistäen olla

yksilöiden johtamista yhteisössä

oman aseman ja asioiden johtamisen varmistamista hajoita ja hallitse – tyyllillä

huolehtimista yhteisön ilmapiiristä ja kunkin yksilön jaksamisesta

yhteisöllistä johtamista. Keskiössä on tietämystä uusintava työyhteisö.

Yhteisöllinen johtaminen - neljäs vaihtoehto

Yhteisöllisen johtamisen keskiössä on tietämystä ⁷ uusintava työyhteisö. Yhteisöllinen johtaminen on johtamiskäytäntöä, joka

lujittaa sosiaalisia suhteita (me-tietoisuutta, luottamusta ja avointa viestintää) soveltamalla systeemisyyden periaatetta ⁸.

suuntaa kutakin työyhteisön jäsentä toimimaan koko yhteisön hyväksi

⁷ Tietämys on tässä laajassa merkityksessään elämäkokemusten, tietojen, taitojen ja arvokasta koskevien näkemysten kokonaisuus. Tietämyksen uusintaminen ilmenee uusina tuotteina, palveluina tai toimintatapoina.

⁸ Osista koostuva kokonaisuus on tavallinen systeemi –sanan ymmärrys. Systeemisyydestä saatetaan väittää, että kaikki vaikuttaa kaikkeen. Näin esim. Hannakaisa Länsisalmi Työterveyslaitoksen tiedotuslehdessä, ks. <http://www.occuphealth.fi/ttl/tiedotus/tyoterv/496/hanna.htm>



vähentää ilmiöitä ja prosesseja, jotka haavoittavat keskinäistä yhteistyötä ja sen vaikuttavuutta

tähtää yhteisöllisen tietämyksen uudistamiseen ja tätä kautta parempaan kilpailukykyyn (yritykset) tai aseman oikeuttamiseen (julkisen sektorin yksiköt) parannuksilla ja uusilla tuotteilla ja palveluilla ⁹

Yhteisöllinen johtaminen on osa työorganisaatioiden kehittämistä. Teema ei ole ollut kovin seksikäs kovan teknologiapolitiikan ja kaikkea välinearvoistavan ajattelutavan kulttuurissa ¹⁰.

Yhteisöllinen johtaminen –teemaan liittyvät kirjallisuudessa esiintyvät termit jaettu johtajuus, osallistava johtaminen sekä yhteistoiminnallinen johtaminen (tai: pedagoginen johtaminen)¹¹.

Systeminen työote

”Naapuritiimin tumpelot, viereisen osaston sählääjät ja yläkerrat viisastelijat ovat yksikkömme ongelma – muuten meillä menisi oikein hyvin.”

”Jos ylin johto ymmärtäisi, millaista työmme täällä ruhonjuuritasolla on, asiat hoituisivat.”

”Joo, kyllä meillä noin yleensä syntyy laadukasta palvelua. Mutta kun osastollamme on toi Solja, jonka kanssa ei kukaan tule toimeen.”

”- Puhutaankos teillä toisista selän takana pahaa? – Tietty, sehän on tavallista joka paikassa!”

⁹ Nonaka, Ikujiro and Takeuchi, Hirotaka. 1995. The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, Oxford.

¹⁰ Vrt. Alasoini, T., Kyllönen, M. & Kasvio, A. (toim.): Työelämän innovaatiot - väline kilpailukyvyn, hyvinvoinnin ja työllisyyden edistämiseen. Helsinki 1997.

¹¹ Jaettu johtajuus merkitsee, että yhteisöllisen johtamistavan vaikutuksesta kukin työyhteisön jäsen tietää vastuunsa ja kantaa sen yksittäisissä asioissa ja koko työyhteisössä. Osallistava johtaminen ilmestyi 1980-luvulla keskusteluun. Yhteisöllinen johtaminen ymmärrettiin vaikutusmahdollisuuksien tarjoamiseksi henkilökunnalle yhteistoimintamenettelyjen vakiintuessa ay-liikkeen vaatimista muodoista osaksi työyhteisöjen arkea. Yhteistoiminnallinen johtaminen on osa yhteisöllistä johtamista. Yhteistoiminnallinen johtaja kehittää ja soveltaa erilaisia prosesseja, jotka edistävät uuden tietämyksen luomista ja soveltamista yhteisössä. Vrt. Stähle, Pirjo ja Grönroos, Mauri. 1999. Knowledge management - tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. WSOY, Ekonomia-sarja, Porvoo.



Esimerkit kertovat sanojan oman, ahdistavan ja pahan olon viskaamisesta toisten niskaan. Esimerkit kertovat mielivallasta ja vastuuttomuudesta.

Systemisyys on johdonmukaista (siis systemaattista) vastuunottamista kokonaisuudesta (siis monien osatekijöiden sisäisistä ja välisistä riippuvuuksista toimintajärjestelmässä eli systeemissä).

Vastuuta kokonaisuudesta ja omasta osuudesta voinee ottaa ihminen, joka

on pienestä pitäen voinut rakkauden kannattelemana käsitellä tekemisensä avonaisesti

on onnistunut hänelle tärkeissä asioissa ja saanut siitä läheisimmiltä ihmisiltä kohdallista palautetta ja löytänyt tällä tavoin arvokkuuttaan

voi tukeutua tärkeisiin ihmisiin kun tarvitsee apua

voi siirtyä joustavasti yhdestä kontekstista toiseen (esimerkiksi taide- ja liikuntaharrastuksiin, eri tietämyksen alueille, eri kulttuureja edustavien ihmisten kanssa vuorovaikutukseen jne) ¹².

Me-tietoisuus viittaa ryhmässä ¹³ syntyvään todellisuuskuplaan: kukin yhteisö muodostaa omanlaisensa arvojen, normien, periaatteiden ja suhtautumistapojen mallin, joka perustelee yhteisön oikeassaolemisen ja maailmatulkinnan muihin verrattuna. Systemisyys joutuu kriisiin, jos

¹² Juha Siltala: "Lapsi ottaa omikseen vanhempien tunteita, joita ei kykene psyykkisesti käsittelemään. Hän ei voi parantaa vanhempiensa sisäisiä ja keskinäisiä ristiriitoja, ainoastaan panna niitä tiedottomasti näyttämölle omassa elämässään. Sisäistettyä käyttäytymiskaavaa ja hyväksikäyttöä toisen jäteastian ei voi tiedostaa, jos trauma on ylivoimainen; ahdistus, syyllisyys tai pelko muuttaa idealisoitua kuvaa kaikkivaltiaista vanhemmista vaikeuttavat asiaa edelleen. Riippuvuus tuottaa häpeää ja vihaa, mutta samalla sitoo ne, joten rakennelma pönkittää itseään". Siltala, Juha. 1994. Miehen kunnia. Modernin miehen taistelu häpeää vastaan. Otava, Helsinki, s. 40. Itsetutkistelu onnistuu, jos itseä ei uhata. Kasvattamalla itsestä tietoyhteiskunnan verkottunut ja tulosvastuinen menestyjä elinikäisen oppimisen avulla ja jatkuvan muutoksen maailmassa pääsemme mahdollisuudesta palata itseemme, omaan projektiimme tulla siksi arvokkaaksi mitä jo olemme. Ilman syvästi persoonallista, psyykeä eheyttävää itsen silleenjättämistä sellaiseksi joka on, joudumme mukaan kovaan pudotuspeliin, jossa parhaimmat pärjäävät paikallisista siteistä vapautuneina, isäntöinä globaalien virran ajopuina. Usein ihminen saa ensimmäisen tuomion pudotuspelissä omalta itseltään. Vrt. Siltala, Juha. 1999. Valkoisen äidin pojat. Siveellisyys ja sen varjot kansallisessa projektissa. Otava, Helsinki, s. 11.

¹³ Ks. Pursiainen, Terho. 1993. Tulevaisuus kriisissä. Kirjapaja, Juva. Joskus ryhmän käsitykset ja vuorovaikutussuhteet näyttävät johdolle, esimerkiksi hallitsevalle valtaeliitille, rihmastoksi, joka on ennustamaton ja vaarallinen. Jo Aristoteles tunnisti hallitsijoiden pelon rahvaan valtaa, tuota vaarallista lohikäärmettä kohtaan. Vrt. Deleuze, Gilles. 1992. Autioma. Oy Gaudeamus Ab. Todellisuuskupla voi olla ryhmälle elintärkeä, turvallinen koti: jaetaan yhteisiä arvoja, koetaan samatietsuutta. Joskus koti muuttuu saarekkeeksi pahassa maailmassa, vieraiden ja muukalaisten keskellä. Ks. Isaacs, William. 2001. Uraauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Käännös: Maarit Tillman. Kauppakaari. Jyväskylä. Isaacs tarkastelee todellisuuskuplaa välttämättömänä dialogin edellytyksenä, kontainerina, jonka Tillman on suomentanut säilöksi.



ryhmässä ei synny korkeaa moraalia, ja jos ryhmä toisaalta lukittuu moraalisiin, jolla pienikin poikkeama tulkitaan synty-sanalla syyllisyydeksi ja totalisoidaan kaikki samaan kaavaan – ulkona olevan pahan maailmankin pelastamiseksi.

Yhteisöllisesti johtava esimies lujittaa systeemisyyttä esikuvallaan. Hän toimii kokonaisuudesta käsin, kantaa itselleen kuuluvan vastuun ja hylkää syyllistävät, leimaavat ja lannistavat käyttäytymistavat. Yhteisöllinen johtamistapa auttaa hylkäämään toisten ihmisten syyllistämiseen tai muuttamiseen tähtäävät odotukset ja palaamaan oman, yksilöllisen toimintatavan tarkistamiseen. Itseensä viittaavat ihmiset kykenevät erillisyyteen. Heitä ei saa vietellyiksi näennäiseen samanmielisyyteen.

Systeemisyyden oppimisessa luopuminen, poisoppiminen lienee ratkaiseva ja omakohtainen projekti. Selän takana puhuminen on ensimmäisiä asioita, joita olen suosittanut lopettamaan. Oman arvokkuuden palauttaminen tarvitaan lähtökohdaksi ennenkuin mieli avautuu Toiselle kunnioittavana ja tilaa luovana. Toinen lähtökohta on yhtä haasteellinen: on käännettävä katsomaan maailmaa, jossa kukaan ei ole vain väline, ja on luovuttava maailmasta, jossa kaikki on kaupan ja jossa kärsivällisyydenkin pitää saada heti. Seuraavasta taulukosta (seuraava sivu) näemme, mistä on kaiketi luovuttava ja mitä opittava tilalle, jotta kykenisimme yhteisölliseen johtamiseen (itseemme ja toisten seurassa).

Taulukko 1.

Opi pois	Opi tilalle
Toisten motiivien miehittäminen, toisten taivuttelu omalle kannalle	Toisten motiivien ymmärtäminen ja sovittaminen yhteen omien motiivien kanssa
Erilaisen kummeksuminen ja tunnetasoinen vieroksuminen. Vaikeneminen uuden ja oudoksi koetun edessä.	Erilaisen selvilleottaminen ja älyllisesti utelias ymmärtäminen. Kysyminen ja tarkentaminen oudoksi koetun edessä.
Löyhä puhuminen niitä näitä asiasta, joka on esillä	Tiukka keskittyminen asiaan sitä prosessimaisesti jäsentäen ja päätyen selkeään sopimukseen siitä, mitä tehdään, kuka, milloin ja kuinka raportoiden
Odotus, että kyllä joku hoitaa ja valmistelee	Odotus, että pääsee antamaan oman panoksensa asian hoitamiseksi ja ottamaan vastuita yhdessä sovittavalla tavalla
Syyllisen etsiminen, kun jotain	Yhteisen prosessin selvittäminen,



poikkeavaa tapahtuu	kun jotain poikkeavaa tapahtuu
---------------------	--------------------------------

Suuntaamisen ongelma

Yhteisöllinen johtaminen on käytäntö, joka suuntaa kutakin työyhteisön jäsentä toimimaan koko yhteisön hyväksi. Suuntaamisen tiedollisia välineitä ovat tulevaisuuksien kuvittelu, perustehtävän asettaminen, päämäärien ja niihin johtavien reittien eli toimintalinjojen määrittely sekä lopulta jatkuva toteutus ja sen arviointiin perustuva suunnan tarkistaminen. Mielikuva purjehtimisesta – samalla reittiä kartoittaen – ei liene aivan tuulesta temmattu.

Autoritaarisessa johtamisessa suunta ja tarkoitus saadaan ylhäältä. Visio, missio, strategiat – muutisanoja kaikki – kuullaan tiedoksi ja niihin sitoudutaan. Minimissään osallistava johtaminen on tätä: ”annetaan” työntekijöille tietoa ja odotetaan vaivan palkaksi ”sitoutumista”. Johtaminen on tässä kontekstissa ”sitouttamista”. Jos yksilöiden suoriutuminen on lisäksi perimmäinen johtamistavoite, mistään yhteisöllisestä, joukkueen voitontahdoksi kohoavasta intohimosta ei voitane puhua. Yhteisöön saattaa syntyä menestyjien luokka ja häviäjien luokka. Erilliset, itsenäistä ajatteluaan vaalivat vastuulliset harkitsevat poislähtöä.

On ilmeisesti kiistanalaista, voiko moniammatillinen tiimi tai vastaava ylipäänsä kehkeytyä yhteisönä, jos se valjastetaan opittuun avuttomuuteen ylhäältä jaetuilla tiedoilla organisaation tarkoituksiperistä. Suuntaamisen liikevoima saadaan intohimoisen asioiden pohdinnan ja keskustelun kautta.

Yhteisöllisesti johtava esimies tietää, että jokainen vaikuttamisteko on puuttumista yhteisön dynamiikkaan. Esimies tietää, kuinka merkittävä hänen persoonallinen roolinsa on tilanteessa. Kuinka siis ilmaista yhteisössä – asemapaikastaan käsin – omia käsityksiä, jotka aika usein saattavat olla pitemmälle jäsentyneitä kuin työntekijöiden käsitykset? Jos epäonnistutaan, työntekijät ajattelevat, että ne saavat tehdä jotka ovat homman keksineetkin. Lienee ainoa keino saada työntekijä tajuamaan, että häneltä toivotaan kannanottoa siitä, mikä on yhteisölle hyväksi. Vastuuta voi vaatia vasta kun se on jo saatu kannettavaksi ¹⁴.

¹⁴ Tiimityöprojektien vertailevassa selvityksessä todetaan: ”Henkilöstön vakuuttaminen kehitystarpeista koettiin erittäin vaikeaksi, jos suurin osa henkilöstöstä oli työnsä tuloksiin ja työyhteisöönsä tyytyväisiä. Kehittämistarpeita ei havaita, eikä niitä koeta olevan, jos toimintaprosesseja ei ole kartoitettu ja mitattu tai



Hajeen torjuminen

Yhteisöllisen johtamisen käytännössä on tarkoitus vähentää ilmiöitä ja prosesseja, jotka haavoittavat keskinäistä yhteistyötä ja vaikuttavuutta. Organisaatiossa organisoinnilla haetaan järjestystä. Työyhteisön sosiaalinen arki, koulutus ja oppiminen luovat epäjärjestystä, epämääräisyyttä.¹⁵ Esimiehen vaativa rooli on tukea kaikkea sitä, mikä luo vakautta, turvallisuutta ja jatkuvuutta. Yhtä keskeinen rooli on pyydystä uusia näkökulmia, toimia paarmana ja auttaa pistoilla kyseenalaistamaan vanhaa, luutunutta ja tehotonta.

Esimies ja hänen ajattelunsa on kenties ymmärrettävissä majakaksi, joka auttaa pysymään sovitussa suunnassa. Esimies, joka on valinnut auktoritatiivisen ylhäältä alas –johtamistyylin, saattaa joutua siltapilariksi, jonka tyrskyt aikaa myöten kuluttavat poikki.

Joissakin työyhteisöissä on pitkään jatkunut epäsopu ja klikkiytyminen tuottanut hajeen - vuotavan veneen ongelman. Ehditään vain jakaa oksanreikävuoroja, syyllistää muita ja säntäillä ongelmasta toiseen, sillä jokainen ratkaisu siittää uusia ongelmia.

Yhteisö on itseisarvoinen ja ei sitä ole

Kun ihmiset ryhmäytyvät ja ryhmästä kehkeytyy tavoitteellinen työyhteisö, yhteisö on olemassa sosiaalisten suhteiden todellisuutena jäsenilleen riippumatta organisaatiosta ja sen johdosta. Tästä johtuu, että jokainen esimiehen vaikuttamisteko on tietyssä mielessä väliintulo, interventio itseohjautuvaan yhteisöön. Onhan esimies useimmiten työntekijöiden kokemusmaailmassa jotakin joka edustaa vierasta, Toista (herratasoa). Paradoksaalista on viime vuosina ollut se, että organisaatiot ovat koettaneet luoda itseohjautuvia ryhmiä / tiimejä tunnistamatta, että tällainen itseohjautuva rihmasto on aidosti olemassa jo. Yhteisön itseisarvoisuutta ja itseohjautuvuutta ei voida kiistää, mutta ne voidaan

ihmisillä ei ole kokonais käsitystä siitä, mitä organisaation eri prosesseissa tapahtuu. Jotta ihmiset sitoutuivat kehittämistyöhön ja kokisivat sen tarpeelliseksi, tarvitaan esimerkiksi tietoa asiakastytyväisyydestä ja sisäisistä virhekustannuksista". Eikö sitaatti kerro siitä, että ulkopuolisiksi päätöksenteon ytimeistä itsensä kokevat työntekijät vastustavat *apriori* ylhäältä langetettuja, mutta heitä koskevia uudistuksia? Vartiainen, Matti, Pirskanen, Saara, Palva, Anna, Simula, Tiina. 2000. Tiimityöprojektien vaikutukset ja onnistuminen. Kansallisen työelämän kehittämisohjelma. Raportteja 10. Helsinki, s. 62-63.

¹⁵ Em. Clegg et al. teoksessa Karl E. Weick ja Frances Westley tarkastelevat artikkelissaan organisaation oppimista ja siihen liittyviä probleemoja järjestyksen ja kaaoksen käsitteiden pohjalta. Hajeen näkökulmasta työyhteisö lienee potentiaalinen uhka järjestykselle. Uhkaa ei kuitenkaan kyetä torjumaan tai ottamaan hallintaan määrittelyllä. Vaihtoehdoksi jää heittäytyminen mukaan arjessa tapahtuviin kohtaamisiin.



väliintuloilla saattaa kriiseihin tai auttaa kukoistamaan. Tietämyksen uudistamiseen tähtäävät prosessit ratkaisevat tätä ristiriitaa, jos niin halutaan.

Organisaation kannalta työyhteisö on toisaalta myös väline. Kuten Nonaka & Takeuchi (emt.) osoittavat, yhteisön monitahoinen tietämys, elämäkokemus ja energia voidaan saada organisaation käyttöön. Tämä on ehkä mahdollista vain silloin, kun tietämyksen uudistamiseen tähtäävät prosessit ovat aidosti yhteisön jäsenten omakohtaisia ja yhteisiä valintoja.

Yhteisöllisesti johtava esimies tähtää yhteisöllisen tietämyksen uudistamiseen ja tätä kautta parempaan kilpailukykyyn (yritykset) tai aseman oikeuttamiseen (julkisen sektorin yksiköt) parannuksilla ja uusilla tuotteilla ja palveluilla. Tarvitsemme välineitä, tietoja ja taitoja uudistamisprosessin läpiviemiseen. Jos onnistumme, sinänsä itseisarvoiset yhteisöt tulevat nykyistä paremmin organisaation voimavaraksi ja onnistumista selittäväksi tekijäksi.

Nyt kansallinen painopiste lienee kovassa teknologiapolitiikassa, ei työelämän sisällöllisessä kehittämisessä ja uusintamisessa.¹⁶ Sisällöllisen ja yhteisöllisen kehitystyön sijaan hankkeissa ovat esillä teknologian ohella muodot (formaatit)¹⁷.

Seuraavassa taulukossa kuvataan neljän erilaisen johtamistavan eroja ja yhtäläisyyksiä (seuraava sivu).

¹⁶ Vielä olemme kaiketi kulttuurivaiheessa, jossa informaatioteknologia hallitsee keskustelua ja johon kehityssuunnitukset kohdistuvat. Tietämyksen uudistaminen inhimillisten voimavarojen avulla pilkistää jo esille. Ks. Stähle, emt. s. 10.

¹⁷ Esimerkiksi Savon Sanomat julkaisi 15.1.2002 Mikkelistä uutisen: Uusi yritys Etelä-Savon osaamiskeskukseksi. Tarkoituksena on saada matkailun osaamiskeskushanke sisäministeriön valtakunnalliseen ohjelmaan. Avaintermi uutisen mukaan ovat verkostotalous, verkkopalvelut, palveluketjujen hallinta, konsepti, teknologian siirto ja workshop.

Taulukko 2

Näkökulmat / johtamisen mallit	1. Keskiössä yksilö	2. Keskiössä asia ja asema	3. Keskiössä työyhteisön ilmapiiri ja ihmisten jaksaminen	4. Keskiössä uusintava työyhteisö
Johtoajatus	Tulos perustuu kunkin yksilön huippuosaamiseen ja suorituskykyyn	Tulos perustuu rationaaliseen asioiden hoitamiseen	Tulos perustuu työyhteisön hyvinvointiin	Tulos perustuu yhteisön kykyyn uudistaa tietämystään
Perusarvot	Kilpailukyky; yksilöllisyys	Kilpailukyky; tehokkuus; auktoriteetti	Kilpailukyky; toimiva yhteistyö; ihmisen kunnioittaminen	Autonomiaan perustuva selviytymiskyky; moniäänisyys; tietämyksen uusintaminen
Työyhteisön merkitys	Kulissi yksilöllisille menestystarinoille	Monitahoinen ja vaikeasti jäsennettävä osatekijä, usein uhka	Ratkaiseva menestystekijä	Voimavara ja maailma, jossa luodaan tulevaisuutta
Johtamisen perustehtävä	Varmistaa, että paras osaaminen on käytössä ja että kukin tekee huippusuorituksia	Hoitaa tehokkaasti vastaantulevat asiat; luoda vakautta jämäkällä auktoriteetilla	Edistää hyvien tulosten rinnalla koko työyhteisön hyvinvointia	Toimia soihtuna ja katalyyttina, jotta itseohjautuvat ihmiset ja ryhmät päätyisivät innovatiivisiin tuloksiin uuden tietämyksen avulla
Työntekijän osa	Myydä tieto omasta suorituskyvystään, antaa siitä vakuuttava näyttö ja pitää yllä korkeaa työn laatua; sisäistää organisaation päämäärä oman elämänsä päämääräkseen	Hoitaa hänelle määrätyt asiat täsmällisesti ja laadukkaasti; toimia ehdottoman lojaalina johtoa kohtaan	Tehdä työnsä hyvin ja laadukkaasti; osallistua aktiivisesti työyhteisön toimintaan	Vastata korkealaatuisesti tehtävistä, joista on yhdessä sovittu; antaa oma tietämyksensä toisten käyttöön; soveltaa kaikkea saatavissa olevaa tietämystä toiminnan innovatiiviseen kehittämiseen
Tärkeimmät myönteiset vaikutukset, kun johtaminen onnistuu hyvin	Suoritusmotivaatio ja -tehokkuus nostettu korkealle tasolle, jota kyetään pitämään yllä	Vakaa järjestys saavutettu asioiden hallinnassa; johto saa kiistattoman tuen henkilöstöltä	Henkilöstön turvallisuudentunne ja luottamus vahvistunut	Päähuomio siirtynyt asiakkaiden haasteiden ja ongelmien ratkaisemiseen; jatkuvuus saavutettu innovatiivisella imagolla ja toiminnalla; riskejä uskalletaan ottaa. Kollektiivinen holding toimii.
Hankalimmat pulmat	Kahtiajako menestyjiin ja häviäjiin; työntekijöiden halu ottaa riskejä vähäinen; vieraantuminen itsestä, koska jokainen myy ja edustaa portfolioitaan	Oleellisia muutoksia ei havaita, koska päähuomio tämän hetken ongelmien ratkaisussa; työntekijöiden halu ottaa riskejä vähäinen	Johtamistavan uskottavuus vaakalaudalle, koska hyvinvoinnin korostaminen osoittautuu ristiriitaiseksi kilpailukykyyn edellyttämän tehokkuusvaatimuksen kanssa; tulokset heikentyvät, koska huomio ei kohdistu asiakkaisiin vaan yhteisön ja sen jäsenten hyvinvointiin	Uskottavuus aluksi kyseenalainen, koska kokemusta moniäänisestä, prosessina etenevästä tietämyksen uusintamisesta ei ole; vaikutteille ja avoimelle viestinnälle altistuminen vaikeuttaa kokoavien johtopäätösten tekoa; ajan jakaminen hankalaa rutiinien, opiskelun ja yhteisöllisen kehitystyön välillä

Yhteisöllisen johtamisen haasteet

Perususkomukset

Mitkä ovat perususkomuksemme johtamisesta? Kysyin tätä hiljakkoin joukolta IT-alan toimitusjohtajia. He luettelivat etupäässä erilaisia työtehtäviä:

saada ryhmä / alaiset toteuttamaan yhteiset tavoitteet

asioista päättäminen

sitoutuminen yritykseen

kokonaisvastuun ottaminen yrityksestä

tuloksen tekeminen

taloudellisen tehokkuuden varmistaminen

laaja-alainen ajattelu, erityisesti visiointi

ristiriitojen sovittelu

oma esimerkki työskentelyssä

Työtehtävien luetteleminen ei tietenkään ole perususkomusten esittämistä. Vastaavasti koulujen rehtorit kuvasivat johtamistyötään luettelemalla (lähinnä havaittavia) koulun tunnuspiirteitä: naisvaltainen henkilökunta, paljon kiirettä jne. Emme siis pääse oikein helposti kiinni omiin perususkomuksiimme.

Oletetaanpa, että meillä on kaksi erilaista esimiestä. Esimies A on ylioptimistinen kehittäjä, hän vauhkoontuu kuullessaan miten jossakin päin maailmaa on parannettu jotakin asiaa. Esimies B on kyynistynyt, mielestään kaiken nähnyt ja kokenut johtaja. Onko näillä esimiehillä sama perususkomus vai eri perususkomus ihmisistä, johtamisen etiikasta, työyhteisöstä jne?

Luettuanne edellisen kappaleen saatoitte muodostaa yhden (pintatason) perususkomuksen: loihditte mieleenne, miltä esimies A näyttää, miltä B;



arvuuttelitte, minkä ikäisistä ihmisistä on kyse ja kenties aloitte luulotella, mitä sukupuolta kumpikin on. Näin perususkomukset syntyvät emmekä niitä kovin helposti huomaa.

Perususkomuksilla on iso vaikutus käyttäytymiseemme ja päätöksentekoomme. Päätöksenteon tutkimuksissa on havaittu, että olemme erittäin alttiita tekemään virheitä päätöksenteossa¹⁸. Raiffan (emt.) 1982 tutkimuksissa selvitettiin neuvottelujen virhelähteitä: Neuvottelijat ovat taipuvaisia

ylikorostamaan kielteisiä riskitekijöitä

ankkuroitumaan irrelevanttiin informaatioon

painottamaan liiaksi saatavilla olevaa informaatiota

luottamaan liiaksi omiin arviointeihinsa

olettamaan epärationalisesti, että neuvottelun asialista on kiinteä ja ennaltasovittu, jolloin menetetään mahdollisuudet jakaa osapuolten välillä tietämystä ja löytää uusia vaihtoehtoisia mahdollisuuksia

pitäytymään epärationalisesti aiemmissä päätöksissä vaikka tarvittaisiin uudenlaista viitekehystä tai tilanteen arviointia

¹⁸ Tenbrunsel, Ann et al. emt. kuvaa Bazemanin keräämää tietoa: Bazerman kokoaa tutkimuskirjallisuudesta tapauksia, joissa heuristiikka vie harhaan: Helposti ja heti mieleentuleva aineisto vaikuttaa tapahtumien arviointiin ja sitä vahvemmin, mitä tuoreempaa ja elävämpää aineisto on. Saavutettavuus vaikuttaa: jos aineisto on kaivettavissa esiin nopeasti ja suoraan omista muistirakenteista tai tietovarastoista, sillä on painoa joskus suhteettoman paljon. Esiymmärrykseen liittyvät olettamukset siitä, mitä ylipäänsä tapahtuu ja mikä tapahtumat aiheuttaa, vaikuttavat: jotakin pidetään varmempana tai todennäköisempänä kuin toista. Ydininformaatio syrjäytetään arvioitaessa tapahtumien todennäköisyyttä ja painon saa muu informaatio, vaikka se olisi irrelevanttiakin. (insensitivity to base rates). Otoksen koko syrjäytetään ja ollaan taipuvaisia yleistämään liikaa. Satunnaisuutta koskeva väärinkäsitys on yleinen: kun havaintoaineistoa kootaan satunnaisotannalla, kuvitellaan aineisto satunnaiseksi, vaikka se ei sitä tilastollisesti olisikaan. Regressio keskiarvoon jää usein huomaamatta: lisättäessä havaintoyksiköitä tai esim. mallien tutkimisessa iterointikierroksia ääritapaukset lähenevät keskiarvoa. Samanaikaisten tapahtumien tulkintaharha: arvioidaan esim. että kaksi rinnakkaista tapahtumaa ovat todennäköisempiä kuin niitä yleisempi tapahtumasarja. Ankkuroituminen lähtöarvoihin tai aiempia tapahtumia koskeviin tietoihin voi johtaa virheellisiin loppuarvoihin. Saman- ja eriaikaisten tapahtumien arvioinnissa tehdään usein se virhe, että samanaikaisia tapahtumia pidetään todennäköisempinä kuin eriaikaisia tapahtumia. Liian suuresti luotetaan omiin arviointeihin ja vastauksiin esim. vaikeissa kysymyksissä. Vakuuttamisen ansa toimii niin, että haemme omia käsityksiämme vahvistavaa tietoa ja hylkäämme tiedon, joka voisi kyseenalaistaa näkemyksemme. Jälkikäteiset päätelmät ovat joskus harhaisia: on ennakoitu ja selvitetty, tapahtuiko jokin ilmiö vai ei. Ihmiset pyrkivät yliarvioimaan kykynsä ennakoida tapahtumia. Kysymyksenasettelusta voi seurata se, että irrelevantti informaatio vaikuttaa päätelmien tekoon. Tämä on ns. heikkojen, epäoleellisten kysymysten harha. – Tiimiorganisaatioiden ja oppivien organisaatioiden muoti voi siis merkitä, että altistumme kaikille heikon ryhmäpäätöksenteon erheille.



jättämään huomiotta sen arvokkaan informaation, joka olisi käytettävissä, jos kuunneltaisiin toisten käsityksiä

aliarvioimaan toisen osapuolen tekemiä myönnytyksiä

olettamaan virheellisesti, että toisen osapuolen intressit ovat täysin vastakkaisia (ei löydetä ylemmänasteista, yhdistävää intressiä)

tulkitsemaan itsekeskeisesti, mikä sovittavan asian kohdalla on oikein ja reilua.

Kenties käy niin, että mitä enemmän varsinkin kielteisiä tunteita valintatilanne sisältää, sitä suurempi riski on ohittaa keskeistä tietoa ja painottaa asioita epäviisaalla tavalla. Emme saa yhteyttä perususkomuksiimme ennenkuin hiljennymme ja tarjoamme itsellemme ehjän ja kiinteän hetken hitaassa ajattelussa.

Yhteisöllisesti johtava esimies opastaa työyhteisön tai tiimin pohtimaan ryhmässä vaikuttavia perususkomuksia: arvoja, eettisiä peruslähtökohtia, maailmaa koskevia uskomuksia, näitä havaittavampia suhtautumistapoja ja periaatteita. Tutkitaan myös ryhmän piilevää käsikirjoitusta: miksi toimimme niinkuin toimimme.

Esimiestehtävissä toimivan kannattaa aika ajoin miettiä työyhteisöä / tiimiä koskevia perususkomuksiaan – syvemmin kuin vain pohtimalla ja tulkitsemalla epäsystemisesti kunkin työntekijän edesottamuksia. Varsinkin ”hankala työntekijä” on esimiehelle antoisa oppimisen haaste: mikä on oma osuuteni vuorovaikutuksessa ja asioiden hoitamisessa, mitä odotuksia kohdistan Toiseen, miten näitä odotuksia on kenties aiheellista tarkistaa.

Perususkomusten tarkastelusta koituu apua varsinkin silloin, kun yhteisön tilanne on samentunut, virtaus hidastunut ja arki alkanut puuduttaa. Tarkastelu tuo esiin kognitiivisia ristiriitoja, pakottaa käyttämään omia älynnystyryitä ajatuspähkinöiden ratkaisuisissa ja vie kuuntelemaan omaa kehoa.

Perususkomuksiin päästään mainiolla tavalla käsiksi lukemalla tekstejä, joiden kirjoittajalla on pitkä aikaperspektiivi. Seuraavassa esitän tiivistettynä sen, mitä Zygmunt Bauman¹⁹ ajattelee intellektuellien (älymystön, oman alansa asiantuntijoiden) asemasta yhteiskunnassa eri aikoina. Baumanin tekstin avulla näemme, millaisia perususkomuksia toiminnan taakse piiloutuu.

¹⁹ Bauman, Zygmunt. 1996. Postmodernin lumo. Suom. Jyrki Vainonen. Tampere

Asiantuntijuus eurooppalaisessa kulttuurihistoriassa

Zygmunt Bauman tarkastelee teoksessaan Postmodernin lumo asiantuntijoiden asemaa ja roolia yhteiskunnassa. Aidosti historialliseen tilanteeseensa mukautuva älymystö on jäsentänyt maailmankuvan, joka oikeuttaa sille historiallisen roolin, tarjoaa avaimet valtaan ja pysyttää halun ohjata yhteiskunnallista prosessia itse työstettyjen arvojen avulla (vrt. s. 85). Syntyy kulttuurin ideologia, jonka peruskertomus on esittää maailma ihmisen aikaansaannoksena. Tätä maailmaa ohjaavat ihmisten keksimät arvot ja normit. Maailma on uusinnettavissa katkeamattoman oppimis- ja opetusprosessin avulla (s. 87). Suuren kertomuksen taustalla on kolme lähtöoletusta:

ihmiset ovat perustavalla tavalla epätäydellisiä ja riippuvaisia muista; perityn riittämättömyyden ja hankittavan täydellisyyden ristiriita ratkaistaan koulimalla ihmisestä yhteiskuntakelpoinen

ihmiseksi tuleminen on oppimisprosessi, jossa luonnollisten taipumusten, viestien ja vaistojen tilalle ehdollistetaan sovinnainen ja järkevä käyttäytyminen

tarvitaan opettajia, jotka koulivat luonnontilassa olevia ihmisiä.

Kulttuurin ideologian perusväite on ihminen, joka on sitä mitä hänelle opetetaan (s. 88). Tämä ideologia tuli mahdolliseksi vasta sitten, kun säätyjakoon perustuva vanha järjestys 1600-luvun lopulta 1900-luvun alkuun murtui. Vanha järjestys oletti, että jokainen yrittää täydelliseksi siinä säädys, johon on syntynyt. Moderni projekti merkitsi valmennusta yhteiskuntaan, jossa vallitsevat yhdenmukaiset arvot ja käsitys ihmisestä tietyllä tavalla samanlaisena ajasta ja paikasta riippumatta (s. 90-91). Vanhan järjestyksen aikana ihmisten hallinta perustui paikalliseen tarkkailuun, joka ulottui arjen jokaiselle tasolle. Tämän tarkkailun pikkutarkkuus ja alistava luonne takasi yhteiskunnan ennustettavuuden; toisinajattelun hintana oli erottaminen yhteisön jäsenyydestä väkivalloin.

Modernissa liikkuva väestönosa mutkisti sosiaalisen kontrollin ongelman. Valtio tarvittiin koneistoksi, joka suunnittelee, hallitsee ja valvoo (s. 92). Absolutistisen valtion synty merkitsi tietoisien ohjailun aloittamista. Valvonnasta tuli tietoista, tavoitteellista toimintaa, jota harjoittivat koulutetut asiantuntijat. Valtio tähtäsi paikallisten eroavuuksien häivyttämiseen yliyhteisöllisen yhdenmukaisuuden tieltä (s. 93). Ajatus universaalisuudesta sosiaalisen edistyksen ihanteena syntyi modernin valtion tarpeesta ja mahdollisuudesta toimia käytännössä edistyksen hyväksi. Kun vielä oletettiin, että maailma on tieteen keinoin hallittavissa,

kehittyi tilaus asiantuntijoille, jotka luovat rationaalista tietoa ja käyttävät sitä "ihmiskunnan hyväksi". Hyvää tarkoittamisen ideologia oli valmis (s. 93). Samalla ihmisten suosimat paikalliset elintavat leimattiin taantuviksi ja takapajuisiksi (s. 94). Valtaeliitistä ja sitä tukevista asiantuntijoista tuli hallitsevan kerrostuman sijasta kollektiivinen opettaja. Valtiosta kehittyi riistanvartijan sijaan puutarhuri (s. 100).

Rationaalinen hallinto pohjautui tiedollisiin karttoihin sekä arvojen ja motiivien miehittämiseen (s. 97). Tiedosta kehittyi näin keskeinen vallan lähde. Ovi asiantuntijavaltaan avautui. Valtio asiantuntijoihin alkoi samota sellaisille sosiaalisen ja yksilöllisen elämän alueille, joilla aiemmin oli ollut oma luonnollinen rytminsä ja kulkunsa (s. 100).

Modernin projektin innoittamat kehittäjät oppivat karsastamaan elämänilmiöitä, jotka eivät olleet ennustettavassa valvonnassa. Näiden ilmiöiden kohtalona oli joutua "kokonaisvaltaisen" suunnittelun kohteeksi. Myöhemmin, 1980-luvulla, "kokonaisvaltainen" -sana ilmestyi asiantuntijoiden teksteihin tarkoittamaan sitä, ettei pelkkä omaan fakkialaan keskittyminen riitä (em. Kirjonen et. al).

Bauman (s. 105) kuvaa maailmaa, jonka keskellä elämme:
"Asiantuntijoista tuli erottamaton osa järjestelmää uusintavaa koneistoa...Kaikkialle ulottuvan tarkkailun ja viettelyn teknologiat osoittautuivat erityisen hedelmällisiksi kasvualustoiksi yhä uusille ja monilukuisemmille asiantuntijoiden ruoduille ja asiantuntija-aloille."

Kokonaiskäsitte arjessa

Miten ja mistä johdon pohdittaviksi ja ratkaistaviksi tulevat asiat syntyvät? Onko menossa tapahtumien virta, jossa lastuna laineilla reagoidaan vastaantuleviin asioihin? Vai löytyykö yksittäinen asia tilannearvion tuloksena? Kenties asiat ovat peräisin strategisen johtamisen alueelta, pitkän aikavälin perspektiivistä, hitaasta ajattelusta, laajentuneesta kokonaiskuvasta? Mitä sitten ovat ne "asiat", joita johtaja arjen keskellä hoitaa? Löytyykö tähän selvyys tutkimalla johtajan päivyriä? Ilmeisesti toinen asia on tärkeämpi kuin toinen, mutta millä perusteella? Onko asioiden ja samalla ajan priorisoinnilla joku logiikka?

Johtajan asiat saattavat mennä kolmeen koriin: 1) asiat, joista johtaja on perustehtävänsä mukaan suoranaudessa vastuussa ja joiden hoitaminen vaatii ajattelua ja keskustelua, 2) asiat, joista johtaja on suoranaudessa vastuussa, ja jotka hän hoitaa työhönsä kuuluvina itsestäänselvinä rutiineina, 3) asiat, joista toiset ovat vastuussa, mutta joihin johtaja jostakin syystä pitää tärkeänä puuttua.



Yhteisöllinen johtaminen tähtää tietämyksen uusintamiseen työyhteisössä. Valtaosa tähän haasteeseen kuuluvista asioista on korissa yksi: niiden hoitaminen vaatii ajattelua ja keskustelua. Kuinka aika jakautuu kolmen korin kesken? Ajankäytön omakohtainen tarkistaminen saattaa onnistua tutkimalla kolmen korin suhdetta ja ensimmäisen korin sisältöä ²⁰.

Strateginen johtaminen kuuluu ensimmäiseen koriin ja on yhteisöllisen johtamisen ydintä. Strategisen johtamisen perusasioita ovat käsitykset

tulevaisuuksista

perustehtävästä

päämääristä

reiteistä päämääriin eli toimintalinjoista

tulostavoitteista

seurannasta ja siitä tehtävistä päätelmistä

yhteisöllisen johtamisen logiikasta itsestään ²¹.

Kun yhteisöllisesti johtava esimies käynnistää keskustelun organisaation vaihtoehtoisista tulevaisuuksista, syntyy analyysien tuloksena kokonaiskuva. Analyysin aikana paljastuu usein lukuisia **kehittämiskohteita**. Kehittämiskohteelle on tyypillistä, että se

on monitahoinen, eri alojen asiantuntemusta vaativa haaste

ei ratkea välittömästi työmuistissa tai pikamuistissa olevilla tiedoilla

vaatii omanlaistaan luovan probleemanratkaisun menetelmää ratkaisua haettaessa

koskee vaikutuksiltaan useita ihmisiä

vaatii useimmiten monen ihmisen panosta ratkaisun löydyttyä ²²

²⁰ Elämme kahta erilaista aikaa – valinta niiden välillä lienee tiedostamatonta: Kronos –aika on lineaarista aikaa menneestä nykyhetken kautta tulevaan. Kronos-ajassa sanomme, että se ja se asia on hoidettava siihen ja siihen mennessä. Yhteisöllisessä johtamisessa tarvitsemme hiljentyä, hidasta ajattelua. Kun hiljennymme, siirrymme Kairos-aikaan. Kairos-aika on silloin kun on sen aika kuten naisella on synnyttämisen aika. Tietämyksen uusintamisessa tarvitaan suvantovaiheita, joiden aikana tietorakenteemme kehkeytyy ja saa uusia piirteitä. Oivallukset tulevat Kairos-ajassa. Vrt. Isaacs, emt.

²¹ Vrt. Kamensky, Mika. 2000. Strateginen johtaminen. Kauppakaari OYJ, Helsinki.



Kehittämiskohteet sijoitetaan työohjelmaan: mikä kohde, kuka vastaa ratkaisun valmistelusta, mihin mennessä, kuinka raportoidaan. Yhteisön jäsenet voivat milloin tahansa mennä vilkaisemaan intranetissa olevaa työohjelmaa selvittääkseen, mitä kehittämiskohteita on missäkin ratkaisu- ja toteutusvaiheessa ja mitä on opittu.

Aivan vastaavasti löydetään kehittämiskohteita perustehtävän määrittelyn yhteydessä tai tutkittaessa organisaation menestyvän toiminnan edellytyksiä, vahvuuksia. Kehittämiskohteet pujotetaan työohjelmaan. Johdon tehtävänä on palvella työyhteisöä niin, että arki ja kehitystyö näkyvät samassa kokonaiskuvassa. Seuraava esimerkkimme on erään työyhteisön intranet-järjestelmästä (seuraavalla sivulla). Esimerkki kertoo, miten kokonaiskäsitys arjessa voidaan konkretisoida yhteisöllisessä johtamistyössä.

²² Kepner, Charles, H. & Tregoe, Benjamin, B. 1965. The Rational Manager. A Systematic Approach to Problem Solving and Decision Making. Edited with an introduction by Perrin Stryker. McGraw-Hill Book Company, New York. Kehittämiskohteiden määrittely ratkaistaviksi probleemoiksi on vaikea ja käsitteellisesti haastava tehtävä. Tämä toiseikka paljastuu, kun pyydetään johtajia tekemään tilannearvio. Valtaosa johtajan ja työyhteisön kehittämiskohteista on mahdollista rajata ja kuvata tavoite – aika –avaruudessa. Kehittämiskohteet ovat a) poikkeamia, joiden syy pitää selvittää, b) päätöksiä, joihin on valittava sopiva vaihtoehto, c) hankkeita, ohjelmia tai suunnitelmia, joiden riskit on syytä tutkia ja d) tapahtumia ja muutosprosesseja, joista kannattaa tehdä erillinen tilannearvio. Tarvitaan menetelmä, joka soveltuu kuhunkin kehittämiskohteeseen. Luovan probleemanratkaisun menetelmät eivät ole kovin yleisesti tunnettuja. Intuitiivisesti puhutaan kehittämiskohteista (usein niitä näitä), pidetään palavereja, laaditaan muistioita jne, mutta ei kyetä eksplikoimaan ja johdonmukaisesti prosessoimaan tietämystä. Keskustelut käydään usein dialogikentässä II (Isaacs, emt.): puhe on varovaista, karttelevaa ja sisäsiistiä vaikka pinnan alla kuplii väsymys, raivo, voimattomuus, syyllisyys tai loukkaantuminen.

	Yleis- ja taloushallinto	Toiminnan ohjaus	Kehittämiskohteet ja kehitysprojektit
Tammikuu		Laatutyön vaihe 2: laadun kokonaisarviointi	
Helmikuu			
Maaliskuu	Strategiatyön vaihe 1		Kohteet 1, 2 ja 3 Projekti A: kaaosvaihe
Huhtikuu		Laatutyön vaihe 1: toimenpiteet	
Toukokuu			
Kesäkuu	Strategiatyön vaihe 2 Budjetin seuranta ja sen pohjalta tehtävät päätökset		Kohteet 4-10. Projekti A: käsitteet
Heinäkuu			
Elokuu	Strategiatyön vaihe 3 Toimintasuunnitelman laadinta ja budjetin valmistelu		
Syyskuu	Toimintasuunnitelman hyväksyminen		Projekti A: ideat ja ratkaisumallit
Lokakuu	Budjetin hionta	Laatutyön vaihe 2: toimenpiteiden vaikuttavuus	
Marraskuu	Budjetin hyväksyminen		
Joulukuu			Projekti A: testaukset, käyttöönotto

Mahdin ja haurauden tunnistaminen ja ymmärtäminen

Esimiestehtävissä toimivaa nostetaan jalustalle usein alhaaltapäin. Odotuksiin suostuva saattaa joutua havaitsemaan, ettei pysty tai ei ole järkevää vastata jokaiseen odotukseen. Johtajan perustehtävä on tuottaa johdon palveluja. Mitä palvelut ovat, riippuu toimialasta, organisaation strategisesta linjasta ja työyhteisön sopimasta toimintaohjelmasta. Kaikki muu on toisarvoista. Tästä näkökulmasta johtaja voi luopua odotusten pohdinnasta ja keskittyä perustehtäväänsä, varmistamaan, että työyhteisö uusintaa tietämystään konkreettien kehittämiskohteiden ja arkisen toiminnan piirissä.

Houkuttajan, Vaatijan tai Vetäytyjän ²³ roolin sijaan johtaja voi omasta aikuisuudestaan käsin työskennellä Parantajana. Parantaja antaa kaiken tarvittavan apunsa, mutta ei koskaan ota Toiselta hänelle kuuluvaa vastuuta. Parantajan ei tarvitse yrittää houkutella Toista mahdolliaan tai

²³ Hyrck, Matti. 1996. Mielen kuvat Jumalasta. Therapie-säätiö, Pieksämäki.

vetää imuunsa hauraudellaan. Parantajan rooli on mahdollinen, jos on päässyt kontaktiin oman mahtinsa ja oman haurautensa kanssa.

Tapahtumien ja kohtaamisten lukutaito

Ihmiset lähettävät viestiessään kahta sanomaa rinnakkain: olen tätä mieltä tästä asiasta ja toiseksi: näin minä suhtaudun sinuun. Toinen sanoma ilmenee kehon kielessä aina ja sanojen tasolla ehkä harvoin. Jos emme verbaalisesti, sanoin ilmaise miten suhtaudumme Toiseen, hänen energiansa kuluu kehon kieleemme seuraamiseen. Rento, luottavainen ja suojaamaton asento ja elekieli vapauttavat energiaa. Kokouksissa ja neuvotteluissa istutaan usein ilmeettöminä, kädet puuskassa, maahan tuijotellen. Jos päästään dialogikenttään II²⁴, alkavat tunteet tulla esille. Ilmenee kärsimättömyyttä, aggressioita tai muita minä-tunteista²⁵ kertovia viestejä. Kun yhteisö pääsee dialogikenttään III, syntyy luovia hiljaisuuksia, hämmentynyttä pohdintaa ja joskus vahvoja sinä-tunteita, jakamisen kokemusta. Dialogikentässä IV ollaan luovassa tilassa. Tunteiden ilmaisu on luontevaa, avointa ja välitöntä. Asioihin keskitytään vaivattomasti, pääasiassa pysytään ja vaihe vaiheelta osataan edetä poukkoilematta sinne tänne.

Yhteisöllisesti johtavan esimiehen haasteena on oppia lukemaan tapahtumia ja tilanteita niin, että yhteisössä päästään etenemään sisäsiististä puheesta asioiden suoraan ja kriittiseen käsittelyyn. Esimiehellä on asemansa vuoksi mahdollisuus auttaa ryhmää oivaltamaan, missä dialogikentässä ollaan ja mitä kieltä puhutaan.²⁶

Suostumisen rajat

”Mitä tehdä muutosvastarinnalle, johon törmää, jos aikoo esittää henkilöstölle jotakin aikaisemmasta poikkeavaa?” Kysymys lienee useimmille tuttu. Yhteisöllisen johtamisen näkökulmasta kysymys on

²⁴ Isaacs, emt.

²⁵ Spinoza oivalsi mainion erottelun: minä-tunteet ovat sisäisiä tunteitani, sinä-tunteet kertovat suhtautumisestani toiseen. Voimme Spinozan mukaan ohjata tunne-energiaamme pois minä-tunteista myönteisiin sinä-tunteisiin. Ilon filosofia, jota Spinoza edustaa, kuvannee siis ihmistä, joka ottaa käyttöönsä vasemman etuotsalohkon kognitiiviset resurssit ennenkuin alkaa välittömästi reagoida mantelitumakkeen tuottamien yllykkeiden virittämällä keholla.

²⁶ Isaacs, emt. Puhumme asioista eli merkityksen kieltä, puhumme tunteista, tunteiden kieltä ja puhumme tekemisestä, toiminnan kieltä. Jos eri ihmiset puhuvat samasta asiasta koko ajan eri kielillä, ryhmän on vaikeata päästä yhteisymmärrykseen. Esimies voi auttaa ryhmää puhumaan tarvittaessa samaa kieltä.



huono. Systeeminen tapa toimia merkitsee, että jokainen työyhteisön jäsen on aidosti yhdenvertainen vaikuttaja, joka voi suostua tai olla suostumatta ehdotettuun asiaan. Muutosvastarinnan juuria voi kaiketi hakea tavasta kertoa muutoksista ilmoitusluonteisesti, tai tavasta houkutella ihmiset muutosta vähättelemällä ja ihmisten tilannetta yliymmärtämällä mukaan. Seuraavat kaksi esimerkkiä kuvaavat juuri näitä tilanteita:

”Luottamushenkilöt ovat lautakunnassa päättäneet, että meilläkin otetaan käyttöön höplötin. Aloitamme koulutuksen höplöttimen käyttöön ensi viikolla. Onko kysymyksiä?”

”Te olette tehneet töitä aivan jaksamisen äärirajoille, ja minusta on tosi hankalaa ruveta juuri nyt kokeilemaan uutta höplötintä. No, tähän on noita yläkerran juttuja eikä se paljonkaan vaikuta meidän jokapäiväiseen työhömmö.”

Muutosvastarinta syntyy, kun itselleen riittävät ihmiset, joilla on korkea ja terve omanarvontunto, havaitsevat, että heidän ylitseen langetetaan joku muutos, josta heillä ei ole ollut mahdollisuutta perusteellisesti keskustella.

Yhteisöllisesti johtava esimies näkee toisen ongelman: kuinka muuntaa (transformoida) ylimmän johdon kunnianhimoinen ja toivottavasti riittävän epämääräinen visio sille kielelle, millä sen sanoma ymmärretään henkilöstön piirissä. Lisäksi esimies joutuu pohtimaan, kuinka tarjota käyttöön ajattelun apuvälineitä ja kehitystyön menetelmiä, jotta henkilöstö kykenisi muuntamaan omat elämänkokemuksensa, tietonsa ja taitonsa käsillä olevan haasteen kannalta selvälle kielelle.

Ne ihmiset työyhteisössä, jotka ovat päässeet pohtimaan asioita yhdessä ja jäsentämään käsityksiään käsillä olevasta haasteesta, ovat valmiita tuimasti puolustamaan löytämiään ratkaisuja.

Välijohtoon kuuluvien esimiesten on aika ajoin ilmeisesti kysyttävä itseltään, suostuvatko he ajamaan ylimmän johdon tai henkilöstön taholta tulevia asioita eteenpäin. Valintaongelma lienee sitä vaikeampi, mitä hämälampi on käsitys organisaation, oman yksikön ja oman johtamistyön perustehtävästä ja päämäärästä.

Nonaka & Takeuchi ²⁷ toteavat ristiriitaisen tilanteen: välijohdon tehtävä on strategisesti ja operatiivisesti äärimmäisen merkittävä, mutta samanaikaisesti välijohtoon pysähtyneitä johtajia pidetään häviäjinä (japanilaisessa konsernissa). **Välijohdon tehtävät** tietämyksen uusintamisessa ovat mainittujen tutkijoiden mukaan seuraavat:

²⁷ Nonaka & Takeuchi, emt. s. 154-158.



taito sovittaa yhteen projektitoimintoja ja johtamisen eri tehtäviä

kyky kehittää oletuksia ja johtaa niistä ja tiedoista käsitteitä

tietämyksen luomisessa tarvittavien työtapojen hallinta

viestintä- ja vuorovaikutustaidot erityisesti tiimityön ohjauksessa, koordinoinnissa ja tukemisessa

kyky oivaltaa vertauskuvia, metaforia, joiden avulla voidaan auttaa toisia luomaan ja ilmaisemaan tuoreita ideoita

luottamuksen ja turvallisuuden tunteen luominen tiimin jäsenien piirissä

kyky kaukokurkata tulevaisuuteen ja vielä niin, että ymmärrys perustuu menneen kehityksen ja tapahtumien ymmärtämiseen

Näihin johdon palveluihin on siis suostuttava, jos aiomme soveltaa yhteisöllistä johtamista.

Yksintekijästä joukkueen valmentajaksi

Olemme siirtyneet yksintekijöiden kulttuurista, Pentinkulman suoaukeilta mokkalateollisuuden kautta monitahoisen palveluyhteiskunnan tiimiläisiksi.²⁸ Kompleksiset ongelmat ja vaikeasti tajuttava työyhteisö kohtaavat vaneriaskin kanssa vaeltavaa, pestiä odottavaa piikaa ja renkiä meissä lähes jokaisessa. Yhteisöllisen johtamisen kannalta lienee hyödyllistä tutkia joukkuepelien valmennuksen säännönmukaisuuksia, vaikka vertauskuva monessa suhteessa ontuu.

Keskustelin joitakin vuosia sitten pienen yläsavolaisen kunnan koulujen rehtoreiden ja opettajien kanssa. Yritimme yhdessä etsiä kouluille yhteistä päämääräkuvausta. Tarjosin kasvatuksen ja opiskelun yhdeksi päämääräksi ”voitontahtoiset nuoret” –alkuista ehdotusta. Ryhmä piti aluksi aivan mahdottomana ajatuksena puhua voitontahtoisuudesta. Tulevaisuutta ei luoda, siihen sitten mennään toisten perästä, sanoi joku. Lopulta ryhmä alkoi pohtia opettajan työtä valmentajan työn kautta.

Joukkuepelissä jokainen on ratkaisija.

²⁸ Paul Lillrankin kielikuvastosta teoksessa Hämäläinen, Timo J. (toim.). 1997. Murroksen aika. Selviääkö Suomi rakennemuutoksesta? WSOY, Juva.



Keulahahmona verkostoissa

Kun johtaja esiintyy yhteistyöverkostoissa työyhteisönsä edustajana, hänelle voi syntyä vaikeuksia muutamissa yhteisöllisen johtamisen kannalta kriittisissä kohdissa:

työyhteisöstä annetaan realistinen ja myönteinen kuva – olen tavannut johtajia, jotka valittelevat saunan lauteilla työyhteisönsä ongelmia ulkopuolisille

johtaja ei lupaa verkostossa sellaista, mistä ei ole työyhteisössä sovittu mutta joka koskee avainhenkilöiden toimintaa

johtaja vastustaa avoimesti kysymyksiä ja väitteitä, joiden tarkoituksena on epäoikeudenmukaisesti kiistää työyhteisö ja sen tulokset tai leimata organisaatio tietynlaiseksi

johtaja ei paljasta sellaista, joka on työyhteisössä sovittu pidettäväksi salassa (asiakastiedot, liikesalaisuudet, strategiset linjaukset jne).

Määräyksistä sovittuihin tuloksiin

Asioita ja asemaa korostavassa johtamistavassa työmääräykset ja ilmoitusluonteiset muutosohjelmien aloitukset toimivat usein hyvin, koska työyhteisössä ei ole perinteitä kyseenalaistaa johtamistapaa.

Yhteisöllisesti johtava esimies vahvistaa sopimuksen tekemisen kulttuuria: hän ei määrää vaan käynnistää prosessin, jossa kehitystyöstä sovitaan. (Tavallisissa rutiiniasioissa ei liene mitään syytä luopua selvistä määräyksistä ja ohjeista.)

Seuraavassa luettelen joukon syitä siihen, miksi henkilöstö ei ottaannu johonkin hankkeeseen. Syistä päästään tutkimaan niiden ehkäisyä ennalta ja näin listaa voidaan käyttää jonkin muutosohjelman tai hankkeen varhaisessa valmistelussa työkaluna. Huomaamme listasta, että syyt kuuluvat käskyvaltaisen, hierarkkisesti johdetun organisaation kontekstiin. Vesilogiikan mukaisella ajattelulla ²⁹havaitaan joustavasti, että luetellut syyt voidaan ottaa myös poikkeamiksi ja tutkia listassa mainittujen asioiden syitä. Miksi esimerkiksi tekijät eivät aiempien kokemustensa vuoksi luota riittävästi esimieheen?

²⁹ de Bono, Edward. 1991. Minä olen oikeassa, sinä väärässä. Suom. Harry Forsblom. WSOY, Juva.



Tekijät eivät aiempien kokemustensa vuoksi luota riittävästi esimieheen

Tekijät toteuttavat vaativaa työtä ja kokevat sovittavan prosessin ylimääräiseksi riesaksi

Tekijät eivät pidä prosessia riittävän pätevänä vaan näkevät siinä runsaasti heikkouksia

Tekijät loukkaantuvat siitä, että prosessi langetetaan heille ylhäältä päin

Tekijät huomaavat, että prosessin virallinen tarkoitus ja epävirallinen motiivi eroavat toisistaan (esim. laatuhanke, vaikka tähdätään säästöihin)

Tekijät havaitsevat prosessin / hankkeen irralliseksi, kaukaiseksi työtoiminnasta (esim. visiot ja strategiat eivät kohtaa arkea)

Tekijät eivät havaitse prosessista saatavan kohtuullista hyötyä (ammattillisesti, oppimisen kannalta, taloudellisesti jne)

Prosessi ei tekijöiden mielestä sovi organisaation toimintakulttuuriin eikä johtaviin arvoihin

Prosessi herättää vahvoja puolesta - vastaan mielipiteitä, siihen liittyy intressiristiriitoja, joten yksituumainen sopiminen ei onnistu

Prosessi esitellään huonosti: tekijät eivät vakuutu, eivät innostu eivätkä usko koko hankkeeseen

Tulospoikkeamien hallinta

Edellä tunnistimme joukon syitä, jotka selittäisivät sen, että henkilöstö ei lähde intohimoisesti mukaan johonkin hankkeeseen. Seuraavaksi esitän listan, jossa on syitä erilaisille tulospoikkeamille. Mitä yhteisöllisesti johtava esimies voi tehdä ehkäistäkseen ennalta seuraavat syyt:

Voimavarat ovat riittämättömät hyvän tuloksen aikaansaamiseksi

Yllättävät tilannetekijät aiheuttavat ongelmia toteutuksessa

Välillisesti vaikuttavat rakenteelliset tekijät estävät onnistumisen

Etukäteen ei selkeästi sovita toteutuksen vaatimuksista

Tekijän osaaminen ei riitä hyvän tuloksen aikaansaamiseen



Tekijä hajoittaa keskittymistään moneen tehtävään yhtä aikaa, jolloin tuloksellisuus kärsii

Tekijä asettaa tulosvaatimukset liian korkealle

Lopullisia vaikutuksia ei kyetä tarkasteluvälillä havaitsemaan, käsitys huonosta tuloksesta on pintahavaintoihin perustuva mielikuva

Tekijä ei käytä hyväkseen saatavilla olevaa tietämystä / apua / tukea

Tekijän suorituskyky on tilapäisesti laskenut henkilökohtaisista syistä

Palautesilmukka

Jos esimies ei saa palautetta omasta panoksestaan ja palveluistaan, hänen on pakko kattaa puuttuva tieto luuloilla, ennakko-odotuksilla ja hurskailla toiveilla. Myönteisen palautteen antamista monet johtajat sanovat vaikeaksi suomalaisessa kulttuurissa. Useat tutkimukset osoittavat (Clegg et. al.), että työntekijät odottavat enemmän palautetta kuin saavat. Arkikokemus kertoo, että jos palautesilmukka puuttuu (ja se puuttuu usein), emme kykene oppimaan tehokkaasti emmekä löydä uusia, toimivia ratkaisuja.

Esitämme listan, jossa arvaillaan syitä siihen, miksi esimies ei kykene antamaan kohdallista, kiittävää tai rakentavasti korjaavaa palautetta. Huomaamme, että syyt ovat peräisin useissa tapauksissa käskyvaltaisista, hierarkkisista johtamiskulttuureista.

Esimies ei ymmärrä perustehtäväänsä: Johtajan tulee koordinoida ihmisten käyttäytymistä siten, että ryhmässä saadaan aikaan toivottu yhteisvaikutus. Näkemyksiinsä luottava, psyykkisesti ja fyysisesti terve, määrätietoinen johtaja tukee ryhmää sen tavoitteiden saavuttamisessa.

Johtaja toimii Houkuttajana, jota kiinnostaa häntä itseään koskeva myönteinen palaute, suosio ja kunnia. Tai: esimies on Vaatija, jolle mikään normaali ei riitä tai esimies on Vetäytyjä, joka ei tiedä, miten tulla sisään siihen maailmaan, jossa tehdään tulosta arjessa.³⁰

³⁰ Vrt. Hyrck, emt.



Esimies ei kykene virtaavaan dialogiin yhteisön jäsenenä. Hän ei toteuta itseään osallistumalla, ei motivoi ihmisiä virtaavaan ja tulokselliseen yhteistyöhön.

Esimies ei osaa viestiä avoimesti, selkeästi ja raikkaasti palautetta onnistuneesta toiminnasta.

Esimies ei syvällä sielussaan luota toisiin ihmisiin.

Esimies haluaa pitää kaikki langat käsissään, työntekijöiden perustehtäväksi hän käsittää sitoutumisen hänen kehittämiinsä juttuihin.

Esimies ei ole oivaltanut, että suoralla, avoimesti asioihin kohdistuvalla ja kognitiivisesti taitavalla työotteella saadaan hyviä tuloksia myös jatkossa.

Esimies ei osaa vauhdittaa prosessia oppia, ajatella ja toimia yhdessä.

Esimies on rakentanut tekijästä oman mielikuvansa, joka on kielteinen. Hän ei pysty avoimeen vuorovaikutukseen.

Esimies on kuormittunut omista jutuistaan ja tarvitsee omiin juttuihinsa toisten huomiota ja kannustavaa palautetta.

Esimies ei kykene keskittymään käsillä oleviin juttuihin. Hän menee hektisesti asioista toiseen.

Esimies ei tajua, että saavutettu tulos oli mahdollinen hyvän keskinäisen tuen ja yhteistyön vuoksi. Hän näkee tuloksen yksilöiden aikaansaannoksena ja tuntee kateutta menestyjiä kohtaan.

Esimies ei ole rakentanut porukan kanssa arviointivälineitä, joilla opittaisiin toteutumasta, annettaisiin palautetta ja vauhditettaisiin jatkuvaa kehitystyötä.

Esimies pitää tuloksia itsestäänselvyyksinä, hän ei yksinkertaisesti ymmärrä, miksi palautetta pitäisi ylipäänsä antaa siitä, mitä on sovittu tehtäväksi.

Esimies kuvittelee, että työntekijöiden ja ryhmien kesken on vahvoja intressiristiriitoja. Palautteen antaminen olisi iso riski.

Esimies ymmärtää hyvän tuloksen koko porukan hyvän yhteistyön tulokseksi. Hän ei tästä syystä halua kohdistaa palautetta vain yhdellä työntekijälle.



Esimies luottaa tekijän moraaliseen, taidolliseen jne toimintakykyyn. Hän näkee onnistumisen alaisryhmän kollektiivisena tuloksena. Hän ei huomaa, että tekijä kaipaa henkilökohtaista palautetta.

Esimies puhuu maneerilla / esittää palautteen ulkokohtaisesti ja persoonattomasti.

Esimies kehuu. Tekijä kokee tehneensä sellaista, joka on hänen perusosaamistaan. Tekijä toivoo, että esimies asettuisi aloilleen ja kuuntelisi rauhassa, mitä tekijänä on oppinut, huomannut tärkeäksi jne.

Esimies puuttuu mielellään sellaiseen, jonka ymmärtää. Palautetta antaessaan hän haluaa esittää tietävää.

Esimies ei huomaa projisoivansa ylenmääräisiä vaatimuksia ja mitätöimistä tekijään.

Esimies ei puhu suoraan, hän ei kerro mitä mieltä selvästi on asioista.

Sosiaali- ja terveysjohtamisen erikoistumiskoulutuksessa mukana olevat ammattijohtajat tutkivat edellä kuvattuja syymekanismeja ja etsivät niihin viisaita ehkäisykeinoja.

Jatkuva parantaminen ja uudistaminen

Jatkuvan parantamisen ja uudistamisen välineet ja prosessit eivät ole monimutkaisia. Vaikeinta lienee tehdä asioita pitkäjännitteisesti, keskittyneesti ja perustehtävästä käsin.

Jatkuvan parantamisen ja uudistamisen välineitä ovat:

Työohjelma, josta yhdellä katsomalla näkee monella eri rintamalla tapahtuvan etenemisen. Kaikilla avainhenkilöillä on pääsy tälle kartalle.

Kalenteri, johon merkitään hiljentymisen hetket. Kairos-aika, vertikaalinen pysähtynyt aika hiljaiseen ajatteluun tarjoaa mahdollisuuden esimiehelle tai työyhteisölle kokonaisuutena oivaltaa asioita uudella tavalla.

Huolellinen paneutuminen keskeisiin kehittämiskohteisiin ja –hankkeisiin. Apuna käytetään edellä kuvattujen listojen kaltaisia välineitä, jotta onnistuttaisiin proaktiivisesti, ennalta ehkäisemään yhteisön tietämyksen uusintamista vaarantavat seikat.



Nonakan & Takeuchin (emt.) kuvaaman prosessin toteuttaminen ja sen yhdistäminen muihin muutosohjelmiin. Esimerkiksi Nortonin & Kaplanin³¹ kehittämään Balanced Scorecard –laatutyön konseptiin voidaan yhdistää tietämyksen uusintamisen prosessi.

Aika ajoin tapahtuva kokemusten ja työyhteisössä olemisen tuuletus. Kyse ei ole ”suun puhumisesta puhtaaksi” vaan kriisien jälkipuintimenetelmää muistuttavasta prosessista.

Kukin kertoo ensin ne tosiasiat, jotka tilanteessa ovat keskeisiä hänen mielestään.

Kun tosiasiat on kuultu, jokainen kertoo, mitä ajatuksia - johtopäätöksiä esille tulleet asiat synnyttävät.

Kolmanneksi kukin kertoo tunteista, joita tilanne herättää.

Lopuksi sovitaan, viedäänkö joitakin asioita kehittämiskohteiden listalle tai mitä muita jatkotoimia tehdään, kuka tekee ja mihin mennessä.

Aika ajoin käydään läpi Luovutaan tarpeettomasta –keskustelu. Työtoiminnan kuluessa syntyy itsestäänselviä rutiineja tai käytäntöjä, jotka ikääntyessään osoittautuvat dynaamisen toiminnan esteiksi. Tarpeettomuuksia haetaan myös tiedoista, asenteista ja taidoista.

Aika ajoin käydään Palautetaan järjestys –keskustelu. Sen kuluessa tunnistetaan asiat, joihin tarvitaan enemmän järjestystä, yhdenmukaisuutta, vakiintuneisuutta. Kaikki variaatio on tarpeetonta, ellei toisin osoiteta.

Palautesilmukan ja yhteisöllisen johtamisen koko logiikan toimivuutta pohditaan silloin tällöin. Jos palaverissa alkaa ilmetä vanha vaiva: muutama puhuu ja suurin osa vaikenee, pohdinta on paikallaan.

Lopuksi

Yhteisöllinen johtaminen ei ole puhdas, selvärajainen vaihtoehto millekään muulle johtamistavalle. Haaste se on formaatteja eli tiukkoja ja muodissa olevia muotoja rakastavalle menolle. Jos otamme haasteen vastaan, saatamme nähdä organisaatiossamme kehkeytymässä olevan työyhteisön,

³¹ Kaplan, Robert S & Norton, David P. 1996. Translating Strategy into Action. The Balanced Scorecard. Harvard Business School Press, Boston.



joka uusintaa tietämystään. Tulokset näkyvät varsin pian, kunhan johdon toimintatapa on johdonmukaista, luottamusta vahvistavaa.

Se on mikä tulee. Myös johdon palvelut kehittyvät koko ajan ja niille me itse voimme tehdä jotakin.

Lähteitä

- Agamben, Giorgio. 1995. Tuleva yhteisö. Suom. Jussi Vähämäki. Gaudeamus, Tampere.
- Alasoini, T., Kyllönen, M. & Kasvio, A. (toim.). 1997. Työelämän innovaatiot - väline kilpailukyvyn, hyvinvoinnin ja työllisyyden edistämiseen. Helsinki.
- Bauman, Zygmunt. 1996. Postmodernin lumo. Suom. Jyrki Vainonen. Tampere.
- Clegg, Stewart R and Hardy, Cynthia. Introduction. Organizations, Organization and Organizing teoksessa Clegg, S.r. & Hardy, C & Nord, W.R. (ed.) 1997. Handbook of Organization Studies. Sage Publications, London
- de Bono, Edward. 1991. Minä olen oikeassa, sinä väärässä. Suom. Harry Forsblom. WSOY, Juva.
- Deleuze, Gilles. 1992. Autioma. Oy Gaudeamus Ab.
- Hyrck, Matti. 1996. Mielen kuvat Jumalasta. Therapie-säätiö, Pieksämäki.
- Hämäläinen, Timo J. (toim.). 1997. Murroksen aika. Selviääkö Suomi rakennemuutoksesta? WSOY, Juva.
- Isaacs, William. 2001. Uraauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Käännös: Maarit Tillman. Kauppakaari. Jyväskylä.
- Kamensky, Mika. 2000. Strateginen johtaminen. Kauppakaari OYJ, Helsinki.
- Kaplan, Robert S & Norton, David P. 1996. Translating Strategy into Action. The Balanced Scorecard. Harvard Business School Press, Boston.
- Kepner, Charles, H. & Tregoe, Benjamin, B. 1965. The Rational Manager. A Systematic Approach to Problem Solving and Decision Making. Edited



with an introduction by Perrin Stryker. McGraw-Hill Book Company, New York.

Kirjonen, Juhani et. al. (toim.) 1997. Muuttuva asiantuntijuus. Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Nonaka, Ikujiro and Takeuchi, Hirotaka. 1995. The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, Oxford.

Pursiainen, Terho. 1993. Tulevaisuus kriisissä. Kirjapaja, Juva.

Siltala, Juha. 1994. Miehen kunnia. Modernin miehen taistelu häpeää vastaan. Otava, Helsinki.

Siltala, Juha. 1999. Valkoisen äidin pojat. Siveellisyys ja sen varjot kansallisessa projektissa. Otava, Helsinki.

Siltala, Juha. 2001. Yhteiskuntapolitiikka on typistynyt rahapolitiikaksi. Helsingin Sanomien Vieraskynä –artikkeli maanantaina 31.12.2001

Stähle, Pirjo ja Grönroos, Mauri. 1999. Knowledge management - tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. WSOY, Ekonomia-sarja, Porvoo.

Vartiainen, Matti, Pirskanen, Saara, Palva, Anna, Simula, Tiina. 2000. Tiimityöprojektien vaikutukset ja onnistuminen. Kansallisen työelämän kehittämisohjelma. Raportteja 10. Helsinki.