

HY+

KOULUTUS-
JA KEHITTÄMIS-
PALVELUT



HELSINGIN YLIOPISTO

KESTÄVÄ JOHTAMINEN

**VUOROVAIKUTUKSEN TUKEMISEN MERKITYS
KESTÄVÄSSÄ ORGANISAATIOSSA**

JOHDANTO

IHMISTEN JOHTAMINEN on kasvattanut merkitystään johtamisen maailmassa, ja murroksen myötä ollaan siirtymässä entistä suhdekeskeisempään johtamisajattelutapaan. Taustalla on isoja muutostoimia sekä ihmisiin keskittyviä trendejä, jotka ovat olleet esillä jo pitkään. Ihmisten hyvinvoinnin merkitys korostuu myös työssä, ja sen saavuttamiseksi tarvitaan kestävää johtamista.

Organisaatioissa on alettu miettiä uudenlaisia johtamisen toimintamalleja. Perinteisiä hierarkkisia rakenteita uudistetaan ja niitä halutaan myös purkaa, ja työntekijöiltä odotetaan enemmän itseohjautuvuutta.

Kyse on toiminnan sujuvoittamisesta, mutta myös siitä, että johtajien kontrolliroolin tarkoitus on aidosti vähentynyt. On oivallettu, että ihmiset osaavat johtaa itseään.

Kestävä johtaminen on termi, jolla halutaan viitata siihen, että ihmisten ja koko organisaation hyvinvointi on hyvin monitahoinen asia, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen.

Organisaatioissa ei voida optimoida vain yhtä osaa, esimerkiksi ihmisten terveyteen liittyvää hyvinvointia, jos moni muu asia on pielessä eikä koko yhteisö tue hyvinvointia. Tällaisen osaoptimoinnin aika on siis jo ohi.

Myöskään ihmisten työkuormaa ei voida jatkuvasti lisätä ja olettaa, että heistä saadaan irti jotain enemmän. Ratkaisu ei ole se, että ihmisten pöydille kasataan koko ajan lisää töitä, sillä joko työtunnit tai ihmiset loppuvat silloin kesken.

Monissa organisaatioissa onkin jo havahduttu siihen, että vanhat johtamiskeinot eivät enää päde.

Suorituskykyä ja talousnäkökulmaa on tarkasteltu johtamisessa

pitkään, mutta keinot ihmisten kanssa toimimiseen saatetaan sen sijaan kokea riittämättömiksi. Siksi johtamiseen on alettu hakea aktiivisesti tuoreita näkökulmia.

Tätä pohditaan myös Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämisspalvelut HY+:n ja Avoimen yliopiston [Kestävyys organisaation voimavaraksi -koulutuskokonaisuudessa](#), jonka avulla pyritään tuomaan voimallisemmin esiin taloudellista ja ennen kaikkea sosiaalista kestävyyttä oman työpaikan arjessa. Miten kestävä toimintakulttuuri rakentuu organisaation sisällä?

Kestävä kehitys organisaatioissa ei siis ole pelkästään kiertotaloutta tai luonnonvarojen säästeliästä käyttöä, vaikka ne ovatkin hyvin tärkeä osa sitä. Huomio on keskitettävä myös ihmisiin ja ihmisten välisiin suhteisiin.

YHTEISÖLLISYYDEN TUKEMISEN TÄRKEYS

Työyhteisön toimivuudelle on tärkeää, että siihen kuuluvat yksilöt tuntevat yhteenkuuluvuutta ja kokevat tulevansa kuulluiksi. Ryhmien toimintaan ja vuorovaikutukseen on siis syytä kiinnittää johtamisessa enemmän huomiota.

Yksilöllisyyden huomioiminen edellyttää, että ennen kaikkea ryhmätason prosesseja tarkastellaan ihmisten hyvinvoinnin ja suori-tuskyvyn voimavarana.

Kestävyys syntyy yhdessä tekemällä, eikä sitä voi ylhäältäpäin pakottaa. Jos ihmiset eivät ole aidosti mukana, kestävyyttä ei voida saavuttaa.

Miten yhdessä tekeminen sitten saadaan aikaan? Tärkeää on organisaatiokulttuurin dialogisuus.

Tämä ei tarkoita pelkästään kahdenvälistä dialogia esihenkilön ja johdettavan välillä, vaan koko työyhteisön keskuudessa. Dialogisuus on yhteisön liima, joka vaikuttaa kehittävästi organisaation oppimiseen, tietopääomaan ja uudistumiskykyyn.

Etenkin nyt, kun moni työskentelee etänä, yhteisöllisyyden tunnetta koetellaan. Miten pidetään systemaattisemmin huolta ihmisten välisistä rakenteista ja suhteista sekä niiden tuomasta rikkaudesta, etteivät ne kapene entisestään etätyöaikana?

Itseohjautumisen lisääntyessä saattaa syntyä ajatus, että esihenkilö on yksin vastuussa dialogin ylläpitämisestä. Näin ei kuitenkaan ole, vaan se on jokaisen vastuulla.

Dialogisia suhteita ja vuorovaikutusverkostoa on niin paljon organisaatiossa, että ne toimivat uudistumisen varsinaisena alustana.

Sen sijaan, että keskityttäisiin yksinomaan johtajan ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen, on hyvä miettiä, mitä kaikkea esimerkiksi yhteiskehittämisen avulla voitaisiin tehdä suoraan vertaisverkostoissa. Mitä tiimi- ja ryhmätasolla pitäisi tapahtua niin hyvinvoinnin kuin innovoinninkin edistämiseksi?



DIALOGISUUS ON
YHTEISÖN LIIMA,
JOKA VAIKUTTA
KEHITTÄVÄSTI
ORGANISAATION
OPPIMISEEN,
TIETOPÄÄOMAAN
JA UUDISTUMIS-
KYKYYN.

VOIMAA VERKOSTOISTA

Keskeistä uudenlaisen johtamiskulttuurin omaksumisessa on vanhojen valtarakenteiden romuttaminen ja vallasta luopuminen. Johtoasemassa toimivien on reflektoitava omaa toimintaansa ja pohdittava, uskallanko päästää irti tiukasta kontrollista ja luottaa ihmisiin.

Voi tuntua ristiriitaiselta, että hallinnan tunteen saavuttamiseksi hallinnasta pitää luopua, mutta tässä tapauksessa sanonta ”saat sen mistä luovut” pitää hyvin paikkansa.

Uudenlainen, kestävä toimintamalli ei perustu valtarakenteisiin, vaan se muodostuu kokonaan toisenlaisella tavalla.

Kun ihmisten välistä keskinäistä riippuvuutta tehdään näkyvämmäksi, huomataan että verkostomaisuus kannattelee paremmin kuin vahvasti hierarkkisiin johtaja-alaisuuksiin perustuvat rakenteet.

Verkostomaisuus tekee organisaatiosta vahvemman, sillä verkosto kannattelee, vaikka johtoasemassa toimiva ei itse joka asiaan ehtisikään paneutua.

Organisaatiossa työskentelevät ihmiset tukevat toinen toisiaan, kun

tullaan tietoisemmiksi siitä, miten itse tarvitsee kollegoja ja millainen merkitys heillä on omaan työhön. Jokaisen työntekijän on siksi tärkeää hahmottaa, minkälaisessa isommassa verkostossa työskentelee ja tiedostaa sen vaikutukset omaan työhön.

On myös hyvä tietää, ketkä kaikki voivat omassa verkostossa auttaa, jolloin ei aina tarvitse kääntyä esihenkilön tai HR:n puoleen. Jos otetaan selvää ja tuodaan esiin sitä, millaista tukea, osaamista ja kehittymistä itse kukin työssään tarvitsee, se muuttuu organisaation rikkaudeksi.

Voidaan sanoa, että tunteminen tuo tulosta. Kun organisaatiossa uskalletaan todella tutustua ihmisiin ja hyödynnetään heidän koko potentiaaliaan, tukee se organisaation yhteisiä tavoitteita ja saadaan aikaan tulosta – kestävyyttä unohtamatta.

Kestävämpään johtamismalliin siirtyminen ei luonnollisesti ratkaise esimerkiksi työkuormaa välittömästi, mutta muutos kohti toimintatapaa, joka on jo itsessään tuottavampi, kestävämpi ja tukee paremmin hyvinvointia, on lähtökohtana otollisempi työnteolle.

Muutos ei myöskään tapahdu koko organisaatiossa kertaheitolla, vaan kestävää toimintamallia on lähdettävä rakentamaan pikkuhiljaa oivalluttamalla.



VERKOSTOMAISUUS
TEKEE
ORGANISAATIOSTA
VAHVEMMAN,
SILLÄ VERKOSTO
KANNATTELEE,
VAIKKA JOHTO-
ASEMASSA
TOIMIVA EI ITSE
JOKA ASIAAN
EHTISIKÄÄN
PANEUTUA.

KESTÄVÄ JOHTAMINEN AUTTAA MUUTTUVASSA MAAILMASSA

Ympäristö muuttuu ympärillämme koko ajan. Kasvava kompleksisuus organisaatioiden toiminnassa ja koko maailmassa synnyttää tarpeen uudentlaiselle johtamiskulttuurille.

Vanhat työn priorisointimallit tai asiantuntijuusmekanismit sellaisenaan eivät auta enää kaikkien ongelmien ratkaisemisessa, sillä koko ajan tulee jotain uutta omaksuttavaa.

Johtamisen näkökulmasta on harkittava, miten muodostetaan sellaisia voimavaroja, joiden avulla ihmiset oppivat toimimaan epävarmuuden ja kompleksisuuden kanssa.

Yleensä organisaatiot muuttuvat vasta kun on pakko. Kun globaali pandemia mullisti työn tekemistä, muutos on ollut välttämätöntä ja silmiä on täytynyt avata uudentlaisille tavoille toimia.

Kun akuuteimmasta kriisivaiheesta siirryttiin eräänlaiseen jatkuvan epävarmuuden tilaan, alkoi monia työyhteisöjä askarruttaa, yritetäänkö palata vanhoihin toimintamalleihin vai mennäänkö kohti jotakin uutta. Organisaatiota ei voida myöskään johtaa jat-

kuvassa kriisitilassa, sillä se vie kaikkien voimavarat.

Tässä monimutkaisuuden ja jatkuvan epävarmuuden ajassa kompleksisuuden ymmärtäminen ja uudenlaisten toimintamallien rakentaminen saavat aikaan toiminnan kestävyuden. Maailma ei ole aina täysin selkeä ja looginen, mutta kestävä johtaminen auttaa selviytymään siinä.



MAAILMA EI OLE
AINA TÄYSIN
SELKEÄ JA
LOOGINEN, MUTTA
KESTÄVÄ JOHTA-
MINEN AUTTAA
SELVIITYMÄÄN
SIINÄ.

HY+

**KOULUTUS-
JA KEHITTÄMIS-
PALVELUT**



HELSINGIN YLIOPISTO

KESTÄVÄSSÄ JOHTAMISESSA HUOMIO
KESKITETÄÄN IHMISIIN JA IHMISTEN
VÄLISEEN VUOROVAIKUTUKSEEN.

OTA YHTEYTTÄ >>

HYPLUS.HELSENKI.FI