

10.2.–24.11.2023

Matkalla johtajuuteen

Päädyin tähän koulutukseen hieman yllättäen, kun siirryin työyhteisöissäni johtotehtäviin talven vaihtuessa kevääksi. Ensimmäinen opiskelupäivä oli jo mennyt, ja seuraavan sainkin alkutöikseni merkitä kalenteriin. Jo pelkkä koulutuksen otsikon tavaaminen *Uudistuvan ja kestäväen oppimisyhteisön johtaminen* sai ajatukseni virtaamaan. Missä olen nyt mukana? Miksi tämä on tärkeää? Ja ennen kaikkea mihin tämä johtaa? Matka johtajuuteen oli alkanut.

Uudistuva organisaatio ja kestävä ihmisten johtaminen

Työelämä on kokenut lähivuosien aikana murroksen, ja jatkuva muutostarve luo paineita työpaikoilla. Jatkuva muutos edellyttää aloitteellisuutta ja mahdollistaa uudenlaista johtajuutta. Kun toiminta muuttuu, saadaan myös ajattelu muuttumaan. Tarvitaan rohkeutta, jotta voidaan aloittaa uutta ilman, että vielä tiedetään, mitä siitä seuraa. Tulevaisuuden työelämän taitoihin kuuluu tulevaisuuslukutaito, jossa tärkeää on kyky käyttää tulevaisuutta jo tässä hetkessä. Proaktiivisuuden avulla työyhteisöissäkin voidaan toimia halutun muutoksen aikaansaamiseksi.

Kestävyysajattelulla ja kestäväällä toiminnalla pyritään yhteiskunnan hyvinvoinnin lisäämiseen ottamalla huomioon myös tulevat sukupolvet. Kestävä työ vaatii ekologista, inhimillistä, taloudellista ja sosiaalista kestävyttä. Keskeisinä kestäväen työelämän elementteinä ovat joustava ja sopeutuva suunnittelu, erilaisuuden viljeleminen, aktiivinen oppiminen, merkitysten rakentaminen sekä terve johtaminen.

Tulevaisuus on jo täällä, emmekä voi pysäyttää muutosta. Tarvitaan henkilökohtaista resilienssiä eli kykyä joustaa ja selviytyä muuttuvissa tilanteissa orientoitumalla uusiin toiminta- ja ajattelutapoihin. Johtajana voi valmentavalla otteella vahvistaa työntekijöiden toimijuutta sekä työidentiteettiä. Toimijuudella tarkoitetaan sitä, miten ihmiset osallistuvat, vaikuttavat ja kehittävät työtään organisaatiossa siten, että oma työidentiteetti vahvistuu. Toimijuuteen kuuluu vahvasti aktiivinen osallisuuden ja vaikuttamisen velvoite. Kaikkien tulee toimia yhdessä työyhteisön kestävyden edistämiseksi.

Edistä dialogisuutta, tunneälyä ja hyvinvointia johtajana

Epävarmuuden sietäminen on taito, johon työyhteisössä tulee yhdessä miettiä keinoja. Yhteisen suunnan merkitys kasvaa epävarmuudessa, ja toisaalta epävarmuus on aina myös mahdollisuus. Työyhteisöön kohdistuvat paradoksit koetaan usein jännitteinä. Nämä paradokseilla on usein halvaannuttava vaikutus ja niiden käsittely vie energiaa. Perustehtävän selkiyttäminen ja avoin viestintä voivat toimia ratkaisun avaimina paradoksaalisen tilanteen käsittelyssä.

Toinen tärkeä työelämätaito on itsensä johtaminen. Organisaation tulee edistää itseohjautumista ja paikallisten tiimien toimintaa. Läpinäkyvyydellä ja luottamuksen rakentamisella päästään kohti kestävää osallisuutta. Johtajan tulee mahdollistaa osallistuminen ja varata vuoropuheluun riittävästi

aikaa. Yhteiskehittäminen tapahtuu esimerkiksi syklisenä prosessina, jossa ideoita jaetaan, lainataan, jatkojalostetaan, palataan yhteiseen ja nouseaan uudelle tasolle. Tämän onnistuminen vaatii osallistamista, jossa arvostetaan toisten asiantuntijuutta, osallistutaan tasavertaisina ja ollaan avoimia uusille ideoille sekä niiden siirtämiselle konkretiaan. Kestävään osallisuuteen pyritään myös Groan Zone -mutinavyöhykkeen kautta. Tällöin täytyy luottaa prosessiin, jossa moniäänisyys lisääntyy ennen yhteisen ymmärryksen saavuttamista.

Organisaatiot ovat olemassa myös ihmisen kehittymistä varten. Jokaisen identiteetti on sidoksissa elettyyn elämään ja kokemuksiin. Ihmisen kasvuun kuuluu siirtymiä, jotka muokkaavat identiteettiä. Työidentiteetti - kuten johtajaidentiteetti - muovautuu työtä tehdessä ja tehtävänkuvien muuttuessa. Opin, vahvistun, edistyn ja uudistun kuuluvat muutoksen askeliin.

Kestävän oppimiskulttuurin muotoilu

Johtamisessa on kysymys toiminnan johtamisesta, jossa organisaatio oppii toimintansa kohteesta eli motiivista. Nykyisin yhä useammin asiakkaan tarve ja kokemuksen näkökulma määrittävät toiminnan kohteen. Mitään ei pidä olettaa, vaan tutkia ensin tarkasti. Prototyypin avulla voidaan kokeilla ja luoda erilaisia malleja. Muotoiluajattelussa katsontakanta on asiakkaan näkökulmasta käsin.

Jatkuva uuden oppiminen, opiskelu ja omaksuminen uuvuttaa työntekijöitä. Työyhteisössä tulisikin miettiä, tehdäänkö asiat oikein vai tehdäänkö oikeita asioita. Ekspansiivinen oppiminen on uudistavaa oppimista sellaisesta, jota ei vielä ole. Systeemiajattelu ja ristiriitojen tunnistaminen ovat oleellinen osa ekspansiivista oppimista, joka käynnistyy, kun toimintatapoja kyseenalaistetaan. Ekspansiivisen syklin avulla kehittämistarpeen viriämisestä edetään uusien ratkaisujen hakemisen ja käytännön muuttamisen kautta arviointiin ja tilanteen vakiinnuttamiseen. Toiminnan hallinta edellyttää toimintajärjestelmän uudistamista eli ekspansiota yhteisöllisen oppimisen kautta.

Osallistava viestintä muutoksen tekijänä

Jatkuva muutos edellyttää aloitteellisuutta ja mahdollistavaa johtajuutta. Liikaa palvelevasta johtamisesta tulee poisoppia, eikä pelkkä operatiivinen johtajuus riitä. Jännitteiden hallintaan, vuorovaikutuksen kehittämiseen ja itseohjautuvuuteen pääsemiseksi tarvitaan mahdollistavaa johtajuutta. Vapaamuotoista ideointia, oppimisen mahdollistamista, riskinottoa ja kehittämistä varten johtajuuden tulee olla aloitteellista.

Yhteisen suunnan merkitys kasvaa epävarmuudessa. Tällöin muutosviestinnässä tärkeää on sanoitus sekä johdonmukaisuus. Myötätunto, osallisuuden kokemuksen tuottaminen ja työntekijöiden kuuleminen rakentavat luottamusta. Luottojoukkojen avulla luottamuksen tila pysyy vakaana, mutta luottamus voi joutua myös kyseenalaistetuksi tai täysin menetetyksi. Johtajan tulee olla tietoinen piilevien ja näkymättömien valtarakenteiden vaikutuksesta, sillä valtatyhjiö tulee aina jollain tapaa täytetyksi.

Mediaympäristön sekä erilaisten rakenteiden muutoksessa tulee miettiä, mihin asioihin omaa ja työyhteisön energiaa kannattaa käyttää. Mihin voin täysin vaikuttaa? Mihin en voi vaikuttaa? Voinko vaikuttaa johonkin välillisesti tai osittain?

Matka jatkuu

Koulutuksen aikana sain vahvistusta johtajaidentiteetilleni, teoreettista taustatietoa sekä konkreettisia apuvälineitä työhöni unohtamatta vertaistukea ja laajaa opetusalan verkostoa. Koen, että olen intuitiivisesti toiminut monessa kohtaa oikein, mutta nyt pystyn perustelemaan ja syventämään asioita teorian kautta. Laaja-alainen kiinnostus erilaisia ihmisiä, ilmiöitä ja asioita kohtaan vie minua eteenpäin johtajana. Uskallan myös sanoa, jos en tiedä vastausta. On annettava itselleen aikaa kehittyä ja kasvaa johtajana. Monessa kohtaa työyhteisön jäsenten kanssa työskennellessäni olen miettinyt, kuinka hyvin opettajuus on valmistellut minua johtajuuteen. Kyse on pohjimmiltaan kuitenkin samoista asioista: kohtaaminen, kuuleminen ja arvostaminen.

Tämän koulutuksen jälkeen luotan entistä vahvemmin kykyyni olla johtaja. Paljon on opittavaa, mutta niin on myös aikaa. Kaikki kesken, kaikki hyvin.