

Blogi 29.12.2024

Happea johtamiseen

Olen toiminut koko pitkän työurani ajan tiiviisti ihmisten kanssa. Olen ollut yli 30 vuotta opettajana ja nyt jo kymmenisen vuotta rehtorina. Sekä opettajana että rehtorina ohjaan ja johdan toimintaa sekä tietysti myös ihmisiä. Näissä työtehtävissä on paljon samaa, mutta toki ydintyö on hyvinkin erilaista.

Molemmissa toimissa pohdin tiiviisti, miten erilaisia yksilöitä sitten voi ohjata. Miten tehdä laadukasta esimiestyötä, joka sekä huomioi yksilöt monine tarpeineen että takaa koko organisaation menestyksen? Tuntuu, että erityisesti viime vuodet ovat tuoneet tullessaan muutosta, joka sekä hämmentää että kiinnostaa. Maailma on kovin erilainen kuin esimerkiksi silloin, kun aloitin rehtorina. Toimintaympäristö on muutoksessa ja ihmiset reagoivat käynnissä olevaan muutokseen kukin omalla tavallaan. Toisaalta koen, että tietyt ihmisyyden perustarpeet ovat pysyneet hyvinkin samanlaisina. Miten sitten uudistua sekä uudistaa ja samalla luottaa tuttuun perustaan?

Lähestyn tuota ihmisyyden ja yhteisöllisyyden perustaa intuitiivisesti. Opettajana ajattelin aina, että jos minulla on tunnin jälkeen huono fiilis, se on silloin totta ja siihen kannattaa reagoida. Huonoa fiilistä ei ehkä heti osaa selittää, mutta tunne on silti vahva ja voimakkaasti läsnä. Jos tuntumaa tarkastelee yksityiskohtaisemmin ja analyttisemmin, on hyvinkin todennäköistä, että sille löytyy perusteet. Epämääräinen aavistus saattaakin pitää sisällään jotain hyvin oleellista, kun vaan malttaa pysähtyä sen äärelle ja ottaa tilanteesta happea. Olen luontevasti ja osin myös täysin tiedostamatta ottanut intuition käyttöön esimiestyössä ja organisaation johtamisessa ylipäättään. Koen, että kykyäni valpastua ja herkistyä rakentaa ne ymmärryksen polut, joita pitkin työyhteisön on hyvä edetä. Luotan vahvasti intuition suunnan näyttäjänä. Kun yhdistän tiedostamattoman ajattelun rationaalisuuteen, koen minäpystyvyyttä ja hallinnan tunnetta myös muutosten edessä.

”Ihminen ei ole vain keho ja mieli, vaan meillä kaikilla on kehomieli. Jos työkaverin ajattelu synnyttää kehossa reaktioita, se on kiinnostavaa, koska kehomieltä ei voi manipuloida tai lahjoa. Olemme siis töissä koko kehollamme, silloinkin kun on kyse ajatustyöstä.” toteaa tutkija Asta Raami.

Intuitiivisuuteen liitetään usein ajatus hätiköinnistä, impulsiivisuudesta tai mututunteesta. Intuitiolla on ehkä turhan huono ja kapea maine. Tutkija Asta Raami jäsentää ja auttaa tulkitsemaan intuition käyttöä kolmen vaiheen kautta. Ensimmäisenä vaiheena on ”Stop” eli pysähtyminen tunteen äärelle, syvään hengittäminen ja rauhoittuminen. Muuten vaarana voi olla, että tulee hosuttua holtittomasti. On hyvä tiedostaa, että voimakkaan tunteen vallassa havaintomme kaventuvat. Toisena vaiheena on ”Odottaminen”. Luonnollista on, että heti ei tiedä, miten tilanne pitäisi ratkaista. Epätietoisuus voi ahdistaa, joten odota ja työskentele asian sekä mahdollisen ahdistuksen kanssa. Onneksi usein käy niin, että ahdistus poistuu ja ratkaisu on silmien edessä. Viimeisenä eli kolmantena vaiheena on ohje ”Mene uutta kohti”. Uskalla ottaa askel uutta kohti ja edetä löytyneen ratkaisun suuntaan.

Haastavin näistä on minulle ollut toinen vaihe eli odottaminen. Epätietoisuus aiheuttaa ahdistusta, turvattomuutta ja jopa paniikkia. Tunne siitä, että tilanne ei millään tavalla ole hallinnassa on kamala. Minullahan esihenkilönä pitäisi olla langat käsissä ja asiat hallinnassa.

Paniikki leviää helposti koko työyhteisöön. Työkaverit ahdistuvat ja työilmapiiri huononee. Olen usein halunnut eroon ahdistavasta tilanteesta tekemällä päätöksiä nopeasti, vaikka ne olisivat huonojakin. Koen myös, että minulta suorastaan odotetaan nopeita päätöksiä, jotta työyhteisön kollektiivinen ahdistus helpottuisi.

Niinpä kiinnostukseni kohteeksi on muodostunut se, miten epätietoisuus ja epävarmuus voitaisiin nähdä työyhteisön voimavarana. Miten minä rehtorina voisin auttaa työkavereita sietämään keskeneräisyyttä ilman pelkoa tai ahdistusta? Ajattelun muutoksen on ensin lähdettävä itsestä. Miten minä itse suhtaudun ei-tietämisen tilaan?

Olen havainnut, että tässä kuohuvassa ajassa odottamisen taito ja kyky vaihtaa näkökulmaa on oman työni kannalta avainasemassa. Ei-tietämisen tila on hetki, jolloin hengitän syvään, pysähdyn tilanteeseen ja annan asialle happea. Aluksi pysähtyminen tuntui oudolta, mutta onneksi ei väärältä. Olin niin rutiininomaisesti pyrkinyt aina nopeaan ratkaisuun ja tilanteen haltuunottoon. Kokemus siitä, että ihan luvan kanssa ja tietoisesti voin toimia toisin, tuntui kutkuttavan jännittävältä, ja että epätietoisuus olikin ihan ok. Samalla tiedostin ne monet mahdollisuudet, jotka näin toimien, olivat avautumassa. Meillä ei ollutkaan vain yhtä ratkaisua vaan useita vaihtoehtoisia, joista saimme yhdessä valita parhaat.

Oman toiminnan kautta pyrin ohjaamaan työyhteisön jäseniä siihen, että malttaisimme pysähtyä aistimaan kehkeytymässä olevaa tulevaisuutta. Se, että hetken odotamme, on tärkeää ja oleellinen osa prosessia. Tarvitsemme kykyä syvään kuuntelemiseen, jotta muutos myös itsessämme olisi mahdollinen. Ei-tietämisen hetki avaa mahdollisuuksia uudenlaisiin suuntiin ja luoviin ratkaisuihin. Ei-tietäminen on oleellinen osa intuitiivista ymmärrystä.

Tohtori Otto Scharmerin ajatus siitä, että asiantuntijat eivät ainoastaan tuota tietoa, vaan myös kykenevät yhdistämään intuition ja kehollisen tietoisuuden tulevaisuuden mahdollisuuksiin, on erityisen merkittävä. Tämä korostaa sitä, että muutos alkaa yksilöistä ja heidän sisäisistä prosesseistaan, mikä puolestaan vaikuttaa laajemmin organisaatioihin. Muutosta tavoiteltaessa tietämien ei riitä. Sen sijaan ei-tietämisen tila voi olla portti ymmärrykseen.

Uudistavan ja kestävä oppimisyhteisön johtaminen 9.2.-15.11.2024

Lähteet:

Raami, Asta: Asta Raami kertoo, miksi intuitio on avain parempiin töihin ja korkeampaan palkkaan / avecmedia.fi 8.3.2023

Scharmer, Otto: Tiedosta tekoihin – miten ponnistaa loikkaan kohti muutosta? / aalto.fi 2.10.2023

