

LEENA UNKARI-VIRTANEN ■ PÄIVI RAHMEL

Muutosjohtajan pelimerkit



LEENA UNKARI-VIRTANEN ■ PÄIVI RAHMEL

Muutosjohtajan pelimerkit

Muutosjohtajan pelimerkit

© Metropolia Ammattikorkeakoulu
Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja
Mikrokirjat n:o 31
Helsinki 2019

Julkaisija	Metropolia Ammattikorkeakoulu Kulttuuripalvelut ja musiikki -osaamisalue
Sarjan ulkoasu	Tuomas Aatola ja Juhana Kokkonen
Taitto	Katja Mielonen
Toimituskunta	Leena Unkari-Virtanen Päivi Rahmel

ISBN	978-952-328-141-7 (pdf)
ISSN	2669-8323 (pdf)

www.metropolia.fi/julkaisut

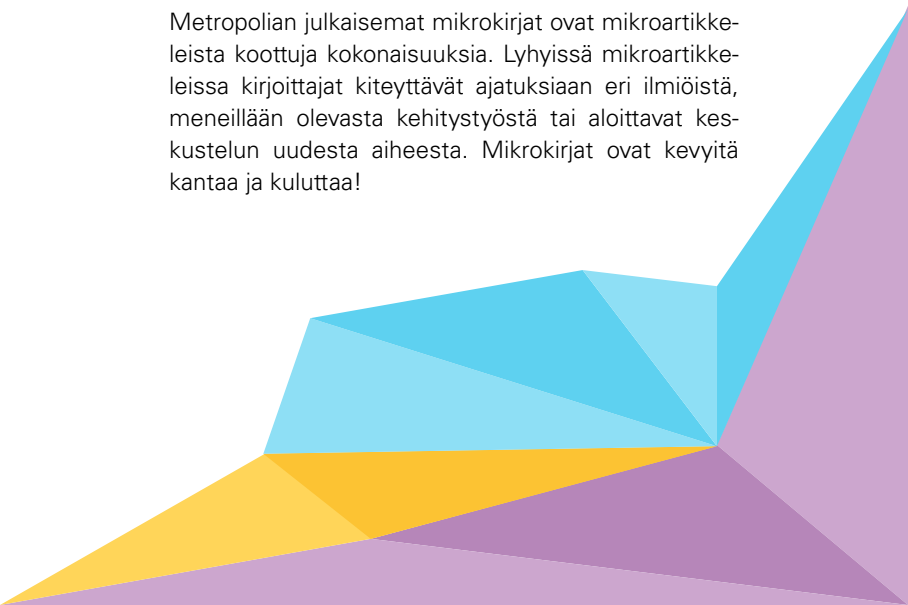
Tämä teos on lisensoitu Creative Commons Nimeä-EiKaupallinen
-JaaSamoin 4.0 Kansainvälinen -lisenssillä.



Tämä julkaisu on tuotettu osana Muutosjohtaminen toisen asteen ammatillisissa oppilaitoksissa -täydennuskoulutushanketta, jota rahoittaa Opetushallitus. Hanke toteutettiin vuosina 2017–2018 ja sen toteutti Metropolia Ammattikorkeakoulu. Koulutushankkeessa kehitettiin systeemistä ajattelua ja työkaluja muutoksen johtamisen tueksi.

MIKROKIRJAT - PISTÄYTYMISIÄ AIHEIDEN ÄÄRELLE

Metropolian julkaisemat mikrokirjat ovat mikroartikkeleista koottuja kokonaisuuksia. Lyhyissä mikroartikkeleissa kirjoittajat kiteyttävät ajatuksiaan eri ilmiöistä, meneillään olevasta kehitystyöstä tai aloittavat keskustelun uudesta aiheesta. Mikrokirjat ovat kevyitä kantaa ja kuluttaa!



Sisällys



ESIPUHE

SIVU 4

1.

KOULUTUS- ORGANISAATIOT JA MUUTTUVAT MIELIKUVAT

SIVU 6

2.

KAAOS JA VIHელიÄISET ONGELMAT UUDEN MAH- DOLLISTAJANA

SIVU 24

3.

JOHTAJUUS - TARVITAANKO SITÄ ENÄÄ?

SIVU 40

4.

DIALOGI TUKEE VAIKEISSAKIN MUUTOS- TILANTEISSA

SIVU 44

5.

TULEVAISUUS- ORIENTAATION JOHTAMINEN

SIVU 56

6.

OMAN PELIN RAKENTAJAKSI

SIVU 66



LOPUKSI

SIVU 70



PELIT

SIVU 72



Esipuhe

Mitä pitäisi johtaa, jos organisaatioissa muutos nähdäänkin jatkuvana prosessina, jatkuvana tarpeena organisoitua uudelleen? Yhä yleisemmin nähdään, että muutos ja muuttuminen on tullut organisaatioihin ja oppilaitoksiin jäädäkseen.

Muutoksista puhutaan helposti erillisinä tapahtumina, joihin ehkä saatetaan jollain tapaa ennalta valmistautua tai joihin syöksytään muutos muutokselta ikään kuin aina uutena ja yllättävänä tapahtumisena, jostain ulkoa annettuna tilanteena. Muutoksista puhutaan joskus myös naureskellen, että taas elettiin yksi organisaatiomuutos mutta mikään tai kukaan ei kuitenkaan ”oikeasti” muuttunut. Toteutuneet muutokset puolestaan koetaan usein negatiivisella tavalla kuormittaviksi.

Muutos voidaan kohdata myös asenteella, joka tukee lupaa ja mahdollisuutta muuttua, oppia uutta, tulla joksikin uudeksi. Muutokset voivat mahdollistaa paitsi oman elämän mahdollisuuksien, myös organisaation ja toiminnan jatkuvan uudelleen näkemisen. Muutos kutsuu hereillä olemiseen työyhteisön ja työn tekemisen arjessa. Jatkuva muuttuminen haastaa katsomaan asioita uusista näkökulmista ja oppimaan uusia työelämätaitoja. Uuden oppiminen vaatii meitä usein hiukan ponnistelemaan erityisesti ajatusmalliemme uudistamisessa.

Tämä julkaisu perustuu Metropolian järjestämään, Opetushallituksen rahoittamaan täydennyskoulutukseen *Muutoksen johtaminen toisen asteen oppilaitoksissa 2017–2018*. Koulutuksen aikana toisen asteen oppilaitokset toteuttivat suuren, reformiksi kutsutun muutosprosessin, joka loi monenlaisia paineita oppilaitosten arkeen ja johtamiseen.

Suosittujen nettipelien tapaan vanhat versiot oppilaitosten perinteisistä toimintamalleista saivat reformissa uusia päivityksiä. Päivitys- ja kehitystyön keskellä on tärkeää pysähtyä onnistumisten äärelle, mutta myös oppia erilaisista törmäyksistä, joita muutoksiin liittyvä ennakoimattomuus ja asioiden kompleksisuus välttämättä tuottavat.

Yhteisten pysähdyspaikkojen luominen muutosten keskellä on yksi johtajan tehtävistä. Koulutukseen osallistujat loivat keskeisistä muutosteemoista perinteisiä lautapelejä, jotka tässä julkaistaan kaikkien pelattaviksi.

Helsingissä 10.12.2018

Päivi Rahmel ja Leena Unkari-Virtanen

1

**Koulutus-
organisaatiot
ja muuttuvat
mielikuvat**

Koulutusorganisaatiot kohtaavat muutostarpeita kiihtyvässä tahdissa. Muutosten nopeus koettelee monissa oppilaitoksissa organisoitumisen notkeutta. Muutosjoustavuus ja resilienssi on nostettu yhdeksi ratkaisevaksi muutospaineisissa kamppailevien organisaatioiden selviytymis- ja menestystekijäksi (Nieminen & al. 2017). Koulutusorganisaatioissa muutoshasteet ovat nostaneet esiin kysymyksen, minkälaiset mielikuvat ja itsestään selviltä tuntuvat taustaoletukset ohjaavat näkemystämme siitä, mikä on koulutusorganisaatiolle mahdollista, sopivaa tai asianmukaista.

Notkeus on erityisesti oppilaitoksille suuri haaste. Mielikuvamme oppilaitoksista on pikemminkin jähmeä, tai ainakin jotain muuta kuin joustavasti ja notkeasti omaa organisoitumistaan muuttava yhteisö. Luokkahuoneessa tapahtuva opettajajohtoinen opetus on peräti keskiajalle juurensa ulottava konsepti. Toisen asteen ammatillisen koulutuksen reformi siirtää kuitenkin opiskelua luokkahuoneista yhä enemmän työelämässä tai verkossa tapahtuvaksi. Tämä haastaa totutun, vuosisataisen opetuksen ja oppimisen organisoitumisen toimintamallin. Mielikuvamme hyvästä opetuksesta ovat väistämättä muutoksessa.



Ydinmuutoksia oppilaitoksissa

Muuttumista voi konkretisoida työnkuvien muutoksina. Opettajan työnkuvan muutoksesta on puhuttu jo pitkään monissa pedagogisissa yhteyksissä. Opettajan tiedonjakajan rooli on muuttunut valmentajan tehtäväksi ja opetuksen “tuunaamiseksi” sopivaksi erilaisille oppijoille, joilla on erilaisia valmiuksia ja erilaisia kiinnostuksen kohteita. Muutos on tarjolla myös johtajan työnkuvaan ja rooliin.

Alla on hahmoteltu oppimisyhteisön toimenkuvien muutosta johtajan, opettajan ja opiskelijan työnkuvia uudelleen määrittelemällä:

Johtajan työnkuvan ydinmuutoksia:

- määrääjä – motivoija
- varmuuden takaaja – epävarmuuden kannatteliija
- kaiken haltija - delegoija
- oman työn hallitsija – järjestelmien soveltaja
- yksinkertaisten ongelmien ratkoja – kompleksisten kysymysten kohtaaja.

Opettajan työnkuvan ydinmuutoksia:

- tottelija, suorittaja – itseohjautuva kehittäjä – verkostoituja
- opin antaja – valmentaja
- katederin itsevaltiat – työelämäkumppani
- tiedon tietäjä – tiedon etsijä, tutkija, luoja – yhteiskehittäjä, oppija
- punankynän käyttäjä – digitaalisten oppimisympäristöjen luoja.

Opiskelijan työnkuvan ydinmuutoksia:

- kalvosulkeisten kopioija – tiedon arvioija ja prosessoija
- paikalla olija, staattisessa ympäristössä istuja – itsenäinen toimija työelämän ubiikkiin ympäristöön
- rataketu – oman tien kulkija
- vanha tuttu ammatti – tuntemattoman tulevaisuuden taitaja
- ihmisyyhteisö – robottikaverit.

Muutokset seuraavat toisiaan vauhdilla. Uudet suuntaukset ja trendit tuskin edes vakiintuvat ennen kuin ne vanhenevat. Vakiinnuttamisen ja jatkuvuuden turvaamisen ajatus saattaa kadota, kun jatkuvasti organisoidutaan uudelleen. Myös koulutuksen rakenteiden muutokset ovat nopeita, arvaamattomia ja uutta osaamista ja joustavuutta kysyviä. On todettu, että entiset hallintaan perustuvat organisoitumisen ja työn tekemisen tavat ja mielen mallit eivät toimi.

Muuttuvat mielikuvat

Työnkuvien ohella mielikuvamme organisaatioista muuttuvat. Mielikuvat toiminnasta ovat usein muiden itsestäänselvyyksien tavoin ajatusten ja arjen tapahtumien virtaan piiloutuvia. Kuitenkin mielikuvat ohjaavat organisaatioiden toimintaa ja todellisuutta, muutoksen rajoja ja mahdollisuuksia sekä organisaation tulevaisuuskuvia. Erityisesti muutostilanteissa ne nousevat esiin, kun muutos haastaa pohtimaan toimintaa, asettaa uusia rajoja tai avaa uusia mahdollisuuksia.

Mielikuvia organisaatioista on tutkittu ja kuvattu metaforilla. Metaforat ovat ihmisten puheessa yllättävänkin yleisiä, ja niitä pidetään jopa välttämättöminä esimerkiksi sisäisten tuntemusten, abstraktien asioiden tai monimutkaisten käsitteiden kuvaamisessa. Niitä käytetään usein huomaamatta, mutta kun niitä tarkastellaan lähemmin, avautuu syvälinen näköala miten hahmotamme ja annamme merkityksiä asioille ja tapahtumille.

Organisaatiometaforat ovat kokemusten ja muutoksen mahdollisuuksien tulkinnan ja analysoinnin välineitä. Jokaisen organisaation, myös oppilaitoksen, todellisuus voi sisältää samanaikaisesti monia piirteitä katsojasta, kokijasta ja toimijasta riippuen.

Mielikuvia organisaatioista on kiteytetty ja kehitelty G. Morganin vuonna 1986 julkaiseman jaottelun pohjalta (Örtenblad & al. 2016). Muitakin lähtökohtia metaforille on esitelty, kuten yhteistyön organisoitumisen historiallinen jaottelu "susilaumaan", "armeijaan", "koneeseen" ja "perheeseen" (Laloux 2014).

Seuraavaksi tarkastellaan metaforia Morganin jaottelun pohjalta (Morgan 1986; Malo 2004; Örtenblad & al. 2016) ja pohditaan lyhyesti, miten notkea ja joustava reagointi muutoksiin voisi eri metaforien kautta avautua.



KONE

Perinteinen organisaation metafora on kone, jonka toimintaa voidaan säätää ja tuloksellisuutta hioa toimintoja tehostamalla. Tässä mielikuvassa organisaatio on suljettu systeemi. Ympäristön muutoksilla ei ole juurikaan vaikutusta siihen, mitä organisaatiossa tuotetaan tai miten siellä toimitaan. Toiminnassa korostuu valvonta, ”parhaan mahdollisen” tavoittelu ja hyvä etukäteissuunnittelu. Organisaatiota ympäröivä todellisuus mielletään hyvin ennustettavaksi. Organisaation inhimilliset tekijät, kuten myös ympäristö voimavarana, jäävät tämän mielikuvan tavoittamattomiin. Muutoksiin voidaan tämän metaforan varassa vastata tehostamalla tai vähentämällä ”tuotantoa” (opiskelijoita, tutkintoja) tai muuttamalla ”tuotantolinjoja” (muutetaan tutkintoja, sisäänottoa).

ELIÖ

Eliömetaforassa organisoituminen tapahtuu vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Eliö koostuu useista osajärjestelmistä, ja muutos yhdessä vaikuttaa muihin. Paras tapa organisoitua riippuu tässä metaforassa ympäristöstä. Toimintaansa eliö-organisaatio tarvitsee niin sisäistä erilaisuutta kuin ristiriitaisiakin paineita. Tässä metaforassa jää huomiotta ihmisten aloitteellinen ja luova toiminta. Ihmiset eivät näyttäydy toimintaan vaikuttavana voimavarana, aktiivisina toimijoina. Muutoksiin vastataan eliömetaforassa säätelemällä tasapainoa järjestyksen ja epäjärjestyksen välillä, hyvin toimivien avainprosessien avulla.

AIVOT

Aivometamorassa organisaatio nähdään oppimaan oppivina. Organisaatiolta edellytetään kykyä kerätä tietoa ympäristöstään, liittää tieto osaksi toimintaa ja prosesseja ja arvioida jatkuvasti oppivaa toimintaansa. Metaforassa korostuvat itseohjautuvuus ja itseoppiminen, ja suuretkin muutokset ovat mahdollisia. Metafora haastaa perinteisen johtamisen, ulkoisen kontrollin ja vallan organisoitumista ylläpitävinä tekijöinä. Muutos perustuu organisaation ja ihmisten yhteiseen oppimiseen, mikä saattaa olla hyvinkin pitkä prosessi.

KULTTUURI

Kulttuurimetamorassa organisaatio rakentuu sosiaalisesti, yhteiseen toimintaan osallistumalla, arvojen, merkitysten ja merkkijärjestelmien, ajattelu- ja toimintatapojen omaksumisen kautta. Kun organisaatioon sosiaalistutaan, tapahtumat ja tilanteet ymmärretään sosiaalistumisen myötä yhdenmukaistuvalla tavalla. Kulttuurin sisäistämisen myötä ajattelutapa muuttuu arvoiksi ja normeiksi, joita noudatetaan jopa tiedostamatta. Metafora nostaa esiin organisaation piileviä voimia rationaalisen organisoitumisen sijaan. Toimintatapoja ja -malleja on tässä metaforassa vaikea muuttaa, koska kulttuuri juurtuu ihmisten identiteettiin, tiedostettuihin ja tiedostamattomiin käsityksiin itsestä opettajana, ammattilaisena, asiantuntijana.

SISÄINEN VANKILA

Metafora organisaatiosta sisäisenä vankilana piirtää esiin havaintoja ja havaitsemista rajaavat ennakkokäsitykset ja uskomukset. Mielikuvat, ajatusmallit ja toimintatavat ohjaavat todellisuuden hahmottamista ja rajaavat pois sen, mikä on vierasta ja tunnistamatonta. Mallissa korostuvat turvallisuushakuinen ryhmäajattelu ja yhteisen onnistumisen ja menestymisen jähmettävä vaikutus. Muutos on haastava, sillä se nostaa pintaan piilotajuisia defensessejä. Silti muutos on mahdollinen, jos löytyy uskallusta ajatella toisin ja vastustaa vallitsevan, turvallisen koodiston ohjaavaa vaikutusta.

POLIITTINEN JÄRJESTELMÄ

Etunäkökulmat, ristiriidat ja vallankäyttö korostuvat, kun organisaatiota tarkastellaan poliittisena järjestelmänä. Ihmiset ajattelevat ja toimivat pyrkien erilaisiin päämääriin. Eriävät näkökannat ovat väistämättömiä, kun valitaan kenen tavoitteita ja etuja mikäkin ratkaisu palvelee. Tässä metaforassa jännite syntyy organisaation sisäisen kilpailun ja yhteistyötarpeen välille. Yhteistyö kääntää huomion sisäänpäin ja voi yksituumaisuudella edistää muutosta tai – säilyttämään pyrkivänä – olla muutoksen estäjä. Kilpailu saattaa muutostilanteessa auttaa kyseenalaistamaan vallitsevia toimintatapoja, mutta voi myös olla hajoittava voima, jos intressit eroavat liikaa.

VIRTA

Kun organisaatio nähdään virtana, kiinnitetään huomiota muutoksiin, muuttumisiin ja kehkeytymisiin. Muutokset tapahtuvat vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa, uusia ideoita kehitetään yhteistyössä verkostojen ja yhteistyökumppaneiden kanssa. kaikki muutokset eivät ole kontrolloitavissa, niitä tapahtuu ja tulee näkyviin eri tavoin, osa syntyy pinnan alaisina pyörteinä, osa kehkeytyy pikkuhiljaa. Myös ihmiset vaihtuvat, muuttuvat ja oppivat. Johtamisessa on keskeistä tukea rakenteellisista uudistuksien sijaan organisaation kykyä muuttua, virrata.

IHMEMAA

Organisaatio ihmemaana on Darren McCaben (2016, siteerattu Örttenblad & al. 2016 mukaan) lisäys Morganin metaforiin. Mielikuvassa nostetaan näkyviin ja voimavaraksi organisaatioiden toiminnan irratiionaalinen puoli. Absurdius, naurettavuus, nonsense ja epäjärjestys tihkuvat vääjäämättä mukaan kokemuksiin organisaatioista ja niissä toimimisesta. Mielikuva avaa organisaatiolle mahdollisuuden hyödyntää absurdiutta luovana voimavarana ja valmiuden tarttua johonkin odottamattomaan ja ristiriitaiseen muutoksen puoleen, tarkastella ja arvioida haasteita yhdistämällä havainnot, kokemukset ja fiktiö vailla organisaatioille tyyppillisen fakta-ajattelun rajoja.

JÄÄHOTELLI

Jäähotelli-metafora (Pinto 2016, siteerattu Örtenblad & al. 2016 mukaan) näyttää organisoitumisen ajassa elävänä ja muuttuvana. Jäästä tehty hotelli on paradoksaalisesti yhtä aikaa pysyvä ja katoava, hitaasti kehittyvä ja yhtäkkiä mullistuva, joka talvi eri mutta silti sama. Mielikuvaa voi käyttää kytkemään organisaation toimintaa positiiviseen psykologiaan ja muutosjoustavuuteen (joka talvi rakentuu uusi hotelli) tai ekosysteemijatteluun (mm. rakennus syntyy ja säilyy osana luontoa ja luonnon ehdoilla).

Organisaatioissa muuttuminen voi näiden metaforien kautta katsottuna olla esimerkiksi korjaamista, kehittymistä, siirtymistä, transformatioita, murtumista tai uuden ilmaantumista (Heikkilä & Puutio 2018, 14). Organisaatiometaforat auttavat sanoittamaan kokemuksia organisaatioiden ja toimijoiden tilanteista ja muutoksista. Eri tehtävissä, eri rooleissa ja eri aikoina nämä kokemukset saattavat olla hyvinkin toisistaan poikkeavia. Muutosprosessien keskellä voi olla avuksi pohtia, miten metafora-ajattelua voi hyödyntää oppilaitoksen muutosjoustavuuden ja notkeuden edistämisessä. Yhteinen sanoittaminen luo yhteistä ymmärrystä myös muutoksessa.

Muutokset ja epävarmuus

Rajattomien ja ratkaisemattomien ongelmien edessä, jatkuvan muutoksen alaisena epävarmuus saattaa kasvaa ja saada enemmän jalansijaa työyhteisössä. Mitä siitä seuraa?

Tutkimusten valossa seuraukset voivat olla varsin positiivisiakin. Järjestyksen ja epäjärjestyksen välimaastossa ihmiset eivät usein tiedä, mitä tehdä. On todettu, että tällöin ihmisten puhe työyhteisöissä suuntautuu toisten ymmärtämiseen. Epäjärjestystä poistava uudistuminen nähdään hyvänä ja tavoiteltavana, mutta myös vanhaa halutaan säilyttää. Sopivassa välimaastossa tilanteita ja tarkoituksia kuvaillaan tyypillisesti omilla arjen sanoilla, vailla organisaation "liturgiaa". Johtamisen näkökulmasta tällöin on tärkeää kuulla ja reagoida, luoda tilaa keskustelulle ja monin tavoin hyödyntää (kohtuullista) epävarmuutta positiivisena, uutta spontaanisti ja luovasti synnyttävänä tilanteena.

Varmuuden ja yksimielisyyden tila tukee organisaatiossa olemassa olevia käytänteitä, säilyttämään pyrkiviä pohjavirtoja ja tehokkuuden tavoittelua. Yksimielisyyden tilassa työyhteisö on altis etsimään tehokkuutta ja "parhaita" vaihtoehtoja eri tilanteissa. Jos epävarmuus kasvaa mutta yksimielisyys säilyy, toimintaa leimaa kokeileminen, eteneminen yrityksen ja erehdyksen kautta. Tällöin saatetaan etsiä tukea toiminnalle visioista, missiosta ja johtajan karismasta. Jos taas

varmuus säilyy mutta erimielisyys kasvaa, puheeseen tulee hierarkioiden, johtamisen, vallan ja strategian sisältöjä. Tutkimusten mukaan näille tiloille on tyypillistä pyrkimys lisätä varmuutta ja yksimielisyyttä poistamalla erilaisuutta. (Hyyppä 2005, 120.)

Erilaisuudella on tiimeissä ja organisaatioissa tärkeä tehtävä, kun organisaatio nähdään ekosysteemin tapaan toimivana kompleksisena systeeminä. Säilyttämisen ja muutoksen jännite syntyy erilaisista, yhtä aikaa vaikuttavista intresseistä. Intressien erilaisuuden taustalla on osapuolten näkemyserot esimerkiksi siinä, miten tilanne hahmotetaan, minkälaisia taustamuuttujia, tarpeita, tavoitteita tai kytköksiä asialla nähdään. Kun näitä eroja voidaan yhdessä katsoa, voidaan myös ratkaisuja rakentaa tietoisesti valiten. Jos erot on karsittu pois tai niitä ei haluta ottaa punnittaviksi, ratkaisut rakentuvat yksipuolisille näkökulmille.

Organisaatiossa vaihtelee jatkuvasti varmuuden ja yksimielisyyden lisäksi moni muukin asia. Keskeinen kysymys onkin, miten tätä vaihtelua voidaan toiminnassa hyödyntää ja miten vaihtelun keskellä voidaan toteuttaa hyvää ja merkityksestä työtä.



Muuttuvat mielikuvat ja johtaminen

Risto Puutio (2018) kirjoittaa mielen mallien muuttumisen olevan edellytys todellisen muuttumisen mahdollistumiseen. Mielen mallien muuttuessa aiemmin itsestään selvät toimintatavat eivät enää näytä ainoilta mahdollisilta.

Puutio hahmottaa Jukka-Pekka Heikkilän kanssa neljä olennaista mielen mallin muutosta (Heikkilä & Puutio 2018, 10–18):

- 1.** organisaatiosta organisoitumiseen: huomion kiinnittäminen tekemiseen ja tapahtumisiin, mielekkyyteen ja merkityksiin.
- 2.** muutoksesta muuttumiseen: muutos ei tapahdu rajatussa systeemissä, vaan kaikkialla kaiken aikaa.
- 3.** tuloksista “tulossa olemiseen”: kilpailusta ja muiden voittamisesta verkostoihin ja vastavuoroiseen yhteistyöhön.
- 4.** diagnoosista dialogiin: päätelmät tilanteista riippuvat siitä, kenen kanssa ja minkä laatuista keskustelua käydään.

Systemisessä tausta-ajattelussa (Complex Processual Thinking; Complex Adaptive System) organisaatio ymmärretään kaavioiden ja rakenteiden sijaan prosessina, joka syntyy ja muovautuu ihmisten vuorovaikutuksessa ja toiminnassa. Organisaatioiden tutkimuksessa puhutaan "prosessikäännteestä" (process organization studies). Keskeistä tälle käännteelle on tarkastelun - myös johtamisen - kohdistaminen pysyvän substanssin ja rakenteen luomisen sijaan prosesseihin, tapahtumisiin ja kytköksiin.

Organisaatiossa on yhtä aikaa monia totuuksia ja kokemuksia merkityksistä ja olennaisista kysymyksistä. Oppilaitoksen ja työyhteisön muutosjoustavuutta rakentavassa johtamisessa tarvitaan herkkää havainnointia ja erilaisia johtamisotteita tilanteesta, henkilöstä tai tarpeesta riippuen. Autoritääriset johtamismallit ja päätöksentekoprosessit ovat hitaita ja ohittavat suuren osan organisaation potentiaalista tuottaen keskeistä tietoa päätösten tueksi.



Lue lisää:

Laloux, F. 2014. Reinventing Organizations. A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Brussels: Nelson Parker.

Malo, T. 2005. Organisaation varjot konsultin työssä. Teoksessa Hyyppä, H. & Miettinen, A. (toim). Johtajuus ja organisaatiodynamiikka. Oulu: Metanoia-instituutti, 104–125.

Morgan, G. 1986. Images of Organisation. Kalifornia: Sage.

Nieminen, M., Talja, H., Heikkilä, J.-P., Airola, M., Viitanen, K. & Tuovinen, J. 2017. Muutosjoustavuus. Organisaation resilienssin tukeminen. <https://www.vtt.fi/inf/pdf/te-chnology/2017/T318.pdf> Luettu 16.11.2018.

Puutio, R. 2018. Mielen mallit muutoksessa.
<https://www.metanoiainstituutti.fi/mielen-mallit-muutoksessa> Luettu 16.11.2018.

Talja, H. & Nieminen, M. 2017. Muutoksen hallinnasta joustavuuden johtamiseen.
http://www.tyoelama2020.fi/tyopaikoille/10_askelta_uudistumiseen/joustavuuden_johtamisen/muutoksen_hallinnasta_muutosjoustavuuden_johtamiseen.4830.blog Luettu 16.11.2018.

Örtenblad, A., Putnam, L., Trehan, K. 2016. Beyond Morgan's eight metaphors: Adding to and developing organization theory. The Tavistock Institute: Human relations, Vol. 69(4) 875 –889. *<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0018726715623999>* Luettu 16.11.2018.

2

**Kaaos ja viheliäiset
ongelmat uuden
mahdollistajana**

Leena Unkari-Virtanen

Kun muutoksia on yhtä aikaa paljon, saatetaan joutua tilanteeseen, jossa vanhat toimintatavat eivät ole käyttökelpoisia tai vähintäänkin niistä seuraa uusia, ratkaisuja vaativia ongelmia. Esimerkiksi toisen asteen ammattioppilaitoksissa opiskelijoilla on entiseen verrattuna paljon itsenäistä opiskelua verkossa sen sijaan, että he kokoontuisivat perinteiseen tapaan luokkahuoneisiin oppimaan kaikki samaa asiaa samaan aikaan. Muutos haastaa monia eri tahoja: Tilanteessa vaaditaan opiskelijalta itseohjautuvuutta ja opettajalta etäohjausvalmiuksia. Vanhemmilta vaaditaan tukea nuoren itseohjauvalle elämänhallinnalle ja oppimiselle, ja meiltä kaikilta uuden tilanteen ymmärtämistä ja luottamusta tehtyjen ratkaisujen aiheellisuuteen.

Tilanne on esimerkki kompleksisesta ja yllättävästä tilanteesta, jossa joudutaan toimimaan joskus jopa mahdottomalta tuntuvien haasteiden parissa. Kompleksisille tilanteille on tyypillistä, että niihin on mahdotonta valmistautua etukäteen. Tämä johtuu monestakin syystä. Muutokset seuraavat organisaatioissa usein nopeasti toisiaan tai tapahtuvat samaan aikaan ja aiheuttavat työn tekemisen ja opettamisen arkeen aikataulupaineita. Esimerkiksi opettajalle on varsin työllästä siirtää entinen luokkahuoneopetus verkkoon, sopia valmistelun ja etäohjauksen tuntiresurssit riittäviksi, varmistaa opiskelijoiden etäopiskelu- ja itseohjautuvuustaidot, huolehtia jokaisen opiskelijan motivoinnista ja oppimisesta, päivittää opetuksen yhteyksiä työelämään ja -harjoitteluun ja vielä olla rakentamassa oppilaitoksen uutta

toimintakulttuuria, ja kaikki tämä pienellä aikaresurssilla.

Aikataulupaineiden lisäksi kompleksisessa tilanteessa on mahdollonta etukäteen tunnistaa kaikkia uusien toimintamallien seurauksia. Tietoa uusista tilanteista ei ennalta ole, ja lisäksi syy-seuraussuhteet saattavat olla tavattoman monimutkaisia, monen tekijän yhteisvaikutuksesta syntyviä. Niinpä vanha suunnittelun ja ratkaisun ”vesiputousmalli” (esim. Conklin 2006, 9) – jossa edetään kohti ratkaisua keräämällä ensin tietoa aiheesta, sitten analysoimalla kerätty tieto, valitsemalla asiantuntijajoukolla paras ratkaisu ja lopulta toteuttamalla ratkaisu – ei toimi, koska koko ajan vaaditaan pikaista ja ketterää reagointia uusiin ongelmiin. Ratkaisu, esimerkiksi uudisrakennus, saattaa edellyttää suuria kustannuksia, joita ei voida enää perua.

Tilanteita ja ongelmia onkin ryhdytty tarkastelemaan sen mukaan, minkälaisia ratkaisuja ja rajauksia niihin voidaan soveltaa. Yksinkertaiselle, järkeilyllä ja järjestelyllä ratkaistavalle ongelmalle ovat tyyppilisiä mm. seuraavat piirteet:

- tehtävä on helppo rajata
- ongelmalle on selkeä loppu tai ratkaisu
- ratkaisuja on rajattu määrä, joka tosin voi olla suurikin
- toiminta ja ratkaisu voidaan arvioida yksiselitteisesti
- samat säännönmukaisuudet ratkaisemisessa toimivat yhä uudestaan
- ratkaisuyritys voidaan aloittaa aina alusta uudestaan.

Tällaisissa ongelmissa auttaa esimerkiksi asiantuntijatieto, jonka avulla on usein vain viitseliäisyydestä, tiedon soveltamisen taidosta ja yhteisön organisointikyvystä kiinni, miten ratkaisu löytyy helpottamaan työn arkea.

Koulutusorganisaatioiden kohtaamat tilanteet ja ongelmat eivät kuitenkaan aina ole luonteeltaan sellaisia, että ne alistuisivat yksinkertaisiin ratkaisuihin. Esimerkiksi toisen asteen ammatillisen koulutuksen rahoitus ja valvonta, opetus ja oppiminen työelämäkytkösiineen, oppilaitoksen organisoituminen ja toiminnan kokonaisuus muodostavat paljon monimutkaisemman kokonaisuuden. Siihen vaikuttaa niin ulkoisia muutostekijöitä – kuten poliittiset tai yhteiskunnan arvovalinnat ja koulutuksen rahoitusperusteet – kuin sisäisiä, oppilaitoksesta juontuvia muutostekijöitä.



Viheliäiset ongelmat

Kompleksisessa toimintaympäristössä ongelmat muistuttavat yhä enemmän ns. viheliäisiä ongelmia, joissa ongelmaa on vaikea rajata, tulkita ja ennakoida. Tällaiselle ongelmalle ja sen ratkaisuille on tunnistettu esimerkiksi seuraavat luonteenomaiset piirteet (Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell 2014, 22–27):

- Ongelman **ymmärtäminen ja hahmottaminen rakentuu** samalla, kun ongelmaan etsitään ratkaisuja. Esimerkiksi organisaatioiden yhdistämisestä seuraavat tilanteet vaativat sekä yksittäisen toiminnan muutosten että laajan kokonaisuuden tarkastelua.
- Ongelmalle **ei ole ongelman pysäyttävää ratkaisua**. Esimerkiksi organisaation kehittämisestä joltakin osin avautuu yleensä näkymä seuraavaan kehittämistarpeeseen.
- Ongelmien ratkaisut **eivät ole yksiselitteisesti oikeita tai vääriä**, vaan niihin on monia tulkintoja ja näkökulmia. Esimerkiksi budjetin laatiminen on tilanne, jossa budjettiin kohdistuu erilaisia, keskenään ristiriitaisia tavoitteita. Nämä on huomioitava ja tasapainoitettava erilaisten tarpeiden ja odotusten välillä.
- Ongelmissa on aina paljon **ainutkertaisia**, kuhunkin tilanteeseen ja aikaan sidottuja piirteitä. Esimerkiksi toisen asteen ammatillisten oppilaitosten reformin toteuttaminen tuottaa eri oppilaitoksiin erilaisia tilanteita, eikä standardiratkaisuja voida antaa. Jotkut ovat jopa sitä mieltä, että edes parhaiden käy-

tänteiden benchmarkkaus ei anna eväitä tällaisten paikallisten tilanteiden ratkaisemiseen.

- Ratkaisut on tehtävä **ilman mahdollisuutta kokeilla** niiden toimivuutta. Myöskään ratkaisujen kaikkien vaikutusten arvioiminen on mahdotonta. Esimerkiksi reformista seuraa monia toimenpiteitä, jotka säteilevät niin oppilaitosten, opiskelijoiden, näiden lähipiiriin, työelämän ja monen muun tahon toimintaan. Virkamiesvalmistelu ja oppilaitosten oma ennakointi tavoittaa osan näistä vaikutuksista, mutta paljon jää ratkaistavaksi vasta, kun seurauksia – odottamattomiakin – ilmenee.
- Ratkaisuja voidaan lähteä rakentamaan monista eri lähtökohdista käsin, jolloin **ratkaisuvaihtoehtojakin on useita**. Vaihtoehtoista täytyy kuitenkin valita jokin esimerkiksi ajan, resurssien tai jonkin muun seikan asettamien puitteiden takia. Toimivat ratkaisut löytyvät usein yllättäviltä ajatuspoluilta, kun asiaa tarkastellaan poikkeavista näkökulmista tai odottamattomien yhteensattumusten avulla.

Organisaatiot ovat jo perusolemukseltaan monimutkaisia, jopa joltain osin kaoottiselta tuntuvia järjestelmiä, joissa käytännön toiminta ja tapahtumat poikkeavast varmaankin aina paperille piirretyistä organisaatiokaavioista. Ihmiset puhuvat keskenään, pohtivat omien ajattelumalliansa kautta työssä vastaan tulevia tilanteita, esteitä ja arjen harmeja, vuorovaikutusta ja työyhteisön ihmissuhteita.

Uusia tarkastelun välineitä myös koulutusorganisaatioille

Koulutusorganisaatioissa joudutaan jatkuvasti tekemään ratkaisuja ja linjauksia, joissa tiedon kerääminen ei ole mahdollista. Yksi esimerkki on oppijan työelämätaidot. Nykyhetkessä ei voida yksiselitteisesti tietää, minkälaisia oppimisvalmiuksia esimerkiksi digitalisaation ja robotiikan kehittymisen takia tarvitaan työelämässä kolmenkymmenen vuoden kuluttua ja miten näitä ei-tiedettyjä osaamisia ja valmiuksia voisi jo nykyisessä koulutuksessa pohjustaa. Jos ongelma olisi ns. yksinkertainen ongelma, ratkaisu siihen oli järkeiltävissä asiantuntijatiedon avulla. Opetussuunnitelmaan voisi kirjata rajallisen määrän työelämätaitoja, joilla opiskelija selviäisi mahdollisesti koko työuransa ajan. Arviointimenetelmienkään kohdalla ei tulisi ongelmaa, kun osaaminen olisi asetettavissa osaa – ei osaa -asteikolle.

Kun työelämätaitojen oppimista tarkastellaan viheliäisenä ongelmana, tulisi opetussuunnitelma rakentaa eräänlaiselle ei-tietämisen pedagogiikalle. Seurauksena olisi hyvin erilainen opetus-, oppimis- ja arviointiprosessi kuin jos työelämätaidot olisi listattu, osaaminen määritelty ja opettaja arvioisi opitun. Toisin sanoen se, minkälaisena ongelma nähdään, vaikuttaa hyvinkin paljon siihen, minkälainen pedagoginen ratkaisu ongelmalle saadaan luotua.

Työelämävalmiuksien opetussuunnitelman laatimisen lisäksi on lukuisia esimerkkejä kompleksisista tilanteista, joissa voidaan valita, haetaanko ratkaisua näkemällä asia viheliäisenä vai yksinkertaisena ongelmana. Viheliäisten ongelmien ratkaisemiseen tarvitaan erilaisia analyysin välineitä kuin yksinkertaisten ongelmien ratkaisemiseen. Ongelmaan liittyvien asioiden listaaminen tai Excel-taulukointi ei ole viheliäisen ongelman ratkaisun avain.



Palautesilmukka

Systemien ilmiöiden ja viheliäisten ongelmien tarkasteluun on kehitetty syiden ja seurauksien hahmottamisen välineeksi palautesilmukka-työskentelymalli (PBS LearningMedia). Palautesilmukka eli feedback loop kuvaa syy-seuraussuhteita monimutkaisessa systeemissä. Sen avulla voidaan miettiä keinoja halutun vaikutuksen tehostamiseen tai vähentämiseen. Tarkastelulla voidaan eritellä asiaan vaikuttavien osien suhteita ja ymmärtää paremmin systeemin käyttäytymistä. Samalla mallilla voidaan myös tarkastella ongelmaa tarinana (Quaden, Ticotsky & Lyneis 2008).

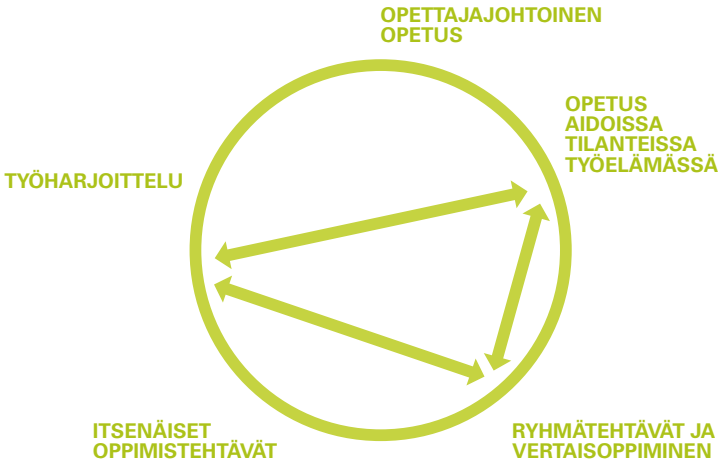
- 1.** Mieti, minkälaisia asioita tarkasteltavaan ilmiöön tai tarinaan liittyy. Asiat voivat olla minkälainen osa ilmiötä tai tarinaa hyvänsä, kunhan niillä on seuraavat ominaisuudet:
 - a.** asia on keskeinen jonkin muutoksen kannalta,
 - b.** se tai sen vaikutus voi kasvaa tai vähetä,
 - c.** asiaa voidaan kuvata substantiivilla tai nimellä.
- 2.** Piirrä paperille iso ympyrä ja sijoita löytämäsi asiat ympyrän kehälle (ks. kuvio 1).
- 3.** Mitkä kehällä olevat asiat ovat vaikuttavat toisiinsa? Kuvaa suhdetta nuolella. Mieti, vaikuttaako asia toiseen sitä lisäävästi tai vähentävästi.

- a. Piirrä nuolia suhteessa olevien asioiden välille. Jos vaikutus on kahdensuuntainen, piirrä kaksi nuolta.
 - b. Onhan vaikutus suora, ilman välittäviä asioita? Jos tarpeen, lisää välittävä asia kehälle, jotta tavoitat vain suoria vaikutussuhteita.
 - c. Voit halutessasi valita eri värit (1) suhteelle jossa muutos on samansuuntainen ja (2) suhteelle, jossa muutos on erisuuntainen.
4. Kirjaa kehälle ja nuolina kaikki näköpiirissä olevat asiat ja niiden yhteydet. Asiat ja niiden suhteet voivat perustua tietoon tai oletuksiin.
5. Kun olet kirjannut asiat ja piirtänyt nuolet, tutki löydätkö nuolista yhtenevän silmukan eli palautesilmukan.

Esimerkissä otan tarkasteluun työelämätaidoissa keskeisten vuorovaikutustaitojen oppimisen. Tarkastelun voisi aloittaa kirjaamalla ympyrän kehälle erilaisia oppimisympäristöjä, joissa oppimista voisi tapahtua:

- Opettajajohtoinen opetus oppilaitoksessa
- Aidossa työelämäympäristössä tapahtuva opetus
- Ryhmätehtävät ja vertaisoppiminen
- Itsenäiset oppimistehtävät
- Työharjoittelu.

Tarkasteluprosessi voisi näyttää tässä kuvitteellisessa opetus-kontekstissa esimerkiksi tältä:



Kuvio 1: Palautesilmukka-analyysi vuorovaikutustaitojen oppimisesta eri oppimisympäristöissä.

Tässä kuvitteellisessa tilanteessa taitoon vaikuttaisi eniten silmukka, jossa kärkinä ovat aidot työelämätilanteet, opetusharjoittelu ja ryhmätehtävät. Vuorovaikutustaitojen oppiminen tehostuisi sitä enemmän, mitä enemmän tähän silmukkaan panostetaan. Toki oppimista

voisi – ja kannattaisi – reflektoida ja tarkastella niin yksilötehtävissä kuin esimerkiksi teoria- ja tutkimuspohjaisesti opettajajohtoisessa opetuksessa, mutta taitojen oppiminen tapahtuisi palutesilmukassa.

Tässä esimerkissä panostaminen opettajajohtoiseen opetukseen tai yksilötehtäviin ei lisäisi merkittävästi vuorovaikutustaitojen oppimista, mutta kylläkin merkittävästi esimerkiksi valmiuksia oppijan omaan reflektointiin.

Ajattelutavan muutos

Systeemisen ajattelun soveltaminen muuttaa näkemyksiä paitsi organisaatioista, myös koulutuksen sisällön ja suunnittelun organisoinnista. Kysymys on ajattelun ja suunnittelun tapojen muutoksesta. Esimerkissä yleisten työelämätaitojen tarkasteleminen viheliäisen ongelman tavoin tuotti ratkaisun, jossa oppimista voidaan tehostaa muita reittejä kuin opettajan opetusta lisäämällä. Opettajan tehtävä muuttuu oppimisen mahdollistajaksi, esimerkiksi tämän silmukan oppimisympäristöjen toteuttajaksi, sekä oppittujen vuorovaikutustaitojen todentamisen ja sanoittamisen tukijaksi.

Mikäli vuorovaikutustaitoja tarkastellaan yksinkertaisena ongelmana, tuloksena on perinteinen opetussuunnitelman listaus vuorovaikutusosaamisen osa-alueista ja niiden osaamistasoista, jota opettaja opettaa ja arvioi.

Analysoimalla tilannetta palautesilmukalla voidaan lisätä tietoa kompleksisen tilanteen ratkaisemiseen ja näin lisätä varmuutta rajallisten resurssien tarkoituksenmukaiseen kohdentamiseen sinne, missä opettajan asiantuntemus ja panos on oppimisen edellytys. Oppimista tehostavan silmukan näyttämä ratkaisu on kuitenkin viheliäisten ongelmien luonteen tavoin paikallinen. Yhdestä ratkaisusta ei voida juontaa kaikkia geneerisiä taitoja tai muuta osaamista koskevia opetusratkaisuja (ks. esim. Laasasenaho 2016).

Einstein totesi, että “emme voi ratkaista ongelmia ajattelemalla samalla tavalla, kun silloin, kun loimme ne” (wikiquote). Uudet ratkaisut edellyttävät uutta ajattelua, uusia ratkaisun löytämisen välineitä.

Lue lisää:

Conklin, J. 2006. Dialogue Mapping: Building Shared Understanding of Wicked Problems. Chichester: Wiley & Sons.

Laasasenaho, K. 2016. Opettajajohtoinen opetus voi olla oppijälähtöistä tehokkaampaa. <https://www.sool.fi/soolibooli/artikkelit/opettajajohtoinen-opetus-voi-olla-oppilaslahtois-ta-tehokkaampaa/> Luettu 15.11.2018.

PBS LearningMedia 2018. Understanding Dynamic Systems. PBS & WGBH Educational Foundation. <https://www.pbslearningmedia.org/resource/syslit14-sci-sys-ildynsys/understanding-dynamic-systems/> Luettu 15.11.2018.

PBS LearningMedia 2018. Drawing Causal Loop Diagrams.

https://d43fweuh3sg51.cloudfront.net/media/media_files/drawing_loops_iimHE4R.pdf
Luettu 15.11.2018.

Quaden, R., Ticotsky, A. & Lyneis, D. 2008. The Shape of Change. Creative Learning Exchange. *http://www.clexchange.org/cleproducts/shapeofchange_lessons.asp*. Luettu 10.12.2018.

Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H. & Lindell, J. 2013. Johtajana kaaoksen reunalla. Helsinki: Gaudeamus.

Wicked problem. *https://en.wikipedia.org/wiki/Wicked_problem* Luettu 15.11.2018.

Wikiquote. *https://fi.wikiquote.org/wiki/Albert_Einstein#cite_note-Thinkexist.com-3*
Luettu 15.11.2018.

3

**Johtajuus –
tarvitaanko
sitä enää?**

Anneli Rautiainen,
Opetushallituksen kokeilukeskuksen johtaja

Työelämä muuttuu vauhdilla. Työpaikat luodaan itse. Osamisella alkaa olla enemmän merkitystä kuin koulutuksen kautta saadulla loppututkinnolla. Työ on läsnä 24/7, ja sitä voi tehdä kaikkialla. Työntekijä on itseohjautuva ja omavarainen. Tiimit ja heimot tukevat onnistumista ja kannustavat tavoitteiden saavuttamiseen.

Millaista johtamista nyt tarvitaan? Ovatko johtajat tehneet itsensä tarpeettomiksi? Miksi strateginen johtaminen ei näytä enää riittävän? Johtajan tulisi kulkea aina vähintäänkin askeleen edellä. Kun työelämä muuttuu, on johtajienkin hypättävä uusiin saappaisiin. Mitä se tarkoittaa ja millaiseen muutokseen se haastaa?

Johtajia on koulutettu menestyksekkäästi menneinä vuosina. Johtajuutta on pohdittu sen eri näkökulmista talouden, henkilöstön, kiinteistöjen, osaamisen, pedagogiikan ja hallinnon johtamisen näkökulmista. Parin viime vuoden aikana koulutuksen kentältä kuuluu kahdenlaista viestiä; opettajat odottavat rehtoreiden olevan enemmän läsnä ja keskittyvän oppimaan oppimisen johtamiseen ja toisaalta rehtoreiden viesti kertoo, ettei pedagogiseen johtamiseen ole aikaa, koska hallintotyö on paisunut kunnissa.

Johtajuuden keskeinen tehtävä on mahdollistaa kaikkien työssä onnistuminen; opettajien laadukas opettaminen ja oppilaiden oppimi-

nen. Lisäksi rehtorien tehtävänä on mahdollistaa koulujen ja oppilaitosten avautuminen ulospäin yhdessä tekemisen kumppanuuteen. Vastuu ei koulutuksen ekosysteemissä ole vain rehtoreilla, vaan rehtorien ketjuun tulee liittää myös kunnassa ja valtiolla tapahtuva johtaminen. On siis tarkasteltava koko ekosysteemin johtamista sen kaikilla tasoilla. Vanha vesiputous- ja käsitysmalli ei enää toimi. On lähdettävä liikkeelle kuunnellen, valmentaan ja yhdessä kehittämisen myös alhaalta ylöspäin.

Muutos on kiehtova ja innostava. On hyvä keskittyä ihmisten johtamiseen asioiden johtamisen sijaan. Hyvä strategia ja visio toteutuvat myös, kun paukut laitetaan ihmisten työssä onnistumiseen.

Yhteiskehittäminen edellyttää siirtymistä perinteisestä hanketoiminnasta ketterään kokeilemisen kautta kehittämiseen. On löydettävä oikeat, aidot ja todelliset ongelmat, joita lähdetään ratkomaan. Kokeilujen avulla saadaan selville, mikä toimii ja mikä ei. Kun lähdetään vahvistamaan toimivaa polkua, voi matkalla syntyä myös innovaatio, joka voi olla kiinnostava myös muille toimijoille. Kokeilevalla yhteiskehittämisellä siirrytään tämän päivän työelämän rytmiin eikä hukata aikaa väkisin muutaman vuoden ajan kehittämiseen, joka ei tule pysyväksi osaksi koulun tai oppilaitoksen toimintakulttuuria.

Kokeilukeskus on mahdollistamassa systeemistä muutosta kasvatuksen ja koulutuksen toimialalla. Tehtävä ei ole helppo. Olemme haastaneet kuntia ja kouluja aloittamaan pienistä tunnin ja päivän kokeiluista. Kokeilemaan oppii vain kokeilemalla. Kokeilut eivät ole it-

setarkoitus, vaan se, mitä niistä opitaan. Kokeiluohjelmassamme on 12 kuntaa mukana, ja intoa uudenaiseen kehittämiseen on ilmassa. Samalla mallinamme kokeiluprosessia.

Johtajuuden tärkein tehtävä onkin nyt lähteä yhdessä muuttamaan kokeilujen avulla toimintakulttuuria. Se edellyttää myös itseohjautuvien tiimien tukemista ja synnyttämistä. Ennen kaikkea se edellyttää avoimuutta uudelle ajattelulle ja uudenlaisen roolin etsimiselle. On aika tehdä vanha johtajuuden rooli tarpeettomaksi ja löytää se uusi haastamalla oma ammatillisuus kasvuun.

Lähteet:

Kokeilukeskus. <https://kokeilukeskus.fi/> Luettu 10.12.2018.

4

**Dialogi tukee
vaikeissakin
muutostilanteissa**

Päivi Rahmel

Yhteinen keskustelu luo turvallisuutta muutosten ja muuttumisen prosesseissa. Hyvän keskustelukulttuurin rakentaminen on merkittävää ennakointia haastavistakin tilanteista selviämistä varten. Yhteisön jäsenten luottamus johdon toimintaan ja keskinäiseen vuorovaikutukseen on keskeinen resurssi niin toiminnan ylläpitoon kuin sen kehittämiseenkin. Haasteista selviytymiseen keskustelu on välttämätön voimavara. Hyvän keskustelukulttuurin tunnusmerkki on dialogisuus.

Pitkäaikainen kokemukseni vuorovaikutuksen kouluttajana ja työyhteisöjen kehittäjänä tai vetäjänä on vahvistanut käsitystäni dialogisuuden tärkeydestä organisaatioiden keskustelujen tuloksellisuuden edellytyksenä. Seuraavat jäsenyykset pohjautuvat pääosin ammatilliseen kokemukseeni tältä alueelta.

Mitä dialogisuus on?

Dialogisuuden yhteydessä viitataan usein antiikin Kreikasta tulleeseen sokraattisen dialogin käsitteeseen, jonka perimmäinen ajatus on, että erilaiset totuudet saatetaan toistensa yhteyteen, jolloin totuutta voidaan koetella yhdessä. Dialogisuus ei ole vain puhetta, toisten kuuntelua tai keskustelua. Se on paljon enemmän, koska parhaimmillaan siinä kaikki oppivat ja voivat muuttaa mielipiteitään tai asenteitaan. Dialogisuutta voidaan ajatella sekä kommunikaationa että suhteena. (Mönkkönen 2007, 88.)

Vastavuoroinen vuorovaikutus yhteistyön kulmakivenä

Vastavuoroinen vuorovaikutus, dialogisuus on kaikilla elämänalueilla uutta luovan yhteistyön kulmakivi. Työelämässä ja asiantuntijatyössä sen voisi olettaa olevan jokaisen perustaito, mutta tiedämme, että näin ei välttämättä aina ole. Jokaisella meistä on kokemuksia vajaista vuorovaikutussuhteista, toimimme sitten työntekijöinä tai johtajina. Yhdessäkään johtajakoulutuksessa ei voida vältellä kysymystä työpaikan ihmissuhteista. Hyvä niin, sillä hyvä vuorovaikutus, dialoginen toimintakulttuuri on yksi työhyvinvoinnin perusta ja tuloksekkaan työnteon edellytys.

Jatkuva muutos haastaa yhteiseen keskusteluun

Työelämän jatkuva muuntuminen haastaa organisaatiot aiempaa vahvemmin yhteiseen keskusteluun ja merkitysten luontiin uusiin suuntiin navigoitaessa. Yhtään muutosta ei ole tehty ilman ihmisiä, ja on lähes mahdotonta kuvitella uusiin asioihin sitoutumista ilman kokemusten ja erilaisten näkökulmien jakamista. Maailman ja ilmiöiden kasvava kompleksisuus edellyttää kykyä moniäänisyyteen. Epävarmuuden kasvaessa me tarvitsemme erilaisten näkökulmien ja mielipiteiden kuuntelemista ja joskus vain niiden sietämistä.

Tunnekokemukset eivät ole vaarallisia

Keskustelujen haasteena on usein muutoksiin liittyvät tunnekokemukset eivätkä välttämättä muutoksiin liittyvät uudet asiat. Tunteisiin liittyvät prosessit pelottavat monia ihmisiä. Osin ne ovat syystäkin pelottavia, sillä tunnetasolla haavoittuminen tai väärin ymmärrettyksi tuleminen vaurioittaa luottamusta ja tekee yhteistyön voiman hauraammaksi. Onkin sanottu, että luottamus on yrityksen arvokkain pääoma. Suomalaisessa kulttuurissa ihaillaan usein pidättyvyyttä ja niukkoja tunteilmaisuja. Jos joku uskaltaa ilmaista tunteitaan, niin aika harvoin tilannetta osataan rauhassa havainnoida, kokemuksia arvostaa ja käyttää niitä energiana asioiden eteen päin viemisessä.

Dialogisuuden oppimiseen auttaa asenne

Aito kohtaaminen on aina ennustamatonta ja ennalta arvaamatonta. Kukaan vuorovaikutukseen asettuja ei voi tietää, mitä tulevassa keskustelussa tapahtuu. Keskustelujahan ei kannattaisi käydä, jos tietäisimme ennakkoon, mitä niissä tapahtuu, mikä niissä mahdollistuu ja mitä niistä seuraa. Toisen ihmisen mieltäminen itsestä erilliseksi kutsuu meitä kommunikoimaan toistemme kanssa ja orientoitumaan kohtaamiseen erillisyyden tunnistamisesta käsin. Vuorovaikutusta helpottaa asenne, että toisella ihmisellä on todennäköisesti aina hie-man erilainen kokemus elämästä ja siten myös erilainen näkökulma tai mielipide keskusteltaviin asioihin.

Dialogisessa vuorovaikutuksessa voimme rentoutua oikeassa olemisen vaateesta ja alkaa kiinnostua toisen tuomista uusista näköaloista. Parhaimmillaan erilaiset näkökulmat saavat vaikutteita toisistaan ja auttavat luomaan uutta ja yhteistä ajattelua. Syntyy intersubjektii-visuuden tila, jossa jaettu vuorovaikutus muuttaa kaikkia. Yhdessä ajattelu vakauttaa muutosten tuomaa epävarmuutta ja luo uudesta yhteistä. Silloin, kun ihmisestä tulee osa muutosta eikä vain sen kohde tai siihen reagoija, pelottavaksikin koettu uusi voi muuttua kiinnostavaksi, innostavaksi mahdollisuudeksi.

Konkreettisia askelia kohti dialogisuutta

Konkreettisena muistilistana dialogisuuteen voi pitää Kai Alhasen Opetushallituksen ja Metropolian Muutoksen johtaminen toisen asteen ammatillisissa oppilaitoksissa -koulutuksessa vuonna 2018 esittelemää seitsemän kohdan listaa:

- 1.** Erotta kuunteleminen ja puhuminen
- 2.** Liitytkää toistenne puheeseen
- 3.** Puhutelkaa toisianne suoraan
- 4.** Luokaa yhteistä kieltä
- 5.** Työstäkää ristiriitoja
- 6.** Etsikää piiloon jääneitä näkökulmia
- 7.** Tutkikaa eri näkökulmien yhteyksiä ja niistä muodostuvaa kokonaisuutta.

Itse ymmärrän näiden näkökulmien sisältöä seuraavasti:

Kuunteleminen on asiaan liittyvien havaintojen, mielipiteiden, tunteiden, pyrkimysten ja toiminnan kuuntelua. Sitä voi opetella koko elämän ajan. Hyvä kuuntelija kuulee pintatasoa syvemmälle ja säästää aikaa ja vaivaa, kun ymmärtää rivien väleissäkin puhuttua. Todellinen kuuntelija tarkistaa ja varmistaa, onko hän puhujan mielestä kuullut oikein.

Puhumistaankin voi kehittää läpi elämän. Miten ilmaista selkeästi, tarkoittaa, mitä sanoo, ja ilmaista havaintoja ajatusten tai mielipiteiden pohjaksi? Taitava puhuja osaa sopivissa kohdissa jakaa jotain myös tunteistaan. Selkeä puhuja ilmaisee tavoitteensa ja kertoo, mitä on tehnyt ja tulee tekemään puhuttavan asian suhteen.

Suoraan puhuminen tarkoittaa hienotunteista rehellisyyttä, tarkoituksenmukaista avoimuuden astetta ja puheen osoittamista oikealle henkilölle vihjailujen sijaan. Dialogia rakentava suora puhe pyrkii yhteyden rakentumiseen eikä oman mielipiteen voiton takaamiseen.

Yhteisen kielen rakentuminen vaatii aikaa. Siihen kannattaa panostaa, koska yhteinen kieli lisää yhteistä ymmärrystä ja yhteisyyden kokemusta. Jaettu ymmärrys antaa luonnollisesti paremmat edellytykset rakentavien ja sitoutumista edesauttavien päätösten tekemiseen.

Ristiriitojen ratkaiseminen on osa työelämän arkea. Työhyvinvointia ja työn tehokkuutta lisää ratkaisukeskeinen asenne ja ratkaisun taidot. Toimivien ratkaisujen löytäminen edellyttää hyvää ymmärrystä ratkaistavasta asiasta ja sen vaikutuksista kokonaisuudessa. Kuuntelemalla löytyvät usein paras tieto ja parhaat ideat. Vanhaa kunnan ideariihä, jossa ratkaisuideoita kerätään niitä arvottomatta ennen kuin ratkaisu tehdään, ei kannata unohtaa. Kompleksisten ongelmien kohtaamista on käsitelty edellä viheliäisiä ongelmia käsittelevässä artikkelissa, jossa ehdotetaan tällaista ongelmaa työstettäväksi palauteluupin avulla.

Piiloon jääneet näkökulmat haastavat suhtautumaan uteliaisuudella niihin asioihin, joita emme välttämättä haluaisi lainkaan kuulla, nähdä tai tunnistaa. Hyvä kehittäjä pitää silmänsä ja korvansa auki ohimennen vilahtaneille tai sanotuille asioille. Hyvä tiimin jäsen pitää mielensä auki myös niiden organisaation jäsenten ajatuksille ja ideoille, joita ei koe itselleen helpoiksi tai läheisiksi.

Yhteydet ja kokonaisuus ovat dialogisen toiminnan ydintä. Dialogisuus tavoittelee yhteyksien rakentumista. Kokonaisuuksien ja niiden jatkuvan muuttumisen hahmottaminen on välttämätöntä tämän ajan ilmiöiden, trendien ja erilaisten muutosvirtauksien keskellä.

Johtaja dialogisen kulttuurin rakentajana

Johtajalla on mahdollisuus ja vastuu rakentaa organisaationsa tai yhteisönsä vuorovaikutuskulttuuria. Tehtävä vaatii pitkäjänteistä luottamuksen rakentamista siihen, että organisaatio ja johtaja oikeasti haluavat mahdollistaa yhteistä dialogia, jossa kaikki vaikuttavat ja johtokin vaikuttaa siitä, mitä henkilöstö tuo keskustelussa esiin. Vahva, ristiriitoja ja epävarmuuttakin kestävä keskustelukulttuuri ei synny hetkessä eikä kertarykäisyllä. Dialogisuuden kehittymiselle on annettava aikaa, ja sitä pitää tietoisesti tavoitella.

Muutokset ja muuttuminen ovat tulleet jäädäkseen. Johtajan kannattaa kehittää yhteisöä navigoimaan muutoksissa keskinäisen vuorovaikutuksen ja merkitysten luomisen voimalla.

Dialogi muutoksessa

Muuttuvat asiat herättävät tarpeen keskustella. Viisas muutosjohtaja rakentaa jatkuvaa dialogista keskustelukulttuuria, joka on samalla voimavara, kun uusia asioita kohdataan. Muutoksissa aktivoituu monenlaista dynamiikkaa, kuten valtaan liittyviä kysymyksiä ja niihin liittyviä aiempia kokemuksia. Kenellä on vaikutusvaltaa, kuka hyötyy mistäkin muutoksesta, kenen on vaara menettää omia etuuksiaan ja minkälaisia aiempia pettymyksiä ihmiset kantavat mukanaan? Näitä asioita on huomattavasti helpompi käsitellä ennakoivasti, ja käsitteilyä helpottaa, jos yhteisö on oppinut keskustelemaan dialogisesti. Dialogi rakentaa kuulluksi ja nähdyksi tulemisen kokemusta, joka puolestaan vahvistaa turvallisuuden tunnetta. Turvallisuuden tunne mahdollistaa asioista suoraan puhumisen ja tunnetason viestinnän. Tällaisen keskustelun pohjalta rakentuvat päätökset ovat kestäviä ja minimoivat tuhoisien dynamiikkojen syntymistä.

Tuhoisilla dynamiikoilla tarkoitetaan tässä alitajuista tai tietoisista oman edun itsekästä tavoittelua tai pahantahtoista toisten mitätöimistä tai ohittamista. Tällainen dynamiikka sysää henkilöt pois perustehtävän tuloksekkaasta eteenpäin viemisestä ja keskittää huomiota keskinäiseen valtataisteluun. Lienee itsestään selvää, että silloin ei puhuta yhteisestä kehittämisestä. Tällaisten dynamiikkojen syntyyn liittyy johtajuuden ongelmia, ja toisaalta tällaisten dynamiikkojen keskellä juuri tarvitaan johtajuutta. Johtaminen on haastavaa ja vaatii taitoa havahduttaa ja auttaa ihmiset varsinaisen tehtävänsä äärelle.

Dialogi on vaikuttamista ja vaikuttumista

Dialogisuuden toteutumista oppilaitoksessa voi kartoittaa esimerkiksi analysoimalla vuorovaikutusmatriisin avulla, miten keskeisten toimijoiden vuorovaikutus toteutuu.

Matriisiin kirjataan toimijat sekä vaaka- että pystysarakkeeseen. Toimijoita voivat olla harkinnan mukaan kaikki oppilaitoksen toiminnan piirissä olevat, myös sidosryhmät. Matriisin solut jaetaan kahteen osaan: toiseen kirjataan, missä kyseinen toimijaryhmä voi vaikuttaa, toiseen, missä se voi vaikuttua.

MISSÄ VAIKUTTUU

	JOHTO-KUNTA	REHTORI(T)	OPETTAJAT	OPISKELIJAT	TYÖELÄMÄ	?
MISSÄ VAIKUTTAA						
JOHTO-KUNTA						
REHTORI(T)						
OPETTAJAT						
OPISKELIJAT						
TYÖELÄMÄ						
?						

Lue lisää:

Alhanen, K. 2016. Dialogi demokratiassa. Helsinki: Gaudeamus.

Anttila, E. 2017. Ihmiskäsitykset taideopetuksessa. Taideyliopisto. Teatterikorkeakoulun julkaisusarja 58.

<https://disco.teak.fi/anttila/5-4-dialogisuus/>
Luettu 10.12.2018.

Mönkkönen, K. 2007. Vuorovaikutus: dialoginen asiakastyö. Helsinki: Edita.

Syvänen, S., Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S. & Tikkamäki, K.

2012. Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Työterveyslaitos.

<http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114647/amininen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
Luettu 10.12.2018.

5

Tulevaisuus- orientaation johtaminen

Päivi Rahmel, Leena Unkari-Virtanen

Menneisyys, nykyhetki ja tulevaisuus muodostavat jatkumon myös muutostilanteissa, organisaatioissa ja oppilaitoksissa. Nämä ajan eri kerrokset ovat monella tapaa päivittäin läsnä organisaatioissa. Menneisyys näyttäytyy organisaation ”virallisena” historiana, toiminnan käytänteitä ja hiljaisena tietona sekä toiminnassa, toimintana ja tarinoina ilmenevänä yhteisön muistina.

Organisaation nykyhetki näyttäytyy erilaisena riippuen esimerkiksi siitä, katsooko hetkeä ja tilannetta johtaja vai työntekijä. Tyypillinen tilanne organisaatiossa on sellainen, jossa johto katsoo organisaatiota virallisten rakenteiden kautta, työntekijät puolestaan arjen toimintakulttuurin ja vuorovaikutuksen kautta (Onnismaa 2008, 121). Erilaisista positioista muuttuu paitsi nykyhetki, myös menneisyys. Se hahmottuu eri näkökulmista katsottuna erilaisiksi tarinoiksi, ”historioiksi”, ellei yhteistä ymmärrystä aktiivisesti jaetaan ja rakenneta.

Puheissa ja mielikuvissa synnytetty menneisyyden, nykyhetken ja tulevaisuuden suhde on organisaatioissa tärkeä pohdinnan ja huomion kohde. Tarinoilla ja puheella voidaan synnyttää historiaan jatkuvuutta, sanallistaa menneisyyttä että luoda yhteisiä kuvia organisaation tulevaisuudesta. Yhteinen ymmärrys luo yhteisiä tarinoita ja luottamusta, yhteenkuuluvaisuutta - heimolaisuutta ja me-henkeä.

Tarinat organisaation muistina

Kertomukset ja tarinat ovat yhteisen, kollektiivisen muistamisen keino väline. Niihin tiivistyy tapahtumia, mielikuvia ja kokemuksia yhteisön menneisyydestä monista eri näkökulmista, monen eri kokijan havaitsemina. Näitä kertomuksia toistetaan ja niistä muokataan uusia tarinoita esimerkiksi silloin, kun työyhteisöön liittyy tai siitä poistuu henkilöitä. Menneisyyttä konstruoidaan muutoinkin jatkuvasti uudestaan suhteessa kulloisenkin nykyhetken muutoksiin. ”Muistaminen orientoi tulevaan toimintaan, ja samalla nykyhetken uudet tilanteet kutsuvat esiin uusia puolia ja tulkintoja menneestä,” kirjoittaa Jussi Onnismaa (2014).

Yhteisöt eivät tuota vain yhtä kertomusta menneisyydestään. Onnismaa erottaa kollektiivisen muistamisen kolme tapaa (Onnismaa 2008, 86–87). Yhteisön jäsenillä voi olla keskenään melko samansisältöinen käsitys menneisyydestä, jolloin muisti on homogeeninen. Kollektiivinen muisti voi olla komplementaarinen, jolloin tietyssä yhteisössä yksilöillä tai ryhmillä on toisiaan täydentäviä näkökulmia ja tarinoita. Yhteisössä saattaa olla myös keskenään kilpailevia tarinoita menneisyydestä, jos erillään olevat yhteisön jäsenet nostavat kertomuksissa esiin keskenään erilaisia muistamisen kohteita. Tässä kolmannessa kollektiivisen muistamisen muodossa muistaminen, muistuttaminen ja myös unohtaminen, kertomatta jättäminen, muodostavat pahimmillaan pikemminkin ”kilpailun näyttämön kuin tiedon varannon” (mt, 87).

Tarinat ja kertomukset voivat olla organisaation avointa ja elävää tietovarantoa, ja onnistuneesti tallennettuina ja hyödynnettyinä ne voivat tukea organisaation toimintaprosesseja, päätöksentekoa mukaan lukien (Mäkinen 2004, 54). Kerrotut ja muistellut tarinat voivat olla osaltaan rakentamassa organisaation ”virallista” historiaa.

Tarinat antavat myös muotoa sille, mistä yhteisössä unelmoidaan ja mihin toiminnalla pyritään. On motivoivaa olla osa kiehtovaa tarinaa ja merkityksellistä tulevaisuutta. On jopa väitetty, että organisaatioiden eloonjäämiskamppailussa selviytyy se, jolla on paras tarina (Torkki 2014). Mutta tutkimusten mukaan organisaation muisti voi myös rapautua, ellei sitä aktiivisesti pidetä yllä. Ja jos yhteisön muistia ei kuulla ja huomioida päätöksenteossa, henkilöstöryhmät eriytyvät ja saattavat ryhtyä ajamaan omia intressejään ja itse määrittelemiään tavoitteita sovitun perustehtävän sijaan (Onnismaa 2014).

Johtajan kannattaa hyödyntää työssään yhteisön tarinoita ja narraatiivista ulottuvuutta. Kollektiivinen tarinallistaminen auttaa johtajia haastamaan organisaation käytäntöjä, mahdollistamaan muutosta ja vaikuttamaan tärkeisiin sidosryhmiin (Jameson 2001). Tarinallistaminen antaa myös työkaluja vaihtoehtoisten mielikuvien hahmottamiseen, uusien suuntien pohtimiseen, muutoksesta viestimiseen ja siihen kannustamiseen (Puusa, Hytti & Monkkonen 2004, 114–115). Narratiivisessa johtamisessa korostuu johdon taito rakentaa ja osallistua yhteisten merkitysten rakentamiseen (Boje 2001).

Yhteisen historian ja yhteisen muistin ylläpitäminen voi tukea ja vah-

vistaa yhteisöjä muutosten keskellä. Jatkuvuuden ylläpitäminen synnyttää luottamusta ja syventää yksilöllisiä ja yhteisöllisiä merkityksiä. Tarinat ja taide laajemminkin kertovat kulttuurista ja aikakaudestaan, siitä, mikä kulloinkin on ollut mahdollista, tärkeää ja ajankohtaista. Tarinoissa kehkeytyy identiteettimme, joka on aina osittain sidottu aikaansa.

Tarinat tulevaisuuden johtamisen tukena

Menneisyyden tavoin myös tulevaisuuskuvat voivat organisaatiossa rakentua erilaiseksi, vieläpä monilla eri tavoilla ja monista eri syistä. Kuitenkin tulevaisuuskuvat ohjaavat organisaation toimintakulttuuria, ihmisten toimintaa ja valintoja, ja siksi johtamisen kannalta on syytä pysähtyä kysymään: miten oppilaitoksen tulevaisuusorientaatiota johdetaan?

Tulevaisuusorientaatio on erityisesti oppilaitosten johtamisessa olennaista. "Opettajat tarvitsevat pedagogiikan lisäksi vahvaa tulevaisuusorientaatiota", kirjoitettiin Opetushallituksen julkaisussa Muuttuva oppilaitosjohtaminen vuonna 2012. Niin organisaatiot kuin ihmiset ovat koko ajan "tulossa joksikin", ja aikaa muistella ja oppia menneestä on perinteisesti muutosjohtamisen malleissa suorastaan vältelty. Tulevaisuuden johtaminen on kuitenkin parhaimmillaan silloin, kun historiallista perspektiiviä ei kadoteta.

Menneestä oppiminen on viisautta, mutta organisaatiot eivät opi menneestä ilman että oppiminen on tuotu osaksi organisaation prosesseja ja toimintaa. Usein kuuleekin sanottavan, että "emmekö vieläkään ole oppineet ...". Sanonta kertoo, että organisaation oppiminen ei ole itsestäänselvää eikä helppoa. Siksi siihen on hyvä kiinnittää erityistä huomiota, jotta menneisyyden anti ei tule vahingossa ohitettua.

Tulevaisuuden muistelu, future backwards

Johtaminen edellyttää jatkuvaa hereillä oloa ympäröivän maailman ja sen erilaisten signaalien havaitsemisen ja tulkinnan suhteen. Verkotot luovat tähän konkreettista voimaa. Yhteistyö ympäröivän maailman kanssa luo jaettua ymmärrystä siitä, mitä tarvitaan ja mikä on kulloinkin olennaista. Yhdessä voi myös useammasta näkökulmasta, moniäänisemmin tunnistaa sitä, mikä on tulossa ja arvioida, miten tuohon näkyyn tulevasta on viisasta vastata.

Tulevaisuuden muistelu on hyvä menetelmä toivotun tulevaisuuden visioimiseen. Työskentely aloitetaan nykyhetken hahmottamisella siten, että post it -lapuille kootaan niitä asioita, joiden keskellä organisaatiossa eletään juuri nyt.

Sen jälkeen mietitään, milloin nykytilanteen ensi merkit ja käänteet

olivat näkyvissä. Nämäkin ajatukset osallistujat kirjoittavat post it -lapuille, ja yhdessä tutkitaan kehitykseen vaikuttaneita tekijöitä.

Kolmantena vaiheena luodaan post it -lapuihin kuva hyvästä tulevaisuudesta ja "muistellaan," miten hyvään tulevaisuuteen päästiin. Muistelussa listataan jälleen keskeiset käännekohtat ja valinnan paikat, joiden seurauksena ollaan päästy toivottuun tulevaisuuteen.

Havahduttavaa on myös luoda unelmatulevaisuudelle vastakohta ja rakentaa tulevaisuuden painajaisversio. Senkin menneisyys muistellaan ja tunnistetaan sen toteutumiseen liittyvät vaiheet ja valinnan paikat. Työskentely auttaa syventämään ymmärrystä muutokseen vaikuttavista seikoista ja helpottaa boxin ulkopuolella tapahtuvaa, uusia näkökulmia tarjoavaa ajattelua.

**ALLA LINKKEJÄ MENETELMÄN
PERUSTEELLISEMPAAN
TUTUSTUMISEEN:**

https://www.youtube.com/watch?v=RdO2gL2_BrQ

*[https://designbyben.wordpress.com/
category/future-backwards/](https://designbyben.wordpress.com/category/future-backwards/)*

*[https://www.adventureswithagile.com/
2015/12/09/future-backwards/](https://www.adventureswithagile.com/2015/12/09/future-backwards/)*

Lue lisää:

Bruner, J. 1986. *Actual Minds, Possible Worlds*, Cambridge: Harvard University Press.

Hänninen, V. 2000. *Sisäinen tarina, elämä ja muutos*. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopiston julkaisu. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67873/951-44-5597-5.pdf?sequence=1> Luettu 10.12.2018.

Boje, D. 2001. *Narrative Methods for Organizational and Communication Research*. London: Sage Publications.

Mäkinen, S. 2004. Mitä on organisaation muisti. <https://journal.fi/inf/article/download/2213/2051/> Luettu 10.12.2018.

Onnismaa, J. 2008. Hiljainen tieto organisaation rakenteissa. Vauhtisokeutta, muistikatkoksia ja uudelleen muistamista. Teoksessa A. Toom, J. Onnismaa & A. Kajanto. Hiljainen tieto tietämisestä toimimista taitavuutta. Aikuiskasvatusseuran 47. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura, 119–132.

Onnismaa, J. 2014. Organisaatio muistaa ja unohtaa. <https://blogs.helsinki.fi/palmenia/2014/08/28/organisaatio-muistaa-ja-unohtaa/> Luettu 10.12.2018.

Opetushallitus 2012. Muuttuva oppilaitosjohtaminen. https://www.oph.fi/download/141266_Muuttuva_oppilaitosjohtaminen_tiivistelma.pdf Luettu 10.12.2018.

Puusa, A., Monkkonen, K. & Hytti, U. 2004. Narratiivisuus organisaation rakentamisessa. Hallinnon tutkimus. 33. 112–120. https://www.researchgate.net/publication/264286940_Narratiivisuus_organisaatiotarinan_rakentamisessa Luettu 10.12.2018.

THL 2014. Hyvinvointijohtaminen. Menetelmät. <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/hyvinvointijohtaminen/paatosten-ennakkoarviointi/ennakkoarvioinnin-toteuttaminen/menetelmat> Luettu 10.12.2018.

Torkki, J. 2014. Tarinan valta. Helsinki: Otava.

6

Oman pelin
rakentajaksi

Systeemisyyden ja prosessiajattelun taustalla ovat kilpailun sijaan kestävä kehitys ja siirtyminen kohti verkostomais- ta, vuorovaikutteista yhteistyötä (Heikkilä & Puutio 2018, 15–16). Peter Senge hahmotteli 1990-luvulla kirjassaan *The Fifth Discipline* organisaation, joka olisi avoin, oppimishaluinen ja muuttuva, yhteisen vision pohjalta toimiva yhteisö ja organisaatio. Organisaation oppiminen edellytti hänen mallissaan yksilöiden oppi- mista viidellä eri alueella, jotka ovat (Senge 1990):

- henkilökohtainen kasvu,
- mielen mallien reflektointi,
- yhteisen vision luominen,
- tiimeissä oppiminen ja
- systeemiajattelu.

Mallin viides alue ja oppimisen ydin on systeemiajattelu, jossa katso- taan organisaatiota sekä kokonaisuutena että keskinäisessä vuoro- vaikutuksessa olevina osina. Oppivan organisaation johtajan Senge näki ”suunnittelijana, hovimestarina ja opettajana”

Keskeistä Sengen tavassa tarkastella systeemisyyttä on ihmisten näkeminen systeemien luojina, ylläpitäjinä ja muuttajina. Viiden alueen kautta rakentuu organisaation toiminnan periaatteet ja käy- tänteet, ja niiden kautta voidaan toimintaa ja periaatteita muuttaa.

Pelin rakentaminen

Oppilaitoksia ja muutoksia lähdettiin Muutoksen johtaminen toisen asteen ammatillisissa oppilaitoksissa -koulutuksessa tarkastelemaan hahmottelemalla ajankohtaiset tilanteet eri oppilaitoksille yhteisinä pelikenttinä. Pelin määrittelyn ja kentän piirtämisen jälkeen koulutuksessa hahmoteltiin pelin sääntöjä eli toimintaperiaatteita, joilla työyhteisöt oppilaitoksissa toimivat.

Tilanteiden hahmottaminen pelin sääntöinä siirtää huomion organisaatiokaavioiden hierarkkisesta organisoitumisesta toimintaan ja tapahtumisiin, systeemisyyden ytimeen. Pelit ja pelaaminen ovatkin kielikuvina ja metaforina monella tavoin esillä sekä työyhteisöiden johtamisessa ja ohjaamisessa että organisaatioiden tarkasteluissa. Pelikenttää käytetään usein kuvaamaan toimintaympäristöä, jossa johtaminen tapahtuu.

Muutosta työn arjessa voi verrata nettipelien uusiin päivityksiin, joita pelaajat innolla odottavat. Miten muutoksessa opitaan ja opetellaan uudet säännöt? Kokemus pelaamiseen ryhmisestä voi olla työyhteisölle hyvä väline yhteisen ajattelun synnyttämiseen ja jakamiseen.

Pelien suunnittelu ja pelaaminen ovat tapa simuloida todellisuutta ja tutkia todellisuutta ja työelämää mahdollisuuksia mielikuvitusta kiehtovalla tavalla. Pelillisyyden hyödyntämisen johtamisessa on nostettu seuraavat huomiot (Väisälä 2017, 67):

- Hyvät esimerkit, käytännöt ja kokemukset
- Tietoisuuden nosto ja kannustus
- Asennemuutos ja läpinäkyvyys
- Monipuoliset mahdollisuudet – vain mielikuvitus rajana
- Pelillistetään järkevästi – ei kaikkea
- Yrityskohtaisen näkökulman ja tarpeen löytäminen.

Työyhteisön pelisäännöt voivat olla jatkuvan kehittämisen ja sopimisen kohteena. Kun työyhteisön pelisääntöjä luodaan pelikentälle, otetaan niitä toimijuuden myötä yhteisön haltuun.

Kun pelillistämistä johtamisen välineenä on tutkittu, on todettu, että peliksi puettuja johtamisinnovaatioita voi harvoin sellaisenaan käyttää toisessa organisaatiossa. Idean voi kopioida, muttei toteutusta. Pelillistämiskäytäntö edellyttää myös jatkuvaa seuranta- ja päivittämistä ja kehittämistä: ”Riippumatta siitä, sisältääkö ratkaisu teknologiaa tai ei, on sen seurattava aikaansa ja sen kautta saatua dataa hyödynnettävä mielenkiinnon ja motivoitumisen ylläpitämiseksi sekä lisäämiseksi” (Väisälä 2017, 63).

Lopuksi

Reformi jo mennyttä ja muutos eri vaiheessa kuin koulutuksessa, muutosjohtajan pelikenttiä piirrettäessä. Toisen asteen ammatilliset oppilaitokset ovat uusien haasteiden ja arvioinnin edessä. Takana on iso muutos, ja on aika pohtia, mitä siitä on opittu oppilaitoksissa, yhdessä ja erikseen.

- Miten muutos lähtenyt käyntiin?
- Mitä siitä on seurannut?
- Mihin haasteisiin rehtorin, opettajat, opiskelijat joutuneet?
- Nähdäänkö nyt erilaisia mahdollisuuksia?
- Onko tarpeen tehdä korjausliikkeitä?

Vaikka reformin suhteen olemmekin tätä lukiessa jo eri kohdassa, monenlaiset pelit ammatillisten oppilaitosten kehittämisessä jatkuvat. Muutostahti on kova ja uudet keskustelunaiheet ovat jo käsillä. Mistä nyt pitäisi keskustella? Millä sanoilla pelataan nykyhetken bingo?

Lue lisää:

Senge, P. 1990/2006. The Fifth Discipline. USA: Random House.

Väisälä, M. 2017. Pelillistäminen työmotivaation johtamisessa. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/128293/Vaisala_Maarit.pdf?sequence=2 Luettu 10.12.2018.

Pelit

Lataa ja printtaa pelit:

Muutostupla – pelilauta ja kortit.

Tekijä: Päivi Rahmel.

Oppilaitoksesta työelämään.

Tekijät: Leena Ojamaa, Teemu Kalliomäki ja
Jarno Westerholm.

Reformibingo.

Tekijät: Esko Kauppinen, Katri Leppänen,
Pia Kärjes-Peltola ja Susanna Fennander.

Takapotku.

Tekijät: Lauri Kurvonen, Tero Mononen,
Raija Näppä, Anne Poutanen, Marian Seppälä.

Kirjoittajat

Päivi Rahmel, KM, TO (STOry), Psykodraama- ja tarinateatterikouluuttaja TEP, on Metropolian kulttuuripalveluiden vanhempi lehtori. Hänen erityisalaansa ovat prosessin ohjaus, osallistavat ja toiminnalliset soveltavan teatterin työtavat ja narratiivinen näkökulma. Hän kehittää narratiivisen pedagogiikan ajattelua ja toimintatapoja. OPH:n johtamiskoulutuksissa hän on avannut tarinateatterillisen Johtajuuden näyttämön, jolla osallistujat ovat voineet peilata omia ja yhteisiä johtajuuden kokemuksiaan.

Anneli Rautiainen on kasvatustieteen maisteri, opetusneuvos, jolla on pitkä kokemus peruskoulun kehittämisestä ja rehtorin työstä. Viime vuodet hän on toiminut Opetushallituksessa perusopetuksen ja varhaiskasvatuksen päällikkönä. Tällä hetkellä hän johtaa Opetushallituksen Kokeilukeskuksen toimintaa. Kehittämistehtävä liittyy systeemisen ajattelun, kokeilevan yhteiskehittämisen sekä itseohjautuvuuden tukemiseen kasvatuksen ja koulutuksen toimialalla.

Leena Unkari-Virtanen, MuT, TO (STOry), on Metropolia Ammattikorkeakoulun musiikin tutkinnon lehtori, työnohjaaja ja tutkija. Muutoksen ja tradition ristipaine on hänelle tuttua lukuisten musiikin, musiikkipedagogiikan ja koulutuksen kehittämisprojektien toteuttajana, valmentajana, ohjaajana sekä tutkijana.

MIKROKIRJAT - PISTÄTYMISIÄ AIHEIDEN ÄÄRELLE

Metropolian julkaisemat mikrokirjat ovat mikroartikkeleista koottuja kokonaisuuksia. Lyhyissä mikroartikkeleissa kirjoittajat kiteyttävät ajatuksiaan eri ilmiöistä, meillä olevasta kehitystyöstä tai aloittavat keskustelun uudesta aiheesta. Mikrokirjat ovat kevyitä kantaa ja kuluttaa!



METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU