

ePooki

15/2012 - Johtamiskoulutuksella lisää luovuutta – irti suunnittelusta ja kohti epävarmuuden sietämistä

Kirjoittajat: Kuusipalo Jaana, jaana.kuusipalo@oamk.fi | Näytä laajemmat kirjoittajatiedot

Julkaistu: 26.11.2012 | Tiivistelmä

[Artikkeliin viittäminen](#) | [Metatiedot](#) | Julkaisu pdf-muodossa | Kommentit (0 kpl)

Onko tarkkojen suunnitelmien aika on ohi organisaatioissa ohi? Puuttuuko johtajilta taitoa kuunnella, olla vuorovaikutuksessa ja toimia? Johtamiskoulutus kaipaava uudistamista, jotta se pystyy vastaamaan nykyisen työelämän tarpeisiin.



Teollisesta aikakaudesta jälkiteolliseen

Teolliseen yhteiskuntaan liittyvät vahvasti tavoitteita korostava ajattelu, johtajuuden näkeminen hierarkisena tehtävänä sekä johtajaan keskittyvä yksilöllinen ajattelu. Jälkiteollisessa yhteiskunnassa, ajassa jota nyt elämme, korostuu enemmän johtajan rooli asioiden mahdollistajana, yhteisöllisyys, jaettu johtajuus ja älykkyys. Suomessa erityisesti Sydänmaanlakka^[1] on korostanut älykkyyttä ja älykkäitä organisaatioita, joissa hänen mukaansa kyetään yhdistämään taitavasti erilaista tietoa ja osaamista.

Johtajien ja esimiesten koulutukseen on panostettu viime vuosina paljon. Tähän liittyy tietenkin tehokkuuden ja taloudellisuuden näkökulma: ajatellaan, että heidän kauttaan uusi osaaminen ja ajattelu ulottuvat koko organisaatioon. Toisaalta esimiehet varmasti kokevatkin tarvitsevansa tukea työhönsä, koska ympäristö ja toimintatavat ovat muuttuneet teollisesta aikakaudesta.

Johtamiskoulutuksen painopiste

Johtamiskoulutus keskittyy usein johtajan henkilökohtaisten taitojen kehittämiseen tai operatiivisen tason osaamiseen. Koulutusorganisaatiot kouluttavat suunnittelua ja arviointia. Kuitenkin tällainen koulutus johtaa usein suunnittelun kulttuuriin, jossa tehdään tarkkoja suunnitelmia jatkuvasti muuttuvaan tulevaisuuteen. Koulutuksessa ei kysytä, puhutteleeko koulutus johtajia kokonaisvaltaisesti ja onko filosofisille pohdintoille riittävästi tilaa. Weick^[2] esittää, että koulutuksen on puhuteltava henkilöä kokonaisvaltaisesti. Rikas työ nivoutuu muuhun elämään. Koulutuksen on oltava elämyksellistä ja johdettava kokemukseen työn merkityksestä.

Koulutusta epävarmuuden sietämiseen

ARTIKKELIT

26.11.2012
**15/2012 -
Johtamiskoulutuksella
lisää luovuutta – irti
suunnittelusta ja kohti
epävarmuuden sietämistä**

RAPORTIT

JULKAISUPERIAATTEET

OHJEITA KIRJOITTAJILLE

JULKAISUNEUVOSTO

ARTIKKELIHAKU

hakusana

Ilmoittaudu
ePookin
julkaisujen
arvioitsijapankkiin

Henkilökunnan
JULKAISU-
REKISTERI

Koulutusmenetelmät ovat muutoksessa. Kuitenkin esimerkiksi MBA-koulutusten rakenteet ovat vielä hyvin perinteisiä. Johtajia opetetaan edelleen tekemään hyviä suunnitelmia. Nämä suunnitelmat tehdään usein vielä etäällä työntekijöistä ja ilman vuorovaikutusta varsinaisten tekijöiden kanssa.

Johtajat tarvitsevat taitoa tuoda ihmiset yhteen ja etsiä yhdessä ratkaisua. Valmiit ratkaisut ja toimintamallit eivät saa ihmisiä innostumaan, eivätkä sitoutumaan työhön. Johtajat kannattaa kouluttaa sietämään epävarmuutta, jotta pääsemme eroon liiallisesta suunnittelusta. Suunnittelun sijaan he voisivat opetella rakentamaan ihmisten kanssa yhdessä tulevaisuutta ja tekemään nopeitakin muutoksia.

Käytännön tilanteet ovat monimutkaisia, eikä niitä useinkaan voida ratkaista samalla tavalla kuin ennen. Organisaatioissa tarvitaan monenlaista osaamista ja päätöksenteossa tulisi pystyä hyödyntämään viimeisin tieto. Tällainen asetelmä edellyttää uutta asennetta johtamiseen ja nöyryyttä tiedon hyödyntämiseen.

Weickin^[2] mukaan erityisesti kerronnalliset ja vuorovaikutteiset menetelmät sopivat hyvin monimutkaiseen yritys ympäristöön. Kerronnallisella tarkoitetaan sitä, että johtajille opetetaan tarinan kerronnan ja yhteisen tarinan rakentamisen taitoa. Myös Luhman & Boje^[3] jakavat saman näkemyksen. Dialogissa pyritään ymmärtämään toisen näkemyksiä ja etsitään yhteistä merkitystä.

Uudessa, muuttuvassa toimintaympäristössä tarvitsemme myös uudenlaista johtamistapaa^[1]. Tähän oivallukseen liittyy vahvasti ajatus siitä, ettei pelkkä tiedon lisääminen enää riitä, vaan tarvitaan tiedon ja tunteen yhdistämistä.

Eräs kansainvälisen yrityksen johtaja kertoo haastattelussa siitä, miten kansainvälisyys opettaa ja pakottaa meidät toimimaan uudella tavalla, jotta pysyisimme mukana globaalissa kilpailussa:

"Jenkit ovat hirveän kärsimättömiä. Kaikki heti tavallaan. Jos plänit näyttää kuukauden päästä että se vuoden pläni, joka tehtiin ei ihan niin hyvältä näytä, ne saattaa vetää kaikki alas ja suunnata jonnekin muualle. Suomessa taas rakennetaan rauhallisesti ja suunnitellaan sitä hommaa. Koreassa taas yksi kaveri sanoi, että "we dont have processes we only have chaos". Juttu on se, että siellä tehdään siellä paikallisella tavalla. Suomalaiset vaatii tarkkoja plänejä, mutta sieltä vaan ei tahdo tulla. Mutta sitten ne vaan tekee yöt ja viikonloput hommia ja se ilmestyy siinä se tuote. Ennenkuin suomalaiset ehti ensimmäistä pläniä aloittaa."

Tämä haastattelulainaus kuvaa sitä, miten suunnittelu on hidasta ja vie aikaa. Meillä on kuitenkin vahvasti sisäänrakennettuna ajatus siitä, että hyvä suunnittelu on tärkeää. Onhan meillä kansallinen sanontakin 'hyvin suunniteltu on puoliksi tehty'.

Jos suunnittelusta pyritään eroon ja opettelemme epävarmuuden sietämistä, herää tietenkin kysymys, miten se tehdään. Seuraavassa mukailen Browning & Boudésin^[4] sekä Weickin^[2] ajatuksia siitä, millainen toiminta sopii muuttuvaan yritys ympäristöön.

- Ensimmäisenä nousee esille se tosiasia, että on syytä tunnustaa maailman kompleksisuus ja monimutkaisuus. Tämän myötä voimme luopua tarkoista pitkänajan suunnitelmista.
- Toinen tavoite on virheistä oppiminen. Meidän ei tarvitse peitellä eikä selitellä virheitä, vaan tutkia ja miettiä, mitä voisimme tehdä toisin.
- Itseorganisoituminen - tässä on ajatuksena, että ihmiset tekevät parhaiten sitä, mistä ovat itse kiinnostuneet ja innostuneet. Sen sijaan, että laatisimme organisaatiokaavioita ja työryhmiä, annamme ihmisten muodostaa itse yhteisöjä, jotka voivat ulottua oman organisaation ulkopuolelle.
- Tarinoiden ja kertomusten avulla pystymme vangitsemaan todellisuutta hetkellisesti kaikkine monimutkaisine näkökulmineen. Tarvitsemme tarinoita ymmärtääksemme ympäristöämme ja itseämme.
- Yhdenmukainen käyttäytyminen on riski. Tarvitsemme moninaisuutta nähdäksemme eri näkökulmat ja pienentääksemme riskiä.
- Toiminta on välttämätöntä kompleksissa tilanteissa. Tarvitsemme toimintaa ja päätöksiä, ei liiallista analysointia. Jos teemme virheitä, tutkimme mistä se johtui, mutta toimimme pelkäämättä.
- Pienten onnistumisten filosofia - kiitä aina kun mahdollista.
- On tärkeää ymmärtää byrokraattisen kontrollin ongelmat. Usein kun yritämme kontrolloida jotakin, saamme tulokseksi ihan muuta kuin oli tarkoitus. On siis tärkeää ymmärtää, ettei se toimi kompleksisessa ympäristössä ja siitä tulisi pyrkiä eroon. Vaikka byrokraatia on ihmisen luonnos, niiden hallinta voidaan menettää helposti ja niistä tulee isäntiä rengin sijaan.

Johtopäätökset

Jotta osaisimme toimia edellä esitetyllä tavalla, tarvitsemme erilaista johtajuutta ja erilaista koulutusta. On aika luopua liiallisesta suunnitelmallisuudesta ja pyrkiä rakentamaan hedelmällistä vuorovaikutusta, joka johtaisi nopeasti toimintaan ja ratkaisuihin. Tarvitsemme myös vaistoa ja sen kuuntelemista. Tutkimusten mukaan, mitä korkeammalla organisaatiossa on, sitä enemmän pyrimme tekemään tehokkuudesta pakollista. Kuitenkin tilaa antamalla, erilaisuutta ja vuorovaikutusta luomalla, pääsemme parempiin tuloksiin. Aloittaa voi vaikka siitä, että käskyjen sijaan esittääkin kysymyksiä: miten sinun mielestäsi tässä kannattaisi toimia?

Lähteet

1. Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.
2. Weick, K. E. 2001. Making sense of the organization. Oxford, UK: Blackwell.
3. Luhman, J. T. & Boje, D. M. 2001. What is complexity science? A possible answer from narrative research. Emergence 3 (1), 158-168.
4. Browning, L. & Boudés, T. 2005. The use of narrative to understand and respond to complexity. E:CO 7 (3-4), 32-39.

Kommentit

[Lisää kommentti](#)