

Yhteistoiminnallinen johtaminen

– Avain organisaation menestymiseen ja henkilöstön jaksamiseen

”Yhteistoiminnallisen johtamisen” käsitettä on viime aikoina alettu käyttää yhä enemmän organisaatioiden strategioissa, työyhteisön ilmapiiriä arvioivissa lomakkeissa, koulutustilaisuuksien tavoitteissa ja ohjelmissa sekä yritysjohtajien juhlapuheissa. Käsite on ilahduttavasti laajentunut myös henkilökuntien kahvitaukokeskusteluihin. Yhteistoiminnallisesta johtajuudesta on helppo puhua, mutta mitä sillä kukin tarkoittaa, onkin jo ongelmallisempi juttu. Tässä artikkelissa tarkastellaan sitä, mikä on yhteistoiminnallisuuden merkitys työyhteisöjen jatkuvassa kehittämisessä, oppimisessa ja tulevaisuuden luomisessa. Onko yhteistoiminnallinen johtamisstrategia oikea lähestymistapa?

Käytin ensimmäistä kertaa ”yhteistoiminnallisen johtamisen” käsitettä suunnitellessani ja toteuttaessani täydennyskoulutuskursseja ja -ohjelmia Helsingin yliopistossa 1990-luvun alussa. Oivalluksen käsitteen käyttöön sain perehtyessäni yhteistoiminnallisen oppimisen filosofiaan ja soveltaessani sitä oppivan organisaation kehittämiseen. Minulla oli erinomainen mahdollisuus tutustua teemaan siksi, että vedin tämän juhlakirjan päähenkilön, yhteistoiminnallisen oppimisen filosofian suomalaisen uranuurtajan professori Viljo Kohosen kanssa 3-vuotisia rehtori- ja johtajakoulutusohjelmia Helsingin yliopistossa vuodesta 1989 alkaen. Hän oli saanut ensikosketuksen asiaan ollessaan vuoden vierailevana tutkijana Kalifornian yliopistossa Santa Cruzissa Yhdysvalloissa. Aika pian saimme suomalaisen tiimiimme mukaan mm. KT Pasi Sahlbergin. Tällä ryhmällä paitsi kirjoittelimme ja koulutimme yhdessä ennen kaikkea perehdyimme kollegiaalisesti siihen, mistä yhteistoiminnallisessa oppimisessä on kysymys. Perehdyimme asiaan hankkimalla huippuasiantuntijoita eri puolilta maailmaa kouluttamaan meitä ja kouluttauduimme myöhemmin myös muissa maissa. David ja Roger Johnson tulivat ensimmäisinä Suomeen pitäen koulutusta Lahdessa ja Vantaalla. He vierailivat myöhemmin uudelleen syventämässä oppejaan. Houkuttelimme Suomeen myös muita alan todellisia huippuja. Täällä vierailivat vuorollaan mm. Elisabeth Cohen, Bruce Joyce, Shlomo ja Yael Sharan, Hanna Shachar sekä Nancy Schniedewind. Saimme tutustua myös Spencer Kaganin ja Robert E. Slavinin ajatteluihin eri konferensseissa. Perusta omaksumaani yhteistoiminnallisen oppimisen filosofiaan syntyi siis vuosien aikana monien eri tahojen vaikutuksesta.

Yhteistoiminnallisen johtamisen teoreettista taustaa

Omassa ajattelussani yhteistoiminnallisen johtamisen juuret ovat yhteistoiminnallisen oppimisen filosofiassa, jossa on edelleen eri koulukuntia. Niitä on esitelty seikka-peräisesti alan käsikirjoissa (Sharan 1994). Alussa meitä kiinnosti erityisesti se, mitkä yhteistoiminnallisen oppimisen eri suuntauksista sopivat parhaiten Suomeen. Itse olen havainnut perusteellisen tutustumisen ja vajaan 15 vuoden kokemuksella, että ainakin ”johnsonilaisuuden” viisi periaatetta sopivat suomalaiseseen aikuiskoulutukseen (Johnson ym. 1990):

- a) positiivinen keskinäinen riippuvuus
- b) vuorovaikutteinen viestintä
- c) yksilöllinen vastuu
- d) sosiaalisten taitojen jatkuva harjoittelu sekä
- e) yhdessä tapahtuva asioiden arviointi ja pohdiskelu.

Olen availut näitä periaatteita kirjoissani ja artikkeleissani (mm. Kohonen & Leppilampi 1994; Sahlberg & Leppilampi 1994; Leppilampi & Piekkari 2001; Leppilampi 2002). Tämän artikkelin suurin haaste on pohtia esiteltyjä periaatteita yhteistoiminnallisen johtamisen näkökulmasta. Oivallus tähän suuntaan syntyi 1990 luvun alussa kouluttaessani työyhteisöjen johtoa ja henkilöstöä oppivan organisaation ajatteluun ja hyvin toimivien ryhmien eli tiimien rakentamiseen. Oma havaintoni oli, että yhteistoiminnalliseen oppimisen periaatteet sopivat mainiosti juuri näihin päämääriin.

Yhteistoiminnallisuus on parhaimmillaan yksilön oppimisen itsenäistymistä ja vapautumista tukeva sosiaalinen rakennelma. Oppivassa organisaatiossa yhdessä oppimisella, toisten auttamisella ja toisilta oppimisella pyritään sosiaaliseen muutokseen. Siinä avoimuus, dynaamisuus, ryhmäkeskustelut ja yhteinen prosessointi ovat vallitsevina piirteinä. Yksilöllinen kasvu ja itsenäistyminen kulkevat rinta rinnan sosiaalisen kasvun ja kehittymisen kanssa. Menestyksellinen toiminta ryhmässä tukee yksilöllistä itsenäistymistä. Yksilön oppimiseen kehiteltyssä yhteistoiminnallisen oppimisen filosofiassa on perusta johtajuuden uudistamiseen. Seuraavassa tarkastelen johtamista yhteistoiminnallisen oppimisen periaatteiden pohjalta tavoitteenani selvittää periaatteiden yhteys oppivan organisaation kehittämiseen.

a) Positiivinen riippuvuus

Käsitteenä **positiivisen riippuvuuden** periaate ei ole kovin helppo. Itse miellän sen jonkinlaisena ”me-hengen” luomisena. Lahjakaskaan työntekijä ei menesty organisaatiossa ilman muiden apua. Kyse on yhteisen tahtotilan luomisesta, jossa jokainen kokee että häntä tarvitaan ja että hän tarvitsee muita yhteisen tehtävän suorittamisessa. Kaikki kokevat olevansa samassa veneessä. Ryhmän menestyminen riippuu sen jokaisen jäsenen menestyksestä ja yhden menestyminen vaikuttaa toisten menestykseen. Positiivinen keskinäinen riippuvuus toimii yhteistoiminnallisen johtajuuden ytimenä. Ryhmän jäsenten on havaittava tunnetasolla, että he ovat liittyneet yhteen ja että yhteinen menestyminen koituu kaikkien eduksi. Heillä on tällöin motivaatio työskennellä yhdessä ja koordinoida ponnistelujaan tehtävän suorittamiseksi. Mahdollisimman hyvä tutustuminen, yhteisten tavoitteiden luominen ja pelisäännöistä sopiminen luovat hyvän pohjan positiivisen keskinäisen riippuvuuden rakentamiseksi. Kyse on ”kivijalan muuraamisesta” alkavalle yhteiselle kehittämisprosessille.

b) Vuorovaikutteinen viestintä

Toinen tärkeä periaate yhteistoiminnallisessa johtajuudessa on **vuorovaikutteinen viestintä**. Tässä vahva, yhteistyötä tavoitteleva johtajuus nousee tärkeään asemaan. Kyse on **sellaisten rakenteiden luomisesta, jotka ”pakottavat” ihmiset työskentelemään yhdessä**. Hyvä johtaja mallittaa vuorovaikutteista viestintää tavoitteenaan luoda yhteisöön ”aidon kohtaamisen” kulttuuri. Hän hallitsee dialogin, osaa kannustaa henkilökuntaa ilmeillä, eleillä ja sanoilla. Lisäksi hän osaa käsitellä hankaliakin asioita rakentavasti. Johtajan oma esimerkki kohdata yksittäinen työntekijä on hyvä alku vuorovaikutteisen viestinnän kulttuurin luomiseen.

Ryhmätilanteissa vuorovaikutteinen viestintä ilmenee parhaimmillaan pariporinoina, pienryhmien koostumuksien ja palaveripaikkojen vaihtoina ja vapautumisella perinteisistä rakenteista. Kokoontumistiloista on joskus mielekästä panna pöydät syrjään helpottamaan ryhmien vaihtoa ja vuorovaikutteista viestintää. Ihminenhän viestii ilmeillä, eleillä, istuma-asennolla ja muulla kehon kielellä sekä äänen painolla usein paljon aidommin kuin pelkällä puheella. Kappaleessa 2.2 kuvatussa ”Hyvä kokouskäytäntö” -esimerkissä konkretisoituu vuorovaikutteinen viestintä käytännön toiminnassa.

c) Yksilöllinen vastuu

Yksilöllinen vastuu omasta ja muiden työskentelystä, työssä oppimisesta ja kehittymisestä on seuraava yhteistoiminnallisen johtajuuden periaatteista. Johtajuuden tavoitteena on, että työntekijät oppivat ottamaan vastuuta oman ryhmänsä työtehtävän suorittamisesta ja auttamaan toisia ryhmän jäseniä suoriutumaan tehtävästä mahdollisimman hyvin. Yksi keino yksilöllisen vastuun lisäämisessä on pelisääntö, jonka mukaan jokaisen tulee olla valmis tarvittaessa esittelemään ryhmänsä tai osastonsa toimintaa vierailijoille.

Yksilöllinen vastuu toteutuu, kun ryhmän jokainen jäsen on vastuussa ryhmän onnistumisesta ja hoitaa osuutensa mahdollisimman hyvin. Kokouksissa ja suunnittelu-ryhmissä jokaisen on pystyttävä kertomaan, mitä ryhmässä keskusteltiin ja miten ryhmän yhteiseen ratkaisuun päädyttiin. Ryhmän toimintaan liittyen jokainen on hyvin perillä perustehtävästä, rooleista, vastuusta, vallasta, pelisäännöistä, kehittämiskohteista ym. Ryhmä ei salli ”peukalokyytiläisiä” (eikä myöskään ”työjuhtia”), vaan jokainen jäsen tuo toimintaan rakentavan panoksensa. Yksilöllisen vastuun kantaminen on avain onnistumiseen, mutta vasta vastuu muista ryhmänjäsenistä (kannustaminen, sosiaalinen vahvistaminen, voimaannuttaminen (empowerment), muista huolehtiminen, yhteisten normien ja pelisääntöjen noudattaminen) takaa positiivisen muutoksen asenteissa ja käyttäytymisessä, hyvän ilmapiirin ja parhaan mahdollisen tuloksen.

Yksilöllisen vastuun käsitettä syventää Hellstenin (2001) kirjassaan esittelemä käsite positiivinen individualismi, joka rakentuu edellä kuvatun positiivisen riippuvuuden ja yhteisöllisyyden avulla. Positiivinen individualismi syntyy, kun ihminen tulee kuuluksi ja nähdäksi omana itsenään ja hänen tarpeensa tyydyttyvät tai kun ihminen saa osakseen arvostusta, kunnioitusta ja huomiota. Tällainen ihminen oppii arvostamaan itseään, hyväksymään tunteensa ja huolehtimaan tarpeistaan. Hän osaa myös asettua toisten asemaan vuorovaikutustilanteissa. Yhteistoiminnallisen johtamisen ja positiivisen riippuvuuden avulla poiskitkettävä negatiivinen individualismi puolestaan ilmenee siten, että henkilö näkee toisissa vain sen, mitä nämä voisivat antaa hänelle, miten heistä voisi hyötyä. Hän ajattelee kaikkea itsensä kannalta eikä hänellä ole varaa antaa mitään muille.

d) Sosiaaliset taidot

Sosiaalisten taitojen jatkuva harjoittelu on merkittävä osa oppivan tiimiorganisaation luomista. Suomalaisen työkuulttuurin historiaa ei voi luokitella kovin vuorovaikutteiseksi. Niinpä meihin on hyvin syvälle juurtunut toimintatapa, jossa johto ohjailee työtä ja sanelee mitä tehdään. Viime vuosien selkeä trendi on ollut tavoite kasvattaa vuorovaikutusta, mutta kulttuuri muuttuu hitaasti. Oletus, että ”työntekijät eivät halua ottaa kantaa, vaikka heille tarjotaan siihen mahdollisuus”, on selkeä harhaluulo. Kyse on enemmänkin siitä, miten heidät otetaan mukaan keskusteluun. Lukemattomia kertoja olen kuullut johdon kysyvän esimerkiksi puuduttavan strategia- tai tilinpäätösesittelyn jälkeen ”onko kellään mitään kysyttävää?”. Pitkän yksinpuhelun jälkeen kukaan ei halua enää pitkittää jo muutenkin kauan kestänyttä tilaisuutta uusilla kysymyksillä. Toinen syy vaikenemiseen on, ettei kukaan uskalla kommentoida mitään pelätessään tulevaisuuden nolatuksi. Sama ilmiö tulee esille organisaation koulutustilaisuuksissa. Varma keino saada henkilöstö keskustelemaan on käyttää ”porinaryhmiä”. Yksinkertainen ohje ”puhukaa vierustoverinne kanssa hetki siitä mitä kuulitte, mitä ette ymmärtäneet tai mistä olette eri mieltä” riittää aikaan saamaan keskustelua missä tilaisuudessa hyvänsä. Tätä on mielellään edeltänyt sopimus, että ”jokainen on valmis raportoimaan”, mitä ryhmässä keskusteltiin. Kokemuksieni mukaan tällainen toiminta pelottaa joitain aluksi. Kun jokainen on ollut kerran äänessä, pelko poistuu vähitellen ja vuorovaikutus lisääntyy.

Työyhteisön jäsenten aito, vastavuoroinen kohtaaminen on jokaisen yhteistoiminnallisen johtajan toivemaa. Suurimmat haasteet liittyvät johdon ja työntekijöiden kykyyn käsitellä vaikeita asioita ja ristiriitatilanteita. Esimiesasemassa olevan henkilön, jolla on heikko itsetunto ja huonot vuorovaikutustaidot, yleisin tapa hoitaa ikävä asioita on aggressiivinen, valtaan sidottu keino alistaa ja määrätä. Tällaista vallankäyttöä ilmenee myös työntekijöiden kanssakäymisessä. Yhtä huono tapa hoitaa asioita on toista osapuolta aliarvioiva, ivallinen ja pilkkaava käyttäytyminen, joka pitkittyessään muuttuu jopa työpaikkakiusaamiseksi. Toivottavin keino käsitellä vaikeita asioita on toista osapuolta aidosti kuunteleva ja kunnioittava, tasa-arvoinen lähestymistapa, jossa pyritään yhteiseen ratkaisuun. Tietyissä tilanteissa vaaditaan myös, että viestintä on assertiivista, omista oikeuksista kiinnipitävää, mutta toista osapuolta huomioivaa ja kuuntelevaa viestintää. Minä-viestin (keskustelija kertoo mitä hän ajattelee ja tarvitsee, miten hän tuntee) sekä tosiasioihin perustuvien havaintojen (ei tulkintojen!) käyttäminen on osoittautunut erityisen tehokkaaksi tavaksi saada toinen osapuoli aidosti mukaan keskusteluun. Prosessille on tällöin ominaista jokaisen mahdollisuus puhua tunteistaan ja

testata omia ajatuksiaan. Aidossa vuorovaikutuksessa keskustelijat osaavat myös kuunnella ja tarkistaa, että ymmärsivät kuulemansa oikein.

Työyhteisön johto on aina avainasemassa, kun organisaatiossa pyritään oppimaan sosiaalisia taitoja. Työntekijöille on opetettava tietoisesti muun muassa paitsi ryhmän jäsenenä toimimisen myös sen vetämisen taitoja, keskinäistä luottamusta ja toisten arvostamista, tasa-arvoisuutta, toisen tarkkaavaista kuuntelua, neuvottelua ja päätöksentekoa sekä ristiriitatilanteista selviytymistä. Johdon tehtävä on näyttää toiminnallaan mallia toivotusta käytöksestä eri tilanteissa. Samasta asiasta on kysymys silloin, kun organisaatiossa opetellaan positiivisen palautteen, kannustuksen ja tuen antamista. Mikäpä olisi työyhteisön kannalta palkitsevampaa kuin saada siellä leviämään positiivisen palautteen ”virus”.

e) Yhdessä tapahtuva asioiden arviointi ja pohdiskelu

Yhteinen kriittinen arviointi ja pohtiminen (reflektio) alkaa olla yhä suosittumpi tapa luoda yhteistoiminnallista, oppivaa organisaatiota. Yhteinen pohtiminen luo sillan omien kokemusten muuntamiseksi uusiksi teorioiksi, käsitteiksi, malleiksi ja toimintatavoiksi. Reflektoinnin toinen ulottuvuus on oppia tietoisesti tarkkailemaan tiiminsä, ryhmänsä ja organisaationsa tapaa toimia. Tällaisia metataitoja ja samalla yhteistyötaitojen kehittymistä voi harjoitella esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla: Mitä ja miksi tapahtui? Miltä toiminta tuntui? Missä onnistuimme, missä epäonnistuimme? Miten voimme parantaa työskentelyämme jatkossa?

Yhteinen pohtiminen mahdollistaa kokemuksesta oppimisen ja kokemuksen hyödyntämisen tulevissa työtilanteissa ja -projekteissa. Tavoite on, että työntekijät tunnistavat toiminnassaan sekä vahvuuksia että kehittämistä tarvitsevia seikkoja. Omista kehittämiskohteista on järkevää tehdä ryhmissä sopimuksia, jotka tehostavat niiden tietoista tarkkailua ja jatkuvaa oppimista. Yhteisen pohtimisen osuutta oppivan organisaation luomisessa on vaikea ylikorostaa. Oppimisen ohessa koetun ja opitun arviointi kehittää myös työntekijän metakognitiivisia taitoja. Hyvä itsetuntemus on lopulta avain uusien asioiden omaksumiseen, uuden oppimiseen ja parantuneeseen työtehoon.

Edellä esiteltujen periaatteiden soveltaminen ja sisäistäminen yhteistoiminnallisen johtamiseen on edellytys yhteistoiminnallisen työyhteisökulttuurin syntymiseen. Hyvän yhteistoiminnallisen johtajan ammattitaitoa ei mitata sillä, että hän tuntee teoriassa erilaisia johtamisteorioita ja -menetelmiä, vaan sillä, että hän osaa valita niistä kuhunkin johtamistilanteeseen parhaiten sopivat lähestymistavat. Jokainen yksilön tai ryhmän kohtaaminen on uusi haaste, jossa onnistuminen on lopulta riippuvainen siitä,

miten johtaja valmistautuu siihen, miten hänen tunneälynsä toimii ja miten hän osaa ohjata vuorovaikutusprosessia.

Yhteistoiminnallinen johtaminen käytännössä

Yhteistoiminnallisen oppimisen ja johtamisen filosofia ja kokemuksellisen oppimisen (experiential learning) teoria/malli (Kohonen ja Leppilampi 1994; Leppilampi ja Piekari 2001) täydentävät toisiaan erittäin hyvin. Näiden teorioiden yhdistäminen ja mallittaminen (Leppilampi & Piekari 2001) on ollut jatkuva tavoite omassa kouluttajan työssäni. Yritän seuraavassa esitellä ajatuksiani siitä, miten tämä alun perin koulutusprosessiin kehittelemämme malli sopii yhteistoiminnalliseen johtamiseen.

Konstruktivistisen oppimiskäsityksen mukaan itsenäinen, ajatteleva ihminen sitoutuu itsensä ja oman työnsä kehittämiseen parhaiten silloin, kun hän saa valita kehittymistavoitteensa ja määritellä keinot niihin pääsemiseksi. Kokemuksellisen oppimisen teorian mukaan ihmistä motivoi parhaiten, että hän kokee pystyvänsä vaikuttamaan itseään koskevan prosessin kaikkiin vaiheisiin, suunnittelusta toteutukseen ja jopa arviointiin. Kypsä ihminen osaa reflektoida (=kriittistä arvioivaa pohdiskelua) toimintaansa arjen työn ja paineidenkin keskellä. Tällainen ihminen ymmärtää kokemuksen merkityksen oppimisessa. Hän osaa ”metatasolle” asettuen katsoa ajassa taaksepäin; oppia onnistumisista ja virheistä. Aito reflektointi on erittäin vaativa taito, jota pitää harjoitella jatkuvasti. Tässä onkin johtajuudelle ja kollegiaalisuudelle suuri haaste.

Yhteistoiminnallinen johtaja ohjaa henkilöstöään jokaisen ”rinnalla kulkien”, katalyyttisia, ajattelua herättäviä kysymyksiä tehden ja osoittaa vilpittömästi olevansa kiinnostunut työntekijöiden tarpeista. Henkilöstönsä oppimisesta kiinnostunut johtaja on myös nöyrä kuuntelija, joka uskaltaa tunnustaa omat heikkoutensa, paljastaa haavoittuvuutensa ja ennen kaikkea halunsa oppia myös muilta. Tällaisen johtajuuden keskellä myös henkilöstö uskaltaa ottaa riskejä ja jopa epäonnistua pelkäämättä syylistämistä. Organisaatiossa vallitsee keskinäisen tukemisen ja yhdessä kasvamisen kulttuuri, jossa reflektiosta, toisten tukemisesta ja kunnioittamisesta on tehty arkirutiini. Jokainen kehittää itseään, kokeilee uusia asioita, kannustaa ja tukee toisia kokeilemaan myös silloin, kun asiat eivät mene kuten suunniteltiin. Ero hyvin toimivan ja tavallisen organisaation välillä ei olekaan siinä, mitä siellä tehdään vaan siinä, miten siellä osataan käsitellä ristiriitatilanteita. Taustalta löytyy ajatus, että kehitys alkaa aina oikein käsitellystä ristiriidasta.

Kun on kyse työyhteisön kehittämisestä, edellä kuvattu ajatusmalli sopii myös ryhmän ja koko henkilöstön kasvuun. Nykyään ollaan vahvasti yksimielisiä siitä, että työ-



Kuvio 1. Organisaation näkyvä ja piilossa oleva osa (French & Bell 1975)

yhteisön pysyvään kulttuurin muutokseen ei päästä ylhäältä päin tapahtuvalla käskyttämällä. Henkilöstö toimii jonkin aikaa kuuliaisesti, mutta ennen pitkää alkaa kuulua soraääniä, jotka leviävät nopeasti. Seurauksena on takanapäin puhumista ja johtoa kohtaan suuntautuvaa vastustusta, jonka seurauksena organisaatiokulttuuri vähitellen hajoaa epävirallisiksi, pahimmillaan toisiaan vastaan kilpaileviksi ja taisteleviksi ryhmiksi. Klikit ja johdon toiminnan vastustaminen ovat tällöin organisaation toimintaa haittaava tosiasia. Frenchin ja Bellin (1975) ”jäävuorimalli” (kuvio 1) kuvaa hyvin miten yhteistoiminnallisen johtajuuden avulla edistetään ehjän organisaatiokulttuurin muodostumista.

Jäävuoren näkyvä, ”virallinen” osa, on usein välttämätön luotaessa johdon visiota ja päämääriä, toiminnallisia rakenteita ja resursseja. Hyvällä johtajalla on selkeä käsitys suunnasta ja päämääristä, mutta hän hallitsee myös keinot saavuttaa ne yhdessä henkilöstön kanssa. Omien ajatusten jalostaminen yhdessä henkilöstöä kuullen on osa yhteistoiminnallista johtajuutta. Tällainen johtajuus ei kuitenkaan tarkoita loputtomia ja aikaa vieviä keskusteluja. Yhteistoiminnallinen, vahva johtaja osaa päätellä, milloin asioista on puhuttu riittävästi ja olennainen informaatio on käytettävissä. Kun on päätöksenteon aika, hän osoittaa jämäkkyytensä ohjaamalla ryhmän määrätietoisesti koh-ti enemmistön näkemystä tai toimimalla tiukassa paikassa jopa vastoin yleistä mielipi-dettä. Tällainen toiminta on perusteltua etenkin silloin, kun johto on aidosti kuullut

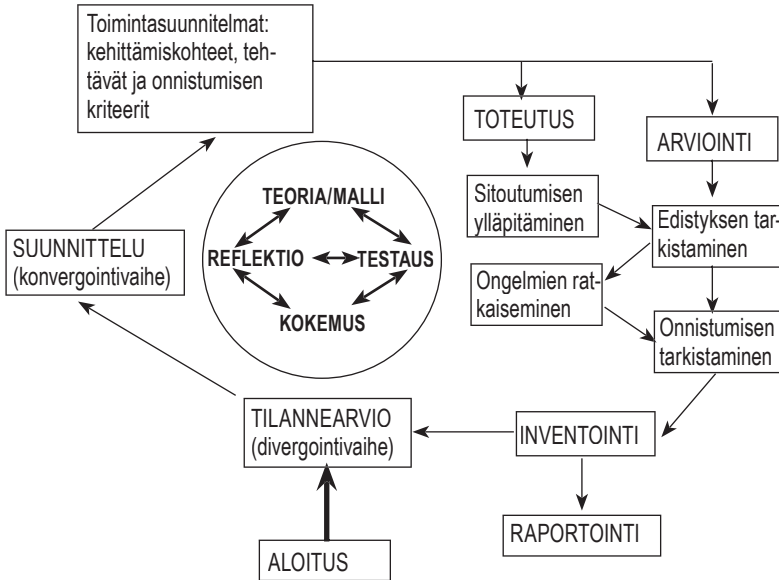
henkilöstöä, mutta tekee siitä huolimatta itsenäisen päätöksen uskoen sen olevan koko organisaation toiminnan kannalta paras ratkaisu. Johtajan tulee tällöin huomioida, että hän vastaa yksin päätöksensä seurauksista.

Jäävuorimallikuvion ydinsanoma on siinä, että organisaation muutosprosessissa täytyy huomioida myös piilossa oleva osa. Työyhteisön todelliseen kulttuurin muutokseen pääsee parhaiten ottamalla mahdollisimman suuren osan henkilöstöstä mukaan muutosprosessin kaikkiin vaiheisiin ja johtamalla tätä prosessia taitavasti. Esimerkiksi hyvässä strategian ”jalkauttamisprosessissa” henkilökunta on niin varhain kuin mahdollista mukana pohtimassa yhteisön arvoja, normeja, tavoitteita, toimintatapoja, pelisääntöjä, tapoja ratkaista ristiriitatilanteita ym. Hyvä prosessi huomioi organisaatiossa olevan osaamisen, myös ”hiljaisen tiedon”, ja arvostaa tunneilyän merkitystä osana menestyksekkästä kehittämistä.

Työyhteisön yhteistoiminnallinen kehittämisprosessi

Jäävuorimalli toteutuu muutoksen johtamisessa esimerkiksi kuviossa 2 esitellyn mallin mukaan. Aidon kohtaamisen ja toisiaan kunnioittavan dialogin (vastavuoroisuus keskustelussa, aito kuuntelu ja kriittinen, arvioiva pohdiskelu) kautta osapuolet luovat erilaisia ratkaisumalleja (divergointi- eli avaamisvaihe). Sen jälkeen he sopivat yhdessä kehittämiskohteet ja keinot tavoitteiden saavuttamiseksi (konvergointi- eli sulkemisvaihe). Yleensä tällainen aivoriihimäinen prosessi tuottaa valtavasti vaihtoehtoja, joiden joukosta monet ovat toteuttamiskelpoisia. Yleisin virhe on, että aloitetaan monta kehittämishanketta yhtä aikaa. Sen vuoksi hyvään johtajuuteen kuuluu taito priorisoida asioita yhdessä kaikkien osallisten kanssa. Hargreaves ym. (1989) kuvaavat omassa mallissaan hyvän kehittämisprosessin eri vaiheita (ks. myös Hämäläinen ym. 1993 sekä Kohonen ja Leppilampi 1994). Kuviossa 2 tuo malli on suhteutettu kokemuksellisen oppimisen kehään (kuvion sisällä ympyrässä, ks. Kolb 1984).

Kehitysprosessi kannattaa aloittaa kokemuksellisen oppimisen mallin mukaisesti perusteellisella jokaisen työntekijän omiin **kokemuksiin** liittyvällä **reflektiolla** siitä, missä ollaan ja missä pitäisi olla. Tässä divergointivaiheessa erilaisten yhteistoiminnallisten tekniikoiden (ongelmankartoituskokous, kysely, avoin keskustelu, ohjattu yhteistoiminnallinen prosessi yms.) avulla selvitetään, millaisessa tilanteessa yhteisö tai ryhmä sillä hetkellä on. Prosessin aikana tutkitaan yhteisön vahvuuksia ja kehittämis-kohteita suhteessa hyväksytyyn strategiaan. Reflektion kohteena voivat olla myös arjen käytänteet, pelisäännöt, tiedon kulku, arkiarvojen suhde virallisiin arvoihin, osaamisen



Kuvio 2. Työyhteisön yhteistoiminnallinen kehittämisprosessi

kartoitus tms. Tärkeintä on, että henkilöstö kokee, että prosessista voi olla onnistuessaan hyötyä esimerkiksi työn tekemiseen, jaksamiseen ja ihmissuhteisiin.

Tilannearvion jälkeen seuraa selkeisiin toimenpiteisiin johtava konvergointivaihe, jossa päätetään, mitä asioita ja missä järjestyksessä lähdetään kehittämään (syntyy henkilöstön oma **teoria/malli** siitä, kuinka tulisi edetä). Käyttökelpoiseksi mallin tekee, että sen avulla laaditaan organisaatiolle esimerkiksi vuosisuunnitelma. Olennaista on sopia yhdessä jokaiselle kehittämiskohteelle aikataulu, mihin mennessä sen arvioidaan olevan niin hyvässä kunnossa, että voidaan siirtyä seuraavaan kehittämiskohteeseen. Osana **suunnitelmaa** sovitaan kullekin kehittämiskohteelle jo aloitusvaiheessa aikataulun lisäksi vastuulliset toimijat, luodaan yhdessä onnistumisen kriteereitä (eli mistä nähdään, että prosessi todella etenee ja päämäärä saavutetaan) ja sovitaan seurannasta. Yhteistoiminnalliseen johtajuuteen kuuluu osana prosessin aloitusta vaihe, jossa jokainen valitsee 4–5:stä tärkeimmäksi valitusta kehittämiskohteesta sen, joka häntä eniten kiinnostaa. Pääasia on, että jokainen on jäsenenä ainakin yhdessä kehittämissyöryssä.

Prosessin etenemisen ideana on, että **toteutus** (kokemuksellisen oppimisen mallin testausvaihe) ja **arviointi** (**reflektio**) kulkevat rinnakkain koko ajan. Käytännössä tämä

tarkoittaa väliarviointeja ja raportointeja kaikkien toimijoiden kanssa. Jatkuva arviointi on erityisen tärkeä yhteistoiminnallisen johtamisen väline. Sen avulla henkilöstölle saadaan aikaan sopivaa ”painetta” unohtamatta tarvittavaa tukea silloin, kun homma meinaa hiipua tai osaaminen ja resurssit loppua. Johtaja ei koskaan saa jättää henkilöstöä oman onnensa varaan, vaan hänen täytyy olla koko ajan selvillä missä mennään. Valitun kehittämiskohteen alkuvaiheessa laadittujen ja jatkuvasti täydennettyjen onnistumisen kriteerien avulla varmistetaan, että prosessi jatkuu ja henkilöstön innostus säilyy. Ilman dokumentoituja, mitattavia konkreettisia tavoitteita unohdetaan helposti lähtötilanne. Seurauksena tulee helposti tunne, ettei edistystä tapahdu. Jaksamisen ja seuraavaksi valitun kehittämiskohteen entistä tehokkaamman työstämisprosessin vuoksi yhteinen arviointi siitä, mitä on saatu aikaan, on täysin välttämätöntä.

Arvioinnin jälkeen tehdään johtopäätökset siitä, mitä prosessin aikana on opittu ja miten kokemuksia ja havaintoja voidaan hyödyntää jatkossa. Tämä ns. metatasolle nousu kehittää toistuessaan joka kerta organisaation henkilöstön kykyä selviytyä tulevista prosesseista. Tässä vaiheessa kehittämisprosessia on käyty läpi kokemuksellisen oppimisen kehän ensimmäinen kierros.

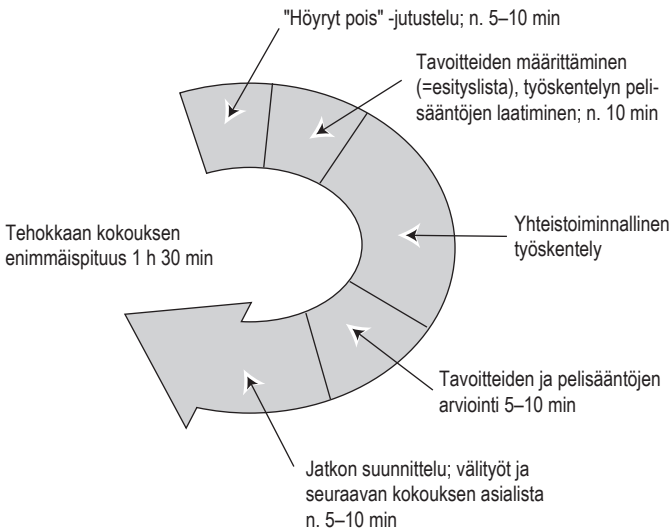
Seuraava kierros aloitetaan välittömästi edellisen päätyttyä. Henkilöstö on jo tässä vaiheessa saanut uusia kokemuksia, uutta tietoa ja taitoa eli ”organisaatio on oppinut”. Se, että jo suunnittelun alkuvaiheessa sovittiin vastuuhenkilöt ja aikataulu tulevalle prosessille, edistää merkittävästi uuden kehittämiskohteen työstämistä. Henkilöt, jotka muutama kuukausi aiemmin saivat tehtäväkseen jatkaa seuraavan kehittämiskohteen parissa, ovat alitajuisesti työstäneet teemaansa koko ajan. Yksilön valikoiva tarkkaavaisuus on kohdistunut kehittämiskohteeseen, jonka valintaan hän on itse päässyt vaikuttamaan. Sen seurauksena kukin on aina nähdessään teemaan liittyvän lehtiartikkelin, kirjan, TV-ohjelman tai kuullessaan puhuttavan siitä huomioinut sen. Kehittämiskohteesta vastuussa oleva työntekijä ottaa artikkelin talteen, kirjaa kuulemansa muistikirjaansa, soveltaa lukemaansa omaan työhönsä jne. Hän siis työstää asiaa, vaikkei hänen vastuullaan oleva kehittämiskohde vielä olekaan ajankohtainen. Näin ollen ryhmä on jo alkuvaiheessa sisäistänyt asian muita paremmin ja on valmis ottamaan vastuun kehittämisprosessin vetämisestä. Vastuuryhmä ei tee kuitenkaan yksin kaikkea siihen liittyvää työtä, vaan pitää huolen delegoimalla ja työtä jakamalla, että sovitut työt tulevat tehdyksi.

Hyvä kokouskäytäntö esimerkkinä yhteistoiminnallisesta johtamisesta

Havaintojeni ja koulutuksissani käymiemme keskustelujen mukaan useimpien työyhteisöjen suurimpia aikavarkaita ovat huonosti valmistellut kokoukset ja palaverit. Kokoukset alkavat epäsäännöllisesti väen saapuessa paikalle osin myöhässä. Huonosti valmistellut asiat vievät kaikkien aikaa, ilmoitusasioihin käytetään kohtuuttoman paljon aikaa, vain harvat puhuvat, asioiden käsittelyssä hypitään asiasta toiseen, kokouksen aikana puhutaan puhelimeen, pois lähdetään kesken kokouksen, asiat eivät koske jokaista läsnäolijaa,... Listaa voisi jatkaa vielä paljon.

Yhteistoiminnallisten rakenteiden ja kulttuurin luominen alkaa yhteistoiminnallisten palaverien ja kokousten vetämisestä. Hyvin vedetty ja toteutunut kokous on pienoiskoossa malli koko organisaation yhteistoiminnallisesta työskentelystä. Tehokas kokous on perusta hyvin toimivalle organisaatiolle. Kuviossa 3 on esitelty yhteistoiminnallisen kokouksen rakennemalli. Siinä ei oteta kantaa niinkään kokousteknisiin asioihin, vaan sen yhteistoiminnalliseen vetämiseen tavoitteena saada kaikki olemaan aidosti ja innostuneesti mukana palaverissa.

Yhteistoiminnallisessa kokouksessa jokaisella on todellinen mahdollisuus osallistua kokouksen kaikkiin vaiheisiin ja niiden valmisteluun. Hyväksi tavaksi on osoittautunut käytäntö, jossa osallistujat houkutellessaan ajoissa paikalle ennen virallisen osuuden



Kuvio 3. Yhteistoiminnallisen kokouksen rakenne

alkua kahvin tai muun tarjoilun avulla. Vapaa rupattelu auttaa irtaantumaan muista kiireistä ja orientoitumaan kokoukseen, joka alkaa täsmälleen sovittuna aikana.

Kokouspaikan ja istumajärjestyksen merkitys yhteistoiminnallisessa kokouksessa on tärkeä yhteistoiminnallisen johtajuuden rakenteisiin liittyvä valinta. Useimmiten kokoukset pidetään kerrasta toiseen samassa tilassa jopa siten, että kukin istuu aina samalla paikalla. Fyysisten rakenteiden uudistaminen alkaa luontevasti siitä, että otetaan totuttu käytäntö avoimesti puheeksi. Kokous voikin alkaa yhteisellä pareittain toteutetulla pohdiskelulla siitä ”miksi istumme täällä, tässä muodossa”. Parin minuutin keskustelun jälkeen vetäjä kysyy satunnaisesti keltä tahansa, mihin tulokseen he ovat tulleet. Yhteiskeskustelun jälkeen tehdään päätös testata erilaisia kokouspaikkoja ja istumajärjestyksiä ja tutkia niiden merkitystä kokouksen onnistumiseen.

Etenkin keskustelemissa ja ideoivissa kokouksissa toiminta tehostuu, kun tuolit on laitettu ympyrämuotoon ja pöydät syrjään. Kukapa estää pitämästä etenkin pienten ryhmien suunnittelupalavereita myös luonnon helmassa puutarhassa, jolloin osa pari-porinoista voidaan helposti toteuttaa myös pienenä kävelynä muistiolehtiä kädessä? On tärkeää, että uusia tapoja arvioidaan lopuksi eli etsitään yhdessä kokemuksen hyödyt ja haitat.

Ennen esityslistan läpikäyntiä kannattaa tarkistaa osallistujien **aikataulu** ja sopia, milloin kokous loppuu. Tällä varmistetaan asioiden käsittelyn häiriöttömyys, kun kukaan ei lähde pois kesken kokouksen. Toisaalta yhdessä sovittu aikataulu saa aikaan yleensä sen, että kaikki listalla olevat asiat ehditään käydä läpi. Jokainen tiedostaa, että ellei asioita ehditä käsitellä, joudutaan sopimaan ylimääräinen kokous tai siirtämään asia seuraavaan kokoukseen. Tärkeää on, että sovitusta päättymisajasta pidetään kiinni.

Yhteisten **tavoitteiden määrittäminen** on sitoutumisen kannalta hyvin tärkeää. Hyvin valmistellussa kokouksessa esityslista on toimitettu osallistujille hyvissä ajoin ennen kokousta. Etenkin vaikeiden asioiden päättämisessä auttaa, että esityslistaan on kirjattu valmisteluryhmän (ks. myöhempana oleva kohta ”jatkon suunnittelu”) laatima päätösesitys. Tämän seurauksena monessa työyhteisössä tutut kokouksen jälkeiset ”naulakkokeskustelut” saadaan siirtymään kokousta edeltäville päiville ja jokainen tulee palaveriin hyvin valmistautuneena. Ellei esityslistaa ole toimitettu ennakoon, kannattaa alusta uhrata muutaman minuutti siihen, että osallistujille annetaan 2–3 minuuttia aikaa jutella parin kanssa siitä, mitä asioita kokouksessa tulisi käsitellä. Sen jälkeen kokouksen puheenjohtaja kysyy nopeasti pareilta, mitkä asiat heidän mielestään ovat alkanessa kokouksessa etusijalla.

Hyväksi käytänteeksi on osoittautunut, että esityslistan asiat jaetaan kolmeen osaan: ilmoitusasiat, päätettävät asiat ja keskusteltavat asiat. Ilmoitusasioiden käsitte-

lyä jouduttaa pelisääntö, että kaikki mahdollinen kirjataan esityslistaan ja ainoastaan tärkeimmät sekä kysymyksiä herättävät ilmoitusasiat otetaan yhteiseen käsittelyyn. Muutoin kukin voi lukea ne paperista. Keskusteltavien asioiden funktio on valmistella seuraavaa kokousta ja mahdollisesti sopia henkilöistä, jotka valmistelevat seuraavassa kokouksessa käsiteltävän asian. Tässä yhteydessä yhteistoiminnallisuuteen liittyy tasa-arvon periaate siitä, että jokainen ryhmän jäsen on vuorollaan vastuussa asioiden valmistelusta.

Kehitettäessä palaverikäytänteitä on hyvä sopia **kokouksen pelisäännöistä**. Olen joutunut työssäni kuulemaan paljon valituksia siitä, etteivät läheskään kaikki osallistu aktiivisesti kokouksen kulkuun. Se että joku ei sano mielipidettään kokouksessa, ei tarkoita, ettei hänellä sitä ole. Yhteisössä on totuttu siihen, että ainoastaan osa (yleensä johto ja muutama muu) keskustelee useimpien pysyessä pääasiassa hiljaa. Muita yleisesti esiintyviä epäkohtia ovat esimerkiksi, ettei kokouksessa pysytä asiassa, juututaan liian kauaksi aikaa puhumaan yhdestä asiasta, ei kuunnella tasa-arvoisesti kaikkien mielipiteitä tai ei tehdä selkeitä päätöksiä. Näiden epäkohtien esille nostaminen edellyttää avointa keskustelua, jossa jokaisen kokemukset aiemmista kokouksista kerätään pariporinoiden avulla. Tähän on syytä käyttää ainakin kerran riittävästi aikaa. Saadun aineiston perusteella luodaan lista kokouuskäytännön kehittämiskohteista, joita aletaan yksitellen panna kuntoon.

Kokouksen varsinaisten **asioiden käsittelyssä** on osoittautunut tehokkaaksi toimintatavaksi, että vaikeimpien asioiden käsittelyssä käytetään pienryhmäkeskusteluja ja pariporinoita apuna. Päätösesityksen jälkeen annetaan ryhmille muutama minuutti aikaa pohtia omaa kantaansa esitykseen periaatteella ”jokainen on valmis raportoimaan” mitä ryhmässä keskusteltiin. Sen jälkeen vetäjä pyytää esimerkiksi sopimaan jokaisessa ryhmässä, kuka sen jäsenistä on A, B ja C. Sitten puheenjohtaja ilmoittaa, että jokaisesta ryhmästä vaikkapa jäsen ”B” valmistautuu kertomaan ryhmän mielipiteen. Tämä varmistaa useimmiten sen, että myös eriävät mielipiteet tulevat julki. Kenenkään ei tarvitse puhua omissa nimissään, vaan hän voi sanoa, että ”me tässä A:n ja C:n kanssa olemme sitä mieltä, että...” Tällainen käytäntö sitoo kaikki tiiviisti asian käsittelyyn, kun jokainen voi joutua perustelevaan ryhmänsä kantaa. Positiivinen keskinäinen riippuvuus ja yksilöllisen vastuun periaate toteutuvat varsin konkreettisesti. Pariporinatyypinen toiminta saattaa viedä hieman enemmän aikaa kuin ”tavallinen” käsittely, mutta useimmiten se kuitenkin kannattaa siitä syystä, että asiat tulevat kunnolla käsitellyiksi ja saadaan lopullisesti sovituiksi.

Arviointivaiheessa keskustellaan jälleen pariporinoita hyödyntäen, miten tavoitteet saavutettiin, miten työskentely onnistui, toimittiinko pelisääntöjen mukaisesti jne. Tämä vaihe vie aikaa noin 5 minuuttia, mutta kokemus on osoittanut, että käytet-

ty aika tulee myöhemmin monin verroin takaisin säästyneenä aikana ja tehostuneina kokouksina. Arviointi kannattaa jopa kirjata esityslistaan, jotta se tulee varmuudella hoidetuksi. Arviointivaiheen tavoite on löytää keinoja seuraavien kokousten parantamiseen, joten johtopäätökset ja sopimukset kirjataan muistioon. Pohdittaessa kokousten kehittämistä keskustellaan mm. siitä, ketkä toimivat jatkossa puheenjohtajana ja muistion laatijoina. Varsin mielenkiintoiseksi on osoittautunut käytäntö, että nämä henkilöt vaihtuvat jatkuvasti jokaisen toimiessa vuorollaan vastuutehtävissä. Tällainen toiminta vapauttaa ryhmän virallisen vetäjän seuraamaan osallistujien toimintaa eri näkökannalta. Joskus voi olla merkittävää oman johtajuuden kannalta jopa se, ettei osallistu varsinaiseen keskusteluun lainkaan (tai tulee mukaan vasta päätöksentekovaiheessa), vaan seuraa kokouksen yleistä ilmapiiriä, päätöksentekokulttuuria tms.

Jatkon suunnittelu on osoittautunut arvioinnin tavoin kokouksen laiminlyödyimmäksi vaiheeksi. Yleinen käytäntö on, että seuraavan kokouksen aika ja paikka lyödään kyllä lukkoon, mutta muut asiat jäävät puheenjohtajan vastuulle. Hyvin tehokas tapa edistää kokouksia on käydä lopussa keskustelua siitä, mitä asioita seuraavassa kokouksessa käsitellään. Samalla sovitaan, ketkä ovat vastuussa asian valmistelusta. Tällainen toiminta sitouttaa ryhmän jäsenet entistä paremmin asioihin. Yhteistoiminnallisuuden henkeen kuuluu myös, että jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa, minkä asian valmisteluun osallistuu. Hyvä tapa edellyttää seuranta, jossa pidetään kirjaa siitä, milloin kukin on osallistunut valmistelutyöhön, ja pidetään tasa-arvon periaatteesta kiinni.

Edellä esitelty ”hyvä kokouskäytäntö” on vahva askel kohti yhteistoiminnallista kulttuuria, olipa sitten kyse organisaation kehittamisestä tai vaikkapa poliittisesta päätöksenteosta. Monessa työyhteisössä on menetelty niin, että kokoushuoneiden pöydille tai seinille on laitettu kuviossa 3 esitelty malli muistuttamaan yhteisistä toimintatavoista. Samalla johtoryhmässä on sovittu, että jokainen sen jäsen käyttää samaa mallia kaikissa kokouksissa ja palavereissa, joissa he ovat mukana. Kun tällaista toimintaa jatketaan esimerkiksi vuoden verran, alkaa yhteistoiminnallisen kokouksen ajattelumalli levitä organisaation kaikkiin palavereihin. Tällä luodaan perustaa laajemmallekin yhteistoiminnalliselle työskentelylle.

Pohdiskelua johtajuudesta ja siihen kasvamisesta

Yhteistoiminnallinen johtaminen on johtamistapa muiden joukossa. On tilanteita, joissa tarvitaan autoritaarista, jämääkää, määrätietoista otetta. Joskus, onneksi erittäin harvoin, tarvitaan jopa korotettua äänenkäyttöä, jotta työntekijä saadaan ”heräämään” todellisuuteen. Tosin, kun pyritään lisäämään henkilöstön sosiaalisia taitoja ja kasvat-

tamaan kunkin minäkäsitystä, eivät autoritaarisuus ja aggressiivisuus toimi, vaan tarvitaan yhteistoiminnallista työskentelyä. Tärkeintä on käyttää monipuolisia johtamista-
poja ja muistaa, että innostunutta, asiansa hallitsevaa, aidosti kuuntelevaa ja virallisten
arvojen mukaan toimivaa johtajaa tarvitaan aina.

Matkani yhteistoiminnallisen oppimisen ja johtamisen filosofian tutkimiseen ku-
luneen 15 vuoden aikana on ollut oman kasvuni kannalta erittäin merkittävä prosessi.
Olin ”entisessä elämässäni” opettajankouluttajana ajatellut ja toiminut 1970-luvulla
saamieni oppien mukaan. Näin jälleenkäin täytyy todeta, että omaksutun poisoppi-
minen on äärimmäisen vaikeaa. Roolin muutos opettajasta konstruktivistisen oppimis-
käsityksen mukaiseksi ohjaajaksi, tukijaksi, kannustajaksi ja oppimistilanteen yhteisoi-
minnallisten rakenteiden luojaksi on ollut pitkä prosessi. Vaikka yhteistoiminnallisen
filosofian tajuaisi teoriassa, sen sisäistäminen osaksi kaikkea koulutusta unohtuu hel-
posti. Hoitaessani rehtorin tehtäviä noudatin filosofiaa ehkä paremmin, kun totesin,
etten pärjää ilman yhteisön tukea, vastuunottoa ja osallistumista. Omaa kokemustaus-
taa vasten ymmärtää, millaisen työmaan edessä johtajat ovat pyrkiessään uudistamaan
työyhteisönsä kulttuuria yhteistoiminnalliseksi. Olen vakuuttunut, että yksilön muutos
alkaa ristiriidasta omassa ajattelussa. Johtajan tärkeimpiä tehtäviä onkin saada aikaan
tuo ristiriita katalyyttisten kysymysten ja oman toimintamallin avulla. Hänen täytyy
saada jokainen itse tajuamaan muutostarpeensa, jotta siitä tulisi aito tahtotila.

Kokemukseni yhteistoiminnallisen oppimisen filosofiaan perustuvasta koulutuk-
sesta ja johtajuudesta ovat erittäin rohkaisevia. Tavoiteltaessa henkilöstön omaksumien
tapojen ja perusolettamusten muuttamista törmää jatkuvasti uusiin haasteisiin. Useim-
miten ne johtuvat siitä, etteivät koulutettavat ja työntekijät ole tottuneet ilmaisemaan
itseään suuressa ryhmässä tai käyttämään valtaa ja ottamaan vastuuta omassa työs-
sänsä. Kun työntekijä on oppinut toimimaan kulttuurissa, jossa johtaja määrää ja sanoo
miten toimitaan, hänen on hyvin vaikea oppia yhteistoiminnalliseen kulttuuriin, jossa
kukin saa tehdä päätöksiä ja valita toimintatapansa. Delegoinnin suurimpia haasteita
johtajan kannalta onkin, että uuden asian opettaminen työntekijälle vie yleensä paljon
aikaa sekä johtajalta että työntekijältä. Usein esimies lankeaakin ansaan ”minä teen sen
itse”. Samalla menetetään sekä delegoinnin tuoma ajan säästö johtajalle että uuden,
mielenkiintoisen haasteen oppiminen työntekijän kannalta. Tällainen oppiminen vaa-
tii kärsivällisyyttä molemmilta osapuolilta.

Kokemukseni pohjalta olen ikääntyessäni pohtinut kovasti myös arvoperustaa, jol-
le eettiseksi katsomani toiminta perustuu. Kyse on usein jopa siitä ihmiskuvasta, jonka
varaan rakennamme ajattelumme, tekemme ja ihmissuhteemme. Veli-Pekka Toivonen
ilmaisi asian osuvasti pohtiessamme ties monenhenkilö kerran tätä kysymystä: *”Pohjim-
miltaan on kysymys siitä, miten saadaan aikaan toimiva malli, jossa hyväksytään*

ihmisen raadollisuus (eli lähtökohtaisesti ihmisen itsekkyyks). Ihmisen ulkopuolelta tulevan voiman (kristillinen arvopohja, anteeksiantamus, yhteisesti sovitut eettiset kestävät arvot, yhteiset pelisäännöt, yhteisen hyvän edut yksilön hyvän rinnalla) avulla voidaan käytännön tilanteissa valita parempi toimintatapa ja kannustaa tämän omaksumista.”

Tällaisesta ajattelusta seuraa, että organisaatioissa tulee jatkuvasti keskustella ja sopia arvoista, jotka ohjaavat toimintaa. Samalla on hyvä luoda pelisäännöt esimerkiksi rakentavaan ristiriitojen käsittelyyn, sopia luvasta epäonnistua tai hyväksyä anteeksiantaminen osana organisaatiokulttuuria. Tässä tapauksessa tuo anteeksiantaminen tarkoittaa syyttämättä jättämistä. Organisaatio, jossa epäonnistumiset koetaan osaksi kehittämistä eikä niitä tarvitse pelätä, on yleensä luova, menestyvä yhteisö. Organisaatiossa halutaan tällöin oppia sekä menestyksestä että epäonnistumisista: tutkitaan yhdessä mitkä tekijät vaikuttivat siihen, että kävi niin kuin kävi ja sovitaan, miten toimitaan jatkossa tämän kokemuksen mukaan. Organisaatiossa, jossa reflektiosta on tehty arkirutiini, on miellyttävä työskennellä ja kaikki voivat hyvin.

Kehittämisen ja menestymisen kannalta tärkeiksi osoittautuneet arvokeskustelut ovat yleistyneet valtavasti viime vuosikymmenen aikana. Niitä käydään paitsi työyhteisöissä lähes kaikkialla, missä ihmiset pyrkivät yhteiseen päämäärään. Hyvä esimerkki on nykyinen kotikaupunkini Lahti, jossa on tähän mennessä (toukokuu 2004) jo kolme kertaa saatu päättäjät ja sadat ihmiset liikkeelle kuulemaan ja keskustelemaan arvoperustasta, jolle päätökset rakennetaan. Ensimmäisen seminaarin luennoitsijoita oli filosofi Maija-Riitta Ollila. Paikallinen lehti (ESS 29.1.2004) nosti esiin hänen tulevaisuuden teeseistään ”anteliaisuuden” ja ”ahneuden hallinnan”. Ollilan mukaan futurologit ovat sitä mieltä, että ”anteliaisuus on yksi tulevaisuuden arvoista. Tieto on hyödyllistä silloin, kun se on kaverieillakin. Silloin sitä voidaan yhdessä kehittää.” Tämä on hyvä peruste yhteistoiminnalliselle, vastavuoroiselle johtajuudelle, sillä anteliaisuuden vallitessa tietoa ei pantata organisaation sisällä. Myös benchmarkingista eli parastamisesta ja verkostoitumisesta saadut myönteiset kokemukset tukevat tämän arvon merkitystä.

Toinen Ollilan esille nostama arvo ”ahneuden hallinta” tulevaisuuden arvona selittyy sillä, että elämässä joutuu yhä enemmän tekemään päivittäisiä valintoja. ”Kun elämä on pelkkiä valintoja, ei ehti enää mitään. Aina ollaan rientämässä jossain muualla, täyttämässä elämää uusilla valinnoilla. Meidän täytyy valita vähemmän”, toteaa Ollila. Tämä ilmenee myös arkityössä siten, että sopiessamme kehittämiskohteista ja päättäessämme toimenpiteistä valitsemme usein liian monia asioita liian nopealla aikataululla. Todellisuudessa arvot ohjaavat valintojamme ja kiire syntyy vääristä valinnoista. Emmekö osaa päättää, mikä on meille tärkeää, vaikka kaikilla on kuitenkin aikaa siihen, mitä he pitävät tärkeänä? Tämän vuoksi tarvitsemme avuksemme kuviossa 2 esiteltyä

työyhteisön kehittämismallia, jonka mukaan tehdään valintoja, sovitaan vastuista ja aikatauluista.

Perusteita yhteistoiminnallisuuden lisäämiselle löytyy yllättäen myös ihmisten hyvinvoinnista. Markku T. Hyypän (2002) mukaan *yhteenkuuluvuuden tunne* parantaa väestön hyvinvointia. Hän on tutkiessaan Pohjanmaan rannikkoseutujen ruotsinkielisiä tullut siihen johtopäätökseen, että he elävät pidempään ja ovat terveempiä ja vireämpiä kuin muut suomalaiset. Hyypän mielestä on tärkeää rakentaa sosiaalista pääomaa, joka perustuu kansalaisten vuorovaikutukseen, osallistumiseen, yhteisöllisyyteen ja ihmisten väliseen luottamukseen. Kyse on tavasta kohdata ja elää toistensa kanssa tavoitteena auttaa, luottaa ja tehdä asioita yhteisen hyvä eteen. Keskinäisen vuorovaikutuksen verkostoa eli sosiaalista pääomaa ei voida varastoida eikä kerätä pahan päivän varalle, vaan se syntyy ihmisten yhteisestä toiminnasta ja keskinäisestä luottamuksesta ja katoaa näiden puuttuessa. Hyypä vertaa tällaista yhteisöä Muumilaaksoon. Siellä vallitsee rauha, luottamukseen perustuva vuorovaikutus, toisista välittäminen – ja kiireettömyys, vaikka siellä tapahtuu koko ajan kaikenlaista. Ihmiset toimivat yhdessä ja erikseen, mutta löytävät aina tarvittaessa toisensa. Vaikka yhteisö on näennäisesti suljettu ja asustaa laaksossa, sieltä matkustetaan pois, sinne tullaan takaisin, vieraat tulevat sinne ja heidät oitis hyväksytään. Tällainen Muumilaakso on myös salliva yhteisö. Mielestäni kysymys on paljolti samasta asiasta kuin yhteistoiminnallisen johtamisen filosofiassa: sosiaalisten taitojen hallinnasta, avoimesta vuorovaikutuksesta, tasa-arvoisesta dialogista ja rakentavasta ristiriitatilanteiden käsittelystä, jotka ovat perusta luottamuksen ja sitä kautta myös hyvin voivan työyhteisön synnylle.

Olen tässä artikkelissa pyrkinyt etsimään sekä eettisiä että arvoperusteita yhteistoiminnalliselle johtajuudelle ja siihen kasvamiselle. Seurauksena on tavoite johtajuudesta, joka onnistuessaan vaatii lähes epäinhimillistä toimintaa. Jokainen johtaja on luonnollisesti itse vastuussa kasvustaan, jonka perusta on omassa ajattelussa ja toiminnassa. Johtajan on ensin itse opetettava toimimaan siten kuin haluaisi muidenkin toimivan. Hänen on opittava kohtaamaan, kuuntelemaan, nöyrytymään, kannustamaan, ihmettelemään ja olemaan rakentavan kriittinen. Kyse on myös itsensä tuntemisesta. Hellsten väittää, että ”*ihminen löytää identiteettinsä löytäessään heikkoutensa. Nöyrä ihminen tietää kuka hän on – hänellä on varaa kuunnella?*.” Nöyryys on vahvuutta joka ei kiellä heikkoutta. Se on realistinen ominaisuus, jonka taustalta löytyy kokemus epäonnistumisten kohtaamisista, heikkoudesta ja sen tunnustamisesta. Nöyryyden ansio on, että ihminen oppii tunnistamaan oman rajallisuutensa. Vahvuuden alku on siis heikkoudessa. Heikkous synnyttää myös rakkautta. Sen kautta me lopulta pystymme päätelemään, mikä on elämässä lopulta kestävää ja arvokasta. (Hellsten 2001.) Vahvaksi yhteistoiminnalliseksi johtajaksi kasvamisessa on siis kyse myös välittämisestä ja rak-

kaudesta. Toisaalta välittäminen ja läheisyys syntyvät avoimesta kohtaamisesta ja totuudellisuudesta, jossa heikkouksiakaan ei peitellä. Viisaus ja itsen kasvu on enemmän kysymyksiä ja ihmettelyä kuin vastauksia. Tällainen ajattelu on mielestäni vahvasti sopusoinnussa yhteistoiminnallisen oppivan organisaation luomisen kanssa. Tarvitsemme kasvuumme toistemme apua.

Hyvä johtaja on Hellstenin (2001) mukaan myös sankari. Sankari on ihminen, jolla on kyky kuunnella sisintään ja toimia sen mukaan, vaikka yhteisö ei välttämättä olisi samaa mieltä. Hän tekee valinnat sisäisten visioidensa pohjalta ja sitoutuu niihin niin voimakkaasti, että ne alkavat toteutua ja hän saa muutkin mukaan niiden tavoittelemiseen. Sankaruus on myös sitä, että uskaltaa tunnustaa haavoittuvuutensa ja epäonnistumisensa. Hyvä johtaja antaa myös henkilöstön olla ajoittain sankari. Hellsten toteaa rohkeasti, että on todellista lojaalisuutta työnantajaa kohtaan tarjota työyhteisölle kriisejä, joita se tarvitsee kasvaakseen. Haaste on siinä, pystyykö johto ja muu henkilöstö kohtaamaan niitä ja osaako se ratkaista esiin nousseet ongelmat. Sankaruutta on myös, että uskaltaa nostaa esille vaikeita asioita samoin kuin, että uskaltaa vaieta asioista, joista aiemmin on puhunut. Tilan antamisella muille kuulee paljon enemmän kuin olemalla itse paljon äänessä. Ja muiden mielipiteitähän johtaja tarvitsee päätöksensä tueksi.

Yhteistoiminnallinen, henkilökunnasta aidosti välittävä johtaja oivaltaa, että kierre ja tekemisen vimma ohjaavat toimintaamme. Vahva johtaja uskaltaa astua ulos tästä kiireestä silloin, kun se on oman ja työyhteisön jaksamisen kannalta järkevää ja opastaa muitakin tekemään työyhteisön arvojen mukaisia valintoja. Pahimmillaan työntekijä tekee työhönsä liittyvät valinnat vastoin omia arvojaan, jolloin tästä seuraa työviihtyvyyden huononemista, innostuksen vähenemistä ja lopputuotoksena uupumista. Väitetäänkin, ettei ihminen uuvu paljosta työstä vaan siitä, että hän joutuu tekemään epämielikästä, yksitoikkoista oman ideologiansa vastaista työtä. Tässä on jälleen haastetta johtajalle; saada jokainen kokemaan itsensä tärkeäksi ja tekemään mielekkääksi kokemaansa työtä.

Yhteistoiminnallisella johtajalla on selkeät visiot, päämäärät ja tavoitteet sekä niiden saavuttamiseen liittyvät tarpeet. Saavuttaakseen nämä hänen täytyy pystyä luomaan yhteinen tahtotila henkilöstön kanssa. Tämän seurauksena myös tarpeista tulee yhteisiä. Työntekijöiden keskinäinen positiivinen riippuvuus kasvaa, jolloin omien tarpeiden tyydyttäminen ohjaa ihmiset yhteistyöhön keskenään. Silloin johtaja on tehnyt itsensä lähes tarpeettomaksi peruspäämäärien saavuttamisen suhteen. Henkilöstö toteuttaa hänenkin visiotaan, jolloin johtajalle jää aikaa vision jalostamiseen, resurssien luontiin, yhteyksien pitämiseen, itsensä kehittämiseen ja henkilöstöstä huolehtimiseen. On syntynyt positiivinen kierre, jossa työyhteisö kehittyy entisestään ja jossa työnteki-

jät ja johto tukevat toisiaan vaikeissakin tilanteissa. Samalla organisaatiossa toimitaan niin kuin sen sisällä olisi pieniä yrityksiä, joissa toimitaan yrittäjämäisesti. On synnytetty yhteistoiminnallinen, oppiva organisaatio, jossa jokainen uskaltaa ottaa tarvittaessa vastuun myös jaetusta johtajuudesta.

Lähteet

- Etelä-Suomen Sanomat -lehti 29.1.2004.
- French, W. L. & Bell, C. H., 1975. Organisaation kehittäminen. Alkuteos: Organization Development. Suom. Terho Turkki. Espoo: Weilin & Göös.
- Hargreaves, D.H. & Hopkins, D. & Leask, M. & Connolly, J. & Robinson, P. 1989. Planning for School Development. Advice to Governors, Headteachers and Teachers. Department of Education, University of Cambridge.
- Hellsten, T. 2001. Elämän paradoksit. Saat sen mistä luovut. Helsinki: Kirjapaja.
- Hyypä, M.T. 2002. Elinvoimaa yhteisöstä. Sosiaalinen pääoma ja terveys. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hämäläinen, K. & Laukkanen, R. & Mikkola, A. (toim.) 1993. Koulun tuloksellisuuden arviointi. Opetus ja Kasvatus -sarja. Helsinki: VAPK-kustannus.
- Johnson, D. & Johnson, R. 1989. Leading the Cooperative School. Edina, Minnesota: Interaction Book Company.
- Johnson, D. & Johnson, R. & Johnson Holubec, E. 1990. Circles of Learning. Edina, Minnesota: Interaction Book Company.
- Kohonen, V. & Leppilampi, A. 1994. Toimiva koulu. Porvoo: WSOY.
- Kolb, D. 1984. Experiential Learning. Experience as the Source of Learning and Development. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- Leppilampi, A. 2002. Yhteistoiminnallinen oppiminen aikuiskoulutuksessa. Teoksessa Sahlberg, P. & Sharan, S. (toim.) Yhteistoiminnallisen oppimisen käsikirja. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Leppilampi, A. & Piekkari, U. 2001. Opitaan yhdessä. Aikuiskoulutusta yhteistoiminnallisesti. 3. painos. Pori: Asko Leppilampi Oy ja PRO koulutus ja konsultointi.
- Sahlberg, P. & Leppilampi, A. 1994. Yksinään vai yhteisvoimin? Yhdessäoppimisen mahdollisuuksia etsimässä. Helsinki: Helsingin yliopisto. Vantaan täydennyskoulutuslaitos.
- Sharan, S. (toim.) 1994. Handbook of cooperative learning methods. Lontoo: Greenwood Press.