

PÄIVI RAHMEL
LEENA UNKARI-VIRTANEN
(toim.)

MUUTOSJOHTAJAN MIKROTEOT



OPETUSHALLITUS
UTBILDNINGSSYRELSEN

Leena Unkari-Virtanen • Päivi Rahmel

Muutosjohtajan mikroteot

Muutosjohtajan mikroteot

© Metropolia Ammattikorkeakoulu
Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja
Mikrokirjat n:o 34
Helsinki 2020

Julkaisija	Metropolia Ammattikorkeakoulu Kulttuuripalvelut ja musiikki -osaamisalue
Sarjan ulkoasu	Tuomas Aatola ja Juhana Kokkonen
Kansi	Josefina Aave
Taitto	Jesper Nurkkala
Toimittajat	Leena Unkari-Virtanen ja Päivi Rahmel

ISBN	978-952-328-205-6 (pdf)
ISSN	2669-8323 (pdf)

www.metropolia.fi/julkaisut

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





Sisällys

Esipuhe	8
Ylistys pienille teoille	10
Vallanjakoa elävässä ekosysteemissä	22
Asenne ratkaisee. Aina.	36
Ennakkokäsitykset ja muutos	44
Näkökulmia maahanmuuttajien uuteen yhteiskuntaan integroimisen esteistä – itseohjautuvuuden tukemisen merkitys	48
Yhteiset tilat ja yhteistyön rakentaminen	55
Erään yhteistyön alku	61
Huomioita taidekasvatuksen evoluutiosta	65
Vanha ja uusi ajattelu	69
Osallisuuden portaita	72

Systeemistä ajattelua luokkahuoneessa	76
Johtamisen näyttämö ekosysteemin peilinä	82
Fermata	92
Psykologinen turvallisuus kehittymisen edellytyksenä	110
Kirjoittajat	112



Esipuhe

Oppilaitokset toteuttavat perustehtävänsä keskellä muutoksia, jotka saattavat olla vasta saamassa hahmonsa ympäröivässä yhteiskunnassa ja oppilaiden elämänpiirissä, kehkeytymässä ja tuloillaan. Samalla oppilaitoksilta kuitenkin odotetaan jo reagointia näihin muutoksiin, kun nuoria oppijoita kasvatetaan tulevaisuuden maailman toimijoiksi.

Oppilaitoksen johtamistyössä peilautuu yhteiskunnassa tapahtuvien muutosten kirjo. Oppilaitosten johtajat ja opettajat joutuvat pohtimaan muutosten kohtaamista toimintatavoissaan, työn ja opetuksen järjestelyissä, opetussuunnitelmien muotoiluissa ja monissa arjen ratkaisuissa. Muutokset kytkeytyvät toisiinsa, eikä kokonaisuuksia ole useinkaan mahdollista ennalta tietää. Muutokset saattavat näyttäytyä liian suurina, mahdottomina ja tuntemattomina. Systeeminen ajattelutapa vastaa ennakoimattoman todellisuuden kohtaamiseen.

Miten johtaa oppimista ja oppilaitosta tällaisessa muutosten pyörteessä? Tässä julkaisussa kuvataan koulutuksessa löydettyjä reittejä näissä pyörteissä selviytymiseen ja avataan systeemisen johtamisen soveltamista organisaatioiden arkeen. Julkaisu jatkaa koulutuksen dialogista johtoajatusta.

Johtosävelet- koulutuksessa olemme yhdessä ja erilaisista tulokulmista ymmärtämässä, tutkimassa ja ratkomassa tilanteita ja tehtäviä, jotka toinen toistemme työssä tunnistamme. Lähestyimme kokonaisuutta hierarkioiden madaltamisen, läpinäkyvyyden ja mikrotekojen merkitystä esiin nostaen, itsereflektion tärkeyttä painottaen ja yhteisen vastuun ja jatkuvan oppimisen välttämättömyyttä painottaen.

Muutosjohtajan mikroteot -julkaisu kokoaa yhteen Metropolian toteuttaman ja Opetushallituksen rahoittaman Johtosävelet -koulutuksen sisältöjä koulutuksen ohjaajien ja osallistuneiden rehtoreiden, opettajien ja linjanjohtajien kuvaamina. Kokonaisuuden päättää videopuheenvuoro psykologisen turvallisuuden tärkeydestä kaiken kehittymisen edellytyksenä.

Helsingissä, joulukuussa 2019

Päivi Rahmel ja Leena Unkari-Virtanen

1

Ylistys pienille teoille

Leena Unkari-Virtanen

Muutokset tuntuvat usein suurilta, ja kenties siksi kuulee muutosta kaipaavien ihmisten tuskailevan niihin johtavien tekojen mittakaavaa ja mahdottomuutta. Aikamme esimerkki tästä on ilmastonmuutos: kuinka kukaan voisi omilla teoillaan vaikuttaa maapallon mittakaavassa esimerkiksi hiilidioksidipäästöihin?

Tässä artikkelissa tutkitaan, miten suuria muutoksia voi edistää pienillä teoilla. Riittää, että tekojen vaikutukset ovat suuria. Pieniä tekoja tutkitaan taideoppilaitosten johtamisen ja kehittämisen kontekstissa soveltaen Geelsin (2004) monitasoisen muutoksen teoriaa. Artikkelissa tarkastellaan myös Timmsin & Heimanin (2018) teoriaa vanhasta ja uudesta vallasta fokusoiden tarkastelua tämän julkaisun kontekstiin, oppilaitosten toimintakulttuuriin ja johtamisen murrokseen.

Vanha ja uusi valta oppilaitoksen johtamistyössä

Oppilaitosten arjessa näkyvät opetussuunnitelmien, koulutuksen rahoituksen ja koulutusjärjestelmän institutionaaliset muutokset eivät ole ainoita, jotka ravisuttavat oppilaitoksia. Muutokset esimerkiksi tavoissa oppia, osoittaa osaamista, harrastaa, olla yhdessä tai elää tavallista arkea näkyvät myös luokkahuoneissa, esimerkiksi siinä, mitä opetetaan, tai opettajan ja oppijan pedagogisissa suhteissa. Autoritaarisesta opettamisen ihanteesta on siirrytty kohti dialogista

pedagogista vuorovaikutusta, ennalta tiedetyistä ja toistettaista sisällöistä kohti ilmiöitä tutkivaa ja jäsentävää oppimista tai yksilösuorituksista tiimioppimiseen ja vertaisarviointiin (Unkari-Virtanen 2019; ks. myös tässä julkaisussa artikkeli ”Huomioita taidekasvatuksen evoluutiosta”).

Myös rehtorin työ on nähty kuvana yhteiskunnallisista muutoksista. Jukka Ahonen (2001) toteaa 195–60-luvuilla rehtorin työn kehittyneen persoonavetoisesta johtamisesta ”byrokraattiseen” eli koulun hallinnolliseen perustehtävään keskittyvään suuntaan. 1970-luvulla tähän punoutui ajalle tyypillinen demokratia-ajattelu kouluneuvostoi-
neen, joka haastoi vanhan autoritaarisen johtamismallin. Rehtoreiden ja opettajien vanha asema yhteiskunnan arvovaltaisina tukipilareina muuttui. 1980- ja 90-luvuilla tuolloin alkanut kehitys jatkui, kun johtamis- ja opetustaito nähtiin yhä yleisemmin opittavana taitona, ei synnynnäisille piirteille pohjautuvana. Rationalisoitumisen myötä nousivat johtamis- ja opetusosaajan valinnat keskiöön: mitä johdetaan, mihin trendiin liitytään, mitä muutoksia seurataan? (Ahonen 2001, 28–31.)

Jukka Ahonen nostaa esiin myös 1990-luvulta lähtien yhä näkyvämmäksi tulleet oppilaitoksen johtamisen ja opettamisen eettiset, arvopohjan kysymykset. Vauras Eurooppa yhdentyi 1990-luvulla. Sen seurauksena oppilaitokset joutuivat Suomessakin ratkomaan uusia kysymyksiä, kuten maahanmuuttajien ja valtaväestön suhteita. Eettisiä kysymyksiä ja arvopohjaa ei rehtori tai linjanjohtaja voinut enää ratkaista tai rakentaa yksin. Arvot näkyvät jokaisen opettajan työssä

käytännön tilanteissa, jokaisessa luokkahuoneessa ja pedagogisessa suhteessa oppilaisiin. Arvojen toteutumisessa oppilaitosyhteisö toimii kuin lintuparvi: jokaisen vastuulla on lentäminen ja törmäyksien välttäminen.

Muutosten myötä tulee näkyväksi oppilaitoksen johtamisen, arvojen ja vallanjaon hidas muuttuminen ympäröivän yhteiskunnan mukana. Oppilaitosten johtamisen muutoksia voidaan tarkastella yleisissä muutosten konteksteissa. Oppilaitosten rehtoreiden työn muutokseen liittyy kaikissa vaiheissa vallankäytön mallien muutoksia. Tutkijat Heiman ja Timmis kirjoittavat uudesta ja vanhasta vallasta, niihin liittyvistä toimintamalleista ja arvoista (Heiman & Timmis 2018). Uusi valta on jaettua, joukkoistettua, ja organisaatiot saattavat toimia jopa ilman yhtä vastuullista johtajaa tai ainakin hyvin avoimella tietoperustalla. Vanha valta on autoritaarista, vastuuta ei jaeta, ja organisaation ja johtamisen tietoperusta on keskitetysti hallinnoitua.

Vallan malleihin liittyy niitä vahvistava arvoperusta. Uuden vallan arvot kumpuavat yhteistyöstä, jakamisesta ja avoimuudesta. Niiden mukaan toimiva johtaja pyrkii valtauttamaan ”parvensa” ja toimii avoimen toimintakulttuurin edistäjänä. Vanhan vallan arvojen mukaan toimiva johtaja keskittää valtaa, päätöksentekoa, vastuuta ja rakentaa hierarkioita. Arvoperustassa korostuu omistajuus – niin tiedon, osaamisen, vallan kuin omaisuuden – osallisuuden sijaan. Oppilaitoksissa on huolehdittava monenlaisia juridisista, kulttuurisista ja inhimillisistä vastuista, ja oppilaitoksen johtamiseen liittyy näiden vastuiden hallinta, tunteminen mutta myös niiden jakaminen.

Missä määrin oppilaitosten toiminta voisi liikahtaa tai on jo liikahtanut Kuvion 1 kiteyttämään jaetun vallankäytön suuntaan?

Uuden vallan mallit

Rajatun yhteistyön malli: sekä avointa että suljettua (salattua)

Jaetun ja osallistavan johtamisen malli: Valta ja vastuu avointa kaikille

Vanhan vallan mallit

Linnoitusmalli: Tulos tuotetaan valvotusti ja keskusjohtoisesti

Cheerleader-malli: Huipputulosta omassa siilossa

Vanhan vallan arvot

Uuden vallan arvot

Kuvio 1: Vallan ja arvojen kompassi Heiman & Timmsin (2019, 29–32) mukaan.

Oppilaitoksen johtamisen fokus

Toinen tapa esittää sama kysymys ja pohtia, mitkä asiat ovat oppilaitosten johtamisen kehittämisen keskiössä. Aikamme haasteet oppilaitoksille kumpuavat esimerkiksi oppimisen mahdollisuuksien muuttumisesta, digitalisaatiosta, opettajien, oppijoiden ja henkilökunnan hyvinvoinnin tukemista ja johtajuuden muuttumisesta.

Muutosten tunnistamiseksi sekä oppilaitosten kehittämisen ja kokeilujen tukemiseksi toimii Opetushallituksessa vuosina 2017–2020 Kokeilukeskukseksi nimetty kehittämysyksikkö. Sen toiminta tähtää uusien, systeemisten tapojen löytämiseen oppilaitosten, opetuksen ja oppimisen toimintakulttuurin kehittämiseen.

Eräs Kokeilukeskuksen teemoista on oppilaitosten systeemisen johtamisen tutkiminen ja tukeminen. Kokeilukeskuksen johtaja Anneli Rautiainen kysyi Johtosävelet-koulutuksessa pitämässään alustuksessaan, mitä oppilaitoksissa johdetaan ja missä johtamisen fokuksen tulisi olla. Mahdollisuuksien sanapilvi Kuviossa 2 on esimerkki kysymyksistä ja tehtävistä, joiden äärellä oppimisen johtajat tänä päivänä Rautiaisen mukaan ovat (Rautiainen, julkaisematon luento 2018).



Kuvio 2: Mitä oppilaitoksissa tulisi johtaa? (Rautiainen 2018, julkaisematon luento).

Oppilaitosten johtamisen fokus on liikkeessä ja monitasoisessa muutoksessa. Oppilaitosten johtamisen reunaehdot, esimerkiksi vallan mallit, peilaavat yhteiskunnassa tapahtuvia hitaita muutoksia ja trendejä. Samalla oppilaitosten arjen toiminnassa on paljon ilmiöitä, joiden johtaminen on ratkaistava käytännössä, heti ja nopeasti vaihtuvissa tilanteissa.

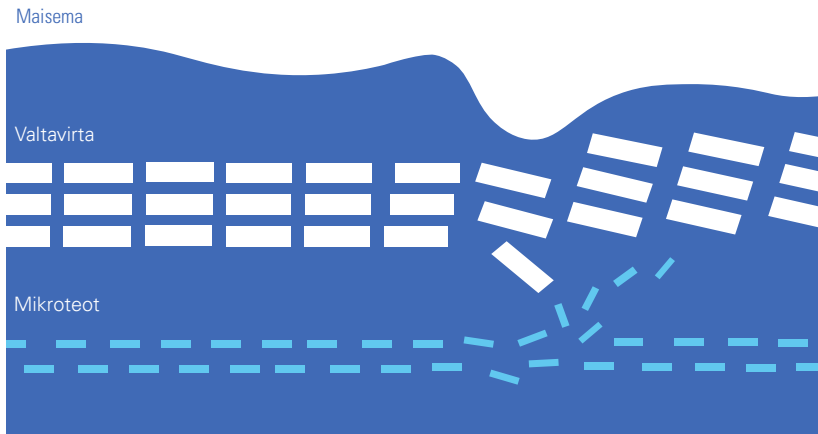
Mikroteot muutoksen tuojina

Monitasoisten muutosten kehkeytymistä voidaan tarkastella kolmella Geelsin (2004) kuvaamalla tasolla (Kuvio 3). Tasot ovat:

1. **Maisema:** suuri kuva, jossa muutos tapahtuu hitaasti ja pitkän ajan kuluessa.
2. **Valtavirta:** institutionaaliset, yleiset käytänteet.
3. **Mikroteot:** yksittäiset ja paikalliset muutokset, jotka tapahtuvat nopeasti, kokeillen ja myös monilla eri aloilla tai tavoilla.

Muutos näyttäytyy mallissa monitasoisena ja monista suunnista kehkeytyvänä. Maisemasta, pitkien linjojen yhteiskunnallisista tekijöistä ja arvoista, syntyy osaltaan valtavirtaa muokkaavia muutos-paineita. Esimerkiksi teknologian kehitys, kaikkialla yhteiskunnassa tapahtuva digitaalinen vallankumous, muuttaa mm. oppimisympäristöjä ja opiskelijahallintoa, ja oppilaitokset joutuvat ottamaan kantaa näihin muutoksiin ja niiden seurauksiin. Taiteen perusopetuksessa Opetushallitus on luonut uudet opetussuunnitelmaperusteet, joissa

korostuvat oppijälhtöisyys, luova tuottaminen ja opetuksen saatavuus. Oppilaitokset joutuvat miettimään, miten toteuttavat nämä linjaukset mahdollisesti jopa vuosisataiselle traditiolle rakentuvassa käytännön toiminnassaan. Näistä suurten linjojen kysymyksistä avautuu oppilaitoksiin uudenlaisia näköaloja ja toiminnan mahdollisuuksia.



Kuvio 3: Mikroteot muutoksen moottoreina (Geels 2004).

Toisaalta mikroteot saattavat yleistyä ja valtavirtaistua, jos esimerkiksi yksittäisten toimijoiden tekemät kokeiluluonteiset muutokset syystä tai toisesta yleistyvät ja luovat paineita valtavirtaan.

Esimerkkinä voisi olla säveltämisen nousu musiikin opettamisen yhdeksi keskeiseksi juonteeksi Suomessa (Unkari-Virtanen 2019). Jo vuosia ennen Opetushallituksen uusia opetussuunnitelmien perusteita (OPH 2014 ja 2017) yksittäiset opettajat antoivat oppilailleen, riippumatta näiden aiemmasta musiikillisesta osaamisesta, tehtäväksi luoda omaa musiikkia sen sijaan, että oppilaat aina soittaisivat muiden tekemiä kappaleita. Säveltämisen pedagogiikan osaamista kehittyi tällä tavoin yhtä aikaa eri opettajien kokeiluissa, erilaisista musiikillisista lähtökohdista ja eri koulumuodoissa.

Säveltäminen muuttui samalla korkeasti koulutettujen erikoisosaamisesta väyläksi, jolla kuka tahansa oppilas saattoi opettajansa avulla tarttua musiikkiin. Säveltämisen pedagogiikan kehittäjien osaaminen yhdistettiin ja jaettiin kasvavalle joukolle opettajia useissa koulutus-hankeissa, kuten Opetushallituksen rahoittamissa ja Metropolian verkosto-yhteistyössä toteuttamissa Säveltämisen pedagogiikka- eli Säpe-koulutuksissa. Opetuksen arjessa virinneestä uudenlaisesta toimintatavasta on tullut vahva juonne musiikin opettamisen valtavirtaan.

Pieni teko, suuri vaikutus

Tämän monitasoisen muutoksen mallin myötä palaan alussa hahmottelemaani tilanteeseen, jossa muutos – esimerkiksi oppilaitoksen toimintakulttuurin muuttaminen – tuntuu suuritöiseltä tai jopa mahdottomalta tehtävältä.

Muutos onkin mahdollinen, jos haluaa nopeasti muuttaa valtavirran toimintatapoja maisematason muutoksesta puhumattakaan. Mutta mikrotekojen avulla voi rakentaa näiden tekojen vaikuttavuutta ja sen kautta muutosta ainakin kahdesta lähtökohdasta (Heliskoski & al. 2018). Ensinnäkin vaikuttavuutta voi jäljittää tarkastelemalla muutosta ja pohtimalla, minkälaiset teot saivat muutoksen aikaan. Toisaalta voi lähteä kokeilemaan jonkin asian tekemistä eri tavalla ja seurata teon vaikutusta. (Heliskoski & al. 2018, 5–7.) Näin tehtiin, kun Johtosävelet-koulutuksessa tutkittiin mikrotekojen vaikutusta. Osallistujille annettiin tehtäväksi toteuttaa oman työn arjessa jokin mikromuutos ja tarkkailla kaksi viikkoa, miten muutos vaikuttaa.

Mihin mikromuutokset oppilaitoksissa vaikuttivat? Muutoksien havainnoinnista avautuivat koulutuksen keskusteluissa mm. seuraavat, varsin laajatkin teemat:

- Toiminnan itseohjautuvuus ja tiedonkulku
- Opetuksen ja muun työn sulauttaminen
- Arviointi: pedagoginen laatu, työkuulttuurin laatu
- Yhteistyön rakentaminen
- Tuntiopettajien sitouttaminen
- Työn kuormittavuus ja jakaminen
- Verkostot
- Datanhallinta

Mikroteot olivat osallistujien työyhteisöissä poikkeamia totutuista toiminnan malleista. Osoittautui, että niiden avulla saatiin paitsi edistää haluttuja muutoksia, myös jäsentää ja sanoittaa tarinaa kunkin osallistujien oppilaitoksesta ja sen toiminnasta. Pienten tekojen kautta voidaan rakentaa suuriakin vaikutuksia ja samalla siirtää oppilaitoksen johtamisen kiintopiste tulevaisuuteen.



Lähteet

Ahonen, J. 2001. Ammattina rehtori. Helsinki: Kirjapaja.

Heliskoski, J., Humala, H., Kopola, R., Tonteri, A. & Tykkyläinen, S. 2018. Vaikuttavuuden askelmerkit. Sitran selvityksiä 130. <https://media.sitra.fi/2018/03/27105443/vaikuttavuuden-askelmerkit.pdf>

Geels, F. W. 2004. From sectoral systems of innovation to socio-technical systems: Insights about dynamics and change from sociology and institutional theory. *Research Policy* 33, 897–920.
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2004.01.015>

OPH 2014. Perusopetuksen opetussuunnitelmien perusteet.
https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/perusopetuksen_opetussuunnitelman_perusteet_2014.pdf

OPH 2017. Taiteen perusopetus.
<https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/taiteen-perusopetus>

Timms, H. & Heiman, J. 2018. #newpower. Why outsiders are winning, institutions are failing, and how the rest of us can keep up in the age of mass participation. New York: Doubleday.

Unkari-Virtanen, L. 2019. Koulutuksen evoluutio ja luova musiikin tekeminen. <https://blogit.metropolia.fi/hiilta-ja-timanttia/2019/09/30/koulutuksen-evoluutio-ja-luova-musiikin-tekeminen/>

2

Vallanjakoa elävässä ekosysteemissä

Päivi Rahmel

Artikkeli käsittelee Johtosävelet-koulutuksessa esillä olleen ekosysteemisen ajattelun pohjalta syntyvää organisaation valtauttamisen ajatusta ja tarjoaa muutamia konkreettisia ideoita sen toteuttamiseen.

Organisaatioista organimisoitumiseen

Organisaatio-ajattelun viimeisin muutos on ollut siirtymä pysyvyyden ja erillisten muutosten ajatuksista jatkuvan muutoksen paradigmaan. Maailma ja elämä nähdään suurena, kompleksisena kokonaisuutena, jonka erilaisten ongelmien ratkaisuun ei löydy yksinkertaisia vastauksia. Kokonaisuutta hahmotetaan emergenttisenä (jatkuvasti muotoutuvana) ja ekosysteemisenä prosessina, jossa on omia lainalaisuuksia ja malleja (Bateson 2016). Johtajuus nähdään muutosten organisoitumisen tukemisena ja sellaisten rakenteiden luomisena, jossa toiminnan itseorganisoituminen on mahdollista (Heikkilä & Puutio 2018).

Voimme kuvitella, miten esimerkiksi lentokentän toiminnat hidastuisivat, jos jokaista vaihetta kontrolloisi joku virkailija. Nykyisin osaamme yhä enenevässä määrin toimia tässä toimintaympäristössä varsin itseohjautuvasti, kun meille on luotu rakenne, jonka kautta se onnistuu tai sen voi oppia. Sairaaloissa monet meistä osaavat kulkea oikean värisiä maahan piirrettyjä reittejä pitkin päämääräämme,

emmeikä tarvitse useinkaan saattajaa. Tai mitä ajattelet liikenteen monenlaisista rakenteista, liikennevaloiusta, kiertoliittymistä ja tasoliittymistä, jotka auttavat meitä ohjautumaan kolaroimatta eteen päin? Emme tarvitse enää liikennepoliisia näyttämään, kuka saa milloin mihinkin suuntaa ajaa. Olemme oppineet toimimaan näissä monissa kompleksisissa ympäristöissä varsin ketterästi ja tehokkaasti.

Tässä mallissa organisaatiot nähdään jatkuvasti muuttuvina, jatkuvasti joksikin tulossa olevina ekosysteeminä, joiden johtaminen tapahtuu edellytyksiä ja toimintaa ohjaavia rakenteita luomalla, toimintaa havainnoimalla ja siitä oppimalla (Heikkilä & Puutio 2018). Tämä lähestymistapa laajentaa johtamista kaikkien organisaation jäsenten vastuulle ja purkaa hierarkisiin järjestelmiin perustuvaa johtamisajattelua.

Johtajana ekosysteemissä

Systeeminen ajattelu organisaatioissa liittyy siis organisaation näkemiseen tällaisena jatkuvasti muuttuvana, jatkuvasti joksikin tulevana ekosysteeminä. Siinä syntyvät prosessit ovat monimuotoisia ja kompleksisia. Ne eivät elä puhtaiden syy-seuraussuhteiden loogiikalla. Sen sijaan ne toteutuvat monimuotoisina ja kaottisinakin prosesseina, joissa kuitenkin näyttäytyy toistuvia malleja (patterns) (Vezina 2009). Tästä ajattelusta syntyvä organisaatiokäsitys uudistaa johtamiseen ja organisaation vallan jakamiseen liittyviä perinteisiä, autoritäärisiä malleja (Rautiainen 2018, julkaisematon luento, 2018).

Systeemiseen johtamiskäsitykseen kuuluu tehtävä elinvoimaisen ekosysteemin toiminnan tukemisesta. Organisaation toimintakulttuuria rakennetaan jatkuvasti toiminnastaan oppivaksi systeemiksi, jonka kehittymistä maksimoi kaikkien organisaation osasten osallistuminen sen uudistamiseen. Tästä seuraa haasteita aktivoida kaikki organisaation toimijat osaksi verkostomaista kehittämistä ja uudistamista. Siitä seuraa tarpeita myös uudenlaisen yhteisöllisen reflektoinnin käytäntöihin, johtajan oman roolin.

Miten vastuu jaetaan?

Pienillä teoilla on suuria seurauksia

Mielestäni on aika kutkuttavaa miettiä, mitä siitä seuraisi, jos jokaisella meistä todellakin olisi valtaa mikrotasolla vaikuttaa ja vastata jostakin, mitä organisaatiossa alkaa tapahtua. Systeemisessä johtamisessa valtaa jaetaan eri tavoin. Johtosävelet-koulutuksessamme yksi tehtävä liittyi tämän konkreettiseen havainnollistamiseen. Johtajan tuli antaa organisaatiossaan jokin tehtävä jollekin yksilölle tai työparille niin, että hän tai he neuvottelevat kahden muun organisaation jäsenen kanssa asiasta ja tekevät sitten päätöksen kuultuaan edes kahta muuta organisaation jäsentä. Päätöksen ei tarvinnut olla heidän ehdotuksensa mukainen, mutta heidän mielipiteensä ja ideansa täytyi olla osa päätöksen rakennusainetta.

Kuvittele tämän tehtävän myötä edelleen, miten nämä päätöksentekijät toimivat organisaatiossaan päättämänsä asian puitteissa tai miten he suhtautuvat muiden työkavereiden tekemiin päätöksiin, kun oma lusikkakin on sopassa ja oma kunnia vaa’assa. Voisiko tulla mahdolliseksi vahvempi yhteen hiileen puhaltaminen ja esitettyjen ideoiden ja päätösten puolesta toimiminen? Kenties voisi kehittyä positiivisen riippuvuuden kulttuuri, jossa organisaation jäsenet tukevat toistensa pyrkimysten toteutumista, kun laajempi porukka on päätösten takana. Usein johtajia syyllistävä ajattelutapa lientyy, kun on itse kokenut, miltä tuntuu tehdä päätöksiä ja kantaa niiden seurauksista vastuuta.

Mikroteot muutokseen kuljettajina

Yhteisen uudistumisen ja organisaation muuttumisen on perinteisesti nähty liittyvän johonkin suureen toiminnan muutokseen. Systeeminen johtaminen käyttää mikrotekoja ekosysteemisen elävyyden ylläpitämiseen. Johtaminen pyrkii vahvistamaan makrotason nivelymistä konkreettiselle mikrotasolle (Nieminen & Talja 2018). Osallistumisen kynnyks tulee matalaksi ja mahdolliseksi ylittää. Uusi alkaa pienistä muutoksista ja jotkut niistä mahdollistavat merkittävää uudistumista. Pieniin tekoihin ei liity painetta osaamisen puutteesta ei seurausten katastrofisista mahdollisuuksista eikä välttämättä hätää edes resurssien puutteesta. Pieniin, kokonaisuuden kannalta mikroskooppiin tekoihin päästään kiinni pienillä resursseilla ja tarvittaessa niiden suuntaa voi nopeasti kääntää.

Tällaisia pieniä tekoja voivat olla esimerkiksi kokousten puheenjohtajana toimimisen muuttaminen kiertäväksi, päätöksentekoon osallistuttaminen tai vaikka yhteisten kahvihetkien luominen yhteisöllisyyden rakentamiseksi.

Kokeilukulttuuri uutena toimintatapana

Epäonnistuminen ja siitä oppiminen sallittu

Aiemmin on arvostettu hyvin valmisteltuja päätöksiä ja uusia asioita on ehditty pilotoida, ennen kuin niiden pohjalta on tehty toiminnan muutoksia. Nopeaa reagointia on saatettu pitää impulsiivisena ja organisaation kannalta vaarallisenakin. Tämän päivän kiihkeä muutostahti vaatii kuitenkin uudenlaisia toimintatapoja ja koko organisaation kytkemistä jatkuvasti hereillä olevaan kehitystyöhön. Tähän jatkuvaan muutokseen liittyy kokeilujen tarve. Kokeillaan erilaisia vaihtoehtoja ja etsitään työtä tehdessä sopivia ratkaisuja. Aika muuttaa myös arvoja. Tällä hetkellä arvoon nousee kokeileminen, jota jo viime hallituskaudella jo vahvistettiin.

Ideota voidaan kokeilla ja niissä on lupa myös epäonnistua. Jos ne hyväksi havaitaan, niiden kehittämistä ja vakiinnuttamista jatketaan. Jos ne eivät näytä hyödyllisiltä, niistä voidaan aina oppia ja niistä voidaan luopua ilman kokonaisuuden suurta järkkymistä ja ”kaiken” uudistamista. Kokeilukulttuuri madaltaa toimeen ryhtymisen kynnyistä ja kannustaa ideoiden testaamiseen. (Kokeileva Suomi.)

Tällainen toiminta opettaa myös aktiivista asennetta, jossa kaikki osallistujat voivat tehdä toiminnasta havaintoja ja uudistaa omaa toimintaansa pienin liiakahtuksin. Pienet liiakahtukset ovat askelia merkitykselliseen uudistumiseen ja kokeilut tuovat tietoa ja kokemusta suurempia uudistuksia rakennettaessa.

Kokeilukulttuurin kehittymisen edellytyksenä Kokeileva Suomi -tiimi nostaa vahvasti esiin epäonnistumisiin liittyvän häpeän ja sen käsittelyn, niin että rohkeus ja lupa kokeiluihin todellistuu. Vuonna 2014 kokeileva Suomi järjesti jopa kansallisen epäonnistumisen päivän. Tähän liittyneessä Herozerohero-tapahtumassa puhunut Jani Halme pohti juuri sitä, "miten organisaatioissa pitäisi olla jo etukäteen mietittynä se, miten loukkaantuneet tuodaan etulinjasta joukkosidontapaikoille. Toisin sanoen organisaatioilla pitäisi olla valmis strategia sille, miten häpeää ja epäonnistumisen tunteita käsitellään työpaikoilla" (Kokeileva Suomi).

Suunnitelmallisuus avaimena kokeiluista hyötymiseen

Valtioneuvosto lanseerasi myös kokeilukulttuurin kolme tasoa: strategisen, kokeilukeskittymät ja ruohonjuuritason. Näillä pyrittiin ja pyritään kannustamaan uudenlaiseen kokeilevan toimintakulttuurin syntymistä ja systematisoimaan eri tahoilla tapahtuvaa kehitystyötä. Toiminnan raportissa todettiin kokeiluja voitavan hyödyntää uudenlaisten ratkaisujen etsimiseen, tiedon levittämiseen, valittujen toimenpiteiden vaikuttavuuden tutkimiseen tai selvittää kentän halukkuutta tiettyjen toimintatapojen käyttöön.

Tässä selvitystyössä kävi ilmi, että kokeiluista saatu informaatio jäi helposti hyödyntämättä eikä opittua osattu järjestelmällisesti siirtää organisaatioiden kehittämiseen (Kokeileva Suomi). Rautiainen (2018) kannustaa suunnitelmallisiin kokeiluihin oppilaitoksissa.

Toiminnan läpinäkyvyys tärkeänä periaatteena

Kuka tekee, missä tekee, mitä tekee ja milloin tekee

Epäonnistumisen sallimisen ja niistä opitun systemaattisen hyödyntämisen lisäksi tärkeä yhteistä vahvuutta, yhteisöllisyyttä ja toiminnan tarkoituksenmukaista ketteryyttä tukeva periaate on läpinäkyvyys. Kun asiat ovat kaikkien todennettavissa ja jokainen voi helposti seurata yhteisten asioiden edistymistä ja tapahtumavirtaa, niin minimoidaan vääristyneiden mielikuvien syntymistä, henkilöryhmien kuppikuntaistumista ja oman edun kehräämöiden kehittymistä.

Omassa vuosia kestäneessä työnohjaajan työssäni olen usein kuulut, miten ihmiset ovat helposti epäluuloisia ja kuvittelevat asioiden tilaa itsensä ja organisaation kannalta negatiivisesti. Yhteisöjen jäsenet tutkivat omaa paikkaansa organisaatiossa aktiivisesti ja etsivät merkkejä hyväksytystä jäsenyydestään sen toimintaan. Näitä merkkejä ovat mm. työtehtävien laatu, tiimien jäsenyys ja palautteen kuuleminen omasta työstä. Joskus tämä tarkkailu liittyy jopa siihen, kuka minua tervehtii työpaikallani.

Hyväksytyksi ja arvostetuksi tuleminen ovat meille ydinkysymyksiä, ja muutoksissa aktivoituvat tällaiset turvallisuuteen ja osallisuuteen liittyvät huolet. Kun asiat ovat avoimia ja tietoa on saatavilla, yhteistyön edellytykset kasvavat ihmisten herkistä psykologisista reaktioista huolimatta. Avoin vuorovaikutuskulttuuri on opittavissa, mutta se vaatii tietoista työtä ja harjoittelua. Johtaja vaikuttaa sen syntymiseen, ylläpitämiseen ja kehittymiseen merkittävästi. Luotamuksellinen vuorovaikutus on suuri resurssi muutosten virrassa selviytymiseen.

Tapahtumahuone luo mahdollisuuksia yhteiseen ajatteluun

Kaikki ovat samassa tilassa ja luovat yhteistä dialogia

Tapahtumahuoneeksi nimitetty tekniikka havainnollistaa läpinäkyvyyden käytäntöä mainiosti. Siinä on ideana jäsentää organisaation tapahtumista menneinä jo toteutuneina, meneillään olevina, parhailaan työstettävänä ja tulossa olevina asioina. Tätä mallia olen aiemmin kohdannut tuotekehittäjän erityisammattitutkinnon koulutuksessa, jossa koko tutkinnon rakentuminen ja suorittaminen oli sijoitettu tällaisen idean digitaaliselle alustalle. Tuossa tutkinnossa opiskelevien yhteistä prosessia ei ollut osattu ohjata niin, että yhteisen tekemisen meininki olisi tullut todeksi osallistujille, ja niinpä myös tämä yhteinen alusta jäi ohueksi, vaikkakin se mahdollisti oma-aikaisen tutkinnon suorittamisen.

Toisen kerran törmäsin tähän ajattelutapaan Jukka-Pekka Heikkilän johdolla omassa Muutosjohtajuus-koulutuksessamme. Kolmannen ja kaikkein konkreettisemmin työtapaa toteutettiin Heikkilän johdolla Metropolian oman akatemian koulutuksessa. Siellä tutkimme tämän organisaation tehtyjä, meneillään ja tulossa olevia toimintoja. Oli uskomattoman upeaa nähdä, miten n. 50 henkeä saa lyhyessä ajassa koottua suuren organisaation tekemiset kokonaisuudeksi, josta kaikki näkevät, mitä on tehty ja missä ollaan menossa. Tämä yhdessä katsominen ja yhdessä ajattelevinen oli erittäin palkitsevaa ja hyvin hyödyllistä. Me kaikki osallistujat saimme todeta, että etenemme strategian suunnassa, ja kaikille tuli mahdolliseksi tunnistaa toimintamme seuraavia askeleita.

Yhteinen ajattelumme tuon seinän äärellä oli kokemuksellisesti todella paljon inspiroivampaa kuin saada johtajilta heidän läpi ajattelemansa tiedote samoista asioista. Yhteisten asioiden yhdessä miettiminen, yhdessä näkeminen ja niistä yhdessä keskusteleminen lisäsi kokemusta ja motivaatiota toimia esillä olleiden asioiden hyväksi ilman, että joku sanoo tarkalleen, mitä minun pitää tehdä. Kun organisaatio onnistuu tavalla tai toisella luomaan todellisuuden, joka koetaan yhteiseksi, sen johdolla on varmemmat onnistumisen valttikortit kädessään kuin etäältä määrättyjen työtehtävien ja etäältä johdettujen organisaatioiden johdolla.

Tapahtumahuoneen konkreettinen toteuttaminen

Tapahtumahuone toteutetaan siten, että osallistujille jaetaan muutamia post-it-lappuja. Näille lapuille he kirjoittavat pareittain jonkin tehdyn, juuri tapahtuvan ja tulossa olevan tapahtuman (yksi asia per lappu). Parit tuovat lappunsa seinälle, joka on jaoteltu kolmeen lohkoon. Yhteen lohkoon kootaan tehdyt, seuraavaan juuri nyt tapahtuvat ja kolmanteen tulevat asiat. Vetäjä pyytää satunnaisesti kaksi osallistujaa kommentoimaan tehtyjä asioita, mitä havaintoja ja johtopäätöksiä he niistä tekevät. Kommentoijia vaihdetaan ja kaikki osa-alueet käydään läpi. Kunkin aikajakson kohdalla keskustelu avataan myös koko yhteisölle tai jollekin erityiselle kommentoijalle esim. rehtorille.

Nämä satunnaisesti tai valitsemalla poimitut kommentoijat luovat yhteisen dialogin tunnelmaa isossakin porukassa, jossa aivan jokaisen läsnäolijan mielipidettä ei voi eikä olekaan tarpeen kuulla. Eri-laiset ääneen sanotut ajatukset asioiden äärellä luovat tilaa, jossa yhteinen keskustelu on oikeasti mahdollista. Erilaisten mielipiteiden kuunteleminen vapauttaa yhden ainoan totuuden metsästyksestä ja moniääninen todellisuus voi tulla oikeasti mahdolliseksi. Kuten aiemmin on puhuttu, niin moninäkökulmaisuus on välttämätöntä nykyisten, usein kompleksisten kysymysten työstämisessä, joihin ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa ratkaisua. Yhteinen keskustelu vapauttaa johtajaa myös kaiken tietämisen paineesta ja alkaa jakaa vastuuta kaikille yhteisen tekemisen kehittämisestä.

Positiivinen palaute ja todellinen kannustus

Onko kukaan sanonut sinulle, missä sinä olet onnistunut?

Ihminen motivoituu ja saa voimia, kun hän tulee nähdyksi ja organisaatiossa hänen tekemästään työstä edes joskus kiitetään. Kuinka moni ihminen on ponnistellut yhteisen hyvän edistämiseksi ties kuinka kauan saamatta kiitosta tai minkäänlaista palautetta teoisistaan. Johtajuuden yksi keskeinen tehtävä on kannustaa ja vahvistaa positiivisesti henkilöstöään. Välinpitämättömyyden tai loputtomien huonojen uutisten kuuleminen on lannistavaa eikä auta henkilöstöä parhaimpaansa.

Toinen merkittävä erityisesti systeemiseen johtajuuteen liittyvä toimintatapa on työntekijän itseohjautuvuuden, ideoinnin ja kokeilujen kannustaminen. Uuden johtajuuden painopiste siirtyy valvonnasta ja määräämisestä mahdollisuuksien rakentamiseen, yhteisön palvelamiseen ja työntekijöiden potentiaalin tukemiseen. Johtaja on tässä uuden äärellä ja joutuu merkittävällä tavalla etsimään tehtävänsä ydinpiirteitä uudelleen (Rautiainen 2018).

Heikkilä (2019, julkaisematon luento) totesi koulutuksessamme eräällä luennollaan, että Kiinan kansantasavallan budjetissa vuonna 2018 olivat kansalaisten valvontaan kuluvat menot ylittäneet armeijan toimintaan annetun budjetin. Toivottavasti suomalaisissa organisaatioissa suunnataan resurssit vapaudesta nousevan innostuksen ja vastuullisuuden tukemiseen yksityiskohtaisen valvonnan sijasta.

Mielenmallien muutos, mind settien uudistaminen

Mikä ihmeen paradigma?

Ekosysteeminen ajattelu ja systeeminen johtaminen kutsuvat vahvaan ajattelumallien uudistamiseen, uuteen johtamisen paradigmaan. Jos olen kiinnittynyt johonkin arvostamaani ja oikeassa pitämäni ajattelutapaan, niin uuteen siirtyminen voi tuntua mahdolltomalta. Usein olemme kiinnittyneet joihinkin oppimiimme ajatusmalleihin kuin elefantin poikanen omaan ketjuunsa ja sen kiinnityspuuhun. Siinä puussa mekin seisomme, emmekä huomaa, että isona elefanttina tai aikuisena toimijana voisimme vain nykäistä itsemme pienestä liikkuma-alastamme vapaammille juoksumaille.

Systeeminen organisaatio tarjoaa itseohjautuvuuden kautta jatkuvan oppimisen mahdollisuutta ja aiempaa suurempaa toiminnan vapautta. Kaikki eivät tunne kodikseen vapaata tilaa ja toivovat tarkkoja sääntöjä toiminnalle. Vapaampaan toimivaltaan voivat monet kuitenkin oppia. Systeeminen organisaatio ja johtajuus kutsuu vapaampaan, vastuullisempaan ja itseohjautuvampaan toimijuuteen. Se tukee itsenäisten yhdessä toimijoiden ketterästi asioihin reagoimaan kykeneviä organisaatiota, joita se haluaa muuttuvaan maailmaan synnyttää. Kuka haluaa tulla mukaan?

Lähteet

Bateson, N. 2016. Small Archs of Bigger circles. Padstow, Cornwall: TJ International.

Kokeileva Suomi. <https://kokeilevasuomi.fi/mita-on-kokeilukulttuuri>-
Luettu 17.11.2019.

Heikkilä, J.-P. & Puutio, R. 2018. Organisaatio prosessina. Metanoia: Jyväskylä.

Nieminen, M. & Talja, H. 2018. Vain muutos on pysyvää - organisaation muutosjoustavuuden rakentuminen. Teoksessa Organisaatio prosessina. Toim. Heikkilä, J.-P. & Puutio, R. Jyväskylä: Metanoia.

Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H. & Lindell, J. 2017. Johtajana kaaoksen reunalla. Helsinki: Gummerus Oy.

Vezina, J. 2009. Necessary changes. Synchronicity in the encounters that transforms us. Italy: Pari Publishing.

3

Asenne ratkaisee. Aina.

*Tunnetaitoihin, toimintakulttuuriin, johtajuuteen
ja muutokseen liittyviä näkökulmia*

Ilari Iivonen

Opetus ja koulutusala on hyvä esimerkki asiantuntijayhteisöstä, jossa merkittävä osa työstä tehdään sosiaalisessa vuorovaikutustilanteessa. Työpaikalla vallitseva yleinen tunnetila vaikuttaa suuressa määrin siihen, miten työt sujuvat.

Työyhteisön jäsenten omat henkilökohtaiset tunnetaidot muodostavat työpaikan yleisen tunnetilan. Tunnetaidoissa voidaan aina kehittyä, yksilöinä ja työyhteisönä kollektiivisesti. Työyhteisön jäsenten on tärkeä löytää omat keinonsa omien tunteiden tunnistamiseen ja niiden säätelyyn. Esimiestaidot ja alaistaidot kulkevat käsi kädessä tunnetaitojen kehittymisen kanssa. Sujuva kanssakäyminen työpaikalla edellyttää aina kahdensuuntaista laadukasta vuorovaikutusta, jossa merkityksellisessä roolissa ovat esimiestaidot ja alaistaidot. Onnistunut ja sujuva vuorovaikutus työyhteisön jäsenten välillä parantaa tunnetilaa entisestään.

Kehonkieli on merkityksellisempi kuin sanat. Kehonkieli välittää todelliset tunteet ja asenteet. Työkaverin olemus ja ilme kertoo suhteellisen nopeasti hänen tunnetilansa. Tunnistatko itsestäsi ja kehoitasi päivän tunnelman tai mielentilan? Lyhytkin meditaatio keskellä työpäivää saattaa palauttaa yhteyden vallitsevaan hetkeen, ja tämä voi auttaa työtehtävässä. Kuinka voi olla tietoinen itsensä ulkopuolella olevista asioista, jos on kadottanut yhteyden omaan itseensä?

Oletko kokeillut kiireisen työpäivän aikana 3 minuutin pysähdystä ja mielen ”metelin” hiljentämistä yksinkertaisen meditaatioharjoituksen avulla (ks. Aijasaho 2013)? Henkiseen hyvinvointiin ja resilienssin kehittämiseen on jollekin jooga paras apu, toinen saattaa löytää käsityöharrastuksesta tai urheilusta positiivisen asenteen, ilon ja rauhan joka säteilee työpaikalla. Keinoja on monia, tärkeintä on löytää se itselle sopivin.

Toimintakulttuuri koostuu vallitsevasta tunnetilasta ja töiden tekemisestä. Töiden tekeminen sisältää taas kyvyn ajatella ja toimia ratkaisukeskeisesti. Työyhteisön jäsenten motivaatio ja asenne määrittää hyvin pitkälle itsenäisen ajattelun ja toiminnan laadun. Asiantuntijayhteisöissä on lähes poikkeuksetta varsinainen substanssiosaaminen korkealla tasolla. Haasteet toimintakulttuurissa liittyvät yleensä työnantajan ohjeistukseen työn tekemisestä ja asiantuntijatyöntekijän omaan näkemykseen työn tekemisestä, erityisesti silloin, kun näkemykset poikkeavat toisistaan.

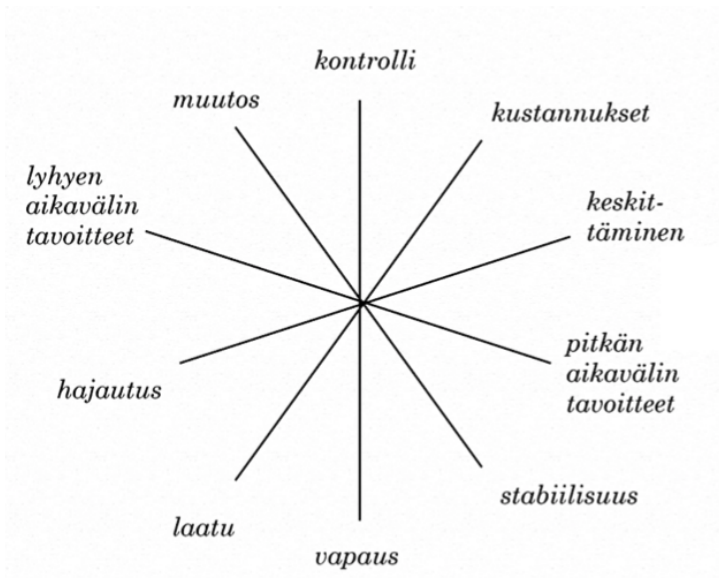
Toimintakulttuuri rakentuu jokaisessa työyhteisössä uniikilla tavalla. Toiminnassa ja siihen liittyvässä kulttuurissa olevien rakenteiden havaitseminen saattaa olla vaikeaa. Niitä pidetään usein itsestäänselvyytenä, ja ne ovat usein työyhteisön näkemys vallitsevasta todellisuudesta. Tämänkaltaisten asioiden kyseenalaistaminen voi olla vähintäänkin haasteellista. Perinteinen sanonta: ”ei nähdä metsää puilta” pitää usein paikkansa, kun työyhteisön jäsenet pohtivat omaa toimintakulttuuriaan. Haasteena voi olla liiallinen negatiivisuus tai positiivisuus.

Vertailukohdan puuttuminen tai se, että on ollut pitkään samassa työyhteisössä, saattaa vaikeuttaa objektiivisen näkemyksen muodostamista kokonaistilanteesta.

Työyhteisön toimintaa ohjaavien perusasioiden havaitseminen on edellytys toimintakulttuurin tutkimisessa ja kehittämisessä. Toimintakulttuurin muutos on mahdotonta toteuttaa menestyksellisesti yksipuolisella julistuksella tai tiedonannolla. Muutaman päivän seminaari ei auta tilanteessa, jossa työyhteisön jäsenten pohjimmainen tunnetila ei ole sopuinnossa keskenään tai yhteisten tavoitteiden kanssa. Käänteisesti ajateltuna yhteinen tunne ja tahtotila on valtava voimavara.

Huomion kiinnittäminen asioihin, jotka kaipaivat muutosta, on usein helpompi nähdä työyhteisön ulkopuolelta. Taitoa nähdä kokonaisuus ns. ulkopuolisen silmin voidaan kehittää. Menestyneillä organisaatioilla on lähes poikkeuksetta kyky nähdä kollektiivisesti suurempia kokonaisuuksia, analysoida tilanne ja tehdä tarvittavat muutokset itseohjautuvasti. Nämä oppivat organisaatiot hallitsevat kollektiivisesti systeemiajattelun peruseriaatteen, ja tämä tietoisuus ohjaa jokapäiväistä toimintaa työpaikalla. (Systeemiajattelu on kokonaisuuksiin liittyvien ilmiöiden ja asioiden välisten vuorovaikutussuhteiden näkemistä. Kaikki vaikuttaa kaikkeen -periaate).

Työn johtaminen asiantuntijayhteisössä on jännitteiden välillä liik-
kumista ja ratkaisujen tekemistä eri paradoksien välillä. Tämän
asian ymmärtäminen helpottaa päätöksentekijän omaa henkistä
hyvinvointia.



Kuvio 4: Organisaatioiden tyypillisiä jännitteitä / paradokseja
(Nieminen & al. 2017, 49).

Työn johtamisen tehtävänä tulisi olla valaisevien kysymysten äärelle ohjaaminen ennemmin kuin tyhjentävien vastausten antaminen. Miksi?

Valaisevat kysymykset herättävät pohtimaan ja ohjaavat ratkaisun syntymistä. Kysymysten äärellä olijoista tulee osa ratkaisua. Kaikkiin kysymyksiin ei välttämättä heti löydetä ratkaisuja, mutta niiden parissa ”pähkäily” saattaa muuttaa omaa tai työyhteisön jäsenten kykyä juuri haasteen ratkaisuun riittävän oivalluksen verran.

Johtamisen tavoitteena tulisi kehittää työyhteisön kollektiivista kykyä havaita ja löytää ratkaisuja itsenäisesti. Itseohjautuvuus harvoin kehittyy sillä, että saa aina täysin valmiita vastauksia. Johtajan yksi merkittävä tehtävä on tehdä itsensä tarpeettomaksi ”vastausautomaattina” olemisesta.

Miksi erityisesti asiantuntijatyöyhteisöt ovat jatkuvassa muutoksen tilassa?

Tiedon määrä lisääntyy koko ajan valtavasti. Tieteellinen ja tekninen tieto kaksinkertaistuu joka 5.viiva 7. vuosi. Tieto puoliintuu viidessä vuodessa. Käytännössä tämä merkitsee sitä, että tietyn tutkinnon tietomäärästä enää puolet on sovellettavissa viiden vuoden kuluttua. Teknologian muutokset ovat suurin syy tiedon vanhenemiseen.

On arvioitu, että seuraavan 10- 20 vuoden aikana tapahtuu enemmän teknisiä muutoksia kuin koko tähänastisen maailmanhistorian aikana yhteensä. (Sydänmaalakka 2017, 26.) Yhä useampi työyhteisö on siirtynyt tai siirtymässä toimintaympäristöön, jossa ainut pysyvä asia on jatkuva muutos.

Mitä vaikutuksia tällä on työyhteisöjen hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen?

Terveystalo analysoi ja julkaisee vuoden 2019 mittaan potilastietojärjestelmäänsä kertynyttä tietoa suomalaisten terveydestä ja hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Tavoitteena on edistää koko suomalaisen yhteiskunnan hyvinvointia nostamalla esiin kansanterveydellisesti merkittäviä havaintoja ja kehityskaaria. Viime vuonna 15 prosenttia kaikista Suomen lääkärivastaanotoista eli yhteensä 3,5 miljoonaa vastaanottokäyntiä tehtiin Terveystalossa. (Terveystalon 2019.)

“Merkittävin muutos yleisimmissä diagnooseissa on viime vuosina ollut mielenterveyshäiriöiden kasvu – ne ovat nousemassa yhtä yleiseksi kuin flunssa ja selkäkipu,” Terveystalon ylilääkäri Sari Riihijärvi kertoo. Kyse ei ole vain suomalaisesta ilmiöstä, vaan luvut näyttävät samalta myös kansainvälisesti.

Lopuksi

Omasta fyysisestä ja henkisestä kunnosta huolehtiminen, tunnetaidot ja työyhteisötaidot nousevat merkittävään rooliin tämän päivän työelämässä. Toimintaympäristön jatkuva muutoksen tila edellyttää työyhteisön jäseniltä kykyä säilyttää työkyky ja -kunto. Arvelen vahvasti, että tulevaisuudessa johtamisen tärkeimpiä onnistumisia mitataan työyhteisön henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin määrällä.

Lähteet

Aijasaho, L. 2013. 3 minuutin pysähdys.

<https://www.youtube.com/watch?v=QyP1KeUU1R4>

Nieminen, M., Talja, H., Airola, M., Viitanen, K. Tuovinen, J. & Heikkilä, J.-P. 2017. Muutosjoustavuus. Organisaation resilienssin tukeminen. VTT Technology 318. <https://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2017/T318.pdf>

Sydänmaalakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Terveystalo 2019. <https://www.terveystalo.com/>

4

Ennakkokäsitykset ja muutos

Muutoksia voidaan tarkastella positiivisen psykologian ja lanjäljissä kahdesta näkökulmasta. Joskus on hyödyllistä keskittyä esteisiin ja vastuksiin, esimerkiksi muutosvastarintaan, ja pohtia, mistä ne ovat syntyneet ja miten niitä voidaan pienentää tai ylittää. Mutta huomio voidaan kohdistaa myös muutosta edistäviin vahvuuksiin, muutoksia tukeviin ja niitä edistäviin olosuhteisiin ja ennakkokäsityksiin. Positiivinen muutosjohtaja kysyykin, miten hänen organisaatioissaan voidaan tunnistaa, voimistaa ja parantaa muutosta edistäviä ennakkokäsityksiä ja olosuhteita?

Siinä missä olosuhteet viittaa esimerkiksi ympäristöön, tilaan ja tilanteisiin, ennakkokäsitykset ovat ihmisten mielissä piileviä, ajattelua ohjaavia rakenteita. Olosuhteiden ja ennakkokäsitysten taustalla voi kuitenkin olla sama ilmiö, ajatusmalli tai periaate.

Englantilaiset systeemisyiden tutkijat ja kehittäjät ottivat muutosten edellytykset tarkasteluunsa tutkiessaan Coventryn kaupungin sosiaalitoimen toimintaa (Billiald & McAllister-Jones 2015). Heidän kehittämänsä systeemistä ajattelutapaa sovelletaan seuraavan miniartikkelin tilanteeseen, jossa Anne Leinonen pohtii suomenkielen opettajan näkökulmasta havaintojaan maahanmuuttajista.

Positiivinen tausta-ajatus tässä esimerkissä voisi olla seuraava: Olemme ylpeitä tähänastisista saavutuksistamme ja avoimia uusille mahdollisuuksille.

Englantilaisten tutkijoiden jalanjäljissä kysymme: Miltä tuntuu, jos ihmisellä on tämä ennakkokäsitys? Miltä tuntuu, jos tätä ennakkokäystä ei ole? Entä miten tämän ennakkokäsityksen oleminen tai puuttuminen vaikuttaa toimintaan?

Kuvio 5: Ennakkokäsitys ja tilanteen tulkinta
Billiald & McAllister-Jonesin (2015, 19) mukaan.

ENNAKKOKÄSITYS

Olemme ylpeitä tähänastisista saavutuksistamme ja avoimia uusille mahdollisuuksille.

JOS KOKEMUS TUKEE ENNAKKOKÄSITYSTÄ

Mukavaa, että saadaan taide- ja tanssikoulun kanssa yhdessä järjestettävään kanteleluokan konserttiin uusia sointuja. Voisikohan mukaan liittää vielä muutakin uutta...?

TILANNE

Musiikkioppilaitoksella on mahdollisuus tarjota korealaisen musiikin opetusta sekä viikonloppukurssina että koko lukuvuoden opintona. Opettajana toimisi maahan vastikään pakolaisena muuttanut ammattimuusikko ja musiikin tutkija.

JOS KOKEMUS EI TUE ENNAKKOKÄSITYSTÄ

Suomalainen musiikkipedagogiikka on huippuluokkaa ja oppijalähtöistä. Tervetuloa opettamaan, kunhan pedagoginen osaaminen on ensin päivitetty ja varmistettu – eikä uusi soitin vie oppilaita kanteleluokasta!

Muutoksen johtaminen ja mahdollistaminen voi alkaa siitä, että työyhteisössä mahdollistetaan pieniäkin kokemuksia muutosta tukevasta ennakkokäsityksestä.

Minkälaisia muutosta tukevia ennakkokäsityksiä voit vahvistaa muutosjohtajan työssäsi?

Miten voit tarjota muutosvahvuuksia tukevia kokemuksia ihmisille?

Mistä voit tunnistaa ihmisten puheesta heidän positiiviset ennakkokäsityksensä?

Lähteet

Billiald, S. & McAllister-Jones, L.T. 2015. Behaving like a system?

The preconditions for place based system change.

https://lankellychase.org.uk/wp-content/uploads/2015/12/Collaborate_17_11_15_Behaving-like-a-system_Long-Version2-1.pdf

5

**Näkökulmia
maahanmuuttajien
uuteen yhteiskuntaan
integroitumisen esteistä
– itseohjautuvuuden
tukemisen merkitys**

Anne Leinonen

Itseohjautuvuus on ollut käsitteenä mukana koulutuskeskustelussa parikymmentä vuotta. Kun keskustelu alkoi aikuiskoulutuksesta, mihin itseohjautuvuus luontevasti kuuluukin. Tänäpä se on mukana jo lasten perusopetuksessa. Tiedämme, että itseohjautuvuus on askelittain kehittyvä oppimisprosessi, johon useimmat oppijat tarvitsevat tukea. Käsitteän tässä joitain kielenopetukseen ja maahanmuuttajien yhteiskunnalliseen integroitumiseen liittyviä, hajanaisiakin näkökulmia itseohjautuvuuden näkökulmasta.

Aloitin työni maahanmuuttajien lukutaito-opettajana kauan sitten – niin pitkä aika siitä on, että tuskin muistan vuotta. Sen hetken, kun sain työpaikan, muistan paremmin. Esimieheni kommentti: ”Oikea ihminen soitti oikealle ihmiselle juuri oikeaan aikaan”, liimasi minut maahanmuuttajien opetuskentälle vuosikausiksi.

Silloin, alan pioneerijoukoissa, mieltäni askarruttivat muun muassa seuraavat kysymykset: miksi oppijan puheessa on vahva vierasperäinen korostus vuosienkin opiskelun jälkeen ja miksi maahanmuuttajat eivät integroidu, halustaan huolimatta, paremmin ja nopeammin yhteiskunnan täysivaltaisiksi jäseniksi?

Aksenttia aloin tutkia ja väitöstutkimuksessani päädyin siihen lopputulemaan, että aikuinen harvoin oppii vierasta kieltä ilman aksenttia, ja se on hyväksyttävä osana normaalia vuorovaikutusta ja kielen muutosta.

Opin myös sen, että jotkut aksentit (afrikkalainen ja aasialainen erityisesti) synnyttävät kuulijoissa kielteisiä reaktioita ja vaikuttavat siihen, miten niiden puhujiin asennoidutaan. Vaikka tietoisella tasolla voimme hyväksyä eri kulttuureista tulevia (tämä ilmenee puheena), piilotajuisella tasolla heihin voidaan silti suhtautua epäluuloisesti ja asenteellisesti (tämä ilmenee reaktioina aksentia kohtaan).

Stereotyyppiset käsitykset eri kulttuureista saattavat ponnahtaa pintaan reaktiivisesti esimerkiksi silloin, kun ihminen kuulee vieraalla aksentilla tuotettua puhetta. Käsitykset vaikuttavat tiedostamatta esimerkiksi siihen, halutaanko ihminen kutsua työhaastatteluun tai luotetaanko hänen kykyynsä hoitaa tärkeitä asioita. Ihmisen rehellisyyttä, luotettavuutta ja älykkyyttäkin arvioidaan usein stereotyyppioihin pohjautuvien reaktioiden perusteella. Tästä oikeastaan on kyse, kun pohditaan toista kysymystäni integraation vaikeuksista.

Maahanmuuttajien kielitaito on yhteiskunnassamme nähty taitona, joka on sidoksissa työkykyyn, arjessa selviytymiseen, kouluttautumiseen ja jopa asunnon hankintaan, mikä on havaittu sekä tutkimuksissa että arjen keskusteluissa. Kielitaidon kehittyminen vaatii kieli-kontakteja, aitoja tilanteita, inputia ja ennen kaikkea tarvetta oppia ilmaisemaan ja ymmärtämään kieltä paremmin. Näitä mahdollistajia tarvitaan kielikoulutuksen lisäksi. Tarvitaan niitä tilanteita, joissa puhujan on ponnisteltava tullakseen ymmärretyksi ja ymmärtääkseen eri puhujia. Koulutus antaa lähtökohdat, joiden varaan rakennetaan toimivaa viestintätaitoa, mutta ei korvaa aitoa vuorovaikutusta kielen oppimisympäristönä.

Voiko ilman kielitaitoa integroitua?

Kielitaitoa korostetaan osana integraatiota, mutta kaikki maahan-
tulijat eivät opi koskaan suomea – ainakaan kielen kaikilla tasoilla.
Pidän kielitaitoa tärkeänä, koska kieli vie kulttuuria eteenpäin, on
väline ja avaa maan käytänteitä. Kielitaitoa mitataan testeillä, jotka
eivät kuvaa ihmisen selviytymiskykyä. Ilman hyvää kielitaitoa on jopa
mahdollista voida hyvin.

Ihminen voi kuitenkin olla osa yhteiskuntaa heikollakin kielitaidolla,
jos monet muut sitoutumista ja yhteyttä tukevat asiat ovat kunnos-
sa: asunto, työ, naapurit, päiväkodit ovat luontevia väyliä siihen. In-
tegraatiossa on kyse myös siitä, että maahanmuuttaja voi olla eheä
persoonaa omine kokemuksineen ja taustoineen. Hänellä on toiveita,
pelkoja ja näkemyksiä uudesta kulttuurista ja sen vaatimuksista:
mitä kauempaa hän tulee, sitä suurempia kysymykset voivat olla.

Integroituminen nähdään mielestäni Suomessa tällä hetkellä aika
abstraktina tapahtumana – jos olen oikein tulkinnut. Abstraktina si-
ten, että ihmisille tarjotaan paljon kotouttavaa toimintaa, joka itse
asiassa on täynnä irrallisia toimintoja, usein muiden maahanmuut-
tajien kanssa tapahtuvana koulutuksena ja järjestelmän haltuunot-
tona. Toimenpiteet eivät avaudu aina maahan tulijalle, joka askaroi
esimerkiksi perheeseen liittyvien kysymysten parissa tai haluaa
saada nopeasti työtä ja rahaa. Nämäkin toiminnot tulevat valmiiksi
pureksittuina ja ihmistä passivoivina.

Miten koulutus tukee itseohjautuvaa kotoutumista?

Kun maahanmuuttajat asettuvat kotoutumiskoulutukseen, heidän itseohjautuvuutensa sammahtaa nopeasti. Yhteiskunnassa, joka arvostaa itseohjautuvia lapsia ja aikuisia, kotoutuvat maahanmuuttajat passivoidaan osaavien aktiivisten suomalaisten järjestelmässä.

Kielikoulutus on tärkeä osa kotoutumista, ja se perustuu huolellisesti mietittyihin opetussuunnitelmiin. Itseohjautuvuuden tukeminen jää käytännössä usein laihaksi. Kotoutujan omat tarpeet eivät aina tule kuulluksi. En ole nähnyt yhtään sellaista koulutusta tarjottavan, jonka sisällön maahanmuuttajat itse suunnittelisivat. Itseohjautuvuuden tukeminen on haasteellista, jos oppija ei ole mukana oppimisen suunnittelussa.

Kotouttaminen on onnistunut monissa asioissa: suomalaiset ihmiset ja maahanmuuttajat asuvat samoissa taloissa samoilla asuinalueilla, lapset käyvät normaalia peruskoulua ja kaikille taataan perusturva. Koulutuksiakin on hiottu tulijan koulutustaustan ja taitojen mukaan. Kielikoulutuksen pituus on kohtuullinen verrattuna muihin Euroopan maihin. Maahanmuuttajat ovat päässeet mukaan myös yhteiskunnalliseen keskusteluun muun muassa politiikan kentällä, mitä pidän tärkeänä koko yhteiskunnan kehittymisen kannalta.

Kaipaisin koulutuskeskusteluun lisää keskustelua siitä, mitä muuta integroituminen on kuin kielitaitoa ja kieliopetusta tai maahanmuuttajille suunnattua koulutusta yleensä.

Yhdessä kantasuomalaisten kanssa tapahtuvat asiat, kuten työnte-ko, opiskelu ja muu osallistuminen, integroivat maahanmuuttajaa ja auttavat kanta-asukkaita ymmärtämään muista kulttuureista tulevia enemmän.

Opetin muutama vuosi sitten akateemisia maahanmuuttajia, jou-kossa muun muassa Suomessa väitellyt mikrobiologian tohtori ja hevosjalostukseen erikoistunut tutkija. Tohtori sai harjoittelupaikan yliopistolta, mutta ei mahdollisuuksia jatkaa oman alansa tutki-musprojektissa. Hevosjalostuksen asiantuntija teki harjoittelussa Hippokselle selvityksen suomenhevosten kantakirjoista ja raportin, josta selvisi rodun geneettinen kapea-alaisuus tai jotain sinne päin. Hänkään ei työllistynyt, kuten ei sekään korealainen musiikin tohtori, joka pääsi Sibelius Akatemiaan harjoittelemaan ja opettamaan erittäin suosittua korealaisen musiikin kurssia. Nämä asiantuntijat eivät työllistyneet, vaikka he toivat erityistä osaamistaan työharjoit-telupaikkoihinsa.

Palaan alkuun, lukutaito-opetukseen aikojen alussa. Opetin hyvän ohjaavan opettajan kanssa lukutaidottomia opiskelijoita. Laitoimme heidät opintojen alusta alkaen kirjoittamaan paljon ja käyttämään heti kaikkea opittua kieltä eri yhteyksissä, he tekivät projekteja ja tutus-tuivat itsenäisesti ympäristöön tehden erilaisia tehtäviä. Kollegani opasti opiskelijoita hakemaan työharjoittelupaikkoja, ja opiskelijat soittivat itsenäisesti haluamiinsa paikkoihin – ja he saivat harjoitte-lupaikat.

Toinen ryhmä, jonka opiskelijat olivat koulutettuja ja oppivat kieltä nopeasti, eivät uskaltaneet hakea harjoittelupaikkoja ja osalla jäi paikka hankkimatta. Itselleni tämä oli esimerkki siitä, että kun ihmiset saadaan uskomaan omaan kykyihinsä, he uskaltavat toimia ja viestivät muillekin, kuten tässä työnantajille, olevansa osaavia ja itseohjautuvia.

Olen näiden vuosikymmenien aikana nähnyt paljon maahanmuuttajia ja heihin kohdistuvia toimenpiteitä. Suuri osa työkalupakista oli jo käytössä pioneerivaiheessani, ja vaikka paljon uuttakin on rakennettu ja tehty, teemme työtä edelleen samoilla tavoilla kuin silloinkin. Osittain siksi, että koulutusta mietittiin 1990-luvulla syvällisesti ja monet valinnat osoittautuivat toimiviksi.

Integraation tulisi olla aitoa dialogia eri kulttuurien välillä, mutta hienovaraisesti torjumme sen kaikilla tasoilla, joilla ihmisiä kohtaamme. Dialogissa kaikki osapuolet tuova pöytään jotain jaettavaksi. Olisiko meillä innokkailla integraatioprosessiin osallistuvilla joskus innostavan työn imussa niin kiire, että unohdamme dialogista kuuntelun?

6

Yhteiset tilat ja yhteistyön rakentaminen

Leena Unkari-Virtanen

Systeemisessä tarkastelussa kiinnitetään huomioita siihen, mitä esimerkiksi työyhteisöjen arjessa todella tapahtuu. Samalla tavoitteiden ja todellisten tapahtumien väliset erot nousevat usein näkyviksi. Esimerkiksi oppilaitosten välinen yhteistyö saattaa olla oppilaitoksen visioissa hyvinkin tavoiteltavaa, mutta toiminnan käytännöt tai oppilaitosten tilat eivät lopulta tunnu taipuvan yhteistyöhön. Toivottu yhteistyö ei hyvistä aikeista huolimatta aina rakennu onnistuneesti osaksi oppilaitosten ja oppijoiden arkea, kuten Pekka Evijärvi miniartikkelissaan kuvaa.

Yhteistoiminnan ja yhteisten tilojen suunnittelu nostaa esiin ja näkyväksi toiminnan systeemisiä kytköksiä ja tilanteita. Uusi yhteistoiminta tuo väistämättä muutoksia vanhoihin toimintatapoihin. Kun näitä kuiluja yhteistyön visioiden ja yhteistyön toteutumisen välillä on tutkittu, on huomattu, että kuilut saattavat olla paitsi fyysisiä ja digitaalisia, myös sosiaalisia ja yhteisöllisiä (Kippin & Evans 2017). Tutkijat Kippin ja Evans toteavat, että tällaista yhteistyön myötä tulevaa muutosta olisi hyvä pohjustaa ja muutoksen edellytyksiä ennakkoiden vahvistaa, ainakin silloin, kun se vain on mahdollista.

Pekka Evijärvi kuvaa joutuneensa keskelle jo alkanutta – ja ilmeisesti jumiutunutta – yhteistyökuviota. Yhteistyön ja yhteisten tilojen rakentaminen on usein monimutkaista ja hidasta, ja siksi yhteisten tilojen luomisprosessia onkin erityisesti tutkittu. Miten tällaisessa prosessissa voidaan päätyä kerralla hyvään lopputulokseen?



Kuvio 6: Yhteistyön rakentamisen malli (Kippin & Evans 2017, 41).

Yllä esitetty malli on kehitetty sosiaalitoimen yhteistyön edistämiseen (Kippin & Evans 2017, 41), mutta sen oivallukset sopivat yhtä hyvin oppilaitosten ja toimialojen välisen yhteistyön rakentamiseen.

Tutkijoiden Kippin & Evans mukaan parhaat tulokset saavutetaan, kun joka vaiheessa yhteistyöhön osallistuvat kaikki osapuolet, myös esimerkiksi oppilaat ja asukkaat. Vaikeiden asioiden sietäminen ja kannattelu on mielenkiintoinen haaste: jos keskenään ristiriitaiset näkemykset ohitetaan, päädytään sopimaan toisarvoisista (vaikkakin sinällään tärkeistä) asioista, kuten hoitopöytien paksuudesta. Jos taas ristiriidat saavat leimahtaa, yhteistyön eteneminen kuormittuu. Prosessin vaiheet eivät välttämättä etene kuvatussa järjestyksessä peräkkäin. Jotkut vaiheet saattavat kestää koko valmisteluprosessin ajan, toiset taas saattavat olla välietappeja etenemisessä.

Yhteistyön ja -tilan kuormittavuustekijöiden tunnistaminen etukäteen on prosessissa myös tärkeää, kuten Pekka Evijärven esimerkissä Nurmijärven Monitoimitalo Monikosta osoittautuu.

Uuden toiminnan aloittamiseen liittyy usein ainakin jonkun osapuolen toiminnassa jostakin vanhasta luopuminen ja siitä irti päättäminen. Esimerkiksi jos yhteistyötä halutaan laajentaa, jouduttiin miniartikkelin esimerkissä luopumaan vanhoista eläkeläistanssien osallistujarajoista, kahdenkeskisestä kumppanuudesta musiikkiopiston ja tanssiopiston välillä sen sijaan ei luovuttu.

Muutosten edellytysten varmistaminen saattaakin olla pitkä prosessi, jossa lähtötilanteen selvittäminen ja yhteistyön motiivien tai ajureiden tutkimiselle kannattaa tutkijoiden mukaan varata aikaa ja kärsivällisyyttä. Kun erilaiset näkökulmat ovat saaneet mahdollisuuden sulautua yhteen, on käytännön yhteistyö ja -toiminta samoissa tiloissa varmempaa.

Yhteistyöhön osallistuvan oppilaitoksen tai linjan johtaja ei välttämättä ole johtamassa eri organisaatioiden välistä yhteistyötä. Alueellisessa tai paikallisessa yhteistyössä on kuitenkin tunnistettu teemoja, joiden avulla johtaja voi pyrkiä lisäämään yhteistyön vetovoimaa organisaation sisällä. Kippin & Evans (2017, 6) kiteyttävät yhdeksän yhteistyön johtamisen teemaa, jotka voivat edistää myös oppilaitosten alueellista yhteistyötä:

- 1. Paikalliset strategiat ja suunnitelmat:** yhteinen visio rakennetaan alueen tai toimijoiden tarpeiden aidolle tunnistamiselle ”hyvien ja jalojen aikomusten” sijaan.
- 2. Yhteistyön (jaettu) johtaminen:** Kokoukset eivät useinkaan riitä synnyttämään aitoa yhteistyötä. Prosessit, joilla erilaiset päämäärät sulautuvat yhteisiksi, vaativat ainakin johtajilta pohdintaa ja syventymistä.
- 3. Tulokset ja vastuut:** vastuunjako ja yhteistyön tuloksellisuuden arviointi kannattaa kohdistaa tunnistettuihin, yhteistyön kannalta olennaisiin ja käytännöllisiin asioihin.
- 4. Rahoitus ja arvon luominen:** erilaisia toimijayhteisöjä, kuten kuntia, yksityisiä toimijoita ja järjestöjä, yhdistävien toimintamallien tutkiminen voi avata uusia yhteistyön näköaloja.
- 5. Toimintakulttuuri ja oppiminen:** henkilöstön yhteistyövalmiuksien tukeminen lisää uuden yhteistyön vetovoimaa.
- 6. Viestintä ja verkostot:** yhteistä toimintaa voi kehittää myös pienten kokeilujen kautta, samalla toimintaa tai palveluja mallintaen.
- 7. Arviointi:** Mitä toiminnassa halutaan arvioida? Mitkä ovat ydinasioita eri osapuolille ja omalle organisaatiolle?

8. **Jaetut fyysiset ja digitaaliset tilat:** Onko tila kutsuva ja yhteisöllisyyttä lisäävä? Onko se niiden saavutettavissa, joille se on tarkoitettu?
9. **Sitoutuminen yhteistyöhön:** Osapuolten rikkaat kytkökset lisäävät sitoutumista yhteistyöhön. Yhteistyön ulkopuolelle jättäytymisen on todettu monella tapaa lisäävän organisaation riskejä.

Lähteet

Kippin, H. & Evans, A. 2017. Building collaborative places.
http://www.oldhampartnership.org.uk/wp-content/uploads/2017/02/Building-Collaborative-Places_Digital-Report-Pages.pdf

7

**Erään yhteistyön
alku**

Pekka Evijärvi

Hanke oli edennyt jo pitkälle: Nurmijärven kunta oli rakennuttamassa Monitoimitaloa ja kutsunut tilakokoukseen kunnan edustajia, paikalliset taiteen perusopetusta tarjoavat opistot ja muutamia yhteisöjä. Vuosi oli 2013 ja päivä lokakuun kolmas. Olin aloittanut työt Nurmijärven Opistossa kaksi kuukautta aikaisemmin ja osallistuin hankkeen tilakokoukseen ensimmäistä kertaa. Muistan, että kokouksessa Mannerheimin Lastensuojeluliitto ry:n edustaja muistutti, kuinka paksuja lastenhoitohuoneen pöydät pitää olla. Päätelin tästä, että hankkeessa on enää jäljellä vain pienten yksityiskohtien viilaamista. Huomasin myös, että rintamalinjat olivat muodostuneet. Opistot tiesivät, että nyt on tehtävä hyvää yhteistyötä, varsinkin kun hankkeessa kunnan liikuntapalvelut olivat mukana. Minulle kerrottiin, että me joutuisimme varmasti taistelemaan neliöistämme, kun tulevilla neuvotteluissa kohtaisimme kunnan taitavan liikuntapäällikön.

Kului vuosi. Monitoimitalon lastenhuoneen pöydän paksuus oli päätetty, mutta hanke muuten oli kaatumassa nurin. Se oli liian kallis. Mutta vastaan tuli myös uusia hankkeita.

Nurmijärven Opistoa pyydettiin mukaan Yhdistysväen Tulevaisuusfoorumiin, jonka tarkoituksena oli herättää paikallisia yhdistyksiä yhteistoimintaan. Kun foorumi kokoontui tammikuussa 2015, huomasin istuvani tuon taitavan liikuntapäällikön kanssa taas kerran samassa pöydässä. Mutta tällä kertaa istuimme samalla puolella

pöytää. Tehtävämme tässä työryhmässä oli pohtia, minkälaista toimintaa olisi järkevää järjestää eläkeikäisille. Joku kertoi, että iltapäivätanssit voisivat olla mukavia.

Kevään edetessä kohti kesää tulevaisuusfoorumissa esille tulleita ideoita hauduteltiin ja myös Monitoimitalon kohtalosta saatiin kuulla kaikenlaisia huhuja. Ilmeni, että se kuitenkin rakennettaisiin eikä sitä korvattaisi kunnanjohtajan keksimillä edullisilla ratkaisuilla.

Niinpä opistot suunnittelivat ahkerasti talon tiloja ja yhteistä tulevaisuuttaan. Jopa Tallinnaan asti tehtiin yhteinen retki. Suunnittelussa keskeinen osa oli kunnan järjestämällä tilakokouksilla, ja yhdessä näistä muistan jakaneeni kaikille läsnäolijoille Nurmijärven Opistossa toimivan Jukolan musiikkikoulun Eagles-konsertin flyeria. Panin merkille, että tuossa konsertissa en kuitenkaan nähnyt muiden opistojen ihmisiä, mutta liikuntapäällikkö siellä istui.

Nurmijärven Opiston ja liikuntapalveluiden yhteistyö alkoi syksyllä 2016. Aloimme järjestää yhdessä iltapäivätansseja, aluksi vain silloin tällöin, mutta lopulta kerran kuukaudessa. Alku oli hiukan hankalaa, sillä kaikki eivät tykänneet, että liikuntapalvelut ja me niitä järjestimme. Syyksi sain kuulla, että pari eläkeläisten yhdistystä olisi halunnut omia ne itselleen. Tämähän liittyi myös siihen syhyyn, miksi liikuntapalvelut halusivat napata näiden tanssin järjestämisen: haluttiin kaikille yhteiset tanssit, koska aiemmin yhdistykset järjestivät niitä vain omalle väelleen. Tai toisin sanoen kukaan ei halunnut mennä toisten järjestämiin juhliin. Järjestimme tansseja yhdessä pari lukuvuotta.

Se liikuntapäällikkö, jonka kanssa luulimme taistelevamme Monitoimitalon neliöistä, olikin meille mitä parhain yhteistyökumppani.

Mutta mitä tapahtui opistojen yhteistyölle? Monitoimitalo Monikko valmistui syksyllä 2017, ja huolella suunnitellun yhteistyön piti alkaa, olimmekhan nyt samassa talossa. Vaan eipä mitään ihmeellistä syntynytkään. Tanssi- ja musiikkiopisto olivat vuosien ajan järjestäneet yhteistyöhankkeita, joita he halusivat jatkaa kahdestaan. Eikä se talokaan ihan onnistunut. Yhdeksi ongelmaksi muodostui äänieristys, ja varsinkin meidän bändiluokistamme kuulunut soitto kantautui aina toimistotiloihin asti. Vaan eipä käynyt hyvin liikuntapalveluillekaan. Jo valmiiksi rakennettua punttisalia ei voitu ottaa käyttöön, koska painojen pudotusäänet tömähtivät konserttisaliin asti.

Tämän artikkelin kirjoitustauolla tapahtui jotain aivan kummallista. Istuin työkavereiden kanssa toimistomme ruokailutilassa ja join kahvia. Kuulin, että ovesta tuli joku porukka, ja kysyin rehtorilta, oliko meille tulossa vieraita kylään. Sain kuulla, että liikuntapäällikkö ja pari liikuntapalveluiden työntekijää oli kutsuttu suunnittelemaan syyskuun hyvinvointitapahtumaa "Vierivä kivi ei sammaloidu". Tuo tapahtuma oli suunniteltu järjestettäväksi Monitoimitalo Monikossa.

8

Huomioita taidekasvatuksen evoluutiosta

Pedagogisen ajattelun muutos vaikuttaa koulutusorganisaatioissa monilla eri tavoilla. Oppilaitokset ovat kehkeytyneet pitkän ajan kuluessa tarkoituksenmukaisiksi oppimisen ja opettamisen systeemeiksi. Oppilaitosten toiminta, niiden fyysinen arkkitehtuuri ja niiden sisällä toteutuvat pedagogiset suhteet ovat muovautuneet aina aikansa ajattelun, resurssien ja tarpeiden mukaan. Nykyaikaa leimaa oppilaitosten arjessa ja julkisissa keskusteluissa erityisesti, se, miten kiihkeällä vauhdilla aikamme muutokset heijastuvat koulutusta tarjoaviin organisaatioihin, esimerkiksi opetussuunnitelmiin, opetuksen sisältöihin, työtapoihin ja oppimisympäristöihin.

Muutokset koulutusorganisaatioissa kytkeytyvät toisiinsa dominovalikkaketjun tavoin. Kun esimerkiksi pedagoginen tausta-ajattelu muuttuu, se vaikuttaa opettajan rooliin ja pedagogiseen suhteeseen oppijoihin. Näistä puolestaan seuraa muutoksia esimerkiksi oppimistilojen järjestelyihin, oppikirjoihin, yhteistyöhön ja jopa opettajien keskinäisiin suhteisiin. Opetushallituksen kokeilukeskus on koostanut muutosten vaikutusten ketjuuntumista Otto Scharmerin (2017) matriisimalliin, joka puolestaan jatkaa Jackie Gernsteinin (2014) ajatusta koulutuksen vaiheista tiedon mekaanisesta välittämisestä uuden luomiseen. Kuviossa 7 on eri näkökulmia yhdistävä, Säveltämisen pedagogiikka -täydennyskoulutukseen kehitetty muutosten yhteisvaikutuksia kuvaava matriisi.

Pedagoginen tausta-ajattelu on muuttunut yhteistoiminnallisuutta arvostavaan suuntaan. Päivi Takala pohtii miniartikkelissaan tämän muutoksen myönteisiä mahdollisuuksia ja taiteilija-opettajan työn luovaa luonnetta. Samoin näkee kasvatustieteen professori Gert Biesta taidekasvatuksen ytimen olevan luovassa toiminnassa itsessään, maailman ja maailmassa olemisen luovassa tutkimisessa sellaisenaan, ilman tarvetta ulkoisten hyötyjen osoittamiseen tai mittaamiseen (Biesta 2017). Taiteen kautta tapahtuvasta tutkimisesta kasvaa ymmärrys ja ymmärryksestä yhteistyö: ”Onko se, mitä minä haluan, haluttavaa – minun elämälleni, muiden elämälle, tälle planeetalle?” kuvaa Biesta taidekasvatuksen kokonaisvaltaista ja syvällistä luonnetta (Artsequel 2019).

Taso	Pedagoginen ajattelu	Pedagogin en suhde	Opettaja	Ohjeistus opettajalle	Organisaatio ja hallinto	
1.1	Auktoriteetti- ja pans-keskeinen	Keskeiset sisällöt opittava, ei soveltamis mahdollisuutta.	Opettaja-keskeinen.	Auktoriteetti	Lehrplan-OPS: opittavat sisällöt lueltulu. Suljettu, ennalta määrätty.	Keskitetty, suljettu. Ei kehittävää palautejärjestelmää.
1.2	Arviointi- & tuotos-keskeinen	Tehdään harjoitustöitä ja sovelletaan sääntöjä, arviointiperusteet opettajalta.	Arvioiva.	Asiantuntija.	Curriculum OPS: Opettaja määrittelee mitä työtä & muutoksia, mutta oppiminen nähdään oppijan työnä. Tähtää oppijan muutokseen, joka tekee oppimisen näkyväksi.	Hajautettu. Ei säännöllistä kehittävää palautejärjestelmää.
2.0	Oppija-keskeinen	Oppilaat löytävät uusia ideoita, jotka saavat innostaa opettajaakin.	Dialoginen, osallistava.	Fasilitoija.	Sanoitetaan yhdessä mikä on tarpeellista ja miten oppiminen ilmenee. Avoin uudelle.	Verkostoitunut, avautuva. Oppimissysteemi ja palautejärjestelmä.
3.0	Yhteis-kehittävä & innovaatio-keskeinen	Oppiminen, oivaltaminen ja luovuus näytettyvät tärkeinä ja merkityksellisinä laajemmassa vaikutuspiirissä, verkostossa.	Yhteis-kehittelevä.	Kätilö; yhdessä uutta luova valmentaja.	Huomioidaan verkostossa laajoja kokonaisuuksia ekosysteemiajattelun pohjalta. Tuottaa kytköksiä ja merkityksiä.	Innovaatio-ekosysteemi, sisään ja ulos hengittävä. Jaettu ymmärrys kokonaisuudesta.

Kuvio 7: Koulutuksen evoluutio. (Unkari-Virtanen 2019, soveltaen Gerstein 2014; Scharmer 2017; Anneli Rautiainen 2019, julkaisematon luento Johtosävelet-koulutuksessa.)

Lähteet

Artsequal 2019. Kasvatustieteen professori Gert Biesta: Taiteen merkitys ei ole hyödyssä. <https://www.uniarts.fi/uutishuone/kasvatustieteen-professori-gert-biesta-taiteen-merkitys-ei-ole-hy%C3%B6dyss%C3%A4>

Biesta, G. 2017. Letting Art Teach. Art education 'after' Joseph Beuys. Volume 15. Artez Academia. Netherlands: ArtEZ Press.

Gerstein J. 2014. Moving from Education 1.0 Through Education 2.0 Towards Education 3.0 Teoksessa L. M. Blaschke, C. Kenyon, and S. Hase (Toim.) Experiences in Self-Determined Learning Available on line. Bloomsbury: CreateSpace Independent Publishing Platform, 83–93. <https://usergeneratededucation.wordpress.com/2014/12/01/experiences-in-self-determined-learning-moving-from-education-1-0-through-education-2-0-towards-education-3-0/>

Sharmer, O. 2017. Otto Scharmer's Matrix for Educational Evolution and Theory U. <https://www.slideshare.net/MikaelSeppl/otto-scharmers-matrix-for-educational-evolution-and-theory-u>

Unkari-Virtanen, L. 2019. Koulutuksen evoluutio ja luova musiikin tekeminen. <https://blogit.metropolia.fi/hiilta-ja-timanttia/2019/09/30/koulutuksen-evoluutio-ja-luova-musiikin-tekeminen/>

9

Vanha ja uusi ajattelu

*Uuden luomisen mahdollisuuksia ja
pedagogisen kehittämisen ideoita*

Päivi Takala

Kuinka paljon vanhat rakenteet hankaloittavat uudenlaista/toisenlaista ajattelutapaa harrastustoiminnan ohjaamisessa? Mikä on opettajan rooli tänään ja huomenna? Millä tavoin taiteidenvälisyys voi toteutua ja mistä saadaan rahat pedagogiseen kokeiluun?

Oman työn merkityksen ymmärtäminen on tärkeää, irtiottoa rooleista tarvitaan. Miten oma työ vaikuttaa? Tärkeänä lähtökohtana on taiteen perusopetuksen pedagoginen ymmärtäminen ja sitä kautta sen kehittäminen omassa toimintaympäristössä. Opettaja voi omalla persoonallaan tuoda esimerkiksi meditaatioharjoituksen tukemaan keskittymistä, taukojumpan, äänenavauksen jne.

Ajatus taiteidenvälisestä yhteistyöstä haastaa opettajaa *out of the box* -ajatteluun. Katse toisen taiteenalan perinteisiin voi tuoda lisämausteita oman taiteenalan opettamiseen. Taiteenaloillahan on yhteisiä käsitteitä, kuten rytmi, väri, muoto, rakenne, harmonia/disharmonia, dynamiikka, vastakkaisuus (kevyt/raskas), kultainen leikkauspiste jne.

Luovalla tavalla voidaan rakentaa erilaisia työvälineitä omaan opettamiseen, ja samalla yksinkertainen väline toimii oman kausisuunnitelman tekemiseen. Visuaalinen kuvamaailman voi olla helpompi rakentaa kuin sanallinen.

Ryhmänhallintataitojen rooli kasvaa, samoin tarve suvaitsevuudelle ja kaikenlaisen erilaisuuden kokemiselle pikemminkin samanlaisuudeksi. Yhteistyötaitojen kehittämisen pitäisi olla jatkuvaa, kohtaamisen taidot ja vuorovaikutus luovat vahvan perustan toiminnalle. Taiteilija-opettajan näkökulmasta ymmärrys, että oma ryhmä voi olla instrumenttini, oma taiteeni ja taiteenteon väline.

Olisiko aika tehdä kokeiluja omassa organisaatiossa ja kehittää uutta: luoda opintokokonaisuuksia taiteidenvälisesti oman organisaation sisällä ja lähialueiden toimijoiden kanssa? Tämä vaatii organisaatiolta venymistä ja rahallista panostusta.

Avainasemassa ovat kuitenkin ennakkoluulottomat opettajat, jotka ovat valmiita oman mukavuusalueensa ulkopuolelle ja irtiottoon.



10

**Osallisuuden
portailla**

Leena Unkari-Virtanen

Annina Anttila pohtii miniartikkelissaan opettajan työtä jaetun johtajuuden näkökulmasta. Miten opettaja voi työssään oppilaiden kanssa jakaa oppimisen johtajuutta ja näin vahvistaa oppilaiden osallisuutta ja taitoja, joilla kasvaa aktiiviseksi, kehittämis- ja yhteistyökykyiseksi aikuiseksi?

Oppilaiden oikeus osallistumiseen ja vaikuttamiseen on mainittu jo varhaiskasvatuksen opetussuunnitelmaperusteissa (2018): ”Aktiivinen ja vastuullinen osallistuminen ja vaikuttaminen luovat perustan demokraattiselle ja kestäväälle tulevaisuudelle. Tämä edellyttää yksilöltä taitoa ja halua osallistua yhteisön toimintaan sekä luottamusta omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa.” (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018.) Kuten Anttila toteaa, näiden mahdollisuuksien järjestäminen on keskeinen asia opettajan pedagogisen prosessin valmistelutyössä. Oppilaille tulee antaa mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa.

Osallisuutta kuvataan usein Sherry Arnsteinin vuonna 1969 esittelemillä osallisuuden portailla, joilla vaikuttamismahdollisuuden ja vastuu askel askeleelta kasvaa (ks. Dobson 1995). Porrasmetaforaa on sittemmin sovellettu paljon, myös lasten osallisuuden keinojen edistämiseen, kuten Kuvion 8 sovelluksessa Harry Shierin analyysistä lasten oikeuksien mahdollistamisesta. Porrasmetafora avaa mahdollisuuden Anttilan tavoin pohtia, miten opettaja tai aikuinen voi luoda omaa vastuutaan unohtamatta turvallisen ympäristön,

	LÄHTÖKOHTA	MAHDOLLISUUS	VELVOITE
1 Oppilaita kuullaan	Oletko valmis kuuntelemaan oppilaita?	Työskenteletkö tavalla, joka tekee oppilaiden kuulemisen mahdolliseksi?	Onko oppilaiden kuuleminen systemaattisesti tuettua oppilaitoksessa?
2 Oppilaita kannustetaan ilmaisemaan mielipiteensä	Oletko valmis tukemaan oppilaiden mielipiteiden ilmaisemista?	Onko sinulla ideoita ja työtapoja, jotka auttavat oppilaita ilmaisemaan mielipiteensä?	Onko oppilaiden kannustaminen mielipiteenilmaisukseen systemaattista ja järjestelmällistä?
3 Oppilaiden mielipiteet otetaan huomioon	Oletko valmis ottamaan oppilaiden mielipiteet huomioon?	Onko tapasi tehdä päätöksiä sellainen, että voit ottaa oppilaiden mielipiteet huomioon?	Edellytetäänkö oppilaitoksessasi/luokassasi oppilaiden mielipiteen huomioimista?
4 Oppilaat osallistuvat päätöksentekoprosessiin	Oletko valmis ottamaan oppilaat mukaan päätöksentekoprosessiin?	Ovatko päätöksentekoprosessit sellaisia, että oppilaat ovat edustettuina päätöksenteossa?	Edellytetäänkö oppilaitoksessasi/luokassasi, että oppilaat ovat edustettuna kun päätöksiä tehdään?
5 Oppilaat jakavat valtaa ja vastuuta päätöksenteossa	Oletko valmis jakamaan osan aikuisen valtaasi oppilaille?	Onko olemassa tapa, jolla oppilaat ja aikuiset voivat jakaa valtaa ja vastuuta?	Edellytetäänkö teillä vallan ja vastuun jakamista?

Kuvio 8: Oppilaiden osallistaminen Harry Shierin (2001) mallia soveltaen.

jossa oppilaat voivat varhaiskasvatuksesta lähtien kehittää ”taitojaan ja haluaan osallistua yhteisön toimintaan”. Kyse on lopulta samoista keinoista, joita osallistava johtaja rakentaa omassa organisaatiossaan työntekijöilleen.

Lähteet

Dobson, H. 1995. Arnstein's Ladder of Citizen Participation
<http://www.citizenshandbook.org/arnsteinsladder.html>

Shier, H. 2001. Pathways to Participation: Openings, Opportunities and Obligations. https://ipkl.gu.se/digitalAssets/1429/1429848_shier2001.pdf

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018. <https://eperusteet.opintopolku.fi/#/fi/varhaiskasvatus/1266381/tekstikappale/2013507>

11

Systemistä ajattelua luokka- huoneessa

*Muutos oppilastyön rajapinnassa:
Osallistumisesta osallisuuteen*

Annina Anttila

Töihin haetaan: innovatiivista otetta omaavaa toiminnan kehittäjää, tai ihmistä, joka omaa aktiivista työtettä, organisoitokykyä, hyviä vuorovaikutustaitoja sekä kehittämismyönteistä asennetta omaan työhön ja tekemiseen. (Oikotie, työpaikat, 03.07.2019.) Samanaikaisesti yli 100 000 13–24-vuotiasta nuorta kärsii mielenterveysongelmista (Yle uutiset, 18.7.2019), jotka estävät heidän kasvuaan ja kehitystään työnhakuilmoituksen kuvaamaksi työntekijäksi. Mahdoton yhtälö?

Yhä useampi nuori kärsii mielenterveysongelmista, elämänhallinnan puutteesta ja näköalattomuudesta. Miten koulumaailma voi vastata tähän? Onko sillä mahdollisuuksia vaikuttaa tähän haasteeseen? On – helposti, muttei kivuttomasti. Ala-asteen opettajilla on vähintään 9 vuoden ajan vaikutusmahdollisuus kasvattajina ja kouluttajina. Pureutuminen tähän aktiivisten kansalaisten kasvattamiseen vaatii kasvattajalta, kouluttajalta ja opettajalta uudenlaista otetta ja uskallusta. Enää eivät riitä hyvin valmistellut ja vedetyt tunnit, riittävä palaute ja muu kanssakäyminen koteihin, vaan nyt tulee ottaa huomioon myös itse oppijat.

Osallistuminen tavoitteiden asettamiseen ja arviointiin

Muutos onnistuu parhaiten osallistamalla oppijat. Kun oppijat itse voivat asettaa itselleen sekä pitkän tähtäimen tavoitteet (lukukausi) sekä lyhyemmän ajanjakson tavoitteet (opintojakso), antaa jo tämä oppijoille tunteen siitä, että he itse hallinnoivat omaa oppimistaan. Samalla oppimisen arviointi muuttuu keskustelelevammaksi, sillä tällöin ei oppimistuloksia verrata vain luokkatasoon tai kansalliseen tasoon nähden, vaan jokaista oppilasta arvioidaan myös suhteessa omaan kehittymiseen ja itse asetettuihin tavoitteisiin.

Samalla arvioinnista tulee läpinäkyvämpää, koska arviointi ei ole vain opettajalta oppilaalle suuntautuvaa, vaan oppilas osallistuu arviointiin tarkastelemalla itse omaa onnistumistaan suhteessa tavoitteisiinsa. Huomion arvoista on se, että arviointia ei tulisi pitää pelkästään jakson tai lukukauden päätteeksi, vaan myös projektien ja oppimisprosessien aikana. Tällöin riittää esimerkiksi kysymykset:

- Miten sujuu?
- Miltä tuntuu?
- Oletko kohdannut ongelmia?
- Mitä apua tarvitset?

Oppimisen tarkastelu prosessin aikana auttaa korjaamaan mahdollisia virheitä ja tukee oppilasta eteenpäin työssään.

Osallistuminen työtapojen valintaan

Myös työtavoissa voidaan osallistaa oppilaita. Mikäli oppilaat voivat itse päättää oman työtapansa, ovat myös työn jälki ja tehokkuus usein parempia kuin tiukasti opettajan päättämässä työskentelytavassa.

Luokka-asteesta riippuen voidaan järjestää eri pituisia ”oman työn” jaksoja. Tällöin voidaan jopa luopua perinteisestä lukujärjestyksestä ja määrittää yhdessä eri oppiaineille tavoitteet. Kun tavoitteet on yhdessä määritelty, annetaan oppilaille periaatteet, joiden mukaan jakson aikana toimitaan. Esimerkiksi käytetyt työtavat ja aikataulut voidaan määrittellä yhdessä mahdolliset työtavat ja aikataulut tai voidaan päättää, että jokainen saa itse määrittellä ne. Ennen jakson alkua on kuitenkin hyvä, että jokainen esittelee omat tavoitteensa, aikataulutuksen ja valitut työtavat yksin, parin kanssa tai ryhmätyönä. Tällainen suunnittelu opettaa oppilaille projektityöskentelyä, ajankäytön hallintaa, yhteistyötä, keskittymistä ja toisten huomioimista.

Tämä kaikki tähtää siihen, että oppilas on tietoisempi omien valintojensa merkityksestä koulunkäynnilleen. Samalla se antaa jokaiselle paremmat mahdollisuudet hyödyntää omia vahvuusalueita koulutyöstä suoriutumisessa. Toisaalta tulee muistaa, että opettajan on oltava tarkkana siitä, että raamit oppimiselle pysyvät ja että oppilaita samalla myös rohkaistaan kokeilemaan uusia toimintamalleja ja työtapoja myös oman mukavuusalueen ulkopuolella.

Kahdesti johdettu työympäristö

Voimme nähdä koulun kahdesti johdettuna työympäristönä. Samaan aikaan, kun opettajat ohjaavat ja johtavat omia ryhmiään, johtaa rehtori opettajia. Kuten opettajan tulisi yllä kuvatulla tavalla osallistaa oppilaitaan, tulisi myös rehtorien mahdollistaa opettajakunnalle sellaiset toimintamallit, jotka mahdollistavat heille omien vahvuusalueiden käytön ja jotka samalla motivoivat heitä etsimään ja kokeilemaan uusia opetusmetodeja.

Huomioitavaa on se, että koulun ulkopuolista osaamista käytetään edelleen koulussa hyvin vaatimattomasti. Esimerkiksi Espoon kaupunki on vuonna 2015 tehnyt nuorisotyön kanssa erinomaisen ohjeistuksen koulu yhteistyöstä. Sopimuksessa on luotu yhteistyölle selkeät askelmerkit, toimintamallit ja vastuualueiden jaot. Valitettavasti tätä yhteistyötä en ole missään Espoon koulussa kokenut mallin mukaisella intensiivisyydellä. Yhteistyön toteuttaminen on yksittäisten opettajien vastuulla, jolloin sitä joko on tai ei ole. Sama pätee kirjastopalveluiden käyttöön. Kuitenkin näiden kahden yhteistyökumppanin rohkeampi mukaan ottaminen koulutyön arkeen antaisi kouluille sellaista synergiaa, joka loisi oppilaille tukiverkostoa ja näin osaltaan mahdollistaisi kasvun aktiiviseksi toimijaksi alussa kuvattuun tapaan.

Samalla tavalla kuin opettajan tulee haastaa itse itsensä osallistamaan oppilaitaan enenevässä määrin, samoin rehtorien tulisi haastaa itsensä avaamaan koulua rohkeasti useammille ulkopuolisille toimijoille. Koulu ei voi olla enää oma saarekkeensa yhteiskunnan sisällä, vaan sen tulee rohkeasti avata ovensa ja päätyä yhteiskunnan keskiöön, arvonsa mukaisesti.



12

**Johtamisen näyttämö
ekosysteemin peilinä**

Päivi Rahmel

Johtamisen näyttämö on allekirjoittaneen sovellus Tarinateatteri-menetelmästä johtamisen kontekstiin. Alla oleva artikkeli kertoo kirjoittajan pioneeritoimintaan perustuen menetelmästä, sen liittymisestä improvisaatioon ja tarinalliseen ajatteluun. Kokonaisuudessa etsitään työtavan merkitystä ja mahdollisuuksia organisaatioiden kehittämiseen.

Reflektoinnin merkitys systeemisessä johtajuudessa

Mitä me teimme ja mihin se vaikutti?

Systeemiseen ajatteluun perustuvassa johtamisessa on olennaista oman toiminnan reflektointi ja siitä oppiminen. Johtajan tehtävänä on tässä viitekehyksessä tukea sellaisen toimintakulttuurin kehittymistä, joka avoimesti ja pitkäjänteisesti havainnoi omaa toimintaansa ja oppii siitä.

Johtosävelet-koulutuksessa ja jo sitä aiemmin toteutetuissa Muutosjohtaja-koulutuksissa olemme avanneet yhteiselle reflektoinnille mm. erityisen johtajuuden näyttämön. Tämä näyttämö toimii elävänä peilinä osallistujien yhteisille mietteille, kokemuksille, tapahtumille, ristiriidoille, kysymyksille ja tarinoille. Kerronta liittyy organisaatioiden arkeen ja johtajana toimimisen henkilökohtaisiin kysymyksiin.

Henkilökohtaisten kokemusten kautta rakentuu yhteisesti koettu todellisuus ja siinä elävät ajankohtaiset ilmiöt ja niihin liittyvät kysymykset. Niiden näkyväksi tekeminen ja yhteinen konkretisointi antaa mahdollisuuden asioiden tarkasteluun ja ratkaisujen etsintään. Yleensä jo pelkkä asioiden näkyväksi tekeminen muuttaa suhdetta mahdollottomaltakin tuntuviin pulmiin ja lisää henkisiä voimia niiden kanssa elämiseen.

Tarinateatteri näyttämön rakentajana

Mistä haluat kertoa? Katsotaan!

Tarinateatteri (Playback Theatre) on improvisaatioon perustuvaa teatteria, jonka ytimessä ovat ihmisten todelliset kokemukset ja tarinat. Työskentely rakentuu ohjaajan, näyttelijöiden, muusikon ja yleisön yhteistyössä. Katsojat saavat vuorotellen olla kertojina, todellisten kokemustensa sanottajina. Heidän kokemuksensa tulkitaan näyttelijöiden ja muusikon toimesta erilaisin draamallisin tekniikoin näyttämölle. Toiminta mahdollistaa kokemusten elävän peilauksen ja tuo tilaa tutkia kokemuksia etäisyyden tuoman väljyyden avulla. Toiminnan tarkoituksena on antaa tilaa erilaisten kokemusten kuulluksi tulemiselle ja näkyväksi tekemiselle. Työtapa mahdollistaa moniäänistä ja moninäkökulmaista lähestymistapaa yhteisöjen kysymyksiin ja erilaisten aihepiirien tutkimiseen. (Fox 1994, Rahmel 2019.) Prosessi on vahvasti osallistava, mutta antaa osallistujilleen vapauden säädellä sen intensiivisyyttä.

Kaikilla mukana olevilla on mahdollisuus kertoa ja nähdä jotain omiin kokemuksiin tai kysymyksiin liittyvää, mutta halutessaan jokainen voi osallistua myös pelkästään katsomalla. Pelkkä katsominenkin on tällaisessa työmuodossa erittäin aktivoivaa ja oivalluksia tuottavaa. Yhteisten tarinoiden jakaminen on usein myös vahvasti katarttinen ja tunteita rakentavalla tavalla purkava prosessi. Tunteiden ja kokemusten jakaminen luo ryhmään koheesiota, joka auttaa oppimisprosessin syventämiseen.

Improvisaatio kytkeyttämisen kouluttajana

Kyllä ja...

Systeemisessä ajattelussa vuorovaikutuksen merkitys ja ihmisten monenlainen kytkeytyminen toisiinsa nähdään keskeisenä (Heikkilä & Puutio 2010). Toisiinsa joustavasti liittyvät ihmiset ovat työn tekemisen ja ennen kaikkea työelämässä tarvittavan muutosjoustavuuden mahdollistajia. Kokemus siitä, että teemme uusia asioita yhdessä on huomattavasti motivoivampi ja tuloksellisempi kuin se, että jokainen puurtaa omin avuin ja ajatuksin eteen päin.

Improvisaatio on loistava tapa oppia toisiin liittymistä ja ajatusten yhteiskehittelyä. Sen perusideana on jatkuva toisen ideoiden hyväksyntä ja niiden edelleen kehittäminen.

Yksinkertaistettuna se tarkoittaa sitä, että kun tarjoan ideaani, voin luottaa siihen, että toinen sanoo sille kyllä ja ottaa sen vastaan. Voin luottaa myös siihen, että toinen jatkaa idean kehittelyä omalla tarjouksellaan. Silloin voin tarjota tyhmiltäkin tuntuvia ideoita ja luottaa siihen, että prosessissa ne jalostuvat ja löytävät viisautta, jota pelkkä yksin tekeminen tai ajatteleminen ei voisi koskaan luoda. Tässä on hyvä lähtökohta draamalliselle yhteiskehittelylle. (Routarinne 2005.)

Improvisaatio tarjoaa hauskan tavan oppia yhteistyön merkityksellisyyttä, ja usein se on emotionaalisesti niin palkitsevaa, että ajatus-tavan siirtäminen työelämään voi tuntua huomattavasti helpommalta ja kiinnostavammalta, kun sen hyödyn on saanut kokemuksellisesti tunnistaa vaarattomassa yhteydessä. Palkitsevuus syntyy vahvasta kontaktista, hyväksyvistä ja kekseliästä ilmapiiristä. Hulluttelu ja oivaltaminen kulkevat käsi kädessä.

Työtavassa saa luvan kanssa harjoitella sekä ideoiden tuottamista että niistä luopumista, niiden vastaanottamista ja edelleen kehittämistä. Improvisaation luonteeseen kuuluu se, että sen voima katoaa, jos vain osa ideoi tai vain joku pyrkii olemaan esillä. Sen myötä voi oppia myös keskeneräisyyden ja virheiden hyväksymistä, jotka molemmat ovat väistämätön osa ihmisen toimintaa työn kentilläkin. Hyväksyvässä ilmapiirissä ihminen voi kuitenkin myös ylittää oman osaamisensa ja löytää potentiaalinsa uusia ääriä.

Avoim jakaminen johtamisen voimavarana

Mistä, milloin ja kenelle uskallan organisaatiossani puhua?

Tarinatatteri kutsuu henkilökohtaiseen jakamiseen. Tämä avoimen jakamisen kautta syntyvä yhteisten kysymysten draamalliseksi rakentuva ulkoistaminen on auttanut koulutuksiimme osallistuneita johtajuuteen liittyvien ilmiöiden tarkastelun syventämisessä ja emotionaalisten kokemusten rakentavassa tuuletuksessa. Ulkoistamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että kokemukset voidaan hetkeksi siirtää omasta mielestä etäämmälle. Silloin niiden henkilökohtainen luonne antautuu yhteisten ilmiöiden pohdinnaksi ja henkilökohtainen ulottuvuuskin saa väljyyttä integroitua uudella ja usein myönteisemmällä tavalla. Johtajan tehtävään henkilöstä riippumatta kuuluu väistämättömästi riittämättömyyden kokemukset. Usein ihmisellä on taipumus henkilökohtaistaa niitä itseä mitätöivällä tavalla. Kokemusten tarinallistaminen suhteuttaa tapahtunutta ja avaa uusia näkökulmia oman ja yhteisen toiminnan kehittämiseen.

Tarinallisuus kokonaisuuden hahmottajana

Mistä kokemuksemme kertovat ja mihin ne liittyvät?

Tarinalliseen muotoon rakentuva keskustelu auttaa myös kokonaiskuvan hahmottamista jatkuvan muutoksen keskellä.

Kokonaiskuva ja isompi näkymä tulevaisuudesta auttavat jaksamaan keskeneräisen matkan tuomien haasteiden keskellä. Tarinoiden jakamisessa vaikeaksi koetut asiat saavat myös yleisemmän, usein aikaan ja yhteiskunnallisiin kysymyksiin liittyvän viitekehysten.

Ihmiselle on luontaista tarinallistaa kokemuksiaan. Koetut tapahtumat ketjuuntuvat mielessä ja muodostuvat tarinoiksi eletystä. Ihmisen ajattelu toimii sekä metaforisesti että loogis-analyttisesti (Bruner 2008; Ketonen, 2008; Ropo 2014). Arki ajattelussa ei yleensä tunnisteta tarinallisen ajattelun voimaa. Tarinateatteri tarjoaa toiminnallisen näyttämön tälle tarinallisen ajattelun muodolle ja rakentaa siinä yhteisiä narratiiveja käsitellyistä aiheista. Näiden yhdessä katsominen kutsuu myös vaihtoehtojen näkemiseen niin kokemusten tulkinnassa kuin niiden merkityksellistämisesäkin. Vaihtoehtojen näkeminen tekee tilaa tarvittaessa myös ratkaisujen syntymiseen ja auttaa seuraavien askeleiden löytämiseen.

Hyvä tarina voittaa aina (Torkki 2014). Ihmiset haluavat kuulla tarinoita ja kuulua niihin. Menestyneet organisaatiot luovat jopa heimoja, jotka sitoutuvat organisaatioon osallistuen sen kehittämiseen ja markkinointiin. Tällaisia valtaisan heimon rakentaneita yrityksiä ovat esim. Apple, Coca Cola ja Adidas. Pienessä mittakaavassa pieni suomalainen jäätelöä valmistava yritys, Kolmen kaverin jäätelö on mainio esimerkki kiinnostavasta yritystarinasta, jonka luomiseen myös asiakkaat ovat aktiivisesti osallistuneet.

Elävät narratiivit johtamisen apuna ja hyvinvoivan toimintakulttuurin voimavarana

Mistä puhutaan, kun teistä kerrotaan tai te itse kerotte itsestänne?

Johtaja voi toimia yhteisössään myös tarinankertojana. Hän voi kutsua yhteisön jäseniä yhteisen tarinan rakentamiseen. Tarinan, jonka osallisia mahdollisimman monet haluavat olla. Kertomukset siitä, miksi olemme olemassa, mitä olemme tekemässä, missä rakenteissa ja rooleissa haluamme toimia, vahvistavat yhteistä identiteettiämme ja toimivat koheesion luojina jatkuvasti muotoutuvissa organisaatio-ekosysteemeissä.

Yhteisistä kokemuksista kasvaa hyvinvointia rakentavia tai niitä vaurioittavia tarinoita. Onnistuneet projektit, prosessit tai hyvinvointipäivän hauskoiksi koetut tapahtumat luovat muistoja, joihin tiivistyy se, keitä me olemme ja millaista meillä on. Parhaimmillaan niistä rakentuu muistoja, jotka koetaan yhteisiksi, joihin palataan, joita muistellaan ja joille nauretaan yhdessä. Ne antavat voimaa ja luovat yhteisöllisyyttä, joka kantaa vaikeissakin tilanteissa.

Viime keväänä ohjasin erään terveyskeskuksen hyvinvointipäivää ja Tarinateatteri-osuudessa työntekijät kertoivat arkensa järkyttävästä kiireestä. tarinat potilasmääristä, lääkäripulasta ja muutostarpeista olisivat saattaneet muodostaa pelkästään lamaannuttavan tragedian, surullisen kertomuksen terveyskeskuksen elämästä ja osin koko

terveydenhuollon tilasta. Näyttelijöiden hulvattomat tulkinnat ja yhteinen jakaminen mahdollittoman ääreltä käänsivät tarinaa kuitenkin myös yhteisön voimatarinaksi.

Kokemukset samassa veneessä olemisesta ja muistot siitä, mistä kaikesta olemme selvinneet yhdessä, siivittivät tunnelmat siihen, että selviämme jatkossakin. Hyvästellessämme toisiamme kuulin useamman ihmisen sanovan, että tämän me kyllä muistamme ja tähän kyllä palataan vielä monta kertaa. Yhteinen kerronta oli luonut selviytymisvoimaa ja tuonut iloa. Kertomus meistä jatkui hyvissä tunnelmissa, vaikkeivät realiteetit nopealla aikavälillä olleet valitettavasti helpottumassa. Johtajan tehtävä on nähdä, mikä interventio missäkin prosessin vaiheessa auttaa eteen päin. Lopullisia päätepy-säkkejä ei ole olemassa.

Edellinen pieni ihme oli mahdollinen, koska työyhteisössä oli vahva toinen toisistaanvälittämisen kulttuuri. Kaikki saivat puhua sydämensä kyllyydestä riippumatta siitä, oliko kokemus positiivinen vai negatiivinen. Avoin jakaminen, yhteinen reflektointi, oli hyvä askel eteenpäin. Taitava johtaja antaa työntekijöilleen mahdollisuuden auttaa organisaatiota uusiin askeliin. Tässä yhteisön kriisitilanteessa hyvinvointipäivän tai osin kriisikokouksen ohjelman suunnittelu oli annettu vasta vähän aikaa yhteisössä työskennelleen henkilön vastuulle. Johtaja oli huomannut, että henkilöllä oli erityisosaamista, jonka myötä minut ja Tarinateatteri kutsuttiin päivää osin ohjaamaan. Muut eivät olisi tunnistaneet tällaisten työtapojen tuomia mahdollisuuksia tunnekuorman purkuun.

Yhteisön johtaja oli osannut jakaa valtaa alaisilleen, ja tässä tilanteessa se mahdollisti yllättävän avun. Yhteisö pääsi positiiviseen virtaukseen ja kirjoitti uuden luvun hyvästä yhteistyön tarinasta kiireen keskellä.

Lähteet

Bruner, J. 2006. In search of Pedagogy. Volume 1. The selected Works of Jerome S.Bruner. London: Routledge.

Fox. J. 1994. Acts of Service. Tushitala Publishing. New Paltz.

Ketonen. P.2006. Kohti Morenolaista pedagogiikkaa.

Kandidaatin tutkielma. Helsingin yliopisto.

Ketonen, P. 2008. Kokemuksia psykodraaman ja tarinateatterin pedagogisesta soveltamisesta kohti sosiodynaamista oppimista.

Pro gradu tutkielma. Helsingin yliopisto.

Rahmel. P. 2019. Johtajuuden näyttämö. Helsinki:

Metropolia Ammattikorkeakoulu. <https://muutosjohtajat.metropolia.fi/>

Luettu 14.12.2019.

Routarinne. S. 2005. Improvisoi. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

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


13

Fermata

Merkityksellisiä intensiivisen pysähtymisen tiloja

Osmo Vartiainen

Fermi! – Pysähtykää! – seuraa jännittynyt hiljaisuus. Mitä tapahtuu seuraavaksi? Olemme tulleet intensiivisen pysähtymisen tilaan. Tuo tila ei suinkaan ole tyhjiö. Jos voisimme kuulla ihmisten aivoissa tapahtuvat prosessit, olisimme korvia huumaavan metelin keskellä.

Fermata – fermaatti eli ”pysähtymispaikka” on musiikkitermi, jonka merkki on . Merkkejä tutkiva tieteenala semiotiikka käsittelee merkkien sisältämää ja välittämää informaatiota. Semioosi eli merkityksen muodostumisen akti koostuu merkin syntymisen taustalla olevien vaikuttimien, sen välittämisessä käytettyjen metodien ja sen kohteen moninaisten prosessien kokonaisuutena. Kyse on siis viime kädessä kommunikaatiosta.

Musiikissa fermaatti-merkintä on esiintynyt eri muodoissaan ainakin 1500-luvulta saakka. Itse asiassa jo tuhansien vuosien takaisen Raamatun Vanhan testamentin Psalmien eli laulujen kirjassa esiintyvän selah -esitysmerkinnän oletetaan yleisesti sisältävän samoja merkityksiä kuin nykyinen fermaatti- merkki. Kukin säveltäjä on toki saattanut antaa fermaatille erilaisia ohjeellisia ja yksilöllisiä merkityksiä. Sen perimmäinen merkitys esittäjille on aina kuitenkin liittynyt temporaaliseen tapahtumaan, pysähtymiseen. Fermaatti ilmaisee musiikillisen tai temaattisen osuuden päättymistä.

Esityskäytännöt fermaatin kohdalla varioivat suuresti. Esiintyvän kokoonpanon ja sen hierarkkisen dynamiikan merkitys on suuri. Perinteisesti orkesteri seuraa konserttimestaria tai kapellimestaria, joka ohjaa musiikillisen toteutuksen fermaatin kohdalla. Pienessä kokoonpanossa, esimerkiksi kvartetissa, toteutus saatetaan sopia yhdessä, demokraattisesti. Solistisessa esityksessä tai kun teoksessa solisti on musiikillisesti johtavassa asemassa, hän toteuttaa hierarkkista oikeuttaan ilmaista tulkitsemaansa teosta valitsemallaan tavalla. Jälkimmäisin tilanne toteutuu selkeästi esimerkiksi ooppera-aarian tai vaikkapa rock-yhtyeen soolojen kohdalla. Musikon velvollisuuksiin on perinteisesti kuulunut ilmaista musiikillista professionaalisuuttaan variaation keinoin tai improvisointikykyjensä välityksellä. Tulkitseva muusikko on teeman päättymisen ja uuden tapahtumaketjun alun hetkellä johtavassa roolissa. Hänen on täytettävä siirtymisen prosessi auditiivisella materiaalilla, joka jäsentää transition kaaokselta vaikuttavan merkitysten vyöryn koherentiksi organisaatioksi. Koulutuksensa, harjaantuneisuutensa ja intuiotensa pohjalta muusikko toteuttaa silloin systeemistä johtamisperiaatetta.

Pysähtyminen kompleksisen johtamisen voimavarana

Systeeminen johtaminen lähtee siitä ajatuksesta, että nykyisessä toimintaympäristössämme mikään ei ole organisaation näkökulmasta pysyvää, saati pysähtynyttä, staattista. Tällaisessa ekosysteemisessä johtaminen on siksi käytännössä jatkuvasti muutosjohtamista eli

aktiivista muutosten tunnistamista ja aikaan saamista. Johtamistehävässä toimivan on valmistauduttava varioimaan tai jopa improvisoimaan kiihtyvässä tahdissa vastaan tulevien fermaattien aikana.

Talouden syklit ja organisaation toiminnan prosessien päättymiset tulevat vääjäämättä vastaan. Suurimmaksi osin ne ovat, onneksi, ennakoitavissa. Kuta kompleksisempi organisaatio tai tuotantoprosessi, sitä hankalampi on uudelleen organisoituminen eli transitio. Konsertissa osuutensa suorittanut muusikko voi kenties poistua paikalta ennen konsertti prosessin päättymistä, palatakseen sitten takaisin soittamaan toisessa teoksessa, sikäli kun kyseisessä teoksessa on hänen instrumentilleen soitettavaa. Mutta palkkaako orkesteri kyseisen muusikon kokopäiväisesti vai freelance-perusteisesti?

Liike-elämän tuotantoprosesseissa, palvelualan tai koulutus organisaation instituutioiden organisoimisessa jatkuva muutos on haastavaa. Työtekijöille ei välttämättä ole tarjolla tehtävää uudessa toimintaprosessissa. Lopetetaanko tällöin työsuhde? Pitkäjänteinen johtaminen ei voi enää perustua teollistumisen alkuaikojen päivittäisen työllistämisen metodiin, jossa miehet ja naiset jonottivat tehtaan portilla aamuisin toivoen saavansa päiväksi työtä. Tehtaan päivästä ja vuodesta toiseen samankaltaisena pysyvään työnkuvaan oli tarjolla toimijoita, ikään kuin koneen varaosia. Kun tehtaan tuotteelle ei ollut kysyntää, pistettiin koneet kiinni ja työt loppuivat siihen, kunnes patruuna keksi jotakin muuta tuotettavaa. Modernin yhteiskunnan liiketoimintaympäristössä näin ei ole.

Ei myöskään ole vuosikymmenestä toiseen palavia hehkulamppuja tai ennakoitavissa olevaa elinikäistä työuraa. Työtä tekevät erikoistuneet asiantuntijat, ja liiketoiminnan edellytykset muuttuvat alituisen.

Muutokset yrityksen toimintaympäristössä eivät ole vain onnettomuuksia, tulipaloja tai odottamattomia katastrofeja. Transiitio on globaalien yhteisöjen arkea. Prosessien vaihtuessa toimintaympäristön vaatimusten mukaisesti on johtajan ennakoitava muutosten mahdolliset variaatiot ja suunniteltava johtamisstrategia sen mukaisesti.

Muutoksiin valmistautuminen ei suinkaan ole uutta. Teoksessaan *Opinioni de'cantori antichi, e moderni* vuodelta 1723 Pier Francesco Tosi ylistää ammattilaulajan valmiutta variaatioihin ja improvisointiin virheen sattuessa. 1800-luvun kuuluisin laulunopettaja Manuel Garcia, teoksessaan *Traité Complet de l'Art du Chant* ohjeistaa kuuluisan tenori-isänsä oppien mukaisesti harjoittelemaan useita variaatioita kadenssien eli fermaattien kohdissa. Näin, ei vain siksi, että voisi tulkita teosta monin eri tavoin, tai hetken tunnelman mukaisesti, vaan myös vaihtelevien olosuhteiden ja haasteiden mukaan. Fyysisenä suorituksena laulaminen on erittäin altista ”konflikteille”, kuten esimerkiksi flunssan tai muun sairastumisen vuoksi. Valmistautuminen erilaisiin variaatioihin mahdollistaa työsuorituksen loppuun viemisen sellaisen sattuessa.

Paussi. Merki(tyukse)llinen temporaalinen tapahtuma

”Suomalainen vaikenee kahdella kielellä”, sanotaan. Suomalainen sietää hiljaisuutta hyvin. Suomen rajojen ulkopuolella kasvaneilla tilanne on usein toisenlainen. Hiljaisuus on epänormaalia ja koetaan ennemminkin uhkaavana kuin rauhoittavana. Ihmisten hälinä ympärillä luo turvallisuutta. Kun hälinä lakkaa, alkavat ihmiset jännittyneesti vilkuilla ympärilleen, kuin viidakossa. Hyökkääkö tiikeri? Hiljaisuus on ”käsin kosketeltava” intensiivisyydessään.

Tällaista tehokeinoa puhetaiteessa ja musiikissa kokenut taiteilija voi käyttää mestarillisesti, pitäen yleisöä intensiivisen jännityksen vallassa, henkeään pidätellen, kuin ilmassa.

Jalkapallomaalivahti potkaisee pitkän avauksen korkealle ilmaan. Pallon leijaillessa korkealla ilmassa kenttäpelaajat lukevat pallon lentorataa ja toistensa liikkumista kentällä, ennakoiden liikeratojen muodostamaa tilannetta, valmiina reagoimaan myös yllättäviin tapahtumiin. Äänettömyys tai pallon tasapuolinen saavuttamattomuus korkealla ilmassa ovat intensiivisiä pysähtyneisyyden *akteja*, merkityksiä kantavia tiloja, tai representaatiovälineitä eli *sign vehicles*. Sellainen on ladattu merkityksillä, joita se edustaa ympäristössään olevassa suhdeverkostossa. Sen havaittavissa olevia ilmentymiä voidaan kutsua *signaaleiksi*. Signaalin tulkinta jää kuitenkin aina vastaanottajan kompetenssin varaan.

Siten esimerkiksi märkyys lattialla voi olla seurausta vuotavasta kaatosta, märästä jalkineesta tai kaatuneesta vesilasista.

Kompleksisen ekosysteemin johtamisessa keskeistä on relaatioiden jatkuva muutos ja siinä temporaalisesti esiintyvien signaalien tulkinta. Tyhjiöenergia ei voi olla nolla, eikä vastaavasti merkityksistä vapaata tyhjiötä ole olemassakaan. Näennäisen pysähtyneisyyden tilassa, transitiossa, olevaan entiteettiin vaikuttavat niin sen ulkopuoliset kuin sen sisäiset tekijät. Odottamisen tila on täynnä prosesseja, jotka ovat suhteessa toisiinsa. Muusikot valmistautuvat reagoimaan kollegansa hiljaisuuden tai tuotetun äänen kestoon ja laatuun. Kaupankäynti tilanteessa myyjä valmistautuu reagoimaan ostajakandidaatin vastaukseen tehdystä tarjouksesta. Johtaja valmistautuu työyhteisönsä reaktioihin suhteessa muuttuneeseen tilanteeseen työympäristössä.

Systeemisessä prosessissa huomioidaan potentiaaliset variaatiot ennakoimalla kehityksen suuntaa ja kiinnittämällä huomiota havaittavissa oleviin *signaaleihin*, vihjeisiin ja ilmentymiin, jotka viittaavat moninlaisiin tulkintoihin ja muutostarpeisiin välittömässä työympäristössä ja siihen liittyvässä laajemmassa kontekstissa, kuten yhteiskunnassa. Pientenkin signaalien merkitys voi olla seurauksiltaan suuri. Siksi herkkyys signaaleille on johtamisen kannalta merkittävää. Johtamisen suuri työväline onkin pieni signaali eli mikroteko.

Mikroteko organisaation muutoksessa

Filosofinen käsite *aksidenssi* on ominaisuus, joka voi olla kokonaisuuden paradigmassa minimaalinen attribuutti, mutta toteutuessaan saattaa muodostua signaaliksi, joka muuttaa kokonaisuuden radikaalisti.

Vain puolen sävelaskeleen muutos terssi-intervallin kohdalla, suhdelukuina merkittynä 5:4 ja 6:5, muuttaa koko organisaation luonteen (duuri vs. molli, sävellajit). Ilon ja surun sävelten dikotomia vallitsee länsimaisessa musiikissa, mutta ei suinkaan ole absoluuttinen. Säveltäjä Gaetano Donizettin haikean melankoliset melodiat ovat usein juuri duuri sävellajissa. Sekä länsimaisessa että maailman moninaisissa musiikki perinteissä sävellajisuhteita sekä intervallien mikromuutoksia on käytetty ja käytetään yhä hyvin monimuotoisesti saaden aikaan luovia *disruptioita*, säröjä sovinnaiseen normiin.

Jos kananmuna (täydellinen "paketti", lähes stabiili olomuoto) särkyä kuumalle tasolle, syntyy kemiallisen prosessin kautta uusi kokonaisuus, omeletti. Sen suhde relaatioverkostoonsa, *semiosfääriin* eli ympäristöönsä, sekä sen alkuperäinen itsenäinen, sisäinen funktio muuttuu radikaalisti. Fermaatin kohdalla kadenssia toteuttava muusikko saattaa improvisatorisesti siirtyä aksidenssin kautta tilanteeseen, jossa melodiankuljetus ja harmoninen tilanne muuttuvat ennakkoimattomasti. Jopa koko sävellyskokonaisuuden rakenne saattaa silloin muuttua, jolloin syntyy käytännössä uusi teos.

Improvisaatioteatteri ja improvisatorinen musiikillinen ilmaisu rakentuvat tahallisten ja tahattomien aksidenssien kantamien merkityksyksiköiden, semeemien, synnyttämien narratiivien perustalle. Perinteisen italialaisen *opera aperta* -musiikkikäsitteen mukaisesti sävelteos muotoutuu jokaisen esityksen hetkellä luovasti, esittäjän tulkinnan mukaisesti variaatioineen. Sama prinssiippi oli erityisen valitseva 1960– 70-lukujen rock- musiikin piirissä. Yhtyeiden jäsenten improvisatoriset soolot ohjasivat esityksen kulkua pitkälti.

Tarkoituksellinen särö aiheuttaa hedelmällisen, luovan konfliktin, pysähdyksen, jonka seurauksena narratiivin sisäisten jännitteiden ohjaamana, toiminnan päämäärä tai motiivi muuttuu. Syntyy transitio. Kompleksisen organisaation ja sen toimintaympäristön muutoksia ei useinkaan voi hallita absoluuttisesti. Autoritäärinen, passiivinen organisaatiomalli on kankea taipumaan muutokseen eikä kykene reagoimaan konfliktitilanteessa joustavasti. Sen sijaan muutosta voi motivoitua ohjautumaan ekosysteemissä halutun kehityksen suuntaan. Itseohjautuvaa, aktiivista organisaatiota kutsutaan *oppivaksi organisaatioksi*.

Oppiva organisaatio

Musiikkia harrastaneille tai musiikin parissa työskennelleille oppivan organisaation käytäntö on itsestään selvä. Jokaista musiikillista suoritusta on harjoiteltava. Suorituksen valmisteluihin kuuluu oppimiskäytäntö yksin sekä mahdollisesti yhdessä toisten muusikoiden kanssa.

Kompleksiseen prosessiin kuuluu myös soveltava vaihe. Nuotintettu tai muunlainen pohjamateriaali tulee muokata yksilöllisiin sekä ryhmän tarpeisiin. Tässä luovassa vaiheessa kukin asiantuntija yksin tulkitsee esimerkiksi viulun jousitukset itselleen suotuisasti sekä yhdessä ryhmän kanssa kokonaisuuden kannalta edullisesti. Tällaisessa asetelmassa *siiloutuminen* ei toimisi. Yksikään organisaation osatekijä ei voisi sulkeutua omaan ”siiloonsa”, erottaen kokonaisuudesta, joka on jatkuvassa ja välittömässä vuorovaikutuksessa keskenään.

Asiantuntijaorganisaatio, kuten esimerkiksi jousikvartetti, muodostuu demokraattisesti sovittujen periaatteiden malliin. Yhteisen strategian pohjalta kukin toteuttaa roolinsa vaatimat tehtävät tasa-arvoisesti ja oman asiantuntijuutensa keinoin. Kompleksisemmassa ekosysteemissä, kuten oopperassa, asiantuntijakoostumus on huomattavasti laajempi ja heterogeenisempi. Tällaisessa organisaatiossa hierarkialla ja johtamisella on suurempi rooli. Hierarkia perustuu kunkin yksilön korvattavuuteen. Mitä erityisempi asiantuntijuuden hallinta yksilöllä on, sitä vaikeammin hän korvattavissa ja sitä korkeammalla organisaation hierarkiassa. Kokonaisuutta johtaa oopperassa kapellimestari. Kapellimestari instituutio syntyi musiikin historiassa varsin myöhään (1800-luvun loppupuolella) ja liittyy nimenomaan organisaation muuttumiseen kompleksisemmaksi. Aiemmin historiassa esitystä johtivat vuoroin solistit ja orkesterin konserttimestari, tilanteen mukaan. Vanhimmat musiikkiesityksen johtamiseen liittyvät historialliset maininnat ovat nekin Psalmien kirjan yhteydessä, kuten *selah* –fermaatti -merkintä. Oopperassa kapellimestari johtaa

orkesterin, kuoron ja solistien asiantuntija organisaatiota kontekstissa, johon vaikuttavat myös tekninen henkilökunta, teoksen ohjaus ja olosuhteet. Kunkin osatekijän rooli hierarkiassa vaihtelee esitykseen valmistautumisen sekä itse esityksen aikana. Orkesterin yksittäinen muusikko saattaa soolonsa aikana toimia koko organisaation johtajan roolissa. Kuoron yksittäinen laulaja saattaa hetken ajan toteuttaa solistista tehtävää ja siten johtaa tilanteessa teoksen etenemistä.

Oppivassa organisaatiossa johtaja antaa organisaatiossa työskenteleville asiantuntijoille tilaa toteuttaa osaamistaan luovasti. Suomalaisen liike-elämän kansainvälisen menestystarinan Kone Oy:n kasvu globaaliksi suuryritykseksi oli mahdollista juuri luovuutta tukevan, sallivan johtajuuden ansiosta. Tietotekniikan jättiläisten, Microsoftin ja Applen, organisaatioissa on myös toteutettu oppivan organisaation periaatteita, muokkaamalla olosuhteita ja ilmapiiriä vähemmän autoritäärisiksi.

Kun tavoitteena on *self-management*, itseorganisointi, nousee keskeiseen rooliin muutuskommunikaatio (*change communication*). Kommunikaation keinoin voidaan luoda olosuhteet positiivisen adaptaation syntymiselle. Modernin liiketoiminta organisaation hallinnon osana tärkeässä roolissa ovat *People and Culture* -asiantuntijat. Heidän tehtävänä on luoda ilmapiiri ja kehittää olosuhteet, jossa organisaation työntekijät voivat käyttää asiantuntijuuttaan luovasti kokonaisuuden hyväksi. Positiivisessa vapauden ja vastuun ilmapiirissä kasvaa kompleksisten vuorovaikutussuhteiden ymmärrys ja syntyy mielekkäitä kokeiluja.

Tutkitusti reflektiivisyys lisääntyy ja kokemuksesta syntyy jatkuvuutta. Improvisaatio on luovaa toimintaa. Muusikko reagoi sisältään kumpuaviin ääni-intentioihin sekä kehonsa liikeratojen tuottamiin ääniin. Toiminta on samanaikaisesti sekä pro- että reaktiivista. Muusikko käy esityksessä dialogia sekä itsensä, instrumenttinsa että kollegoidensa kanssa.

Dialogi organisaatiossa

Reflektiivinen dialogi luo pohjan kasvulle. Väittely tähtää voittoon vastustajasta ja johtaa monototisuuden tilaan ($1-1=1$). Dialogin seurauksena osapuolet lisäävät tietouttaan ja kompetenssiaan ($1+1=3$). Itseohjautuvuus kasvaa luontevasti yhdessäohjautuvuudeksi. Optimoimalla osatekijöiden vuorovaikutusta optimoidaan kokonaisuutta ja vahvistetaan *parviälyä*.

Esittävän taiteen piirissä usein puhutaan *flow*-tilasta. Sillä viitataan juuri aiemmin kuvattuun dialogiseen eläytymisen tilaan itsensä ja ympäristönsä kanssa. Vuorovaikutuksellinen *flow* mahdollistaa palautteen hyödyntämisen ja vapauttaa asiantuntijan potentiaaliensa toteuttamiseen. Erityisesti kollektiivisen yhteistyön kontekstissa yhteisen toteutuman tai päämäärän hahmottaminen on oleellista. Sitä kohti kulkemisessa on luotava mentaalaisia mallinnuksia kokonaisuudesta.

Mentaalinen mallinnus toimii semioottisen merkin tavoin. Se jäsen-tää metaforisen käsitteen kokonaiskuvaa, joka muotoutuu dialogis-sa ympäristönsä kanssa jatkuvasti *symbolin* tavoin. Johtajan kyky provosoida ja ohjata dialogia organisaation kannalta edullisesti on systeemisen johtamisen ytimessä. Mentaalisen yhteneväisyyden ja sen variaatioiden kokonaisuus on yhteistyöorganisaation totuus, vaikka se ei kokonaisuudessaan kenellekään näyttäydykään ident-tisenä. Kokonaisuuden hahmottamisessa ja sen potentiaalien hyö-dyntämisessä dialoginen reflektio ja palautekytkennät ovat johta-misen ja oppimisen työkaluja. On oltava uskallusta kohdata toiseus mahdollisuuksineen avoimesti. Avoimuus ja uteliaisuus korostuvat dialogissa. Uteliaisuus on luovuuden ehto, ja luovuus syntyy epäta-vallisen arvovalinnan, normista poikkeavan kokeilun kautta. Määritel-lyt perusarvot pitävät muutostilassa olevan organisaation kasassa. Jaetut yhteneväiset arvot muodostavat yhteistyön edellyttämät toimintapuitteet. Epätavalliset arvovalinnat mahdollistavat luovan muutoksen. Avoimessa dialogissa poikkeamat normatiivisista arvo valinnoista ovat sekä haaste että mahdollisuus yhteisen tavoitteen muokkautumiselle.

Arvot

Seis! Punainen valo syttyy tolpan päässä. Ymmärrämme symbolin merkityksen. Minun roolini on pysähtyä ja jonkun toisen rooli liikkuu. Minun on tehtävä arvovalinta. Jos rikon konventiota vastaan, saatan vaarantaa oman tai toisen ihmisen elämän.

Pysähtyminen on elintärkeä toiminnallinen osa ihmiselämää. Ihmisen keho ja kognitiivisten kykyjen ylläpitäminen edellyttävät ajoittaisia pysähtymistä. Lepo ja palauttava rentoutuminen ovat regeneratiivisia toimintoja eli *akteja*, joissa tapahtuu uudistumista solutasolla ja psyyken taholla. Myös johtajalle terve asenne suorittavan työn ja palauttavan levon välillä on tärkeää.

Joidenkin kansainvälisten suuryritysten johtajien julkisuudessa ilmoittamat muutamien tuntien unimäärät vuorokaudessa eivät lääketieteellisen tutkimuksen valossa ole todennäköisesti aivan rehellisiä. Ainakaan pitkäkestoisesti.

Japanin työkeskeisessä kulttuurissa jatkuva unenpuute on merkki ahkeruudesta. Koska niin opiskelijat kuin työväestö osallistuvat sosiaalisen paineen vaatimusten mukaisesti työyhteisön sosiaaliseen elämään myös varsinaisen työajan ulkopuolella, on tavallista, että ihmisillä on mahdollisuus kesken päivän varata lyhyesti aikaa päiväunia varten (*hirune*). Koska siihen ei kuitenkaan ole mahdollista käyttää paljon aikaa ja biologinen unen tarve ei täyty, on tavaksi tullut torakadella julkisesti vaikkapa työpaikalla. Sille on jopa oma terminsä, *inemuri*. *Inemuri* -torkahtelemista saatetaan jopa teeskennellä ahkeruuden ja oman aseman erityisen tärkeyden korostamiseksi. Tällaisia pysähtymiseen liitettyjä arvoja ei toivoisi suomalaisen johtamis- tai työkulttuuriin omaksuttavan.

Sen sijaan johtamisen arvoja ja pysähtymistä transitiona, uudistavana siirtymisen dialogisena aktina, voidaan yhdenvertaisesti hyvinvointia lisäävänä tapahtumana tarkastella hyveiden (*arete, virtus*) avulla.

Hyvejohtamisen taustalla vaikuttavat eurooppalaisen sivistyksen kulmakivet, kreikkalainen demokratia- ja sivistyskäsitteet sekä roomalainen oikeuskäsitys ja näiden jäsentyminen kristillisen kulttuurin puitteissa kahden tuhannen vuoden aikana. Hyveellinen ihmiskuva sekä käsitys yhteiskunnasta ja kulttuurista yksilön ja yhteisön hyvinvoinnin perustana eivät kuitenkaan suinkaan rajoitu edellä mainittuihin kulttuuriin ilmentymiin, vaan ovat sopusoinnussa yleisestikin ihmisyhteisöissä esiintyvien tasapuolisuuden, oikeudenmukaisuuden ja kohtuullisuuden arvojen kanssa. Hyveellisinä yleisesti pidetään sellaisia arvoja, jotka edistävät pyrkimyksiä ihmisten välisen kanssakäymisen kannalta suotuisasti.

Systeeminen johtaminen on hyvejohtamista sikäli, että se huomioi ensisijaisesti muutosprosessissa olevat ihmiset, heidän arvonsa, motivaationsa ja tarpeensa. Tällaisessa ekosysteemissä toteutuvat universaalit humanit arvon, oikeus onnellisuuden tavoitteluun ja toiseuden pyyteetön kunnioittaminen, *eudaimonia* ja *agape*.

Systeemisen johtamisen toimijoita ovat ihmiset. Systeeminen muutosjohtaminen tähtää transitiotilassa vaikuttavien jännitteiden rakentamiseen hyödyntämiseen. Jännitteiden kääntyminen voimavaraksi purkaa jännitteitä toimijoiden, ihmisten väliltä.

Ihmisen ja yhteisön hyvinvoinnin lisääntyminen ovat arvoja, joihin toivoisi suomalaisenkin johtamiskulttuurin sitoutuvan.

Lieto Fine.

Lähteet

Deely, J. 2001. Four Ages of Understanding. The first postmodern survey of philosophy from ancient times to the turn of the twenty-first century. Toronto: University of Toronto Press.

Donington, R. 1974. The Interpretation of Early Music. New Version. London: Faber and Faber.

Halonen, K.(toim.) 2012. Tuottaja2020. Kurkistuksia kulttuurituottajan tulevaisuuteen.

Metropolia Ammattikorkeakoulu, Kulttuuri ja luova ala 2012. Tuottaja2020 – Loppuraportti.

Hyvejohtajuus (a). <http://www.providentia.fi/hyvejohtajuus/>

Hyvejohtajuus (b). <http://www.hyvejohtajuus.fi/>

Purjo, T. 2014. Arvot ovat ihmisen toiminnan perusta. Tampere: Tampere University Press.

Sariola, R. 1990. Sellonsoiton motoriikkaan liittyvien kognitiivisten prosessien mallintamisesta.

Sibelius-Akatemian jatkotutkintojen taiteellisella linjalla suoritettavaan musiikin tohtorin tutkintoon liittää tutkielma. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/235088/nbnfife201201161073.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Tarasti, E. 1990. Johdatusta semiotiikkaan. Esseitä taiteen ja kulttuurin merkijärjestelmistä. Helsinki: Gaudeamus.

Tarasti, E. 1994. A Theory of Musical Semiotics. Bloomington and Indianapolis: Indiana Univ. Press.

Tarasti, E. 2001. Existential Semiotics. Bloomington and Indianapolis: Indiana University Press.

Unkari-Virtanen L. & Rahmel P. 2019. Muutosjohtajan pelimerkit. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/163596/2019_unkari_virtanen_rahmel_muutosjohtajan_pelimerkit_MIKRO.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Vartiainen, O. 1999. Silence intertwining values. Synkooppi 21 / 1999.

Vartiainen, O. 2001. The figurativization of Bacchanal semes and the Dionysic sememe in the ballet *Daphnis et Chloë* by Maurice Ravel". Teoksessa "Nordic-Baltic Summer Institute for Semiotic and Structural Studies (toim. Tarasti)": ISI Congress papers, Cultural Centre 2001.

Vartiainen, O. 2003. Intertextual Coherence in Vocal Music. Teoksessa, "Musical Semiotics Revisited": University of Helsinki. *Acta semiotica Fennica*.

Vartiainen, O. 2004. Slurs 'n' Slides. The dominant function of the dispersed pitch in rock music. Teoksessa, "Semiotics from S to S" (toim. Martinelli, Bauters ja Ipsen). Helsinki: Umweb Publications.

14

**Psykologinen
turvallisuus kehitty-
misen edellytyksenä**



Bahar Mozaffari videopuheenvuoro psykologisen turvallisuuden tärkeydestä ([klikkaa tästä katsoaksesi videon](#)).

Videolla [Bahar Mozaffari](#) puhuu psykologisen turvallisuuden merkityksestä kestäväen kehittymisen edellytyksenä. Kestävä johtajuus mahdollistaa psykologista turvallisuutta, jossa työntekijöiden kokemus vapaudesta, kyvykkyydestä ja merkityksellisyydestä todentuu.

Kirjoittajat

Annina Anttila, musiikkipedagogi, ylempi AMK, pitkän linjan opetusalan ammattilainen, joka on erikoistunut monialaisiin oppimiskokonaisuuksiin ja opetuksen eriyttämiseen. Hänellä on taitoa innostaa ja organisoida ihmisten yhteistä toimintaa sekä kykyä toimia positiivisesti tarkasti ja rakentavasti monimutkaisissakin yhteistoiminnan tilanteissa.

Pekka Evijärvi, MuM, on Nurmijärven Opiston ja siellä toimivan Jukolan musiikkikoulun koulutuspäällikkö. Hän on opettanut musiikkia mm. Helsingin yliopiston kasvatustieteellisessä tiedekunnassa, Sibelius-Akatemiassa ja Meilahden yläasteella. Hän on ollut mukana yhdistystoiminnassa vapaan musiikkikasvatuksen yhdistyksen JaSe-Soi ry:n hallituksessa. Nykyisin hän tekee työtä vapaan sivistystyön ja taiteen perusopetuksen parissa.

Ilari Iivonen, musiikkipedagogi, on toiminut 20 vuotta perustamansa Musiikkiopisto Avonian rehtorina. Hänen mielenkiinnon kohteena on jatkuva pedagogiikan kehittäminen käytännön tasolla. Avoniassa on tehty viime vuosina useita musiikkikasvatusta merkittävästi edistäneitä kehittämishankkeita. Iivonen on toiminut lukuisissa luottamustoimissa mm. Helsingin kaupunginorkesterin johtokunnassa ja Helsingin kirjasto-kulttuurilautakunnan jäsenenä.

Anne Leinonen FT, erityisopettaja, työskentelee Helsingin aikuisopiston peruskoulun apulaisrehtorina. Työssään hän on innostunut kielen ja puheen oppimisesta. Hän uskoo siihen, että työyhteisö on vahva silloin, kun ihmiset haluavat oppia ja virheet nähdään osana kehittymistä.

Päivi Rahmel, KM, TO (STOry), Psykodraama- ja tarinateatterikouluttaja TEP (trainer, educator and practitioner) on toinen Johtosävelet-koulutuksen vastuulehtoreista. Hän toimii Metropolian kulttuuripalveluiden lehtorina ja Kasvunpaikka Oy:ssä työnohjaajana ja draamamenetelmien kouluttajana. Vuorovaikutuksen ja taidemenetelmien sekä narratiivisen pedagogiikan lähestymistavat ovat hänen erityistä osaamistaan niin organisaatioiden kehittämisessä kuin täydennyskoulutuksessakin.

Bahar Mozaffari toimii projektipäällikkönä Vantaan kaupungin maahanmuuttajien osaamiseksi ja Monika-naisten hallituksen puheenjohtaja. Hän on hallituksen jäsenenä monissa tasa-arvoa ja kotoutumista edistävissä organisaatioissa. Suomen pakolaisapu valitsi hänet vuonna 2017 vuoden pakolaisnaiseksi.

Päivi Takala, TaM, on Nurmijärven Opiston visuaalisten taiteiden koulutuspäällikkö ja Nurmijärven kuvataidekoulun johtaja. Hän on tehnyt pitkän uran opettajana ja taiteilijana sekä toiminut yhdistyksissä perustajana ja hallituksen jäsenenä. Omalla toimialueellaan, kuvataiteen parissa kiinnostus elinikäiseen oppimiseen, kestävään kehitykseen, vaikuttavuuteen ja opettamisen monimuotoisuuteen toimii hänelle innoittajana.

Leena Unkari-Virtanen, MuT, TO (STOrY), on Johtosävelet-koulutuksen vastuulehtori ja Metropolia Ammattikorkeakoulun musiikin lehtori, työnohjaaja ja tutkija. Muutoksen ja tradition ristipaine on hänelle tuttua paitsi tutkijana ja kouluttajana, myös lukuisten kehittämisprojektien toteuttajana, valmentajana ja ohjaajana.

Osmo Vartiainen, on opetusjohtaja (katolinen kirkko Suomessa), muusikko sekä musiikkitieteilijä, semiootikko ja opetushenkilöstöä Helsingin yliopistolla. Hänellä on monialaista kokemusta johto-, koordinointi- ja koulutustehtävistä. Työssään hän toteuttaa sujuvaa kansainvälistä kulttuurivaihtoa ja verkostoitumista, sekä kehittää innovatiivisia näkökulmia johtamiseen ja muutostiedottamiseen:

“Olen kiinnostunut kulttuureista ja ihmisyydestä. Erityisesti taiteen merkityksestä kulttuurin muodostumisessa, säilymisessä ja kehitymisessä. Nautin pragmaattisen organisaatiohallinnan ja luovan taiteellisen ilmaisun vuoropuhelusta, siitä kuinka draaman narratiivit löytävät vastineensa todellisuudessa ja kuinka taide elää historiasa.”

