

Pedagoginen johtajuus uudistamisen välineenä

MARIA ELINA TAIPALE



Gloobaalissa kilpailussa yhteiskunnan odotukset koulutus- ja asiantuntijaorganisaatioiden toimintaa kohtaan ovat kasvaneet. Yliopistot ja ammattikorkeakoulut sekä ammatilliset oppilaitokset ovat kumppaneina niin elinkeinoelämän hankkeissa ja projekteissa kuin eri seutukuntien ja alueidenkin kehittämisessä. Verkostoissa asiantuntijayhteisöiltä odotetaan näkyvää panosta ja niiden asiantuntijoilta kykyä johtaa ja ohjata aktiivisesti erilaisia yhteisiä prosesseja. Koulutuksen ja tutkimuksen avulla pyritään saavuttamaan lisäarvoa ja parantamaan kilpailukykyä. Mutta miten avoimiin verkostoihin luodaan yhteinen tahtotila ja kuinka ihmisiä johdetaan yli perinteisten organisaatorajojen? Miten oppimisympäristöjä uudistetaan vastaamaan vaatimuksia, joita muuttuva työelämä ja elinkeinoelämän koveva kilpailu asettaa?

Verkostoissa toimivien ihmisten johtaminen on vaativaa ja haasteellista työtä. Avoimissa verkostoissa johtaminen perustuu avaintoimijoiden yhteisiin sopimuksiin ja nopeasti muodostettavaan yhteiseen järjestelmään. Verkosto on tehokas, mikäli se kykenee yhtenäiseen hallintoon ja teknologian käyttöön. Asiantuntijaorganisaatioilta elinkeinoelämä odottaakin yhteisissä hankkeissa oppimisympäristön hallintaa ja rakentamista niin, että systeemi tukee innovatiivisuutta ja uuden tietämyksen luomista. (Leonard-Barton 1993.)

Perinteinen henkilöstöhallinto ja henkilöstön kehittäminen tai tiedon, suorituksen ja osaamisen johtaminen eivät tuo riittäviä ratkaisuja jatkuvasti muuttuvissa, dynaamisissa toimintaympäristöissä toimivien ammattilaisten ja asiantuntijoiden johtamiseen. Hanke- ja liiketoimintaympäristöissä esiintyy jatkuvasti uutta jäsentelyä, yhteistä tulkintaa ja synteisien pohjalta syntyvää tietoa niin paljon, että ihmisten johtamisessa on kyettävä myös pedagogiseen johtamiseen ja ohjaukseen. Johtajilta vaaditaan kykyä opettaa ja kasvattaa yksilöitä ja tiimejä kokonaisuuksien ymmärtämiseen, jatkuvaan muutokseen ja toiminnan ja asioiden arviointiin yhdessä, kriittisesti ja reflektoiden. Ratkaisukeskeisyyden ja yhteishengen

luominen ei tapahdu itsestään. (Argyris 1998, 98–105.) Se edellyttää, että johtaja ymmärtää kaikkien osapuolten ajattelutapaa ja kieltä ja osaa linkittää toimijat yhteen. Johtajan on toimittava tulkkina, joka nivoo eri suunnista tulevat ideat ja ajatukset järkeväksi ja toimivaksi tavoitteita edistäväksi kokonaisuudeksi.

Verkostot toimintaympäristöinä

Verkostoja on tutkittu jo vuosikymmenten ajan. Tutkijoita on kiinnostanut niiden satunnaisuus ja satunnaisuudesta huolimatta toteutuva säännönmukaisuus. Suuressa verkostossa solmuilla on Erdösin ja Renyin (1959) satunnaisten verkkojen teorian perusteella likimain saman verran linkkejä. Solut ovat yllättävän lyhyitä, kuten ihmisten muodostamista verkoista voidaan todeta: Milgramin mukaan (1967) kuuden miljardin solmun verkostossa jokainen solmupari on keskimäärin kuuden linkin päässä toisistaan. (Barabási 2002, 17–33.) Näiden linkkien ja niiden välisten sidosten vahvuuden ja heikkouden ymmärtäminen on ihmisten johtamisen avain verkostoissa toimittaessa.

Verkoston johtajien tehtävä on kytkeä linkkejä ja solmuja yhteen. Tähän liittyen Malcolm puhuu

kytkeytyjistä, ihmisistä, joilla on kyky ystävyyttä ja solmia tuttavuuksia (Barabási 2002). Verkostossa kytkeytyjän ympärille muodostuu poikkeuksellisen paljon linkkejä. Verkoston johtamisessa olennaista on varmistaa, että keskeiset toimijat, johtajat, kykenevät pitämään verkoston kasassa. Johdon tehtävä on nähdä, kuinka uusia linkkejä syntyy, missä määrin ja kuinka entisiä linkkejä katoaa linkkejä ja miten verkosto kasvaa. Vaativa tehtävä edellyttää johtamiselta uudenlaisia valmiuksia ja taitoja sekä dynamiikkaa. Asiantuntija- ja koulutusorganisaatioissa on hallittava niin tutkijayhteisöjen kuin viranomaisten ja yritys- ja elinkeinomaailman kieli, kyettävä tulkitsemaan viestejä solmujen välillä ja toimimaan aktiivisena verkoston yhdistäjänä ja ohjaajana.

Asiantuntijat pedagogisina johtajina

Pedagogista johtajuutta voi edellyttää korkeakoulujen johtajilta ja opettajilta, mutta voiko sitä edellyttää myös tutkijoilta, julkisten organisaatioiden hallinnossa toimivilta hankkeiden vetäjiltä ja vastuullisilta johtajilta?

Pedagoginen johtajuus on esimiehen kyky ohjata alaisia kohti yhteisiä päämääriä, tehdä näkyväksi määritellyt visiot ja tavoitteet, opettaa ymmärtämään, tulkitsemaan ja hallitsemaan vuorovaikutusta positiivisen, keskinäisen riippuvuuden ja avoimuuden keinoin. (Taipale 2004, 72.) Yrityksen ja organisaation tasolla kysymys on siitä johtamispääomasta, joka rakentuu johtajien pedagogisesta kyvykkyydestä.

Pedagogista johtajuutta ei voi muodostua ilman aitoa johtajuutta, joka perustuu arvostukseen ja ihmisten keskinäisen vuorovaikutuksen kasvattamaan arvovaltaan. Johtamisessa kysymys on aina sosiaalisesta vuorovaikutusprosessista, jossa esimies vaikuttaa johdettaviinsa ja heidän oppimiseensa. Hänen asemansa ei perustu pelkästään muodolliseen valta-asemaan. Se perustuu ennen kaikkea hänen aikaansaannoksiinsa: ennen kaikkea tietoon, vallitseviin tunteisiin ja yhteiseen tahtoon, joiden syntymistä hän on toiminnallaan edistänyt. Hänen ympärilleen ryhmittyneet ihmiset tietävät, että johtajan lippu on seuraamisen arvoinen, hänen sanojaan on järkevää kuunnella ja hän on luottamuksen arvoinen. (ks. Lord ja Smith 1999; Ruohotie 2000.) Muodollisen valta-aseman käyttäminen vaikuttamisen välineenä ei siis pedagogiselle johtajalle riitä.

Yliopistojen ja korkeakoulujen asiantuntijat

tulevat elinkeinoelämän hankkeisiin asiantuntijoina. Prosessien rajapinnoilla vaikeiden asioiden selittäminen kaikille osapuolille, erilaisten näkökantojen yhdistäminen ja tulkintojen tekeminen edellyttää vankkaa asiantuntemusta. Asiantuntijuus ei ole kuitenkaan toimijoiden ainut odotusarvo: asiantuntijoiden odotetaan myös toimivan hankkeiden pedagogisina johtajina. Pedagogisen johtamisen avulla esimies ja johto tai asiantuntijat ja valmentajat yhdessä pyrkivät vaikuttamaan toimijoiden tiedollisiin, tunneperäisiin ja tahdonalaisiin rakenteisiin. (Snow, Corno ja Jackson 1996, 247.) Vaikuttamisen tuloksena oppiminen johtaa tavoiteltuihin muutoksiin ja uudistuksiin. Johtaminen on tällöin määrätietoista ja ammattimaista toimintaa, jonka avulla tuetaan verkostoissa ja prosesseissa toimivien yksilöiden ja tiimien kasvua ja oppimista. Pedagogisten johtajien löytäminen muutosprosessien vetureiksi voi olla ratkaisevaa hankkeissa, joissa pyritään seutukuntien ja alueiden kehittämiseen, toiminnan uudistamiseen ja uusien innovaatioiden synnyttämiseen.

Yhteinen kieli saa aikaan tekoja ja tuloksia

Kehittymistä tavoitellaan sekä suorituskyvyn että ryhmädynaamisten prosessien suhteen. Suorituskyky on yhteydessä ryhmädynamiikkaan, koska todellinen itseohjautuva, vastuunottava ja sitoutunut toiminta syntyy ihmisten toimivan vuorovaikutuksen ja yhteistyön tuloksena. Pedagoginen johtaja ymmärtää ihmisen käyttäytymistä ja osaa motivoida ihmiset toimimaan aktiivisesti, nauttimaan oppimisesta ja luomaan yhdessä asiakaslähtöisiä, uudenlaisia toimintatapoja. Pedagoginen johtaja on positiivinen ja avoin, hän kykenee tuloksellisesti soseeristamaan toimijat ympärillään uudenlaisiin yhteisöihin, verkostoihin, pelisääntöihin ja prosesseihin. (Their 1990; 1994.) Tässä yhdistyy opettajuuden ja johtajuuden olemus. Yrittäjäyyskasvatus ja aluekehityksen aikaansaaminen on mahdotonta, elleivät opettajat ja hankkeiden vetäjät kykene tulkitsemaan niin asiantuntijoiden ja tutkijoiden kuin yrittäjienkin kieltä. Yhteisen kielen luominen erilaisten toimijoiden välille on nimenomaan pedagogisen johtajan tehtävä.

Pedagoginen johtaja ymmärtää ihmisen henkisen ja ammatillisen kasvun merkityksen. Hän johtaa alaisiaan yksilöinä ja pyrkii itsekin kasvaamaan. Hän on sisäistänyt toimintaympäristön ja

prosessit kokonaisuutena ja kykenee siksi hyvin ohjaamaan myös muita toimijoita päämääräsuuntautuneesti. Pedagogista johtajuutta omaavalla henkilöllä on laaja pätevyys ja johtamistaidot sekä kyky toimia useissa erilaisissa rooleissa: tulevaisuuden suunnannäyttäjänä, ohjaajana, mahdollistajana, fasilitaattorina, arvioijana ja tukijana. (vrt. Ruohotie 1996, 143.) Yliopistot ja korkeakoulut ovat tämän suuren johtamisen kehittämishaasteen edessä. Koulutusorganisaatioiden oma sisäinen johtamistapa ei saisi liiaksi poiketa elinkeino- ja yrityselämän johtamisesta. Ilman yhteistä kieltä jäävät myös yhteisten hankkeiden tulokset laihoiksi.

Erilaisten elinkeinoelämän ja asiantuntijaorganisaatioiden yhteisten hankkeiden ongelmana on tehokkuuden puute. Toiminta perustuu erilaisista toimintaympäristöistä tulevien asiantuntijoiden yhteisiin palavereihin, suunnitteluun ja arviointiin. Koska yhteinen kieli usein puuttuu, aikaa tuhlaantuu yrityksiin saada aikaan yhteisymmärrys tavoitteista, vastuista ja rooleista. Tulokset jäävät usein myös liian laihoiksi. Verkostohankkeiden, projektien ja tiimien johtamiseen tulisikin kiinnittää suurta huomiota.

Systeemiajatteluun perustuvissa osaamiskuvauksissa puhutaan johtajuuskognitiosta. Sillä tarkoitetaan niitä jaettuja uskomuksia, joita johtamisesta vastaavilla henkilöllä on yrityksen systeemiin kuuluvista elementeistä, niiden välisistä suhteista, niiden tilasta ja niihin liittyvistä mahdollisuuksista. (Lehtonen 2002, 67.) Pedagoginen johtaja osaa tiimin vetäjänä hyödyntää tätä johtajuuskognition tarjoamaa pääomaa. Hänellä on hyvät metakognitiiviset tiedot ja taidot, jotka auttavat häntä erilaisten strategioiden toteuttamisessa. Esimerkiksi seutu- ja aluehankkeissa pedagogista johtajuutta tarvitaan erilaisten intressien sisältämien yhteisten elementtien löytämiseen ja näkyväksi tekemiseen.

Tutkimustulokset painottavat esimiesten yhteistyön merkitystä

Tässä artikkelissa olen pohtinut asiantuntijatyön haasteita koulutuksen, elinkeinotoiminnan ja aluekehittämisen kontekstissa. Väitöstutkimuksessani 2004 olen tuonut esiin pedagogisen johtajuuden, johtamisen ja johtajan uuden käsitelmäritelyn. Tutkimuksessani tarkasteltiin esimiehen ohjauksen yhteyttä tiimin kehittämiseen. Tutkimuskohteena oli suomalainen teollisuusyritys, joka

edustaa nykyaikaista ja kokonaisvaltaista laatua tavoittelevaa prosessiorganisaatiota. Tutkimusaineisto koostui yrityksen noin 66 tiimistä ja 40 tiimien esimiehestä ja se kerättiin vuosina 1996–2002. Tutkimuksen kohteena oli myös se, millainen käsitys kohdeorganisaationa olleen yrityksen esimiehillä on itsestään tiimin kehittämisen ohjaajina, milloin tiimin kehittämisen ohjaus on tuloksellista ja millaiset asiat tukevat pedagogisen johtamisen kehittämistä. Tutkimusaineiston laajuuden ja monipuolisuuden vuoksi tutkimuksessa käytettiin useita tutkimusmenetelmiä, kyseessä oli triangulaatiotutkimus.

Tutkimus tarjoaa uusia välineitä ihmisten johtamisen kehittämiseen verkostoissa ja prosesseissa toimiville esimiehille ja asiantuntijoille. Se osoittaa, että esimiehen kyky ohjata tiimiä tavoitteellisesti on sidoksissa esimiehen oman ammatillisen kasvuprosessin etenemiseen ja prosessintajun kehittämiseen. Prosessintaju tarkoittaa kokonaisuuksien ymmärtämistä. Taitava esimies tekee yhteistyötä muiden esimiesten ja asiantuntijoiden kanssa ja voittaa ihmisten luottamuksen. Luottamuksen syntyyn vaikuttaa se, että muut näkevät, että hän hallitsee kokonaisia prosesseja eli ymmärtää, miten asiat liittyvät toisiinsa. Esimiehellä on myös itsellään tarve ja kyky oppia ja kehittyä. Taitavalla esimiehellä oppimiskyky on korostunut: hän pystyy ajattelemaan kriittisesti myös omaa toimintaansa ja on avoin ympärillään olevien ihmisten ajatuksille. Hän osaa rakentaa luottamusta, kuuntelee tarkasti ja ymmärtää ryhmädynamiikkaa.

Yksittäinen esimies voi pedagogisen johtajuuden kautta onnistua hyvin ohjaamaan tiimien kehittämistä. Kuitenkin vasta esimiesten keskinäinen tiivis keskinäinen yhteistyö ja yhteistoiminnallinen johtaminen takaavat kokonaisten prosessien kehittämisen. Tiimien motivoimisessa on hyvä kiinnittää huomiota yhdessä asetettuihin pitkän aikavälin mestaruustavoitteisiin, oppimiseen ja kokonaisuuden hallintaan eikä niinkään yksittäisiin suoritustavoitteisiin. Tutkimus osoittaa lisäksi, että esimiehen kyky ohjata tiimiä päämääräsuuntautuneesti on sidoksissa esimiehen oman ammatillisen kasvuprosessin etenemiseen ja prosessintajun kehittämiseen. Tiimin ohjauksen onnistumisen edellytyksiä ovat ryhmäprosessin hallinta ja esimiehen minähallintataidot. Esimies, joka hallitsee eri johtamisroolit, kykenee myös ohjaamaan tiimiä tasapainoisesti ja kokonaisvaltaisesti.

Organisaatio voi tukea esimiehen pedagogisen

johtajuuden kehittymistä ratkaisuillaan. Pedagoginen johtajuus kehittyy sitä mukaa, kun esimiesten omat oppimaan oppimisen taidot kehittyvät ja heidän ammatillinen kasvunsa edistyy. Organisaation valmennus kohti prosessiorganisaatiota kannattaakin aloittaa esimiehistä. Organisaation oppimista taas voidaan edistää esimiesten tiiviillä, keskinäisellä yhteistyöllä ja valmennus- ja johtotiimejä kehittämällä.

Lopuksi

Uudistava, muuntava johtaminen (transformatiivinen johtaminen Bass ja Avolion 1990;1994) on tulevaisuudessa ihmisten johtamisen keskeinen päämäärä. Niin sanotun neljän I:n johtaminen edellyttää pedagogista johtajuutta ja kykyä pedagogiseen johtamiseen. Mallin mukaan hyvällä ihmisten johtajalla on johdettaviinsa nähden sekä idealisoiva että inspiroiva vaikutus, johtaja kykenee luomaan intellektuaalisen virityksen kautta älyllisiä haasteita, joihin toimijat haluavat vastata. Lisäksi hän korostaa aina tiimejä, prosesseja ja verkostojakin johtaessaan yksilöä. Johtaja on siis roolimalli, hänen näkyvä ja tuntuva toimintansa on ideaali, jota muilla on lupa jäljitellä. Johtajalla on karismaa; hän toimii innostavasti ja kannustavasti. Kun hän avaa suunsa, hän puhuu järkeviä. Alaisten ei tarvitse hävetä vaan he voivat yleästi esitellä johtajansa. Jokainen myös tuntee olonsa turvallisiksi ja kokee olevansa arvostettu.

Työelämässä yhä useammat tehtävät perustuvat jatkuvaan oppimiseen ja uudistumiseen. Pedagogisina johtajina toimivat enemmän tai vähemmän ainakin kaikki asiantuntijat. Teollisuuden perinteinen keskijohto on lähes kadonnut, tilalla ovat valmentajat, joiden tehtävä on juuri pedagoginen johtaminen. Pedagogisen johtajuuden vaatimus kulminoituu opettajissa, joita ihmisten johtamisen haasteet koskettavat paitsi omissa asiantuntijaorganisaatioissa ja työyhteisön sisällä toimittaessa myös omien asiakkaidensa kohtaamisessa. Opiskelijoiden ohjaus, työelämän tarpeiden huomioiminen ja niihin vastaaminen tai todellisen lisäarvon tuottaminen yhteiskunnalle oman tehtävän kautta tuskin onnistuvat ilman pedagogista johtajuutta.

Lähteet

Argyris, C. (1998). Empowerment: The Emperor's New Clothes. *Harvard Business Review*, 76, 3,

98–105.

- Barabási, A-L. (2002). *Linkit verkostojen uusi teoria*. Englanninkielisestä alkuteoksesta LINKED. The New Science of Networks suomentanut Kimmo Pietiläinen. Helsinki: Terra Cognita Oy.
- Bass, B. & Avolio, B. (1990). The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231–272.
- Lehtonen, T. (2002). *Organisaation osaamisen strateginen hallinta*. Akateeminen väitöskirja. Acta Electronica Universitatis Tampereensis; 173, Tampereen yliopisto 2002.
- Leonard-Barton, D. 1993. Tehtaista oppimisympäristöjä. *Yritystalous* 4, 58–72. Alkuperäinen artikkeli ”The Factory as a Learning Laboratory” on julkaistu The Sloan Management Review Association -lehdessä, Fall 1992, 34, 1.
- Ruohotie, P. (1996). *Oppimalla osaamiseen ja menestykseen*. Helsinki: Edita.
- Ruohotie, P. (2000). Conative Constructs in Learning.. In Pintrich, P. & Ruohotie, P. 2000. Conative Constructs and Self-regulated Learning. *Research Centre for Vocational Education*, Hämeenlinna. 1–30.
- Snow, R. E., Corno, L. & Jackson, D. (1996). Individual Differences in Affective and Conative Functions. In Berliner, D. C. & Calfee, R. C. (Eds.) *Handbook of Educational Psychology*. New York. Simon & Schuster Macmillan, 243–310.
- Taipale, M.E. (2004). *Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi*. Tapaustutkimus esimiehistä tiimien ohjaajina ja pedagogisina johtajina prosessiorganisaatioissa. Acta Universitatis Tampereensis 1033.
- Their, S. (1990). *Edukativ organisationsutveckling och ledarskap i service inriktad verksamhet*. Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitos, tutkimuksia 129. Helsinki.
- Their, S. (1994). *Pedagoginen johtaminen*. Tampere: Mermerus.