

Kouluttamallako johtajaksi?

Koulutuksen muutospaineeet

Koulutuksen kehittämispaineet ovat tällä hetkellä kovat. Tämä koskee kaikkia kouluasteita ja kaikkia koulutusmuotoja. Ilman korkeatasoista koulutusasiantuntemusta muutospainesta ei selviä, toisaalta ilman työelämän monipuolista tuntemusta eivät koulutusasiantuntijatkaan pärjää. Koulutus ja työelämä kulkevat käsi kädessä.

Koulutuksen on alkuopetuksesta johtamis-koulutukseen tarjottava eväät elinikäiseen oppimisprosessiin. Tavoitteena ei voi olla pelkkä tutkinto, vaan mieluummin oppimaan oppiminen. Mitä korkeatasoisempi koulutus on henkilöstöllä, sitä enemmän vaaditaan johtajalta, jonka ei parane hetkeksikään jäädä lepäämään laakereillaan. Koulutuksen suhteen jokaisen johtajan kannattaa olla ajan hermoilla, pitää silmänsä ja korvansa auki, olla avoimena uusille ideoille, kokeilla itse ja suhtautua joustavasti henkilöstön kehittämiseen.

Johtamiskoulutusta koskettavia aikuiskoulutuksen tämänhetkisiä trendejä ovat mm.

- Lukuisat vaihtelevat koulutusmuodot ja tutkinnot yleistyvät. Niiden keskinäinen vertaileminen tulee hankalammaksi.
- Monimuoto-opiskelu ja etäisopiskelu yleistyvät ja edellyttävät nykyisestä poikkeavia opiskeluvälineitä ja joustavia käytännönjärjestelyjä.
- Aikuisopetuksessa nousevat erilaiset tutkinnot arvoonsa ja opiskelu tulee kautta linjan tavoitteellisemmaksi. Työnantajat solmivat yhteistyösopimuksia korkeakoulujen ja muiden oppilaitosten kanssa. Niiden tulee määrittellä selvästi koulutusnäkemysensä.
- Tutkinnot sisältävät yhä uusia linjoja ja erikoistumisvaihtoehtoja.
- Tutkintojen suorittaminen edellyttää käytännön työkokemusta ja päinvastoin. Organisaatioiden henkilöstö vaihtelee: On työharjoittelijoita, esimiesharjoittelijoita, opintovapaalla olevia, sapattivuotia vettäviä jne.
- Kansainvälistyminen on oleellinen osa koulutusta ja työelämää. Suomalaiset pe-

rusjohtajat saavat alaisikseen kansainvälisen tutkinnon suorittaneita, kokeneita, kielitaitoisia ja itsenäisiä nuoria.

- Jatkuva korkeatasoinen koulutus tulee yhä tärkeämmäksi motivaatiotekijäksi työpaikoilla. Palkalla yms. ei voi kompensoida ammatillista pysähtymistä tai kehityksestä putoamista. Molemmat ovat välttämättömiä. Mm. ATK-asiiantuntijoiden työpaikan vaihdoksen yleisin syy on nykyään mahdollisuus kehittyä, oppia uutta.
- Koulutus ryhtyy käyttämään rakennusaineenaan nuorten ja naisten uusia arvoja, jotka näin vahvistuvat ja tulevat nykyistä vallitsevammiksi.
- Työelämän koulutus kulkee työtehtävien edellä. Tämän päivän koulutus ei saa olla vastaus eilispäivän ongelmiin. Vauhti on yhä kovempi.

Johtamiskoulutuksen määrä/laatu

Määrällisesti aikuiskoulutusta ja johtamiskoulutusta on tarjolla yllin kyllin. Korkeakoulujen täydennyskoulutuskeskuksia on 37 kpl, kesäyliopistoja 21, ammatillisia kurssikeskuksia on 42, erityisoppilaitoksia 56 jne. Lisäksi tulee työnantajien ja ammattijärjestöjen tarjoama erittäin laaja koulutus. Johtamiskoulutuksen alueelta tunnetaan parhaiten Lifim, Jokot, Hankled ja Johtamistaidon Opisto. Kukaan ei tiedä, kuinka paljon on tarjolla yksityisten konsulttifirmojen johtamiskoulutusta. Suurena ongelmana johtamisen tason kannalta on, että kuka tahansa monistekonsultti voi aloittaa koulutuksen ja ehtii tehokkaalla markkinoinnilla tehdä paljon. Kansainvälistyminen tarjoaa uusia houkutuskeinoja.

Kotimaisen johtamiskoulutuksen hintataso on nykyään niin kova, että sillä alkaa olla selvä statusarvo yksilön kannalta. Kansainväliseen johtamiskoulutukseen osallistumisella on statusarvoa jo yrityksellekin. Osallistuminen on arvo sinänsä, tuloksista ja hyödyistä pitkällä tähtäimellä ei paljoa kanneta huolta.

Johtamiskoulutuksen ongelmana ei ole määrä vaan laatu. Koulutuksen todellinen taso

ei ole kautta linjan korkea, päinvastoin. Johtamiskoulutuksen laatua ei valvo kukaan. On kohtuutonta edellyttää, että käyttäjillä olisi eväitä vertailla tarjolla olevaa koulutusta. Sen tulisi tapahtua mieluummin ennen kuin jälkikäteen, kalliilla hinnalla.

Takaako koulutus hyvän johtajuuden?

Muodollinen koulutus on johtamisen tukipilari. Mitä monipuolisempi ja parempi koulutus on, sitä paremmat edellytykset se antaa ihmiselle nähdä laajoja kokonaisuuksia, luoda visioita ja kehittää uusia vaihtoehtoisia toimintatapoja. Ilman koulutus pohjaa johtaja ei enää selviä, tulevaisuudessa vielä vähemmän. Jos sain on kuitenkin raja. Teoreettisesti korkeasti koulutettu hallitsee oman alansa perusteellisesti, mutta sitoutuu siihen yleensä synnynnäisiä johtajia, mutta johtajapotentialiaaleja kyllä. Ne taas voidaan helposti pilata antamalla liian nopeasti liian vaativia ja statukseltaan liian korkeita tehtäviä tai nimittämällä vääränlaiseen tehtävään ilman tukea, ohjausta ja riittävää valmennusta.

Vaikka muodollinen koulutus on välttämättömyys, se ei kuitenkaan ole riittävä edellytys johtajuudelle. Johtajan tärkeä työväline on persoonallisuus. Tuskin on olemassa synnynnäisiä johtajia, mutta johtajapotentialiaaleja kyllä. Ne taas voidaan helposti pilata antamalla liian nopeasti liian vaativia ja statukseltaan liian korkeita tehtäviä tai nimittämällä vääränlaiseen tehtävään ilman tukea, ohjausta ja riittävää valmennusta.

Uusi sukupolvi — uudet arvot

Kasvava sukupolvi osaa ajatella itsenäisesti, tietää, mitä tahtoo ja tietää, että valinnan varaa on. Koulutetut nuoret tulevat nykyään työpaikkahaastattelun katsomaan, kannattaako tänne tulla. Riippuvuus ja sovinnaisuus eivät enää ohjaa toimintaa. On monia hyväksyttäviä tapoja elää ja tehdä rahaa. — Tai olla tekemättä. Uusimpien arvoja koskevien tutkimusten mukaan nuorten keskuudessa usko omiin voimiin ja keinoihin on yleistä.

Yksilöllinen vapauden arvostus on kasvanut samalla kun halu pitää kiinni totutuista tavoista vähentynyt. Isot organisaatiot eivät houkutele, ei ole tarvetta samaistua suurimpaan ja kauneimpaan. Päinvastoin: niiden vanhentuneet kontrollisysteemit ja hierarkiat koetaan alentaviksi. Omaleimaiset studiot ja verstaat yleistyvät, niin yritysten sisällä kuin ulkopuolellakin.

Vapaa ja itsenäinen ihminen uskaltaa sitoutua, mutta hänen ei tarvitse sitä tehdä. Jos työ ei miellytä, vaihdetaan työpaikkaa, maata tai alaa. Vaihtelu ei ole enää epäluotettavaa, vaan joustavuutta ja muutoskykyä. Tähän liittyvät myös kansainvälistymisen vaatimukset. Pa-

ras tapa on aloittaa muutokset jo koulu- ja opiskeluiässä ja jatkaa niitä niin kauan kuin kelpaa.

Hyvä työntekijä ei ole enää myöskään 8–4-ihminen. Ahkeruus ja uhrautuvuus ei ole hyve. Työn ja vapaa-ajan välinen raja hälvenee. Jos työ ei mahdollisuuksia anna, energia osataan kunniallisesti kanavoida muuhunkin toimintaan.

Kaikki tarvitsevat eri yhteyksissä johtamistaitoja. Oppiminen lähtee liikkeelle oman elämän ja työn johtamisesta. Tähän opetellaan nykyään jo kouluissa. Työelämässä projektityyppinen työskentely, sijaisuudet ja assistenttuurit ovat hyvä tapa hankkia ja antaa johtamiskoulutusta. Koulutus ilman kokemusta on turhaa. Vain johtamalla oppii kunnolla johtamaan, ei johtamiskoulutuksella ilman kokemusta.

Uuden polven asiantuntijoille ominaista on vahva ja itsenäinen ammatti-identiteetti, uskollisuus omalle itselle — ei yritykselle eikä johdolle. Tärkeimmäksi koetaan oman työn tulos. Asiantuntijuuteen kuuluu keskeisesti oman työn sisällön ja menetelmien kehittäminen. Ammattipätevyuden määritelmä sisältää tulevaisuuden tarpeiden oivaltamisen ja jatkuvan kriittisyyden, kyseenalaistamisen.

Asiantuntijan työmotivaatio on sisäsyntyistä ja ammattilypeys suuri. Statusta ja johtamistehävän saavuttamista ei koeta tärkeäksi, sen sijaan ratkaiseva motivaatiotekijä on asiantuntimukseen perustuva vaikutusvalta, suorat kontaktit päättäjiin. Jo nyt asiantuntijaorganisaatioissa on vaikeuksia löytää esimiehiä. Ei haluta luopua omasta ammattiyöstä, mutta ei arvosteta yleisjohtajiaakaan. Asiantuntijaorganisaatioissa johtajien muodollinen valta murenee ensimmäiseksi, jäljelle jää persoonallinen ja asiantuntijavalta, jos sitä on.

Johtajan ongelmana on miettiä, miten ihmisten voimavarat voidaan suunnata organisaation kannalta hyödyllisesti. Miten yritys voi palvella ihmisten tukikohtana ja kasvualustana, itsensä toteuttamisen välineenä. Tarvitaanko tähän organisaatiokaavioita? Vai olisiko tärkeämpää keskittyä luomaan eläviä verkostoja, jotka takaavat nopean ja korkeatasoisen tiedonkulun, ideoinnin ja käyttöönoton. Asiantuntijoiden toimintatavat ja -muodot saattavat tuntua kaaottisilta, mutta olla oikea suunta.

Tarvitaanko sukupuolen mukaan eriytettyä johtamiskoulutusta?

Johtajaksi kasvaminen on hidlas prosessi, se vaatii paljon onnistumista, paljon kolhuja ja paljon tukea. Juuri kokemusta ja tukea naisilta puuttuu, niitä ei paraskaan koulutus voi korvata. Perinteiset koulutus- ja opetusmenetelmät edistävät enemmän kuuliaisuutta ja ahkeruutta

kuin johtajuutta. Ne ovat koululaisen hyveitä. Oikeaan suuntaan ollaan menossa, mutta paljon lisää vaihtoehtoja, luovuutta, joustavuutta ja oma-aloitteisuutta tarvitaan. Tämä täytyy muistaa koulutettaessa erityisesti naisia, jotka ovat kiltteinä tyttöinä jo oppineet koulumaisen työskentelyn. Ihmisten erityistarpeiden ja vahvuuksien huomaaminen ja niihin sopivien metodien kehittäminen on ennen kaikkea ammatikasvattajien vastuulla, mutta myös jokaisen vanhemman, työtoverin, esimiehen ja johtajan. Tärkein on ensimmäinen työpaikka ja ensimmäinen esimies.

Suurin osa johtajista on tällä hetkellä miehiä. Yleinen arvio naisten osuudesta johtotehtävissä on 5–10 %. Työnjohtotasolla — siis ilman henkilöstö- ja budjettivastuuta — on naisia enemmän. Suurin osa myös johtamiskoulutukseen osallistuvista on miehiä.

Ne naiset, jotka sukupuolensa ainoina edustajina ovat osallistuneet miesvaltaisiin — sanan kaikissa merkityksissä — koulutustilaisuuksiin, ovat usein kokeneet olevansa vieraalla maaperällä. Koulutusohjelmat, niiden edustama ihmiskäsitys ja johtamisnäkemys on miesten luoma. Suurin osa kouluttajista on miehiä vitseineen ja armeijaesimerkkeineen. Osallistujat ovat miehiä. Siinä on vaikea tuntee kuuluvansa joukkoon tai olevansa tasavertainen. Nainen ajautuu usein hiljaiseksi sivustakatsojaksi.

Tällaisessa tilanteessa menettää suuren osan koulutuksen annista. Oppiminen edellyttää, että voi suhteuttaa uuden tiedon omaan kokemustaansa, omaan ajattelu- ja toimintatapaansa. Muiden kokemusten varaan ei oppimista voi rakentaa. Vielä vaikeammaksi oppiminen tulee, jos kokee väheksyntää, mitätöimistä. Oppimisen tulisi olla rohkaiseva, itse-tuntoa vahvistava, myönteinen kokemus. Asioiden asettaminen kyseenalaiseksi, keskustelu, väittely ovat osa nykyaikaista aikuiskoulutusta.

Jotain viestii se, että naisille on ryhdytty suunnittelemaan omaa johtamiskoulutusta. Puolet naisryrittäjistä haluaa kyselyiden mukaan eriytettyä naisille suunnattua koulutusta kahdelta aihealueelta: Oman yrityksen perustaminen ja johtamistaito. Molemmat ovat asioita, joihin tarvitaan tervettä itseluottamusta, rohkeutta ja mahdollisuutta vuorovaikutukseen, kokemusten vaihtoon.

Tarpeeseen ovat syntyneet Kansainvälinen Naisjohtajainstituutti ja muut naisten johtamiskoulut. Niissä ei tehdä kaikista naisista johtajia, mutta tarjotaan mahdollisuus vaihtoehtoiseen johtamiskäsitykseen, koulutukseen ja omien kokemusten hyväksikäyttämiseen. Uudet koulutusmuodot antavat myös tilaisuuden osallistua johtamisen ja koulutuksen kehittämiseen.

Kansainvälisen Naisjohtajainstituutin toiminta-ajatuksena on uuden johtamiskulttuurin kehittäminen edistämällä erityisesti naisten mahdollisuuksia resurssiensa käyttämiseen. Koulutuksen ohella painotetaan kokemuksia, asiantuntijaverkostoja, informaatiota, vastavuoroista konsultointia yms., joka naisten työmaailmasta on pitkälti puuttunut. Koulutuksen käsitettä laajennetaan ja uudistetaan.

Arvot ja kulttuuri

Viimeisten kymmenen vuoden aikana suuri osa markkinoilla olevista johtamiskoulutusohjelmista on tuotu suoraan vieraista kulttuureista. Kieleltään ne ovat käännettyjä, sisällöltään eivät. Ne ovat enimmäkseen pelkistettyjä johtamismalleja ilman taustafilosofiaa.

Koulutusohjelma, joka on vuosikymmen sitten menestynyt Amerikassa, ei välttämättä sovellu tänne meille nyt. Itse asiassa se saattaa olla meidän tilanteeseemme täysin väärä. Siitäkin huolimatta, että se on suosittu ja arvostettu muualla.

Ihannetapauksessa yritysten johtamiskoulutus perustuu niissä vallitsevaan ihmiskäsitykseen ja arvomaailmaan. Suunnan ja sisällön koulutukselle antaa käsitys siitä, millainen on hyvä esimies ja johtaja, mitä hänen tulee osata ja miten hänen tulee toimia. On tavallista, että itse suunnitellun koulutuksen ohella käytetään myös ulkopuolisia ohjelmia ja kouluttajia.

Ulkopuolisen koulutuksen valinta ja sopeuttaminen saattaa olla vaikeata. Kansallisten kulttuurien väliset erot ovat yksi ongelma, joka liittyy ulkomaiseen yritys-koulutukseen. Yrityskulttuurien väliset erot ovat toinen. Yritykset eroavat suuresti toisistaan riippuen toimialasta, omistussuhteista, asiaskunnasta, koosta, rakenteesta, kehitysvaiheesta, markkina- asemasta jne. Hyväkään koulutusohjelma ei sovelu kaikkiin yrityksiin. Lisäksi johtamiskoulutus on sopeutettava yrityksen henkilöstövalintoihin, peruskoulutustasoon, urasuunnitteluun ja muuhun henkilöstön kehittämiseen.

Kasvatus, koulutus ja opetus ovat vuorovaikutustapahtumia, joissa tavoitteiden ja niihin tähtäävien metodien variaatio on suuri ja tilannesidonnainen. Annetun kaavan mukainen toiminta on ristiriidassa oppimisen periaatteiden kanssa. Jotta koulutus valmiilla, paketoituilla koulutusohjelmilla kuitenkin tuottaisi tavoitteen mukaisen tuloksen, olisi oletettavaa mm., että:

- hyvän johtamisen elementit ovat kulttuurista vapaita eli ne eivät vaihtele maasta, alasta ja yrityksestä toiseen siirryttäessä
- hyvä johtaminen pysyy rakenteeltaan ja olennaisilta osiltaan samanlaisena riippumatta ajan mukanaan tuomista muutoksista

- hyvä johtaminen perustuu samanlaiselle ihmiskäsitykselle ja esimiehen roolille riippumatta ryhmä- ja yksilökohtaisista eroista
- ohjelmien ja niihin liittyvien kyselylomakkeiden kieleltä toiselle kääntämisen yhteydessä pystytään takaamaan kysymysten ja käsitteiden merkitys ja tulkinnan pysyvyys
- kouluttajat pystyvät sisäistämään koulutusohjelman arvomaailman, tavoitteiston ja prosessin luonteen siten, että koulutetuille välittyy tarkoitettu sanoma.

Henkilöstökoulutuksen tehtäväksi sanotaan mm. välittää henkilöstölle sellaisia arvoja, tietoja ja päätössääntöjä, joiden avulla se voi itsenäisesti tehdä organisaation kokonaisuuden mukaisia päätöksiä. Lisäksi koulutuksen on pystyttävä, paitsi ylläpitämään olemassaoleva ammattitaito ja opettamaan henkilöstö suorittamaan tämänhetkisistä tehtävistään myös valmentamaan sitä tulevaisuutta varten. Liian tilannesidonnaisten koulutuksen vaarana on se, että osanottajille tarjotaan huomista varten eilisiä ratkaisuja. Laajojen heijastusvaikutustensa vuoksi esimieskoulutukselle asetettavat vaatimukset ovat vielä muuta koulutusta suuremmat.

Yrityskulttuurista ja arvoista puhutaan johtamisen yhteydessä tällä hetkellä paljon. Täsmälliset määrittelyt vaihtelevat, mutta pääosin ollaan yksimielisiä siitä, mitä käsitteillä tarkoitetaan.

Tässä artikkelissa yrityskulttuuri tarkoittaa yrityksen persoonallisuutta, ajattelu- ja toimintajärjestelmää. Näkemyksenä on se, että kulttuuri määrittää ryhmän identiteetin samalla tavoin kuin persoonallisuus määrittää yksilön. Organisaatiokulttuuri on ryhmäkokemusten opittua tulosta ja edellyttää aina yhteistä historiaa. Organisaatiokulttuurin muutos edellyttää siis myös aina yhteisiä kokemuksia ja uuden yhteisen historian luomista.

Kulttuuria voidaan kuvata yhteisön henkisenä syvärakenteena, joka ilmenee mm. arvotuksina, tapoina, normeina, tuotteina ja palveluina, symboleina ja kielenkäytössä. Kulttuurin pintailmiöitä ovat ryhmän käyttämät symbolit. Syvemmällä tasolla kulttuuri ilmenee ryhmän tai organisaation sankareissa ja rituaaleissa ja syvimmällä tasolla arvoissa.

”Yhteisillä arvoilla” tarkoitetaan yrityksessä kollektiivisesti hyväksytyjä arvoja tai arvojärjes-

telmiä, tietoisesti tai tiedostamatta ylläpidettyjä normatiivisia käsityksiä siitä, mikä on hyvää, oikeata tai toivottavaa. Organisaatiot näyttävät pitäytyvän määrättyissä arvoissa, mutta niiden täsmällinen määrittely ja sen osoittaminen, miten ne vaikuttavat tavoitteiden asetteluun ja päätöksentekoon on vaikeata. Arvoja pidetään henkisen ohjelmoinnin ytimenä, yksilön suhtautumisohjaimena. Arviossa on mukana myös kognitiivinen elementti.

Arvoja voidaan luokitella usealla tavalla riippuen käyttötarkoituksesta. Puhutaan mm. työelämän, vapaa-ajan ja perhe-elämän arvoista, yksilökeskeisistä ja yhteisökeskeisistä, moraalista ja ei-moraalisista arvoista. Yleisimmin käytetään arvojen luokitusta perus- eli itseisarvoihin ja välineellisiin eli instrumentaalisiin arvoihin. Itseisarvoja ovat esimerkiksi moraalinen hyvä (oikeudenmukaisuus yms.), totuus, kaunes ja pyhä. Välinearvoja ovat esimerkiksi ahkeruus, tehokkuus, pätevyys jne.

Koulutuksen yhteys arvoihin

Organisaatioiden ja yritysten sisällä tapahtuvan koulutuksen kannalta on ongelmallista, että tavoitearvoja ei läheskään aina ole määritelty riittävän selkeästi, niitä ei ole julkistettu eikä niistä ole kommunikoitu. Lisäksi organisaatioiden sisällä vallitsevat arvot ovat usein keskenään ristiriitaisia, vaikka pyrkimys onkin kohti konsistenssitilaa. Organisaation johto saattaa tiedostaa keskeiset tavoitearvonsa ja implisiitisti asettaa niiden pohjalta koulutukselle tavoitteet, mutta kommunikaatioyhteyden puuttuessa koulutuksesta vastaavat henkilöt jäävät tiedosta paitsi.

Jokainen kouluttaja tekee työtänsä oman ihmis-, johtamis- ja palvelukäsityksensä pohjalta. Tämä ei välttämättä käy yksiin yritysjohton tahdon kanssa. Koulutettavien kannalta epäselvä tavoitteenasettelu tai arvojen, tavoitteiden ja metodien yhteensopimattomuus johtaa ole-mattomiin tai epätarkoituksenmukaisiin tuloksiin. Jos koulutus on lisäksi ristiriidassa yksilöiden omien arvojen kanssa, he eivät ole kovin vastaanottavaisia. Kasvatus sanan varsinaisessa merkityksessä voi alkaa vasta, kun kasvatettava henkilökohtaisesti hyväksyy tavoitteet ja identifioituu niihin. Ihminenhän oppii parhaiten asioita, joiden arvon ja merkityksen hän ymmärtää ja joiden yhteyden omiin elämäntavoitteisiinsa hän tiedostaa.